GAME
良管善治
Governance and Management
Excellence for Public Benefit

Understanding the NGO Sector and its Governance

Presented by K M Chan (GAME Consultant)

NGO 的性質

- 社會的「第三部門」
  - 透過公民參與及建立關懷文化的方式...
  - 以推動社會進步
  - 和照顧為數不少的弱勢社群及有需要人士
- 非政府機構/非弁利機構總數超過23,300間 *(InvestHK, 2010)*
  - 認可慈善機構約9,000間 *(IRD, 2017-18)*
- 2017-18涉及的公共資源
  - 資助總額約600億港元
  - 來自公眾的捐款逾120億港元

社聯機構會員

機構數目:475間

機構規模的分佈 (2019年1月; 機構數目: 466)

機構周年預算	機構數目	百分比
> $50m	84間	17.4%
$10m - $50m	95間	20.0%
$5m - $10m	49間	10.3%
$1.5m - $5m	107間	22.5%
< $1.5m	131間	27.5%

社聯機構會員

- 提供香港**90%**的社會福利服務
  - 福利，健康，教育，扶貧，環保，就業…
- 受惠總人數：**>6m**
- 職員總人數：**60,000**
  - 社工8,000，幼兒工作員2,500，護士2,400，治療師1,200，心理學家/醫生
- 義工總人數：**74.6萬** (總時數1,700萬)
- 董事/委員總人數：**>5,000**
  - 律師，會計師，醫生，建築師，學者，人力資源，商人，社會賢達…

香港NGO的特點

- 機構規模差異大 – 職員人數 <10 to >8,000
- 大部份以提供直接服務為主
- 人本服務，非弁利，價值導向
- 逐漸採用跨專業的工作方式
- 公眾問責 *vs* 資源限制
- 不斷轉變的社會需要和不穩定的外在環境經常帶來管理模式上的改變/調整 *(e.g. 撥款制度、薪酬改革)*
- 愈來愈多引入商業運作模式

NGO 管理的挑戰

- 人力密集的行業
- 多種持分者
- 資源緊絀
- 容易受外在環境影響
- 道德和價值主導的文化
- 管理主義 (Managerialism) **vs** 專業主義(Professionalism)
- 有效用 (Effectiveness) **vs** 有效率 (Efficiency)
- 透過機構特色而達致可持續發展

香港非政府機構管治健康狀況調查 2018

- 共有**77**間機構會員參與是次調查
  - 中/小型機構(年度開支少於二千萬): 40 間
  - 大型機構(年度開支等如或多於二千萬: 37 間

- **調查結果摘要**
  - 機構**成立歷史**: 中位數為36年
  - 機構**主要職能**:
    - 74% - 提供服務
    - 中/小型機構 - 25%主要職能為自助組織

(Source: HKCSS-HKU-GAME NGO Governance Health Survey 2018)

香港非政府機構管治健康狀況調查 2018

– 全職**職員數目**:
  - 中/小型機構的中位數 : 9 名
  - 大型機構的中位數 : 270 名

– **財政來源:**
  - 中/小型機構: 較多為非恆常性收入
  - 大型機構: 較多為恆常性收入

– 最常見曾經歷的重要**管治事宜**:
  - 董事會主席轉換 (57.1%)
  - 機構總幹事轉換 (46.8%)
  - 多過五分一的僱員人手變動 (38.7%)

(Source: HKCSS-HKU-GAME NGO Governance Health Survey 2018)

香港非政府機構管治健康狀況調查 2018

- **董事會成員:**
  - 中/小型機構的董事較多女性(超過五成)及較年輕(接近兩成為40歲以下)
  - 大型機構的董事較多(四成)有學士或碩士學歷

- **會議:**
  - 平均每年六次，每次2.5小時
  - 平均出席率: 78.5%
  - 大機構的董事會較多不同的委員會
  - 年度退修:
    - 大機構: 45%
    - 中/小型機構:24.3%

(Source: HKCSS-HKU-GAME NGO Governance Health Survey 2018)

NGO管治是什麼？

What is NGO Governance?

NGO董事會的授權來自哪裡?

董事會代表誰的權益?

NGO向持份者問責的特點

(Anheier, 2014)

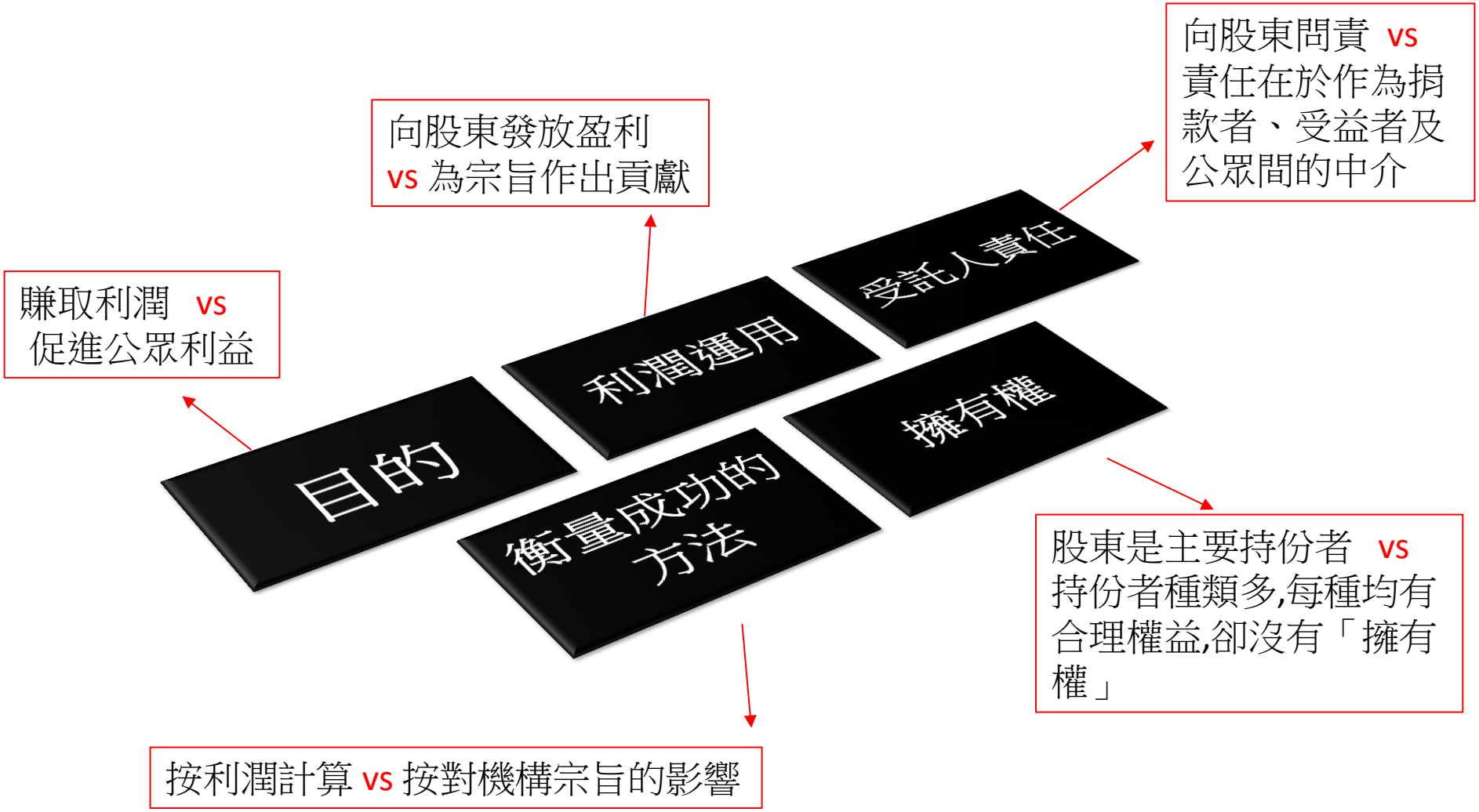
- 向上: 捐款者、支持者及監管者
- 向下: 會員、受惠者及服務使用者
- 對外: 伙伴、傳媒、業界及公眾
- 對內: 員工及義工、機構宗旨

1. 是誰擁有你所屬的**NGO** 呢**?**
2. 眾多持份者及多重底線**!**

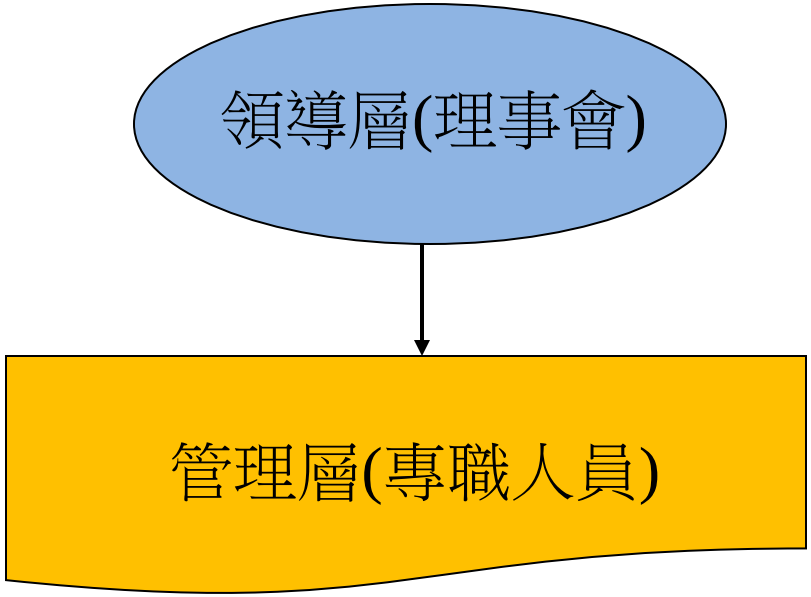
企業 vs NGO 的營運環境

	企業	NGO
價值取向	私人利益、競爭	社會公義、平等
對象	顧客	基層、弱勢社群
問責對象	單一對象	多重對象
受益人	老板、股東	公眾、服務使用者
財政來源	直接來自顧客	間接來自公眾或捐款人
產品	商品或服務	社會福利服務
奉行思想	消費力	公民權利
策略手法	製造倚賴性	提升自立能力
目標	擴大利潤	推動社會福祉

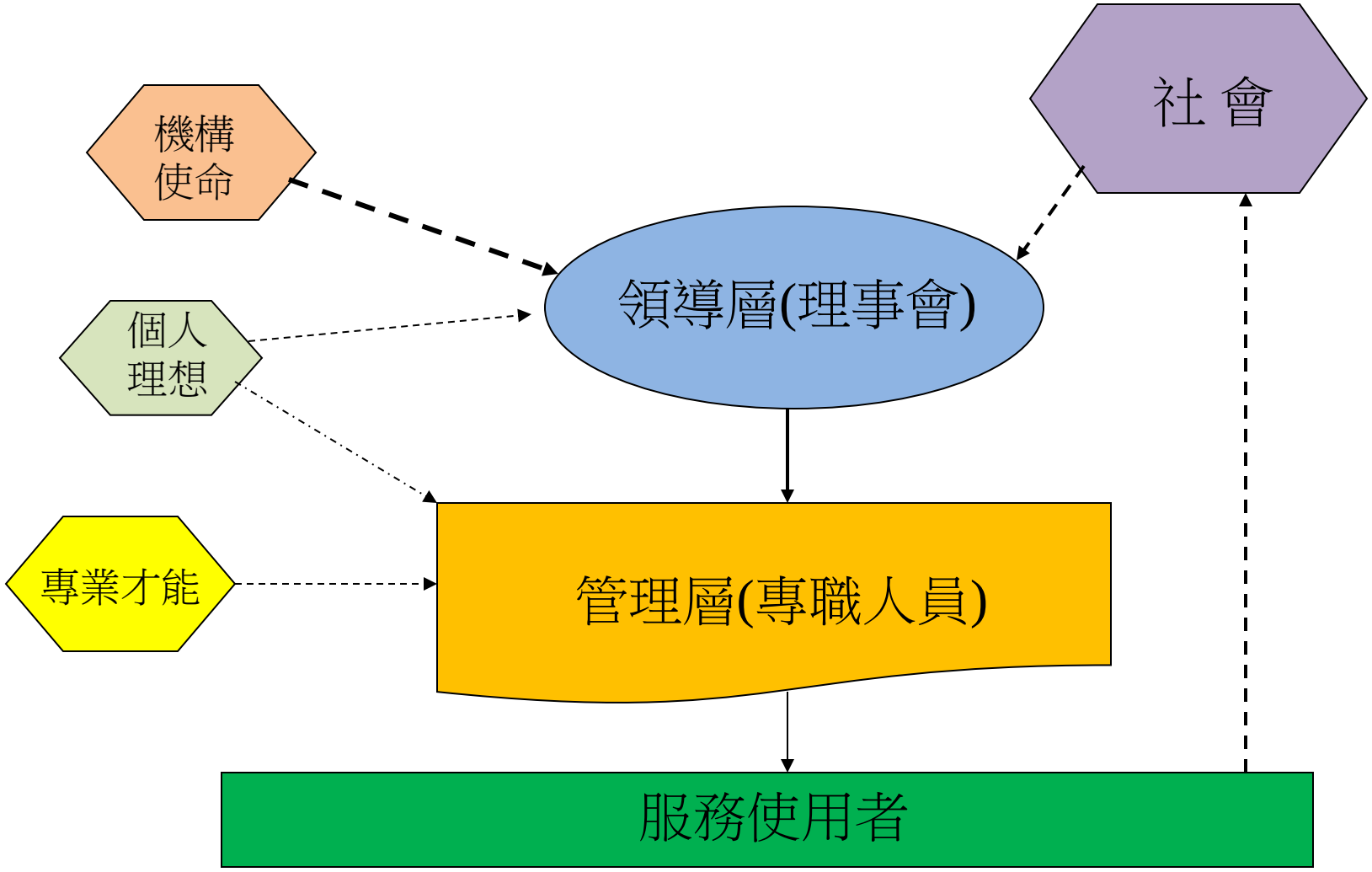
企業與NGO管治 - 主要分別



NGO管治架構的模式



NGO管治架構的模式



董事會在NGO管治中的角色

- 連結 社區/持份者 及 機構
  - 理事會是平衡各方利益的平臺
- 互相制衡 (check and balance)
  - 保持相對獨立性
- 處理機構的歸屬權(ownership)問題 => 扮演「信託人」**(Trustee)** 的角色
- 基於問責的考慮，公共機構比私人機構更重視機構治理的概念

NGO管治架構的特點

- 集結各界的社會和專業人士 (顧問、董事、委員等)加入領導層，展示濃厚的「民間力量」，避免令人覺得機構是附屬於政府或個別人士
- 讓機構「看來」更「群眾化」，提升了公信力和公眾問責意識
- 強化對社會需要的觸覺
- 理事和委員們為社會期望提供了回饋的管道，也在其各自的社群網路中成為機構的親善大使和代言人

進一步了解NGO管治

「管治」(Governance) 的定義

“管治是一套制度及程序，以確保機構的整體方向、有效性、督導和問責。”
(*Knowhow Nonprofit.org*)

良好管治要確保：

- 合符法規
- 機構能有效及妥善運作
- 問題得以及早察覺及適當處理
- 維持機構的聲譽及廉潔
- 推動機構宗旨的貫徹和產生作用

不可或缺的信託人

六項主要責任

CHARITY COMMISSION FOR ENGLAND AND WALES

不可或缺的信託人– 管治拼圖

The Charities Commission, UK – Trustee guidelines CC3

<u>這是關於知曉</u>:

- 機構按其目的可以及不可以做的事情
- 機構如何履行其目的並惠及公眾?
- 機構實質帶來甚麼改變?

<u>這是指</u>:

- 通曉機構管治文獻
- 得知有關遞交帳目、申報及機構註冊詳情變更的最新資訊
- 知道適用於機構的其他法律規則

<u>這不是指</u>:

- 成為專家 (但你須採取合理的行動去了解)

不可或缺的信託人– 管治拼圖

The Charities Commission, UK – Trustee guidelines CC3

這是關於:

- 作出平衡而知情的決定
- 確認並處理利益衝突事件
- 確保信託人是在許可下獲益
- 為面對受質疑及挑戰做好準備
- 接受多數贊成的決定

這不是關於:

- 為機構的利益而保存機構
- 謀取個人利益

這是關於:

- 管理危機及保護資產(包括聲譽)及人員
- 獲取機構所需資源
- 制訂及遵行適當的監控措施及程序
- 處理土地及樓宇
- 對員工及義工負責及向他們問責

不可或缺的信託人– 管治拼圖

The Charities Commission, UK – Trustee guidelines CC3

<u>這是關於</u>:

- 運用你的技術及經驗
- 決定何時需要他人建議
- 準備會議
- 獲取所需資訊(財務、管理)
- 為事情可能出錯而做好準備

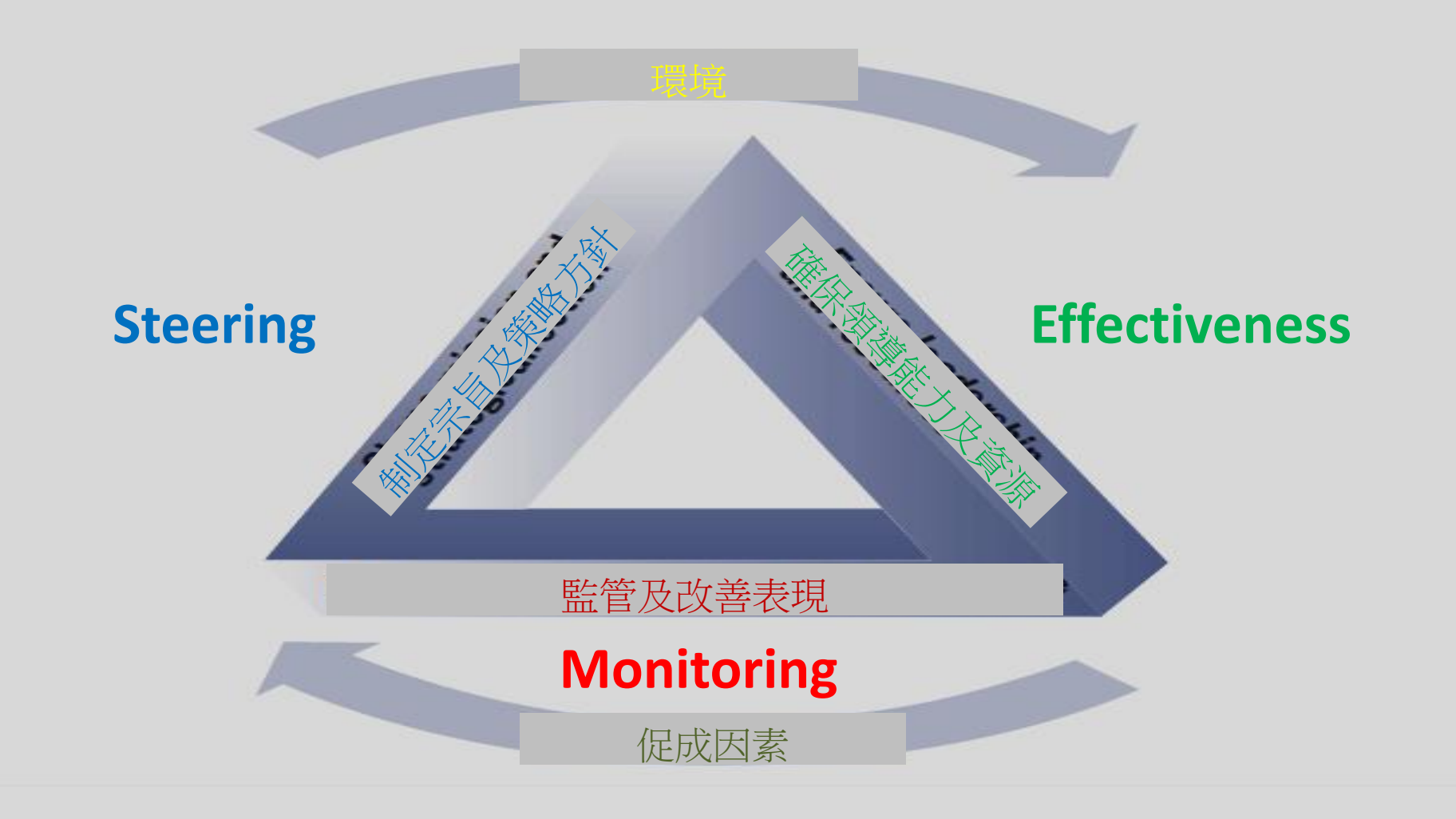
<u>這是關於</u>:

- 符合法規、會計及匯報要求
- 有能力展示出你的慈善機構合法且有效益
- 就機構權益向會員及其他持份者問責
- 確保員工及義工向理事會問責
- 視問責為機遇，而非負擔

理事會的主要功能 *(社會福利署)*

- **策略指導 (Steering)**
  - 策略督導
  - 機構更新
- **監督運作 (Monitoring)**
  - 向持份者問責
  - 合規和進行審計
- **審視成效 (Effectiveness)**
  - 確保決策能依制度進行
  - 擬定重大政策及作出重要決策
  - 評估成果與其效益
  - 危機處理
  - 開拓資源

NGO的管治互動框架 - 3個主要角色及責任 *(McKinsey & Co.)*



NGO的管治互動框架

1. 制定宗旨及策略方針 (Steering)

主要責任:

- 制定宗旨及願景
- 積極參與策略決策及政策訂立
- 讓持份者參與

NGO的管治互動框架

2. 確保領導能力及資源 (Effectiveness)

主要責任:

- 選擇、評估及培育機構的主要行政人員
- 確保有足夠財務資源及監督
- 提供專業知識及門路
- 提升信譽

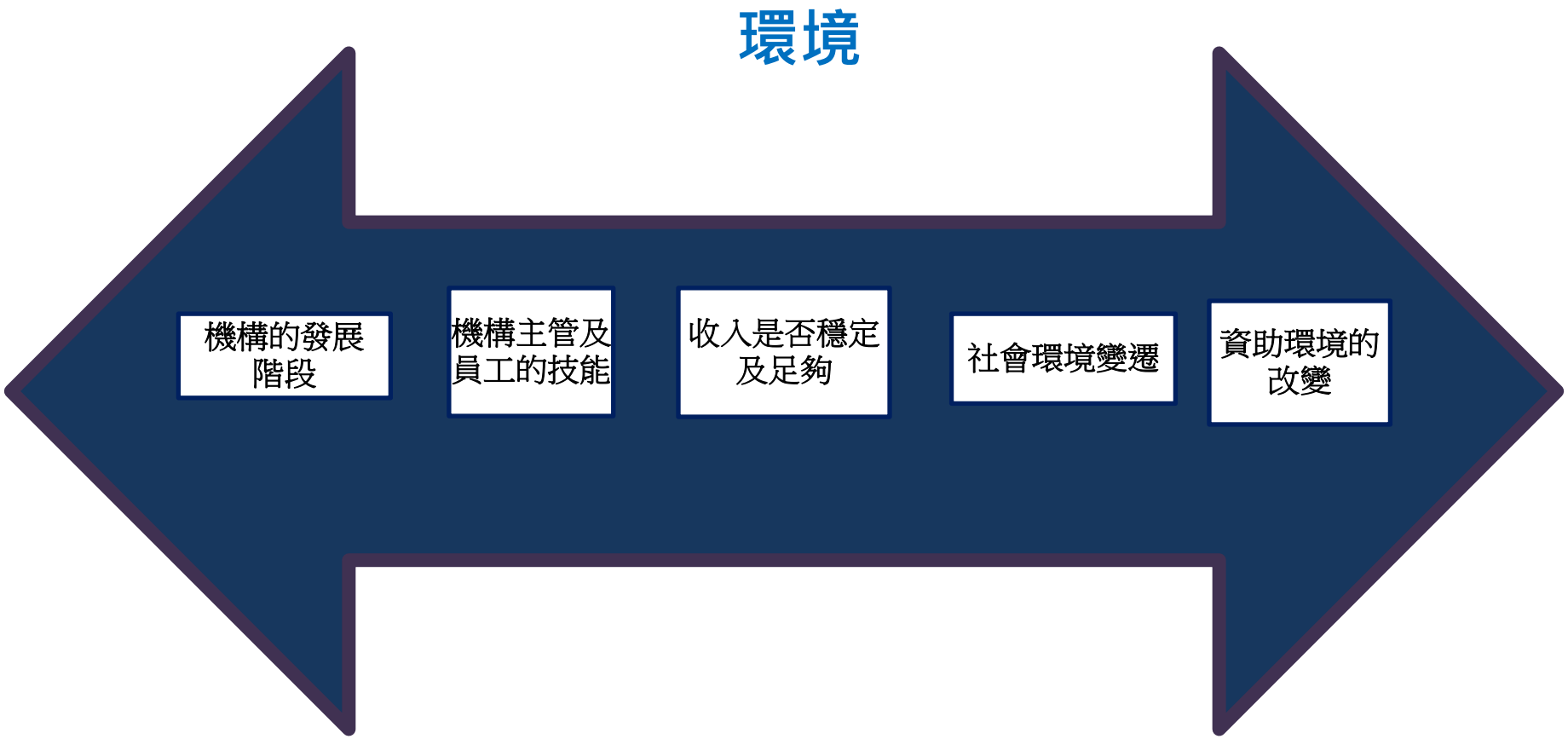
NGO的管治互動框架

3. 監管及改善表現 (Monitoring)

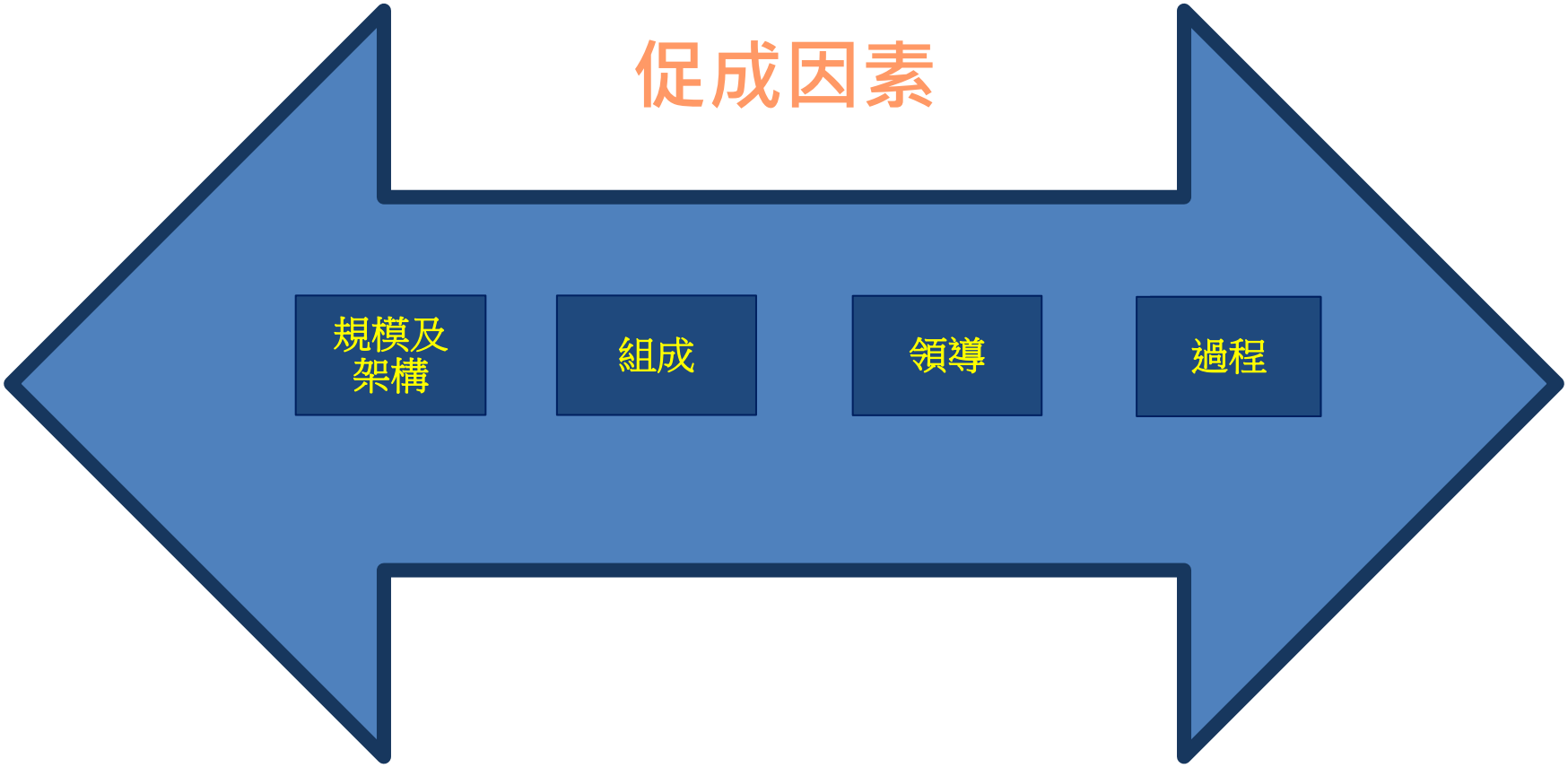
主要責任：

- 監管表現
- 維持機構健康
- 確保問責性
- 改善理事會表現
- 監督財政及充分風險管理

NGO的管治互動框架



NGO的管治互動框架

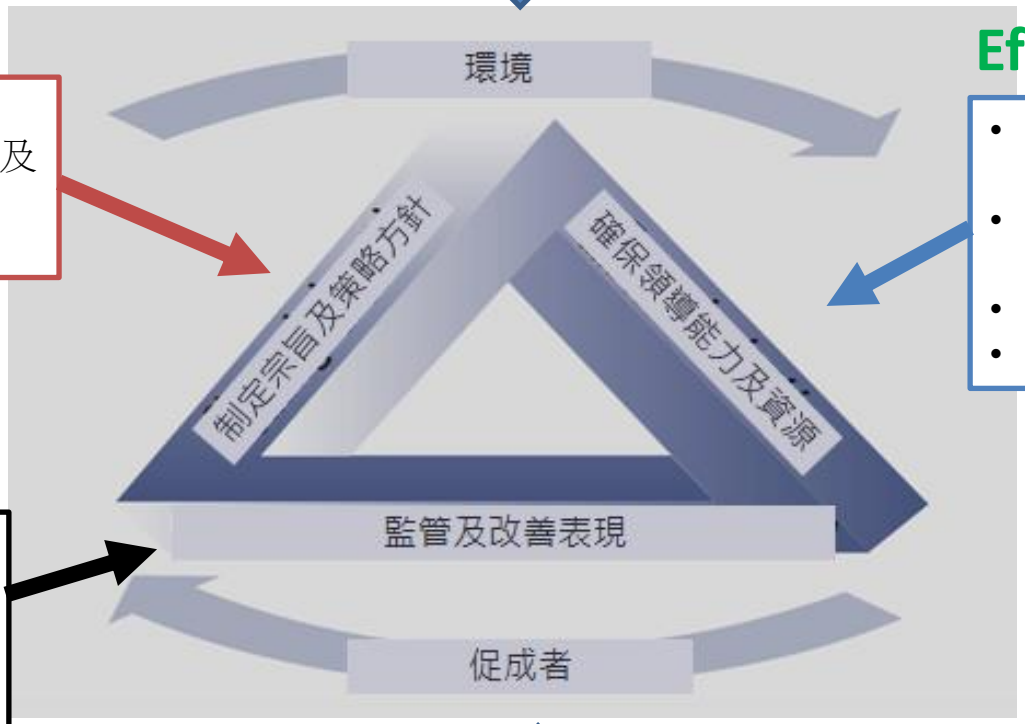


NGO的管治互動框架

機構的發展階段 - 機構主管及員工的技能 - 收入是否穩定及足夠
社會環境變遷 - 資助環境的改變

Steering:

- 制定宗旨及願景
- 積極參與策略決策及政策訂立
- 讓持份者參與



Effectiveness:

- 選擇、評估及培育機構主管
- 確保有足夠財務資源及監督
- 提供專業知識及門路
- 提升信譽

Monitoring:

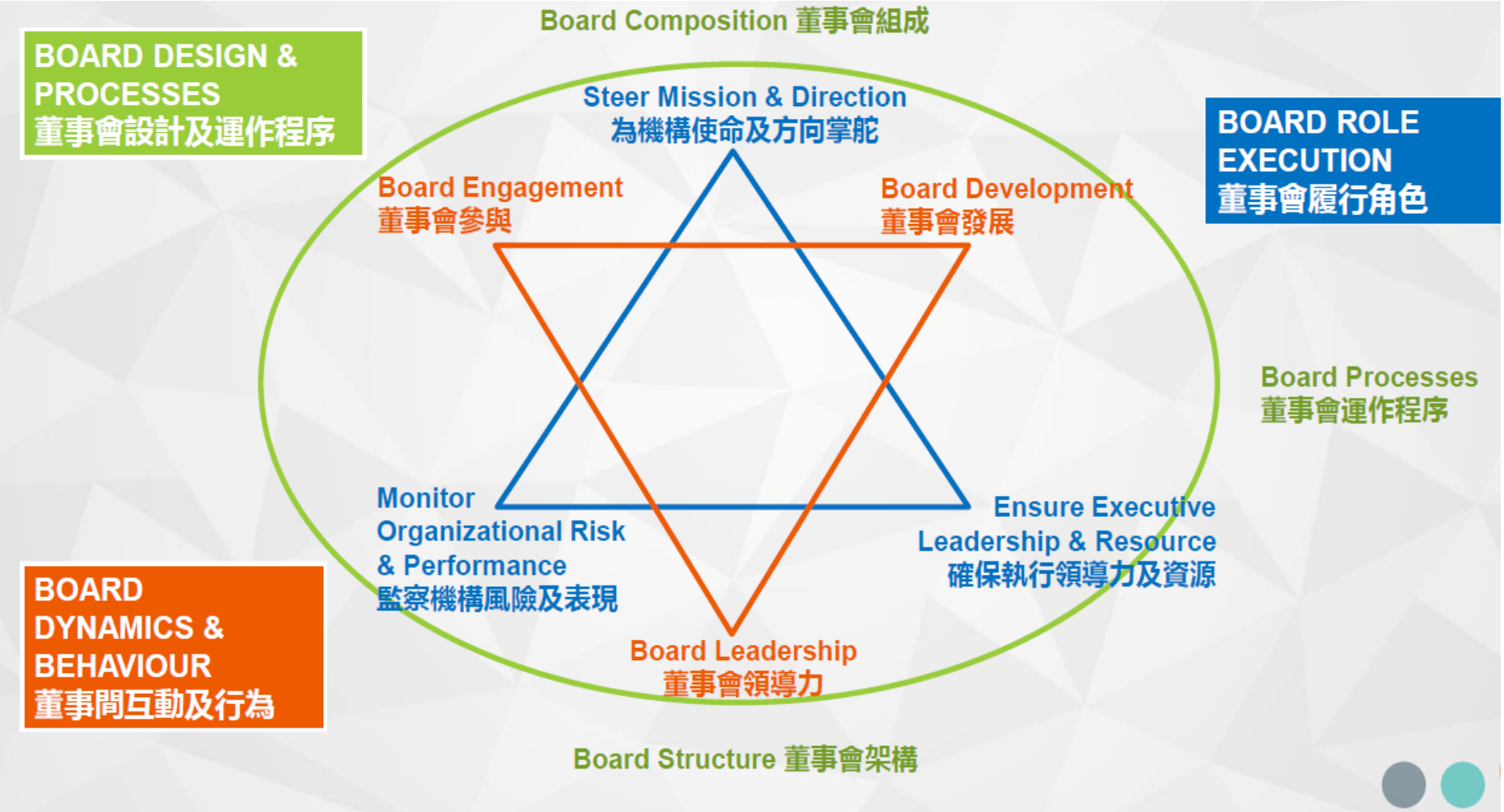
- 監管表現
- 維持機構健康
- 確保問責性
- 改善理事會表現
- 監督財政及充分風險管理

過程 – 領導 – 組成 – 規模及架構

董事會成員

- 一群社區人士為機構的使命和利益而共同行動
- “理想”的理事會成員:
  - ✓願意為機構的使命及價值而付出
  - ✓有獨立思考能力的團隊成員
  - ✓願意投入時間和精神
  - ✓捍衛道德標準以提升機構的聲譽
  - ✓處理重大事件時持宏觀及彈性的態度

管治健康 (Governance Health)：
董事會除了管治機構，也要確保自身健康運作



Source: HKCSS-HKU-GAME NGO Governance Health Survey 2018

管治健康框架

3 個維度	境況維度 (I) 董事會設計及運作程序	功能維度 (II) 董事會履行角色	互動維度 (III) 董事間互動及行為
9 個元素 及 17 個範疇 ( ) = 相關元素/範疇的良好實務數目 總共有 62 個良好實務.	1. 董事會組成 (4) 2. 董事會架構(4) 3. 董事會運作程序 (4)	4. 為機構使命及方向掌舵 4.1 訂定使命及願景(4) 4.2 策略規劃(3) 5. 確保執行領導力及資源 5.1 支援最高管理層(3) 5.2 確保財政資源充足(4) 5.3 提供專門知識及聯繫網絡 (2) 6. 監察機構風險及表現 6.1 監管風險及符合法規 (3) 6.2 確保向持份者問責(3) 6.3 監察表現(2)	7.董事會發展 7.1 成員招募(3) 7.2 能力建設(3) 7.3 接班規劃(2) 8. 董事會參與 8.1 正向文化(3) 8.2 推動參與(2) 8.3 積極性與投入感(3) 9. 董事會領導力 9.1 與管理層建立具建設性的夥伴關係(3) 9.2 監察及改善董事會表現(2) 9.3 領導力(5)

資料來源:香港非政府機構管治健康狀況調查2018-2019

Q
&
A