

## 焦點

### 以創新形式 迎合社會服務需要 專訪凝動香港體育基金創辦人兼董事會 非執行成員黃梓謙先生

在公共屋邨長大的黃梓謙先生自小愛好打籃球，運動亦成為生活的重要部分。他深信運動有助年青人成長，培養價值觀和毅力，並於2012年創立了凝動香港體育基金（「凝動」），實踐理想，為基層青年帶來更多專業的運動培訓機會。

有別於其他慈善團體，凝動的董事會成員包括執行成員和非執行成員，均為非受薪。黃先生說明：「我們刻意參照商業公司的模式，非執行成員專注於法律、遵行條例、財務、服務效能等方面的監察工作，而執行成員則會協助處理機構日常運作，亦會負責管理不同部門。這樣，我們可以邀請不同範疇的專業人士加入董事會，加強機構的管治能力，確保決策及運作得宜。」

凝動成立初期沒有職員，董事會成員凡事都須親力親為，亦幸得義工多方面支持，一起成長。凝動的教練大部分是現役或歷屆港隊運動員，讓學員在為期兩年的免費體育訓練中，得到他們專業的指導，並有機會參與大小公開比賽，增加見聞、磨練意志。2013年，凝動開展了第一個體育訓練項目，黃先生回想說：「那是為一班深水埗的中學女生提供爵士舞蹈訓練。當時，我們遇到很熱心的導師，亦物色到合適的場地，但欠缺資金。有賴兩位港大大學生以踏單車形式眾籌所需款項，我們得以落實訓練項目。」後來，凝動慢慢得到不同企業的支持，除舞蹈訓練外，已開辦了多個體育訓練項目，包括花式跳繩、女子足球、曲棍球、長跑、足毽、劍擊、網球、高爾夫球、跆拳道等等。

隨著服務漸多，須管理的資源及行政支援亦相應增加，凝動董事會決定聘請全職員工。黃先生說：「聘請職員是董事會一個很重大而且長遠的決策，亦是會務發展的一個重要時刻。剛開始的首兩年，我們連一張辦公桌都沒有，董事會會議都像『打游擊』一般，沒有固定地點，很多時都會在不同的咖啡室進行。初時我們聘用年資較淺的同事，並由董事會執行成員管理，但有見會務日漸增加，董事會決定今年聘請總幹事，管理日常運作，同時培訓員工。」

黃先生是凝動首任主席，與董事會一起跨過重重難關，迎接一個又一個挑戰，讓會務穩定發展。2015年時主席的任期屆滿，他決定不參與競逐連任，選擇以非執行成員的身分繼續服務，並專注管治及維繫資源網絡工作，「我特意退下來，希望建立先例，鼓勵董事會成員更替。事實上，董事會成員對機構非常熟悉，而且我們一直秉持透明度，

所有決策過程十分清晰。我們雖然沒有自訂管治手冊，但一直參照坊間的不同指引，而且慢慢建立運作的系統，以確保良好管治。再者，我們希望吸納更多新思維，協助機構發展。作為服務青年人的機構，我們更需要不斷創新，迎合他們的需要，所以或許我們走得比別的機構前，但這是必要的。」

展望將來，凝動仍要努力籌募資源，為更多基層孩子提供專業體育訓練機會，但黃先生笑言，他更希望這方面的社會需求已解決，凝動可以不再存在。



凝動於2015年獲得第六屆香港傑出義工獎。獲獎當日亦是黃先生（前排左三）擔任主席的最後一天，對他來說別具意義。



黃先生出席凝動的「WE ♥ 奧」運動會，與運動員一起進行啟動儀式。

# 管治有道

## 編製年報的目的及考慮

社聯於 2017 年初進行了「非政府機構年報內容披露調查」(「調查」)，發現本地非政府社會服務機構所編製的年報形式各異，內容涵蓋範圍及深度亦各適其適。業界做法即使有頗多共通之處，但不論在形式或內容方面均無任何準則。<sup>1</sup>這反映不同機構會以年報作各種用途，但當中亦有相同之處。

在 8 月舉行的「持份者溝通與年報資料披露」研討會上，幾位資深機構董事，包括防止虐待兒童會主席張志雄醫生及義務司庫伍金銘先生、扶康會義務司庫陳雪湄女士及香港復康會義務秘書游寶榮先生分享他們對機構年報的看法、期望利用年報達到的目的及方法。

究竟非政府機構希望透過年報達至甚麼？

- 張志雄醫生認為：「年報最基本的功能是記錄，記錄機構進行了甚麼，並如何進行，以達致其願景及宗旨。」
- 陳雪湄女士表示：「年報有助機構向持份者交代機構表現成效、所面對的挑戰、發展計劃及其他重要資訊。」
- 游寶榮先生指出：「年報另外有助提供一個有效履行問責責任及溝通的渠道，向公眾匯報機構遵守其憲章、各種法例及規則、及捐獻方的資助契約要求等。這有助機構取得社會的信任和尊重。」

不論是妥善記錄、有效溝通，抑或是遵守各樣要求，背後目的都是建立和增加持份者與公眾對機構的信任。

怎樣的年報能讓讀者增加信心？

傳統市場推廣角度普遍認為，機構於年報大力宣傳過去年度成就有助增加讀者信心，但四位機構管治人卻有不同看法。他們認為重點在於透明度——哪怕內容觸及機構的缺失或風險。各嘉賓所屬機構的年報均以不同方式秉持高透明度。

舉例來說，香港復康會年報內主席報告載有財務資料、主要成效指標，以至機構面對的風險及不明朗情況，內容十分詳盡。游寶榮先生笑言主席報告亦是機構業務回顧，為一物二用。他說：「我們主動披露一些重要資料，顯示出機構具風險意識，態度審慎，而且問責性高，亦反映我們管治良好。這些都是持份者及公眾樂意看到的。」

陳雪湄女士認同：「機構當然不應隱惡揚善，要坦誠面對其表現，以取得具建設性的意見，持續自我完善。」有別於一般機構年報，扶康會年報內的「主要數字」部分載有很多數據，除按不同年度計算的收入、支出、捐款、員工成本等資料（差異分析）外，亦披露按專業、性別劃分的董事局和職員團隊資料，甚至列出董事局及委員會會議的出席率。

<sup>1</sup> 調查使用一個涵蓋 5 個範疇、共 28 個項目的研究框架進行，收集了 374 本本地非政府社會服務機構（均為社聯機構會員）的年報資料。完整報告連同研究框架已上載至本計劃網站 [governance.hkcss.org.hk/zh-hant/node/150](http://governance.hkcss.org.hk/zh-hant/node/150)（只有英文版）。

## 管治有道

張志雄醫生同意這看法，並表示以儲備作例子，防止虐待兒童會的執行委員會每年討論合適的儲備水平及相關政策。他說：「如資料匯報中出現不尋常狀況，機構應交待箇中原因。例如，若機構必須持有豐厚儲備，便應清楚解釋其儲備如何有效支持機構運作以達成宗旨，以免日後可能被誤解為機構故意積存資產的負面傳聞。」

有效的溝通有助機構坦誠及開放地披露「敏感」資料。扶康會以信息圖表展示大量重要數據，防止虐待兒童會則以司庫報告形式披露重要財務資料。伍金銘先生說明：「我們明白年報的讀者來自不同背景，包括受助家庭等很多不同的持份者，而傳統的財務報表對他們作為非專業人士可能很難解讀。因此，我們另外編寫司庫報告，讓大眾更易閱覽及理解我們的財務狀況。」

香港復康會、扶康會、防止虐待兒童會是眾多透過年報主動披露機構資料，有效取得公眾、服務使用者及其他持份者的信任，以至資助者支持的三個例子。三間機構董事深知機構運作無可避免地存在風險，亦知道機構必有不足之處及改善空間，因此他們願意坦誠面對甚至積極尋找不足，而非裝作視而不見。他們充分展現問責及良好管治的態度，這些都是機構賴以生存及持續發展的要素。

討論環節由非政府機構董事會網絡計劃督導委員會成員楊建霞女士（右一）主持，防止虐待兒童會伍金銘先生（左一）及張志雄醫生（左二）、扶康會陳雪湄女士（中）及香港復康會游寶榮先生深入討論非政府機構編製年報的目的與用途。



非政府機構董事會網絡計劃項目總監何笑英女士公布「非政府機構年報內容披露調查」的結果。





# 最新活動

## 整筆撥款機構管治層論壇

「整筆撥款」津助制度自 2001 年起實施至今對受津助機構的運作帶來重大影響。管治層論壇旨在與受津助的社聯機構會員為「整筆撥款」制度檢討工作做好準備，並就改革津助模式的可行方向及策略凝聚共識。論壇將為參加者簡介業界在爭取改革「整筆撥款」制度的最新發展，而安徒生會、協康會及香港家庭福利會的董事會代表亦會出席分享現行「整筆撥款」津助制度所帶來的挑戰。活動詳情如下：

日期：	2017 年 11 月 15 日（星期三）
時間：	下午 6:30-8:30（登記於下午 6:15 開始）
目標對象：	只限受社署津助的社聯機構會員的董事會及委員會成員及機構主管
地點：	灣仔溫莎公爵社會服務大廈 2 樓 202 室
語言：	廣東話

有興趣參加之人士，請於 2017 年 11 月 8 日（星期三）或之前於[網上表格登記](#)。成功報名者將於 2017 年 11 月 13 日（星期一）或之前收到電郵確認。

## 非政府機構資訊科技管治問卷調查

資訊科技管治協助機構善用資訊科技帶來的優勢實踐其使命，為社區提供更好的服務。有鑑於資訊科技管治對機構的重要性，社聯誠邀機構會員參與是次問卷調查，收集機構在資訊科技中三個主要範疇的數據：(A) 資源投放；(B) 管理架構；及 (C) 日常運作，並通過了解現時機構在資訊科技管治上的狀況，制定執行指引及倡導其應用。詳情瀏覽[此網頁](#)。

# 精彩時刻



於 2017 年 9 月 8 日舉行的「非政府機構董事午餐會」，社會福利署署長葉文娟女士及六大善團（九龍樂善堂、保良局、博愛醫院、東華三院、仁濟醫院及仁愛堂）的董事會成員及高級管理職員代表互相交流管治心得。

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。



由本計劃與羅兵咸永道公司合辦的「策略規劃、效應管理與溝通」工作坊已於 2017 年 9 月 23 日順利舉行，參與的機構代表踴躍分享經驗，並與講者深入討論。