社區投資共享基金

22.04.2004

實地探訪籌備與計劃推行: 經驗分享及交流

當日有四十多個主辦機構,基金委員會主席縣維庸医生 GBS, JP;委員高靜芝女士, JP 及李張慧美女士, BBS 出席,分享推展一個「社區投資共享基金計劃」特別之處;交流回應撮要如下:

1. 成功的關鍵因素及值得驕傲的地方:

- <u>最成功</u>的地方是: 受助者能成功轉變為助人者; 機構管理層亦培養出及 支持社會資本概念; **基金已成為不同機構的共同話題及語言**; 能建立不 同網絡尤其與商界之網絡; 在社區建立了社會資本概念。
- 成功的關鍵因素包括:成功例子是很好的宣傳方法;機構內部消息互通; 參與基金計劃不等如增加工作量而是一個珍貴的學習機會;機構能認 同社會資本概念:互相交流經驗增加對社會資本概念的了解。
- <u>計劃的宣傳和口碑十分重要</u>,包括機構內部的宣傳以及對外的宣傳。宣傳的策略可以靠「口碑」,以人傳人的方式將基金的理念宣傳開去。曾有機構表示,計劃內有商界的參與,是由其他部門的同事作轉介。因此,機構內部消息互通對計劃起積極的作用。
- <u>機構負責人本身要對計劃有熱誠</u>,認同計劃是有意義,不會覺得工作量 太多。繼而推動參加者投入,最終讓參加者對計劃有歸屬感。
- <u>鼓勵不同背景和界別的義工參與</u>,發掘組群的強項,從多角度和多方面 去嘗試將組群內強項以及需要補足的地方作配對,達到「凹凸」的效果。
- 活用「遠親不如近鄰」的傳統觀念,善用「民間智慧」,「就地取材」。

- 活用「小」就是美的概念,建立一些成功的藍本。
- 適應力強及處事要有<u>靈活性</u>。推行計劃一定要靈活變通,例如愛家教室的計劃,由於合作伙伴無法提供場地開辦課程,我們轉而跟中學合作,由學校提供場地,並利用學校家教會義工協助計劃招募參加者。
- 對所服務的地區有深入認識,計劃要實際可行,能夠真正回應社區的需要。社區問題應由社區自行解決,動員鄰里之間的互助合作較諸尋找他人的幫助更為有效。
- 2. 推行一個「新」計劃/構思時,對參與者、員工、機構等的<u>得著和</u>體會
 - 「受惠者」不一定永遠成為「受惠者」, 改變服務接受者的觀念成為服務 提供者。
 - 最開心看到**參加者的自信獲得提升**,而員工亦能學習到有系統,講求成效 的處事方法,機構本身亦因推行計劃而累積了寶貴的社會服務經驗
 - 勇於嘗試,改變傳統工作的觀念及手法。
 - 跨機構合作有成功的例子,機構之間是可以透過「磨合」,建立「互信」。
 - 傳媒的宣傳令陪月的概念越來越多人認識,不同地區(甚至同一個地區 內)都有類似的計劃,我們需要做得更加好…但**有競爭才有進步**。
- 3. 在推行計劃時遇到的困難,及克服/處理這些困難的手法和經驗?
 - 要推行一個全新的計劃是非常困難。當有問題出現時,要尋求問題的根本,然後對症下藥。有問題出現是必然的,解決方法是要對所做的工作有信念及有熱誠,只有這樣才可以化危為機,任何不可能也變成可能。 建議機構因應本身的專長(包括人力資源及現有地區網絡)並加以發揮。著重招募一班最熱心最積極的份子建立核心義工隊,以人傳人的方

法開展計劃。

- 不能再依靠傳統方法做事,應該**要以創新手法才能收效**,尤其對於需要 聯絡商界參與時,更加需要突破傳統宣傳手法才能有效拉攏他們合作。
- 推行計劃必須面對與「傳統概念」的衝擊。解決方法是勇於嘗試,以多 角度和多方面去突破,改變固有的模式。
- 避免「標籤」:計劃初期的宣傳主要以新來港人士作對象,結果報名人 數強差人意。克服困難的經驗是不刻意「標籤」某一個群體,發掘計劃 對象的才能,然後在本地及新來港人士之間建立網絡反而是最有效及成 功的方法。
- 在鼓勵參加者明白互助互惠的概念亦遇到困難。解決方法是「投其所 好」,以成功的例子去解釋理論,以實踐的方式讓參加者明白。
- 另一個困難是社區需要大,計劃要持續發展亦有困難。解決這個困難的 手法是將服務接受者轉變為施予者,擴大服務的新力軍,便能服務更多 人。
- 義工、參與者、合作機構不了解社會資本的概念,難以推動義工或合作機構的積極參與。保持義工參與尚有困難,如當他們搬遷,或隨著工作隊及參加者人數越來越多,質素有參差;我們需要加強培訓及在統籌工作做得更好,令義工水平不致相距太遠及保持計劃內所有參加者的投入感。
- 客觀情況經常轉變,未必能夠在你掌握之內,我們因此未必能夠完全緊 貼原先設計的工作計劃。 計劃進度可能會受到突發情況的影響,例如 SARS 的爆發。計劃推行時可能與原先的構思出現差異,機構可因應現 實環境作出調節,不應被固有的框框所局限,可以因應計劃的改變與秘 書處聯繫及溝通。
- 我們的計劃即將展開,如何接觸參加者是我們目前關注的事項,因此前 期工作著重宣傳。
- 新概念及理念改變實需要時間建立; 社區為本之計劃覆蓋範圍太廣。 邀請商界參與仍有困難, 商界以其業務為先,再考慮社區參與; 參加者 能耐未能符合商界要求。 打破參加團體既定觀念及態度尚有困難, 例

如某些種族團體不會融合其他種族團體或對他們存有負面期望。 機構 須處理參加者個別之危機後才能切入社會資本概念。

- 招聘或調配合適計劃人選有困難,**基金計劃實需要有能耐及經驗的人** 才。
- <u>克服/處理</u>這些困難的手法和經驗: 清楚訊息說明基金計劃目的是引領不同圍體合作, 而不是為某些特定團體提供指定服務; 於計劃啟動時, 喚起更多不同組別之參與; 聆聽商界所須及讓他們了解社會資本概念。

4. 機構的得著和體會

義工的參與

- 讓義工親身參與計劃,使他們接受及明白社會投資的概念
- 不用急於推動大量義工參與,應小心挑選幾個投入及有心的義工,作為網絡核心及模範,以帶動社區人士的參與
- 加強參與者之間的凹凸配對,維繫彼此之間的關係
- 每個人也有強和弱的地方,沒有人會永遠處於弱勢
- 嘗試改變傳統觀念,受惠者也可以是服務提供者

合作夥伴

- 機構與合作夥伴之間的溝通十分重要
- 讓機構的高層與合作機構的高層直接聯絡,有助提昇計劃的效率

機構的體會

- **傳统社福理念需改變**,以配合社會資本概念,例如受助者亦能轉變為助人者
- 基金計劃喚起更多社區需要之分析及研究
- 增進機構整體之凝聚力

5. 對基金秘書處的意見及建議

- 基金秘書處<u>成功的地方</u>是能保持與參與機構之緊密聯繫;積極及主動; 促進機構間之聯繫;能儘快回應機構的需要及疑問
- 與秘書處多聯繫有助計劃的推行
- 秘書處應繼續保持彈性的處事手法
- 秘書處應盡力協助機構解決問題
- 整體上,基金秘書處在各方面均能作出適時及適當的回應,但有些時候 則嫌『過快』,未能給予機構充足時間將所需資料送上,請多給予一點 時間。
- 參與之計劃不斷增加, 秘書處如能保持過往之效率; 有時因工作繁重而 較為急進

6. 對於實地探訪的意見

- 基金實地探訪的目的是: 最佳途徑衡量及記錄計劃之成效; 具體地闡釋社會 資本概念; 受資助機構與基金委員接觸之機會; 加強互相了解
- 實地探訪可以發揮多方面的效能: 參加者經驗分享; 及參加者描述本身及擴 潤了的網絡; 更多溝通
- 機構及計劃的參加者均同意基金實地探訪的目的。有些時候,由基金向參加者直接對話,解釋基金理念及推行目標,較計劃負責人單方面的解說更有說服力。但緊記切勿令參加者感到緊張及有壓力
- 實地探訪時,機構會儘量安排由參加者講述自己的感受、及通過計劃所得到 的各項轉變,包括個人能力提升等。建議事前雙方有足夠溝通及詳細安排, 令拍攝工作更順利
- 部份計劃的參加者未必適宜面對鏡頭,或有部份計劃項目未必能配合實地探 訪時間,事實上機構本身亦會定期進行拍攝,部份紀錄了一些感人個案,如 有需要,我們可以向基金提供有關的資料,由基金輯錄成書作為宣傳之用。

- 使實地探訪的過程更順利及更有果效, 可以:
 - 一年拍攝一次
 - 在拍攝或實地探訪之前應與機構聯絡,以便事先作出安排,使拍攝/ 探訪可以順利進行
 - 拍攝時應帶出社區或參與者觀念的改變
 - 參與者的實例說明有助了解計劃的進度
 - 拍攝隊伍人數不可太多; 預先安排適當時間及地點作探訪;
 - 以輕鬆模式進行,減少參加者之壓力
 - 改善製作水準

7. 對基金運作意見

基金成功的地方是能:

- 促進機構之間的交流;增强了解社會資本概念;
- 能提供多種不同類型之簡介會,研討會及工作坊予參與機構
- 支持不同機構在不同階層開展不同種類的計劃,並協助推廣成功經驗,優化 計劃的質素
- 將成功經驗輯錄成書或光碟,一方面可將經驗流傳開去成為成功典範,另一方面亦肯定機構所付出的努力。
- 去年的基金首年論壇很成功,有助宣傳計劃,希望以後能有更多類似的節目。

尚待改善之處

- 共創社會資本是一個值得推廣的理念,但至今社會對此認識不足;除了政府 機構外,應喚起更多界別之參與
- 如何將基金之理念及成果,廣泛地向公眾及更多機構宣揚,以促進他們明白 及接受社會資本概念
- 獲支持的計劃類別以社福為主,是其他機構創意不足還是基金扼殺了有創意的計劃?
- 出版小冊子,以社區及個人轉變為主題,介紹成功個案及網絡建立;
- 減少須提交報告之數量及減少對受資助者參與及協助基金活動之要求(尤其 對第一期受資助者);
- 如機構有適當理據解釋不能達到某些指標, 可向基金提出再議定指標數字
- 增强對規模較小機構的支援