

2017年3月13日

資料文件

## 立法會福利事務委員會

### 接受整筆撥款津助的非政府機構 推行《最佳執行指引》的進度

#### 目的

本文件旨在向各委員簡介接受整筆撥款津助的非政府機構推行《最佳執行指引》的進度。

#### 背景

2. 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（14個項目的詳情請參閱附件1）。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。非政府機構亦須在2015、2016及2017年每年十月底前<sup>1</sup>，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），以清單形式向社會福利署（社署）報告推行進度。

3. 我們曾於2016年1月11日在此委員會的會議上報告了《最佳執行指引》的推行進度（立法會CB(2)574/15-16(06)號文件）。整體而言，非政府機構已落實所有或部分第一組項目，並開始檢視及落實部分第二組項目。

#### 推行進度

4. 所有165間接受整筆撥款津助的非政府機構已交回第一組自我評估清單，其中154間非政府機構亦交回第二組清單，以匯報他們截至2016年3月31日推行《最佳執行指引》的進度（詳情請參閱附件2）。截至2015年3月31日及截至2016年3月31日的推行進度比較表列如下：

---

<sup>1</sup> 第一份報告須在2015年10月31日或之前交回，以匯報截至2015年3月31日的情況；第二份報告須在2016年10月31日或之前交回，以匯報截至2016年3月31日的情況；第三份報告須在2017年10月31日或之前交回，以匯報截至2017年3月31日的情況。

(I) 第一組項目

	截至 2015 年 3 月 31 日 (共 164 間非政府機構)	截至 2016 年 3 月 31 日 (共 165 間非政府機構)
	非政府機構數目(%)	
已推行所有七個項目	58 (35.4%)	98 (59.4%)
已推行部分項目	106 (64.6%)	67 (40.6%)
<b>落實比率最高的項目 - 薪酬調整</b>		
已推行	142 (86.6%)	157 (95.2%)
進行中	22 (13.4%)	8 (4.8%)
<b>落實比率最低的項目 - 使用公積金儲備</b>		
已推行	68 (41.5%)	106 (64.2%)
進行中	93 (56.7%)	58 (35.2%)
尚未推行	3 (1.8%)	1 (0.6%)

我們注意到：

- (a) 已落實所有七個第一組項目的非政府機構約佔 60% (截至 2015 年 3 月 31 日為 35%)，餘下的非政府機構已落實部分項目；
- (b) 所有非政府機構均已遵守指引中有關薪酬調整的規定，即是已經按公務員薪酬調整百分比調整員工的薪酬，或把薪酬調整的撥款全數用於薪酬調整。八間(4.8%)非政府機構正在落實關於發布的要求，並取得進展<sup>2</sup>；及
- (c) 落實比率最低的項目為使用公積金儲備。

---

2 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布有關該年度機構薪酬調整的安排，內容包括社署在該年度因薪酬調整向機構發放額外資源的金額，機構在該年度作出的薪酬調整安排及簡述其原因。

(II) 第二組項目

	截至 2015 年 3 月 31 日 (共 146 間非政府機構)	截至 2016 年 3 月 31 日 (共 154 間非政府機構)
	非政府機構數目(%)	
已推行所有七個項目	20 (13.7%)	38 (24.7%)
已推行部分項目	111 (76.0%)	104 (67.5%)
尚未推行任何項目	15 (10.3%)	12 (7.8%)
<b>落實比率最高的項目 – 界定董事會的職能及責任</b>		
已推行	89 (60.9%)	108 (70.1%)
進行中	43 (29.4%)	36 (23.4%)
尚未推行	14 (9.7%)	10 (6.5%)
<b>落實比率最低的項目 – 最合適的整筆撥款儲備水平</b>		
已推行	40 (27.4%)	62 (40.3%)
進行中	80 (54.8%)	67 (43.5%)
尚未推行	26 (17.8%)	25 (16.2%)

我們注意到：

- (a) 在 165 間已交回第一組清單的非政府機構中，有 154 間（約 93%）同時交回第二組清單；相比之下，2015 年有 89% 非政府機構同時交回第一組及第二組清單；
- (b) 已落實所有七個第二組項目的非政府機構約佔 25%（截至 2015 年 3 月 31 日為 14%），而已落實部分項目的非政府機構則約佔 68%；及
- (c) 已落實界定董事會的職能及責任的非政府機構佔 70%，而正在落實的則佔 23%。至於釐訂最合適的整筆撥款儲備水平方面，已落實此項目的非政府機構佔 40%，而正在落實的則佔 44%。

5. 非政府機構就推行《最佳執行指引》所表達的意見總結如下：

- (a) 有非政府機構設立了由高級管理人員和董事會成員組成的工作小組，以商議《最佳執行指引》的推行計劃。他

們致力維持及檢視機構的優良措施；

- (b) 有非政府機構認為採納優良措施（不限於《最佳執行指引》所列舉的項目）十分重要，令機構可不斷改善服務及持續發展，以滿足急促變化和複雜的社會需要；
  - (c) 不少非政府機構在首三年內集中推行第一組的項目，並需要較多時間檢視第二組的項目；
  - (d) 非政府機構一般認為機構董事會更留意董事會成員的任期，以及界定董事會和高級管理人員的職能及責任；及
  - (e) 非政府機構一般認為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，惠及整個社群。
6. 有非政府機構在交給社署的清單中，分享了他們在推行《最佳執行指引》時所識別和採納的優良措施。這些措施包括：

*(I) 運用整筆撥款儲備*

- (a) 制定有關管理和監察整筆撥款儲備的政策文件和指引，以促進年度預算和財務規劃；
- (b) 在未來五年就運用整筆撥款儲備制定更長遠的評估，或為未來 5 至 20 年的整筆撥款儲備水平作出財務推算；
- (c) 釐訂合適的整筆撥款儲備水平，以在財政的可持續性和運用儲備以作加強服務及改善員工薪酬待遇之間取得平衡；
- (d) 識別整筆撥款儲備的可使用範疇（例如：讓員工薪酬上限超越中點薪金或達至最高點薪金、改善薪酬架構、檢討入職薪酬和職能、獎勵並向表現良好的員工提供津貼、提供約滿酬金和附帶福利如醫療保險、為員工提供專業培訓和發展、以及透過增設物理治療師、職業治療師、言語治療師和配藥服務等以加強服務）；及
- (e) 透過簡報會或年度員工大會徵詢員工對運用整筆撥款儲備的意見。

*(II) 機構管治*

- (a) 設立檢視和加強管治的專責委員會；
- (b) 編制有關機構管治架構的《最佳執行指引》，並在機構的網站上發布；
- (c) 設定與員工和服務使用者的溝通渠道，通過非政府機構的內聯網和網站分享重要管理事項、董事會會議記錄等資訊；
- (d) 透過不同途徑加強與員工和服務使用者的溝通（例如：以通訊、周年報告及網站發放信息；以意見調查、意見箱、顧客聯絡小組、信函、定期和特別員工會議及諮詢會收集意見）；
- (e) 界定董事會任期及為董事會成員訂立更替機制，界定董事會的職能及責任；及
- (f) 透過各種措施加強員工和服務使用者的參與，例如讓員工和服務使用者代表參加董事會和小組委員會會議、向員工和服務合作夥伴進行調查、成立特別工作小組或專案小組、及安排董事會成員探訪，與員工和服務使用者會面。

### **推行《最佳執行指引》的支援措施**

7. 社署為非政府機構高級管理人員及董事會成員舉辦了「最佳執行指引遠見卓識計劃」，以提供交流經驗和優良措施的機會。「最佳執行指引研討會」於 2015 年 9 月 15 日舉行，共有超過 680 位來自 159 間非政府機構的參加者。此外，社署亦於 2015 年 11 月至 2016 年 2 月期間舉行了四場關於財務管理、機構管治、人力資源管理、新資訊時代的溝通及社交媒體處理的研討會及工作坊，每次約有 200 位參加者。有關的專題演講資料和學習重點已製作成特刊並在社署網站發布。

8. 社署署長亦於 2016 年 6 月至 10 月期間，邀請全部 170 間受資助機構的總幹事（或代表）參與共八次會面，就業界對推行《最佳執行指引》的意見和關注彼此交流。因應機構總幹事或其代表們的意見，社署計劃暫定於 2017 及 2018 年間為非政府機構高級管理人員舉辦有關機構管治、溝通及繼任安排的管理培訓。社署將會收集非政府機構對該培訓的意見。

## **《最佳執行指引》四個未達共識的項目**

9. 整筆撥款督導委員會轄下的《最佳執行指引》執行細節工作小組已於 2016 年 11 月 30 日舉行會議，討論尚未達成共識的四個項目；分別為－

- (a) 員工薪酬政策應包括認可員工的工作經驗及良好表現，其中一點是讓員工薪酬超越相等職級公務員薪級表的中點薪金（如適用）；
- (b) 薪酬政策應有清晰薪酬架構及/或起薪點，以及設有溝通渠道收集員工意見；
- (c) 僱傭合約的政策應包括內部調職、續約和終止合約的處理，以及在訂定僱傭合約時應考慮員工的工作經驗；及
- (d) 機構就員工僱傭合約的決策應具有透明度及問責性（即應讓現職及將入職員工知悉相關的規定和程序）。

10. 工作小組成員認為，非政府機構管理層及員方需更多時間考慮有關準則及程序的可行方案，以達成共識並於業界推行。

## **未來路向**

11. 社署會繼續跟進《最佳執行指引》的推行進度，並與福利界緊密合作，以提升接受整筆撥款津助非政府機構的管治能力。

**勞工及福利局  
社會福利署  
2017 年 3 月**

## 取得共識的十四個《最佳執行指引》項目

### 財務管理

#### 整筆撥款儲備的管理

#### 1. 善用儲備（第一組）<sup>3</sup>

##### 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

---

<sup>3</sup> 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。

- (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。

《最佳執行指引》自我評估清單申報摘要  
(截至 2016 年 3 月 31 日)

**整體結果**

推行情況	第一組項目	第二組項目
	非政府機構數目 (%)	非政府機構數目 (%)
已推行所有項目	98 (59.4%)	38 (24.7%)
已推行部分項目	67 (40.6%)	104 (67.5%)
尚未推行任何項目	0 (0.0%)	12 (7.8%)
總數	<b>165 (100%)</b>	<b>154 (100%)</b>

**第一組項目**

推行情況 (總數：165 間非政府機構)	非政府機構數目 (%)		
	已推行	進行中	尚未推行
<b>財務管理</b>			
1. 善用整筆撥款儲備	124 (75.2%)	41 (24.8%)	0 (0.0%)
2. 整筆撥款儲備狀況	132 (80%)	33 (20%)	0 (0.0%)
3. 使用公積金儲備	106 (64.2%)	58 (35.2%)	1 (0.6%)
4. 公積金儲備狀況	131 (79.4%)	33 (20%)	1 (0.6%)
<b>人力資源管理</b>			
5. 薪酬調整 <sup>4</sup>	157 (95.2%)	8 (4.8%)	0 (0.0%)
<b>機構管治及問責</b>			
6. 不同層級的投訴處理所 涉及的人員、職能及責任	146 (88.5%)	19 (11.5%)	0 (0.0%)
7. 非政府機構處理投訴的 政策及程序	148 (89.7%)	17 (10.3%)	0 (0.0%)

<sup>4</sup> 所有非政府機構均已遵守指引中有關薪酬調整的規定，即已按公務員薪酬調整百分比調整員工的薪酬，或把薪酬調整的撥款全數用於薪酬調整。另有 4.8% 非政府機構在滿足發布的要求上正取得進展。

**第二組項目**

推行情況 (總數：154 間非政府機構)	非政府機構數目(%)		
	已推行	進行中	尚未推行
<b>財務管理</b>			
1. 最合適的整筆撥款儲備水平	62 (40.3%)	67 (43.5%)	25 (16.2%)
<b>機構管治及問責</b>			
2. 溝通	100 (65%)	41 (26.6%)	13 (8.4%)
3. 董事會任期	95 (61.7%)	35 (22.7%)	24 (15.6%)
4. 董事會職能	99 (64.3%)	43 (27.9%)	12 (7.8%)
5. 界定董事會的職能及責任	108 (70.1%)	36 (23.4%)	10 (6.5%)
6. 非政府機構就社署津助服務的重要管理事項的決策	70 (45.5%)	62 (40.2%)	22 (14.3%)
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	67 (43.5%)	67 (43.5%)	20 (13%)