

社會企業諮詢委員會委託

「香港社會企業—透視香港社企實況」研究

報告摘要

研究背景

1. 社會企業諮詢委員會（社企委員會），為政府提供政策方針及政策制定的建議，支援香港社會企業的可持續發展。此研究由社企委員會委託進行，旨在深入調查香港社會企業（社企）的現況，並為政府、社企業界及其他持份者提出創新及長遠的建議。
2. 本研究建基於理論、文獻及實證資料，研究方法包括電話調查、社企問卷調查、聚焦小組討論及網上資料搜集（研究方法詳見研究報告第一章）。研究於 2013 年下半年至 2014 年第一季度進行。對比以往的研究，本研究除了檢視社企的營運效率和經濟效益外，還著重探究社企的社會價值和創新情況。

主要研究結果

社企業界的現況

3. 社企有著雙重底線的特色，既要履行社會責任，又要達致商業營運上的可持續性。香港社企發展已超過十年，公眾近年開始對社企有一定程度的認知。多年來，社企無論從政策角度或實際操作層面來看，都不負眾望，為社會服務良多。
4. 自 2001 年起，**就業融合社企**（即為弱勢社群提供就業，協助其融入社會的社企）不斷發展，以解決殘疾人士的就業問題。政府和非政府組織都視就業融合社企為有效紓緩貧窮問題的方法，並一直積極推廣。
5. 是次研究的受訪者中，83.3% 的社企（174 間社企中的 145 間）表示就業融合是其社會目標。香港有不少成功的就業融合社企，而其他類型的社企也在逐步發展。

隨著越來越多社企營運者嘗試運用社會創新來解決各種棘手的社會問題，不同類型的社企相繼出現。這些社企各有不同的社會目標、企業擁有權、管治架構和業務模式，業務亦不再局限於創造職位和就業融合，而是關注更廣泛的社會議題，例如環保、古蹟活化、提升社會凝聚力和安老服務等。
6. 研究結果顯示一些社企的特質，與商業範疇意義的**創業導向**（先動性、風險承擔和創新性）相關連。啟動資金來自投資者及沒有任何贊助機構支持的社企，都傾向於更有創業導向。然而，這些結果不應被簡化理解為社企特色與創業導向之間直接因果關係。
7. 研究一些先驅社企的成功例子，讓我們知悉社企創新的重要元素：
 - a. 社會企業家在推動創造社會價值的過程中扮演著關鍵的角色。而對於就業融合社企來說，社會企業家的執行能力尤其重要，他們需將平凡的商業構想成功地實現出來；
 - b. 社會企業家擅於尋找「隱藏」在社區的資源，並運用創意將其轉化為有用的資產。利用閒置或被捨棄的資源創造社會價值，正是社會創業精神的重要元素；
 - c. 具創新思維的社會創業家營運社企時，會有較大的靈活性，他們會反覆嘗試，並從失敗中學習，從而帶動社會創新；及
 - d. 他們懂得建立夥伴合作關係，利用社會網絡去開展和擴充他們的社企業務。

8. 在發展階段方面，18% 的社企尚在起步階段，而 69% 的社企則正在平穩地經營或擴大規模。
9. 六成的社企是慈善團體屬下的部門或項目，另 37% 的社企則以公司形式註冊。
10. 62% 的社企在 2012 年達到了收支平衡或取得盈利。

公眾認知程度

11. 電話調查顯示（受訪者 789 名），**公眾對社企的認識有顯著的上升。78.5% 的受訪者對社企有所了解**，與數年前的同類研究比較，那時認識社企人士比例只佔約六成。約有 70% 的受訪者認同社企的特點是有如上文所述的雙重底線。
12. **約七成受訪者表示，在未來六個月內，他們必定或有可能會購買社企的服務或產品。**其主要原因是他們希望通過自己的消費來回饋社會。另外，受訪者認為，若相關社企銷售渠道的資訊可以更廣泛流通，相信會有助刺激消費者對社企服務及產品的需求。
13. 另一方面，**大部分公眾仍相信社企的主要功能是扶貧和為弱勢社群創造就業。**電話調查中，高達 84.9% 的受訪者認為社企旨在為弱勢社群創造就業。認為社企是以創新的商業模式來提供社會服務的，則只有約六成。是次研究認為，加強公眾對社企有關創新及創業精神價值方面的認識，對社企發展會有所裨益。

建議及展望

制度上的支持

14. 社企的發展需要**跨界別合作**。一直以來，政府是社企資金的主要來源，透過不同的資助計劃和推廣項目支持個別社企以及社企支援服務組織。其他持份者，包括社企支援服務組織、社福界、商界及學術界的積極參與尤其重要。**社企支援服務組織（包括來自社福界、商界及學界）**一向在社企發展中扮演著重要角色。政府應繼續大力促進跨界別的合作。
15. 支援社企發展的政策由民政事務局負責制定，並由民政事務總署提供支援。由不同政府部門管理的資助計劃，各自均有其需要達到的更廣義的社會目標（例如古蹟保育、環保等），而並非單單為了推動社企發展。我們相信，現在

由不同政府部門管理的多樣化資金來源有助社企發展，因此本研究團隊認為現時沒有需要將所有資助計劃整合為一。我們鼓勵相關的政府部門在設定資格準則時，在**公平競爭**的原則下，一併考慮**社企參與者所能創造的額外社會價值**。

16. 長遠而言，政府可考慮**為社企推廣提供一個薈萃平台**，羅列與社企相關的政府項目，並向社企業界發布相關資訊。通過與商業機構、學術界、非政府組織及其他持份者的合作，政府可以推動建立社企支援網絡，推廣最佳的營運實踐，找出服務缺口並創造協同效應，促進跨界合作。
17. 讓市民清晰地理解社企的本質和價值極為重要。我們應同時在公營及私營層面，繼續為社企提供的服務及其創造的社會價值進行推廣，為社企製造商機。然而，研究團隊**並不建議為社企的定義進行立法，或以立法方式把社會價值元素引入到公共採購流程**。因為這樣會形成由上而下主導社企發展，可能窒礙社企的創新潛力。故此，應維持業界主導的規範策略，同時保持目前具靈活性的社企定義。具體建議包括：
 - a. 鼓勵以**民間及業界主導**的方式去構建可信賴並能照顧各類型社企需要的各種登記和認證制度；及
 - b. 推動由社企支援服務組織開發備用的**法律範本**，並提供相關培訓，讓社企能運用現時《公司條例》中的法律條款，成立一些產權結構多樣化、有合適管治架構的新型社企。

培訓及能力提升

18. 政府及社企業界（包括社企支援服務組織）應該在就業融合社企的成功基礎上繼續加以發展。同時，它們應透過以下方法，促進新類型社企的出現，鼓勵社企發揮其創新能量：
 - a. 鼓勵社企在營運和企業擁有權上的創新；
 - b. 支持成立更多不同背景和導向的新社企（非傳統、由私人注資）；及
 - c. 支持社企嘗試以創新方法解決更廣泛的社會問題。

19. 政府應繼續與社區協作，為社企帶來創新的動力，降低門檻，好讓不同的社區團體更容易參與社企工作。具體而言，政府可考慮：
 - a. 檢討現有各項社企資助計劃，繼續推動創新和社區參與；
 - b. 與支援服務組織合作，為潛在的社企投資者和營運者提供諮詢和支援服務；及
 - c. 讓來自各方的支援服務組織（包括學術界和非政府組織）有更廣泛的參與，發展一站式服務，為社企發展營造良好環境。
20. 研究團隊發現，自 2008 年起，已有相當多的社企支援組織和其他服務提供者陸續出現，以滿足社企在整體能力發展和培訓上的需求（例如：社企民間高峰會、香港社會企業總會、創不同等）。它們為社企提供各類支援服務，如協助發放相關資訊和提供諮詢、推廣共享工作空間和人員培訓等。大專院校一直以來也在支援社企發展方面發揮重要角色，如支援社企整體能力發展、促進跨界別、跨學科的交流及建立社企業界經驗分享平台等。這些持份者應繼續擔當這些獨特的角色及獲得支持，建議包括：
 - a. 支援服務組織為社企提供多種類的支持，其中大部分是以個人層面給予社企營運人士及前線員工的技能培訓。僅有少數支援服務組織會給予社企在組織層面上的支援，而它們的支援服務通常也只惠及它們屬下的社企。
 - b. 正規和規劃良好的培訓課程及工作坊能加強社企從業員的商業技巧和行業知識，但社企營運者同時需要在社企界及在個別行業建立人際網絡，以交換商業資訊和獲取實用的行業知識。因此，社企界應持續推動業界交流和協作。
 - c. 現行的師友計劃仍有提升的空間。導師可能未了解就業融合社企所考慮的營運問題；或因為雙方背景不同，導師與學員在社企使命和價值上意見未能一致，因而阻礙了知識和經驗的傳達。
21. 對社企來說，執行能力與創新同等重要。故此，政府和社企業界（包括支援服務組織）應重視加強社企的執行及創新能力，尤其在以下幾個範疇：
 - a. 補充現有培訓項目的不足，為社企提供牽手式的貼身扶持和協助，以落實執行服務；
 - b. 鑑於社企對知識及經驗分享的需求，加強支援培訓機構為社企不同層級的員工舉行知識分享工作坊；
 - c. 提供資源以便社企更深入地了解它們整體能力發展的需要，例如就培訓需求進行定期調查，公布調查結果，以便培訓機構制定更好的課程規劃；
 - d. 向社企支援服務組織提供支援，讓它們為社企師友計劃提供配對和跟進服務；及
 - e. 如社企管理層有充分理據，應容許現時接受政府資助的社企運用其年度預算聘用專業顧問諮詢服務。同時，專業顧問亦應發展及調整其諮詢服務，回應社企界的需求。
22. 目前一些就業融合社企出現前線人力短缺（尤其是弱勢社群）以及培訓不足等相關人力資源服務的問題，研究團隊建議政府應考慮提供種子基金，以資助建立一個或多個支援平台，協助社企招聘員工、進行資格評估和培訓等工作。

提高公眾對社企的認知

23. 隨著社企在社會目標、組織形態和股權結構上日益多樣化，需要加強宣傳和推廣一個既清晰而又共通的社企形象，讓公眾能明瞭社企發展的趨勢。研究團隊認為，清晰的共同主題對跨界推廣社企會有助益，而研究結果顯示，兩個適切的共同主題包括：「鼓勵社企以創新方法解決社會難題」和「協助眾多持份者參與社企發展」。我們應該同時凸顯社企的社會及創新價值，例如，實踐社會使命的社企同時可以是成功的企業。
24. 因應社企的數量正逐漸增多及規模不斷擴大，我們需要刺激公眾對社企服務及產品的需求以配合業界的發展：
 - a. 通過為整個社企界別進行品牌重整，提升社企的品牌價值，並繼續為社企業界推行整體的市場推廣和宣傳活動；
 - b. 以「副品牌」推廣策略凸顯不同界別或不同服務類型社企的市場定位；及
 - c. 為社企提供資金、市場推廣和對外宣傳方面

的協助。

25. 為社企建立方便的**銷售渠道**，以更有效地吸引消費者購買社企的服務及產品，在社企業界（包括支援服務組織）的參與和支持下，政府應牽頭：
 - a. 鼓勵社企使用政府的場所，及在營運空間上與其他機構合作；
 - b. 與不同持份者探討（如非政府組織及商業機構）他們為社企提供更多地區銷售渠道的可行性；及
 - c. 持續加強推廣**良心採購**和**良心消費**。

跨界別合作

26. 對於下一階段的社企發展，加強**跨界別合作**是不可或缺的。這需要全體持份者（尤其是不同社區的服務使用者）在創辦社企期間持續和緊密地互動，以解決社區共同面對的社會議題/問題。而於不同社區使用社企服務的群眾，更可藉此建立社區認同和共享意識。政府及其他持份者應考慮：
 - a. 支持促進社企跨界別交流及合作發展的平台支援服務和各種參與支持社企的具體計劃。社企亦應積極地尋找更多機會與其他社企或其他界別交流合作；及
 - b. 支持建立一個適合社企創立及成長的生態環境。
27. 在社區層面推動社企發展有助營造和活化社區，並為社會培育嶄新的關愛文化，建議包括：
 - a. 政府可檢討現有社企資助計劃的使用情況，鼓勵更多社企植根社區；

- b. 社企業界、政府及其他持份者在推廣社企時，一併考慮它為社區及互聯網群體所帶來的經濟價值；
- c. 政府、社企業界及其他持份者（如商界）可根據社區的獨特需要，在不同的地區建立創新中心、「未來中心」和共享工作空間，並把它們組建成網絡；及
- d. 政府及其他持份者可提供種子基金，建立不同地區的網上社企地圖。

28. 促進不同持份者之間的合作，在社區**推動社企或成立社企項目**以解決該區的社會問題。對此，社企業界、政府及其他持份者應：
 - a. 鼓勵社企投入極需創新營運模式的行業（例如幼兒照顧服務）；
 - b. 尋求以各種方法為不同社群提供培訓，將未被充分利用的閒置勞動力變成社區內靈活可用的人力資源；及
 - c. 將著眼點由盡量擴大個別組織的社會影響力，改為著重增加對個別社區的「綜合影響」。

結語

29. 社企業界和其他相關的持份者都應作好準備，為香港未來社會帶來更廣泛的改變：
 - a. 香港的社企將著力以創新的方法為更多本港（以至海外）的社群和社區服務；及
 - b. 社企界別和政府應繼續與其他的持份者合作，將香港發展為社企及**創效投資**中心，長遠為香港創造新的競爭優勢。