

社會福利署地區辦事處 擴大職能後的效能評估研究報告

二零零三年十二月八日



社會福利署
Social Welfare Department

背景

- ❖ 社署在二零零二年四月八日立法會福利事務委員會會議上，就重組架構後地區福利辦事處加強所擔當角色的初步評估向委員匯報，評估結果大致來說十分正面。
- ❖ 委員建議應進行一個更嚴謹和更有系統的研究，以便對地區福利辦事處擴大職能的成效制訂表現指標。



研究顧問

- ❖ 二零零三年二月，社署委託香港大學社會工作及社會行政學系進行一項為期十個月的評估研究，並由獎券基金撥款提供經費。
- ❖ 評估研究涵蓋的時間追溯至社署全面重組架構後的二零零二年四月至二零零三年三月的一年期間，並分為兩部分。



評估研究

評估研究的第一部分就地區福利辦事處擴大職能後的效能作出評估，把下列四個職能範疇納入研究範圍，包括：

- 1) 規劃地區層面的福利服務，使服務能切合當地社區的需要
- 2) 與區議會、有關的政府部門和地區組織密切合作，協力在區內推行社會福利政策
- 3) 與區內非政府機構協調，以便可因應區內市民對福利服務的需要，提供所需的服務
- 4) 在區內建立一個更積極主動的外展網絡，幫助有需要的人士和弱勢社羣



評估研究

評估研究的第二部分則旨在識別有哪些是經證明能有效達致各項福利措施的目標和成果而可作為楷模的運作方式，亦即最佳運作模式，以供內部參考。



研究目的

- ❖ 評估研究第一部分的主要目的，是評估地區福利辦事處在擴大職能後的成效，為社區提供最佳的福利服務。
- ❖ 另一個主要目的是根據服務對象的滿意程度、成本效益以及與社會福利相關的組織及人士的意見，找出地區福利辦事處在擴大的職能中最能發揮影響力的地方，以制訂有關的表現指標。



研究方法

- ❖ 研究採用質量化和數量化兩種方法的多元化模式，從多方面蒐集不同資訊，包括：
(1)閱覽相關檔案資料和報告、(2)分析各地區福利辦事處的架構、運作和自我評估報告、(3)進行一項由受訪者自行填寫問卷的調查及(4)成立焦點小組以蒐集社區組織及人士的意見。
- ❖ 評估研究的第一部分已在二零零三年九月完成，現集中匯報評估研究第一部分的結果和建議。



研究結果

1) 規劃地區福利服務

- ❖ 重組後的地區福利辦事處，在福利服務規劃方面的權力、職責和影響力均已加強。
- ❖ 爲了進一步加強本身的服務成效，地區福利辦事處有需要把地區規劃的架構系統化，特別是加強監察和評估各項計劃的成果。
- ❖ 此外，亦應提高社區組織及人士從制訂到實施、監察和評估的工作的參與程度。



研究結果

2) 與區議會及地區組織聯絡和合作

- ❖ 這項擴大的職能獲評為最成功的一項。
- ❖ 透過重組地區福利辦事處，建立了一個更廣泛、具備專業知識並代表各界利益的社區網絡。
- ❖ 透過誠意邀請並積極主動與各界合作，聯繫了更多區議員及地區組織人士，並把他們納入地區規劃的機制。
- ❖ 以地區福利辦事處為中心，確立跨服務、跨界別、跨部門和跨專業領域的參與系統，對於根據資料規劃服務和有效推行服務，都至為重要。



研究結果

3) 協調和推動福利服務

- ❖ 地區福利辦事處在識別服務上的不足之處以及調配及／或動員地方資源以滿足這些需要方面，同樣擔當重要角色。
- ❖ 由於地區協調委員會仍然是規劃和協調地區服務的主要機制，但其成員均來自不同背景，代表各行各業及多元化的社羣，對福利服務有不同看法，對應如何舉辦有關服務的想法亦有別，難免存在利益衝突。
- ❖ 如何維持不同界別之間有均衡的參與並保持討論的質素，便成為福利專員一項艱巨的挑戰。



研究結果

4) 社區網絡和外展工作

- ❖ 與其他加強職能相比，這方面的工作得到較低的認同。
- ❖ 策劃及統籌小組和家庭支援網絡隊已重新調配資源以改善所識別的服務不足之處，以及處理社區事務、危機事故和個別的悲劇事件。
- ❖ 不過，鑑於其他社區為本的外展服務，例如家庭、青少年及安老外展服務發展迅速，有需要更妥善協調和精簡現時為區內處境不幸的服務對象提供的外展和網絡服務，以免出現服務重疊的情況。



研究結果

結論

- ❖ 根據問卷調查和焦點小組的意見，重組架構後的地區福利辦事處更有效和更能回應地區需要；並能夠建立具有更廣泛代表性的跨界別和跨服務網絡，對於就政策提供意見、在協作和聯合行動方面發動地區內的資源，以及支持新的福利措施。
- ❖ 為維繫這些已建立的網絡及增強整體制度的能力，各區的福利專員應在地區層面作出領導，以啓發主要的組織及人士發展和達致共同的理想，並提供支援的環境，以利跨界別和跨部門的合作。

顧問建議

爲了鞏固和進一步改善地區福利辦事處擴大職能後的表現，顧問小組作出建議如下：

- a) 地區福利辦事處應透過多種不同的方法和渠道，進一步向主要的社區組織及人士澄清和解釋其擴大的職能；
- b) 社署有需要建立和鞏固地區福利規劃的架構和機制，包括評估需要、制訂共同的理想、目標和社區策略，以及確立一套監察和評估機制；
- c) 社署應更重視來自地區的意見和建議，在制訂政策時，應積極回應地區上的需要；

顧問建議

- d) 檢討地區協調委員會的機制所擔當的角色和功能、其結構和成員等，並考慮成立有廣泛地區層面的跨服務、跨部門和跨界別的福利聯會；
- e) 加強福利專員在地區管理委員會、區議會及其轄下與社會服務相關的委員會中的角色，以便把地區規劃更有效地聯繫到地方行政系統中；
- f) 社署有需要設立一套有效和可負擔的地區資訊管理系統以支援地區規劃，並照顧不同的社區組織及人士在資訊方面的需要；



顧問建議

- g) 福利專員必須對所有社區組織及人士保持透明、公開、公平、公正及平衡利益的工作方式，亦須具備政治技巧，以處理各種不同期望和利益之間的競爭、游說支持和調解衝突；及
- h) 鼓勵地區福利辦事處進行反思，及重新把工作重點和資源投放於社署的核心業務，並選擇策略伙伴以組成社區網絡。同時，社署可考慮如何重新調配更多人手，以支持策劃及統籌小組在地區規劃和協調方面的工作。



未來路向

社署接納顧問小組的全部建議，並已在考慮到可供運用的資源後，制訂多項工作計劃，以進一步發展地區福利辦事處整體制度的能力和成效。



未來路向

與社區組織及人士的溝通

- ❖ 地區福利辦事處將會透過不同的方法和渠道，協助主要社區組織及人士更全面了解地區福利辦事處的功能和角色，並調整他們對這方面的期望。
- ❖ 為顯示社署重視社區組織及人士在政策和服務規劃過程中提供的意見和建議，社署總部和地區福利辦事處都會把他們的意見記錄下來，並在有關事宜取得結論後，向他們作出適當的回應。



未來路向

地區規劃及協調

❖ 設立統一的地區福利規劃架構

- ✓ 訂立有關制訂業務計劃的指引或是工作程序表，以供地區福利辦事處組織和統一本身的規劃、諮詢和評估程序。
- ✓ 根據本署和署外的有關資料，進行內部研究，以制訂一套以實據為本的指標／指數，評估地區上的福利需要。
- ✓ 檢討地區協調委員會的機制，並在其中一區試驗設立具有更廣泛社區代表性的地區福利聯會，在地區上推動政策和整合服務。



未來路向

地區資訊管理系統

- ❖ 隨着社署即將發展內聯網和設立技術基本設施，我們會加強地區在獲取、管理和共享有關地區規劃的數據、資訊和參考資料方面的後勤支援。
- ❖ 同時，社署會加強其網頁的內容，加入更多地區資訊，例如地區計劃、計劃活動和資源，以滿足社區組織及人士的資訊需要。



未來路向

員工訓練和發展

- ❖ 增加員工的訓練和發展，以助推行地區福利辦事處擴大職能所涵蓋的一系列範圍廣泛的措施。除了為福利專員和策劃及統籌小組成員而設的一般培訓外，我們亦會在完成本評估研究的第二部分後，以聯區形式舉辦最佳運作模式分享會，讓他們得以聚首一堂，交流經驗、挑戰和學習心得，以及從不同角度提升本身的工作技能。



未來路向

檢討策劃及統籌小組的人手調配

- ❖ 繼續把工作重點和資源投放於社署的核心業務及建立策略性的地區伙伴關係。各區福利專員已獲授權，可自行決定靈活調配地區層面的人力資源，應付策劃及統籌小組的工作。





謝謝

