

鄰舍輔導會
跟進財務狀況與裁員
事件專責委員會
報告

2017 年 10 月

鄰舍輔導會

跟進財務狀況及裁員事件專責委員會

報告

	頁數
第 I 部分 專責委員會的成立及工作	3
第 1 章 前言	3
背景	3
第 2 章 有關專責委員會的事宜	6
專責委員會的成員	6
專責委員會職權範圍、研究範疇及工作計劃	6
工作方式及程序	7
發言人制度及統一回應	8
審視及調查範圍	8
專責委員會遇到的困難及限制	8
第 II 部分 調查、研究結果及解決方案	9
第 3 章 提早結束「短期計劃和臨時職位」事件	9
事件經過	9
事件經過的時序表	10
受影響的短期計劃	14
今次事件的影響	15
事件引起的迴響	15
第 4 章 檢視機構整體財政狀況	17
往後財務預測	19
第 5 章 檢討財務管理及監察機制	21
現行機制	21
建立更完善財務機制	22
第 6 章 建議機構財政回穩措施	23
回穩措施	23

第 7 章	研究事件問題所在，責任及相關的跟進	25
	研究事件出錯原因及責任	25
	總幹事	25
	副總幹事	27
	財務總監	28
	預算及財務委員會和管理委員會	29
	執行委員會	29
	結語	31
第 III 部分	總結及建議	33
第 8 章	總結及建議	33
	管治方面	33
	財務管理方面	33
	人事規劃與員工溝通方面	34
	服務策劃方面	34

附件

- 附件一： 鄰舍輔導會各服務單位列表
- 附件二： 短期計劃結束後的服務承接及按需要繼續
提供服務
- 附件三 整筆撥款津助（LSG）及人力支出的對比
- 附件四： 2017/18 年度及 2018/19 年度的收支分析
- 附件五： 鄰舍輔導會的機構管治架構表

第 I 部分 專責委員會的成立及工作

第 1 章 前言

背景

1.1 鄰舍輔導會是一間香港註冊非牟利機構，成立於 1968 年，早期在資源匱乏的社區提供諮詢輔導及社區發展服務，自八十年代起發展多元化服務，現有八十個服務單位，提供家庭及兒童福利、青少年、安老、康復、社區發展、內地、教育、醫療及社企服務，每年服務超過 300 萬人次。本會持守「助鄰扶老，服務社群」創會精神及社會工作專業操守，員工人數超過 1,400 人。於 2016/17 財政年度（下稱：年度），本會共獲得 6 億 3,000 多萬元總收入，其中包括社會福利署資助 4 億 3,000 多萬元。（附件一：鄰舍輔導會各服務單位列表）

1.2 社會福利署於 2000/01 年度起推行整筆撥款津助〔LSG〕制度，鄰舍輔導會（下稱：機構）是該制度下其中一間受助機構，近幾年每年獲得的整筆撥款津助超過 3 億元。在該制度下，如機構的整筆撥款儲備總金額超越全年營運開支的 25%，便須在下一個財政年度把多出的盈餘儲備退還政府。

1.3 機構的整筆撥款儲備於 2013/14 年度為 9,400 多萬元；2014/15 年度為 1 億 1,400 多萬元；2015/16 年度為 1 億零 400 多萬元。為了進一步提升服務質素及考慮到整筆撥款儲備金額已經超越每年營運開支的 25%，機構於 2014 年年底，開始構思及建議各種措施和計劃，以善用社會福利署的整筆撥款儲備。目標是拓展和提升服務質素，以及保留員工和改善員工福利。過去幾年，推行善用整筆撥款的建議包括以下措施：

一次性的員工獎勵及福利		
員工獎勵及福利	受惠對象	實施時間
薪酬及獎勵金事宜	員工	2014-15 年度（全體員工）及 2015-16 年度（高級職員除外）
一次過工作協議酬金	因招聘困難，以致工作量大增的前線員工	2015-16 年度及 2016-17 年度
打氣獎	給予工作表現合格的員工	2015-16 年 度 及 2016-17 年度

節日禮物包、生果周、職安健活動、紀念品	全體員工	2015-16 年 度 及 2016-17 年度
常規的員工薪酬及福利		
員工薪酬及福利	受惠對象	實施時間
員工薪酬政策檢討	劃一採用政府總薪級表〔MPS〕和第一標準薪級表〔MOD〕，調整職級結構及薪點	2015 年 7 月引入
全體員工醫療保險	全體員工	2015 年 3 月引入
強積金供款計劃 - 僱主自願性供款之安排	增加「強積金供款計劃」的僱主自願性供款，有關措施包括： 1. 2016 年 1 月發放一次性定額\$2,000 的僱主自願性供款； 2. 由 2016 年 1 月 1 日，在機構工作不少於七年，僱主供款由原先供款額相等於員工每月入息 6.8%提升至 7%。	2016 年 1 月引入
員工專業發展		
項目	受惠對象	實施時間
增加員工進修資助	全體員工	2015-16 年 度 及 2016-17 年度
進一步完善及提升服務		
項目	受惠對象	實施時間
額外短期計劃及聘請臨時職位	服務對象、員工	2016 下半年開始，為期兩年

1.4 為了完善及提升服務質素，機構在原有的整筆撥款津助計劃內，開拓額外短期計劃及服務。於 2016/17 年度，通過開展共二十一項短期服務計劃，並增聘臨時員工，協助開展計劃及紓緩前線員工的工作壓力。

1.5 直至 2016 年 3 月，季度財務報告仍然顯示機構的財政儲備非常穩健，當時計算整筆撥款儲備約為 1 億 2,000 多萬元（經審核的數據為 1 億零 400 多萬元）。機構於 2016 年 4 月同意開展額外短期計劃及聘請臨時職位。其後，機構亦透過定期的季度財務報告，監察整筆撥款儲備的運用情況。

1.6 直至 2017 年初，機構發現整筆撥款的開支與收入不平衡，而整筆撥款儲備有下調壓力。2017 年 8 月下旬，財務總監根據最新的財務報告，指出 2017 年 3 月底整筆撥款儲備降至 7,200 多萬元。如情況持續，2017/18 年度整筆撥款資助服務的總赤字估計超越 5,000 多萬元；並估計至 2018 年 3 月底，整筆撥款儲備只餘約 2,000 多萬元。假如繼續推行短期計劃及聘用臨時職位至原訂的 2018 年 10 月（有一項計劃原訂至 2019 年 6 月），屆時財政壓力將繼續增加，至 2018 年 8 月整筆撥款儲備將會耗盡，並出現儲備赤字。

1.7 基於以上推算數字，總幹事通知執行委員會部份委員，需提早結束短期計劃及臨時職位，並於 2017 年 9 月初開始，陸續通知受影響員工；多間傳媒機構報導機構提早終止短期計劃及裁減員工消息。

1.8 機構於 2017 年 9 月 11 日召開緊急員工大會，解釋終止短期計劃及裁減人手計劃，並聽取員工意見。在員工大會上，執行委員會向員工宣佈將成立專責委員會，調查及研究有關事件起因、責任問題及處理方法。另外，亦即時成立支援小組，協助受影響的員工。

第 I 部分 專責委員會的成立及工作

第 2 章 有關專責委員會的事宜

2.1 機構執行委員會，於 2017 年 9 月 13 日會議決定成立專責委員會。9 月 19 日，專責委員會召開第一次會議，確定職權範圍、工作方式及流程。

專責委員會的成員

2.2 執行委員會會議通過，委任戴健文先生為專責委員會主席。專責委員會的十一名成員名單如下：

姓名	職銜 / 資歷
戴健文先生 (主席)	本會執行委員會副主席
葉德安先生	本會會長
嚴元浩先生	本會副會長
區幸兒先生	本會副會長
曾繁光醫生	本會執行委員會主席
林乾禮先生	本會執行委員會副主席
葉青山先生	本會執行委員會副主席
王英明先生	本會執行委員會副主席
張健俊先生	本會執行委員會義務秘書
曾憲薇女士	退休政府高級律師，曾任高級助理法律政策專員
尹錦滔先生	資深會計師，香港羅兵咸永道會計師事務所退休合伙人

2.3 成員當中包括兩位獨立於本會的外界成員，包括一位退休政府高級律師，及一位對非政府機構〔NGO〕運作及管治熟識的資深會計師（香港羅兵咸永道會計師事務所退休合伙人），以增強該委員會之獨立性。

專責委員會職權範圍、研究範疇及工作計劃

2.4 專責委員會在 2017 年 9 月 19 日首次會議上，確認專責委員會的職權範圍，並通過其調查範圍及工作計劃。

2.5 專責委員會的職權範圍如下：

- (1) 檢視目前機構整體財政狀況，及其維持現時提供各類服務的能力；
- (2) 檢討目前機構財務管理及監察機制及就不足之處提出改善建議；
- (3) 就機構財政重返正軌提出建議；
- (4) 研究事件問題所在、處理方式、有關決定及安排是否適當，以及責任承擔等；及
- (5) 跟進執行委員會提議的其他相關事項。

2.6 為進一步審視機構的財務狀況，專責委員會決定邀請外部專業核數師 - 陳李羅會計師事務所有限公司，協助重新審視本會財務狀況和相關的推算。

2.7 在討論今次事件的責任問題時，專責委員會內現有執行委員會成員均須避席；只有會長、副會長及兩位獨立專業人士進行商議，根據調查所得的事實作出判斷及建議，然後提交執行委員會決定。

工作方式及程序

2.8 經參考過往一些專責委員會的工作方式及程序後，專責委員會就本身的工作方式及程序採用下列原則：

- (1) 專責委員會的工作方式及程序必須公平，尤其是可能會受專責委員會研訊程序而影響的各方利益或名譽；
- (2) 工作方式及程序應有利於專責委員會查明與其調查有關並屬調查範圍內的事實，一如專責委員會的職權範圍所訂，而其職能不應包括對任何一方或個人的法律責任作出考慮；
- (3) 調查程序應以恰當、公平和有效率的方式進行。

2.9 於 2017 年 9 月 19 日至 2017 年 10 月 25 日期間，專責委員會舉行了六次會議，進行有關檢討及研究調查工作。

2.10 專責委員會邀請核數師，重新檢視本會近年管理帳目及財務預算，特別是 2014/15 年度至 2017/18 年度，了解機構近年的財務狀況，審視整筆撥款儲備的變化，然後審視有關提早完結「短期計劃及臨時職位」對整筆撥款儲備和現金流的預測，以及對機構整體的影響。

2.11 專責委員會邀請管理層（包括總幹事、副總幹事和財務總監）列席部分會議提供資料。專責委員會亦要求上列三位人士提交書面陳述書，解釋有關事件。

2.12 同時，專責委員會發信邀請所有執行幹事、人力資源經理及行政經理，自願提交書面陳述書，提供意見及參考資料。

2.13 為了加強員工溝通，專責委員會約見了執行幹事、人力資源經理、員工自發組織的員工代表，例如：「S.W.A.行動」及「2017 鄰舍同工意見收集發起人」等等，聆聽同事的想法及建議，集思廣益，為機構未來發展尋求更好的方案。另外，總幹事和副總幹事亦曾與「鄰舍員工關注組」會面，聽取意見。

發言人制度及統一回應

2.14 專責委員會決定設立發言人制度。對外發佈消息前，應交由委員會審議，然後統一發放消息回應持份者或傳媒。委員會一致推舉本委員會主席戴健文先生為發言人。

審視及調查範圍

2.15 除重新檢視本會近年管理帳目及財務預算，專責委員會還關注下列問題，並作出審視及調查：

- （1）今次事件發生經過及時序；
- （2）審視及監察財務開支的過程，曾否發出過警報，提醒管理層或執行委員會，可能出現的財務赤字；
- （3）機構的管治問題和改善策略。

專責委員會遇到的困難及限制

2.16 重新檢視財政狀況期間，專責委員會仍不時收到會計及財務部和人力資源部更新的資料，核數師又要重新審視並作出更新。因此，專責委員會需要不斷跟進，方可全面理解有關的財政數字。

2.17 由首次會議到提交報告，大約只有六星期時間，調查及研究工作進度非常緊逼。專責委員會已竭盡全力完成工作。

第 II 部分 調查、研究結果及解決方案

第 3 章 提早結束「短期計劃和臨時職位」事件

事件經過

3.1 2017 年初，機構發現整筆撥款的開支與收入不平衡。2017 年 8 月下旬，財務總監根據最新的財務報告，若按當時的開支狀況，繼續推行短期計劃及聘請臨時職位，2017/18 年度的赤字估計超越 5 千萬元，預期至 2018 年 8 月整筆撥款儲備將會耗盡，出現赤字。

3.2 2017 年 8 月底，管理層（包括總幹事、副總幹事及財務總監）開始商討財政赤字超出預期的安排，並與執行幹事研究，認為提早終止短期計劃及削減相關臨時職位，方能解決當前財政危機。

3.3 9 月初，執行幹事與相關的中心管理人溝通時，開始個別通知受影響員工。

3.4 9 月 7 日，總幹事通知執行委員會主席及副主席。另外，多間電子傳媒及網上媒體，開始報導裁員消息。各界包括社會福利署均表示關注。

3.5 9 月 8 日，立法會議員介入事件。鄰舍輔導會上午發出員工通告，宣佈提早結束短期計劃及臨時職位的安排。會長、副會長、執行委員會副主席及管理層應邀與社會福利署官員進行緊急會議。晚上機構回應傳媒時，指財務總監請辭，而總幹事及副總幹事減薪三成。晚上機構再度發出員工通告，於 9 月 11 日早上召開緊急員工大會。

3.6 9 月 11 日早上，執行委員會召開緊急會議，隨後舉行緊急員工大會。會上宣佈組成「支援小組」，為受影響同事尋找內部及外部工作機會和給予適當的支援。

3.7 9 月 12 日，機構發出緊急員工大會內容撮要。

3.8 9 月 13 日，執行委員會通過成立專責委員會，審視財務狀況及調查事件。

3.9 9月13日至14日，多個員工組織包括「鄰舍員工關注組」及「S.W.A. 行動」等，要求機構收回裁員決定。

3.10 9月18日，機構澄清今個財政年度不會有凍薪安排。

3.11 9月19日，專責委員會舉行首次會議。

3.12 9月20日，機構發出通告，讓員工知悉專責委員會的成立及其職能。

3.13 10月17日，機構發出通告，讓員工知悉專責委員會的工作進展。

3.14 10月25日，專責委員會完成最後一次會議，向執行委員會提交報告。

事件經過的時序表

3.15 事件經過的詳細時序表如下：

日期	項目	內容摘要
15/3/2017	財務總監報告整筆撥款儲備估算 (預算及財務委員會第二次會議)	財務總監報告本會 2016-17 年度整筆撥款盈餘及儲備估算，預計整筆撥款儲備佔全年營運總支出比率約為 13%。
10/5/2017	財務總監報告整筆撥款儲備估算 (執行委員會第三次會議)	財務總監報告本會 2016-17 年度整筆撥款盈餘及儲備估算，預計整筆撥款儲備佔全年營運總支出比率約為 13%。
26/7/2017	財務總監報告整筆撥款儲備估算 (執行委員會第四次會議)	財務總監向執行委員會報告 2017 年 3 月 31 日的最新整筆撥款儲備水平約為 9%。委員會查詢會否繼續下跌。財務總監表示有機會下跌至零。
24/8/2017	總幹事初步決定提早結束短期計劃及臨時職位安排。	財務總監預測整筆撥款儲備將出現巨額赤字，並向總幹事報告。總幹事初步決定提早結束短期計劃及臨時職位安排。
21/8/2017 -31/8/2017	討論單位短期計劃及臨時職位事宜	總幹事、副總幹事、財務總監及人力資源經理與各執行幹事會議，討論單位短期計劃及臨時職位事宜。
1/9/2017	通知受影響同事	執行幹事通知受影響員工。
5/9/2017	於總辦事處暨部門主管會議上商討「機構財務狀況及監控措施」	在會議上，商討以下事項： 1. 機構財務狀況分析、現況及未來走勢； 2. 可考慮的財政管理措施；

日期	項目	內容摘要
		3. 提早結束短期計劃及臨時職位的處理； 4. 與受影響員工的溝通； 5. 對外回應（交由總辦事處回應）。
6/9/2017	通知受影響同事	執行幹事與相關的中心管理人溝通，開始陸續通知受影響員工。
7/9/2017	傳媒報導	在新聞報導、報紙等多個媒體上，開始報導機構提早結束計劃及臨時人手。
	總幹事通知會長、副會長、執行委員會主席及副主席，預計將有巨額赤字	總幹事通知會長、副會長 執行委員會主席、副主席及管理委員會主席有關儲備預計將有巨額赤字，以及提早結束短期計劃及臨時職位的決定。
	社會福利署向機構了解情況及要求舉行緊急會議	總幹事向社會福利署簡介情況，並通知執行委員會與社會福利署進行會議。
8/9/2017	發出「提早結束短期計劃及臨時職位的安排」員工通告	基於財務上的考慮，無奈須於本年 12 月 31 日，提早結束短期計劃和臨時職位。
	執行委員會與社會福利署進行緊急會議	社會福利署就事件約見機構的主要委員（包括會長、副會長及執行委員會副主席）及管理層（總幹事、副總幹事及財務總監），要求機構解釋今次事件因由、處理方法，以及採取措施以減低對員工的影響，以及交待機構的財務狀況。
	召開特別會議	因主席不在港，會長、副會長及副主席召開特別會議，與總幹事、副總幹事及財務總監討論；並召開特別會議，邀請執行幹事及服務督導主任出席，聽取最新情況及意見。
	發出「緊急員工大會」員工通告	通知所有員工，包括受影響員工，將於 11/9/2017 舉行緊急員工大會。
	社會工作者總工會到機構遞信	要求機構交待今次裁員的詳情。
	機構向外發表聲明	機構承認管理層在財務預算上的判斷偏差，責無旁貸，財務總監已請辭，總幹事及副總幹事各自減薪三成，以示問責。

日期	項目	內容摘要
10/9/2017	討論財務狀況	會長、副會長及副主席會見總幹事、副總幹事及財務總監。
11/9/2017	執行委員會召開緊急會議	基於總幹事提供本會預見的財務承擔能力和預計明年儲備可能會出現赤字的情況，執行委員會通過提早結束「額外人手及短期計劃」的安排。
	召開緊急員工大會	舉行緊急員工大會，並宣布成立「支援小組」，協助受影響員工。
	向員工發出「就業資訊」通告	機構發出員工通告，讓受影響員工得知機構內部空缺及申請程序，以及外界社福機構的空缺。
12/9/2017	機構向外發出新聞稿	簡布緊急員工大會的撮要情況
	接獲整筆撥款獨立處理投訴委員會信函	整筆撥款獨立處理投訴委員會接獲投訴，要求機構於 9/10/2017 或之前向該委員會提交書面回應；後來延期至 11 月。
13/9/2017	召開緊急執行委員會會議	召開緊急執行委員會會議，交待及跟進提早結束「短期計劃及臨時職位」事件，及通過成立專責委員會。
	與社會福利署進行跟進會議	社會福利署就事件再約見會長、副會長及執行委員會副主席、總幹事、副總幹事及財務總監，聽取機構的跟進安排，希望機構採取措施減低事件的影響，例如向員工提供就業資訊及妥善服務的後續安排。
18/9/2017	機構向外澄清不實傳聞及報導，並發出通告	機構發出員工通告澄清，本年度沒有打算更改員工薪酬調整和發放追補薪酬（Back Pay）的原則。
	發出「內部職位配對安排」員工通告	交代有關內部職位配對安排面試的詳情。
19/9/2017	專責委員會見執行幹事	專責委員會與執行幹事會面，加強溝通及聽取意見。
	專責委員會第一次會議	專責委員會召開第一次會議。
20/9/2017	發出「成立專責委員會」員工通告	為釋除員工及持份者對機構財務狀況的疑慮，執行委員會通過成立專責委員會及其職能。

日期	項目	內容摘要
	總辦事處暨部門主管會議	管理層召開總辦事處暨部門主管會議，報告機構財務狀況，以及商討解決方案及善後工作。
26/9/2017	與「鄰舍員工關注組」會面	總幹事和副總幹事與「鄰舍員工關注組」會面。
27/9/2017	與受影響同事會面	上午，總幹事及副總幹事與受影響同事會面（包括：安老服務部及康復服務部）。下午，總幹事、副總幹事及人力資源經理與受影響同事會面（包括：青少年服務部）。
	專責委員會第二次會議	專責委員會召開第二次會議。
29/9/2017	與受影響同事會面	總幹事及副總幹事與受影響同事會面（包括：家庭及兒童福利服務部）。
3/10/2017	專責委員會第三次會議	專責委員會召開第三次會議
6/10/2017	發出「提早完結短期計劃及臨時職位的跟進」員工通告	交代關於提早完結短期計劃及臨時職位的最新資料，並簡布專責委員會的工作日程等。
	總辦事處暨部門主管會議	管理層召開總辦事處暨部門主管會議，商討處理現時危機的措施。
	專責委員會與員工溝通	專責委員會約見「S.W.A. 大行動」成員
	總幹事和副總幹事與「鄰舍員工關注組」會面	總幹事和副總幹事與「鄰舍員工關注組」、立法會議員和社會福利機構員工會成員會面。
9/10/2017	發出「有關提早完結短期計劃及臨時職位的安排」員工通告	通知員工有關安排的最新情況。
10/10/2017	專責委員會與員工溝通	專責委員會約見「2017 鄰舍同工意見收集發起人」成員。
11/10/2017	與財務總監會面	專責委員會與財務總監會面。
	專責委員會第四次會議	專責委員會召開第四次會議。
12/10/2017	與人力資源經理會面	專責委員會與人力資源經理會面。
16/10/2017	與副總幹事及總幹事會面	專責委員會分別與副總幹事及總幹事會面。
17/10/2017	發出「專責委員會工作進展」員工通告	讓員工知悉專責委員會的工作進展。

日期	項目	內容摘要
18/10/2017	專責委員會第五次會議	專責委員會召開第五次會議。
25/10/2017	專責委員會最後一次會議	專責委員會完成最後一次會議，向執行委員會提交報告。
	管理層應社會福利署要求，與社會福利署及「鄰舍員工關注組」會面	總幹事與社會福利署及「鄰舍員工關注組」和工會成員會面，解釋事件及聆聽員工訴求。

受影響的短期計劃

3.16 受影響的短期計劃大部分為期兩年，資料如下：

	短期計劃	服務對象
1	青少年禁毒活動 (Drugs 3D- Do Dream Done)	青少年外展隊的服務使用者（東區）
2	安老院舍服務優化計劃	安老院舍院友
3	長者劇場 (Senior Theatre Project)	長者及坊眾（愉景灣）
4	認知障礙症照顧策劃師計劃	認知障礙症患者及照顧者
5	青少年生命故事微電影計劃	綜合青少年服務中心及青少年外展隊的服務使用者
6	自主健康享晚年計劃	隱蔽長者、獨居長者或雙老家庭（深水埗）
7	社區文化聯繫 (Family in the community inclusion team)	居民及社區人士（東涌）
8	愛無限家庭計劃 (Endless Love)	小學生家庭，以及低收入/新來港超過 2 年/未參加過中心服務的家庭（東涌和深水埗）
9	綜合家居照顧服務 - 自主人生樂安居計劃	綜合家居照顧服務中心的服務使用者
10	EU 星級活動	安老服務單位會員及康齡社區大學學生
11	互助網絡建和諧計劃	新來港人士（深水埗）
12	自閉症患者服務計劃	康復服務單位自閉症使用者（屯門）
13	智障人士生命教育計劃	康復服務部同工、接受康復服務的家屬，以及殘疾和智障人士
14	同行最美	獨居、雙老、體弱長者及有經濟困難家庭（深水埗）

	短期計劃	服務對象
15	長者臨床心理服務	長者服務及家庭服務的服務使用者及照顧者
16	家庭嚮導員 (Family Co-ordinator Research Project Team)	3-10 歲有情緒困擾的兒童，為育有 18 歲以下同住子女，並已有同住伴侶的單親家庭或已再婚的家庭（東涌和深水埗）
17	替假人力支援計劃	康復服務部受資助單位及安老院
18	「健腦 5+1」的計劃	安老服務單位的長者及護老者
19	青年理想點	12 歲或以上的青少年（東涌）
20	康齡劇社 - 口述歷史劇計劃	長者地區中心會員及社區人士（九龍區）
21	長者口述歷史劇	長者地區中心的服務對象（屯門）

今次事件的影響

3.17 提早結束「短期計劃和臨時職位」措施總共涉及 117 名員工，其中短期計劃的員工有 63 人，因應服務需要的臨時職位共 54 人。其中 41 人不受影響，包括借調員工、工作至正常合約期滿及在提前完結服務計劃前已請辭的員工。直至 10 月 27 日，在受影響的 76 人中，經機構內部吸納的有 23 人，找到新工作並已辭職的有 10 人和另有一人因進修而辭職，未有安排的共 42 人。機構亦成立支援小組，統籌內部的職位空缺、聯絡其他社福機構協助尋找工作機會、統一發放訊息及提供一切其他可行的支援。機構期待盡力吸納及協助受影響的同事，希望將影響減到最低。

3.18 提早結束「短期計劃和臨時職位」措施同時影響了服務對象。怎樣確保服務延續及盡量不影響服務對象也是機構必須處理的問題。機構正致力為短期計劃結束後作出服務承接及按需要繼續提供延續服務，使影響減至最低。（附件二：短期計劃結束後的服務承接及按需要繼續提供服務）

事件引起的迴響

3.19 專責委員會關注今次事件的迴響。從員工以至整體社會的反應，最常提及的用詞是「痛心」。

（1）員工反映今次事件影響個人情緒、生計、經濟收入、團隊士氣及同工對機構的信任等；

- (2) 員工擔心未來的工作壓力，機構未來服務的發展與規劃；
- (3) 員工不滿管理層對今次事件的處理手法，以至不信任管理層；
- (4) 員工同樣也十分關愛機構，紛紛提出要凝聚正能量，與機構共渡時艱的建議；
- (5) 服務對象、外界團體對機構服務的信心受損及關注服務的延續情況；
- (6) 業界團體對機構運作，以至整個社福界的管治能力議論紛紛；以及
- (7) 政府多番要求機構解釋有否遵從社會福利署整筆撥款的規定，以及交待對員工和服務使用者的影響。

總之，今次事件影響重大。機構必須認真嚴肅跟進所暴露的各種問題。

3.20 專責委員會亦知悉員工及外界期望盡快交待財務狀況，跟進財政紕漏；再三考慮可否撤回提早結束「短期計劃和臨時職位」的措施；盡力保留或吸納所有受影響的員工和確保服務不受影響；以及切實問責等議題。報告書往後的章節將會詳細審視以上的問題。

第 II 部分 調查、研究結果及解決方案

第 4 章 檢視機構整體財政狀況

4.1 專責委員會於 9 月 19 日邀請核數師陳李羅會計師事務所協助重新審視機構的財務資料和相關的推算，並在 10 月 3 日向專責委員會提交報告。按 2014/15 年度至 2016/17 年度社會福利署整筆撥款津助〔LSG〕實際收入及 2017/18 年度推算，LSG 收入與機構用於津助服務的人力開支失去平衡。（附件三：整筆撥款津助（LSG）收入及人力支出的對比）

4.2 現列出整筆撥款津助〔LSG〕收入與機構用於津助服務的人力支出的財務資料分析如下：

年度比較	財務資料分析
2014/15 年度及 2015/16 年度比較	整筆撥款津助〔LSG〕收入上升 7.6%，即由 2014/15 年度的 3 億 2,400 萬元上升至 2015/16 年度 3 億 4,800 萬元。同期機構用於津助服務的人力支出〔撇除特別獎金〕上升 22.5%，即由 2014/15 年度的 2 億 6,300 萬元上升至 2015/16 年度的 3 億 3,200 萬元。
2015/16 年度及 2016/17 年度比較	整筆撥款津助〔LSG〕收入上升 8.2%，即由 2015/16 年度的 3 億 4,800 萬元上升至 2016/17 年度的 3 億 7,700 萬元。同期機構用於津助服務的人力支出〔撇除特別獎金〕上升 17.6%，即由 2015/16 年度的 3 億 2,200 萬元上升至 2016/17 年度的 3 億 7,800 萬元。
2016/17 年度及 2017/18 年度推算比較	整筆撥款津助〔LSG〕收入上升 3.9%，即由 2016/17 年度的 3 億 7,700 萬元上升至 2017/18 年度推算的 3 億 9,100 萬元。同期機構用於津助服務的人力支出〔撇除特別獎金〕上升 11.8%，即由 2016/17 年度的 3 億 7,800 萬元上升至 2017/18 年度推算的 4 億 2,300 萬元。

4.3 由於財務預算上的偏差，機構用於津助服務的人力支出於 2016/17 年度首次超過該年度獲得的社會福利署的整筆撥款津助。

4.4 總結過去三個年度及 2017/18 年度的推算顯示，整筆撥款津助〔LSG〕

收入只上升 20.9%〔由 2014/15 年度的 3 億 2,400 萬元上升至 2017/18 年度推算的 3 億 9,100 萬元〕；但同期機構用於津助服務的人力支出〔撇除特別獎金〕則大幅上升 61.1%〔由 2014/15 的 2 億 6,300 萬元上升至 2017/18 推算的 4 億 2,300 萬元〕。機構聘用津助服務的員工人數也在期內上升 35.1%，由 2014 年 4 月的 1,061 人上升至 2017 年 3 月的 1,433 人〔包括短期計劃及臨時職位的員工〕。

4.5 當審視機構的人力支出，核數師發現以下情況：

支出的主要增長項目	財務資料分析
一次性的員工獎勵及福利（特別獎金）	由 2014/15 年度開始，整筆撥款儲備金額已經達到或超越每年營運開支的百分之二十五，機構於 2014 年年底，開始構思及建議各種措施和計劃，以善用社會福利署的整筆撥款儲備。其中措施是發放一次性的員工獎勵及福利給予員工。過去三個年度，發放一次性的員工獎勵及福利（特別獎金）總共 7,700 萬元。
劃一採用政府總薪級表〔MPS〕和第一標準薪級表〔MOD〕，調整職級結構及薪點	自 2015 年 7 月 1 日起，機構決定調整職級結構及薪點，跟隨政府總薪級表〔MPS〕和第一標準薪級表〔MOD〕，並取消以往使用的薪酬架構。因此需要每月額外支出約 120 萬元，即每年約 1,400 萬元。
開展短期計劃及增聘臨時職位	自 2015/16 年度起，陸續增聘額外人手及開展短期計劃以提升服務質素，當中包括 2015/16 年度及 2016/17 年度，相關的人力支出分別為 110 萬元和 2,600 萬元。而 2017/18 年度推算相關的人力支出為 3,360 萬元。假如提早結束「短期計劃及臨時職位」的建議得以落實，2017/18 年度推算相關的人力支出則下調至 2,870 萬元。
僱用服務 (Hire of Services)	僱用服務是由於受僱人員不足而產生的外聘費用，因此應計算入機構的人力支出。在過去幾年裡，這項費用大大增加，即由 2014/15 年度的 1,100 萬元；增至 2015/16 年度的 1,400 萬元及 2016/17 年度的 1,700 萬元。
其他費用 (Other Charges)	在過去幾年裡，這項費用大大增加，即由 2014/15 年度的 6,100 萬元；增至 2015/16 年度 7,000 萬元及 2016/17 年度 7,900 萬元。支出增加的原因包括：增撥員工進修及培訓費用、全體員工醫療保險費用及額外活動費用。

往後的財務預測

4.6 有關 2017/18 年度的推算，核數師以 2017/18 年度首四個月（4 月至 7 月）整筆撥款津助〔LSG〕開支的實際數字推算，並與會計及財務部的預算比較，由原來的預算虧損 2,600 萬元調整至虧損 4,900 萬元。假如繼續推行短期計劃及聘請臨時職位至原訂的 2018 年 10 月（有一項計劃原訂至 2019 年 6 月），財政赤字壓力將繼續增加，至 2018 年 3 月 31 日整筆撥款儲備為 2,480 萬元，至 2018 年 8 月整筆撥款儲備將會耗盡，出現儲備赤字。至 2019 年 3 月 31 日整筆撥款儲備結欠為赤字 1,390 萬元。（附件四：2017/18 年度及 2018/19 年度的收支分析）

4.7 假如提早結束「短期計劃及臨時職位」的建議得以落實，整筆撥款儲備結餘於 2018 年 3 月 31 日調升為 3,070 萬元。另外，根據 2018/19 年度推算，於 2019 年 3 月 31 日整筆撥款儲備預計為 1,400 萬元。整筆撥款儲備的推算表列如下：

日期	整筆撥款儲備預計 (按原先計劃)	整筆撥款儲備預計 (實施提早結束「短期計劃 及臨時職位」)
2018 年 3 月 31 日	2,480 萬元	3,070 萬元
2019 年 3 月 31 日	1,390 萬元赤字	1,400 萬元

4.8 在現金流方面，2018 年 3 月底現金流推算為 5,710 萬元。如建議的節流措施得以貫徹，現金流結餘則為 6,310 萬元。但要注意的是，2018 年 3 月底現金結餘，實際是包括社會福利署公積金儲備結餘的 4,390 萬元，該公積金儲備結餘只可以用作員工公積金相關開支，不可用於機構經常費用。因此，如果不實行節流措施，2018 年 3 月底推算可動用現金只有 1,320 萬元；但當推行節流措施後，可動用的現金推算可上調至 1,920 萬元。

4.9 2019 年 3 月底現金流推算結餘為 2,420 萬元，但扣除社會福利署公積金儲備結餘的 4,630 萬元後，現金流將會出現 2,220 萬元赤字。如建議的節流措施得以落實，現金流推算結餘則為 5,210 萬元，現金流將是 570 萬元。現金流的推算表列如下：

日期	可動用現金流推算 (按原先計劃)	可動用現金流推算 (實施「提早結束短期計劃及臨時職位」)
2018 年 3 月 31 日	1,320 萬元	1,920 萬元
2019 年 3 月 31 日	2,220 萬元赤字	570 萬元

4.10 專責委員會接納核數師協助重新審視機構的財務資料和相關的推算，並認為必須認真處理嚴峻的財務情況，緊密監察未來開支，以確保財政穩健。報告書往後的章節將會建議跟進措施。

第 II 部分 調查、研究結果及解決方案

第 5 章 檢討財務管理及監察機制

現行機制

5.1 機構的財務管理是由會計及財務部負責。會計及財務部的主管是財務總監，他同時為預算及財務委員會秘書。在架構上，財務總監是直屬副總幹事，日常操作，財務總監會向副總幹事匯報；對於重要的問題，他會同時向總幹事及副總幹事報告。

5.2 每年，副總幹事或執行幹事必須要為其管轄的服務單位制訂來年的財政預算¹，以便批核。會計及財務部亦會根據過往資料提供活動收入數據，再根據部門提交的活動預算編制活動支出。服務單位在編制財務預算時，必須以平衡預算為目標。另外，有關薪酬預算方面，服務單位提供與人力資源部和會計及財務部的薪酬總數必須一致。

5.3 財務總監每三個月均要準備季度財務報告，呈交預算及財務委員會批核。機構可透過定期的季度財務報告，監察整筆撥款儲備的運用情況。根據季度財務報告，在 2016 年，機構的財政儲備佔全年營運開支的比例是維持於 25% 以上。直至 2017 年初，季度財務報告顯示整筆撥款儲備開始收縮，之後持續下跌。

5.4 專責委員會就今次事件詳細審議過往的會議文件（包括執行委員會、管理委員會，以及預算及財務委員會會議），詢問了財務總監，並聽取他的意見。經過仔細研究後，發現以下的情況：

- （1）搜集今次調查工作所需的財務管理分析資料有一定難度，比較花時間，原因是一些財務資料不容易找到，需時整理；
- （2）過往財務管理報告資料較為粗疏，沒有詳細分項，並未能掌握主要開支項目的變化趨勢；
- （3）財務管理資料滯後，未能準確反映最新的財政狀況；

¹ 根據「整筆撥款手冊」的第 3.20 段的指引，社會福利署建議機構於每個財政年度開始時制訂周年財務預算。

(4) 財務管理的開支分析並不準確，也不全面；既有高估收入，也有低估開支；及

(5) 人力支出是機構營運開支的重要組成部份，但會計及財務部和人力資源部工作不協調及溝通也不順暢，影響財務報告及預算的編制；及

(6) 財務管理系統未能充分發揮預警功能。

整體而言，財務報告比較粗疏，不符合一個良好管治機構的應有準則。專責委員會建議管理層和執行委員會必須認真跟進。

建立更完善財務機制

5.5 就完善財務機制方面，核數師提出下列建議：

(1) 財務管理報告要準確反映機構收入及支出的狀況，特別是佔機構的總開支超過八成的人力支出；

(2) 機構要完善內部協調工作。人力資源部與會計及財務部在架構上出現溝通不足，兩個部門的資料未能有效地互相傳達，以至在財務及人事管理的預算和執行上未能達至全面及一致；

(3) 會計及財務部要建立制度，監控現金流情況；建議持續至少每季度監測現金流量管理；及

(4) 機構要加強預算編制及執行流程、資料搜集、預算落實比較及分析等。

專責委員會同意上述建議，並提交執行委員會考慮。另外，專責委員會又建議儘快建立適用於現時機構規模的財務管理系統，協助機構早日將財務管理狀況納回正軌。

第 II 部分 調查、研究結果及解決方案

第 6 章 建議機構財政回穩措施

6.1 專責委員會相信現時機構的運作正常，但建議機構儘早完善財務管理系統，以便監察開支和收入狀況，積極跟進，以確保財政穩健。

回穩措施

6.2 就財政回穩措施方面，核數師提出下列建議：

- (1) 全面檢討機構支出項目及節約有關支出，減少現金流的負擔；
- (2) 由於人力支出龐大，機構必須研究措施，改善財務及人事管理的狀況；
- (3) 機構要加強預算編制、執行及監控的流程；
- (4) 機構要加強恆常及持續的現金流監控制度，確保有足夠及穩健的現金流；
- (5) 如果機構計劃開展新服務或競投新服務單位時，必須預先作較詳細及審慎的預算和財務規劃；及
- (6) 建議加強管理層對財務管理的認識，對風險管理的認知，完善監察收支及現金流情況，並建議恆常每月估算機構未來 24 個月的財務狀況。

專責委員會同意上述建議，並提交執行委員會考慮。

6.3 另外，專責委員會在會見員工和接收員工意見時，聽取了很多不同的建議。其中一些員工意見如下：

- (1) 發動員工，建議如何善用資源，為機構節省開支並積累儲備；
- (2) 建議所有部門、單位及計劃項目於明年全面實施開源、環保及節流措施，並在年度計劃中執行，以培養機構節儉的美德。

(3) 提早結束的臨時計劃，管理層也需要跟進，必須與員工有商有量地解決；

(4) 建議機構尋找額外資源完成現有計劃，避免增加現職同事工作量；

(5) 建議向各部門和各類別的服務單位提供最近三年的收支表，以便單位負責同事研究如何節省支出而又確保服務正常運作。如果可以，最好提供各項目的列算，讓負責同事可以詳細參考，建議可能是削減員工培訓津助、調低各項保險額及不租用外界場地開會等；

(6) 要改善管理層與員工和中層管理團隊的溝通問題。管理層應有相當的管治能力，才可令財政回穩；

(7) 推動服務重整也是一個具成本效益的方法；

(8) 未來需要繼續努力進行籌款工作；及

(9) 機構可考慮停止或削減一些員工福利，直至財政有盈餘才恢復提供。

今次事件中，不少員工提出了很多建議。他們關心機構的未來發展，期望機構能夠進一步提升，為市民提供更好的服務。對此，專責委員會表示衷心感謝。雖然上述建議未必完全可行，但可作為日後參考，故提交執行委員會考慮。

6.4 最後，專責委員會建議執行委員會成立專責小組，跟進完善財務管理系統，持續監察收支狀況，確保財務管理運作正常。當推動節約措施時，應廣泛諮詢，聽取員工意見，同心同德共同推動機構改革，提升服務質素。

第 II 部分 調查、研究結果及解決方案

第 7 章 研究事件問題所在，責任及相關的跟進

研究事件出錯原因及責任

7.1 專責委員會受執行委員會委託調查今次事件的出錯原因、責任承擔問題和提出改善措施。為使調查能公正地進行，調查工作另由一個五人小組負責進行，包括會長、兩位副會長和兩位獨立身份的專業人士。機構的所有執行委員會委員均沒有參與該五人小組的工作和討論。雖然此章的論述是由該五人小組所撰寫，但專責委員會信納此章的所有內容，包括相關的建議。

7.2 專責委員會在 2017 年 9 月 13 日成立，在隨後的多次會議中，作為該委員會的成員，五人小組成員曾與其他成員一起討論事件，聽取會計師審視帳目的報告，對整件事發生的過程和時序等有了足夠觀察和理解，然後才展開調查。

7.3 調查期間，五人小組曾先後面見以下人士，聆聽了他／她們的各自陳述，並就此以及各人提交的書面報告作進一步查詢。

2017 年 10 月 11 日	財務總監
2017 年 10 月 12 日	人力資源經理
2017 年 10 月 18 日	副總幹事、總幹事

7.4 五人小組也詳細閱讀各執行幹事提交給專責委員會的書面陳述，執行委員會、各附屬委員會的職權責任及有關的會議紀錄；同時檢視機構的《員工手冊》、財務程序和人事程序等有關機構內部管治的文件。

7.5 總結所得資料，五人小組認為機構的**總幹事、副總幹事、財務總監、預算及財務委員會、管理委員會和執行委員會**均須為今次事件負上不同程度的責任。
(附件五：機構的管治架構表)

總幹事

7.6 鄰舍輔導會是一間具規模的機構，僱用超逾 1,400 名員工。總幹事出身社工及多年為機構發展盡力，但作為機構的最高行政管理負責人，應具備現代企

業管治的知識和能力，充份了解機構所有的重大行政事務，並擁有高水平風險管理及處理危機的能力。工作上，他亦需知人善用，適當地下放權力，並建立下情上達的溝通途徑。五人小組了解就工作分配而言，總幹事現時直接督導 1 位副總幹事及 10 位執行幹事及掌管人力資源部門。

7.7 綜合調查所得，五人小組有以下觀察：

(1) 機構日常運作上的決策過份集中在總幹事一人身上，未有因機構規模擴大而作適當分工授權，且缺乏有效的溝通渠道。總幹事與執行委員會之間的互動和溝通也顯然不足夠或不協調。過去幾年機構急速發展，可是在一些重大事項上（包括處理此次危機事件），總幹事未有協助執行委員會充份掌握有關問題及就事件作深入討論，情況明顯不理想。

(2) 2016 年機構作出開辦短期計劃、外購服務、派發獎金及津貼、增加人手等決定，因錯誤認定機構的盈餘儲備充裕，且超出可自留水平而草率作出，總幹事並無帶領管理層就此等決定對於機構的長遠負擔（包括財政及人力）作詳細研究、嚴格審核相關的資料，亦沒有全面諮詢執行委員會就付諸實行。

7.8 五人小組認為，以上各項增加開支的決定，缺乏周全考慮，尤其是在財務管理方面。由於部分開支並非一次性支出，反而是隨着服務落實而成為經常性的支出，故此機構的年度經常開支大幅增加。這情況在 2017 年上半年逐漸顯現，並急速惡化。

7.9 調查顯示總幹事在 2017 年 8 月下旬知悉財務問題嚴峻。然而，他未有立刻通報執行委員會，共商對策，只是逕自組織高層管理小組商議事件，並作出裁員和提早完結「短期計劃及臨時職位」的爭議性決定。更在未經執行委員會充分討論和通過下，向員工公布，引起社會廣泛關注及傳媒的負面報導。

7.10 總幹事已就事件公開道歉並提議自動減薪，但綜合有關情況，五人小組認為總幹事作為機構管理團隊的領導，在此事件的表現欠謹慎，反映其危機意識不足、風險管理能力不強，需要負上責任：

(1) 機構在行政管理方面顯然滯後於機構的發展，總幹事未有領導管理層就機構的發展更新管理系統、構建更有效的行政、人事及財務管理機制，提升管治效能，情況殊不理想。

(2) 就是次事件，總幹事的表現顯示未具現代管治所需的風險管理意識和危機處理技巧，更令執行委員會需要直接或間接承擔不理想的後果，實屬責無旁貸。

7.11 五人小組經過仔細考慮後，作出以下建議：

(1) 總幹事雖然作出自動減薪建議，但基於他要負上管治的責任，建議提早中止合約及儘早招聘新的總幹事。(後記：總幹事於 10 月 25 日致函執行委員會主席，表示公開承擔責任及宣布辭職。)

(2) 理想的總幹事應具備一定的企業／公共機構管治經驗，具有領導才能、善於溝通、具風險管理及危機處理的能力，及充分明白持份者對機構的期望，以達至社會福利署及公眾對機構需維持良好管治的要求。

(3) 新的總幹事須與執行委員會及附屬委員會充分溝通合作，儘早諮詢執行委員會並帶領管理團隊檢討機構的管理架構，尤其是會計和財務部及人力資源部的運作和數據管理，就機構的管治問題及財政回穩制訂及實施適當舉措。

副總幹事

7.12 機構自 2016 年 1 月起只有現時的一位副總幹事。她出身社工，主理機構的服務拓展工作，晉升為副總幹事後需負責多個不同的工作範疇。尤其在另一副總幹事的職位出現空缺後，更兼顧了部份原屬該副總幹事的職務。

7.13 調查反映以下問題：

(1) 副總幹事的職務範疇繁多，主管會計及財務部、行政部、內部稽核部和資訊科技部。機構於 2016 年開展的短期計劃，她亦是主要的推手。缺乏足夠支援以充分顧及每個工作範疇。

(2) 副總幹事並不完全具備各方面工作的相關經驗和專業知識，特別在會計及財務方面，難以對財務部門的運作作出有效監察，或對財務總監提出的財務管理報告作出有效的判斷。由於專業知識所限，對於機構的財務管理問題不完全具備應有的風險意識，對於開辦短期計劃的中、長期財務承擔並未提出質疑。

7.14 副總幹事需要就事件承擔管理上的過失，特別是並未能適當履行稱職的機構會計及財務督導者的責任。

7.15 五人小組知悉副總幹事已就事件公開道歉並提議自動減薪，經考慮後，作出以下建議：

(1) 副總幹事已提出自動減薪，但具體安排應由執行委員會作出決定。另外，她的工作範圍應予考慮調整，以便聚焦她專長的工作，惟同時也應加強管理專業的培訓，以成為稱職的高級管理人員。

(2) 機構應儘早成立工作小組，檢討機構高層的管理架構、職級編制和分工，同時亦應檢視及調整副總幹事工作範疇的分配，招聘具有適當行政經驗的人員分擔職務。

財務總監

7.16 財務總監是機構財務預算的執行人，需要精確掌握機構的財務狀況以估算年度收入和支出，適時向管理層和有關委員會提出可能出現的財務問題、提出預警及剖釋情況，協助他們掌握及解決問題。

7.17 就調查所得，五人小組有以下觀察：

(1) 隨着機構的迅速發展機構獲得的政府資助逐年大幅度增加、而開支亦同樣繁複，機構有需要建立及提升財務管理系統以緊密監察收支，為管治層適時提供有效的財務數據，協助進行監察以提升服務水平。

(2) 機構的財務管理系統明顯地落後於需要，在作出財務估算和規劃時，財務總監未必完全掌握機構財務管理狀況和數據，以致未能及早洞察機構可能出現的財政問題。

(3) 2016 年機構擬利用儲備落實多個方案而需增加開支，財務總監未能充份協助管理層和有關委員會周詳評估實施方案引致的中、長期開支及對機構長遠財政負擔所帶來的影響。

7.18 此次事件的起因固然源於粗疏的行政決定、財務系統的不足，但財務總監仍需謹慎從事，保障機構財政健全。出現財務管理的失誤，財務總監需為此負責；作為機構的財務負責人和把關者，財務總監有着不可推卸的責任。

7.19 五人小組知悉財務總監已經請辭，經考慮後，作出以下建議：

(1) 由於財務總監經已請辭，機構應立即招聘合資格及具有合適專業經驗的會計及財務管理人才填補空缺。

(2) 新的財務總監應與總幹事、副總幹事、執行委員會和相關附屬委員會緊密合作，檢討此次事件帶出的各項相關問題；儘快建立適用於相應現時機構規模的財務管理系統，協助機構早日將財務狀況納回正軌。

(3) 機構除需要繼續理順財務管理資料有欠完備、數據不準確的情況之餘，亦應儘早整理涉及人力資源支出的資料，確保新的財務總監和執行委員會日後跟進財務狀況時，可依循合理及準確的依據。

預算及財務委員會和管理委員會

7.20 調查期間，五人小組留意到機構管治存在以下問題：

(1) 機構的管治架構及分工基本是清晰易明的。但是，幾個牽涉此次事件的委員會，包括執行委員會、預算及財務委員會、管理委員會，其成員多有重疊，加上總幹事近年與管治層的互動不足，亦使各委員會之間的運作及溝通，日漸偏離原來的設計。

(2) 機構的持續擴張和錯誤高估整筆撥款儲備盈餘，轉移了各委員會的視線，加上總幹事早期發展機構服務時的優良往績和對總幹事行政能力的信賴，各委員會既定的管治監督工作在近年略有鬆散。

7.21 預算及財務委員會是監督機構財務狀況的直接管治單位。此次財務失誤事件所涉及的問題同時也涉及行政、人事管理，受管理委員會監督。兩者在此次事件上，同樣需要負上監察不到位的責任。

7.22 五人小組建議機構需檢視所有附屬委員會的人員組成、參與度、各委員在相關範疇的管治經驗和能力，作出必要和適當的調整，使各委員會能充份發揮預期的功能。

執行委員會

7.23 調查期間，五人小組留意到機構管治存在以下問題：

(1) 執行委員會多年來帶領機構管理層將服務不斷擴展及提升質量，認同一眾員工為機構作出的貢獻，故此當總幹事提出機構有足夠儲備盈餘，可以為員工調整待遇、激勵士氣，以及提升服務質素等善用整筆撥款津助〔LSG〕的措施時，執行委員會樂於接受。可惜總幹事的建議未曾經過深思熟慮，亦未有對機構長遠財務負擔作詳細分析下而提出且被採納。這決定雖然建基於良好意願，但執行委員會顯然對資源的使用敏感度不足、監察不力。

(2) 執行委員會在總幹事向各單位主管公布提早完結「短期計劃及臨時職位」及裁減人員的措施後，才獲通知。執行委員會立即意識到問題的嚴重性及處理不善的後果，隨即成立專責委員會跟進事件。由於問題可能涉及執行委員會的監督功能，為維持有關工作的公信力，專責委員會加入了兩位獨立專業人士協助調查事件。然而，問題的複雜性並非可以在短時間內處理好，專責委員會對員工和外界的溝通難免有所滯後。

7.24 在今次事件上，五人小組對執行委員會的管治工作還有以下的觀察：

(1) 執行委員會對非政府機構〔NGO〕的良好管治要求及財務管理的重要性認知不足。由於機構迅速擴充、整筆撥款津助〔LSG〕的年度收入數目龐大，支出也同樣龐大且多元化，但執行委員會沒有考慮機構管理層是否擁有合適經驗的財管人員監督和處理機構的財政，亦沒有緊密監督機構財務負責人的表現。

(2) 執行委員會在審批財務報表和預算報告的過程中，取態過於寬鬆，背離了審慎理財的做法。對財務報表上出現或顯示的一些問題訊號（例如超支）沒有提出質疑和作出應有的關注及反應。

(3) 過度信賴機構內部的機制，對動用整筆撥款儲備的建議沒有深入審視及考量對機構財務上的長遠影響便接納實施。

(4) 雖然執行委員會設立了不同的附屬委員會對機構管治作出分工，但未有定期審視該些附屬委員會的運作及功能是否到位，也未能就不足之處作出及時的改善。

7.25 五人小組認為執行委員會沒有完全履行好下列幾項責任：

- (1) 確保機構財政穩健，包括批核周年預算；
- (2) 制定和貫徹營運及管理機構的程序；
- (3) 監察機構表現，包括達致服務目標、人事/財務等管理，以及監察機構主管表現；
- (4) 定期自我評估表現和成效，並物色合適人士加入甄選機構主管，支持及評估其工作表現，授權其負起管理的責任。

7.26 執行委員會是整個機構的最高決策層，在此事件上當須問責，要負上一定的決策和監管不善的責任。

7.27 執行委員會主席是執行委員會的最高領導。作為領導者，需要就此承擔更大的責任。

7.28 五人小組經考慮後，作出以下建議：

- (1) 執行委員會應重新檢視及加強其自身及附屬委員會的人員組成、各成員的專業背景、機構管治經驗、投入程度及是否可發揮預期的監管功能。必要時亦需作出適當調整、增加在財務及人事管理上有經驗的委員。
- (2) 要求各委員會成員參加適當的企業管治方面的培訓及研討會，例如：風險管理、財務分析、危機處理、與公眾溝通的技巧等，加強各成員在這方面的認知；同時也要求各委員會成員及機構高級員工定期參與社會福利署及其他相關機構舉辦的培訓課程及研討會，以提升能力。
- (3) 執行委員會需要建立機制，每年評估執行委員會及附屬委員會成員的單獨及整體工作表現，鼓勵各成員多參與及關心機構事務，評估委員會所需的人才並招攬合適人士加入。

結語

7.29 綜合調查及觀察所得，五人小組認為此次事件主要起因是在機構財務部門編制財務預算時未有精確掌握有關資料數據，未曾細心核對數據便匆匆提出預算。在提交預算案予機構內部高層討論時，幾位負責覆檢的高層管理人員也沒有發揮應有的監察功能。當預算案後來再交到機構執行委員會及其附屬委員會作最後決定時，有關的委員會都因過度信賴機構內部的機制和優良往績而放鬆了最後

把關的管治監督工作。此次事件主要起因雖是編制預算案時的財務分析和估算上的嚴重疏忽，但事態發展亦顯示機構內部高層管治上的鬆懈、內部溝通欠佳、問責和危機意識不足。最後，五人小組還有以下兩項建議：

- （1）機構應定期覆檢或整理、更新機構的所有內部管治文件，例如：財務程序、人事程序、員工手冊等，不時和員工分享內容並確保充分落實。
- （2）機構應檢視人力資源部的員工資料數據系統，改善或強化該系統，使它能更迅速和更準確地提供各辦事處和地區服務單位的人力編制資料數據，以方便機構協調人事調配、編制財務預算表、籌劃機構的未來發展等工作。

第 III 部分 總結及建議

第 8 章 總結及建議

8.1 今次提早結束「短期計劃及臨時職位」引發了很多問題，而且暴露了機構在管治、財務管理、人事規劃與員工溝通等各方面都出現不少問題。專責委員會建議機構必須嚴肅跟進這些議題，完善機構運作，實現良好管治，繼續為市民提供優良的社會服務。

8.2 專責委員會的建議涵蓋以下幾個方面：

(1) 管治方面

- 理想的總幹事應具備一定的企業管治經驗，具有領導才能、善於溝通、有分析及處理危機問題的能力，及充分明白持份者對機構的期望；
- 儘早改革機構高層的管理架構、以及職級編制和分工；
- 執行委員會應要充份發揮管理和監督的角色；
- 執行委員會及附屬委員管理及監察功能不足，應嚴格檢視職權，及如何充分發揮監察角色，及
- 全面貫徹及執行社會福利署推行的《最佳執行指引》。

(2) 財務管理方面

- 立即招聘合資格及具有合適專業經驗的會計及財務管理人才填補財務總監空缺；
- 儘快檢討機構的財務管理架構，尤其是會計和財務部門及人力資源部的運作和協調；
- 財務管理報告要準確反映收支狀況，並提供資料方便各單位主管跟進；
- 儘快改革財政回穩措施，包括加強預算編制、執行及監控的流程；有效跟進和監督開支預算及執行的程序，以及確保有足夠及

穩健的現金流，及

- 加強管理層及執行委員會對財務管理的認識，對風險管理的認知，完善監察收支及現金流情況。

(3) 人事規劃與員工溝通方面

- 要訂明管理層各職級員工的權責，讓員工清楚明白其職責的要求，避免出現問題時互相推卸責任；
- 管理層要改善與員工和中層管理團隊的溝通，及
- 加強機構內部溝通、廣泛諮詢，聽取員工意見。

(4) 服務策劃方面

- 須於開展新服務前就其是否屬津貼及服務協議相關活動諮詢社會福利署，並應考慮長遠可持續性。

8.3 為了確保建議得以實施，專責委員會還建議推動以下三個小組的工作，持續跟進建議。

(1) 執行委員會成立專責小組，跟進完善財務管理系統，持續監察收支狀況，確保財務管理運作正常。(工作進度：預期三至六個月內完成，然後長期跟進。)

(2) 機構應儘早成立工作小組，跟進招聘總幹事和財務總監，檢討管理高層的架構、職級編制和分工。(工作進度：預期三至六個月內完成。)

(3) 機構應全力協助支援小組推動工作，一方面是盡量減少受影響的員工及支援就業；另一方面也妥善處理服務延續的問題。(工作進度：預期三至六個月內完成。)

8.4 在短短的幾星期內完成審視、調查及研究工作，專責委員會已竭盡所能。工作得已完成，專責委員會非常感謝提供協助的人士，包括提供意見的員工、負責審視財務數據的核數師（陳李羅會計師事務所有限公司）、機構的行政經理、內部稽核經理和語文主任。最後，專責委員會還要特別銘謝兩位獨立於本會的外界成員，包括曾憲薇女士（退休政府高級律師）和尹錦滔先生（資深會計師）。他們在調查及研究的過程中，提供了豐富和有見地的專業意見。

8.5 鄰舍輔導會是一間擁有 80 個服務單位，提供廣泛社會服務的社會服務機構，每年服務超過 300 萬人次。機構的使命是：「作為一間以誠信、希望與愛心而建基於香港的多元化服務非政府機構，我們確認本會集體責任在激勵自助、互助的延伸，倡導社會公平與公義，並致力提供卓越專業服務以共同發展一個互相關懷、尊重及分享的社會。」另外，機構又推動 3E 文化，包括：

（1）公平（Equity）：我們恆時堅守著社會工作原則與價值，發展人的潛能，促進公平與正義、權利與義務並重；

（2）卓越（Excellence）：不論在服務提供、督導與管理等方面，我們要在質與量的層面，要求進步；及

（3）延展（Extension）：我們的服務類別從基層發展，延展至具有多元目標的社區綜合服務；與及服務地域從香港本土，延展至澳門及中國內地。

以上均是機構應要時刻緊記和追隨的基本原則。

8.6 最後，專責委員會期待機構毋忘初衷，通過今次事件，徹底改革，不負眾望。

- 完 -

附件一：鄰舍輔導會各服務單位列表

(截止二零一七年十月二十日)

	單位名稱	類別
	家庭及兒童福利服務部	
1	東涌綜合服務中心 包括： 綜合家庭服務中心 綜合青少年服務中心 長者地區中心 兒童發展金計劃 僱員再培訓課程	綜合服務中心
2	深水埗家庭支援網絡隊	家庭支援網絡隊
3	賽馬會樂富宿舍 (附設緊急臨時住宿服務)	市區單身人士宿舍
4	高華閣單身人士宿舍	市區單身人士宿舍
5	少數族裔支援服務中心	少數族裔人士支援服務中心
	青少年服務部	
6	賽馬會大埔北青少年綜合服務中心	綜合青少年服務中心
7	東區 / 灣仔外展社會工作隊	地區青少年外展社會工作隊
8	東涌青少年外展隊	青少年外展隊
9	離島及中西區深宵外展服務計劃	青少年深宵外展服務
10	學校社會工作隊（一）	學校社會工作服務
11	東涌學校社會工作隊（二）	學校社會工作服務
12	利東課餘託管中心	課餘託管服務
13	大埔北課餘託管中心	課餘託管服務
14	賽馬會天水圍綜合服務中心	課餘託管服務
15	東涌課餘託管中心	課餘託管服務
	安老服務部	
16	屯門區綜合康齡服務中心 (附設長者支援服務隊、護老者支援服務及社區診所)	長者地區中心
17	深水埗康齡社區服務中心 (附設長者支援服務隊、護老者支援服務及「頤康坊」社區健康服務)	長者地區中心
18	富泰鄰里康齡中心 (附設護老者支援服務)	長者鄰舍中心
19	利東鄰里康齡中心 (附設護老者支援服務)	長者鄰舍中心
20	馬鞍山鄰里康齡中心 (附設護老者支援服務)	長者鄰舍中心
21	雅研社鄰里康齡中心 (附設護老者支援服務)	長者鄰舍中心
22	天瑞鄰里康齡中心 (附設護老者支援服務)	長者鄰舍中心
23	白會督夫人康齡中心	長者活動中心
24	白田康齡中心	長者活動中心
25	秀茂坪康齡中心	長者活動中心
26	馬鞍山長者頤康中心	長者活動中心
27	東涌綜合服務中心耆樂日間護理天地	長者日間護理中心／長者日間護理單位
28	屯門區綜合康齡服務中心耆樂日間護理服務	長者日間護理中心／長者日間護理單位
29	屯門區長者日間護理服務中心	長者日間護理中心／長者日間護理單位
30	屯門區綜合家居照顧服務中心	綜合家居照顧服務
31	黃大仙區綜合家居照顧服務中心	綜合家居照顧服務
32	元朗區綜合家居照顧服務中心	綜合家居照顧服務
33	深水埗康齡社區服務中心綜合家居照顧服務	綜合家居照顧服務
34	深水埗區長者社區照顧服務中心	長者社區照顧服務券試驗計劃
35	沙田區長者社區照顧服務中心	長者社區照顧服務券試驗計劃
36	九龍中聯網離院長者綜合支援計劃 – 鄰舍輔導會家居支援隊	離院長者綜合支援計劃 – 家居支援隊
37	上海總會護理安老院	提供持續照顧的護理安老宿位
	康復服務部	
38	怡欣山莊 (附設住宿暫顧服務、日間暫託服務、延展照顧計劃及職業康復延展計劃) (1) 欣悅居 (2) 朗欣居 (3) 雅怡居 (4) 晴怡居 (5) 綜合發展中心 (6) 綜合就業中心	(1) 展能中心 (2) 嚴重肢體傷殘人士宿舍 (3) 中度弱智人士宿舍 (4) 嚴重弱智人士宿舍 (5) 嚴重殘疾人士護理院 (6) 綜合職業康復服務中心

39	怡菁山莊 (附設住宿暫顧服務、日間暫託服務及延展照顧計劃)	(1) 展能中心 (2) 嚴重弱智人士宿舍 (3) 嚴重殘疾人士護理院
40	啓康幼兒中心 (附設殘疾幼兒暫託服務及延長時間服務)	特殊幼兒中心暨早期教育及訓練中心
41	陳蔭川欣康幼兒中心 (附設殘疾幼兒暫託服務及延長時間服務)	特殊幼兒中心暨早期教育及訓練中心
42	景康幼兒中心 (附設殘疾幼兒暫託服務及延長時間服務)	特殊幼兒中心暨早期教育及訓練中心
43	黃大仙展能中心	展能中心
44	黃大仙下邨展能中心暨宿舍 (附設住宿暫顧服務及延展照顧計劃)	(1) 展能中心暨宿舍 (展能中心) (2) 展能中心暨宿舍 (宿舍)
45	友愛展能中心暨宿舍 (附設住宿暫顧服務及延展照顧計劃)	(1) 展能中心暨宿舍 (展能中心) (2) 展能中心暨宿舍 (宿舍)
46	PRTA自閉症專門店	自閉症人士服務
47	駐機構職業治療服務	駐機構職業治療服務
48	輔助就業服務 (新界) (附設殘疾人士在職培訓計劃及續顧服務)	輔助就業服務
49	輔助就業服務 (九龍) (附設殘疾人士在職培訓計劃及續顧服務)	輔助就業服務
50	輔助就業服務 (香港) (附設殘疾人士在職培訓計劃及續顧服務)	輔助就業服務
51	屯門綜合就業服務中心	綜合職業康復服務中心
52	大興宿舍 (附設住宿暫顧服務)	中度弱智人士宿舍
53	怡康居 (附設住宿暫顧服務)	中度弱智人士宿舍
54	怡逸居 (附設住宿暫顧服務及職業康復延展計劃)	中度弱智人士宿舍
55	怡晴居 (附設住宿暫顧服務)	輔助宿舍
56	順天宿舍 (附設住宿暫顧服務)	輔助宿舍
57	悠然・欣然居庭	輔助宿舍
58	怡樂居 (附設住宿暫顧服務)	輔助宿舍
59	黃大仙康盛支援中心 (附設日間暫顧服務)	殘疾人士地區支援中心
60	伴航家顧服務計劃	嚴重殘疾人士家居照顧服務
61	新界西日間社區康復中心 (附設中醫藥服務)	日間社區康復中心
社區發展部		
62	茶果嶺中心	鄰舍層面社區發展計劃
63	屯門／元朗鄉郊中心	鄰舍層面社區發展計劃
內地服務部		
64	文昌鄰舍康齡社區服務中心	長者地區中心
65	達源鄰舍展能中心	展能中心
66	達源鄰舍康齡社區大學	康齡社區大學
67	達源鄰舍長者日間護理中心	長者日間護理中心
68	廣州市空巢老人服務項目	督導工作
69	中大社工交流及督導計劃	督導工作
教育服務部		
70	新翠育嬰園 (附設暫託幼兒服務及延長時間服務)	育嬰園服務
71	友愛育嬰園 (附設暫託幼兒服務及延長時間服務)	育嬰園服務
72	元朗幼兒園 (附設暫託幼兒服務、幼稚園暨幼兒中心兼收計劃及延長時間服務)	幼兒園暨幼兒中心
73	粉嶺幼兒園 (附設暫託幼兒服務及幼稚園暨幼兒中心兼收計劃)	幼兒園暨幼兒中心
74	東涌幼兒園 (附設暫託幼兒服務、幼稚園暨幼兒中心兼收計劃及延長時間服務)	幼兒園暨幼兒中心
75	東欣幼兒園 (附設暫託幼兒服務)	幼兒園暨幼兒中心
76	康齡社區大學	康齡社區大學
77	智齡專上學院 (附設在WDSC內)	智齡專上學院
醫療衛生服務部		
78	錢仲展紀念中醫診所	中醫藥服務
79	「健頤專線」— 流動中醫養生服務計劃	中醫藥服務
社會企業部		
80	何文田體育館餐廳	餐廳

附件二：短期計劃結束後的服務承接及按需要繼續提供服務

	項目	承接服務安排
1	青少年禁毒活動 Drugs 3D- Do Dream Done	計劃保留一名社工至2018年5月，以完成本年度所有進行中的活動；原計劃設計是透過活動接觸與毒品相關的青少年人，再轉介個案予恆常服務的社工跟進，故所有個案會依原定計劃轉介予外展社會工作隊。下年度之服務計劃會由東區 / 灣仔外展社會工作隊灣北分隊承接，於來年團隊服務策略會議會討論延續的規模以及如何配合原有服務，並與禁毒基金的申請一併考慮。
2	安老院舍服務優化計劃	此計劃的目標是支援安老院舍的同事，在常設人手以外，加強照顧、活動和家屬連繫等工作；現時提早回復常設人手，常設職位同事正調節工作，及修改工作計劃的時間表，逐步消化提早完結計劃的影響。
3	長者劇場 (Senior Theatre Project)	計劃讓愉景灣退休長者透過戲劇口述自己的故事，以達發展藝術潛能、薪火相傳的目的，並已於本年10月完成一次大型公演；此計劃於未增加額外人力資源前，一直以常設人手提供服務，將會回復早前的模式運作，並將每年大型公開演出的計劃，改為社區內較小規模的演出。
4	認知障礙症照顧策劃師計劃	原計劃為有患認知障礙症長者之家庭，提供約6個月照顧策劃個案服務，計劃會保留部分人手至2018年3月31日，預計可完成全部現有個案；本會長者中心均有護老者服務，亦有接受過培訓之認知障礙照顧策劃師，可為有需要人士提供支援。本會長者中心亦會繼續於恆常服務中推行認知障礙症之社區教育工作。
5	青少年生命故事微電影計劃	計劃以敘事治療(Narrative Therapy)配合微電影製作，向青少年提供輔導。青少年微電影拍攝團隊，會由各服務單位恆常服務於年度計劃吸納；現個案會提早交恆常外展服務承接。
6	自主健康享晚年計劃	本計劃協助深水埗社區中獨居長者，推廣健康訊息，並配對義工進行有關工作。原計劃的工作會由長者中心恆常服務承接並調整規模，並以其他資源聘任活動工作員協助同事處理部份相關工作。
7	社區文化聯繫 (Family in the community inclusion team)	計劃提倡社區共融，協助新遷入東涌區的家庭適應社區。已開始的小組會按服務對象類型(如婦女、青少年等)由不同恆常服務分隊承接，外展社區活動的規模會縮小，由一個服務隊負責統籌，及不同服務隊輪流推行。
8	愛無限家庭計劃 (Endless Love)	計劃藉中心家庭活動及小組，增進家庭成員間的關係，並進行實證為本的成效研究。計劃及研究均已完成，正準備研究報告書。
9	綜合家居照顧服務-自主人生樂安居計劃	為體弱長者進行深化家居支援服務，包括健康意識推廣及健康檢查；關心離員長者；改善家居環境以保障長者家居安全。計劃會繼續進行至原定完結的日子(2018年8月31日)，故不受影響。
10	EU星級活動	計劃將原由不同長者中心開辦的「長者大學」(EU)課程，抽出一部分由中央工作統籌以提升課程水平，同時舉辦訓練活動予導師、整理及編撰長者教育工作計劃書及導師資料庫。計劃完結後會回復EU多年以來的運作模式，由長者中心繼續推行長者教育活動。
11	互助網絡建和諧計劃	此計劃的目標是支援現時家庭支援網絡隊同事，計劃結束後會回復常設人手繼續工作，恆常服務會調整工作計劃和步伐，逐步消化工作量。

附件二：短期計劃結束後的服務承接及按需要繼續提供服務

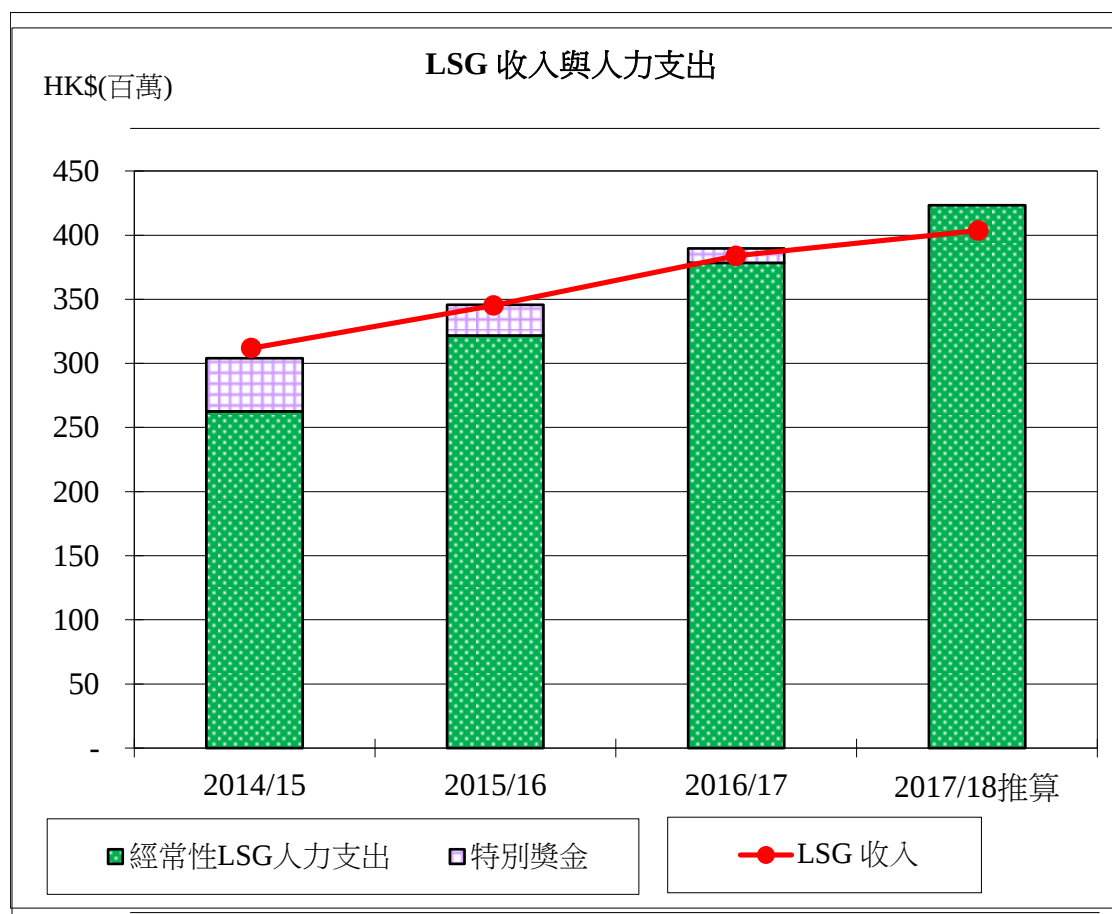
12	自閉症患者服務計劃	成立專業團隊，就自閉症人士所需訓練及服務提供專業評估及諮詢，按需要提供直接個案服務計劃；此外亦提供員工培訓。計劃正跟進而未及完成的個案，已於整理臨床心理學家及社工建議、行為觀察記錄等後，交所屬服務單位的社工繼續跟進；團隊亦已建立一套評估機制及行為訓練策略，並向服務單位同工進行培訓，以便可應用於單位工作中。未來有需要個案會如常轉介至社署相關服務。
13	智障人士生命教育計劃	計劃包括「藝術治療」員工培訓，推廣同工談論生死議題，以回應智障服務對象老齡化的問題，並進行成效研究。所有員工訓練已經完成，各單位會繼續開辦小組予服務使用者，成效研究工作會由常設職位同事跟進。
14	同行最美	計劃以「樓長」方式推行石硤尾重建後新入住長者的網絡工作。深水埗康齡社區服務中心會調整計劃的規模和步伐，由恆常的服務隊承接。
15	長者臨床心理服務	計劃為增聘臨床心理學家，支援各長者中心及綜合服務中心個案及員工培訓等工作。預計計劃完結時會完成手上大部分個案，仍有需要的個案會由本會其他單位的輔導服務資源支援，或如往常般轉介至各部門的臨床心理服務。
16	家庭嚮導員 (Family Co-ordinator Research Project Team)	計劃以「家庭嚮導員模式」，配合兒童為本遊戲治療和研究計劃，跟進有特別需要家庭；未能於12月底前完結之個案及小組，會由恆常之家庭服務隊承接；其中一位家庭嚮導員的同事的合約會延長至2018年3月，期望能儘量完成遊戲治療輔導及為等候家庭進行評估，減輕需要承接的個案。
17	替假人力支援計劃	計劃由本會兩個山莊(大型康復住宿服務單位)及安老院統籌招募及培訓的替假員工，以助舒緩替假人手不足問題；對服務使用者沒有直接影響。
18	「健腦5+1」的計劃	計劃中工作員負統籌安老服務部推廣預防認知障礙症的生活範式的工作，倡導長者認識認知障礙症。短期計劃人手結束後，會由各長者中心繼續推行相關概念的活動，並由部門的工作小組作統籌。
19	青年理想點	計劃透過藝術及運動項目發展東涌青少年的興趣，其舉辦專業資格課程，增值青少年的技能。計劃中一些較重點的項目如足球、籃球訓練將交由常設同事延續；藝術發展方面則調節服務方向，由主力提供藝術訓練的角色改為提供表演發揮平台，繼續發揮青少年的天賦；邀請曾參與運動及藝術訓練活動的青少年，在後續的相類似活動中擔任助教，繼續發揮他們的強項。服務單位會重新檢視服務工作方向及重點，在調整服務計劃，盡量預留空間承接服務。
20	康齡劇社一口述歷史劇計劃	計劃為推廣長者社區口述歷史劇，如作社區巡展、記錄長者過去成就並輯錄成書等。會由深水埗康齡社區服務中心恆常服務承接，並調整規模，部份劇場表演改為社區演出，亦會與合作機構（中英劇團）再協調人手，減輕本會同事的工作量，及繼續向外界申請資源支援此計劃。。
21	長者口述歷史劇(屯門)	計劃為在屯門區開展長者社區口述歷史劇，原本計劃第一年進行訓練、撰寫劇本及社區劇場試演，第二年待參加者技巧、心理和劇院都準備好後，再到較大型的劇場公演為目標；現將計劃改為一年至明年初，目標改為完成社區劇場，讓參加者展示訓練成果及在社區中分享口述故事。

附件三： 整筆撥款津助（LSG）及人力支出的對比

The Neighbourhood Advice-Action Council

2014/15至2016/17 LSG實際數字及2017/18 推算分析表

	2014/15 HK\$(百萬)	2015/16 HK\$(百萬)	2016/17 HK\$(百萬)	2017/18推 算 HK\$(百萬)
LSG 收入與人力支出				
LSG 收入	323.85	348.38	376.86	391.39
經常性LSG人力支出	262.65	321.72	378.43	423.05
特別獎金	41.48	24.05	11.14	-
LSG人力支出	304.13	345.77	389.57	423.05
	19.72	2.61	(12.71)	(31.66)
其他收入與其他支出				
其他收入	55.19	57.80	61.20	57.73
其他支出	(60.57)	(70.15)	(78.90)	(74.16)
	(5.38)	(12.35)	(17.70)	(16.43)
盈餘/(虧損)	14.34	(9.74)	(30.41)	(48.09)



附件四：2017/18年度及2018/19年度的收支分析

The Neighbourhood Advice-Action Council

2017/18 及 2018/19 LSG 儲備推算

2017/18 推算	2017年 4至6月 HK\$(百萬)	2017年 7至9月 HK\$(百萬)	2017年 10至12月 HK\$(百萬)	2018年 1至3月 HK\$(百萬)	2017/18 全年推算 HK\$(百萬)
LSG 收入	94.65	95.46	103.44	97.85	391.39
經常性LSG人力支出	(102.09)	(101.87)	(113.00)	(106.09)	(423.05)
	(7.44)	(6.42)	(9.56)	(8.24)	(31.66)
其他收入	14.16	14.70	14.43	14.43	57.72
其他支出	(22.83)	(17.54)	(16.61)	(17.17)	(74.16)
	(8.67)	(2.84)	(2.18)	(2.74)	(16.43)
推算虧損	(16.11)	(9.25)	(11.75)	(10.98)	(48.09)
落實節流措施					
縮減人力成本	-	-	0.85	4.04	4.90
縮減其他成本	-	-	0.42	0.63	1.05
	-	-	1.28	4.67	5.95
推算縮減成本後虧損	(16.11)	(9.25)	(10.47)	(6.31)	(42.15)
LSG 儲備結餘 (推算)	56.77	47.52	35.77	24.79	
LSG 儲備結餘 (縮減成本後)	56.77	47.52	37.05	30.74	

2018/19 推算	2018年 4至6月 HK\$(百萬)	2018年 7至9月 HK\$(百萬)	2018年 10至12月 HK\$(百萬)	2019年 1至3月 HK\$(百萬)	2018/19 全年推算 HK\$(百萬)
LSG 收入	97.85	97.85	97.85	97.85	391.39
經常性LSG人力支出	(107.10)	(108.19)	(100.19)	(100.63)	(416.11)
	(9.26)	(10.34)	(2.34)	(2.78)	(24.72)
其他收入	14.43	14.43	14.43	14.43	57.72
其他支出	(23.76)	(16.61)	(15.37)	(15.93)	(71.66)
	(9.32)	(2.18)	(0.93)	(1.49)	(13.94)
推算虧損	(18.58)	(12.53)	(3.28)	(4.28)	(38.66)
落實節流措施					
縮減人力成本	6.16	7.42	0.33	0.42	14.33
縮減其他成本	2.53	2.53	1.28	1.28	7.63
	8.69	9.96	1.62	1.70	21.96
推算縮減成本後虧損	(9.89)	(2.57)	(1.66)	(2.58)	(16.70)
LSG 儲備結餘 (推算)	6.21	(6.32)	(9.59)	(13.87)	
LSG 儲備結餘 (縮減成本後)	20.85	18.28	16.62	14.04	

附件五：鄰舍輔導會的機構管治架構表

