

鄰舍輔導會 《最佳執行指引》資料冊

引言

社會福利署於 2014 年制訂的《最佳執行指引》，目的是鼓勵接受整筆撥款津助的非政府機構，透過改善財務管理、人力資源管理、機構管治及問責三個範疇，不斷提升其管治水平。《最佳執行指引》包括兩組不同層次的指引。第一組是非政府機構除非有充分理由，否則理應遵守的指引；第二組是鼓勵非政府機構採用的指引。

為強化機構管治，本會於 2011 年成立「機構管治及董事會職能專責小組」，訂定機構管治及問責方向，並於 2014 年 7 月 1 日起，按社會福利署制訂《最佳執行指引》的要求下，就財務管理、人力資源管理和機構管治與問責等三個範疇制定政策及程序，以不斷提升管治水平。其後於 2015 年更將小組改為常設委員會，負責每年檢視《最佳執行指引》自我評估清單中各項政策及措施的推行情況。另「機構管治及董事會職能委員會」亦於 2017 年 10 月 17 日會議上通過本會最佳執行指引的執行框架和相關的政策及程序，並加以落實推行。本會現已輯錄成《最佳執行指引》資料冊，經執行委員會於 2019 年 6 月 24 日會議通過，並會上載至本會網站，讓員工及公眾人士知悉。

A 財務管理

1. 整筆撥款儲備的管理 — 善用儲備（第一組）

政策：

- i. 在管理整筆撥款儲備時須遵守《整筆撥款手冊》、整筆撥款通告、相關信函／通知所訂定的用途，並備有財務報告、財務計劃等。
- ii. 參考本會財政狀況、薪酬架構、員工離職率及長遠的財政平衡等因素，總幹事須定期向執行委員會報告，以檢討整筆撥款儲備的情況及紀錄。

程序：

- i. 於每年新財政年度開始前，執行委員會審議並批准新財政年度的財務預算。
- ii. 總幹事每年定期向執行委員會報告整筆撥款儲備狀況，執行委員會每年最少一次在會議中討論如何管理、運用儲備及作出紀錄，並須考慮如何善用儲備以配合機構未來發展。
- iii. 為使本會順利地營運，持續改善員工和服務使用者的福利，總幹事與高級職員透過服務單位會議、部門會議、總辦事處及部門主管會議等收集有關改善員工聘用條件、加強服務或節約措施的方案，並在管理委員會會議討論，最後向執行委員會建議。
- iv. 於員工大會，公佈本會整筆撥款儲備的水平和政策，諮詢員工意見。

2. 整筆撥款儲備的管理 — 儲備狀況（第一組）

政策：

- i. 本會透過適當渠道向職員及公眾發佈有關整筆撥款儲備的資訊。

程序：

- i. 本會備有適當渠道，包括在本會《年報》、經核數師審核之財務報告、社署周年財務報告中作出發佈及上載至本會網站，以便員工及公眾人士了解本會於去年運用整筆撥款儲備的資訊及來年運用儲備的計劃。
- ii. 如整筆撥款儲備之運用情況及運用儲備計劃有情況須員工關注，本會亦會透過適切的渠道通知員工，例如內部會議、通告等。

3. 整筆撥款儲備的管理 — 最合適的儲備水平（第二組）

政策：

- i. 本會備有《最佳執行指引》資料冊，簡述相關規劃、評估及釐訂合適的整筆撥款儲備水平的機制，總幹事會定期向執行委員會報告儲備狀況。

程序：

- i. 高級職員會定期評估整筆撥款儲備狀況，評估時會根據本會的薪酬架構、職員流失率、員工年齡分佈、年度薪酬調整、預計收入及支出增減等資料，推算未來整筆撥款儲備狀況及釐訂合適的儲備水平。
- ii. 完成評估整筆撥款儲備狀況後，總幹事會遞交執行委員會討論，以有效監察本會積累整筆撥款儲備金額及水平，達到長遠財政平衡。
- iii. 總幹事每年定期向執行委員會報告儲備水平和儲備狀況。

4. 使用非定影員工的公積金儲備 — 使用儲備（第一組）

政策：

- i. 本會必須依據相關法例、《整筆撥款手冊》、整筆撥款通告及相關信函／通知所訂定的用途，運用非定影員工的公積金儲備，並備有財務報告、財務計劃等文件。
- ii. 運用非定影員工的公積金儲備前，必先評估本會整體之財務負擔能力。

程序：

- i. 本會每年向社署提交周年財務報告及經審核之財務報告，而非定影員工公積金儲備已詳列於內，由核數師確認符合有關法例、社會福利署「整筆撥款手冊」及相關通告或函件內所訂定的規定。
- ii. 執行委員會每年最少一次在會議討論如何管理及運用公積金儲備，在討論時須考慮上述原則，並紀錄有關討論結果。
- iii. 總幹事與高級職員每年評估非定影員工公積金儲備情況及推算未來狀況，並供執行委員會討論。執行委員會或按需要就非定影員工公積金儲備實際情況作出檢討，決定將公積金儲備用於調整公積金供款比率，或發放一次性的額外供款予員工，以便在收支平衡原則下，可提高員工士氣，也增加員工對機構的歸屬感。

5. 使用非定影員工的公積金儲備 — 儲備狀況（第一組）

政策：

- i. 本會會按公積金儲備的實際情況，決定將公積金儲備用於以下情況，例如：考慮調整公積金供款比率，或發放一次過額外供款予員工，並參考《強積金計劃條例》

及《員工手冊》的員工供款年資獲自願性供款中累算權益可得之比率，作為其中的考慮因素。

程序：

- i. 本會備有有關資料的財務報告、財務計劃等文件，報告非定影員工的公積金儲備結餘，並供執行委員會討論，以便規劃未來一年運用非定影員工的公積金儲備之策略。
- ii. 在《年報》中報告去年運用非定影員工的公積金儲備及未來運用儲備的計劃，並於每年員工大會上發佈有關資訊，供員工知悉。
- iii. 本會在員工大會向員工發佈公積金儲備的資訊，包括簡述未來如何運用公積金儲備的計劃，並於會後以通告或電郵發放相關訊息。

B 人力資源管理

1. 員工薪酬政策及管理 — 薪酬調整（第一組）

政策：

- i. 本會運用薪酬調整撥款時，須依據立法會財務委員會批准撥款的指令、社署最新的《整筆撥款手冊》、整筆撥款通告、相關信函／通知所訂定薪酬調整撥款的用途。
- ii. 同時，本會運用薪酬調整撥款時須按公務員薪酬調整的百分比調整員工的薪酬；或把薪酬調整的額外撥款全數用於薪酬調整。

程序：

- i. 社署每年會適時通知本會有關立法會財務委員會通過公務員薪酬的調整幅度，其後約於九月社署將通告本會發放的薪酬調整撥款。本會於運用薪酬調整撥款時，須依據立法會財務委員會批准撥款指令、社署最新《整筆撥款手冊》、整筆撥款通告、以及相關信函／通知所訂定薪酬調整撥款用途。
- ii. 於收到社署通知有關立法會財務委員會通過公務員薪酬的調整幅度後，會計及財務部和人力資源部將準備相關資料，總幹事與高級職員進行討論並提出調整幅度建議。
- iii. 總幹事提交有關建議於執行委員會討論。執行委員會需按該年度財政情況及可承擔能力作決定。
- iv. 總幹事會發出「薪酬調整」通告予員工，讓所有員工，包括受整筆撥款津助的員工得悉有關該年度薪酬調整的安排。

C 機構管治及問責

1. 管理策略 — 溝通（第二組）

政策：

- i. 本會致力設立執行委員會、管理層、員工和服務使用者之間的溝通渠道，「以確保本會就整筆撥款津助有關事宜」或「與整筆撥款有關的重要決策」，其中包括：更改現有職員編制、人手比例、更改薪酬組合或工作條件及重整服務模式等）收集員工及服務使用者的意見及發佈決策結果，加強管治及問責。
- ii. 提供適當渠道，讓員工及服務使用者知悉本會的工作和服務發展。

程序：

- i. 就整筆撥款津助有關事宜或「與整筆撥款有關的重要決策」，總幹事及高級職員會透過機構與員工設有的恆常溝通機制，包括全體員工通告、全體員工會議、全體單位主任會議、部門集思會及管理層與員工協會定期會議等，收集員工的意見及發佈決策結果；亦會透過常設收集意見電郵及意見收集箱，收集員工及服務使用者的意見。另高級職員亦會定期出席服務單位的服務使用者委員會、家屬聯會、家職會等，收集服務使用者的意見及向服務使用者發放資訊，促進溝通。
- ii. 執行委員會委員亦會透過出席全體員工會議、高級職員會議、探訪服務單位等，收集員工、服務使用者的意見，加強員工、服務使用者與執行委員會的溝通。
- iii. 就一些影響員工的政策改變或特別事件，如經評估為現有恆常溝通機制未足夠應付，總幹事與高級職員會訂定與員工溝通的特別措施，包括緊急通告、特別全體員工大會、特別全體主任會議或部門會議、服務使用者特別會議等，並將與員工溝通的結果，向執行委員會匯報，以作進一步決策的考慮因素。
- iv. 就一些影響服務使用者的政策改變或特別事件，如經評估為現有恆常溝通機制未足夠應付，總幹事與高級職員會訂定與服務使用者溝通的特別措施，包括與受影響服務使用者舉行特別會議、向服務使用者發放特別通告等，並將與服務使用者溝通的結果，向執行委員會匯報，以作進一步決策的考慮因素。
- v. 上述資訊已上載於本會網頁，讓公眾知悉。

2. 管理策略 — 董事會任期（第二組）

政策：本會執行委員會即董事會。

- i. 本會備有《組織章程細則》(Articles of Association)，並已制訂《會員及委員手冊》，就董事會的成員訂立更替機制，包括服務任期、連任次數，以確保董事會能持續發展。
- ii. 上述資訊亦會上載至本會網站，讓公眾人士得以閱覽。

程序：

- i. 本會按照本會《組織章程細則》，並制定《會員及委員手冊》，就執行委員會成員訂立更替機制，包括服務任期、連任次數，以確保執行委員會能持續發展，並讓公眾知悉以完善機構管治。執行委員會委員由會員代表提名，並於周年會員代表大會進行選舉及通過任期為一年。
- ii. 執行委員會委員於周年會員代表大會後緊接的執行委員會會議中互選主席、副主席及其他主要職位，任期為一年，主席及副主席可連任五次。
- iii. 上述資料已上載於本會網頁，讓公眾知悉。每年周年會員代表大會後和任何變化時作出更新。

3. 管理策略 — 董事會職能（第二組）

政策：

- i. 就《整筆撥款津助》有關事宜，每年須向本會執行委員會及機構管治及董事會職能委員會提供已更新資料，包括社署津助服務的目的、單位的受津助員工及服務

使用者人數等資料，以加強董事會對本會及本會轄下各項社署津助服務的認識，從而加強其領導職能。

- ii. 定期安排執行委員會委員到訪本會轄下服務單位與員工及服務使用者會面，了解服務單位的運作狀況，以加強執行委員會與員工、服務使用者的溝通。

程序：

- i. 每年最少一次向執行委員會及/或其相關委員會匯報本會轄下各項社署津助服務的目的、各服務單位的受津助員工及服務使用者人數等資料。
- ii. 每年四次安排執行委員會及/或其相關委員會到服務單位探訪，與受津助員工及服務使用者會面，聽取意見，並熟悉機構轄下各項社署津助服務的運作。
- iii. 從探訪中獲得的任何評論和經驗，將在執行委員會會議上分享，並為管理工作提出建議。

4. 在整筆撥款津助制度下，董事會的職責以及機構在社署津助服務的重要管理事項的決策 — 界定董事會職能及責任（第二組）

政策：

- i. 備有文件及機構管治架構圖，說明執行委員會、其相關委員會及高級管理層的架構及成員名單，以及其職能和責任，並區分執行委員會成員與高級管理層之間的職能和責任。
- ii. 提供適當渠道讓員工及服務使用者閱覽上述資料。

程序：

- i. 本會備有「組織架構圖」、「執行委員會職務說明和附屬委員會職責及各委員會名單」、「年報」，說明執行委員會、附屬委員會及高級管理層的架構及成員名單，以及其職能和責任，並區分執行委員會委員與高級管理層之間的職能和責任。
- ii. 本會每年更新組織架構圖、委員會職能及成員名單，並上載到「電子文件管理系統」(DMS)內，以供員工下載，並將有關資料擺放於服務單位「借閱資料一覽表」內，以供公眾人士及服務使用者查閱。在《年報》內亦會列出委員、高級職員和主任名單。
- iii. 有關的人事變動，會發放通告讓員工及服務單位知悉。

5. 在整筆撥款津助制度下，董事會的職責以及機構在社署津助服務的重要管理事項的決策 — 社署津助服務的重要管理事項的決策（第二組）

政策：

- i. 本會設立及透過多種渠道，就與整筆撥款津助有關並影響員工及/或服務使用者的重要事宜，徵詢他們的意見。

程序：

- i. 委員到訪單位，就「整筆撥款津助有關事宜」或「與整筆撥款有關的重要決策」，收集員工和服務使用者的意見。委員出席康復服務部家屬聯會、安老服務部服務諮詢會等活動，收集服務使用者意見。
- ii. 按「整筆撥款津助有關事宜」或「與整筆撥款有關的重要決策」，舉行服務單位會

議、部門會議、總辦事處及部門主管會議等，收集員工的意見及發放有關資訊。至於服務使用者的意見，會在服務使用者委員會會議、會員大會、家屬會議、問卷調查、聚焦小組等搜集及發放「意見收集及處理程序」和「計劃、評估及收集意見政策」)。

- iii. 總幹事出席員工大會，就「整筆撥款津助有關事宜」列入員工大會議程，如：「管理及監察整筆撥款儲備的政策及程序」、「去年運用整筆撥款儲備的資訊及未來計劃」、「去年公積金儲備的資訊及未來計劃」等，發佈有關資訊及聽取員工意見。

6. 在整筆撥款津助制度下，董事會的職責以及機構在社署津助服務的重要管理事項的決策 — 社署津助服務的重要管理事項的決策結果 (第二組)

政策：

- i. 本會設立及透過多種渠道，向員工及／或服務使用者發佈與整筆撥款津助有關的重要決策結果。

程序：

- i. 按「整筆撥款津助有關事宜」或「與整筆撥款有關的重要決策」，舉行服務單位會議、部門會議、總辦事處及部門主管會議等，收集員工的意見及發放有關資訊。
- ii. 至於服務使用者的意見，會在服務使用者委員會會議、會員大會、家屬會議、問卷調查、聚焦小組等搜集及發放「意見收集及處理程序」和「計劃、評估及收集意見政策」)。
- iii. 總幹事出席員工大會，就「整筆撥款津助有關事宜」列入員工大會議程，如：「管理及監察整筆撥款儲備的政策及程序」、「去年運用整筆撥款儲備的資訊及未來計劃」、「去年公積金儲備的資訊及未來計劃」等，向員工發佈有關重要決策結果。

7. 機構在處理投訴上的角色及責任 — 不同層級的投訴處理所涉及的人員、職員及責任 (第一組)

政策：

- i. 沿用本會現時使用的「服務質素標準十五 - 申訴」內的相關政策及機制處理投訴。

程序：

- i. 本會已備有政策文件：「處理投訴政策及程序」及「投訴－內部調查及處理程序」，說明處理投訴的政策及機制，當中包括涉及員工、管理層及董事會的投訴處理之程序和上訴安排。
- ii. 就整筆撥款津助有關的投訴，服務使用者／員工就機構或服務單位提出的投訴，會按照上述「處理投訴政策及程序」及「投訴－內部調查及處理程序」既定政策處理。
- iii. 本會向投訴人及被投訴人交待已按「處理投訴政策及程序」處理，並讓他們參考「處理投訴流程圖」。
- iv. 有關程序資料擺放在於服務單位「可供借閱資料一覽表」內，以供公眾人士及服務使用者查閱。

8. 機構在處理投訴上的角色及責任 — 機構在處理投訴的政策及程序 (第一組)

政策：

- i. 沿用本會現時使用的「服務質素標準十五 - 申訴」內的相關政策及機制處理投訴程序：
- i. 就整筆撥款津助的投訴，本會備有「處理投訴政策及程序」及「投訴－內部調查及處理程序」，說明其就處理投訴所採取的內部控制措施。
- ii. 備存投訴及處理投訴的書面紀錄「投訴紀錄表」，以確保機構依據既定政策、程序及成員組合，公正地處理投訴。
- iii. 按《整筆撥款獨立處理投訴委員會》要求及「處理意見及投訴程序」，本會適時提供與投訴相關的資料及紀錄，讓整筆撥款獨立處理投訴委員會能就投訴進行調查。本會備存紀錄，顯示已就整筆撥款獨立處理投訴委員會的建議跟進。
- iv. 有關程序資料擺放在於服務單位「可供借閱資料一覽表」內，以供公眾人士及服務使用者查閱。