
NGO管治

- 風險監控

NGO管治

- 不是一門新學問
- 對NGO持續發展極其重要
- 不是精密科學，不是藝術，而是普通常識
- **NGO**與商業企業的管治概念並無重大分別
- 內容包括一連串的指揮，管理，控制過程和動作，目的是讓企業持分者更好地掌握企業完成其企業目標的能力，提高企業透明度，加強彼此的關係

NGO的持分者

- 發起機構
- 員工
- 顧客/ 服務對象
- 資金捐助人士
- 社會大眾
- 政府

董事會

- 負責企業管治及監控
- 為企業提供有效服務，向資金捐助者問責，維持社會大眾的信任及尊重，締造適當環境，建立組織結構
- 作為領導層，執行下列企業監督職能：
 - 企業問責
 - 財務管理
 - 合規要求
 - 政策及規程
 - 對外匯報
 - 風險管理

風險管理

- 要管理好風險，必須了解企業要面對哪些風險
- 相同或不同發展階段的NGO所面對的風險並不一樣
- 沒有一套風險清單適用於所有NGO
- 風險管理參與者應對這課題有一定的認識

風險的定義

- 視乎從哪一個角度考慮，企業風險可以用很多方式描述，包括：
 - 企業風險
 - 財務管理及匯報風險
 - 業務運作風險
 - 其他
- 簡單的說法：
 - “凡一切可能威脅企業達成既定目標構成的情況，便是企業風險”

風險管理

- 企業風險轉化成為事故的機會及產生的後果決定企業對處理這些風險的態度及時間
- 風險管理包括風險的識別，風險評估，風險迴避
- 最終目的是把這些潛在風險對企業的負面影響減到最低

NGO出現風險事故的例子

- 出納主任挪用NGO的資金

- 成因及影響：

- 現金內部控制不足，財務報告未能及時呈報致使監察者不能及時察覺。營運資金出現短缺，窒礙企業的發展

- 重要管理階層的退休或離任出現交接問題

- 成因及影響：

- 忽略繼承規劃的重要性，對企業貫切業務發展策略構成障礙

NGO出現風險事故的例子

- 主理人擅用捐款作私人開支
 - 成因及影響：
缺乏妥善管治組織架構，對主理人沒有有效監管，欺騙信眾的信任及支持，動搖公眾信心
- 迷你倉大火，構成人和物的損失
 - 成因及影響：
未能預見可能出現的安全問題並作出及時的防範措施，引致巨額財產損失及生命傷亡，預期會產生大量訴訟
- 院舍被除牌，禁止繼續營運
 - 成因及影響：
服務質量未能達標，停業給接受服務者與員工帶來服務及就業問題

NGO出現風險事故的例子

- 未能按照公司法規定，向監管部門呈交申報文件
 - 成因及影響：
對有關申報要求認知不足，沒有及時跟進，面臨罰款或更嚴厲的懲處
- 員工投訴NGO的薪酬政策不公，長時間工作及沒有合理的報酬
 - 成因及影響：
缺乏透明及公平的人事薪酬及財務管理政策，不滿的員工對NGO的忠誠度會減低，其工作效率也因而受影響

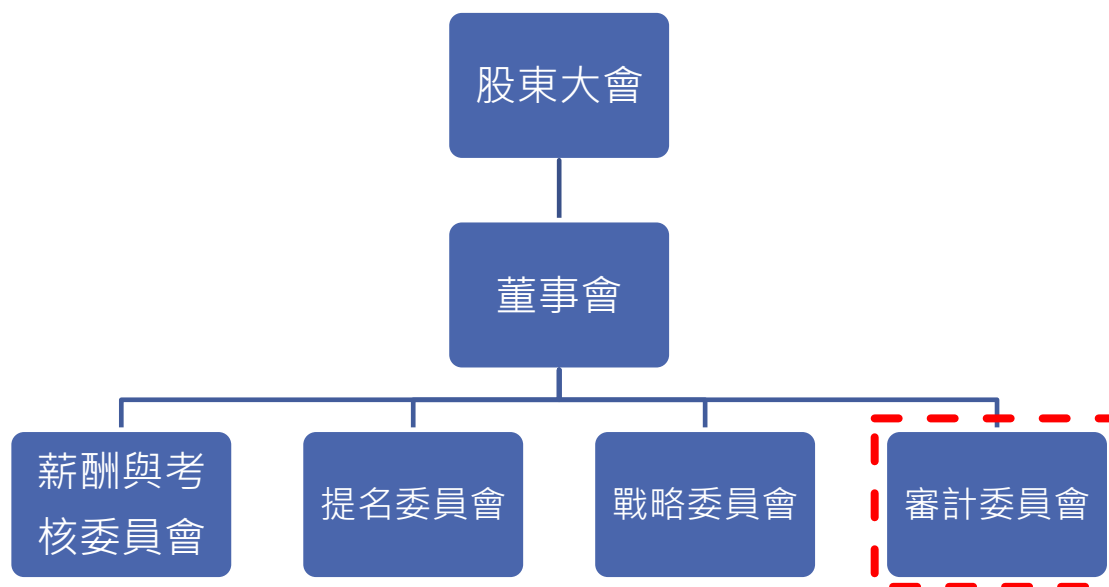
上列的個案還有一共通的負面影響，有關企業聲譽受到玷污，對追求其企業目標帶來打擊

風險管控是甚麼的一回事

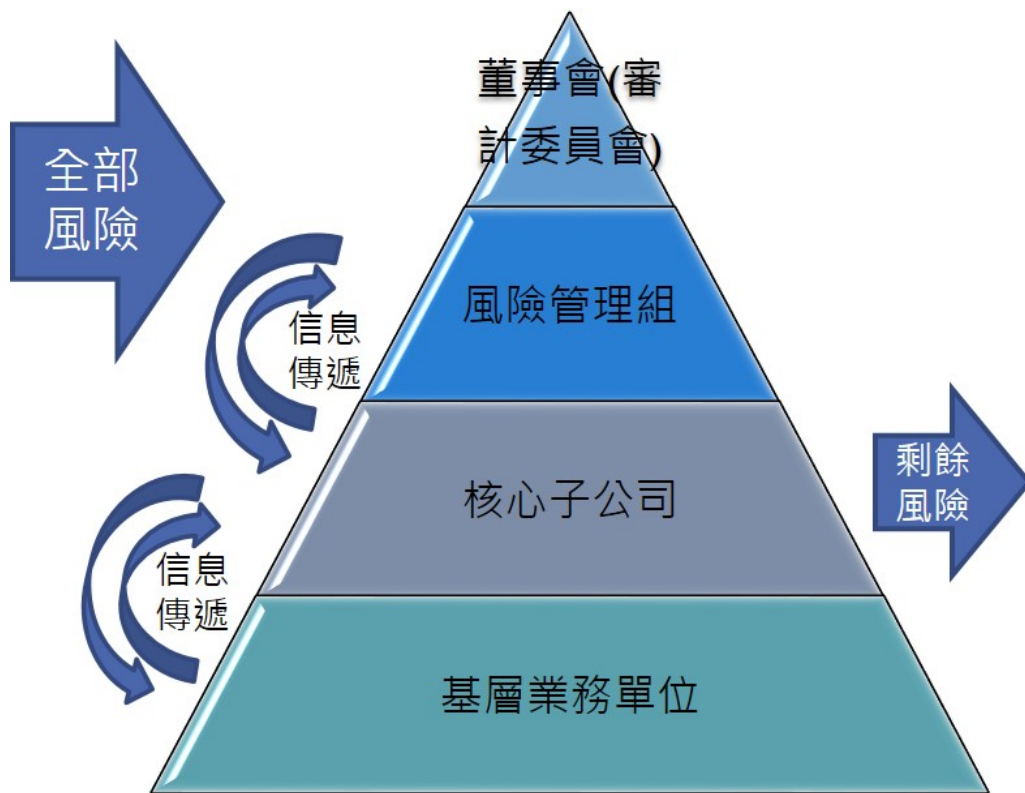
- **NGO**業界沒有明確規定要建立怎樣的風險管控，只被建議考慮跟隨部份有關最佳執行指引
- 風險監控是香港的上市公司一個指定要求，明確董事會負有領導設立適當的風險監控架構和功能的責任
- 管理層是實際建立有關風險管控系統的操作及執行者
- 董事會要確保該系統的有效運作

風險管控體系示例 – 治理結構

- 參照聯交所《企業管治守則》相關條款的規定，審核委員會職權範圍應包括：檢討發行人的風險管理及內控系統；就有關風險管理的重要調查結果及管理層對調查結果的回應進行研究等。此外，審核委員會還需披露其履行檢討風險管理職責的情況，向董事會滙報。



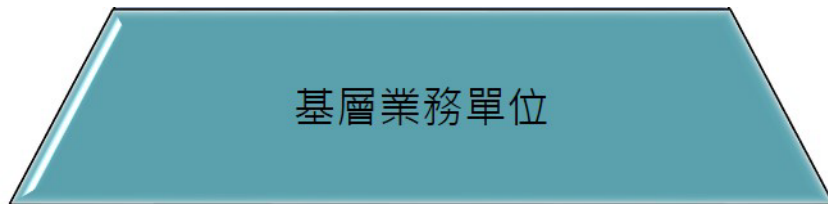
風險管控體系示例 – 四級防線模式



- 考慮企業組織架構下承擔不同職責及分工的各層機構面對的風險
- 每道防線各司其職，管理和控制著相應的風險，通過有效機制將風險信息傳遞給適當的控制環節，將集團面臨的風險程度降至最低

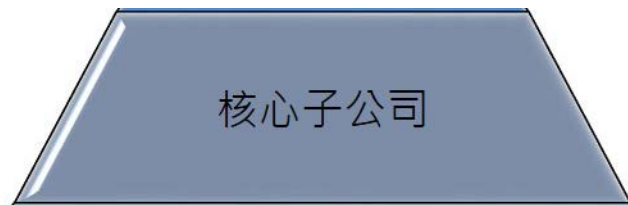
*風險管理組：是由集團公司管理層和各職能部門相關人員組成的非常設組織

風險管控體系示例 – 四級防線模式



- **人員構成**
基層業務單位負責人領導下的全員參與
- **職責**
主要管理運營風險。協助實施風險評估及擬定風險應對措施; 執行內控規範和風控機制，定期自查風險管控的執行情況，滙報發現的重要風險訊息

風險管控體系示例 – 四級防線模式



- **人員構成**
核心子公司負責人領導下的全員參與
- **職責**
主要管理運營、市場、合規風險。組織風險要素的評估工作並指定風險應對措施; 執行內控規範和風險機制，監督和檢查基層風險管理執行情況，傳達風險管控要求，向上匯報發現的重大風險信息

風險管控體系示例 – 四級防線模式



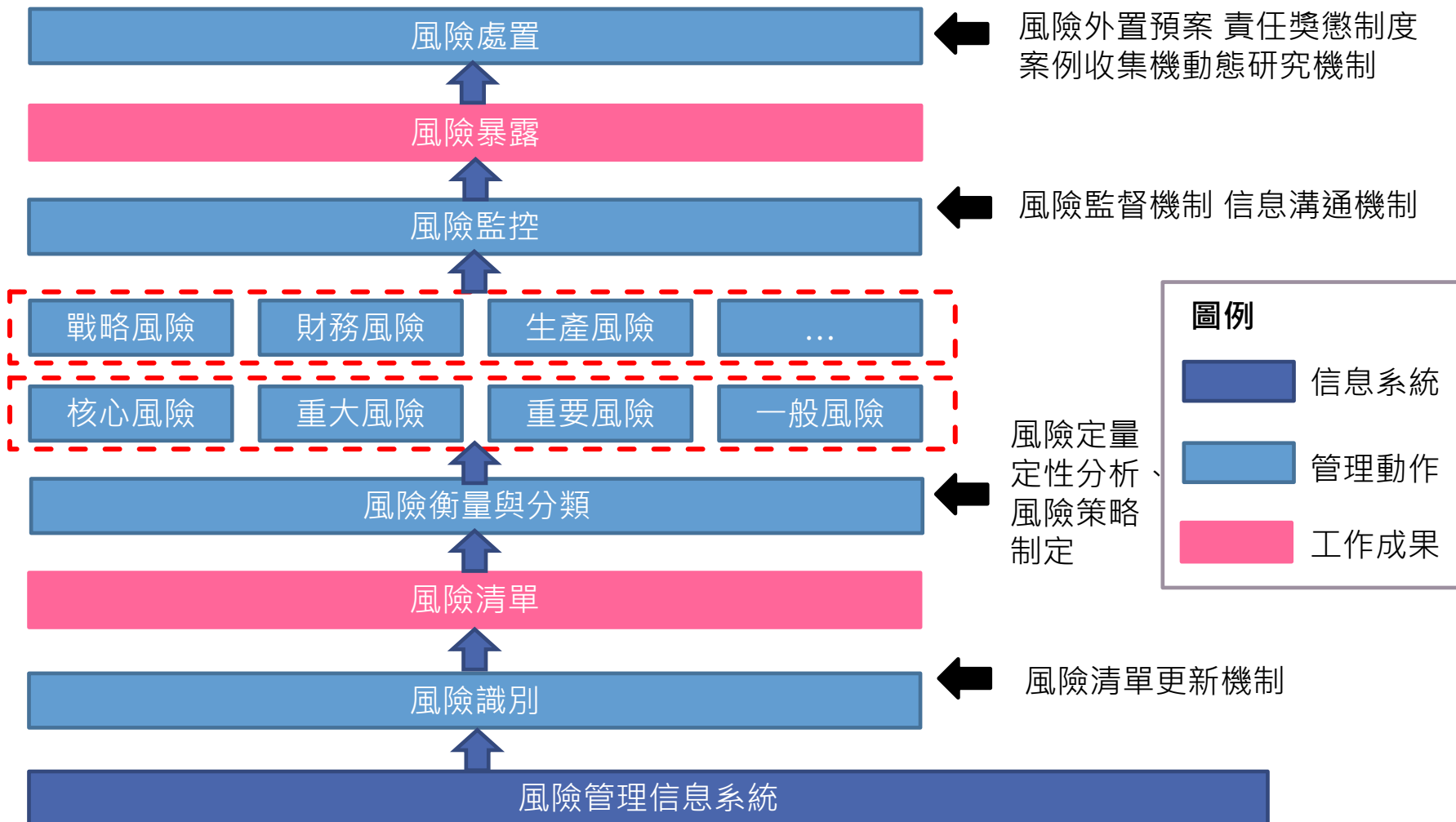
- **人員構成**
集團管理層和集團各職能部門員工
- **職責**
主要管理戰略、財務、市場等風險。制定集團風險管理計劃，編制風險管理報告；組織對戰略、財務及其他重大風險應對措施的論證工作，協調重大風險問題的解決；執行內控規範和風控機制，評估子公司風險防控措施充分性和有效性，監督職能部門及核心公司風險管理工作開展情況

風險管控體系示例 – 四級防線模式

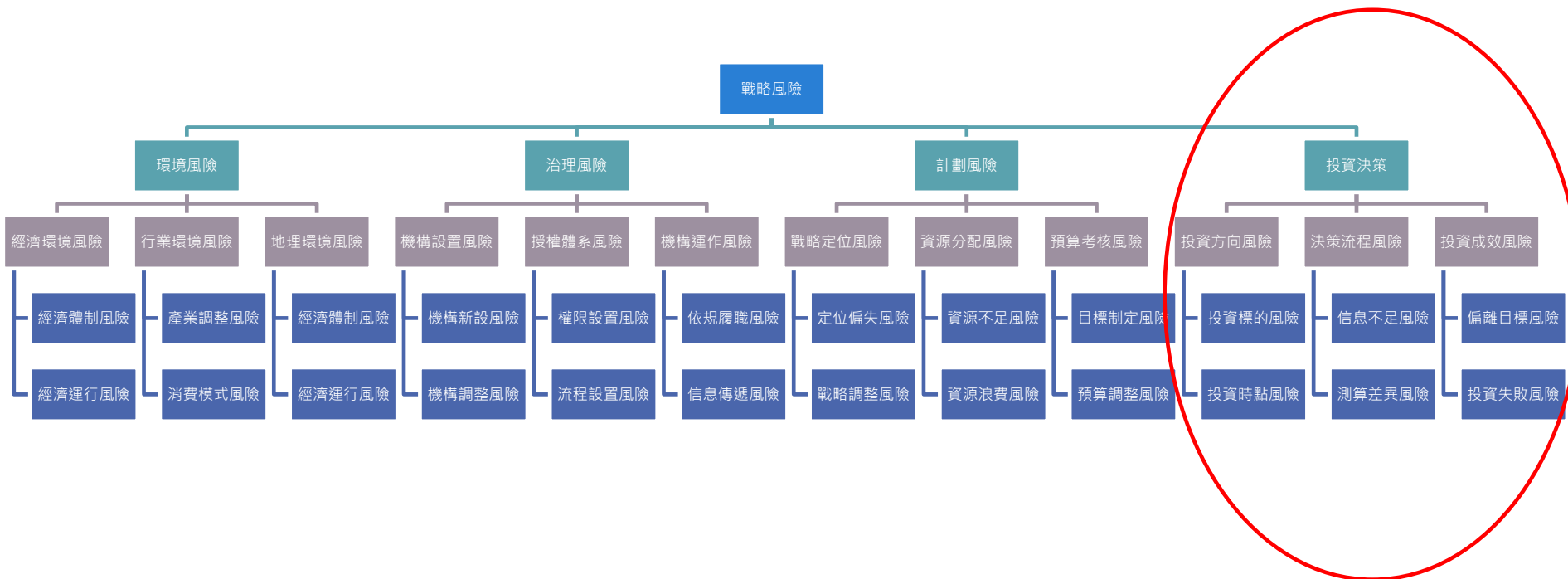


- **人員構成**
審計委員會
- **職責**
審核公司風險管理相關報告，監督和審查公司風險管理系統並就有關風險管理的重要調查結果進行研究

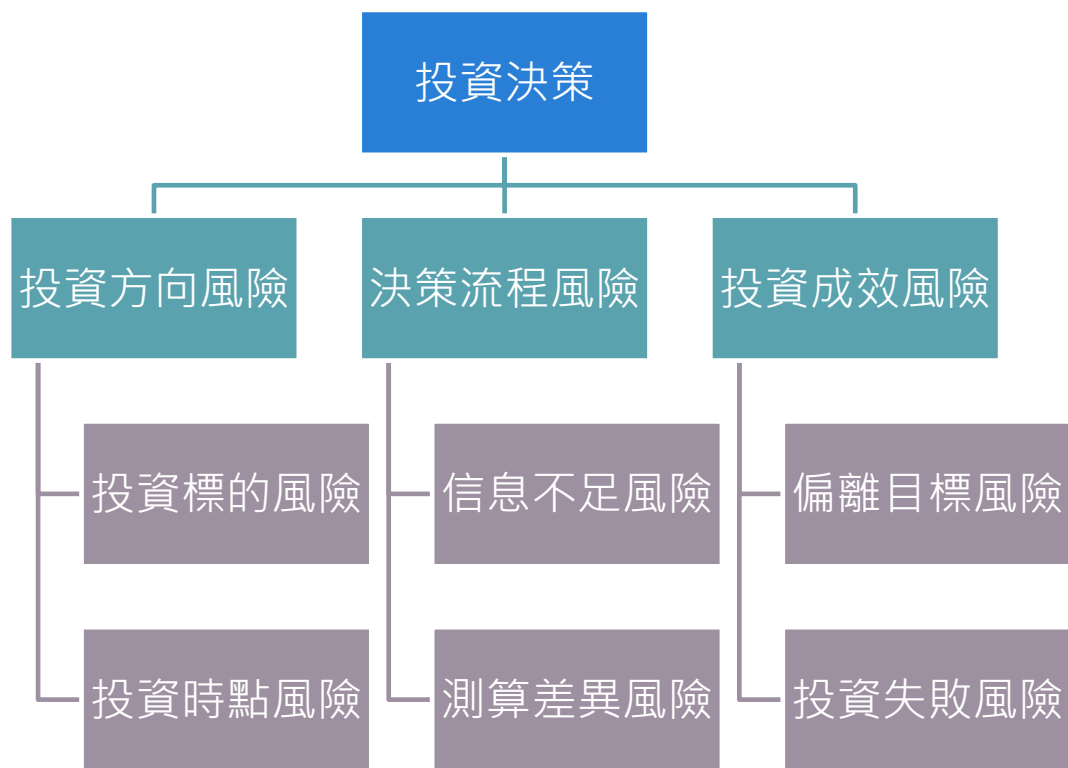
風險管控體系示例 – 工作內容



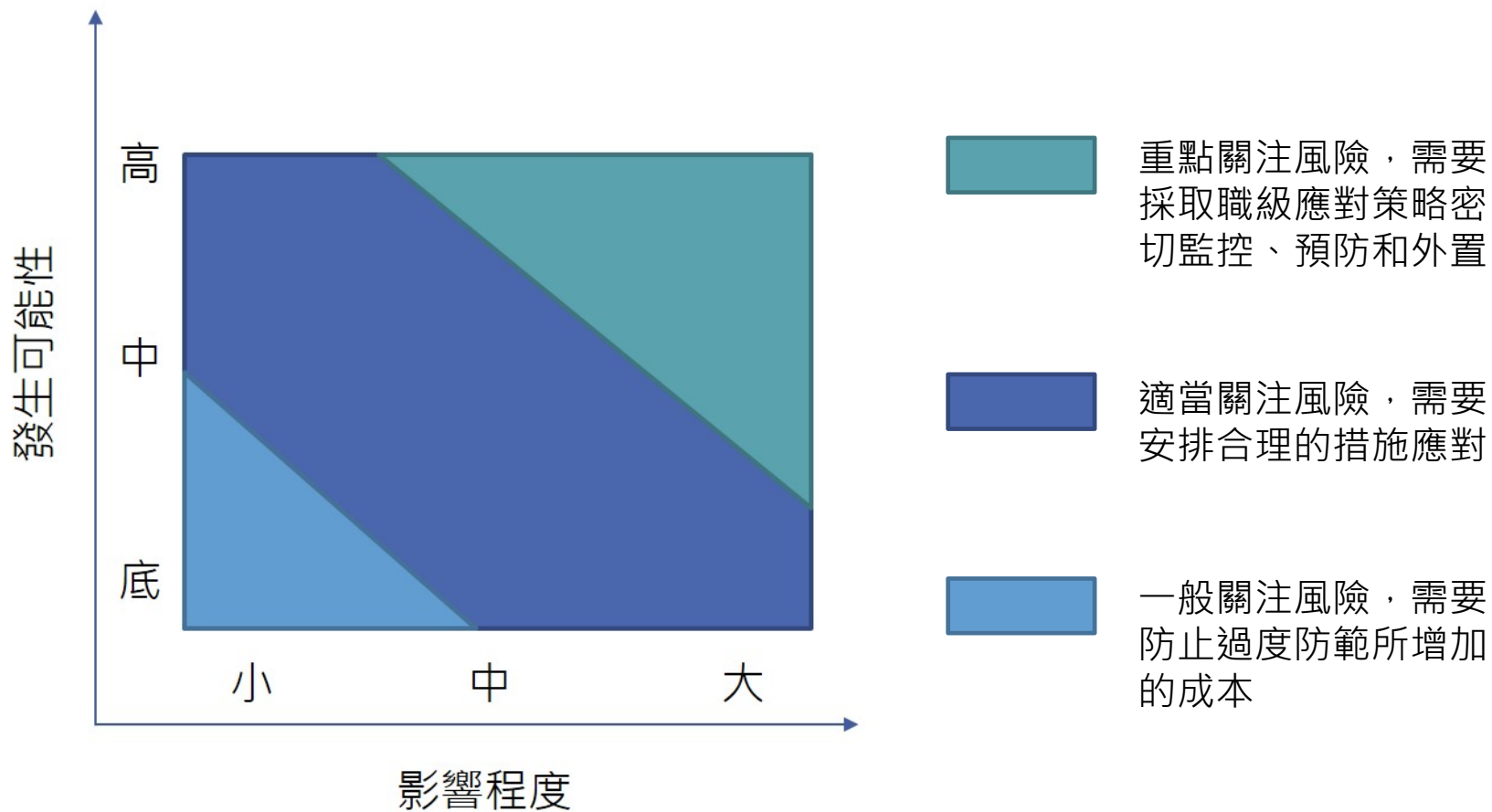
風險管控體系示例 – 風險清單



風險管控體系示例 – 風險清單



風險管控體系 – 風險矩陣



總結

- 風險管理是企業管治重要環節
- 應投放適當資源建立有效的風險管理體系
- 風險意識應成為企業文化的一部分，全體員工應關注其工作領域內可能出現的風險事故，向上級作出適時滙報，並建議或尋求管控有關風險的舉措
- 董事局全體成員應知悉其監控責任，並跟進已發現問題整改情況
- 風險管控並不是這麼可怕的課題，但資源不足可能是影響NGO積極參與的主要制約
- 建議政府有關部門、社聯及會計師公會進一步思考如何能更有效地協助NGO加強其管治水平，從而提昇整體NGO業界的服務能力