

2014年10月 第十七期

社聯政策報

POLICY BULLETIN

社會企業：如何推動社會創新之路？

- 香港社企何去何從
- 政府眼中的社企發展機遇
- 社企人評政府參與
- 成功社會企業家所需的條件
- 創新意念得到融資的可能：英國經驗



香港社會服務聯會
The Hong Kong Council of Social Service

目錄

2 ----- 編者的話

3 ----- 香港社會企業的發展與未來定位－
社聯-滙豐社會企業商務中心高級經理譚穎茜女士、
香港社會服務聯會政策研究及倡議(社會發展)主任何俊傑先生

專訪

14 ----- • 社會企業的政策與發展－專訪民政事務局副局长許曉暉女士

分析與觀點

19 ----- • 政府參與社企發展：點解？點樣？點做？－
香港社會創投基金創辦人及行政總裁魏華星先生、
香港社會創投基金助理經理曹禹先生

26 ----- • 社會企業在香港的障礙－社會企業家的培訓和需要－
香港社會企業總會副主席馬錦華先生

國際經驗

35 ----- • Social Impact Bonds: A potential new financing model for Social Enterprises－
Ms Diane Mak, Associate Director, Social Finance Limited

49 ----- 問卷調查

50 ----- 昔日政策報

《社聯政策報》編輯委員會

主席 葉健民教授（香港城市大學公共政策學系教授）

成員 鍾劍華博士（香港理工大學應用社會科學系助理教授）

蔡玉萍教授（香港中文大學社會學系教授）

黃志鴻先生（香港社會服務聯會社會發展專責委員會副主席）

鄧良順先生（香港社會服務聯會社會保障及就業政策專責委員會成員）

近年，社企這個名詞漸漸為社會大眾所認識。在二零零七至二零一四年間，社企的數量增加了超過一倍，而所涉及的業務範圍，也由原來的餐飲、零售與護理為主，逐漸向較高增值技術的行業如環保、教育等進發。但究竟目前的社企在作為大企業的社會責任廉價替代品、社會服務團體現有服務的延伸及弱勢社群的就業途徑以外，社企還有甚麼作用？它可以發揮甚麼其他更重要的功能，都是值得我們去深思的。也因為這個原因，今期《社聯政策報》以此為題，深入探討社企的現狀與前景。

要推動社企發展，政府的投入和支持自然重要。政府自二零零一年開始，便開始倡導社企的發展，並以多種形式予以促進和推動。這包括宣傳教育、財政支持以至協助擴建網絡等工作。但政府的支持能否收效，也取決於政府對社企發展所持的態度和期望。政府究竟希望社企能配合哪種政策目標 - 是建立社區經濟、是解決就業，還是其他 - 對社企的未來發展自然有莫大關係。就此，我們走訪了民政事務局副局長許曉暉女士，希望能從此可以窺視箇中端倪，進一步了解政府的社企發展策略。

但社企發展不可能單靠政府支持，公民社會的投入才是關鍵所在。在這個過程中，相關團體正面對著不同的難題：

(一) 人才：如何能培育出既具有社會使命感，但又有商業經營知識和視野的專才，是社企當前面對的一大問題。長期與教育機構合作培訓相關人才的馬錦華先生，專門為我們撰文探討在人才培訓的問題上的現況與不足；

(二) 資金：在政府資助與經營收入以外，社會是否還可以有更進取的創收渠道？身在英國從事金融工作的麥丹女士(Diane Mak)，為我們介紹一個已開始在英美等地社企所採用的「社會影響債券」(Social Impact Bond)概念。這種把服務承諾與投資回報掛鈎的投資工具，把社企資金來源擴展至金融市場，不單有利於解決企業融資的問題，也鼓勵企業服務的創新；

(三) 視野與文化：積極參與多項社企業務的魏華星先生，再把討論推到政策和文化層面上。透過國際經驗對比，魏先生指出社企發展所需的不單是資金和人才，更重要是政府必須有重視社企以創新思維去回應社會需要的主導思想，同時致力確立一個有法律配套、稅務優惠、中介組織健全發展的良好生態環境。

在重覆又重覆地推介成功例子、示範單位之餘，是時候要把有關社企的討論向前推進了。

政策報編輯委員會主席 - 葉健民

香港社會企業的發展與未來定位

社聯-滙豐社會企業商務中心高級經理譚穎茜女士

社聯政策研究及倡議(社會發展)主任何俊傑先生

前言

「社會服務」與「商業營運」，以往被視為不可並存之事，縱有個別社會福利機構以較市場化的模式提供社會服務，但此模式在界內並不普遍。1997-98年的亞洲金融風暴為香港社企的發展正式揭開序幕。香港與亞洲其他國家一樣，面對失業率高企、經濟萎縮及種種接踵而至的社會問題，促使政府以及社福團體展開創新的服務模式，「社企」一詞亦開始出現。

在2001年的財政預算案中，政府開始推出「創業展才能」計劃，鼓勵政府機構成立社會企業(下稱「社企」)，為殘疾人士提供就業機會。2002年，政府再推出「社區投資共享基金」，支持跨界別合作，建立社會資本，亦有一些團體透過此基金開辦社企。於2006年，政府更推出「伙伴倡自強」社區協作計劃，協助弱勢社群自力更生。自此，愈來愈多非牟利機構成立社企，利用創新方式處理弱勢社群的就業問題。

一直以來，政府視社企為達致扶貧及創造就業的方法，現時大部份社企的主要目標是聘用弱勢社群及培訓弱勢人士。根據社聯-滙豐社會企業商務中心出版的《社企力-香港社企概況2012-13》，分別有71%及69%的社企以「聘用弱勢社群」及「培訓弱勢人士」為其主要社會目標。

近年社企急速發展，其社會目標、營運模式及所提供之服務漸變得多元化，「扶貧」已不是社企的唯一目標。私人企業亦開始涉足於社企領域。「創效投資」、「社會創新」、「社創精神」等概念漸引起各界的興趣及關注。在這脈絡下，香港的社企應朝什麼方向發展？

本文嘗試回顧香港社企的發展，並檢視社企面對的機會與障礙。

香港社企發展的趨勢

現時香港沒有社企註冊制度，亦沒有統一的定義。政府為「社企」只作出一個較概括性的描述，容許其更多彈性：

「一般而言，社企是一盤生意，以達致某種社會目的，例如提供社會所需的服務（如長者支援服務）或產品、為弱勢社羣創造就業和培訓機會、保護環境、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，以達到既定的社會目的，而非分派給股東。」¹

¹ 社會企業 (<http://www.social-enterprises.gov.hk/tc/introduction/whatis.html>)

對於政府應否為社企立法，業界的立場不一。審計署於2014年5月發表《推動社會企業的發展》報告書，建議政府為社企作一清晰的界定，以確保資源用得其所。然而，民政局認為國際上沒有劃一的定義，若以既定框架作出不必要的法律規限，反而會窒礙社企的發展。而界內亦有不少持份者反對為社企立法，認為在社企發展初期，應採取包容的方式，以鼓勵更多有心人士投身社企，讓社企界能百花齊放。

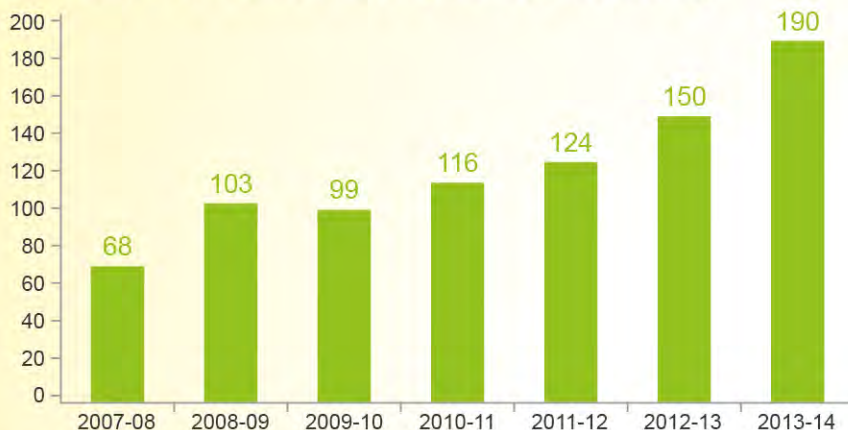
香港社會服務聯會(社聯)由2007年開始製作《社企指南》，羅列全港社企的業務及聯絡資料。目前，它是全港唯一的社企名錄。在2014年7月的「社會諮詢委員會」會議上，民政事務局更通過採納《社企指南》的操作定義為當局所用。

根據社聯的數據，截止2013年底，全港有190間機構參與成立457間社會企業單位，當中獲《稅務條例》第88條豁免繳稅的慈善機構及慈善信託佔66%，未有豁免繳稅的佔34%(見圖一及二)。此外，在457間社企中，有53.2%社企是註冊善慈團體屬下的部門，46.2%間是註冊公司。只有0.6%是合作社(見圖四)。

過去八年，社企發展得非常迅速。由2006年，政府開始大力推動社企，參與成立社企的機構/公司數目由2007-08年度的68間增至2013-14年度的190間，增幅達179% (見圖一)。同期，社企單位的數目亦由222間激增至457間，增幅達105.8% (見圖三)。社聯《社企力》的數據顯示，政府在資助社企上擔當重要的角色。逾50%受訪社企透過政府的資助計劃獲取啟動資金，遠超於自資(22%)及其他資助(13%)。

「餐飲及食物製造」、「生活百貨」(零售)及醫療與護理是社企從事的三大行業。大部份的社企仍以「創造就業機會予弱勢人士」為主要社會目標，故其參與的行業亦以勞動密集的業務為主。惟近年我們亦見更多社企從事「教育及培訓」、「醫療與護理」以及「環保回收」的業務。例如，從事醫療及護理的社企由2009-10年度的68間增至2013-14年度的125間，增幅達84%。從事教育及培訓的社企在同期由14間增至58間，增幅逾3倍。環保及回收社企則由48間增至87間，增幅達81%(見表一)。此趨勢顯示，愈來愈多社企從事高增值技術的行業(如教育、環保)，亦反映社企與時並進，回應人口高齡化及環保的需要。

圖一：參與成立社會企業的機構數目 (2007-08至2013-14年度)



資料來源：香港社會服務聯會

圖二：參與成立社企的註冊慈善團體與非註冊慈善團體的百份比分布 (2007-08至2013-14年度)



註：註冊慈善團體是指根據《稅務條例》第88條獲豁免繳稅的慈善機構及慈善信託。

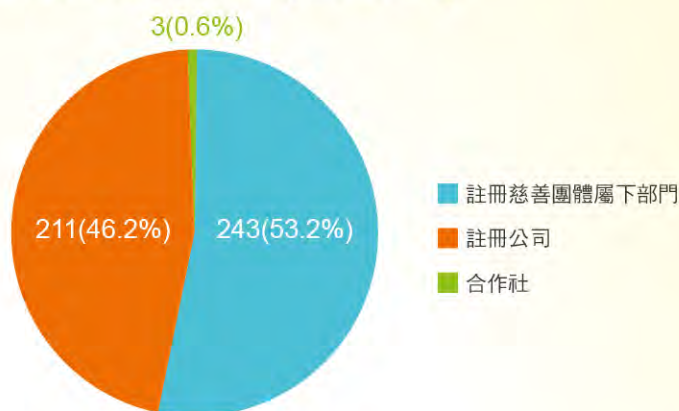
資料來源：香港社會服務聯會

圖三：社會企業/計劃的數目 (2007-08至2013-14年度)



資料來源：香港社會服務聯會

圖四：社會企業的法定架構 (2013-14年度)



資料來源：香港社會服務聯會

表一：比較2009-10及2013-14年度的社會企業從事之行業分佈

	2009-10	2013-14	增長率(%)
餐飲及食品製造	114	144	26
生活百貨	103	127	23
醫療及護理	68	125	84
商務支援	56	75	34
環保及回收	48	87	81
教育及培訓	14	58	314
家居清潔及小型裝修	48	33	-31
服飾零售	3	16	433
物流及汽車服務	19	17	-11
其他	0	25	—

資料來源：香港社會服務聯會

回顧過往社企的相關數字，我們有兩個觀察。第一，由非慈善團體營辦的社企所佔的比例愈來愈高，由2008-09年度的16%，大幅增長至2013-14年度的34%。近年有一些私人機構也加入社企的浪潮，開展公平貿易、環保、文化保育等不同類型的工作，大大擴闊社企的社會目標。

此外，從表二所見，絕大部份的社企以「慈善團體」、「私人企業」的法律形式出現，絕少以合作社模式經營，這或許由於在本港申請成為合作社的程序較為繁複。有別於香港，南韓政府將社企的發展放置於「社區經濟」之框架，並於2011年修改成立合作社的法例，鼓勵這種由下而上、平等參與的管理模式。

政府的政策推動

社企的發展最初由社會福利署推動，其「創業展才能」計劃鼓勵復康機構營辦社企，聘用殘疾人士，乃推動社企之先驅。直到2005-06年，前扶貧委員會以社企為重點「扶貧」策略。在2006年4月前扶貧委員會召開了有關社企的會議，探討香港發展社企的前景。同年6月，前財政司司長在立法會上更肯定推動社企是前扶貧委員會的重要工作，認為社企的發展可有助弱勢社群由受助者轉化為自強者。在2007-08年度的施政報告上，前特首曾蔭權正式確定「香港要培養更多社會企業家，透過企業家的思維，利用商業策略達致社會目標」。

在2009年的施政報告上，特首更提出成立「社會企業諮詢委員會」（下稱「社企諮委會」），委員會在2010年1月正式成立，職權範圍包括：(1) 制定政策及策略以支援香港社企持續發展，向政府提供意見；(2) 促進社會企業發展的計劃活動，並監察有關計劃活動的推行情況；(3) 加深各持份者的認識，並鼓勵各方緊密合作；(4) 研究與社會企業發展的相關議題。

目前，政府在推動社企發展上主要扮演四個角色：(1) 宣傳及加深公眾對社企的認識，例如：發放社企銷售資訊、舉辦展銷日、物色商業伙伴、尋求贊助等；(2) 促進跨界別合作，例如：建立配對平台及師友計劃等；(3) 培育更多社會企業家，例如：舉辦社企管理課程及社會企業挑戰賽等；(4) 向社企提供支援，例如：設立諮詢委員會、開展社企資助計劃、舉辦能力建設項目及公眾教育活動等。近年社企數目大幅增長，可見社企發展逐漸蓬勃，政府的支援政策亦發揮一定效益。然而，我們仍然看見一些制度上的阻礙，社企需要突破這些樽頸，才能順利進入另一階段。

社企面對的發展樽頸

香港的社企發展有十多年，受資助社企的存活率並不算低，但正如一般的中小企一樣，要繼續生存並不容易。有不少社企在資助期屆滿後仍面對虧損的情況。

根據審計署的報告，由2006-07年度至2013年9月，受「伙伴倡自強」計劃資助的計劃總數有145個，當中有25個已結業，佔整體項目17%，主要原因是商舖租金上升、商舖位置欠佳及僱員的問題。在120個項目中，有79個項目的資助期已結束，而在已結束的項目中，有51%有營業盈餘，49%仍有營業虧損。

另外，在「創業展才能」計劃運作的十二年間，批出的項目共有81個，有69個的資助期已屆滿，在該69個資助期已屆滿的社企當中，有24個(35%)已結業。在剩下的45間社企中，有16間(36%)仍有營業虧損。

社聯的《社企力》調查中，發現社企面對不少困難。有約五成受訪社企表示「成本高昂」(52%)及「租金昂貴」(49%)是他們面對的兩大難處。

香港的社企規模甚小，絕大部份只屬小型企業，有規模的社企數目不多。近年社企數目雖持續增長，但高速擴展(scale up)的例子不多。社企能夠達至自負盈虧已相當不俗，要繼續發展擴大，在競爭激烈的市場上突圍而出，相當困難。

(i) 責任採購政策之推行

政府曾在採購政策上著手，協助社企開拓商機。政府在2008年推出一項先導計劃，讓社企優先競投選定的政府服務合約。先導計劃共有三期，共有132份服務合約，當中有75份成功批予社企，價值約3,000萬元，涉及職位約570個。

政府的檢討結果顯示，執行計劃的決策局或部門在推行計劃時沒有遇到困難，承辦項目的社企亦能履行合約的要求，然而，不少社企因為規模太小，未能符合政府合約的要求。此外，在政策上特別優待社企亦有可能違背政府採購政策的公開、公平原則。民政局在2012年7月檢討後，決定停辦先導計劃，只鼓勵各決策局或部門繼續支持社企發展的工作，把社企列入採購服務供應商名單。

及後，業界亦自行開展各類型的「責任採購」計劃，例如社聯的「好好社企」計劃，針對商界推廣社企產品。而「良心消費月」亦成為年度的社企重點活動。然而，上述的民間活動開始面對發展樽頸。雖然社企的數目以及顧客對社企的支持度與日俱增，但能符合企業要求、擁有穩定生產力之社企數目不多。政府、公營機構及企業所要求的產品無論在數量上、質量上皆有一定標準，而大部份社企仍然是小型企業，能夠應付這種要求的社企不多。此外，社企的營運成本亦直接影響其產品價格，使其市場競爭力稍遜。就採購政策而言，政府部門及某些企業尤其關注政策之公平性，若政策給予社企特別優待，這可能會對非社企的供應商造成不公。

(ii) 資源的分配及市場介入

目前，有意開辦社企的非牟利機構可申請政府不同類型的起動基金。表五羅列了政府不同類別的基金，有些專為社企而設，有些則不限申請用途。從表五可見，政府為社企提供的起動基金頗為充裕，所涵蓋的範疇亦甚多。

表五：資助社會企業的項目

(* 專為社企而設的基金; # 並非為社企而設，但接受以社企模式營運的計劃)

	資助計劃	負責的決策局/部門	成立年份	政府的注資總額	社會目的	工作範疇	資助額及方式	申請資格
*	創業展才能計劃	社會福利署	2001年	1.5億	透過市場導向為主的方式，及直接為殘疾人士創造更多就業機會，以改善殘疾人士的就業情況	增加殘疾人士的培訓及就業機會	每項業務最高可獲200萬元的撥款，資助期最長為三年	合資格的團體必須是按《稅務條例》(第112章)第88條獲認可的慈善機構或信託團體
*	伙伴倡自強社區協作計劃	民政事務總署	2006年	3億	提供種子基金成立社會企業，藉此推動可持續的地區扶貧工作，助人自助，特別是協助弱勢社群自力更生	扶貧及就業	每項計劃最高可獲300萬元的撥款，資助期最長為三年	合資格的團體必須是按《稅務條例》(第112章)第88條獲認可的慈善機構或信託團體
*	社會創新及創業發展基金	扶貧委員會	2013年	5億	- 建立和支持能吸引、啟發和培育社會創業精神的計劃和試驗項目； - 透過社會創新，冀能產生社會效益，建立社會資本，以推動香港的扶貧工作	扶貧及社會創新	未公佈	任何機構或個人可透過負責「創新計劃」的協創機構申請資助
#	社區投資共享基金	勞工及福利局	2002年	5億	- 推動社區參與，鼓勵市民守望相助，互相支持，促進社會融合，並加強社區網絡； - 鼓勵及促進不同性質的機構合作，建立社會網絡	建立社會資本	每項計劃的最低資助額為2萬元，沒有預設最高資助額；資助期最長為三年	非政府機構、私營及公共機構
#	活化歷史建築伙伴計劃	發展局	2008年	15億	把歷史建築改建成為獨一無二的文化地標，以推動市民積極參與保育歷史建築。創造就業機會，特別是在地區層面方面	文物保育	一次性撥款，最高可獲撥款為500萬元	合資格的團體必須是按《稅務條例》(第112章)第88條獲認可的慈善機構或信託團體
#	環境及自然保育基金	環境及自然保育基金委員會	1994年	67億	資助與環保和自然保育有關的教育、研究和其他項目及活動	環保	一次性，沒有預設款額及視乎項目類別	非牟利機構
#	攜手扶弱基金	社會福利署	2005年	8億	- 鼓勵社福界擴展網絡，以爭取商業機構參與扶弱工作； - 鼓勵商界承擔更大的企業社會責任，建立一個團結和諧充滿愛心的社會	扶貧及社會共融	一次性等額補助，最高可獲撥款為500萬元	合資格的團體必須是按《稅務條例》(第112章)第88條獲認可的慈善機構或信託團體

資料來源：立法會文件及政府網站

現時上述資助社企的計劃由不同部門或委員會負責管理。不同的資助計劃有不同目標、資助對象、申請資格及資助方式。可是審計署的報告指出，部門之間的協調並不足夠，致使有資源重疊的問題，例如「創業展才能」計劃及「伙伴倡自強」社區協作計劃的目標頗為相似，服務機構如有意成立聘用殘疾人士的社企，它們可以同時申請此兩項計劃，而目前兩個資助計劃之間沒有審核及互通的機制，以剔除重覆申請的個案。

審計處的報告中指出，曾有兩間服務機構申請不同計劃，在同一場地開設社企。雙方申請不同的資助計劃，新競投者為增加競爭力，提高所付的租金，結果該地點的租金被提高，而投標失敗的社企則面臨結業。民政局作為推動社企的主要政策部門，有需要充份掌握不同資助計劃的最新進展，並檢視各項資助計劃在多大程度上推動社企的發展，締造協同效應。

現時的資助計劃只接受慈善機構和信託團體申請，若申請單位為私人企業、非慈善機構或個人，則只能受惠於「社會創新及創業發展基金」。不過這基金仍未推出市場，我們未能評估其成效。觀乎目前的資源分配，社企主要倚靠政府資源起動，其他類型的社會投資、民間集資方法，在香港還未流行。

自2007年開始，界內開始出現一些創新的社會集資方式，由三十會創立的「香港社會創投基金」是先行者，而它所投資的「黑暗中對話」、「鑽的」、「光房」等皆是成功的社企。近年一些商業機構及家族基金紛紛成立這些社會創投基金，是政府基金以外的一個重要資源。

然而，這些基金在挑選合適投資項目時，也面對一些困難。投資者往往希望項目能帶來可持續、可增長的財務及社會回報，而香港的市場環境競爭劇烈，成本高昂，市場空間發展有限。相對於其他發展中國家的社會投資項目(例如孟加拉、印度等)，其回報或許較慢、較低。香港社企規模不大，若要擴展業務，產品推陳出新，甚至跳出本土市場，仍有一段發展距離。

此外，目前的資助計劃採取較為被動的撥款模式 — 申請者填寫資料、寄交至資助計劃秘書處、評審委員會批核申請書，並安排面試、秘書處通知申請人申請結果。這被動的方式有兩個問題：其一，申請者只憑自己及團隊的經驗撰寫申請書，對於市場的真實環境或未能掌握；其二，沒有資源的中小機構，以及不擅於撰寫計劃書及面試的申請人，縱其點子甚好，亦難以通過評審。

針對以上的問題，「社會創新及創業發展基金」將委託協創機構代理申請人的申請及基金的批核，而協創機構亦會為這些申請者提供一站式的支援服務。這些機構會主動為社企尋找適合的基金，並協助它們評估計劃的可行性和撰寫計劃書。我們希望這種創新的基金管理模式能夠成功推行，亦建議其他基金計劃能汲取箇中經驗。

(iii) 能力建設的需求與差距

政府、大學及各類社企平台提供的培訓及能力建設計劃甚多。坊間提供有關營運社企、商業策略的課程琳琅滿目，大部份針對社企的經營者而設。亦有平台針對機構層面的需要，提供專業的顧問服務。在行業層面上，不同的組織透過社企比賽、創業基金、認證計劃等提高整個社企界別的水平。表六概括介紹目前提供能力建設支援的機構及課程名稱。

表六：政府及協作機構提供的短中長期的能力建設支援 (例子)

	短期	中期	長期
個人層面	社聯、社會創業論壇、社企民間高峰會、仁人學社、香港社會企業總會、香港城市大學的火焰計劃、好單位、英國文化協會、創不同及政府提供的短期培訓課程	- 政府委託大學提供的證書課程 - 仁人學社提供的證書課程	- 仁人學社的社會創業家計劃 - 香港社會創投基金的社創人家計劃
機構層面	豐盛社企學會、社聯、社企總會提供的免費顧問服務	豐盛社企學會、社聯、香港社會創投基金、好單位及英國文化協會提供的顧問服務或創業支援	- 香港社會創投基金的資助項目，例如黑暗中對話等 - 香港社會企業策劃有限公司所經營的一些開發項目 - 社創基金協創團體的顧問服務(未推行)
行業層面	- 中大社會企業挑戰賽 - 民間社企高峰會 - 好單位的共享工作空間 - 政府的社企獎勵計劃	- 社聯的各項社企基金及支援 - 中大社會企業挑戰賽的獎金及支援 - 豐盛社企學會的社企研究 - 香港社會企業總會的社企認證計劃	- 政府的資助計劃 - 各項社會投資計劃

現時坊間針對「個人層面」的培訓課程不少，但不是所有計劃都發揮成效。例如民政署的師友計劃，為社企物色合適的商界導師。這計劃的原意是協助社企營辦者取得商界的專業意見及指導，每期約9個月，其間導師與學員會面至少三次。可是根據審計處的報告，師友配對需時甚長，歷時301至319天不等。有些師友的會面次數更少於三次。更甚是，部份導師認為師友計劃成效不彰，因為計劃為期太短，及社企欠積極性。

坊間亦有一些團體安排師友計劃，從商界及專業界別招募企業義工，作為「社企醫生」，為社企解決營運問題。某些計劃成效顯著，透過與企業合作，能善用外界的資源。然而，亦有個別計劃成效不彰，「社企醫生」的指導和培訓未能到位。

社企數目持續增加，但擁有足夠經驗、富有社會觸覺的「社企醫生」卻遠遠不足。過往經驗顯示，由於社企與一般企業的文化不同，適用於企業的策略，或許不適用於社企。在提供顧問服務的過程中，要將知識轉化、轉移、推行於社企之中，並非如想像般容易。另外，社企是否有足夠的準備與人力資源接受顧問服務，社企的管理層是否支持亦是影響服務成敗之因素。

總結：未來發展及定位

香港社企發展逾十年，社企的數目持續增長；而社企的社會目標，亦由最初的「扶貧就業」，發展至現時的「社會創新」。社企界別日益壯大，再不只由社福機構所主導，企業、專業團體及私人投資者的角色日漸重要。透過社企合作平台所聚合之持份者及資源，亦更為豐富多元。

社企的未來發展看似光明一片，但若要突破上述樽頸，尚有一些障礙有待消除。以下數點，將會是影響未來社企路向的關鍵之處：

i. 社企的定位 – 香港政府將社企置於「扶貧」的框架，近年雖強調「社會創新」，但新推出的社創基金仍以扶貧為終極目標。社企對香港經濟帶來的貢獻，卻鮮有討論。參考外國例子，英國政府將社企視為促進經濟發展的重要一環，約七萬個社企佔本地生產總值(GDP)近5%。而南韓政府，亦視社企為「社區經濟」一部份。歐洲國家例如意大利尤其重視社企與社區發展之關係。在香港，社企在整體經濟上可扮演什麼角色？

ii. 公民社會與社會資本 – 香港社企的一大特色，在於民間團體的積極參與。政府大力支持社企，但不干預社企的發展。近年有不少社企平台及協作組織出現，它們為不同組群，提供各類服務，共創「社企生態圈」(social enterprise ecosystem)。政府並不干預這些平台的運作，反之與其合作，其中「民間社企高峰會」便是最佳例子。政府提供資金、網絡及宣傳上的支援，鼓勵社企平台組織百花齊放，並藉此動員社區參與，及建立社會資本。社企的未來發展，仍有賴於這種共享、互惠的文化。

iii. 企業共享價值 (corporate shared value) – 企業對於社企的支持，已不限於傳統的捐助、義工等模式。企業現時已不滿足於實踐「企業社會責任」(corporate social responsibility)，而是更重視自身企業與社會之間的關係。企業對社會的回饋，已不是「責任」，而是企業的「價值」。近年，一些大企業開始重整供應鏈(supply chain)策略，透過責任採購(responsible procurement)、社會投標(social tendering)等方式在企業內注入社會元素。海外一些企業，更與社區組織合作，自行開辦社企。衣履公司Uniqlo及孟加拉Grameen Bank農村銀行合作開辦的社企Garmeen Uniqlo，正顯示這種新力量。在香港，企業能否跳出舊有的營商思維，嘗試這種義利兼備的新方法？

iv. 社福機構的內部創新 – 社企一方面為社會創造價值，亦同時為機構內部帶來創新。機構為了配合社企營運，往往在行政及管治上作出變更，例如設立獨立的社企部門，或簡化行政程序。機構亦更積極與其他持份者建立網絡，並致力提升機構的效能。社企是推動機構創新及進步的引擎，未來，社福界能否培育更多「內部創業家」(intra-preneur)，推動機構以至整個界別的更新？

過去十年是社企的孕育期，「社創精神」逐漸萌芽。未來十年，將會是社企的發展及淘汰期 – 有社企突圍而出，亦將有社企因未能突破而離場。「社創精神」亦將演變成推動社會發展的運動，由社福界擴展至企業、個人。在更遠的未來，或許再沒有社企，因為人人都可以是社會變革者(changemaker)。

社會企業的政策與發展

— 專訪民政事務局副局长許曉暉女士



許曉暉女士，自2008年起擔任民政事務局副局长。加入政府前，許女士為渣打銀行東北亞地區業務策劃及發展主管，曾在麥肯錫諮詢公司擔任管理顧問，於2007年兼任香港銀行公會秘書，並在2008年任政府中央政策組非全職顧問。許女士擁有豐富的政商經驗，利用自身的閱歷網絡，積極推動香港的社會企業發展。

社會企業(社企)在香港非新鮮概念，早於九十年代就已經有一些包含商業營運元素的社會服務為大眾服務。至二千年政府開始推出創業基金，鼓勵社福機構開展計劃，為弱勢人士提供就業機會，展開了最早期的社企發展。及後社企發展漸趨蓬勃，時至今日，政府在推動社企發展中角色更加吃重。為了解政府在社企發展上的目標及策略，今期《社聯政策報》邀得民政事務局副局长進行專訪，分享當局在該議題上的工作及對社企發展的一些展望。

社會企業在港概況

縱觀現時社企的發展，許副局长歸納了四個觀察。首先是政府擔當了倡導者的角色，在各個領域起了帶頭作用，當中包括提供各類資金，如民政事務總署的「伙伴倡自強」社區協作計劃，為非牟利機構提供種子基金成立社會企業；社會福利署的「創業展才能」計劃，透過撥款資助作為起動基金協助非政府機構開設小型企業；勞工及福利局的「社區投資共享基金」等等。政府在發展社企開初，重點在於促進就業和扶助弱勢社群，隨著發展成熟，當局亦期望社企能帶動社會創新的概念。在倡導的工作上，許女士指政府需要創造大環境，資金的提供正好讓具創意的點子得以落實，同時，政府積極建立網絡，促成各方連繫合作，這兩方面都是社企得以持續發展的基礎。

第二，跨界別合作愈趨緊密，不論商界、民間、學界和政府等均攜手共同推進社會企業的發展。許女士強調建立網絡的重要性，這亦與政府擔當倡導者的角色緊緊扣連。她指出，在政府的穿針引線下，各界可藉不同的網絡，認識社會上已建立的平台，社企和各界持份者都可有更多機會交流學習，一方面，愈來愈多企業重視「企業社會責任」的概念，他們樂意認識更多社會議題，並利用自己的專長和資源協助民間組織營運；

另一方面，民間組織掌握社區脈搏，了解市民的需要。其實，大家各有所長，只要創造平台讓各方連繫起來，界別之間就能互相取長補短，甚至刺激新點子的產生。

第三，社企發展愈來愈進步和成熟。除了社企數量上有增長外，其質量亦在官商民集思廣益下有明顯提升。她指出早期的社企欠缺營商經驗，但隨著配套支援增加(例如由政府的顧問團隊和非政府組織的支援計劃為社企提供專業意見)，目前不少社企在營運、管理和操作上都比早期成熟和流暢。此外，社企的業務和營運方式亦趨多元化，例如早期社企業務以零售和飲食居多，但近年從事環保事業、文化、教育、老人服務和生活教育等主題的社企逐步增加，在回應社會需要和營運方式上亦更具創新性。

第四，她認為社會各界對社企的發展想法相當一致，尤其跨界別之間對社企未來工作和路向都有充分共識，包括跨界別的合作和人才培訓等，為社企未來發展創造了良好的條件。

社會企業的目標

雖然社會企業在香港已發展了近十年，但目前仍未有一個關於社企的法律定義，社會是否需要一個明確、嚴謹的法律定義，讓大眾了解社企與一般企業的分別呢？沒有法律定義，又會否阻礙向大眾推廣社企的概念？許女士認為為社會企業訂立一個法律的定義有利也有弊，嚴謹的定義固然能讓社會大眾對「社企」有一個更清晰的理解，從管理基金的角度，也便利政府更謹慎和妥善運用公帑，但規定符合某特定條件的業務才能歸納為社企，亦會限制了社企發展的空間。現階段政府期望社企能朝多元化的方向發展，鼓勵更多不同類型的創新業務，較寬鬆的界限相信會更有利社企百花齊放，故沒有必要急於為社企下一法律定義。

儘管香港沒有一個關於社企的官方定義，許女士認為，不同類型的社會企業都有共同的社會使命，就是透過經營社企業務，既達到經濟目標，也達到公益目標。她以一成功的社企素食餐廳為例，該餐廳在妥善的經營下不但能自負盈虧，財政上持續營運，其推廣素食的理念亦帶動同類食肆應運而生。此外，該社企餐廳聘用不少聽障人士，除為他們提供了就業機會，亦有效促進傷健共融，達到公益目標。這個例子說明只要經營得當，社企不單能結合創新的元素，且具競爭力；成功在市場上站得住腳的社企更能起帶頭作用，刺激商界創新業務，在以利潤主導的業務之中多考慮社會元素，帶來良性競爭。

有意見認為，現時社企雖已兼顧經濟目標和社會目標，但卻鮮見社企與其所在社區聯繫，也未有深究過程中促進社區資本產生和累積的狀況。許女士同意，社區為本的社企服務，可以帶動居民利用自己的資源解決該社區的問題，更準確地回應社區的需要。居民的參與是建立社區資本的重要元素，透過建立不同的社會網絡

- 不論是居民與居民之間、居民與服務單位之間、甚至是居民與議會之間等 - 帶動社區更有效善用自已的資源和長處互助互惠。許女士提及不少區議員都相當支持在地區上發展社企，當中不僅有居民的力量，區議會和地區服務機構等持份者均參與其中，產生的協同效應可以相當廣泛；而政府則繼續重點向公眾、青年學生和不同界別推廣社企。只要各方面都發揮自己的角色和功能，就能逐漸加強社區的凝聚力，促進參與和溝通，這些都是構成社會資本的重要元素。

推動社企發展與公共資源

政府作為推動社企的倡導者，要讓創新計劃得以落實，必須投入資源。現時政府有各類型的基金供企業、服務機構和創業人士申請，當中有支援社企發展的，也有鼓勵創意的。許女士認為，雖然各基金的關注不盡相同，由不同的部門管理，然而部門之間有足夠的默契協調，共同推進本港的創意發展，因此並不憂慮基金過度分散，令有潛質的項目得不到支援。此外，在善用公共資源和維持基金彈性之間，政府也需作出平衡，既要確保獲批的項目具一定質素，亦要避免因準則過於嚴苛，窒礙了具創新性的項目開展。在這方面，許女士指出政府提供的基金對申請者要求一般較高，相較一些私人基金涵蓋的範疇和彈性都會較為嚴謹，因為基金源自公帑，當局必須確保公帑運用得宜，向市民負責，因此會傾向撥款支持意念和計劃成熟的項目。部份計劃即使未符合政府基金的要求，政府亦會就其個別計劃的需要作出轉介或提供顧問輔導，務求令更多計劃得以實現。

在處理基金申請的過程中，政府肩負兩個重要的角色：把關和監察營運。在把關方面，當局設有由不同專業人士組成的委員會負責審批各申請計劃，仔細考慮計劃的營運模式和可行性；而在監察方面，政府則有顧問團隊，甚至為企業配對，讓有意創業的人士或企業向有經驗人士諮詢，例如曾有開辦超級市場的創業者透過有關服務向顧問汲取經驗，由門市營運、貨物上架、收銀、甚至是手推車的設計均得到經營者指導，大大提升創業效能。

除了在資源上提供支持，許女士指當局也推行不少項目宣傳社企概念，策略上指向三個群組，包括(1)公眾，例如舉行良心消費月、出版地區報和籌辦博覽會等，讓社會大眾認識社企；(2)官商民學各界別，例如舉辦民間社企高峰會，而在政府內部，他們亦會推介社企服務予其他部門，讓部門在進行服務採購時考慮使用社企，當中除了價格外，服務的質素和規模也會一併考慮，假如有關社企服務滿足到部門的需要，即使價格稍高，政府都會願意採用；(3)青年人，當局舉辦「香港社會企業挑戰賽」，讓大專生可以發揮創意，亦鼓勵他們創業，未來更希望能進一步向中學生推廣社企概念。

未來路向－影響力評估

在香港的社企發展歷程當中，社福界的力量不容忽視，儘管早期在營商經驗方面尚未成熟，但近年不少社企發展漸上軌道，得以持續經營，甚至擴展業務，

許女士認為服務機構的成功經驗，說明社福界在這方面的能力和潛能值得肯定。隨著發展愈來愈成熟，許女士認為不同界別需要更緊密合作，互相學習－社福界多認識商業運作，掌握社企服務中商業管理元素；商界亦要多了解公益理念；而學界的參與亦可以為市場帶來更多創新點子；政府則繼續擔當倡導者的角色，創造條件促成跨界別間的合作。

推動社企發展除了需要各界別的合作，社企本身的表現亦相當重要，其中一個評估社企效益的方法，就是計算其「社會投資回報」(Social Return On Investment, SROI)，亦即是計算投入的資金一共能帶來多少的回報，包括財務回報、受惠者財務得益、社會成本的減省、社會資本和人力資本的增添和受惠者的非財務得益(如生活滿意度)。許女士表示，政府非常重視「社會投資回報」和「社會影響評估」在社企上的應用，亦一直進行有關評估，因為透過了解資源投入所帶來的回報，能更有效提升社企的效益及分配資源。她以「伙伴倡自強」及「創業展才能」計劃為例，經過「社會投資回報」評估後，估計該兩項計劃下的社企存活中位數為9.3年，相比美國及香港中小企的5.4年及3年為長；在這段時間內，平均每間社企為社會帶來了1：7的回報：這些社企每投入一元，每年產生約三至四元營業收入，扣取各項開支後，當中約有七毫七成為弱勢社群的工資。換言之，在9.3年內平均每間社企賺取約七元多的薪酬及其他非量化回報予弱勢社群。以此推算，即政府每投入一元於社企項目，便帶來最少七倍的社會效益。

現時不只是社企，不少機構和企業都採用有關的方法，甚至開始發展不同工具評估服務為社會帶來的影響和回報。對於結合經濟和社會目標的社企，相信有關的應用未來會更見廣泛。

總結

社企在香港的發展穩步上揚，許女士指出現時已不乏資金支持機構或個人創業，能力建設上也有不少支援，因此她認為未來不論私人企業或社企，都能更專注、更投入在創新業務的工作上。當局會朝著三個目標繼續推進，第一是追求社企在質素、規模和效益上的進步；第二是加強人才培訓，鞏固業界的能力；第三是加強商界的參與。許女士相信，香港社企的發展在亞洲地區已屬領先位置，她續引星加坡的經驗為例，當地的社會問題和營商環境與香港相似，但綜合各方面的條件，香港優勝之處在於對員工的考慮更細緻和人性化，她期望未來能進一步將香港發展社企的經驗帶到其他地區，讓更多海外投資者認識、甚至參與投資香港的社企，也盼望香港的社企往後能建立自己的品牌和特許經營權，走出香港，在其他市場同樣發光發亮。

訪問整理：鄭普恩

資料補充：政府在推動社會企業的角色及工作

	政府的角色	工作
1	宣傳及加深公眾對社企的認識	• 2006年推出社企專題網站，提供與社企相關的資訊 • 在地區舉辦展銷日、招聘日、交流會和嘉年華會等活動宣傳社企，並安排社企在合適的場合如工展會、食品嘉年華、美食博覽及東亞運動會煙花匯演等，參與展銷活動，展示產品或服務 • 協助社企發布銷售資訊，印製社企優惠券，在超過300個民政事務總署和康樂及文化事務署轄下的場地免費派發 • 安排傳媒專訪社企，印製社企小冊子，介紹社企的經營模式和社會目的 • 資助社企民間高峰會，邀請不同界別人士彼此交流意見及分享經驗 • 2011年社企諮詢委員會與民政事務局合辦首個「社企獎勵計劃」，表揚傑出的社企
2	促進跨界別合作	• 2008年推出「社會企業伙伴計劃」，通過配對平台和社會企業「師友計劃」，提供一個促進伙伴合作的平台，讓社企與義務導師建立師友關係 • 配對平台至今已成功伙拍約30個跨界別合作的社企計劃
3	培育更多社會企業家	• 自2007年起委託香港中文大學舉辦「香港社會企業挑戰賽」商業計劃書撰寫比賽，目的是培養更多人才 • 民政事務局聯同社會企業諮詢委員會在2011年開始，推出一系列實務及管理的社企訓練課程，提升業界營運社企的能力
4	向社企提供支援	• 2006-07年度財政預算案預留1億5千萬元，在其後5年加強以地區為本的扶貧工作，協助社會上的弱勢社群自力更生，包括為社會企業提供援助。同時自2006年，推行「伙伴倡自強」社區協作計劃 • 2011年始，社企諮詢委員會與民政事務局推行「社企摯友嘉許計劃」，表揚為社企提供支援的機構及人士
5	創業资金的來源	• 「創業展才能」計劃 • 社區投資共享基金 • 「伙伴倡自強」社區協作計劃 • 活化歷史建築伙伴計劃 • 社會創新及創業發展基金

資料來源：立法會十四題：推動社會企業發展，2010

推動社會創新

—— 政府參與社企發展：點解？點樣？點做？



香港社會創投基金
創辦人及行政總裁
魏華星先生



香港社會創投基金
助理經理
曹禹先生

社會企業(下稱「社企」)或社會創新在世界不少地方萌芽，儘管不一定需要依靠政府，但亦不代表政府的參與無助有關的發展(當然亦要考慮潛在的壞處)。因此，盲目將其他國家的模式搬到香港可能是一件危險事。在探討不同的社企模式前，我們必需先了解「點解」(Why)、「點樣」(What)和「點做」(How)社企：

• 點解 Why？

政府或社會想要解決的社會問題愈來愈多和複雜，現有的機制不能完全解決問題。社會需要有新動力、新思維去創新服務以回應社會需要。

• 點樣 What？

政府可以「政績工程」的方法做任何事，但要真正擴大民間社企力量則需要以「生態系統策略」(Ecosystem Approach)的角度考慮。

• 點做 How？

要為社會帶來新的「共享價值」，除投入資源外，政府應協助社企發展「軟實力」，如推廣社會創新精神、支援創新基建發展及促進跨界別合作等。

能力構建不止於資金扶持 (Beyond Resource)

一直以來，政府主要通過提供資金來幫助社福及慈善機構的項目發展。2001年社會福利署開始推行「創業展才能」計劃，希望為殘疾人士創造更多就業機會；同年成立「社區投資共享基金」推動社區參與及擴大社會資本；2003年成立的「可持續發展基金」則推廣可持續發展的概念，為加強社區和環境可持續發展的項目提供資金；2006年，民政事務總署推出「伙伴倡自強」社區協作計劃，以扶貧和創造就業為目標，改善弱勢社群的就業狀況。

2013年，特區政府成立「社會創新及創業發展基金」(SIE Fund)，通過社企中介機構支援具有社會創業精神的計劃和試驗項目。雖然基金的數目和金額不少，但以資金為主導的方法來促進傳統機構創新服務，也帶來一些副作用，其中之一就是某些機構會過分着力在基金申請上，為了得到資金而只按基金申請的要求去設計項目和提供服務，而非依據市場需求來設計服務。

雖然資金對企業發展很重要，但畢竟這只是社企能力建設(capacity building)的其中一環而已。除了提供資金以外，政府還扮演其他角色，例如倡議和推廣社企、推動社會創新和協調各界合作等。海外的社企發展經驗和政府的參與可以作為他山之石，為香港社企的發展提供一些啟示。

除了政府，其他持份者在社企的生態系統中亦扮演不同重要的角色，例如學界進行研究和培育社創人才、企業提供服務和購買產品、投資者提供資金、社企家發揮創意和企業家精神等等。政府只是其中一環，社會實不應過分依賴政府發展整個生態系統。

參考英美和部分鄰近亞洲國家的經驗，政府積極而適當的支援確為社企的蓬勃發展增添了不少動力。政府可參與的方式大致分為四方面：(1)生態系統的建立(Ecosystem Approach)、(2)創新精神的推廣和教育(Social Innovation Culture)、(3)支援基礎建設之創新(Infrastructure Innovation)及(4)推動跨界別協作(Cross-sector Collaboration)。這四方面並非割裂獨立，而是互相影響，甚至重疊互補。其他政府在這些方面的經驗和成效，均十分值得香港借鑒。

建立生態系統 (Ecosystem Approach)

「社會企業」和「社會創新」等詞彙近年十分熱門，在香港政府和民間均有廣泛討論。當局也於2010年1月成立了「社會企業諮詢委員會」，以了解民間社企的發展。此外，政府在討論應否和如何為「社企」下定義的階段陷入兩難：一方面為社企下定義難免會限制了社企的多元發展，另一方面缺乏定義則難推出更具體的政策支持社企(政府帳目委員會，2014)。

南韓在2006年制定《社會企業促進法》，將社會企業的目的定義為「提供弱勢社會服務及工作」，以振興就業市場。這不僅適用於僱用弱勢社群，亦適用於向他們提供服務的社企。經過審核認證的社會企業，可以申請政府的補助，包括財務、諮詢或使用土地等優惠，令南韓的社企數目在短時間內倍增，但其弊端，便是降低了社會企業的多樣性，例如政府為了降低失業率，會優先僱用較多員工的社企，並將以教育、文化創新等方面為目標的社企排除在外(社企流，2014a)。

其實，政府所能提供的，或社企發展所需要的，並非局限於具體的政策或財政上的支持，而是整個生態系統的健康發展。完整的生態系統是持續發展的基礎，代表著各個持份者以積極及建設性的態度，創造社會價值，當中包括創造一個有利社會企業發展的環境、鼓勵社會創新和企業家精神、培育及吸引具有熱情的人才等等。

泰國的社企近年發展也十分迅速，有賴政府的大力支持。2009年，泰國政府和一些公民社會組織成立「國家社會企業委員會」(National Social Enterprise Committee)，以增加大眾對社企的認識，並協助社企獲得財務支援。委員會隨後成立「泰國社會企業辦公室」(Thai Social Enterprise Office，簡稱TSEO)，成為泰國政府參與社會創新的主要平台和紐帶。同時，透過社企培育機構Change Fusion，某些政府部門也開始和年輕的社會企業家簽約，例如Open Dream——一間專門提供網際網路服務給視力障礙者的科技社企。此外，TSEO也和社企MiniME簽訂通訊服務。另外，有許多政府機構也委託社企執行災害預防項目(The Guardian，2012)。

政府主動和社企合作，亦鼓勵商界參與和合作，有利社企創造友善的環境。當然，合作應建立在優質的商品和服務之上，但友善的營商環境和保護，能幫助剛起步的社企在資源匱乏的情況下參與市場競爭。

以新加坡為例，其政府於2006年設立「社會企業委員會」(Social Enterprise Committee)，委員會於翌年發表報告，提出社企發展的三大建議，包括：(1)鼓勵並協助具社會責任的企業(Encouraging and facilitating Socially Responsible Enterprises)、(2)建立友善社企的環境(Building a Pro-social Enterprise Environment)和(3)創造社企精神的文化(Creating a Culture of Social Entrepreneurship)(Social Enterprise Committee，2012)，其中尤其重視商業模式的運作，強化企業與社企的合作，實現企業社會責任(Corporate Social Responsibility)。

雖然新加坡沒有具體的社企法令，但這不礙當局鼓勵產業的發展，及營造社企發展的友善環境(社會經濟入口網，2012)。例如在新加坡政府鼓勵和倡導下，許多餐飲業的社企迅速發展；此外，新加坡政府重視青年社企教育與創業環境，在校內開展了不少鼓勵社企精神的計劃。

生態環境中的文化精神和人才培育同樣重要，社會創新和社會企業家精神是社企發展的動力，對於現行方法無法解決的社會問題，更需要充滿熱情的人用創新的思維、企業家的拼搏精神尋出路。

創新精神的推廣和教育 (Social Innovation Culture)

根據香港社會服務聯會發布的《香港社會企業概況2013-14》，香港450多間社企中，超過半數從事餐飲、生活百貨和醫療護理業務，其中獲豁免繳稅的慈善機構超過六成，反映香港社企的目標仍主要為弱勢社群提供職位。大眾普遍理解社企為慈善機構，對社會創新的認識則較少。其實社企不只是提供就業的慈善機構，其運作的形式和達致的社會目標可以十分廣闊，包括跨界別的合作、讓大眾了解社會創新、推廣社會企業精神和鼓勵青年人參與等都不容輕視。

新加坡以「青年社會企業精神培育計劃」(Youth Social Entrepreneurship Programme, 簡稱YSEP)鼓勵由小學至大學的學生了解社會企業家精神,透過參與社企計劃,讓學生從小就能接觸社企、社會創新及各種社會議題。大學生更有最多5萬新加坡元參與社企相關的工作坊、交流團甚至實踐個人社會創新項目(Ministry of Social and Family Development of Singapore Government, 2014)。YSEP另有一個專門為青年社會創業家而設的計劃,為申請人提供最多高達項目成本80%或5萬新加坡元的財政支持。與此同時,新加坡社會及家庭發展部亦於2013年10月宣布試行「社會企業督導計劃」,邀請經驗豐富的企業家指導社會企業,幫助它們改善市場推廣、策略制定及規模拓展。

2013年,馬來西亞宣布投資兩千萬令吉(約四千九百萬港元)成立「馬來西亞全球創新及創意中心」(Malaysian Global Innovation & Creativity Centre),以支持社會企業和創新及推動企業家精神。中心的成立並不止於培育一兩間社會企業,而是打造一個鼓勵和友善創新和創業的環境,包括科技發展。與傳統上的創業基地不同是,他們有明確推動社會企業家精神的項目—「MaGIC Social Entrepreneurship Bootcamp」,協助社會企業家找到志同道合的隊友和導師,並提供創業指導(Malaysian Global Innovation & Creativity Centre Program, 2014)。此外,當地更和矽谷創業公司合辦實習項目,鼓勵大學生透過在矽谷實習,體驗創業和了解創新產業,培養創業精神。在馬來西亞一共有70個以「創業」為核心的政府機構,馬來西亞全球創新及創意中心的首席執行官Cheryl Yeoh指出,創意中心的目標是讓已有的資源共同協作,幫助創業者在信息的海洋中找到方向(香港矽谷網, 2014),由政府打造平台,鼓勵創業,從而創造一個蓬勃的創業生態和創新精神。

泰國政府對社會創新大力支持,就連泰皇也是背後重要的支持者,令社會創新在整個泰國成為潮流,吸引很多優秀青年參與。社會創新精神的推廣和教育有助培育社企需要的人才,而對社企人才的認可和嘉許,則可以讓公眾更了解社會企業,也能吸引更多人才投身社會創新的行列。在英國,一家獲英國政府支持、名為Social Enterprise UK的企業每年都會頒發「社會企業獎」(Social Enterprise Award),獎勵傑出的社會企業和社會企業家,有關的獎項在英國和國際上都頗受關注,吸引世界各地優秀的社會企業參與。進入最後名單(finalist)的企業和得獎者會參與在英國舉辦的頒獎典禮,由此取得更多國際關注及與來自世界各地的社企交流的機會。

支援基礎建設之創新 (Infrastructure Innovation)

支持中介機構的發展,提高資本市場參與社企的程度,讓社企更容易接觸到資金和專業支援。而稅率法例等基礎建設也是社企生態中相當重要的一部分。以下介紹新加坡、泰國和英美兩國的經驗:

透過「社區關懷企業基金」(ComCare Enterprise Fund, CEF)，新加坡政府採用創投方式直接為新創立的社會企業提供補助及輔導。除了直接以創投方式參與培育社企外，不少政府都積極推動社會投資(Social Investment)，鼓勵資本市場參與。

譬如泰國政府，推動很多社會投資的發展，讓社會企業更容易接觸到資本市場，包括與泰國股票交易所合作，鼓勵大眾投資社會企業。根據Change Fusion的估計，泰國有116,000名社會企業家，大部分在早期的發展階段都需要資金(The Guardian, 2014)。Change Fusion便是泰國一個培育社企的創投機構。

有關資本市場的參與、創效投資和支持社企發展的中介機構中，發展最前的莫過於英美兩國。美國的社企中介機構生態系統在過去數十年發展蓬勃。2009年創辦的「社會創新基金」，近期為中介資助者提供政府資金補助。中介機構對社企和市場有更充分和準確的了解，他們大多是有豐富知識和經驗的資金提供者，能選擇和強化有能力實現社會目標的非牟利團體。而該基金的特點是透過中介機構為適合的社企提供幫助。成立三年來，此社會創新基金獲得1.38億美元資金，透過20家資助型中介機構，已協助197家非牟利團體(同舟共濟，2013)。

英國作為社企發展的領先國家，更倚重中介機構推動一系列擴大社會投資市場的計劃。中介機構充當政府和社企之間的橋樑，不同類型的中介機構能發揮不同的角色，例如「投資與合約提供者」能協助社企把可行計劃變成能夠集資和制訂成合約的機構；「社會孵化中心」則為新創辦的社企提供密集支持的機構；而「社會投資融資中介機構」則協助連結社會創效投資人以及需要資金的社會創效機構(同舟共濟，2013)；「社會企業證券交易所」(Social Stock Exchange)是一個社會創效投資平台，為其會員提供資金投資的配對，將有興趣參與社會企業的創效投資者和需要資金的「社會創效企業」(Social Impact Business)聯繫起來，以股票買賣形式幫助社企接觸金融市場，並通過「社會影響報告」(Social Impact Report)讓投資者更了解其會員企業，從而降低創效投資者所承擔的風險。英國在2005年更制定「社區利益公司」(Community Interest Company)的法規，鼓勵為了「社區利益」而非單純為股東盈利而成立的有限責任公司，「社區利益公司」也是英國獨特的社會企業形式之一，與慈善機構相比，這些公司更易成立、營運也更靈活，它們能夠參與股票市場和借貸，亦有可能得到政府的退稅優惠。

除推動社會投資等資本市場發展外，改變公司的形式亦有利社會創新的發展。例如南韓於2012年12月，通過「社會合作社」(Social Co-operative)的新法例，建立社企的新模式，以配合南韓社會創新發展，預計未來5年內，將有1萬個「社會合作社」成立。「社會合作社」是以社會目標而成立的企業，它們的員工亦是企業的擁有者。在南韓，合作社被視為「經濟民主化」(economic democratization)的進程，它是一個由民間發起，推動政府政策改變的例子。更重要是，合作社代表了「市場扁平化」(flattening the economic field)，讓更多民眾能夠積極參與市場經濟，減少市場由資源豐富的財團企業所主導。這些法規的改變對社企生態帶來深遠而積極的影響(Asia-Pacific Global, 2012)。

推動跨界別協作 (Cross-sector Collaboration)

社企的能力並不只局限於社企本身，它亦有賴各界別互相合作產生出的協同效果，尤其以某個社會議題為主的合作上，故政府應鼓勵和刺激各界交流合作。

2013年印度通過的公司法規定，企業須將百分之二利潤用於實踐企業社會責任，這正體現印度政府引導企業投身於解決社會問題的決心(社企流，2014b)。這並不是說強制參與一定好，而是政府的政策可以為非牟利組織、社企、中介機構提供大好機會，讓企業主動參與，提供財務資源。對印度而言，這將在緩解饑荒以及改善教育等社會問題上，創造歷史性的改變。除商界以外，印度學界也積極參與，例如塔塔社會科學研究院(Tata Institute of Social Sciences)於2007年開設社企研究所，在正規教育中提供社企教育的選擇，「社會企業家」亦成為其中一種職業選擇，為培養下一代社會改革者提供可行之途徑。

英國政府通過社區利益公司(Community Interest Company) - Social Enterprise UK，建立跨界別的合作平台，其會員包括社會企業、私營企業、慈善機構和政府公營機構，以建立社企的網絡聯繫，讓公眾更了解社會企業界別，並集合業界力量推動政策發展。在南韓，首爾政府全力推動社會創新，鼓勵社會經濟和打造分享型城市。政府官員更可以自行設計名片，從細節開始將創新融入生活；首爾市政廳亦舉辦了多個國際會議推動社會創新和社會經濟的交流，促進不同界別與社企合作，例如2013社會經濟全球論壇(Social Economy Global Forum)，其中Impact²更是世界各地創效投資的分享經驗的環節。

創造共享價值 (Creating Share Value)

總括來說，除了直接向社企投放資金外，政府的眼界可以更廣闊，延伸至如何幫助建立完整而友善社企的生態環境，推動商界與社企合作，鼓勵創新和社會企業家精神，尤其是培育相關人才，並吸引有熱情的青年參與。與英國相比，香港的中介機構的數目和規模都相距甚遠。當局可支持中介機構的發展，通過他們的專業知識和經驗去培育社會企業人才，改善社企接觸資本市場的能力，以提高成本效益。最後，從整個社企生態來看，能力的培養不應局限於社企自身，而是不同持份者之間的合作，政府應積極搭建平台促進跨界別合作，鼓勵共享價值。

參考資料：

- Asia-Pacific Global (2012). *Business Law: Social Co-Op Law (South Korea) – 5 Things to Know*. Retrieved from <http://asiapacificglobal.com/2012/12/business-law-south-koreas-new-social-co-op-law-5-things-to-know/>
- Malaysian Global Innovation & Creativity Centre (2014). *Programs*. Retrieved from <http://www.mymagic.my/programs/>
- Ministry of Social and Family Development of Singapore Government (2014). *Making a Difference Tomorrow Today*. Retrieved from : http://app.msf.gov.sg/Portals/0/Summary/assistance/YSEP%20for%20Schools_final.pdf
- Social Enterprise Committee (2012). *Report of the Social Enterprise Committee*. Retrieved from : <https://centres.smu.edu.sg/lien/files/2012/03/Report-of-the-Social-Enterprise-Committee.pdf>
- The Guardian (2012). *Thai social enterprises are booming thanks to strong government support*. Retrieved from : <http://www.theguardian.com/social-enterprise-network/2012/sep/07/social-enterprise-thailand-strong-government>
- 政府帳目委員會(2014)。政府帳目委員會第六十二號報告書-第4部第4章：推動社會企業的發展。取自：http://www.legco.gov.hk/yr13-14/chinese/pac/reports/62/m_4d.pdf
- 社企流(2014a)。亞洲社企領頭羊-南韓「社會企業促進法」介紹。取自：<http://www.seinsights.asia/story/1266/795/2119>
- 社企流(2014b)。印度社會企業的八大里程碑。取自：<http://www.seinsights.asia/story/614/13/1820>
- 社會經濟入口網(2012)。新加坡社會企業發展。取自：<http://se.wda.gov.tw/FrontViewController.do?action=fileDetail&fileid=176&menuid=C000121>
- 香港矽谷網(2014)。一張圖帶你了解馬來西亞2014年的創業環境。取自：<http://www.hksilicon.com/kb/articles/514877>
- 同舟共濟(2013)。小心空隙：社會創新的落差：EngageHK研究報告 2013年8月。取自：http://www.asiacommunityventures.org/wp-content/uploads/2013/12/EngageHK_Chinese.pdf

社會企業在香港的障礙 —— 社會企業家的培訓和需要



香港社會企業總會副主席
扶貧委員會轄下社會創新及企業發展基金增選委員
馬錦華先生

前言

過去多年，香港社會企業的數目，由不足二百間激增至近年四百五十七間，平均每年增長約百分之三十(香港社會服務聯會，2014)。然而，有不少社會企業營運多年後因租金、薪酬、生產成本、或擬針對的需要不明顯等因素，先後結業。究其原因，這與該社企項目負責人(下稱「社企人」)有密切的關係。

筆者過去十多年領導社會企業機構、開辦學院社企培訓課程、擔任民間社會企業高峰會籌委及大學火焰計劃之執行總監，藉著這些經驗和觀察，本文嘗試說明社會企業營運過程中，人才培訓工作的重要性，並指出其可改善之空間。

社企人需具備什麼條件？

在百物騰貴，人力不足，競爭處處，甚至是機構之使命和支持不具體的情況下，作為一位社企人，他應具備甚麼過人條件呢？

筆者曾向一班修讀香港城市大學「在全球化中營運社企面臨的挑戰」課程之學生授課，席間詢問他們如何看社企人的角色。他們指出社企人擔當不同的角色，包括：

夢想家 - 經常因見到社會需要而發夢，希望能解決社會問題

圓夢者 - 既有夢想，亦有付諸行動的魄力

魔術師 - 從無到有，將不可能變為可能

策劃者 - 將零碎的梦想完善地實踐

推動者 - 能給予其他參加者動力，並身先士卒、努力帶領

燃燒或引發者 - 放第一把火，並給予力量讓其繼續燃燒

資源創造者 - 由表面什麼都沒有的起點，逐步凝聚其他資源，促使意念成真

危機管理者和拆彈專家 - 面對各種不確定性能處之泰然，逐個擊破

溫柔體貼的社工 - 關懷辛勞者，給予力量和鼓勵

願意弄髒雙手者 - 凡事親力親為，親身參與

嗅覺靈敏的獵犬 - 敏感於需要，並能發現資源後，盡量應用

單打獨鬥者 - 大多數社企人都是孤獨的，因為很少人像社企人，能看見社會需要，並捲起衫袖，親身投入

肯捱窮者 - 大部份社企人都不是富貴之人，只有一味火熱和主觀的意念。他們付出很大努力，卻仍然入不敷支，甚至糊口也成問題。

根據學生的描述，社企人既是全才，也是專才，他們被期望擁有多元化的能力。

根據全球最大的社會企業家組織「愛創家」的定義，「社企人」是那些針對社會問題，不斷尋找創新解決方案的人。他們具有野心，並努力不懈，尋求解決社會問題的方法，以帶來大規模社會改變：

“Social entrepreneurs are individuals with innovative solutions to society's most pressing problems. They are ambitious and persistent, tackling major social issues and offering new ideas for wide-scale change” (Ashoka, 2014)

作為一個社企人，他/她須具備以下四個特徵：

第一，嘗試用不同方法為社會帶來改變。這不單需要有獨到的觀察，識別出社會問題和需要，並努力嘗試不同方法，去達到改變社會之目標；更重要是願意委身，致力為社會帶來改變。

第二，具有社會使命，提供解決社會問題之方法。有甚麼可以叫人努力不懈地為社會問題尋找解決方法呢？舊約《聖經》有一金句如此說：「民無異象，民就放肆」，意思就是若我們不知道為何如此做，又怎會有動力讓我們朝著目標而奮鬥呢？這就是社企人必須具備的社會使命，即使遇上困難，仍絕不放棄，着力為社會問題發掘可改變之方法。

第三，具有企業家精神，尋覓每一個可解決或改善社會問題之方法。試想像當一位企業人在經營上出現阻礙，或碰到大大小小的難題時便放棄，那他的業務一定不能留存至今。其實，社企人與其他企業家沒有分別，都需要用盡辦法 - 不論是請教專家或顧問 - 為垂死的事業尋找出路。或許，在過程中需要改組架構、改善流程、重置重點、找新點子等等，但必須相信努力定有回報，相信能夠找出一個解決社會問題的方法。

第四，利用創新手法及創造有效的解決方案，以助建立更好的社會。直接地說，社企人可能都是精神亢奮者。他們可以日以繼夜地向別人推銷他的主意，物色不同的人支持和加入他的團隊，或是不斷思考如何能以創新手法改善現況。他會觀察現時不濟的方法，找出當中的問題，例如最近便有一名二十三歲之青年人在老人院住了三天，親身經歷老人院的生活，藉此找出創新的服務方法。

社企所遇的困難與社企人之培訓和成長

受民政事務局委託，香港中文大學與社聯-滙豐社企商務中心早前進行一項香港社企概況(2012-2013)調查。結果顯示，受訪者回應香港社企目前面對之困難包括缺乏管理人才(42%)、成本高昂(52%)、難以管理弱勢群體的員工(24%)、公眾對社企認知不足(41%)、欠缺融資渠道(25%)及缺乏市場(21%)等。這些困難均凸顯了社企人需接受培訓和培育之方向，例如管理技巧、人事處理及成本控制等。

筆者在了解社企人面對挑戰的會面中發現，絕大部份與會者表示最艱巨的挑戰包括以下幾方面：

- (1) 成本難控制** - 找不到辦法將開支減低，令收支平衡遙遙無期；
- (2) 缺乏創意** - 因缺乏時間及其他有利條件進行創新思維，難以發展創新的產品或服務；
- (3) 員工缺乏營商思維** - 部分社企的員工礙於能力所限，較難培養他們對市場需要的敏感度；
- (4) 推廣策略** - 由於資金不足，社企若能按時發薪已難能可貴，更不要說資源開發和推廣新產品或服務；
- (5) 人才不足** - 早期是由社企為弱勢社群提供就業機會，現在則要逆向思考，由弱勢社群為社企解決人手不足的問題。而且，香港社企因薪酬之吸引力遠較商業機構為低，一般都較難聘請一些具實力和有經驗的員工，這直接影響社企的競爭力。

其實，上述的困難與目前本港其他企業家面對的難題一致，不過，社企人的堅持，或較一般商企人更加持久，因他們所肩負的使命感，會使他們較其他商人擁有高百份之五的動力(香港社會企業總會，2011)。然而，大部份社企人承認，他們面對之最大弱勢，是缺乏一個持久可行之經營策略，不少正在營辦社企者，仍然缺乏營商策略和計劃。

施互布社會企業基金看社會企業的領導

施互布社企基金在過去一年進行一項有關社企領袖的訪問研究，與二百九十多位獲得施互布社會創業基金評選為「傑出社企人」的領袖進行訪談(筆者於二零零九年獲選，為中國第一人)，發現超過百份之五十之被訪者認同，在營運社企時面對很多不同的挑戰，大致可歸納為以下四大類：

(1) 建立一個有效的管理團隊

對社企人來說，即使有創意、有生意頭腦、有新點子可以改變世界，但單靠一人絕對不可行。然而，要建立一隊有競爭力和有使命感之團隊實不容易。

究竟如何招募一批優秀人才加入這個獨特的團隊呢？在過程中，又如何讓擁有不同文化、背景和志向的人士，與創辦人同步，共同為某些宗旨和使命努力呢？

(2) 授權及傳承

常言道：「疑人莫用，用人莫疑」。有時候社企人可能太珍惜自己的創意和點子，擔心員工不能如自己般百分百地忠於原創作，於是對同事的授權處處小心，令員工有感被投閒置散或不被信任。有些社企雖然已營運逾三年，但創辦人仍是不分晝夜地全面緊貼每個細節。在這情況下，他何來有空去思考及規劃社企的未來呢？一旦有事故令他離開企業時，又有誰能接掌其領導職務呢？如要招募和培育接班人，這個社企人又有多少時間籌備呢？

(3) 聚焦在重要的事上

承接上一點的授權和傳承：因部分社企人事無大小都要管，未能將責任分配給他的第二把手(Second Man)，更經常聚焦在一些不應花太多時間之事情上(Major on Minor, whilst Minor on Major)，這種失衡影響了社企的發展和第二把手的培育。

(4) 個人及專業的發展

要令社企持續運作，社企人必須持續進修，不斷學習，才能解決日常營運的困難，帶領社企向前邁進。社企人不單需要有人能力上的學習，更應在所屬業務性質和專項中獲得專業知識，如飲食行業者需要掌握最新之食品生產規格和質素要求等。唯有如此，才能追上主流市場趨勢，緊貼市場的變化，從而獲得商機。

從以上各點，便可看見作為一位社企人需要不同的培訓機會，以便能自我成長，面對每天的營運和管理挑戰。

謝家駒談社企人的八個個性

被稱為香港社企教父的謝家駒，曾指出社會工作者因長期在受政府資助機構工作，從未需要為資源不足問題而煩惱，故不單沒有開發資源之經驗，更缺乏危機感和應變力，以致在營運社企時或會力有不逮。他曾撰寫題為《社會創業家的八面玲瓏》的文章，補充「社企人必須有八面玲瓏的個性」(8 Dimensions)，才有機會成為有自信和有能力之社企人。謝所指的「八面玲瓏」包括以下各項：

1. 對生命有所執著 - 若你對生命毫不重視，你又怎會有動力為改善社會中不幸者的狀況而費盡心機，甚至青春和金錢呢？

2. 聚焦在一個特定的社會問題 - 若不專注就不能深入理解問題，帶來解決的方法。若有能力同時處理多個社會問題，也需要為不同目標排優次，以針對不同的社會需要，開展創新之道。

3. 能勾劃理想成效的願景 - 社企人要經常思考：究竟你的創意能為社會帶來甚麼改變？你必須找到一個特定的願景，成為自己的目標和意義。謝先生提到衡量願景的四大標準，包括：

- (1) 具感染力 – 讓人聽後立即有想加入的衝動；
- (2) 具挑戰性 – 讓人有突破困難的衝動；
- (3) 具可達性 – 讓人相信在預期內可實現；和
- (4) 簡潔易記的願景 – 讓人易明和易記的願景愈可能實現。

4. 能設計創新的產品/服務 - 社企人必須具有市場的觸覺，掌握不同社群的需要，體諒他們的難處，並願意突破框框，積極參考海外或現有之設施或做法，找出新的點子和意念。對他來說，能從一個新角度看問題，便能帶來新意念！「綠色星期一」的創辦人楊大衛就是以此新方式去推動本港綠色食物之成功推手。

5. 善用「公益市場學」及「游擊市場學」技巧 - 即使有新創意及吸引人的包裝，但若沒有有效和在地之推廣，及名人效應之配合，你的新產品或服務便難吸引顧客的關注及嘗試。故此，創意人需藉著公益市場和突破性的方法，吸引顧客注視及使用，才能令社企的營銷及服務達致可持續。

6. 具有多方面的資源 - 社企人經常面對很多突發性事件，如周轉不靈、現金流短缺、網絡不足、甚或是欠缺管理技巧和經驗等。其他人或資源的協助十分重要。因此，社企人需要及早洞察社企的需要，調動社會的資源和尋求他人協助。

7. 建立一支必勝的團隊 - 有云：「工欲善其事，必先利其器。」其意義不單是機器的準備，還有非常重要的工作團隊。正如上文提到，社企人面對其中一個重大的挑戰，就是如何打造一隊「齊心、合作、互相支持、主動和積極」的團隊。作為群雄之首，社企人亦必須身先士卒，樹立榜樣。

8. 構建一個具創業精神的董事會 - 縱使有好的團隊，有優質之社企領袖，有時卻未必找到一個具創業精神之董事會。作為監察者或投資者，他們有些會較保守，不大放心社企人過於冒險的策略。那麼，社企人便需花上時間，耐心地向董事會解釋策略，建立他們對社企人之信心，例如安排他們參觀其他社企，互相交流學習，從而建立一個與社企人同步一致之董事會。

謝先生在二零一二年時提出，因應社會企業營運的特性和挑戰性，社企人必需具有上述八種特別個性，才能推動和領導社企向前邁進。除了具有八面玲瓏的個性外，一位成功社企人還需具備甚麼條件呢？

齊來探討：社企人應是通才抑或專才？是專家，還是雜務？

經營一盤生意與操作一件機器不同，因為當中包含很多與人來往的不確定性和不穩定性。加上，社企以改善社會問題為目標，本質上就與原來只做生意、只看生產率和回報率完全不同，且來得更複雜。

社企人應是專才還是通才？說來有點複雜。但只要看社企的類別、經營社企需要處理的各種工作、社企人在社企內的多元角色等，都可知道是十分複雜。社企人要肩負起「擔大旗」之角色，無論知曉與否，他都要身先士卒，走出第一步以起示範作用。整體而言，社企人既要長袖善舞，更要粗中有細，讓同事感到以參與經營社企為傲，從而為社會帶來最大的效益和改變。

傳統社工訓練與社企人要求之距離

目前大部份申請民政事務局轄下「伙伴倡自強」項目的機構，都是由社工負責管理該些社企項目。早期社企發展尚未成熟，加上社工缺乏營商訓練和經驗，不少社企在開辦初期處處碰壁，故有以下的意見形容由社工營運的社企：

- 大部份社企在社工經營下面對長期虧損
- 過去五年、「伙伴倡自強」計劃共撥款1.5億資助83個社企項目，但只有三分之一能夠收支平衡
- 絕大部份申請或營辦人都缺乏營商經驗
- 社工不懂市場推廣，缺乏競爭力

(節錄自「伙伴倡自強」對社工牽頭之社企之意見。2013年10月17日)

由社工擔任社企人的角色並不容易，經營社企所需的知識和技巧遠較從社會工作訓練所學到的多。社工雖然具有細心、專注的特質，有利建立團隊，但在管理社企員工時，亦要面對員工既是下屬又是受助者的矛盾。面對社企日常運作的大小困難和挑戰，他們有時會顯得有心無力。

營辦社企充滿不確定性和不穩定性，例如產品或服務之素質、弱勢員工的管理、準時送貨等細節，涉及很多商業技巧。近年，學院的社會工作系開始將社會創新等概念引入訓練課程中，鼓勵準社工以創新手法解決社會問題，讓他們及早裝備自己，若將來在有營辦社企之社福機構工作，更能得心應手。

香港在社企人才培訓上之現況和需要

據香港中文大學與社聯-滙豐社企商務中心進行之一項名為「透視香港社企實況研究」指出，要強化本港社企人之執行力，須考慮以下之措施：

執行力和創新性之於社企具有同等重要性質。因此，需為社企人提供有策略性和規劃性之能力提昇，包括：

一、除現有的培訓課程外，更需藉著試工、實習等方法向社企學員提供「牽手式」的支援，讓他們有信心地嘗試經營社企；

二、在推行社企時，需要知識分享。我們需向各現有營辦培訓課程的機構提供支援，讓他們為社企人提供不同層次和不同類型的培訓；

三、應提供更多資源，增加對社企需要和能力上需求的了解，例如進行社企培訓需要的研究等，並向培訓機構提供資訊，讓其能為有需要之社企人提供更符合需要之能力提昇課程和活動；

四、支援社企服務者提供配對和跟進式的師友導師計劃；

五、容讓社企運用政府的資助，購買外間顧問服務。專業顧問公司應為社企提供更多顧問和支援服務。

調查報告更指出，因應部份社企極度缺乏管理專才和人力資源，建議政府考慮提供種子基金，支援社企高低層之人力招募、培訓和資格審定及員工任用等。

(註：此研究報告尚未公布)

從上述資料顯示，若要令一間社企健康地成長，向社企人提供培訓和相關資源是不二法門。問題是，整個社企人發展和培訓之重點、策略和實施又應如何呢？

如何規劃一個全面之社企人培訓 - 內容及重點

享負盛名的社會企業學教授Scott Sherman在史丹福大學的「社會創新期刊」二零一一年十月號中指出，與其教導社企人怎樣設計良好之業務計劃，不如訓練他們的心態和技巧。他總結培訓一位社企人應包括下列七大能力：

1. **領導才能** – 採取主動，積極解決社會問題
2. **樂觀感** – 自信能完成別人未能或不能完成的夢想
3. **忘我** – 它是堅持、承擔和努力的結合體
4. **冷靜和安穩** – 即使面對逆境、失敗或損失，仍能處之泰然
5. **創意及創新** – 具有與眾不同的視點、不斷嘗試以新思維解決難題
6. **具有同理心** – 代入別人的處境中，設身處地去理解對方
7. **情緒及社交智慧** – 善於與別人建立關係

經筆者多年觀察，並親身營運社企十六年的經驗，筆者百份百同意Scott所指出的七個重點。對很多社企新手來說，如何讓他在瀕臨失敗時仍保持冷靜，並勇敢和努力地堅持這份創業，實屬重要。正如俗語所謂「輸人不輸陣」，即使是瀕臨失敗，仍要保持輕鬆，這不單能抵抗逆境，更能為其他同事或伙伴在面對失敗和洩氣時作準備！

筆者認為，若要讓社企人獲得更多洞見和體會，最實際和有效的例子就是讓培訓者分享更多自己的個人創新和營運之歷程，讓受眾明白即使營辦社企有機會完全失敗，但個人的鬥志仍然是不能失去的。

此外，在培訓社企人時，應摒棄傳統依書直說的方法，用實際經驗教導社企人更策略性地應用有限的資源，及培養開展生意的推動力！如此才不會浪費金錢、能力、時間和希望。

社企訓練應採用的模式

經筆者多年觀察，只為有志於開辦社企者提供課堂訓練是不足夠的。筆者相信透過看得多，才能認識更多(to see is to believe)。因此相關課程設計應以參與、觀察和觀摩為本，同時加入項目策略和規劃元素，讓有意者初嘗草擬社企計劃之練習，藉導師(Mentor)之協助，展步向前。

謝家駒博士主辦的「仁人學社」(Education for Good)於近年開設「社企經理實用課程」，而部份大專學院，如香港城市大學，除了開辦學分制之社企101課程外，亦安排學生到訪海外和國內的社企(本年便先後探訪上海和台灣共十多間社企)，以及安排同學到部份社企作四至六星期之實習。部份同學事後表示，這個實習經驗不單讓他們相信能實踐其社企夢，更令他們知道未來應選擇一條以社會為本之事業。

筆者認為，每位社企人都須為自己打造持續進修之計劃，充實自己，增加經驗，以發揮更優秀的領導才能。即使作為資深的社企人，他們都應持續進修、學習、觀察和了解，帶領社企再闢高峰。

結語

唯有對症下藥，貼心地為社企新手或舊友提供有策略性和針對性的系統培訓，才能強化他們的情緒智商，豐富他們的經驗和加強他們的信心。即使在失敗的邊緣，社企人仍能保持自信和自我學習的動力。

參考資料：

- Ashoka (2014). *What is Social Entrepreneur?*. Retrieved September 17, 2014, from Ashoka Innovators for the Public, Venture and Fellowship website: https://www.ashoka.org/social_entrepreneur
- Heinecke, A., Kloibhofer, M., Krzeminska, A. (2014). *Leadership in Social Enterprise: How to Manage Yourself and the Team*. Retrieved September 17, 2014, from World Economic Forum: http://www.schwabfound.org/sites/default/files/file_uploads/leadership_in_social_enterprise_2014.pdf
- Sherman, S. (2011). *Teaching the Key Skills of Successful Social Entrepreneurs*. Retrieved September 17, 2014, from Stanford Social Innovation Review website: http://www.ssireview.org/blog/entry/teaching_the_key_skills_of_successful_social_entrepreneurs
- The Hong Kong General Chamber of Social Enterprises (2011). *Benchmark Survey on Social Enterprises in Hong Kong*. Hong Kong: The Hong Kong General Chamber of Social Enterprises.
- 仁人學社（2014）。*社會創業者培育計劃*。2014年9月17日，取自：仁人學社，課程/活動概覽網址<http://www.education-for-good.com>
- 香港社會服務聯會-滙豐社企商務中心（2013）。*香港社企概況2012-2013*。香港：香港社會服務聯會
- 香港社會服務聯會-滙豐社企商務中心（2014）。*香港社企名錄2014*。香港：香港社會服務聯會
- 謝家駒（2011）。*社會創業家的八面玲瓏*。2014年9月17日，取自：http://uic.edu.hk/~cst/en/stores/2011_jun1.pdf

Social Impact Bonds: A potential new financing model for Social Enterprises

Diane Mak¹



1. Market Context

Hong Kong is home to around 450 social enterprises (SEs)², operating in diverse sectors and delivering critical services to individuals and communities at risks. From the provision of community-based care services to the elderly to the creation of jobs for disabled individuals, social entrepreneurs have successfully demonstrated their ability to create social solutions in response to the society's most urgent needs. Despite this progress, the majority of SEs operate on a small scale and reach only a limited proportion of those in need of their services³.

A major constraint to the growth of social enterprises lies in the nature of funding for the sector. Traditionally, social service organisations have relied on government support and philanthropy. However, these funding commitments are short-term and the funding amount is too little to enable organisations to achieve a larger scale. More often than not, funding is based on pre-defined inputs, limiting flexibility for adaptation over the life of the programme. In addition, the social sector often lacks a robust framework and process for outcome measurement, which makes it challenging to target funding to the most effective programmes. The result is that funding does not necessarily flow to social enterprises which are the most successful at delivering social outcomes, and SEs spend a disproportionate level of resources securing short-term funding. This limits the ability of SEs in taking a long-term, strategic approach towards planning the development of their services, which in turn reduces their potential to create social impacts.

In Hong Kong, as in most other economies, government expenditure tends to focus on meeting acute needs rather than on funding preventative measures. Take the example of diabetes, one of the major causes of morbidity and mortality in Hong Kong⁴. Particularly

¹ Diane Mak is an Associate Director at Social Finance Limited, a not-for-profit financial intermediary based in the UK which pioneered Social Impact Bonds and other impact investment applications in a range of social areas.

² Kin Wai, Wong. (2014) SE sector still developing. The Hong Kong Council of Social Service. Available from: http://www.hkcss.org.hk/c/cont_detail.asp?type_id=2,9,10&content_id=1952 [Accessed: 31st Aug 2014].

³ Kin Man, Chan and Yiu Kai, Yuen. (2013) An Overview of Social Enterprise Development in China and Hong Kong. Journal of Ritsumeikan Social Sciences and Humanities. Available from: <http://www.cuhk.edu.hk/soc/pdf/vol-5-2013-kmchan.pdf> [Accessed 31st Aug 2014]. According to this article, the total annual revenue of all SEs was estimated to be around HK\$300 million in 2010, or about 0.02% of Hong Kong's GDP, with the top 20 SEs accounting for around two-thirds of the total annual turnover.

⁴ According to the Centre for Health Protection (Department of Health), diabetes was responsible for around 20,500 in-patient discharges and in-patient deaths in all hospitals in 2012. See Centre for Health Protection. (2014) Diabetes Mellitus. Available from: <http://www.chp.gov.hk/en/content/9/25/59.html> [Accessed 31 Aug 2014].

in times of tight government budgets, preventative interventions such as nutrition and fitness programmes for those at risk of diabetes are often the first to be cut, whilst limited public resources are channeled towards meeting the costs of hospital admissions and emergency treatments for diabetes patients. Governments around the world find it difficult to invest in preventive measures because they still need to pay the bill if the intervention does not generate the desired effects. If fitness and dietary programmes for those at risk fail to reduce the odds of developing diabetes, the government will still have to pay for hospital admissions, dialysis and emergency treatments. In addition, there is usually only partial data that government departments can access to understand when a preventative intervention is needed, and when it works. The cost of a social problem is not always fully analysed and it is difficult to make the financial case for intervening early when data is incomplete. Social enterprises which are based in the community and understand the needs of the individuals they serve are well-placed to deliver preventative services. Yet chronic underinvestment in preventative measures limits their ability to do so.

Meanwhile, the gap between rich and poor in Hong Kong has been widening. The city witnessed a record high in its Gini coefficient at 0.537 in 2011 (up from 0.525 in 2001) since records began in 1971. It is estimated that around HK\$14.8 billion will be required to lift 1.08 million people out of poverty.⁵ The ageing population – with one in three people in the city expected to be 65 years old or above by 2041⁶ – coupled with the fact that its poverty rate is also the highest among the age groups⁷, indicates that the pressure on government budgets and services as well as the demand for services provided by SEs will continue to increase.

Despite these challenging circumstances, recent developments in the impact investment market may provide reasons for optimism. An increasing number of investors have been attracted by the potential of making investments that create positive social and environmental impacts beyond financial return. This trend raises the potential for impact investing to offer a new alternative for channeling a large amount of private capital for social benefits. A recent survey released by J.P. Morgan and the Global Impact Investing Network (which captures data from 125 impact investors around the world managing a total of US\$46bn in impact investments) shows positive signs of growth in the impact investment market amidst greater government supports,

⁵ Hu, Fox and Yun, Michelle. (2013) Hong Kong Poverty Line Shows Wealth Gap With One in Five Poor. Bloomberg. Available from: <http://www.bloomberg.com/news/2013-09-29/hong-kong-poverty-line-shows-wealth-gap-with-one-in-five-poor.html> [Accessed 31 Aug 2014].

⁶ South China Morning Post. (2013) Hong Kong Facing Hit to Economy as Ageing Population Looms. Available from: <http://www.scmp.com/news/hong-kong/article/1392501/hong-kong-facing-hit-economy-ageing-population-looms> [Accessed 31 Aug 2014]

⁷ Oxfam Hong Kong. Policy Paper on the Living and Health Conditions of Poor Elderly not on Comprehensive Social Security Assistance and their Attitudes towards Social Security. Available from: http://www.oxfam.org.hk/content/98/content_8814en.pdf [Accessed 31 Aug 2014]

new product and fund launches, and the growth of impact measurement.⁸ In an environment where government resources and charitable donations alone are insufficient to address the world's social issues, impact investing brings a significant, additional pool of capital to bear on urgent societal challenges.

The confluence of these factors – the need for longer term and more flexible funding for SEs, the need to shift from acute measures to preventative ones, the limitations of government resources and charitable donations to meet increasing service demands, and the momentum generated in the impact investment market – has enabled the development and increasing adoption of an innovative financial product: the Social Impact Bond (SIB).⁹

2. Introduction to Social Impact Bonds

What is a Social Impact Bond

Social Impact Bonds (SIBs) raise investment to alleviate social problems. They fund interventions which address the unmet needs of vulnerable groups of society.

SIB is a financial mechanism through which investors pay for a set of interventions to improve social outcomes that are of social and/or financial interest to a government commissioner. If social outcomes are improved, the government commissioner repays the investors for their initial investment plus a return for the financial risks they took. If social outcomes are not achieved, the investors stand to lose part of or all of their investment.

A Case Study: The Peterborough Social Impact Bond

In 2010 Social Finance Limited, a not-for-profit financial intermediary, launched the world's first SIB. The SIB originally raised £5 million (~HK\$64 million) from 17 investors to fund a suite of rehabilitation services for 3,000 short-sentenced prisoners leaving Her Majesty's Prison (HMP) Peterborough over a seven-year period, with the aim of reducing reoffending post-release. The SIB contract, signed by the Social Impact Partnership and the UK's Ministry of Justice (MOJ)¹⁰, committed MOJ to making payments to investors if re-offending is reduced by at least 7.5% relative to the comparable national baseline. The greater the drop in re-offending beyond this threshold, the higher payments investors will receive. However, the return to investors is capped at 13% annual IRR (Internal Rate of Return).

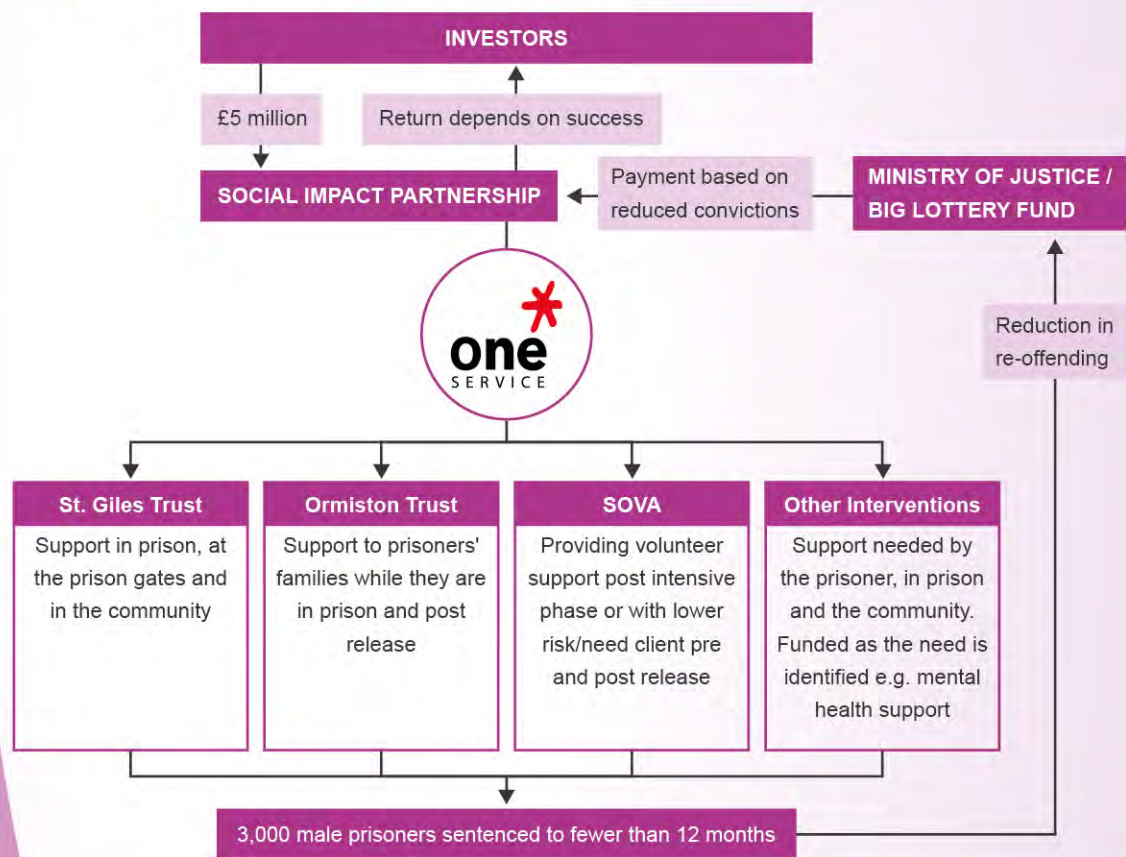
⁸ Saltuk, Yasemin et al. (2014) Spotlight on the Market: The Impact Investor Survey. J.P. Morgan Social Finance and Global Impact Investing Network. Available from: http://www.jpmorganchase.com/corporate/socialfinance/document/140502_Spotlight_on_the_Market.pdf [Accessed 31 Aug 2014]

⁹ Social Finance Inc. A New Tool for Scaling Impact: How Social Impact Bonds can mobilize private capital to advance social good. Available from: <http://www.socialfinance.org.uk/wp-content/uploads/2014/05/small.SocialFinanceWPSingleFINAL.pdf> [Accessed 31 Aug 2014]

¹⁰ The Social Impact Partnership is the limited partnership (set up by Social Finance) which is the contracting entity in the SIB.

If the outcome of 7.5% reduction in reoffending is not achieved, investors stand to lose all of their investment. Prisoners serving sentences of less than one year typically received little support upon release; they often left prison with just £46 in their pockets and no housing, job or family support, and often battled mental health and substance misuse problems. As a consequence, over 60 per cent became repeat offenders within one year. This represents not only a high economic cost for the state in terms of paying for police, court and prison time, but also a high social cost in terms of poor outcomes for the ex-offenders, their families and communities.

Figure 1: The Peterborough Social Impact Bond Model



Source: Social Finance Limited

The SIB funded a set of interventions, named the One* Service, delivered by a portfolio of social enterprise partners including St. Giles Trust, Ormiston Children and Families Trust (Ormiston), YMCA, SOVA and Peterborough and Fenland Mind (Mind). St. Giles Trust and Ormiston focus on the immediate needs (e.g. accommodation, medical services, family support, employment and training) of an offender and his family before and after he is released from prison. After these short-term needs are met,

SOVA and YMCA assign a volunteer to support him over the subsequent months and continue the work on longer-term objectives. Mind provides mental health support where this need is identified. Engagement with the local Peterborough community has been instrumental in securing a wide range of additional services for the clients, including training and local support groups, and has led to a more joined-up approach in supporting ex-offenders in the area.

The overall coordination and performance management of the programme is provided by Social Finance Limited, which has developed a case management system allowing all service provider partners to input information, such that the One* Service can offer the best course of action tailored to the client involved. The long-term nature of the programme contributes towards building an understanding of the complex needs of offenders and an evidence base for what works. Results for the first group of 1000 prisoners on the Peterborough SIB were recently announced in August 2014, demonstrating an 8.4% reduction in reconviction events relative to the comparable national baseline.¹¹

Benefits of the Social Impact Bond

The SIB model aligns the interests of social enterprise partners, investors and governments towards the delivery of agreed outcomes for target beneficiaries. For high-performing social enterprises, the SIB offers access to working capital to develop and expand their operations and a predictable revenue stream over the life of the SIB. This allows service delivery organisations to spend less time on fundraising and more time on improving and adapting their services to achieve the best results for the vulnerable individuals and communities they serve. In addition, the SIB enables a broad diversity of service providers to collaborate, and provides a platform for engagement with the local community. This creates a more comprehensive response to those in need. For the government, this model encourages greater accountability for taxpayers' money and better results for its citizens at lower public expense (even after paying an appropriate financial return to investors), since the government only makes payments if the programme is successful in achieving desired social outcomes. Importantly, by transferring the risk of implementing preventative programmes to private investors, the SIB enables wider access to effective preventative services, and therefore helps the government break the cycle of reliance on acute service provision. For investors, the SIB provides an opportunity to achieve both financial returns and meaningful social impacts with their investments. Unlike grant funding, SIBs provide investors with financial returns that can be reinvested to fund other social sector programmes. This recycling of capital enables socially-motivated investors to continue to widen their impacts.

¹¹ Social Finance Limited. (2014) *Press Release: Peterborough Social Impact Bond Reduces Reoffending by 8.4%; Investors on Course for Payment in 2016*. Available from: <http://www.socialfinance.org.uk/wp-content/uploads/2014/08/Peterborough-First-Cohort-Results.pdf> [Accessed 31 Aug 2014]

Some personal perspectives on The One* Service:

The Client:

"The One Service has helped me with a training course, housing needs, food, electricity and someone has always been on the end of the phone even if it's just someone to talk to. I have rung them so many times even if it is just to rant and vent what I'm thinking. If it hadn't have been for this I would be back in prison by now." Mr Flattley, One Service client, with 24 prison sentences and no previous rehabilitative support.

The Police:

"... You can tell when someone is engaging well with the One* Service as they drop off the police radar. When we check to see if Bryan is in hospital or in prison we discover that he is still out but hasn't been arrested for many weeks because he has been appropriately housed and supported by a partnership of agencies. We can see the difference the project is having on the ground." City Centre Neighbourhood Policing Sergeant, Cambridgeshire Police.

The Service Provider:

"We are really encouraged by the first cohort reduction in re-offending. We pride ourselves at St Giles Trust in working in partnership helping support people in the criminal justice system with the most complex needs. We feel these results are a good reflection of the hard work our team put into working with so many clients who so desperately needed support to help them break their very destructive and expensive cycle of offending." Rob Owen, Chief Executive of St Giles Trust

The Investor:

"We are delighted with the progress made in the first cohort of the Peterborough SIB. As investors, we wanted to prove that by doing something differently, and by being more flexible, we could indeed create a different outcome. An outcome which is a 'WIN, WIN'; a win for the taxpayer as the volume of repeat crime falls and a win for prisoners and their families when they take charge of restabilising their lives." Sara Llewellyn, CEO of Barrow Cadbury Trust and SIB investor

Sources: Social Finance Limited press release (2014), Social Finance Limited publication (2011) Social Impact Bonds: The One Service. One year on, St Giles Trust website statement (2014).

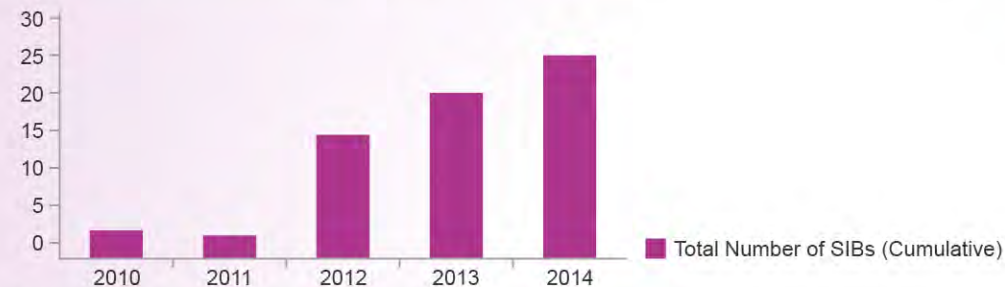
3. Growth of the Social Impact Bond Market

Widening the Pool of SIB Investors

Since the launch of the Peterborough Social Impact Bond, the SIB concept has gained traction and has been adopted globally, capturing the interest of both

policymakers and social innovators. Over the past four years, 25 SIBs have been commissioned in total by seven different countries (Australia, Belgium, Canada, Germany, Netherlands, UK and US) to tackle a variety of social problems.

Figure 2: Growth of the SIB Market



Source: Social Finance Limited

More than £65 million (HK\$834 million) of investment has been committed to the SIBs commissioned to date. The largest transactions have been seen in the US – New York State (HK\$105 million)¹² and Massachusetts (HK\$139 million)¹³ – both in the area of prisoner rehabilitation. While the first investors in SIBs in the UK were predominantly philanthropic foundations, the market has started to attract a broader range of capital. For example, in the US, Goldman Sachs has acted as an investor and Bank of America Merrill Lynch as a private placement agent while in Australia, investment has occurred through private ancillary funds¹⁴, and in the UK, through social investment funds. However, private foundations and endowments remain a critical part of the investor landscape. Capital provided by foundations is typically able to fund the most innovative interventions; while other capital sources may be better suited to invest in SIBs that focus on scaling up successful interventions. As the market matures, we would expect to see more interest from institutional investors for whom the lack of scale and track record, and a need for capital at risk protection, have so far limited their ability to invest. The first institutional investors have however been seen: in Australia's two out of home care SIBs. We also believe retail social investment offers extraordinary potential as people establish closer links between their capital and social impact from their investment, but it is some way off at this early stage of the market.

¹² Social Finance Inc. (2014) Social Finance Drives Landmark New York State Deal. Available from: <http://www.socialfinanceus.org/what-we-do/select-current-engagements/social-finance-drives-landmark-new-york-state-deal> [Accessed 31 Aug 2014]

¹³ Nonprofit Finance Fund. (2014) Massachusetts Juvenile Justice Pay for Success Initiative Secures \$18 million investment. Available from: <http://payforsuccess.org/resources/massachusetts-juvenile-justice-pay-success-initiative-secures-18-million-investment> [Accessed 31 Aug 2014]

¹⁴ A private ancillary fund (PAF) is a type of charitable trust that can be established by individuals, families or associations in Australia. When a party establishes a PAF, its donation is invested and the income earned is distributed to charities or causes of the party's choice in perpetuity.

The UK's new Social Investment Tax relief has the potential to broaden capital pools.¹⁵ While the core tenet of SIBs has remained consistent across geographies, different commissioning frameworks and types of investors have changed the structure of the deals. Some SIBs have mitigated investor risk with a variety of mechanisms such as guarantees or first loss capital from grant donors¹⁶. Others mitigate risk through staged payments linked to interim outcomes. As the market continues to develop and more SIBs come to markets, the model will continue to evolve and adapt to new markets and issue areas.

Promising SIB Applications

The 25 SIBs launched so far focus on four broad social areas including: criminal justice, young people who are not in education, employment or training (NEET), vulnerable children and young people at risk of entering the care system, and adults with complex needs. These common themes are typical of issues governments face in countries where SIBs have been launched to date and the number of programmes funded by SIBs in these areas will continue to expand. It is also anticipated that there will be a growing focus on other issue areas, such as those affecting older people including social isolation and end of life care.

The SIB applications under exploration are highly relevant to existing and emerging societal challenges in Asian economies, though SIB design will need to be tailored to local contexts and needs. For example, the Department of Women and Family Policy of the Seoul Metropolitan Government in Korea announced earlier this year the development of a SIB to provide child welfare services over three years to a total of 10 billion won (HK\$76 million). It is intended that the services will work with children and young people in group homes to improve their social outcomes and build capacity for long-term independence and wellbeing.¹⁷ This is in addition to a proof-of-concept project under implementation in Seoul to reduce suicide by elderly people. This 600 million won project does not have external investors, but offers differentiated outcome payments to the non-profit, private providers to test whether successful services could be developed and paid for on an outcomes basis. The providers involved in this project carry out the suicide prevention programme in 25 districts of Seoul, aiming to reach elderly people who age 65 years or older and live in neighbourhoods where the risk of suicide is thought to be high.¹⁸

¹⁵ UK Government. (2014) Growing the Social Investment Market: Social Investment Tax Relief. Available from: <https://www.gov.uk/government/policies/growing-the-social-investment-market/supporting-pages/social-investment-tax-relief> [Accessed 31 Aug 2014]

¹⁶ In the Rikers Island Social Impact Bond launched in the US, which funds the delivery of therapeutic services to 16-18 year olds incarcerated on Rikers Island, a guarantee is provided by Bloomberg Philanthropies to reduce Goldman Sachs's risk in the transaction. See Olson, John and Phillips, Andrea. (2013) Rikers Island: The First Social Impact Bond in the United States. Available from: <http://www.frbsf.org/community-development/files/rikers-island-first-social-impact-bond-united-states.pdf> [Accessed 5 Oct 2014]

¹⁷ Tompkinson, Emma. (2014) Seoul Social Impact Bond (SIB). Available from: <http://emmatomkinson.com/>

¹⁸ Ki-yong, Park. (2013) Public-private sector partnership to prevent suicide. The Hankyoreh. Available from: http://www.hani.co.kr/arti/english_edition/e_national/582565.html [Accessed 31 Aug 2014]

Other countries such as Japan and Singapore have also demonstrated considerable interest in the SIB concept and are exploring a range of potential applications. The announcement of the HK\$500 million Social Innovation and Entrepreneurship Development Fund (SIE Fund) by the Hong Kong government in 2012 has signaled the government's interest in using innovative funding schemes to develop and nurture innovation and entrepreneurship¹⁹, and intermediaries have started to explore the potential for applying Social Impact Bonds in the Hong Kong context.

Further examples of the social issue areas targeted by SIBs launched and those under development are provided below.

Example 1: Reducing Loneliness and Social Isolation amongst Older People in Worcestershire, UK

The number of people of over 65 year olds in the UK is expected to grow by around 6 million over the next 20 years.²⁰ Enabling the growing population of older people to stay healthy longer, and reducing periods of ill-health and disability will be a challenge for the country over the coming years. The SIB under development in Worcestershire would fund programmes to reduce social isolation and improve the well-being of older people. Payments from commissioners would be made on the basis of a reduction in loneliness and improvements in indicators of health and well-being. While loneliness is the main outcome metric that payments will be made against, there are expected to be a number of other benefits, including improved well-being and health and social care service usage. The service will support 3,000 people without social connections across Worcestershire.

Example 2: Supporting Children at the Edge of Care in Essex, UK

Young people often enter the care system because of multiple and complex behaviour problems triggered at adolescence, which lead to aggression, antisocial behaviour and family breakdown. Care placements are costly for local authorities, ranging from £20,000 (HK\$ 257,000) to £180,000 (HK\$ 2.3 million) per placement annually. A £3.1 million SIB was contracted in November 2012 to deliver a five-year Multi-Systemic Therapy (MST) programme to 380 adolescents at the edge of care in Essex, so they can remain safely at home with their families. The MST programme, delivered in the families' homes by highly qualified therapists, improves parenting and rebuilds positive relationships. The programme's success will be determined by the reduction in number of days spent in care and will also be measured against school attendance, wellbeing and reduced offending.²¹

¹⁹ SIE Fund. (2014) Why a New Fund. Available from: <http://www.sie.gov.hk/en/who-we-are/sie-fund.page> [Accessed 31 Aug 2014]

²⁰ Rutherford, Tom. (2012) Population ageing: statistics – Parliament. House of Commons Library.

²¹ Social Finance Limited. (2014) Webpage on SIBs for Young People. Available from: <http://www.socialfinance.org.uk/impact/young-people/> [Accessed 31 Aug 2014]

Example 3: Expanding Adult Basic Education Services in Massachusetts, US

The Commonwealth of Massachusetts in the US recently announced in August 2014 an initiative with Social Finance US and Jewish Vocational Services (JVS) to develop the nation's first SIB (or "Pay-for-Success" contract) delivering Adult Basic Education (ABE) and vocational training services. The project will direct around US\$15 million (HK\$ 116 million) to help some of the more than 16,000 adults currently lacking access to ABE and English for Speakers of Other Languages programmes. The Pay-for-Success contract will be designed with the goal of improving participants' employment outcomes and increasing their educational attainment over a six-year period.²²

Example 4: Improving Services for Rough Sleepers in London, UK

Rough sleepers are amongst the most vulnerable people in society. The average age of death of a homeless person in England is 47 years old, and even lower for homeless women at just 43, compared to 77 for the general population. Drug and alcohol abuse are particularly common causes of death amongst the homeless population, accounting for just over a third of all deaths²³. In 2012, Social Finance supported the Greater London Authority to launch a £5 million (HK\$64 million) SIB to provide new additional services tailored to the individual needs of 831 rough sleepers over a three year period. The two providers, ThamesReach and St. Mungo's Broadway, were contracted to provide clients with sustained accommodation, access to health care services and reconnection opportunities. Success will be measured by outcomes including: reduction in rough sleeping, moves to settled accommodation in the UK (e.g. social housing tenancy, private rented tenancy, or moving back in with family and friends) that is outside of the hostel system, reconnections to accommodation abroad (likely to be the country of origin), increased employment and a decrease in the average number of accidents and emergency episodes per person per year.²⁴

4. Key Considerations for SIBs Development

Potential Challenges

As a financial hub that is home to a range of socially-motivated investors and as a breeding ground for social enterprises and young talents focused on solving the city's social challenges, Hong Kong is a good experimental site for fostering the development of SIBs and testing its impacts across a range of social issue areas.

²² Massachusetts Government. (2014) Massachusetts Announces Apparent Successful Bidders for 'Pay for Success' Contracts to Expand Adult Basic Education Services. Available from: <http://www.mass.gov/anf/press-releases/fy2015/bidders-for-pay-for-success-contracts-announced.html> [Accessed 31 Aug 2014]

²³ Crisis. (2011) Homelessness: A silent killer – A research briefing on mortality amongst homeless people. Available from: <http://www.crisis.org.uk/data/files/publications/Homelessness%20-%20a%20silent%20killer.pdf> [Accessed 5 Oct 2014]

²⁴ Cabinet Office Centre for Social Impact Bonds. (2013) Greater London Authority: Homeless People. Available from: http://data.gov.uk/sib_knowledge_box/greater-london-authority-homeless-people [Accessed 31 Aug 2014]

However SIBs should not be seen as a panacea for all funding needs of social enterprises, and developing SIBs is not without its risks and challenges. Some in the market have questioned the complexity of SIBs and whether it is worth investing the resources to develop outcomes-based contracts. By their nature, SIBs look to address complex social issues which require bringing a number of different partners around the table to design a solution. Since outcomes-based contracts are new to many government commissioners, they often require new approaches to accounting, legal and procurement practices, which introduces complexities that traditional government-vendor contracts do not entail. The development and implementation of SIBs will require new skills and expertise, including for example the ability to develop methodologies to rigorously measure outcomes and to value outcomes payments. In addition, many investors will be relatively new to investing in outcomes-based contracts, and may find it challenging to assess risks that are unfamiliar to them. Because of these additional costs and resources associated with putting together SIB transactions in new geographies or in new social issue areas, governments and private investors may be hesitant to be the first to put their money on the line to test the approach. It is likely however, that over time, the cost of developing SIBs will decrease due to information and learning among SIB actors as more transactions come to the market.

Role of an SIB Intermediary

Given the number of participating parties and the detailed design process necessary to make an SIB transaction happen, specialist intermediaries have thus far played a critical role in the development and launch of SIBs. A key role of the intermediary is to facilitate negotiations by representing the interests of the “people not in the room” – in this way, each of the participating parties (investors, service providers and a government commissioner) are more likely to understand the perspectives and priorities of the other parties. Aside from negotiating a multi-party deal, an intermediary may also contribute skills such as outcome metric identification and valuation, financial analysis and structuring, investor engagement and capital raising, and performance management of programme delivery.²⁵

Establishing an enabling environment to foster the growth of Hong Kong’s intermediary sector will likely be critical to the development of SIBs and other social investment innovations that require collaboration among a complex set of actors.

²⁵ Cabinet Office Centre for Social Impact Bonds. (2013) Intermediaries. Available from: http://data.gov.uk/sib_knowledge_box/intermediaries [Accessed 31 Aug 2014]

Determining the Suitability of SIBs

A number of criteria should be considered when assessing the applicability of SIBs to social issues in Hong Kong:

A clearly defined target group: If the target group is not clearly defined, the interventions may be too diffuse to have significant impacts in achieving the target outcomes. If it is too narrowly defined, the target population may be too small to demonstrate a statistically significant effect.

Robust outcome metric: The outcome metric is one of the key components of the SIB contract between the public sector and investors. All stakeholders need to respect that there is an objective mechanism for assessing to what extent social outcomes have been achieved. Care should be taken such that the selected metrics guide the service provider to do what is best for the individual. For example, while binary metrics (e.g. whether or not a child enters foster or residential care) may offer a clear-cut measurement, they may lead to perverse incentives. It may be possible that a short time in care is the best solution for the child and their family to break from a highly charged situation, but under a binary metric this will be counted as a failed outcome. A frequency metric – such as number of days spent in care – may therefore better encourage the provision of services that are most suited to the needs of individuals.

Benefits outweigh costs: The outcomes that the SIB is looking to achieve must translate into government savings or social benefits that outweighs total SIB costs. SIBs work best when programme costs are substantially lower than the level of the resulting public sector savings and benefits, such that the outcomes payments agreed by the government commissioner provides a reasonable return to investors if outcomes are achieved.

Building the Business Case

Where initial assessments suggest that the SIB could be a suitable funding mechanism for addressing the specific needs of a target population, detailed analysis will need to be undertaken to establish the operating model and intervention costs. Given that SIBs are likely to fund a consortium of service providers, it is necessary to have a robust understanding of the total programme delivery costs, including infrastructure and overhead costs. The development of an indicative budget for the proposed suite of services will determine the level of funding that will need to be raised from investors through the SIB. It is important to engage with the government commissioner to understand how the portfolio of SIB interventions would fit within the current landscape of government provided services.

A financial model is developed as part of the business case to reflect the economics of the SIB, and takes into consideration three key factors: intervention costs, outcome values and time horizon to realise investment returns. Apart from taking into account the level of investment required over the period of the SIB, the model also factors in the share of the cost savings agreed by the commissioner to be distributed to investors should a sufficient improvement in outcomes be achieved. The timeframe over which investors have to wait to receive their capital back and make a return will likely influence the level of return payments required – the longer the time horizon over which investors wait for payments, the higher the level of payments they will likely require.

Contracting and Capital Raising

Unlike traditional government contracts in which taxpayers directly fund operations, SIB outcomes-based contracts require more collaborative approaches to develop an arrangement that promotes long-term outcomes. Key terms in the outcomes-based contract such as the target population, investment obligations, outcome definition, triggers for outcome payments, reporting framework and outcome verification processes will need to be co-developed between participating parties.

With regard to raising capital for an SIB, a financial intermediary with access to investor networks and the necessary regulatory authorisation can help market the investment proposition to investors and secure investment commitments into the SIB. The capital raising exercise will involve the development of investor materials and the presentation of the investment proposition to investors. An investor agreement will need to be developed, which specifies the amount and timeline for the drawdown of capital from investors and the terms under which outcomes payments are made to investors.

Service Delivery and Performance Management

Once the SIB outcomes-based contract is agreed and financing commitments are secured from investors, service delivery can begin on the ground. Contract and performance management is carried out on an on-going basis by investors, or more typically by an intermediary representing their interests, to ensure that the quality of the service being delivered is sustained and that the likelihood of achieving successful results and outcome payments is maximised. The investors or the intermediaries work with service providers to establish data monitoring and evaluation systems which enable periodic collection and analysis of management information and outcomes data throughout the course of the programme. Outcomes reports which demonstrate if agreed outcomes metrics have been achieved are submitted to the government commissioner.

An independent third party is contracted by the government commissioner to verify the accuracy of the reported results, based on which outcome payments can then be determined.

Conclusion

The SIB represents a potentially valuable new tool for social enterprises in Hong Kong to increase their impact. The SIB not only offers funding, but also encourages social enterprises to develop rigorous data collection methods and to identify and measure meaningful outcomes metrics. This allows continuous improvements in service delivery and a better demonstration of social impacts. The focus on results helps increase accountability in the use of public funds, and enables resources to be directed towards organisations with the most effective programmes. Developing and implementing SIBs will take time, resources, and new skills and expertise. A successful SIB will require intensive collaboration amongst multiple stakeholders, and careful analysis and design to ensure that it is tailored to suit local contexts. Only by conducting SIB pilots across promising social issue areas will we be able to learn what impact this new financing model can offer and how it can be used and implemented most effectively.

問卷調查

我們希望聽取你對政策報的意見。請將本版列印後填寫，並傳真至2864 2999或電郵至 policybulletin@hkcss.org.hk。意見調查資料經收集後會用作本會統計及參考之用。

對政策報的意見

1. 你對政策報有何意見？(請選擇1至5分，1為最低分，5為最高分。)

	最低			最高	
所選政策的合適性	1	2	3	4	5
分析的可讀性	1	2	3	4	5
內容深淺的適中性	1	2	3	4	5
資料的實用性	1	2	3	4	5

2. 你認為政策報未來應包括什麼政策呢？

3. 你對政策報的其他意見：

背景資料

4. 你所屬的主要界別是：

- a. ☐ 政界 b. ☐ 商界 c. ☐ 學術界 d. ☐ 新聞界 e. ☐ 社福界
f. ☐ 其他專業界別：(請註明) _____

姓名(自由填寫)： _____

聯絡電話/電郵 (自由填寫)： _____

瀏覽昔日政策報，可登入<http://webcontent.hkcss.org.hk/prs/Policybulletin/main.htm>

創刊號 — 香港2012 — 特首對香港應有什麼承諾？

第二期 — 香港醫護融資改革：可以兼顧公平、質素、選擇嗎？

第三期 — 香港的退休制度 - 給你信心？令所有人憂心？

第四期 — 扶貧紓困由地區做起

第五期 — 香港需要一個公民社會政策嗎？

第六期 — 市區重建

第七期 — 從香港勞工面對的挑戰 看勞工政策的發展方向

第八期 — 逆按揭

第九期 — 醫保以外：醫療服務質素

第十期 — 市民福利的社會規劃

第十一期 — 住房的價值：房屋政策新探

第十二期 — 住房的條件：房屋政策新探（續）

第十三期 — 「回到社會政策ABC：社會發展的道德價值基礎」

第十四期 — 人口發展政策 目標的思索

第十五期 — 少數族裔在香港

第十六期 — 移民政策與社會發展

促進公共政策質素 探究核心原則、價值

《社聯政策報》第十七期

出版：香港社會服務聯會

地址：香港灣仔軒尼詩道15號溫莎公爵社會服務大廈13樓

電話：2864 2929

傳真：2864 2999

網頁：<http://webcontent.hkcss.org.hk/prs/Policybulletin/main.htm>

電郵：policybulletin@hkcss.org.hk

版權屬香港社會服務聯會所有。歡迎轉載，惟轉載前須先取得本會同意。



香港公益金

THE COMMUNITY CHEST

香港公益金贊助