

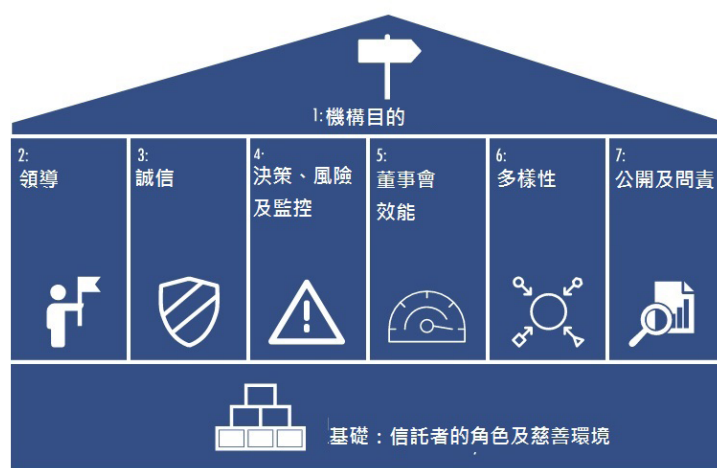
# 管治有道

## 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）<sup>1</sup> 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。<sup>2</sup> 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。<sup>3</sup> 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。<sup>4</sup>



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。

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

<sup>2</sup> 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/>

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

<sup>4</sup> 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）<sup>5</sup>，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/](http://www.charitygovernancecode.org/)

<sup>5</sup> 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