

## 焦點

## 與國際良好實務接軌 增強問責性與適切性

## 專訪救世軍港澳軍區總指揮施宏恩上校

施宏恩上校於 1987 年獲救世軍按立為軍官，自此便一直在這國際性的教會和非政府機構服務。他在 1996 年首次來到香港，其後在 2013 年獲任命為救世軍港澳軍區總指揮。

救世軍在 1865 年成立，並在 1930 年來到香港開展服務。其總部設於英國倫敦，管治超過 130 個國家及地區的地域和軍區，須建立國際性的管治標準以履行作為基督教普世教會的使命。救世軍在早期已建立了嚴謹文書紀錄的管治常規。施上校說：「我可以讓你看看超過 30 年歷史的策略計劃文件，我們一直以來都需要製訂策略計劃。我們每三年進行一次國際性的審核，而每年則會就著訂下的目標作出報告，闡述遇到那些挑戰及獲得甚麼成就。」有關委員會的組成，救世軍有一套每個地域和軍區都必須依循、不容妥協的原則，例如必須遵守當地的法例、兩性平等、不同年齡成員之組合。救世軍亦有一套《軍區管治議會約章》，以確保每一個軍區的新任領導人明白這些要求，順利承傳及維持具國際性和當地化之管治架構。

救世軍獨特的架構是建基於軍隊編制的組織模式。根據傳統，救世軍的領導人是被委任或在管治制度內透過選舉產生。在港澳軍區昔日的財務議會，總指揮是最高的決策人，在高級軍官的支持下，直接向總部匯報。這模式有利於快速地作出決策，但局限於處理財務事宜。

施上校在第二次來港出任總指揮時，留意到社會上有聲音要求非政府機構具更高的問責性。「公眾期望非政府機構在克盡職守及符合法規方面做得更好，這歸根究底是關乎信任。對我們而言，救世軍運作了 150 年，我們不會犧牲聲譽。我們必須具備妥善的政策和程序，保障救世軍以及服務機構和委員會的每位成員。」

為慶祝成立 150 周年，救世軍在 2016 年開展了國際性的「問責運動」，提升整體的效率及適切性。港澳軍區就其管治架構進行了嚴格的檢視，新的軍區管治議會在 2018 年 1 月成立，透過加入了外界持份者之代表，增加議會的多元性及問責性。施上校說：「在這兩年的革新歷程中，我信奉良好的實務，而非純粹的依循。」

施上校表示，在提升國際管治標準及推動問責的過程中曾遇到阻力。

「有些傳統派人士會說我們採用了企業模式，放棄了教會秉持的價值。我告訴他們：不是。正因如此，我們有《救世軍管治的神學原則》這份文件。它闡述關於作為良好管家、相互問責、明智決策這些重要原則，並引述聖經，解釋優良管治如何與誠信、僕人精神，具透明度這些福音所宣揚的價值一致。」

施上校坦承帶領這屬靈及使命重整的事工是充滿挑戰。「有些時候要作出困難的決定，但希望可以展示到我們確信上帝及按神的旨意行事。」他提醒各領導人作為一個好的管家，要運用資源令世界有所改變，所有的策略計劃及財務預算都是要對露宿者、青年人、長者和有需要的人士有所幫助。



施上校（右五）與港澳軍區各部門主管及經理



施上校探訪白普理慈愛長者之家

# 管治有道

## 非政府機構的儲備 - 財政穩健以助持續發展

近年，公眾對非政府機構應否備存儲備，以至儲備的水平都頗為關注。在社聯 2018 年 11 月 9 日舉行的「非政府機構管治論壇」，會計界專業人士分享與非政府機構儲備相關議題的見解。本文整理了當天討論的內容，讓公眾增加對此議題的瞭解，亦供機構在管理儲備及制訂相關政策時作參考。

### 何謂儲備？

從會計的角度，儲備是撇除負債後的資產，是機構累積的資源，可撥作特定用途，例如物業維修基金。在機構的帳目中，儲備會在資產負債表中獨立顯示。論壇在探討儲備這議題時，集中討論社聯與德勤中國合作進行的「社會服務機構財政儲備調查」，搜集到關於整筆撥款儲備及非指定用途儲備的資料。

香港會計師公會在其出版的「儲備政策」指引中指出，儲備可作為應付緊急開支及未來承擔等情況。<sup>1</sup> 儲備讓機構在不影響現有及已規劃的服務之情況下可以應付不時之需。如獲批的捐款未有如期發放、回應新的服務需要、支付預算以外的開支，機構須要從儲備中撥出資源應付。儲備更是支持機構長遠發展的基石，提供所需資源讓機構作策略性規劃，確保為服務使用者提供優質及持續的服務。<sup>2</sup>

### 儲備的應有水平

既然儲備影響機構的日常運作及長遠發展，究竟機構應預留多少資金作為儲備？這個問題並無絕對的答案，每間機構的使命、背景、規模及服務各異，收入來源及分佈亦各有不同，儲備的合適水平須按機構實際情況與需要而定。

德勤中國風險諮詢合伙人馮文珊女士在論壇上講述就儲備調查數據中得到的啟示。<sup>3</sup> 有關調查共有一百間社聯會員機構回應問卷，包括有接受及沒有接受社會福利署整筆撥款資助的機構。回應機構的整筆撥款儲備金額平均可以維持整筆撥款開支共 3 個月，符合社署於《整筆撥款手冊》有關累積儲備上限的規定。至於一般及沒有指定用途的儲備金額，回應機構平均可以維持 11.2 個月的非整筆撥款津助的社會服務開支；其中，獲得恆常資助的機構可維持 7.7 個月，而沒有恆常資助的機構則可維持 12.7 個月。馮女士認為，這正好說明機構若無恆常性資助作為穩定收入，儲備水平一般較高，以確保持續提供服務。參照美國、英國及澳洲的資料，當地非牟利機構之儲備水平是界乎維持 8 至 15 個月的開支。

<sup>1</sup> 《會計專業惠社群 - 社會責任計劃 參考指引系列：儲備政策》指引，香港會計師公會，取自 [https://www.hkicpa.org.hk/-/media/HKICPA-Website/HKICPA/section8\\_communications/community\\_projects/CPAsForNGOs/Chi\\_QG\\_RP.pdf](https://www.hkicpa.org.hk/-/media/HKICPA-Website/HKICPA/section8_communications/community_projects/CPAsForNGOs/Chi_QG_RP.pdf)

<sup>2</sup> 儲備與財務持續性 (2018 年 11 月)，香港會計師公會，取自 <https://governance.hkcss.org.hk/node/243>

<sup>3</sup> *Insights from the Survey on Financial Reserves of Social Service Agencies* (November 2018), Ms Melissa Fung, Partner, Risk Advisory, Deloitte China. Source: <https://governance.hkcss.org.hk/node/312>

# 管治有道

## 儲備計劃及監管

要令儲備這重要的機構資源發揮其角色，必須有妥善的規劃及監管機制。調查顯示，有 62% 的回應機構設有財務或投資委員會，參與制定儲備計劃及決定其運用。這些委員會的成員有來自會計界、金融界、法律界等背景，當中來自會計界的超過八成。<sup>4</sup> 他們運用不同的專業知識及經驗，令機構可以恰當地管理其儲備。

此外，回應的機構平均會經過三層程序來作出有關管理儲備的決定，當中包括管理層及管治層。<sup>5</sup> 這審慎的程序確保儲備的運用有適當的制衡及監察，值得業界採納。



非政府機構管治論壇 2018 之全體環節：儲備以求穩定及持續

在論壇中，香港基督教女青年會財務及行政委員會副主席方蘊萱女士分享其機構規劃儲備的經驗，她指出審慎的儲備計劃有利機構平穩發展，亦提及其機構在董事會下設有財務及行政委員會，成員包括獨立的專業人士，監管及定期檢視儲備的水平及運用的狀況，確保資源有效使用。<sup>6</sup>

## 儲備政策

儲備政策是機構財務管治的重要一環，可以讓機構向公眾及持份者說明資源得到妥善的管理，有理據來解釋其儲備水平，以及展現財務能力可以持續地履行使命。按調查結果，超過六成的機構已有或正制訂管理及投資儲備的政策，顯示它們主動地完善其問責性及透明度。<sup>7</sup>

香港會計師公會社會服務工作小組主席謝建朋先生在論壇中提醒機構，儲備政策須因應機構實際的財務狀況、策略發展方向及風險承受能力而制訂，並應適時檢視及更新。該會出版的「儲備政策」，提出制訂儲備政策的關鍵步驟，包括 1) 列出保留儲備的原因、2) 檢討收入與開支的模式、3) 瞭解及評估風險對財政的影響、4) 決定儲備的目標水平，以及 5) 傳達機構制定的儲備政策。<sup>8</sup> 最後，謝先生亦提到，披露儲備政策可提高公眾對機構的信心，繼而增加社會資本和財政資本，有助機構的長遠發展。<sup>9</sup>

## 結語

機構要持續及健康地運作，達致社會效益，董事會及管理層必須謹慎理財，而儲備可說是確保財務穩健不可或缺的元素。合適的儲備水平令機構有流動資金應付營運需要及預計之外的支出，以及作出長遠的策略規劃。

<sup>4</sup> 同上

<sup>5</sup> 同上

<sup>6</sup> 經驗分享 - 儲備及投資政策之制訂 (2018 年 11 月)，香港基督教女青年會，取自 <https://governance.hkcss.org.hk/zh-hant/node/307>  
社會服務機構財政儲備調查的啟示 (2018 年 11 月)，德勤中國，取自 <https://governance.hkcss.org.hk/zh-hant/node/312>

<sup>7</sup> 稅務局 (2018) 屬公共性質的慈善機構及信託團體的稅務指南 取自 [https://www.ird.gov.hk/chi/tax/ach\\_tgc.htm](https://www.ird.gov.hk/chi/tax/ach_tgc.htm)

<sup>8</sup> 《會計專業惠社群 - 社會責任計劃 參考指引系列：儲備政策》指引，香港會計師公會，取自 [https://www.hkicpa.org.hk/-/media/HKICPA-Website/HKICPA/section8\\_communications/community\\_projects/CPAsForNGOs/Chi\\_QG\\_RP.pdf](https://www.hkicpa.org.hk/-/media/HKICPA-Website/HKICPA/section8_communications/community_projects/CPAsForNGOs/Chi_QG_RP.pdf)

<sup>9</sup> 回應社會服務機構財政儲備調查 (2018 年 11 月)，香港會計師公會，取自 <https://governance.hkcss.org.hk/zh-hant/node/313>

# 最新活動

## 根據《稅務條例》獲確認豁免繳稅資格之慈善團體的合規責任研討會

社聯超過 98% 的機構會員為獲免稅之慈善團體，我們邀請了稅務局代表作為研討會之講者，解釋就慈善團體獲豁免繳稅的合規要求，包括慈善用途的定義、對機構規管文書的要求、董事取酬等議題，並提醒機構要保留免稅地位須注意的事宜。詳情如下：

|       |                                          |
|-------|------------------------------------------|
| 日期：   | 2019 年 2 月 22 日 ( 星期五 )                  |
| 時間：   | 下午 6:30 至 8:00                           |
| 目標對象： | 社聯機構會員的董事會及委員會成員（優先）、顧問、公司秘書、機構主管及相關管理人員 |

如欲進一步了解活動及報名，請瀏覽 <https://governance.hkcss.org.hk/zh-hant/node/324>

# 精彩時刻



## 「香港非政府機構管治健康狀況調查」研討會

社聯與香港大學及良管善治工作室在 2018 年進行了「香港非政府機構管治健康狀況調查」，並在 2019 年 1 月 24、25 及 29 日舉行三場研討會，介紹量度機構管治健康的工具，公佈調查結果，並向參與機構說明如何解讀個別管治健康報告的內容。大約 200 位參加者就著調查所顯示的各項管治議題作交流及討論。



## 管治聯繫日

社聯在 2018 年 12 月 6 日舉辦首個管治連繫日，邀請來自不同專業領域的扶輪社社員與機構代表會面，促進彼此了解。參與的機構可考慮邀請有心服務社區的專業人士作為顧問或委員會成員，以增強管治能力，有助機構長遠發展。