

初创型公益组织:

别玩花样 先活下去

“哎,才几个月不见,你怎么冒出来这么多白发?”

“唉,身兼数职没办法。现在除了处理日常工作,还要常常‘猫’在电脑前看财报,看数据,做好大管家啊。”

5月13日,在国务院扶贫办社会扶贫司举行的2019全国扶贫志愿者案例征集活动通气会上,《公益时报》记者见到了作为此次活动承办方的北京博能志愿公益基金会(以下简称“博能基金会”)秘书长刘静。她坦率地说:“作为成立两年多的初创公益组织,我们‘压力山大’呀。”

据了解,博能基金会是由北京惠泽人公益发展中心发起、友成企业家扶贫基金会孵化、100名专业志愿者联合创办的非公募基金会,致力于推动“人人乐意 专业志愿(ProBono,I Will)”的公益使命和发展愿景。

根据《公益时报》记者观察,自2016年底成立至今,博能基金会项目推进稳健有序,行业活跃度也比较高。然而秘书长刘静却告诉《公益时报》记者,虽然两年来博能积累了较为丰富的行业资源,平台搭建也日趋完善,但目前机构也与国内许多初创型公益组织一样,“活”得比较辛苦。

那么,初创型公益组织当下的生存现状究竟如何?哪些因素直接或间接影响了他们的成长和发展?面对眼前的各种问题,它们做出了怎样的选择?行业内的诸多专业人士又会如何品评?就此,《公益时报》记者进行了调查。

老生常谈:人才匮乏

对于初创型公益组织来说,眼下它们着力最多的是什么?《公益时报》记者将“使命愿景、制度建设、人才架构、项目执行”等四个内容交由几家接受采访的初创型公益组织人员进行排序,他们都将“人才架构”排在了非常重要的位置。

北京乐予慈善基金会(以下简称“乐予基金会”)副秘书长张超颖认为,公益行业的人才流动是一个老生常谈又十分纠结的话题。她说,乍一看,“公益”这个行业的准入门槛似乎一点也不高,但当你真正迈入这个领域才会发现,要想做好公益,对团队人员的综合素质要求很高。就拿岗位分工来说,商业机构基本上是“一个萝卜一个坑”,每个人做好自己的分内之事即可。但在公益组织,一个人可能既要做传播、写文案,又要协助做项目、走执行,甚至可能还要对外联络等,这种一专多能的要求难免让一些初创型公益组织的新员工觉得不堪重负,也让一些由商业机构转投公益机构的人倍感压力,思维认知的转换也比较困难。由此也导致了公益行业人力资源的现实困难愈加凸显。

张超颖说,目前他们基金会的团队成员都是一人身兼多职,即使有些工作内容并非个人专长,因工作发展需要,也只能一边做、一边学习和咨询,希望能够在磨合中成长和成熟起来。

在近期的招聘过程中,博能基金会秘书长刘静发现了一个很有意思的现象——一些从商业机构转型向公益组织发展的人来应聘时,问他们为何做此选择时,大多数人的回答是:“干公益相对轻松,压力小,没那么累。”

“由此,我们可以倒推一下其中的逻辑:第一,公益行业在外部其他行业的人心目中到底是什么形象?其次,当有些商业机构人士在本行业难以发展,转而投向公益行业时,那是否意味着公益组织的进入门槛确实不高?如果流入的又属‘有人无才’或‘有人低才’,因此带来的连锁反应又是什么——答案似乎已经不言而喻了。”刘静说。

采访过程中,一位来自广东某初创公益组织的王先生告诉《公益时报》记者,除了人才流向问题,机构内部对人才的使用妥当与否也直接影响着机构发展的优劣。王先生不愿意透露机构姓名。据他介绍,该机构理事长是一位有爱心、有情怀的海归企业家,在发展愿景和项目规划方面都有很好的想法,但无论干得多卖力气,成绩多突出,员工工资待遇一直偏低。当他知道机构管理法规中还有一条是“年度管理费用比例不得超过当年总支出的10%”时,直接选择了全员降薪,为的是最大程度削减人员开支,以求年检达标。结果,原本不到10个人的机构走了一半。现在这家机构的发展始终不尽如人意,按照王先生的说法,“这种用人态度,机构怎么可能发展的起来?”

公益行业薪酬普遍偏低及其背后原因,《公益时报》已经做过多次报道。毋庸置疑,这是公益行业难以吸引到高端专业人才的原因之一。

筹款宝典:项目为王

关于筹款,博能基金会秘书长刘静说:“没有哪一家公益组织敢说这不是压力和挑战。”

目前中国社会组织已经突破80万,基金会也已7000家有余。对捐赠人来说,一方面可选择的空间和范围越来越大,另一方面,公益组织筹款的行业竞争会愈加激烈。

在刘静看来,筹款既是行业共生问题,也是机构内部人力问题,属于一个系统性问题。她表示,无论对于初创型还是成熟型的公益组织,筹款能力优劣的核心在于自身项目的产品设计的到位、定位是否精准以及管理是否过关等多方面,特别是初创型公益组织,要想在这方面走得稳走得好,不要一味向外看、向外求,而是需要内观自省。

刘静说,随着社会发展形态的不断多元,当下的公益筹款模式也在潜移默化地发生着变化,特别是“如何在帮助受益人的情况下,与捐赠人实现共情共鸣和共赢”。

“近年出现的捐赠人建议基金(DAF)就特别强调捐赠人的服务,也要求公益组织在筹款过程中,实现捐赠人和受益人双方面的结合。现在还有一种趋向,许多捐赠人已不同于以往单纯地捐赠和监督,而是更加重视在公益项目推

进的过程中自身的体验和参与。”刘静介绍说。

北京瑞森德社会组织发展中心咨询总监岩松有多年专业研究和实践经验。他告诉《公益时报》记者,初创型公益组织在项目筹款方面常犯的错误有二。

第一,一些公益组织在机构创立伊始就不具备战略性思维,没有建立一个长远的规划和目标,没有将机构筹资和未来看成统一的有机体。这可能导致的结果就是,最初它们可以凭借着发起人或理事团队的捐赠将机构办起来,但运行一段时间以后,机构资金和资源紧张匮乏的问题就会显现出来。这就使得一些初创型公益组织陷入了“头痛医头,脚痛医脚”的被动境地。

与之相关联的是,当这些组织发现它们后续发展资金和资源难以为继时,开始忙不迭地四处找钱。此时他们会因为资金匮乏而“有需必应”,无论对方提什么条件、项目定位是否与它们最初的宗旨相契合,也不管自身能力是否与之相匹配。最终的结果就是为了拿到资金而盲目开展项目,由此导致项目执行也往往不尽如人意,最终偏离了机构本身的愿景和使命,将自己置于尴尬境地。

谈起筹款对公益组织,特别是对初创型公益组织的重要性,北京加速公益基金会理事长李鹏开玩笑说:“如果今天我说我有一个筹款‘宝典’,那前来‘挖宝’的人会立马从北京的国贸排到西单。”在李鹏看来,筹款能力的强弱最终取决于公益项目设计的优劣,好的公益项目应是可被

法律红线:莫越雷池

初创型公益组织如何在机构发展、项目推进的过程中建立良好的法律意识,为本机构的运行建立一道法律保护墙?这也是行业同仁关注的问题之一。

北京致诚社会组织矛盾调处与研究中心执行主任何国科在国内公益界有着多年实操经验和丰富的案例积累。他在接受《公益时报》记者采访时说,现在行业内比较普遍的现象是,有些刚注册一到两年的公益组织出现了很多问题,有的甚至从不进行年检年报,最后受到处罚。

何国科认为,初创型公益组织一定要主动加强有关法律法规的学习。特别是有些崇尚公益创新的初创型组织,对自身发力推动的“创新”项目与我国现行法律法规的关系是否了解?有无可能触碰法律底线?比如说现在一些新成立的公益组织开始做大病互助项目或者为患者赠送药品和医疗器械的项目,甚至还有涉及住房补贴的一些所谓“公益创新项目”,项目执行伊始这些机构都很高调,都觉得自己在引导行业创新,但没多久就产生了这样那样的问题。何国科提醒说,在没有掌握国家相关法律法规之前,初创型公益组织切不可盲目创新,否则极易因此带来隐患和风险。

何国科说,这几年他在处理工作事务的过程中发现,一些初创型公益组织在和其他机构合作拟定相关法律法规文件的时候,内容体现竟然和商业合同一样,例如怎么分红、怎么分配利益等。比如一家公益组织做扶贫项目的时候,与合作方的协议上白纸黑字写明诸如“此平台产生利润之后,双方的利润分配二八开还是三七开”等内容。但他们不知道,这样的操作方式和我国当下的慈善法律法规是相违背的,已经涉嫌违法犯罪。

何国科希望通过《公益时报》提醒初创型公益组织,要始终对“非营利组织”的概念具有清醒的认知和理解,其基本原则就是不可通过公益组织运营进行分红和利益分配。其二,初创型公益组织应在机构创立之初就建构相对完善的各项管理制度,基本制度确保无误,才能有效指导机构开展工作,方向不走偏。其三,项目执行团队一定要对相关吃透法律法规,一旦遭遇法律风险,才有应急处置能力。如果机构具备条件,最好还是请专业的法律顾问或专业咨询人士协助处理相关问题。

多维营销的公益产品,它能为项目利益相关方创造共享价值,并且发起组织能够驾驭好这个项目。

李鹏的忠告是,初创型公益组织先别急着伸手筹款,先问问它们对自己的项目了解多少?它们能通过项目的开展为利益相关方创造哪些直接或者间接的价值——如果不是这样,公益组织又有什么立得住又能打动别人的筹款理由或寻求资源支持理由?

李鹏说:“大多数初创型公益组织在项目开展前连基本的调研都不做,因而它们对自己的项目可以解决什么样的社会痛点、盲点问题几乎凭想象。捐赠人或组织领导人一拍脑门,管理人员一起鼓掌,就干干。结果可想而知。”

其次,专业有边界。一些专业性要求比较高的公益项目在持续推动过程中,一定要请专业人士或机构辅助评估、把关。“但有些机构在这方面的认识很不足,一无调研,二无专业力量储备,三无借力外脑,所以项目做得十分粗糙,何谈项目创造的共享价值。”李鹏感叹。

李鹏告诉《公益时报》记者,这样的项目造成筹款是“瘸腿”的,即筹款来源和造血机能特别单一。这种现象比较常见,尤其在公益行业欠发达

的地区更加普遍。比如说,有些公益组织一年的筹款收入几乎要指望每年的“99公益”日搞个“冲刺”,恨不得从春节过后就开始盘算和准备。问题是,假如未来某一天“99公益”日格局发生变化呢?还有一些主要靠着政府购买服务过活的初创型公益组织,如果将来政府的相关政策有调整或资金有变化,它们又该何去何从?

北京瑞森德社会组织发展中心咨询总监岩松也持相似的看法。他特别向《公益时报》记者强调了保持筹款体系稳健的重要性。岩松说,初创型公益组织不宜过分依赖某一个机构或某一种渠道提供资金支持,否则就会面临运营风险。例如,万一机构所依赖的企业经营状况发生了变化怎么办?因为大部分企业是没有能力击穿经济周期的,其发展必然随着经济大环境产生波峰与波谷。若要规避风险,应该想办法让资金来源更加多元,渠道更加丰富。如果你要筹100万元,不必盯着一家企业筹,可以找三到四家企业,各筹30万元左右,一样可以完成筹资目标,而且有效降低了风险。基金会也是同理,不要依赖某一个资助方或某一类资助方,让机构的筹资体系更加稳健。



刘静为公益机构做专业培训

生存秘笈:戒躁务实

采访中,《公益时报》记者与几位采访对象也就“初创型公益组织项目发展是否要规模化”进行了探讨,这个话题是一段时间内的行业热点。博能基金会秘书长刘静告诉《公益时报》记者,这个问题他们探讨过很多次,结论就是一定要清醒而理性地看待自己。

“我们不单纯去追求一定要把机构规模和体量做多作为奋斗目标,而是更希望把我们的专业志愿技术、价值以及整个内化体系输出给更多有需求的同道与伙伴,影响和服务更多的组织,让大家共同成长。我们觉得这也是一种规模,也是更值得走的发展路径。”刘静说。

乐予基金会副秘书长张超颖表示,乐予整个团队已就此问题达成共识——未来三到五年,乐予基金会的首要目标就是先“活下来”。因为大家深知,无论组织愿景和发展目标多么宏伟,脚下的路还是要一步一步走好,要在踏实稳健的基础上,尽快找到自身健康良性运营的核心推动力,实现自我造血,建立适合自己的发展经营模式。唯有如此,其他连带的问题也才会迎刃而解。

初创型公益组织的项目小而美好还是规模化

好?北京加速公益基金会理事长李鹏认为,应从需求导向出发,即你所定位的社会问题是否普遍。

“如果你发现的只是一个社区里的很微小的问题,而非普遍的社会痛点盲点,那你没有必要把这类问题放大然后成规模复制。按照我的话这叫‘没事找事’。反之,如果你发现了社区里某一类的问题并且找到了解决办法,但你出于某种私心不去推广倡导其解决,这种情况叫做‘掖着藏着’,这样也不对。但无论怎么样,决定你是否要立项并且有志于将其解决的核心在于其市场的需求有多大。”

李鹏表示,即便机构发现的这个社会痛点很有典型性和社会需求,但也要厘清一点,按照目前的组织发展现状,是否具备该项目的推广复制能力?公益组织绝不可为了做项目而做项目,为了规模化而规模化。这就失去了公益最本真的属性。

“拿出企业家和创业家精神,心无旁骛地投入到组织建设和项目发展中去。对于初创期的公益组织来说,玩花样、逐名利毫无意义,我们只有一个目标:活下去。”采访结束时,就此话题,几位被采访对象都给出了一致的答案。