

管治有道

管治與非政府機構何干？

在2016年底至2017年初期間，位於觀塘的基督教聯合那打素護康院（下稱「護康院」）為結束服務進行過渡安排。事件正好展現良好管治如何將一次潛在危機轉化為寶貴經驗。負責護康院營運的基督教聯合醫務協會董事局，與負責護康院日常管理的雅麗氏何妙齡那打素社福有限公司董事局同心協力，確保結束服務的過程順暢，讓各持份者，尤其護康院的同工、院友及其家庭得到最大的支援。

雅麗氏何妙齡那打素社福有限公司董事周恩惠律師接受本刊訪問，細談良好管治的重要性，憶述董事會當時如何為護康院的結束作出妥善安排，並分享她為慈善機構及信託提供法律意見的經驗。



作為律師，周恩惠強調良好管治對社福機構至關重要。

透明度是良好管治的首要條件

被問及良好的社福界管治有何黃金法則，周恩惠即道：「透明度」——所指的不僅是按監管規則或要求提供資料，她以自身經驗為例，在護康院結束服務的過程中，機構審慎地編製重要訊息及在適當時機主動把訊息傳遞，正正體現了透明度；更重要的是在過程中董事會對同工提供的支援和對事件的承擔，否則根本無法做好溝通。

除了擔當管治的角色，周恩惠更與護康院的管理層四出訪尋其他院舍，希望能為院友另覓居所。院長及負責院友日常生活的護康院照顧人員亦個別與院友的家人會面，確保他們得悉相關情況，並商討對長者最合適的安排。董事會對管理層和同工的勇於承擔和支持，得以支援前線員工妥善地完成這項艱難的任務。最終，整個過程比預期早一個月完成。護康院團隊其後亦到長者的新院舍探訪，確保照顧者清楚知道各長者的需要，令院友在整個搬遷過程中，都感到有伴同行。一個可能被視為無情或商業的決定，得以專業地獲得處理，展現那打素奉行的「矜憫為懷」精神，實在是前線同工的努力，以及董事局與管理層秉持高透明度的成果。

欠缺規模、沒有資源，都不是拒絕做好管治的藉口： 管治是機構表現好與壞的根本因素

毋庸置疑，維繫良好管治需要用心經營。一些機構（尤為規模較小的機構）認為管治需耗資源及人手，倒不如將資源投放於籌募或改善機構表現——這種說法是一種誤解，以籌募程序為例，不當的情況往往隱藏了更嚴重的管治問題。畢竟，捐款者不會願意支持管治不良、欠透明度的機構。維持良好管治更具經濟成效，以良好的管治手段預防問題發生，總比因不良管治造成問題後才亡羊補牢為佳。

投入適當資源，做好管治，對機構而言甚具裨益。這除了關乎道德，和更多機構關注的法律要求外，良好管治亦能帶來各方面的回報。事實上，良好管治和高透明度有助機構實現宗旨，甚至可吸引資源、人才等等的流入。

良好管治有助機構實現宗旨

良好管治能促進機構公開、坦誠及深入的討論，以作出影響機構長期利益的明智決定，令這些決定基本上符合機構的整體目標，亦有助達成其宗旨及願景。

此外，完全公平和透明的決策過程能產生具認受性的決定；即使每個決定未必得到每位持份者支持，但此舉有助說服持不同意見的人士，令他們更樂於接受集體的決定。換言之，良好管治正是機構達成其目標的基礎。

管治有道

良好管治吸引人才及其他資源

在招攬人才方面，有能力的董事會及職員，甚至義工，會對透明度高並具清晰權責指引的機構更為忠誠，亦較願意為其服務。同樣，機構的管治表現，與管治團隊及同工的士氣及忠誠有著正面的互維影響。

近年，一些慈善基金會撥款前經常就受惠機構的盡職審查尋求法律意見，以核實申請的機構是否穩健。對非政府機構來說，良好管治反映其健康的狀況。這亦再次說明，良好管治有助機構爭取所需資源。

總結

管治是非政府機構的營運關鍵，而秉持透明度則是良好管治的主要因素。憑著良好管治，機構可更容易處理潛在的危機，甚至變成贏取聲譽的良機。良好管治除了是遵守法規的必要條件外，亦影響機構從實踐機構宗旨到吸引資源等重要環節的表現。貴機構有否因良好管治帶來益處？請把你的經驗電郵給我們 (gpp@hkcss.org.hk)，一同分享！

周恩惠建議的良好管治指標

- ✓ 遵守規管及法律要求，包括但不限於恰當地提交年度報表
- ✓ 高透明度，例如：清楚列明架構及活動、在不同溝通渠道提供財務資料及未來計劃
- ✓ 高管治能力，例如：在董事會（及委員會）內，有願意承擔並具與機構服務範疇相關專業知識的人士
- ✓ 高效機構表現，包括效率、效能及以機構宗旨為本
- ✓ 備有董事會的管治守則或指引
- ✓ 制訂董事會成員承傳及評估機制

感謝周律師就文章提供指導及良好管治指標清單。

周恩惠為國際律師事務所衛達仕的顧問律師，專為慈善機構及信託提供法律意見，曾任李嘉誠基金會法務顧問，現為多個非政府機構董事會及委員會成員，包括：

- 雅麗氏何妙齡那打素醫院 醫院管治委員會
- 東區尤德夫人那打素醫院 醫院管治委員會
- 雅麗氏何妙齡那打素慈善基金會
- 雅麗氏何妙齡那打素社福有限公司
- 香港社會服務聯會惠施·捐獻文化督導委員會

她亦定期為慈善事業及慈善法相關的活動擔任主講。