

香港社會服務聯會

檢討整筆撥款基線 確立社會服務持續發展制度 強化機構執行整筆撥款《最佳執行指引》的能力

(一) 引言

為配合社署推動《最佳執行指引》，本會已於6月2日向社署提交會員機構對社署的《最佳執行指引》初步建議大綱的最新修訂建議。當中涉及第三部份機構管治及問責，並將部份建議列為第一組，包括：

- 1.1 強化 3.1 管理策略的3.1.1 溝通 3.1.1.1 機構須於董事會、管理層、員工及服務使用者之間設立有效的溝通渠道。
- 1.2 強化3.2.1 界定董事會的職能及責任3.2.1.1 管理委員會及／或董事會或其他決策組織的職能、責任及成員名單必須清楚界定及記錄在案，讓機構員工及服務使用者俱能取得有關資訊。
- 1.3 強化3.2.2 重要管理事項的決策 3.2.2.1 機構須設有政策及程序就其表現收集及回應服務使用者、員工及相關人士的意見，並確保上述人士知悉有關政策及程序。
- 1.4 強化 3.3 董事會及管理層在處理投訴上的角色及責任等部份。
- 1.5 強化 3.2.2 重要管理事項的決策 3.2.2.1就社署津助的服務，收集及回應服務使用者、員工及相關人士的意見，並確保上述人士知悉該等政策及程序。

(二) 資源配合

就上述的多項建議，非政府機構需研究及改進機構的管治工作，並推行更多有效的人力資源措施及溝通機制，以達致預期效果。工作項目概括如下：

- 2.1 加強中央行政支援，以鞏固機構管治、策劃及協調、財務及會計和服務監管；
- 2.2 更新機構政策，設立、組織及推行多項有效的溝通渠道，以吸納不同持份者意見；
- 2.3 增加以書面記述人力資源措施的實踐情況及設立改進機制，持續改善；
- 2.4 進行意見收集及記錄推行整筆撥款後機構管理措施的轉變；
- 2.5 持續研究整筆撥款帶來的影響和挑戰，進行多項預測和評估；
- 2.6 提高使用整筆撥款的透明度；
- 2.7 處理與機構及單位日常運作有關的溝通及交待工作；
- 2.8 接受有機會增加的投訴個案，訂定解決前線員工與管理層之間糾紛的機制

(三) 建議

- 3.1 持續改善機構的內部溝通，建立服務使用者、員工、管理層及董事會間的共識，對於消弭內部矛盾及耗損，增強界別的凝聚力，實在具有長遠的果效，有助社會福利服務的整體發展。另一方面，向持份者及公眾問責，開誠布公，也應是每所資助機構份內的責任。
- 3.2 《最佳執行指引》正好是一個機會，讓資助機構各自在現有的基礎上強化管理效能、

提升管治水平、從而改善服務質素，造福市民。但要認真地執行指引，各機構必須首先從新檢視內部各項大小措施，尤其是有關諮詢及決策的程序，持份者參與的途徑，回應反饋的機制等，再持續地分析試驗，按部就班地進行，才可落實指引內各第一組項目的改進，並嘗試把更多的第二組項目推向第一組。

- 3.3 開展上述各種甚具意義的新工作，持續地進行改善，機構除了需要莫大的決心之外，更依賴政府堅實的支援。否則，機構實在無法在原本已超負荷的壓力中騰出空間及資源，委身於這些長遠而需持久進行的事工。
- 3.4 據近日本會與機構的商討所得，以一所接受二千多萬元資助，近100名員工的機構為例，已需要一個額外的職位以及程序費用，才可有把握落實指引。以此估算，所需額外支援應為1%。

- 完 -