

## 第3章

### 社會福利署

扶康會

這項帳目審查是根據政府帳目委員會主席在一九九八年二月十一日提交臨時立法會的一套準則進行。這套準則由政府帳目委員會及審計署署長雙方議定，並已為香港特別行政區政府接納。

《審計署署長第五十六號報告書》共有八章，全部載於審計署網頁  
(網址：<http://www.aud.gov.hk>)。

香港  
灣仔  
告士打道 7 號  
入境事務大樓 26 樓  
審計署

電話：(852) 2829 4210

傳真：(852) 2824 2087

電郵：[enquiry@aud.gov.hk](mailto:enquiry@aud.gov.hk)

# 扶康會

## 目 錄

	段數
<b>第 1 部分：引言</b>	1.1
背景	1.2 – 1.6
帳目審查	1.7
審計署的整體意見及建議	1.8
當局的整體回應	1.9
扶康會的整體回應	1.10
鳴謝	1.11
<b>第 2 部分：機構管治</b>	2.1
受資助機構的最佳工作守則	2.2
會員	2.3
審計署的意見及建議	2.4 – 2.7
扶康會的回應	2.8
管治架構	2.9
審計署的意見及建議	2.10 – 2.13
扶康會的回應	2.14
管治組織成員的更替	2.15
審計署的意見及建議	2.16 – 2.18
扶康會的回應	2.19
出席會議情況	2.20
審計署的意見及建議	2.21 – 2.23
扶康會的回應	2.24
會長和副會長的角色	2.25
審計署的意見及建議	2.26 – 2.29
扶康會的回應	2.30
申報利益	2.31
審計署的意見及建議	2.32 – 2.33
扶康會的回應	2.34
<b>第 3 部分：服務水準和服務表現管理</b>	3.1
津貼及服務協議	3.2
服務量和服務成效標準	3.3
審計署的意見及建議	3.4 – 3.6
扶康會的回應	3.7

	段數
當局的回應	3.8
基本服務規定和服務質素標準	3.9 – 3.10
審計署的意見及建議	3.11 – 3.15
扶康會的回應	3.16
視察服務單位	3.17
審計署的意見及建議	3.18 – 3.19
扶康會的回應	3.20
服務表現的衡量和匯報	3.21
審計署的意見及建議	3.22 – 3.25
扶康會的回應	3.26
<b>第 4 部分：財務和資金管理</b>	4.1
財務和資金管理指引	4.2
整筆撥款儲備的管理	4.3 – 4.6
審計署的意見及建議	4.7 – 4.11
扶康會的回應	4.12
當局的回應	4.13
投資策略	4.14 – 4.15
審計署的意見及建議	4.16 – 4.17
扶康會的回應	4.18
非經常開支的費用	4.19
審計署的意見及建議	4.20 – 4.22
扶康會的回應	4.23
當局的回應	4.24
非受資助活動的行政支援費用	4.25 – 4.26
審計署的意見及建議	4.27 – 4.28
扶康會的回應	4.29
當局的回應	4.30
非受資助活動的處所費用	4.31
審計署的意見及建議	4.32 – 4.33
扶康會的回應	4.34
當局的回應	4.35
提供設施予一社會企業的費用	4.36 – 4.37
審計署的意見及建議	4.38 – 4.42
扶康會的回應	4.43
當局的回應	4.44

	段數
<b>第 5 部分：人力資源管理</b>	5.1
員工流失情況	5.2 – 5.3
審計署的意見及建議	5.4 – 5.8
扶康會的回應	5.9
工傷	5.10
審計署的意見及建議	5.11 – 5.14
扶康會的回應	5.15
當局的回應	5.16
招聘員工	5.17 – 5.18
審計署的意見及建議	5.19 – 5.21
扶康會的回應	5.22
評核工作表現	5.23
審計署的意見及建議	5.24 – 5.25
扶康會的回應	5.26
<b>第 6 部分：其他行政事宜</b>	6.1
物品及服務採購	6.2
審計署的意見及建議	6.3 – 6.6
扶康會的回應	6.7
資產管理	6.8
審計署的意見及建議	6.9 – 6.10
扶康會的回應	6.11

	頁數
附錄	
A : 服務使用者主要殘障類別 (2009-10 年度)	58
B : 扶康會的服務單位 (二零一零年十二月三十一日)	59
C : 扶康會組織架構圖 (二零一零年十二月三十一日)	60
D : 扶康會的委員會和小組委員會 (二零一零年十二月三十一日)	61
E : 服務質素標準 (二零一零年十二月三十一日)	62 – 63
F : 所訂目標低於過往服務表現的主要表現指標	64
G : 整筆撥款儲備的投資指引	65
H : 經審計署修訂的牽蝶中心每年租值 (2007-08 至 2009-10 年度)	66
I : 與康融服務有限公司簽訂的服務協議 (二零一零年十二月三十一日)	67

## 第 1 部分：引言

1.1 本部分闡述這項審查的背景，並概述審查目的及範圍。

### 背景

1.2 扶康會(註 1) 為非牟利機構，於一九七八年五月根據《公司條例》(第 32 章) 在香港註冊成立，其宗旨是協助殘疾人士發揮潛能，讓他們能獨立自主，積極融入社會。扶康會為不同類別的殘疾人士提供服務(見附錄 A)。

1.3 扶康會主要由政府資助。在 2009–10 年度，扶康會的收入有 78.2% (2.202 億元) 是社會福利署(社署) 以整筆撥款(註 2) 模式提供，其他收入來源包括服務收費、銀行利息和捐款。圖一顯示扶康會在 2009–10 年度的收入和開支。

---

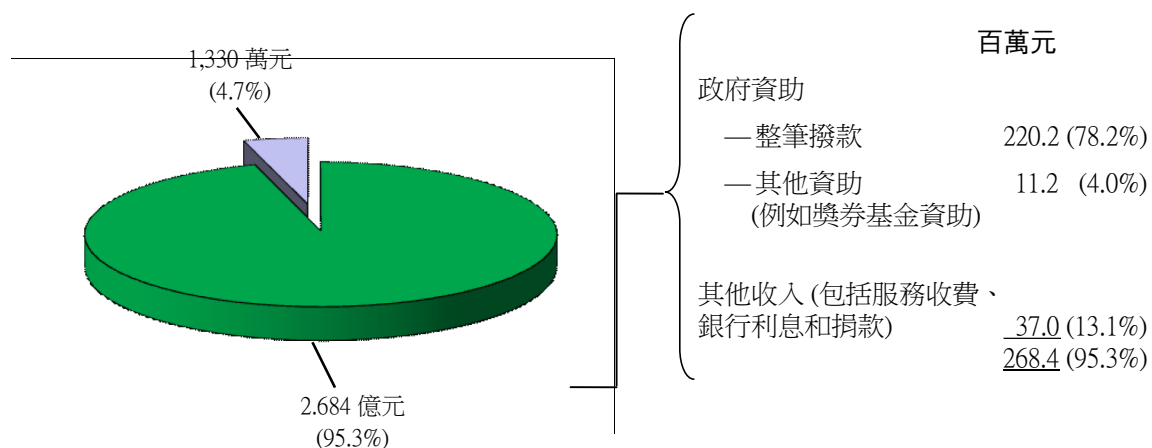
註 1：扶康會的英文名稱原為 *The Society of Homes for the Handicapped*。二零零一年一月，該會更改其英文名稱為 *Fu Hong Society*，中文名稱則維持不變。

註 2：在整筆撥款資助模式下，資助撥款水平是按照個別服務單位而評估，社署不會就人手編制、薪酬水平和個別開支項目的資源投入設定規限，扶康會可以把整筆撥款的資源在各項獲整筆撥款資助的服務之間重新調配。

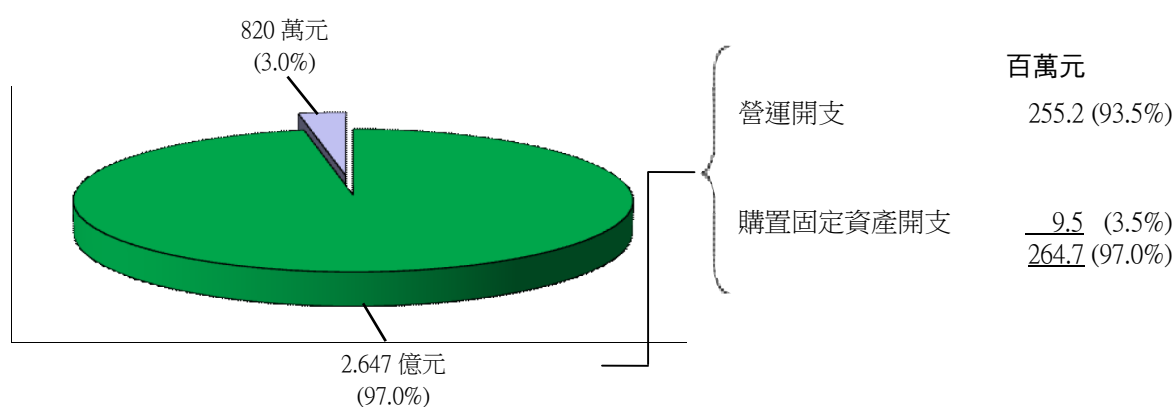
圖一

扶康會的收入和開支  
(2009-10 年度)

(A) 受資助活動和非受資助活動的收入



(B) 受資助活動和非受資助活動的開支



說明： ■ 受資助活動 ■ 非受資助活動

資料來源：扶康會的記錄



1.4 扶康會透過不同服務單位 (例如宿舍、訓練中心和工場) 進行活動。這些服務單位向殘疾人士及其家庭成員／照顧者提供的受資助服務分為下列三大類：

- (a) **日間訓練和職業康復服務** 殘疾人士在展能中心和庇護工場等服務單位接受日間照顧、日常生活技能訓練、職業訓練及其他就業相關服務 (例如工作相關輔導)；
- (b) **住宿服務** 殘疾人士在護理院舍、宿舍和中途宿舍接受家居式住宿服務；及
- (c) **社區支援服務** 殘疾人士及其家庭成員／照顧者在日間訓練中心等服務單位接受支援服務 (例如日間暫顧服務)。有關服務協助殘疾人士融入社區、加強其家庭成員／照顧者的照顧能力和紓緩他們的壓力。

截至二零一零年十二月三十一日，扶康會設有 51 個服務單位 (見附錄 B)。照片一顯示扶康會一間展能中心內的活動情況。

### 照片一

#### 展能中心向服務使用者提供訓練



資料來源：扶康會宣傳單張

1.5 扶康會由一個董事局管治，下設若干委員會和小組委員會。在董事局領導下，總幹事負責監督扶康會的日常行政和運作。截至二零一零年十二月三十一日，扶康會共有 979 名員工。扶康會的組織架構圖載於附錄 C。

1.6 扶康會現時服務超過 3 000 名殘疾人士。這些年來，扶康會亦為殘疾人士創辦新服務，例如設立近似家庭的住宿單位以為殘疾人士提供溫馨的家居生活環境、向自閉症人士提供訓練，以及經營合作社為殘疾人士提供工作機會（見附錄 B）。根據扶康會的調查，絕大多數（超過 90%）服務使用者及其家庭成員／照顧者均滿意該會的服務。

### 帳目審查

1.7 審計署最近對扶康會進行審查，集中審查下列範疇：

- (a) 機構管治 (第 2 部分)；
- (b) 服務水準和服務表現管理 (第 3 部分)；
- (c) 財務和資金管理 (第 4 部分)；
- (d) 人力資源管理 (第 5 部分)；及
- (e) 其他行政事宜 (第 6 部分)。

審計署發現各範疇有可改善之處，並提出了解決有關問題的多項建議。

### 審計署的整體意見及建議

1.8 社署負責監察福利界別中各類受資助非政府機構的活動。本報告所載述的審計署建議有些可能普遍適用於其他接受整筆撥款資助的非政府機構，讓這些機構知悉有關建議會有所裨益。因此，審計署建議社會福利署署長，應考慮把本報告內相關的審計署建議發放其他接受整筆撥款資助的非政府機構參考，並廣泛採用有關建議。

### 當局的整體回應

1.9 社會福利署署長同意第1.8段內審計署的建議。他表示，社署會把本報告內相關的審計署建議發放其他接受整筆撥款資助的非政府機構參考，並廣泛採用有關建議。

## 扶康會的整體回應

### 1.10 扶康會董事局主席表示：

- (a) 她代表扶康會衷心感謝審計署在審查工作中付出的努力。扶康會整體上同意本報告內審計署的建議；
- (b) 礙於資源不足，扶康會行之有素的做法並未以完全專業的方式予以記錄。經審計署建議，扶康會會加強文件記錄工作，以專業方式把已建立的制度和做法記錄在案；
- (c) 審計署對於扶康會的一些良好做法給予正面評價，扶康會謹此致謝。扶康會一定會繼續致力提供優質服務；及
- (d) 非政府機構在收入／營運成本與最佳做法之間取得平衡，向來是一項挑戰。不過，扶康會會按照一貫做法，繼續檢討所有制度及利用具成本效益的方法提升生產力和效率，盡全力改善一切服務和管理。

## 鳴謝

1.11 在帳目審查期間，扶康會和社署的人員充分合作，審計署謹此致謝。

## 第 2 部分：機構管治

2.1 本部分探討與扶康會的機構管治有關的事宜，並就下列範疇提出改善措施：

- (a) 會員 (第 2.3 至 2.8 段)；
- (b) 管治架構 (第 2.9 至 2.14 段)；
- (c) 管治組織成員的更替 (第 2.15 至 2.19 段)；
- (d) 出席會議情況 (第 2.20 至 2.24 段)；
- (e) 會長和副會長的角色 (第 2.25 至 2.30 段)；及
- (f) 申報利益 (第 2.31 至 2.34 段)。

### 受資助機構的最佳工作守則

2.2 良好管治有助確保機構維持最高的效能、信譽和持續能力。政府曾就非政府機構的企業管治發出指引。二零零二年六月，社署出版了一份《領導你的非政府機構——機構管治》指引。二零一零年五月，效率促進組亦發出了《受資助機構企業管治指引》。這兩份已出版的指引為獲社會福利資助的非政府機構訂明應有的原則和最佳工作守則。

### 會員

2.3 截至二零一零年九月三十日，扶康會共有 170 名會員，當中 162 名為永久會員，8 名為普通會員。扶康會會員有權出席周年大會並推選會長、副會長和董事局委員。根據扶康會的組織章程，任何董事局認為適合成為會員的人士均可申請成為會員。普通會員的入會費及年費分別為 100 元及 50 元。永久會員的一次過會費為 1,000 元。所有入會申請均須經董事局審批。申請入會的表格載於扶康會的網頁和年報。

### 審計署的意見及建議

#### 需要吸納會員並使會員積極參與活動

2.4 根據扶康會的組織章程，扶康會可收取 500 名會員。不過，截至二零一零年九月三十日，扶康會的會員人數只有 170 名 (即許可人數的 34%)。審計署注意到，由二零零五年十月至二零一零年九月，扶康會收取了 23 名新會員，另終止了 19 名會員 (身故或沒有繳交年費) 的會籍，在過去五年間會員淨增加

只有 4 名。審計署認為倘若扶康會擁有更多具備不同經驗和專長的會員，注入的新血將有利於扶康會的發展。因此，扶康會需要加倍努力，吸引更多人成為其會員。

2.5 審計署亦注意到，59 名 (35%) 會員並不活躍。他們或則沒有通知扶康會他們的新地址 (54 名會員或 92%)，或則表明不想再參與扶康會的活動 (5 名會員或 8%)。在二零一零年十月舉行的周年大會上，有 33 名會員投票 (註 3)，只佔會員登記冊上 170 名會員的 19%。扶康會有需要進一步鼓勵其會員多參與扶康會的活動。

2.6 扶康會是志同道合的人士自發成立的組織。這些年來，該會一直為殘疾人士創辦新服務，現時為他們提供各類的住宿和社區服務。為持續推動扶康會的長遠發展，該會有需要吸引持有相同價值和信念的新會員加入。會員積極參與扶康會的活動亦十分重要。審計署注意到，扶康會曾制訂有關舉辦活動的計劃，並印發年報及諸如通訊的宣傳品，以宣傳其活動。考慮到第 2.4 及 2.5 段提出的意見，審計署認為扶康會有需要改善其策略，以吸納會員並使會員積極參與活動。

### 審計署的建議

2.7 審計署建議扶康會應改善其策略，以吸納會員並使會員積極參與活動，包括採取更多有效措施務求：

- (a) 挽留現有會員，並鼓勵不活躍的會員參與扶康會的活動；及
- (b) 宣傳扶康會的工作和吸引有興趣人士入會。

### 扶康會的回應

2.8 扶康會同意審計署的建議。扶康會董事局主席表示：

- (a) 扶康會已一直盡力招募新會員和挽留現有會員；
- (b) 扶康會雖然沒有正式和系統性的計劃吸納會員並使會員積極參與活動，但備有年度計劃以宣傳其工作；
- (c) 扶康會已透過其網頁、刊物和人際網絡宣傳其工作，並向扶康會會員、扶康會委員會委員及其他持份者定期寄發年報和通訊 (見第 2.6 段) 等相關刊物 (例如通訊一年印發三期)。其他持份者包括 150

---

註 3： 28 名會員出席周年大會親自投票，另外 5 名會員則委派代表投票。

名捐助者、250 個已建立網絡的法團、600 個非政府機構，以及 1 330 名訪客／家長／義工；

- (d) 現有會員每年亦獲邀參與約 10 項主要活動，例如新中心的開幕禮、烹飪比賽和周年大會；
- (e) 載於扶康會年報和網頁的會員申請表格 (見第 2.3 段) 有助吸引和方便具潛質的會員加入扶康會；
- (f) 扶康會亦透過個人接觸招募會員；及
- (g) 扶康會將繼續採取有效措施，以挽留會員和鼓勵不活躍的會員參與扶康會的活動。

## 管治架構

2.9 董事局是扶康會的管治組職。扶康會的組織章程訂明，扶康會會務須由董事局管理。組織章程亦訂明，董事局須包括 5 至 20 名委員，經周年大會從扶康會會員中選出 (註 4)。董事局並可直接委任委員會和小組委員會 (見附錄 D —— 註 5)，而這些委員會和小組委員會的委員無須為扶康會會員。截至二零一零年九月三十日，董事局有 18 名委員，下設 14 個委員會和 4 個小組委員會協助管理扶康會。董事局及每個委員會和小組委員會各從成員中選出一人擔任主席。所有委員／主席並沒有因擔任該等職位而收取任何酬金。

## 審計署的意見及建議

### 需要匯聚人才

2.10 審計署審查了過去 10 屆任期內 (2000-01 至 2009-10 年度) 的董事局委員名單，注意到很多董事局委員均很資深。表一顯示，截至二零一零年九月三十日 (註 6)，在 18 名董事局委員中，6 人 (33%) 連續 10 年在董事局任職。扶康會的委員會情況亦類似。以審計委員會為例，截至二零一零年九月三十日，4 名委員中有 3 人 (75%) 連續任職該委員會 10 年。扶康會可能過度倚重數名主要人士在其管治架構中任職，不利於增加和替換人才以推進扶康會持續長遠發展。

---

註 4： 董事局委員任期一年 (即直至下一次周年大會)。

註 5： 委員會和小組委員會委員任期一年或兩年。

註 6： 2009-10 年度董事局委員的任期於二零一零年十月結束。

表一

**董事局委員任職年期**  
(二零一零年九月三十日)

連續在董事局 任職的年期 (年)	董事局委員 (人數)
10	6 (33%)
8 至 9	1 (6%)
6 至 7	1 (6%)
4 至 5	3 (16%)
2 至 3	6 (33%)
1 或以下	1 (6%)
<b>總計</b>	<b>18 (100%)</b>

資料來源：扶康會的記錄

### 進入管治架構

2.11 招募管治組織成員是管治組織的一項重要職責。根據企業管治指引(見第 2.2 段)，管治組織在招募新成員前，應決定新成員須具備的特質和知識，並應予以記錄。審計署注意到，新一屆董事局委員的候選人是由現屆董事局提名，以便在周年大會中進行選舉。根據扶康會的組織章程，所有董事局委員均須為扶康會會員。扶康會程序規定，獲提名人應為已同意續任的現任董事局委員和已任職委員會滿兩年或以上的其他合適委員(註 7)。

註 7： 仍未是扶康會會員的人士，在獲提名前須取得扶康會會籍(見第 2.3 段)。

2.12 不過，審計署注意到，扶康會沒有訂明委員會委員須具備的特質，這些特質是作出委任時須予考慮的。扶康會僅就該等委員訂明了委任程序(註8)。二零一一年二月，扶康會解釋書面所訂特質未必盡列無遺，而且會對甄選具潛質的委員造成限制。董事局已不時討論董事局和各委員會所需的專才。審計署認為，鑑於各個委員會有不同的專業範疇，實在有需要就不同的委員會訂明委員必備的基本特質(例如具備所需技能、專才和承擔責任)。這會有助吸引和物色最合適的人士匡助扶康會推行實踐使命的工作。

### 審計署的建議

2.13 審計署建議扶康會應：

- (a) 加強措施吸引更多新的人才加入董事局和委員會；及
- (b) 因應不同委員會的角色和特殊職能，考慮訂明委員必備的基本特質。

### 扶康會的回應

2.14 扶康會同意審計署的建議。扶康會董事局主席表示：

- (a) 董事局已進行繼任規劃。過去十年，離任的董事局委員有9名，但新加入董事局的委員則有17名。近年，扶康會委任了多名新委員進入董事局。自二零零八年起，有7名新委員加入董事局；
- (b) 新董事局委員會加入不同委員會成為新委員。與此同時，具潛質的義工會獲邀加入不同委員會(見註8)；及
- (c) 扶康會已採取措施吸引新的人才(例如邀請大學講師加入人力資源委員會)。扶康會將繼續採取措施吸引新的人才。

---

註8：根據扶康會所訂明的委員會和小組委員會委員委任程序：

- (a) 新一屆委員的提名由董事局委員、任何委員會和小組委員會的現任委員，以及扶康會的管理層提出；
- (b) 現時擔任各區域小組委員會主席的人士，應獲提名為服務監察委員會委員；
- (c) 獲提名為各區域小組委員會委員的人士，應包括服務使用者及／或服務使用者的父母；及
- (d) 董事局會考慮有關提名，然後作出委任。



## 管治組織成員的更替

2.15 根據企業管治指引(見第 2.2 段)，非政府機構的管治組織必須為成員確定一個合適的服務任期，從而在保留企業知識的需要和維持正常的成員更替之間取得平衡。企業管治指引又建議，非政府機構管治組織應訂定並明文規定成員的最長任期。

## 審計署的意見及建議

### 需要訂定任期上限

2.16 二零零五年九月以前，扶康會的組織章程訂明，董事局委員擔任同一職位(即主席、副主席、司庫和秘書)不能連任超過三屆(註 9)。但該項規定於二零零五年九月撤銷。二零一一年二月，扶康會告知審計署：

- (a) 從組織章程中刪除有關規定，可讓扶康會在委任董事局幹事時有更多靈活性；及
- (b) 在實際執行上，扶康會在委任董事局幹事時仍然奉行已撤銷規定的精神。

2.17 扶康會現時並無為董事局委員訂定任期上限(即訂定年期或任期上限)。當選的董事局委員以一年為任期(見第 2.9 段)。不過，扶康會現有的組織章程容許他們無限次參選連任。同樣，董事局亦沒有為委員會和小組委員會主席訂定任期上限。

### 審計署的建議

2.18 審計署建議扶康會應考慮為董事局的委員(尤其是幹事)及委員會和小組委員會的主席訂定任期上限，務求在委任委員所需靈活性與管理團隊所需正常更替之間取得平衡，使扶康會得以持續長遠發展。

## 扶康會的回應

2.19 扶康會同意審計署的建議。扶康會董事局主席表示，鑑於服務扶康會所需要付出的時間、繁重工作量和職責，要招募義工成為董事局和委員會的委員並不容易。很多人可能寧願加入商業機構，出任受薪的獨立非執行董事。

---

註 9： 需要相隔一年他們才可以再度參選擔任相同職位。

## 出席會議情況

2.20 管治組織成員須承擔廣泛的責任。根據企業管治指引(見第 2.2 段)，該等責任包括安排足夠時間出席管治組織會議。表二顯示，董事局、委員會和小組委員會在 2009–10 年度的任期內共舉行了 63 次會議。

表二

### 董事局、委員會和小組委員會的會議 (2009–10 年度)

會議類別	會議次數
董事局會議	5
委員會會議	42
小組委員會會議	16
總計	63

資料來源：扶康會的記錄

## 審計署的意見及建議

### 需要改善出席情況

2.21 審計署選定了董事局和五個委員會，審查過去五屆任期內(2005–06 至 2009–10 年度)所舉行會議的出席情況。表三顯示，部分會議的出席率有待改善，當中最低者低至 43%。儘管有些委員出席率偏低，但仍有委員可再獲委任加入董事局／委員會。個案一是其中一個例子。

表三

董事局和五個委員會的會議出席率  
(2005–06 至 2009–10 年度)

董事局／委員會	會議次數	個別會議的出席率		整體出席率
		最低	最高	
董事局	25	44%	95%	73%
審計委員會	16	50%	100%	87%
業務發展及服務委員會	21	50%	100%	79%
財務及投資委員會	5 (註 1)	75%	100%	95%
人力資源委員會	14	50%	100%	68%
服務監察委員會 (註 2)	15	<b>43%</b>	90%	64%

資料來源：審計署對扶康會記錄的分析

註1：財務及投資委員會於二零零八年十二月四日成立。

註2：二零一零年十二月以前，服務監察委員會名為管理委員會。

個案一

再度委任會議出席率偏低的董事局委員

1. 在 2009-10 年度的任期內，董事局共舉行五次會議。五名董事局委員出席會議的次數少於總數的一半，詳情如下：

出席會議次數 (a)	出席率 (b) = [(a) ÷ 5] × 100%	委員數目
2	40%	3
1	20%	2

2. 該五名委員獲提名於 2010-11 年度續任，及後在二零一零年十月舉行的周年大會上全部當選連任。

**審計署的意見**

3. 成員對出席管治組織會議的承擔和能力，應該是作出再度委任的重要考慮因素。

資料來源：扶康會的記錄

2.22 就這點而言，審計署注意到扶康會並沒有向會員提供參選連任的董事局委員出席會議的統計資料。扶康會亦沒有製備委員會／小組委員會委員出席會議的統計資料，供董事局在考慮是否再度邀任時參考。

**審計署的建議**

2.23 審計署建議扶康會應：

- (a) 提醒董事局／委員會／小組委員會委員盡量出席所有會議；
- (b) 在審議是否再度委任委員會／小組委員會委員時，考慮他們出席會議的記錄；及
- (c) 向扶康會會員提供參選連任的董事局委員出席會議的統計資料。

## 扶康會的回應

2.24 扶康會同意審計署的建議。扶康會董事局主席表示：

- (a) 扶康會會繼續採用現行做法，透過電郵、電話等各種方式提醒委員出席會議，並在有需要時採取必要行動；
- (b) 有些委員會在審議會否再度委任某些委員會委員時，已經有把他們出席會議的記錄一併考慮；及
- (c) 扶康會將檢討現行制度，旨在：
  - (i) 在相關指引中加入最低出席率要求，作為再度委任準則的一部分；
  - (ii) 把出席率列為提名董事局委員的其中一項正式要求；及
  - (iii) 向出席周年大會的會員提供參選連任的董事局委員出席會議的統計資料。

## 會長和副會長的角色

2.25 截至二零一零年九月三十日，扶康會有一名會長和三名副會長。與董事局委員一樣，他們均是由董事局提名的扶康會會員，並經周年大會選出(註10)。根據扶康會正式的組織架構圖(載於其2009-10年報)，會長和副會長明顯顯示在董事局之上(見附錄C)。

## 審計署的意見及建議

### 需要界定會長和副會長的角色

2.26 審計署注意到，扶康會沒有清楚具體訂明其會長和副會長的角色。扶康會於二零一零年十月告知審計署，會長兼負禮儀與實務的職能。他會代表扶康會出席重要活動(例如服務單位啟用)，同時須透過審計委員會監察扶康會的運作(見附錄C)。他由三名副會長協助履行其職務。

2.27 二零一一年二月，扶康會進一步向審計署解釋，會長實際上是扶康會的機構主管，負責監督董事局並對扶康會的運作負起全責。不過，如扶康會的正式組織架構圖(見附錄C)所示，會長／副會長與董事局之間並沒有權責分配。

---

註 10：根據扶康會的組織章程，周年大會可以選出一名會長和不多於六名副會長。

扶康會亦沒有清楚制訂機制，訂明董事局須向會長／副會長匯報及負責。為免生疑問，該會值得清晰界定他們之間的角色和職責範圍。

### **需要保障審計委員會的運作成效**

2.28 審計委員會由一名董事局代表及三名其他委員組成。從附錄 C 可見，審計委員會直接向會長負責，而非向作為扶康會管治組織的董事局負責。根據香港會計師公會二零零二年發表名為《審核委員會有效運作指引》的最佳工作指引，審核委員會應向董事會負責，兩者之間應有清晰的關係。該指引特別提到：

- (a) 向董事會作出詳盡的工作匯報是審核委員會運作成效的首要因素；及
- (b) 審核委員會與董事會之間應設立正式的匯報渠道。

扶康會董事局、會長與副會長之間的角色和職責範圍欠缺清晰界定，或會影響其審計委員會（直接向會長負責）的運作成效。

### **審計署的建議**

2.29 審計署建議扶康會應：

- (a) 具體訂明（例如在其組織章程內）會長和副會長的角色，以清晰界定董事局、會長與副會長之間的角色和職責範圍的劃分；及
- (b) 配合上文 (a) 段，確保審計委員會向作為扶康會管治組織的董事局作出定期的匯報。

### **扶康會的回應**

2.30 扶康會同意審計署的建議。扶康會董事局主席表示：

- (a) 扶康會組織大綱及章程的內容是非政府機構普遍採用的；
- (b) 扶康會會就落實審計署的建議徵詢會長和副會長的意見；
- (c) 審計委員會內的董事局代表（見第 2.28 段）是委員會與董事局之間的橋樑。董事局會議議程有常設議項，由他向董事局匯報委員會關注的事項；
- (d) 所有審計委員會的會議記錄均提交予董事局；及

- (e) 會長與審計委員會每年定期舉行兩次會議。董事局主席、董事局副主席及董事局代表亦會出席該些定期會議。

### 申報利益

2.31 扶康會採用兩層申報利益制度，要求董事局／委員會委員申報利益。根據這個制度，除在會議上申報相關利益外，委員亦須在獲委任／再度委任時填寫申報表格，披露其一般利益。由 2010-11 年度的任期開始，董事局委員須在周年大會獲委任／再度委任後，於第二次董事局會議上遞交申報表格。至於委員會委員，申報表格應在周年大會舉行後，於委員會首次會議上遞交。

### 審計署的意見及建議

#### 遲交申報表格

2.32 審計署審查了 2010-11 年度任期內遞交申報表格的情形，注意到出現遲交的情況如下：

- (a) **董事局** 在 20 名董事局委員中，10 人 (50%) 並未在二零一零年十二月十四日第二次董事局會議舉行當日或之前遞交申報表格。未交的申報表格其後於二零一零年十二月十八至二十九日期間交回，過期時間為 4 至 15 天不等；及
- (b) **委員會** 各委員會舉行首次會議的日期各有不同。在已舉行首次會議的委員會中，委員共有 69 人，當中 19 人 (28%) 並未準時遞交申報表格。截至二零一零年十二月三十一日，有 11 名委員 (16%) 仍未遞交申報表格，最長的過期時間為 65 天。

#### 審計署的建議

2.33 審計署建議扶康會應確保董事局和委員會委員按規定依時遞交利益申報表格。

#### 扶康會的回應

2.34 扶康會同意審計署的建議。扶康會董事局主席表示，扶康會會檢討現行做法，以期把“申報利益”列為所有委員會會議議程的常設議項。

### 第3部分：服務水準和服務表現管理

3.1 本部分探討扶康會的服務水準和服務表現管理。審計署發現下列範疇有改善空間：

- (a) 服務量和服務成效標準 (第 3.3 至 3.8 段)；
- (b) 基本服務規定和服務質素標準 (第 3.9 至 3.16 段)；
- (c) 視察服務單位 (第 3.17 至 3.20 段)；及
- (d) 服務表現的衡量和匯報 (第 3.21 至 3.26 段)。

#### 津貼及服務協議

3.2 扶康會已就每類接受整筆撥款資助的服務與社署簽訂《津貼及服務協議》。《津貼及服務協議》界定受資助服務的內容，並列明受資助服務的四類表現標準，詳情如下：

- (a) **服務量標準** 服務量指標設有標準 (例如使用率須達 90%)，作為衡量受資助服務的一些基本服務表現指標；
- (b) **服務成效標準** 服務成效指標設有標準 (例如滿意在職培訓計劃服務的使用者須達 80%)，以量度受資助服務的成效；
- (c) **基本服務規定** 基本服務規定 (例如特定的職員資歷) 訂明提供服務的基本建構要求；及
- (d) **服務質素標準** 服務質素標準訂明服務單位所須遵從的原則及準則，俾能按照規定的服務表現水平運作。現時共有 16 項服務質素標準，各闡述一項主題 (例如提供安全的環境——見附錄 E)。

#### 服務量和服務成效標準

3.3 扶康會需要符合《津貼及服務協議》所載的服務表現標準。截至二零一零年十二月三十一日，共有 20 份《津貼及服務協議》規管扶康會 46 個服務單位提供的受資助服務 (註11)。社署規定扶康會須定期報告各服務單位是否達到服務量和服務成效標準 (見第 3.2(a) 及 (b) 段)。審計署對基本服務規定和服務質素標準 (見第 3.2(c) 及 (d) 段) 的意見及建議載錄於第 3.9 至 3.16 段。

---

註11：截至二零一零年十二月三十一日，在 51 個服務單位中 (見第 1.4 段)，46 個提供受資助服務，5 個提供非受資助服務。一份《津貼及服務協議》可規管提供同類受資助服務的多個服務單位。



## 審計署的意見及建議

### 一項日間照顧服務需要符合服務量標準

3.4 審計署審查了扶康會的記錄，發現扶康會的受資助服務在 2009–10 年度大致能達到服務量和服務成效標準。不過，扶康會有一項嚴重殘疾人士日間照顧服務的使用率持續低於服務量標準 (即 90% 使用率)。這項服務合共 10 個名額分別由兩個服務單位提供 (註 12)。表四顯示這項服務的實際使用率遠較服務量標準為低。

表四

一項日間照顧服務的使用率  
(2008–09 至 2010–11 年度)

年度	平均每月使用率	
	服務量標準	實際使用率
2008–09	90%	56%
2009–10	90%	34%
2010–11 (截至二零一零年十二月三十一日)	90%	31%

資料來源：扶康會的記錄

3.5 審計署注意到，社署並無轉介嚴重殘疾人士接受日間照顧服務的機制，因此扶康會須自行為該服務物色使用者。扶康會雖然已進行宣傳 (例如向特殊學校和醫院等機構寄發有關服務的資料)，但收取的服務使用者數目仍不足以達到理想的使用率。審計署進一步注意到，這項服務的《津貼及服務協議》將於二零一一年十二月三十一日屆滿。

註 12：該項服務名為“嚴重殘疾人士日間照顧服務 (附設於嚴重殘疾人士護理院)”，自二零零九年一月一日起由兩個服務單位負責提供。兩個服務單位為提供是項服務，每年獲整筆撥款 64 萬元。

### 審計署的建議

3.6 審計署建議 扶康會應與社署磋商：

- (a) 採取措施改善嚴重殘疾人士日間照顧服務的使用情況 (例如尋求社署協助推廣該服務和物色使用者)；及
- (b) 參考第 3.4 及 3.5 段所述的審計署意見，以及考慮到這項服務的現有《津貼及服務協議》將於二零一一年十二月屆滿，審慎檢討這項嚴重殘疾人士日間照顧服務的未來路向。

### 扶康會的回應

3.7 扶康會同意審計署的建議。扶康會董事局主席表示：

- (a) 扶康會會與社署研究能否由社署轉介合適的個案予扶康會；
- (b) 有關的服務單位現無額外人手可着手推廣該服務；及
- (c) 環境有變，服務需求已減少。扶康會會檢討該服務的未來路向。

### 當局的回應

3.8 社會福利署署長同意審計署的建議。

### 基本服務規定和服務質素標準

3.9 扶康會執行基本服務規定和服務質素標準的機制分下列三個層面：

- (a) **機構層面** 扶康會就基本服務規定和服務質素標準擬備了執行指引。扶康會亦成立了名為“服務質素協調小組”(協調小組——註 13)的專責小組，定期檢討與服務質素標準有關的政策和程序；
- (b) **區域層面** 同區的服務單位以非正式的方式 (例如服務單位之間的討論) 互相提供協助，以助執行基本服務規定和服務質素標準；及
- (c) **服務單位層面** 每個服務單位都有自己的機制，確保服務單位遵從扶康會指引，並達到基本服務規定和服務質素標準的要求。

---

註 13：截至二零一零年九月三十日，協調小組共有八名成員，包括區域經理、服務質素經理及其他職員。

3.10 社署規定扶康會須按照基本服務規定和服務質素標準就其服務單位的表現作出評估和匯報。每年，總辦事處會要求每個服務單位報告是否符合基本服務規定和服務質素標準，以便向社署匯報。扶康會告知社署，在 2009–10 年度，該會完全符合各項基本服務規定和服務質素標準。

### 審計署的意見及建議

3.11 在二零一零年十一月至二零一一年一月期間，審計署探訪了四個服務單位，以審查各單位進行自我評估的做法，以及執行基本服務規定和服務質素標準的情況。這四個單位提供的服務涵蓋受資助服務全部三大類別，即日間訓練和職業康復服務、住宿服務，以及社區支援服務(見第 1.4 段)。

#### 需要改善自我評估工作

3.12 為協助服務單位評估是否符合基本服務規定和服務質素標準，扶康會指引(見第 3.9(a) 段)載有供自我評估使用的核對清單。不過，指引並沒有進一步說明服務單位自我評估如何進行(例如持續進行或一次過進行)，以及核對清單是否強制使用。指引亦沒有規定服務單位須把自我評估的記錄存檔。

3.13 在對四個服務單位(見第 3.11 段)進行審查探訪期間，審計署未能找到有關自我評估的記錄。服務單位回應審計署查詢時解釋，他們沒有使用自我評估核對清單，自我評估的方法亦沒有記錄存檔。服務單位表示，其自我評估(並無發現不足之處)顯示他們已符合基本服務規定和服務質素標準，總辦事處已獲通知有關結果。就這點而言，審計署注意到，服務單位執行服務質素標準的情況有不足之處(見第 3.14 段)。

#### 需要加強執行服務質素標準

3.14 審計署選定了六項服務質素標準(即服務質素標準 3、6、9、11、13 和 15——見附錄 E)作審查。審計署發現其中三項服務質素標準(即服務質素標準 9、13 和 15)的執行有改善空間，詳情如下：

##### 服務質素標準 9：安全的環境

- (a) **每年檢查消防裝置和設備** 扶康會指引規定各服務單位的消防裝置和設備至少每 12 個月進行一次保養。有一個服務單位在二零零九年的消防裝置和設備檢查完畢 13.5 個月後才進行二零一零年度檢查，延遲了 1.5 個月；

- (b) **保持環境安全** 扶康會指引規定各服務單位定期評估其環境安全，並須採取行動改善欠理想之處。跟進欠理想之處的職員須在評估核對清單上簽署。有一個服務單位的二零一零年安全評估核對清單沒有依指引加上有關職員的簽署。至於因應在安全評估中發現的欠理想之處而採取的補救行動，服務單位亦沒有記錄存檔；
- (c) **呈報意外事故** 扶康會指引規定各服務單位調查涉及服務使用者的意外，然後向總辦事處報告跟進行動的結果。有兩個服務單位沒有向總辦事處報告二零一零年四宗事故的跟進行動結果。扶康會在二零一一年二月告知審計署，每個服務單位都必須設立一個安全及服務質素委員會或安全委員會。所有涉及服務使用者或員工的意外都必須經這兩個委員會其中之一討論，為該服務單位制訂改善措施以防止同類意外再次發生。除了向總辦事處匯報外，一切跟進行動均須向委員會報告；

#### **服務質素標準 13：私人財產**

- (d) **司機代收家庭成員／照顧者的款項** 扶康會負責接載服務使用者的司機或需替服務單位向家庭成員／照顧者收取款項（例如活動費）。根據扶康會指引，所收取的款項須放入密封的信封，收款記錄應由司機或其助手保管。有一個服務單位並沒有保存該等記錄；及

#### **服務質素標準 15：申訴**

- (e) **列明投訴程序** 扶康會指引規定各服務單位在顯眼地方展示列明處理投訴程序的流程圖。有一個服務單位沒有展示流程圖。該服務單位僅張貼載有處理投訴人員聯絡資料的告示。

#### **審計署的建議**

##### **3.15 審計署建議 扶康會應採取措施確保：**

- (a) 向服務單位提供清晰指引，說明自我評估應如何進行和記錄存檔；
- (b) 自我評估妥為記錄存檔，以提高透明度和問責性；

- (c) 在自我評估中發現的不足之處：
  - (i) 迅速得到服務單位的糾正；及
  - (ii) 適時讓總辦事處知悉，以作出監察和跟進行動；及
- (d) 服務單位在推行服務質素標準時遵從扶康會的指引。

### 扶康會的回應

3.16 扶康會同意審計署的建議。扶康會董事局主席表示，社署讓扶康會自行因應運作需要而決定自我評估的頻密度。扶康會會檢討自我評估的三層機制(見第 3.9 段)，確保所有服務單位進行並記錄自我評估時，以及執行基本服務規定和服務質素標準時，都符合有關的扶康會指引。

### 視察服務單位

3.17 協調小組為服務單位執行服務質素標準提供協助。小組亦會安排視察探訪，確保服務單位妥善執行服務質素標準。

### 審計署的意見及建議

#### *需要改善視察機制*

3.18 在協調小組的視察機制內有改善空間，詳情如下：

- (a) **視察周期過長** 協調小組每 5 年視察所有服務單位一次。在視察探訪期間，小組會查核服務單位約 5 項服務質素標準的執行情況。如要查核某一服務單位全部 16 項服務質素標準，小組約需進行 3 或 4 次探訪(即 16 項服務質素標準÷每次查核 5 項 =3.2 次探訪)。鑑於每 5 年才視察一次，進行 3 或 4 次探訪需時可長達 15 或 20 年；及
- (b) **需要訂立補救行動的監察程序** 視察完畢後，協調小組會在視察報告中向服務單位提出建議。雖然小組期望服務單位會按建議而行，但現時並沒有既定程序讓小組跟進所提建議，也沒有程序確保服務單位採取補救行動。

### 審計署的建議

3.19 審計署建議扶康會應改良協調小組的視察機制，方法如下：

- (a) 挑選服務單位進行視察和挑選服務質素標準進行查核時，採用較以風險為依據的方法 (例如挑選員工流失率偏高或工傷率偏高的服務單位)；及
- (b) 訂立程序以監察服務單位按照小組的建議採取補救行動。

### 扶康會的回應

3.20 扶康會同意審計署的建議。扶康會董事局主席表示：

- (a) 視察探訪只是監察服務質素的多項措施之一。其他確保服務單位符合基本服務規定和服務質素標準的措施，包括內部財務審查、持續管理監督，以及根據三層機制 (見第 3.9 段) 在區域層面和服務單位層面進行的監察。扶康會會把三層機制之下的程序統一，以加倍確保服務單位符合基本服務規定和服務質素標準。扶康會亦設立了安全管理工作小組，來年會對服務單位進行安全審核；
- (b) 扶康會會積極檢討員工流失率偏高和跟工作有關的意外率偏高的服務單位的運作；
- (c) 協調小組的視察報告由服務質素經理負責在視察後一個月內擬備提交。每年四月有一個分享會，發布服務單位可改善之處和可借鑑之處的資訊。扶康會會改良三層機制，確保補救可改善之處的行動得到妥善執行；及
- (d) 扶康會會繼續協助服務單位不斷改進，使其符合基本服務規定和服務質素標準的要求。

### 服務表現的衡量和匯報

3.21 完善的服務表現衡量和匯報制度，有助提升機構的服務質素、透明度和問責性。扶康會就 2010-11 年度的工作採用了 29 項主要表現指標。表五顯示扶康會部分的主要表現指標。

表五

採用的主要表現指標例子  
(2010-11 年度)

主要表現指標	目標
滿意機構服務的服務使用者百分比	(a) 地區支援服務：80% (b) 其他服務：85%
滿意機構服務的家庭成員／照顧者百分比	(a) 地區支援服務：80% (b) 其他服務：90%
出席扶康會／服務單位服務的義工數目	11 325
已建立網絡的服務機構／伙伴數目	138
家庭成員／照顧者會議數目	110

資料來源：扶康會的記錄

## 審計署的意見及建議

**需要更有效地進行服務對象滿意程度調查**

3.22 扶康會規定服務單位各自按年進行問卷調查，以收集有關服務使用者和家庭成員／照顧者滿意程度的統計數字。審計署注意到，扶康會並無訂明須採用的調查方法。在四個審計署探訪的服務單位中，經查詢後有三個告知審計署，有些服務使用者和家庭成員／照顧者因年老／不識字而未能填寫問卷。在部分個案中，服務單位職員訪問服務使用者和家庭成員／照顧者後替他們填寫問卷。這種進行服務對象滿意程度調查的安排本屬可以理解，但或會顯得獨立性不足。扶康會需要設法加強調查的公信力。

### 需要訂定適當目標

3.23 服務表現目標應訂立在既切合實際而又具足夠挑戰性的水平，才可激勵表現。審計署注意到，在 2010–11 年度的 29 項主要表現指標當中 (註 14)，有 11 項主要表現指標的目標訂在低於過去三年實際表現的水平 (見附錄 F)。該等目標可能無助於鼓勵持續改善表現。

### 需要公布衡量服務表現準則

3.24 扶康會沒有慣例在公眾領域公布其所有主要表現指標。扶康會僅在年報 (可在其網頁內瀏覽) 內公布所選定的主要表現指標。2009–10 年報僅公布了 10 項主要表現指標 (見註 14)。

### 審計署的建議

3.25 審計署建議扶康會應：

- (a) 採取措施加強服務對象滿意程度調查的公信力，例如委派獨立人員或義工協助進行這類調查；
- (b) 定期檢討主要表現指標的目標，予以更新／修訂，從而鼓勵持續改善表現；及
- (c) 考慮在公眾領域 (例如在其年報或網頁) 公布更多主要表現指標，從而提高透明度和問責性。

### 扶康會的回應

3.26 扶康會同意審計署的建議。扶康會董事局主席表示：

- (a) 扶康會的服務對象滿意程度調查是自發進行的。社署一般不會要求扶康會為服務單位進行服務對象滿意程度調查；
- (b) 扶康會已注意到需要確保服務對象滿意程度調查具備公信力。二零零一年，扶康會曾安排獨立人員訪問無法親自填寫問卷的工場服務使用者。不過，這程序涉及大量人手；

---

註 14：扶康會在 2009–10 年度訂有 40 項主要表現指標，但 2010–11 年度刪除了與資訊科技發展和制訂預算有關的若干主要表現指標。因此，2010–11 年度的主要表現指標數目降至 29 項。



- (c) 因應第 3.25(a) 段的審計署建議，扶康會告知服務單位如有需要應委派義工協助進行調查。有關如何進行調查的指引亦已製備，綜合說明調查方法和程序；
- (d) 扶康會定期檢討／更新主要表現指標的目標，以鼓勵持續改善表現。至於 2010-11 年度的主要表現指標的目標，有五個其實訂在高於過去三年實際表現的水平。主要表現指標是服務表現管理制度的一部分，該制度強調把驅動機構進步的四方面 (即顧客、內部流程、學習與成長及財政資源) 互相平衡並綜合運用。每年扶康會都有策略地調整主要表現指標的目標，使四方面各有持續兼均衡的進步；及
- (e) 扶康會會考慮適當地在公眾領域公布扶康會資訊。

## 第 4 部分：財務和資金管理

4.1 本部分探討下列與扶康會的財務和資金管理有關的事宜：

- (a) 整筆撥款儲備的管理 (第 4.3 至 4.13 段)；
- (b) 投資策略 (第 4.14 至 4.18 段)；
- (c) 非經常開支的費用 (第 4.19 至 4.24 段)；
- (d) 非受資助活動的行政支援費用 (第 4.25 至 4.30 段)；
- (e) 非受資助活動的處所費用 (第 4.31 至 4.35 段)；及
- (f) 提供設施予一社會企業的費用 (第 4.36 至 4.44 段)。

### 財務和資金管理指引

4.2 社署擬備了《整筆撥款手冊》，為整筆撥款的運用提供指引。社署亦不時發出《整筆撥款通告》，藉以為《整筆撥款手冊》提供增補資料。遵守《整筆撥款手冊》和《整筆撥款通告》的規定，是扶康會獲得整筆撥款資助的一項條件。扶康會參考《整筆撥款手冊》和《整筆撥款通告》後，制訂了該會的財務和資金管理指引。

### 整筆撥款儲備的管理

#### 退還餘額規定

4.3 社署按月向扶康會發放整筆撥款。在每個財政年度完結時，扶康會必須把任何未使用的整筆撥款撥入扶康會的整筆撥款儲備。社署規定，整筆撥款儲備的年終結餘不得超過該年度扶康會營運開支(扣除公積金開支)的 25%。任何高於 25% 上限的款額，必須退還政府。扶康會可自行酌情把整筆撥款儲備用於《津貼及服務協議》所訂定的活動及有關支援服務。

4.4 退還餘額規定曾一度暫緩執行。在二零零五年七月，社署公布一系列配套措施協助非政府機構達致財政隱健。其中一項措施是在 2004-05 至 2006-07 年度的三年內，暫緩執行退還餘額規定。這段期間整筆撥款儲備所累積的款額可協助非政府機構履行對員工的合約承諾及應付其他需要。

#### 整筆撥款儲備的結餘

4.5 在 2006-07 年度完結時，扶康會的整筆撥款儲備累積有 8,480 萬元。在 2007-08 年度，社署恢復執行退還餘額規定。為釐定日後退還的款額，社署決

定把截至二零零七年四月一日為止的整筆撥款儲備結餘當作零。表六顯示，就執行退還餘額規定而言，截至二零一零年三月三十一日為止的整筆撥款儲備結餘為 520 萬元，故截至二零一零年三月三十一日為止，整筆撥款儲備總結餘為 9,000 萬元 (即 520 萬元加上從 2006–07 年度結轉的 8,480 萬元)。

表六

為執行退還餘額規定而記錄的整筆撥款儲備資料  
(2007–08 至 2009–10 年度)

	2007–08 年度 (百萬元)	2008–09 年度 (百萬元)	2009–10 年度 (百萬元)
截至四月一日的結餘	0 (註)	1.4	4.9
年內未使用的整筆撥款	1.4	3.5	0.3
截至三月三十一日的結餘	1.4	4.9	5.2

資料來源：扶康會的記錄

註：為釐定日後退還的款額，截至二零零七年四月一日為止的結餘當作零。

4.6 扶康會就計至二零二零年的受資助活動每年收支擬備了財政推算。該推算有定期檢討，開列每年整筆撥款儲備的預測年終結餘。最新一期推算顯示，扶康會未來數年會有營運赤字，需要動用整筆撥款儲備予以彌補。

#### 審計署的意見及建議

4.7 截至二零一零年三月三十一日，為數 9,000 萬元的整筆撥款儲備是扶康會儲備中最大的一筆 (註 15)。扶康會可保留這 9,000 萬元中的 8,480 萬元，餘下的 520 萬元僅佔扶康會 2009–10 年度營運開支 (已扣除公積金開支) 的 2.4%，遠低於 25% 的免退還上限。根據《整筆撥款手冊》，扶康會可自行酌情把為數 9,000 萬元的整筆撥款儲備結餘用於《津貼及服務協議》所訂定的活動及有關支援服務 (見第 4.3 段)。雖然整筆撥款儲備的款額相當大，但扶康會並沒有制訂策略計劃說明運用這些儲備的優次和時間。

註 15：截至二零一零年三月三十一日，扶康會未有指定特別用途的其他儲備為數合共 3,300 萬元。這些儲備主要來自捐款。

4.8 二零零八年一月，政府委任整筆撥款獨立檢討委員會以探討包括整筆撥款儲備水平在內的多項事宜。該委員會於二零零八年十二月向政府提交《整筆撥款津助制度檢討報告》，報告內提及前線員工、職工會和社工學生均對非政府機構累積大額的整筆撥款儲備表示關注，尤其因為非政府機構管理層沒有任何善用這些儲備的計劃。他們向獨立檢討委員會建議，社署應密切監察非政府機構的儲備水平，並要求非政府機構運用儲備加強服務和培訓員工。

4.9 如第 1.7 段所述，本帳目審查發現多個範疇有可改善之處。當中，尤以員工流失率偏高和工傷的問題(見第 5.2 至 5.16 段)需要優先得到解決。除履行對員工的合約承諾(見第 4.4 段)外，扶康會亦可考慮運用整筆撥款儲備加強服務和培訓員工，從而更有效地處理這些問題。

#### 審計署的建議

4.10 審計署建議扶康會應制訂策略計劃說明運用整筆撥款儲備的優次和時間，而該計劃應顧及下列需要：

- (a) 履行對員工的合約承諾；及
- (b) 加強服務和培訓員工。

4.11 審計署亦建議社會福利署署長應考慮提醒其他接受整筆撥款資助而又累積大額整筆撥款儲備的非政府機構，制訂運用這些儲備的策略計劃(見第 4.10 段)。

#### 扶康會的回應

4.12 扶康會同意第 4.10 段的審計署建議。扶康會董事局主席表示：

- (a) 扶康會已以財政推算形式(見第 4.6 段)訂下財務計劃，並不時予以檢討。不過，這財務計劃並未成為正式的政策指引。擬備財政推算時，已計及需要使用整筆撥款儲備以彌補預期受資助服務的營運赤字；
- (b) 董事局亦認同整筆撥款儲備應該用於加強服務的硬件和軟件；及
- (c) 董事局於二零一一年一月開展另一檢討工作，從策略性高層面檢視扶康會整體未來路向。視乎人手，正式文件不日公布。

#### 當局的回應

4.13 社會福利署署長同意第 4.11 段的審計署建議。他表示：

- (a) 社署會提醒接受整筆撥款資助的非政府機構，制訂運用整筆撥款儲備的策略計劃；及
- (b) 《整筆撥款津助制度檢討報告》(見第 4.8 段) 發表後，社署於二零零九年五月去信所有非政府機構，建議非政府機構在管理儲備時，應顧及對員工的合約承諾，以及加強服務和培訓員工的需要。

## 投資策略

4.14 《整筆撥款通告》已訂下整筆撥款儲備的投資指引。有關指引容許扶康會把儲備內並無即時用途的部分投放在兩類投資上，即港元存款和港元債券／存款證 (見附錄 G)。

4.15 扶康會採用上述指引，並訂定下列三項投資目標：

- (a) 提高回報和保本的附加利益；
- (b) 維持流動資金以應付現金流量需求；及
- (c) 利用剩餘資金賺取收入。

根據扶康會程序，財務總監或總幹事會就債券／存款證的購買量提出建議，有關建議必須由負責的委員會 (即財務及投資委員會) 審批。

## 審計署的意見及建議

### 需要制訂投資策略

4.16 投資策略有助機構根據許可投資類別的預設上限或比例選擇其投資組合 (例如港元定期存款、債券和存款證的組合)。審計署注意到，扶康會並未就其整筆撥款儲備訂明投資策略。當中部分原因或在於扶康會缺乏運用整筆撥款儲備的明確計劃 (見第 4.7 段)，這是因為扶康會難以從整筆撥款儲備中分辨出哪些剩餘資金 (在撥出所需應急款項後) 無須即時動用作營運用途。在 2007-08 至 2010-11 年度期間 (截至二零一零年十二月三十一日)，扶康會一直把全部約 9,000 萬元的整筆撥款儲備存放於港元定期存款。這安排可能並非達致扶康會投資目標的最恰當方法。

### 審計署的建議

4.17 為促使扶康會達成其投資目標，審計署建議扶康會應：

- (a) 制訂並書面記錄剩餘資金的投資策略，該策略須顧及整筆撥款儲備運用策略計劃所顯示的可動用資金情況 (見第 4.10 段)；
- (b) 定期檢討投資策略，按需要予以修訂；及
- (c) 監管有關投資，以確保妥善推行投資策略。

### 扶康會的回應

4.18 扶康會同意審計署的建議。扶康會董事局主席表示：

- (a) 扶康會一向嚴格依照社署指引運作，因此並沒另行擬備明文政策。再者，扶康會把資源優先用於服務，而非用於庫務事宜；及
- (b) 財務及投資委員會參考社署指引，不時檢討扶康會的投資策略。委員會向董事局負責，專責監督扶康會的投資及有關策略，為此須定期與財務總監開會和聯絡。

### 非經常開支的費用

4.19 根據《整筆撥款通告》，整筆撥款和整筆撥款儲備是用以支付《津貼及服務協議》所訂服務及有關活動的營運開支。《整筆撥款通告》訂明：

- (a) 小額或常規的非經常開支可由整筆撥款或整筆撥款儲備支付；
- (b) 對於重大的購置項目或大型翻新工程，非政府機構應申請獎券基金每年的整體補助金或大額補助金，用以支付有關費用 (註 16)；
- (c) 鑑於在分配每年整體補助金方面的資源限制，社署認為，只要非政府機構在資源或時間安排上有充分的理據，便不應禁止非政府機構使用整筆撥款或整筆撥款儲備以支付難以清楚分類的非經常項目；
- (d) 非政府機構在提供或改善服務時，可能出現一些情況，基於權宜考慮及運作需要而必須購買某些非經常項目；及
- (e) 非政府機構應就整筆撥款和整筆撥款儲備的使用確立妥善的程序和機制。

---

註 16：整體補助金是供接受社署資助的服務單位為其現有樓宇單位進行小型工程或添置家具及設備之用。大額補助金則用以資助包括興建特建作福利用途的樓宇單位和為現有樓宇進行金額超過 50 萬元的大型翻新／維修工程計劃。

## 審計署的意見及建議

### 需要界定何謂重大的購置項目和大型翻新工程

4.20 《整筆撥款通告》規定扶康會就重大的購置項目和大型翻新工程向獎券基金申請撥款(見第 4.19(b) 段)。然而，《整筆撥款通告》沒有界定什麼等於重大的購置項目或大型翻新工程，亦沒有界定什麼構成小額／常規／難以清楚分類的非經常開支(見第 4.19(a) 及 (c) 段)。扶康會亦沒有就這方面制訂任何指引。審計署注意到有一宗個案(個案二)，扶康會在 2009-10 年度為其處所進行大規模的翻新工程。扶康會沒有就該翻新工程向獎券基金申請撥款，翻新工程費用由整筆撥款支付。審計署認為，如事先有較好的計劃，扶康會應能申請獎券基金以獲資金進行大型翻新工程(見第 4.19(b) 段)。這樣整筆撥款會有更多資金可用於《津貼及服務協議》所訂服務及有關活動的營運開支(見第 4.19 段)，包括加強服務和培訓員工。

### 個案二

#### 2009-10 年度的大規模翻新工程

1. 二零零九年六月，扶康會租用新處所作辦公室和培訓中心，遷進該處所前需要進行翻新。
2. 翻新工程在二零零九年九月完成，費用為 1,988,467 元，由整筆撥款支付。

#### 審計署的意見

3. 翻新工程費用(總數約為 200 萬元)龐大，這類翻新工程不應視作《整筆撥款通告》所指的小額／常規／難以清楚分類的非經常項目(見第 4.19 (a) 及(c) 段)。鑑於整筆撥款是用以提供營運開支所需費用，而且《整筆撥款通告》規定重大的購置項目和大型翻新工程須由獎券基金支付費用，因此對於由整筆撥款支付這項工程費用是否恰當，審計署有所保留。

資料來源：扶康會的記錄

### 審計署的建議

4.21 審計署建議扶康會應：

- (a) 就該項 2009–10 年度翻新工程費用 (約200 萬元) 由整筆撥款支付是否恰當徵詢社署的意見，並作出所需調整；
- (b) 與社署磋商就使用整筆撥款支付非經常開支的做法制訂指引；及
- (c) 確立妥善的程序和機制，以確保在使用整筆撥款支付非經常開支時，上文第 (b) 段所述指引得到遵從。

4.22 審計署亦建議社會福利署署長應考慮發出新增指引 (例如訂明金額上限)，向所有獲整筆撥款資助的非政府機構說明什麼構成可由整筆撥款支付的小額／常規／難以清楚分類的非經常開支。

### 扶康會的回應

4.23 扶康會同意第 4.21 段的審計署建議。扶康會董事局主席表示：

- (a) 《整筆撥款通告》的規定提供靈活空間，讓非政府機構在資源或時間安排上有充分理據的情況下，可以使用整筆撥款或整筆撥款儲備支付難以清楚分類的非經常項目。扶康會總辦事處在二零零五年亦進行過逾 200 萬元的翻新工程，費用由整筆撥款支付，社署對這安排並無異議；
- (b) 二零零九年，扶康會發現附近有處所出租，徵得社署同意後便租用該處所。如果扶康會必須向獎券基金申請撥款進行翻新，其審批相當需時，扶康會須支付審批期間空置處所的租金和差餉，可利用該處所加強服務的時間亦會延遲。在這情況下動用整筆撥款進行翻新工程，是整筆撥款一種合情合理的應用，完全符合整筆撥款制度的精神。至今社署並無對這安排提出疑問；及
- (c) 如果社署就非經常開支制訂新的指引並取得非政府機構同意，扶康會亦會遵從。

### 當局的回應

4.24 社會福利署署長同意第 4.21 及 4.22 段的審計署建議。他表示社署會：

- (a) 在扶康會就此事徵詢意見時，提供意見和建議；及



- (b) 向獲整筆撥款資助的非政府機構發出指引，說明什麼構成可由整筆撥款支付的小額／常規／難以清楚分類的非經常開支。

#### 非受資助活動的行政支援費用

4.25 **不得互相補貼的原則** 除了受資助的活動外，扶康會亦以自負盈虧的方式舉辦非受資助活動。根據扶康會 2009–10 年度經審計的財務報表，非受資助活動佔扶康會營運開支總額的3%。政府的既定原則是受資助活動不得補貼非受資助活動。財務通告第 9/2004 號“有關管理及控制政府給予資助機構撥款的指引”訂明，在沒有政府資助的情況下自資舉辦活動的資助機構，必須確保受資助計劃沒有在金錢上或實物方面為自資活動提供補貼。

4.26 扶康會的非受資助活動主要透過下列服務單位提供：

- (a) **牽蝶中心** 為自閉症及發展障礙人士提供訓練 (見附錄 B 第 (j) 項)；及
- (b) **扶康家庭** 為智障人士提供溫馨家居生活環境的居所 (見附錄 B 第 (d) 項)。

與其他服務單位相類似，牽蝶中心和扶康家庭均獲總辦事處的中央行政支援，例如擬備帳目和處理人事事宜。

#### 審計署的意見及建議

##### 需要分攤中央行政成本

4.27 扶康會並沒有設立機制，在各服務單位之間分攤中央行政成本 (或間接成本)。在 2009–10 年度，扶康會在營運總辦事處方面支出了 1,850 萬元。雖然部分成本與非受資助服務單位 (例如牽蝶中心和扶康家庭) 的行政支援有關，但扶康會卻用整筆撥款支付了這筆中央行政成本的全額。這致使整筆撥款補貼非受資助活動。鑑於這些非受資助活動佔扶康會營運開支一小部分 (即 2009–10 年度在分攤中央行政成本前佔 3% —— 見第 4.25 段)，補貼的款額亦應不大。不過，為符合不得互相補貼的原則，扶康會需要採取措施，修正現時由整筆撥款支付總辦事處全數成本的做法。

##### 審計署的建議

4.28 審計署建議扶康會應：

- (a) 與社署磋商，制訂機制 (例如採用成本分配法) 以分攤受資助和非受資助活動的中央行政成本；及
- (b) 確保與非受資助活動有關的成本 (包括中央行政成本) 不會由整筆撥款支付。

#### 扶康會的回應

4.29 扶康會同意審計署的建議。扶康會董事局主席表示：

- (a) 扶康會同意與社署商討有關分攤受資助和非受資助活動中央行政成本的事宜；
- (b) 扶康會同意確保不作互相補貼；及
- (c) 扶康會在不動用政府補助金的情況下協助政府照顧社會的需要，當中並無附加員工成本，因為在整體扶康會營運中，非受資助單位的行政支援僅佔一小部分。

#### 當局的回應

4.30 社會福利署署長同意審計署的建議。他表示，社署會就扶康會分攤受資助和非受資助活動中央行政成本機制的方案給予意見。

#### 非受資助活動的處所費用

4.31 二零零五年一月，社署支持扶康會的建議，讓該會在其名為扶康會康復中心的處所內開辦牽蝶中心 (見照片二)。社署表明牽蝶中心應以自負盈虧的方式經營。扶康會按月向牽蝶中心收取租金，而 2009-10 年度每月收取的款額為 3,800 元。

照片二

在扶康會處所內經營的牽蝶中心



資料來源：扶康會 2008-09 年報

審計署的意見及建議

需要妥善交代處所成本

4.32 根據扶康會的計算基準，有關每月租金是參照扶康會康復中心二零零五年和二零零六年電費和水費而釐訂的，詳情如下：

每月租金 (每月 3,800 元) = A × B，而

A = 扶康會康復中心二零零五年七月至二零零六年六月每月平均電費和水費

B = 牽蝶中心佔用面積 ÷ 扶康會康復中心的總樓面面積

審計署注意到，由二零零六年九月起，牽蝶中心支付每月 3,800 元的定額租金，該租金多年來未有跟隨電費和水費的變動而作出調整。審計署以上文所載扶康會算式為基礎，重新計算(見附錄 H)，把成本因素的變動計算在內。表七顯示，審計署計算的租金與過去三年(2007-08 至 2009-10 年度)向牽蝶中心所徵收的款額之間，有 106,880 元(44%) 差額。

表七

牽蝶中心的租金  
(2007-08 至 2009-10 年度)

年度	徵收款額 (a) (元)	審計署計算的 租金 (b) (元)	差額 (c) = (b) - (a) (元)
2007-08	45,600 (註)	81,261	35,661 (44%)
2008-09	45,600 (註)	84,192	38,592 (46%)
2009-10	45,600 (註)	78,227	32,627 (42%)
<b>整體</b>	<b>136,800</b>	<b>243,680</b>	<b>106,880 (44%)</b>

資料來源：審計署對扶康會記錄的分析

註：45,600 元 = 月租 3,800 元 × 12 個月

**審計署的建議**

4.33 審計署建議扶康會應與社署磋商：

- (a) 修訂牽蝶中心的租金計算基準，把多年來的成本因素(例如電費和水費)變動計算在內；及
- (b) 按照經修訂的計算基準對整筆撥款儲備作出相應的調整。

## 扶康會的回應

4.34 扶康會同意審計署的建議。扶康會董事局主席表示，牽蝶中心只於日間辦公時間開放，僅耗用有限的電和水。與同類型日間中心所耗水電相比，向牽蝶中心徵收 3,800 元月租，已是遠高於所耗水電的費用。

## 當局的回應

4.35 社會福利署署長同意審計署的建議。他表示，扶康會如提出修訂租金計算基準的方案，社署會給予意見。

## 提供設施予一社會企業的費用

4.36 康融服務有限公司 (康融公司) 是扶康會轄下的社會企業，於二零零三年成立，旨在為殘疾人士開拓工作訓練和就業機會。截至二零一零年九月三十日，有兩名扶康會董事局委員同時擔任康融公司的管治組織成員。

4.37 扶康會與康融公司安排互相提供服務。截至二零一零年十二月三十一日，扶康會與康融公司簽訂了四份服務協議 (見附錄 I)。在其中三份協議下，扶康會負責為康融公司提供設施 (例如辦公地方、公用設施和管理服務)，以便康融公司在扶康會的處所內設立辦事處 (見照片三) 並經營合作社 (見照片四——註 17)。

---

註 17：設立合作社的目的是：

- (a) 為社區和扶康會會員提供小食和零售服務；
- (b) 為殘疾人士 (包括扶康會的服務使用者) 提供實習訓練和就業機會；及
- (c) 讓殘疾人士在公開就業環境中建立信心。

照片三

康融公司在扶康會處所運作的辦事處



資料來源：照片由扶康會提供

照片四

康融公司在扶康會處所經營的合作社



資料來源：審計署拍攝的照片

## 審計署的意見及建議

## 需要確保沒有互相補貼

4.38 表八顯示康融公司因使用扶康會設施而須支付的款額。

表八

康融公司因使用扶康會設施而須支付的款額  
(二零一零年十二月三十一日)

協議	向康融公司提供的設施	康融公司須付款額
1	(a) 辦公地方和一間貯物室(註)，共佔 467 平方呎；及 (b) 其他設施，例如租用電話、水、電、文具和辦公室清潔。	每年 1 元
2	(a) 合作社用地 150 平方呎；及 (b) 其他設施，例如租用電話、水和電。	無
3	(a) 合作社用地 400 平方呎；及 (b) 其他設施，例如租用電話、水和電。	每月 4,000 元

資料來源：扶康會的記錄

註：貯物室並非康融公司專用。扶康會表示，貯物室設立以作倉庫，供扶康會服務使用者接受物流職業技能訓練。

4.39 審計署注意到，扶康會並沒有以書面記錄為釐定康融公司須付款額而進行的任何成本分析。由於沒有這些分析，因此未能確定向康融公司提供設施的費用。根據“不得互相補貼”原則，扶康會須確保不會使用公共資源補貼康融公司的營運。

## 處所被第三者使用作辦事處

4.40 審計署注意到，關於康融公司設立辦事處的處所(見表八協議 1)，扶康會與業主之間的租約沒有任何有關第三者使用處所或處所用於不屬合約指定許可用途的條文。租約訂明，扶康會向業主承諾：

- (a) 處所“只限用作經營庇護工場”及“不得用作任何其他用途”；及
- (b) “不會以轉租、借用、共用或其他方式轉讓、分租、或放棄管有處所，讓任何並非屬租約一方的人士取用或管有處所”。

為免生疑問，審計署認為扶康會有需要就有關租約是否容許康融公司（並非受社署資助的獨立實體）使用部分處所，徵詢社署的意見。

#### *需要適時取得董事局批准*

4.41 審計署注意到，扶康會與康融公司簽訂服務協議前，並非每次都事先取得董事局批准。扶康會與康融公司簽訂的四份服務協議中（見第 4.37 段），其中三份協議並沒有事先取得董事局批准。這些協議分別於二零零八年一月、二零零九年七月及二零零九年十二月簽訂，但直至二零一零年六月才獲董事局事後批准。

#### *審計署的建議*

4.42 審計署建議扶康會應：

- (a) 就屬獨立實體的康融公司使用扶康會處所作為辦事處（見第 4.40 段）的安排是否恰當，徵詢社署的意見；
- (b) 檢討與康融公司簽訂的服務協議以確定應收費用的適當水平，所訂水平須顧及“不得互相補貼”的原則；及
- (c) 確保日後與社會企業（例如康融公司）簽訂任何合作協議前，獲董事局事先批准。

#### *扶康會的回應*

4.43 扶康會同意審計署的建議。扶康會董事局主席表示：

- (a) 康融公司是扶康會的聯屬／附屬公司，其宗旨是支援扶康會的工場和輔助就業服務，以自負盈虧的方式經營。該公司提供實境生活職業技能訓練，並充當過渡平台，協助殘疾服務使用者進而在



具競爭性的公開市場就業。扶康會會與社署商討康融公司使用扶康會處所作為辦事處的安排是否恰當；

- (b) 兩間合作社屬扶康會所有，扶康會只是把合作社的日常管理外判予康融公司。協議 2 所指的合作社 (見第 4.38 段表八) 只開放予扶康會內部的服務使用者和職員使用。該合作社純粹作培訓之用，並非用以牟利。康融公司無須向扶康會支付任何費用；及
- (c) 至於協議 3 所指的合作社 (見表八)，由於是開放予公眾並以商業模式經營的，康融公司每月須向扶康會支付 4,000 元的行政費以經營該合作社。行政費的計算基準是，合作社只佔 400 平方呎，而扶康會每月為整個 2,620 平方呎的處所支付 23,000 元租金，因此按比例向合作社收取合共 3,500 元，再加上其他設施的 500 元，每月 4,000 元的行政費實屬合理。

#### 當局的回應

4.44 社會福利署署長同意第 4.42(a) 段的審計署建議，並會與扶康會跟進康融公司使用扶康會處所作為辦事處的安排是否恰當。他表示：

- (a) 儘管社署同意受資助與非受資助服務之間應遵從“不得互相補貼”的原則，但社署近年亦鼓勵非政府機構提供自負盈虧的服務，以補助現有的受資助福利服務；
- (b) 社署注意到，非政府機構或許無法即時覓得合適處所，而須在過渡期間在受資助處所經營自負盈虧的服務；及
- (c) 就此事而言，在不對受資助服務造成不良影響的前提下，社署會作彈性處理。

## 第5部分：人力資源管理

5.1 本部分探討扶康會的人力資源管理，並就下列範疇提出改善措施：

- (a) 員工流失情況(第 5.2 至 5.9 段)；
- (b) 工傷 (第 5.10 至 5.16 段)；
- (c) 招聘員工(第 5.17 至 5.22 段)；及
- (d) 評核工作表現 (第 5.23 至 5.26 段)。

### 員工流失情況

5.2 在 2007–08 至 2009–10 年度期間，扶康會平均有 971 名員工。每年，約有 22% 的員工離開扶康會。扶康會已採取協助減少員工流失的措施，包括於二零零八年向兩個服務單位的員工發放特別津貼(註 18)、給予照顧助理更多晉升機會，以及免除二級照顧員不屬護理工作的職責(例如清潔工作)。

5.3 扶康會要求離職員工在離職表格提供包括辭職原因在內的資料，並會不時對員工辭職原因進行分析。

### 審計署的意見及建議

#### 需要減少員工流失

5.4 扶康會的整體員工流失率由 2007–08 年度的 25% 降低至 2009–10 年度的 19%。不過，審計署注意到，有些前線員工每年流失率特別高(見表九所載例子)。經查詢後，扶康會解釋這些職級員工流失率偏高的原因，是年輕人心儀晉升前景較好的職業，而有關的工作性質並不受中五畢業生或年輕人歡迎。審計署認為扶康會需要處理挽留員工的問題。員工大部分經驗較淺，亦可能影響扶康會的服務質素。

---

註 18：津貼於二零零八年發放予在兩個服務單位工作的前線人員(例如助理康復導師、照顧助理、二級照顧員和二級康復導師)，旨在基於服務單位位置偏遠和工作性質特殊等因素，向有關員工提供補償。

表九

選定職級的員工流失率  
(2007-08 至 2009-10 年度)

職級	流失率		
	2007-08 年度	2008-09 年度	2009-10 年度
二級康復導師	31%	31%	38%
助理康復導師	41%	44%	37%
整體	35%	37%	37%

資料來源：扶康會的記錄

**需要更好地分析辭職原因**

5.5 審計署審查了扶康會對辭職原因的分析(見第 5.3 段)，發現分析中欠缺足夠資料協助扶康會了解員工流失率偏高的原因。分析顯示在 2009-10 年度辭職的員工中，有 40% 離開扶康會是為尋找“更佳工作”或基於“其他原因”，但分析沒有顯示“其他原因”是什麼，也沒有解釋為何員工認為扶康會的工作未符理想。

**需要提供有關員工流失情況的管理資料**

5.6 雖然扶康會已按員工職級和服務單位就員工流失率進行分析，但沒有定期向有關的委員會(例如人力資源委員會)提交這些管理資料。鑑於員工流失率偏高，審計署認為扶康會的管理層應密切留意此事，並定期監察員工流失率。

5.7 審計署亦注意到，有關辭職原因的分析並未提交予人力資源委員會審議。根據扶康會提供的資料，該委員會的職能之一是為扶康會制訂公平有效的人事政策。扶康會有需要向人力資源委員會提供有關員工離開扶康會原因的管理資料，以協助解決員工流失的問題。

### 審計署的建議

#### 5.8 審計署建議 扶康會應：

- (a) 採取措施，就員工辭職原因收集更準確的資料，例如：
  - (i) 修改員工離職表格的設計；及
  - (ii) 與辭職員工進行離職面談時，問取更詳盡的辭職原因資料；
- (b) 向有關的委員會 (例如人力資源委員會) 定期提供有關員工流失率和員工離職原因分析的管理資料；及
- (c) 加強措施處理員工流失問題，包括就流失率特高的職級制訂更有效的挽留員工措施。

#### 扶康會的回應

#### 5.9 扶康會同意審計署的建議。扶康會董事局主席表示：

- (a) 管理層會檢討現有員工離職表格和離職面談問卷；
- (b) 管理層會向人力資源委員會定期提供有關員工流失率和員工離職原因分析的管理資料；及
- (c) 二級康復導師和助理康復導師流失率偏高，是普遍存在於非政府機構的問題。扶康會董事局一直透過人力資源委員會密切留意這情況。扶康會難以憑藉財力挽留員工，但已採取其他方式增加員工歸屬感，並會繼續加強措施解決員工流失問題。

#### 工傷

5.10 扶康會每年均有若干員工在工作時受傷。根據服務質素標準 9，非政府機構有責任確保職員處身於安全的環境 (見附錄 E)。扶康會已有機制協助減少工傷風險。根據該機制而採取的措施例如：

- (a) 每年向服務單位提供職業健康及安全訓練課程；
- (b) 定期評估某些職級 (例如照顧員) 的前線人員是否適宜擔任體力處理操作的工作 (見第 5.13 段註 20)；
- (c) 調查工傷個案以查明原因；

- (d) 在服務單位成立安全委員會 (註19) 檢討調查結果並提出建議，以防同類事故再次發生；及
- (e) 把工傷意外個案的性質分類並定期檢討，了解各類意外的趨勢以便採取預防措施。

表十顯示扶康會在 2007-08 至 2009-10 年度的工傷個案數目。

**表十**  
**工傷個案**  
**(2007-08 至 2009-10 年度)**

年度	工傷個案數目
2007-08	73
2008-09	62
2009-10	68
總計	203

資料來源：扶康會的記錄

## 審計署的意見及建議

### 需要繼續減少工傷

5.11 從表十可見，工傷個案的數目近年已輕微下跌。不過，工傷個案分析卻顯示另一趨勢。雖然工傷個案總數減少，但嚴重工傷個案數目則有所增加。表十一顯示，因工傷放取逾 70 天工傷假的個案數目，由 2007-08 年度的零宗增至 2009-10 年度的 7 宗。

註 19：安全委員會成員包括服務單位經理、一名職業治療師／物理治療師，以及選自該服務單位的員工。

表十一

2007-08 至 2009-10 年度發生的工傷導致員工放取的工傷假  
(二零一零年十二月三十一日)

工傷假日數	個案數目			個案數目 增加(+)/ 減少(-) (d)=(c)-(a)
	2007-08 年度 (a)	2008-09 年度 (b)	2009-10 年度 (c)	
10 天或以下	60	45	55	
11 至 40 天	11	6	5	
41 至 70 天	2	4	1	
<b>小計 (70 天或以下)</b>	<b>73</b>	<b>55</b>	<b>61</b>	<b>- 12</b>
71 至 100 天	0	1	5	
101 至 200 天	0	2	1	
201 至 300 天	0	0	1	
逾 300 天	0	4	0	
<b>小計 (逾 70 天)</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>+ 7</b>
<b>總計</b>	<b>73</b>	<b>62</b>	<b>68</b>	<b>- 5</b>

資料來源：審計署對扶康會記錄的分析

5.12 截至二零一零年十二月三十一日，2009-10 年度內 68 宗工傷個案導致員工放取共 1 253 天工傷假 (2009-10 年度放取 1 085 天和 2010-11 年度放取 168 天)，有關員工成本總數約為 68.9 萬元。扶康會於二零一零年十二月告知審計署，有些服務使用者這些年來日漸年邁體弱，員工為年長的服務使用者提供協助時，需要合眾人之力，有時更要動用輔助工具 (例如天花吊機)。部分服務單

位的空間可能不再足夠以作此用途，工作環境因而對員工構成工傷風險。審計署認為，員工流失率偏高(見第 5.4 段)或許也是工傷率偏高的成因之一。

### 僱用替假員工

5.13 根據扶康會指引，服務單位可僱用替假員工執行放取工傷假員工的工作。然而，審計署注意到，服務單位甚少僱用替假員工。在 2009-10 年度，放取工傷假的日數為 1 085 天，但僱用替假員工的日數只有 40 天(4%)。這情況未如理想。雖然扶康會向審計署解釋，服務單位在僱用短期替假員工方面或有困難，但審計署認為，由其他在職員工長時間分擔受傷員工的工作是不理想的。這可能會增加在職員工的工傷風險(註 20)，亦不利於穩定員工士氣。

### 審計署的建議

5.14 審計署建議扶康會應：

- (a) 研究工傷原因，特別是嚴重個案，並採取有效措施減低工傷風險；
- (b) 與社署磋商：
  - (i) 檢討服務單位有否根據服務質素標準 9 的規定(例如使用適當家具和設備)提供足夠安全的環境，包括顧及使用者隨年月改變的需求(例如服務使用者日漸年邁)；及
  - (ii) 制訂行動計劃，以在服務單位提供更安全的環境；及
- (c) 考慮盡可能僱用替假員工暫代工傷員工。

### 扶康會的回應

5.15 扶康會同意審計署的建議。扶康會董事局主席表示：

- (a) 扶康會設有機制，藉以研究工傷原因並制訂措施以減低工傷風險(見第 5.10 段)。扶康會的工傷情況多年來一直是服務監察委員會會議議程的常設議項。服務的工作性質(例如服務使用者的挑戰行為)無可避免地令工傷的機會增加。扶康會同意應進一步作出改善，以減低工傷風險；

---

註 20：根據勞工處出版的《健康護理服務的體力處理操作》指引，增加僱員在工作中搬移病人的頻密程度、重複次數和持續時間，會增加安全及健康風險。僱員人數如不足以完成工作，即已存在安全及健康風險因素。

- (b) 有關服務單位有否提供足夠安全環境的檢討已完成。服務單位已制訂計劃，例如重置單位，但有待與社署洽商。扶康會會要求社署提供更多設施和更大地方的服務單位，以應付年長服務使用者的需要。為確保能為服務使用者提供更安全的環境，扶康會會向社署建議，當扶康會的服務單位出現空缺時暫停收取新的服務使用者，以便為現有使用者騰出更多地方；及
- (c) 扶康會一貫有僱用替假員工暫代工傷員工的做法。2009-10 年度的 68 宗工傷個案中，55 宗個案的工傷假日數為 10 天或以下 (見第 5.11 段表十一)。服務單位可能難以僱用如此短期的替假員工，而且替假員工還須接受入職輔導後才能開始工作。事實上，部分服務單位甚至在填補所有編制職位方面都有困難。

### 當局的回應

5.16 社會福利署署長同意第 5.14(b) 段的審計署建議。他表示，社署會與扶康會作出跟進，以檢討各服務單位有否提供足夠安全的環境，並制訂行動計劃以作改善。

### 招聘員工

5.17 扶康會已就招聘員工及其他與員工有關的事宜發出指引。社署亦公布了指引 (例如《整筆撥款通告》)，就人事事宜建議最佳做法。

5.18 在 2009-10 年度，扶康會招聘 212 名員工填補 19 個職級的空缺。職位申請均投遞到總辦事處。就服務單位的空缺，總辦事處把申請交由有關的服務單位作進一步處理 (例如篩選申請人、進行面試和技能測試等)。獲錄用者的招聘記錄在招聘工作後存於人事檔案內。

### 審計署的意見及建議

#### *需要檢討招聘記錄的保留期*

5.19 《整筆撥款通告》建議“在完成招聘工作後，所有申請 (不論符合資格與否) 應保留一段合理期間 (例如六個月)”。在實際運作時，扶康會僅把落選申請的招聘記錄保留三個月。審計署注意到，這種不完全符合《整筆撥款通告》指引的做法，並未在扶康會指引中清楚訂明。



### 需要改良招聘程序

5.20 審計署審查了扶康會最近的招聘工作。二零一零年十月，審計署抽樣審查二零一零年七月至九月期間(即審計署審查前的三個月內——註 21)進行的十次招聘工作。每次招聘都是為填補一個服務單位內一個空缺而進行。審計署發現：

- (a) **不一定進行公開招聘** 在填補助理康復導師空缺的 1 次(10%)招聘中，扶康會並沒有嘗試透過內部或外間申請進行公開招聘，這有違扶康會指引。當時照顧助理職級有一名新入職人員，扶康會在她出任照顧助理一職前委派她填補該助理康復導師空缺。在沒有向其他申請人公開招聘的情況下，該新入職人員未必是有關空缺可用的最佳人選；
- (b) **處理申請的監管不足** 扶康會沒有跟進申請以確保申請獲得有關服務單位處理。表十二顯示，在 6 次(60%)招聘中，有 62% 由外間申請人遞交的申請下落不明。審計署審查期間無法追查申請的下落，亦沒有證據顯示服務單位已經妥善處理這些申請；

註 21：扶康會沒有保留超過三個月的落選申請的招聘記錄(見第 5.19 段)，因此審計署不選取二零一零年七月前的招聘工作作審查。

表十二

選定招聘工作中由外間申請人遞交的申請  
(二零一零年七月至九月)

招聘工作	總辦事處接獲外間申請人的申請數目 (a)	服務單位處理在 (a) 項接獲的申請數目 (b)	下落不明的申請數目 (c) = (a) – (b)
1	5	1	4 (80%)
2	8	1	7 (88%)
3	20 (註)	6	13 (65%)
4		1	
5	9	6	3 (33%)
6	3	2	1 (33%)
<b>整體</b>	<b>45</b>	<b>17</b>	<b>28 (62%)</b>

資料來源：審計署對扶康會記錄的分析

註：扶康會記錄沒有顯示這兩次招聘的分項數字。

- (c) **缺乏篩選準則** 有 9 次招聘透過公開招聘進行，扶康會按照扶康會指引篩選申請人後邀約他們參加面試。審計署注意到，9 次招聘全部沒有記錄篩選申請人參加面試的準則；及
- (d) **沒有交代申請人在技能測試的表現** 在 2 次 (20%) 招聘中，服務單位要求申請人接受技能測試 (例如寫作技巧測試)。不過，審計署無法找到任何顯示該等技能測試結果的記錄。招聘記錄亦沒有顯示在評估申請人的整體成績時，技能測試如何獲得考慮。

**審計署的建議**

5.21 審計署建議扶康會應：

- (a) 與相關委員會磋商 (例如服務監察委員會和人力資源委員會)，檢討保留落選申請人的招聘記錄三個月是否恰當；
- (b) 在扶康會指引中訂明招聘記錄的保留期；及
- (c) 改良招聘程序，方法是：
  - (i) 採取措施確保所有職位空缺均盡可能以公開招聘方式填補；
  - (ii) 就所有職位申請進行監察，以確保申請均獲有關服務單位適當考慮和處理；
  - (iii) 記錄篩選申請人參加面試的準則；及
  - (iv) 記錄申請人的技能測試結果，並在評估其整體成績時考慮技能測試的表現。

#### 扶康會的回應

5.22 扶康會同意審計署的建議。扶康會董事局主席表示：

- (a) 基於個人資料私隱理由，加上前線員工流失率偏高，三個月是合理的保留期。扶康會會檢討這做法，並與相關委員會磋商；
- (b) 扶康會會在招聘政策訂明保留期；及
- (c) 扶康會會檢討招聘政策，並制訂措施改善招聘程序，以及把有關建議提交人力資源委員會考慮。

#### 評核工作表現

5.23 根據扶康會指引，所有員工每年均須接受工作表現評核。總幹事是扶康會最高級的員工，其工作表現由董事局負責評核。

#### 審計署的意見及建議

5.24 審計署注意到，總幹事的工作表現評核並非按年進行，而是每次任期只進行一次。為二零零五年三月至二零零八年二月任期所作的工作表現評核，於二零零八年一月進行。至於二零零八年三月至二零一一年二月任期的工作表現評核，則於二零一零年十二月進行。

### 審計署的建議

5.25 審計署建議扶康會應依照扶康會指引按年評核總幹事的工作表現。

### 扶康會的回應

5.26 扶康會同意審計署的建議。扶康會董事局主席表示，董事局於二零一零年十一月成立專責小組檢討總幹事的聘用條件。專責小組建議董事局應按年評核總幹事的工作表現。這項建議於二零一零年十二月董事局會議上獲得通過。

## 第 6 部分：其他行政事宜

6.1 本部分探討與扶康會的物品及服務採購(第 6.2 至 6.7 段)和資產管理(第 6.8 至 6.11 段)有關的事宜。

### 物品及服務採購

6.2 扶康會所需物品及服務經由總辦事處和服務單位購買。除一次過採購外，扶康會亦與供應商簽訂定期合約，在一段固定時期內購買如食品、清潔用品等物品和租用車輛。扶康會已訂有採購指引，包括向供應商／承辦商邀請報價／招標的方法。

### 審計署的意見及建議

6.3 審計署抽樣審查了 2008–09 和 2009–10 年度內進行的 30 項採購，包括 15 項一次過採購和 15 項定期合約採購。審計署的抽樣調查發現，物品及服務的採購大致妥當。第 6.4 至 6.6 段載述可予改善的地方。

### 需要邀請足夠的報價

6.4 審計署注意到，在一項(3%)採購中，扶康會僅取得單一報價，個案三載述有關詳情。

## 個案三

### 邀請報價數目不足

1. 總辦事處為一項翻新工程購買設備(例如閉路電視和通道管理系統)。
2. 僅一名供應商獲邀就供應有關設備提交報價。
3. 二零零九年六月，總辦事處接納報價，購買有關設備的費用為 95,263 元。

### 審計署的意見

4. 扶康會沒有遵從採購指引的規定，該指引要求採購價值介乎 50,001 元至 100,000 元的項目時，須邀請五個供應商報價。

資料來源：扶康會的記錄

### 需要保留定期合約的簽署本

6.5 扶康會沒有經常保存定期合約的簽署本。審計署注意到，經審計署審查的 15 份定期合約中，在 12 份 (80%) 由扶康會保存的合約文本上，沒有供應商的簽署而只有扶康會的授權簽署。在沒有供應商簽署的情況下，扶康會或會難以在有需要時執行這些合約。

### 審計署的建議

6.6 審計署建議扶康會應確保：

- (a) 依照採購指引邀請足夠數目的報價；及
- (b) 保存所有採購合約的簽署本，使其合約權利及權益得到更佳保障。

### 扶康會的回應

6.7 扶康會同意審計署的建議。扶康會董事局主席表示：

- (a) 在個案三中，工程的認可人士招標挑選了一名承辦商。承辦商把裝設閉路電視和通道管理系統的工作外判予一名供應商。不過，該供應商並不符合扶康會的要求。認可人士然後不經重新招標便挑選了另一供應商 (即個案三所指的供應商)。結果扶康會並不知道這個案中邀請了的報價數目；及
- (b) 儘管扶康會一再要求，供應商很少會把合約的簽署本交還扶康會。鑑於有此實際困難，由二零一零年十月起，大批採購合約形式已改成由扶康會發出通知書，不必供應商簽署。扶康會同意確保保存所有採購合約的簽署本，使其合約權利及權益得到更佳保障。

### 資產管理

6.8 扶康會就資產管理訂有指引。根據指引，價格超過 500 元兼使用期通常超過一年的物品應視為須予管理的資產，並應在資產登記冊中予以記錄。資產的棄置須獲恰當授權和妥善記錄。

## 審計署的意見及建議

### 需要改善資產管理

6.9 審計署審查了總辦事處和三個服務單位的資產管理，選定共 160 項資產 (即總辦事處和三個服務單位各 40 項) 作審查。審計署注意到：

- (a) **沒有妥善交代資產的棄置** 在選定作審查的 160 項資產中，共有 40 項已被棄置。在這 40 項資產中：
  - (i) 有 4 項 (10%) 資產的棄置沒有獲授權的證明存案，令審計署無法確定有關棄置是否已獲恰當授權；及
  - (ii) 有 5 項 (13%) 資產棄置未獲適當授權。扶康會指引規定須向區域經理 (註 22) 徵求批准棄置資產，但服務單位只向本身的服務單位經理 (隸屬區域經理) 徵求並得到批准；
- (b) **資產下落不明** 在仍然使用的 120 項資產中，有 3 項 (3%) 價格合共 6,460 元的資產下落不明，分別為一部鐳射影碟／視像光碟機、一個電腦外置壓縮磁碟機，以及一個觸覺評估器；及
- (c) **沒有妥善記錄資產登記冊** 審計署亦注意到，扶康會可能沒有妥善記錄資產登記冊。以審計署到訪的其中一個服務單位為例，其資產登記冊上並沒記錄一部正在使用的冷氣機。雖然服務單位不能提供該冷氣機的價格記錄，但審計署認為價格很可能高於 500 元的界限 (見第 6.8 段)，即是應在資產登記冊中予以記錄。

### 審計署的建議

6.10 審計署建議，為改善對於資產的管理，扶康會應採取措施以確保：

- (a) 所有資產的棄置獲恰當授權和妥善記錄；
- (b) 所有資產在資產登記冊中予以記錄；及
- (c) 資產登記冊中的項目獲妥善保存，防止使用不當。

### 扶康會的回應

6.11 扶康會同意審計署的建議。

---

註 22：扶康會指引規定，棄置每項價格超過 10,000 元的資產，須由區域經理批准。

附錄 A  
(參閱第 1.2 段)

服務使用者主要殘障類別  
(2009–10 年度)

殘障	人數	百分比
學習遲緩	8	0.24%
輕度智障	424	12.72%
中度智障	972	29.15%
嚴重智障	487	14.61%
嚴重肢體傷殘兼智障	385	11.55%
肢體傷殘	80	2.40%
精神病	734	22.01%
自閉症	234	7.02%
感覺統合失調	10	0.30%
總計	3 334	100%

資料來源：扶康會的記錄



附錄 B

(參閱第 1.4、1.6 及 4.26 段)

扶康會的服務單位  
(二零一零年十二月三十一日)

類別	服務單位 總數	服務單位提供的主要服務		
		日間訓練和 職業康復服務	住宿服務	社區支援 服務
(a) 成人訓練中心	5	✓		
(b) 成人訓練中心暨宿舍	8		✓	
(c) 護理院舍	5		✓	
(d) 扶康家庭 (註 1)	4		✓	
(e) 臨床心理服務	1	心理輔導和訓練服務		
(f) 社區精神健康支援服務	1			✓
(g) 嚴重殘疾人士日間照顧服務	2			✓
(h) 地區支援服務	1			✓
(i) 中途宿舍	3		✓	
(j) 牽蝶中心 (註 2)	1	✓		
(k) 家舍 (中度智障人士)	2		✓	
(l) 家舍 (嚴重智障/低 中度智障人士)	3		✓	
(m) 樂融坊 (註 3)	1	✓		
(n) 康復中心管業處	1	✓		
(o) 感覺統合治療服務	2	✓		
(p) 輔助家舍	1		✓	
(q) 職業康復及發展服務	10	✓		
總計	51			

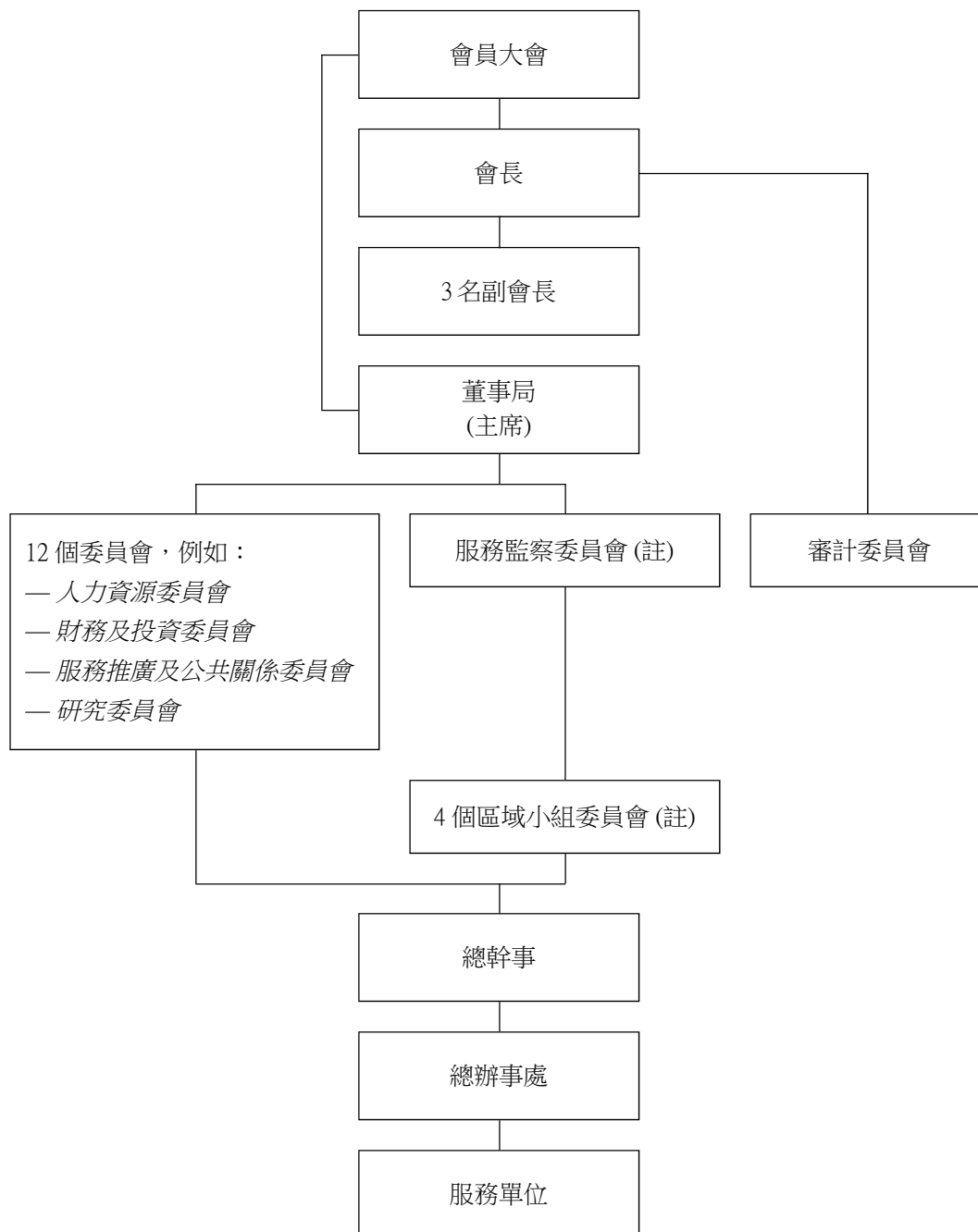
資料來源：扶康會的記錄

註 1：扶康家庭為智障人士提供溫馨家居生活環境的居所。

註 2：牽蝶中心為自閉症及發展障礙人士提供訓練。

註 3：樂融坊是為殘疾人士提供工作、與公眾溝通及接觸機會的合作社。

扶康會  
組織架構圖  
(二零一零年十二月三十一日)



資料來源：扶康會 2009-10 年報

註： 在二零一零年十二月之前，服務監察委員會稱為管理委員會，區域小組委員會則稱為區域管理小組委員會。

附錄 D  
(參閱第 2.9 段)

扶康會的委員會和小組委員會  
(二零一零年十二月三十一日)

委員會／小組委員會
<b>委員會</b>
(1) 個案取錄審批委員會
(2) 社區精神康復服務顧問委員會
(3) 自閉症人士服務顧問委員會
(4) 審計委員會
(5) 建築拓展及維修委員會
(6) 業務發展及服務委員會
(7) 扶康家庭管理委員會
(8) 交流計劃委員會
(9) 財務及投資委員會
(10) 人力資源委員會
(11) 服務推廣及公共關係委員會
(12) 研究委員會
(13) 服務監察委員會
(14) 招標委員會
<b>小組委員會</b>
(1) 區域小組委員會 (港島南區)
(2) 區域小組委員會 (沙田、觀塘及港島東區)
(3) 區域小組委員會 (荃葵青及深水埗區)
(4) 區域小組委員會 (屯門及元朗區)

資料來源：扶康會的記錄

**服務質素標準**

(二零一零年十二月三十一日)

1. **服務資料** 服務單位確保製備說明資料，清楚陳述其宗旨、目標和提供服務的形式，隨時讓公眾索閱。
2. **檢討及修訂政策和程序** 服務單位應檢討及修訂有關服務提供方面的政策和程序。
3. **記錄** 服務單位存備其服務運作和活動的最新準確記錄。
4. **職務及責任** 所有職員、管理人員、管理委員會及／或理事會或其他決策組織的職務及責任均有清楚的界定。
5. **人力資源** 機構／服務單位實施有效的職員招聘、簽訂職員合約、發展、訓練、評估、調派及紀律處分守則。
6. **計劃、評估及收集意見** 服務單位定期計劃、檢討及評估本身的表現，並制訂有效的機制，讓服務使用者、職員及其他關注人士就服務單位的表現提出意見。
7. **財政管理** 服務單位實施政策及程序以確保有效的財政管理。
8. **法律責任** 服務單位遵守一切有關的法律責任。
9. **安全的環境** 服務單位採取一切合理步驟，以確保職員和服務使用者處身於安全的環境。
10. **申請接受和退出服務** 服務單位確保服務使用者獲得清楚明確的資料，知道如何申請接受和退出服務。
11. **服務使用者的需要** 服務單位運用有計劃的方法以評估和滿足服務使用者的需要(不論服務對象是個人、家庭、團體或社區)。
12. **知情的選擇** 服務單位盡量尊重服務使用者知情下作出服務選擇的權利。
13. **私人財產** 服務單位尊重服務使用者的私人財產權利。
14. **私隱和保密** 服務單位尊重服務使用者保護私隱和保密的權利。

## 附錄 E

(續)

(參閱第 3.2(d)、3.14 及 5.10 段)

15. **申訴** 每一位服務使用者／職員均有自由申訴其對機構或服務單位的不滿，而無須憂慮遭受責罰，所提出的申訴亦應得到處理。
16. **免受侵犯** 服務單位採取一切合理步驟，確保服務使用者免受侵犯。

資料來源：社署的記錄

附錄 F  
(參閱第 3.23 段)

所訂目標低於過往服務表現的主要表現指標

主要表現指標	目標	實際表現		
	2010–11 年度	2007–08 年度	2008–09 年度	2009–10 年度
1. 滿意機構服務的服務使用者百分比	地區支援服務：80% 其他服務：85%	96.1%	94.9%	94.5%
2. 滿意機構服務的家庭成員／照顧者百分比	地區支援服務：80% 其他服務：90%	99.2%	99.1%	98.7%
3. 出席扶康會／服務單位服務的義工數目	11 325	11 685	11 848	12 195
4. 已建立網絡的服務機構／伙伴數目	138	144	179	154
5. 家庭成員／照顧者會議數目	110	238	149	161
6. 參與工作小組／委員會／服務質素標準考察的家庭成員／照顧者數目	100	151	164	124
7. 家庭成員／照顧者出席為他們而舉辦的活動／講座／會議的數目	4 680	6 316	6 473	6 491
8. 員工參加相關研討會、講座、會議、工作坊、實地考察和課程的時數	18 588	21 935	26 699	23 055
9. 區域經理／助理區域經理列席的服務單位員工大會數目	82	134	96	100
10. 為持續服務發展而舉辦的跨專業合作項目／計劃數目	10	20	46	14
11. 捐助者數目	300	301	562	315

資料來源：審計署對扶康會記錄的分析

整筆撥款儲備的投資指引

投資類別	投資準則／條件
(a) 港元存款：  (i) 定期存款 (一年或少於一年)；及  (ii) 24 小時通知存款。	(1) 存放於任何一間銀行的款項不得多於 50 萬元或作出投資當時整筆撥款儲備結餘的 25%，以款額較高者為準；  (2) 該銀行須為《銀行業條例》(第 155 章)所指的持牌銀行；及  (3) 須維持充足的流動資金，以應付整筆撥款儲備的使用，包括需要退還政府的款項。
(b) 港元債券或存款證 (一至五年期的短至中期債券或存款證)	(1) 債券／存款證的總值不得高於投資時的整筆撥款儲備結餘的 50%；  (2) 投資於任何一間發行機構的債券／存款證／銀行存款總值不得高於 5,000 萬元，或投資時的整筆撥款儲備結餘的 50%，以款額較低者為準；  (3) 發行機構的信貸評級方面，穆迪投資者服務公司給予其不低於 A3 的評級或標準普爾公司給予不低於 A- 的評級；及  (4) 須維持充足的流動資金，以應付整筆撥款儲備的使用，包括需要退還政府的款項。

資料來源：整筆撥款通告第 8/2003 號

附錄 H  
(參閱第 4.32 段)

經審計署修訂的牽蝶中心每年租值  
(2007-08 至 2009-10 年度)

成本因素	2007-08 年度 (元)	2008-09 年度 (元)	2009-10 年度 (元)
(a) 水費	132,570	188,397	169,157
(b) 電費	2,055,218	2,078,323	1,936,952
(c) 總計 (c) = (a) + (b)	2,187,788	2,266,720	2,106,109
(d) 經修訂的每年租值  (d)=(c) × $\frac{\text{牽蝶中心佔用面積 1300 平方呎}}{\text{扶康會康復中心的總樓面面積 35 000 平方呎}}$	81,261	84,192	78,227

資料來源：審計署對扶康會記錄的分析



附錄 I  
(參閱第 4.37 段)

與康融服務有限公司簽訂的服務協議  
(二零一零年十二月三十一日)

協議	性質	期間
1	向康融公司的辦事處提供設施	二零一零年七月至 二零一二年六月
2	向康融公司提供設施，以便該公司在扶康會的工場經營合作社	二零零八年一月至 二零一零年十二月
3	向康融公司提供設施，以便該公司在扶康會樂融坊經營合作社	二零一零年一月至 二零一一年十二月
4	康融公司為扶康會運作採購系統，而扶康會每月向該公司支付 5,000 元	二零零九年八月至 二零一一年八月

資料來源：扶康會的記錄