

基金会迈向最佳实践的原则

欧洲基金会中心自律办法

2012/2013 版



欧洲基金会中心自律办法

基金会迈向最佳实践的原则

(2012/2013 版)

中文版导读

《欧洲基金会中心自律办法：基金会迈向最佳实践的原则》（EFC Principles of Good Practice: A Self-Regulatory tool for Foundations）由欧洲基金会中心（EUROPEAN FOUNDATION CENTRE, 简称“EFC”）于 2012/2013 年所修订推出，是所有 EFC 成员单位均需签署的自律办法。

这份办法的前身包括 1994 年版的《布拉格宣言》(the Prague Declaration)、1996 年版的《实践准则》(the Code of Practice)、和 2006 年版本的《迈向最佳实践的原则》(the Principles of Good Practice)。本文为 2012-2013 年修订版本，经过两年修订后，在 2014 年 5 月 EFC 成员大会上签署通过。

本办法提出了四项原则：**独立治理、健全管理、透明度和公信力**，相较于过往版本，其采用分段方式，将每一项原则下分为“**基本要求**”和“**进阶建议**”两部分：EFC 成员需要遵守各项原则中的“基本要求”，并对不能达到的事项进行解释说明；而“进阶建议”部分则适用于那些更具抱负的机构，同时亦有助于提升欧洲基金会行业平均水平。

基于欧洲基金会对于最佳实践的共同愿景，欧洲基金会中心 (EUROPEAN FOUNDATION CENTRE, 简称“EFC”) 2012/2013 年修订推出的《欧洲基金会中心自律办法：迈向最佳实践的原则 (EFC Principles of Good Practice: A Self-Regulatory tool for Foundations) 》，是 EFC 各会员单位的一项自律工具。它旨在通过加强基金会的**独立治理**、**健全管理**、**透明度**和**公信力**，来支持基金会追求其公益目标。

类似这本原则的相关自律办法，是欧洲基金会在遵守各国法规和国际法基础上¹的有效补充。为了回应和紧跟不断变化的运营环境，原则的内容需要进行定期审议；同时，原则也必须适应和包容欧洲基金会的不同运作方式、传统和多样性。

基金会的规模和类型、或所在地域等因素，可能会影响其在采纳原则相关建议时的判断；但是，EFC 敦促成员机构，在尽可能的情况下，运用原则中的相关要求于机构运营和制度制定工作。原则中的**基本要求**部分，应该已经成为基金会行动的核心；而**进阶建议**部分，则提出了期望值更高的标准，以提升基金会的整体实践水平。当 EFC 的成员机构无法履行“**基本要求**”时，必须清楚**说明解释**，为何无法全面实施，或为何在其特定背景下并不适用。

这本原则适用于具有以下组织特征的基金会：

- 掌握自有**资产**
- 具有**独立的治理**架构
- 将**资源**用于**公共福祉**

上述特征于原则的全文中予以体现。

¹ 参见《基金会法规重点对比：欧洲基金会运作环境研究》 (Comparative Highlights of Foundation Laws)，由欧洲基金会中心授权墨卡托基金会于 2015 年翻译。

原则 1 独立治理

基金会具有明确且独立的决策主体，并遵循较高的伦理标准，且其成员按照固定的规则和程序提名产生。

基本要求

- 理事会制定机构的战略目标，并确保机构项目、运营和财务符合这些目标。
- 具有清晰的治理架构，并按明确的规定向公众公开，如理事会的职责及决策程序等。
- 治理主体中的成员，按照既定规则定期更新和轮换。
- 具有理事会的薪酬(补贴)制度，以及解决理事会成员利害冲突的明确措施。

进阶建议

- 公开机构的创立背景，比如包括：当前和曾经与政府及其他主要利害相关方关系的详细说明。
- 理事会成员的任命要适当考虑其资质和经验；并具有保证理事会多样性（强调不同性别、出身、年龄等）的相关措施。
- 对理事会的绩效表现定期进行评估。
- 公开理事会的薪酬（补贴）制度及具体细节，和解决理事会成员利害冲突的明确措施。

原则 2 健全管理

基金会在确保充分利用资源促进公共福祉的同时，促进有效而审慎的管理，以及可持续的投资战略。

运营

基本要求

- 资助计划和申请程序的相关信息均公开且便于使用。资助申请方可在预定的期限内获得资助决定的通知。
- 具有适当的流程，帮助潜在合作伙伴和受益人充分了解信息。
- 行政职能和非行政职能界定清晰，从而建立内部的制衡体系。
- 具有解决员工利害冲突的明确措施。
- 为员工的职业发展和培训提供机会和资源，并定期对员工的绩效表现进行考核。
- 采取措施评估和解决运营中各个方面的风险。

进阶建议

- 在项目和计划的设计阶段咨询利害相关方。
- 为被资助方和利害相关方提供在线的反馈机制。
- 定期调查反馈，包括被资助方、以及未获资助者的意见。
- 如果有未获资助的申请者要求，应解释资助决策背后的原因、以及可重新审议其申请的具体条件。

财务

基本要求

- 编制并发布年度财务报告。
- 公示独立的外部审计报告。
- 具有内控机制，确保资源和支出的合理性。

- 理事会具有投资专业背景，或从外部聘用投资专家。
- 已经制定了投资方针、投资战略和资产配置方案，且三方的决策结构界定明确。

进阶建议

- 公开机构预算、投资方针、投资战略和资产配置方案等信息，以及其决策结构。
- 对投资方针、投资战略和资产配置方案进行外部审查。
- 把机构使命和与项目相关的投资行为，视为支持实现机构宗旨的途径。

原则 3 透明度

基金会以全面和易懂的方式传播其工作的领域、目标和成果，将透明度作为所有工作的核心。

基本要求

- 通过网站和其他宣传资料，全面而公正地展示机构的行动和战略。
- 公开机构相关制度法规、章程、资助申请指南，以及理事会和员工的名单。
- 在考量信息保护和个人隐私的基础上，公示资产负债表、年度报告和包含资助总金额在内的项目清单。

进阶建议

- 在网站上以多种语言呈现机构的基本信息。
- 公开理事会成员和管理层人员的简历。
- 传播的重心，不仅要注重机构的活动(activities)，还要注重其成效(outcomes)。为了鼓励学习，因此成功和失败的经验都值得分享。
- 使用社交媒体，作为与公众和其他利害关系方互动的方式。
- 制定并公开机构内部的伦理准则。
- 公开管理层人员和一般员工的薪酬范围。
- 机构以参与对话、联合倡导等为目标，积极致力于与利害关系方进行沟通，从而推动具体议题的议程设定工作。

原则 4 公信力

基金会通过确保其相关行动对利害相关方负责、并积极分享知识和经验，从而建立负责任和协作的运营方式。

基本要求

- 优先考虑机构利害相关方、以及不断变动的外部环境的需求。
- 在项目或计划的设计阶段，考虑行动的局限性、持续时间和退出策略。
- 对行动进行监测和评估，并让利害相关方和受益人参与到此过程中，这是基金会资助和项目周期中的关键部分。并且，评估还可用于制定未来的战略和行动优先事项。
- 机构需尽可能地与合作伙伴进行合作，从而最大限度地利用资源、建立协同机制、促进创新、激励学习和提高影响力。相互尊重和理解，可以为这些协作工作提供支持。

进阶建议

- 无论评估结果是正面还是负面，都进行公开。
- 优先积极参与国家和国际上的相关同伴学习小组、网络和论坛。
- 具有开放的机制，包括使用社交媒体来征求公众的普遍意见。

充分应用 追求卓越

阅读和存档这些原则非常容易，但是，在机构层面转化其为切实的目标和行动则是另一回事。如何把这些标准和建议整合、并创造性地应用于每一家基金会的工作中，我们提供了一些具体建议：

- 定期**运用**这些原则作为理事会会议讨论的切入点，试问：机构是否走在正轨上？
- **要求**机构员工在日常工作中不仅要做到合规，更要运用这些原则作为标杆和关键的绩效指标。
- 为了更广泛地倡导最佳实践、和制定基本的参与规则，宜与潜在的合作伙伴和受资助方**分享**这些原则。
- 在机构网站和印刷品中，将本原则作为一种机构品质认证，**传播**机构对于原则的遵守和应用情况。
- 每年**制定**新的指标，既要量身定做又需充满抱负，不断提升机构运营水平。

背景

欧洲基金会中心 2012/2013 年对这版《迈向最佳实践的原则》的修订，标志着最初于 1994 年发布的《布拉格宣言》(the Prague Declaration)又向前迈进了一步。《布拉格宣言》是欧洲基金会之间关于运营准则和相互承诺的一份声明，为此议题的深入反思奠定了坚实有力的基础。

伴随着欧洲基金会不断变化的运作环境，这份声明也在逐步完善，逐渐演变为 1996 年版的《实践准则》(the Code of Practice)、和 2006 年版的《迈向最佳实践的原则》(the Principles of Good Practice)。2011 年，为了提高欧洲基金会的整体实践水平，EFC 成员单位和理事机构呼吁对“原则”进行重新审议。

来自欧洲各地六家基金会组成了审议工作小组，负责领导 2012/2013 版原则的审议工作，并征求了 EFC 各成员单位和理事机构的意见。EFC 秘书处非常感谢这些机构及其在工作小组中效力的代表。分别是：

- Boudewijn de Blij, Stichting Fonds 1818 – Netherlands (Chair)
1818 基金会-荷兰（主席）
- Marco Demarie, Compagnia di San Paolo – Italy
圣保罗银行基金会-意大利
- Philipp Egger, Gebert RUF Stiftung – Switzerland
盖伯特·鲁夫基金会-瑞士
- Torbjörn Eng, Stiftelsen Riksbankens Jubileumsfond – Sweden
瑞典人文社会科学研究基金会-瑞典
- Ieva Morica, Soros Foundation Latvia – Latvia
拉脱维亚索罗斯基金会-拉脱维亚
- Jürgen Christian Regge, Fritz Thyssen Stiftung – Germany
弗里茨·蒂森基金会-德国

延伸阅读

- 原文地址：<https://www.efc.be/about-the-efc/principles-of-good-practice/>
- 资助者圆桌论坛|欧洲基金会中心案例分析：<http://cdr4impact.org.cn/product/1464.html>
- 欧洲基金会中心|基金会法规重点对比:欧洲基金会运作环境研究：
<https://www.issuelab.org/resources/25269/25269.pdf>
- 德国基金会联合会|基金会良治的原则：<https://www.stiftungen.org/en/home/german-foundations/establishing-a-foundation/guiding-principles-of-good-practice-for-foundations.html>
- 中国非公募基金会自律宣言（2009）：<http://www.chinadevelopmentbrief.org.cn/news-773.html>
- CFF 访欧项目考察报告——基金会良治的 13 条原则：
<https://mp.weixin.qq.com/s/bGr3LY71ptSFDtNM5Fn7Wg>

关于中国基金会发展论坛

中国基金会发展论坛（英文名称 China Foundation Forum，简称基金会论坛，CFF）是中国社会组织促进会 and 有志于追求机构卓越、行业发展的基金会自愿发起的行业平台。2008 年在当时的民政部民间组织管理局指导下，八家机构发起“中国非公募基金会发展论坛”，2016 年正式转型升级为“中国基金会发展论坛”。基金会论坛坚持开放共享、追求卓越，旨在加强中国基金会之间的沟通与合作，建设中国基金会行业生态系统，使基金会行业成为有效解决社会问题、促进社会良好运转的重要力量。

官方网站：<http://www.cfforum.org.cn/>

本文件版权由欧洲基金会中心所有，中文版授权中国基金会发展论坛翻译，遵循“知识共享协议 CC4.0 署名-非商业性-禁止改编（BY-ND-NC）”国际版，如需转载请注明。

【翻译】虞嘉葳 霍英泽 【审校】谭红波 任梦洁