

鄰舍輔導會財務風波的經驗 總結和學習

戴健文

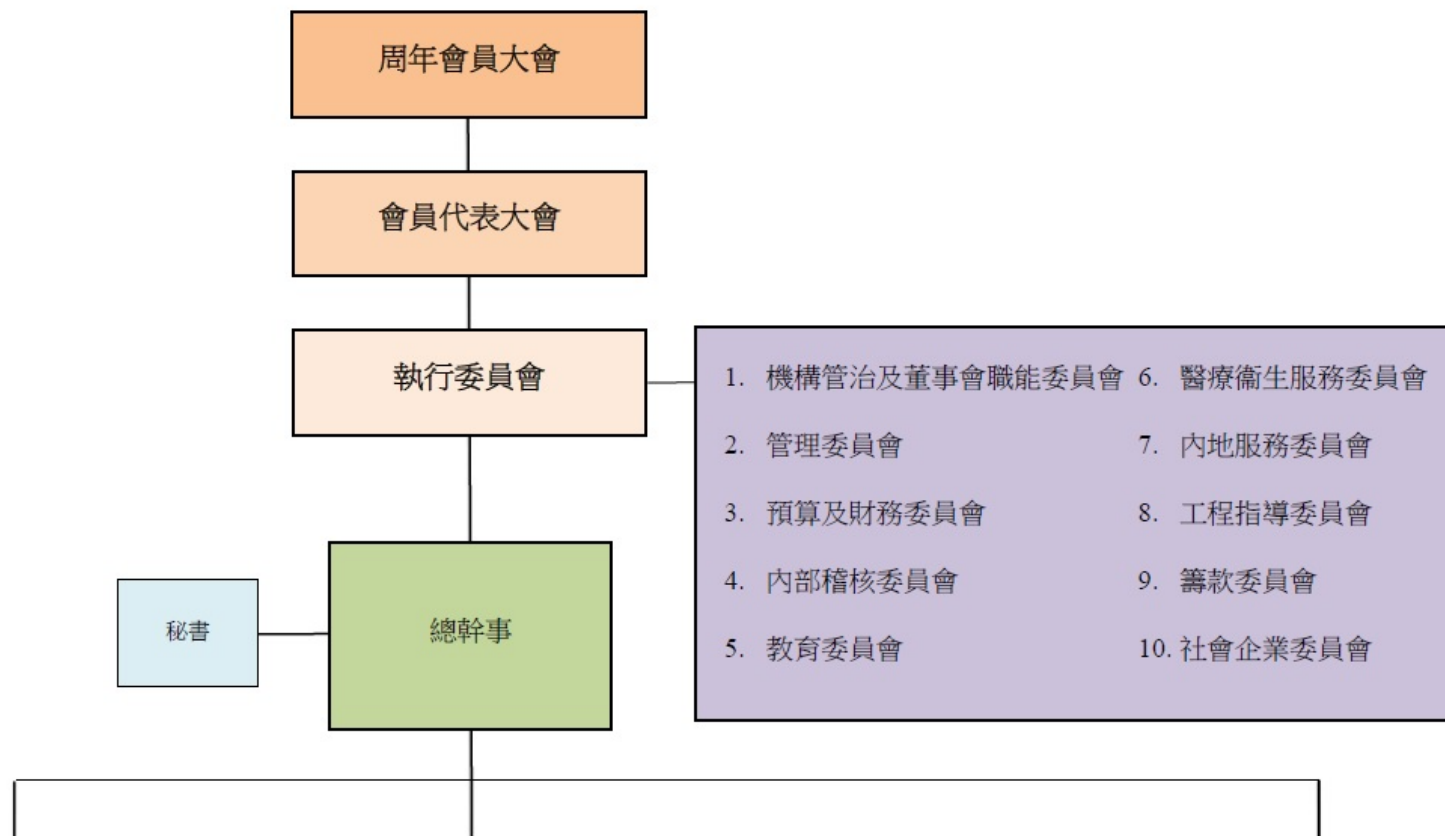
2018年1月25日

鄰舍輔導會

- ▶ 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。
- ▶ 員工人數超過1,500人。於2016/17年財政年度，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。

管治架構

鄰舍輔導會的機構管治架構表



委員會

- ▶ 執行委員會：機構的最高決策層
- ▶ 預算及財務委員會：訂定財務預算及監督財務表現
- ▶ 管理委員會：監督機構人力資源和行政事務
- ▶ 內部稽核委員會：負責內部稽核
- ▶ 機構管治及董事會職能委員會：負責檢視機構管治狀況

社署津助

年度	社署津助
2011/12年度	\$223 M
2012/13年度	\$245 M
2013/14年度	\$289 M
2014/15年度	\$374 M
2015/16年度	\$396 M
2016/17年度	\$434 M

整筆撥款儲備

年度	整筆撥款儲備
2013/14年度	\$94 M
2014/15年度	\$114 M
2015/16年度	\$104 M
2016/17年度	\$72 M

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。

理想信念

- ▶ 創會精神：「助鄰扶老，服務社群」和「那裏有需要我們，就是我們的『鄰舍』」創會精神
- ▶ 核心價值：「以人為本」
- ▶ 持守社會工作專業操守
- ▶ 3E文化：公平（Equity）、卓越（Excellence）、延展（Extension）

善用整筆撥款的建議

運用撥款建議	具體資料
一次性的員工獎勵及福利（特別獎金）	<p>a. 原先設有打氣獎，給予年度表現滿意的員工。</p> <p>b. 發放一次性的員工獎勵及福利給予員工。2015，2016及2017年初，發放一次性的員工獎勵及福利（特別獎金），總共7,700萬元。</p> <p>c. 其他措施：節日禮物包、生果周、職安健活動及紀念品等。</p>

運用撥款建議	具體資料
改善員工薪酬及福利	<p>a. 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。</p> <p>b. 其他措施：增設全體員工醫療保險；以及微調強積金供款計劃的僱主自願性供款安排</p>
加強員工專業發展	增加員工進修資助
進一步完善及提升服務	推行額外短期計劃及聘請臨時職位

短期計劃及臨時職位

運用撥款建議	具體資料
短期計劃及臨時職位	<p>短期計劃：</p> <p>認知障礙症照顧策劃師計劃、「樂活在社區 自主享晚年」體弱長者家居支援計劃、家庭嚮導員、長者口述歷史劇、「健腦5+1」的計劃、青少年禁毒活動、青少年生命故事微電影計劃、自閉症患者服務計劃、智障人士生命教育計劃</p> <p>臨時職位：減輕前線積壓的工作</p>

開展短期計劃及聘請臨時職位

- ▶ 機構於2016年4月同意開展額外短期計劃及聘請臨時職位，總共有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。期後，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。
- ▶ 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。

提早結束短期計劃及臨時職位

- ▶ 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（有一計劃至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。
- ▶ 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，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。

事件引起的迴響

- ▶ 從員工以至整體社會的反應，最常提及的用詞是「痛心」
- ▶ 員工擔心、員工不滿
- ▶ 也有提出要凝聚正能量，與機構共渡時艱的建議
- ▶ 服務對象、外界團體對機構服務的信心受損
- ▶ 社會福利署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。

機構管治的跟進措施

- ▶ 2017年9月中，成立專責委員會跟進財務狀況與裁員事件，並邀請核數師，協助重新審視本會財務狀況和相關的推算。
- ▶ 期間，加強與員工溝通，約見執行幹事、人力資源經理、員工自發組織的員工代表，以及召開員工大會。
- ▶ 10月底，專責委員會完成工作，向執行委員會提交報告，獲接納，並在員工大會公佈。

機構管治的後續問題

- ▶ 總幹事、副總幹事及財務總監先後辭職。
- ▶ 需要跟進「提早完結短期計劃及臨時職位」對員工及服務使用者的影響。
- ▶ 需要跟進向社署的報告。
- ▶ 需要跟進專責委員會建議的各項措施：
 - ▶ 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。
 - ▶ 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。
 - ▶ 協助支援受影響員工及服務使用者。

停止提早結束短期計劃及臨時職位

- ▶ 2017年11月底決定，停止「提早完結短期計劃及臨時職位」的安排。
- ▶ 期間，機構不斷尋求方法，透過內部常設職位空缺及其他機構職位空缺的吸納，減低對同事及服務使用者的影響；更有同事自發籌款，協助延續服務。
- ▶ 最後，執行委員會決定停止有關安排，並要求對服務的影響減至最低。同時，亦承諾未來會更嚴謹地管理財務，全力開拓資源，以確保財政穩健繼續提供優質服務。

感動、感謝

- ▶ 機構一直本着以人為本的。
- ▶ 過往，引入連串的善待員工措施、注重團隊關係，管理階層願意與前線同工一齊拼搏、有歸屬感及機構向心力強。
- ▶ 同事在危機事件過程中，建立不同的小組，目的是支持機構可以解決危機，共渡時艱，令機構盡快可以穩定下來。
 - ▶ 例如：SWA 行動、自發進行員工意見的工作小組、員工自發籌款（九日內籌到\$1.2M，超過130名不同職級的員工參與）、自發小組積極參與員工協會工作

今次事件反映的問題

- ▶ 過度信賴：過度信賴機構內部的機制。
- ▶ 審批寬鬆：審批財務報表和預算報告的過程中，取態過於寬鬆。
- ▶ 認知不足：對管治要求及財務管理的重要性認知不足。
- ▶ 危機意識不強：沒有充份的危機管理意識。
- ▶ 互動溝通不足：沒有充份的溝通。
- ▶ 決策機制不到位：決策沒有全盤考慮。

今次事件的學習

- ▶ 凝聚力：溝通和凝聚共識是很重要的。
- ▶ 財務監管：必須重視財務監管及預測。
- ▶ 服務與行政的平衡：需要兩者並行發展。
- ▶ 通報機制：注重上報、分享、互相配合。
- ▶ 風險管理：需要有足夠的風險管理安排。
- ▶ 建立合適的管治機制及恆常檢討

謝謝！