

工具 | 家族基金会的管理原则 和实践做法



资助者圆桌论坛 (CDR)

2020年7月

本文简介

- 美国的基金会委员会（The Council on Foundations）是一个由会员缔结而成、具有公共性质的非营利性组织。它为各类资助机构提供服务，旨在通过慈善捐赠支持、促进并提升公共利益。为指导各类基金会工作人员做好基础管理，基金会委员会分别编制私立基金会管理原则与实践、家族基金会管理原则与实践、企业基金会管理原则与实践，围绕不同基金会的管理原则进行深入探讨。
- 本文为**家族基金会管理原则与实践做法**，描述家族基金会如何在管理原则的指导下，通过治理、管理、资助和慈善活动体现其基本价值观，CDR将其编译出来，为国内家族基金会管理实践提供参考。
- 本报告原文请参考 <https://www.cof.org/content/stewardship-principles-family-foundations>

1.如何使用管理原则指导家族基金会行动

- 家族基金会希望通过慈善事业对社会产生持久和积极的影响。除资金以外，**家族基金会的资产还包括领导力和声誉、时间和才能、热情和承诺。**
- 家族致力于**成为负责的基金会资产管理**者，以维护公众的信任，并通过**体现诚实、正直、公平和信任等基本价值观的方式来践行慈善事业。**
- 家族基金会的理事会和工作人员可以采用本原则建立工作框架，在问题出现之前进行讨论，进而产生周虑的制度和行动，并随着实践的发展，不断重申、修订和改善。
- 家族基金会可以考虑多种行动模式，而一个家族基金会在多大程度上能够采用某一个实践做法，取决于以下因素：
 1. 基金会在组织生命周期中所处的阶段。
 2. 基金会管理文件中的要求和限制。
 3. 资产规模。
 4. 是否有专职工作人员。
 5. 成本效益如何。
 6. 理事中是否包含除家族成员外的其他人。

2. 家族基金会的管理原则和实践做法

- 本原则从**治理、道德与责任、家族传承**三个方面阐述家族基金会的九条管理原则和实践做法，这些原则分别为：

治理	<ul style="list-style-type: none">I. 理事会负责确立使命，指导组织运作，监管绩效并确保基金会行为符合道德准则。II. 权力属于理事会，每个理事都有能力推进使命。III. 基金会通过多种策略推进使命。IV. 理事会行使积极的财务监督职能。
道德与责任	<ul style="list-style-type: none">V. 基金会承认并履行对捐赠人、受赠人和寻求资助者、公众、政府部门等多个利益相关方的义务。VI. 基金会尊重非营利组织的使命和专业性，致力于建立坦诚、相互理解和公平的关系。VII. 基金会欢迎公众关注和公开交流。
家族传承	<ul style="list-style-type: none">VIII. 理事会尊重捐赠人意愿及其后代的利益，也考虑到不断变化的社会需求。IX. 规划以保持家族领导地位的延续。

I. 理事会负责确立使命，指导组织运作，监管绩效并确保基金会行为符合道德准则

- 制定并定期检审基金会的价值及使命陈述、战略、项目领域及指导原则、目的、中长期和年度目标、地域重点。
- 投入足够的人力、财力和技术资源来推进使命。
- 规划并制定基金会领导层连任计划。
- 评估基金会资助、治理、管理和投资之间的关联度和有效性。

II. 权力属于理事会，每个理事都有能力推进使命

- 确定理想理事会应具备的特征，包括规模、配置、理事的技能和经验，并考虑理事的多样性，以及家族以外的理事可贡献的个人视角。
- 在章程中详细说明理事任期，理事连任或（和）可任职总期数，最高和最低年龄要求，角色、职责和义务，任免程序。
- 定期组织活动，每年至少召开一次实地会议（若可以，理事会与员工一起），确保开展有意义的互动。
- 坚守使命，所有资助均遵从指导原则进行。例外情况应经过全体理事审查，同时资助金额不应超过规定资助金额的上限或捐赠总额的百分比要求。
- 为理事提供全面的指导和培训。
- 为理事提供全方位的继续教育培训，内容包括法律、税收和资助议题。

III. 基金会通过多种策略推进使命

- 学习优秀实践模式，并与行业内的其他实践做法进行比对。
- 考虑多种形式的财务支出选项，包括运作经费、项目经费、资本投资、研究经费、奖学金、捐赠，以及应急和不可预期开支。
- 通过对项目和资助进行评估来改善结果。
- 在基金会内外部适当分享从资助和项目评估中获得的成功、失败和其他经验教训。
- 与其他从事类似资助的人合作。
- 确保员工（如有）具备良好的职业素养，并获得持续的专业发展。
- 促进理事会和员工的个人捐赠和志愿服务(注意潜在的利益冲突)。
- 为资助伙伴和其他非营利组织提供技术支持。
- 开展使命相关的投资（比如项目关联投资、小额信贷、社会责任相关投资和代理投票/股东决议）。
- 召集社区领袖、非营利组织和/或其他在开展类似工作的资助者。
- 在法律允许的情况下参与公共政策倡导。

IV. 理事会行使积极的财务监督职能 (1/2)

- 了解并遵守作为理事的信托义务。
- 确保支出合理，符合计划用于资助和技术支持的比例。
- 可预期理事为基金会提供无偿服务，同时认可：
 1. 报销与履行理事职责直接相关的合理费用不构成报酬。
 2. 理事承担员工职责时可以获得相应的报酬。与所有的员工一样，理事作为员工时，应获得合理的报酬，并记录其工作时间，具有岗位职责描述、业绩目标，以及对其进行评估。
- 确认已开展适当的尽职调查，确保资助伙伴的财务健康和组织运作可行性，并保证其资金用于慈善目标。
- 确保基金会有适合的书面投资政策，与其规模和复杂性相匹配，包括投资目标、资产配置策略、支出和/或支出政策，以及选择和评估投资经理或顾问的理由。
- 建立有效的内部控制、制衡系统，以及做正式记录存档。

IV. 理事会行使积极的财务监督职能 (2/2)

- 审批年度预算，评估与所审批预算相关的财务绩效。
- 对基金会是否符合法律、法规和财务报告要求进行内部审计，并向全体理事提供审查摘要。
- 通过财务审查、定期审计或年度审计(对于较大的基金会)，对基金会的财务状况进行外部监督(根据资产规模)。
- 建立审计委员会，用于监督基金会的会计、财务报告、薪酬制度和外部审计。

V. 基金会承认并履行对捐赠人、受赠人和寻求资助者、公众、政府部门等多个利益相关方的义 (1/2)

- 了解有关自我交易的相关法律，避免自我交易，甚至是表面上看起来是自我交易的行为。
- 培训理事和员工（如果有），让他们知道什么行为构成利益冲突：
 1. 将理事、资助官员及其家庭与潜在资助伙伴的从属或恋爱关系记录在案，即使这种关系不会造成利益冲突。
 2. 制定利益冲突规避制度并每年签署一份书面声明，确定应引起关注的行为或交易类型，并描述如何解决实际的利益冲突或感知到的利益冲突。

V. 基金会承认并履行对捐赠人、受赠人和寻求资助者、公众、政府部门等多个利益相关方的义 (2/2)

- 将不同的人，不同的观点，不同的知识和经验融入到工作中：
 1. 使用相关数据，比如人口普查、区域指标和研究等。
 2. 邀请主题专家或社区代表在理事会会议、委员会会议或咨询小组会议上发表演讲。
 3. 选聘被证实有能力理解跨文化、社会经济和其他边界议题并就相关议题进行沟通的理事和员工。
 4. 鼓励理事和员工积极参与社区活动（注意潜在的利益冲突），为基金会带回新的观点，或被忽视的观点。
 5. 制定治理制度，以及运营和资助规范。
 6. 开发用于促进包容性和减少歧视的培训资源。
- 界定并践行基金会道德行为准则的关键因素。
- 制定制度，用于对违反基金会政策，以及外部对于基金会理事和员工行为的善意的投诉进行处理。

VI. 基金会尊重非营利组织的使命和专业性，致力于建立坦诚、相互理解和尊重的关系

□ 制定透明的资助管理流程：

1. 建立清晰和完整的项目指南和申请程序（如果接受非邀请的申请），考虑接受常规资助申请。
2. 仅向资助申请者索取（事前或事后）用于做资助决策的必要信息，要求提交的信息应与资助目标和规模相匹配。
3. 详细说明评审过程的步骤和时间。
4. 及时答复资助申请者的询问，并确认申请提交情况。
5. 使用资助协议描述彼此的期望。
6. 解释拒绝申请的理由，并适时给予建设性的反馈。

□ 根据资助的目标、规模和对资助伙伴的影响来安排项目访点。

□ 承认并尽可能降低资助关系中权力不对等造成的影响。

□ 收集来自当前和过往的资助伙伴以及曾拒绝的资助申请者对于基金会表现的反馈（包括匿名反馈）。

□ 回应投诉并及时采取行动。

VII.基金会欢迎公众关注和公开交流

- ❑ 公开发布（通过网络和/或印刷的方式）理事会名单、使命、指导原则、资助程序（包括是否接受自发申请资助的项目书）、财务情况、流程、时间表、资助伙伴列表及其资助目标和金额。
- ❑ 确定并公布一个基金会联络点。
- ❑ 及时回复关于信息索取的申请，回复期限不超过30天。
- ❑ 筹备并发布（通过网络或印刷的方式）年度报告（或给小型基金会的一封信）。
- ❑ 培训理事和员工如何回应媒体、立法人员和其他公众。
- ❑ 制定关于接触媒体、立法人员和其他公众的策略方案。

VIII. 理事会尊重捐赠人意愿及其后代的利益，也考虑到不断变化的社会需求（1/2）

- 尊重捐赠人意图。
- 鼓励在世的捐赠人记录他们的想法，同时考虑到其后代管理基金会可能需要的灵活性。
- 通过编制理事会备忘录和开展资助来保持基金会的发展。
- 邀请家族中的长辈在理事会会议上发表演讲。
- 通过采访捐赠人和/或高级理事(音频、视频和/或书面)收集基金会相关的个人记忆。
- 举办活动，为后代提供机会将自己与家庭基金的历史做连接。
- 定期审查创办文件和捐赠人的意图或偏好，以评估资助的持续成效。

VIII. 理事会尊重捐赠人意愿及其后代的利益，也考虑到不断变化的社会需求（2/2）

- 鼓励理事们为那些在原则之外却又感兴趣的项目和区域提供个人捐赠支持。
- 如果制定的文件(例如，信托)中没有相反的说明，则可以考虑明确增加灵活性，以调整重点领域。
- 如果利益冲突阻碍了基金会的使命或家族关系，聘请一位资深人士来协调并寻求共同点。

IX. 规划以保持家族领导地位的延续

- 制定并实施继任计划(从家族的青少年和年轻人那里获得建议), 以确定、教育和预备使下一代家族成员为未来的理事会服务。
- 让更多的家族成员了解基金会的工作。
- 为年轻的家庭成员提供渠道, 让他们在担任理事会成员之前了解和参与基金会(或其他基金会和/或非营利行业)工作。
- 定期检审基金会的预期寿命(永久或有时限)。
- 当家族领导不再可行或不再需要时, 使用替代的治理结构, 或为基金会提供过渡载体。



资助者圆桌论坛（CDR）

资助者圆桌论坛，是深圳市阿斯度社会组织自律服务中心的品牌项目，是中国资助机构朋辈共学和共创平台。我们与中国资助机构一起探索公益战略、项目以及机构治理管理的有效模式与方法，助力中国资助机构为推动社会问题解决做出独特的贡献。

cdr4impact.org.cn

版权声明：本报告版权归原作者所有，CDR将本报告编译，为公益同行学习分享所用。