





關於作者:黃本明及李家仁

黃本明是一位香港獨立財務顧問,專門為家族理財辦公室於另類投資或創效投資方面(包括:資產分配、挑選基金經理)提供意見。他於 2010 年與一眾社企領袖共同創辦「社企投資會」,為具發展潛力的社會企業提供資金、輔導及人際網絡,致力協助他們完成可持續發展的社會使命。黃本明有超過 20 年投資銀行的經驗,服務涵蓋亞洲與美國的私募基金、合併與收購、資本市場、債務諮詢及衍生工具等;此後,他以三年時間協助新加坡一個著名的華人家族建立理財辦公室,出任董事總經理及投資委員會主席。黃本明於美國康乃爾大學的經濟與營運研究學士課程榮譽畢業,其後再取得該校之工商管理碩士。最近,他獲邀加入專門作政策研究與創新創效投資的全球網絡:創效投資協作政策顧問委員會。

李家仁創立「亞洲價值投資顧問」(Asia Value Advisors),也是「同舟共濟」(Asia Community Ventures)的聯合創辦人。他曾任職高盛、AT 科爾尼及花旗集團,擔任有關投資銀行、債務資本市場及策略分析等工作。李家仁擁有哈佛商學院的工商管理碩士、哈佛甘迺迪公共行政學院的公共行政碩士、亞洲太平洋大學的產業經濟學碩士,及馬尼拉雅典耀大學的物理及電腦工程學士等學位。他同時是哈佛大學香港校友會的總監,並兼任哈佛商學院 Andy Choa 信託基金獎學金委員會成員,提供獎學金予香港的非政府組織領袖。

支持機構:關於「同舟共濟」及「亞洲價值投資顧問」

「同舟共濟」(Asia Community Ventures: www. asiacommunityventures.org)由李家仁先生及黃本明先生共同創辦,是一家根據香港稅務第 88 條註冊的香港慈善團體。「同舟共濟」致力促進社會生態系統中的知識及資金交流,希望創建一個更美好而可持續的社會。

「亞洲價值投資顧問」(Asia Value Advisors: www.value.asia)是由李家仁先生於 2011 年所 創立的顧問公司,為亞洲的家族理財辦公室、私人銀行、中介機構及社會創效機構提供顧問服務。

報告贊助: RS Group

RS Group 是陳恩怡 (Annie Chen) 女士在香港成立的家族理財辦公室,旨在運用私人財富支持創建一個更為可持續及公平的全球化社區。其使命是要參予催化社會價值觀的改變,以期經濟發展不會危及人類發展及環境的可持續性。RS Group 希望應用「融合價值」的概念,有效運用投資與公益資本來產生社會、環境及財務三方的正面回報。RS Group 以可持續與負責任的投資策略管理整個投資組合,並進行創效投資以達致實際的環境及社會成效。又透過慈善捐款支持與促進創新構想以期賦予社會人士及社區推動變革的能力,進而締造一個更具生產力,平衡及公正的社會。

報告顧問: Jed Emerson

Jed Emerson 是國際知名的思想領袖,率先提出 「融合價值」(Blended Value)概念。他曾在世界 經濟論壇、克林頓全球計劃,以及其他國際性活動中, 闡釋此概念;而他參與合著的 Impact Investing: Transforming How We Make Money While Making a Difference, 更是全球首本探討創效投 資議題的著作。他目前為個人、家族理財辦公室及基 金會提供策略顧問服務,協助客戶實踐創效投資以 達致更遠大的使命。 Jed 是 ImpactAssets 的執 行副總裁 (ImpactAssets 是一家以創建創效投資 產品,連繫「資產持有人」及「社會創效基金市場」的 非牟利金融服務機構),同時擔任德國海德堡大學社 會投資中心高級研究員、RS Group 的高級顧問暨團 隊成員、IML集團(位於芝加哥的家族理財辦公室) 高級顧問,及必同基金(Piton Foundation,位於丹 佛的作業型基金會)策略顧問。



小心空隙:

社會創新的落差:

EngageHK 研究報告

圖表目錄	2	第三部份 一 主要研究結果	36
RS Group致辭	3	3.1 跨領域議題	37
鳴謝	4	3.2 方案	38
前言	5		
摘要	6	第四部份 一 建議	41
第一部份 — 簡介	9	4.1 促進跨界別對話與合作	42
		4.2 關注社會與經濟效益	46
1.1 概況	10	4.3 設立創意及資金結算所	48
1.2 目的	10	4.4 提高問責性與透明度	50
1.3 方法	11	4.5 鼓勵官員的授權角色	52
1.4 研究設計與方法	13	然不知	_
第二部份 — 界別分組與差距	17	笫五部份 ── 展望與前行	54
2.1 學者	18	附錄	56
2.2 私營企業/大型公司/中小型企業	20	參考目錄	60
2.3 基金會/慈善信託基金	23	参与日 郵	60
2.4 官員	26		
2.5 中介機構	28		
2.6 非牟利組織	30		
2.7 社會企業	34		

圖表目錄

圖—	● 融合價值概念圖概覽	11
圖 _	● 融合價值概念圖一 — 香港修訂版	12
圖 _	• EngageHK 時間表	13
圖四	• EngageHK 訪談過程	14
圖五	• EngageHK 研究方法	15
圖六	● 受訪者分佈圖	15
圖七	● 顧問委員會參加者分佈圖	16
圖八	● 網上調查參加者分佈圖	16
圖九	● 七個界別分組説明	18
国十	● 賽馬會慈善信託基金與公益金十大獲資助者	24
昌十一	● 社會企業的社會目的	31
圖十二	● 香港社會企業的業務性質	31
圖十三	• 社會企業的收入來源和利潤分配	32
圖十四	● 香港的融合價值概念圖(連跨領域議題)	37
圖十五	● 香港的融合價值概念圖(連方案)	38
圖十六	• 網上調查受訪者對方案的看法	40
圖十七	● 香港的融合價值概念圖(連建議)	42
圖十八	● 英國支持社會企業的中介機構	49
圖十九	● 香港支持社會企業的中介機構	49

報告內容純屬作者個人看法,並不代表 RS Group 或贊助者之意見及立場 。歡迎讀者電郵意見至李家仁先生 (philo.alto@acvmail.org) 或黃本明先生 (ming.wong@acvmail.org)。

RS GROUP致辭

2011 年底,RS Group 決定委託顧問製作一幅香港社福/社企界發展狀況之「概念地圖」,我們相信此舉對香港各界推動社會創新有所裨益。當時 RS Group 已邀得 Jed Emerson 擔任高級顧問一年,我們希望更清楚了解香港的社會生態,並參照 Jed 的經驗製作 RS Group 的融合價值地圖(www. blendedvalue.org),藉以更有效地從贊助人及投資者的角度推動社會創新。

我們希望此項研究可探討一系列基本問題:

- 哪些人士及機構正為解決香港社會及環境問題 出力?
- 他們如何進行工作?
- 他們面對的主要挑戰為何?在其營運(特別是資金、組織結構方面)層面,其面對的問題是否有相同之處?

我們希望研究達致雙重目標:

其一,從RS Group 自身需要出發,希望研究所得的「概念地圖」,有助我們決定向甚麼項目提供資金,以及提供什麼類別的資金(投資或捐款)。

其二,我們有感關於社會創效的討論,參與者已不再局限於傳統出資人及「社會效益」提供者(如慈善家、基金會和非牟利團體),現時有些希望利用私人資金為社會帶來正面影響的人士和機構亦越來越多參與討論,他們包括創效投資者、牟利社會企業,以及具社會責任的企業等。我們希望了解不同類型「社會創效者」的工作及各自定位,尋找更多志同道合的人士、機構和社區,可能我們一般不會想及與他們之間的共通點,但實際上這些人士、機構、社區與我們卻可能有著相同的目標和意願一即以產生正面社會及環境影響的意願為依歸,管理組織(可以是公共資源、私人慈善捐款,或產生市場回報的投資)。

因此,我們邀請了黃本明先生及李家仁先生製作此「概念地圖」,並經多月商討及為他們的調研提供意見。而此報告就是他們過去 18 個月以來努力的成果。

我們原本的目標是出版一份研究報告,但最後的收獲卻不止於此。透過參與李家仁及黃本明先生舉行的工作坊,我們感到他們兩位簡潔地以"EngageHK"作為計劃名稱是貼切的。他們以個別訪談或小組討論形式,邀請在香港各界具影響力的持份者,積極討論對現況的觀感、對未來的抱負及面對的挑戰。這過程正好表達出項目背後的精神是要充份"engage"香港。雖然本次研究的規模有限,卻教我們看到原來香港仍然擁有大量不同類型和背景的人才,他們在不同領域努力,希望將香港變成一個更美好的地方。

我們身處的世界愈來愈複雜,社會及環境問題的成因繁雜,需要系統性解決方案,也意味著我們需要更多跨界別合作,以及更好地調動人力和金錢資源。我們亦需要社會創效領袖一他們能跨出其原先領域,看到更大目標,並願意與志同道合者共同協作以產生重大影響。我們相信,如果社會整體多加關注我們共同面對的資源、組織、量度準則、領導力及政策等問題,每個人和機構將可更有效落實各自的議程。

EngageHK 這項目稍稍透視了香港跨界別合作的潛力。我們希望報告有助各界討論有關社會創新創效的機會及行動,甚至促進更深更廣的跨界別協作。

陳恩怡及團隊 RS Group

鳴謝

RS Group的資金支持及指導 — Annie Chen, Katy Yung和Joan Shang: 他們的顧問 Anna Wang和 Bonny Landers: 特別鳴謝 RS Group 高級顧問 Jed Emerson 對我們的支持·特別是他分享多年來研究融合價值地圖的經驗。

我們的義務顧問 (按姓氏字母排序): Keitaro Asaba、Kevin Chong、Gloria Chow、Lilian Chow、Paolo Fresia、Mabel Fung、Connie Lee、Arian Hassani、Stephanie Man、Karen Ng、Alexander She、Janet Shum 及 Norma Wong。

我們的樣稿評審員(按姓氏字母排序) :Scott Lawson、Ada Wong、Kim Salkeld、Vincent Wong 及 Terence Yuen。

尼爾森公司·特別是為 EngageHK 網上調查提供義務支援的 Oliver Rust·Jason Byun·Edward Chan 及 Angel Young。

我們各個工作坊的場地提供者: 渣打銀行、UBS、美國銀行美林、瑞生國際律師事務所。

最後·感謝所有曾接受訪問或參與工作坊的人士·和我們分享他們的觀點及提供極具建設性的建議和意見。

以下詳列受訪者在訪談時所遞屬的機構,如有任何遺漏或錯誤,我們謹此 致歉。

工作坊參加者(按姓氏字母排序),當中 多位也曾參加個人專訪:

Paul Angwin (People and Planet)
John Burns (HKU)

Carmen Chan (YES Network)

Crystal Chan (Make a Difference)

Rachel Chan (Innofoco)

Christine Chao (Grameen Foundation)

Annie Chen (RS Group)

Darwin Chen

James Chen (Chen Yet-Sen Family Foundation)

Agnes Cheng (Esquel Foundation)

Cooke Cheung (St. James Settlement)

Patrick Cheung (Water Drops Foundation)

Stephanie Cheung (Make a Difference)

KO Chia (Grace Financial)

Elsie Chien (HKU)

Jed Emerson (Blended Value Group)

Scot Frank (One Earth Designs)
Josee Ha (HK Young Entrepreneurs
Alliance)

Cecilia Ho (Lee Hysan Foundation) Abbie Jung (Synergy Social Ventures)

Olivia Kan (Hong Kong Jockey Club)

Chi Hing Kee (Fullness Social Enterprises Society)

Danny Lam (HKU)

LK Lam (Office of Chief Secretary for Administration, HKSAR)

Bonny Landers (RS Group)

Jane Lau (China Light and Power) Laura Lau (Swire Group Charitable Trust)

Patricia Lau (Efficiency Unit, HKSAR)

Yan Lau (UBS)

Scott Lawson (SOW Asia)

Edwin Lee (HK Council of Social Service)

Jane Lee (Sheng Kung Hui Welfare Council)

Josephine Lee (St. James Settlement)

Thousand Lim (YES Network)

Eleanor Ling (Keswick Foundation)

Melissa Moi (Bank of America Merrill Lynch)

Adam Nelson (Yeh Family Philanthropy)

Charles Ng (InvestHK)

Fern Ngai (Standard Chartered Bank & Community Business)

Francis Ngai (Social Ventures Hong Kong)

Kim Salkeld (Efficiency Unit, HKSAR)

Joan Shang (RS Group)

Brian Tang (Credit Suisse)

Donna Tang (Hong Kong Jockey Club)

Malini Thadani (HSBC)

Susan Tse (British Council)

Mingles Tsoi (CUHK)

Diana Tsui (KPMG Foundation)

Christina Tung (UBS)

Anna Wang (RS Group)

Bonita Wang (iDonate)

Xiao-Lu Wang (HKU)

Ada Wong (HKICC)

Linda Wong (CityU)

May Wong (Asian Charity Services)

Vincent Wong (Hong Kong Social

Enterprise Summit)

Yvette Yeh (Yeh Family Philanthropy)

Alvin Yip (HKPU)

Yan-yan Yip (Civic Exchange)

Terence Yuen (HKU & CUHK)

Katy Yung (RS Group)

個人專訪:

John Budge (Charity Law Reform Commission)

Dorothy Chan (China Light and Power)

Denis Chang

Hoi Wai Chua (HK Council of Social Service)

Daniel Chun (Kids4Kids)

Cees de Bont (PolyU)

Cynthia D'Anjou-Brown (HSBC)

Simon Galpin (InvestHK)

Diana Gan (Compassion for Migrant Children)

Mimi Hutton (STEP Philanthropy)

Gabrielle Kirstein (Feeding Hong Kong)

Christophe Lee (Keswick Foundation)

Doris Leung (Diamond Cab)

Michael Lai (St. James Settlement)

Michele Lai (Kids4Kids)

Jong Lee (Bonham Strand)

Yvonne Li (Avantage Ventures)

Howard Ling (HKCSS-HSBC Social Enterprise Business Center)

Jennifer Liu (Sir Hudson)

Neil McNamara (Jardines Group)

Derek Ng (InvestHK)

Joe Ngai (McKinsey & Company)

Oliver Rust (Nielsen Company)

Douglas So (Hong Kong Jockey Club)

Herman To

Peter Witton (Habitat for Humanity)

Fanny Wong (Keswick Foundation)

Nancy Yang (Asian Charity

Services)

Teresa Yang (Esquel Foundation)
Constance Yue (Po Leung Kuk)

Alice Yuk (HK General Chamber of Social Enterprises)

前言

當 RS Group 的 Annie Chen 與其高級顧問 Jed Emerson 在 2011 年底邀請我們為香港繪製「社會生態系統概念地圖」時,他們最初的構思,是想找出資金提供者(包括慈善捐獻者、創效投資者)與資金使用者(如非牟利機構、社企、中介機構)之間,究竟存在何種差距,並從研究結果中了解可更有效地調配資金及資源的方法。

完成初步評估後,我們認為這次研究,應盡量令廣 泛持份者能從中得到啟發而獲益。於是,我們決定 把「社會生態系統」一詞的定義拓闊,既包括非牟 利機構、社會企業、基金會、中介機構,這一類較明 顯的持份者,也涵蓋政府、學界、私營機構、中小企 當中的相關持份者。

EngageHK 的旅程於 2012 年 2 月正式啟航。我們與過百位來自超過 80 家不同公營機構、私營企業及公民社會的領袖作單對單訪談,曾召開四場工作坊,當中一共有超過 50 名來自不同業界的從業員、政策訂定者、教育人員及創業家參與,共同討論跨領域議題、分享我們的研究結果、探討各類型建議、計劃下一步的策略。為了鼓勵更多持份者提供意見,我們也在尼爾森公司的支持下,進行網上意見調查以更深入地去驗證我們的方案與建議。

最令我們興奮的是參與者皆熱烈回應、樂意合作, 高度配合我們的查詢。原本預估 90 分鐘的訪談, 往往演變成兩至三小時的深入對話。參加者當中, 有在所屬領域工作了超過 30 年的資深實幹派,也 有希望能夠改變社會的年輕應屆大學畢業生,相同 的是他們都熱心為香港更美好的未來作出貢獻。

或有人認為,現時貢獻可持續發展的參與者,已基本上有相當數量、亦夠多元化,故已能提供足夠創新方案解決本港當前問題。然而情況卻非如此。事

實上,在很多情況下,不少項目重疊範疇,浪費資源, 未達預期結果,對社會的影響更不增反減。雖然某 程度上,工作領域重複可促進競爭,創造性破壞也往 往能帶來新一輪變革,兩者未嘗不是好事,但無論如 何,香港整體不同界別的協作仍嫌不足。

我們相信對香港「社會生態系統」主要的持份者而言,現正是時候退一步好好看清楚整體狀況,檢視甚麼可行、甚麼不可行,並繼而明白如何能擴大香港整體對社會、經濟、環境三方面所作出的正面影響。香港的資源、人才、驅動我們的力量,使本港處於與別不同的位置,為可持續發展而迫在眉睫的挑戰,尋找創新的解決方案,並擔當地區領袖的角色。

於我們兩人而言,此報告的重要性遠超出其研究結果 及建議的範圍。它最大的價值在於定期集結本來不常作交流的持份者互相對話。閱讀這份報告時,讀者大概會由自己從事的界別之觀點出發,留意到自己某些與其他人共享的看法。我們希望這些建議可以在個人層面上與讀者產生共鳴,並期待與你一起推行。不論是深交還是陌路,希望讀者都可與他們分享這份報告,我們深信此舉定能打破本來充滿局限的協作框框。

在完成 EngageHK 旅程的首階段時,我們才意識到自己尚有漫漫長路。研究結果及建議,旨在促進對話、激發多方對談,從而使我們可以共同打造一個更美好、更可持續發展的香港。

黃本明與李家仁

摘要

即使香港近年一直擠身於全球競爭力調查的排名前列,但持續的環境挑戰及日趨惡化的貧富差距,再加上缺乏可負擔的住屋、人口老化,及某些界別對社會極其不滿等問題,令刻不容緩的問題頻生,阻礙香港人打造美好未來。

EngageHK 是一個社區主導計劃,推動合作型社會生態系統,促進概念及資金流動,為香港建立一個可持續和更具復原力的將來。

我們的目標包括:

- 1. 概覽目前為本港社會問題出力之持份者所組成的 「社會生態系統」。
- 2. 識別出持份者的願景,從而於更大的社會生態系統下,擴大及優化他們的社會影響。
- 3. 訂定新建議, 務求幫助持份者建構一個更有效而 又同時滿足其需要的社會生態系統。

本報告涉及的持份者包括:官員、學者、企業、基金會、慈善信託基金、非牟利機構、社企、中介機構 一我們統稱他們為「香港社會生態系統中的持份者」。同時,我們也認同媒體在塑造及構建有關香港社會問題的公共輿論中,一直扮演的重要角色。

研究以 Jed Emerson 的融合價值框架為基礎,於2012年2月至2013年4月期間進行。我們訪問了來自超過80家本港機構中的過百位人士,完成了共88名受訪者的網上調查,並舉辦了四場各有20至25名參加者的工作坊。

然後整理出五個跨領域議題,探討界別間的主要差距,及從中所衍生的機會;這些議題大大影響香港社會生態系統的可持續性,包括:

- 缺乏跨界合作 香港缺乏分享知識及協作的文化,因而無法體會到跨界合作對發展社會生態系統的益處。
- 缺乏有利社會融資的環境 一香港並無系統性地 為非政府組織及社會企業提供創意和慈善基金的 「結算所」,同時亦對中介機構的角色及其重要性 缺乏認識。
- 社企定義及角色模糊 當中包含兩大議題:(1) 缺乏因應本地情況而能推動社企精神的法律和政 策框架;(2)合適的社會創效量度指標。
- 對可持續發展的共同目標缺乏興趣 雖然所有 持份者均認同加強各行各業為環境問責及增加透 明度,能大大有益於可持續發展的共同目標。但如 非迫不得以,大部份人都似乎不願意主動作改變。
- 政府的方針與角色 政府尚未向公眾闡明共同願景、統一政策、資助方針。政府像是被政治利益 所主導,而這樣的考量對應付長遠的結構性挑戰 並不足夠。

「香港被視為世界上其中一個最富有的城市;然而,繁華背後卻 遮蔽著極端貧困。數以千計的港人仍然生活在籠屋和板隔房中, 失業人士與內地的新來港家庭的孩子,亦在貧困中掙扎求存。|

香港社會組織協會主任何喜華

為了進一步分析跨領域議題,獲取研究結果,找出方案及可行的建議,我們的顧問委員會工作坊參加者討論並完善五大方案。隨後,這些方案獲得我們網上調查結果驗證,並在我們第三與第四場顧問委員會的工作坊中得到結論。這些方案是:

- 促進思維及心態轉變
- 建立具活力的中介機構界別
- 訂定良好公共政策
- 闡明香港未來的共同願景
- 建立合適的創效量度指標

要實現這些方案,我們定出具體建議如下:

1. 促進跨界對話與協作

- (a)推廣跨界事業和晉升領導層的機會
- (b)建立共同工作空間網絡
- (c)發展主流以外的其他媒體選擇,展示為解決目標社會問題而設的社會為本計劃

2. 同時重視社會及經濟利益

- (a)促進心態及思維上的轉變以符合融合價值方 針,在財政目標上結合對社會及環境的可持續 性考量
- (b)發展及支持一個明確地結合社會、環境和經濟 影響為目標的混合型業界

3. 設立創意和資金「結算所 |

- (a)發展一個具實力的中介機構業界,吸引人才與 創意
- (b)鼓勵所有界別支持中介機構

4. 增強問責及透明度

- (a)設立用戶相關的影響力指標,以促進各界別工 作成果的分享和基准測試
- (b)為政府及其他界別打造跨界平台,分享案例、 數據和資源
- (c)與專業服務公司和中介機構合作研製適合香港的創效報告框架



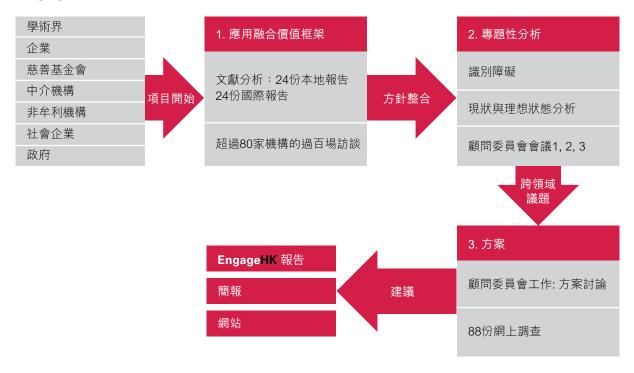
5. 鼓勵政府的授權角色

- (a)拓展香港金融中心的地位,使之包含社會創效 融資及創新變革
- (b)在政府內部推動社會創新與願意承擔風險的 心態
- (c)確保政府規則與政策一致,以支持社會創新及 創效型經濟

總括而言,我們對香港更美好的未來有著共同願景。 此外,也有越來越多人看到必須更全面地面對香港可 持續發展方面的挑戰,對此我們感到鼓舞。

然而,我們要更快向前推進:否則,香港將面臨失去 其領先競爭力的風險,落後其他國際城市。

EngageHK研究過程概覽





第一部份: **簡介**



1.1. 概況

EngageHK 是一個廣泛性的社區計劃,透過推動合 作型社會生態系統來促進概念及資金流動,目標是要 為香港建立一個可持續及更具復原能力的將來。

要為香港建立一個可持續的將來,要思考的地方除了 經濟要素以外,還必須包括社會及環境影響評估。這 是任何一個追求快樂、安穩生活、興盛、及凝聚力的 社會均需參與的一個「旅程」。這個旅程需要在不損 害我們城市的財政狀況下,拓展公民自由、可負擔住 屋,以及公平而優質的醫療、教育及其他合理的福利 服務。此外,社會整體亦需要向社會中最弱勢的社群 提供適當援助,從而令他們重新站起來、穩步向前, 活出有尊嚴的人生。最後,這個社會的成功標準不限 於賺錢,而會尊重各種不同型式的成功。

貧富差距加劇、環境挑戰、可負擔房屋缺乏、人口老 化、基層貧窮等問題,既令社會和政治局勢日益緊張 (例如出現佔領中環運動),又同時削弱了香港長遠 生產力與經濟潛力 一 因此,這些社會問題,實際上 是所有香港人的問題。

一如世上越來越多國家,香港社會生態環境經已轉 變,很多不同類型的持份者都希望以嶄新手法,解決 當前這些迫切性的社會問題。由政府至創業家、慈善 基金、企業、非牟利機構、及投資者,各持份者正透 過不同角度、資源、工具,去檢視及處理這些問題。

有見及此, EngageHK 希望為政府、商界、學界、公 民社會的領袖及持份者,提供一個反思他們與其他持 份者關係的討論平台,分享各界不同的觀點。因為唯 有透過了解大家共同價值觀和目標,才可以一同尋找 更有效的方法來集眾人之力,改變社會。

雖然此計劃是以研究和搜集資料為基礎,但我們深 信在製作這個概念地圖的過程中,不少對香港長遠可 持續發展有心的持份者,都覺得這次研究開創了一個 相當獨特的討論契機。

1.2. 目的

我們的概念圖計劃的主要目的是:

- 1. 概覽目前為本港社會問題出力之持份者所組成的 「社會生態系統」
- 2. 在更大的社會生態系統下,識別持份者的需要,並 藉此希望擴大及優化其社會影響
- 3. 訂定新建議,務求幫助持份者建構一個更有效率 而又同時滿足其需要的社會生態系統

本研究的持份者包括:政府、學者、企業、慈善基金、 非牟利機構、社企,以及相關界別的中介機構。我們 將他們統稱為:「香港社會生態系統」。

EngageHK 不打算為香港如何建設一個可持續的將來,主動建議任何特定而具體的措施方案。相反,我們會鼓勵社會生態系統中的不同持份者,對自己經常要面對的議題和挑戰,進行建設性的交流,並聯合起來一齊行動。

1.3. 方法

香港要持續發展,需要不同行業的牟利及非牟利團體,在各階層建立一套共同價值觀。

傳統心態認為,某些機構只會創造經濟價值,而另一 些機構則只會提倡社會價值。這種思考模式令許多機 構單單追求利益最大化,並把社會及環境成本,推卸 予地球和其他人。這心態亦無疑造成一系列的環境和 社會問題,帶來不理想的社會現象,窒礙城市的長遠持續發展。

基於「不同類型投資會帶來不同回報」這個想法, EngageHK 用上 Jed Emerson 的融合價值框架 (Blended Value Framework)。此框架認為,所 謂「價值」,其實是經濟、社會及環境作用互相組合之 下而產生〔註 1〕。

早在 2003 年,因為商界對更具社會責任的計劃的 興趣漸增,Emerson 於研究初期便嘗試將美國不同 活動範疇描繪出來。並在研究期間發現各界別多數獨 立運作,而不理會其他機構的工作。

為了進一步了解美國的情況,Emerson 界定了各個界別需要面對(即「尚待探討領域」)及界別間必須面對的挑戰(即「跨界別議題」),再就處理這些跨領域議題作深入分析,最後為如何長遠面對這些挑戰,訂定具體建議,並以「融合價值概念圖」作總結。

融合價值概念圖請參閱圖一。

圖一 ● 融合價值概念圖總覽

原先分隔的持份者 尚待探討領域 跨界別議題 引伸意義 介業社會責任 主題 資金問題 社會企業 資訊(書藉、文章、 基礎建設 網站) 社會融資(具社會責 衝量指標(非牟利和 任的投資) 企業社會責任) 資源管理 社會融資(社區與雙 重底線投資) 計劃 組織能力 跨界別合作 策略性或實效慈善 領導例子 捐獻 規訂、政策、税務條例 待討論議題 可持續發展項目

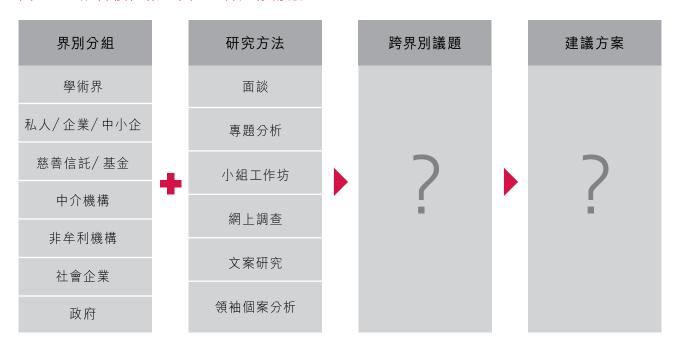
來源:融合價值-Jed Emerson, 2003



Emerson 強調,融合價值概念的重點,在於打破不同類型社會創效活動之間的阻隔,當中包括:企業社會責 任、社介、社會責任投資、社區與雙重底線投資、策略/實效慈善捐獻,及可持續發展項目等等。

為了將融合價值的理論框架套用在香港,我們決定把研究範圍擴展至政府、學者及非牟利團體 — 這些持份 者在這個城市的社會生態系統中,是極其重要的推動者。融合價值概念圖的香港修訂版請參閱圖二。

圖二 ● 融合價值概念圖 ─ 香港修訂版



我們把香港特區政府納入本研究,是因為政府不同部門透過各種政策,在提供及資助(直接撥款或間接補貼) 社會福利服務方面,扮演著十分重要的角色。非牟利界別〔註2〕最近也開始採用社企模式,提供與原來業務 相關的互補性服務,並同時賺取利潤。另一方面,學者及大學也是重要的研究對象,因為學者與政府之間合作 關係密切,而且香港所有專上學府均由政府資助。

而政府以外,家族及企業基金(通常以慈善信託形式設立)是支援社會服務的最主要資金來源(貸款或投資)。 他們通常會透過中介機構,例如:投資會、私人銀行、基金經理、孵化中心來提供資金和援助服務。

^{2.} 香港的非牟利團體多被當成是非政府組織,本報告則把非政府組織統稱「非牟利界別」。



研究於 2012 年 2月至 2013 年 4 月間進行,當中我們訪問了過百位來自多於 80 家香港團體的代表,其中 88 位完成了一個網上問卷調查,另外再加上四個各有 20 至 25 人參與的工作坊。

EngageHK 研究的宗旨之一,是去了解香港社會生態系統的現狀和各持份者對自身角色的看法。所以我們相信專題性分析,可提供機會讓我們去檢視、反思、分類收集回來的主要數據。利用這個方法,我們找出了一系列跨界別議題,而這些議題正正反映出推動現時及未來趨勢的主要成因,當中包括現存於香港社會生態系統中的斷層和發展空間。

接著,我們在首兩個工作坊的討論中,提出一系列方案及初步建議,並再透過由國際市場研究企業 — 尼爾森公司 — 所贊助的一個網上調查系統,驗證了各方案的支持度和彈性。

於第三個工作坊中,參與者先審視網上調查的研究結果概要及初步建議,繼而訂定一系列實質建議及具體執行措施。最後,在第四個工作坊中,我們分享了是次廣泛調查的結果及建議,並從政策角度出發,徵詢政府官員意見。

圖三 ● EngageHK時間表

四場顧問委員工作坊(非會議)

四次顧問委員會 文獻分析 深度研究 主題性分析 會議(2012年 網上調查 (2012年2月 (2012年2月 (2012年3月 5 月至 2013 年 至 5 月) 至 8 月) 至 8 月) 4 月) • 24 份本地報告 • 方案制定 • 超過 50 名思想 • 共 88 名受訪者 • 過百位代表超 與 20 份國際 過 80 家機構 領袖 • 調查顯示我們 報告 的業界領袖 • 顧問委員工作坊 的研究結果與 • 諮詢實地研究員 • 引述意見和評 #1: 界定跨界別 來自各界的大 部份受訪者意 論 議題 見一致 • 顧問委員工作坊 #2:政策建議及 機構策略 • 顧問委員工作坊 #3 + #4:訂立 方案和建議

1.4.1. 文案研究

文案研究主要由本地及海外文獻分析組成,當中包括:學術期刊文章、智庫和顧問報告、官方網站及年報。雖 然我們的研究內容追溯至上世紀 90 年代,但我們主要集中引用過去五年的相關研究和數據。

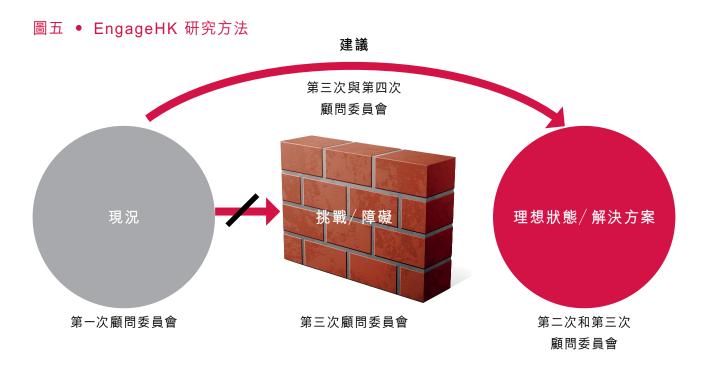
參考報告目錄詳見附錄「參考書目」部分。

1.4.2. 單對單訪談

我們從文案研究及依不同界別分組的領袖及業界代表中,選出一個重點聚焦小組。在首輪訪談後,我們以滾 雪球式取樣方法,獲得更多受訪者。每次訪談平均需時 90 分鐘,時間由最短 1 小時到最長 3 小時不等。 我們在半結構性訪談中所提出的問題,基本上根據 Jed Emerson 的融合價值概念中的「變革理論」為框架 (圖四),即使部份問題可能超出受訪者現時的專業範疇,我們也鼓勵他們以廣泛、跨界別的思維,就他們的 個人觀察作闡釋。我們一般以廣泛而開放式的問題開始討論,令受訪者感到雙方正在交談,並避免把問題引 導至我們希望專注的議題上;我們安排在訪問的較後階段,才會以針對性問題去釐清受訪者的具體意念。我們 亦會鼓勵受訪者説明他們的答案,究竟是從所屬機構或界別出發,是個人意見,還是兩者的立場皆包含在回應 之內。

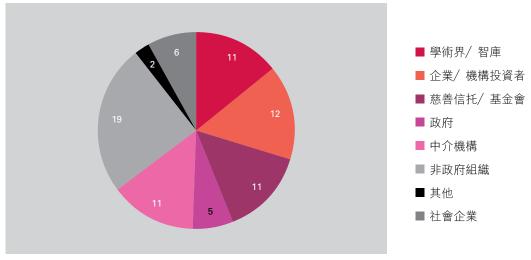
圖四 ● EngageHK 訪談過程

變革理論模型	問題(因應不同界別或機構的性質再調整)
該界別的現況·其優勢和挑戰為何? (現狀一甲)	您會如何形容您所屬的界別,及香港現今整體的社會生態系統?
您會如何形容自己心目中的理想狀態? (理想狀態一乙)	您會如何描述您所屬界別在整體社會生態系統中的理想狀態?
要做甚麽才可以令這個界別達至此理想狀態? (從甲到乙)	該界別要達至您心目中的理想狀態,要依靠甚麽條 件或執行甚麼措施?
目前該界別要達至此理想狀態,將會有甚麽障礙? (要達至乙需要面對的障礙和挑戰)	目前令該界別未能充分發揮其潛力的障礙是甚麽?
您會認為在沒有任何干預或協助下,該界別將來會 怎樣? (以現況為本)	如果該界別沒有積極嘗試作出轉變,各項問題將怎樣惡化又或是持續不變?



圖六 • 單對單訪談之受訪者分佈圖

從各界別挑選的代表和領袖開始,以滾雪球方式招募更多受訪者,再以抽樣方法挑選。



* 數字代表參與人數

1.4.3. 顧問委員會工作坊

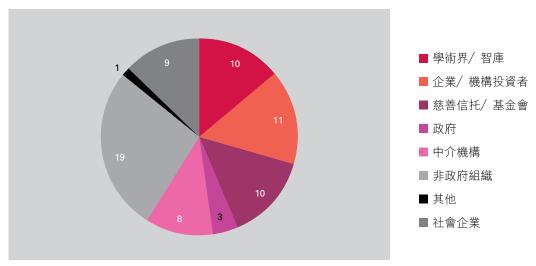
從最初 20 次單對單訪談中,先界定一系列初步的跨界別討論議題。然後再根據身處行業的代表性及參與程度,以及其對推動香港社會生態系統發展之興趣,召集當中願意更進一步的積極參與者及領袖,參與第一場工作坊。

而在研究的不同階段皆設有工作坊,每次約有 20 至 25 人參與,先後共召開四場,分別於:2012 年 5 月 9 日、2012 年 8 月 7 日、2012 年 11 月 9 日和 2013 年 4 月 22 日舉行。我們確保持份者中的核心成員參加最少兩場工作坊,同時在每場工作坊中又邀請新人加入,務求觀點既連貫又多元。

工作坊主要分為兩部分: (1) EngageHK 的最新研究發現;和(2) 全體作分組討論。

圖七 ● 顧問委員會的參加者分佈圖

受訪者通過立意取樣方式,由上一階段的受訪者當中,根據他們在創造融合價值的投入和參與程度,再從中 挑選。



* 數字代表參與人數

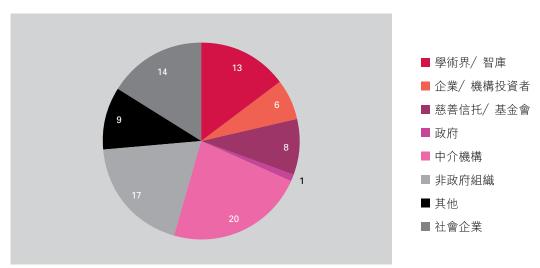
1.4.4. 網上調查

在尼爾森公司支持下,我們在 2012 年 10 月 12 日起進行一項為期四周的網上調查,徵詢各持份者在香港各 區對常規方案及建議的支持之深度與廣度。

然後,我們根據 88 名網上調查受訪者的結果,將建議方案重新建構、細化,再定義優先順序,提供一系列可 引發社會生態系統中不同持份者共鳴的建議。

圖八 ● 網上調查的受訪者分佈圖

受訪者是從多個聯合機構的會員名單中選出。



* 數字代表參與人數

調查問卷樣本詳見http://www.asiacommunityventures.org/EngageHK; 調查結果則參閱附錄三



第二部份: **界別分組與差距**

根據融合價值框架(香港修訂版),透過單對單訪談不同界別的持份者,研究這些界別的貢獻,並探討當中有甚麼因素、哪些落差,正在妨礙社會生態系統的發展。當中七個界別和每個界別分組的機構類型可參閱下表。

圖九 ● 七個界別分組説明

學術界	參與非牟利、社會企業和社會企業研究的大學
私人/企業/中小型企業	參與企業社會責任和社區投資的企業、提供可持續發展/責任投資和慈善服務 的銀行
慈善信託/基金	企業基金會、家族基金會、家族理財辦公室、個人投資者和慈善家
中介機構	社福界中包括:資金、培育、職業輔導或諮詢服務的提供者、會員制人脈拓展機構、創效投資基金
非牟利組織	國際非政府組織、香港政府資助的非政府組織、非政府組織(當中部份旗下擁有社企)
社企	非牟利、私營的社會企業和沒有政府補助的私人社會企業
政府	政策研究、顧問委員會、為非牟利機構和社會企業提供支持和補助的單位
其他*	傳媒、律師、不屬於上述任何一種類別的人士

^{* 「}其他」只適用於網上調查

2.1. 學術界

學術界主要由專上教育機構組成,而本研究則把本 地大學、部份附屬專上學院及職業培訓中心也包括 在內。學術界在培養年輕人方面發揮了領導作用,使 他們具備加入勞動市場所需的關鍵技能,促進界別間 的知識交流,並培育未來領袖及社會企業家,此乃社 會生態系統發展中的重要部份。另外,學術界也推動 社會創新及企業家精神,並研究社會影響力指標和 評估。

學術界計劃概覽

社會創新及企業家精神在全球學術界越來越受到廣 泛重視,不僅為了研究目的,更重要的是他們在促進 社會的可持續發展上有著巨大潛力。在香港,已經有 幾家大學推出了大型跨學科項目,融貫連結商業計劃 書比賽、師友計劃、實地學習計劃、工作坊、人脈拓展 活動及研究計劃。

目前,香港賽馬會是在學術界推動上述項目的最大資助者,當中包括: (1)香港大學社會科學院的「睿智計劃」〔註 3〕和(2)香港理工大學設計學院旗下的賽馬會社會創新設計學院〔註 4〕。這些項目提供培訓項目、工作坊、比賽和其他活動,讓學生、院系及非政府機構可以在組織、研究和教學能力的基礎上展開合作。其他大型項目例子,則包括:香港城市大學的火焰計劃和香港中文大學的創業研究中心。

除了各大型項目所開辦的課程外,大學亦有各自開辦 社會創新與可持續發展的課程。當中,以香港浸會大 學及香港科技大學的課程,相對比較著重企業社會 責任。

跨界別合作

近年,學術界與其他界別之間的跨界合作,成為了一股新興熱潮。目前有數家中介機構專注於跨界合作項目,例如 YES 網絡便是一個可以讓來自不同界別的代表互相合作,並支持社會企業家為社會帶來正面改變的中介平台。他們目前與香港大學(學術界)及香港賽馬會(基金)舉辦「睿智計劃」;另一例則是中華創新與創業聯盟於香港科技大學分部所舉辦的社企論壇。

另一個本地項目「仁人學社」,也帶領舉辦與非學術界界別的合作教育項目,並開展了一個社會企業精神的公民運動,為推動社會創新及創業作出貢獻。

差距

社會創新在學術界依然是個新興議題,因此需要更努力匯聚資源和和人材以克服以下難題:

- 缺乏社會創新和創業的課程 雖然學生對此學科的需求殷切,但本地各間大學在開辦有關創效投資、公益創投、社企和社會創新的課程方面,表現仍然緩慢。大部份社會科學院始終關注社會福利和服務多於社會創新。另一方面,有些商科及創業學院則舉辦商業計劃書比賽,但與其他院系交流有限。
- 欠缺學系間和學系內部的協作 推動社會創新和跨學科思維的推進速度很慢,當中很大程度是因為院系中缺乏可分享實戰經驗的資深社會創業家及啟蒙導師。
- 跨學科培訓不足一過度強調標準化考試和專門 分科過早,導致知識層面流於狹窄,錯失跨科學 習的機會。能夠跨學科思考,是理解融合價值及 培養跨界思維能力的關鍵。
- 有限度的跨科學術研究 香港至今大部份研究都是以主題或特定行業為主導,很少現有的研究資助,是為了認清跨界市場落差,並解決當中之不足(例如:怎樣為社企更有效地提供資金和培訓)。此外,除了部份來自社企界別的兼職講師外,目前只有極少教授具備在此領域中進行深入研究的能力(包括營運社企的實戰經驗,及擁有涵蓋多個界別的人脈網絡)。
- 3. Excellence in Capacity-building on Entrepreneurship and Leadership for the Third Sector
- 4. Jockey Club Design Institute for Social Innovation

2.2. 私營企業/大型公司/ 中小企

本研究中,這個界別包括任何私人註冊機構、上市 公司、中小企,以至企業旗下所成立的基金(如:太 古信託基金)。一直以來,企業要達到的目標十分明 確:那就是要把股值最大化,又或是賺取私人盈利。 過往,這些目標都被視為與提倡可持續發展或帶來 社會創效無關,甚至可能會破壞社會;近年來,不少 企業卻開始認識到他們對社會的影響,不論是好是 壞,有心還是無意,都已經因為社會整體和許多股 東的期望日增,與其財務回報的關係更為密切。於 是,很多企業開始在其日常的營運當中,融合企業 社會責任(CSR)項目,當中包括:企業捐獻、員工 義工隊、資金贊助…等等。非牟利團體「社商匯賢」 (Community Business)的一項調查顯示,令企業 投入 CSR 的主要動力,順序分別為:提升企業帳面 價值(58%),人力資源方面得益(52%),以及良好 公共關係(40%)〔註5〕

香港企業社會責任的實踐

自上世紀 90 年代起,企業社會責任在香港已開始普 及,各公司的實踐方法,包括:「社區投資」或「社區 參與」。

在眾多受益群體當中,香港的企業傾向投放資源到 有關教育、環保、扶貧、兒童及醫療項目上〔註6〕, 而保育、文化、體育項目方面,則相對未能獲得企業青 睞,商界於此方面的捐助金額也較少。

在多種企業社會責任的項目中,香港的公司一般都 視社區投資為優先選項,因為此舉是企業最容易向 市場展示其企業社會責任的方法。根據「社商匯賢」 〔註 7〕的報告,社區投資主要有三種:現金捐款、 物品及服務捐贈、員工義工隊。作為社區投資中慈善 項目的分支,企業捐獻大概佔全港捐款的 10%。至 於捐贈予本港的非政府組織之公司,捐款金額則由 1999/2000 財政年度的 7 億港元,增加至 2010 /2011 年間的 37 億港元〔註 8〕。

企業社會責任的概念主要是由駐港的跨國企業「入 口」。這些跨國公司亦同樣被視為企業捐獻的主要捐 款來源。雖然這些公司都很慷慨,但當中大部份公益 資源都集中在發展中地區(如:中國內地和印度),而 非香港這個一般被視作較富裕的城市。近幾年,由於 受全球經濟下滑影響,很多跨國企業都削減了其捐款 預算和人手〔註 9〕。結果是這些公司都嘗試以較少 資源去進行更多工作,並傾向把其企業社會責任項目 的資源,集中投放到數間發展較成熟的非牟利機構。 另一些值得留意的項目,包括由匯豐銀行於 2008 年贊

- 5. Corporate Social Responsibility (CSR) in Hong Kong A Survey of Good Practice 2007 (Print).
- 6. The Role of Companies in the Development of a Vibrant Third Sector in Hong Kong, Golin/Harris Forrest 2001, www.cpu.gov.hk/doc/tc/research_reports/3rd-fullrep.rtf
- 7. 「社商匯賢」是一家會員制的非牟利團體,致力推動亞洲地區之企業社會責任。
- 8. 香港税務局 2000-2001 及 2011-2012 年報
- 9. 中民慈善捐助信息中心指出,全球經濟衰退令部份外國企業被迫減少捐助 He Dan(2012), "Charitable donations to Mainland China" China Daily.

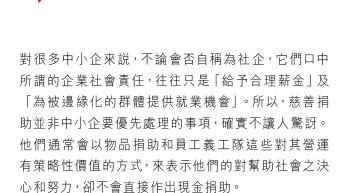
助成立的「社聯一滙豐社會企業商務中心」〔註 10〕: 這是香港首家社企孵化中心 — 過去五年,此中心總共培訓了約 800 名企業義工,所提供之顧問服務時數合共大約 2,000 小時,並已惠及約 50 家社會企業。

相反,較小或尚在發展中的非牟利機構,一般都難以接觸到以上提及的公司,所以難以爭取到與企業社會責任項目相關的資金及資源。



香港的中小企(SMEs)被定義為任何從事製造業而在本港僱用少於一百人的企業,又或是任何從事非製造業而在本港僱用少於五十人的企業[註 11]。香港有約 30 萬家中小企(佔全部商業機構中的 98%),提供了約 120 萬份職位(除卻公務員外,佔總勞動人口之 48%)。香港超過一半的中小企屬進出口、批發和零售行業[註 12]。

由於中小企較少宣傳他們的企業社會責任項目,故公眾所認知的相關例子不多,亦導致一般人不太留意中小企就企業社會責任所付出的努力及其趨勢。對中小企而言,資源多數會放到業務擴展,故企業社會責任對這類公司的重要性較低。加上租金高昂,大部份中小企都不太指望自己在利潤較低或回報較慢的情況下能夠持續營運,這也是使中小企不太看重 CSR 的原因。



家族業務

在企業社會責任的層面,家族或私人擁有的企業,一般都比起上市公司更少受股東期望所限制。至於家族業務的慈善捐助,也傾向被其他企業的捐助佔更大比例;另外,這些家族的企業社會責任部門,也往往相對地有更大自由度作決定,並表現出可承受更大風險。就這方面而言,家族業務在推動社會創新上有著較強的優勢;而反映上述趨勢的一個重要案例,就是家族製衣公司「溢達集團」,該公司一直有參與創立社企,為受經濟環境影響的前員工提供就業。

12. 同上

^{10.} 社聯一匯豐社會企業商務中心 http://www.hsbc.com.hk/1/2/cr/community/projects/sebc

^{11.} 工業貿易署中小企業支援與諮詢中心 (2012) http://www.success.tid.gov.hk/english/lin_sup_org/gov_dep/service_detail_6863.html

差距和挑戰

不少企業指出,要在不穩定經濟環境下策動企業社 會責任項目,往往要面對兩大挑戰:(1)欠缺高層認 同;(2)缺乏財政支持。然而,有些公司卻可在相關 預算遭削減下,仍能對社會作出相當大的貢獻,當中 包括建立非正式行業網絡及加入一些中介機構(如: 「社商匯賢」) 成為會員。诱過聯合同儕間各種專業 及公益項目,使公司的社會創效達的影響至最大化, 並避免在社會生態系統中出現資源重疊的情況。

以上的情況也代表所有「社會創效機構」(social purpose organizations, 簡稱 SPOs, 即不論是非 牟利團體還是社企)都應落力研究社會生態系統中 有甚麼特定需要,又或是有甚麼明顯不足的地方,可 透過由大公司的企業社會責任項目而獲得贊助,從以 解決問題。企業若是能夠與「社會創效機構 | 在目標 上趨向一致(例如:企業透過其員工提供免費專業顧 問服務),將能為社會整體及不同持份者帶來最大 價值。

至於其他室礙商界推動社會創新的問題,本研究總覽 如下:

• 對許多企業而言,舉辦企業社會責任項目有時就 像完成一張清單 一 由於企業社會責任往往不被 認為能夠直接影響股價或帳面回報,所以一般較 少獲高層積極參與。這些項目通常會由市場推廣 或人力資源的部門負責,目的是令員工和顧客知 悉,從而提高公司曝光率及受歡迎程度。於是,不 少公司都傾向資助高曝光及廣受歡迎項目,多於 其他真正需要資金援助又具創效潛質的務實項目。

- 即使某些公司嘗試提出一些別具創意的企業社會 責任項目,也往往未能得到政府的「一站式平台」 支持 一 公司在擴展其企業社會責任或社區投資 時,都很希望得到政府綜合資源以「一站式平台」 支持,以集合力量來增強效益。可是,他們最終往 往會因為在與政府聯繫的過程中,因為表面上出 現嚴重的官僚程序而卻步。
- 非牟利團體在「能力建設」(capacity building) 或「良性間接成本」(good overhead)方面支 援不足 一 大部份公司資助均集中在非牟利團體 的項目上,而非在機構培訓方面。這種傳統以項目 資助為重心的方式,未能讓非牟利團體於財務或 策略上達至可持續性,令其創效影響也會因而不 能長期持續。「智經研究中心」發表的一份報告便 指出,正因直接提供金錢資助乃企業常用手法, 故商界往往無法盡用其特性,發揮扶貧潛力。 〔註 13〕

^{13.} Executive Summary, Poverty Alleviation — What Can the Business Sector Do?, http://www.bauhinia. org/document/doc154eng.pdf

2.3. 慈善信託/基金

與政府資助和個人捐獻相若,慈善基金一直以來都在提供創效資金上扮演重要角色。香港的慈善基金一般分為兩種:(1)撥款型;(2)營運型[註 14]。「撥款型基金」從其捐贈基金的總額中提取部份資金,評估資助申請後,再決定支持哪些符合其使命的項目。香港賽馬會慈善信託基金、匯豐銀行慈善基金及李嘉誠基金會等,便是撥款型基金的三大例子。

相對而言,「營運型基金」則主要透過晚宴與拍賣活動、賣旗日,以至其他不同型式的活動向公眾募捐,

為受益人(或某特定社會問題)直接提供物資與服務援助。因此,營運型基金多數會受到更大程度的公眾監督:而且公眾也會認為,這類基金應當直接提供金錢資助予指定議題相關之範疇,例如:兒童與青年、少數族裔、長者和環保等的項目。

賽馬會慈善信基金和公益金

公益金及賽馬會慈善信託基金是香港兩個最雄厚的 撥款型基金,對資助香港社會各類型的社福利機構扮 演著不可取代的角色。

賽馬會和公益金

	賽馬會慈善信託基金	公益金
關注議題	六大關注議題: 健康生活 攜手助人 開創未來 體育怡情 培育文化 保職創職	提供不同類型的社區服務,當中包括: 長者、兒童與青年、家庭、復康與治療後 照顧服務、醫療與健康、惡劣居住環境居 民支援。 另外,社區發展項目也可以獲得資助。
資助受益型式	項目與計劃	計劃
主要資金來源	由香港賽馬會撥款,慈善信託基金的收入 並不計算紅利及退款	公眾募捐
資助對象	155家非牟利與社區項目(2011/2012)	157家慈善機構 (2013/2014)
資金分配	17.29億(2011/2012)	2.3億(2013/2014)

資料來源:香港賽馬會慈善信託基金及公益金網站、賽馬會慈善信託基金 2011/2012 財務報表、公益金 2013/2014 財務報表

^{14.} Philanthropic Intermediaries, Study on the Third Sector Landscape in Hong Kong, Eva Liu, released by Central Policy Unit, http://www.polyu.edu.hk/apss/Third/LSTS/3rd_ch13.pdf

圖十 ● 賽馬會慈善信託基金與公益金十大獲資助者(2011/2012年度比較)

	賽馬會慈善信託基金	公益金
十大獲資助者(相對全部獲資助者所佔百分比)	6.5% (總數155)	7.5% (總數133)
分配給十大獲資助者的資金百分比	28%	29%
十大獲資助者所獲得的平均資助金額	4,600萬	460萬

資料來源:賽馬會慈善信託基金 2011/2012 財務報表,及公益金 2011/2012 財務報表

這兩家撥款型基金的傳統,是向歷史較悠久/長期活 躍於社會生態系統的非牟利團體提供資助。這個現 象透過兩者的撥款資金集中在甚麼機構,已得以充分 反映:十大獲資助者一共獲取這兩個基金之 30% 的 撥款,但佔所有接獲資助者之總數卻少於8%。

此外,如果將賽馬會慈善信託基金及公益金與香港政 府的資助分配相比(見附錄二中的數據),明顯出現 資源重疊:政府資助的十大機構中之八家,同樣獲得 賽馬會慈善信託基金的資助(其中三家也屬於賽馬會 基金的接受撥款者之十大);另一方面,政府十大獲 資助者中的五家,也獲得了公益金的資助(其中三家 同屬公益金的接受撥款者之十大)。

政府、賽馬會慈善信託基金、公益金三者的撥款組合 相若,讓人有撥款模式不夠多元化的觀感。

私人基金會的資助地點

隨著香港經濟起飛,越來越多富人亦前往中國內地 尋根並特別受到「要回饋家鄉」的想法影響,以致 不少私人基金會為中國內地創效項目提供資金補助 〔註 15〕。根據香港政府中央政策組一項調查顯示 〔註 16〕,接近半數來自香港的慈善基金,都以中國 內地作為其資助目標。例如全港最龐大的私人基金: 李嘉誠基金會,當中 60% 之捐款就是給予中國內地 的項目。〔註 17〕

另一經常現象,是很多國際性非政府組織把香港視為 「籌款樞紐」而非一個需要服務地區。幾個較明顯例 子有:農村基金(Grameen Foundation)、閱讀之家 (Room to Read)及國際關懷協會(International Care Ministries),全都只是把香港視作亞洲地區 中,一個重要籌款樞紐。

17. 李嘉誠基金會, http://www.lksf.org/en/other/eventall

^{15.} The Role of Companies in the Development of a Vibrant Third Sector in Hong Kong, http://www.cpu.gov.hk/doc/ tc/research_reports/3rd-fullrep.rtf

^{16.} 同上

差距與挑戰

基金會及慈善信託基金,特別是個人資產淨值極高的家族辦公室,經常盡量保持工作低調而不作宣傳(雖然偶有例外)。他們通常會用比較傳統的方法,為非牟利團體或某些特定項目提供資金。不過,這種撥款方式多數為年輕一代捐款人認為過於保守,他們寧可為某些社會問題找出實際解決方法,多於關心自己所支持的組織是否特別有名、有信譽。而另一傳統是基金會及慈善信託基金會資助非牟利團體提出的「項目」,但不會補貼「經常性開支」。

其實,社會生態系統可以從以上這些基金會所累積的 知識、經驗及支援中獲益良多,特別是如果可以把這 些元素擴展至非特定項目的「能力建設」工程上面。 另一主要趨勢,是基金會不願分享項目成果的資料, 其背後原因是:

 缺乏基準及創效影響指標 — 慈善基金不願意面 對同業和傳媒審視,會索性不公布沒有實質硬指 標的項目成果。這使他們傾向於支持及報告「實 體」項目,而這些項目一般都被視作可以較安全地 管理和執行。

- 項目為本的傳統資助方式 一 這個情況與公司捐助相似,基金會資助短期項目,又著重評估項目的短期創效影響。此舉使非牟利團體需要不斷找資金維持項目,無法專心於締造產生長遠影響的社會轉變。此外,他們也要花很多時間和人力去滿足基金會的報告要求:通常這些工作只是按開支實報實銷,且並不支付員工成本及其他營運開支。
- 只資助非牟利團體 對於社企或拓展「能力建設」的中介機構,捐助金額幾近聊勝於無。現時已經有説法,認為創效投資與贊助撥款分開處理,令非牟利團體及社企所得的資助,只好以項目主導,並且長遠來說難以維持財務上的可持續性。



2.4. 中介機構

由能力建設、技術援助、顧問服務、到研究及指導,中 介機構提供了多種對社會生態系統可持續性極其重 要的服務。他們也可舉辦及管理來自不同界別持份者 所進行的開放式討論平台。

就如社企,中介機構在香港的社會生態系統中,並 無通用或法律上的定義。本章提及的中介機構,泛指 是社會生態系統中的服務提供者,包括資金提供、培 訓、輔導或顧問服務。同時,他們也包括會員制的人 脈拓展機構及創效投資基金。由於社會生態系統中的 「純粹」中介機構為數不多,故本章也會參考其他界 別的機構作案例。

孵化與財務上的支持

由於社企甚少處於一個能隨時接受投資的發展階 段,故此希望投資社企的創效投資者經常也會遇到 困難。中介機構則可填補這個市場空缺,協助社企 準備好與投資者合作,並在合適的時機把兩者連起 來。在香港,這些中介機構有香港社會創投慈善基金 (SVhk)與心苗(亞洲)慈善基金,他們是投資社企 以外,還會提供資金及非資金上的支持之中介機構。

創效投資基金的前期發展

以香港社會創投慈善基金會及心苗(亞洲)慈善基金 的工作為例,中介機構同時提供財務上和能力建設上 的支持是常見的。目前,社會投資市場的資金來源主 要來自個人、家族或慈善基金會,而從機構型投資者 中獲得資金的創效投資基金也在逐漸興起。雖然中 介機構所提供的培訓和資金支持傾向有某程度上的 重複性, 創效投資基金往往會對其投資公司對象採用

一個較為「放手」的做法。他們更著重於提供一個共 享和有著共同標準的基礎後勤服務如資訊科技、會計 和法律服務,以協助公司將其營運擴展至義工和輔導 計劃以外。

顧問與人脈拓展機構

本地的顧問與人脈拓展機構的例子,包括致力促進 社會生態系統中的核心成員聯手合作之「同舟其濟」 (Asia Community Ventures),及推動跨界創新 與創意思考並在年輕一代注入「融合價值」概念的機 構「創不同」(Make a Difference)。在區域性層 次,「亞洲可持續發展投資協會」(ASrIA)則是亞洲 例子,此機構致力推廣亞太區可持續與負責任投資。

其他界別的中介活動

不少來自其他界別的機構在鼓勵跨界合作中起著重 要的中介作用。其中一例,是由香港中文大學創業研 究中心舉辦的「香港社企挑戰賽」。香港社企挑戰賽 相信所有學生均有潛質成為成功的社會創業家,而 該計劃亦包括正式和非正式的訓練,參加者可以與商 界、政府部門和非牟利團體的代表交流互動。

智庫是另一經常舉辦中介活動的組織者, 诱過管理 策劃、出版及發表特定社會議題的研究報告,積極地 參與並推廣跨界協作及合作夥伴計劃。自 2008 年 起,香港政策研究所一直舉辦「社企民間高峰會」,提 高社會生態系統中各成員的社企意識。「智經研究中 心」亦同樣有舉辦關於不同社會議題的研究會和工作 坊,集結不同持份者群體的代表,以制定全面的政策 建議。



我們的研究發現,香港的社會生態系統中被深入研究過的界別當中,中介機構是迄今最不發達的界別。中介機構目前面對的挑戰包括:

- 對中介機構的了解和支持不足一香港的資助者一般都不依賴中介平台來尋找符合其目標的非牟利團體,並以削減營運開支為名,資助者會利用自身員工有限的時間和預算,自行完成相關的搜尋和查核工作。此限制引致一個不可預期的後果:最終目標受益者沒法被全面認清,資助者希望提供的服務及社會效益也無法達成。
- 中介機構的數量與種類不足以支撐香港的社會生態系統 一個蓬勃的社會生態系統需要一個中介機構網絡,把非牟利團體、社企、基金和私營界別連結起來。香港也需要更多中介公司來提供創效影響力評估標準,並且提供研究、籌款、評級、顧問、培訓和輔導等服務,務求使社會生態環境變得更有效率。

支持社會生態系統中的中介機構的海外計劃案例

美國和英國對於政府如何支持中介機構,特設一個實際的追蹤記錄,內容有可能成為進一步研究的重要案例:

過去數十年,美國發展出一個比較蓬勃的中介機構生態系統,以支撐其社會生態系統。如像「支援房屋、企業、活力都市企業」(Corporation for Supportive Housing, Enterprise, and Living Cities)這樣的團體,一直支持著個別機構和某些行業的工作。近期則有創辦於 2009 年的「社會創新基金」,為中介資助者提供政府資金補助。該基金的設計特點,是沿用有豐富經驗和知識的資金提供者,他們能清楚識別、選擇和強化有能力實現目標的非牟利團體的創效能力。在成立的首三年,此社會創新基金獲得 1.38 億美元資金,並分發給 20 家資助型中介機構。這些機構最後幫助了 197 家非牟利組織。

在英國,一系列擴大社會投資市場的計劃亦依賴著中介機構。不同的資助計劃會就不同類型的中介機構,制訂清楚定義及功用。例如:

- 投資與合約提供者:支持、指導和協助社企把可行計劃,變成能夠集資和制訂合約的機構;
- 社會孵化中心: 為剛創辦的社企在一段時間內提供密集支持的機構; 及
- 社會投資融資中介機構:連結對社會創效投資感興趣者,及需要資金來實現正面社會影響的社會創效機構的中介人

2.5. 非牟利界別

非牟利團體在公民社會裡擔當關鍵角色,它既直接提 供福利服務,並同時直接收取捐助。這個界別可視為 一個由公共機構、捐款人及公眾所組成的合作網絡、 是社會生態系統中一股重要力量。作為前線服務提供 者,他們相當理解一眾潛在受益者的需要和期望。

香港非牟利界別的規模

非牟利界別實際上包括義工團體、非政府機構,以及 所有經正式註冊、並訂明其成立目的是倡議社福政策 的機構〔註 18〕。香港政府於 2012/2013 年度提 供予非政府組織的總開支為 101 億港元〔註 19〕。

法律地位

截至 2012 年 3 月,香港共有 7.194 家非牟利團體 〔註 20〕。除獲得香港税務局提供税務優惠外,目 前這些慈善機構如何註冊登記,則不受特定法律條例 監管(註:香港沒有《慈善法》)。

有關非牟利團體的法例監管制度零碎,大部份已 成立的義工/社會服務團體,都以「擔保有限公司」 (companies limited by guarantee) 登記。他們 必需達到法例上最基本的企業管治要求,包括提供 審計報告及舉行股東週年大會。

主要功用與角色

目前所有社會福利服務當中,有超過 70% 的服務由 非牟利團體所營運,服務範圍包括:教育、醫療及其 他〔註 21〕。早在香港殖民地時期,非牟利團體已 是提供社會服務的先驅,並為此領域奠定基礎,確立 服務標準。

給予非牟利團體的捐助,全部皆以達致社會與環境創 效為目標,捐助者也不期望這些項目會帶來任何財務

回報。目前,社會福利署的撥款資助計劃涵蓋了六成 非牟利社福項目,而香港賽馬會慈善信託基金及公益 金則資助了剩餘四成的項目。至於各基金會的捐助及 私人捐獻,加上其他由收費服務或其他營運項目所得 之收入,只構成非牟利社福機構的小部份收入。

自香港在 1970 年代開始大幅提升社會福利開支之 後,政府便一直依仗非牟利界別的能力、聲譽、知識 及經驗來提供社會服務。由於非牟利界別主要靠政 府資助來生存,因此這個界別與政府向來關係密切。 直至 2002 年《五年福利政策》完結前,非牟利團體 一直有參與香港長遠福利政策的諮詢,與政府一同訂 定和落實與時並進的社福政策。

與政府的關係

特區政府所關注之非牟利界別的資助和營運議題,主 要可分為三方面:

第一,很多非牟利團體以往一直過份依賴公帑資助, 與其他資金來源相比,實在不合比例。由於政府仍可 繼續提供充裕資金,故上述情況尚未演變成迫切性 議題;然而政府分配資助的方法,及如何監管機構 運用資金,卻令非牟利界別可能沒有意欲創新。不 過,2000 年推出的「一筆過撥款|機制,正逐漸淘汰 過去這種資助方式,令非牟利團體慢慢被視作福利服 務的外判供應商。另一方面,政府的監察系統容易導 致管理層過度監管,服務協議亦略嫌詳細,令各項計 劃的設計和規模都很受到很大限制。結果,非牟利團 體便較少機會去發掘新需要、新服務、新受眾 。

第二,「一筆過撥款 | 方式引入了新的市場機制,既要 求非牟利團體透過投標福利服務而互相競爭,又同時 導致這些機構把目標轉移,集中在提供即時及易於量 化成效的服務。這種僵化而著重程序的執行方法,導 致機構難有空間發揮創意及提升整體能力。



第三,社工薪酬及回報系統因新制度出現問題,由於「一筆過撥款」制度允許非牟利團體自行釐定社工的薪酬水平,機構不再需要將社工的薪酬與公務員薪級表掛鈎。此新趨勢大幅削減了社工作為一項長遠發展事業的回報,導致這個界別在招聘和挽留員工方面出現不少新挑戰。

差距與挑戰

由於非牟利團體意識到自己不能再靠公帑作長期發展,故此他們已被迫開拓其他收入來源。不幸的是很多非牟利團體並不具備應付捐助者的能力,也沒利用本身的知識和技術締造市場優勢。有些機構推出的新計劃,更分散了原先放在營運和服務上的資源,令管理層壓力大增。由此可見,非牟利界別往往缺乏以下各種支援:

如何有效營運及發展社企的案例 — 由於政府推動社企發展的政策尚在試行當中,各界依然缺乏清晰指引和法律框架去管理社企。而非牟利團體在試圖發展社企時,也未能清楚發展方向,亦只有少量案例可供參考。此外,社會整體也缺乏一個

具規模的網絡,激勵創業精神及積極培育社企創 業家群體。

- 相關技巧 正因非牟利團體把精力也集中在爭取支援項目的資金,於是機構自然傾向減少關注員工的技術培訓及職業發展,此舉卻會限制了機構進一步擴張的能力。相比之下,國際性非牟利團體則往往更在乎其可持續性,非常關注組織的能力建設。加上非牟利界別的工資相對較低,事業前景亦相對缺乏吸引力;也由於難以招募新晉人才,是故業界內部的技術落差正逐漸擴闊。
- 董事局的管治與透明程度 各非牟利團體因為相對缺乏監管,又無必要作年度審查,所以導致在籌募及運用資金方面,皆出現透明度與問責性不足的問題。這種情況使非牟利機構、政府和資助者之間,都產生了互相不信任的問題。
- 競爭人才 一 社會規範使更多人傾向於選擇更有 利可圖的事業生涯,而非牟利界別中的薪酬水平、 員工福利及事業前景,都相對缺乏吸引力。另一方 面,招募董事及義工也是競爭激烈。

^{18.} Hong Kong: The Fact, http://www.gov.hk/en/about/abouthk/factsheets/docs/social_welfare.pdf 19. 同上

^{20.} 香港税務局 2011/12 年報: http://www.ird.gov.hk/dar/2011-12/table/eng/misc.pdf

^{21.} Study on the Third Sector Landscape in Hong Kong, Central Policy Unit, http://www.cpu.gov.hk/doc/sc/research_reports/3rd_ch07.pdf



2.6. 社會企業

社會企業(社企)常被視作「傳統非牟利團體 | 加 | 「單純牟利機構」的混合體。不少社企由非牟利團 體創立,用以開拓傳統籌款活動以外的其他收入。不 過,也有越來越多社企由私營公司以一個「為社會創 效作首務」的分支來管理,又或是直接由社會創業家 開辦。社企以商業模式來處理社會議題的過程中, 往往需要創造及執行具創意的解決方案,所以社企在 本質上對社會生態系統發展,有其重要作用。

社會企業的定義

目前社企在香港並沒有任何通用或法律上的定義。根 據香港政府的説法:「社企是一盤生意,以達致某種 社會目的……利用本身賺取的利潤資助其轄下的社會 服務等。社企所得利潤主要用作再投資於本身業務, 以達到既定社會目的,而非分派給股東。」〔註22〕

本研究中所指的「社企」,泛指以非牟利形式持有及 管理的社企、不受政府撥款資助的私營社企,並把以 免租形式獲間接資助的社企也包括在內。

香港的社會企業

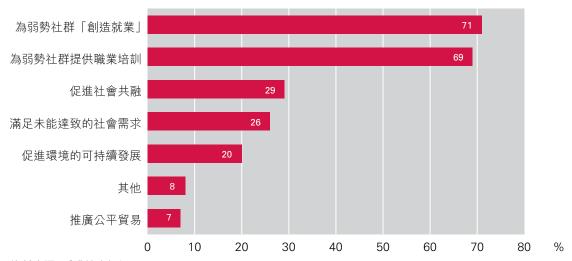
香港現時約有 400 個社企項目〔註 23〕;過去五年, 上升一倍(2007年有222家)〔註24〕。

香港的社企不是以「股份有限公司」便是以「擔保有 限公司」(一般非牟利團體所用)註冊登記。香港並 沒有特定為社企這種混合型公司而設的法例框架。目 前,非牟利機構經營約 60% 的社企項目,另外 39% 的社企單位則由註冊公司經營。〔註 25〕

如下所示,香港社企大多把為弱勢社群「創造就業」 (71%)和「提供職業培訓」(69%)作為其主要社 會創效目標〔註 26〕。

22. 民政事務總署旗下的社會企業支援小組之定義: http://www.social-enterprises.gov.hk/tc/introduction/whatis.html

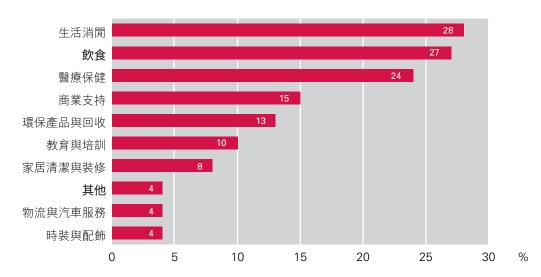
圖十一 ● 社會企業的社會目的



資料來源:香港社企概況 2012-13

最常見的社企業務性質,分別是:生活消閒、飲食及醫療保健〔註 27〕。(見圖十二)

圖十二 ● 香港社會企業的業務性質



資料來源:香港社企概況 2012-13

 $http://www.socialenterprise.org.hk/sites/default/files//general/powerofgood_72\%28dpi\%29_0.pdf$

24. 同上

25. 同上

26. 同上

27. 同上

^{23.} 香港社企概況 2012-13, 社聯-滙豐社會企業商務中心:

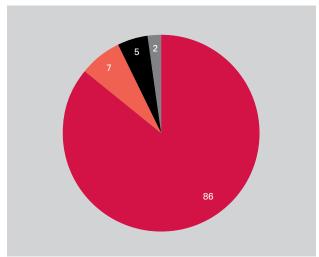


社會企業的財務支持

社企通過市場活動所得收入,務求達致財政上可以持續,不同於依靠捐款為主的非牟利團體。另一方面,社企 又異於傳統致力將利潤最大化的公司,社企大部份保留下來的盈利,都再投資於業務發展,並不分發股東。

圖十三 ● 社會企業的收入來源和利潤分佈

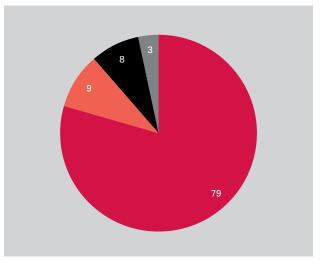
收入來源



- 銷售收入
- ■政府或附屬機構資助
- 捐款
- ■其他

資料來源:香港企業概況 2012-13

利潤分佈



- 再投資
- 投資其他社企
- 支持附屬機構
- 分派股息或盈利

政府目前有多項資助計劃,當中有五項與社企關係密切。因為政府定義能接受申請的社企需隸屬一家非牟利 機構/分支/項目,所以令公眾誤以為社企等同非牟利機構。此外,目前計劃對社企的創效影響和業務性質的 定義,其實也十分狹窄。2012年 11 月宣佈的社會創新及創業發展基金,則會以五億港元支援更多不同類型 的中介機構,以提供各項服務,當中包括研究、創新項目、能力建設計劃等等。

政府資助的社企計劃

- 1. 「創業展才能」計劃主要資助非政府機構,目標 是為殘疾人士創造就業機會及提倡自力更生的項 目。2001 年撥款港幣 5 千萬元推出計劃,屬一 次性撥款項目,由社會福利署規管。截止 2011 年 10 月,計劃已撥款超過 3 千 600 萬,一共創辦 了 66 家小型社企,為弱勢群體創造 520 個就業 機會。預期計劃還會再注資 1 億港元。
- 2. 民政事務總署的「伙伴倡自強」社區協作計劃, 支持為殘疾人士提供就業機會的小型企業或公司。計劃自 2006 年開始,截止 2010 年 10 月, 有 52 個社企項目通過審批,創造約 800 個職位。2011 年 2 月,非牟利機構也獲試行參與這項計劃。
- 3. 在勞工福利局轄下的社會福利署設立的「社區投資共享基金」,支持不同目標的項目,這些目標包括:賦權弱勢群體,以跨年代、跨階層、跨文化網絡建立社區能力,開拓更多社會和經濟參與的機會。計劃包括:社福機構、教育機構、私營企業,而合資格的機構亦需要承諾發展「協作式項目」。

- 計劃於 2001 年設立,以 3 億港元作為種子資金。截止 2010 年,此計劃已撥款 2.12 億港元, 資助了 213 個項目。
- 4. 由發展局旗下的文物保育專員辦事處所管理的 「活化歷史建築夥伴計劃」鼓勵非牟利機構從 選定的歷史建築,以社企模式營運來提供服務。 截止 2010 年,政府透過此計劃向六個項目撥款 5.57 億港元,創造 285 個全職職位。
- 5. 「社會企業夥伴計劃」提供輔導服務,並按夥拍的企業之捐助金額作配對資金。至目前為止,計劃共發放了五筆資助,其中最後發放的三筆資助總共涵蓋由 59 家非政府機構聯同 299 個商界合作夥伴開展的超過 130 個項目。經由香港理工大學進行的項目評估中,發現計劃大致完成其整體目標,並大大增加了非政府機構的資源。不過,報告建議未來的計劃應讓小型地區性非政府機構參與,而未來的資助計劃,則應採用成果為本的評估系統。

資料來源:立法會秘書處擬備的背景資料簡介 (2011):立法會 CB(2)490 /11-12(03) 號文件 http://www.legco.gov.hk/yr11-12/chinese/panels/ws/papers/ws1212cb2-490-3-c.pdf,來自民政事務局局長就立法會問題的回應:http://www.info.gov.hk/gia/general/201010/27/P201010270146.htm

差距

越來越多私人基金、個別投資者、家族辦公室及慈善 創投基金等,皆在探討把「融合價值」的概念,納入 其投資組合當中,目的是要致力平衡社會影響與商業 回報。這些支持者令各界更關注社會創新的潛力。 不過,社企界依然存在很多重大挑戰,包括:

 間接營運及交易成本高昂 — 大部份社企屬小型 企業,故此其固定成本相對其業務會十分高昂。 如果沒有合適的種子及增長資金,此類社企若無 法克服此障礙,大多可能會未抵成長期,便要 結業。

營運模式欠市場主導性而無法持續發展 — 香港的社企多專注於為弱勢社群創造就業,於是便經常進入本來就有大企業互相競爭的市場,例如:零售、飲食及清潔行業。這些企業又傾向只專注產品或社會服務(而非市場主導),令經營倍加困難。

2.7. 政府

當前政府有關社會生態系統的政策,透過四個主要 資助社企的計劃及一個夥伴計劃落實(此夥伴計劃 為連繫商業和非牟利團體的項目,贊助配對資金)。 五個計劃分別為滿足不同類別和種類的社企而設,由 民政事務局、勞工及福利局及發展局規管。該類計劃 (詳情可見上表)反映出特區政府在支持社會創新 背後,其實有兩大主要原則:第一,為弱勢群體創造 就業機會,以加強他們自力更生的能力。雖然目前社 企還未有官方或法律上的定義,不過上述想法卻是 政府在發展社企整個界別時,曾清楚列明的主要期望 〔註 28〕。第二,非牟利界別透過在資助計劃中獲得 補貼或借貸資金,會被認定是社企發展之領導者。

中央政策組

為支持特區政府推動和發展社企,中央政策組於 2008年進行了一項名為「香港社會企業」的研究項目 〔註 29〕:中央政策組分析海外案例,並嘗試指出成 功社企所需要的重點元素。中央政策組認為「社會融 資模式」最適合香港的需要及現況。此模式強調,社 會及經濟發展需同步進行,方可以為香港市民帶來可 持續發展。研究敦促特區政府實施以人力資本投資 為導向的福利政策,才可提高人力資本,最終則進一 步提高勞動人口的質量〔註 30〕。

补會企業支援小組

社會企業支援小組於 2008 年由民政事務局成立,以 監管這些計劃的執行及提高公眾對社企的認識。此 外,2010年同樣由民政事務局成立的社會企業諮詢 委員會,則主要為政府提供政策與推廣策略,及香港 社企發展上的一些建議。

社會創新及創業發展基金

2013年3月,政府宣佈推出港幣5億元的社會創新 及創業發展基金,屬於跨部門扶貧計劃的一部份。政 府的主要目的,是發展能積累社會資本的創新項目, 通過有利於社會創業的過程,在研究、能力建設和創 新項目中協助扶貧〔註 31〕。

^{28.} www.social-enterprises.gov.hk/en/introduction/policy.html

^{29.} www.cpu.gov.hk/doc/en/research_reports/20080421%20Social%20Enterprises%20in%20Hong%20Kong.pdf

^{30.} Social Enterprises in Hong Kong: Toward a Conceptual Model, ibid, p.91

^{31.} 扶貧委員會轄下的社會創新及創業發展基金與中介機構的市場意向調查 (Market Sounding Exercise: Engaging Intermediaries for the Social Innovation and Entrepreneurship Development Fund, Commission on Poverty)

差距

一如於有關非牟利界別的章節所述,香港政府把很多 非牟利團體視作福利服務外判商,而不是一同解決核 心問題的長期合作夥伴。部份受訪者認為,目前的機 制是為 15 至 30 年前的香港而設,如今已經不合時 宜。另外,香港缺乏對國際基準的研究,又欠缺接觸 全球最佳案例的機會,改善這些情況可使政策框架更 符合現在及未來的社會需要。

部份觀察者表示,政府傾向於解決問題的表徵,卻不 根本性及系統性處理問題的源頭。政府務求避免政 治風險(特別在推行任何新政策時),令公眾諮詢耗 時日久。此舉導致各個試點項目,皆缺乏資源投放, 但這卻是推動社會創新及創業精神的重點。

最後,還有一種看法認為政府整體過度著重內部運作,又明顯缺乏部門之間的協作,往往造成低效率和資源重疊,致使不能恰當處理複雜的跨界別議題,例如公共衛生、人口老齡化、可負擔房屋缺乏及貧窮問題等等。





第三部份: **主要研究結果**



3.1. 跨領域議題

圖十四 ● 香港的融合價值概念圖(連跨領域議題)

界別分組	研究方法		跨領域議題		建議方案
學術界	面談		跨界別合作		
私人/企業/中小企	專題分析		有利社會融資的環境	•	
慈善信託/基金	_■_ 小組工作坊	方			7
中介機構	■■ 小組工作切 網上調查		社企的定義及角色		
非牟利機構	제식 그 이미 브		問責性和透明度		
社會企業	文案研究				
政府	領袖個案分析		政府方針與角色		

根據本研究最初與不同界別持份者進行的單對單訪 談所提及的各種問題,可總結出幾個不同業界均普遍 存在的重要現象,也就是以下要討論之五大跨界別議 題。 我們更邀請了首個顧問委員會商討,驗證這些議 題的是否真的如此重要,當中包括:

• 更多跨界別合作

一 香港缺乏分享知識及協作文化,因而無法體會到 跨界合作對發展社會生態系統的益處。而生態系 統中有著一種「自作業」心態,基於牟利及非牟利 機構不同的願景,界別間很少進行協作。

• 缺乏對社會融資的有利環境

一 香港目前並沒有為非牟利團體及社企配對創意與慈善資金的「結算所」,也缺乏具規模的創效融資平台,讓有新想法的社會創業家踏出第一步〔註32〕。另外,中介機構是社會生態系統內提供交換想法的平台,但業界也尚未意識到其角色及重要性

• 社企定義和角色模糊

一 由政府及非牟利機構資助的社企,著重推動自己 的社會使命,並可從中賺取薄利;至於由私營機構 資助的社企,則不斷艱難地找種子資金。因此,社 企界別如何才算成功所定的指標,差異其實可 以很大,而預計未來可自負營虧的社企更是少 之又少。

一 尚有三大範疇有待進一步探討與發展:(1)欠缺 專為開設社企的創業家而設的本地政策及支授框 架;(2) 社企如何作大規模發展;及(3) 制訂合適 的社會創效指標。

• 問責性及透明度

一 縱使多數持份者皆明白,提升問責和透明度,可令 他們作出有根據的明智決定。此舉同時讓各界作 績效評估,但社會生態系統中,卻仍然缺乏此類 指導性力量。

• 政府的方針與角色

一 來自數個界別的受訪者表示,政府在制訂相關政 策的基本方向,一直只是扮演被動而保守、低風險 的角色;結果,投放的資源,皆治標不治本。因為 採取「積極不干預主義」,故政府尚未就政策和資 助,闡明共同願景、統一方針。相反,政府像被政 治利益主導,而此種考量對應付長遠結構性問題, 並不足夠。

3.2. 方案

圖十五 ● 香港的融合價值概念圖(連方案)

界別分組		研究方法		跨領域議題		建議方案		
學術界	_	面談		跨界別合作		促進心態轉變		
私人/企業/中小企		專題分析		有利社會融資的環境		建立活躍的中介機構		
慈善信託/基金		小組工作坊				界別 		
中介機構		網上調查		社企的定義及角色		制訂良好的公共政策		
非牟利機構				M 3 EM		問責性和透明度		闡明香港未來的共同
社會企業		文案研究		PARTING TIX		願景		
政府		領袖個案分析		政府方針與角色		建立合適的影響力 指標		

首兩場顧問委員工作坊集合不同業界代表及思想領 袖,就某些從單對單訪談中找出的跨界議題,嘗試探 討初步方案,目標是令社會生態系統蓬勃發展。此一 系列初步建議被綜合成五大方案,並在第三場顧問委 員工作坊中進一步討論。方案並同時經由網上調查和 工作坊的參與者檢視及驗證(可參考以下結果),然 後再被整理成為正式建議(見第四部份),其中包括 〔註 33〕:

● 促進心態轉變

目前社會生態系統的各項活動,多數分開在不同 界別各自特定的環境下進行。透過跨界別職業發 展、傳媒推廣、其他界別重訂工作優先順序,皆可 促進心態轉變,改善各創效計劃的成效。

「家族型基金會應該有承受更多 風險的準備,因為相比起企業 社會責任及政府,他們對失敗 有著更大的承受能力。」

基金會界別的受訪者

• 建立活躍的中介機構

發展包括研究、資助、培育、輔導及諮詢服務在內的中介活動及相關平台。對社會生態系統的可持續發展而言,一個活躍的中介機構界別十分重要, 能填補系統中的跨界別和資金缺口。

「我們的社會欠缺一個有力的第 三界別。我們的商界和政府需要 第三隻腳去平衡。」

中介機構界別的受訪者

• 制訂良好公共政策

政策應具前瞻性,不可只為特定界別制訂而變得狹義。政策既要收集及了解社會生態系統中不同持份者的需要,也要同時照顧整體需要。政策透明度高及回應迅速、可靠,繼而使持份者有能力應付長遠的結構性問題,並最終根治社會上某些特定問題,而非只採取一個由當前的政治和經濟現況所限制的所謂務實方案。

「推動社會創新,需要社會洋溢 著一股包容的風氣。|

學術界的受訪者

• 闡明香港未來的共同願景

政府應明確闡釋願景,作為其他界別的指引,讓他們更好地找到自己在社會影響中的角色。

「香港不知道自己將 何去何從。」

中介機構/ 政府界別的受訪者

• 建立合適的創效影響指標

目前用作衡量及評估當下社會創效影響的指標, 既臨時又不一致。小型試點項目對於制定適合香港的創效影響指標而言,是不錯的起點,鼓勵發展創效影響指標而非限於產出目標。

^{33.} 留意這些建議提出的時間先於政府推出社會創新及創業發展基金,本報告的兩位作者已按照最新發展的情況而調整各項建議。

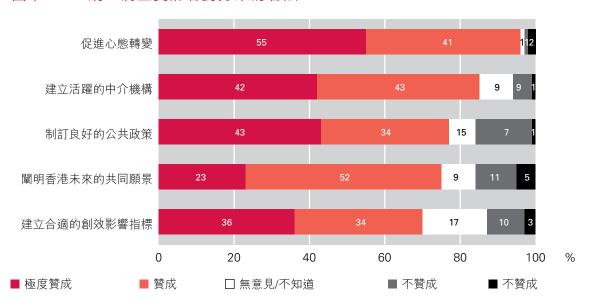
「大學和研究人員可協助制定對捐助者有用的量度標準。」

基金會界別的受訪者

「應該有一個客觀的方法去衡量機構帶來了多少成果。」

私營界別的受訪者

圖十六 ● 網上調查受訪者對方案的看法



受訪者中贊成我們的五個方案的百分比由 69% 至 96% 不等(極度贊成的由 23% 至 55% 不等)。 促進心態轉變和建立活躍的中介機構兩項,獲得最多支持。



第四部份: **建議**

我們按照本地情況,將方案修改得更為務實。在這部份,我們提出五項具體建議,以解決香港社會生態系統中的差距。(注意以下列表中的建議,不一定跟具體方案逐一對應。)

圖十七 ● 香港的融合價值概念圖(連建議)

界別分組		研究方法		跨領域議題		建議方案		建議	
學術界		面談		跨界別合作		促進心態轉變		促進跨界別對話和	
私人/企業/		專題分析	有利社會融資的		建立活躍的中介		協作		
中小企		13,702,73 1/1		環境		機構界別		關注社會與	
慈善信託/基金		小組工作坊		社企的定義及角色		制訂良好的		經濟效益	
中介機構	Ī	網上調查	À			公共政策		設立創意和資金	
非牟利機構				,,,_		闡明香港未來的 共同願景		結算所	
社會企業		文案研究		問責性和透明度				提高問責性與透明度	
江 百 止 未		領袖個案分析				建立合適的影響力		++ = +- +- +- +- +- +- +- +- +- +- +- +- +-	
政府		贺阳 四条刀 忉		政府方針與角色		指標		鼓勵政府的授權角色	

五項建議分別是:

- 1) 促進跨界別對話和協作,
- 2) 關注社會與經濟效益,
- 3) 設立創意和資金結算所,
- 4)提高問責性與透明度,及
- 5)鼓勵政府的授權角色。

「其他人對合作缺乏興趣, 也沒有一致的合作方向。

慈善基金界別受訪者

1. 促進跨界別對話和協作

不同界別的持份者均同樣慨嘆,過去那種零碎又各自 為政的做事方式,只導致目標定義狹窄、資源重疊、 缺乏資訊交流、錯失解決社會問題的機會。受訪者也 強調,提高曝光率(例如:讓更多人認識業界中的模 範人物、宣傳成功的跨界別協作案例)是激發更多互 相合作的有效手法。

雖然大家都知道跨界合作可達致長遠利益,但多數 持份者覺得自己不用成為「先行者」:因為不少人擔 心,此舉會被別人猜測其背後有私人動機。於是,他 們寧可維持在現時工作領域下,專注實踐所屬機構的 目標, 並且只會低調地推動公益, 或只把活動視作公 關宣傳。

另一跨界別合作障礙,是很少領袖樂意以這種方式跨 界互動,以帶領其機構應對香港未來挑戰。



實踐建議 1 所需要的行動: 促進跨界別對話和協作

(a) 推廣跨界職業發展及領導機會

已往的職業發展模式,往往是只在一個特定業界內單向晉升。這種模式已越來越不切合今天的全球化經濟。現時香港要面對的問題複雜,解決方案需要結合多個界別內的不同元素,例如金融、社會科學、設計、城市規劃、環境與公共政策等等。

然而,接受過如此多方面培訓的專業人士寥寥可數。但他們大可透過在公營、私營和公民社會等各個界別工作,來獲得這種跨界能力:香港正迫切需要更多這種「多界/三界全能健兒」。

大學可通過在現時本來已強調跨界合作的實踐 課程中,加入更多實習機會或參觀活動,培訓現時和明日領袖。鼓勵公務員、社工和企業員工暫

「不同界別只有有限渠道溝 通和合作 — 而且都是 臨時渠道。

私營界別受訪者

「我們需要更多年輕人加入 『關愛專業』的行列。|

非牟利界別受訪者

借調到不同界別的實習計劃,以體驗在其他界 別的情況,也是加強跨界能力的一種培訓方式。

我們需要表揚社會創新的大型計劃項目,以彰顯具備跨界能力的模範領袖,而此計劃必須獲傳媒願意廣泛報導、而官方也樂意支持。由於香港是個生活成本高昂的城市,家長及其子女也要面對不少朋輩及經濟壓力,因而大家皆選擇較為「安全」的謀生途徑,卻不幸深化了現存那種「自作業」風氣。表揚一眾能成功在自己職業生涯不斷跨界的領袖,可擴闊年輕人視野,並燃起他們為社會帶來改變的希望。

私人基金及特區政府也應考慮推行獎學金,鼓勵香港的精英學生選擇在公共服務、或有明確的社會公益目標的機構工作,如國際性項目「Teach-for-AII網絡」,要加入的年輕人必須具備極高資格,但藉推行獎學金,已能有效地吸引公共或社會服務的人才。

薪酬是另一吸納人才的關鍵。雖然公務員相對 私營界別而言薪酬較高,但多數非牟利機構的 工資卻比私營企業低很多。雖然其他地方也有 類似情況,但香港生活成本高昂,這種薪酬結構 自然會把人才拒諸公共和非牟利界別門外。結 合一份職業在財務及社會兩方面的回報,或可 改善這薪酬差距。

(b) 創建共用工作空間網絡

外國經驗證明,要促進不同界別的人合作,往往 可透過提供更多「共用工作空間」去創造更多 協作機會。租金相宜及交通方便的共同工作空 間因有助聚集來自不同背景和界別,卻志同道 合的人才及機構,對社會創新極其重要。可惜, 香港雖然出了名地產價格高昂,但前述的所有資 助撥款機構,皆會在審批租金資助方面諸多限 制。如此背景下,香港何來空間讓跨界人才拓展 人脈、交流新想法,從而「孵化」出創新的解決 方案?

「家長擔憂社企無法為子女 提供足夠收入保障或可見的 事業前景,這樣(對想加入 社企的學生而言)是個 很大障礙。

學界受訪者

如香港要建立一個共用工作空間「網絡」,則可 想像是個由政府、學界、私營及非牟利機構自願 提供的場地所組合而成一各機構可以把現時未 被充份利用的空間,或是非繁忙時間所空置的 地方,作社會創新平台之用。團體與個人在使用 這些空間時,固然要達到某些要求,並需要符 合相關社區的目標。像首爾市政府已循此方向 起步,於週末及周日逐步對外開放當地政府會 議室。特區政府也可按目前法規,解決潛在責任 與保險問題,促進此方面的發展。

對外開放作社會創新用途的空間包括:

- 政府辦公室和會議室(非辦公時間)
- 低使用率、甚至已租予非牟利機構而沒被使 用場地(現時往往只作有限度對外開放)
- 私營企業業主擁有的低使用率空間
- 位處中心地帶的大學和學校的課室(在學校 假期間) 作特別活動的場地
- 只有午飯時間為高峰期的私營餐廳(有接受 政府或非牟利團體資助)
- 政府大樓天台(包括停車場在內)

我們肯定還有更多政府管理的地方,可根據以 上目的被好好利用;希望政府能進行研究,發掘 所有可能地點,並設計可行方案。若政府帶頭為 社會創新開拓工作空間,並為根本性問題找尋 創新解決方案,肯定會激發私營企業檢討如何 善用自己的資源,為社會創新作帶來更多貢獻。



「政府和一些非牟利團體會 運用媒體平台,如社交網 絡、網上論壇及影片,提升 年輕人的公共意識。這些工 具對目標群體而言具有相當 吸引力。」

政府界別受訪者

(c) 開發主流傳媒以外的可能性:展示以解決社 會問題為目標的創效項目

在我們多次討論中常會反覆出現一個共同主題, 就是傳媒在推廣社會創新及跨界合作中的角 色。主流媒體經常強調社會上充滿各種問題,目 的是去滿足公眾的煽情口味。政府人員於是也 必然盡力避免成為負面新聞的主角,但這亦不 幸導致他們十分懼怕失敗,而不願意嘗試以全 新及具創意的手法來解決社會問題。

雖然我們沒把傳媒納入七個研究界別當中,但 媒體在塑造公眾認知及理解社會上「甚麼人在 做好事」的過程中,扮演越加重要的角色。這正 是為何所有界別都應學習如何與傳媒合作,一方 面引發更多人關注社會內有做得好的地方,另一方面也讓人認清社會生態系統中有甚麼需要。

當我們願意承擔風險,並接受失敗是學習過程的一部份,真正的創新才會出現。一家新近成立名為「言論自由行」的社企,正嘗試透過以答案為本的「解困新聞」報導方式,展示日常生活中人們努力建設一個更美好的香港的故事,希望能重新塑造大眾觀點。我們呼籲主流媒體在塑造影響著我們的社會生態系統的文字及圖像時,負起更大社會責任。

「我們需要一個主流傳媒 持續提供持平而正面的觀點。 現在的情況非常兩極化/ 極端,起碼 80 後這一代 主要接觸的媒體當中, 的確如此。」

非牟利界別受訪者

2. 關注社會與經濟效益

大部份我們接觸過的持份者都相信,在多數香港人 眼中,牟利和非牟利機構的目標與目的完全相反。在 這種情況下,受訪者認同香港急需要以「融合價值」 或「雙重/三重底線」的方式來建構香港的社會生態 系統;但要推行這種方式,當中有幾個一直存在的重 要挑戰,包括:(一)對「社企」和「創效投資」等詞 彙認知不足;(二)監管非牟利和牟利界別的法例和 政策框架割裂;(三)缺乏相關教育、培訓和能力; (四) 缺乏對創效影響指標及表現評估工具的認識。

政府目前按申請資助的需要來定義「社企」,要求他 們必需隸屬非牟利團體或項目,又或是非牟利團體之 附屬機構。此做法引致公眾相信社企的作用與非牟 利團體相同,繼而產生的觀感更會窒礙社企界的發 展。在「社會創新及創業發展基金」推出前,政府堅 持不能用公帑資助牟利機構。這想法是短視的—— 政府應聚焦如何恰當支援既能帶來正面社會影響、又 可達致政策目標的社企。若社企可在賺取利潤同時 獲取社會效果,便該視作典範。在此希望政府和準備 申請新基金的中介機構,可如基金所訂之目標所言: 「支持真正創新的計劃及能力建設項目」。

最後,受訪者強調增加教育及能力建設,是推動社介 界發展的重要工作。其中一個重點,是本地商學院在 推出創效投資以及跟社企相關的課程步伐緩慢,大部 份社會科學院則繼續著力於社會福利課程。希望從 「社會創新及創業發展基金」獲取資金的中介機構可 以連同政府,一如此基金原先目標所訂定,支援那些 提升能力建設及真正創新的項目。

實踐建議 2 所需要的行動: 跨界別一同關注社會與經濟效益

(a) 促進心態轉變,以符合融合價值的方針,在 財政目標上結合對社會及環境的可持續性

據 EngageHK 的網上調查,受訪者贊成需要 促進心態轉變位列五個方案之首,而心態轉變 所指是培育更強的社會和環境價值觀、促進願 意承擔風險的文化、提升跨界合作意願。這需要 在年輕人尚在唸大學以及於早年工作時,便要 開始培養這種精神。同樣,慈善基金、企業、社 企和非牟利團體可以透過與學校及中介機構合 作,把服務、實習、義工服務等,融合於主流課 程之內。

雖然很多企業都更多關注於如何擴大其企業社 會責任計劃,但我們發現一眾企業的常規,仍然 是追求回報最大化,而只會滿足需要對外匯報的 最低限度的基本責任。因此,企業社會責任項目 始終是最高管理層極少參與的周邊活動,而公 益活動則常用作建立品牌及宣傳。這種心態極 需轉變。在業界中處領先地位的公司,不該只為 個別項目提供資金、亦不當只支持可令品牌曝光 最多的慈善活動,企業反而應該資助能正面創 效的團體。此外公司也需要探討,可怎樣以不同 方式為社會解難,包括善用內部資源、核心技術 與營運優勢及發展企業文化。

(b) 發展並支持一個明確地結合社會、環境及經濟影響為目標的「融合型界別」

受訪者一致認同香港需要發展嶄新的「組織模型」(organizational models),並創建一個能有系統地同時追求經濟以及社會創效影響的「融合型界別」。

例如,英國的 Big Society Capital 和「國家科技藝術基金會」(NESTA),便通過推廣新法規而使這些新模式、新單位,得以作長線發展。要在香港本地執行類似計劃,我們建議委託一項由政府或撥款型基金資助的研究,以了解原則上需要怎樣的金融和法律條例,並考慮應否及如何在香港成立對應的各種企業,包括:公益公司、低利潤有限公司(low profit limited liability companies:L3Cs)和社會公益公司(community interest companies:CICs)。

「在不同界別孕育社會 創新文化以解決多個社會 問題。|

> 中介機構/ 非牟利界別受訪者



3. 設立創意和資金結算所

近年越來越多非牟利團體開始分散資金來源,包括 創辦社企以抵銷被政府削減了的資助。然而基於他們 慣性依賴撥款資助,機構發現內部缺乏相關的人力資 源及管理技巧,以致在維持及擴充營運時,皆面對巨 大挑戰。包括政府在內的資助者,至今仍然低估了中 介機構界在發展基礎配套和支持生態系統發展上, 所扮演的重要角色。

正如在經濟大環境一樣,一個健康的社會生態環境需要一個由合作型中介機構建構的網絡,為非牟利團體、社企、慈善基金、企業、政府和投資者等提供不同服務,包括跨界別諮詢、財務、研究、評級、培訓及輔導,為人們提供一個拓展人際網絡及交換意見的平台。

實踐建議 3 所需要的行動: 創建收集創意和資源的平台

(a) 發展一個強而扎實的中介機構界別[,]吸引人 才與創意

總括而言,我們發現共有三種中介機構:

- 著重組織能力建設和業務發展,這些中介機構的工作往往包括政策研究及倡議。
- 2. 重點關注教育和技巧培訓,例如一些由大學開展,教授社企和創業的項目,包括香港城市大學的「火焰計劃」和香港大學的「睿智計劃」。

「社會欠缺有力的第三界別。商界和政府要第三隻 腳去平衡。|

學術界受訪者

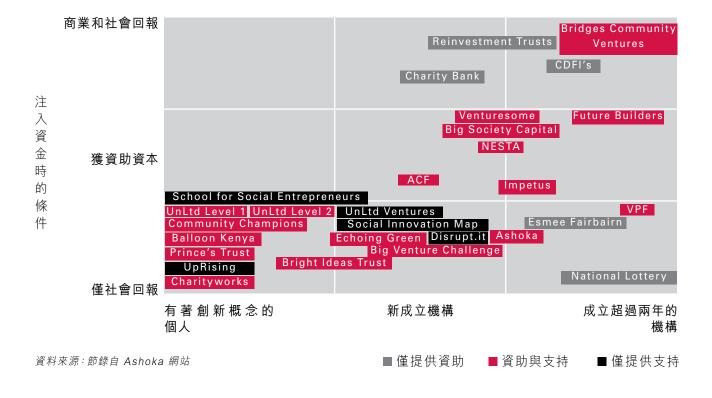
3. 主要關注資金支持 一 提供公益資助及包括股票和貸款等投資方式。提供此類型贊助的有「公益創投」之中介機構,此乃具高度參與性的慈善資助模式,往往結合了創投基金的概念,在資金援助外更提供諮詢及能力建設上的支持;另有中介機構,主力透過提供創業建議及種子資本來支持社企。

要了解到底香港能否創建一個中介機構生態系統,我們將目前香港的狀況與英國作比較。我們 選擇英國的原因,是他們相關發展有長達數十 年記錄,資料豐富,更勝美國。

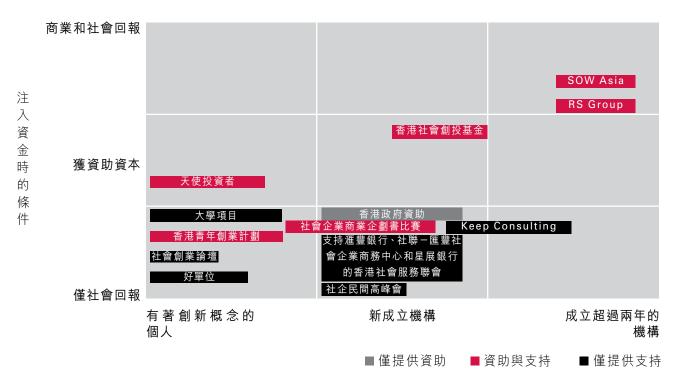
圖十八顯示英國支持社企的中介機構界別發展成熟,為各發展階段的社企提供資金及其他資源。

相反,香港中介機構對社企的支持(見圖十九) 非常零碎,資金或其他形式的支援皆有巨大落 差。要讓機構發展擴充,香港需要一個類似英國 的中介機構「組合」。我們敦促政府盡快委託研 究,嘗試深入了解及識別中介機構的類型、程度 及在不同階段的資金落差,讓持份者從中知悉, 應在甚麼地方提供資金及資援。

圖十八 ● 英國支持社企的中介機構



圖十九 ● 香港支持社會企業的中介機構



^{*} 上述的概念圖只展示出此界別的零碎程度,並不反映界別所有參與者,他們可能有其他關注。

(b) 鼓勵所有界別共同支持中介機構

2012年 11月,政務司司長林鄭月娥宣佈設立 5 億元的「社會創新及創業發展基金」,是創建 具活力而創新的社會生態系統的第一步。撰寫 本報告時,適逢基金的相關小組對有興趣成為 中介機構的組織,進行市場意向調查,了解他們 如何釐定資金運用的方式去達致基金成立的主 要目標。

雖然該基金不在本報告研究範圍內,但借鑒於 其他國家經驗,「社會創新及創業發展基金」可 以有數個不同起動方式。具體而言,我們相信如 果基金為成立或支持現有中介機構提供撥款資 助,或提供配對基金,應該會是最能善用此基 金的方法。要注意的是,此基金所資助的計劃, 當填補而不是重複其他關注扶貧的基金的工作 (例如擁有 150 億港元的關愛基金)。

有關「社會創新及創業發展基金」的設計方面, 大可參考其他政府做法,像英國 Big Society Capital 和國家科技藝術基金會,目的都是為中 介機構提供「催化資本」(catalytic capital), 而這些中介機構會再鼓勵更多新的私人資本加 入。利用這個方法,5 億港元的「社會創新及創 業發展基金」應可吸引更多以億元計的私人資 本,資助在財政上可行兼有社會影響力的創新企 業,得以繼續發展。

「政府在其一筆過撥款預算 的計算方面並不透明。

非牟利界別的受訪者

4. 提高問責性與透明度

基金會、慈善信託和富有的個人捐助者傾向謹慎而低 調地提供資助,部份是因為中國人的捐贈文化,部份 則是因為避免資助機構不停地進行電話募捐。不過, 這些界別的 EngageHK 受訪者同樣表示,這種不願 意公開他們的關注點和撥款資助的過程,正是非牟利 團體不停重複撰寫資助申請企劃書,而犧牲了實現其 使命的時間。

加上資助者一直以來只專注受資助的項目,並不太了 解發展「能力建設」(即:間接營運成本總是「不好」 的)的重要性,因此非牟利機構也對應地有系統推出 創建項目。結果,這導致非牟利機構和社企傾向較少 關注人才培育及其事業的長遠發展。有關機構如何發 展及面對新挑戰等策略思考變成奢侈,而非必要,引 致機構進一步依賴捐款的惡性循環,阻礙這些機構 擴充能力和提升影響。

由於政府資助非牟利團體要競逐有限度的公帑 預算,這種競爭方式會降低機構間互通消息及合作 的意欲。香港目前沒有一個公開信息平台,讓有關機 構分享和交流他們的活動和項目。

事實上,由於相對較少條例監管,又經常沒有作年度 審查,再加上使用捐款的诱明度和問責性不足,故此 非牟利團體、政府和捐助者之間,互相信任度不大。 另一方面,政府的申請資助過程也往往缺乏透明度, 又有各種限制,不利於很多不熟悉規定的小型或新成 立非牟利團體去申請。

很多持份者亦強調設立合適的創效影響評估指標很 重要,因為可提高相關機構的诱明度和問責性。

「每個人都想可以自己工作。|

中介機構/政府界別受訪者

實踐建議 4 所需要的行動:增加問責性與透明度

(a) 發展「用者相關」的創效影響評估指標,協助不同界別分享成果和定立基準

雖然有不少受訪者指出,學術界是各持份者當中,最合適去開展創效影響評估指標研究的界別,但我們卻相信學術界沒有足夠的誘因和資源,單憑自己便能以真正跨界的方式完成研究。相反,這一類型研究應該可以由適當的中介機構帶領,透過政府以配對基金支持,來製訂一套既切合跨界需要,並同時連繫各種資助及相關量度指標的評估系統。

故我們相信,由於廣泛認識不深又欠缺優質數據,香港現階段尚不能做到「創效影響評估」基準化。現時的著眼點,應放在小規模的「創效影響指標研究」試點計劃,並該以單一界別或特定議題開始起步,既能保持靈活又可降低政治風險。留意這類研究的重點,是透過嚴謹的程序來收集創效影響的實證,並且要涵蓋多個不同項目範疇。

(b) 政府與不同界別設立「跨界平台」,互相分享案例、數據及資源

在我們今年三月舉辦的首屆「創效投資論壇」上,不少與會者發現當政府跨部門及跨國界互相交流經驗及最佳做法時,實在好處眾多。對香港政府而言,對話交流提供了有用的參考案例,並因為能從其他人的經驗中學習而降低了執行上的風險。參照其他國家現存的成功計劃來開設本地項目,比起自己開設全新項目更容易、而風險也較低。

(c) 與專業人士與中介機構聯手研究[,]制訂適合 香港的綜合性報告框架

中介機構及專業服務公司,特別是提供會計、法律和評級服務的專業人士,能為企業年報協助引入涵蓋面更廣的量度標準,包括企業實施的各個項目對社會和環境有何影響。這些新引進的量度指標,不應被企業視作額外成本。相反,對企業問責的期望日增的投資者應相當歡迎企業加強透明度,而企業於此方面的投資最終也會反映在股價上。



5. 鼓勵政府的授權角色

雖然現任政府盡量避免政治風險是很自然的反應, 但據不少受訪者表示,香港近年對投資新概念或未 經測試項目的取態變得越來越害怕風險,當中也不清 楚有多少是受內部、還是外圍因素影響。部份受訪者 慨嘆,香港特區政府變得提心吊膽,不敢以大刀闊斧 方式改革,解決迫在眉睫的社會問題,背後也許只是 擔心傳媒如何報導。

受訪者也發現政府經常只著手處理問題的表徵,而非 解決問題的根源。其中一例,是財政司司長曾俊華在 2011年面對公眾對大筆預算盈餘的壓力下,決定向 每位 18 歲或以上的香港居民(總數約 6.1 百萬人) 發放極具爭議性的港幣 6,000 元。在有充足預算盈 餘下,「6.000元計劃|是政府浪費了以大膽手法, 重點解決一、兩個迫切性社會問題的例證。

此外,香港全球金融中心的定位,令受訪者普遍認為 政府為了維持這個角色,在制訂政策時都會偏重經濟 多於社會發展。其中一個例子,是缺乏人口政策,導 致現時人口老化及貧富懸殊加劇的情況下,一眾相關 政策(例如移民、城市規劃及貧困指標等)存在許多 不確定性。

「政府福利政策缺乏長遠 規劃和細節,只以被動方式 推出臨時政策來解決眼前 問題。

非牟利界別受訪者

實踐建議 5 所需要的行動: 重新定義政府為賦權者及創新者

(a) 把社會融資和創新納入香港金融中心的 定位

香港在文化和地理上的位置,與中國內地及一 定程度上與亞洲其他地區相近,具備客觀優勢 及理想條件發展成為國際性「社會融資及創新 中心一。例如,可把香港投資推廣署的權限拉 闊,以吸引香港成為「社會目標機構」(包括:社 个和非牟利團體)會優先選擇設立地區性總部 的地方。此舉能吸引全球的社會創新人才來港, 為香港及亞洲地區整體帶來新優勢。

特區政府應趁最近推出港幣五億元的「社會創 新及創業發展基金」之際,善用基金的設計、 憲章及各種過程,向不同界別展示其推動社會 創新,以及促進相關政策的決心。為證明政府這 次不是再一次重複過去的固有手法,新基金必 須展示出如何支持新的參與者,並阻止現有勢 力企圖影響基金的目標及其涵蓋範疇 。



具前瞻性的政府單位,如效率促進組,也許應該被重新命名為「社會創新辦事處」,其使命可定義為在政府內部推動社會創新,並擔任協調。 角色,確保所有政府部門在合作時,工作及資源盡量不重疊。此部門也當主動與其他界別交流,互通各界最新發展及不同議題所定優先順創新的資金和資源。此外,各政府單位也應被鼓勵支持可信任的中介機構,在雙方同意「嘗試不一定會成功」的前設下,透過部門支持不同試點勵支持可信任的中介機構變成政府合作夥伴。至於劃,令一眾中介機構變成政府合作夥伴。至於數成功的計劃,則可獲私營機構提供額外配對資助,從而把社會創效影響進一步放大。

(c) 確保政府規則與政策在內部的一致性,以支持社會創新及影響型經濟

除了「社會創新及創業發展基金」推廣整體創新和鼓勵創業外,也應恢復討論最近擱置的《慈善法》改革。各界並當嘗試組成有更闊權限的「慈善事務委員會」,而委員會應並非僅為監管者,更應推廣及鼓勵最佳案例,例如善用一眾事業皆有所成的專業人士一他們許多希望在商業與慈善中間,發展出自已的「第二職業生涯」,貢獻其專業知識及經驗。另一需要關注的,是如何教育各慈善基金有關慈善資助的新角色,以支持社介的早期發展。

政府接下來更可成立常設委員會,長遠推動社會創新及發展創效型經濟,以期提供更有利的政策環境,讓不同界別在包括企業社會責任、社企和創效投資的共同領域中合作。



「政府只會在看到成功時才 會介入。|

慈善基金界別受訪者



第五部份: 展望與前行

本研究計劃最初希望為客觀觀察者、甚至「外行人」,描繪出香港的「社會空間」(social space)。但在我們 EngageHK 的過程中,原來的方向有了始料不及的變化:這是因為整 個研究過程,已慢慢變成一次了解「個人」與「社會空間」兩者結合為一整體的深層探索。 EngageHK 鼓勵受訪者離開本身領域去分享經驗,而其中幾位參加者也鼓勵我們為社會 提供另一種早已失落的聲音。這個探索旅程加上 RS Group 及洛克菲勒基金會的支持和 鼓勵,最終促使「同舟共濟」這非牟利獨立機構誕生,延續 EngageHK 的工作。

最後,我們希望分享以下五個觀察作為總結:

1. 封閉型文化與拒絕分享 知識

很多我們曾訪問的公司、慈善基金和家族辦公室營 運有道、非常出色,但他們大部份卻表示希望保持低 調。也許謙遜是亞洲人特質,但如不共享知識(不論 經驗是好是壞),整個社會生態系統便難以進步。這 種拒絕分享的意願,甚至延伸至數家高舉自己希望推 動社會公益,但卻以低調為由拒絕接受訪問或協助分 發我們的網上調查的機構。

2. 資源分配包含政治利益 而並不符合實際需要

近期社會經濟急速轉型,帶來了新需求,包括公眾對各界期望更高、貧富懸殊加劇、人口老化和環境惡化等等,而相關界別似乎仍未充分解決這一系列問題。現有的資助分配並不必然符合社會的實際需要,特別是因為大多數機構根本就不知道最關鍵的需要是甚麼。例如社會雖然有很多關於環保的工作和項目,但香港還是明顯地缺乏就「如何改善環境」議題的有效對話。一名受訪者苦笑著説:「人可以投票,但樹卻不可以。」香港需要社會和經濟進一步平衡,達至雙方均可持續發展,始能繁榮永續。

3. 消失的中層

社會創業家經常抱怨,無法找到資金支持其企業初期發展;創效投資者則經常提起,難以找到已準備好接受投資的社企;許多研究將此落差,稱為「消失的中層」。故此,創建中介機構網絡,去填補社會創業家和投資者中間的缺口,當視為是建構一個有活力的社會生態系統的重要一步。不過就香港而言,這種情況卻因為特區政府並不欠缺資助預算而相當複雜(面臨財赤的國家,如英國及美國政府只能鼓勵私營企業聯手為解決社會和環境問題提供辦法)。但香港不同政府部門和大型非牟利團體一向以專用公帑撥款方式,去解決環境問題及提供福利服務,所以我們的難

題在於如何在部門和機構都繼續獲得資助之下,推動 社會創新及創業精神 — 成立「社會創新及創業發展 基金」,是邁進正確方向的第一步。

4. 慣性及缺乏行動

香港雖然經濟繁榮而且生活質素很高,但公眾整體對社會及環境的參與程度,依然落後於很多高度發展城市。為求令一己私利變得最大,香港人可以很主動:但面對社會和環境這些整體不公平現象,大部份人都傾向先等待政府帶頭,也只會在必要時才參與其中一這種心態需要改變。過去,香港出版了很多不同界別的研究報告,但只有少部份建議被成功接納並繼而執行。我們衷心希望目前這個研究,特別因為此研究著重於多個不同界別合作,不會面臨同樣的命運。

5. 需要更多人跨界別合作

作為一個社區,我們需要重新審視到底現在這種人人傾向「在較大型和具規模機構去發展事業」的工作文化,是否有利於香港推動社會創新和創業?我們並非否定過往經驗及傳統的工作空間,但我們也要知道不論是在政策、科技或服務行業中,創新往往都是來自於外界對現況的質疑和挑戰。我們需要走出自己的領域,在政府、商界、公民社會和學術界的交匯點好好合作,以鼓勵現有勢力和新持份者合作,一同為建造更美好的香港努力。

受訪者當中,越來越多人明白到要解決社會上的難題,需要用一個「全方位整體」(holistic)的方式去審視問題,需要創造、結合及分享來自各個界別的價值,其同聯手為香港的發展出一分力一這個發現,教我們鼓舞。

時間不多,現在一定要全速坐言起行,填補我們發現的落差。否則,香港將失去其競爭力,落後於其他國際城市。

附錄

附錄 1: 英文簡稱

英文簡稱	全名
ACF	Association of Charitable Foundations
ASrIA	Association for Sustainable & Responsible Investment in Asia 亞洲可持續發展投資協會
CC	Community Chest 公益金
CDFIs	Community Development Finance Institutions 社區發展財務機構
Cl	Community Investing 社區投資
CE	Community Engagement 社區參與
CICs	Community Interest Companies 社會公益公司
COP	Commission of Poverty 扶貧委員會
CPU	Central Policy Unit 中央政策組
CSR	Corporate Social Responsibility 企業社會責任
DBS- HKCSS SE Grants	Development Bank of Singapore — Hong Kong Council of Social Service Social Enterprise Grant 星展社企優化基金
EFG	Education for Good 仁人學社
ExCEL3	Excellence in Capacity-building on Entrepreneurship and Leadership of the Third-sector 睿智計劃
HKCSS	Hong Kong Council of Social Service 香港社會服務聯會
HKCSS-HSBC SE Biz	Hong Kong Council of Social Service — The Hongkong Shanghai Banking Corporation Social
Center	Enterprise Business Center 社聯- 滙豐社會企業商務中心
HKSEC	Hong Kong Social Enterprise Challenge 香港社會企業挑戰賽
HKSEF	Hong Kong Social Entrepreneurship Form 社會創業論壇
HKUST-CEN	Hong Kong University of Science and Technology China Entrepreneurship Network 中華創新與創業聯盟(香港科技大學分部)
JCCT	Jockey Club Charities Trust 賽馬會慈善信託基金
JCDISI	Jockey Club Design Institute for Social Innovation 賽馬會社會創新設計院
L3Cs	Low Profit Limited Liability Companies 低利潤有限公司
MaD	Make a Difference 創不同
MNCs	Multinational Corporations 跨國公司
NESTA	Nesta Operating Company 英國國家科技藝術基金會
NGOs	Non-Governmental Organizations 非政府機構
Proj Flame	Project Flame — Social Innovation & Entrepreneurship @ City University 香港城市大學的火焰計劃
SE Summit	Social Enterprise Summit 社企民間高峰會
SEs	Social Enterprises 社會企業
SIEDF	Social Innovation and Entrepreneurship Development Fund 社會創新及創業發展基金
SMEs	Small and Medium Enterprises 中小型企業
SOW Asia	SOW Asia Foundation
SPOs	Social Purpose Organizations 社會創效機構
SRI	Sustainable and Responsible Investing 社會責任投資
SVhk	Social Ventures Hong Kong 香港社會創投慈善基金會
UnLtd	UnLtd — The Foundation for Social Entrepreneurs
VPF	Venture Partnership Foundation

附錄 2: 政府、賽馬會慈善信託基金與公益金的獲資助人比較(2012/2013年度)

	獲資助非政府機構名稱	2012-2013 社會福利署資助 分配額	2012 - 2013賽馬會慈善信託基金公益服務捐助 (項目及其他)	2012 - 2013 公益金對會員機構的 基線撥款
1.	東華三院	841,249,561	27,043,000 (#4)	沒有
2.	香港明愛	747,293,194	50,195,000 (#3)	8,269,300 (#1)
3.	香港聖公會福利協會	491,243,842	1,064,000 (十大以外)	2,388,000 (十大以外)
4.	保良局	431,323,019	No	沒有
5.	救世軍	313,652,284	2,082,000 (十大以外)	3,096,500 (十大以外)
6.	仁濟醫院	276,019,158	No	沒有
7.	香港基督教服務處	265,339,920	1,622,000 (十大以外)	5,849,100 (#3)
8.	香港耀能協會	255,535,572	14,126,000 (#6)	4,735,500 (#7)
9.	扶康會	251,436,089	2,620,000 (十大以外)	沒有
10.	香港小童群益會	237,445,641	2,671,000 (十大以外)	沒有

資料來源

社會福利署 http://www.swd.gov.hk/doc/ngo/LSGSC/listngosub2013-14.pdf

香港賽馬會 http://corporate.hkjc.com/corporate/common/chinese/images/operation/HKJC_AR2012_FullVersion.pdf 公益金 http://www.commchest.org/en/about/pdf/annual/1112/17.pdf

附錄 3: EngageHK 網上調查結果

受訪者會被問到他們對不同方案和建議的觀點,及在執行這些建議時可能面對的障礙或挑戰。共有 88 名受訪者完成了網上調查。此調查獲全球市場調查公司尼爾森公司免費贊助。

A)激請函

致 EngageHK 的支持者:

自上次與閣下會面,不論是於單對單訪問還是在其中一場顧問委員會/焦點小組中,已有一段日子。我們以自己是香港一份子的身份,誠邀閣下再參與一個簡短的網上調查,並希望能協助把調查轉發給您所屬機構或同業朋友。

再次扼要説明, EngageHK 計劃由香港家族辦公室 RS Group 資助,透過 不同持份者參與而圍繞整個社區進行的研究, 分析香港的社會創效經濟, 嘗試定義有甚麼資金及資源可供推動社會創新。

目前,除了現存的概念如「企業社會責任」及「可持續發展」外,如「社會企業」、「公益創投」和「創效投資」等新興概念已變成流行用語,描述了不同希望解決社會、環境和經濟問題的活動。香港不同的個人和機構透過開展不同計劃,正為以上詞彙及其相關價值和政策進行定義。可惜,計劃往往流於零碎,因而錯失良機,缺乏公眾討論及項目無效,限制其整體社會影響。

在此,我們希望您與朋友能協助參與一項網上調查(閣下將會在另一封電郵中收到調查問卷)。調查將由 市場調查機構尼爾森公司負責。他們免費贊助今次調查,並協助保持調查的客觀性。調查將需時 10 到 15 分鐘,除非您選擇「願意為調查提供個人的意見」,調查所得內容,將會被匿名處理。為了表達多謝閣 下撥 冗相助,我們將會為閣下送上本研究報告乙本。

我們希望此調查將能助香港的持份者對在社會創新及用作資助社會界別的資本市場等範疇中的本地方 法、資源、日漸興起的做法與概念進行驗證。另外,此調查將闡述相關建議及機會,使未來的工作對香港 的社會界別具建設性。

感謝閣下為創建一個更美好、更可持續的香港所提出的想法及貢獻。如有任何關於此網上調查的問題, 請聯繫調查的共同召集人: convenors@engagehk.org。

祝商褀

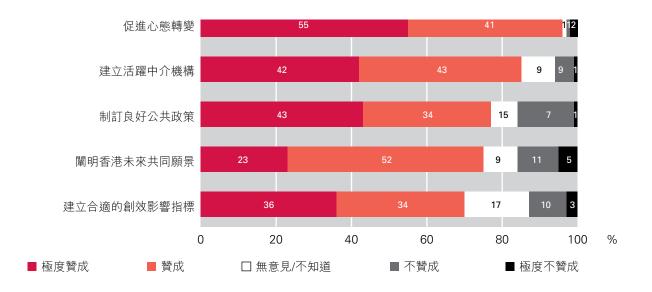
共同召集人 EngageHK

李家仁 黃本明

- 「社會創效經濟」是不同界別的統稱,其參與人員和機構均直接或間接解決共同的社會和環境問題,面對在本地政治和法規 中的機會。
- ** 尼爾森是家全球領先的資訊和評估公司,業務遍佈全球約 100 個國家。尼爾森在市場推責和消費者資訊、電視和其他媒體評 測、網路監測、手提電話評測、展銷會和相關活動等市場中有著領導性的地位。詳見 www.nielsen.com

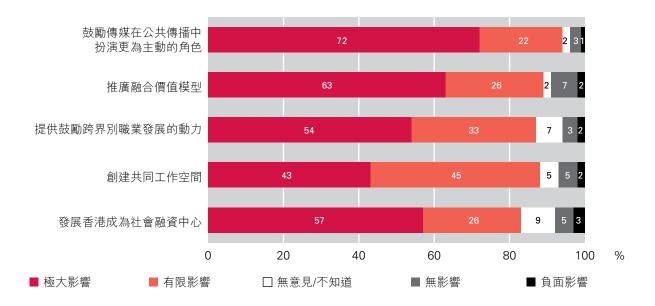
B. 受訪者對方案的看法

- 受訪者中贊成我們的五個方案之百分比,由 69% 至 96% 不等(極度贊成由 23% 至 55% 不等)。
- 「促進心態轉變」和「建立活躍中介機構」兩項,獲最多受訪者支持。



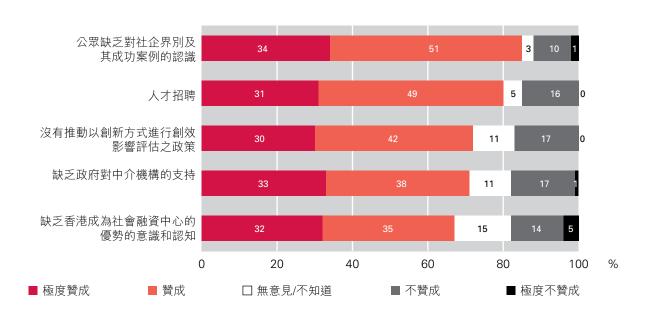
C. 受訪者對建議的看法

- 受訪者中,相信我們的五個建議將對其界別有影響的百分比,由 83% 至 94% 不等(相信我們的建議會有極大影響的百分比由 43% 到 72% 不等)。
- 「鼓勵傳媒在公共傳播中扮演更主動角色」及「推廣融合價值模型」兩項,獲最多受訪者支持。



D. 受訪者對障礙和挑戰的看法

- 受訪者中認同我們所列出的五個障礙和挑戰之百分比,由 67% 至 85% 不等(極度贊成的由 30% 至 34% 不等)
- 「缺乏對社會企業界別的公共意識」和「人才招聘」兩項,獲最多受訪者認為是兩大挑戰。



參考書目

- Corporate Social Responsibility Survey of Hang Seng Index Constituent Companies 2009. Rep. Oxfam Hong Kong, Apr. 2010. Web. 2012.http://www.csrasia.com/download/HS%20index_eng.pdf
- Dan, He. "Charitable Donations to Mainland China Fall." ISocietylchinadaily.com.cn. China Daily, 13 July 2012. Web. 2013. http://www.chinadaily.com.cn/china/2012-07/13/content_15575468.htm
- Emerson, Jed. "The Blended Value Map: Tracking the Intersects and Opportunities of Economic, Social and Environmental Value Creation." www.blendedvalue.org. N.p., Oct. 2003. Web. 2012. http://www.blendedvalue.org/wp-content/uploads/2004/02/pdf-bv-map.pdf
- Emerson, Jed. "A Value Vision for the 21st Century: The Role of Foundations in Creating Sustainable Capitalism." The Case Foundation, 2004. Web. 2012. http://www.blendedvalue.org/wp-content/uploads/2004/02/pdf-sustainable-capitalism.pdf
- Ho, Amy Po-ying, and Kam-tong Chan. "The Social Impact of Work-integration Social Enterprise in Hong Kong." International Social Work 53 (2010): 33-45. SAGE Journals, Jan. 2010. Web. 2012. http://isw.sagepub.com/content/53/1/33.abstract
- "Impact Investors in Asia Characteristics and Preferences for Investing in Social Enterprises in Asia and the Pacific." Asian Development Bank, 2011. Web. 2012. http://evpa.eu.com/wp-content/uploads/2011/05/Impact-investors-in-Asia.pdf>
- Keating, Giles and Mirjam, Schöning. "Investing for Impact January 2012 Research Institute Thought Leadership from Credit Suisse Research and the World's Foremost Experts How Social Entrepreneurship Is Redefining the Meaning of Return. Credit Suisse, the Schwab Foundation for Social Entrepreneurship, Jan. 2012. Web. 2012. https://infocus.creditsuisse.com/data/_product_documents/_shop/336096/investing_for_impact.pdf
- Kee, Chi Hing, and Yvonne Yeung Kin Ha. "20 Business Strategies for Social Enterprises" The Government of the Hong Kong Special Administrative Region Home Affairs Bureau, 2012. Web 2012. http://www.socialenterprises.gov.hk/file_manager/pdf/publications/hab04nov.pdf
- Lee, Ching-man. A Study on Social Enterprise in Hong Kong. Thesis. The University of Hong Kong, 2011. Web. 2012. http://hub.hku.hk/bitstream/10722/144119/3/FullText.pdf
- "9th Annual Demographia International Housing Affordability Survey: 2013 Ratings for Metropolitan Markets." Performance Urban Planning, 2012. Web. 2013. http://www.demographia.com/dhi.pdf>
- Ng, Sik Hung., Yan-leung Cheung, and Prakash Brahm. Social Capital in Hong Kong: Connectivities and Social Enterprise. Hong Kong: City University of Hong Kong, 2010. Print.
- Power, Gavin, Bianca Wilson, Margot Brandenburg, Kelly Melia-Teevan, and Justina Lai. "A Framework for Action: Social Enterprise & Impact Investing." United Nations Global Compact, June 2012. Web. http://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/development/Framework_Social_Enterprise_Impact_Investing.pdf
- "Poverty Alleviation What Can the Business Sector Do?" Bauhinia Foundation Research Centre, 2013. Web. 2013. http://www.bauhinia.org/document/doc154eng.pdf>
- "Poverty Figures in First Half of 2012." The Hong Kong Council of Social Service, 2012. Web. 2013. http://www.hkcss.org.hk/cm/cc/press/documents/2012H1poverty.pdf
- 'Serving Alone': The Social Service Sector in Hong Kong Annual Report on the Civil Society in Hong Kong 2009." Department of Politics and Public AdministrationCentre for Civil Society and Governance University of Hong Kong, 2009. Web. 2012. http://web.hku.hk/~ccsg/files/Serving_Alone_final.pdf
- Tay, Kester. "From Financer to Enabler: Changing Government's Role in NGOs as Way Ahead for Social Welfare HK." Civic Exchange, 2006. Web. 2012. http://www.civic-exchange.org/eng/upload/files/200906_KesterTay.pdf>



