

工具 | 基金会管理的通用原则 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，围绕不同类型的基金会的管理原则进行深入探讨。
- 本文编译自《私立基金会的管理原则和实践做法》一文，描述美国私立基金会如何在治理、管理、资助和慈善活动中，体现自身的基本价值观，这些管理原则和实践做法，也都大部分出现在家族基金会管理原则与实践和企业基金会管理原则与实践，因此CDR编译出来，为国内各类基金会管理实践提供基础参考。
- 本报告原文请参考 <https://www.cof.org/content/stewardship-principles-independent-foundations>

1.如何使用管理原则指导基金会行动

- 基金会希望通过向公益事业提供慈善资源，来对社会产生持久并积极的影响。除资金以外，基金会的资产包括声誉和信誉、理事会和工作人员的领导技能，以及充分利用关系和其他资源的能力。
- 作为负责任的慈善资产的管理者，基金会的工作方式应造福于公众，并体现出包括诚实、正直、开放、公平和负责任在内的基本价值观。
- 本管理原则能够帮助理事会和管理层更好地了解员工做法和期望，辨识基金会自身可能存在的问题，进而产生周虑的制度和行动，并随着实践不断重审、修订和改善。
- 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. 基金会管理文件中的要求和限制。
 2. 基金会的历史、思想体系和发展阶段。
 3. 资产规模和人员配置水平。
 4. 作为资助型基金基金会或者运作型基金基金会的行业地位。

2.基金会的管理原则和实践做法

- 本原则从**治理**、**制度影响**、**道德与责任**三个方面阐述基金会的七条管理原则和相关做法，这些原则分别为：

治理	<ol style="list-style-type: none">I. 理事会负责确立使命、指导战略、评估有效性和促进符合道德准则的行为。II. 权力属于理事会，每个理事都有能力推进使命。III. 理事会行使积极的财务监督职能。
制度影响	<ol style="list-style-type: none">I. 基金会通过多种策略推进使命。
道德与责任	<ol 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、相互理解和尊重的关系。VII. 基金会欢迎公众关注和公开交流。

I. 理事会负责确立使命、指导战略、评估有效性和促进符合道德准则的行为

- 确保基金会的治理文件具有清晰的组织架构陈述，内容符合所有法律法规要求，并包含理事会及其下属委员会的相关运作规则。
- 制定并定期检审基金会的价值与使命陈述、战略、业务领域和指导原则、目的、中长期和年度目标。
- 确保管理层投入足够的人力、财力和基础设施来推进使命。同时，确保员工具备良好的职业素养，并获得持续的专业发展。
- 规划并制定基金会领导人连任计划和继任计划。
- 选聘基金会管理负责人，定期评估其工作绩效。
- 评估基金会的资助、慈善活动、理事会治理、管理和投资的有效性。

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、理事经验和技能；确保理事可胜任职责，知识渊博并充分多样化，能够在各个方面对基金会开展有效及可信任的监管工作。
- 在章程内详细说明理事会任期、理事连任或（和）可任职总期数、角色与职责、任免程序。
- 定期组织活动，每年至少召开两次实地会议，确保开展有意义的互动。
- 确保资助项目经理事会审核，授权理事或员工个人执行，并符合理事会审议通过的预算和制度要求。
- 为基金会理事和委员会成员提供与基金会历史和治理相关的入职培训和继续教育，包括法律、信托责任、资助议题和公信力义务。
- 定期评估理事在治理实践中的遵守程度、参与情况和实质性贡献，根据评估结果考虑是否连任。

III. 理事会行使积极的财务监督职能（1/3）

- 了解并确保基金会遵守联邦、州和地方的法律、信托义务，以及所制定的健全的财务管理原则。
- 审批基金会年度运营经费预算和资助经费预算，要求员工定期向理事会汇报经审批的预算执行情况。
- 确保基金会的行政管理开支对于践行基金会使命来说是合理且必要的。
- 确保基金会具有与捐赠规模匹配的书面投资策略，并符合经理事会审批的财务目标和投资目标。理事会应定期审批并审查投资策略。
- 确保基金会具有与其预算和捐赠的资金规模及复杂性匹配的会计制度和程序。
- 体现内部控制。确保员工：
 1. 遵守理事会审批的会计制度，及时编制财务报表和报告。
 2. 建立并向理事会汇报内部控制有效性、系统制衡、正式记录保存情况，以及遵守法律、法规和财务报告要求的情况。
 3. 开展适当的尽职调查，评估资助伙伴的财务情况和组织运作可行性，并评估资助的资金是否用于慈善目标。

III. 理事会行使积极的财务监督职能 (2/3)

□ 接受外部监督:

1. 按照基金会规模设立财务和审计委员会，遵守国家法律对于基金会的会计监督（包含内部控制）、财务报告、薪酬做法和外部审计的要求。
2. 通过对大型基金会开展财务审查、编制财务报表、进行定期审计或年度审计，来实现基金会财务的外部监督（基于资产规模）。
3. 确保审计人员向审计委员会或理事会提交财务报告，或外部审查结果，并做独立汇报（没有员工在场）。审计结果应由理事会投票表决是否通过。
4. 要求会长和首席财务官员（或同等职责的官员/员工）对基金会年度财务报表、纳税申报表和需向政府提交的财务报告进行审批，确保它们公允地反映出基金会的财务状况和财务活动，符合基金会治理文件要求，并与基金会的财务报表（若适用）的数据一致。

III. 理事会行使积极的财务监督职能 (3/3)

□ 建立完善的薪酬制定流程:

1. 根据工作绩效和可对比机构的数据来确定基金会管理负责人的薪酬水平。选择可对比机构的数据时，应考虑资产规模、年度预算、组织复杂性和职责因素。
2. 确保基金会管理负责人的薪酬经由理事会审批通过，并将决策过程和决议记录存档。
3. 慎重考虑理事是否应获得报酬这一事项。如果理事因向理事会或委员会提供服务而获得报酬，薪酬水平应公平合理，并考虑到所需以及完成的工作的性质和数量，同时将可对比机构的数据作为基准。各类报酬给付的理由应记录在案，并进行定期披露和审查。

IV. 基金会通过多种策略推进使命

- 对所有的优秀实践模式持开放和接纳的态度，并与行业内的其他实践做法进行比较。
- 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。
- 通过对组织、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。
- 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）。
- 基于社区利益召集社区领袖、政府官员、非营利组织和/或其他关注类似议题的资助者。
- 在法律允许的情况下考虑使用公共政策倡导。
- 承认资助关系在一定程度上能够影响资助的绩效目标。

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

- 包容工作中的不同观点、知识和经验。
- 通过建立治理制度，开展理事和员工培训，以及运营和资助实践来促进自身包容性：
 1. 在理事选聘和任命时谋求多样性和包容性。
 2. 发展跨文化、社会经济和其他跨界沟通技能和议题理解能力。
- 制定利益冲突规避制度，让理事和关键员工每年签署一份书面声明，界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。
- 制定投诉制度，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。
- 尊重捐赠人的意愿，同时也考虑变化中的社会需求。若资助文件或其他资料对捐赠人的意愿或偏好造成影响，则应定期审查并评估所资助项目的持续成效。

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（1/2）

□ 制定透明的资助程序：

1. 详细列出评审过程中的步骤、时间和基本标准。
2. 及时答复资助申请方的提问，并确认申请提交情况。
3. 使用资助协议描述彼此的期望。
4. 解释拒绝申请的理由（如在地域范围外），并适时给予建设性的反馈。
5. 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。

□ 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。

□ 回应投诉并及时采取行动。

□ 承认并尽可能降低资助关系中权力不对等造成的影响。

□ 提供运营支持和（或）直接慈善活动（如果有）来帮助非营利组织完善和巩固其自身能力。

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（2/2）

- 在资助的指导原则和标准方面下功夫，确保其对于资助申请者来说清晰并易于理解。
- 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）。
- 考虑接受“共同资助申请”（通过区域性社团和同类团体获得）。

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、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。
- 筹备并发布（通过网络或印刷的方式）年度信息（如年度报告、网络信息更新和给小型基金会的一封信）。
- 通过资助结果、研究和经验教训来传递基金会工作的公共价值。
- 建立与媒体、立法人员和其他公众的沟通和回应程序，并培训理事会和员工，以确保该程序执行得当。



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。