

2014 年 5 月 12 日

立法會 CB(2)1430/13-14(04)號文件

資料文件

立法會福利事務委員會

為接受整筆撥款津助的非政府機構 制定《最佳執行指引》之進度報告

目的

本文件旨在向各委員簡介根據整筆撥款獨立檢討委員會（檢討委員會）就整筆撥款津助制度（津助制度）提出的建議為接受整筆撥款津助的非政府機構制訂《最佳執行指引》的情況。

背景

2. 政府於 2008 年 1 月委任檢討委員會就津助制度進行全面檢討。在檢討委員會於 2008 年 12 月向政府提交的檢討報告中，檢討委員會提出了共 36 項建議，以期改善津助制度並回應持份者的關注。經 2008 年 12 月及 2009 年 1 月立法會福利事務委員會（事務委員會）的討論後，政府在 2009 年 2 月 9 日的事務委員會會議上表示會與福利界攜手合作實施全部建議。我們曾於 2010 年 5 月 14 日及 2012 年 6 月 11 日兩度向事務委員會匯報有關進度。在 2012 年 6 月 11 日舉行的事務委員會會議上，我們曾匯報除制訂《最佳執行指引》外，所有建議均已推行。

3. 截至今天，檢討委員會提出而仍未推行的建議（即制訂《最佳執行指引》）亦已大致完成。《最佳執行指引》的目的，是為非政府機構提供加強透明度和資料披露的指引。最新發展詳見以下各段。

業界在制訂《最佳執行指引》的參與

4. 根據檢討委員會的建議，福利界應為非政府機構就人力資源管理、財務管理、機構管治及問責的範疇制訂《最佳執行指引》。檢討委員會亦建議，由非政府機構管理層、職方、服務使用者及獨立人士代表組成的整筆撥款督導委員會應與福利界合作制訂這份《最佳執行指引》。根據檢討委員會的建議，福利界可考慮在《最佳執行指引》中訂立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；而第二組是鼓勵非政府機構採用的指引。

5. 為此，社會福利署（社署）自 2010 年起透過進行顧問研究及多次探訪、會議及諮詢會，與業界合作制訂《最佳執行指引》（請參閱附件 I）。當局在整筆撥款督導委員會下成立項目督導委員會，成員包括非政府機構管理層、職方、服務使用者及獨立人士的代表，以督導顧問研究工作。顧問研究最終敲定一個《最佳執行指引》的建議大綱，涵蓋共 18 個項目，亦即《最佳執行指引》中的策略（請參閱下文第 7 及 8 段）。

6. 整筆撥款督導委員會在 2012 年 11 月的會議上決定社署及顧問應收集業界對該 18 項策略的意見。經過一年諮詢，整筆撥款督導委員會在 2013 年 11 月舉行的會議上，就 18 個項目中的 14 項達成共識，並為此成立一個由非政府機構

管理層、職方、服務使用者及獨立人士代表組成的工作小組，就該等已達成共識的 14 個項目制訂執行細節。

《最佳執行指引》的執行細節

7. 在 14 個已達成共識的項目中，七項已議定列為第一組，其餘七項則為第二組。這 14 個項目的摘要現載列如下，有關詳情則載於附件 II 的表格。

財務管理

- | | |
|------------------|-----|
| (a) 善用整筆撥款儲備 | 第一組 |
| (b) 最合適的整筆撥款儲備水平 | 第二組 |
| (c) 整筆撥款儲備狀況 | 第一組 |
| (d) 使用公積金儲備 | 第一組 |
| (e) 公積金儲備狀況 | 第一組 |

人力資源管理

- | | |
|----------|-----|
| (f) 薪酬調整 | 第一組 |
|----------|-----|

機構管治及問責

- | | |
|------------------------------|-----|
| (g) 溝通 | 第二組 |
| (h) 董事會任期 | 第二組 |
| (i) 董事會職能 | 第二組 |
| (j) 界定董事會的職能及責任 | 第二組 |
| (k) 非政府機構就社署津助服務的重要管理事項的決策 | 第二組 |
| (l) 非政府機構就社署津助服務的重要管理事項的決策結果 | 第二組 |
| (m) 不同層級的投訴處理所涉及的人員、職能及責任 | 第一組 |
| (n) 非政府機構處理投訴的政策及程序 | 第一組 |

8. 至於其餘四個仍未達成共識的項目，工作小組會繼續討論，以期在達成共識後將有關項目納入《最佳執行指引》內。這四個全屬人力資源管理下的項目臚列如下：

- (a) 薪酬福利：發展及執行公平的人力資源政策，當中須考慮員工的工作經驗及良好工作表現；
- (b) 薪酬政策：列明薪酬架構及起薪點，以備員工參考，並設立溝通渠道，以收集有關薪酬政策的意見；
- (c) 有關有時限合約的調職及終止合約的處理：制訂有關有時限僱傭合約的調職、續約和終止合約的政策；機構在訂定僱傭合約時，應考慮員工的工作經驗去釐訂薪酬福利條件；以及
- (d) 有關有時限合約的決策：在作出有時限合約決策時，須依據現職及將入職員工所知悉的規定及程序。

9. 《最佳執行指引》的基本設計是既要加強透明度和資料的披露，同時又能秉承津助制度的精神，保持非政府機構的自主和靈活性。鑑於非政府機構在管理架構、文化及規模各有不同，因此《最佳執行指引》的第一組規定將聚焦於非政府機構是否已有該等政策，以及向持份者提供有關資料的途徑。第二組指引將為非政府機構指出較為可取的做法。

10. 薪酬調整是與持份者討論時的焦點之一，經詳細討論後議定這個項目為第一組，即非政府機構應選擇根據公務員薪酬調整機制給予相同的薪酬調整百分比，或把因公務員薪酬調整機制而獲得的額外撥款全數用於該指定用途。由於一些非政府機構可能有較多薪酬高於公務員薪酬調整撥款的資深員工，二選一方案可為非政府機構提供既能達到有關目的且符合第一組規定的可行方法。

11. 非政府機構亦應把薪酬調整安排及作出有關決定的原因告知員工。由於《最佳執行指引》將會涵蓋在整筆撥款津助制度下 164 間規模不一的非政府機構的財務管理、人力資源管理、機構管治及問責，整筆撥款督導委員會同意採取審慎方法推行《最佳執行指引》，並同意推行《最佳執行指引》的首三年是讓非政府機構檢討其現行政策、修改或建立所需的安排、分享經驗及就改善措施提出意見。期間將會安排實務分享會，讓非政府機構分享按《最佳執行指引》制訂機構指引時的做法及所遇到的問題。為加強透明度，非政府機構應為員工、服務使用者及公眾提供便捷途徑，讓他們知悉推行《最佳執行指引》的情況。

12. 為監察《最佳執行指引》的推行情況，整筆撥款督導委員會同意非政府機構在推行《最佳執行指引》的首三年內，須就其推行《最佳執行指引》的進度及相關的意見／建議每年向社署提交自我評估清單。自我評估清單將分為兩部分：第一部分是關於第一組規定的清單，非政府機構如未能遵守便須提供充分理據；以及另一部分關於第二組指引的清單，非政府機構應表明是否已採用第二組指引，並提出可持續改善《最佳執行指引》的任何意見。

13. 社署會研究非政府機構的意見，並在有需要時聯絡個別非政府機構，以進一步澄清或了解詳情。這做法的目的是為收集資料，以供檢討《最佳執行指引》的推行情況，並根據實際經驗，找出可予改善的範疇。社署會在適當時候向整筆撥款督導委員會提交進度報告，以供考慮。非政府機構如未能遵守第一組規定，社署會研究有關情況，並考慮有何措施協助有關非政府機構符合規定。如有任何需要整筆撥款督

導委員會注意的情況，社署會向該委員會尋求指引。如有需要集中討論的個案，整筆撥款督導委員會會就此成立小組委員會。當局將會推行多項輔助性質的措施，例如到非政府機構進行關懷探訪、會議及舉行實務分享會，協助非政府機構遵守《最佳執行指引》的規定。

14. 整筆撥款督導委員會已於 2014 年 4 月 8 日舉行的會議上，批准《最佳執行指引》擬稿及由工作小組建議的整體推行計劃。一份載有有關原則、準則及程序詳情的《最佳執行指引》定稿見附件 **III**。

未來路向

15. 社署會在 2014 年年中正式推行《最佳執行指引》前為業界舉辦簡介會，介紹《最佳執行指引》及整體推行計劃。社署亦會繼續監察《最佳執行指引》的推行情況，並就餘下四個未達成共識的項目與業界進行討論。

徵詢意見

16. 請各委員備悉制訂《最佳執行指引》的進度，以及載於附件 **III** 的《最佳執行指引》的內容。

勞工及福利局

社會福利署

2014 年 5 月

有關制訂《最佳執行指引》的
諮詢會、會議及訪問

日期	活動	備註
2010 年 至 2014 年	整筆撥款督導委員會	➤ 舉行了六次會議
	項目督導委員會	➤ 舉行了六次會議
	開展顧問研究的簡報會	➤ 有來自 106 個非政府機構的 146 名代表參加
	與非政府機構管理層舉行會議，並與非政府機構的董事會舉行分享會	➤ 透過 13 次會議／分享會及八次探訪與 350 名代表（包括 250 名非政府機構的董事會主席／董事及行政總裁）會面
	與捍衛社會福利大聯盟及多個工會舉行會議	➤ 透過八次會議（其中三次由捍衛社會福利大聯盟舉辦）與 100 名代表會面

日期	活動	備註
2012 年 12 月 至 2013 年 4 月	就由顧問擬備的《最佳執行指引》建議大綱舉行六次諮詢會（四次為機構管理層及職方舉辦，兩次則為服務使用者舉辦）	➤ 參加者共 660 名
2014 年 1 月至 2014 年 2 月	《最佳執行指引》執行細節工作小組	➤ 舉行了三次會議
2014 年 3 月 31 日	由香港社會服務聯會（社聯）舉辦的《最佳執行指引》擬稿簡報會	➤ 社署獲邀就《最佳執行指引》向業界進行簡報（來自 60 間非政府機構約 80 名代表）

《最佳執行指引》項目 (14個獲通過的項目)	第一組	第二組
A. 財務管理		
<i>整筆撥款儲備的管理</i>		
<p>1. 善用整筆撥款儲備</p> <p><u>原則</u></p> <p>(i) 機構須依據社署所訂定的用途，確保公平、合理、妥善及有效地運用儲備。</p> <p>(ii) 機構須善用儲備，藉此維持或加強服務和推行策略性發展計劃，包括建立一支優質的員工隊伍。</p>	✓	
<p>2. 最合適的整筆撥款儲備水平</p> <p><u>原則</u></p> <p>(i) 機構應按其大小規模及實際需要，自行發展一套規劃及評估機制以釐訂合適的儲備水平，並透過合適年期的推算作出有效監察。</p> <p>(ii) 機構在估計所需積蓄的整筆撥款儲備金額時要謹慎，但不宜過於保守或過於進取。</p>		✓

《最佳執行指引》項目 (14個獲通過的項目)	第一組	第二組
<p>3. 整筆撥款儲備狀況</p> <p><u>原則</u></p> <p>機構須透過便利、有效及適時的渠道，以簡明的方式向員工及公眾發佈有關整筆撥款儲備的資訊，包括簡述未來如何運用儲備的計劃。</p>	✓	
<i>使用非定影員工的公積金儲備</i>		
<p>4. 使用公積金儲備</p> <p><u>原則</u></p> <p>機構須按指定用途善用非定影員工的公積金儲備，藉此提高員工士氣，增加員工對機構的歸屬感。</p>	✓	
<p>5. 公積金儲備狀況</p> <p><u>原則</u></p> <p>機構須以便利、有效及適時的渠道向員工發佈有關公積金儲備的資訊，包括簡述未來如何運用公積金儲備的計劃。</p>	✓	
B. 人力資源管理		
<i>員工薪酬政策及管理</i>		
<p>6. 薪酬調整</p>	✓	

《最佳執行指引》項目 (14個獲通過的項目)	第一組	第二組
<p><u>原則</u></p> <p>機構須把薪酬調整撥款用於其指定目的，向所有受整筆撥款津助的員工作出適時的薪酬調整。</p>		
<p>C. 機構管治及問責</p>		
<p><i>管理策略</i></p>		
<p>7. 溝通</p> <p><u>原則</u></p> <p>機構應於董事會、管理層、員工及服務使用者之間設立有效的溝通渠道，以確保機構能就有關整筆撥款津助的事宜收集員工及服務使用者的意見。</p>		✓
<p>8. 董事會任期</p> <p><u>原則</u></p> <p>機構董事會的成員組成若不受相關法例或會章所限，機構便應就董事會成員訂立更替機制，以確保董事會能持續發展。</p>		✓
<p>9. 董事會職能</p> <p><u>原則</u></p> <p>就有關整筆撥款津助的事宜，機構應透過各種有效而合宜的安排，加強董事會對機</p>		✓

《最佳執行指引》項目 (14個獲通過的項目)	第一組	第二組
構及機構轄下各項社署津助服務的認識，從而加強其領導職能。		
<i>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</i>		
<p>10. 界定董事會的職能及責任</p> <p><u>原則</u></p> <p>(i) 董事會及其相關委員會的職能、責任及成員名單應清楚界定並記錄在案。</p> <p>(ii) 機構應妥善區分董事會成員與高級管理層之間的職權範圍。</p>		✓
<p>11. 社署津助服務的重要管理事項的決策</p> <p><u>原則</u></p> <p>(i) 機構應就一些影響員工及服務使用者的重要事宜，徵詢他們的意見。</p> <p>(ii) 根據《整筆撥款手冊》第 5.6 段，一般而言，在機構出現會影響員工的變化時，機構的董事會應先徵詢員工的意見，其中包括：</p> <p>(a) 更改現有職員編制；</p> <p>(b) 更改薪酬組合或工作條件；</p> <p>以及</p> <p>(c) 重整及理順提供服務的模式，</p>		✓

《最佳執行指引》項目 (14個獲通過的項目)	第一組	第二組
<p>因應需要而更改人力調配的安排。</p> <p>(iii) 根據《整筆撥款手冊》第 5.8 段，機構應考慮在切實可行的範圍內，盡量讓服務使用者參與服務重整、更改現有服務提供模式及監察機構是否符合服務表現標準。機構可透過多種渠道，例如服務使用者聯絡組、討論會或意見調查來收集服務使用者的意見。</p>		
<p>12. 社署津助服務的重要管理事項的決策結果</p> <p><u>原則</u></p> <p>機構應適時向員工及服務使用者發佈與整筆撥款津助制度有關的重要管理事項的決策結果。</p>		✓
<p><i>機構在處理投訴上的角色及責任</i></p>		
<p>13. 不同層級的投訴處理所涉及的人員、職能及責任</p> <p><u>原則</u></p> <p>(i) 就有關整筆撥款津助的投訴，機構須訂立完善機制及政策，以清楚說明處理各層級的投訴所涉及的人員，以及</p>	✓	

《最佳執行指引》項目 (14個獲通過的項目)	第一組	第二組
<p>每位人員在每個層級的責任及職能。</p> <p>(ii) 機構須確保所有層級涉及處理投訴的人員均避免利益衝突。</p> <p>(iii) 機構須讓投訴人及被投訴人知悉有關的投訴正按照機構／整筆撥款獨立處理投訴委員會所訂明的程序處理。</p>		
<p>14. 機構處理投訴的政策及程序</p> <p><u>原則</u></p> <p>(i) 就有關整筆撥款津助的投訴，機構須嚴謹地依據既定政策、程序及成員組合，公正地處理投訴，並輔以合宜的監察及上訴／覆檢機制。</p> <p>(ii) 機構須按照整筆撥款獨立處理投訴委員會的程序及要求處理有關的投訴。</p>	✓	
總計	7	7

整筆撥款津助制度
非政府機構
《最佳執行指引》

社會福利署
2014年4月

目錄

第一章

背景	1
----------	---

第二章

《最佳執行指引》推行細節及流程	3
-----------------------	---

第三章

《最佳執行指引》項目原則、準則及程序	9
--------------------------	---

附錄 1

制定《最佳執行指引》的相關諮詢及會議	18
--------------------------	----

附錄 2

《最佳執行指引》自我評估清單	19
----------------------	----

第一章

背景

1. 整筆撥款津助制度由2001年開始推行。2008年1月，政府委任整筆撥款獨立檢討委員會評估整筆撥款津助制度的整體效益及找出可改善的範疇，委員會於同年12月向當局提交檢討報告，認為推行整筆撥款津助制度所依據的原則是正確的，因此該制度值得保留。

2. 委員會在檢討報告中提出了36項建議，其中一項建議是福利界應就非政府機構的人力資源管理、財務管理以及機構管治及問責三個範疇，制訂《最佳執行指引》。《最佳執行指引》可訂立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。

3. 為此，社會福利署（社署）委託了香港理工大學（顧問）就《最佳執行指引》的制訂進行顧問研究，並在整筆撥款督導委員會下成立項目督導委員會，以督導顧問研究工作及監察其進度。項目督導委員會由社署助理署長（津貼）出任主席，成員包括：整筆撥款督導委員會內四個不同組別的非官方代表，即機構管理層、工會代表、服務使用者及獨立人士，以及社署的代表。

4. 社署十分重視業界對制訂《最佳執行指引》的關注，因此在顧問研究開展初期，已邀請業界參與有關制訂《最佳執行指引》顧問研究的簡介會，並分別與機構管理層及工會代表會面，聽取他們對制訂《最佳執行指引》的意見。顧問在研究的過程中，透過不同的渠道收集意見，包括249份問卷調查、機構檔案資料搜集、深入訪談以及聚焦小組討論。

5. 顧問在2012年8月呈交了研究報告擬稿予社署及項目督導委員會審議。社署就顧問的初步建議多次與機構管理層及工會代表會面，聽取他們的意見。整筆撥款督導委員會於2012年11月6日的會議中備悉顧問研究報告擬稿及項目督導委員會的意見，並同意社署及顧問就《最佳執行指引》的大綱內容，收集業界的意見。

6. 社署及顧問在2012年12月至2013年4月期間舉辦了六場諮詢會，就《最佳執行指引》初步建議大綱諮詢各持份者。其後，社署於2013年5月至8月期間分別與機構管理層及員工代表會面，繼續聽取他們對《最佳執行指引》所提出的意見。此外，社署亦收到來自非政府機構、香港社會服務聯會（聯同108間機構）以及捍衛社會福利大聯盟的書面意見。社署經整理業界的意見後，對《最佳執行指引》初步建議大綱作出了修訂，於2013年8月提交項目督導委員會審議，並於2013年11月把項目督導委員會的建議提交整筆撥款督導委員會審議。為了就業界已取得初步共識的14個項目擬訂推行細節，整筆撥款督導委員會成立了《最佳執行指引》執行細節工作小組（工作小組），由社署助理署長（津貼）出任主席，成員包括：機構管理層、工會代表、服務使用者、獨立人士，以及社署的代表。至於未有共識的項目，社署會繼續與業界商討，務求以循序漸進的方式達至共識。有關上述諮詢及社署與業界的會面，請參閱【附錄1】。

7. 工作小組於2014年年初就業界已取得共識的14個項目擬訂了《最佳執行指引》的推行細節，並訂出各指引項目的原則、準則及程序。整筆撥款督導委員會於2014年4月8日的會議上通過了這份《最佳執行指引》。有關《最佳執行指引》的推行細節及流程，請參閱本指引第二章。有關14個項目的詳情，請參閱第三章。

第二章

《最佳執行指引》

推行細節及流程

《最佳執行指引》的推行細節

1. 制訂《最佳執行指引》的目的，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，以不斷提升其管治水平。
2. 《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。有關《最佳執行指引》各項第一組指引及第二組指引的原則、準則及程序，請參閱第三章。
3. 機構董事會及管理層透過自行檢視其管理政策及措施，可確定機構有關政策及措施符合《最佳執行指引》中第一組指引的要求。此外，機構董事會及管理層基於良好管治的原則，可盡量採納《最佳執行指引》中第二組指引。
4. 工作小組認為社署需掌握機構推行《最佳執行指引》的情況，同時亦希望避免過分監管對機構造成不必要的行政負擔，因此同意機構透過填寫自我評估清單向社署報告其推行指引的情況。此外，機構就推行《最佳執行指引》的情況可提出意見，以持續改善《最佳執行指引》。按此，工作小組建議機構董事會及管理層在每年十月底前，根據【附錄2】載列的自我評估清單，檢視機構在過去一個財政年度是否已遵守《最佳執行指引》的第一組指引及是否已採納第二組指引，並提出相關意見，以便社署可定期向整筆撥款督導委員會滙報非政府機構推行《最佳執行指引》的情況。
5. 為提升機構管治及問責，機構可透過有效的溝通渠道（例如：年報、網頁、通訊）讓員工及服務使用者可了解機構就推行《最佳執

行指引》的情況。

6. 機構與持份者之間有建設性的溝通，對提升機構管治尤為重要。《最佳執行指引》以首三年為起始推行階段，目的是讓各機構有足夠時間，因應《最佳執行指引》的要求，檢視其現行政策及措施，並作出修訂及妥善安排。

7. 在此期間，社署會透過與業界代表會面，以了解《最佳執行指引》在各非政府機構的推行情況，並定期向整筆撥款督導委員會及有關工作小組反映業界的意見，以期進一步完善《最佳執行指引》。

《最佳執行指引》的推行流程

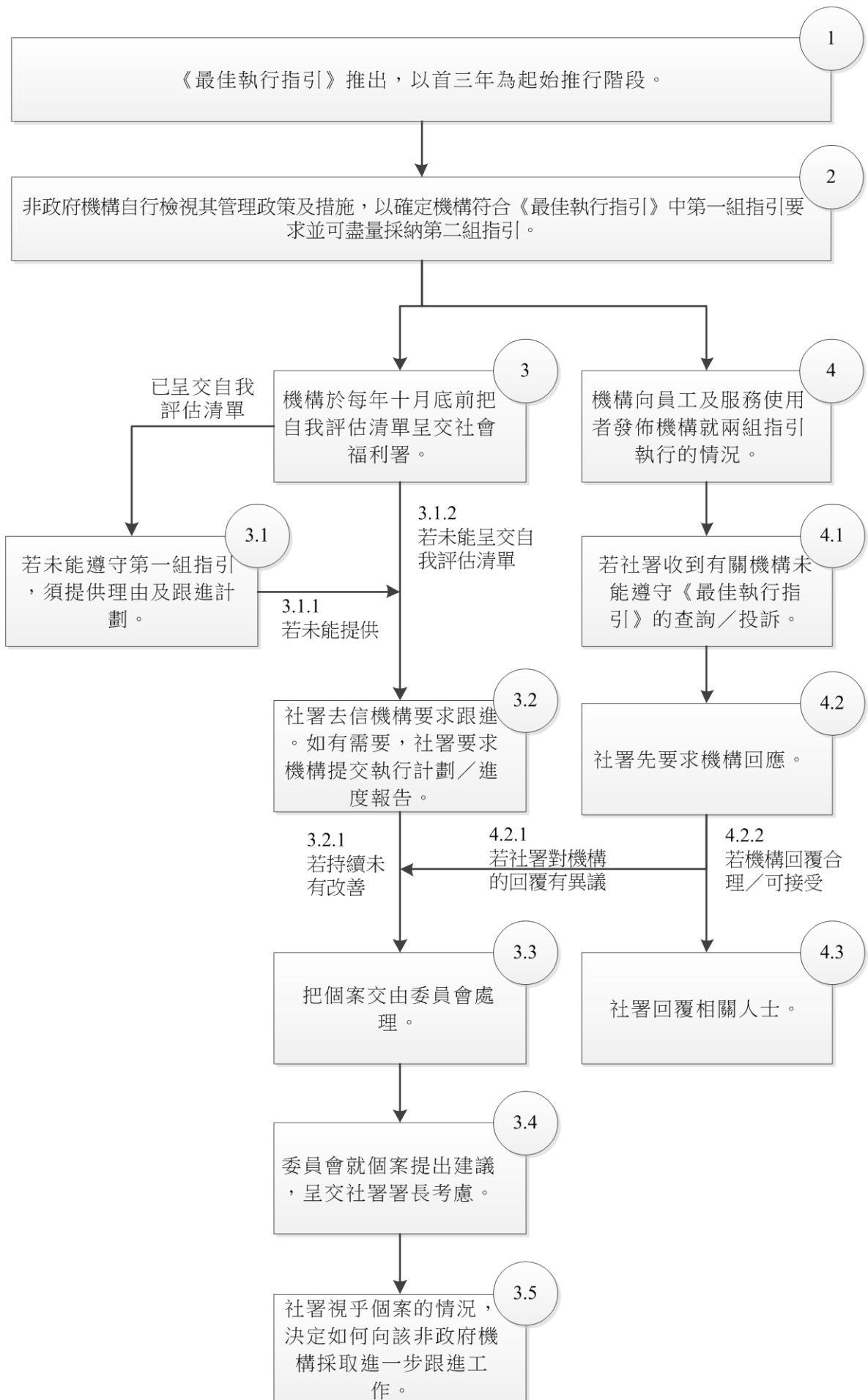
8. 如上文所述，機構董事會及管理層透過自行檢視其管理政策及措施，可確定機構符合《最佳執行指引》中第一組指引的要求。同時，機構董事會及管理層基於良好管治的原則，可盡量採納《最佳執行指引》中第二組指引。

9. 有關《最佳執行指引》的推行流程，請見下圖：

《最佳執行指引》推行流程

2014年
年中

2015年
10月



【流程圖第1項】

10. 《最佳執行指引》正式推行，以首三年為起始階段。

【流程圖第2項】

11. 非政府機構透過自行檢視其管理政策及措施，可確定機構有關政策及措施是否符合《最佳執行指引》中第一組指引的要求並可盡量採納第二組指引。此外，機構亦可向持份者介紹指引的內容及實施時間表。

【流程圖第3項】

12. 機構董事會及管理層在每年十月底前，根據【附錄2】載列的自我評估清單，檢視機構在過去一個財政年度是否已遵守《最佳執行指引》的第一組指引及是否已採納第二組指引，然後把填妥的自我評估清單呈交社署。首次向社署呈交自我評估清單截止日期為2015年10月30日，所涵蓋的時段為2014年中（即推行《最佳執行指引》的日期）至2015年3月。

【流程圖第3.1項】

13. 若機構在自我評估清單中顯示未能遵守第一組指引，提供具體的原因及跟進計劃。

【流程圖第3.2項】

14. 若機構未能向社署提交自我評估清單，或未能就偏離第一組指引提供具體的原因及跟進計劃，社署會聯絡或去信機構的管理層，詳細了解情況。如有需要，社署會要求機構於合理時間內向社署提交執行計劃／進度報告。

【流程圖第3.3及3.4項】

15. 若機構未能符合《最佳執行指引》的要求，並持續未能改善，社署會考慮把所收集的資料交由整筆撥款督導委員會檢視。整筆撥款督導委員會會就個案提出建議和跟進方案，然後呈交社署署長考慮。
[註：整筆撥款督導委員會可考慮成立個案委員會處理。]

16. 若機構對跟進方案或建議持不同意見，可以書面形式向有關委員會申述。

【流程圖第3.5項】

17. 社署署長會視乎個案的情況，決定如何作出跟進。

【流程圖第4項】

18. 機構須透過有效的溝通渠道（例如：年報、網頁、通訊）讓員工及服務使用者可了解機構就《最佳執行指引》的推行情況。

【流程圖第4.1至4.3項】

19. 在起始推行階段，若社署收到就機構未能遵守《最佳執行指引》的查詢或投訴，社署會先把該等查詢或投訴轉介至有關機構，讓機構有機會提供資料及作出回應；如有需要，社署會要求機構提出改善計劃／措施，並會回覆相關人士。

20. 若社署對機構的解釋及其提出的改善計劃／措施有異議，會按上述【流程圖第3.3至3.5項】所提及的程序處理有關個案。

21. 另一方面，若有關查詢或投訴屬於現行機制的處理範圍（例如：服務表現監察制度、整筆撥款獨立處理投訴委員會），則有關查詢或投訴會根據現行機制處理。

《最佳執行指引》第二組指引

22. 《最佳執行指引》包括兩組不同層次的指引，其中第二組是鼓勵非政府機構採用的指引，以期達到持續提升機構管治效能的目標。機構可於自我評估清單內就推行該指引提出意見並分享經驗，包括機構推行第二組指引的具體計劃或推行指引時所需考慮的因素。社署在收集機構的意見後會聯絡相關機構，以進一步了解機構推行第二組指引的具體情況，從而持續改善指引的內容。

23. 事實上，不少機構在實際運作上可能已達到《最佳執行指引》中第二組指引內某些項目的要求，例如：不少機構已經與員工及服務

使用者建立了有效的溝通渠道。長遠而言，業界或可考慮把推行有關指引項目的經驗在業界內分享和參考，並探討是否合適和成熟把某些第二組指引提升為第一組。

第三章

《最佳執行指引》項目

原則、準則及程序

財務管理

整筆撥款儲備的管理

1. 善用儲備（第一組）¹

A. 原則

- (i) 機構須依據社署所訂定的用途，確保公平、合理、妥善及有效地運用儲備。
- (ii) 機構應善用儲備，藉此維持或加強服務和推行策略性發展，包括建立一支優質的員工隊伍。

B. 準則及程序

運用整筆撥款儲備

- (i) 機構須按其實際情況及發展策略，自行決定把整筆撥款儲備用於不同範疇的分配，例如：履行對員工的合約承諾、維持或加強服務和推行策略性發展，包括透過改善現有員工的聘用條件、支持員工作專業發展等方法，建立一支優質的員工隊伍。

管理及監察

- (ii) 機構董事會／管理委員會須每年最少一次在其會議上討論如何管理及運用儲備，在討論時須考慮如何善用儲備以配合機構發展，有關討論須記錄在案。
- (iii) 機構在管理整筆撥款儲備時須遵守《整筆撥款手冊》、整筆

¹ 按整筆撥款獨立檢討委員會的建議，福利界可考慮在《最佳執行指引》中訂立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；而第二組是鼓勵非政府機構採用的指引。

撥款通告、相關信函／通知所訂定的用途，並備有財務報告、財務計劃等文件。

- (iv) 機構須備有文件，說明管理及監察整筆撥款儲備的政策及程序，並須讓員工知悉有關程序。

2. 最合適的儲備水平（第二組）

A. 原則

- (i) 機構應按其大小規模及實際需要，自行發展一套規劃及評估機制以釐訂合適的儲備水平，並透過合適年期的推算以便作出有效監察。
- (ii) 機構在估計所需積蓄的儲備金額時要謹慎，但不宜過於保守或過於進取。

B. 準則及程序

- (i) 機構應備有文件，簡述其規劃、評估及釐訂整筆撥款儲備水平的機制，內容包括：
 - (a) 有關儲備水平規劃及評估應定期進行；
 - (b) 用以規劃及評估儲備水平的參考資料及工具，例如：薪酬架構、員工離職率、員工年齡分佈、機構預計收入與支出的增減、機構對受津助員工的合約承諾，以及長遠的財政平衡等因素，以規劃機構的發展及推算儲備水平，有關規劃及推算應於機構董事會作討論並記錄在案。
- (ii) 機構總幹事應定期向機構董事會報告儲備狀況。

3. 儲備狀況（第一組）

A. 原則

- (i) 機構須透過便利、有效及適時的渠道，以簡明的方式向員工及公眾發佈有關整筆撥款儲備的資訊，包括簡述未來如何運用儲備的計劃。

B. 準則及程序

- (i) 機構須透過適當渠道向公眾發佈有關機構在過去一年運用整筆撥款儲備的資訊，並簡述未來如何運用儲備的計劃。

使用非定影員工的公積金儲備

4. 使用儲備（第一組）

A. 原則

- (i) 機構須按指定用途善用非定影員工的公積金儲備，藉此提高員工士氣，增加員工對機構的歸屬感。

B. 準則及程序

運用非定影員工的公積金儲備

- (i) 機構須按其公積金儲備的實際情況，自行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，或發放一次性的額外供款予員工。

管理及監察

- (ii) 機構董事會／管理委員會須每年最少一次在其會議上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，有關討論須記錄在案。
- (iii) 機構須依據相關法例、《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。
- (iv) 機構須備有文件，說明管理及監察非定影員工的公積金儲備的機制、政策及程序。
- (v) 機構須在周年大會／年報中報告機構在過去一年如何運用非定影員工的公積金儲備，並簡述未來運用儲備的計劃。

5. 儲備狀況（第一組）

A. 原則

- (i) 機構須以便利、有效及適時的渠道向員工發佈有關公積金儲備的資訊，包括簡述未來如何運用公積金儲備的計劃。

B. 準則及程序

- (i) 機構須透過適當渠道向員工發佈有關機構在過去一年運用公積金儲備的資訊，並簡述未來如何運用公積金儲備的計劃。

人力資源管理

員工薪酬政策及管理

6. 薪酬調整（第一組）

A. 原則

- (i) 機構須把薪酬調整撥款用於其指定目的，向所有受整筆撥款津助的員工作出適時的薪酬調整。

B. 準則及程序

用於指定目的

- (i) 機構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，機構運用薪酬調整撥款時須
 - (a) 按公務員薪酬調整的百分比調整員工的薪酬；或
 - (b) 把薪酬調整的額外撥款全數用於薪酬調整。

向員工發佈

- (iii) 機構須以書面或電郵的形式向所有受整筆撥款津助的員工發佈有關該年度機構薪酬調整的安排，內容包括以下資料：
 - (a) 社署在該年度因薪酬調整向機構發放額外資源的金額；
 - (b) 機構在該年度作出的薪酬調整安排：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，並簡述其原因。

機構管治及問責

管理策略

7. 溝通（第二組）

A. 原則

- (i) 機構應於董事會、管理層、員工及服務使用者之間設立有效的溝通渠道，以確保機構能就整筆撥款津助有關的事宜收集員工及服務使用者的意見。

B. 準則及程序

溝通渠道

- (i) 機構應設立有效的溝通渠道，例如：會議、單位探訪、電郵、問卷、意見收集箱等，以收集員工及服務使用者的意見。

知悉有關渠道

- (ii) 機構應備有文件，列出機構董事會與管理層收集員工及服務使用者意見的常設溝通渠道。機構應提供適當渠道讓員工及服務使用者閱覽上述資料。

8. 董事會任期（第二組）

A. 原則

- (i) 機構董事會的成員組成若不受相關法例或會章所限，機構便應就董事會成員訂立更替機制，以確保董事會能持續發展。

B. 準則及程序

更替機制

- (i) 機構在沒有相關法例或會章所限的情況下，應就董事會成員，尤其是主席及主要職位（如秘書、司庫等），制訂更替機制。機構並應備有文件說明有關更替機制並讓公眾知悉，包括：服務任期、連任次數等。

9. 董事會職能（第二組）

A. 原則

- (i) 就整筆撥款津助有關的事宜，機構應透過各種有效而合宜的安排，以加強董事會對機構及機構轄下各項社署津助服務的認識，從而加強其領導職能。

B. 準則及程序

合宜的安排

- (i) 機構應每年最少一次向董事會及其相關委員會提供已更新的服務資料，包括機構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；

- (i) 機構應安排董事會及其相關委員會與受津助員工及服務使用者會面，以熟悉機構轄下各項社署津助服務的運作。

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

10. 界定董事會的職能及責任（第二組）

A. 原則

- (i) 董事會及其相關委員會的職能、責任及成員名單應清楚界定並記錄在案。
- (ii) 機構應妥善區分董事會成員與高級管理層之間的職權範圍。

B. 準則及程序

- (i) 機構應備有文件及機構管治架構圖，說明董事會、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，並區分董事會成員與高級管理層之間的職能和責任。
- (ii) 機構應提供適當渠道讓員工及服務使用者閱覽上述資料。

11. 社署津助服務的重要管理事項的決策（第二組）

A. 原則

- (i) 機構應就一些影響員工及服務使用者的重要事宜，徵詢他們的意見。
- (ii) 根據《整筆撥款手冊》5.6 段，一般而言，在機構出現會影響員工的變化時，機構的董事會應先徵詢員工的意見，其中包括：
 - (a) 更改現有職員編制；
 - (b) 更改薪酬組合或工作條件；及
 - (c) 重整及理順提供服務的模式，因應需要而更改人力調配的安排。
- (iii) 根據《整筆撥款手冊》5.8 段，機構應考慮在切實可行的範圍內，盡量讓服務使用者參與服務重整、更改現有服務提供模式及監察服務表現標準。機構可透過多種渠道，例如服務使用者聯絡組、討論會或意見調查來收集服務使用者的意

見。

B. 準則及程序

收集及回應意見

- (i) 機構應自行擬備文件及政策，說明機構在作出與整筆撥款津助有關的重要決策時，如何收集及回應員工及／或服務使用者的意見，例如：會議、單位探訪、電郵、問卷、通訊、報告板、意見收集箱等。

上述重要決策的例子：

- (a) 更改現有職員編制、人手比例等；
- (b) 更改薪酬組合或工作條件；
- (c) 重整及理順提供服務的模式，因應需要而更改人力調配的安排；
- (d) 服務重整；
- (e) 更改現有服務提供模式；及
- (f) 監察服務表現標準。

12. 社署津助服務的重要管理事項的決策結果（第二組）

A. 原則

- (i) 機構應適時向員工及服務使用者發佈與整筆撥款津助有關的重要決策結果。

B. 準則及程序

提供資訊

- (i) 機構應自行擬備文件及政策，說明機構在作出與整筆撥款津助有關的重要決策後，如何發佈有關資訊予員工及／或服務使用者，例如：會議、單位探訪、電郵、通訊、報告板等。

重要決策結果的例子：

- (a) 更改現有職員編制、人手比例等；
- (b) 更改薪酬組合或工作條件；
- (c) 重整及理順提供服務的模式，因應需要而更改人力調配的安排；

- (d) 服務重整；
- (e) 更改現有服務提供模式；及
- (f) 監察服務表現標準。

機構在處理投訴上的角色及責任

13. 不同層級的投訴處理所涉及的人員、職能及責任（第一組）

A. 原則

- (i) 就整筆撥款津助有關的投訴，機構須訂立完善機制及政策以清楚說明處理各層級的投訴所涉及的人員，以及每位人員在每個層級的責任及職能。
- (ii) 機構須確保所有層級涉及處理投訴的人員均避免利益衝突。
- (iii) 機構須讓投訴人及被投訴人知悉有關的投訴正按照機構／整筆撥款獨立處理投訴委員會所訂明之程序處理。

B. 準則及程序

處理投訴政策及機制

- (i) 就整筆撥款津助有關的投訴，服務使用者／員工就機構或其轄下服務單位提出的投訴應先由有關機構按照其既定政策處理。
- (ii) 機構須備有政策文件，說明處理投訴的政策及機制（包括涉及員工、管理層及董事會的投訴）。若機構現行處理投訴的政策及機制（服務質素標準 15）已涵蓋以上範疇，則機構只須沿用現有機制。

確保投訴人知悉程序

- (iii) 機構須讓投訴人及被投訴人知悉有關的投訴正按照機構／整筆撥款獨立處理投訴委員會所訂明的程序處理。

14. 機構處理投訴的政策及程序（第一組）

A. 原則

- (i) 就整筆撥款津助有關的投訴，機構須嚴謹地依據既定政策、程序及成員組合，公正地處理投訴，並輔以合宜的監察及上

訴／覆檢機制。

- (ii) 機構須按照整筆撥款獨立處理投訴委員會的程序及要求處理有關的投訴。

B. 準則及程序

嚴謹、公正地處理投訴

- (i) 就整筆撥款津助有關的投訴，機構須備有文件，說明其就處理投訴所採取的內部控制措施。
- (ii) 機構須備存投訴及處理投訴的書面記錄，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。

遵守整筆撥款獨立處理投訴委員會的程序及要求

- (iii) 機構須按整筆撥款獨立處理投訴委員會的要求，適時提供與投訴相關的資料及書面記錄，讓整筆撥款獨立處理投訴委員會能就投訴進行調查。
- (iv) 機構須備存相關的書面記錄，以顯示機構已就整筆撥款獨立處理投訴委員會所提出的建議作出跟進。

制定《最佳執行指引》的相關諮詢及會議

2010-2014 年	<ul style="list-style-type: none"> 徵詢整筆撥款督導委員會的意見（6 次會議）。
2010 年	<ul style="list-style-type: none"> 委聘顧問進行研究。
2010-2014 年	<ul style="list-style-type: none"> 項目督導委員會，共進行 6 次會議討論《最佳執行指引》初步建議大綱。 與非政府機構管理層會面（12 次會議、8 次探訪機構，約有 100 位機構代表出席）。 與「捍衛社會福利大聯盟」及員工會面（8 次會議，約有 100 位員工代表出席）。
2012 年 12 月至 2013 年 8 月	<ul style="list-style-type: none"> 六場業界及服務使用者諮詢會（約有 660 人出席）。 與非政府機構董事會代表會面，約有 250 人出席。 期間，社署收到來自非政府機構、香港社會服務聯會（代表 108 間機構）及捍衛社會福利大聯盟的書面意見。
2014 年 1 月至 2 月	<ul style="list-style-type: none"> 制定《最佳執行指引》執行細節工作小組（3 次會議）。

《最佳執行指引》自我評估清單

機構名稱：_____

第一組²指引（機構請於每年十月底前呈交本清單予社會福利署）

財務管理

整筆撥款儲備的管理

1. 善用儲備（第一組）

原則

- i. 機構須依據社署所訂定的用途，確保公平、合理、妥善及有效地運用儲備。
- ii. 機構應善用儲備，藉此維持或加強服務和推行策略性發展，包括建立一支優質的員工隊伍。

準則及程序 (第一組)	√：已遵守 x：未能遵守 ○：籌備中	未能遵守的原因	機構對推行指引的 意見
i. 機構須按其實際情況及發展策略，自行決定把整筆撥款儲備用於不同範疇的分配，例如：履行對員工的合約承諾、維持或加強服務和推行策略性發展，包括透過改善現有員工的聘用條件、支持員工作專業發展等方法，建立一支優質的員工隊伍。			
ii. 機構董事會／管理委員會須每年最少一次在其會議上討論如何管理及運用			

² 按整筆撥款獨立檢討委員會的建議，福利界可考慮在《最佳執行指引》中訂立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；而第二組是鼓勵非政府機構採用的指引。

準則及程序 (第一組)	√：已遵守 x：未能遵守 ○：籌備中	未能遵守的原因	機構對推行指引的 意見
儲備時須考慮如何善用儲備以配合機構發展，有關討論須記錄在案。			
iii. 機構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、財務計劃等文件。			
iv. 機構須備有文件，說明管理及監察整筆撥款儲備的政策及程序，並須讓員工知悉有關程序。			

2. 儲備狀況（第一組）

原則

- i. 機構須透過便利、有效及適時的渠道，以簡明的方式向員工及公眾發佈有關整筆撥款儲備的資訊，包括簡述未來如何運用儲備的計劃。

準則及程序 (第一組)	√：已遵守 x：未能遵守 ○：籌備中	未能遵守的原因	機構對推行指引的 意見
i. 機構須透過適當渠道向公眾發佈有關機構在過去一年運用整筆撥款儲備的資訊，並簡述未來如何運用儲備的計劃。			

使用非定影員工的公積金儲備

3. 使用儲備（第一組）

原則

- i. 機構須按指定用途善用非定影員工的公積金儲備，藉此提高員工士氣，增加員工對機構的歸屬感。

準則及程序 (第一組)	√: 已遵守 x: 未能遵守 O: 籌備中	未能遵守的原因	機構對推行指引的 意見
i. 機構須按其公積金儲備的實際情況，自行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，或發放一次性的額外供款予員工。			
ii. 機構董事會／管理委員會須每年最少一次在其會議上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，有關討論須記錄在案。			
iii. 機構須依據相關法例、《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。			
iv. 機構須備有文件，說明管理及監察非定影員工的公積金儲備的機制、政策及程序。			
v. 機構須在周年大會／年報中報告機構在過去一年如何運用非定影員工的公積金儲備，並簡述未來運用儲備的計劃。			

4. 儲備狀況（第一組）

原則

- i. 機構須以便利、有效及適時的渠道向員工發佈有關公積金儲備的資訊，包括簡

述未來如何運用公積金儲備的計劃。

準則及程序 (第一組)	√：已遵守 x：未能遵守 ○：籌備中	未能遵守的原因	機構對推行指引的 意見
i. 機構須透過適當渠道向員工發佈有關機構在過去一年運用公積金儲備的資訊，並簡述未來如何運用公積金儲備的計劃。			

人力資源管理

員工薪酬政策及管理

5. 薪酬調整 (第一組)

原則

- i. 機構須把薪酬調整撥款用於其指定目的，向所有受整筆撥款津助的員工作出適時的薪酬調整。

準則及程序 (第一組)	√：已遵守 x：未能遵守 ○：籌備中	未能遵守的原因	機構對推行指引的 意見
i. 機構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，機構運用薪酬調整撥款時須 (a) 按公務員薪酬調整的百分比調整員工的薪酬；或 (b) 把薪酬調整的額外撥款全數用於薪酬調整。			
iii. 機構須以書面或電郵的形式向所有受整筆撥款津助的員工發佈有關該年度機構薪酬調整的安			

準則及程序（第一組）	√：已遵守 x：未能遵守 ○：籌備中	未能遵守的原因	機構對推行指引的意見
排，內容包括以下資料： (a) 社署在該年度因薪酬調整向機構發放額外資源的金額； (b) 機構在該年度作出的薪酬調整安排（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，並簡述其原因）			

機構管治及問責

機構在處理投訴上的角色及責任

6. 不同層級的投訴處理所涉及的人員、職能及責任（第一組）

原則

- i. 就整筆撥款津助有關的投訴，機構須訂立完善機制及政策以清楚說明處理各層級的投訴所涉及的人員，以及每位人員在每個層級的責任及職能。
- ii. 機構須確保所有層級涉及處理投訴的人員均避免利益衝突。
- iii. 機構須讓投訴人及被投訴人知悉有關的投訴正按照機構／整筆撥款獨立處理投訴委員會所訂明之程序處理。

準則及程序（第一組）	√：已遵守 x：未能遵守 ○：籌備中	未能遵守的原因	機構對推行指引的意見
i. 就整筆撥款津助有關的投訴，服務使用者及員工就機構或其轄下服務單位提出的投訴應先由有關機構按照其既定政策處理。			
ii. 機構須備有政策文件，說明處理投訴的政策及機制（包括涉及員工、管理層及董事會的投訴）。若機構現行處			

準則及程序 (第一組)	√: 已遵守 x: 未能遵守 ○: 籌備中	未能遵守的原因	機構對推行指引的 意見
理投訴的政策及機制(服務質素標準15)已涵蓋以上範疇,則機構只須沿用現有機制。			
iii. 機構須讓投訴人及被投訴人知悉有關的投訴正按照機構/整筆撥款獨立處理投訴委員會所訂明的程序處理。			

7. 機構處理投訴的政策及程序(第一組)

原則

- i. 就整筆撥款津助有關的投訴,機構須嚴謹地依據既定政策、程序及成員組合,公正地處理投訴,並輔以合宜的監察及上訴/覆檢機制。
- ii. 機構須按照整筆撥款獨立處理投訴委員會的程序及要求處理有關的投訴。

準則及程序(第一組)	√: 已遵守 x: 未能遵守 ○: 籌備中	未能遵守的原因	機構對推行指引的 意見
i. 就整筆撥款津助有關的投訴,機構須備有文件,說明其就處理投訴所採取的內部控制措施。			
ii. 機構須備存投訴及處理投訴的書面記錄,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. 機構須按整筆撥款獨立處理投訴委員會的要求,適時提供與投訴相關的資料及書面記錄,讓整筆撥款獨立處理投訴委員會能就投訴進行調查。			
iv. 機構須備存相關的書面記錄,以顯示			

準則及程序（第一組）	√：已遵守 ×：未能遵守 ○：籌備中	未能遵守的原因	機構對推行指引的意見
機構已就整筆撥款獨立處理投訴委員會所提出的建議作出跟進。			

機構對推行第一組指引的整體意見

[第一部份完]

《最佳執行指引》自我評估清單

機構名稱： _____

第二組指引（機構請於每年十月底前呈交本清單予社會福利署）

財務管理

整筆撥款儲備的管理

1. 最合適的儲備水平（第二組）

原則

- i. 機構應按其大小規模及實際需要，自行發展一套規劃及評估機制以釐訂合適的儲備水平，並透過合適年期的推算以便作出有效監察。
- ii. 機構在估計所需積蓄的儲備金額時要謹慎，但不宜過於保守或過於進取。

準則及程序（第二組）	√：已推行 x：未能推行 ○：籌備中	機構對推行指引的意見
i. 機構應備有文件，簡述其規劃、評估及釐訂整筆撥款儲備水平的機制，內容包括： (a) 有關儲備水平規劃及評估應定期進行； (b) 用以規劃及評估儲備水平的參考資料及工具，例如：薪酬架構、員工離職率、員工年齡分佈、機構預計收入與支出的增減、機構對受津助員工的合約承諾，以及長遠的財政平衡等因素，以規劃機構的發展及推算儲備水平，有關規劃及推算應於機構董事會作討論並記錄在案。		
ii. 機構總幹事應定期向機構董事會報告儲備狀況。		

機構管治及問責

管理策略

2. 溝通（第二組）

原則

- i. 機構應於董事會、管理層、員工及服務使用者之間設立有效的溝通渠道，以確保機構能就整筆撥款津助有關的事宜收集員工及服務使用者的意見。

準則及程序（第二組）	√：已推行 ×：未能推行 ○：籌備中	機構對推行指引的意見
i. 機構應設立有效的溝通渠道，例如：會議、單位探訪、電郵、問卷、意見收集箱等，以收集員工及服務使用者的意見。		
ii. 機構應備有文件，列出機構董事會與管理層收集員工及服務使用者意見的常設溝通渠道。機構應提供適當渠道讓員工及服務使用者閱覽上述資料。		

3. 董事會任期（第二組）

原則

- i. 機構董事會的成員組成若不受相關法例或會章所限，機構便應就董事會成員訂立更替機制，以確保董事會能持續發展。

準則及程序（第二組）	√：已推行 ×：未能推行 ○：籌備中	機構對推行指引的意見
i. 機構在沒有相關法例或會章所限的情況下，應就董事會成員，尤其是主席及主要職位（如秘書、司庫等），制訂更替機制。機構並應備有文件說明有關更替機制並讓公眾知悉，包括：服務任期、連任次數等。		

4. 董事會職能（第二組）

原則

- i. 就整筆撥款津助有關的事宜，機構應透過各種有效而合宜的安排，以加強董事會對機構及機構轄下各項社署津助服務的認識，從而加強其領導職能。

準則及程序（第二組）	√：已推行 x：未能推行 ○：籌備中	機構對推行指引的意見
i. 機構應每年最少一次向董事會及其相關委員會提供已更新的服務資料，包括機構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. 機構應安排董事會及其相關委員會與受津助員工及服務使用者會面，以熟悉機構轄下各項社署津助服務的運作。		

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

5. 界定董事會的職能及責任（第二組）

原則

- i. 董事會及其相關委員會的職能、責任及成員名單應清楚界定並記錄在案。
- ii. 機構應妥善區分董事會成員與高級管理層之間的職權範圍。

準則及程序（第二組）	√：已推行 x：未能推行 ○：籌備中	機構對推行指引的意見
i. 機構應備有文件及機構管治架構圖，說明董事會、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，並區分董事會成員與高級管理層之間的職能和責任。		
ii. 機構應提供適當渠道讓員工及服務使用者閱覽上述資料。		

6. 社署津助服務的重要管理事項的決策（第二組）

原則

- i. 機構應就一些影響員工及服務使用者的重要事宜，徵詢他們的意見。
- ii. 根據《整筆撥款手冊》5.6段，一般而言，在機構出現會影響員工的變化

時，機構的董事會應先徵詢員工的意見，其中包括：

- (a) 更改現有職員編制；
 - (b) 更改薪酬組合或工作條件；及
 - (c) 重整及理順提供服務的模式，因應需要而更改人力調配的安排。
- iii. 根據《整筆撥款手冊》5.8 段，機構應考慮在切實可行的範圍內，盡量讓服務使用者參與服務重整、更改現有服務提供模式及監察服務表現標準。機構可透過多種渠道，例如服務使用者聯絡組、討論會或意見調查來收集服務使用者的意見。

準則及程序(第二組)	√：已推行 x：未能推行 ○：籌備中	機構對推行指引的意見
<p>i. 機構應自行擬備文件及政策，說明機構在作出與整筆撥款津助有關的重要決策時，如何收集及回應員工及／或服務使用者的意見，例如：會議、單位探訪、電郵、問卷、通訊、報告板、意見收集箱等。</p> <p>[上述重要決策的例子： (a) 更改現有職員編制、人手比例等； (b) 更改薪酬組合或工作條件； (c) 重整及理順提供服務的模式，因應需要而更改人力調配的安排； (d) 服務重整； (e) 更改現有服務提供模式；及 (f) 監察服務表現標準。]</p>		

7. 社署津助服務的重要管理事項的決策結果 (第二組)

原則

- i. 機構應適時向員工及服務使用者發佈與整筆撥款津助有關的重要決策結果。

準則及程序(第二組)	√：已推行 x：未能推行 ○：籌備中	機構對推行指引的意見
<p>i. 機構應自行擬備文件及政策，說明機構在作出與整筆撥款津助有關的重要決策後，如何發佈有關資訊予員</p>		

準則及程序(第二組)	√：已推行 x：未能推行 ○：籌備中	機構對推行指引的意見
<p>工及／或服務使用者，例如：會議、單位探訪、電郵、通訊、報告板等。</p> <p>[重要決策結果的例子：</p> <p>(a) 更改現有職員編制、人手比例等；</p> <p>(b) 更改薪酬組合或工作條件；</p> <p>(c) 重整及理順提供服務的模式，因應需要而更改人力調配的安排；</p> <p>(d) 服務重整；</p> <p>(e) 更改現有服務提供模式；及</p> <p>(f) 監察服務表現標準。]</p>		

機構對推行第二組指引的整體意見

[第二部份完]