

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。¹ 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。²

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。³ 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。

¹ 《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

² 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>

³ *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。⁴ 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。⁵ 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。

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。⁶



非政府機構管治論壇 2018 之全體環節：儲備以求穩定及持續

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。⁷

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。⁸ 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。⁹

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要害。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。

⁴ 同上

⁵ 同上

⁶ 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>

⁷ 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

⁸ 《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

⁹ 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>