

“基金会托管”不简单 注意“雷区”不能踩

■ 本报记者 文梅

“我这两间办公室的租金一个月就得差不多两万,再加上其他乱七八糟的开支,生存压力还是不小的。但我这个人就是这样——认准了的事,再难也要干!”10月18日,壹陆管理咨询(北京)有限公司(以下简称“壹陆咨询”)首席咨询师李鹏告诉《公益时报》记者。

壹陆咨询成立于2016年6月,发起初衷是为基金会提供专业的咨询和管理服务,也就是如今业内所称的“基金会托管”。走过两年四个月后,李鹏说“酸甜苦辣,五味俱全”。为了防止工作过程中压不住自己的火爆脾气而“憋出内伤”,李鹏说现在每天口袋里都揣着速效救心丸。

“有那么严重?”
“你来实地跟一段时间我们的工作就知道了。”李鹏笑着说。严格来说,壹陆咨询并非是非李鹏首次试水基金会托管。

早在2016年5月,《公益时报》便以“中国出现首家‘全托管式’基金会”为题,报道了时任“益联盟”总干事的李鹏与北京梦无缺慈善基金会签订全面托管协议,将该基金会“行政”、“传播”、“信息化”、“财务”、“秘书处”五个基础部分全面接管,成为基金会受委托方,帮助基金会全面运作一事。

“后来呢?”
“后来发生的事超出预期,很多美好的设想无法一一实现,运作方式想法不合,股权分配意见相左,太难搞……我又不想放弃,就只能硬着头皮、自立门户继续往前走了。”李鹏有些无奈。

《公益时报》记者希望李鹏能就“基金会托管”分享一些真实具体的案例,以便行业同仁了解参考。

李鹏摇头:“还是算了吧!一则要为客户保密,二则有些例子现在拿出来太‘刺激’,不好。我已经想好了,我再好好干那么几年,把这里面的事都吃透了理顺了,肯定要出一个类似‘基金会管理服务报告’之类的东西,把所有值得学习警醒的内容都分享给大家!这也是我的一个心愿。”

“那是否可以把你所了解的基金会分分类、打打包,给大家提个醒啥的?”

“这个可以有。”李鹏又笑了。

实践认知: 四类基金会的问题

除了“壹陆咨询首席咨询师”,李鹏目前还担任北京加速公益基金会理事长。李鹏进入公益圈已有十年时间。之前,他曾在商业圈干了很多年。他说,正因为熟悉市场规则并笃信产品的力量,自己才有信心把壹陆咨询一步一步带起来。

在与各家基金会的业务交往和互动过程中,李鹏按照自己

的理解将基金会分为四大类。这四类基金会发起背景不同、理念不同,因而各有特点,共同组成了今天的基金会生态圈。

第一类:初心型基金会。这类基金会的创始人大多是白手起家或有过吃苦受累的经历,而今成为财富的拥有者时亦不忘初心,愿意帮助像他们一样出自寒门或贫困地区的弱势群体。这类基金会通常十分低调,在传播方面几乎没有需求,也不愿通过捐赠或慈善活动与政府对接关系。这类基金会往往会在微观运营方面出现一些问题,比如说理事会怎么开、备案怎么做等等。但其价值观和发展方向值得肯定。

第二类:工具型基金会。包括企业发起的基金会、为社区治理服务的基金会、家族基金会以及一些老牌的NGO组织等。这类基金会发展到一定程度时亟待提升,比如当它发现组织需要资金池进行辅助和推动,就会借由外部第三方来帮助实施。

第三类:平台型基金会。这类基金会通常都是为了营造某个领域的健康良好生态而成立的基金会。比如南都基金会的主旨就是支持民间公益,阿拉善SEE是带领企业家群体做环保。相较前两类基金会,平台型基金会更注重集聚有效资源,推动可持续发展。

第四类基金会被李鹏戏称为“朦胧型基金会”,而且他认为这种基金会基本上逃不开“三大问号”——

问号一:发起人、理事会在问:我们是谁?我们要干什么?

问号二:政府管理机构在问:他们要干什么?

问号三:社会公众在问:你们要干什么?

一言以蔽之,“朦胧型基金会”是非理性的存在机构,不懂公益机构的运作,甚至不知何谓“公益”。

李鹏认为,这类基金会包括行业内俗称的“僵尸基金会”、“植物人基金会”,即那些处于僵滞状态的基金会。他觉得现有的约7000家基金会中一半以上都属于这一类。

“这四类基金会中哪一类最需要‘托管’服务?”

“现在还不是哪一类需要、哪一类不需要的问题。问题是绝大多数基金会连基本的公益常识和运作规则都没有一个清晰的概念。”李鹏发现,近年他们接触的基金会客户绝大多数对公益慈善的基本认知都存在盲区和误区。由此,也引发了他对相关问题的深度思考——

1、一家基金会发起成立之前的专业引导和有效认知在哪里?也许问题的本质都不是该不该成立基金会的问题,而是你要做的这件事情究竟该不该用公益的形式来体现?事实证明,很多情况下是发起人一拍脑袋就做了。

2、在基金会成立之前,有些基金会发起方根本没有尝试学习和掌握相关的基本政策和法律法规,更谈不上深入研究。他们觉得做基金会就跟做企业一样,注册成立之后的随意性很大,想做,就动一动,不做就放那儿搁置着,甚至连必须的报税都不知道。

3、还有些基金会是情怀有余,准备不足。基金会仓促上马之后,他们才发现运作公益项目没那么简单,各种内外部琐碎事务无法应对,直到最后完全无力招架,自然就慢慢萎缩了。

综上所述,李鹏认为,当前包括基金会在内的许多公益组织存在的通病是基础教育相当匮乏,这不仅给基金会发展带来很多障碍和风险,也成了行业整体进步的绊脚石。他说,虽然至今壹陆咨询已服务百余家基金会,但在公益慈善基础常识扫盲和普及这方面有需求的基金会至少是现在的5倍还要多,其中被咨询最多的是财税问题,其次是基金会的内部治理问题。

“就是因为不具备自查自纠的能力,所以不到‘关键时刻’,这些基金会压根都不知道自己有什么问题。平时的提醒建议他们未必听得进去,真到火烧眉毛才急了,带着一大堆问题跑来扔给你。”这样的状况常常让李鹏尴尬又被动。

“在有限的范围内,我们大多时候在扮演着‘基础教育者’的角色,但我们机构容量毕竟有限,要做的事情很多,但既然是客户交给我们的工作,那我们就负责到底。但说实话,‘基础教育’真是百分之百地牵扯精力,从商业角度看,这是机构发展的一种包袱,但从解决社会问题的角度看,我们是很有成就感的。”李鹏说。

两年多的基金会管理服务工作,一路走来李鹏感触颇深。在他看来,对于当下的中国基金会组织来说,首要任务是回归理性,先把公益行业的基础夯实,把公益圈生态的最上游清理干净,路径划分清楚,管理责任到位。在行业基础孱弱、尚需时日积累充实的情况下,不宜一味向高大上的模式靠拢——毕竟,饭要一口一口吃,路要一步一步走。

专家警示: 孰“托”,孰“不托”?

“基金会托管”业务需求这么大,目前我国相关法律法规对此有何规定?对基金会而言,哪些业务可以“托管”,哪些业务绝



壹陆首席咨询师李鹏(受访者供图)

不可对“托管”起心动念?带着这些疑问,《公益时报》记者采访了北京致诚社会组织矛盾调处与研究中心执行主任何国科。

“首先,‘基金会托管’这个名称也并非特别准确。我国现行法律法规以及政策当中并无这样的说法,所以严谨地说不能叫‘托管’,大概是业内人觉得这么叫简单顺口好记,慢慢也就叫开了。我觉得应称之为‘基金会管理服务’或‘捐赠人服务’更严谨更准确一些。”采访伊始,何国科就名称的说法予以了更正。

“有基金会人士问,‘基金会托管’是否等同于‘社会组织第三方外包’?”

“绝不可等同。相关法律明确规定,基金会作为独立的法人主体,有自己的理事会和运作团队,要有专职的工作人员。如果你将这些东西都外包出去了,不符合现行《基金会管理条例》及配套政策的规定,民政部门是绝对不允许的。所以,如果一家基金会想把自己的整个管理体系乃至决策层都外包给第三方,那就是公然违法,一定是‘越雷池之举’了。”

何国科提到,基金会将整个机构托管给第三方也容易带来法律风险,比如有基金会将整个机构交由第三方外包公司,第三方外包机构还持有基金会印章,理事会不能且不履职,如此下去,如若第三方公司拿着基金会公章招摇撞骗该如何是好?

“那什么情况下基金会的业务才可以‘托管’、哪一部分可以‘托管’呢?”

“如果有基金会想把秘书处以下执行层面的某些具体项目交给专业人士或机构帮助打理,比如请专业的财务人员或专业的法律顾问,这是可行的。或者某家基金会手头有看好的项目,但不知如何操作。他们也可以请专业的第三方来帮忙运作,从项目策划设计、组建架构、搭建平台直至最后方案出台等由第三方来承担,基金会支付其一定的服务费用,这个也没有问题。”

采访中,何国科还特别强调

了基金会在筹款项目托管过程中可能会犯的错误。他告诉《公益时报》记者,基金会可以请专业筹款机构帮助设计筹款方案,但在此过程中不能以“若筹款成功给予对方多少比例的回扣和好处”为砝码来促成双方合作,这是违规的行为。

“你不能说你帮我筹100万,我就给你20%的回扣。这就违反了民政部2009年出台的《关于基金会等社会组织不得提供公益捐赠回扣有关问题的通知》:不得在接受的公益捐赠中提取回扣返还捐赠人或帮助筹集捐赠的个人或组织。”这样做的同时也违背了《国际筹款伦理》,不能借由为公共利益筹款之机,满足个人私利。”

何国科强调,基金会管理服务不允许进入基金会内部治理结构——这也是一道不可逾越的红线。他举例说:“这种情况下进入理事会就会涉及关联交易问题,《基金会管理条例》中对此类问题早有明确规定。比如说我受邀成为某基金会理事或监事,那我就不能同时成为这家基金会的法律顾问。同样的,如果我承担了某基金会的管理服务外包,那么我就不能进入该机构的理事会圈层。”

与壹陆首席咨询师李鹏的看法一致,何国科也认为,目前绝大多数基金会并不具备此类问题的甄别和判断能力,因而也无法分清此间差别和由此可能带来的后果。这在一些由企业发起的基金会中尤其凸显——有些基金会发起之初就认知浅弱、理念混淆,使命不清。一旦遇到难以化解的问题时,就会将希望寄托于第三方机构,继而全权委托,甚至个别基金会打算将基金会交给公关公司运作,其中风险可想而知。

“在理事会不履职的情况下,如果你所对接的第三方公司胡作非为的话,损害的就不仅仅是基金会的利益,而是整个公益行业和社会公众的利益,这是由公益的公共利益属性决定的。”何国科说。