

焦點

跨過危機 建立更強管治能力

專訪鄰舍輔導會副主席兼署理總幹事戴健文先生



戴先生（右）與時任主席曾繁光醫生就專責委員會報告會見傳媒，說明事件的調查結果。



作為署理總幹事，戴先生（左四）不時接待嘉賓到各服務單位探訪，認識機構服務。

資深傳媒人戴健文先生於1995年加入鄰舍輔導會（「鄰舍」），參與內地服務委員會，開拓及策劃內地服務的方針及策略，並加入執行委員會，督導及監察機構整體發展及運作。

按2016/17年度計算，鄰舍是接受社會福利署（「社署」）整筆撥款資助額最大的五間機構之一，獲得逾4億港元的資助，約佔機構總收入三分之二，機構員工超過1,500人。鄰舍近年的整筆撥款儲備水平一直偏高，於2014年開始計劃推行改善員工薪酬福利及開拓額外短期計劃等措施，期望更有效運用儲備。不過，措施漸漸構成財政壓力，於2017年9月初，鄰舍決定提早結束上年度開展的短期服務計劃及臨時職位，繼而引發機構內外極大迴響及關注。機構執行委員會逐召開會議，決定成立共11人的專責委員會，當中包括兩位獨立人士，並委任戴先生為主席，負責檢視財務狀況、調查事件及提出改善建議。

專責委員會已於去年10月提交報告，並上載至機構網站。執行委員會亦於去年11月決定停止「提早完結短期服務計劃及臨時職位」的安排，務求令影響減至最低。戴先生表示：「檢視事件的過程中，我們學會『短期計劃不短期，臨時員工不臨時』，只要服務使用者需求仍在，機構都務必盡力提供服務。因此，決定開拓服務時，機構須作長遠考慮，確保可提供長期支援。」

戴先生在事件中感受最深的就是執委與同事無比支持，他說：「此事為機構帶來很大震盪，但很感恩，這亦讓我們執委更團結、讓

同事更團結，而非互相指責。我們慣常每季開會一次，事件發生後，差不多三、四日就會會面一次。事實上，事件令機構承受莫大壓力。我們決定成立專責委員會解決問題，同時讓大家聚焦精神處理事件。我們相信，只要執委願意出來承擔，同事亦一樣。員工多方面的支持亦令我十分感動，他們更自發籌款，協助延續服務。」回顧事件，他認為執委會或可主動承擔更多，並考慮其他解決方案。

戴先生指，除社署外，最重要是與員工的溝通，強調：「員工對機構至關重要，我們就事件召開員工大會，與員工溝通，亦作文字清晰記錄。我們與各個員工關注組會面，又開設專項電郵，收集員工意見，了解他們的疑慮、看法。於對外公布訊息前，亦會先通知同事。」

戴先生任鄰舍副主席多年，經過事件後亦對員工更多了解，為免機構主管的位置懸空而影響整體運作，他於2018年1月開始義務兼任署理總幹事。他認為：「事件反映管治層過於信賴任職多年的總幹事，雙方溝通不足夠——執委會亦只是在傳媒報道當日早上得悉事件，且對實際情況並不掌握。加上往年財政儲備龐大，機構上下都掉以輕心，未有居安思危，所以即使架構上設有財務及管治相關委員會，由於欠缺準確而全面的財務資料作分析及考量，亦難以避免今次事件。當然，執委會與管理層可同甘共苦是最好不過，但雙方亦應保持適當距離，堅守不同權責分工。執委會作宏觀管治、監察機構；管理層則做好日常運作，有效地推行政策，提供準確資料。」作為署理總幹事，戴先生現時的工作重點就是審視並重新建立內部機制，讓同事更有效推行服務。