




OUR HONG KONG
FOUNDATION
團結香港基金

社會創新 惠澤香港

英國經驗與社會效益評估的重要性

目錄

關於作者	4
內容撮要	9
第一章	
社會創新：定義、重要性及概況	11
創新的定義	12
何謂社會創新？	13
社會創新的重要性及英國實例	16
從產出為本（Output-based）到效益為本（Outcome-based） 的評估方法	18
社會效益評估的重要性	20
誰應運用社會效益評估？	21
報告主旨	23
第二章	
從英國的經驗看香港社創發展	25
為何參考英國的經驗？	26
千禧年代：社會創新的分水嶺	27
社會效益評估及效益為本的政策制定	28
政府採購政策	31
「蜜蜂」與「大樹」	32
社會投資市場	35
能力提升	37
司法及監管架構	39



總結	40
第三章	
報告建議	45
改善政策制定	47
促進商業參與: 社會效益評估相關的建議	50
非社會效益評估相關的建議	51
增加社會效益競爭: 社會效益評估相關的建議	52
非社會效益評估相關的建議	54
加強能力提升: 社會效益評估的相關建議	55
非社會效益評估的相關建議	56
總結	57
附錄一: 社會效益評估的程序	59
附錄二: 香港現時社企概況	67
附錄三: 曾諮詢的持份者	69

關於作者

陳智思

陳智思先生現為上市公司亞洲金融集團及其附屬機構亞洲保險的總裁。亞洲金融集團主要從事保險、醫療服務、退休金管理和其他投資項目；而亞洲保險乃具領導地位的本地保險公司之一。

陳先生亦是香港泰國商會主席及泰國盤谷銀行（中國）顧問。

陳先生參與眾多公職事務。2008年1月，他被選為全國人民代表大會代表；2004年11月至2009年1月被委任為行政會議非官守成員，並於2012年7月再度出任行會成員一職；1998至2008年間，他是代表保險界的立法會議員。他現時是團結香港基金研究委員會的成員之一。

社會福利、生活質素和教育都是陳先生非常關注的範疇。他為香港社會服務聯會（社聯）主席，社聯是一個代表非政府社會服務機構的聯會組織。

2008年5月他獲委任為活化歷史建築諮詢委員會主席；2009年至2015年2月為可持續發展委員會主席；2014年獲任為活化已修復堆填區資助計劃督導委員會主席；2015年獲任為新成立的降低食物中鹽和糖委員會主席。

陳先生於2002年榮膺太平紳士銜；2004年獲泰國政府頒發 Commander (3rd Class) of the Most Noble Order of the Crown of Thailand；2006年獲香港特區政府頒授金紫荊星章。陳先生畢業於加州Pomona College。

黃元山

黃元山先生畢業於芝加哥大學經濟學系，Phi Beta Kappa，後考獲美國耶魯大學國際關係所東亞研究碩士學位。畢業後黃先生先後在多家國際金融機構工作，其中包括瑞銀（UBS）倫敦總部任執行董事和英國蘇格蘭皇家銀行（RBS）董事總經理。黃先生於2015年5月加入團結香港基金出任高級顧問，同年11月被委任為團結香港基金副總幹事兼公共政策部主管。

黃先生出任的香港特區政府公職包括金融發展局小組成員、可持續發展委員會小組增選成員、禁毒基金投資小組委員會委員。其他社會公職包括環保組織“CLEAN AIR NETWORK”（健康空氣行動）董事局主席、公益金預算及分配委員會副主席等。黃先生亦是中文大學全球政治經濟社會科學碩士課程客席講師和香港大學專業進修學院中國商學院客席副教授。

謝家駒博士

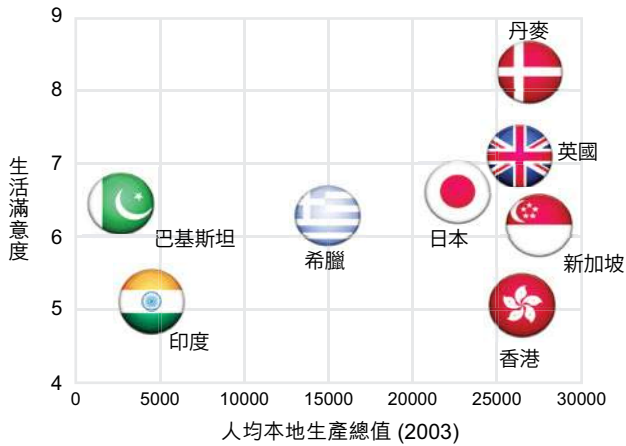
謝家駒博士是團結香港基金顧問、社企投資會主席、社會創業論壇創會主席、黑暗中對話（香港）聯合創辦人及仁人學社創辦人；仁人學社剛在美國獲B型實驗室認證為B型企業。謝博士於2010-2016年間獲香港政府委任為社會企業諮詢委員會委員。

在2000年退休投身社創界前，謝博士曾在瑞安集團擔任高層管理長達十年，並在1992年創立謝家駒管理顧問公司。他現時專注於推動香港和中國的B型企業發展。

張博宇

張博宇先生現為團結香港基金研究員。在加入基金會前，張先生在香港大學專業進修學院擔任講師一職。他在香港科技大學取得學士學位，並以一級榮譽畢業；其後他在香港中文大學取得哲學碩士學位。

為什麼香港需要社會創新？



(香港與其他經濟體系的生活滿意度及人均本地生產總值比較。Adapted From "Income, Health, and Well-Being around the World: Evidence from the Gallup World Poll." by Deaton, Angus, 2008, Journal of Economic Perspectives, Vol. 22, no. 2, Spring 2008: 53-72. Copyright © 2008 by the American Economic Association)

跟據2015年諾貝爾經濟學獎得主Angus Deaton的發現，香港人的生活滿意度比起其他成熟的經濟體系如丹麥、英國、日本和新加坡都要低。事實上，香港人的生活滿意度和印度人相若，但印度的人均本地生產總值遠比香港低。

香港人生活水平較高，但生活滿意度低的問題，非常值得我們正視。

社會創新將會是解決香港社會問題，使香港人重拾幸福的重要途徑。

社會效益評估如何增強社會服務的效益？

產出 (Output) 和效益 (Outcome) 是兩個不同的概念。產出是一個產品或服務，而效益是該產品或服務對持份者產生的改變。



因此，評估能夠改良產品或服務，使其更切合持份者的需要。



效益為本的評估能夠找出持份者的需要。



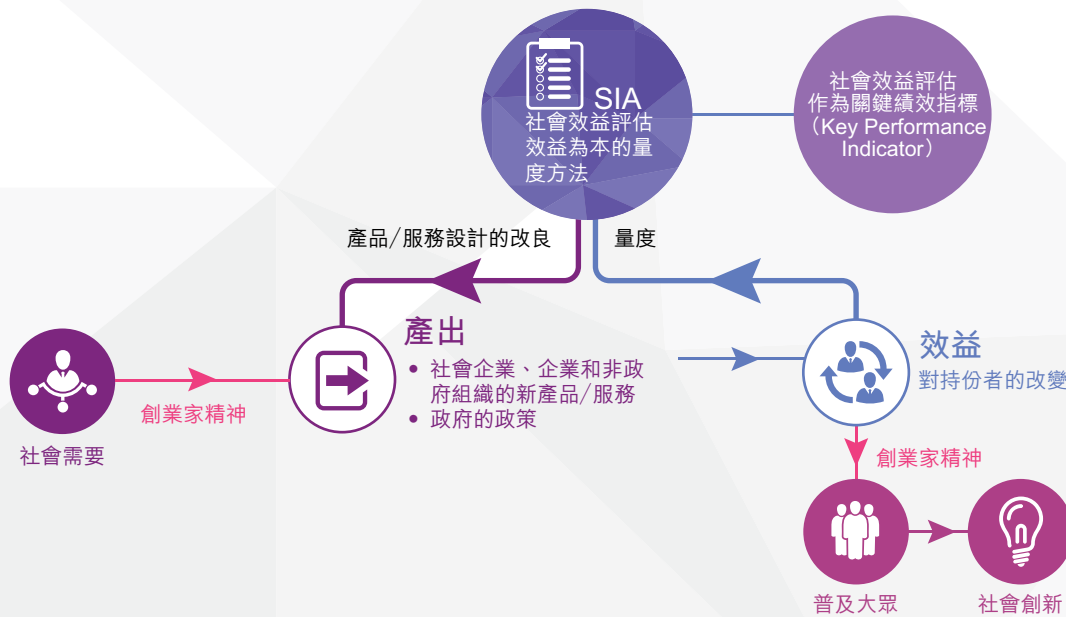
效益為本的評估

報告簡要

社會創新的第一步是識別社會問題。解決方法（一個新產品/服務）需要透過創業家精神去實現，而該新產品/服務是否「創新」則取決於公眾對它的接受程度。換言之，該新產品/服務（產出：output）的影響需要對持份者產生改變（效益：outcome），並普及至社會大眾，才能被稱為社會創新。

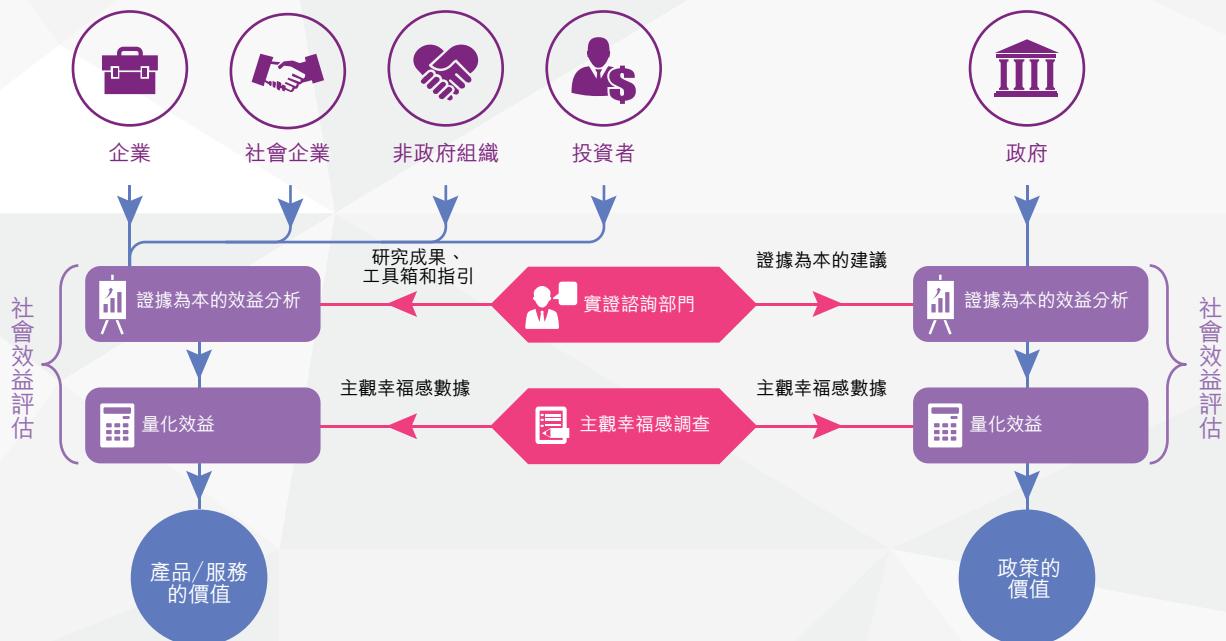
政府、社會企業、企業和非政府組織皆能應用社會效益評估（social impact assessment，一個以效益為本的量度方法）以改善其政策、產品及服務，達致社會創新。

社會效益評估如何改善社會創新的過程



社會效益評估的程序及實證諮詢部門和主觀幸福感調查的角色

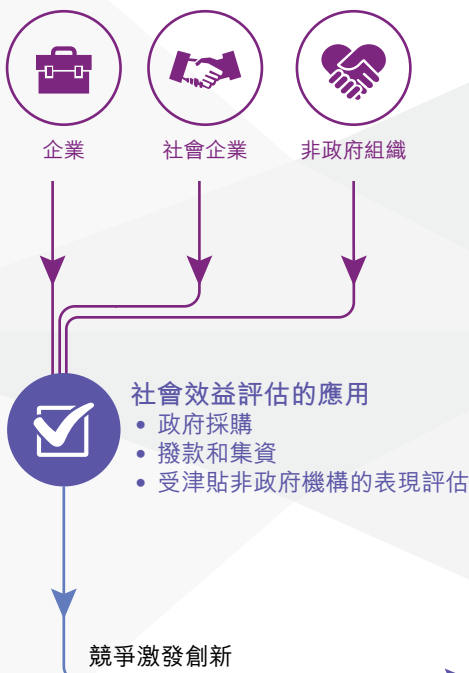
社會效益評估包含「證據為本的效益分析」和「量化效益」兩個步驟。政府應該設立「實證諮詢部門」和進行「主觀幸福感調查」，促進社會效益評估的推行。實證諮詢部門在向政府提供政策建議之外，亦會向公眾發放其研究成果、工具箱和指引。另外，主觀幸福感調查的資料亦應該開放予公眾使用。



社會效益評估如何完善社會創新的生態系統

組織能運用社會效益評估改善其創新的過程，而政府亦能夠應用社會效益評估去完善社會創新的生態系統，包括改善政策制定、促進商業參與、增加社會效益競爭及加強能力提升。

社會效益競爭



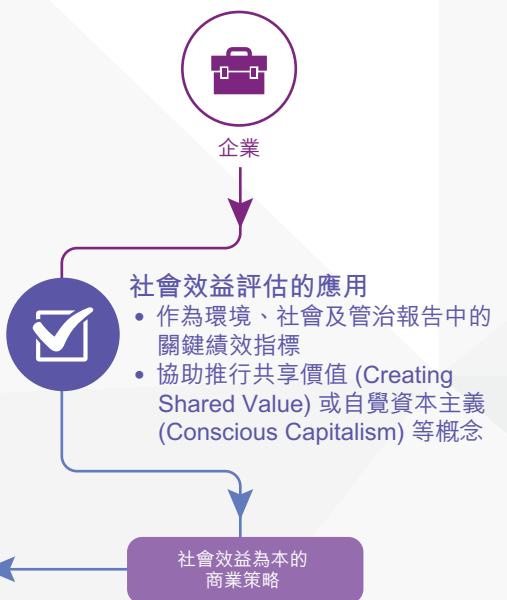
企業投資社會創新項目



政策制定和能力提升



融合社會效益的商業策略



內容撮要

概況

1. 「創新」，基本由三個元素所組成，分別是新的意念(novelty)、創業家精神(entrepreneurship) 和普及大眾 (diffusion)。新的意念是一個抽象的新想法，透過創業家精神把想法變成新產品/ 服務。普及大眾是指新的產品成功得到大眾接受，這亦是「創新」產品和「新」產品的分別。新的產品需要創業家精神的推動，才可以普及大眾。這三個元素合稱為「創新三角」。
2. 社會創新(社創) 同樣貫徹此三大創新元素，但更專注於照顧社會需要。在社會創新中，新的意念來自對社會問題的識別。新產品/ 服務是一種「產出(output)」，而產出對持份者的影響則是對社會的「效益(outcome)」。一項新產品/ 服務若沒有社會效益，即使有再好的創業家精神，都難以在社會普及，因此引入效益為本的評估是促進社會創新的重要一步。本報告倡議的效益為本評估可統稱為社會效益評估(social impact assessment)。社會效益評估分為兩大階段：實證為本的效益分析及量化效益(包括市場效益及非市場效益)。
3. 社會企業可以在改良產品、籌集資金和公共採購過程中運用社會效益評估。資金提供者和慈善家可以利用社會效益評估撥款予合適的社會項目作投資或捐助。政府是社會效益評估中最主要的持份者，可以善用評估以增加決策的透明度和改善政策制定。
4. 我們相信社會效益評估是推動社會創新的必須環節，但並不足夠，故此報告以引入社會效益評估為重點建議，輔以其他措施，祈為香港創造一個健康的社創生態環境。

英國經驗

5. 英國是全球社會創新經驗最豐富的國家之一，其經驗值得香港借鑑。英國大部份公共政策均需進行社會效益評估，政府也發出多個社會效益評估的官方指引。為了加快整個評估過程，英國政府設立了七間諮詢中心(What Works Centers)，為政策提供實證為本的分析。此外，政府修訂了年度人口普查(Annual Population Survey)問卷，為量化效益提供重要數據。
6. 英國公共服務(社會價值)法案要求政府採購部門在選擇承辦商時要考慮社會效益，為社企提供更多機會。未來建設者基金(Futurebuilders Fund)的成立則是為社企提供融資貸款以提供公共服務。
7. 英國社會創新專家Geoff Mulgan提出「蜜蜂與大樹」的概念，以配對資源充足的企業和富影響力的社會創新者。
8. 社創投資市場近年逐漸增長，為社企提供更多資金，形式包括股權投資和發債。橋樑風險投資(Bridges Ventures)、慈善銀行(Charity Bank)和大社會

資本 (Big Society Capital) 是英國活躍的社會投資機構。政府亦引入了社會效益債券 (Social Impact Bond) 。

9. 在英國，UnLtd、社會企業學院 (School for Social Entrepreneurs)、牛津大學賽德商學院Skoll社會企業研究中心 (Skoll Center) 及英國國家科技藝術基金會 (Nesta) 是提升社創能力的主要機構。這些機構提供資源、培訓及指導，鼓勵社會創新者創業和擴展社會創新。
10. 社區利益公司 (Community Interest Company) 是英國官方承認的法定社會企業，它們須符合資產轉移限制及最高股息率方面的兩大條件。目前英國有超過 10,000間註冊社區利益公司。

重點建議

本報告的重點建議大致可分為四個範疇：改善政策制定、促進商業參與、增加社會效益競爭及加強能力提升。

改善政策制定：

11. 香港特區政府應該推廣社會效益評估的應用，宣傳社會效益的重要性。政府應與本地大學及專業團體合作，為各專業領域成立實證諮詢部門。諮詢部門會為公共政策進行社會效益評估，為社會議題提供建議，並將調查結果、分析工具及指引開放予公眾。此外，政府應該定期進行大型的主觀幸福感 (subjective well-being) 調查，以收集足夠數據作日後非市場效益估值之用，數據應該公開予公眾參考。

促進商業參與：

12. 在香港交易及結算所要求上市公司提交的環境、社會及管治 (Environmental, Social and Governance) 報告中，把社會效益評估納入作為其中一個關鍵績效指標。
13. 香港政府應該協助成立「蜜蜂與大樹」平台，擴大社會創新帶來的社會效益。

增加社會效益競爭：

14. 社會效益評估可以應用於公共採購過程。因為社企履行合約的成本比一般企業為高，所以政府在選擇供應商時，應考慮投標者的社會影響力，藉此幫助社企打開一條新的營運途徑。
15. 社會創新及創業發展基金 (下稱社創基金) 以及其他資助社企和社創的機構，應盡可能將社會效益評估融入整個審批過程中。連同上述建議，就能營造對社會效益的競爭，推動社會創新。
16. 政府應建立一套融資體系，為社會創新項目提供借貸。

加強能力提升：

17. 增強庫務署官員對社會效益評估的認知，因為他們掌管香港政府的支出。另外，效率促進組、社創基金秘書處、審計處、社會福利署、民政事務總署及接受政府津貼的非政府組織都應該優先加深對社會效益評估的認知。
18. 香港政府應鼓勵商界將社會創新融入他們的商業策略之內。
19. 香港政府應提高高級公務員對社會創新的意識，強調社會創新的重要性和介紹可行的推動方法。



第一章 社會創新： 定義、重要性及概況

創新的定義

創新是社會創新的核心概念，故要理解何謂社會創新，必先要明白「創新」的定義。

1978年諾貝爾經濟學獎得主Herbert Simon在其著作《Administrative Behavior》（1947）中提出，企業家不可只着眼於將利潤最大化，更要找出解決問題的可行方法。其後他在另一本著作《Models of Man: Social and Rational》提出「有限理性」（bounded rationality）的概念進一步鞏固他的想法，強調一個人在作出決定時，會受不同因素限制（如資訊不足），故只追求利潤最大化並不符合現實。他在另一本巨著《The Sciences of the Artificial》將理念歸納成「適應技能」（Adaptive Artifice），意即透過創業家精神將抽象的新意念轉化成新產品及服務，迎合實際需要。《The Sciences of the Artificial》提倡的理念是「設計思維」的雛型，成為今時今日討論「創新」¹的理論框架。

Helge Godoe（2011）揉合了Herbert Simon的理念和「創新普及」²這套學說，確立了「創新三角」：新的意念，創業家精神和普及大眾。根據Godoe的說法，創業家不單止將新的意念變成新發明，更可令新產品/ 服務在社會普及，令大眾受益。他認為只有在社會普及的新產品/ 服務才可被稱為「創新」。

學術文獻為創新過程下了正式的定義，強調創業家精神的角色。正因如此，每當提及創新時，總會經常提到「初創公司」和「創業家」這些詞彙，然而，創業家精神並不只是創業家的專利：不同人仕，包括政府官員及商人，皆可具備此精神。

何謂社會創新？

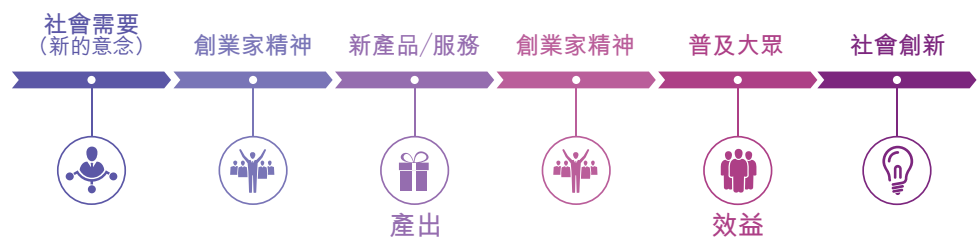
社會創新作為一種創新，同樣具備「創新三角」。

根據歐盟委員會的定義，社會創新是能有效解決社會需要的新方法。社會創新的過程包括識別社會需要、研究新的解決方案、評估效益及擴大規模³。

儘管社會創新擁有「創新三角」的特質，社會創新的重點在於滿足社會需要。識別社會問題及研究新的解決方案就是把新想法轉化成新產品/服務的過程，評估效益及擴大規模即是普及大眾的過程。在兩個過程之中，創業家精神是重要元素，故培育創業家精神被定為歐盟「Europe2020」計劃的主要策略之一⁴。

根據「創新三角」，「創新」與「新」不盡相同。新產品/服務要能為大眾帶來深遠影響才能被稱為創新，而創業家精神是推動創新的關鍵元素。同樣道理可應用於社會創新上。社會創新過程源於新的意念，而新的意念通常來自於對社會需求的觀察。創業家精神將新的意念轉化成新產品/服務，推廣至社會大眾，成為社會創新。圖一展示創業家精神與社會創新的關係。

圖一：創業家精神與社會創新的關係



如圖所示，新產品/服務是一種產出，但它們能否在社會普及，就視乎它們為持份者帶來的效益。

產出是一組數字，總結了產品或服務的數量，例如一條新的高速公路將由甲區到乙區的車程縮短了兩小時。效益指一個政策、項目或活動對持份者帶來的改變。就上述例子而言，雖然新高速公路縮短所需交通時間，但如果沒有人需要在甲區和乙區之間來往，那麼這條高速公路並沒有帶來社會效益。

如果新產品或服務對持份者只有少量甚至沒有影響，便很難在社會普及，故不能視為社會創新。

透過創造能帶來重大社會效益的新產品/服務，加上創業家精神，推廣普及，新產品/服務便能帶來社會影響，成就社會創新。圖二展示成功的社會創新如何影響公眾。

圖二：成功的社會創新如何將影響普及至社會



表一列舉了香港及其他國家的社會創新例子

表一：香港及其他國家的社會創新例子

社會創新	運作模式
香港例子	
黑暗中對話 Dialogue in the Dark	透過讓大眾感受視障人士的生活處境，增強社會共融
鑽的 Diamond Cab	提供適合輪椅人士的士服務
惜食堂 Food Angels	收集及重新分配可食用的過剩食物給有需要的人士
好單位 The Good Lab	提供共同工作空間及課程給社會創新者
綠色星期一 Green Monday	透過提倡素食宣揚綠化環境
要有光 Light Be	為劏房戶提供合適住所
工匠灣 MakerBay	為工匠及創新者提供工作空間及課程
自然學校 Nature School	為小孩子提供以自然為主的教育課程
平安鐘 Personal Emergency Link	提供24小時緊急服務予獨居長者 ⁵
全城街馬 Run Our City	透過長跑訓練發展青少年
良師香港 Teach for Hong Kong	凝聚一群大學生及畢業生去教導基層學生
國際例子	
超低廉設計 Design for extreme affordability	設計可以讓最貧困人口都負擔得起的產品
排放貿易 Emission trading	利用市場價格機制減少溫室氣體排放
公平貿易 Fair trade	以合理價格收購原材料，令原材料生產者的生活得到改善
大型公開網上課程 MOOC	在網上免費提供大學級數的課程
微信貸 Microfinance	提供信貸給難以從一般金融機構借貸的人士
共享經濟 Sharing economy	令未充分利用的資源得到更好的應用
都市農業 Urban farming	鼓勵在都市耕種
旅遊義工 Voluntourism	讓旅客在旅遊時進行義工活動

社會創新的重要性 及英國實例

2015諾貝爾經濟學獎得主⁶ Angus Deaton (2008) 研究了不同國家的生活滿意度，發現生活滿意度與人均生產總值呈正比關係，但邊際效益則隨人均生產總值上升而遞減。

在這個研究中，香港是特別的例子。相比起新加坡、日本、英國、丹麥和芬蘭等其他人均生產總值相約的發達經濟體系，香港錄得最低的生活滿意度，甚至遠低於巴西、巴基斯坦、阿根廷和墨西哥等其他人均生產總值較低的發展中經濟體系。香港的例子證明財富並不等於快樂，經濟繁榮不代表能減少或舒緩社會問題。

英國曾在1970年代出現類似情況。當時英國政府未能解決日益繁多的社會問題，社會企業應運而生，成為紓解社會問題的主要力量。經過幾十年的發展，直至2015年3月為止，英國共有10,639間社區利益公司（CICs）。社區利益公司是社會企業的法律實體⁷。Social Enterprise UK在《英國社會企業概況2013》（State of Social Enterprise Survey 2013）指出，社會企業的年度營業額中位數為187,000英鎊⁸。根據紀治興（2015）的方法，將營業額中位數乘以社區利益公司數目，我們估計這類公司在英國每年製造約20億英鎊，佔2013年全國生產總值的0.1%⁹。

表二顯示香港社會企業的概況。我們以香港中文大學和社聯的數據估計本地社企的員工數目。我們亦使用了紀治興（2015）的方法去估算本地社企的年度營業額。

表二：2015年香港社會企業統計數字

香港社會企業數目	527 ¹⁰
社會企業員工數目	約8,900 ¹¹
2013年度營業額估計	約港幣15億 ¹²

根據社聯一匯豐社會企業商務中心的數據，香港於2015年有527個社會企業項目¹³。由附錄二表五可見，這些社會企業年度營業額約為15億港元。根據年度營業額估計，社會企業約佔2013年香港本地生產總值的0.07%。

此外，在英國，平均每百萬人只有166間社區利益公司。而在香港，每百萬人則只有73間社會企業。

英國政府發出的官方守則《綠皮書》（The Green Book）列明政策效益評估方法，幾乎所有公共政策都必須進行評估。香港現時並沒有類似的守則及規定。

以上數字只顯示英國政府推動社會企業的努力。然而，社會創新的成功是以影響而非產出來計算。Deaton (2008) 對社會效益亦有一些啟示。香港的生活滿意度約為5分，而英國則有約7分。印度與香港的生活滿意度相約，但其人均生產總值卻不到香港的十分之一。英國生活滿意度較香港高，雖不能全數歸功於英國政府，但卻揭示了香港有需要透過社會創新改善社會整體的生活質素。

經濟合作與發展組織（OECD，下稱經合組織）將「幸福」（well-being）定義為一個反映個人生活及經驗的心理狀態¹⁴。因此，社會創新講求的社會效益可被視為是社會整體幸福度的改變。

社會創新與圖一的創業家精神一樣，並不只限於社會企業——兩者皆可來自政府、商界、非政府組織、社會企業甚至個人，只要能提出新方法解決社會問題，改善生活質素，也是一種社會創新。

從產出為本 (Output-based) 到效益為本 (Outcome-based) 的評估方法

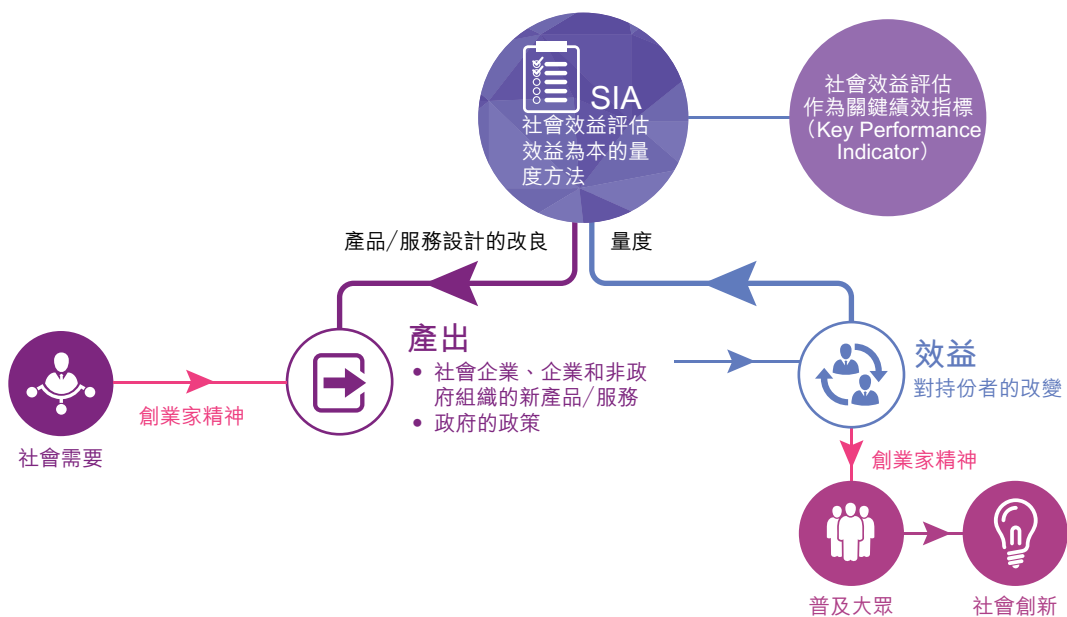
前文提及，一個缺乏效益的新產品/服務不能被視為創新。因此，在評估社會企業、社會項目及社會政策時，應使用以效益為本，而非以產出為本的評估方法。本報告所倡議的效益為本評估可被稱為「社會效益評估」(SIA)。

在社會創新的過程中，社會創新者往往難以在研發新產品/服務時預知公眾的反應。新產品/服務或許未能為持份者帶來預期之中的效果，令其難以普及社會。

引入社會效益評估，可以讓社會創新者在研發過程中，能夠估計產品對持份者帶來的潛在效益，從而進一步改善產品/服務以切合社會需要。此外社會效益評估提供有力證據，讓相關投資者決定是否投資社創項目，或擴大其社會效益。在英國，《公共服務(社會價值)法案》(Public Services (Social Value) Act) 要求政府採購程序必須考慮社會效益，故社企可以運用社會效益評估，以獲取政府採購合約。¹⁵

圖三顯示社會效益評估如何促進社會創新。

圖三：社會效益評估如何促進社會創新



香港房屋協會（下稱房協）的長者住安心計劃是由政府主導並應用社會效益評估的社會創新例子。計劃旨在改善長者住屋環境，減少他們受傷的機會。減少長者受傷就是計劃的目標效益，而房協就是利用社會效益評估量度項目的效益。房協先透過住屋改善前後的深入訪談進行實證為本的效益分析（訪談回應的轉變能夠顯示出該計劃為長者帶來的效益），然後再以量化技巧為那些已證實的效益作金錢估值。估值可以顯示項目的強項及弱項，繼而作出改善。房協憑長者住安心計劃在香港傑出企業公民獎頒獎典禮中獲得社會企業組金獎。

九龍城市區更新計劃是另外一個本地應用社會效益評估的例子。和上述例子不同，是次評估主要集中於實證為本的效益分析，再配以大型的持份者諮詢，以了解該計劃對當地居民（包括業主及租戶）和商戶的負面影響。當局隨後就着分析的結果提出改善建議，盡量減少持份者面對的困難。以上正是一個運用社會效益評估在政策正式推行前對其作出評估和改善的實例。

Reynolds（2002）運用社會效益評估對一個在美國獲政府資助的早期教育課程作出效益評估，發現該課程能夠為每1美元的投資帶來7.14美元的回報。這個回報的價值包括幸福程度的提升、和罪案相關支出的減少及輔導教育支出的減少。本地的研究中心，如香港大學秀圃老年研究中心，都有針對本地的社會問題作出實證為本的研究。

社會效益評估的應用並不局限於公共政策的範疇。Livingin Constructions（LC）是一間澳洲的社會企業，由Kyabra Community Association創辦。該建築公司提供價格實惠的房屋，而它的職員主要是不獲主流勞工市場聘用的人。透過社會效益評估，LC在不同方面得到幫助¹⁶：

- 能夠找出主要的價值驅動因素：員工在社交生活上的進步
- 在參與過程中，管理層能夠瞭解LC如何為員工帶來社會價值，並找出改善方法
- 由於能夠闡述促進成效的因素，管理層能夠改善資料的搜集和在降低成本的情況下亦可以保持社會價值
- 評估的結果有助集資和市場推廣

從圖三及本地例子可見，社會效益評估不是用來斷定新產品/服務是否一項創新，而是一個評估工具，協助改善產品/服務以迎合社會需要。創新者也可以利用社會效益評估向投資者展示他們帶來的社會效益，以取得注資或公營機構合約。



社會效益評估的重要性

由於各類社會創新產品、服務及政策的效益並沒有市場及價格，所以傳統以產出為本的評核方法（如生產總值及輸入輸出為本的計算方法）並不應用於評核社會創新的效益。相反，社會效益評估將非市場效益量化成金錢價值，更為適合量度社會創新帶的效益，上述的長者住安心計劃就是一個好例子。

社會效益評估可分為兩大階段，分別是實證為本的效益分析和量化效益。第一階段，評估人員會搜集證據，證明新產品/服務確實帶來效益。這個階段是進下一個階段的基礎。如果發現新產品/服務沒有達到某個目標效益，評估人員可在這個階段找出原因。

第二階段，評估人員會對產品/服務帶來的每一項效益進行量化。健康和社會地位等非市場效益都可以量化為金錢價值，計算方法在附錄一詳細列明。新產品/服務的總價值是各項效益的價值總和。

誰應運用社會效益評估？

社會效益評估可廣泛應用於不同產品、服務、項目甚至政策。運用社會效益評估的持份者大致可分為五類：

政府:政府是社會效益評估的主要持份者，可在制定政策時利用社會效益評估以增加決策透明度。政府亦可以要求政府採購部門在選擇外判商時運用社會效益評估，將社會利益納入考量，增加投標者間以社會利益為中心的競爭，促進社會創新。

社會企業/ 非政府組織:社會企業/ 非政府組織在研發新產品/ 服務時可進行社會效益評估，以迎合大眾需求，並利用評估結果籌集製作資金。在新產品/ 服務推出後，社會效益評估有助公司向政府採購部門及有意投資者提供數據，有助獲取政府採購合約或集資擴充，令社會企業得以將他們的產品/ 服務普及至社會，達致社會創新。

投資者/ 集資:投資者和集資平台在考慮是否注資社企時會考慮眾多因素，社企的社會效益便是其中之一。社會效益評估有助投資者選取合適的社企或項目投資，評估亦促進社企之間的良性競爭，務求帶來最多社會效益，從而推動社會創新。

家族慈善事業:瑞銀集團（UBS）及英士國際商學院（INSEAD）就亞洲慈善家族進行調查，研究中的大多數慈善家仍積極打理家族生意¹⁷。58%受訪者認為社會效益評估是反映企業表現的重要指標，四成受訪者選擇營運效率，而選擇利潤/ 可持續性的則佔26%。此外，只有20%受訪者滿意他們投資所帶來的效益，55%表示部分滿意並認為有進步空間¹⁸。整體來說，慈善家著重捐款所創造的效益，而社會效益評估正正能幫助他們。若社會企業能以社會效益評估展示他們對社會的影響，便能更容易吸引資金，擴展社會項目。

企業:社會效益評估亦可以應用於創造共享價值（Creating Shared Value）和自覺資本主義（Conscious Capitalism）這兩個概念，兩者皆強調商業及社會價值的結合。社會效益評估評定對所有持份者（包括企業本身）的市場及非市場效益，繼而推動與社會效益評估核心原則相同的創造共享價值和自覺資本主義。因此，社會效益評估是吸引企業投入社會創新的重要元素。

圖四總結各持份者如何運用社會效益評估：

圖四：社會效益評估之應用



社會效益評估雖是報告的重點建議，但本報告亦為以上持份者提供其他有關社會創新的政策建議。



報告主旨

本報告首要目的是為建設一個完善的社會創新生態提出建議；鑑於英國在社福界和社會創新方面領先全球，本報告將以英國作為主要參考例子。報告會在第二章列舉值得香港借鏡的英國例子，並作出批判分析。這些例子為如何幫助社會創新者和社企建設一個可持續發展的生態環境提供一些啟示。

報告的第三章基於英國的經驗及批判分析提出一系列建議。所有建議貫徹本報告的首要目的，旨在激發及釋放香港社會創新者、企業家及政府的社會創新潛力。引入社會效益評估是重點建議之一，用以增加香港社會對社會效益的意識。事實上，社會效益評估適用於不同界別，而香港政府應率先帶頭，推廣社會效益評估及其應用。我們亦建議政府採納報告內的其他建議，為社會創新者營造一個更好的環境，讓他們實現想法。

本報告旨在透過總結英國的經驗，並提出一系列完整且實在的建議，令香港社會認識到社會創新的重要性。

注釋

1. T. Brown, “Design Thinking” in Harvard Business Review (June 2008), pp.84-92.
2. 可參考Schumpeter在其作品《The Theory of Economic Development and Capitalism, Socialism and Democracy》中所提出的「Schumpeter三部曲」和 E.M. Rogers在其作品《Diffusion of Innovations》中的概念。
3. European Commission, Guide to Social Innovation (2013), p.6.
4. Ibid.
5. 長者安居協會行政總裁梁淑儀女士表示，平安鐘服務並不是類似服務的第一位提供者，平安鐘的成功主要是因為更全面的護理服務。
6. Angus Deaton 在2015年獲得諾貝爾經濟學獎，表揚他對福利及貧窮分析的貢獻。Source: Nobel Prizes and Laureates, retrieved from http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economic-sciences/laureates/2015/ accessed 20th January 2016.
7. Regulator of Community Interest Companies, Community Interest Companies Annual Report 2014/2015, p.38
8. Social Enterprise UK, State of Social Enterprise Survey 2013, p.13.
9. 這個方法沒有用到英國Department for Business, Innovation & Skills所提供的數據，該數據顯示英國有約70,000家社會企業，但這個數據被認為是誇大了。Social Spider CIC 的常務董事David Floyd曾在2013年於衛報 (the Guardian) 發表過一篇名為 “Mythbusting: there are 68,000 social enterprises in Britain” 的文章，公開質疑這個數據的可信性。這個有關社企界的數據是由英國的Annual Small Business Survey收集，企業可能會自認為是社企，但並不是真正的社企，而Floyd認為政客混淆了兩者。所以有很多受訪的企業都被當成是社企，令到整個估算被誇大。（對社區利益公司的定義可參考第二章）
10. HKCSS-HSBC Social Enterprise Business Center, 2015 Social Enterprise Directory (2015) 附錄一。
11. 詳細計算方法請參考附錄二表六。
12. 詳細計算方法請參考附錄二表七。
13. HKCSS-HSBC, 2015 Directory, Appendix I.
14. OECD, OECD Guidelines on Measuring Subjective Well-being, (OECD Publishing, 2013), p.10.
15. 政府採購合約是另一條能夠產生龐大社會效益的重要途徑，詳述請參閱第二和第三章。
16. Social Ventures Australia Consulting, “Social Return on Investment: Lessons Learned in Australia,” p.32.
17. UBS, UBS-INSEAD Study on Family Philanthropy in Asia (2011), p.48.
18. Ibid., p.38.



第二章 從英國的經驗看 香港社創發展



為何參考英國的經驗？

上一章的比較顯示英國社福界發展完善，在社會創新方面亦有一段頗長的歷史。英國社企的發展及其帶動社會創新的能力在英國的文化及傳統內已經奠下穩固的基礎，故本報告選擇以英國作為參考對象。

英國在12世紀面對天災內亂時，慈善團體已是穩定社會的重要一員。19世紀的勞工及婦女運動亦催生了新一批社會組織。¹

20世紀兩次世界大戰及全球去殖民運動令英國陷入前所未有的動盪。英國在二次大戰後浴火重生，經濟迅速增長，為締造一個福利國家帶來新動力，延續大戰前的舊夢。

1970年是英國近代發展的轉捩點。儘管當時經濟蓬勃和福利體制完善，社會仍然面對多項日益嚴重的社會問題，如失業、濫藥、罪案、暴力、大量學童失學以及醫療系統不足等，政府及社福機構均對此束手無策。

與此同時，社會福利支出的增長使英國政府在財政上難以應付，形成縮減社福規模的壓力。多任政府被逼控制社福支出增長，亦同時採取削減預算及社會服務私有化等方法提升政府部門的效率及生產力。英國政府認為社會創新是解決當時系統失衡的方法，所以大力提倡社會創新。

英國在培育社會創新者和企業家的歷史源遠流長，值得香港參考。



千禧年代：社會創新的分水嶺

英國自2000年起在社會創新方面發展迅速，以下是數項值得香港參考的重要措施：

- 社會效益評估及效益為本的政策制定－為政府和商界提供量度和理解社會效益的工具
- 政府採購政策－重視投標者所帶來的社會效益，為社會企業製造一條新出路
- 「蜜蜂」與「大樹」－撮合資源充足的機構與社會創新者合作，擴大社會創新的影響
- 社創投資市場－以創新的金融模式推動社會創新
- 培養社會創新及創業實力－透過不同措施培育社會企業家
- 立法及監管架構－以立法及設立監管機制支持社會創新

社會效益評估及效益為本的政策制定

英國經驗

採用社會效益評估是英國發展社會創新的重要一步。

簡單而言，社會效益評估透過衡量項目帶來的正面及負面社會影響，判斷項目會為社會帶來好處還是禍害。²

社會效益評估有多種形式，最普遍的兩種是「社會成本效益分析」(SCBA)和「社會投資回報率」(SROI)。

《綠皮書》是英國政府採用的社會成本效益分析指引，由英國財政部出版，清晰列明政府內部評核的準則。有關量度非市場效益的指引後來亦用於社會成本效益分析。相對於成本效益分析，社會成本效益分析把社會效益納入分析之列，更為全面。所有政府部門，只要有涉及納稅人金錢的開支及監管的改變，都必須遵守《綠皮書》的指引。³英國政府發布的《效益評估指引》列明，若監管改變和財富再分配影響到私人、公營及其他機構，政府部門就必須使用效益評估。⁴

另一方面，社會投資回報率發展自社會成本效益分析和社會會計。⁵英國政府內閣辦公室曾為第三部門機構出版社會投資回報率指引。常受惠於政府撥款津貼的社會機構可以利用社會投資回報率的框架和指標，更清晰展示他們的社會效益。

《綠皮書》對以金錢衡量非市場效益的做法提出數項建議⁶，當中特別針對公共政策對國民幸福感的影響的計算方法。所有市場、非市場、正面和負面影響均計算在內，並把效益價值的總和與成本比較，如果淨值為正即表示政策值得推行。任何監管改革的政策一般都需要遵從綠皮書的指引，政府亦強烈建議有關公共開支的議案使用評估。⁷

作為推行社會效益評估的先驅，英國政府成功透過訂立評估框架及實踐應用提高社會對社會效益的意識，令社會創新的成果得以量化，並以一個統一易明的方式表達。

另一點值得留意的政策是英國對社會幸福的重視。英國家戶長期追蹤研究(BHPS)是一個多功能調查，其數據為社會及經濟研究提供了有用的資料。自1991年起，研究一直追蹤同一組受訪者以進行年度調查。現時參與人數約有19,000人。

英國政府除了關注國家的經濟進程外，亦開始關注社會進程。政府於2010年開展了「國民幸福感的量度項目」，透過量度國內生產總值以外的因素平衡國家發展的進程，當中包括十個範疇：⁸

1. 個人幸福
2. 社交關係
3. 健康
4. 工作
5. 居住環境
6. 個人財政
7. 經濟
8. 教育及技術水平
9. 政府管治質素
10. 自然環境

這個項目結合國家數據及問卷結果。數據除了來自英國政府，亦有部分是由其他組織收集所得。例如個人幸福的數據來自年度人口普查（APS）的四條關於生活滿意度、人生價值評價、快樂及焦慮的問題。⁹人口普查每年調查約165,000人。¹⁰自2012年起，英國國家統計署發行《英國生活》，年刊除了報告以上四條問題的統計結果，亦包括人均生產總值、失業率、個人稅後收入等一般經濟指標的數據，反映英國國民生活質素。英國財政部發出的《社會成本效益分析量度方法》指出幸福感是一種量度非市場效益的標準。

再者，英國政府亦已採取實證為本的政策制定方向。政府在2013年建立了What Works 諮詢網絡（What Works Network），連繫多間接受政府及非政府資助的中心。中心邀請各個不同政策範疇的非政府專家，借用他們的專業知識及調查結果去評核及分析現有政策。

直至2016年1月，What Works 諮詢網絡由七個中心組成：¹¹

1. 英國國家健康與護理研究院（National Institute for Health and Care Excellence，重點範疇：健康及社會護理服務）
2. Sutton信託與教育捐贈基金（Sutton Trust/Educational Endowment Foundation，重點範疇：教育成就）
3. What Works減罪中心的維持治安學院（College for Policing What Works Center for Crime Reduction，重點範疇：減罪）
4. 英國早期協康基金（Early Intervention Foundation，重點範疇：早期協康）
5. What Works本地經濟發展諮詢中心（What Works Center for Local Economic Growth，重點範疇：本地經濟發展）
6. 活齡中心（Center for Ageing Better，重點範疇：改善老人生活質素）
7. What Works幸福諮詢中心（What Works Center for Wellbeing，重點範疇：國民幸福）

網絡還有兩名附屬成員：¹²

1. 威爾斯公共政策研究所
2. 蘇格蘭What Works 諮詢中心

每個中心均屬獨立的諮詢機構¹³，邀請經濟學家和社會科學家等專業人士及學者參與政策研究，協助政府制定更合適的公共政策。中心同時提供用來綜合實證的簡易分析工具，供制定政策的官員和公眾參考。¹⁴

與香港的關聯及分析評論

社會效益評估已用於多個國家的政策制定中。英國政府把社會成本效益分析定作評核涉及監管改變的政策之必要工具，亦已向外出版社會成本效益分析和社會投資回報率的官方指引。儘管香港政府在某些政策上曾經使用社會效益分析，但是整體來說社會效益分析仍不是一個常用做法；而香港社會對社會效益評估尚未熟識。若要提高社會效益的意識，政府必須帶頭推行社會效益評估的政策框架。

此外，英國政府的What Works諮詢網絡也十分值得香港參考。諮詢中心不僅讓公民社會和專家參與解決社會問題和改善公共政策，還鞏固「實證為本」的決策過程。一個透明和有理據的政策制定過程有望改善港府施政，增取更多市民支持。

社會效益評估用途廣泛，政府應以身作則，可以向社企、社創投資平台/投資者、商界和家族慈善事業這四組主要持份者推廣評估社會效益的重要性，促使他們考慮利用社會效益評估，評估社會影響。

政府採購政策

英國經驗

英國政府每年採購預算龐大，但採購政策及架構鬆散，未能推動社會創新。例如，在投標過程中，由於小型機構資源較少，大型商業機構自然擁有優勢。有見及此，英國政府嘗試利用政府採購推動社會企業發展。

英國在2012年通過了公共服務（社會價值）法案，為社企提供更多成功爭取政府合約的機會。¹⁵法案要求政府部門在外判（即採購）公共服務時，需考慮相關的經濟、環境及社會利益。

即使在法案生效之前，英國政府已積極鼓勵更多社會機構爭取政府外判合約。然而，不少這類型的機構架構尚未成熟，而且管理不善。因此，英國政府在2008年成立了未來建設者投資基金¹⁶（Futurebuilders Fund，現時由社會投資事業（Social Investment Business）代為管理），旨在加強社會機構承辦公共服務的能力。該基金為社福界提供信貸，解決社企向銀行借貸的困難，增強志願及社區機構的實力。¹⁷直至2014年年底，未來建設者投資基金已經發放超過1億4500萬英鎊貸款¹⁸予社會目標組織作投標和執行政府外判合約之用，成為社福界的最大單一借貸人。

與香港的關聯及分析評論

英國的例子證明，雖然政府可以利用龐大採購開支推動社會機構的發展，但在爭取政府外判合約時，社會機構在與主流市場企業競爭的過程中仍然處於劣勢。由此可見，社會機構首先需要改善整體實力，才能受惠於政府的推動政策。

在香港，一些社會企業已經取得政府合約，為政府部門提供服務，但大部分只是清潔及餐飲服務，服務範疇非常狹窄。這意味着即使香港通過與英國公共服務（社會價值）法案相類似的法例，受惠的社會企業數目仍然有限。

香港現時需要的是與未來建設者投資基金形式相似的政府資助計劃，與社企緊密合作，為它們提供資金（主要是貸款，而非津貼）、指引和能力建設的支援，使他們能逐步取得政府的大型合約。

「蜜蜂」與「大樹」

英國經驗

英國社會創新專家Geoff Mulgan用「蜜蜂」與「大樹」比喻社會創新中不同持份者的互動：「蜜蜂」是指互相交流創新意念的個人、團體或社企，而「大樹」即指擁有豐富資源的機構。¹⁹由於「蜜蜂」有具創意的想法但欠缺資源，而「大樹」坐擁資源卻缺乏創意，只有合兩者之長才能拓展社會創新。不過，兩者在合作之前必須克服一定的困難。²⁰

當影響開始擴大，社會創新者應該主動尋找資源充足的大型組織（如政府、大企業、大型非政府組織和慈善基金）合作，以創造更大的影響。同樣，資源充足的組織（特別是大企業和政府）應主動尋找社會創新者合作，擴大社會效益；而商界適合當「大樹」多於「蜜蜂」。

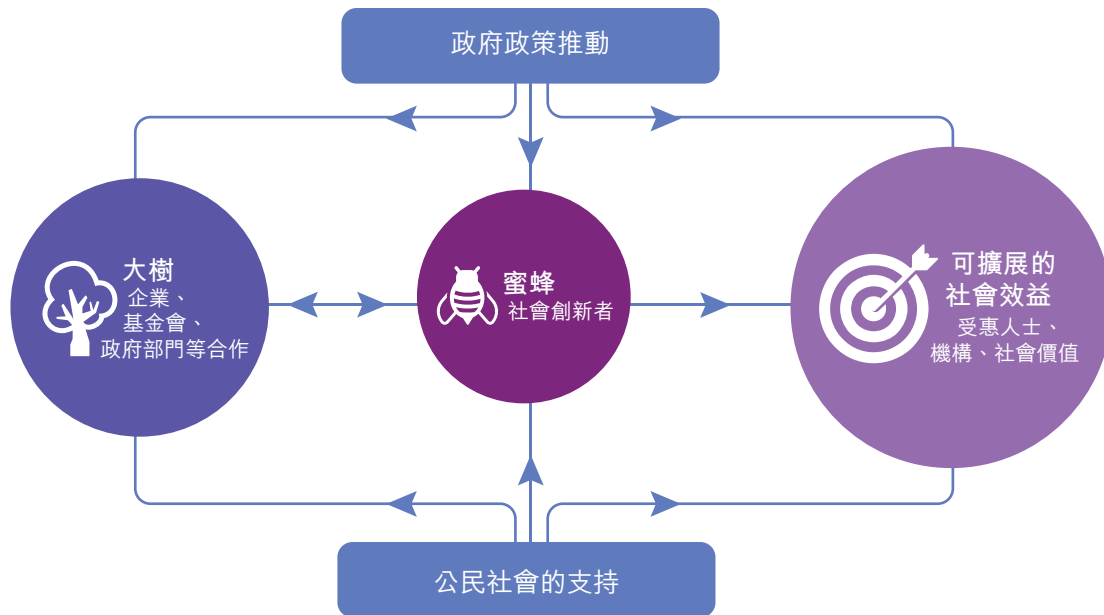
圖五顯示「蜜蜂」、「大樹」與政府政策的關係

圖五：「蜜蜂」、「大樹」與政府政策的關係



圖六更詳細交待「蜜蜂」與「大樹」在社會創新生態中所擔當的角色

圖六：社會創新生態的主要元素



「蜜蜂」和「大樹」的合作能大大提升創造社會效益的機會。政府政策和公民社會的支持在促使兩者合作擔當關鍵角色。本報告將在第三章提出針對政府行動的建議。

在英國，「蜜蜂」與「大樹」合作帶來巨大社會效益的例子不勝枚舉，Leeds Empties項目便是其中之一例。在2010年，列斯市（Leeds）約有16,700間空置房屋。²¹當地的社區利益公司Social Business Brokers CIC在2012年5月開始接觸空置房屋的業主，為他們提供翻新、買賣、租賃及專業顧問服務。²²列斯市議會於2013年通過撥款100,000英鎊予Leeds Empties提供「空置房屋管理服務」，議會在2014年再度撥款，並以活化50間空屋為目標。²³在2013/14年度及2014/15年度，Leeds Empties分別活化26間及59間房屋。²⁴市議會不只提供資助，更將合適的個案轉介給該社企。另一方面，Leeds Empties為市議會分擔修復空置房屋及更新市議會空置房屋資料庫的工作。²⁵社企和市議會相輔相成，達至雙贏局面。²⁶

與香港的關聯及分析評論

香港也不乏類似「蜜蜂」和「大樹」的例子。鑽的便是獲「大樹」支持的「蜜蜂」。雖然鑽的創辦人梁淑儀女士成功說服皇冠汽車入口新式的士豐田Noah Welcab，但公司不能在沒有的士牌照下營運。問題一直沒法解決，直至泰和車行自願以低價出租五個的士牌照。香港的士牌照價格高昂，²⁷²⁸泰和車行的幫助為鑽的這間新創公司打下強心針，而泰和車行亦可以藉此機會開拓新的士市場。

香港寬頻有限公司（下稱香港寬頻）和iEnterprise是另一個展示「蜜蜂」和「大樹」合作的好例子。iEnterprise採用三方伙伴合作模式（Tripartite Collaborative Model）運作，為「創造共享價值」企業配對外判工作，並協助與可持續的非政府組織達成服務協議。林家強（2016）發現這種合作模式既符合經濟原則，又能肩負社會使命。²⁹在iEnterprise所採用的三方伙伴合作模式中，香港寬頻把一部份電話熱線服務分配給iEnterprise，從而幫助弱勢社群。弱勢社群固然能受惠於這種營運模式，香港寬頻亦能更有效運用未被充分利用的資源。³⁰

近年，香港的「蜜蜂」有增無減。同時，越來越多企業有興趣與社會創新者合作。政府可以考慮支持配對平台，促進雙方協作，以有系統的方法搜尋有潛力的「蜜蜂」，協助他們擴大社會效益。

社會投資市場

英國經驗

「社會投資」是指一項同時以社會目標及經濟回報為目的的投資行為。³¹

九十年代末期，英國政府明白財政是限制一間社會目標組織發展和規模的最重要因素，而這類機構一般依賴津貼及捐款，而即使是收支平衡的社會企業在申請貸款和招股等方式融資時仍然困難重重。

英國財政部在2000年設立社會投資工作小組（Social Investment Taskforce）。小組鼓勵持份者參與構思政策建議，協助政府就與社會投資相關的建議制定一個十年發展藍圖。

- 橋樑風險投資（Bridges Ventures）是一個在2002年成立的社區發展風險基金。該基金根據社會投資工作小組建議成立，提供長期股權投資及商業支援，協助企業家促進社會目標組織的發展。政府對2千萬英鎊的私人注資進行了配對，令第一期的風險投資基金高達4千萬。直至2014年，基金在獲不同投資者注資下已增長至4億6000萬英鎊。橋樑風險投資提供可觀利潤³²，並有各式投資模式切合不同投資目標。它的成功顯示社會投資能夠帶來可觀的回報。
- 慈善銀行（Charity Bank）是最早的社區發展金融機構（Community Development Finance Institutions）之一。針對社會需要的社會目標組織可以向慈善銀行申請靈活貸款。慈善銀行旨在填補現有金融體制的空隙，由私人及社福機構投資者注資，為目標組織提供貸款。由2002年起，已有超過1,000個慈善團體、社區組織及社會企業受惠於慈善銀行的靈活貸款。
- 社會金融有限公司（Social Finance）是一個非牟利中介金融組織。公司成立於2007年，支持那些推動社會改變的新企業營運模式，並與社會組織、投資者和政府合作。另外，公司亦設計和推出一系列創新的投資產品。在2010年9月，社會金融有限公司與英國司法部合作，首次發行社會效益債券（Social Impact Bond，亦稱Social Benefit Bond或Pay for Result Bond）。³³
- 大社會資本（Big Society Capital）由英國內閣辦公室於2012年4月成立，是一間獨立的社會投資批發銀行。銀行在成立時已有6億英鎊資金，當中超過4億來自無人認領的銀行戶口，另外2億分別來自巴克萊銀行（Barclays）、匯豐銀行（HSBC）、勞埃德銀行集團（Lloyds Banking Group）及蘇格蘭皇家銀行（RBS）。大社會資本不會直接向社會企業提供貸款，而是透過數間金融中介機構（社區發展金融機構）撥款。根據2013年的年報，大社會資本已經在不同範疇投資1億4900萬英鎊，當中大部分需要外來投資者作配對投資。

與香港的關聯及分析評論

英國的經驗為香港帶來以下洞見：

- **社會投資市場**：津貼資助是社企目前主要的經濟支援，與此同時，金融界及大眾並沒留意到利用社會投資促進社企及創新發展的好處。
- **中介機構**：為了支持社會投資市場的發展，各界必須積極支持這類與社會界別有緊密聯繫的中介機構，從而尋找和支援社會創新者。
- **融資產品**：貸款等融資產品是不可或缺的。津貼資助雖對維持社會投資市場活躍十分重要，但亦要適量向外借貸以促進資金流動。
- **「按成效付酬」**：「按成效付酬」的概念可以進一步向公眾推廣，部分元素更可融入政府與社會服務提供者的外判合約之中。

能力提升

英國經驗

英國在增強社會企業及社會創新的實力下了不少功夫，取得傑出成果，以下部分列出值得香港參考的例子：

- UnLtd展示了英國政府對社會創新者和企業的重視。英國沒有以成立新組織的方式推廣社會創新，反而邀請七個公民社會組織加入並管理在2001年創辦的能力提升機構UnLtd。³⁴UnLtd是一個非牟利組織，推動和支持以嶄新的方式解決社會問題。千禧委員會捐贈1億英鎊予UnLtd³⁵，以款項的利息作為機構的長期收入來源，以舉辦不同項目鼓勵及支援參加者去實踐各式解決社會問題的創新意念。機構會因應各人需要提供現金資助、導師支援及社交機會。UnLtd同時為參加者提供培訓、發展機會及義務專業服務。

UnLtd每年接觸約1,000名社會企業家。³⁶單是在2014年，UnLtd已頒發超過1,700個獎項給社會企業家。³⁷此外，根據機構在2014/15年度進行的調查，得獎者已幫助約82萬人。³⁸

- 社會企業學院(The School for Social Entrepreneurs)是已故爵士Michael Young的心血結晶。學院以活動教學取代傳統授課方式，只錄取有志向、決心和出色意念的學生。獲取錄的學生會接受來自不同背景的專業導師培訓，學校亦會提供聯誼交流的機會。此外，畢業生亦會成為現屆學生的導師伙伴，協助他們學習。³⁹

社會企業學院目前在英國各地12個地方設有分校，包括康和郡、達丁頓、東英格蘭、漢普郡、倫敦、英格蘭中部、西北區、蘇格蘭、約克郡及亨伯。自創辦至今已有超過1,500位畢業生⁴⁰，超過九成在他們的社區創辦了自己的社會企業或慈善組織。學院的模式廣受國際社會關注，在愛爾蘭、加拿大、澳洲及印度均設有分校。

- 牛津大學賽德商學院Skoll社會企業研究中心(The Skoll Center for Social Entrepreneurship at Oxford University's Said Business School)是開拓社會企業教育的大學機構，提供一系列課程和活動，培育學生成為社會企業家。Skoll基金會捐助440萬英鎊給學院於2003年成立社會企業研究中心。⁴¹

Skoll社會企業研究中心每年舉辦兩次大型活動，分別為Skoll社會企業世界論壇和新晉社會企業家峰會。論壇匯聚約1,000名世界一流的社會企業家，提供平臺予社會創新者交流意見及討論營運社企時遇到的挑戰。而峰會主要吸引有志成為社會企業家的年青人。這兩個國際教育活動有助培育來自世界各地的社會創新者。

- Nesta是一個專注於創新能力提升的慈善機構（自2012年起）。英國國家彩票捐助2億5000萬英鎊成立Nesta⁴²，透過展開不同課程、合作計劃和研究項目，推廣不同界別的創新。

Nesta通過與個人和組織的合作尋求創新機遇，辨認出有擴充潛力的創新項目及需要創新解決方案的社會問題。簡而言之，Nesta專注於能力提升和擴大社會創新的影響，推動社會進步。

- 政策推動學院 (The Commissioning Academy) 於2012年成立。基於社會需求及資源短缺，學院旨在培訓公營機構的社會領袖，增強他們在提供創新服務方面的領導能力，以影響其他界別及整體市場。⁴³

與香港的關聯及分析評論

英國的經驗顯示，能力提升需要投放充足資源才能滿足不同目標群組的需要。這類機構服務對象甚廣，包括個人和團體，如個別社會創新者、大學學生、創新者、企業家、企業、社會組織及政府官員。每一個組別均有不同的需要和技能。

香港社創基金高達5億港元，目的為扶植社會企業。基金三大目標為「研究」、「能力提升」及「創新計劃」，全力培養社創實力，令人鼓舞。透過更深入瞭解英國的經驗，香港可以進一步改良能力提升的策略，培養更多社會創新者。

司法及監管架構

英國經驗

英國的經驗顯示，司法及監管架構的轉變能有效帶動社會創新。過去20多年，政府通過不少為社創而設的重要法案，製造更有利於社會企業及創新發展的環境。

英國並沒有一個對社會企業的統一法律定義。有見及此，英國政府修改了公司法，社區利益公司 (Community Interest Company) 這個法律實體於2005年正式成立，代表擁有社會目的的公司。

社區利益公司擁有一個特別的機制幫助公司實現自己的社會目的，同時維持經濟能力。社區利益公司的資產受到法律限制，禁止成員或其他股東取得公司資產，以確保其他社區利益公司或慈善機構可以在該公司倒閉或面臨收購時接收其資產。社區利益公司必須通過公共利益測試 (public interest test)，得到社會利益公司監管局批准其成立目的。此外，社會利益公司需要在會計年報向監管局顯示公司如何達成成立時所申述的社會目標。公司在分發股息亦受到限制，股息率不可多於淨利潤的35%。這四個原則有效定義社會利益公司的性質及運作模式。

社會利益公司監管局在2005年正式成立時，預計每年約有200個社區利益公司登記註冊。現在辦公室每月已處理當時預計一年的數量，在2014年11月英國已有超過10,000間的社區利益公司。

十年對於成立一個法律實體而言時間尚短，社區利益公司的結構仍有改善空間。2014年，政府對社區利益公司作出大型檢討，有關條文的修訂帶來不少重要影響，然而基本模式維持不變，而總利潤分配上限亦維持在35%。⁴⁴

與香港的關聯及分析評論

香港現時對社會企業並沒有一個清晰的定義。由香港社會服務聯會及匯豐社會企業商務中心公布的《社企指南2015》指出，香港在2015年的「官方」社企數目為527間⁴⁵，但報告同時提到香港的社企項目有527個。⁴⁶報告所運用了兩個不同詞語描述，引起對社企「真正」定義的質疑。與此同時，政府聲稱社企並沒有定義。⁴⁷《社企指南》所定的門檻與社區利益公司的定義大致相同，即總利潤分配上限不可多於35%⁴⁸，而這個數字遠高於對一般企業的要求。

大多數政府資助的「社會企業」是以「社會企業項目」的方式在隸屬組織中營運，而非註冊成為獨立企業（即公司）。這社會企業項目沒有法律實體、股東、董事局、獨立會計，並由所屬組織管理。此外，這些項目多為入不敷支。

無論從英國或香港的經驗，我們都可以看到社企發展尚未成熟，兩地都趨向採用寬鬆的定義，但隨着社企界慢慢發展，政府或有需要在不限制社企多元發展及創意的前題下，不斷改善社企的定義，否則或會製造不必要的混淆。



總結

香港可以汲取英國的經驗，為社會創新者創造一個有利環境。香港政府可以將自己定位作社會創新的推手，帶頭在政策制定和檢討的過程中採用社會效益評估，成為社創模範，使商界、投資者及慈善家跟隨。其他英國例子如公共採購、「蜜蜂」與「大樹」和能力提升，都值得香港參考，建立一個有利社會創新的環境。

報告的第三章會向香港政府提出多個改善香港社會創新生態的建議。

注釋

1. C. Leadbeater, *The Rise of the Social Entrepreneur* (London: Demos, 1997), pp.19-20.
2. IAIA, IAIA Special Publication Series No. 2, p.2.
3. HM Treasury, *The Green Book: Appraisal and Evaluation in Central Government*, <https://www.gov.uk/government/publications/the-green-book-appraisal-and-evaluation-in-central-government>, accessed 18 October 2015.
4. HM Government, *Impact Assessment Guidance* (August 2011), p.6.
5. Cabinet Office, *A Guide to Social Return on Investment* (2012), p.9.
6. HM Treasury, *The Green Book* (2011) 57-58頁，詳文見 Fujiwara and Campbell的 *Valuation Techniques for Cost Benefit Analysis: Stated Preference, Revealed Preference and Subjective Well-being Approaches* (2011)
7. GOV.UK, “Guidance — The Green Book: appraisal and evaluation in central government,” <https://www.gov.uk/government/publications/the-green-book-appraisal-and-evaluation-in-central-government>, accessed 19th October 2015.
8. GOV.UK, “Measures of National Well-being” , <http://www.neighbourhood.statistics.gov.uk/HTMLDocs/dvc146/wrapper.html>, accessed 13th October 2015.
9. Office for National Statistics, *Personal Well-being in the UK, 2014/15*, p.4.
10. *Ibid.*, p.35.
11. GOV.UK, “What Works Network,” <https://www.gov.uk/guidance/what-works-network>, accessed 8th October 2015.
12. *Ibid.*
13. What Works Network, *What Works Network Membership Requirements*, p.1.
14. What Works Network, *What Works? Evidence for Decision Makers*, p.7.
15. UK National Advisory Board, *Building a Social Impact Investment Market: The UK Experience* (September 2014), p.23.
16. Futurebuilders, “Our History,” <http://www.futurebuilders-england.org.uk/about-us/our-history/>, accessed 19th October 2015.
17. UK National Advisory Board, *Building a Social Impact Investment Market: The UK Experience* (September 2014), p.23.
18. Social Investment Business Group, “Independent report into the UKs largest social investment fund suggests lessons must be learned to move sector forward,” <http://www.sibgroup.org.uk/news/news/2015/independent-report-into-the-uks-largest-social-investment-fund-suggests-lessons-must-be-learned-to-move-sector-forward/>, accessed 7th October 2015.
19. G. Mulgan, “Social Innovation: What It Is, Why It Matters and How To Scale It,” *Young Foundation Working Paper* (2007), p.20.
20. B. Schmitz and G. Glanzel, “Resourcing Social Innovations in Germany — An empirically based concept of matching social innovators with social investors,” presented in *Social Frontiers: The Next Edge of Social Innovation Research 2013*, pp.2-3.
21. Leeds City Council, *LCC Empty Homes Note in support of Monitoring Main Modification* (May 2014), p.1.

22. Leeds Empties, Social Impact and Social Value: Interim Evaluation Report for 2014-15, September 2014, p.2.
23. John Statham, Report of Head of Housing Partnerships: Approval of a Grant Agreement with Social Business Brokers CIC for Leeds Empties, pp.3-4.
24. Leeds Empties, Social Impact and Social Value: Evaluation Report for 2014-15 (May 2015), p.4.
25. Leeds Empties, Social Impact and Social Value — Interim Evaluation Report for 2014-15, (September 2014), p.6.
26. Ibid., p.7.
27. Doris Leung, “記者變社企CEO 「輪椅的士」10萬人受惠”, etnet, 18 December 2012, http://www.etnet.com.hk/www/tc/seg/features_detail.php?newsid=13, accessed 14th January 2016.
28. Doris Leung, “鑽石級的士超人”, etnet, 5th February 2015, http://www.etnet.com.hk/www/tc/seg/columnists_detail.php?columnists=dorisleung&newsid=1019, accessed 13th January 2016.
29. K. K. Lam, Tripartite Collaborative Model Value Creation Experience of iEnterprise with Corporate and Nongovernmental Organization (2016), abstract.
30. HKBN (2014), news release. http://reg.hkbn.net/WwwCMS/upload/pdf/en/20141029_HKCCA%20Awards_eng_FINAL.pdf, accessed 11th January, 2016.
31. Social Impact Investment Taskforce, Impact Investment: The Invisible Heart of Markets, p.1.
32. Bridges Ventures, “Sustainable Growth Funds,” <http://bridgesventures.com/sustainable-growth-funds/>, accessed 9th October 2015.
33. 牽涉投資者（通常在政府以外）、社會服務提供者及政府部門三個單位。投資者向社會服務提供者注入營運資金，而該服務的效益應該可以被清楚量化及量度，例如在某段時間內減少更生人士的重犯入獄率。若服務提供者達到或超越效益目標，政府便會向投資者支付本金連利息。第一批社會效益債券注資的創新項目成功減少了3000名來自Peterborough監獄的男更生人士的重犯率。
34. 七間機構分別是Ashoka UK, 社區行動網絡 (Community Action Network), Changemakers, 喜劇慈善救濟基金會 (Comic Relief), Scarman基金, 社會企業認證機構 (SENSCOT) 及社會企業學院(School for Social Entrepreneurs)。
35. The Foundation for Social Entrepreneurs (UnLtd), Trustees’ Report and Consolidated Financial Statements Year ended 31 March 2011, p.2.
36. UK National Advisory Board, Building a Social Impact Investment Market: The UK Experience (September 2014), p.13.
37. UnLtd, Impact Report 2014: An Overview of UnLtd’ s Work for the Financial Year 2013-14, p.9.
38. UnLtd, Going Mainstream: How can social entrepreneurship break through?, p.9.
39. K. K. Tse, ‘London School for Social Entrepreneurs’ , Social Entrepreneurs Newsletter, June 4, 2007.
40. School for Social Entrepreneurs, “About us,” <https://www.the-sse.org/about-school-for-social-entrepreneurs>, accessed 13th October 2015.
41. Skoll Center for Social Entrepreneurship, “History,” <http://www.sbs.ox.ac>.

uk/faculty-research/skoll/about-skoll-centre-social-entrepreneurship/history, accessed 6th October 2015.

42. United Kingdom Debt Management Office, "Commissioners for the Reduction of the National Debt — Investment Accounts: National Endowment for Science, Technology and the Arts," http://www.dmo.gov.uk/index.aspx?page=CRND/CRND_Portfolio/NESTA, accessed 13th October 2015.
43. UK National Advisory Board, Building a Social Impact Investment Market, p.22.
44. GOV.UK, "New Dividend and Performance Related Interest Caps Now in Place," <https://www.gov.uk/government/news/new-dividend-and-performance-related-interest-caps-now-in-place>, accessed 22nd October 2015.
45. HKCSS-HSBC Social Enterprise Business Center, "Appendix 1," 2015 Social Enterprise Directory, p.1.
46. HKCSS-HSBC Social Enterprise Business Center, 2015 Social Enterprise Directory, p.9.
47. Social Enterprises, "Introduction: What is Social Enterprise," <http://www.social-enterprises.gov.hk/en/introduction/whatis.html>, accessed 28th September 2015.
48. HKCSS — HSBC Social Enterprise Business Center, "Criteria of listing SE Directory" , <http://socialenterprise.org.hk/en/sedirectory>, accessed 10th February 2015.

The background consists of a complex, abstract geometric pattern of overlapping triangles in various shades of purple and blue. The triangles are arranged in a way that creates a sense of depth and movement, with some pointing towards the center and others pointing outwards. The overall effect is a modern, stylized design.

第三章 報告建議

為了創造一個理想的社創生態環境，報告會在本章提出九項建議予香港政府參考。建議分為四大類，分別為「改善政策制定」、「促進商業參與」、「增加社會效益競爭」和「加強能力提升」。雖然各類建議均涉及社會效益評估，但我們相信對於建設社會創新環境而言，社會效益評估是「必須環節，但並不足夠」，所以報告亦會囊括其他建議，配合社會效益評估推動社會創新。

表三為建議大綱：

表三：建議大綱

改善政策制定	社會效益評估相關的建議	建議一：將社會效益評估融入公共政策制定
促進商業參與	社會效益評估相關的建議	建議二：推動上市公司使用社會效益評估
	非社會效益評估相關的建議	建議三：協助成立「蜜蜂與大樹」社創平台
增加社會效益競爭	社會效益評估相關的建議	建議四：在公共採購中加入社會效益競爭元素 建議五：社創基金以及其他社企和社創資助機構在整個撥款過程中盡最大程度加入社會效益評估
	非社會效益評估相關的建議	建議六：提供融資貸款以擴大社企的流動資金
加強能力提升	社會效益評估相關的建議	建議七：加深政府部門及受政府資助的非政府組織對社會效益評估的認知
	非社會效益評估相關的建議	建議八：提高商界對業務轉型的意識 建議九：加深高級政府官員對社會創新的認知

改善政策制定

建議一：將社會效益評估融入政策制定

社會成本效益分析是政府及國際組織較常用的社會效益評估工具。英國、紐西蘭、加拿大、澳洲、歐盟及世界衛生組織均採用社會成本效益分析，並各有自己的官方準則。社會成本效益受到各國及跨國組織重用的原因主要是有關研究的歷史悠久，並有大量相關文獻。因此，本報告建議香港政府採用社會成本效益分析，作為政策制定和其他相關應用的社會效益評估方法。

從技術層面而言，社會效益評估大致分為兩個階段，分別是實證為本的效益分析及量化效益。

實證為本的效益分析

這個階段可再細分為「辨別效益」及「證明效益」。「辨別效益」需要持份者的參與以瞭解有關項目對他們的潛在影響，整個過程可透過問卷、電話訪問、面談訪問或大型公眾諮詢進行；辨別效益後，評估人員必須提供證據證明效益的真確性，當中可能需要利用到科學分析或實驗。分析的整體結果會決定一項政策能否為社會帶來顯著的改變。

在英國，政府成立了What Works諮詢網絡，以實證為本的分析協助政府決策。網絡的七間諮詢中心為政策制定提供實證為本的分析，覆蓋的範疇包括醫療、教育、罪案、早期協康、經濟增長、人口老化及國民幸福。中心服務政府的同時亦會主動地為相關範疇的社會議題進行研究，並將研究成果、分析工具及建議提供給公眾。

香港政府宜向英國借鏡，考慮設立多間覆蓋各社會範疇的部門，執行實證為本的效益分析。政府可與本地大學或專業團體合作設立這些部門，吸引來自不同大學的專家和學者一同為有關他們專業範疇的公共政策進行深入的社會效益評估，當中包括實證為本的效益分析及量化價值。他們亦會將研究成果、分析工具及指引分發給公眾。合作關係會有一定年期，年期過後政府便為新的合作伙伴重新招標。¹個人、企業及社會企業都可以免費取得這些實證諮詢部門的研究結果、分析工具及指引。

這些部門需要有足夠的資金以吸引學者及專業人士。以英國What Works諮詢中心為例，活齡中心便需要5千萬英鎊，而教育捐贈基金則需要1億2500萬英鎊成立。

量化效益

實證諮詢部門提供證據證明政策的社會效益，然後便需要評核這些效益的價值。

雖然用以計算市場效益的市場格價是唾手可得，但市場效益的評值卻不容易。評估人員要確保政策不會對市場格價造成重大影響。一個政策會影響市場格價的情況如下：

- 政策對市場的需求或供應有一定影響，如供應突然增加會有可能導致格價下跌。
- 政策改變市場結構，如政策令原本競爭激烈的市場變成寡頭壟斷，市場格價便會有可能攀升。

若政策可能會影響市場價格，評估人員應以統計/經濟模型去估計潛在改變，或參考過去經驗或其他經濟體系的相似案例。

另一個難題是量化非市場效益。非市場效益是公共政策經常提及的重要一環。空氣污染、良好健康狀況、社會聯繫均屬重要的非市場效益。量化手法需要為它們鑑定金錢價值。

常用的量化方法大致有兩個：敘述偏好法 (stated preference) 及顯示偏好法 (revealed preference)。

另一個新興方法是主觀幸福感 (subjective well-being) 評估法。英國年度人口普查新增四條關於主觀幸福感的問題，評估國民的生活滿意度、人生價值、昨日快樂度和昨日焦慮程度。《綠皮書》內有一套量化準則，註明除了敘述偏好法及顯示偏好法之外，還可以使用年度人口普查所得的生活滿意度統計結果去量化非市場效益²。這個方法能夠估算一個人在失去一種非市場的貨物時所需要用以維持同樣生活滿意度的金錢收入。如果有市民對生活滿意度的數據，主觀幸福感評估法是三個方法當中最節省成本的方法。

所有量度方法的詳細說明已載於附錄一。

不同情況下應該選用不同的效益價值評估方法，三個方法各有所長。敘述偏好法可以為個別政策度身訂造調查項目，但成本高昂，而且可能會受異見價值和錨定效應影響，每位持份者對同一效益的評價亦有所不同。顯示偏好法相對較便宜，但可能會受相關市場的市場結構影響。主觀幸福感計估法則最符合成本效益，但依賴相關數據。報告建議香港政府針對主觀幸福感定期進行調查。政府可選擇以統計處進行調查，亦可以選擇和本地大學合作，以促進社會效益評估之應用。

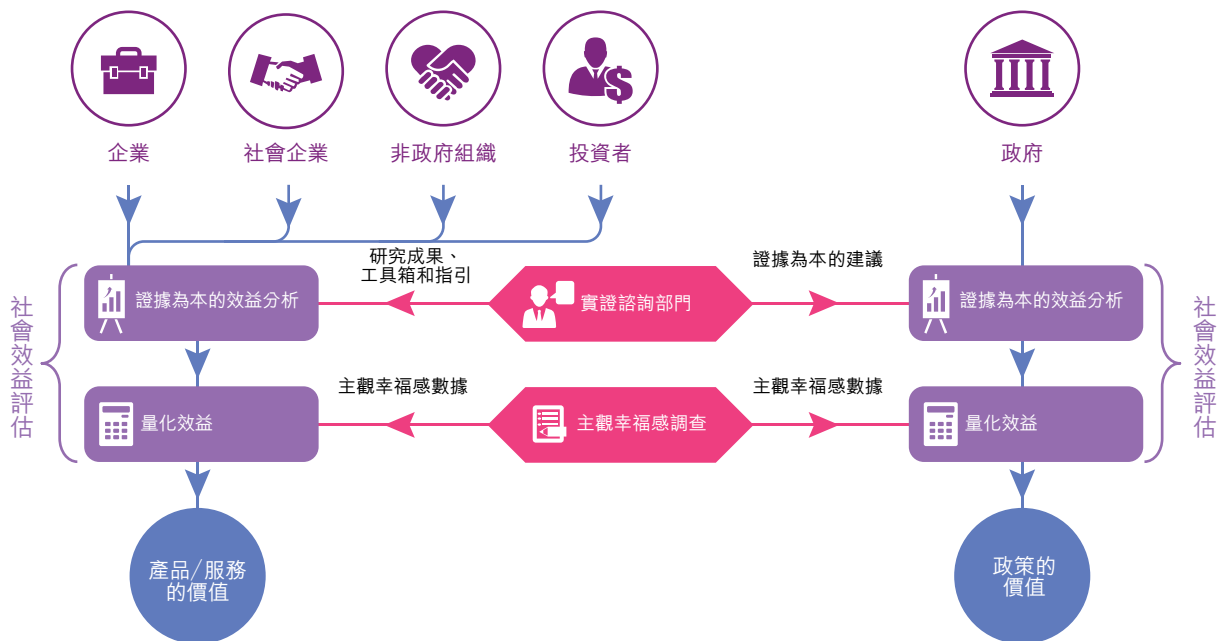
正如經合組織 (2013) 所建議，政府應最少每年進行一次調查³，因為個人幸福感的改變較緩慢，標準誤差相對較大，若觀察不足，幸福感的升跌很容易受統計誤差影響。在有採用個人幸福感作效益評估的國家中，調查頻密度由一年四次至每兩年一次不等，而最常見的是一年一次⁴，所以報告建議政府每年進行一次調查。

收集得來的結果應開放給公眾，以推動社企、非政府組織及個人採用主觀幸福感評估法作效益評估，因為該評估法在有充足資料下，是最能節省成本的評估方法。

另外，我們亦建議政府可以將主觀幸福感的統計數字放進《香港統計年刊》，讓人們對香港的生活情況有更全面的瞭解。政府亦可另外出版一份年報去整理及公佈有關主觀幸福感的統計、本地生產總值 (GDP) 及其他本地統計數字。

圖七概括了社會效益評估的程序，以及實證諮詢部門和主觀幸福感調查的功能

圖七：社會效益評估的程序以及實證諮詢部門和主觀幸福感調查的角色



促進商業參與：社會效益評估相關的建議

建議二：推動上市公司使用社會效益評估

由2016年1月1日起，上市公司需要遵守香港交易及結算所有限公司（HKEx，下稱港交所）在《環境、社會及管治報告》中訂立的新規例。公司必須在報告中闡述它們在兩個主要範疇，即環境及社會，的表現⁵。報告列出了關鍵績效指標（KPIs），讓公司量度它們每個範疇的表現。報告條文分為兩種：「遵守或解釋」和「建議披露」。第一種，公司必須解釋為何它們未能提供相關資料；而第二種，港交所鼓勵公司提交有關資料，但公司並非必須提交資料⁶。為了順利推行規例，港交所發出了多份指引及為上市公司提供有關培訓⁷。

港交所發出的報告指引中列出四大原則，分別為重要性、量化、平衡和一致性⁸。這四個原則與社會效益評估的原則非常相近。社會效益評估的原則與《環境、社會及管治報告》近似，但社會效益評估尤其在一致性的方面表現出色，故港交所可以在未來數年考慮進而實行社會效益評估。社會效益評估以統一的方法量化社會效益的金錢價值，故此可以用來比較不同公司和界別的社會效益。2015年12月發出的諮詢總結指出未來或有需要將「可比性」進一步納入報告原則之內⁹。

的確，港交所已積極推動商界以「遵守或解釋」方式填寫《環境、社會及管治報告》。港交所現正鼓勵公司找出相關的關鍵績效指標，並接觸持份者以瞭解公司對他們的影響¹⁰。此外，現行機制亦允許公司自行設立關鍵績效指標的框架和計算方法。

港交所未來可進一步考慮將現時產出為本的評估模式轉為效益為本的評估方式，即社會效益評估。港交所已在推動整合和整理關鍵績效指標，以及鼓勵公司接觸更多持份者，令上市公司能夠提供更全面的社會效益計算方法。

報告建議：港交所應在《環境、社會及管治報告》引入社會效益評估。

建議實施策略：

- 港交所應先監察《環境、社會及管治報告》的實施情況，繼而改善整個匯報機制，讓公司熟習《環境、社會及管治報告》的匯報方式及計算關鍵績效指標的方法。
- 當上市公司熟習《環境、社會及管治報告》後，港交所可以考慮在當中納入以效益為本的社會效益評估。

非社會效益評估相關的建議

建議三：協助成立「蜜蜂與大樹」社創平台

「蜜蜂」是指社會創新者，以創新方法處理社會問題。「大樹」是指資源充足的大型組織，如企業、慈善基金和政府部門。

「蜜蜂」和「大樹」合作能大大提高影響力，可惜香港缺乏平台促進兩者交流合作。香港需建立這類平台才能確保社會創新得以持續發展。

這平台可以由非政府組織或基金會成立，但政府的認可和支持可以大大增加平台的知名度和成功率。

報告建議：香港政府應協助非政府組織或基金會成立「蜜蜂與大樹」社創平台。

建議實施策略：

- 香港政府應透過社創基金協助非政府組織或基金會成立這類平台。
- 由於私人投資者偏好投資自己清楚理解的項目，所以社會創新者在說服有意投資者時，可以透過社會效益評估，顯示他們的潛在社會效益。

增加社會效益競爭：社會效益評估相關的建議

建議四：在公共採購中加入社會效益競爭元素

香港審計署2012年的報告指出政府物流服務署在2011年為其他政府局和部門的採購物料和一般服務的總額高達53億8500萬港元，簽下450份政府外判合約，此金額佔政府整體採購額的三分之一¹¹。因此，政府2011年物料及一般服務的總採購額估計約為160億港元。雖然政府沒有發放更新的採購數字，但2011年的數字亦值得參考。相對於政府向社創基金所撥出的5億港元，政府的採購總額着實大得多。如果政府在選擇承辦商時能以社會效益作為關鍵指標，政府採購將能促進基於社會利益的競爭，推動社會創新。

英國早已通過社會價值法案，法例規定政府部門在採購過程中需考慮社會價值。在加拿大，多倫多建立了「公共採購框架」(Social Procurement Framework)，以推行實證為本的公共採購¹²。香港政府應採納相似做法，並在採購過程中應用社會效益評估。這將能為社企帶來與主流商界一爭長短，獲得提供公共服務的機會；而投標的競逐亦不應只著眼於價錢，而是會考慮社會效益。

報告建議：香港政府應在採購政策中採用社會效益評估，特別是政府物流服務署，作為將社會效益評估融入整體政策制定的第一步。

因此，本報告建議香港政府將社會效益評估引入採購過程中。報告建議參考英國財政部《綠皮書》提出的社會成本效益分析，再加上社會投資回報率的一項重要原則進行社會效益評估，有關資料詳記於附錄一。

建議五：社創基金以及其他社企和社創資助機構在整個撥款過程中盡最大程度加入社會效益評估

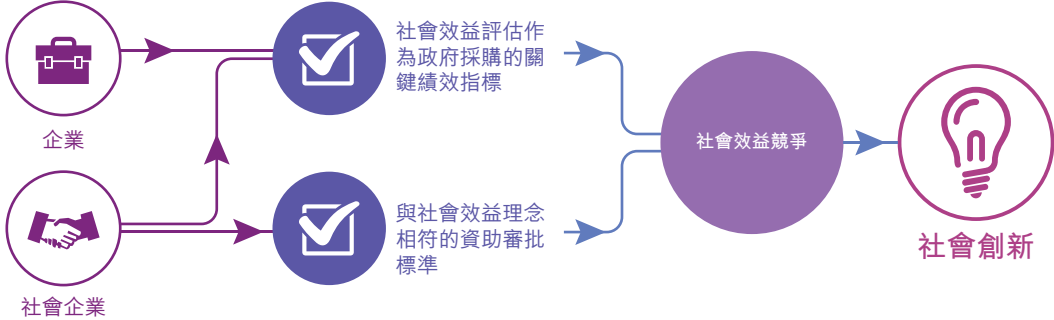
社創基金是政府支援社創項目的主要資助機構。社創基金旨在推動社會創新，但同時亦着重謹慎支出¹³，社創基金可盡最大程度引入社會效益評估以同時達成這兩個目標。我們明白到引入社會效益評估的程度應根據社創項目所處的不同階段去決定，但一些社會效益評估的理念，例如持份者的參與、潛在效益、預期社會影響，以及社會利益等，都應該成為撥款的重要指標。當社創項目漸趨成熟時，便可以進行更全面的社會效益評估，例如為進行量化效益。評審團所用的審核準則應與社會效益評估的理念對齊。政府亦應給予社創基金更高自主度去揀選經已證實或具潛力帶來社會效益的申請人。除了社創基金外，其他社企和社創的資助機構亦應考慮在他們的撥款過程中引入社會效益評估。

報告建議：社創基金，以及其他資助社企及社創的機構，應該考慮將社會效益評估引入它們的撥款機制之中。

建議實施策略：政府應先為有關人士，例如所有中介機構及評審團提供足夠培訓，令他們充分了解社會效益評估的概念和理念，並將其應用到量度項目的效益。

圖八中的機制展示政府如何透過社會效益評估令市場增強對社會效益的競爭。

圖八：增強社會效益競爭的機制



非社會效益評估相關的建議

建議六：提供融資貸款以擴大社企的流動資金

在履行政府或商業合約時，社企可能會出現現金短缺的問題。因為社企的規模以小至中型為主，未必有足夠的流動現金履行大型的外判合約項目，故短期貸款實屬必須。

再者，香港政府十分倚重以資助方式支持社企，而英國則有未來建設者基金提供借貸。類似的基金都可在香港成立，為社會機構提供現金流，使他們可以履行政府及商業合約。

報告建議：香港政府應創立一個基金和委託多間「社會金融中介機構」，為社會目的機構提供貸款。

建議實施策略：

- 社創基金或合適機構應預留一筆資金作短期融資貸款之用，以支援社企，並委託社會金融中介機構去發放貸款。
- 這個合適的機構可在與政府合約有關的貸款上，跟政府物流服務署合作。政府物流服務署會基於社會效益評估去識別合適的申請人（上述的建議四）。如果該申請人沒有足夠的現金流，政府物流服務署可以就申請貸款諮詢該合適機構。當該申請人獲得政府合約後，貸款便會批出。

加強能力提升：社會效益評估的相關建議

建議七：加深政府部門及受政府資助的非政府組織對社會效益評估的認知

在相關的公營機構應用社會效益評估是推行效益為本政策制定的重要一步。政府應加深政府部門及受政府資助的非政府組織對社會效益評估的認知。

報告建議：香港政府應委派獨立機構提供社會效益評估講座，向公務員推廣其重要性。如果有公務員認為社會效益評估對其履行職務非常重要，政府可考慮為他們舉辦一些課程。

建議實施策略：

以下政府部門尤其能夠應用社會效益評估：

- 由於社會效益評估在申請政府資助過程中十分關鍵，並可確保公帑得到妥善利用，社創基金秘書處需明白社會效益評估的應用及好處。
- 作為控制政府支出的主要部門，庫務署應是最需要熟知社會效益評估的單位，並精於在政策制定中運用評估。
- 作為政府的管理顧問，效率促進組可以運用社會效益評估去幫助其他政府部門量度表現及重組流程。
- 報告建議政府在採購過程中使用社會效益評估。處理政府三分之一採購額的政府物流服務署的官員應熟識社會效益評估。
- 社會福利署和民政事務總署與社企合作關係密切，他們可利用效益為本評估去量度公帑有否用得其所。
- 審計署在審計時除了計算各部門的收入及支出，亦應衡量社會效益。
- 受政府資助的非政府組織亦應運用社會效益評估去改善及提升服務。
- 政治人物亦應了解社會效益評估的理念。

非社會效益評估的相關建議

建議八：提高商界對業務轉型的意識

創造共享價值這個概念將企業社會責任和傳統企業角色連繫起來。其他概念包括：B型企業（B-Corp）、自覺資本主義和目標主導企業（Purpose-driven Businesses），全都提倡將社會效益融入到企業營運模式之中。風險資本家 Anthony Tjan 在《哈佛商業評論》表示，一些福布斯富豪榜中的富豪是因社會目標而累積巨額財富¹⁴。Williams and Hayes（2013）指出，在2015年錄得淨營利160億美元的Google也有採用共享價值這個概念。以上例子紛紛證明企業是可以同時創造正面社會價值和賺取巨額利潤。

報告建議：香港政府應繼續強化本地企業對社會創新的認知。

建議實施策略：社創基金已成功在2015年舉辦了共享價值論壇及創造共享價值工作坊。社創基金應與本地的非政府組織合作，繼續他們的社創認知活動，為有意將社會創新融入業務的企業提供一個交流合作的平台。除了參與過共享價值論壇的企業外，「蜜蜂與大樹」社創平台中的「大樹」（上述的建議三）亦是考慮的對象，因為他們已經投入了社創運動。社創基金可鼓勵參與過共享價值論壇及創造共享價值工作坊的企業成為「蜜蜂與大樹」社創平台中的「大樹」。

建議九：加深高級政府官員對社會創新的認知

由2013年起，公務員培訓處與好單位合作，為中級公務員舉辦一系列為期兩天的三方社會創新工作坊。然而，各局長及部門首長也有必要瞭解社會創新的性質和重要性，以及用其解決社會及環境問題時所遇到的挑戰。

報告建議：香港政府應設計及舉辦一系列講座，藉此：

- a) 讓所有首長級公務員熟知社會創新為社會帶來的影響，以及
- b) 重新思考政府的運作如何能扶植甚至創造社會創新。

建議實施策略：效率促進組（現時同為社創基金秘書處）應與一個英國組織（如 UnLtd、英國國家科技藝術基金會或牛津大學賽德商學院Skoll社會企業研究中心）聯手設計及籌辦社會創新講座系列，讓所有首長級公務員明白社會創新的重要性。

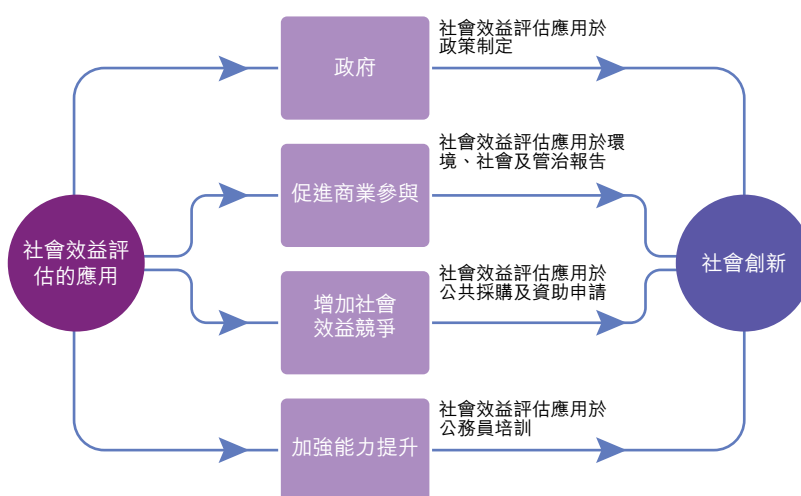
總結

要釋放社會創新的潛能，香港應先創造一個完全理解社會創新的社會生態，由各界協助社會創新者實現想法。香港政府只有透過訂立一套完善的策略，吸引社會各階層及界別積極參與這個運動，才能創造一個可持續發展的社創生態。

在扶植社會創新的眾多建議之中，本報告認為推廣及實踐社會效益評估是重點所在，政府應付諸實行以推動社會創新。政府應認真考慮加快引入社會效益評估予內部使用，尤其用於採購過程，藉此推動利用以社會效益評估去量度社會影響。

圖九總結社會效益評估促進社會創新的途徑

圖九：社會效益評估的相關建議總結



在促進商業參與的針對性措施、增加社會效益競爭和加強能力提升的配合下，量化的社會效益將成為結合商界、社福界及社會創新者三組力量的關鍵，釋放社會創新的潛能。

注釋

1. 這個模式與What Works減罪中心的維持治安學院所採用的模式類似。
2. HM Treasury, Valuation Techniques for Social Cost-Benefit Analysis: Stated Preference, Revealed Preference and Subjective Well-Being Approaches (2011), p.7.
3. OECD, OECD Guidelines on Measuring Subjective Well-being, (OECD Publishing: 2013). p. 153.
4. Gus O' Donnell et al., Wellbeing and Policy (London: Legatum Institute, 2014), p.37.
5. Hong Kong Exchanges and Clearing Limited, "Appendix 16," Consultation Paper: Review of the Environmental, Social and Governance Reporting Guide (July 2015), pp.1-2.
6. Ibid., p.2.
7. Hong Kong Exchanges and Clearing Limited, Training on ESG Reporting Guide (2013), https://www.hkex.com.hk/eng/rulesreg/listrules/listsptop/esg/training_2013.htm, accessed 16th December 2015.
8. Hong Kong Exchanges and Clearing Limited, Environmental, Social and Governance Reporting Guide, pp.2-3.
9. Hong Kong Exchanges and Clearing Limited, Consultation Conclusion: Review of the Environmental, Social and Governance Reporting Guide (December 2015), p.13.
10. Hong Kong Exchanges and Clearing Limited, Consultation Paper: Review of the Environmental, Social and Governance Reporting Guide (July 2015), p.17.
11. Audit Commission, Procurement and Supplies Services Provided By The Government Logistics Department (2012), Executive Summary.
12. TEPSIE, Growing Social Innovation: A guide for Policy Makers, p.12.
13. SIE Fund, Objectives, <http://www.sie.gov.hk/en/who-we-are/objectives.page>, accessed 11th January 2016.
14. Anthony Tjan, "It Takes Purpose to Become a Billionaire" in Harvard Business Review (2014), <https://hbr.org/2013/09/it-takes-purpose-become-a-bill/>, accessed 17th February 2016.

附錄一：社會效益評估的程序

簡介

什麼是社會效益評估 (SIA)？

國際影響評估協會 (IAIA) 將社會效益評估定義為一個過程，評估各類干預所帶來的轉變，這些干預包括政策、產品、服務、計劃或項目¹（以下將各種干預統稱為「項目」）。

評估過程將項目帶來的實質轉變量化成金錢價值，並會公開透明地羅列其理據、判斷及最終結果。

此附錄總結了進行社會效益評估的一般建議程序，但沒有詳細列明每一個評估步驟，故內容只供參考，不應被視作完整指引。

誰應使用社會效益評估？

社會效益評估可廣泛應用在不同機構，政府、社企、非政府組織、社企投資者，甚至私人企業均可以使用社會效益評估去評核他們的干預所帶來的社會效益。（詳細請參閱第一章）

誰能進行社會效益評估？

社會效益評估的架構複雜，需由訓練有素的人士執行。

私人企業和社會企業可以因應自己現有資源把評估的嚴格程度調整至內部職員能駕馭的程度。本報告建議政府設立實證諮詢部門 (evidence-advisory units) 和定期進行主觀幸福感 (subjective well-being) 的調查，以便其他機構進行社會效益評估。

對政府而言，不論效果屬正面或負面，公共政策無疑對社會影響深遠，所以報告建議政府應委派由訓練有素的官員所組成的實證諮詢部門執行更嚴格的評估。

評估階段

社會效益評估分為兩個階段。第一階段是以實證為本的效益分析，提供項目對持份者帶來影響（包括正面和負面）的證據。當分析證實效益存在，評估就會進入第二階段，亦即是量化效益的階段，估計市場及非市場效益所帶來的金錢價值，政策、產品、服務、計劃和項目的金錢價值總和就是項目的總效益價值。

以下是社會效益評估應包含的步驟：

實證為本的效益分析

1. 識辨持份者及判斷效益（得益/成本）
2. 反事實分析

量化效益

3. 量化效益（得益/成本）
4. 分配效應的調整
5. 價格改變及稅額的調整
6. 折扣率
7. 考慮不明確因素

以上步驟集合了兩種社會效益評估——社會投資回報率（SROI）和社會成本效益分析（SCBA）。英國採用財政部《綠皮書》建議的社會成本效益分析，而這分析方法在判斷項目的效益時未必會諮詢持份者，故有質疑此做法會推高忽略重要效益的風險。這就是加入了步驟（一）的原因，希望能在持份者參與之間取得平衡。步驟（二）至（七）與社會成本效益分析大致相同。

1. 識辨持份者及判斷成效（得益/成本）

持份者是指受政策影響的群組或機構：他們不單只包括政策的對象、承辦商的職員和政府。在建築項目中，地盤附近的居民亦屬於持份者。

識辨持份者的第一步是初步列出所有有可能受政策影響的人及可能對其造成的效益，然後邀請每組持份者的代表填寫問卷、參與焦點小組討論或接受電話訪問，判斷所有可能的效益。

可能有持份者會在這個過程中表示自己未受影響。若是這樣，評估人員可將他們從持份者的列表剔除。另外，此過程亦有可能顯露預料之外的效益。

除此之外，預期不受影響的持份者亦可能在此過程中得到識辨，這種持份者多數需經大規模的公眾諮詢才能容易被識辨。對於公共採購和社企，這種做法或許不合乎成本效益。

在這個階段，評估人員通常已經能夠辨認出市場及非市場效益。市場效益是指有流通市場和市場價格的產物，如物業、工作和交通。非市場效益是指一些通常不可買賣且沒有市場價格的事物，如健康、教育、環境和省下的時間。市場效益相對比非市場效益容易估計價值。非市場效益的估值方法會於量化效益一節中詳述。

2. 反事實分析

評估人員應在報告中包含一段反事實的討論，比較兩個情境的差別：「有項目」對「沒有項目」，以顯示項目可能帶來的社會影響或社會價值。

分析應以實驗作比較。本報告建議三個可行的方法，評估人員可以因應個別資源選擇合適的方法。

甲、隨機對照實驗：三個之中準確率最高的方法，故是最可取的做法。實驗把測試者隨機分配到控制組別或試驗組別，並在實驗進行前後收集項目對持份者的影響。這個方法亦是最花人力物力的。

乙、準實驗：評估人員可在「隨機對照實驗」不可行的情況之下選擇此方法。方法與隨機對照實驗類同，但不需以隨機方式分配測試者至控制組別或試驗組別。

丙、配對法/迴歸分析：三個方法之中準確率最低的一個，故應被視作「最後手段」。實驗利用迴歸分析方式比較控制組別與試驗組別，是找到控制組別的最佳方法。

透過以上三個實驗（或虛擬實驗）方法，評估人員可以重塑一個反事實情境以作比較，突顯項目帶來的社會影響。

3. 量化效益（得益/成本）

此步驟的開始，是為第一階段所得的社會效益進行估值。社會效益評估中最重要的一步便是將所有正面或負面、有形或無形的成效量化。最實際的做法是將效益轉換成金錢價值，令其他人可以使用相同的單位作出比較，作進一步評核和估值。

市場成效的價值可以用市場價格來衡量。雖然看似簡單直接，但計算時必先調整價格，做法將於「價格轉變及稅額作調整」一節中詳細討論。此外，評估人員該考慮應否使用重置成本。例如，若政策涉及個別地區的重建計劃，該區現時樓價便可能不適用於計算受影響住戶的成本，因為住戶需要在其他地區以不同的價錢購買或租賃物業。

計算非市場效益的價值時必須把它轉換成金錢價值。由於社會創新主要帶來非市場社會影響和創造新社會價值，計算這些非市場效益是社會效益評估最主要的部分。

量化方式有三種，分別是敘述偏好法、顯示偏好法及主觀幸福感。這三個方法均獲英國財政部在綠皮書中推薦使用²，三者皆遵從同一個經濟學概念——「效用」（utility）。效用能量度個人對各式消費商品的需求。消費商品包括市場產品（如智能電話和首飾）和非市場產品（如健康和環境）。簡而言之，效用可以從「滿足度」、「福利轉變」或「幸福感的變化」理解。雖然這三個術語未能完美解釋「效用」這個概念，但意思算是最貼切。

有了效用這個概念，價值可以用另外兩個經濟學概念來計算，那就是對等變量（equivalent variation）和補償變量（compensating variation）。

對等變量是指一個人願意以多少財富來換取享用一項產品所帶來的效用。這概念通常與「支付意願」（willingness to pay）一詞相關，用作計算一件產品的價值。例如，若一個人願意花費港幣300元以縮短30分鐘在機場的等候時間，那一項能縮短機場等候時間30分鐘的政策非市場效益價值便是港幣300元。

補償變量是指一個人願意以多少財富換取回復未享用產品之前的個人效用程度。這概念通常與「接受意願」（willingness to accept）一詞相關，可以用來計算一件將會從消費者手中移除的產品的價值。例如，有一個人可以在住所內享受無敵海景，而只有給他/她港幣50,000元的賠償，他/她才願意放棄這個海景。那麼一項阻礙海景景觀的政策所產生的非市場效益便是港幣負50,000元，換言之，項目造成的個人成本便是港幣50,000元。

事實上，三種量化方式全都旨在估計持份者的對等變量及補償變量。理論上，所有持份者的對等變量及補償變量總和，就是該項目透過非市場效益所產生的社會淨值。只需加上市場效益的淨值，便可以計算出整個項目的淨值。

以下就三種不同的量化方法進行討論³：

甲、敘述偏好法是三個估值方法中最常用，但所費不菲，需為項目甚至是項目的個別效益度身訂造一份調查問卷，估計「支付意願」或「接受意願」。

評估人員可以用簡易隨機抽樣（simple random sampling）選出每組持份者的代表填寫問卷。估值的方法有兩種，一是或然估值法，二是選擇模式法。

- 或然估值法會製造一個模擬市場予受訪者提出估價。估值時會列明產品的詳盡資料、產品供應商、產品使用期限、市場上現存的替代品及補充品的資料、付款方法及次數，以及預算限制。

問卷可採用以下列各種形式：

開放式：直接請受訪者列出他願意支付（或接受）以獲得（失去）所述產品的最高金額。跟進問題可以包括受訪者提出該價格的原因。

拍賣遊戲形式：隨機抽出價錢標碼，然後詢問受訪者是否願意支付該價錢購買所述產品。若參加者拒絕，上調或下調至他/ 她接受的價格。

付款卡形式：為所述產品列出不同價格，參加者以剔號標示他/ 她願意支付的價錢和以叉號標示不願意支付的價錢。

二分題式：訂明所述產品的價格，受訪者可選擇接受與否。

- 選擇模式法旨在估計一項效益所帶來的各項影響的價值。例如，興建一條新高速公路可以同時減少塞車及製造污染。該項目效益的價值等於所有影響的價值總和。

評估人員可從第一階段進行的問卷調查、焦點小組討論、電話訪問所得的結果和相關文獻中得知各項影響。

價錢與影響程度的配對會衍生出一個選擇，如減少塞車成效輕微會配搭一個較低的價錢，減少塞車成效顯著則配以一個較高的價錢。

估值可以下列方式進行：

- 選擇實驗：受訪者需要回答選擇題，其中一個選擇是維持現狀。選擇維持現狀是指不必額外付費，但需承受現有的負面影響。
- 條件排序：受訪者需要將維持現狀這個選擇與各個選擇比較排序。
- 條件評分：參加者需因應個人喜好為維持現狀和各個選擇填上分數。
- 配對比較法：受訪者需要在兩個選擇中揀選一個，然後填上分數。

乙、在顯示偏好法中，非市場效益的價值由其他市場效益或相關成本的價格轉變顯示出來，而非直接由持份者決定。兩個常用的估值方法分別是特徵價格法和交通成本法。

- 特徵價格法是透過相關市場效益所改變的消費行為，計算非市場效益的價值。

例如一個新地鐵站可以減少附近居民的交通時間。交通時間的縮減屬非市場效益，但可能影響該區的樓價。樓價可以反映省下時間的價值。要留意的是，因為樓價受不同因素影響，所以它的波動不能直接歸為效益價值。評估人員多需要在評估價值前用迴歸分析法追溯交通時間的縮減對樓價的影響。

- 交通成本法考慮到乘客到訪一個地方的頻率理應建基於交通成本和其他因素，包括到訪其他地方的交通成本、收入、年齡、性別、教育程度和子女數目。透過收集訪客的資料和利用迴歸分析法，評估人員就可以整理出一個往返頻率和交通成本的函數，用作繪製一條需求曲線。需求曲線下方顯示的現時交通成本及「扼流成本」（choke cost）（一個高得令他/ 她不會再重返該地的成本）之間的部分為乘客可接受的價值。

丙、在英國每年的人口普查中（Annual Population Survey）有四條關於主觀幸福感的問題，包括生活滿意度、人生價值、昨天的快樂感及昨天的焦慮感。主觀幸福感評估法，就是基於生活滿意度的統計數字去估算非市場效益的價值，再清楚一點的說法，其實是生活滿意度評估法。有關生活滿意度評估法的研究在2000年代初展開，當時B. S. Frey 和A. Stutzer 正研究主觀幸福感與經濟的關係。除了考慮傳統經濟因素，主觀幸福感在政策制定中地位日高。

生活滿意度評估法以人口普查所得的生活滿意度數據代替效用函數，計算收入及非市場產品的邊際替代率（MRS），從而計算出非市場產品的價值。

由於香港沒有生活滿意度的數據，本報告建議香港政府定期進行主觀幸福感的調查。收集得來的數據應公開予公眾及其他團體，讓他們能以主觀幸福感評估效益。

參考 Fujiwara and Campbell (2011)，生活滿意度評估法的迴歸分析模型的線性方程式是：

$$LS_{it} = C + \alpha \ln(M_{it}) + \beta Q_{it} + \sum_{k=1}^N \gamma_k X_{ikt} + \varepsilon_{it} \dots \dots (1)$$

在這方程式中， LS_i 是個人*i*的生活滿意度； C 是常數； M_i 是個人*i*的收入，並因考慮到收入的邊際效用遞減法則而運用了對數； Q_{it} 是經個人*i*估值的非市場產品的消費程度； X_{ik} 代表個人*i*的特徵*k*。由以上模式所見，個人*i*有*N*個不同特徵，可以是年齡、性別、就業狀況、婚姻狀況、健康、家庭大小、居住地區甚至性格⁴。雖然變數可以根據香港情況而變動，但變數的基本條件是不會輕易受收入及非市場產物所影響，而且最好是與兩者沒有關連。

現在看看這個簡化版的方程式以便理解。

$$LS_{it} = C + \alpha \ln(M_{it}) + \beta Q_{it} + \gamma X_{it} + \varepsilon_{it}$$

稍作提醒，對等變量是指對於消費者來說，享用一項產品的效用相等於多少財富帶來的效用。以下方程式可得出受Q數值改變影響的個人對等變量：

$$\begin{aligned} C + \alpha \ln(M_{it}) + \beta Q_{it}^1 + \gamma X_{it} + \varepsilon_{it} \\ = C + \alpha \ln(M_{it} + EV_{it}) + \beta Q_{it}^0 + \gamma X_{it} + \varepsilon_{it} \end{aligned}$$

$$EV_{it} = e^{\ln M_{it} + \frac{\beta}{\alpha}(Q_{it}^1 - Q_{it}^0)} - M_{it}$$

計算補償變量的方法相似。補償變量是指消費者願意以多少財富換取回復未享用產品之前的效用程度：

$$\begin{aligned} C + \alpha \ln(M_{it}) + \beta Q_{it}^0 + \gamma X_{it} + \varepsilon_{it} \\ = C + \alpha \ln(M_{it} - CV_{it}) + \beta Q_{it}^1 + \gamma X_{it} + \varepsilon_{it} \end{aligned}$$

$$CV_{it} = M_{it} - e^{\ln M_{it} - \frac{\beta}{\alpha}(Q_{it}^1 - Q_{it}^0)}$$

在上述計算，如果將生活滿意度和其他數據放入迴歸法中，並得出 α 及 β 的數值，又適當判斷了第一階段的效益對社會的整體效益價值便可以更直接地計算出來。英國就是因為有生活滿意度的數據，才會用生活滿意度評估法去做估算，這亦解釋了為何這個方法是最節省成本的估值方法。

不過，香港的情況卻不盡相同。英國已有一套完善的生活滿意度資料庫，而香港暫時尚未有這類數據。英國家戶長期追蹤資料庫 (BHPS) 由1997年開始進行生活滿意度普查，每年向被抽樣的英國家庭進行一萬個追蹤訪問⁵。英國國家統計局 (ONS) 每年向約二十萬市民進行人口普查 (APS)⁶。香港現時未有同類的大型定期普查，故此報告建議香港政府該就市民的主觀幸福感進行定期調查，以提供相關數據。

- 每一個估值法都有其優劣之處：
 - 敘述偏好法可根據個別評值的需要特別設計問卷，並廣泛運用。評估人員可以就持份者的回應跟進提問，查詢背後原因。然而，異見價值亦不無可能，有些人士可能會因與項目無關的原因，將項目的任何好處都置零。錨定效應也是另一問題，尤其影響拍賣遊戲形式。錨定效應是指支付意願和接受意願的最終價值會受首個向受訪者建議的價格影響。另外，每次評估都需重新設計調查，大大增加成本。
 - 顯示偏好法比敘述偏好法符合成本效益，而且根據實際市場狀況評值，

但估值亦因此會受市場結構影響。例如，在評估一個基建項目的噪音影響時，附近地區的樓價可能受市場結構影響。市場競爭越不激烈，對市場的影響就越小。

- 再者，對等變量和補償變量理論上以希克斯式盈餘（Hicksian surplus）計算，計算時要將效用維持不變和僅考慮替代效應。然而，現實生活中的格價轉變多數與馬歇爾式盈餘（Marshallian surplus）有關，計算時效用可以改變，並把替代效應和收入效應加入計算之列⁷，但理論上，這個方法不適合用於估計對等變量和補償變量，導致結果有偏差。
- 生活滿意度調查不需根據個別項目設計，可以避免敘述偏好法的異見價值和錨定效應。評估結果亦不會受市場結構影響。若有現存的生活滿意度數據，此方法無疑是非常經濟實惠。
- 主觀幸福感估值法最大的缺點是迴歸分析造成的潛在誤差，若不把相對收入、收入的間接效應和反效應計算在內，便會造成誤差。相對收入是參考群組的平均收入。一名被社會視為富有的人士可能同儕間相對較窮。研究發現相對收入對主觀幸福感的影響甚大，故此不應被忽略。收入的間接效應是指收入所影響的其他變數，如婚姻狀況這種外生變數。收入的反效應則是指收入本身並非外生變數，因為收入大多來自勞動力，而工作難免會減少其他活動的時間和影響如健康及社交關係等其他變數。除此之外，在香港有生活滿意度數據之前，這方法並不合乎成本效益。
- 三個估值方法各有可取之處，而評估人員應該因應估值的效益性質和現有資源去選擇最合適的方法。然而，對於資源緊絀的機構，最符合成本效益的生活滿意度調查會較合適，當然前題是要有主觀幸福感的數據。

由於不同效益的影響會維持的時間有別，導致最後效益的價值有可能歸零，故評估人員應充分估計效益流失。例如，若在第零年的效益價值為港幣1000元，而效益影響估計可持續十年，那可採用線性流失，如每年減少港幣100元，便會令效益價值變成零。

4. 分配效應的調整

分配效應指不同持份者會感受到不同程度的影響⁸。例如：一個縮短公共醫院輪候時間的保健政策可能對老年人的影響大於青少年。評估人員應在估計政策的整體社會效益時考慮到分配效應。

甲、若使用生活滿意度評估法時，可將變數的互動關係加入迴歸分析的方程式中以衡量分配效應。就述例子，可以考慮使用以下的迴歸分析方程式⁹：

$$LS_{it} = C + \alpha \ln(M_{it}) + \beta_1 TimeRed_{it} + \beta_2 TimeRed_{it} Age_{it} + \gamma Age_{it} + \varepsilon_{it}$$

TimeRed 代表因政策所縮短的公共醫院輪候時間，以日為單位，是需被計算的非市場效益（方程（1）中的 Q ）。年齡是指個人歲數（方程（1）中其中一個 X ）。由這條方程可見，若 β_2 遠大或小於零，*TimeRed*的係數將會是 $\beta_1 + \beta_2 Age_{it}$ 。對等變量和補償變量將會受年齡影響，而年齡的分配效應亦可被考慮。

此外，收入 M 使用的對數已經將收入的分配效應計算在內。對數計算出對收入增加的滿意度是與個人原本收入有關，原本收入越高，因收入增加產生的滿意度就越低，所以一元的收入增長對較富有人士的價值相對較低。

乙、若使用敘述偏好法及顯示偏好法，英國的綠皮書有提供就收入而調整婚姻狀況和子女數目的參考¹⁰。香港需要適當的研究去找出合適的調整方法。

丙、在考慮分配效應的時候，評估人員必須留意本地及國際歧視法。分配效應能否應用於某組特定持份者有可能取決於有關法例。

5. 價格改變及稅額的調整

所有成本或得益應該因應通脹作出調整，即是兩者應以恆常價格計算（通常是以當日價格為基礎作出調整）。

除通脹之外，評估人員需要考慮其他影響市場價格的因素。這些因素可以大致分為市場特定因素和項目特定因素。

甲、市場特定因素與接受評估的項目無關，而是受市場的一般特點所影響。例如，科技產品的價格通常會隨時間下跌，而進口貨品的價格通常會受匯價影響。評估人員需估計這類的價格變動。

乙、項目特定因素與評估的項目有關，主要因為項目執行後引起的市場變動。政府需多加注意這些因素，因為相對於社企和非政府組織等機構，政府政策對市場的影響較大。

例如，一個刺激家庭購買教育服務的政策會增加市場對教育服務的需求，導致價格上升。真正的效益可能比預期小。

另一個例子關於成本。大型基建政策可能會增加市場對勞工和建築材料等相關資源的需求，以致其市場價格急升。如果忽略這些效應，則可能低估了政策的真實成本，令一個原意有利社會的政策最終可能錄得淨社會損失。

最後一個例子是關於市場架構轉變。如果一個政策降低進入市場的門檻，市場競爭增加會造成價格下調，消費者因而受惠。

計算項目帶來的價格改變需要對相關領域和統計技巧有豐厚知識。相比起非政府組織和社企等其他組織的項目，政府對政策的評估會更符合成本效益，因為政府政策帶來的潛在影響較大。對政府而言，雖然估算政策實施後的市場價值波幅是有其難度，但漠視這些因素會令評估有較明顯的誤差。

丙、稅額能影響個人行為，所以也該是考慮之列¹¹。一項增加低收入人士收入的政策未必能惠及所有持份者，因為收入增加可能會令他們年度收入變得高於免稅額，反會減低他們稅後的收入。

6. 折扣率

年度效益淨值應該考慮所有對持份者正負面的市場及非市場效益價值。

所有年度淨值會用適當的折扣率計算，以得出效益現值。一個項目的淨現值（NPV）可以從所有現值的總和計算出來。淨現值大於零代表項目值得推行，反之則應該改良或放棄。

英國財政部建議在首三十年使用3.5%的折扣率，然後隨年期下調¹²。這個折扣率又稱為社會時間偏好率（STPR），是用來將未來社會價值轉化為現時社會價值。不過，3.5%這個數字是基於英國進行的研究所訂立¹³，香港應該跟隨英國進行類似研究，以決定一個適用於本地的社會時間偏好率。

如果成效是不可逆轉，而效果會一直持續，價值的增長率（若有）不應高於為最長年期的折扣率。要不然，此效益以至整項政策的效益也不能取得現值。

7. 考慮不明確因素

考慮不明確因素有兩個基本分析方法，分別是敏感性分析法和情景分析法。

在敏感性分析法中，評估人員改變不同變數的價值，並觀察淨現值的變化¹⁴。淨現值變成負數時會導致政策失去價值，故找出變數中令負淨現值出現的變化程度尤其重要。例如，興建一間新醫院的正淨現值是建基於人口老化速度維持不變這個假設，那麼若老化增長率下跌1%又會如何？增長率要跌至什麼程度才會令淨現值變成負數？

情況分析法是評估人員就經濟、政治、科技和環境各方面找出淨現值的潛在變數¹⁵。例如評估人員應估計一個政策在高經濟增長、低經濟增長及經濟萎縮下的淨現值。

注釋

1. IAIA, IAIA Special Publication Series No. 2, p.2.
2. HM Treasury, The Green Book, p.57. 英國財政部亦提供有關三個方法的詳細使用技巧，詳見Fujiwara and Campbell, Valuation Techniques for Cost Benefit Analysis: Stated Preference, Revealed Preference and Subjective Well-Being Approaches (2011).
3. 這個討論是基於英國財政部的Valuation Techniques for Cost Benefit Analysis: Stated Preference, Revealed Preference and Subjective Well-Being Approaches，而我們在此附錄中提供這三個方法的簡單做法和其優點。
4. HM Treasury, Valuation Techniques for Cost Benefit Analysis: Stated Preference, Revealed Preference and Subjective Well-Being Approaches, p.41.
5. Ibid., p.42.
6. Ibid.
7. 希克斯式盈餘和馬歇爾式盈餘是兩個主要用以量度福利改變的經濟概念。
8. HM Treasury, The Green Book, p.24.
9. 有關分配效應的互動關係請參閱Daniel Fujiwara的“Quantifying and Valuing the Wellbeing Impacts of Culture and Sport”，頁25。
10. 請參閱英國財政部的The Green Book中的表5.1和5.2，頁92。
11. HM Treasury, The Green Book, p.28.
12. Ibid., p.99.
13. Ibid., p.97.
14. Ibid., p.32.
15. Ibid., p.33.

附錄二：香港現時社企概況

表四：社企職員人數估計

2015年社企數目	527 ¹		
2013年職員 ² 數目範圍	回應率 ³	參考職員數目	小計
11至30	26.4%	20	2,783
31至50	5.7%	40	1,202
51至100	4.6%	75	1,818
多於100	2.9%	100	1,528
少於10	60.3%	5	1,589
		估計總數	8,919

表五：年度營業額估計

2015年社企數目	527 ⁴		
2013年營業額範圍 (港幣) ⁵	回應率 ⁶	參考營業額	小計
少於 500,000	27.7%	250,000	36,494,750
510,000至1,000,000	17.4%	750,000	68,773,500
1,010,000至3,000,000	35.5%	2,000,000	374,170,000
3,010,000至5,000,000	6.5%	4,000,000	137,020,000
5,010,000至10,000,000	7.1%	7,500,000	280,627,500
10,010,000至25,000,000	3.9%	17,500,000	359,677,500
多於25,000,000	1.9%	25,000,000	250,325,000
		估計總數	1,507,088,250

注釋

1. HKCSS-HSBC Social Enterprise Business Center, 2015 Social Enterprise Directory (2015), Appendix I.
2. CUHK, Research Study on the Social Enterprise Sector in Hong Kong (2014), A2-6 Figure 6.
3. Ibid.
4. HKCSS-HSBC Social Enterprise Business Center, 2015 Social Enterprise Directory, Appendix I.
5. CUHK, Research Study on The Social Enterprise Sector in Hong Kong, A2-8 Figure 11.
6. Ibid.

附錄三：曾諮詢的持份者

表六：曾諮詢的持份者

姓名	機構	頭銜
歐陽紀浚	格理集團	亞太區行政總裁
陳麗雲	香港大學	教授
陳嘉怡	颯高	創辦人
張建揚	Give Venture Partners Limited	董事
張凌翰	香港UnLtd	行政總裁
張亮	全城街馬	創辦人兼主席
張瑞霖	社會創新及創業發展基金專責小組	增補委員
周佩波	加油香港企業	創辦人兼行政總裁
朱月如	對話體驗	行政總裁
朱慧瑩	仁人學社	董事
蔡海偉	香港社會服務聯會	行政總裁
梁佩鳳	公平棧	創辦人
馮景行	Next City	創辦人
馮炳全	弘智領導培訓中心	創辦人兼首席顧問
何嘉燕	仁人學社	總經理
黃岳永	長者安居協會	副主席
紀治興	豐盛社企學會有限公司	主席
許曉暉	民政事務局	副局長
林家強	香港復康力量社會企業指導委員會	主席
劉洗靜儀	效率促進組	副專員
劉少坤	國際成就計劃香港部	行政總裁
羅偉鴻	社企投資會	董事
李祥麟	天澤管理顧問有限公司	創辦人兼首席顧問
李正儀	香港聖公會福利協會	總幹事
李玉芝	聖雅各福群會	副總幹事
Lindy Lek	Social Impact Partners Limited	Executive Director
梁淑儀	鑽的（香港）有限公司	行政總裁
梁淑儀	長者安居協會	行政總裁
Lehui Liang	香港社會創投基金	副總監
凌浩雲	社聯—滙豐社會企業商務中心	首席顧問

表六：曾諮詢的持份者

姓名	機構	頭銜
馬衡	浩觀	創辦人
伍杏修	香港復康會	總裁
吳永基	香港復康力量	總幹事
蘇啟龍	效率促進組	專員
謝秀珊	英國文化協會	項目總監
黃英琦	好單位	召集人
黃健偉	香港社會服務聯會	業務總監（政策研究及倡儀）
游秀慧	新生精神康復會	行政總裁
楊建霞	香港基督教女青年會	總幹事
葉蓁蓁	仁人學社	董事
葉長安	香港理工大學賽馬會社會創新設計院	總監
姚子樑	東華三院	社會服務總主任
余遠聘	世界綠色組織	行政總裁
阮耀啟	香港社會效益分析師學會	行政總裁
容蔡美碧	仁人學社	創辦人兼副主席

參考文獻

- Aghion, Philippe et al. "Competition and Innovation: An Inverted-U Relationship." In *Quarterly Journal of Economics*, vol. 120, 2005: 701-728.
- Audit Commission, "Chapter 8: Procurement and Supplies Services Provided By the Government Logistics Department." Director of Audit's Report No. 59, October 2012.
- Audit Commission. "Chapter 7: Promoting the Development of Social Enterprises." Director of Audit's Report No. 62, April 2014.
- Australia Department of Finance and Administration. *Handbook of Cost-Benefit Analysis*, January 2006.
- B Corp. <https://www.bcorporation.net/>. Accessed 28th September 2015.
- Bridges Ventures. "Sustainable Growth Funds." <http://bridgesventures.com/sustainable-growth-funds/>. Accessed 9th October 2015.
- Brown, Tim. "Design Thinking." In *Harvard Business Review*, June 2008.
- Cabinet Office. *A Guide to Social Return on Investment*, April 2012.
- Chan, Man Yin Emily. "Ageing-in-place: Home Enhancement to Give Elderly a 'Dream Home' ." In *Asia Pacific Institute of Ageing Studies Newsletter*, Volume 6, 2015: 9.
- CUHK, CUHK Hong Kong Quality of Life Index, August 2014.
- CUHK, *Research Study on the Social Enterprise Sector in Hong Kong: To Capture the Existing Landscape of the Social Enterprises in Hong Kong*, 2014.
- Deaton, Angus. "Income, Health, and Well-Being around the World: Evidence from the Gallup World Poll." In *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 22, no. 2, Spring 2008: 53-72.
- Department of Applied Social Studies, City University of Hong Kong. "Social Impact Assessment Executive Summary: Urban Renewal Plan for Kowloon City." June 2014.
- Diamond Cab. "About Diamond Cab." <http://www.diamondcab.com.hk/about.php>. Accessed 7th September 2015.
- Diamond Cab. "Frequently Asked Questions." <http://www.diamondcab.com.hk/faq.php>. Accessed 16th September 2015.
- European Commission. *Guide to Cost-Benefit Analysis of Investment Projects: Economic appraisal tool for Cohesion Policy 2014-2020*, December 2014.
- European Commission. *Guide to Social Innovation*, 2013.
- Fujiwara, Daniel et al. "Quantifying and Valuing the Wellbeing Impacts of Culture and Sport," April 2014.
- Fujiwara, Daniel. *The Seven Principle Problems of SROI*, August 2015.
- Futurebuilders. "Our History." <http://www.futurebuilders-england.org.uk/about-us/our-history/>. Accessed 19th October 2015.
- Godoe, Helge. "Innovation Theory, Aesthetics, and Science of the Artificial After Herbert Simon." In *Journal of the Knowledge Economy*, 2012: 372-388.
- Google. *Annual Report for the Fiscal Year Ended December 31, 2015*.
- GOV.UK. "Measures of National Well-being", <http://www.neighbourhood.statistics.gov.uk/HTMLDocs/dvc146/wrapper.html>. Accessed 13th October 2015.
- GOV.UK. "New Dividend and Performance Related Interest Caps Now in Place." <https://www.gov.uk/government/news/new-dividend-and-performance-related-interest-caps-now-in-place>. Accessed 22nd October 2015.

GOV.UK. "What Works Network." <https://www.gov.uk/guidance/what-works-network>. Accessed 8th October 2015.

Helliwell, John F., Richard Layard and Jeffrey Sachs, eds. World Happiness Report 2015, New York: Sustainable Development Solutions Network: 2015.

HKBN, Press Release. http://reg.hkbn.net/WwwCMS/upload/pdf/en/20141029_HKCCA%20Awards_eng_FINAL.pdf. Accessed 11th January, 2016.

HKCSS — HSBC Social Enterprise Business Center. "Criteria of listing SE Directory" , <http://socialenterprise.org.hk/en/sedirectory>. Accessed 10th February 2015.

HKCSS-HSBC Social Enterprise Business Center, 2015 Social Enterprise Directory, 2015.

HM Government, Impact Assessment Guidance: When to do an Impact Assessment, August 2011.

HM Treasury. Public Sector Business Cases Using the Five Case Model: Green Book Supplementary Guidance on Delivering Public Value from Spending Proposals, 2015.

HM Treasury, The Green Book: Appraisal and Evaluation in Central Government.

HM Treasury, The Magenta Book: Guidance for Evaluation, April 2011.

HM Treasury, Valuation Techniques for Cost Benefit Analysis: Stated Preference, Revealed Preference and Subjective Well-Being Approaches.

Hong Kong Exchanges and Clearing Limited, Consultation Conclusion: Review of the Environmental, Social and Governance Reporting Guide, December 2015.

Hong Kong Exchanges and Clearing Limited, Consultation Paper: Review of the Environmental, Social and Governance Reporting Guide, July 2015.

Hong Kong Exchanges and Clearing Limited, Training on ESG Reporting Guide, 2013. https://www.hkex.com.hk/eng/rulesreg/listrules/listsptop/esg/training_2013.htm. Accessed 16th December 2015.

Hong Kong Exchanges and Clearing Limited. Environmental, Social and Governance Reporting Guide.

IAIA. IAIA Special Publication Series No. 2.

IAIA. "SIA Principles." In Impact Assessment and Project Appraisal, vol. 21, no. 1, March 2008: 5-11.

IAIA. Social Impact Assessment: Guidance for Assessing and Managing the Social Impacts of Projects, April 2015.

Jacobs, Melinda. "Social innovation: lessons from Singapore, South Korea and Taiwan." The Guardian, 14th May 2013. <http://www.theguardian.com/social-enterprise-network/2013/may/14/social-innovation-singapore-south-korea-taiwan>. Accessed 14th December 2015.

Kee, Chi Hing and Kwan, Ted. "Comparing the Social Enterprise Sectors in United Kingdom, Korea and Hong Kong" , Fullness Social Enterprises Society working paper, November 2015.

Lam, K. K. Tripartite Collaborative Model Value Creation Experience of iEnterprise with Corporate and Nongovernmental Organization.

Leadbeater, Charles. The Rise of the Social Entrepreneur. London: Demos, 1997.

Leeds City Council. LCC Empty Homes Note in support of Monitoring Main Modification, May 2014.

Leeds Empties. Social Impact and Social Value: Evaluation Report for 2014-15, May 2015.

Leeds Empties. Social Impact and Social Value: Interim Evaluation Report for 2014-15, September 2014.

Legislative Council Secretariat. Enhanced Measures of Enhancing Self-Reliance Through District Partnership Programme. LC Paper No. CB(2)228/15-16(06).

Legislative Council Subcommittee on Poverty. The Commission on Poverty Summit 2015 and Work Progress of the Commission on Poverty and its Task Forces. LC Paper No. CB(2)44/15-16(01).

Leung, Doris. “記者變社企CEO 「輪椅的士」10萬人受惠” etnet, 18 December 2012. http://www.etnet.com.hk/www/tc/seg/features_detail.php?newsid=13. Accessed 14th January 2016.

Leung, Doris. “鑽石級的士超人” etnet, 5th February 2015. http://www.etnet.com.hk/www/tc/seg/columnists_detail.php?columnists=dorisleung&newsid=1019. Accessed 13th January 2016.

Lien Center for Social Innovation. “Capacity Building.” <http://lcsi.smu.edu.sg/capacity-building/>. Accessed 4th January 2016.

Light Be. “About.” <https://www.lightbe.hk/about.html>. Accessed 8th September 2015.

Martinelli, Flavia, Moulaert, Frank and Gonzalez, Sara. “Creatively Designing Urban Futures: A Transversal Analysis of Socially Innovative Initiatives,” *Can Neighborhoods Save the City?* ed. Frank Moulaert et al. New York: Routledge, 2010.

Maas, Karen and Liket, Kellie. “Social Impact Measurement: Classification of Methods.” In *Environmental Management Accounting and Supply Chain Management*. Ed. Roger Burritt et al. Dordrecht: Springer, 2011: 171-202.

Midland Heart and Housemark. *Journey to Impact: A Practitioner Perspective on Measuring Social Impact*, June 2013.

Mulgan, Geoff. “Social Innovation: What It Is, Why It Matters and How To Scale It.” *Young Foundation Working Paper*, 2007.

Murray, Robin, Caulier-Grice, Julie and Mulgan, Geoff. *The Open Book of Social Innovation*. Young Foundation, 2010.

NEF Consulting. *Simplified Guidelines for Social Cost-Benefit Analysis of Climate Change Adaptation Projects on a Local Scale*. London: NEF Consulting Limited, 2014.

Nelson, Jane and Jenkins, Beth. “Investing in Social Innovation: Harnessing the Potential of Partnership between Corporations and Social Entrepreneurs.” Working Paper No. 20 on Corporate Social Responsibility Initiative, March 2006.

New Zealand Government Treasury. *Guide to Social Cost Benefit Analysis*, July 2015.

O’ Donnell, Gus et al. *Wellbeing and Policy*. London: Legatum Institute, 2014.

OECD. *OECD Guidelines on Measuring Subjective Well-being*. OECD Publishing, 2013.

O’ Faircheallaigh, Ciaran. “Effectiveness in Social Impact Assessment: Aboriginal Peoples and Resource Development in Australia.” In *Impact Assessment and Project Appraisal*, June 2009: 95-110.

Office for National Statistics, *Measuring National Well-being: Life in the UK*, 2015, 25th March 2015.

Office for National Statistics, *Personal Well-being in the UK*, 2014/15.

Pol, Eduardo and Ville, Simon. “Social Innovation: Buzz Word or Enduring Term?” In *Journal of Socio-Economics*, vol. 38, no. 6, 2009: 878-885.

Prakash, Roshini and Tan, Pauline. "Landscape of Social Enterprises in Singapore." Social Entrepreneurship in Asia: Working Paper No.1.

Professor Bainbridge.com. "Case Law on the Fiduciary Duty of Directors to Maximize the Wealth of Corporate Shareholders." <http://www.professorbainbridge.com/professorbainbridgecom/2012/05/case-law-on-the-fiduciary-duty-of-directors-to-maximize-the-wealth-of-corporate-shareholders.html>. Accessed 30th October 2015.

Regulator of Community Interest Companies. Community Interest Companies Annual Report 2014/2015, 2015.

Reynolds, Arthur J, Temple, Judy A, Robertson, Dylan L and Mann, Emily A, "Age 21 Cost-Benefit Analysis of the Title I Chicago Child-Parent Centers" , Educational Evaluation and Policy Analysis, vol. 24 no. 4. 267-303, December 2002.

Schmitz, Bjorn and Glanzel, Gunnar. "Resourcing Social Innovations in Germany — An empirically based concept of matching social innovators with social investors." Presented in Social Frontiers: The Next Edge of Social Innovation Research 2013.

School for Social Entrepreneurs. "About us." <https://www.the-sse.org/about-school-for-social-entrepreneurs>. Accessed 13th October 2015.

SIE Fund. "Objectives," <http://www.sie.gov.hk/en/who-we-are/objectives.page>. Accessed 11th January 2016.

Simon, Herbert A. The Sciences of the Artificial. 3rd Edition. Cambridge: MIT Press, 1996.

Singapore International Foundation, "Programs: SIF's Young Social Entrepreneurs (YSE) Program," http://www.sif.org.sg/programme_details-6. Accessed 8th January 2016.

Skoll Center for Social Entrepreneurship. "Can you teach me how to be a social entrepreneur." <http://www.sbs.ox.ac.uk/faculty-research/skoll/about-skoll-centre-social-entrepreneurship/frequently-asked-questions>. Accessed 19th October 2015.

Skoll Center for Social Entrepreneurship. "History." <http://www.sbs.ox.ac.uk/faculty-research/skoll/about-skoll-centre-social-entrepreneurship/history>. Accessed 6th October 2015.

Social Enterprise UK. State of Social Enterprise Survey 2013.

Social Enterprises. "Introduction: What is Social Enterprise." <http://www.social-enterprises.gov.hk/en/introduction/whatis.html>. Accessed 28th September 2015.

Social Impact Investment Taskforce. Impact Investment: The Invisible Heart of Markets, September 2014.

Social Impact Investment Taskforce. Measuring Impact: Subject paper of the Impact Measurement Working Group, September 2014.

Social Innovation and Entrepreneurship Development Task Force. Current Landscape. SIEDF TF Paper No. 2/2013.

Social Innovation Europe. Financing Social Impact: Funding Social Innovation in Europe — Mapping the Way Forward, 2012.

Social Investment Business Group. "Independent report into the UK's largest social investment fund suggests lessons must be learned to move sector forward." <http://www.sibgroup.org.uk/news/news/2015/independent-report-into-the-uks-largest-social-investment-fund-suggests-lessons-must-be-learned-to-move-sector-forward/>. Accessed 7th October 2015.

Social Ventures Australia Consulting. Social Return on Investment: Lessons Learned in Australia, February 2012.

St Bartholomew' s House. St Bartholomew' s House Strategic Plan 2013-2016.

Statham, John. Report of Head of Housing Partnerships: Approval of a Grant Agreement with Social Business Brokers CIC for Leeds Empties.

SynCab, "This Cab will make life easier for disabled, elderly @ ejinsight on the pulse." http://syncab.com.hk/tc/news_details.php?id=28&page=1. Accessed 11th September 2015.

TEPSIE. Growing Social Innovation: A guide for Policy Makers.

The Clore Social Leadership Programme. When Bees Meet Trees: How Large Social Sector Organisations can Help to Scale Social Innovation, 2013.

The Foundation for Social Entrepreneurs (UnLtd). Trustees' Report and Consolidated Financial Statements Year ended 31 March 2011.

The Hong Kong Society of Rehabilitation. "Rehabus." http://accessguide.hk/?page_id=245. Accessed 20th September 2015.

Tjan, Anthony. "It Takes Purpose to Become a Billionaire." In Harvard Business Review, 2014. <https://hbr.org/2013/09/it-takes-purpose-become-a-bill/>. Accessed 17th February 2016.

Treasury Board of Canada Secretariat. Canadian Cost-Benefit Analysis Guide: Regulatory Proposals, 2007.

Tse, K. K. "London School for Social Entrepreneurs." Social Entrepreneurs Newsletter, 4th June, 2007.

UBS, UBS-INSEAD Study on Family Philanthropy in Asia, 2011.

UK Department for Business, Innovation and Skills. Better Regulation Framework Manual: Practical Guidance for UK Government Officials, March 2015.

UK National Advisory Board, Building a Social Impact Investment Market: The UK Experience, September 2014.

UK National Advisory Board. Building a Social Impact Investment Market: The UK Experience, September 2014.

United Kingdom Debt Management Office. "Commissioners for the Reduction of the National Debt — Investment Accounts: National Endowment for Science, Technology and the Arts." http://www.dmo.gov.uk/index.aspx?page=CRND/CRND_Portfolio/NESTA. Accessed 13th October 2015.

United Nations Environment Programme. "Social Impact Assessment of Affected People Final Report: Dams and Development Project Compendium on Relevant Practices," February 2007.

UnLtd. Going Mainstream: How can social entrepreneurship break through?.

UnLtd. Impact Report 2014: An Overview of UnLtd' s Work for the Financial Year 2013-14.

What Works Center for Crime Reduction, Commissioned partnership programme update, <http://whatworks.college.police.uk/About/Pages/cpp.aspx>. Accessed 14th January 2016.

What Works Network. What Works Network Membership Requirements.

What Works Network. What Works? Evidence for Decision Makers.

Williams, Richard and Hayes, Janet. "Literature Review: Seminal Papers on 'Shared Value' ." Oxford Policy Management. January 2013.

Wobbe, Werner. "Measuring Social Innovation and Monitoring Progress of EU Policies." In Challenge Social Innovation: Potentials for Business, Social Entrepreneurship, Welfare and Civil Society. Ed. H.W. Franz et al. New York: Springer, 2012: 309-324.

Yeung, Ming. "Investing in the underprivileged." China Daily Asia, 8th June 2015. http://www.chinadailyasia.com/focus/2015-06/08/content_15273621.html. Accessed 16th September 2015.

Yuen, Terence. Doing good better: SROI study for home modification programme for the elderly. Hong Kong: HKI-SIA, 2015.

市區更新地區諮詢平台, "第一階段社會影響評估工作報告", 九龍城市區更新計劃社會影響評估, 2013年3月

市區更新地區諮詢平台, "第二階段社會影響評估工作報告", 九龍城市區更新計劃社會影響評估, 2013年12月

鳴謝

我們衷心感謝團結香港基金創會主席董建華先生對本研究堅定不移的支持。

我們亦希望向團結香港基金總幹事鄭李錦芬女士以及本基金的研究委員會成員，包括：

載通國際控股有限公司副主席陳祖澤博士；

香港城市大學前校長張信剛教授；

最低工資委員會主席翟紹唐先生；

香港黃金五十創辦人林奮強先生；

香港特別行政區行政會議成員羅范椒芬女士；

香港珠海學院校監李焯芬教授；

南豐集團行政總裁梁錦松先生；

香港中文大學全球經濟及金融研究所廖柏偉教授；

香港大學李嘉誠醫學院外科學系系主任盧寵茂教授；

香港科技大學經濟學系雷鼎鳴教授；

香港大學金融學院經濟學講座教授王于漸教授；

香港中文大學社會學系教授王淑英教授；

會德豐控股（私人）有限公司主席吳光正先生；

中國金融學會執行副會長任志剛先生；及

香港中文大學賽馬會公共衛生及基層醫療學院醫療體系、政策及管理學部主管楊永強教授，

對本研究的參與及貢獻表達謝意。

本研究得以圓滿完成，亦有賴多位本研究範疇的專家、學者及專業人士，以及曾出席本研究圓桌會議的持份者，給予眾多寶貴意見，團結香港基金謹此致謝。

此外，我們亦感謝張恩榮、方皓宏和袁子雅對本研究作出的努力，以及關旖屏就設計事宜所提供的協助。

關於團結香港基金

團結香港基金是一個非政府、非牟利組織，致力透過公共政策研究、倡議以及與公眾互動，促進香港的長遠和整體利益。基金會薈萃本港、內地和國際精英，研究香港短、中及長期的發展需要，提出跨領域公共政策建議及解決方案，致力推動社會和諧、經濟繁榮及可持續發展。

免責聲明

本報告僅供說明，並非對任何行業或經濟每項重大事實的全面分析。事實陳述乃從可靠來源獲得，但團結香港基金或任何聯屬公司不會就其完備性或準確性作出聲明。本報告中所有估計、意見及建議構成截至本報告日期的判斷。團結香港基金不會就使用本報告或其內容而產生的任何直接或由此招致的損失承擔任何責任。本報告不應與任何合約或承諾予以依賴。

如英文版本與中文版本有任何不一致或不清晰之處，請以英文版本為準。



團結香港基金

香港中環干諾道中88號
南豐大廈19樓

二零一六年三月

ourhkfoundation.hk