

整筆撥款督導委員會

第 44 次會議記錄

日期： 2018 年 7 月 12 日(星期四)
時間： 下午 2 時 15 分至 6 時 40 分
地點： 香港灣仔皇后大道東 213 號胡忠大廈 9 樓 918 室

出席者

主席

林嘉泰先生，JP
署理社會福利署署長／
社會福利署(「社署」)
副署長(服務)

委員

歐楚筠女士
陳美蘭女士，MH, JP
陳綺貞女士
周賢明先生，BBS, MH
蔡海偉先生
熊運信先生
李正儀博士，JP
李小聰先生
梁佩瑤女士，JP

李道生先生

伍佩玲女士

冼建明先生

司徒永富博士

趙栢堃先生

勞工及福利局(「勞福局」)

助理秘書長(福利)1B，代表

勞福局首席助理秘書長(福利)1

高慧君女士

黃國進先生

社署助理署長(津貼)

秘書

林文儀女士

社署總社會工作主任(津貼)

缺席者

鄭詩韻女士

劉愛詩女士

李兆香女士

葉建忠先生

列席者

徐慧儀女士

社署高級社會工作主任(津貼)1

黃鎮標先生

社署高級社會工作主任(津貼)2

周月明女士

社署高級社會工作主任(津貼)3

開會詞

主席歡迎以下人士首次出席會議：趙栢堃先生(代表接替鄭健先生擔任勞福局首席助理秘書長(福利)1 的高慧君女士)、黃國進先生(接替郭志良先生擔任社署助理署長(津貼))、林文儀女士(接替余偉業先生擔任整筆撥款督導委員會秘書)，以及周月明女士(將會講解議程第 6 項的文件)。主席另告知各委員，鄭詩韻女士、劉愛詩女士、李兆香女士和葉建忠先生因事缺席會議。

申報利益

2. 林文儀女士表示，整筆撥款督導委員會採用一層申報利益制度。她提醒各委員如意識到個人與委員會會議上處理的事宜會有潛在利益衝突，便應該全面披露有關利益。陳美蘭女士、周賢明先生、蔡海偉先生、李正儀博士、李小聰先生、李道生先生、梁佩瑤女士、伍佩玲女士和冼建明先生身為相關非政府機構的董事會成員或職員，就披露受資助非政府機構最高級三層人員薪酬條件檢討報告、社會福利發展基金，以及議程第 3 項「推行《最佳執行指引》」的事宜申報利益。主席決定讓已申報利益的委員留在席上，就涉及整個業界的政策議題發言。

議程第 1 項 - 通過上次會議記錄

3. 委員通過第 43 次會議記錄，無須修改。

議程第 2 項 - 前議事項

披露周年財務報告和受資助非政府機構最高級三層人員薪酬條件檢討報告(「檢討報告」)的進度(第 4 至 7 段)

4. 黃鎮標先生向委員表示，全部 170 間非政府機構(包括 5 間接受傳統模式津助的機構)已填妥並提交 2016 至 17 年度的最高級三層人員薪酬自我評估報告，當中有 67 間因不符合豁免準則而遞交檢討報告。換言之，有 103 間機構〔即 98 間接受整筆撥款津助和 5 間接受傳統模式津助的機構〕獲豁免無須遞交檢討報告。

5. 在 165 間接受整筆撥款津助的非政府機構中，有 114 和 45 間分別已在社署網站提供周年財務報告和檢討報告的超連結，以向公眾作出披露。社署已把其餘機構的周年財務報告和檢討報告上載部門網站。詳細資料如下：

	須於 2016 至 17 年度作出 披露的機構數目	向社署提供 超連結的 機構數目	提供報告上載 社署網站的 機構數目
(a) 周年財務 報告	165	114 (69%)	51 (31%)
(b) 檢討報告	67	45 (67%)	22 (33%)

6. 在 2016 至 17 報告年度，向社署提供超連結的非政府機構數目(約 70%)較 2015 至 16 報告年度(約 60%)有所增加。2015 至 16 年度的詳細資料如下：

	須於 2015 至 16 年度作出 披露的機構數目	向社署提供 超連結的 機構數目	提供報告上載 社署網站的 機構數目
(c) 周年財務 報告	165	98 (59%)	67 (41%)
(d) 檢討報告	66	38 (58%)	28 (42%)

7. 主席讚揚，愈來愈多非政府機構把周年財務報告和檢討報告上載機構網站，並向社署提供超連結，以便公眾查閱報告。

社會福利發展基金第三階段的進度(第 9 至 10 段)

8. 徐慧儀女士向委員表示，獎券基金諮詢委員會已於 2016 年 1 月 28 日通過撥款 460,152,000 元，以開展社會福利發展基金第三階段。第三階段第一輪的申請期為 2016 年 3 月 2 日至 12 月 31 日，合共接獲 220 宗由 149 間非政府機構遞交的申請。第三階段第一輪所有資訊科技和非資訊科技申請項目的審批工作已經完成。截至 2018 年 7 月 9 日，獎券基金諮詢委員會已通過向該 149 間機構發放合共 398,685,000 元的撥款，佔第三階段撥款上限 460,152,000 元的 86.6%，未定用途的餘額為 61,467,000 元。

9. 為善用社會福利發展基金，社署邀請尚有剩餘資助限額的非政府機構在 2018 年 1 月 8 日至 5 月 31 日的第三階段第二輪的申請期提出申請。截至 2018 年 7 月 9 日，共有 25 間機構提出申請，涉及總額約 11,195,000 元(資訊科技和非資訊科技項目分別佔 6,918,000 元和 5,032,000 元)。假如第三階段第二輪的申請全數獲批，社會福利發展基金的未定用途餘額估計約為 49,517,000 元(即 61,467,000 元減去 11,950,000 元)。社署會就餘額的運用諮詢財經事務及庫務局和獎券基金諮詢委員會。其中一個建議是邀請非政府機構以餘額進行精算或相關研究。

10. 至於自 2016 至 17 年度起對社會福利發展基金項目進行的實地視察，已按隨機抽選機制在第一階段獲批撥款的 150 間非政府機構中選出合共 16 間機構(11%)，並在 2016 至 17 和 2017 至 18 年度進行實地視察。在實地視察期間，已查閱項目的帳簿、交易記錄、報價單／標書、培訓活動出席記錄、相關政策文件和

指引，以及購置或開發物品記錄。經評估，上述 16 間機構中有 11 間(69%)完全符合社會福利發展基金守則和《獎券基金手冊》的規定。其餘 5 間(31%)則符合大部分規定，尚有個別未符規定的地方，當中 4 間不符合報價／招標規定，1 間未有分攤非資助員工的培訓開支。全部均須就不符規定的地方進行糾正／改善。

11. 主席補充，第三階段兩輪合計有 152 間非政府機構提交申請。第三階段第二輪包括資訊科技和非資訊科技項目的審批工作會盡快完成。

議程第 3 項 - 推行《最佳執行指引》的進度(整筆撥款督導委員會文件第 1/2018 號)

背景

12. 林文儀女士向委員表示，整筆撥款督導委員會於 2014 年 4 月 8 日舉行的會議上，接納由 2014 年 7 月 1 日起推行《最佳執行指引》下已取得共識的 14 個項目。接受整筆撥款津助的非政府機構須在三年內(即 2017 年 6 月 30 日或之前)檢視其現行政策及程序，以達至符合《最佳執行指引》的規定。自 2015 年起，非政府機構亦須於每年十月底或之前分別就七個第一組項目(即非政府機構除非有特殊及充分理由，否則理應遵守的指引)和七個第二組項目(即鼓勵非政府機構採用的指引)，以自我評估清單(清單)向社署報告推行進度。推行《最佳執行指引》的進度已於 2016 年 1 月 11 日(立法會 CB(2)574/15-16(06)號文件)和 2017 年

3月13日(立法會 CB(2)931/16-17(09)號文件)舉行的會議上向立法會福利事務委員會匯報。概括而言，全面或局部推行第一組和第二組項目的機構數目在過去兩年來有增無減。

推行進度

13. 林文儀女士報告，全部非政府機構已在2017年6月30日或之前符合七個第一組項目的規定。

14. 至於第二組項目，截至2015年3月31日、2016年3月31日和2017年3月31日的推行進度摘錄如下：

	截至2015年 3月31日 (共146間機構 交回清單)	截至2016年 3月31日 (共154間機構 交回清單)	截至2017年 3月31日 (共159間機構 交回清單)
	機構數目(%)		
已推行所有 7個項目	20 (13.7%)	38 (24.7%)	57 (35.8%)
已推行部分 項目	111 (76.0%)	104 (67.5%)	96 (60.4%)
尚未推行 任何項目	15 (10.3%)	12 (7.8%)	6 (3.8%)

推行比率最高的項目 - 董事會職能			
已推行	72 (49.3%)	99 (64.3%)	123 (77.4%)
進行中	62 (42.5%)	43 (27.9%)	30 (18.9%)
尚未推行	12 (8.2%)	12 (7.8%)	6 (3.7%)
推行比率最低的項目 - 最合適的整筆撥款儲備水平			
已推行	40 (27.4%)	62 (40.3%)	83 (52.2%)
進行中	80 (54.8%)	67 (43.5%)	56 (35.2%)
尚未推行	26 (17.8%)	25 (16.2%)	20 (12.6%)

15. 《最佳執行指引》第二組項目的自我評估清單資料(截至2017年3月31日)摘錄如下：

推行情況 (共 159 間機構)	機構數目(%)		
	已推行	進行中	尚未推行
財務管理			
1. 最合適的整筆撥款儲備水平	83 (52.2%)	56 (35.2%)	20 (12.6%)
機構管治及問責			
2. 溝通	122 (76.7%)	31 (19.5%)	6 (3.8%)
3. 董事會任期	114 (71.7%)	27 (17%)	18 (11.3%)
4. 董事會職能	123 (77.4%)	30 (18.9%)	6 (3.7%)
5. 界定董事會的職能及責任	122 (76.7%)	30 (18.9%)	7 (4.4%)
6. 非政府機構就	94 (59.1%)	48 (30.2%)	17 (10.7%)

社署津助服務的重要管理事項的決策			
7. 非政府機構就社署津助服務的重要管理事項的決策結果	90 (56.6%)	53 (33.3%)	16 (10.1%)

16. 根據上述資料(截至 2017 年 3 月 31 日)觀察所得如下：

- (a) 159 間非政府機構(約 96%)已提交第二組清單，表示願意推行第二組指引的機構較往年有所增加；
- (b) 約 36% 的機構已推行所有第二組指引，另有 60% 已推行部分項目；以及
- (c) 約 77% 的機構已推行有關「董事會職能」的項目，而 52% 已制訂最合適的整筆撥款儲備水平。

有關推行《最佳執行指引》和非政府機構良好做法的意見

17. 林文儀女士表示，非政府機構就推行《最佳執行指引》提出了下列意見：

- (a) 部分機構認為採納良好做法(不限於《最佳執行指引》的第一組和第二組指引)，對於促進機構不斷改

善服務和持續發展以配合急促變化和複雜的社會需要十分重要；

- (b) 機構推行《最佳執行指引》，能鼓勵管職雙方交換意見和提出期望，加強機構管治及問責；以及
- (c) 在業界內分享實踐智慧和互相支援，有助促進機構的良好管治，惠及整個社羣。

18. 林文儀女士亦分享了非政府機構推行《最佳執行指引》的一些良好做法(見 *附件 I*)。

加強與推行《最佳執行指引》有關的監察措施

試驗性質的實地評估

19. 林文儀女士報告，當局隨機抽選 5% 的非政府機構(即 9 間)，於 2018 年 1 月至 3 月期間進行試驗性質的實地評估，目標如下：

- (a) 確保機構符合第一組指引有關的規定；
- (b) 物色推行《最佳執行指引》的良好做法；
- (c) 就實施第二組指引收集意見；以及
- (d) 檢視日後監察機制可予改善的地方。

20. 所有獲抽選的非政府機構均完全符合第一組指引的規定。當中大部分已自行編製可供職員查閱的《最佳執行指引》手冊。在 9 間獲抽選機構中，3 間亦已全面推行第二組指引，其餘 6 間則局部推行。部分機構表示要符合第二組指引「最合適的儲備水平」和「董事會任期」的準則及程序有一定困難。大部分獲抽選機構認為，把第二組指引提升至第一組所涉及的承擔和責任較為重大，董事會成員和員工仍需多作準備。

提交自我評估清單

21. 非政府機構仍須每年提交有關是否符合第一組和第二組指引的自我評估清單，作為機構推行相關政策及程序的周年檢討。清單須於每年十月底或之前提交，以匯報之前一個財政年度的推行進度。

22. 由於所有非政府機構均已符合第一組指引的規定，第一組指引的自我評估清單將予修訂，即不再詢問機構是否已經符合第一組指引和未能符合的原因，改為要求機構按準則列出具體的推行資料，以便準確匯報，例如有關董事會會議日期、向持份者發布資料的日期和途徑等資料。第二組指引的自我評估清單將沿用現有格式，無須填寫推行資料。

23. 委員提出下列關注事項：

- (a) 蔡海偉先生詢問，經修訂的第一組指引自我評估清單在實施之前，可否先交予業界傳閱收集意見。

他又建議，長遠可把部分第一組指引納入非政府機構現有的服務質素標準；

- (b) 周賢明先生認為，由於機構需要更多時間填寫資料，經修訂的自我評估清單可於下一個財政年度起採用。他又問到，如果每年隨機抽選 5% 的機構核查，是否要大約 20 年才能完成所有機構的實地視察工作；
- (c) 李小聰先生讚揚社署修訂自我評估清單新增要求機構提供推行資料。他認為《最佳執行指引》的項目關乎機構整體管治及問責事宜，不適用於單位的層面，故不應把第一組指引納入服務質素標準；以及
- (d) 李正儀博士認為，第一組項目實際關乎機構的管理政策，通常屬於長期性質，無須每年報告。

24. 黃國進先生回應指，經修訂的第一組指引自我評估清單現正由《最佳執行指引》執行細節工作小組(「工作小組」)檢視，將會以傳閱形式進一步諮詢委員的意見。至於把第一組指引納入服務質素標準的提議，他會加以轉達，待工作小組得出建議後再交予委員考慮。主席預期經修訂的清單將不遲於下一個財政年度開始使用。

四個尚未達成共識的項目

25. 主席讚揚所有非政府機構在《最佳執行指引》推行數年內便全面符合第一組指引的規定。截至 2017 年 3 月 31 日，約 77% 的機構可推行有關溝通、董事會職能，以及界定董事會的職能及責任的第二組指引。主席預期日後經進一步檢討，可把更多第二組項目納入第一組。

26. 主席表示，工作小組已於 2017 年 12 月 12 日和 2018 年 5 月 31 日的會議上，討論以下四個涉及薪金架構和員工合約管理而尚未達成共識的項目：

- 項目 1：薪酬福利；
- 項目 2：披露薪酬政策；
- 項目 3：調職及終止合約的處理；以及
- 項目 4：僱傭合約的決策。

27. 在 2018 年 5 月 31 日的會議上，工作小組建議進一步修訂該四個項目「原則、準則及程序」的內容(附件 II)。委員贊成把項目 3 和 4 列入第一組，但在項目 1 和 2 所屬組別，以及其原則、準則及程序方面意見分歧。主席鼓勵委員就有關項目如何納入《最佳執行指引》達成協議。

28. 黃國進先生表示，審計署署長建議社署「加強有關工作，促使機構管職雙方議定《最佳執行指引》內四個與人力資源管理

有關的項目」。立法會政府帳目委員會(「帳委會」)亦於 2017年 12 月至 2018 年 3 月期間，就審計結果舉行三次公開聆訊。對於「餘下四個與人力資源管理有關的項目(例如員工薪酬政策及清楚訂明薪金架構及／或起薪點的薪酬政策)仍未制定最佳做法並將之納入《最佳執行指引》，帳委會在第 69A 號報告書中亦表示極度關注。

項目 3

29. 黃國進先生指出，項目 3 的修訂建議主要關乎制訂資助職位(包括有時限或無時限的合約職位)的招聘政策，例如是否進行公開招聘，以及是否首先通知機構內部員工。

30. 委員的關注事項撮錄如下：

- (a) 梁佩瑤女士建議刪除有關通知員工終止僱傭合約時「例如給予至少一個月通知」的內容。她預期這個例子會被詮釋為強制規定；
- (b) 李小聰先生建議保留「例如給予至少一個月通知」，以保障員工一旦被終止合約時的利益，並避免未經事先通知而突然解僱的情況；
- (c) 歐楚筠女士認為，終止任何僱傭合約前，應以書面通知有關員工；

- (d) 蔡海偉先生贊成訂立合約完結前通知員工的政策，但通知期應由個別非政府機構決定。假如情況緊急，他明白機構在提早通知員工方面會有困難。舉例來說，機構或須緊急內部調配不同住宿院舍的人員，以符合服務單位的法定人手要求。機構應可彈性決定終止員工合約的通知期；
- (e) 李正儀博士認為，內部調職與終止合約是兩回事。假如情況緊急，員工通常會明白有關需要，願意接受內部調職予以幫忙。至於事先通知的政策，她認為機構應自行制訂程序，並按程序知會員工。舉例來說，機構或可禮貌性地發信通知員工滿約日期。另一方面，她認為個別機構應制訂職位輪換政策，以便處理員工內部調職事宜；
- (f) 周賢明先生贊同員工應得到尊重，因此在合約完結前應給予通知。不過，考慮到不同職位的僱傭期各異，難以劃一設定終止合約前的通知期。他認為，「例如給予至少一個月通知」未必適用於所有情況，將會造成不合理的約束，因此應該刪除。至於內部職位調派，他表示小型非政府機構的員工一向隨時預備因緊急情況而內部調職，以符合例如幼兒中心等法定人手要求；

- (g) 冼建明先生表示曾有員工未獲事先通知而被終止僱傭合約的情況，對員工有失尊重。故此，他認為通知政策有其需要。他又提到，假如內部調職後的上班交通時間有所增加，部分員工或會對調職安排有異議；
- (h) 李道生先生表示，他的同事會知道某些項目大約何時完結，但亦明白項目完結日期時有變動。他也建議刪除「例如給予至少一個月通知」；
- (i) 趙栢堃先生指出，《僱傭條例》（《條例》）（第 57 章）第 9 條已就以通知終止僱傭合約的條件作出規定，包括假如員工根據連續性合約受僱並已完成試用期，而合約沒有訂明終止合約所需的通知期，則須在終止合約前給予不少於一個月的通知。因此，他建議在項目 3 以附註說明僱主應遵守《條例》的規定；
- (j) 陳美蘭女士表示，《條例》第 9 條或不適用於某些短期項目的工作合約。她認為僱傭雙方應就《最佳執行指引》的終止通知達成協議；
- (k) 熊運信先生表示，除《條例》訂明的法律要求外，《最佳執行指引》應就僱傭雙方終止合約作出合乎

禮貌性的安排。事實上，終止僱傭合約的具體日期應有書面協議；以及

- (1) 司徒永富博士認為可刪除「例如給予至少一個月通知」，但終止合約前應在具體時限內事先通知員工。

31. 主席決定按工作小組的建議，把項目 3 納入第一組。在委員達成共識後，他進一步決定應刪除「例如給予至少一個月通知」，而非政府機構應自行訂立政策及程序，以在終止合約前的具體時限內事先通知有關員工。

項目 4

32. 委員一致贊成工作小組把此項目納入第一組的建議。主席決定把項目 4 納入第一組。

項目 1

33. 黃國進先生表示，工作小組成員大致贊成可把「員工薪酬政策應包括認可員工的工作經驗及良好表現」納入項目 1。不過，管職雙方在「讓員工薪酬超越相等職級公務員薪級表的中點薪金」方面意見分歧，未能就此達成共識。

34. 委員的關注事項撮錄如下：

- (a) 冼建明先生認為應保留「讓員工薪酬超越相等職級公務員薪級表的中點薪金」，並納入第一組指引；
- (b) 李小聰先生贊成保留「讓員工薪酬超越相等職級公務員薪級表的中點薪金」，並納入第一組。他認為非政府機構的專業人員和主管的薪酬超越中點薪金的情況普遍，其他員工卻未能看齊。他認為，政府應增撥資源，協助機構把薪酬上限提高至中點薪金之上。他認為，如把項目 1 納入機構無須強制執行的第二組指引，並無意義；
- (c) 伍佩玲女士認為，根據整筆撥款津助制度，機構應可靈活決定其薪金架構，故有關陳述應予刪除。事實上，在推行整筆撥款津助制度後，不少機構已自行訂立薪級表，並與總薪級表脫鉤。她又認為，由於不同規模的機構推行《最佳執行指引》的進度不一，項目 1 應納入第二組指引；
- (d) 梁佩瑤女士認為，由於不少機構已把薪金架構與總薪級表脫鉤，部分更已根據整筆撥款津助制度擴展服務或重整人力資源架構，若要推行整筆撥款津助制度的機構依循公務員薪級表，並不可行；

(e) 李正儀博士表示，若要讓機構員工薪酬超越中點薪金，除非政府增撥資源，以供重整人力資源，否則並不可行；以及

(f) 周賢明先生認為，政府按估計人手編制發放資助，但不少機構或已聘請超過估計人手編制的員工。由於早年推行資源增值計劃，機構讓員工薪酬超越中點薪金的資源有限。

35. 經審議後，主席備悉管職雙方對項目 1 的意見和關注事項。她建議把項目 1 納入第二組指引，好讓部分機構首先試行和逐步建立良好做法，再由機構每年檢討。管方贊成主席的建議，職方則對把項目納入第二組有所保留。由於委員未能達成共識，主席決定維持原狀，把項目 1 留待日後的工作小組會議再作審議。

項目 2

36. 黃國進先生向委員闡述管職雙方在工作小組會議上對項目 2 表達的意見。總括而言，職方反映部分員工只獲告知其所屬職級的薪酬範圍，而不清楚其他職級的相關資料，令員工難以計劃其職涯發展和訂定晉升目標。職方認為披露薪酬政策應讓員工掌握非政府機構內所有受資助職位的薪酬架構，有關項目應納入第一組指引。

37. 委員意見總結如下：

- (a) 伍佩玲女士同意可向員工提供其所屬「職位」及「職級」的薪酬政策資料，並認為員工知悉其起薪點至頂薪點的薪酬範圍便已足夠；
- (b) 李小聰先生認為，披露薪酬範圍並不違反任何私隱政策，而薪酬範圍只是供員工作內部及個人參考。他建議在「職級」前加上「相關」的字眼，幫助有關員工計劃其晉升階梯。他認為若薪酬水平合理，非政府機構僱用員工時並不會感到尷尬。如非政府機構訂明清晰的薪酬架構，員工可決定是否願意擔任該份工作。他建議項目 2 應納入第一組指引；
- (c) 周賢明先生認為，因應資金來源及不同項目的需要，非政府機構未能在員工招聘及薪酬範圍等事宜上有固定安排，應作彈性處理。此外，對於資源有限的小型非政府機構來說，情況更加困難，有時只能提供較大型非政府機構為低的薪酬。他認為項目 2 應納入第二組指引；
- (d) 李正儀博士認為，員工只知悉本身職位的薪酬範圍，而非其他職位的相關資料，是由於薪酬架構已跟總薪級表脫鉤；

- (e) 歐楚筠女士明白非政府機構關注的事項，但認為機構應透過披露使用公帑支付員工薪酬的情況，向公眾問責；
- (f) 陳美蘭女士認為，員工知悉本身職位的薪酬範圍便已足夠；
- (g) 陳綺貞女士認為，員工有權知悉本身職級的薪酬範圍，以規劃其職涯發展及晉升階梯；
- (h) 梁佩瑤女士支持披露薪酬範圍，但認為非政府機構難以披露所有職級的薪酬範圍。事實上，工作性質亦有所改變。舉例來說，現時非政府機構內的社工不再只分類為「助理社會工作主任」或「社會工作主任」。從管理角度而言，薪酬事宜屬員工私隱，應受保障。她建議披露每個職位的起薪點，而項目 2 應納入第二組指引；
- (i) 李道生先生建議把項目 2 納入第二組指引試行；
- (j) 蔡海偉先生認為，如在「職級」前加上「相關」字眼，非政府機構將難以推行項目 2，因為機構內有許多不同職位均屬相近的職級。他支持把項目 2 納入第二組指引，試行三年後再作檢討；以及

(k) 冼建明先生認為項目 2 應納入第一組指引。

38. 主席指出管職雙方雖各有考慮，但仍表達出達成協議的誠意，以令尚待達成共識的項目可納入《最佳執行指引》。她認為把項目 2 納入第二組指引，可作為非政府機構往後發展的踏腳石，並支持把字眼改為「……相關職系/職級/職位的員工參考」後可納入第二組指引，令披露所需資訊時更具彈性。經商議後，所有委員一致同意上述建議的改動，以及把項目 2 納入第二組指引。

39. 林文儀女士建議由 2018 年 10 月 1 日起推行會議通過的項目 2、3 及 4，初步推行年期為兩年半(即 30 個月)，讓非政府機構有 30 個月的充足時間檢視其現行政策及程序，並為推行項目 2、3 及 4 作出需要的修訂和適當的安排。項目 2、3 及 4 會加入非政府機構的自我評估清單，讓機構匯報相關項目的進度。機構須按下列時間表呈交清單：

- (a) 第一份清單：在 2019 年 10 月底前匯報機構於 2018 年 10 月 1 日至 2019 年 3 月 31 日(六個月)的進度；
- (b) 第二份清單：在 2020 年 10 月底前匯報機構於 2019 年 4 月 1 日至 2020 年 3 月 31 日(全年)的進度；以及
- (c) 第三份清單：在 2021 年 10 月底前匯報機構於 2020 年 4 月 1 日至 2021 年 3 月 31 日(全年)的進度。

40. 另外，社署暫訂於 2018 年 9 月舉行簡介會，讓非政府機構的董事會成員及管理層分享推行第二組指引的良好做法(例如規劃整筆撥款儲備水平和為改善企業管治及問責所採取的措施等)。簡介會亦會介紹《最佳執行指引》新議定項目的推行情況，以及關於第一組指引的自我評估清單所需呈交相關文件的加強監察措施。

議程第 4 項 - 優化整筆撥款津助制度檢討專責小組(整筆撥款督導委員會文件第 2/2018 號)

41. 林文儀女士向委員簡介在 2017 年 11 月成立的優化整筆撥款津助制度檢討專責小組的背景。該委員會成員包括立法會議員，以及香港社會服務聯會(「社聯」)、香港社會工作人員協會、非政府機構管理層／員工／服務使用者、整筆撥款津助制度相關的委員會、獨立成員、勞工及福利局及社署的代表。

42. 專責小組根據從立法會議員、關注團體、傳媒、社聯、三會一方、審計署、立法會政府帳目委員會(「帳委會」)、立法會福利事務委員會及其舉辦的公聽會收集的意見，舉行了五次會議，並在 2018 年 6 月 29 日的會議上，正式訂出檢討範圍如下：

- (a) 整筆撥款津助制度下非政府機構的運作環境；
- (b) 檢討人手編制及撥款基準；
- (c) 整筆撥款儲備／公積金儲備的運用和財政規劃；

- (d) 薪酬架構、員工離職率及空缺；
- (e) 《津貼及服務協議》(協議)相關活動和非政府機構的靈活性；
- (f) 協議及非政府機構的服務表現評估的檢討機制；
- (g) 透明度和對公眾負責；以及
- (h) 溝通及持份者的參與。

43. 為進行檢討，政府必須向非政府機構收集足夠數據，協助並支援專責小組進行分析和提供建議。由於檢討範疇的項目(a)、(b)、(c)及(d)牽涉收集及分析大量數據，專責小組同意聘請顧問公司協助處理。至於其餘項目(e)、(f)、(g)及(h)則牽涉較少數據，專責小組會向津助非政府機構派發問卷，以收集相關資料及數據。整個檢討過程期間，專責小組除了在會議上討論外，亦會透過業界諮詢會及聚焦小組收集持份者的意見。政府估計，整項檢討工作會在 2020 年中完成。

44. 主席補充，為增加透明度和令公眾知悉專責小組的工作進度，專責小組的職權範圍、成員名單、會議議程、討論文件及會議記錄均已上載社署網頁。

議程第 5 項 - 審計署署長第六十九號報告書(第 1 章)及政府帳目委員會第六十九 A 號報告書有關「社會福利署對整筆撥款的管理」的部分(整筆撥款督導委員會文件第 3/2018 號)

45. 主席向委員簡報，審計署在 2017 年 10 月 27 日發表了第六十九號報告書，內容包括「社會福利署對整筆撥款的管理(第一章)」。審計署進行審查期間，把社署財務科和津貼科的記錄進行了數據分析及查核，並到訪了 11 間津助非政府機構及其 23 個服務協議單位(「單位」)。審查工作集中於以下範疇：

- (i) 財務監察；
- (ii) 非政府機構服務質素的自我評估；
- (iii) 社署對服務的監察；
- (iv) 管治及管理事宜；以及
- (v) 檢討整筆撥款津助制度。

46. 審計報告於 2017 年 11 月 22 日提交立法會供議員省覽，其後帳委會分別於 2017 年 12 月 12 日、2018 年 1 月 13 日及 2018 年 3 月 2 日舉行公聽會，以向管制人員就審計報告中提出的議題取證。帳委會於 2018 年 5 月 2 日發表第六十九 A 號報告書，說明帳委會對審計報告中「社會福利署對整筆撥款的管理(第一章)」的結論及建議。審計報告及帳委會的報告分別列出共 63 項及 22 項建議，有關建議撮要見 *附件 III*。社署接納了審計報告內的建議，並會與業界予以跟進，包括加強財務監察、服務質素的

自我評估，以及署方對服務的監察等範疇，以改善非政府機構的服務表現、管治及管理。政府會於 2018 年 10 月的立法會會議上提交政府覆文，回應及報告跟進行動的進度。

47. 同時，社署已開始與業界及其他持份者(包括職方及服務使用者代表)協作，檢討如何優化整筆撥款津貼制度，因而成立了優化整筆撥款津助制度檢討專責小組。署方會於制定相關跟進行動或改善措施後，為非政府機構舉辦簡介會，介紹審計署及帳委會的建議。

48. 蔡海偉先生認為，審計署的審查工作事實上是審核非政府機構的表現，而審核該 11 間非政府機構的結果令公眾對社福界產生某程度的負面觀感。對於《核數條例》(第 122 章)的程序及安排令非政府機構不能在社署接納審計署署長的建議前釐清運作上的問題，他表示失望。他認為審計署署長不熟悉整筆撥款津貼制度的精神，審計報告內的建議亦未能反映真實情況，如成本分攤的問題。他已向部分立法會議員及相關方面反映非政府機構的不滿及反對意見。

49. 主席強調社署有責任配合審計署的調查程序，並在審計報告公布前保持報告內容機密。他表示，社署雖未有與相關非政府機構聯絡，但在過程中已修正不正確的資料／審計署的錯誤詮譯。只有在某些特殊情況下，社署才會在取得審計署的事先同意後接觸相關機構。

議程第 6 項 - 服務表現探訪的改善措施(整筆撥款督導委員會
文件第 4/2018 號)

50. 周月明女士向委員介紹審計署署長報告書內有關服務表現探訪的建議，其建議如下：

- (a) 檢討根據特別探訪計劃¹進行探訪和進行評估／突擊探訪的方法(例如檢討是否須由隨機抽選改為風險為本的探訪方法)，以確保探訪工作能有效率、有成效地進行(審計署署長報告書第 4.48(b)段)；
- (b) 採取改善措施，以盡量確保獲邀填寫問卷或進行面談的服務使用者並非由單位預先選定(審計署署長報告書第 4.48(d)段)；以及
- (c) 採取改善措施，以確保津貼科負責進行服務表現探訪的人員自行揀選單位的審查樣本(審計署署長報告書第 4.48(e)段)。

51. 因應上文第 50 段所列出的建議，社署擬議下列改善措施：

¹ 特別探訪計劃是探訪所有未經探訪單位的一次過措施。計劃在 2015 年 12 月 15 日舉行的整筆撥款督導委員第 40 次會議上獲得通過。

(a) 引入風險為本的探訪方法(審計署署長第六十九號報告書第 4.48(b)段)

- 除了特別的一次過揀選安排²，社署建議由 2018 至 21 年度監察周期開始採用風險為本的探訪方法，以揀選單位進行服務表現探訪。以下列出揀選目標單位的擬議風險因素：
- 該非政府機構在每年提交的年度自我評估報告中報稱，或於上一個監察周期的服務表現探訪期間被評定為未有遵守基本服務規定或服務質素標準；或在上一個監察周期的服務量／服務成效標準的表現持續欠佳，令社署認為有需要進行服務表現探訪；以及
- 在上一個監察周期已接受探訪，涉及的事宜引起傳媒／公眾關注。

² 為實施特別探訪計劃，在 2015 年 12 月 15 日舉行的整筆撥款督導委員會第 40 次會議通過特別的一次過安排，以在 2018 至 21 年度的監察周期，進行隨機抽樣探訪如下：

- (a) 在 2017 至 21 年度僅揀選 5% 的單位進行評估探訪；
- (b) 被揀選的 5% 單位當中，在 2015 至 18 年度周期受訪的單位將獲得豁免，包括在 2015 至 18 年度周期被揀選、被特別探訪計劃涵蓋，以及接受實地評估的單位；
- (c) 集合所有相關的單位進行隨機抽選，以確保被揀選的機會均等。揀選時不會考慮所提供的服務項目和所屬的非政府機構；以及
- (d) 每家非政府機構轄下被揀選的單位不會多於一個，以減少對其工作量的影響。

(b) 由社署評估人員揀選服務使用者進行面談和填寫問卷，以收集服務使用者的意見³ (審計署署長報告書第 4.48(d)段)

- 受訪的單位須在探訪當日提供住客名單(適用於院舍服務)或出席名單(適用於提供未經預約服務／以中心為本的服務的日間中心)，以便社署評估人員揀選服務使用者及／或服務使用者的家庭成員接受訪問和填寫問卷；以及
- 若探訪當日單位未有提供未經預約服務／以中心為本的服務，或服務使用者有溝通問題，導致沒有合適的服務使用者可供抽選，單位可安排服務使用者及／或服務使用者的家庭成員接受訪問和填寫問卷。有關做法與現行做法一致。

³ 2009 年採用了訪問服務使用者以收集意見的建議，服務使用者由服務單位安排或在探訪期間接受訪問。有關建議由整筆撥款獨立檢討委員會提出，在 2009 年 7 月 28 日舉行的第 28 次整筆撥款督導委員會會議上獲得通過，旨在加強福利界的整體質素保證機制。現時，社署評估人員會訪問由單位安排的服務使用者／服務使用者的家庭成員，就所評估的服務質素標準和單位的服務供應，收集他們的意見及建議。除了預先安排的服務使用者外，社署評估人員亦會在探訪期間隨機抽選部分服務使用者填寫統一問卷，用作收集服務使用者的意見。

(c) 由社署評估人員揀選審查樣本⁴ (審計署署長報告書
第 4.48(e)段)

- 受訪的單位須提供指定時段內(例如由 2017 年 4 月至 2018 年 3 月)與評估相關的服務供應、基本服務規定和服務質素標準的整套文件／執行記錄，在探訪當日供社署評估人員揀選；以及
- 若所揀選的文件／執行記錄未能滿足評估目的，或在指定時段內沒有所需的記錄，單位可按現行做法提供有關記錄。

52. 委員的意見和查詢撮錄如下：

- (a) 伍佩玲女士詢問，在綜合兒童及青少年服務中心等服務單位接受未經預約服務的服務使用者會否被揀選受訪。她認為部分未經預約服務的服務使用者可能不適合接受訪問；
- (b) 熊運信先生查詢在訪問當日揀選服務使用者的原因，以及會否考慮預先揀選受訪者；

⁴ 現時，社署評估人員要求單位在探訪當日提供與評估相關的服務供應、基本服務規定和服務質素標準的實施記錄。視乎評估項目和範疇，部分實施記錄由社署評估人員揀選(以核實統計數據的準確度)，部分則由單位提供(以確認相關政策及程序的實施情況)。

- (c) 周賢明先生對服務單位須於訪問當日提供整套文件／實施記錄的安排表示關注。由於準備過程可能牽涉大量文件，會耗費龐大人力資源。此外，部分記錄以電子格式儲存，不容易以紙張形式提供；以及
- (d) 蔡海偉先生提出，個別服務單位(如綜合家庭服務中心)的服務使用者可能不適合接受訪問。他建議評估人員與單位溝通，以作合適安排。

53. 主席表示，評估人員會揀選合適的服務使用者進行訪問，例如避免訪問有溝通問題的服務使用者。周月明女士補充，按照一貫做法，評估人員會向個別單位的負責人員預先提供評估計劃，並於每次探訪前進行詳細討論，內容包括揀選服務使用者接受訪問和填寫問卷，以及準備文件以供評估的安排。若整套文件過於龐大，社署評估人員會接受記錄清單以供揀選，譬如成員名單或活躍個案清單，以節省準備文件所需的人力。根據現行做法，以電子格式儲存的資料可予接受。揀選服務使用者接受訪問或填寫問卷時，評估人員亦會作出專業判斷，以物色合適的服務使用者。

54. 成員通過上文第 51 段列出的建議。

議程第 7 項 - 其他事項

2018 至 19 年度資助福利服務的收費調整

55. 徐慧儀女士報告指，社署取得勞福局的批准和財經事務及庫務局的意見後，在 2018 至 19 年度重新啓動資助福利服務的收費調整機制。社署已於 2018 年 3 月 15 日以電子郵件向 170 家受津助的非政府機構發出通知信。總括而言，社署將會分三個組別分階段調整收費：

- (a) 第一組別(調整會員費):由 2018 年 4 月 1 日起實施;
- (b) 第二組別(調整服務收費〔住宿照顧服務及附設住宿照顧服務的服務類別除外〕):由 2018 年 7 月 1 日起實施;以及
- (c) 第三組別(調整住宿照顧服務及附設住宿照顧服務的收費):由 2018 年 10 月 1 日起實施。

56. 根據單一年度調整收費方法，74 項服務當中，只有 48 項服務(約 65%)的收費增加，其餘 26 項的收費維持不變。上調金額介乎 0.1 至 64 元之間，增幅比率為 1% 至 5.16% 不等。社署在 2018 年 1 月諮詢了社聯及部分相關的非政府機構，他們認為收費調整的建議及實施時間表可以接受。收費檢討工作小組將召開會議，籌劃 2019 至 20 年度的收費調整，以及商討如何追回資助福利服務的累計收費調整。

下次會議日期

57. 餘無別事，會議於下午 6 時 40 分結束。秘書處將於日後訂定下次開會日期。

社會福利署

2018 年 11 月

Good Practices of NGOs

(I) Use of LSG Reserve

- (a) Formulation of policy paper and guidelines on management and monitoring of LSG Reserve;
- (b) conducting assessment on the use of LSG Reserve in five years;
- (c) setting up the optimal level of LSG Reserve;
- (d) setting out the areas of use of LSG Reserve including paying increment to staff exceeding mid-point salary, improving salary structure, enhancing remuneration package for frontline staff, giving rewards and allowance to staff with good performance or long service, providing gratuities and fringe benefits such as medical insurance, increasing manpower and enhancing service delivery, etc.;
- (e) preparing financial projection for five to 20 years; and
- (f) consulting staff on the use of LSG Reserve through briefing sessions or annual staff meetings.

(II) Corporate Governance

- (a) setting up specialised committees for enhancement of governance;
- (b) compiling manuals on corporate governance;
- (c) working out the BPM manual incorporating framework of corporate governance;
- (d) posting out the “BPM procedures” in the service units for service users’ information about the implementation of the BPM;

- (e) consulting staff and service users on BPM policy yearly and conducting review by governing boards;
- (f) engaging staff and service user representatives in boards and sub-committee meetings;
- (g) delineating communication channels with staff and service users;
- (h) enhancing communication with staff and service users by different means e.g. dissemination of information through newsletters, annual reports, website; collection of views by opinion surveys, suggestion box, customer liaison groups; exchange of correspondences, regular and ad hoc staff meetings, consultation meetings;
- (i) defining terms of office and putting in place the succession mechanism for members of their governing board;
- (j) delineating roles and responsibility of governing boards e.g. updating board members of the service development in board meeting, arranging board members' visit to service units, participation in programme activities and joining the staff retreat; and
- (k) adopting various means to consult their staff and service users on the important information and decisions to enhance the sense of belonging and team spirit amongst staff.

《最佳執行指引》未達共識的四個項目

(Chinese Version Only)

原則、準則及程序【擬稿】

(根據 2018 年 5 月 31 日會議的修訂)

1. 薪酬福利 (組別待定)

原則

機構在釐訂員工的薪酬福利時，應考慮員工的工作年資及良好工作表現等因素。

準則及程序

- (i) 機構董事會／管理委員會應定期(例如每年、每三年)檢視員工的薪酬福利政策，包括在有足夠資源及服務可長遠持續發展的前提下，[讓員工薪酬上限可超越相應公務員職級總薪級表的中點薪金][註：小組成員就上述準則是否保留有不同意見]在釐訂各級員工薪酬福利時，應考慮員工(包括調職員工)的相關服務／範疇之工作經驗、工作年資及良好工作表現等因素。有關討論應記錄在案。

2. 披露薪酬政策 (組別待定)

原則

機構應設有薪酬政策，包括：各職級的薪酬架構及/或起薪點，以備相關職級的員工參考。

準則及程序

- (i) 機構應備有文件，說明員工薪酬政策，包括各職級員工的薪酬架構及/或起薪點，以備相關職級的員工參考[註：小組成員就“相關職級”的涵蓋範圍有不同意見]。
- (ii) 機構應設立與員工溝通的渠道，以闡釋其薪酬政策及收集意見。

原則、準則及程序【擬稿】
(根據 2018 年 5 月 31 日會議的修訂)

3. 調職及終止合約的處理 (建議第一組別)

原則

機構應就員工僱傭合約的處理訂立清晰及具透明度的政策。

準則及程序

- (i) 機構須訂立受資助職位(包括有時限及無時限合約)的招聘政策，例如是否透過公開招聘及會否首先通知內部員工。
- (ii) 機構應備有文件，說明處理僱傭合約的政策，包括員工內部調職、續約、不續約及終止合約的政策、程序及通知員工的時限(例如最少一個月通知期)。有關文件可供員工閱覽。

4. 僱傭合約的決策 (建議第一組別)

原則

機構在處理僱傭合約的決策時，須依從相關的規定和程序。

準則及程序

- (i) 機構須備有文件說明處理員工聘任、內部調職、續約、不續約及終止合約決策的規定及程序。機構須通知員工，包括現職及剛到任的員工有關文件及閱覽途徑。
- (ii) 機構須備有文件，說明處理有關僱傭合約方面的投訴的政策及程序。有關文件可供員工閱覽。

**Summary of Recommendations in
Report No. 69 of the Audit Commission (Audit) (Chapter 1) and
No. 69A of the Public Accounts Committee (PAC) –
Administration of lump sum grants by the Social Welfare Department
(只提供英文版本)**

Para. No.	Recommendations of Audit / PAC
Part 2: Financial Monitoring	
<u>Audit Report</u> Para 2.16	<p>Audit has recommended that Director of Social Welfare (DSW) should -</p> <p>(a) take further measures to facilitate NGOs to share, adopt and implement the good practices relating to the use of reserves (i.e. Lump Sum Grant (LSG) Reserves, Holding Account balances and PF Reserves) and disclose the use of reserves according to the Best Practice Manual (BPM);</p> <p>(b) in circumstances where NGOs are unable to comply with the BPM guidelines, ensure that the NGOs provide strong justifications and the SWD gives consent for exemption where appropriate;</p> <p>(c) keep in view NGOs' balances of reserves and where necessary, remind NGOs to take further measures to maximise the use of the reserves, as required by the BPM guidelines, for enhancing Funding and Service Agreement (FSA) activities and FSA related activities to better the provision of welfare services to the public;</p> <p>(d) ascertain the reasons for some NGOs having incurred large or persistent LSG operating deficits and offer advice where warranted; and</p> <p>(e) keep under review the operation of NGOs in deficits for possible financial viability issues and offer advice to NGOs where warranted.</p>
<u>PAC Report</u> Para. 95 (Room for enhancement on the use of reserves) (4th bullet) (p.59)	PAC urges SWD to take measures to facilitate NGOs to optimally manage and utilize their reserves in compliance with the guidelines of the BPM and to review the financial reports and discuss with the NGOs concerned to ensure LSG deficits of NGOs would not affect the provision of quality services for the public;
<u>PAC Report</u> Para. 96 (Financial Monitoring) [Item (a)] (p.69)	<p>PAC expresses serious concern that -</p> <p>(a) total amount of reserves retained by some NGOs was high. Overall reserves retained by one NGO for 2016-2017 amounted to \$3.6 billion. SWD should ensure that reserves kept by NGOs are put into gainful use at opportune times;</p>

Para. No.	Recommendations of Audit / PAC	
<u>Audit Report</u> Para 2.27	Audit has recommended that DSW should -	
	(a)	take immediate action to obtain covering approval, from the Secretary for Labour and Welfare, for deferring the implementation of the requirement for the review and disclosure of emoluments of NGOs' staff in top three tiers; and
<u>Audit Report</u> Para 2.34	Audit has recommended that DSW should -	
	(a)	ascertain the reasons why the accounting inspections at some NGOs have not been conducted as scheduled and take measures to ensure that the inspections are conducted as planned in the future;
	(b)	take measures (e.g. arranging training seminars and experience sharing sessions on good accounting practices of NGOs) to assist NGOs to improve their internal controls and minimise occurrence (especially repeated occurrence) of irregularities;
	(c)	for those NGOs that made no improvement in their internal controls or minimising the occurrence of irregularities (as shown in Table 13), consider the need for issuing a warning letter informing them that in accordance with the LSG Manual, the SWD may withhold or terminate LSG subventions if an NGO fails to exercise reasonable and prudent financial management or comply with the LSG requirements as laid down in the LSG Manual; and
<u>PAC Report</u> Para. 96 (Financial Monitoring) [Item (d)] (p.69)	PAC expresses serious concern that - (d) there are other risk factors that SWD should consider in formulating its risk-based inspections (e.g. NGOs with persistent operating deficits).	
<u>Audit Report</u> Para 2.41	Audit has recommended that DSW should -	
	(a)	request the three NGOs (i.e. NGOs I, J and K — see para. 2.39), which have not apportioned the head office overheads between FSA activities and non-FSA activities, to apportion such overheads;
	(b)	remind NGOs of the need to apportion head office overheads

Para. No.	Recommendations of Audit / PAC	
		between FSA activities and non-FSA activities;
	(c)	request the two NGOs that have anomalies in apportioning the overheads between FSA activities and non-FSA activities (i.e. NGOs H and G — see Cases 1 and 2 in para. 2.40) to review their bases of apportionment and properly apportion the costs; and
	(d)	take measures to help NGOs adopt an appropriate basis for apportioning overheads between FSA activities and non-FSA activities.
<u>PAC Report</u> Para. 95 (Apportioning of head office overheads by NGOs) (4th bullet) (p.62)	PAC urges SWD to consider formulating a set of fair, effective and practical criteria on cost apportionment and providing guidelines for NGOs to follow;	
<u>Audit Report</u> Para 2.45	Audit has recommended that DSW should -	
	(a)	take measures to assist NGOs to properly follow the internal control procedures set out in the LSG Manual; and
	(b)	require NGOs to step up their internal controls (e.g. conducting supervisory checks to ensure the accuracy of fixed asset registers).
<u>Audit Report</u> Para 2.52	Audit has recommended that DSW should -	
	(a)	based on the response from the LWB and the FSTB on the proposed fees adjustment for subvented welfare services in 2018-19, take necessary action accordingly;
	(b)	review regularly fees and charges for subvented welfare services; and
	(c)	deliberate on the way forward of making cumulative fees adjustment for subvented welfare services.
Part 3: Self-assessment of Service Quality by Non-governmental Organisations		
<u>Audit Report</u> Para 3.8	Audit has recommended that DSW should -	
	(a)	remind NGOs of the importance of accurate reporting of their Output/Outcome Standards and of the need to exercise due care in computing the Standards;
	(b)	provide more guidelines to NGOs to facilitate and enhance their conduct of measurement of Outcome Standards; and
	(c)	in conducting review visits to NGOs (see para. 4.40(a)), identify and disseminate NGOs' good practices in the conduct of their self-assessment of the achievement of Outcome Standards.
<u>PAC Report</u>	PAC strongly urges SWD to follow up on cases with anomalies and	

Para. No.	Recommendations of Audit / PAC
Para. 95 (Self-assessment by NGOs) (3rd bullet) (p.62)	provide guidelines to facilitate and enhance the conduct of self-assessment by NGOs, disseminate NGOs' good practices of self-assessment and ensure that NGOs observe the requirements laid down in their SQS manuals in the implementation of SQSs.
<u>Audit Report</u> Para 3.13	Audit has recommended that DSW should - (a) urge NGOs to take measures to ensure that their Agreement Service Units (ASUs) observe the requirements laid down in their own Service Quality Standard (SQS) manuals in the implementation of SQSs; (b) encourage NGOs to make use of the self-assessment checklist, which is available on the SWD's website, in conducting self-assessment on SQSs; and (c) remind NGOs to exercise due care in completing the self-assessment checklist (see para. 3.12). Audit has recommended that DSW should encourage NGOs to put in place an internal service inspection mechanism, having regard to the need for laying down inspection programmes, conducting surprise inspection, and following up non-compliance cases.
Part 4: Monitoring of Service Delivery by Social Welfare Department	
<u>Audit Report</u> Para 4.4	Audit has recommended that DSW should - (a) closely monitor those ASUs of NGOs which have had persistent underperformance (say, underperformance in a number of consecutive years) in the provision of services; (b) in cases where full subventions are paid to the ASUs with persistent underperformance, critically review whether the payments are fully justified; and (c) instigate timely action, where warranted, to tackle cases of persistent underperformance of ASUs in accordance with provisions in the LSG Manual.
<u>PAC Report</u> Para. 95 (Monitoring of service delivery by SWD) [2nd bullet- item (a)] (p.63)	PAC strongly urges SWD to - (a) closely review those ASUs with persistent underperformance and devise with them appropriate follow-up measures;
<u>Audit Report</u> Para 4.24	Audit has recommended that DSW should - (a) ascertain the reasons for the significant underperformance in the provision of the Home Care Service for Persons with Severe Disabilities (HCS) and the Integrated Support Service for Persons with Severe Physical Disabilities (ISS) and

Para. No.	Recommendations of Audit / PAC	
		determine the way forward for the two services;
	(b)	follow up with the ASUs to align their understanding and practices regarding the counting of HCS and ISS cases into the caseloads reportable to the SWD;
	(c)	remind case managers of the HCS and the ISS to ensure that necessary support services are provided to service users as far as possible;
	(d)	provide to the ASUs more guidelines on discharging service users;
	(e)	take measures to address the issue of service users receiving both the HCS and the ISS; and
	(f)	with a view to optimising the use of public money, explore the feasibility of fine-tuning the existing arrangements for calculating subventions to the ASUs providing the HCS and the ISS.
<u>PAC Report</u> Para. 95 (Monitoring of service delivery by SWD) [2nd bullet-item (b)] (p.63)	PAC strongly urges SWD to - (b) review underperformance of HCS and ISS services and improve their service delivery, especially on the provision of support services and the procedures on discharging patients;	
<u>Audit Report</u> Para 4.28	Audit has recommended that DSW should, to properly monitor the effectiveness of services provided by ASUs, step up efforts to set Outcome Standards with ASUs and incorporate such standards into the pertinent FSAs.	
<u>PAC Report</u> Para. 95 of the (Monitoring of service delivery by SWD) [2nd bullet-item (c)] (p.64)	PAC strongly urges SWD to- (c) discuss with the relevant NGOs on a timetable to set Outcome Standards for all existing ASUs.	
<u>Audit Report</u> Para 4.32		Audit has recommended that DSW should -
	(a)	determine whether the activities provided by ASU J to children under six and retired men are FSA related activities and instigate remedial action where necessary;
	(b)	remind NGOs that the SWD should be consulted prior to the conduct of activities which they regard as FSA related activities but not stipulated in FSAs;
	(c)	communicate with the NGO of ASU S on how best to handle the cases of children occupying the emergency places longer than the stipulated periods, bearing in mind that there may be

Para. No.	Recommendations of Audit / PAC	
		other children in need of the places;
	(d)	remind the NGO of ASU S of the need to require social workers of referring units of NGOs to work out long-term welfare plans for all children occupying the emergency places in a timely manner; and
	(e)	urge the NGO of ASU S to admit cases requiring urgent placement at the earliest possible time, and set a reasonable timeframe for social workers of referring units to complete the admission procedures.
<u>PAC Report</u> Para. 95 (Monitoring of service delivery by SWD) [2nd bullet–item (d)] (p.64)	PAC strongly urges SWD to - (d) follow up on other cases with irregularities as revealed in the Audit Report.	
<u>Audit Report</u> Para 4.37	Audit has recommended that DSW should consider conducting, on a periodic basis, comprehensive reviews of the performance of ASUs with non-time-defined FSAs (particularly those ASUs with persistent underperformance).	
<u>Audit Report</u> Para 4.48	Audit has recommended that DSW should -	
	(a)	closely monitor the progress of Special Visitation Programme (SVP) visits in order to accomplish the SVP within the stipulated timeframe;
	(b)	review the approach to conducting SVP visits and review/surprise visits (e.g. reviewing the need to change from the random-based to a risk-based visit approach) to ensure that they are conducted efficiently and effectively;
	(c)	assess the manpower need of the Team of the SWD’s Subventions Branch responsible for the conduct of performance visits;
	(d)	take enhanced measures to ensure that, as far as possible, service users to be requested to complete questionnaires or interviewed are not pre-selected by ASUs;
	(e)	take enhanced measures to ensure that the staff of the Subventions Branch responsible for conducting performance visits select samples for examination at ASUs themselves;
	(f)	remind NGOs to rectify the irregularities noted during performance visits;
	(g)	consider including inaccurate self-assessment on Essential Service Requirements (ESRs) and Service Quality Standards (SQSs) in management letters issued to ASUs;

Para. No.	Recommendations of Audit / PAC	
	(h)	consider extending the coverage of annual performance review (e.g. to include attainment of ESRs and SQSs); and
	(i)	take measures to ensure that the results of NGOs' compliance with the ESRs, SQSs, Output Standards and Outcome Standards are brought to the attention of the SWD's directorate periodically.
Part 5: Governance and Management Matters		
<u>Audit Report</u> Para 5.11	Audit has recommended that DSW should -	
	(a)	remind NGOs to provide accurate information on the progress of implementation of BPM guidelines and submit self-assessment reports in a timely manner;
	(b)	consider conducting checking of the implementation of Level One guidelines by NGOs;
	(c)	enhance the promotion of Level Two guidelines among NGOs, so as to solicit their greater support for implementing Level Two guidelines; and
	(d)	step up efforts to forge agreement between the NGOs' management and the staff side on the four items of the BPM relating to human resource management. [Remarks: The recommendations in para. 5.11(d) and 5.31(d) are identical.]
<u>Audit Report</u> Para 5.22	Audit has recommended that DSW should make greater efforts to encourage NGOs to adopt the good practices outlined in the Efficiency Unit's "Guide to Corporate Governance for Subvented Organisations".	
<u>PAC Report</u> Para. 95 (Corporate governance and accountability) (2nd bullet) (p.65)	PAC strongly urges SWD to follow up with those NGOs which are still in the process of implementing items under Level One guidelines, step up efforts in promoting Level Two guidelines and explore the possibility of mandating the compliance of good practices contained in the "Guide to Corporate Governance for Subvented Organisations" among NGOs so as to enhance their governance and accountability.	
<u>Audit Report</u> Para 5.31	Audit has recommended that DSW should -	
	(a)	remind NGOs receiving LSG subventions to monitor their staff turnovers and take measures to address the problem of high staff turnovers;
	(b)	remind NGOs receiving LSG subventions to review their pay scales and structures as well as to enhance transparency and communication with staff on salary matters;

Para. No.	Recommendations of Audit / PAC	
	(c)	promulgate among NGOs the good practice of conducting exit interviews with staff leaving their organisations so as to enable NGOs to gain better insight into staff's concerns.
	(d)	step up efforts to forge agreement between the NGOs' management and the staff side on the four items of the BPM relating to human resource management. [Remarks: The recommendations in para. 5.11(d) and 5.31(d) are identical.]
<u>PAC Report</u> Para. 95 (Problem of high staff turnover) (2nd bullet) (p.66)	PAC strongly urges SWD to take a more proactive lead to address the problem of staff turnover of NGO by:	
	(a)	collating relevant statistics from NGOs periodically and promulgating among NGOs the good practice of conducting exit interviews with leaving staff so as to better gauge the magnitude and underlying causes of the problem;
	(b)	reviewing the salary structures and pay scales of social welfare personnel to ensure that their remunerations and benefits are competitive enough to attract, recognize and retain talents, and taking measures to minimize the salary gap of same rank or position among different NGOs and the Government; and
	(c)	encouraging NGOs to maintain a stable and effective workplace and enhancing communication with staff on pay-related issues;
Part 6: Review of Lump Sum Grant Subvention System		
<u>Audit Report</u> Para 6.14	Audit has recommended that DSW should -	
	(a)	in order to help the conduct of actuarial studies or related studies in future, obtain feedback from all NGOs that have conducted the studies and promulgate the feedback to NGOs; and
	(b)	take measures to improve the management of potential conflicts of interest in the handling of complaints by the LSG Independent Complaints Handling Committee.
<u>PAC Report</u> Para. 95 (Need to better manage potential conflicts of interest of LSG-ICHC) (3rd bullet) (p.67)	PAC strongly urges SWD to take measures to strengthen the declaration of interests by members of the Complaints Handling Committee; remind the Chairman to make decisions on the interests declared by members and properly record all such decisions in the minutes of meetings;	
<u>Audit Report</u>	Audit has recommended that DSW should, in carrying out the	

Para. No.	Recommendations of Audit / PAC
Para 6.19	review on the enhancement of the LSG subvention system, take into account the audit findings and recommendations in this Audit Report.
<p data-bbox="188 376 386 454"><u>PAC Report</u> Para. 95</p> <p data-bbox="177 501 400 633">(Ways forward for LSGSS) (2nd bullet) (p.68)</p>	<p data-bbox="443 376 1471 454">PAC recommends that the Task Force should take into considerations the following when undertaking the review:</p> <p data-bbox="443 461 1471 584">(a) engaging different stakeholders including frontline staff and service users and gauging their views on how to enhance the subvention system</p> <p data-bbox="443 591 1471 672">(b) collating not only quantitative findings but also qualitative feedback and comments on how to improve service quality;</p> <p data-bbox="443 678 1471 887">(c) reviewing the use of reserves by NGOs and to maintain an optimal balance between maximizing the use of subvention resources and maintaining NGOs' autonomy and flexibility in resources deployment to suit the present-day needs of the community;</p> <p data-bbox="443 893 1471 974">(d) formulating a set of fair, effective and practical criteria for cost apportionment between FSA and non-FSA activities;</p> <p data-bbox="443 981 1471 1189">(e) devising improvement measures on the monitoring of service delivery and enhancing transparency and accountability for supervision by SWD and the public at large, and promoting the implementation of BPM guidelines and other useful guides on corporate governance;</p> <p data-bbox="443 1196 1471 1359">(f) formulating staff remuneration policy with a clear salary structure, reviewing pay scale of different ranks and establishing communication channels with staff on pay-related issues;</p> <p data-bbox="443 1366 1471 1489">(g) monitoring closely staff turnover problem in the welfare sector and devising long-term manpower planning to ensure sustainable development of the sector; and</p> <p data-bbox="443 1496 1471 1576">(h) taking into account findings and recommendations made by the Committee and Audit in taking forward the review.</p>