

# 与社会组织共拓渠道 官办慈善会转型之路

■ 张岩

改革、发展、创新是这个时代每个公益组织都要思考的一个问题,山东省慈善总会也不例外。从单一的传统慈善到规范化、专业化转型,体现了这个社会组织的审时度势、大胆革新,以及由内核的发轫与突破。

“总会的转型,要去听、去看、去学习、去实践,重新梳理慈善公益事业的发展与变迁轨迹,重新面对自己反思总结,加强与同行的交流与合作,重新打造与时代需要相匹配的地方慈善公益的生态环境。”山东省慈善总会副会长兼秘书长张彦龙如是说。



山东省慈善总会秘书长张彦龙在给泉景中学小学部的孩子们讲关于慈善的故事(图片来源:山东省慈善总会)



慈善山东大会(图片来源:山东省慈善总会)

## 官办组织的六点问题

作为官办慈善组织的代表,近些年来,山东省慈善总会遇到了许多“坎”,总结起来,不外乎六点。一是体制机制不顺畅,工作行政化色彩重;二是政府越位与缺位现象并存,激励机制不足;三是各类慈善组织单打独斗,缺乏整合规划;四是与民间公益慈善割裂,无法优势互补;五是慈善工作队专职化、专业化程度低;六是服务品牌化和影响力建设远未被重视。

这六点问题,是多种因素长期积累的结果,也是全国慈善总会系统普遍存在的问题。如何解决?是安于现状还是磨擦迁革,考验着张彦龙的智慧。“2017年,历经14年发展历程、募捐总额累计达27.79亿元的深圳市慈善会迈出了转型改革至关重要的一步——由传统的政府部门主导的官办组织转变为理事会主导的社会组织,新的定位为‘具有广泛动员能力及社会影响力的、立足价值倡导和行动解决社会问题的深圳枢纽型慈善组织’。”同行的这则实锤新闻,深深撞击着山东省慈善总会这位掌门人的心。

断鳌立极,张彦龙下定决心。“探、转、改,先进行有益探索,再开始自我转变,然后深入推进改革。”在他的改革下,山东省慈善总会开始了从传统慈善向现代公益转型之路。

完善自身制度、改革组织架构和业务转型、主动同地方社会组织合作、向外输出资源优势,发挥枢纽组织功能、打造地方公益生态、培育地方特色公益项目、培养公益专业人才……在自我变革的过程中,山东省慈善总会进行了很多有益实践,先后在2018年4月、7月和2019年2月召开3次全省慈善系统经验交流会,共商共议,相互学习,引导和推动地方慈善总会的自我突破和变革。

不可否认的是,慈善总会在转型过程中面临很多时代性发展问题,但慈善会系统也具有很多先天优势,比如体制公信力、社会影响力、系统资源调动力以及资金规模等。这些优势,在推动地方公益生态建设、促进区域社会组织发展的过程中发挥着

不可替代的作用。

向现代基金会转型,是慈善总会系统必须要面对的现实。“在切实完成政府、民政民生兜底任务的同时,转型为执行与资助混合业务并重、双重业务品牌化开展、担当起地方枢纽型功能的地方新型基金会,是我们未来几年坚定的工作方向。”张彦龙脑海中绘制了明朗清晰的齐鲁公益生态蓝图。他坚定地认为,解决前面6点问题基础性的可操作路径,就是重新打造与时代需要相匹配的地方慈善公益的生态环境。

## 合作试水线上募捐

2016年9月1日《中华人民共和国慈善法》正式施行,慈善组织进入有法可依的新时代,从中央到地方,从官办到民间,都在探索新形势下社会组织的转型发展之路。特别是互联网公益的崛起发展,让长期以线下募捐为主的山东省慈善总会更是感到了与新时代的脱节。

数据显示,民政部公布的具有互联网公开募捐资格的“互联网募捐信息平台”已有20家,其中包括腾讯、淘宝、百度、新浪、京东、美团等多个互联网科技公司或电商巨头。2018年,20家互联网募捐信息平台募集善款总额超过31.7亿元,参与人次达80多亿。

轻松筹、水滴筹和爱心筹等网络众筹平台成为大病患者求助的重要渠道,三家平台自成立以来累计筹款总额超400亿,惠及超360万人。腾讯公益倡导的99公益日,已经发展成为国民慈善日,自2015年首次募款以来,募款额从1.28亿元发展到2018年的50多亿元。参与互联网公益的组织、企业、人数呈现出裂变式的爆发态势。2018年,腾讯99公益日上线5000多个公益筹款项目,项目基本涵盖了教育、医疗、环保和扶贫救灾多个领域。

这些数据给慈善会系统带来极大震撼。“一直到2017年底,我们的网络公开募捐几乎为零。”山东省慈善总会财务与募捐中心总监鲁言竹说,“除了慈善总会外,整个公益圈都在利用

网络进行各种形式的募捐,我们却不知、不懂、不会,很着急。”

路在何方?与有经验的社会组织开展合作!一场碰头会后,张彦龙、山东省慈善总会副秘书长汤漩以及各部门负责人拍板定下。

为此,山东省慈善总会提出了“聚集伙伴、建设系统、构筑生态”的理念,主动同地方社会组织合作,向外输出资源优势,发挥枢纽组织功能,打造地方公益生态,培育地方特色公益项目,培养公益专业人才……

2018年,山东省慈善总会瞄准了以山东省社会创新发展与研究中心(以下简称“山东社创”)为代表的社会组织。该组织作为近年来快速发展起来的民间枢纽型社会组织,具有行业视野、理论技术、实操经验、一线公益组织黏性、外部资源整合等优势。他们从社会工作的专业角度出发,融合公益和慈善的共性,从现代管理、社会心理、公共道德等多视角,对公益慈善进行重构与锻造。与山东社创深度交流之后,山东省慈善总会向资助方向“转舵”,两者达成了长达5年的战略合作关系。

2018年7月,山东省慈善总会、山东社创合作后筹谋的“慈善山东”公益大会顺利召开,200多家机构近400人与会,来自济南、青岛、济宁、淄博、威海、日照、枣庄的支持性社会组织共同启动了山东支持性社会组织协作网络。

这次大会上,遴选了76家社会组织的75个项目参与99公益日,总会出资300万元用于配捐,极大地调动了各公益组织参与的积极性。99公益日战役打完,共募款1389万元,其中包括腾讯公益87万元的非限定性奖励,最终确定了58家机构的60个项目予以执行。通过这次“会战”,山东省慈善总会初步建立了自己的O2O模式。

2018年8月,台风“温比亚”给山东省特别是潍坊市带来严重影响,山东省慈善总会与深圳壹基金公益基金会(简称“壹基金”)达成合作框架协议,在寿光、青州两市联合开展抢险救灾

行动,这也拉开了双方合作的帷幕。同年11月6日,壹基金、山东省慈善总会、山东社创在深圳签订三方战略合作协议,在自然灾害救助、儿童关怀与发展、慈善公益支持与创新等领域进行深度合作。一路走来,三方合作了温暖包项目、壹乐园·儿童服务站项目,今年4月启动了山东省城乡儿童服务网络和山东联合救灾行动网络,与壹基金的合作渐入佳境,并给山东省内的公益组织带来了实时“红利”。

“这两年在山东省慈善总会的影响下,我们明显感觉到山东公益氛围出现一个变化。未来我们希望不断整合资源,并将资源叠加到整个公益生态中,带动地方公益氛围的改善,打造地方公益生态系统。”山东社创主任杨建生表示。

## 建起社会沟通桥梁

改革开放四十年来所取得的成绩有目共睹,与此同时,各式各样的社会问题也逐渐增多,而社会组织存在的最终目的是为了解决某些社会问题。公益慈善组织任重道远。张彦龙认为,政府从宏观层面把制度、政策和法律规章的“红利”释放出来,社会组织要从微观层面利用好、把握好、运用好这些“红利”,引导和调动企业和社会公众的积极性、主动性,参与到公益慈善活动中来。

无论是目前社会组织业态和生存方式的改变,还是当前慈善公益发展格局的改变,山东省慈善总会的变革,也是国内慈善会系统发展过程中的一个缩影。

山东省慈善总会在这个进程中的定位有两方面:一是牵线搭桥,主动建立起政府和其他社会组织、企业、公众之间的桥梁纽带;二是身先士卒,省慈善总会是全省慈善组织的标杆,他们结合总会自身特点,发挥总会的主观能动性,在推动公益慈善项目方面大胆尝试、勇于创新。

在获得政府支持、慈善资金帮扶、媒体宣传推广等方面,山东省慈善总会有着丰富资源和独特优势。政府支持方面,总会

利用省级社会组织的身份,出面协调政府部门给予一些工作或项目支持;资金帮扶方面,总会通过项目合作、网络配捐、非限定性奖励等予以支持;媒体宣传方面,总会已经搭建了包括电视台、电台、报刊、网站、微信公众号等在内的全媒体宣传推广平台,完全免费供社会组织使用。

通过与社会组织的合作,山东省慈善总会感受到变革、创新带来的红利,“总会想做的,一是拓展总会的募捐渠道;二是促进山东省社会组织参与社会治理,建设山东省的公益慈善生态。”这也是张彦龙的初衷。

“我理解的公益生态,应该是一个全社会、全业态的,所有慈善公益组织之间相互联系、相互影响、相互依靠,最终发展成为一个开放、高效、透明、互惠、互利、可持续发展的良性公益生态。”张彦龙说,“与山东社创合作,不光是看重它的衔接和枢纽功能,更为重要的是它对公益组织项目和机构规模的培育和陪伴,这是构建山东公益生态的重要推手。”

围绕着打造山东公益生态,山东省慈善总会制定了“三年规划”:利用三年的时间,以“慈善山东·益齐鲁”公益创投大赛为吸引,动员和召集省内外基层公益组织参与到“伙伴计划”和“齐鲁公益领袖计划”中,建立一个相对稳定、种类齐全、覆盖面广、认知度和影响力相对较高的公益慈善系统,进而建筑山东全域范围内的公益慈善新生态。

山东省慈善总会在张彦龙的思维导图下,经过2年多的打磨,转型初具成效。在这个过程中,与总会合作的各公益组织“创新立意”意识非常强烈,它们绝不是拿来主义,照搬别人的经验,更不做“甩手掌柜”。

下一步,山东省慈善总会将在转型的路上继续披荆斩棘,不断推进合作项目的精益化,拓宽品牌传播的渠道,加强人才队伍建设,坚持初心,不忘愿景和使命,力争把慈善会的优势放到最大,把通过改革获得的红利和品牌优势深度结合,努力实现山东省慈善总会影响力和平台价值最大化。(据《善城》杂志)