

行政摘要

甲、前言

社會創新及創業發展基金（社創基金）委聘了香港大學進行「社創基金評估研究」，在 2013 年 2 月 19 日至 2020 年 6 月 30 日期間（評估期），評估社創基金在目標¹實踐上的成效。

此研究旨在從四個方面檢討和評估社創基金的成效，即(i) 管治及管理；(ii) 有關社會創新（社創）和社會創業領域的想法和其能力提升的發展；(iii) 以社會投資回報率 (SROI) 評估扶貧成效及對社會經濟的影響；及 (iv) 對香港社創生態系統的貢獻，並對其未來發展提出建議。

此研究包括各種數據收集方法。研究團隊通過文獻回顧、問卷調查、深入訪談等方式進行數據收集和分析。

於評估期內，社創基金積極發揮作為推動香港社企及創業發展催化劑的作用。通過推進跨界別合作和運用協創機構的社會資本的獨特方法，社創基金大力支持社會創新者及創業家（尤其是早期項目），培育社創和社會創業的生態系統，以及為紓解貧困和社會孤立作出了貢獻。

社創基金優先支持促進社企和創業發展的三個優先領域的舉措，即（i）創新計劃；（ii）能力提升和（iii）研究。社創基金委託協創機構為個人和機構提供培育和支持，推動不同性質並具有社會影響的創新項目。此外，它通過舉辦活動讓業界了解和學習香港以

¹ 社創基金的目標是「設立或支持計劃和實驗，以吸引、啟發及培育社會企業家，從而發展創新及創造社會影響力和建立社會資本，支持香港的扶貧工作。」

外地區的做法，從而培養和擴闊本地社創行業的接觸面。它還支持研究和「能力提升」項目，舉辦能力提升的活動，並發起有利於社創生態系統發展的主題旗艦項目。

乙、社創基金的管治及策略管理

社創基金的管治

使用專責小組負責社創基金的管理

社會創新及創業發展基金專責小組（專責小組）隸屬於扶貧委員會，負責監督社創基金的運作。來自不同背景的專責小組由三類成員組成：扶貧委員會委員、增選委員和當然委員。專責小組致力於為社創基金制定策略和安排，並聚焦利用投資工具推動社會創新和創業，還從當前模式學習，改進方法或機制，監督資金分配，評估進行中目標的效果並加強與該領域其他活躍參與者的聯繫。專責小組向扶貧委員會匯報其工作計劃和進展，並與扶貧委員會及其他專責小組合作推進扶貧工作。同時，社創基金的日常運作由設於創新科技局轄下效率促進辦公室的專責小組秘書處管理。這種管治架構一向行之有效，在香港公營基金中屢見不鮮。至於多大程度上是「最佳」的形式，這種管治架構對不斷變化的社創生態系統的響應程度如何，這需要持續的監察。

使用協創機構作為策略合作夥伴 - 去中心化的行政設計

社創基金管治的另一個關鍵特徵是利用協創機構作為合作夥伴，藉着現有社會資本培育和促進社會創業。除了由專責小組指導培育工作的大方向外，資源的實際分配、意念的培育、協作和夥伴關係的發展都是由協創機構切實地管理和協調。此外，來自不同領域的協創機構進一步確保了在培育工作中，對持份者和參與者的包容性。這種制度設計旨在結合由上而下的指導和由下而上的能力建設，以促進社會創新和創業。這是社創基金的一個顯著特徵，因為本地環境中沒有或甚少以社會創新和創業為重點的公共資助計劃作運作模式。然而，環顧國際慣例，在世界其他地方也存

在使用協創機構的社會創新政策。借鑑他們的經驗，使用協創機構的正面外部效應（positive externality）已經被接受，為社創基金的公共管理方法提供依據。

採用網絡治理思維的協作模式促進社創

此外，根據我們廣泛的實地調查，社創基金的方向是聘請協創機構協助完成一些優先工作領域，使用網絡治理方法、利用商業和社會服務界的社交網絡和資源，並促進社創與不同參與者建立協作關係或夥伴關係，這得到了業界的廣泛認可和讚賞。

社創基金治理的執行情況

在社創基金成立初期，確實存在一些問題（如協創機構的角色混淆、執行的對應時間較長等）。然而，在整個過程中，有壓倒性的證據表明在應對這些問題方面有一些改善。例如，有明顯證據表明協議簽署期從 210 天縮短到 150 天。另一個顯著改善的跡象是重新設計了創新計劃下第二批協創機構的治理機制（納入一些成果預算採購機制，加強監測和評估）。在指導層面，新一任的專責小組包括來自不同領域的專業人士，例如具有非牟利機構、商界、家族基金會和信託基金、慈善事業、學術、醫學等的專業人士。如上所述，這些實例代表了在加強社創基金管理方面一些顯著的努力，它們也反映了社創基金追求卓越管理的承擔。鑑於社創基金的範圍廣泛以及公眾的期望，社創基金應持續監察其執行的情況，並對將來可能出現的潛在執行問題，應保持警惕和作出適時回應。

社創基金的策略管理

為評估社創基金的策略管理，研究團隊檢視了社創基金的定位及所採用的策略。透過廣泛的實地調查，結果顯示社創基金已成為通過社創解決香港貧窮問題的催化劑，而以社創作為解決複雜社會問題的工具是符合國際慣例。研究結果亦認同社創基金的設立，即委托一個公營機構推廣社創，是香港特別行政區（香港特區）政

府對公民社會的重要回應。在 2015 年舉辦了的工作坊，專責小組成員為社創基金制定了未來的策略。在評估期間，社創基金在五個策略下展開多項計劃，以推動更大的影響。概要如下：

- **策略一：推動旗艦項目和協創機構以取得成果**—為了促進跨界別合作，並運用協創機構的人脈和經驗來發展新進的創業和創新方案。自 2015 年以來，協創機構一直致力於招募有潛力的社會企業家，並培育新興的初創企業。透過協創機構監察下的「能力提升」及「創新計劃」，基金持續支持研究項目、構思和培育社會創業。在旗艦項目方面，社創基金旨在通過旗艦項目和廣泛的跨界別合作以解決公眾主要關注的貧困問題。例如首個旗艦項目「FOOD-CO」，旨在提升香港整體食物支援服務的效率和成效。此外，鑑於人口老化帶來的挑戰和機遇，社創基金決定建立一個具包容性的平台，作為社創基金的第二個旗艦項目，以促進香港老齡科技生態系統的發展。其他主要計劃亦包括「協同創效項目」、「社創校園」、「社創設計室」、「社會房屋共享計劃」、「社會創新共享工作空間資助計劃」及「按效益付費」的融資模式。

- **策略二：成立構思及方案銀行**—社創基金旨在建立一個創新意念與解決方案庫，並與社會分享針對社會問題和需求的研究成果、最佳實踐和創新理念。研究結果有助於識別社會問題並制定相應的策略和解決方案，結合「能力提升」及「創新計劃」產出的構思，以及社創基金支持的活動，例如「中學生社創短片比賽」、「社創 CEO 大專賽」、「社創校園」、「社創設計室」和英國文化協會的「BRICKS」等，將有助於香港建立構思及方案銀行。儘管到目前為止還沒有落實正式的構思及方案銀行，然而在評估期間已創作了 1,300 多個社創意念。

- **策略三：吸引商界參與**—社創基金旨在吸引商界以創新的商業策略去解決社會問題，並創造經濟效益。社創基金鼓勵企業在其業務策略中應用「創造共享價值」的方法，既在探索商機時又能滿足社會需求。社創基金開展了「共享價值計劃」以鼓勵企業實施創新理念。評估期間，社創基金舉辦了兩次的「共享價值」論壇，讓商界領袖參與討論創造「共享價值」在香港的應用。此外，社創基金一直積極與商界溝通，倡導「共享價值」、「商社共贏」(business for good)的理念。

- **策略四：物色及培育行業 / 分部領袖**—自 2016 年起，社創基金持續更新其網站內「創新香港人(HKSIIs)」的欄目(<https://www.sie.gov.hk/en/resources/hksi/index.page>)，集合了本地經驗豐富，嶄露頭角及來自不同界別的社會創新者，包括商業、社會服務、資訊科技、設計和學術界別，希望藉此激發新想法和鼓勵新參與者。除了網站外，基金亦於 2016 年 5 月起在 am730 的網上平台發布了每週專欄文章，讓「創新香港人」可以分享社會創新者的故事和抱負。

- **策略五：提高公眾意識和支持**—為了繼續提升公眾對社會創新的認知和支持，社創基金致力以多樣的項目和推廣活動連繫不同界別。自 2014 年以來，社創基金贊助和舉辦了許多面向公眾的運動和活動，其中包括「中學生社創短片比賽」，以發展扶貧創新理念，「社創 CEO 大專賽」，以激發大專生的創新思維，「社會創新 Jam」在大型商場及大專院校巡迴展覽、「社創流動」互動展覽車巡迴 75 個地點，展示創新理念、產品和服務以提高公眾了解，以及通過「社創短片資助計劃」支持青年團隊製作視頻以展示社創基金的創新企業。

雖然這五項策略為社創基金的發展提供了重要的基礎，亦對我們的社會產生了積極的影響，但它們已經實施了好幾年。由於近年來社創生態系統的逐漸變化，本研究建議社創基金應重新審視其策略。透過對當前最新的社創政策研究進行了徹底審

查後，研究團隊制定出一個框架，其中包含國際中普遍採用或提及的 11 項策略。
這些策略主要分為以下三個類別：

- 供應方面（產生社創的行動）政策 - (1) 資助、補貼和鼓勵社創項目，(2) 支持研發和研究，(3) 社創教育，以及 (4) 支持協創機構。

- 需求方面（促進社創的採用和散佈的行動）政策 - (5) 培養認知的措施和教育，(6) 公民參與社創，以及 (7) 採購機制。

- 額外常規的措施（定向通用） - (8) 社會政策評估和實驗（政策實驗室），(9) 制定相關的監管框架，(10) 建立國際聯繫和 (11) 監測社創的影響。

為評估社創基金所採用的「工具」的合宜性，研究團隊研究了社創基金的項目是否配合上述的框架。結果表明社創基金涵蓋以供應方面（例如資助和補貼社創項目）和以需求方面（例如提高公眾對道德消費的意識）為重點的項目，反映了社創基金多元化的項目組合。

借鑑國際經驗，本研究發現公眾透過社創解決一個城市的貧困問題是很普遍的。此外，這項研究還確定了社創基金在扶貧工作上成功的實證證據。社創基金一直採用最廣義的「支持扶貧」作為資助範圍。除了幫助以貧窮線劃分的狹義貧困者，社創基金還致力於滿足服務不足的需求，讓未充分利用的才能得以發揮，以促進社會包容、增強社會的福祉和凝聚力。除了低收入家庭外，社創基金的受益人還包括一些缺乏教育和機會的社會階層。社創基金不是簡單地向他們提供金錢捐贈，而是通過社創基金的資助項目和其他計劃，為他們提供適當的服務或產品，從而為他們帶來希望、尊嚴和自我

價值。本研究發現社創基金的現存定位與聯合國開發計劃署倡導的十種多維貧困形式非常吻合。

丙、社創基金能力提升計劃的成效

我們對能力提升計劃的分析²建基於變革性學習理論(transformative learning theories)，涵括四個部份：「知」、「明」、「信」及「行」，分為基金層面及協創機構層面。受社創基金資助或支持的能力提升活動一直大力促進香港社創生態系統的發展，包括培育社會企業家、提升社創界別的能力、支援跨界別合作、以及促進市民對社創基金回應社會需求方面的認知和理解。這包括五類主要渠道：1) 宣傳活動；2) 網上平台；3) 通訊；4) 簡報會與交流活動；及5) 論壇、工作坊、研討會或分享會。覆蓋各個領域的受惠者，大致可以分為9個組別：

- 商界
- 學術界（例如學者、學校領導、教師專業）
- 公眾（例如大眾和媒體）
- 社會福利界別（例如非政府組織和社會企業）
- 專業人士和社區領袖
- 政府、區議會和立法會
- 社會創新界別（協創機構、創新項目執行者、社創組織）
- 學生（小學生、中學生、大專生和青少年）
- 創效投資者

² 能力提升計劃的分析包括社創基金的活動及不同環節(如公眾推廣、簡報會議、予持份者的網絡會議、研討會、工作坊、講座及共享對話)、受資助的能力提升項目(「社創校園」及「社創設計室」、協創機構的活動(「創匯點」、「好耆社」、Nurturing Social Mind 及 Fast Forward)。

能力提升計劃(包括協創機構舉辦的活動)吸引了接近 120 萬人次參與。社創基金自成立以來，已舉辦了 662 次宣傳活動或會議，接觸了 1,073,422 人次，並發表了 31 期通訊，當中 163,418 人參與線下活動，透過基金的網絡平台及通訊一共額外接觸了 910,004 人。此外，社創基金通過協創機構提供的服務及活動，資助了 453 次宣傳活動，惠及 87,495 人，其中 4,184 人由協創機構的能力提升活動所招募，另 83,311 人來自協創機構的市場宣傳。

此外，調查結果顯示，大多數參與者在參與能力提升計劃後，對社會創新的理解與興趣均有所增加(見表 1)：

表 1 參與者對社會創新的理解與興趣

	社創基金能力提升計劃的參與者(%)	協創機構活動的參與者(%)
對社創的理解有所增加	74-100%	60-93%
對社創的興趣有所增加	53-100%	64-94%

成效評估顯示社創基金及協創機構的能力提升計劃增加了生態系統的能力。總體而言，社創基金的能力提升計劃之表現能從變革性學習觀點中反映出來。除了上述證據外，研究團隊直接搜集的數據亦顯示，社創基金能提升社創生態系統的能力。為此，我們認為社創基金及協創機構在提升生態系統能力方面，有著重要的貢獻。這與社創基金實現其政策目標的定位與總體策略密切相關。展望未來，我們預視社創基金在能力提升方面的計劃會遇到挑戰，我們建議社創基金在演變中的社創生態系統下，持續審視能力提升計劃的發展。

丁、 社創基金作為一項公共措施，在扶貧和促進香港社會經濟發展的影響

我們對社創基金影響的分析，建基於成本效益分析(cost-benefit analysis, CBA)，旨在反映社創基金如何提升我們城市的社會與經濟的可持續性。通過社會機會成本方法(social cost-opportunity approach)，研究團隊把社創基金的影響貨幣化，並使用了投資回報率

(Return on Investment, ROI)，一種在政策評估中常用的成本效益分析框架。在評估過程中，我們分析了 143 個受創新計劃(IP)資助的項目(包括 97 個原型、33 個初創及 13 個擴大規模企業)及四個能力提升項目(「FOOD-CO 1.0」、「社創校園計劃」、「社創設計室」及「社會房屋共享計劃」)。

本研究從持續發展的角度出發，探討社創基金如何促進香港社會及經濟的可持續性，特別是它如何針對貧窮問題及促進香港的社會經濟發展。在本研究中，社會影響被定義為：(1) 針對目標受眾的直接社會影響³；及 (2) 針對目標受眾的間接社會影響。經濟影響則被定義為 (3) 對社會創新者的培育及社會創業支援。上述三者之總和，將被視為社創基金(藉被評估的受資助項目)所產生的影響。下方列表總結了我們如何貨幣化這些影響。是次研究，我們使用了社會機會成本方法(‘social opportunity’ cost approach)來量化社會影響⁴，此方法普遍適用於跨國或本地的政策研究中。

表 2 社會回報的貨幣化⁵

可持續發展方面	社會回報的種類	原理	貨幣化方式
社會	對目標受眾的直接社會影響	扶貧	根據受惠者在項目進行期間的資金收入直接訂定。與社區扶貧的成效相關。

³ 目標受惠者包括傷健人士、兒童與青少年、低收入家庭、長者、少數族裔及其他。

⁴ 社會機會成本是「社會為了達致特定目標所犧牲的資源價值」或「社會所節約資源的價值」(Cordes, 2017, p.100)。貨幣化取向往往使用「財務代理」(financial proxies)來闡述社會為了達致某些目標與價值，在提供服務前需先放棄的(社會)機會成本，或社會從所創造的社會價值節省而來的機會成本。在此取向中，財務代理一般是建基於預算或市場數據(Cordes, 2017)。

⁵ 有關方法及例子的詳情，請參考完整報告中的附錄 4.2。

		減低社會公共福利的支出	根據項目進行時，受惠者購買物品與服務的成本節約，以計算社會公共福利的減少幅度。與社區扶貧的成效相關。
	對目標受惠者的間接社會影響	提高公眾關注	根據項目進行期間，媒體報導所創造的等效廣告價值(Equivalent Advertising Value, EAV)，來評估項目在提升公眾對特定社會議題關注所產生的間接社會影響。
		增加社會包容	在提升社會包容的間接社會影響方面，義工服務常被視為代理變數，因為它能促進社區的包容度。
經濟	育成對社會創新項目執行者的影響	促進社會創新活動的額外財務支援	因社創基金對社會創新執行者的育成影響，受資助項目在資助期間所收到的捐贈、資金及贊助。
	培育潛在社會創新者的影響	開展教育活動，提升創造社創解決方案的意識與了解	參考市場上具相似內容或課程設計的教育課程
	支持社會創業的影響	對社創人員的支援	為社創提供就業機會

直至 2020 年 6 月，基金為 147 個社創項目提供 9660 萬港元⁶的資助，其中 5410 萬港元由社創基金提供，餘下 3650 萬港元則通過配對基金而獲得。這些項目的在這段期間的主要成效如下：

- 為各類貧困人士(如低收入家庭等弱勢群體)提供 1,234 個就業機會；
- 為 1,528,330 人士及 802 個家庭提供服務/產品/活動或培訓折扣優惠；
- 鼓勵超過 4,029 名義工參與；
- 產生共 969 篇媒體報道，以增加社會包容度；
- 接觸或培訓 24,422 名學生；
- 為支援社創企業創造 454 個就業職位；
- 在社創基金和所需的配對基金之上額外增加了 1700 港萬元的投資或捐款。

⁶ 9060 萬港元是實際支付金額。社創基金及配對資金共達有 1 億 1190 萬港元。

上述均反映著社創基金對的社會及經濟可持續性的影響。

本研究根據社會機會成本法進行了成本效益分析，以評估社創基金的投資回報率(ROI)。本研究顯示，7.2年間的社創基金貨幣化回報約2億4280萬至3億8250萬港元(原型企業：1650萬至2720萬港元；初創企業/擴大規模企業：1億1810萬至1億6590萬港元；能力提升項目：1億820萬至1億8940萬元港元⁷)。社創基金的投資回報率約2.68至4.22(原型企業：2.17 - 3.59；初創企業/擴大規模企業：1.97 - 2.76；能力提升項目：2.13 - 2.84)。

就投資成本而言，淨現值投資回報率為1: 2.68 - 4.22，即每一元的社創基金投資，能換取2.68至4.22元社會及經濟可持續性產出。總括而言，上述成本效益分析證明了社創基金對促進香港社會(如貧窮舒緩及提升人口整體幸福感)及經濟可持續性(社創企業支援)的積極影響。

戊、社創基金對香港社會創新生態系統的貢獻

本研究探討了社創基金作為社創生態系統的一部份，如何影響香港的社會創新領域。通過研究員的實地觀察，及與主要持份者的深度訪談，我們識別出社創基金對社創生態系統的不同貢獻，包括以下四個範疇：(1) 促進社創生態系統內的跨界別合作；(2) 填補社創生態系統內的制度空白；(3) 幫助社會創新者發展及擴大他們的社創計劃；及(4) 解決弱勢社群的多元需求。

促進跨界別合作 - 研究文獻顯示，跨界別合作是社創成功的關鍵。由是觀之，鼓勵不同界別參與及增強互聯性，有利於香港的社創生態發展。從我們的觀察中多次發現，社創基金其中一個貢獻，是它能促進不同界別的社創共創(co-creation)。例如，一、不少社創基金的跨界別協作促成了嶄新的社創計劃，如「按效益付費」(Pay-for-Success)項目；二、社創基金亦促成了跨界別協作平台的建立，例如「FOOD-CO」與「樂齡科技平台」；三、在各資助項目中，來自不同背景的持份者之間的合作明顯增加。不論是項目內或項目之間，這些人力及社會資本的交流可有利於以社區為基礎的社創發展。

⁷ 估計下限反映著經資助後，所有被評鑑項目在沒有延遲回報的情況下所獲得的預期回報，而估計上限反映著，若包含資助完結後的潛在影響，被評估項目的最大回報。

填補社創生態系統內的制度空白 - 在社創基金設立前，香港的社創生態有不少不利於社創實踐的制度漏洞。通過創新的政策設計(例如減少申請資格的限制)，社創基金補足了一些現存的制度漏洞，並鼓勵了更多新參與者進入社創領域(令社創生態更多元)。同樣地，社創基金亦促進了新形式社會融資的出現與普及(按效益付費模式)。例如，香港社會早有有關社會效益債券(social impact bond)作為社會計劃的「新型」融資工具推行潛力的討論，在社創基金推動香港首個「按效益付費」項目之前，關於此類融資工具的成功實踐案例幾乎從沒存在。

培育社會創新者發展及擴大他們的社創計劃 - 社創基金的另一貢獻是通過與協創機構建立策略伙伴關係，及主動舉辦不同活動，提升社會創新者在其領域的能力。我們的問卷調查顯示，大部份社創計劃預期在資助完結後，仍能延續項目。他們亦制定了不同計劃進一步把社創項目擴展，因而產生更大的社會影響力。

應對弱勢社群的多元需求 - 由於香港社會的人口與社會經濟轉型迅速，現存的(公共)社會福利支援對於解決嶄新與多元社會需求，存在不少困難。本研究認為，香港特區政府成立社創基金，旨在回應上述問題。通過為資助公民社會建立創新的解決社會問題的方案，社創基金促進了「新型」社會服務的供應模式，以回應未被滿足的社會需求。訪談亦顯示，社創基金被視為具備開放性，容許社會創新者建立非傳統(創新)的解決方案，「更好地」回應一些現存的社會問題(即香港的貧窮問題)。

己、 建議與總結

在評估期間，社創基金增強了項目管理與評估效能，並參考了研究團隊在 2019 年 11 月的行政摘要中的建議，這些優化措施包括：

- 加強社創生態系統中，社創基金作為「推動者」和「促進者」的角色，以發展社會創新及社會創業，為社會帶來正面影響。為評估相關影響，研究團隊審視了 2015 年 6 月至 2017 年 12 月期間的 87 個受資助項目計劃，結果發現他們的網絡合作伙伴從計劃開始時的 156 個，大增至計劃完結時的 445 個。
- 推行包括量化及質化數據的評估系統。除在之前數年已使用的產出指標外，亦使用成效導向測量以識別質化分析，從而定義及了解不同項目的影響。
- 委聘第二批的四間協創機構，以設計及推行新一批次的創新計劃，支持和執行社創基金的政策策略。除了第一批的兩間協創機構，即由理大科技及顧問有限公司設計和執行的「好薈社」(Good Seed)，以及由香港社會服務聯會所設計與執行的「創匯

點」(Impact Incubator)，第二批加入了兩間新的協創機構。他們是旨在培育年輕人的社創夢想，包括由豐盛社企學會設計及執行的「創新園」(Innovator Farm)，以及旨在激發和培養弱勢社群成為社會創新者，香港善導會的「社創社」(BEHub)。

- 作為第二次評估研究的一部分，委託進行一個由 2020 年 7 月至 2023 年 12 月期間進行的全港調查，審視社會大眾對社會創新及社會創業的了解與認識，以及目標群體的需要，以令項目更好地解決社會問題。
- 借助專責小組成員的社會資本、專業知識與人脈網絡，在社創基金下促進社會創新及社會企業的發展。第三屆專責小組的任期為 2018 年 7 月 1 日至 2020 年 6 月 30 日，期間專責小組成員擴展至 34 人，當中包括不同背景和專業知識的人士，如學術界、商界、基金會資助者、非政府組織、社會企業家及政府官員。

本評估研究肯定了社創基金通過社創解決香港貧窮問題的催化角色，亦發現社創基金日趨成熟，所創造的公共價值質量、對社創生態系統及社會的影響均不斷提升。儘管社創基金獲得成功，它的未來發展亦存在著不同的挑戰與機遇。對此，本研究團隊針對社創基金的內部管理及未來發展，提出了六個建議：

內部管理方面，本研究團隊的建議如下：

檢視社創基金的內部策略 – 近年香港的社創生態系統發展迅速，社創基金亦日趨成熟。從社創基金的策略可見，社創基金在透過支援、促進及培育社會創新以解決複雜的社會問題，尤其是貧窮問題方面，有十分清晰的目標。為促進社會創新，社創基金制訂了五個內部策略，包括(1) 推動旗艦項目和協創機構計劃以獲得成果；(2) 成立構思及方案銀行；(3) 吸引商界參與社會創新；(4) 物色和培育不同界別/群組的領袖；及 (5) 提升公眾的認知和支持。根據上述指導原則和專責小組的意見，社創基金部署了一系列的政策措施(政策組合)，對社創生態系統發展產生了明顯的正面影響。此外，對政策如何促進社創的認識日漸增加，我們參考了本地及海外的文獻，總結了一些新興且能有效促進社創的政策措施。有見及此，我們建議社創基金基於新出現的知識，以及香港制度環境的潛在改變，進一步審視它的內部策略，訂立不同目標的優先次序，令未來工作更能聚焦及影響更深遠。例如，社創基金可發揮不同的旗艦項目和協創機構的優勢、善用多於 1300 個已創作的創新意念，並繼續接觸商界及社創生態系統中的不同持份者。

檢視社創基金的政策組合 – 本研究進行了全面的文獻回顧，並從世界各國目前促進社

創先進策略中，識別出 11 項常見策略。總括而言，它們能分為兩大類型：供應為本(即聚焦於社創的建立)及需求為本(促進社創應用與擴展)或兩者兼具。為此，我們評估了社創基金現存的政策組合，為社創基金將來的策略檢視提供參考。

研究團隊發現，社創基金巧妙地混合了供應與需求為本的政策，以促進社創發展。然而，它也存在一些有待優化的空間，這主要有三方面：一、可進一步增強有助訊息交流的國際聯繫。我們研究顯示，社創基金可考慮建立地區性或國際性的聯繫，如主持、贊助或參加國際會議、峰會、論壇、研討會或其他形式的分享活動，與其他國家進行知識交流。

另一重要探索領域包括為影響的量度與交流建立範例(制訂標準)。在社會創新政策的文獻中，越來越多的討論集中於政府在「促進與建立影響量度標準，以及通用的交流語言」過程中的角色。⁸這對於有效決策是十分有利的。在香港，越來越多的工作集中於評估社創計劃的社會影響，然而它們均欠缺統一的標準，導致一些新型社會投資機制(如按效益付費模式)未被廣泛採用。

鑑於社創基金是其中一項推動社會創新的重要公共舉措，除了資助社會影響評估的活動外，它亦可考慮探索如何促進效益評估與溝通的標準制訂(如訂立指導方針)。研究團隊認為，從 2020 年 8 月與香港社會影響力數據聯盟的接觸可見，社創基金在此方面取得進展。是次合作旨在與各協創機構及社會目的組織共同制訂社會影響數據管理系統，幫助他們提升管理和測量社會影響的效益與效能。研究團隊相信，社創基金會繼續探索更多機會，以促進社創領域的標準制訂工作。

⁸ 衡量社會影響有不同的方法和工具。過去文獻多強調不同測量法的優劣，它們的效能往往取決於環境(Cordes, 2017; Millar, R., & Hall, K., 2013)。目前的文獻多認為，衡量社會影響並沒有通用的方案(Solórzano-García, 2018)，故此，標準制訂的討論並非意在建立單一的影響測量方法，而是怎樣訂立軟指標，如設立衡量影響的指導原則(例如歐盟的社會影響框架(EU-framework) [Lauritzen, 2015]) 及增加影響評鑑的透明度。

在社創政策文獻中另一重要主題，是社創過程中的公眾參與。近年，關於公眾如何參與社創共創(co-creation)的討論越來越多。⁹ 總體而言，我們研究發現關於社創基金工作設計的議論仍相當有限。然而，隨著大眾對社創領域日益關注，社創基金應預先計劃及考慮如何在社創工作中，容納更多的大眾參與。然而，這如何具體加以實踐，仍需進一步探索。在第二次評估研究中，社創基金將進行涵括所有持分者的全面調查，以了解他們的回饋、建議與評論，這可作為容納大眾參與社創活動的起步點。

將多維貧窮概念納入規劃與評估 - 社創基金是解決貧窮問題的重要公共措施。在我們的政策分析中，社創基金運用資金捐助(grant-making)機制，促成了不同的社會創新解決方案，以滿足未受惠於目前社會服務的弱勢群體。這亦是社創基金在扶貧上的主要社會貢獻。放眼將來(如後新冠肺炎時期)，貧窮很可能仍是香港最嚴峻的社會問題之一，這無可置疑地需要更富創意與影響力的解決方案，以應對新出現與貧窮相關的問題。在這方面，社創基金將繼續在扶貧上扮演着重要角色。

除了幫助貧窮線下狹義的貧窮人口外，社創基金亦為弱勢社群提供更廣泛的貧窮紓緩、貧窮預防及緩減社會掛斥、促進社區融合、提升幸福感及社區凝聚力。一如評估研究所強調，針對多維貧窮的概念正正適合作為社創基金的定位。事實上，社創基金所資助的項目和計劃涵蓋了十種類型的多維貧窮。故此，我們鼓勵社創基金把這概念納入在它的內部規劃與對外推廣的工作中，推動更多主題為本的項目，應對不同類型的貧窮議題。

在社創基金的未來發展方面，本研究團隊的建議如下：

⁹ 總括而言，關於大眾共同參與社創的討論，包括共同推動、共同策劃及共同執行 (Voorberg, 2015).

深化社創基金作為「制度推動者」的角色 – 我們的政策分析顯示，社創基金的其中一個主要貢獻，在於它在社創領域中所扮演的制度變革者(推動者)角色。我們的研究發現，社創基金的一些主要計劃(如創新計劃、按效益付費、FOOD-CO、樂齡科技平台)的設計細緻，因群聚效應(critical mass)的存在而在社區被廣泛使用，這有利於社會創新環境發展的制度改變。此外，訪談亦反覆顯示了主要持份者期望社創基金能擔當社創生態的改革者(擴展社創領域界限)。隨着社創基金矢志成為制度推動者，致力於創造建設性的生態系統以培育創新意念及社會創業、促進知識交流及協作、鼓勵實驗，我們相信社創基金存在著引領制度性改革的潛力。在未來發展方面，社創基金可考慮深化此角色，為業界帶來更多主題或影響為本的計劃，應對少數族裔、特殊病患者、獨居長者等弱勢社群生活上的不同困難。

促進實證為本的社會創新實踐 – 缺少實證為本的社會創新，是本地以至全球社創發展的共同問題。在文獻回顧中，本研究團隊發現實證為本的社會創新在制度層面尤為缺乏，這可能窒礙香港社創生態系統的長遠發展。我們鼓勵社創基金增加對實證為本社創實踐的支援，通過知識的層層累積，社創基金可令香港成為實證為本社創教育與實踐的地區性知識樞紐。

多年來，社創基金的優先項目集中於研究，例如通過資助大學(如香港中文大學及香港教育大學)的應用及行動研究，在實證研究、理論、社創理念實踐證明方面帶來創新。我們肯定了這是社創基金在實證為本社創實踐的重要一步，但亦認識到以本地為基礎的知識和技能，亦是同等重要。我們建議社創基金增加與學術機構的協作，進行主題為本的學術研究(如腦退化症)。同時，我們建議社創基金可進一步支援有關實證為本社創實踐的研究(如邀請主題為本研究計劃書，針對如聽障人士的特定受惠者)。通過知識的層層累積，社創基金可令香港成為實證為本社創教育與實踐的地區性知識樞紐。在這方面，社創基金已把包括基金簡介、工作範疇、基金由來、成效及基金動向、新聞公報等詳盡的資料上載於網站，然而，關於社會企業、社創的實證知識與教育資訊

仍然欠缺。若成立一個一站式平台，融合包括研究知識、實踐模式、社會影響評估工具及計算、相關出版及參考、常見問題與解決方案等資訊，將有助香港發展為社會創新的地區性樞紐，和創造長久的社會影響力。

發展良好的社創實踐與政策協調藍圖的基準 – 一個完善的公眾參與及清晰的政策藍圖，對長遠的本地社創生態系統的發展至關重要。我們可多加參考鄰近城市，例如台北市政府針對社會創新建立的協調規劃。它們的政策藍圖描述了在當地環境中，社創發展的「誰」及「如何」。在香港的政府架構中，不同部門獨立地推動社會創新及社會企業，協調各方工作的統一部門並不存在。研究團隊明白社創基金本身未必是訂立社創政策藍圖的公營部門，然而它可為業界提供良好實踐經驗及基準，供各持份者作參考，亦可倡議達致更好的協調。

總結

本研究認為，社創基金在香港的社會經濟及創新方面扮演著關鍵角色。在未來，我們預期社創基金會繼續連繫公眾及社區的不同持份者，共同創造一個有利於社創發展、支持性的環境，為扶貧工作作出積極的貢獻。