

焦點

牽頭作綠色先鋒 推動環保及社會責任投資

專訪香港地球之友榮譽司庫張振宇先生

張振宇先生從事金融投資工作，早年負笈留學英國，於2014年返港。在此之前，他對非牟利機構的認識並不多。2017年張先生到英國進修，於劍橋大學一個可持續發展課程認識了三位香港地球之友（地球之友）董事，了解到地球之友在既有的環保工作外，正探索新的課題——於香港推動綠色金融。

可持續發展是近年投資趨勢重要的一環，而社會責任投資是將環境、社會和管治 (Environmental, Social and Governance) 因素納入投資決策的一種新模式。¹ 張先生在投資及基金管理有多年經驗，覺得社會責任投資及綠色金融已經是大勢所趨，香港亦不乏保護環境和社會的投資機遇，因而對地球之友這方面的願景深表認同。

地球之友的董事會共有十二名成員，部份資深的董事已服務機構逾二十年。近年，他們積極地尋找不同領域的新血加入董事會以支持會務發展。機緣巧合下，張先生被機構董事會的熱誠及創新文化吸引，於2018年接受邀請成為地球之友的董事，投入這綠色團體的管治工作。

地球之友在香港成立逾三十五年，是本地其中一個主要的環保組織，一直倡議政府、企業和社會，共建可持續發展和公平合理的環保政策、營商方式和生活形態。為了更積極推動減碳及回應氣候變化危機，在張先生的推動下，地球之友於2019年開展了綠色金融的倡導工作，鼓勵企業及非牟利團體作環境、社會及管治的投資，並撤資石化能源項目和投資有助應對氣候變化的項目。為了向本地的慈善組織作示範，地球之友承諾全面採納證監會公佈的《負責任的擁有權原則》，² 成為全港首間採用該原則的非牟利機構，並支持綠色金融產品的投資。張先生又為地球之友擬定機構儲備之投資政策，獲國際知名投資管理公司協助理機構的資產，並將部分機構儲備投資於重視可持續發展的基金。

作為司庫，張先生認為董事會及同工團隊需要有共同的目標，才能凝聚對機構資源分配的共識。面對社會的急速變化，機構的服務也要因時制宜，財務管理須在常規以外作靈活彈性的處理，以調撥額外資源支持新服務發展。此外，要達致財政的可持續性，機構應制定方案，確保有穩健的投資收入，方能對社會作出長遠貢獻。

過去一年，無論對張先生或地球之友都是一個新里程。張先生看到歐美國家的非政府組織，在推動綠色金融和社會責任投資扮演了重要的角色，這正是他希望在香港打破的缺口。因此，地球之友訂立了《香港綠色金融路線圖》，向政策制定者、投資界、慈善機構及社會大眾等不同持份者倡議，並開展了一系列的工作，例如建立了全港首個綠色金融網誌，又與香港理工大學合作培訓綠色金融人才等。面對未來的挑戰，張先生秉持地球之友的願景，期望大眾對氣候變化更為警惕和關注，也希望香港作為環球金融中心，於社會責任投資的發展上可急起直追。

張先生利用金融專業的知識，加入地球之友的管治團隊，在回應對作為非牟利機構董事的感受時，他愉快地表示：「以服務社群為樂！」



張先生（左四）主持「綠色金融與你同行」啟動儀式的座談會。



張先生在「商界領袖分享」講座中，談及他對社會責任投資的見解。

¹ Principles for Responsible Investment (PRI): 「社會責任投資」定義參考。網址: <https://www.unpri.org/pri/an-introduction-to-responsible-investment/what-is-responsible-investment>

² 證券及期貨事務監察委員會 (2016): 《負責任的擁有權原則》。網址: <https://www.sfc.hk/web/TC/rules-and-standards/principles-of-responsible-ownership.html>

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。

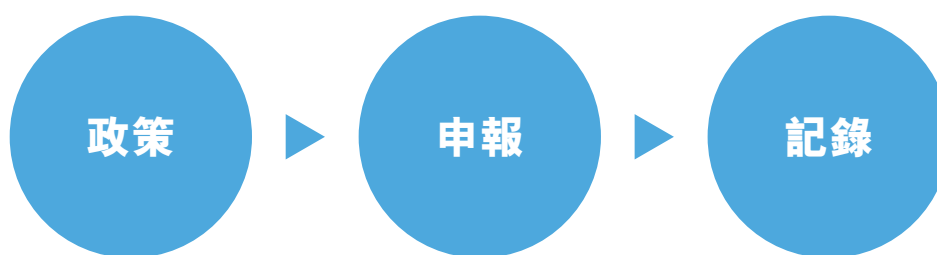
² 英國特許公司治理公會(2014)：慈善機構董事利益衝突政策、申報表及利益登記冊範本

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。

最新活動

非政府機構遵從《個人資料(私隱)條例》法規研討會

社聯與羅兵咸永道會計師事務所合作，為非政府機構編寫了保障個人資料私隱的指南，以協助機構更了解遵守條例的合規要求。羅兵咸永道的個人資料私隱團隊，將於兩場分別以廣東話及英語場進行的研討會簡介此參考工具，並分享協助機構遵從條例合規要求的經驗。

場次	第一場	第二場
日期 時間	原定於 3 月舉行，因疫情延期，詳情待定。	
語言	廣東話 (輔以英文資料)	英語
地點	灣仔軒尼詩道 15 號 溫莎公爵社會服務大廈	中環皇后大道中 15 號 公爵大廈 21 樓 羅兵咸永道會計師事務所
目標對象	社聯機構會員的董事會及委員會成員 (優先)、機構 主管及相關管理人員	

有關活動的詳情及報名，請瀏覽：

<https://governance.hkcss.org.hk/zh-hant/node/399>

整筆撥款機構管治層論壇 2020

社聯將舉行論壇，簡介整筆撥款檢討進展及討論有關建議，與受津助機構的董事會成員及主管凝聚業界意見。

日期	原定於 2 月舉行，因疫情延期，詳情待定。
時間	
地點	灣仔軒尼詩道 15 號溫莎公爵社會服務大廈

有關活動的詳情及報名，請瀏覽：

<https://governance.hkcss.org.hk/zh-hant/node/397>

非政府機構董事自評工具

為支援社福界的董事會成員，社聯製作了一個自評工具，幫助機構董事檢視自己的角色和職責。只需回答 15 條有關董事工作的選擇題，我們會將結果摘要，連同回饋電郵給你。

如要嘗試，請按以下連結：

<https://governance.hkcss.org.hk/oat/>

精彩時刻



非政府機構董事午餐會

第十三場「非政府機構董事午餐會」於 2020 年 1 月 17 日順利舉行。新任社會福利署梁松泰署長就非政府機構的管治及社署與社福界之間的伙伴關係作分享。

「非政府機構董事午餐會」系列由香港會計師公會慈善基金贊助。



機構董事導向工作坊 2020

與良管善治工作室再次合辦的工作坊，第一節於 2020 年 1 月 18 日舉行，多位講者及來自不同機構的嘉賓與參加者分享管治議題以及他們的經驗。