

## 深圳市同佳岸慈善基金会 2016年工作总结及2017年工作计划

2016年是哈尔滨银行新五年战略发展规划的开局年，也是全面发展公益慈善事业的起步年。哈尔滨银行成立基金会，将促进集团经济效应与社会效应的协同发展。

6月30日，深圳市同佳岸慈善基金会（以下简称“基金会”）经深圳市民政局批准成立。基金会是由哈尔滨银行及相关子公司、企业高管共同出资成立，致力于推动公益事业发展，建设幸福社区。

基金会站在开局的起点上，在理事会的指导下，秘书处围绕“打牢基础、稳步试点、敢于创新”的思路，用短短半年的时间开展了许多卓有成效的工作。目前，基金会各项基础工作基本完备，试点项目进展顺利，基金会的发展规划逐渐清晰，为未来发展奠定了良好基础。

### 一、工作开展情况

#### （一）扎实推进机构基础建设，对标国内一流基金会

##### 1、明确了公益慈善战略目标任务

配合哈尔滨银行进行公益战略研发，形成了《哈尔滨银行实施社会公益项目构想报告》。报告中明确了哈行公益3+1的业务格局，即：幸福社区、文体艺术、志愿服务，加慈善信托。基金会将以哈行公益战略为指引，具体落实幸福社区业务的研发、实施与管理。以社区为平台，联动周边网点，引入文化、体育、艺术活动，铺设哈行志愿者社区服务通道。以教育、健康、医疗为切入点，通过

服务社区内的老人、儿童，带动社区家庭。通过资助具备较强专业性的社会组织开展社区项目，激活社区资源，成为创造美好生活品质的社区领导者。

## **2、建立基金会制度体系和工作流程**

根据《基金会管理条例》、《同佳岸慈善基金会章程》、民政部《基金会评估指标》、基金会年检报告书等监管文件要求，参考南都公益基金会、银杏公益基金会等国内一流基金会的管理办法，拟定基金会对外披露制度共9项，涉及理事会工作、信息披露、投资管理、重大事项报告、薪酬绩效制度等内容。内部管理制度共7类16项，涉及项目管理、财务管理、关联交易、办公规范等内容。这些制度的建立，有效规范了基金会工作流程，提升工作效率。

## **3、奠定了基金会专业发展的工作基础**

围绕项目管理、财务管理、内控制度、档案信息管理、T系统建设等方面开展基础工作建设。通过购买用友财务软件，有效提升了财务管理的效率和规范性。同时，建立采购管理、报销审批等管理细则，将有效做好基金会内控，防范风险。建设基金会官网、主动做好信息传递与信息公开。2016年9月1日《慈善法》实施后，对基金会财务管理和信息公开提出了更高的要求，合法合规仅是我们工作的底线，追求卓越才是我们的目标。

### **（二）顺利启动幸福社区试点探索，持续研发新项目**

社区是构建和谐社会的微观基础，也是哈尔滨银行的客户基础所在。幸福社区作为哈行公益战略的主打项目，秘书处从8月份开始，在哈尔滨、深圳、北京开展了项目调研。通过专家访谈、焦点小组座谈、案例研究等方式，确定了项目目标和主要内容。提出了以“社区营造”理念为基础，通过招标、资助公益组织实施项目，实现增加服务供给、改善服务质量，挖掘社区骨干、培育社区自组织，

从而搭建一个多方参与、共同建设的社区服务平台。

### **1、明确幸福社区项目目标**

(1) 完善社区服务、激活社区资源、培育社区自组织，营造互助、互信的社区文化，提升社区居民生活品质。

(2) 催化慈善生态。通过支持和培育公益组织，增量提质，使其发挥专业作用，成为催化社区建设的中坚力量。

(3) 幸福社区成为哈行公益的品牌产品，将促进银行业务发展、提升哈行品牌形象、加深企业文化，贡献哈行战略目标实现。

### **2、完善幸福社区项目主要内容**

(1) 社区营造示范项目。与公益组织合作，开展满足居民需求、有特色、可持续发展的社区建设工作，打造一批项目示范基地。

(2) 公益创投。借鉴商业投资的方式，支持青年人在社会服务领域进行创业，给予资金、孵化、金融服务等方面的深入支持。

(3) 能力建设。通过培训、学习、交流等方式，提升公益组织能力，创新项目管理方式，以研讨、评估等方式帮助公益组织在实战中成长。

(4) 研究倡导。评估项目成效、总结项目模式、推广项目成果、影响政府政策制定及相关领域的公共投入策略。

### **3、取得幸福社区项目阶段性成效**

11月16日，幸福社区第一期项目评审会在哈尔滨举行。经过8名评委投票表决，哈尔滨市友爱社会工作服务中心、哈尔滨市阳光社会工作服务中心成为试点项目中标机构，资助金额20万元，项目周期一年。

12月28日，试点项目签约仪式在哈尔滨市松北区金河湾社区银行成功举行，标志着幸福社区项目正式落地。活动得到了黑龙江手机党报、黑龙江晨报、黑龙江公益网、网易黑龙江等多家媒体的报道和转载，引起了较好的社会反响。

#### **4、丰富社区文化、体育、艺术活动**

除了社区营造项目，基金会还与哈尔滨银行一起合作，将文体艺术活动送进社区。9月—10月，与中央数字书画频道合作，邀请26位书画艺术家在哈尔滨进行现场创作，全部作品免费向公众开放展览。同期还举行了一场维也纳国际交响乐团与国内著名音乐家交响音乐会。该项目旨在推动书画艺术的普及、丰富社区居民的文化艺术生活。

为了推广全民体育健身活动，基金会与物业公司合作，在哈尔滨市天鹅湾社区捐建了一条塑胶跑道，为社区居民提供一个良好的健身环境。

经过半年的探索，我们看到了社区巨大的社会需求与潜能，社区平台化既是政府创新社会治理的方向也是基金会有效整合社会资源，开展创新实验的机会。在政府大力推动“三社联动”<sup>1</sup>的政策机遇下，基金会瞄准社区、社会组织能力建设、社会工作人才培养，必将事半功倍，达成使命。

#### **5、发挥哈行金融优势，探索成立慈善信托基金**

除了幸福社区项目，秘书处还积极研究慈善信托、公益理财等新的项目方向。9月1日实施的《慈善法》为慈善信托提供了法律依据，鉴于哈尔滨银行是一家具有综合实力的商业银行，秘书处希望能推动慈善信托业务，一方面为银行服务高净值客户增加差异化优势，另一方面也是基金会资金来源多元、稳定的一种渠道。

---

<sup>1</sup> 三社联动：社区、社会组织、社会工作专业人才简称“三社”。在社会治理中，社区是综合平台，社会组织是载体依托，社会工作专业人才是一支不可或缺的专业力量，三个主体有机融合、相互促进。

### **（三）积极开展内部学习与外部交流，提升行业影响力**

作为一家新成立的基金会，学习是成长的必经之路。我们既要在实践中摸索适合自身发展的道路，又要放眼全行业，通过合作、交流等方式提升基金会的影响力，站在高起点上，取得新的成就。

我们与南都基金会、中国扶贫基金会、腾讯基金会、壹基金、新华网等 15 家重量级基金会和媒体共同发起的中国好公益平台于 11 月 22 日上海非公募基金会论坛年会期间正式发布。该平台旨在帮助公益项目产品化，打造一个优质公益产品与社会需求有效对接的权威平台，制定公益项目产品化和公益产品规模化的行业标准，成为公众寻找可信赖公益产品的窗口。公益产品化，与我们的理念不谋而合，基金会将提供资金，引入好项目落地东北，助力民间公益发展。

中国好项目平台一经发布，引起了行业内外的广泛关注。百度搜索相关结果 382 万次，为基金会带来了大量的曝光度，提升了基金会的品牌影响力。秘书处正在抓紧设计 logo，并对“幸福社区”、“同佳岸慈善基金会”申请商标保护和品牌注册。

此外，秘书处团队参加了第五届中国慈展会、第八届中国非公募基金会发展论坛、社会企业概念构建与认证制度发展对话研讨会、公益慈善与地方金融机构社会责任履行论坛、沈阳公益文化节等多个重要会议，与公益同行积极交流。

## **二、存在的问题及分析**

基金会成立半年以来，业务工作稳步实施，但是从长远发展来看，还需要解决内外部两方面的问题。

### **（一）外部：黑龙江公益文化环境差，社会组织基础薄弱、数量不足**

基金会优先选择在东北地区进行战略投入，既是机遇，又是挑战。从全国公

益事业发展状况来看，东北地区是明显的洼地。主要原因：一是政府行政体制僵化，意识落后，社会创新动力不足。二是经济发展落后，年轻人加速外流，对人才难以产生吸引力。在这样的社会背景下，公益组织难以发展壮大，整个社会公益环境较差，社会组织数量少，发展缓慢。

作为一家资助型基金基金会，社会组织是我们的合作伙伴，从招投标的角度来看，择优资助才能提高资金使用效率。但是目前可供我们选择的社会组织数量很少，所以只能“量体裁衣”，根据他们的能力来委托项目。长远来看，社会组织的能力水平会对基金会战略实施有显著影响。虽然我们会逐步面向全国挑选项目，但是振兴东北公益慈善事业亦是我们责无旁贷的使命，这是利在千秋的事业。

## **（二）内部：定位不清、组织架构不健全、专业能力不足**

基金会作为哈尔滨银行公益战略的一部分，尚未完成与其他部分的磨合。在信息沟通、工作协调、合作方面还面临一些挑战。主要原因：一是定位不清。基金会是公共利益属性，企业公益有明显的企业利益属性，找到最佳平衡点，就需要两方面共同努力。另一方面，基金会的知名度还不够，很多行内同事不了解基金会，也不了解哈行的公益事业，为我们推动网点与社区相结合的工作带来一定的困难。

基金会目前全职员工 1 人，兼职会计 1 名，人员明显不足。而且在非营利机构财务监测与风险管理、机构品牌与传播等专业技能上也急需提升。同时，基金会作为非营利机构，难以提供有竞争力的薪酬与其他行业进行人才竞争。长期来看，基金会的人力资源配置都是一个困难的问题，也会制约组织发展。

## **（三）下一步工作举措建议**

针对上述问题分析，我们从机制、治理、业务、团队四个方面提出以下建

议。

### **1、成立哈行公益战略委员会，协调资源，实现战略协同**

参考其他公司经验，在哈行董事会下设公益战略委员会。协调公司内外部资源与跨部门合作，审议全行年度公益计划与预算，统筹管理全行公益行动，统一管理公益品牌与对外形象。基金会作为哈行公益战略的重要组成部分，应尽量明确其定位、职责、与哈行相关部门的关系，得到持续、稳定的支持，并保持在战略框架下的决策独立。

### **2、理顺基金会治理结构，加强理事会对秘书处工作的指导与沟通**

理事会是基金会的治理主体，负责把握基金会的发展方向，实现基金会的使命和愿景。建议加强对理事会的培训，并从制度层面落实理事、监事参与公益活动的要求。同时，秘书处要加强与理事会的沟通，得到理事会的指导与支持。在理事会之外，还可以考虑成立基金会的专家顾问委员会，为基金会的专业运营保驾护航。

### **3、加大公益组织能力建设与培养的在业务上的投入力度**

为了幸福社区项目长期保质保量的开展，建议一手抓社区建设，一手抓公益组织能力培养。把能力建设项目列入基金会未来3-5年的重点项目计划，以招标或合作的方式，开展培训、交流、外出参访、案例研讨等多种形式的活动。并保障资金及项目管理人员的精力投入。

### **4、完善组织架构，加强内部培训，将专业服务外包，提高效率**

落实秘书处岗位职责与人员编制，制定富有竞争力的薪酬绩效体系。在年度预算中列支员工培训经费，组建一支有创业家精神、务实奉献、稳定精干的专业团队。为了提高组织运营效率，可以考虑将财务咨询、法务、公关传播以服务

外包的形式委托给专业机构。

### 三、2017年工作计划

2017是基金会明晰战略、夯实基础、扩充业务、完善机制的重要一年。随着业务全面铺开，随之而来带了甄选、管理、评估多方面的压力和挑战。基金会将继续巩固已有成果，锐意进取，坚守使命和战略，做好2017年工作。

#### （一）指导思想

为了实现“成为创造美好生活品质的社区领导者”的愿景，以服务于哈行公益战略为前提，以打造一家领先金融同业及上市公司的企业基金会为方向。通过培育一批有使命感，专业能力强的社会组织和人才队伍，催化东北地区公益慈善生态，建设幸福社区。

#### （二）工作目标

##### 1、总体目标

通过发挥基金会的专业特性，立足哈行金融特色，整合企业、政府、社区、高校等多方优势资源，打造哈行公益生态。提升哈行公益的品牌影响力与行业知名度，实现企业、客户、社区联动共赢及可持续发展。

##### 2、具体目标

（1）建立8-10家幸福社区示范点，试点开展政府合作，撬动政府资源，引入项目科学管理工具，开展实时监测与评估。

（2）研发公益组织能力建设项目，启动社工人才引进与培养计划，改善东北地区公益慈善生态关键要素。

（3）加强基金会的品牌宣传、信息公开力度，提升行业影响力与专业化运作水平。

(4) 完善并加强落实各项管理制度，通过人员招聘和培养，缓解人力不足的问题。

### 3、工作计划

#### (1) 项目工作

##### **深入推进幸福社区试点计划，初步建立社区服务特色矩阵**

以金河湾和哈工大两个试点社区为模板，深入社区进行社区分析，验证项目假设，邀请第三方团队以评估加研究的方式总结试点项目的问题、经验、亮点。对项目进行实施监测，以月度研讨会的方式，深入剖析，不断修正幸福社区项目设计，为项目的可持续、可复制打下基础。

在黑龙江省内，招标资助 6-8 个社区营造项目，探索不同的服务类型，比如为老服务、困境儿童、医疗健康等，形成多个维度的服务特色，并加以产品化验证，为未来项目复制和推广积累产品。

探索与地方政府合作的模式，比如配比资金、联合招标、非资金支持等多种方式，撬动政府资源，影响政府资金投入的决策偏好，用社区营造的方式和理念去影响政府，建立更广泛支持者、合作者同盟。

##### **培育慈善生态，加强公益组织能力建设，创新项目管理方式**

根据前面的分析，我们认识到公益组织的能力与基金会的发展息息相关，而且我们有责任让东北这块公益洼地焕发生机。培育慈善生态，将从改善存量和提升增量两个方面入手。

改善存量。支持能力建设的项目，注重课程的本土化，并与实践相结合，要给公益组织做项目的机会，从 5 万左右的小额项目开始，在做的过程中通过项目管理这个指挥棒提升他们做项目的能力和水平。另外，试点项目定期的案例研讨

会，可以邀请更多的公益组织参加，共同学习。

提升增量。公益创投+创业孵化+项目引进，一套组合拳。引进人才、项目、组织落地，活跃地区公益慈善发展氛围。

项目管理的目的是为了让项目更好地实现目标，不是为了管理而管理。在公益组织整体数量少，水平低的情况下，应该管理与辅导并重，挑战与机会并存。转变单一的管理思维，与公益组织培养、慈善生态建立结合起来。

### **持续研发新项目，改善公益环境，积极应对 NGO 能力不足等多种挑战**

2017年计划推出几个新项目：

**公益组织能力建设项目。**关于项目的意义前文已有充分表述，公益组织能力建设，将作为培育慈善生态的重要步骤，成为基金会战略型资助项目。

**北雁回归人才引进项目。**通过人大提案，希望自上而下推动公益行业人才队伍建设。一方面创造条件，吸引有情怀、有能力的专业人才“返乡”创业，另一方面，提升已有的社会工作教育水平，增加学生实践机会，鼓励学生投身公益慈善事业，给他们的未来以希望。此举将有效带来东北公益事业的增量发展。增量提升后，将影响已有存量组织，形成良性的竞争局面，让市场机制发挥作用，从而建立真正的慈善生态。

与南南教育基金会合作，在中国开展教育培训项目。

### **(2) 品牌与资源动员**

建立基金会的品牌内容与管理工作的标准，加强品牌方面的培训与学习。建立并维护媒体关系，包括专业领域的自媒体，如果找到合适的专业服务合作机构，可以启动品牌树立和品牌体系建设。从整个公益行业来看，与项目管理能力、财务管理能力、志愿者管理能力相比，公益组织的品牌管理能力是一块明显的短板。

我们应该吸取经验，避免弯路，明确目标后，再开展行动。

保持与深圳地区政府部门的常态化联系，开发和拓展东北地区政府合作关系，撬动政府资源是我们一个工作方向。

保持与公益行业的紧密合作，关心行业发展，参与行业事务，开展行业合作，赢得行业尊重，建立行业影响力。

与哈行相关部门紧密合作，整合员工志愿者、分支行资源，成为开展社区工作的有力合作伙伴与重要资源补充，探索企业与基金会全面、深度合作，实现双方长期、协同、可持续发展。

### **(3) 机构治理**

通过招聘的方式，组建全职员工、兼职员工、志愿者、专业外包等灵活多样的秘书处工作团队。力求精简、专业、高效，计划招聘一名3-5年工作经验的项目经理、0-2年工作经验的项目助理。将品牌传播、财务咨询、IT服务等专业工作外包。

完善基金会管理制度，并加强落实。制度应以简洁实用、合法合规为主，工作流程简化、充分授权并给予信任，适用于小团队快速作战，保持一个创业团队的精气神。

注重基金会的档案管理、数据维护、知识产权等无形资产的保护。

做好信息公开工作，打造规范、透明的基金会。

按照章程规定，如期召开理事会。严格遵守《重大事项报告制度》，保持与主管部门的沟通和联络。

基金会的基础工作虽然很细微，但其重要性不言而喻。特别是在《慈善法》实施后，监管更为严格。面临社会信任体系非常脆弱的当今社会，做好基础工作，

要秉承高度的责任感，合法合规仅是底线而已。我们要秉持上市公司的自律标准，  
爱护基金会的慈善品牌。

秘书处

2017年2月22日

附件 1:

### 2016年资金使用情况

#### 一、收入

基金会 2016 年收入总额 478.25 万元，其中：捐赠收入总额 478 万元、存款利息收入 0.25 万元；

捐赠收入：478 万元。包括原始资金 200 万元，10 月、12 月，哈尔滨银行分 2 笔捐赠总计 278 万元。

#### 二、支出

基金会 2016 年度总支出计 272.58 万元,其中：业务活动成本 261.61 万元，占总支出的 95.97%；管理费用 10.97 万元，占总支出的 4.03%。

业务活动成本 261.61 万元中，资助成本 248.8 万元，占总成本的 95.1%，项目服务成本 12.81 万元，占总成本的 4.9%。

基金会工作人员工资福利和行政办公支出 14.76 万元，占总支出 5.41%。

综上，基金会年度支出符合 2016 年 10 月 11 日民政部、财政部、国家税

务总局印发的《关于慈善组织开展慈善活动年度支出和管理费用的规定》第九条第三款“上年末净资产低于 500 万元高于 100 万元（含本数）人民币的，年度慈善活动支出不得低于上年末净资产的百分之八；年度管理费用不得高于当年总支出的百分之十五”的规定。

附件 2：《2017 年预算及说明》（另附文档）