

公益组织如何规范运作

——从香港赛马会谈起

[刘丽丽]

公益组织要想立足社会,必须获得公众的信任和口碑,否则,寸步难行。全球最大的公益慈善组织之一——香港赛马会,这家稳健持重、从容淡定的百年机构以其独特的组织架构、力求惠及全体市民的项目追求、专业机构的独立决策、信息披露的规范及时、慈善项目的双向选择以及慈善项目的持续跟踪考核评估等一整套健全的运营机制和慈善运作模式成为公益组织的成功典范。香港赛马会的经验值得阵痛之后的内地公益慈善组织学习。

公益组织要想立足社会,必须获得公众的信任和口碑,否则,寸步难行。在经历了近年一系列负面事件阵痛之后,中国各类公益组织普遍有了危机感和紧迫感,大家已经开始认真思考一个问题,如何让民众重拾对公益组织的信心,公益组织如何破解慈善困局?与此同时,一些公益组织已经倚重媒体宣传、活动策划等手段,试图重获信任和发展动力。我们认为,公益组织破解慈善困局的关键绝非外部宣传,而是在于

建立健全内在运营机制。这里,我们把目光投向全球最大的公益慈善组织之一——香港赛马会,看看这家稳健持重、从容淡定的百年机构是如何开展慈善活动的。

提起香港赛马会,人们的第一反应往往是“赌马”和“六合彩”。实际上,香港赛马会不仅是世界上最大的博彩机构之一,也是世界上最大的公益慈善组织之一。香港赛马会成立于1884年,开展慈善活动至今已有百年历史。总结起来,香港赛马会的慈善

活动具有如下鲜明特点，其独特的慈善运营模式理应为内地公益组织树立一个成功典范。

1. 独特组织架构确保机构的非牟利性。赛马运动绝非香港独有，但纵观全球，非牟利且具有慈善性质的赛马机构，或许只有香港赛马会。香港赛马会不属于任何投资者，是一家无股东、无分红的机构。它的最高权力机关是董事局，董事局共有 12 位董事组成。这 12 人由 200 名资深会员通过选举产生，义务任职，不领薪金，完全靠社会责任感来对香港赛马会重要事务作出决策。马会日常运营工作由行政总裁领导下的管理委员会负责执行。这种特殊的组织架构确保了香港赛马会的非牟利性，除了纳税、支付中奖奖金和行政开支外，香港赛马会所有盈余均全部回馈社会、投向慈善。

2. 慈善项目力求惠及香港全体市民。“赛马惠慈善”是马会长期以来对香港人的服务承诺，也是其独特经营模式的基石。自 1915 年开始，香港赛马会每年都捐款资助各项有意义的公益慈善计划，惠泽香港社会。从 2001 年至今，马会年平均捐款超过 10 亿港元，几乎覆盖和参与了全港大部分的大型慈善项目，包括社会服务、医药卫生、教育培训、体育文化娱乐、长者计划以及环境保护等多个领域。走进香港，处处都有赛马会捐款资助建设的项目，惠及社会每一个角落。在香港学生的校服上、大学的教学楼上、诊所的外墙上，都贴有马会的标志，这都是赛马会历年来开展慈善公益活动的所留下的历史印记。香港公园、海洋公园、香港科技大学等公共设施、机构都是马会慈善活动的重要成果。除了香港地区，近

年香港赛马会还将更多善款注入内地。2008 年，马会向汶川地震灾区捐赠 10 亿港元，涉及多个重建项目；2010 年，马会向青海玉树地震灾区捐款 1830 万港元。

3. 专业机构独立决策慈善项目。早在 1959 年，香港赛马会就设立一家独立的香港赛马会(慈善)有限公司，专门管理捐款事务。1993 年，马会慈善信托基金正式成立，它继承之前公司的所有责任，专业负责马会慈善项目。慈善信托基金的运作由赛马会的 12 位董事兼任，所有慈善项目的审核与批准都是由这 12 人操作，决策不受外界包括特区政府影响。这种慈善资金投向的决策机制确保了慈善事业的公允、客观、务实。值得一提的是，虽然香港赛马会是一个“非牟利”机构，但是慈善项目不管大小，马会都会拿一个商业化的手段来衡量，不是简单地散钱，而是用投资的眼光做慈善，慈善项目是否合适，要经过层层审核和监管，看到每一步的成果，一切遵循商业原则，真正帮助到香港市民和社会发展，所有投入都希望有最大的回报。当然，这种投入回报的评判标准更多以综合社会效益来衡量评判，以提升香港社会和市民的整体福利为目标。

4. 信息披露规范、及时。多年来，香港赛马会能够在博彩和慈善领域走在世界前列，依靠的是一整套完善的规章制度。其中，信息披露规范、及时是一个重要环节。马会要求，慈善基金信托人必须严格遵守香港会计师公会颁布的香港财务报表准则和香港赛马会慈善信托基金契约编制财务报表，该报表要求真实而公平地对外公布。马会基金的主要投资活动都必须严格按照

信托契约执行。例如,据香港赛马会《2012年6月30日止年度报告》披露,2011年7月1日-2012年6月30日,马会慈善信托基金捐款总额接近19.5亿港元,较上年度增加12.8%,合计资助160个慈善及小区项目。年报中均列名项目用途和具体金额。正如一位经常购买马彩的香港普通市民所言:“无论投注输赢,我都知道我的钱去了哪里”。

5. 双向选择慈善项目。一方面,马会接收来自香港社会各界的捐款申请建议,马会慈善部会详细研究、审核建议书,再呈交董事局捐款委员会批核;另一方面,马会也会主动根据香港社会现状以及未来挑战拟定慈善项目。在这种情况下,马会宁愿多付出人力成本去广泛考察合适的项目。例如,2003年SARS爆发期间,马会在短时间内迅速决策决定捐款资助学校、幼稚园和社区中心进行全面的清洁。SARS结束后,马会又及时反思香港社会未来如何抵御类似危机,最终决定捐款5亿港元在香港成立一个卫生防护中心。针对这两个计划,香港赛马会当时并没有接到任何机构的申请,而是自己主动为香港社会解决一些实际问题。

6. 持续跟踪、考核、评估慈善项目。香港赛马会不仅关注慈善项目启动前的审核,也关注慈善项目启动后的评估。每一个慈善项目启动前,赛马会制定了一套严密的审核程序。申请项目从递交建议书到批准款项,平均需要半年至9个月的时间。赛马会慈善事务部会为符合资格的建议撰写报告,包括受助项目的背景、内容大纲、目标效益及建议资助金额等,然后呈交赛马会

董事局审核批准。项目启动后,无论是服务计划或是基建项目,受惠机构必须按赛马会规定,定期提交拨款运用的报告供赛马会审核。审核完毕,慈善信托基金才会按实报实销形式发放相关款项。

7. 既着眼当下,也立足长远。2006年,为了应对香港人口的老齡化问题,赛马会捐助了3.8亿港元推行一个为期5年、名为“流金颂”的关怀长者计划。在整个计划中,最重要的就是公民的教育,希望香港市民能够以一个正面的态度看待老齡化、老年人问题。同时希望每个老年人能够把人生最后一段路视为最精彩的乐章。还有一个领袖培训计划,马会希望未来5年、10年以后,香港能够培养50名专注于老齡人口社会学研究的专家学者。这个计划反映出香港赛马会在做慈善方面不只着眼当下,而是立足长远,具有前瞻性。

通过剖析香港赛马会内在运营机制和慈善运作模式,我们不难看出,公益组织在开展慈善活动时,有几个关键点。

——商业运作只是手段,公益属性才是根本。如果本末倒置,公益组织就会深陷泥潭,不能自拔。这是公益组织破解慈善困局的关键。

——慈善项目的甄选既要解燃眉之急,也要功在当代,利在千秋;既要考虑区域、部门需求,也要统筹社会全局;既要被动接收申请,也要主动研究布局。这是公益组织开展慈善工作的科学发展观。

——慈善项目要公开透明,及时回应輿情。在公益组织公信力遭遇寒冬的当下,这一点尤其重要。

(作者为学习时报记者)