

台灣社會  
公益行動協會



J0009

# Transitions 轉變

An introduction for public sector staff, showing how making the transition to social enterprise could transform your public service

本文係為公部門人員所寫  
說明轉變為社會企業能如何幫助公共服務轉型

作者：麥特·傑瑞特 Matt Jarratt

出版：Social Enterprise London  
Capital Ambition  
London Councils

2010



如果你的部門、學校或機構是交由你管理時，會不會表現更好？你有意願要與地方單位、同事和社區合作，用一個有創意又刺激的方法來創造一個全新的組織，以符合使用者的需求嗎？你想不想當自己的老闆？本文將告訴你如何完成這個想法。

## 緒言

（英國）政府已表態要將更多權力 (power) 開放給人民：給予公共部門工作人員新的權利 (right) 來成立員工持股的合作社，企圖接手他們原本所提供的服務。這能使得數百萬的公部門員工成為自己的老闆，還可以協助他們提供更好的服務。

### 建立大社會 **Building the Big Society** (2010年5月)

這本小冊子將教你如何實現願望。這是專門為你、所有倫敦地方單位及學校的職員所寫的。透過創立社會企業來直接掌控你的服務，它會給你所需要的工具，來做出你職涯當中最精彩、最值得的決定。你負責設計和執行你的公共服務，包括讓你的社區參與、及與地方單位建立合作關係，來創造一個能真正符合人民需求的服務。

這本小冊子說明了甚麼是社會企業，也提供了一些你所需要的資訊來決定這是否是正確的決定。

它也提出一些可能會阻礙你創立社會企業的障礙和挑戰，帶領你了解創業的過程，並且概述一些你可能會希望你現任雇主持你的一些措施。

在公部門外部另外成立社會企業，常被描繪成一個衝突性的過程，也就是員工「拒絕」受到公部門束縛，而偏好於社會企業模式。然而現實生活中卻不是如此：成功的社會企業幾乎都是在與公共體系建立合夥及合作關係的情況下才建立，而這份指南概述了為什麼有建設性、互利的創立過程是如此重要。

社會企業並不是適合每個人。但在英國超過 62,000 家的成功社會企業，顯示出公平的價值、社區投資、地方自治和專注社會或環境的使命，可以帶來更有效率的服務、更好的使用者經驗和更快樂的員工。

這本介紹將會帶領你瞭解這一切。

社會企業是一種事業。然而，他們獲利是要解決社會或環境需求，而不是幫私人股東賺錢。因為他們是為公共利益而存在，社會企業往往被任命提供一些公共服務。

## 社會企業：它到底是甚麼？

創立一個社會企業，提供你一個機會從事創新，發展一個全新、有活力、提供服務的方式，及與同事、居民和企業的合作方式，來提供更好的服務。你將會經歷較少的繁文縟節和控制，而針對你想要的服務方式，你將有自己的決定權。

社會企業是創立來處理社會和環境需求的事業。不像一般典型企業，銷售商品或服務僅僅為了財務上的獲利，社會企業將利潤再投資到原組織，以加強它的社會影響力，或是將利潤再投資到其它組織，以達到社會和環境的目的。

社會企業這個名稱包含了許多不同法律和組織編制上的形式，包括了合作社 (co-operatives)、信用合作社 (credit unions)、社區休閒活動信託基金 (leisure trusts)、互助組織 (mutuals)、社區利益公司 (community interest companies, CICs)、發展信託 (development trusts) 及社會事業／公司 (Social Firms)。更多不同類型的社會企業結構資訊在本文件術語彙編部分。

最重要的關鍵是要記得，社會企業是一個概念，而不是一個實體－你不會去註冊一家「社會企業」，相反的是你會選擇一個最能符合你發展社會企業目的的正式法律結構。

**提示：**

**社會企業是一個概念，不是一個實體；  
你以一個企業或慈善機構註冊，以成為  
一個社會企業。**

社會企業可以（也確實）在任何經濟領域運作，但這本手冊特別著重於那些提供公共服務給地方單位（包括學校）的社會企業。任何人都可創立社會企業，但往往是由現有的慈善機構、有創業精神的個人或是公部門的員工所創立，如此他們得以對他們部門提供的服務有較直接的掌控權，進而變成一個新的事業，來回饋給當地的社區團體。

成功的員工主導啟動案 (employee-led initiatives) 保留它的獲利，確保投入的每一英鎊都能為當地社區和居民創造利潤。社會企業的經營典型上都是兼顧三重效益 (triple bottom line)－人、利潤和環境 (people, profit and planet)。

身為建構（英國）「大社會 (Big Society)」社會發展策略的一員，（英國）聯合政府一直致力於支持「互助組織、合作社、慈善機構和社會企業的創立與擴展，並支持這些團體能在公共服務上有更多的參與。」，聯合政府也致力於「給予公部門員工一個新的權力來組成員工持股的合作社，並企圖接手他們（在公部門）所提供的服務。」，政府的論點是：

「如此會促使上百萬公部門的員工成為自己的老闆，並幫助他們提供更好的服務。」（取自：建立大社會 **Building the Big Society**）

政府尤其注重在學校內發展社會企業。聯合政府文件中，概述政府的政策規劃時提到：「政府應該要幫助家長、社區團體和其他人團結，創立新學校以改善教育系統。」

因為社會企業的突然快速進展，一般人會很容易地認為社會企業是新穎和激進的。但這是一個迷思。儘管社會企業造成的影響的確是激進的，而且目前所推行的運動型態都還很新穎，以結構方面來說，他們的建立十分穩固。單單在英國就有 62,000 家社會企業，而這個運動可以追溯到 100 多年前，當時還只是合作社和自助運動（self-help movements）的草創時期。

歷史悠久的社會企業，包含由牧師（現為勳爵 Lord）**Andrew Mawson** 創立的「布萊姆利中心 **Bromley by Bow Centre**」。25 年前他接管了這個位在東倫敦以泰吾士河底隧道北端入口（**Blackwall Tunnel Northern Approach**）為主的沒落教區。

現在它則是社會企業運動的一個國際指標，有著咖啡吧、家醫外科和健康照護中心，僱用超過 100 位員工，並且每週有超過 2,000 人使用其服務。他們的服務是根據全社區的需求特別量身訂做的，服務對象包括家庭、年輕人、行動不便的成人和長者。

因為社會企業在倫敦奧運和殘障奧運的再生潛能 (regenerative potential) 最大化上，扮演一個很重要的角色，東倫敦地區開始有越來越有生氣。

一個接手原先由公部門所提供服務的社會企業例子，就是 Living Well，他們提供 HIV 帶原者及愛滋病患者支持和諮詢。直到最近，它由「Hammersmith 與 Fulham 基層醫療信託基金 Primary Care Trust (PCT)」成功地運作。然而，它想要將組織發展到一個全新的服務領域的企圖心、創新和創意，卻被財政困難所阻礙，主要是因為無法在每一年都有財務盈餘。

經過一段時間的研究後，員工有了想要組成社區利益公司的想法，並「脫離 spin out」來自基層醫療信託基金的控制。負責領導整個過程，並管理這個新的社會企業的詹姆士·米勒 (James Miller) 對於能達到目標的潛力感到非常興奮。「我們期待可以不靠基層醫療信託基金，即可執行自己的合約，在企業贊助的活動參與投標，並和全國大型慈善機構連結。經營自己的組織讓我們能自由地創新，這是最令人興奮的事了。」米勒特別強調 Living Well 和基層醫療信託基金發展出十分緊密的合作關係，並深深認為好的社會企業發展，是要依靠公共機構和創立新組織的人員間良好的溝通。

接下來的例子還有 HCT (Hackney Community Transport 漢克尼社區運輸)，他們在全倫敦和約克郡雇用了將近 500 名員工。HCT 提供必要的巴士服務、培訓和工作給數百名長期失業的人。每年有超過 100 萬通勤人次—也就是每天有將近 30,000 人—都由 HCT 提供。

HCT 經營主要的通勤路線和學校路線，並有提供 2012 奧運施工現場的工人交通工具的專營權。其傑出的表現讓它贏得一些英國運輸龍頭的工作，像是 London Borough of Waltham Forest（倫敦東北角的一個行政區，倫敦奧運館場之一）。合約上規定 88% HCT 的學校巴士必須要準時；而事實上它有 99% 都是準時的。在經營期間，過去 8 年它每年都有大概 25% 的成長，而在本會計年度營業額預計會上看二仟萬英鎊，大約有一佰萬英鎊的利潤。

在 2007 年，當時的政府在國家衛生保健局 (NHS) 內部成立社會企業部門，來鼓勵醫生、護士和經理人創立社會企業，以提供創新、高品質的照護。指標性政策文獻像是 Our Health, Our Care, Our Say 和前任保健局長 Ara Darzi 在 2008 年深具影響力的 NHS Next Stage Review（保健局新階段工作評論）推廣了一個新訊息，認為社會企業能夠開啟一些新的工作方式，注入新的急迫性和熱誠到 NHS。

一位在 NHS 工作的外科醫生 Lord Darzi 提到，社會企業能夠給予員工自由，以提供即時適切的服務，並探索合作關係的新途徑，以提供更好的照護和價值。

他的評論提出了一個承諾，讓員工對設立社會企業來提供服務有「請求權 right to request」。基層醫療信託基金不得不認真考慮這個請求，只要該計畫通過審查，就支持他們的發展。

在家長、教師、社區團體、慈善機構和社會企業之間，已經有一股強大的力量，準備好要取得學校的直接控制權，並根據當地的需求來發展。



（英國）聯合政府承諾提供更多的機會，讓保健局的內外部都創新蓬勃發展。然而不是所有公共服務都必須當成社會企業運作。根據其定義，所謂有「請求權」是指公家機構沒有義務同意；然而社會企業在提供公共服務上的成就和創新上的表現，是令人難以忽視的。

有遠見的個人和想要影響現實社會或環境變革的集體渴望，在推動社會企業中，都扮演一個很重要的角色。當公共服務面對改革壓力時，抓住這個能夠體現這些特質的機會，來發展一個新的組織，可以為你的服務或部門提供一個很好的答案。

## 為什麼成立一個社會企業來經營公共服務是一個好主意

### 為什麼社會企業在公部門行得通

為地方單位工作通常會有良好的就業保障和員工福利。有鑑於創立一個成功的新事業是件眾所皆知的難事，為什麼成立社會企業會是個好主意？

以下有6個原因，告訴你為什麼創立社會企業會是你這生中做過最專業的選擇：

#### **Control 掌控權**

提供公共服務的人提出抱怨是很常見的事，儘管事實上他們是在前線提供服務的人，他們常感覺到無力、無法適度回應，並且對官僚體制和中央集權造成的阻礙感到窒息。

因此，他們往往認為那些適合規劃公共服務的人，是那些花了整個職業生涯在提供服務的人－在最前線的人。成立社會企業提供你一個舞台來讓你的夢想成真。

藉由成立自己的社會企業，你對於自己的命運將有更大的掌控權，並有更多的自由來加快導入新思維到服務的設計和執行。

例如，如果你是一個社會工作者，而且你了解到家長之間的無業狀況是你現在所面臨問題的一個重要根源，那如果你有經營社會企業，就沒有甚麼可以阻止你成立或與既有的就業和培訓計劃合作，從問題的源頭解決這些困境。重點在於你能夠靈活運用，客制化你的服務以符合最大的需求，並將盈餘花在最需要的地方。

## 設立自己的條件 (terms and conditions) 的能力

身為社會企業，你將有機會設立屬於自己和員工的要求及條件。

此外，如果你的社會企業採取民主式的管理結構(例如，如果它變成員工持股合作社)，如此一來，你的員工就能夠控制如何建立那些要求和條件。

這可能包括建立一個績效相關的獎金制度，比如說，「約翰路易士 John Lewis 式 (英國大型百貨公司)」結構，在年度利潤中，每個員工收到相等的紅利；或是在一個典型的社區合作社結構，勞務用戶能夠購買公司的股票，若有任何紅利即分配給他們。

### 提示：

關於條件的問題，以及開放公共服務競爭性招標的更廣泛原則，已經在一些主要工會中引起關注。你自己可能就是工會會員，而如果你是和同事合作成立你的社會企業，那他們之中有人很可能成為會員。和你的工會代表事先討論你的計畫是有幫助的，如此可以收集他們的建議，並和他們討論你所要著手進行的步驟。

## 在超越行政部門和行政區範圍贏得合約的能力

行政區範圍的存在是為了反映社區的模式，並促進有效能的地方政府和行政管理。人們當然不會窮他們的一生，在同一個地方行政區域建立與他人的關係、工作或休閒。藉由經營社會企業，不論你在哪個行政區活動，你將可以有自由決定如何設計你的服務來達到勞務用戶的需求。

在不只一個地方行政區執行合約，也可以讓你進行更有效率的服務。例如，人力資源和資訊科技部門，同時在一些地方區域以社會企業提供服務，可以帶來採購上的規模經濟，並減少重複浪費的後勤作業，以節約鉅額的紅利。機會不只如此而已。你可以和私部門合作或競爭私人企業合約，創造更多現金以支持你的地方經濟。

隨著合約的來源和目的多樣性的增加，開始有能力提供不只一種類型的公共利益。例如一個以資訊科技服務為核心的組織，可能可以贏得合約來雇用和訓練學徒。在社會企業模式下，往往能增加在多個核心領域執行業務的靈活性。

當你握有越多和公共或私人組織之間的合約，你的組織就不太容易有不續約的情況出現。

很有可能的是，地方單位對於這種類型的方法會非常開放。由倫敦政府辦公室出版（2010）的*倫敦公共服務轉型*，列舉了幾個聯合採購的例子，和已造成重大支出效率的跨行政區工作。

像五個主辦奧運場館的行政區（哈克尼、紐漢、格林威治、塔村、沃爾瑟姆森林）共同發布居民的時事通訊，從而使每年單單在哈克尼就省了 125,000 英鎊。相仿地，伊靈、哈靈格、巴金—達根罕、蘭貝斯和倫敦塔橋共同成立客服中心 (customer call centre)，每年節約超過 200,000 英鎊。此外，所有現任員工都被轉到新的部門，沒有人被裁員。社會企業可以自由地創新、設計和開發跨區域的服務，讓這些服務將重點放在使用者本身。

## 以積極的態度來面對預算縮減

面對近期最嚴重的經濟衰退後果和削減國家赤字的必要性，在上任的頭兩個星期，聯合政府下令在公部門六十億英鎊的增效節支 (efficiency savings)，而其中有超過十億英鎊是直接來自縮減地方政府預算。根據倫敦市政當局的分析，倫敦的地方和地區政府因為預算縮減，在 2010 年至少損失 3.55 億英鎊；而單單地方當局就損失了至少 1.69 億英鎊，這還是已經每年已先達成 4% 的同比 (year on year) 增效節支。

社會企業模式讓員工和社區能夠以積極態度去面對預算縮減，保留工作並去除昂貴的官僚階級制度。

面對這些改變，地方政府開始積極尋找新方法來分配稀少的資源，尤其側重於能達到最深、最積極影響的必要性，並獎勵已證實可行的方法。經營社會企業，在一個強調獎勵執行力的文化中，你將會較容易成功。被長官所看重的執行類型可能包括，創造就業機會，不再領取福利的人數，雇用

典型遭遇參與阻礙 (barriers to participation) 的族群，以及包括一些回收和能源使用程度的環保成果。

社會企業在所有這些關鍵領域都被建構來提供卓越的報酬率，所以在減少公共開支的時代，他們成功的機會都很大。

## 讓勞務用戶參與你的服務設計和執行的機會

許多地方單位十分擅長於諮詢和鼓勵社區其他成員參與計劃和提供服務。但如果你下定決心要成立社會企業，那麼你可以做的事更多，包括社區成員參與治理或甚至有機會取得組織的擁有權。

這可能包括將居民和顧客納入董事會成員，讓他們領導並指導組織。或是如果你採取的是合作社的結構，那可能包含讓社區成員購買組織的股票，給予他們在組織的經營方向上有民主投票的權利。社會企業神奇的地方就在於它是社區導向；它在結合社區成員、家長、病患和居民參與組織的掌控上，具有很強大的力量。

## 參與刺激、高速成長的企業運動的機會

社會企業在英國是最刺激及最快速成長的企業運動；目前已經有超過 62,000 家社會企業，而且數字還在持續增加當中。支持符合人、環境及獲利的三重效益 (triple bottom line) 的企業公共熱誠持續成長—道德產品 (ethical products) 和服務的市場已經呈現前所未有的規模。加上對社區合作可以達成較高成就的意識高漲，和需要改革公共服務提供方式之公

認需求 (acknowledged need)，很明顯的，社會企業的時代已經來臨。

如果你創立一個社會企業，那麼你將加入一個獨特的活躍網絡，它圍繞著一群最具激勵性和啟發性的商業人士。像是「倫敦社會企業 Social Enterprise London」，「社會企業同盟 Social Enterprise Coalition」，「社會創業家學校 School for Social Entrepreneurs」等等很多組織都會幫助你。

這是件令人興奮並且值得探索的事情。

## 訪談一

### 格林威治休閒事業公司 Greenwich Leisure Ltd (GLL) 總經理 馬克·賽斯南 (Mark Sesnan)

英國最成功的社會企業之一，即「格林威治休閒事業公司 Greenwich Leisure Ltd (GLL)」，它在倫敦外環高速公路 (London Orbital motorway, 簡稱 M25 motorway) 範圍內，與倫敦 13 個行政區合作經營七十個休閒中心。

GLL 是創時代的事業。在 1993 年，格林威治議會面對了嚴重的舉債上限 (rate capping)，於是提案對休閒中心經費進一步再刪 30%，如此一來，會導致二至三個休閒中心及 28% 的全職員工失業。

一份由當地議員鮑勃·哈里斯 (Bob Harris) 策畫的研究，建議由一非營利組織管理議會所轄的休閒設施，而議會則對其保有長期影響力，而非控制權。

根據「產業及公積金社團法 Industrial & Provident Societies (IPS) Act」所註冊登記的「社區利益協會 Society for the Benefit of the Community」於是被推薦接手此案，並獲得通過。

既有的七個休閒中心於是被 1993 年 7 月轉移到新的 GLL。這是英國各地成立的慈善型社會企業雛型之一。

新組織很快地在格林威治地區一炮而紅。不但沒有裁員，還在既有的中心提供新工作機會與新服務項目。而且自從 1993，還新增了三個新的設施—兩個休閒中心及一個健康及健身中心 (health and fitness center)。

GLL 的總經理馬克·賽斯南認為創造能適用於地方單位的「請求權 right to request」後續措施，能開闢創造營收的全新方式。「為何不成立一個規劃單位，也為其他地方單位提供服務，以創造規模經濟；也可以為當地居民提供規劃服務？」

他也勉強承認擴大使用請求權可能會帶來「全面性的挑戰」，尤其是來自工會的挑戰，他們有些人針對社會企業在有關「健康重於利潤 Health B4Profit」的公共服務方案的角色，有刺耳的反對聲。賽斯南的回應很清楚：「社會企業絕不是對工會的打擊」，他也強調 GLL 是「從頭到尾工會化。」

賽斯南樂見產業工會成員率先在各自的地方單位成立社會企業，他認為「這是很好的將私部門排除在外的方法，確保現金會留在地方社區內。」

賽斯南說，在 16 個地方單位運作的 GLL 提供規模經濟及絕佳的省錢機會，因為它削減重複性高的後勤辦公室功能，如工資核算及採購。「我們還有與其他夥伴合作的經驗，如有關健康或減少犯罪等，都可以在我們經營的其他行政區複製，而不用每個行政區都得自求多福。」

他給政治人物的話？「注意看社會企業所提供的機會。他們負責任、保留部門的道德本質，意即任何財務上的利益都由當地社區所保留。」



## 訪談二

布萊姆利中心 **Bromley by Bow Center** 執行長  
鮑勃·川博 (CEO- Rob Trimble)

布萊姆利中心 (BBBC) 是一個社會企業，它開發哈姆雷特塔倫敦自治市 (Tower Hamlets) 的模式，或者更廣泛的整個東倫敦區 (East London)，成功地讓該地區整個重生。該中心每週幫助 2,000 個家庭、支援地方人士學習新技能、改善健康及生活、找到就業機會、一步步幫他們完成目標及改變他們的生活。它整合及進取的方式，經常吸引政府主管的注意力，這些主管非常渴望看到其新穎社區發展模式發揮功效。

BBBC 從小小規模開始經營，到現在有 145 位職員、五百萬英鎊營業額及提供一個兒童中心、家醫科、法律諮詢、家庭支援、成人學習、職能訓練、創意藝術工作室及就業服務。它甚至與東倫敦大學合作，提供一個大學部社會企業學位。

這個半數居民為孟加拉裔的社區，所面對的問題對英國比較貧困的區域並不陌生：慢性病及教育上長期成績低落。川博總經理說其目的是讓社區擺脫「貧困 deprived」的標籤。

BBBC 想要革新提供公共服務的方式。BBBC 認為提供服務應該要有整體性的考量，而不是零散式的各自為政。

資金有四個主要來源：

- 從資產產生的收入
- 政府合約委任
- 慈善捐款，包括來自企業夥伴、信託基金及基金會的支援
- 三個內部的社會企業，創造超過一百萬英鎊的營業額

另外，BBBC 另外培育了 26 個外部社會企業，它們在哈姆雷特塔區以獨立企業的方式營運。

內部社會企業對 BBBC 策略是非常重要的，因為它們提供了無限制的收入，得以運用在支付核心成本及提供彈性資金，以鼓勵創新及冒險行為。川博覺得 BBBC 模式的原則是可以被複製的，而且全國各地的組織都可以在它們社區，應用一個類似的工作模式。但是，很重要，他覺得每個模式都需要因地制宜，但是圍繞基層執行 (grassroots delivery) 及社會創業的核心原則是很容易可以移轉的。

你需要上手的技能及提供這些技能的地方

## 建立一個社會企業；可能就是你

「但我不是那種龍潭虎穴（Dragon's Den 英國電視創業家實境秀節目）風格的企業家，我從事的是社會服務工作。」這就是當時任職哈克尼社區交通巴士（HCT）司機並負責清洗工作時的戴伊·鮑威爾（Dai Powell）的想法；HCT 是在東倫敦為社區團體提供迷你巴士服務的志願組織。現在，他是 HCT 的首席執行長；HCT 目前是一個擁有超過 500 名員工的社會企業，營業額達二千萬英鎊，每年在倫敦和約克郡的部分地區提供超過一百萬乘客人次。

社會創業家來自各行各業。許多最成功的社會創業家，並非原本就是商業人士，而是只帶著一個想法或一個能將事情變得更美好的願望，而一腳踏進這個行業。

例如，科林·克魯克斯（Colin Crooks）感到他必須為英國每年約 50 萬噸被扔進垃圾掩埋場（landfill）的廢棄家具做點什麼。他創辦「綠色工坊 Green-Works」，在辦公家具被送入垃圾掩埋場前先一步取走，在公平的工作條件下，雇用生理及社會上弱勢的人來重新整修家具，並以合理的價格銷售給慈善機構，學校及幼托機構。

綠色工坊提供職缺給近 200 名長期失業者，無家可歸者和弱勢族群。他同時也將家具贈送給開發中國家，直接地支援一些世界上最貧困地方的社會和經濟發展。做為一個社會企業，它能夠以公共機構所做不到的方法來達成目的。

那麼想要經營一個如上述般成功的社會企業，需要怎樣的條件呢？我們已經確認出五種經常在最成功的社會創業家身上能發現的個人特質。

## 願景 Vision

一位想開創成功事業的人，通常很明確地知道自己的組織要呈現何種樣貌，且應該對社會及環境方面有什麼正面影響。擁有這樣的願景不但能使你保持專注、幫助你形成最終事業計畫的基礎，同時也讓你的話具有說服力，讓你的同事們更能信服你的計畫。

編織願景可以像從容地坐下一樣那麼簡單，閉上你的眼睛並想一想，你希望在一個理想的世界裡，有一個什麼樣的服務或組織。

## 精力 Energy

建立一個新的事業是一件辛苦的工作並且需要生理、心理以及情緒方面的精力。你並不一定需要日以繼夜地不停工作，但你會需要堅強的持續對抗那些可能很強大的行政管理障礙、同事和你服務的對象初期對你的懷疑、及經常出現的困難挑戰，如在建立財務、資金、場地、構築團隊及把遠見變為現實等等各方面。

## 創業精神 Entrepreneurial spirit

和公部門比較起來，社會企業最強大的優勢之一，就是有更大的靈活度以及輕巧度；公部門通常是更大且更官僚體系的一部分。

領導能力在此環境同時體現出機會及挑戰。創業行為的特點是尋找機會，認識組織內的商業潛力，並持續性地尋找新的及更創新的方法用以達到一個更深入且更長久的社會或環境影響。

對你的組織而言，展現創業精神即是將你的想法付諸實現。創業精神與精力通常是相輔相成，那是一種想看到組織持續成長的無盡渴望。

## 商業意識 Business sense

顯而易見地，管理一項企業、在市場上交易及競爭合約，這些和經營一個公共部門是非常不同的程序，並且需要不同的領導思維。這不一定會比較困難，也不一定比較簡單，但這確實是需要特定的技能。

如同經營一個公部門，要建立一個成功的事業，你需要在預算及會計技能上有（或者有門路獲得）很強的能力，以及能夠管理複雜的工作量、達成目標及潛在龐大員工數量的能力。但作為一個企業領導人，你將必需負起向委託人或董事及當地機關長官報告的責任。你將對組織內的預算分配，財務管理以及會計，人力資源，市場行銷，專案管理等等，幾乎是一個組織該做的所有事負直接責任。這和處於一個大

型組織內相比，雖然多了一些挑戰，也算是享有大大的自由了。

為了善用機會和身為企業領導者隨之而來的自由，那難以捉摸的商業意識是個寶貴的特性。

## 聚焦 Focus

公部門的變數通常是預設的，然而社會企業就其所能成就的方面來說沒有任何限制。如果你在一個有實際需求的領域工作，那麼你會很想嘗試去做「所有事」。一個原本因為美好的自由感覺而開始的點子，可能使你身陷龐大到無法負荷的工作量。

針對這點，最成功的社會創業家會把焦點清楚及均衡地放在他們「能夠」及「不能夠」達成的事項上。

這和商業意識有關，並且需要能牢牢掌握組織的資源。在重點上，有一個良好及跟上最新情勢的經營計畫 (**business plan**) 也是同樣重要，因為這個計劃能夠提供你一個舞台，以一種有良好管理且可持續發展的方式，去設計一些令人振奮的新發展。

洞察力和焦點在引導能力和企圖心上是很重要的。

如果以上列舉出的某些技巧及屬性對你而言感到十分陌生，你也毋須擔心。許許多多最傑出的社會創業家，剛開始時並不是商人，他們把經營社會企業當成是解決某些需求的管道。

一些組織，包括社會創業家學校 (School for Social Entrepreneurs) 和倫敦社會企業 (Social Enterprise London)，能夠提供世界一流的培訓課程，給懷有抱負的社會企業領導人。

除了進行培訓之外，你也可以考慮聘請或者是和經驗豐富的商業界人士合作。例如，當一組某一特定領域的專家，像是在職能治療或是資訊科技方面的專家，成立一個社會企業，但商業經驗卻十分不足時，這作法可能特別的有效；在此種情況之下，聘請經驗豐富的商業專才，來幫助他們經營組織的商業層面可算是極有價值的；如此，可以讓專業團隊專注於從事他們最擅長的工作。

做外包或是與現有的第三部門組織形成商業合作夥伴關係也是可行的事。這可以增進能力並提升核心業務領域的效率，例如人力資源，財務，會計以及資訊科技方面。

此外，雖然你是在建立一個地方單位之外的組織，你還是維持著和公家機構的合作夥伴關係；而且，成立的過程應該和你在地方單位目前的同事們一同進行。這包括單位主管及政界領袖。如果這個過程發展得很好，你就不會被隨意地屏除在外。

最後值得一提的是，社會企業往往是一個有包容性、活躍於大學間的運動。透過活躍的社群網絡和專業團體，社會創業家夥伴們往往十分願意提供非正式的建議及指導。

一旦你已確定進行，無論你是否有技巧或所需屬性能夠經營一個社會企業（或你是否願意去發展它們），有幾個基本的問題是你必須在採取任何更進一步計畫前得先考慮清楚的：

## 我的新創社會企業會接到委託案件嗎？

值得銘記於心的是這裡所描述的程序是相對較新的，所以只有少數商訂的規程已經建立。此外，每個地方單位的委任過程都是不同的，在程序如何運行這方面，不可能給每一個行政區都提供個別明確的指引。然而，從衛生部請求權通過設置的前例看出，當一個地方單位的員工成立社會企業，以執行該議會目前所提供的服務時，委任過程不應該開放競爭。理想情況之下，與地方單位的合約應該至少保障三年。但如前所述，每一個案將會有所不同，並且目前還沒有建立任何一套固定規程。

那些在原公部門之外成功建立的社會企業，幾乎總是在設立過程中，及在正式提交經營申請標單前，即與公共機構構成緊密的合作關係。如果你的組織因素中，有任何問題會阻撓你在招標過程中得標，那麼這些問題應該盡早的階段被排除，才不會浪費時間。

然而，即便和地方單位簽訂的主要合約可能沒有競爭力，它還是挺值得注意的。根據歐盟採購法規，在最初的合約之後，任何後續的合約及你在地方單位之外所競標的合約，很可能開放競標。為了給你的組織在第一份合約後，有最好的機會被再次委任，在這前三年間，很重要的是應該花時間檢

討你的工作效率、衡量你的品質及確認你提供最物超所值的服務。

建立於 1988 年的「協定 [The Compact](#)」是英國政府與志願及社區部門為雙方應如何一起工作而設置的共同原則 (shared principles)、承諾 (commitments) 及指導方針 (guidelines)。2009 年 12 月進行了修訂，以包含一些政府官員在和社會企業及志願與社區組織合作時的具體建議。在倫敦的各行政區內也有許多個別的「協定」，概述個別地方政府和該地區的社會企業、志願及社區部門的合作關係。

## 為了著手進行，你應該先和誰溝通？

在下一節「下一步：該從何開始」中，指導你經歷整個（建立社會企業的）過程；在剛起步時，你應該和你的同事及地方單位溝通。在過程中找對方向，他們是在你的組織發展過程中，應該保持緊密的聯繫的兩個關鍵利益相關群體。

然而，和那些會從你提供的服務中受益的人溝通，也是至關重要的。

他們對是否該建立社會企業的看法是積極的一步；如果決定設立，這組織應該有怎樣的樣貌是重要的一步，而且你應該讓他們積極參與整個過程。

和有一定專業知識的獨立組織交流也是很有價值的，無論這些組織是在與你相同的工作領域（例如，你的專業機構）或者是更廣泛的社會企業，（例如倫敦社會企業，UnLtd 或



社會企業同盟），或具有你計畫成立的組織型態的特定法律專業的組織。最後，如果你或任何一位將會受到影響的同事是工會的成員，那麼建議應該和你的工會代表事先溝通，以獲得他們的意見及指導。

## 你的雇用條件將會受到怎樣的影響？

你和你的同事都該了解的最重要的其中一個基本議題，就是建立一個社會企業將會在你的雇用條件上所產生的影響。

你將會需要和你自己的律師及地方政府當局溝通，以確定將來應該要如何運作。這其中有幾種可能性，包括：

- 當社會企業建立時，你離開地方政府當局的工作。這給了你權力去設定你自己的條件。

所有從地方政府當局被轉移到你的社會企業的員工，都受到「承諾轉讓（就業保護）條例 2006 Transfer of Undertakings (Protection of Employment) Regulations 2006, TUPE」的保護。這將會保護你目前的雇用條件，並且確保任何後續的變化，從員工的角度來看都是對員工有利的。

## 你的退休金會受到影響嗎？

再一次提醒，你將需要聘請自己的獨立財務顧問，每次建立的新組織情況不同，但總是有幾種可能性，其中可能包括以下幾種：

- 建立一個新的公司退休金方案（遵照獨立財務顧問意見）。

- 如果你的組織成立的目的是為提供地方當局服務，那麼你的地方當局應該允許任何符合 **TUPE** 條款下轉移到社會企業的人員，維持於原有的退休金計劃之內。

根據請求權政策，在公部門領域設立社會企業的最大宗是在（英國）國家衛生保健制度（**NHS, National Health Service**）方面。請求權所建立的範例可能可以被你的地方單位所複製，因此，要注意的是，在請求權的規定下，當現職職員轉任至社會企業，只要他們持續加入健保，他們就仍保有退休金權利。但是，該社會企業必須對傷害保障、提前退休及裁員，提供商業性損失賠償的措施。任何受雇於社會企業的新進人員都可享有新制可轉移退休金計畫。

請注意，這裡我們只描述已發生的案例，以向你解釋你將面對的情況，你應該尋求獨立的財務建議和與你的地方當局溝通。

## 你可以尋求哪些支持？

建立一個社會企業是很有挑戰性的，但即使你需要努力工作，現實中有許多支援服務可供運用，幫助你的創業過程變得簡單。

如果你的地方單位不遺餘力地支持你開發一個社會企業，那麼它應該理想地建立內部的支援基礎設施，將能夠和你一起推展你的計畫。在「下一步：該如何開始？」中，可

以找到一個關於這點的大綱；值得注意的是，地方單位在這方面沒有任何的義務要協助你，而且每個議會對此也都有不同的處理方法。

與當地政府保持積極，互惠互利的關係，在順利度過這個成立的過程是至關重要的。建立一個社會企業，只有在對你、你的服務對象和你的地方當局各方都有利時，才行得通。

在理想情況下，你的地方議會應該和既有的社會企業支援基礎設施有合作夥伴關係，指引你取得對社會創業家及員工的專業及個人的支援資源。你當然可以透過一些組織，如「商務連結 Business Link」，「倫敦社會企業 Social Enterprise London」和其他支援機構，直接獲得法定社會企業的支援。

### 訪談三

HCT 首席執行長

戴•鮑威爾 (Dai Powell)

HCT 集團在倫敦及約克夏雇用將近 590 位員工，提供重要的巴士服務，及提供訓練與工作給數以百計的長期失業人士。每年超過一百萬乘客搭他們的車——也就是每天有三萬人次——使用 HCT 的服務。

它為當地居民提供工作及訓練，也努力在它經營的地區努力使社區重生。它甚至為倫敦有藥癮者提供「降低傷害巴士 harm reduction bus」，允許他們安全地拋棄針頭，並尋求協助。HCT 集團從商業合約賺取金錢，包括八條倫敦紅色巴士路線。然後再將利潤重新投資回到社區，提供社區型運輸服務及訓練。

HCT 巴士服務主要通勤路線及校車運輸，它也有得到授權，提供運輸到 2012 倫敦奧運場館工地。它傑出的表現讓它贏得一些英國運輸龍頭委任的工作。用商業術語來說，它在過去八年期間，每年成長 25%，在 2009/10 期間，營業額達到了 2,330 萬英鎊，獲利約 80 萬英鎊。

從它草創時期的「漢克尼社區運輸 Hackney Community Transport」開始，HCT 走了很長的路，當時雖只是個不起眼的小組織，重要性卻不輸人；它將近 30 年前，就在倫敦西北區，提供巴士服務給當地社區團體，直到今天。

它的首席執行長鮑威爾是個威爾斯人，在他 20 年前到 HCT 擔任義務巴士駕駛之前，曾從事過鋼鐵工人、礦工及漁工。他甚至還曾洗過巴士。

HCT 正在嘗試取得一筆五百萬英鎊的「社會貸款 social loan」以擴充業務。資金來自一群傳統的及社會企業支持者，包括由風險投資家雷諾•柯恩爵士 (Sir Ronald Cohen) 所主持的社會投資事業「橋梁創投 Bridges Ventures」。在談到社會企業領袖們有何財務資源可運用時，柯恩說該公司「並未使用任何既有的投資結構。」社會企業模式的特色，就是財務可以從不同管道獲得，這提供了潛在的大幅彈性。

雖然它在訓練及僱用一些社會上最弱勢的族群上非常成功，HCT 在薪資上卻與工會有些衝突。鮑威爾覺得工會與社會企業公司必須達成更大的相互了解，並為更廣泛的社會目標，發展共通的語言。「在社會企業，我們生活在一個多重利益關係人的環境。這包括職員、使用我們服務的人及我們的社區。它的基礎是建立在人人皆享有社會公義的理想上，而不是建立在企業主及員工間的理念衝突上。」

如何發想你的願景，讓利益關係者參與，決定誰有控制權，做經營企畫，得到合約並著手進行，以及你應該向你的地方當局尋求哪一方面的支持。

## 下一步：該從哪裡著手開始？

每個社會企業的建立過程都是不同的，但是下面概述的是你將必須經歷的七項基本步驟。

### 勾勒你的願景 **Outline your vision**

你的新組織能夠達成什麼成就？建立一個社會企業能夠帶給你提供的服務和職員什麼樣的利益？這個階段可以和在一張白紙上任意揮灑色彩一樣簡單－使用你所有的專業知識來做出最完美的服務。接下來的六個步驟將會磨礪你的想法，使他們成為一個可行的事業；但首先非常重要的一件事，就是詳細擬定在理想的狀況下，你所希望的組織型態樣貌。

### 讓利害關係者參與 **Engage your stakeholders**

在你做到讓參與運作的關鍵人物與您有共同的觀點 (**share your vision**) 之前，是不值得更進一步發展你的想法的。這個過程的關鍵步驟如下：

- 和那些與你共事，並受你可能成立的社會企業影響的同事溝通：原則上，他們對這個想法的感受是甚麼？

他們希望組織的型態如何？在這個階段，也值得開始思考關於在一個社會企業結構下，你和他們的關係可能會如何運作。

- 一旦你已經試探過你的同事，和你的地方當局談一談，為社會企業勾勒出你的看法。關鍵是要盡早做到這一點，如果這是一個不可能成功的構想 (a nonstarter)，那你就必須盡早知道，才不會浪費時間。然而，地方當局也了解這個構想，才能進行任何關於必要的程序及系統的研發工作，並開始初步的內部協調。幾乎可以不言而喻的是地方政府是複雜而多層次的組織，所以不要低估為了等待他們幫助你把想法付諸行動所會耗費的時間。
- 如果你想吸引業務合作夥伴或尋求訓練，那麼現在是做初步接觸並開始你的研究的好時機。
- 最後，也是非常重要的，你應該諮詢你的服務對象——他們對於和身為社會企業的你合作有什麼樣的感受：你的新型態結構會如何為他們提供更好的服務；以及你如何讓他們參與組織的治理 (governance) 或管理 (management)？

**提示：**

在讓地方單位參與的過程中，盡量取得較高階主管的支持。這在任何組織都一樣，如果高階主管支持某個方案，那這方案成功的機率會大很多。

## 利害關係人 Stakeholders

在公共機構外另外設立一社會企業的複雜過程，會直接影響許多人；所以思考並計畫如何和所有利益關係人交涉就變得非常重要。總之，這些利害關係人包括：

- **你本人：**貫穿本文，我們所提及的「你」，指的是一個單獨的個人。這是為了清楚表達，也因為你自己很可能會單獨閱讀這篇文章；但在現實中「你」很可能其實是一群同事，你們也許資歷上有不同等級以及有不同的角色和職責。你們之間如何互相配合是非常重要的。
- **你的地方單位：**再強調一次，為了清楚表達，這裡的「你」和「你的地方單位」有所區別，但當然現實中你是一位地方單位的僱員。因此，你必須要清楚認知到，目前在整個有關你的社會企業規劃時，你是和同事們合作，而且直到整個過程的完成前，你都不會加入任何一個外部組織。
- **你所服務的受惠人：**歸根結底他們是那些應該在決策過程中最前沿的人，因為他們所受到的最終影響，對決定整個過程是否繼續進行，具有很大的影響力。
- **專業團體及產業工會：**轉業和公共服務外包是歷史上一個極有爭議性的問題，而且辨識專業團體和(或)產業工會在過程中所有的經驗和洞察是很重要的。

在這一方面，早期與他們的討論和協商，無疑是一件好事。

**媒體：**根據你提供的服務的性質，媒體很可能會於過程中產生興趣，而這值得與你的地方政府新聞單位合作，就傳媒查詢考慮你的回應方法。這些是你應該列入考慮的主要利益關係群體，但也有可能還有其它的群體：要考慮的重要議題是你的溝通方式和協商的清晰度。

## 決定誰有控制權 **Decide who's in control**

如果到此階段，看起來好像你的同事和你的地方單位對於建立一個社會企業的可能性感到樂觀，那麼現在是建立你自己的治理結構的時候了。在你知道到底是誰對你的組織如何運作有最後決定權前，就同意一項商業計畫並經過所有開發的後期階段，那是行不通的。

而且，在對組織的領導和管理取得協議之外，你們也需要對法律結構、組織的治理方式、如何包容你服務的社群的看法、以及你如何管理和地方單位之間的關係等方面取得協議。

重要的是要記得，雖然控制權的轉移是建立一個社會企業的重要原則，你將會繼續和地方單位保持合作關係，而這個過程通常在友善而積極的環境會運作得比較良好。與你的地方政府建立良好而長遠的關係，並不會削弱控制權轉移的過程，事實上還會強化它。



若你對計畫上任一面向的有疑慮，建議閱讀由 **Bates, Wells** 和 **Braithwaite** 為社會企業法律結構所寫的傑出指南「*法律歸法律 Keeping it legal*」。

## 將企劃書準備就緒 **Get the business plan in place**

這可能是發展你的組織中最關鍵的階段。這部分的細節將決定你的社會企業成功與否。這是讓你把你的願景變為現實的地方。

撰寫企劃書的過程，在某一程度上非常簡單明確－你只需決定你希望的企業樣貌、從事業務，及你計畫如何達成這一目標。但事實上，特別是在把服務從地方單位轉移出來的情況下，這可能是既耗時又技術性的過程。這將涉及需要透過哪種所需的資源才能運作、成員將如何從當地政府轉移到社會企業、交易運作如何進行、它的財務情況如何、你將如何管理公司以及你將如何找到並使用您的企業經營場所。

雖然企劃是很複雜並具有技術性的工作，在此前期階段，花點心力將企劃做好是值得的；在後期才必須做出大幅變化才是更困難的事。你的企劃書也將會應用於你與銀行，其他資助機構以及當地政府協商中。

如果你從來沒有寫過一份商業企劃書，你也毋須擔心，在你四周也有許多的人或組織都可以為你伸出援手。這裡包含了你當地的「**Business Link** 商業連結」及「**Social Enterprise London** 倫敦社會企業」；或是取決於你所選擇的公司結構，相關發展機構還有如：「**Co-operatives London** 倫敦合作社」、

「Development Trusts Association 發展信託協會」或「Social Firms UK 英國社會事業」等。你的當地政府也應該參與這一過程。

## 把數字弄清楚 Get the numbers right

在企劃過程中，你必須要確定數字（財務）上可行。極可能你需要聘請一位財務經理或是會計師來和你一同進行這個過程，而且獲得獨立財務意見是很值得的作法。

確認你的事業在財務上是否可行是一個複雜的過程，但在本質上，你需要時時刻刻在腦中提醒自己，你所執行的合約必須為組織帶來足夠的利潤，以滿足你的組織成本（organisational costs）。你還需要保持信心，收入將足以使你能夠提供最高規格的服務，以達成你的社會和（或）環境目標，同時也達成你的組織目標。

通常情況下，公家機構的部門根據既定的預算提供服務；這與經營事業是很不同的，事業根據市場情況、創造盈餘並以收回其成本為基礎來決定價格。設定價格是開發成功的社會企業的一個關鍵過程。

在此一階段和你的地方當局溝通是特別重要的，以正式（甚至非正式）確定你的主要合約的價值，將能滿足提供該服務的成本。

你也很可能需要現金做為創業的初期成本（initial costs）。如果你無法從當地政府得到足夠所需的資金來開創你的事業，其實還有很多其它的融資方案可供社會企業選擇。然而，

你應該要明白，私人融資（包括銀行貸款）雖然可以做為新創事業的一種方式，但它們不能被用於支付組織的營運成本（**running costs**）。為了要能長期經營，你的營運成本必須要透過你產生的收入來滿足。

## 和地方單位協商

所以，現在你已經有了自己的想法，你也知道地方單位基本上樂見其成，你也已獲得同事的支持。你已經確定了誰有主控權、設計好企劃書並把財務安排好，現在你與你的地方單位開始進入正式的協商。

值得銘記在心的是，你所擁有最優先也最重要的商業關係，將會是與你的地方政府的關係。地方當局擁有權力決定是否你的社會企業想法能夠以你原先計畫的方式執行。同樣重要的是你必須理解，在此一階段你仍然是個地方單位的僱員：協商事實上是發生於內部，而不是發生於兩個獨立的組織之間—基本上，你是在和你的同事們商談。你在討論時的態度要預留後路，萬一將業務轉讓給社會企業的計畫行不通，你還是可以繼續在地方單位工作，而不會發生衝突。

地方單位也將負責監督合約，確保你實現你的義務。因此，坦率地談判是很重要的—如果有任何問題，那麼最好是立刻把它們現在就解決掉，而不是在一旦簽訂了合約，而你忙著履行它們時才來處理。

在這個階段，你需要協商服務的價格、合約及任何工作人員或建築物的轉讓。在協商合約時，徵詢獨立法律意見是

非常重要的步驟。你需要向你的地方政府證明，你的事業有堅強的領導，財務狀況穩健，並且會提供一個優秀的服務品質。

## 開始行動 Get cracking

現在，振奮人心的一刻——一旦你獲得了合約，並有信心事業會蒸蒸日上，你著手開始進行。

到此時，你將會知道你的事業該如何運作，但是要記得，運作的第一年將會使你真正了解企業是否經得起前線執行的苛刻要求。如果你遇到困難，切勿驚慌失措，這是每個企業都會遇到的事。你需要專注於確保你的商業計畫是有足夠彈性以適應變化及及早解決任何困難或壓力，以防止他們演變成大問題。

你和你的地方單位、員工、社區和服務使用者保持著緊密的關係是極為重要的。而你善用地方單位和相關社會企業支援機構提供的幫助也很重要。

當然，經營一樁事業每天都會有新的問題及新挑戰產生，而經營你的社會企業，有時會覺得自己正做著吃力不討好的任務，我們不小看這一點。但如果你保持著一個強而有力的支援網絡，並保持專注於你的願景，那麼你將能很順利地走上成功之路。

孤掌難鳴。從地方單位中獨立出來，建立社會企業需要地方單位提供你一些協助。這些是他們可能會幫助你做的事。

## 尋求地方單位的支持

這裡列出的過程是令人興奮的，而且代表的是你將做出有史以來最重要、最積極的專業決定。但它只有在你的地方單位堅決不越位，只充當一個推動者而不是妨礙者時，你的計畫發展才會成功。這並不是說地方單位不應該小心審視或質疑你的計畫，而是說原則上，地方單位應該竭盡所能地幫助你持續前進。

每個地方單位都各異其趣，且他們都會有不同的方法來支援你。但這裡有六種你可以向他們要求的行動，以協助你的發展：

### 創造適合變革的結構

地方單位需要設置內部系統，以協助你能夠建立一個社會企業。

許多最成功的社會企業從他們的社群內，得到相當程度的領導統御能力。針對這點，很重要的是地方單位所建立的系統應不只協助公部門的員工，還有當地社區團體（包含慈善機構、家長／教師團體及企業）能夠直接參與整個過程。

如果你的地方單位沒有建立系統和流程，好讓你能夠成立你的社會企業，那麼你就不可能繼續前進。然而這是一個新的過程，你應該為萬一你是第一位嘗試者做好心理準備。如果是這種情況，那麼持續的良好溝通是取得成功的關鍵。

## 在行政區（區里）內設立一位社會企業的領導者

你的地方單位可以識別並任命一個社會企業代言人 (ambassador)。這可能是一個當地的社會創業家，一位願意和地方單位合作，做為此運動的公眾形象，倡導其成因，不放過每個宣導的機會，讓正面的社會企業新聞能登上當地媒體篇幅，並努力使公眾更了解你的社會企業在從事什麼樣的好事情。身為一個經驗豐富的社會創業家，代言人也能和你一起發展你的事業，並在你與地方單位、同事及利益關係者間協商時支援你。

代言人也可以是地方單位激發有抱負的新社會創業家的一個途徑。

## 在地方政府中，設立一位高階主管或成員作為社會企業的倡導人 (champion)

為配合代言人，每個地方單位可以任命一名高級決策者，無論是地方當局人員或議會的民選議員，作為組織內部社會企業倡導人。他或她將有責任確保社會企業的潛力在整個地方單位最大化。

倡導人將作為對員工的倡議者和導師，並確保關鍵的準則，如 **the Compact**（協定）能落實，使行政區內的社會企業能發揮其潛力。

為了獲得成功，有中央行政者或政治上的支持十分重要：能獲得越高層級的支持，你的社會企業就越有可能成功。

## 建立一個行政區內全面性的社會企業策略

許多地方單位已經制定了策略，列出如何充分利用社會企業達成其目標。這項策略將會對你十分有幫助，這樣可以看出你的組織將如何融入該行政區的總體規劃。

策略（應該是公開的）的目的，應該是商定如何在該行政區推廣最大化社會企業參與的最佳方法，標明參與的原則，並計畫如何支援該部門的成長。問題的關鍵是讓你以地方單位的角度來審視，了解並參與該行政區的策略願景。

## 與其他地方單位和社會企業發展組織建立強而有力的策略鏈結

你的社會企業沒有必要受限於行政區範圍，而你將能夠為了超過一個以上的（地方）議會、公部門外的組織或獨立機構提供契約服務。

為了充分利用這一點，你的地方單位與其他地方單位形成強烈的策略合作夥伴關係十分重要，以確保他們在社會企業方面的活動搭配得很好。這些透過你的當地政府可以促成

鍊接的關鍵機構是倫敦議會（透過「雄心資本 Capital Ambition」）和倫敦社會企業（透過其「倫敦社會企業與地方當局論壇 London's social enterprise local authority forum, LA Connects forum」）。

## 開始進行作業

一旦你得到合約，你的當地政府能夠為你做的最重要的事就是不要阻礙你，好允許你能夠執行業務。經營一個社會企業的其中一個關鍵好處就是，你不受公部門和機構都會遇到的官僚作風的妨礙，也不受中央的掌控。建立一個社會企業後，你就掌控你自己的組織，而且只要你提供合約中約定好的項目，你就應該被允許以你自己的方式來經營組織。

儘管你當然會和你的地方單位有密切的合作，透過監督你的合約，他們將在服務提供方式這一方面有強大的發言權，得以控制對你所經營的社會企業，你應該清楚的從一開始就能掌控這個控制參數。



## 個案研究訪談

### 英國獨立助產士 Independent Midwives UK

明年「英國獨立助產士 Independent Midwives UK (IMUK)」希望能開始在英國國家健保局的同意下，開始接生社會企業寶寶。但根據董事安妮·法蘭西斯 (Annie Francis) 的說法，那是一個複雜的，已經為期五年的醞釀期。

她覺得政府必須引進更聰明、更快及更有效能的業務支援，並鼓勵公共服務真誠地參與這個領域。

IMUK 的商業模式符合了政府重視省錢、改善安全及母嬰長期福祉的要求，還有英國總護理長及健康部門的書面支持。

獨立助產士向待產母親做一對一的服務，提供她們生產地點與方式的選擇，這整個過程，從懷孕早期到產後四個星期，都是根據助產士業界所同意的「助產士黃金準則」進行。她們安排工作行程，所以她們只收取實際工作的費用，「不像健保局的作法，有時忙瘋了，有時卻無事可做，還照領錢」，法蘭西斯說。

她們經手的個案中，剖腹生產的比例是 15%，相較於健保局全國平均是 24%。法蘭西斯說，如果健保局能做到相同的成果，一年就可以省下九千三百萬英鎊。「長期目標是協助英國一年七十萬個出生寶寶中的 14,000 (2%)個，這樣就會給這組織帶來四千兩百萬英鎊的年營業額」，她說。

根據法蘭西斯，一個顯著的障礙就是保險，或者說是他們的自雇 (self employed) 會員缺乏保險。萬一在產科發生甚麼意外狀況，除了寶寶受到腦傷的悲劇及創傷外，傷害及長期照護可能延續數十年之久，所引起的開銷，每個個案可能累積到高達六百萬英鎊；助產士有能耐讓保險公司願意承擔風險的人數，實在少之又少。這個問題可以有解套的方式：一方面，「健康及社會保健法 Health and Social Care Act 2008」內加一個條款，為提供健保照護的非健保醫院所開一扇門；另一方面，同時延伸「信託臨床過失計劃 Clinical Negligence Scheme for Trusts」，讓醫療院所治療健保病患時，能請領健保給付。IMUK 還在等待政府回應最近對此情形的審查。

在社會企業律師 TPP 法律事務所的協助下，最後決定，對 IMUK 而言，最好的模式是成為一公益公司 (Bencom) — 社區利益產業及公積金社團 (Industrial and Provident Society for the Benefit of the Community)。法蘭西斯說，接下來的過程是很「曲折 tortuous」的，因為要一群助產士同意一個組織的章程及架構，是個非常耗時的工作。

在經歷了所有的要求步驟，IMUK 在 2008 年，向社會企業投資基金 (Social Enterprise Investment Fund (SEIF)) 申請了二十萬英鎊的創業基金。他們原先收到了一筆二萬英鎊的補助款 (grant)，今年又收到了二十五萬英鎊，讓他們可以發展所需的內部結構及制度，以符合他們向國家健保局申請健保給付服務的條件。IMUK 已經向「金融服務管理局 Financial Services Authority」註冊，有董事會，有組織章程，舉辦年度會員大會等；只等保險事宜獲得解決，目前還有兩個潛在試驗計畫已向「基層醫療信託基金 Primary Care Trust, PCT」申請中。

Over to you 該你了...

## 結論

社會企業建立一個啟發靈感的世界——一個為群眾及由群眾經營公共服務的世界；同時，做為其中一位職員，你有機會接管並經營你自己的組織——你可以和地方單位建立合作關係，但不需受到專制的中央集權控制，為真正重要的人們，也就是你的受惠人，量身訂做你的服務。

本文向你展示透過社會企業能夠達成的成就，以及作為地方當局或學校中的工作成員，你如何可以開創一個社會企業。現在就交給你：開始規劃，大膽夢想 (think big)，你會如何改變世界？

為了幫助你把你的想法進一步實現，我們已列出能夠幫助您的組織的名單。與他們取得聯繫，他們會為您提供專業知識和指導，使你能夠將你的想法具體化。

## 資源

以下是一些能幫你進行下一步驟提供建議及支援的組織清單：

### **Social Enterprise London 倫敦社會企業**

[www.sel.org.uk](http://www.sel.org.uk)

在英國首府首屈一指的社會企業支援及發展機構。它為社會創業家及社會企業領導人，提供兼顧抱負及實用的全套訓練及建議。

(補充：SEL 創立於 1998。於 2012 年 7 月，SEL 宣布將與全國性組織「英國社會企業 [Social Enterprise UK](#)」結合其主要活動。~資料來源：維基百科)

### **Social Enterprise Coalition 社會企業同盟**

[www.socialenterprise.org.uk](http://www.socialenterprise.org.uk)

為社會企業運動從事遊說及研究的全國性組織。

### **Bates, Wells and Braithwaite, BWB**

[www.bateswells.co.uk](http://www.bateswells.co.uk)

專業於服務公部門及社會企業界的法律事務所

### **TPP Law**

[www.ttplaw.co.uk](http://www.ttplaw.co.uk)

專長於公共服務合夥關係及專案的法律事務所，對社會企業經驗豐富。

### **Gotham Erskine**

[www.gothamerskine.co.uk](http://www.gothamerskine.co.uk)

專長於慈善機構、志願及社會企業界的英國特許會計師及註冊稽核員事務所。

## School for Social Entrepreneurs 社會創業家學校

[www.sse.org.uk](http://www.sse.org.uk)

提供訓練及機會，幫助人們為了社會利益，更完全發揮他們的創造力及創業力。SSE 支援個人在英國各地設立新的慈善組織、社會企業及社會事業。

## Business Link 商業連結

[www.businesslink.gov.uk](http://www.businesslink.gov.uk)

這是一個免費的商業顧問及支援服務，提供線上或地方顧問服務；其內部有一社會企業專業團隊。

## Cooperatives UK 英國合作社

[www.cooperativesuk.coop](http://www.cooperativesuk.coop)

英國合作社運動的倡導及發展團體；如果你想開創一個合作社，這是你會想連絡的團體。

## Capital Ambition 雄心資金

[www.londoncouncils.gov.uk/capitalambition](http://www.londoncouncils.gov.uk/capitalambition)

雄心資金是倫敦的區域改進暨提升效率合作夥伴 (Regional Improvement and Efficiency Partnership)；他們支援地方當局在轉型地方政府提供服務表現上，探索一些有創意的工作方式。

## Social Investment Business 社會投資事業

[www.socialinvestmentbusiness.org](http://www.socialinvestmentbusiness.org)

提供資金（主要是貸款融資）及商業支援，協助業界蓬勃發展。

## **Triodos Bank 三向銀行**

[www.triodos.co.uk](http://www.triodos.co.uk)

一家商業銀行，只投資在對人類及地球有正面影響的道德性永續經營組織。

（補充：其名 Triodos – "tri hodos" – 係譯自希臘文，意即："three-way approach" 三元方式）

## **Big Issue Invest 大誌雜誌投資**

[www.bigissueinvest.com](http://www.bigissueinvest.com)

融資專業提供者，專門針對創造社會及環境轉型，能提出商業性解決方案的社會企業或是慈善團體事業部提供融資。

## **Cabinet Office 內閣辦公室**

[www.cabinetoffice.gov.uk](http://www.cabinetoffice.gov.uk)

負責推廣社會企業及志願部門的中央政府部門。

## **London Councils 倫敦市議會**

[www.londoncouncils.gov.uk](http://www.londoncouncils.gov.uk)

倫敦市議會致力於為倫敦 33 個地方政府，爭取更多資金資源及取得最佳條件。它代表倫敦 33 個地方政府遊說政府及其它機構，以爭取公平的資源分配，並保護級強化議會力量，使他們能為居民及地方事業提供最好的服務。它開發政策，以改進他們提供的服務。

## **UnLtd**

[www.unltd.org.uk](http://www.unltd.org.uk)

一個慈善機構，它用提供一套完整的資助及支援，支持社會創業家，以幫助他們實現他們的構想。

### **ClearlySo 明顯如此**

[www.clearlyso.com](http://www.clearlyso.com)

一個服務社會事業及企業，商業及投資的線上市場。

### **Impetus Trust 動力信託**

[www.impetus.org.uk](http://www.impetus.org.uk)

公益創投組織，專長投資於有企圖心對抗經濟弱勢的慈善機構及社會企業。

### **The Bromley-by-Bow Centre 布萊姆利中心**

[www.bbbc.org.uk](http://www.bbbc.org.uk)

位於東倫敦的創新社區組織，支援家庭、青年及成人學習技能、改善健康及生活、找到工作及發展信心，以完成他們的目標並改變他們的生活。

### **CAN (Community Action Network) 社區行動網絡**

[www.can-online.org.uk](http://www.can-online.org.uk)

用提供優質、靈活的辦公空間，及用策略事業援助槓桿平衡社會投資的方式，支援社會創業家擴大事業規模，並最大化他們的社會影響力。

### **BIG Lottery Fund 大樂透基金**

[www.biglotteryfund.org.uk](http://www.biglotteryfund.org.uk)

從全國公益彩券（樂透 National Lottery）提供數百萬英鎊的資金給社區團體及改善醫療、教育及環境的專案。

### **Cooperative College 合作社學院**

[www.coop.ac.uk](http://www.coop.ac.uk)

在合作社、社區及社會內部，致力於提升合作社價值、觀念及原則，包括在英國各地創設合作社學校有成。

## **Social Firms UK 英國社會事業**

[www.socialfirmsuk.co.uk](http://www.socialfirmsuk.co.uk)

英國社會事業界發展的全國性支援組織。從事遊說及意識提升活動、研究及實務方案，以增加英國社會事業數量並確保其品質。

## **Employee Ownership Association 員工入股企業協會**

[www.employeeownership.co.uk](http://www.employeeownership.co.uk)

員工入股企業協會是英國共有事業 (co-owned business) 之聲—此協會擁有超過一百家員工入股占相當大比重的公司，此協會每年創造超過 250 億英鎊的經濟產值。

## Glossary of terms 術語詞彙

### Social enterprise 社會企業

「一個社會企業是一個以社會目的為主的事業，它的盈餘基本上是重新投資在事業體或社區的同一目的，而不受到為股東及擁有者追求利潤最大化所驅使。」(DTI, 2002)

### Right to request 請求權

這個機制允許英國國家衛生保健局 (NHS) 員工請求成立及經營一個獨立機構，以外包廠商的身分，提供由 PCT 或 NHS 所委任的服務。

### Social entrepreneur 社會創業家

一位從事為公共或社會利益而非為獲利的創業者。社會創業家可以在倫理企業、政府或公部門組織，或志願及社區部門創業。

### Local authority 地方單位

地方政府的行政單位，主管某指定領域的活動(通常稱為「議會 councils」。議會監督提供廣泛的服務，如垃圾收集、公路維護、教育服務、社會服務及綠色空間維護。

### Department of Health 衛生健康部

中央政府部門，負責改善英國人民的健康及福祉。

### Business Link 商業連結

一個政府經營免費的商業諮詢服務，為中小企業提供以行動為主的資訊。



## **Commissioning 委任**

確保所提供的法定服務確實符合人民需求的流程。

## **Contract 合約**

在雙方或多方間的一紙協議，載明若內含有效的法律協議要素，將可依法強制執行或有約束力的仲裁。

## **Procurement 採購**

以最佳總價購入所需物品或服務，在品質及數量上滿足購買者的需求、時間及地點。公部門機構往往認為其採購過程是公開及公平的競爭。

## **European Union 歐盟**

一個位於歐洲，由 27 個會員國組成，致力於區域整合的經濟及政治聯盟。

## **Co-operative 合作社**

一種個人自願性結合的自治協會，透過共同擁有及民主方式管理的企業體，滿足其共同的經濟、社會及文化上的需求及願望。

## **Social firm 社會事業／社會公司**

一個為失能人士或其它勞動力市場的弱勢族群，提供整合就業及訓練的小型事業體。它利用市場導向方式，生產產品及勞務，以追求其社會使命。

## **Employee ownership 員工擁有權／員工持股**

大部分或全部股權由其員工所擁有的公司；無外部利益者對該公司擁有控制權。

### **Community interest company (CIC) 社區利益公司**

一種有特別附加特色的有限公司，創立的目的是為社區利益經營事業或其它活動，而非純為私人利益。「社區利益審查 community interest test」及「資產鎖定 asset lock」確保 CIC 的設立是為了社區的目的，且其資產及收益均奉獻給這些目的。

### **Business plan 企劃書**

描述一個事業的書面文件，包含其目標、策略、所處市場及其財務預測。企劃書有許多功能，從取得外部資金到評量事業內部的成就。

### **The Compact 協定**

這是英國政府與志願及社區部門（又稱第三部門 *The Third Sector*）的協定。它確認雙方共有價值（shared values）、原則及承諾，並針對雙方如何合作載列指引。

### **TUPE 承諾轉讓（就業保護）條例 2006**

#### **Transfer of Undertakings (Protection of Employment) 2006**

這是英國政府的立法規定，當業務從原業主轉移至他人時，保障員工的就業條件。當業務換手時，原業主的員工即自動地以原有或更好的工作條件，轉移至新業主。

### **Community 社區／社群**

一個大小不拘的社團，其成員居住在同一個特定地區，有共同的政府管轄，並有共同的文化及歷史傳承，或是一個有相同特色或關注的社會、宗教、職業等團體。它被認為，或自認為，在某些方面，與所處的大社會環境有所區隔。

## Big Society 大社會

英國聯合政府創立的政策，讓人民擁有更多的權力及機會。這可呈現在對地方政府的發展能力、鼓勵人們對自己的社區扮演活躍的角色、及支持各類合作社、互助組織、慈善團體及社會企業。

## Third sector 第三部門

價值驅動的非政府組織，原則上將盈餘重新投入原組織，以促進達成社會、環境或文化的目的。它包括志願及社區組織、慈善組織、社會企業、合作社及互助組織。值得一提的，雖然此詞彙已不再被（英國）政府所承認（在很大程度上，已被「公民社會 Civil Society」所取代），在社會企業運動中，仍常很通用。

## Civil society 公民社會

存在國家、市場及一般家庭間，人們可以討論及處理行動的公共空間。它包括：

- 慈善組織
- 鄰里自助組織
- 國際團體，如聯合國或紅十字會
- 宗教性壓力團體
- 人權運動
- 改善健康、教育與生活水準的非政府組織

轉載自 [setoolbelt](#)：

連結[原文](#)

譯者：詹舒宇 張維茹 陳美華

翻譯機構：

台灣社會公益行動協會  
台灣社會企業創新創業學會  
輔仁大學社會企業研究中心

本文版權歸原作者及原網站所有。本網站翻譯文章僅供個人使用。  
如需下載，請尊重著作財產權，不得轉為營利用。