

焦點

跨過危機 建立更強管治能力

專訪鄰舍輔導會副主席兼署理總幹事戴健文先生



戴先生（右）與時任主席曾繁光醫生就專責委員會報告會見傳媒，說明事件的調查結果。



作為署理總幹事，戴先生（左四）不時接待嘉賓到各服務單位探訪，認識機構服務。

資深傳媒人戴健文先生於1995年加入鄰舍輔導會（「鄰舍」），參與內地服務委員會，開拓及策劃內地服務的方針及策略，並加入執行委員會，督導及監察機構整體發展及運作。

按2016/17年度計算，鄰舍是接受社會福利署（「社署」）整筆撥款資助額最大的五間機構之一，獲得逾4億港元的資助，約佔機構總收入三分之二，機構員工超過1,500人。鄰舍近年的整筆撥款儲備水平一直偏高，於2014年開始計劃推行改善員工薪酬福利及開拓額外短期計劃等措施，期望更有效運用儲備。不過，措施漸漸構成財政壓力，於2017年9月初，鄰舍決定提早結束上年度開展的短期服務計劃及臨時職位，繼而引發機構內外極大迴響及關注。機構執行委員會逐召開會議，決定成立共11人的專責委員會，當中包括兩位獨立人士，並委任戴先生為主席，負責檢視財務狀況、調查事件及提出改善建議。

專責委員會已於去年10月提交報告，並上載至機構網站。執行委員會亦於去年11月決定停止「提早完結短期服務計劃及臨時職位」的安排，務求令影響減至最低。戴先生表示：「檢視事件的過程中，我們學會『短期計劃不短期，臨時員工不臨時』，只要服務使用者需求仍在，機構都務必盡力提供服務。因此，決定開拓服務時，機構須作長遠考慮，確保可提供長期支援。」

戴先生在事件中感受最深的就是執委與同事無比支持，他說：「此事為機構帶來很大震盪，但很感恩，這亦讓我們執委更團結、讓

同事更團結，而非互相指責。我們慣常每季開會一次，事件發生後，差不多三、四日就會會面一次。事實上，事件令機構承受莫大壓力。我們決定成立專責委員會解決問題，同時讓大家聚焦精神處理事件。我們相信，只要執委願意出來承擔，同事亦一樣。員工多方面的支持亦令我十分感動，他們更自發籌款，協助延續服務。」回顧事件，他認為執委會或可主動承擔更多，並考慮其他解決方案。

戴先生指，除社署外，最重要是與員工的溝通，強調：「員工對機構至關重要，我們就事件召開員工大會，與員工溝通，亦作文字清晰記錄。我們與各個員工關注組會面，又開設專項電郵，收集員工意見，了解他們的疑慮、看法。於對外公布訊息前，亦會先通知同事。」

戴先生任鄰舍副主席多年，經過事件後亦對員工更多了解，為免機構主管的位置懸空而影響整體運作，他於2018年1月開始義務兼任署理總幹事。他認為：「事件反映管治層過於信賴任職多年的總幹事，雙方溝通不足夠——執委會亦只是在傳媒報道當日早上得悉事件，且對實際情況並不掌握。加上往年財政儲備龐大，機構上下都掉以輕心，未有居安思危，所以即使架構上設有財務及管治相關委員會，由於欠缺準確而全面的財務資料作分析及考量，亦難以避免今次事件。當然，執委會與管理層可同甘共苦是最好不過，但雙方亦應保持適當距離，堅守不同權責分工。執委會作宏觀管治、監察機構；管理層則做好日常運作，有效地推行政策，提供準確資料。」作為署理總幹事，戴先生現時的工作重點就是審視並重新建立內部機制，讓同事更有效推行服務。

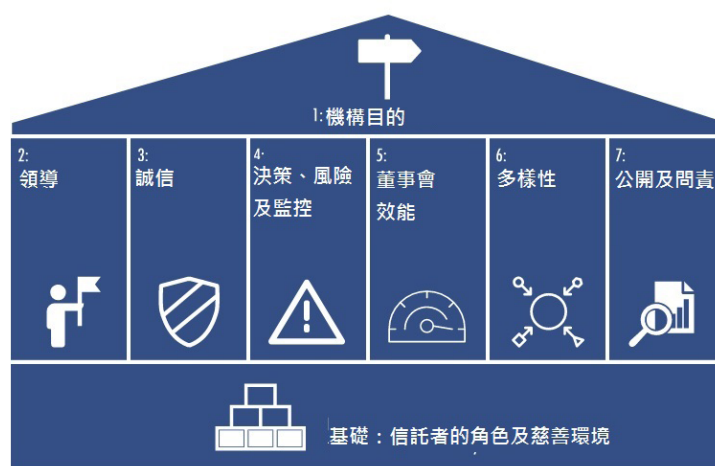
管治有道

業界推進更佳管治：英國慈善團體管治守則

在英國，慈善事務委員會（Charity Commission）¹ 規管所有英格蘭及威爾斯的慈善組織，亦主要負責確保慈善組織符合法律要求，並於需要時採取執法行動。儘管慈善事務委員會已成立來監管機構，當地非牟利業界並不止於遵照法例要求，而是追求更高的管治水平。得到逾二百個慈善團體、個人及相關機構支持，多個跨界別持份者攜手組成督導小組，並委任獨立人士成為主席，共同編製慈善團體管治守則（Charity Governance Code「守則」），推廣及定期審視守則內容。

守則於2005年推出，於2017年7月已修訂至第三版。² 最新的版本涵蓋7項良好管治原則：(1) 機構目的、(2) 領導、(3) 誠信、(4) 決策、風險及監控、(5) 董事會效能、(6) 多樣性，以及(7) 公開及問責。³ 守則清楚列明每項原則的理念及預期結果，亦提出實質建議協助慈善團體依循相關原則。

守則基本假定了信託人或管治者已充分了解其角色和責任及機構的營運環境，而機構亦已履行全部法律及監管責任，該機構才會應用上述7項原則。這假定正是守則的最新版本與首兩個版本的主要分別——以往較著重流程和程序，現在則視之為所有董事須遵照的基本原則。⁴



守則列出的7項良好管治原則

每個版本都由業界自發修訂，亦是因時制宜的過程。

隨著非政府機構成長及發展，良好管治的定義再不限於遵守法規或程序，而是持份者不斷尋求全面方法改善管治，最終達至機構目的。

在社聯於2017年11月1日舉辦的「管治專題研討會：以良好管治建設社會」上，來自守則督導委員會的代表英國小型慈善團體聯盟（Small Charities Coalition）服務與項目經理 Lizzie Adams 女士及英國志願組織聯會（National Council for Voluntary Organisations）高級管治顧問 Dan Francis 先生向香港社福界分享守則的檢視及修訂經過。

由業界推動更佳管治的過程中，最重要是建立一套準則而適用於所有規模不一、背景各異的非政府機構。這正是為何小型慈善團體聯盟參與建立守則，並成為其督導小組的重要成員。Lizze 深信這個合作模式應是業界所有持份者的聯合行動，即使大家以往未有合作。

¹ Gov.uk. (2017). About us - The Charity Commission - GOV.UK. 取自：<https://www.gov.uk/government/organisations/charity-commission/about#responsibilities>

² Atkinson, S. (2017). The new Charity Governance Code – Essential reading for all trustees - Charity Commission. Charitycommission.blog.gov.uk. 取自：<https://charitycommission.blog.gov.uk/2017/07/13/the-new-charity-governance-code-essential-reading-for-all-trustees/>

³ Charity Governance Code. (2017) 英國慈善團體管治守則，取自：<https://www.charitygovernancecode.org/en>

⁴ Thomson, L. (2017). Magnificent seven: Principles of charity governance. Governance & Compliance Magazine. 取自：<https://www.icsa.org.uk/knowledge/governance-and-compliance/features/magnificent-seven-principles-of-charity-governance>

管治有道

她說：「我們參與編制守則的主要原因是希望透過業界合作，小型慈善團體可以發聲，其意見得到重視，而且得到指引及相關資訊。」

憑著小型慈善團體聯盟及多個慈善組織投入的貢獻，督導小組制訂了兩個守則版本供大、小型慈善團體參照。不同機構應用守則時，董事會成員可按機構規模決定採納合適版本的建議方案，至於如何界定機構的規模，是以收入、員工人數、活動，還是其他準則來計算，則視乎董事會的看法及決定。

守則訂立了兩個版本，正好反映在非牟利業界，並無一套適用於所有機構且「放諸四海皆準」的方案。董事會成員須由守則的基礎開始，先了解該慈善組織的營運環境，再決定該如何應用 7 項原則。

守則的定位是為業界自我完善以達至最高管治水平的工具。因此，就該 7 項原則列出的預期結果，大部分是業界銳意卻不容易達成的目標，重點在於董事須選取最切合機構當時狀況的方案，從而改善管治效能。

Dan 於演說時強調：「守則並非必要遵守的規條，它是業界的良好做法，是業界嚮往的準則。機構董事會應做的是參考當中要求、就機構優先考慮作出決定，並且找出重點處理的範疇。」

英國慈善機構業界積極鼓勵董事會採納守則，並了解良好管治的主要原則。英國志願組織聯會因應守則建立了「管治輪子」（Governance Wheel）⁵，讓機構董事會按守則列出的 7 項原則評估機構目前的運作，以簡單的評估協助董事為不同範疇訂立緩急優次，並提出改善管治的計劃。

守則的精神在於業界自發尋求更佳管治的持續發展，而不只於因應規管機關要求而行事。業界對達成更高管治水平的意願及付出的努力，比符合法規要求更高。守則推動優良管治文化，亦讓機構達成使命並贏得公眾信任再邁進一步。



特別鳴謝 Lizzie Adams 女士及 Dan Francis 先生於 2017 年 11 月 1 日舉行的「管治專題研討會：以良好管治建設社會」上演說及分享。

左起：

- 香港保護兒童會會長 馮玉麟博士（主持）
- 良管善治工作室創辦人兼顧問 方敏生女士（回應嘉賓）
- 英國小型慈善團體聯盟服務與項目經理 Lizzie Adams 女士（講者）
- 英國志願組織聯會高級管治顧問 Dan Francis 先生（講者）

慈善團體管治守則載於網站：www.charitygovernancecode.org/

⁵ The Governance Wheel - a tool to measure and develop your governance and leadership. (2017). 英國志願組織聯會，第 2 頁

最新活動

非政府機構董事會人力資源管理工作坊

近日，社福機構員工之薪酬水平引起社會關注及討論，究竟機構應如何釐訂職員之薪金？董事會在機構人力資源管理又有何角色？

共兩節的互動工作坊為非政府機構董事提供社福界人力資源管理的基本概念、知識及實踐方式，並重點討論董事應有的角色及職能。工作坊將剖析員工招聘及篩選、發展及培訓、表現評估、薪酬福利及高級管理層之繼任規劃等議題。詳情如下：

日期及時間：	2018年6月2日及7月7日（星期六）上午9時30分 - 下午12時15分		
導師：	吳水麗先生（吳先生現為香港中文大學社會工作系兼職講師，曾任香港基督教服務處行政總裁）		
目標對象：	只限社聯機構會員的董事會及委員會成員，非人力資源管理專業背景者將獲優先考慮		
名額：	每節30人	語言：	廣東話（輔以英文資料）
費用：	每名參加者港幣150元（共兩節工作坊）		

如欲進一步了解活動內容及報名，請[按此](#)。

中小型機構董事管治工作坊系列

中小型機構資源較為緊絀，董事需要額外努力及技巧來管治及發展機構。此工作坊系列為相關管治者提供治理和拓展機構的知識及實踐技巧，同時建構一個互助平台，供參加者分享經驗及彼此學習非牟利管治的心得。工作坊將涵蓋：機構能力建設、品牌建立及籌款、風險監督等議題。詳情如下：

日期及時間：	2018年6月9日、7月14日及9月1日（星期六）上午10時 - 下午12時30分		
導師：	陳瑜博士 註冊社工（香港大學香港賽馬會睿智計劃副總監）		
目標對象：	只限年度支出為港幣五百萬元至三千萬元之間的社聯機構會員董事會及委員會成員		
名額：	每節30人	語言：	廣東話
費用：	每名參加者港幣200元（共三節工作坊） * 出席兩節或以上工作坊的參加者可獲發出席證書。		

如欲進一步了解活動內容及報名，請[按此](#)。

精彩時刻



《2018年公司（修訂）條例》新規定研討會已於2018年2月27日順利舉行。公司註冊處代表於研討會上講解註冊為公司的機構責任人如何遵從《2018年公司（修訂）條例》的要求及相關的法律責任。



「資訊科技管治顧問服務」由社聯本計劃與資訊科技資源中心合辦，為社聯機構會員提供為期12個月的顧問及支援服務。資訊科技管治顧問團隊「科通義工隊」成員均為資深的資訊科技專家。啟動會議已於2018年4月12日順利舉行，機構代表與獲配對的顧問首次會面。