

管治有道

為機構最大裨益 積極處理利益衝突

何謂利益衝突？

利益衝突在「董事或職員的『私人利益』與其所屬的非政府機構的利益出現矛盾或分歧」的情況下會發生，¹ 影響機構的最大利益。提及利益衝突，很容易令人聯想到類似貪污或虧空公款的罪行，一般在商界發生。然而，在非牟利界別出現利益衝突的情況，比想像中更常見，實際上亦更加複雜和微妙，當中不但牽涉物質收益，亦包括較難察覺的非物質利益。

私人利益會涉及機構的董事或職員及與其關連人士（包括家人或朋友等）的財務和其他個人利益。¹ 以非政府機構的採購程序為例，常光顧的一間服務供應商如屬其董事所擁有，會是一個直接利益衝突的個案。在一個比較間接的情況，機構的一名董事可能是另一間類近背景機構的受薪員工，他須為管治的機構作策略規劃，或會與他受聘機構的利益有矛盾。更敏感的例子是服務使用者同時為機構的董事，而董事會中的決策或直接影響到該名董事的自身福祉，這情況在非牟利機構（尤其是自助組織）中頗為常見。

利益衝突的類別

英國的特許公司治理公會（CGI）將常見的利益衝突分成四大類：²



為何要關注利益衝突？

非政府機構的經費來自社會，要向眾多持份者問責，公眾亦會對機構的管治者有一定的期望，確保機構能實現其目標，資源得以善用。所有董事會作出的決定必須純粹為機構的最佳利益著想，而不以個人好處為出發點，即使該決定能惠及某些受助者。

不妥善處理或忽視利益衝突或會令機構面臨財務損失和引致其他負面影響，亦有可能危及受助者的福祉。如利益衝突不慎被揭露，機構和涉事人士的聲譽將會受到嚴重損害，長遠而言，則會影響機構的公信力和捐款收入。在更嚴峻的情況下，不適當地處理利益衝突甚至會衍生欺詐及賄賂等犯罪勾當。

¹ 香港廉政公署(2019)：處理利益衝突要訣。

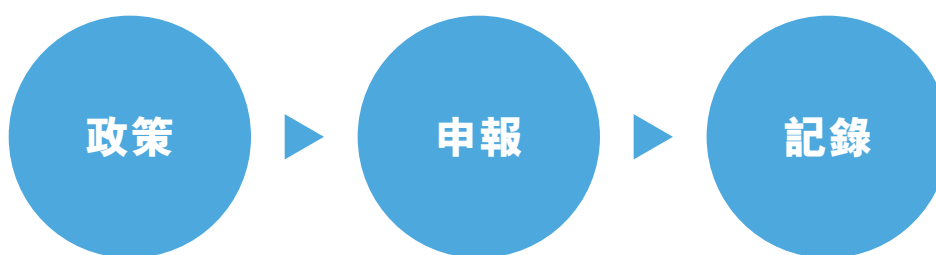
² 英國特許公司治理公會(2014)：慈善機構董事利益衝突政策、申報表及利益登記冊範本

管治有道

如何面對利益衝突？

董事必須辨識利益衝突，認清其中潛在的風險，並小心處理。某些國家有法例規定，慈善機構必須制定利益衝突的政策，例如美國要求非政府機構的董事會，每年提交表格確認機構備有利益衝突的政策文件，如機構及董事被發現對利益衝突處理不當，或會被處以重罰。³ 儘管香港現時沒有類似的法例，董事仍應為良好管治採取適當的措施。在個人層面上，董事須遵守《公司條例》（適用於按此法例成立的機構）及普通法所彰顯的忠誠責任，以機構的最大利益行事。不同的政府部門及法定團體，如香港廉政公署⁴、社會福利署⁵及效率促進組⁶出版的指引，均倡議非政府機構的董事會制定處理利益衝突的政策和程序。

建議的程序大致可概括為以下幾部份：



政策 非政府機構應制定利益衝突政策，提供衝突發生時的處理指引。董事及職員可遇到的利益衝突需有清晰的定義、分類和例子。政策應列明在不同情況下，處理相應利益衝突的方法，換言之，即利益衝突需何時申報、如何申報，以及必要的跟進行動。

申報 在利益衝突發生時，涉事的董事或職員應及早全面披露事實。相關的人士（董事、委員或員工）可根據衝突的性質選擇口頭或書面申報資料，申報的頻率可由機構內部自行決定。

記錄 單靠申報並不足以解決利益衝突。一旦董事或職員申報利益後，指定的負責人應妥善記錄牽涉的利益，以及處理的方法。該名董事可選擇放棄所有相關的討論及投票權。例如在董事會上，一名董事口頭上申報一項利益衝突，會議記錄須將此行動記錄在案。機構可建立利益登記冊，記錄所有已申報的潛在及實質利益衝突。

CGI² 及廉政公署⁷ 均出版了利益衝突政策和申報表的範本，機構在制定內部政策時可參考這些資料。

建立正向文化 面對利益衝突

在緊密聯繫的社福界，利益衝突似乎很難避免，甚或自然地出現，尤其很多董事會成員都是人脈廣闊及在不同崗位擔任多重公職的領袖，正因如此，他們會獲邀加入非政府機構的董事會。雖然利益衝突經常發生，這並不代表機構要避免利益衝突而招募與外界較少聯繫的董事。反之，如果妥善處理利益衝突，董事所擁有的人際網絡可為機構帶來更大的裨益，例如介紹價格較相宜的服務供應商或為機構聯繫潛在捐款人。

機構董事應時刻檢視自己是否面對利益衝突，並持開誠布公的態度，有助建立坦誠開放的董事會文化。全心全意及無私地服務機構，是作為董事的應有情操，公正不阿的董事會是維持機構誠信的支柱；長遠而言，對機構獲取公眾信任及持續發展至為重要。

³ 美國國稅局(2020)：Intermediate sanctions - excess benefit transactions。網址：<https://www.irs.gov/charities-non-profits/charitable-organizations/intermediate-sanctions-excess-benefit-transactions> (英文)

⁴ 香港廉政公署：「誠信 • 問責」—政府基金資助計劃受資助機構實務手冊。

⁵ 社會福利署(2002)：領導你的非政府機構 — 機構管治 — 非政府機構董事會參考指引。

⁶ 效率促進組(2015)：受資助機構企業管治指引，第 42-44 頁。

⁷ 香港廉政公署(2015)：社會福利界非政府機構董事會成員及職員行為守則範本(全文)，附錄 3 及附錄 4。