

台灣社會  
公益行動協會



UL003

**HOW CAN WE UNLOCK LOCAL PEOPLE'S  
POTENTIAL TO TACKLE LOCAL PROBLEMS?  
LESSONS FROM BRADFORD**

我們該如何啟發地方人們的潛能以妥善處理當地問題？以布拉福經驗為例

作者：斯蒂芬·米勒 (Stephen Miller)

©[UnLtd](#)

2013年6月出版

## 主題為何？

正當公共支出被大幅削減之際，公共服務也經歷大幅改革，以包含更廣大範疇的供應者，下放中央政府的權利及在管理運轉中，讓地方社區有更大的參與空間。除此之外，還能如何啟發當地人民的潛能，以當地的解決辦法，處理當地的問題？

布拉福社會未來獎勵計畫 (Bradford Social Future Awards scheme) 於本文提供一些實例經驗，給正在尋找解決地方需求辦法的政府長官及社會創業者參考。

## 未來方向

- 每個社會創業者對於理念、知識、人脈鏈接充滿熱情，並趨向制定務實的解決方案，以回應當地需求。
- 為社會創業家承擔風險，並給予他們彈性的財務援助及支持，即是一種促進民間活動及地方領導能力的方式之一。
- 布拉福社會未來獎勵計畫的社會創業家重視以下幾點：
  - 彈性財務援助，讓他們可以開創社會風險創業及嘗試新方法；
  - 與能指示他們與地方相關人士認識，並協助消除發展障礙的當地政府官員聯繫；
  - 與公共服務委員會聯繫，以了解委任與招標過程，以及
  - 與其他社會創業家、供應商的聯繫溝通機會
- 地方議會和委員獲得的益處包含：
  - 辨別阻礙人們在社會成為活躍角色的障礙；
  - 對效率實踐及當地解決方案的多樣化，有較廣泛的認知；
  - 滿足當地需求，包含尚未滿足的需求，針對預防及改善當地人們的就業、創造收入與住屋期望；及

- 善加運用來自各個議會及其它機構之資源與支持。

作者：斯蒂芬·米勒 Stephen Miller

©UnLtd

JUNE 2013

**布拉福**（英語：Bradford，讀音：/ˈbrædfɔːd/），英國英格蘭約克郡－亨伯西約克郡布拉福市的鎮，人口 293,717。布拉福也是英國早期文化中心之一。同時也是英格蘭公路、鐵路與航空運輸的樞紐之一。 來源：[維基百科](#)

## 背景

布拉福社會未來獎勵計畫在 2011 年 6 月至 2012 年 5 月間實施，探究具有創新理念的個人，如何在布拉福創造切實可行的解決方案，以處理當地問題。這是約瑟夫·朗特里基金會 (Joseph Rowntree Foundation) 十年計畫的一部份，旨在強化公民社會與公民文化，使布拉福成為一個更平等、有活力的城市。

---

## 關於布拉福社會未來獎勵計畫

此計畫開啟試驗一個新的投資方式，重點針對解決社會問題的社區化領導能力及創造力。此計畫係通過合作夥伴的關係進行，合作夥伴為 UnLtd (提供社會企業家支援的機構)、布拉福市大都會區議會與約瑟夫朗特里基金會。約瑟夫朗特里基金會提供各 10,000 英鎊的 12 項獎勵資金，及各約 2,000 至 5,000 英鎊的五項獎勵。此計劃由 UnLtd 執行，他們也對得獎者提供一對一量身訂做的支援，以幫助開發得獎者的個人、領導統御及計畫發展能力。UnLtd 也與布拉福議會合作，該議會提供公共服務建議及專業知識，以幫助社會創業家發展他們的理念。非財務的支援也包含：培訓及聯誼活動，以發展社會創業家與公共服務部門員工的技能，同儕相互學習與合作。

社會創業家、社會企業、社區企業及社區團體間的區別，經常變得模糊不清；因此，這次試驗計畫的學習內容，部份是與社區發展工作及社會或社區企業，針對公共服務合約的投標能力建構有關，。

本文所傳遞的學習知識，建立在由 UnLtd 內部研究團隊所進行的採訪及焦點小組研究的基礎上，訪談對象包含 16 位社會創業家、(來自三個社會風險創業中的) 21 位受惠者、及三個執行合作夥伴中的關鍵員工。這並不是獨立的評估，而是從內部人士的角度，對其優勢及困難度的觀察。其中一個章節包括事後諸葛地建議合作夥伴，當初原本可以採取的措施，以獲取較理想的支援及成果。

## 社會創業家

UnLtd 對社會創業家投注金錢及援助，且是直接投資於其個人，並非其事業活動。根據 UnLtd 過去的經驗，社會創業家們具備以下幾點特性：

- 具有洞察力，熱情，想法，與一個「凡事皆能行 can-do」的態度；
- 致力於當地區域的發展並與地方建立良好的關係；
- 對自己的能力具有一定的信心、願意大膽冒險並富有彈性；
- 來自不同的年齡層、不同的教育程度及不同的族裔背景；
- 受當地的挑戰、機會及文化歷史傳統所影響，各自具有不同的技能、特性與動機。

(UnLtd, 2012)

社會創業家為了解決社會問題，經常使用商業上的辦法，創立他們的風險投資事業 (Ashoka, 2012; Ellis, 2010)。這讓社會創業更廣泛地運用在不同的範疇。這些創業在他們的宗旨、營運能力、地理涵蓋範圍、經營模式及營利方向等方面，有諸多不同 (Peattie and Morley, 2008)。有些追求著成長與規模擴展，而有些則較偏好於保持小規模發展。

## 更廣泛的背景：挑戰與契機

從 2010 年以來，地方當局已面臨高達 28% 的實質預算縮減 (LGA, 2010a)，造成了本會計年度 (2012/13) 65 億英鎊的資金赤字 (LGA, 2010b)。同時，地方當局也面對新的義務，必須多元化他們的服務供應及移轉更多的權力給公民及社區，例如：社區異議權 Community Right to Challenge、社區投標權 Community Right to Bid 及公共服務（社會價值）法。雖然「按結果付酬 payment by results」的廣泛運用也有其風險，會使得小型及地方企業，更難贏得政府合同，公民社會程序特別小組(內閣辦公室 Cabinet Office, 2012)暨社區與地方政府部門 (DCLG, 2011)，共同發佈了有利的指令，要求地方當局在委任公共服務之時，也應考量社會、經濟及環境價值 (Social Enterprise UK, 2011)。

地方當局以不同的方式回應這些挑戰，如：與社會企業建立夥伴關係（如：LIFE 計劃中，Participle 與 Swindon 區議會的夥伴關係。<sup>1</sup>）；社區主導的委任行動（如：Lambeth 區議會之委託合作社模式，使居民能支持需求評估並主導委託程序。）；訓練行政部門官員（如：社會創業家學校與 Suffolk 區議會等單位，利用由下而上方式，以形塑與社會創業家間的服務與工作內涵。）；降低採購門檻及廣為宣傳當地的投標機會。

布拉福地方當局持續開發新措施，包含下放預算與分散服務供應。布拉福議會的永續社區策略，已開始提倡與志願者、社區及企業部門的夥伴關係，也因此改善了當地社區參與事務的機會，使社區得以對地方事務有更多決策權。措施中也包含了「布拉福積極公民活動 Bradford Active Citizens campaign」。布拉福所面臨的挑戰是眾所周知的：持續不斷的失業問題，尤其出現在人數成長中的青年人口，他們同時也受到低（但在改善中）教育程度所苦。此區域的種族多樣性與不斷變動的移民模式，也是眾所周知的。而英國其它地方，社會住宅存量並沒有跟上需求的步伐，而私人租屋行業則逐漸增長。有些居民面臨住宅條件極差的問題，越來越多人無家可歸（布拉福觀測站，2011）。許多當地居民已經積極的在應對這些挑戰，約五分之一的居民從事志工、社區團體或是公民角色的活動。穆斯林婦女及青年參加政治活動的趨勢也日漸增長，此現象可以在 2012 年布拉福西部的補選中觀察到。

## 布拉福社會未來獎：試驗性計畫

本試驗計畫試圖尋找當地的人士，以企業方式解決既有之社會問題。申請人必須提供社會需要及需求的證據，永續性涵蓋範圍與精確的經營模式（申請人被設想成處於業務相當先進的階段）。初步徵選係透過當地媒體廣泛宣傳，引起了超過 70 位申請人的注意。其中，只有少數申請人，所完成設計的經營模式達到需求等級，因此該試驗計畫也修改了提議，多提供額外的五項高達五千英鎊的獎勵。獎勵項目總數因此增加為 17 項，意味著社會創業在發展中，各處於不同的開發階段。

**新創企業 (Start-ups)：**這些社會創業者若不是處於草創事業初期，就是本獎勵有助於他們初創企業的進行。通常他們沒有收入，即使有，也很有限；他們以小型規模方式存在；在沒有額外的投資下，也只能做有限的短期經營。

**試驗性創業 (Pilots)：**這些社會創業者們曾在長期經營有成的大型組織之贊助下，拓展試驗性創業。通常他們有取得其它財務及人力資源的管道。他們將本獎助金運用在試驗、測試新產品與服務之上。

布拉福計畫甘冒風險，援助那些處於不同發展階段的企業。這比預期的還需要更多客製化的援助，以支援如此多樣化的團體。如同表格一所顯示，這些企業在他們的目標、組織形式與營運上，有相當的差異性。在這試驗之中，合作夥伴提供不同模式的援助。

**UnLtd 提供企業主們發展支援**及量身訂做的協助。UnLtd 指派一位兼任幹部，幫忙協助營運技術，好讓事業可以成長、進步；這些協助包括了財務、專案管理與業務開展技能等這些方面。有些援助屬於非正式且個人化的（例如：重點圍繞在個人效能及領導力之間）。許多創業者處在初期的發展階段，需要比預期來的更多的密集支援，以全力延展員工們的能力。

**布拉福議會提供公共服務諮詢及專業知能**，協助某些創業者進一步發展他們的想法。布拉福議會先選定主要聯繫人（此人同時也管理社區穩定策略的執行；資深議會成員，其中包含策略總監，也從中支援此聯繫窗口。）。這對當時正進行全面性重建的議會而言，很有幫助。這位聯繫人負責：相關部門與對外機構之間的中間人；與 UnLtd 及 JRF 合作，傳遞交流及資訊活動，其中包括採購部分；也提供支援與建議給予有需要的創業家們。

**JRF 針對許多社會創業者在測試或開發想法時，所需要的早期資金挹注上，提供融資管道。**在作此投資之當下，JRF 即明瞭無法保證一定能有所回收。事實上，這是在承擔個人風險，只因該個人似乎掌握某些能促進社會改變的關鍵。這項融資是為不受限的補助金 (non-restricted grant) 形式，提供個人創業者所需之經營與成長資金。JRF 計劃負責人也盡責地指引社會創業者與此區域的其他業界成員認識。

表 1 布拉福社會未來獎勵計畫援助的社會創業者列表

社會創業者及其風險事業活動	風險事業活動介紹	獎勵金額	主要受惠者	風險事業規模	相關政策
Amjid Hussain, Bradford Moor Women's Market	布拉福摩爾婦女市場提供當地女性一個機會，在安全的當地環境中，嘗試交易自製產品。	£ 10,000	BME 婦女團體	試驗性創業	鼓勵黑人及少數民族團體 (BME) 與宗教團體中的女性們參與民間或公民活動
Conor Ibrahim, Arkan Creative	一套探索與布拉福大學及學校教育相關措施之極端主義議題之戲劇 DVD	£ 10,000	兒童與青年	試驗性創業	預防暴力極端主義
Dave West, Little Germany Action Ltd	「小德國行動 Little Germany Action」提供小德地區的居民與企業一個表達與討論的平台	£ 10,000	地區居民	新創事業	革新與經濟復甦
Gary Staniforth, Hidden Voices	「隱聲 Hidden Voices」是由布拉福的遊民，為了同類所撰寫及出版的雜誌。	£ 10,000	流浪者族群	新創事業	處理遊民問題
Gavin Farrar, Confianza	Confianza 設立就業計畫，幫助曾有心理方面問題的人們，能重返就業市場。	£ 10,000	具有心理方面和（或）學習困難的人們	試驗性創業	為邊緣族群提供關於就業之替代方案。
Graham Morgan, Project HE:RO	健康科老師增加小學兒童體能活動，也減輕某些有過動症狀小孩的問題。	£ 10,000	兒童與青年	試驗性創業	改善健康狀況
Liz Firth, Women of Faith	「信仰婦女 Women of Faith」是個來自布拉福各區不同宗教信仰的女性們所組成的網絡系統。	£ 10,000	女性信仰團體	新創事業	鼓勵黑人及少數民族團體 (BME) 與宗教團體中的女性們，參與民間或公民活動



社會創業者及其風險事業活動	風險事業活動介紹	獎勵金額	主要受惠者	風險事業規模	相關政策
Jane Hughes, Zest for Life	「熱愛生活 Zest for Life」提供實用且地方性的援助，讓那些從重大手術或疾病復原的布拉福人們得到完整的幫助。	£ 3,000	健康方面有問題的人們	新創事業	改善健康和福祉成果
Javaad Alipoor, Northern Underground 地鐵北線	一系列以「被壓迫者劇場 Theatre of the Oppressed」教學方法為基礎的工作坊，旨在給予群體中被排擠的青年發言權。	£ 2,500	具有多重需求的青年	新創事業	改善具有多重需求青年的狀況
Judy Connor, Reuse It Yourself (ReIY) 重複使用	一社區藝術空間讓藝術家與設計師聚在一起工作，並使用回收再利用的材料。	£ 3,000	地區居民	新創事業	永續發展與綠色經濟
John Hanson, How to Live Healthy 健康生活	針對年長者關於健康飲食的簡短談話，並配合和緩運動	£ 1,800	年長者	新創事業	減少年長者孤寂、與人群隔離及缺乏活動的比率
Juli Thompson, Inn Churches 客棧教堂	利用教堂和宗教集會場所，提供遊民短暫的過夜地方	£ 10,000	遊民	新創事業	處理無家可歸之問題
Linda Jackson, Roots to Success 成功根源	創造土地教育機會，讓青年人從中獲得個人及就業職能。	£ 10,000	具有多重需求的青年	新創事業	提供邊緣族群關於就業的替代方案
Nadim Nawaz, Callerz	專為無法外出工作的人們提供居家工作	£ 10,000	身障者與足不出戶者	新創事業	提供邊緣族群關於就業的替代方案
Shakeel Aziz, STAR Youth Project	討論關於性誘 (sexual grooming) 問題的工作坊	£ 10,000	孩童與青年	新創事業	處理兒童性剝削之問題

社會創業者及其風險事業活動	風險事業活動介紹	獎勵金額	主要受惠者	風險事業規模	相關政策
Shona Grange, Not Over the Hill Yet 寶刀未老	利用未被充分使用的空間，促使年長者奉獻並熱衷於參與自己的社區。	£ 2,200	年長者	新創事業	減少年長者孤寂、隔離問題與缺乏活動的比率
Wahida Shaffi, The City Circle 4 環城四號公車	提供一個安全且包容的空間，讓穆斯林女性及其他宗教信仰女性，能夠聚在一起談論各種地方與國家的議題	£ 10,000	女性信仰團體	試驗性創業	鼓勵黑人及少數民族團體 (BME) 與宗教團體中的女性們，參與民間或公民活動

## 與社會創業家合作：指引

(以上所提及的) 合作夥伴所提供的發展支援、彈性財務援助及公共服務專業知識，皆受到社會創業者們的重視。以下我們事後諸葛地大略敘述此計畫原本可以創造的更大影響力，並向有興趣與社會創業者(甚至是社會及社區事業與社區發展工作) 合作的地方當局和公共事業官員們，提出一些建議。

### 彈性財務援助及支援方式

在試驗性創業中所學到的一個主要經驗是，為了滿足社會創業者在成長及營運資金上的需求，金額不大卻富有彈性之財務援助之高價值。若是沒有無限制性的補助所提供的資金挹注，大部分的個人得獎者，將不能投注足夠的時間，讓他們的新創事業起步，或是試驗新的產品或服務項目。

得獎者也強調，非正規及定制化的發展援助在他們的事業活動及(或)個人發展上具有正面的影響力。靈活度是工作時，不可或缺的要害。有些社會創業所使用的有創意、社區層面的工作方式，可能會與大型機構(如：地方當局)常見的官僚程序產生衝突。為了讓非財務援助發揮最大效益，它必須要靈活運用，以及展現對於社會創業者與其事業活動運作狀況的認知。

### 與援助機構高層之指定聯繫窗口

布拉福社會未來獎勵計畫因與在議會裡，一個盡職的小團隊中有一指定聯繫窗口，而受益良多。這為當地社會創業者，提供另一種進入議會的途徑(否則他們通常

只能透過一般窗口，才能聯繫上地方相關當局。)。同時也改善了從當局角度所能提供之支援的協調性與效能，同時還能引導與相關部門及特定個體之聯繫方向。曾經有來自議會高層決策者，為了試驗性創業所提供的大力援助，該議員也鼓勵其他部門合作與響應。無論如何，有份量的核心聯繫人，確實會對小型團隊帶來額外的壓力。

「那些在小型團體工作的人們，通常透過一般前線窗口與議會聯繫...而這新方式（指定窗口），負責聯繫的是議會中，對所有提供服務有全面性了解的同仁，因此可以為社會創業者提供最適合所需功能之聯結。這是一個非常好的機會，可以不同的方式作適切的聯繫。」

— 議會官員

### 與地方官員的直接接觸

在布拉福，贊助需求是在與議會協商前，由 UnLtd 先核對及過濾。這可以減少議會的行政負擔，但是當它需要更多的說明澄清時，這個步驟也同時降低了議會回應需求的效率。而使用中介單位，有時可能使議會與社會創業者間的溝通更為複雜。更肯定的是，人脈網絡與資訊活動，提供了讓議會與創業者可以直接互動的機會。這些使議會可以更加了解社會創業者的需求。如此一來，議會的成員可以更準確並有效地提供幫助。

### 移除發展障礙

社會創業者同樣會面臨到企業發展上的障礙。我們發現到，議會與社會創業者之間的緊密關係，有助於消除官僚體制造成的障礙。舉例來說，Amjid Hussain 和布拉福摩爾婦女市集合作，提供當地婦女機會，可以在安全的當地環境中，將自製商品進行試賣。他注意到，每個市集必須提出的臨時營運執照申請的要求，將會使當地婦女無法接手自行管理市集。當地政府隨後同意了 Amjid 所提，針對長期執照同意書的申請，授權 Amjid 可以將市集所有權，移交給一群當地婦女。

在另一案例中，布拉福議會中職業健康團隊的成員，針對社會創業者 Jane Hughes 發展的企業「熱愛生活 Zest for Life」提出建議與支持；「熱愛生活」幫助當地的居民，從重大手術或嚴重疾病中復原。她提供議會成員們兩個免費的短期場所，來見識這項計畫如何運行，並在之後獲得加入議會的轉介清單，使她得以接觸更多有需要的人。

然而，移除障礙並不簡單；而且，議會必須要更務實地面對，他們到底要如何幫助這項計畫，以及這將會花費多少時間等等。地方當局有對公眾負責之義務，而且他們必須參與的政治流程，和企業主的工作流程有潛在的衝突。下面的蓋瑞·斯塔尼福斯 (Gary Staniforth) 的個案研究，提供一個十分有用的例證，說明對於達成某些成果所需要的時間－在議會同意在正式約定之外，還願意盡全力支持額外要求的情況下，他企圖要在試驗創業計畫的時間壓力下，設法取得使用零售空間的使用權。這案例同樣強調出期望管理 (managing expectations) 的重要性－和社會創業者合作，並不代表著只是提供取得資產管道與改變委託的流程，而是可以包括分享資訊與提供一個嘗試的機會。

## 向其他的資源敞開大門

議會居於絕佳的地位，能快、狠、準地辨別並協助獲取使用各類資產與資源，包括認識相關人士之專業與地位。分享資源（例如透過提供關鍵連絡人的清單）可以支持社會創業者，並激發當地鏈結與合作關係。在這個實驗計畫中，布拉福議會同意編撰一份關鍵連絡人清單，內容包含當地服務的官員，還有志工與社區組織。此外，列名的主要連絡窗口（見上表）能很順利地讓社會創業者和其他同業以及一些外部的機構接觸。這幫助得獎者得到來自其他機構額外的幫助與資源，以及能貢獻並影響轄區的決策（例如透過服務業討論會與諮詢）。（這麼一份清單對於大部份的當地人士也十分有用，不只是對於社會創業者。然而，這類資訊必須要定期地更新。）

## 符合當地需求

在這個試驗計畫中，社會創業減輕了對於自由裁量服務 (discretionary services)、或者提供預防性或早期干預性之支援的壓力。隨著更多的擲節措施正在進行，以及法律給予的機會，例如「社區異議權」，這或許意味著小型的社會創業，未來將可以在滿足當地需求中，扮演較重要的角色，包括填補「法定服務 statutory service」的供應缺口。

## 社會價值與社會創業家

社會價值是社會創業者的工作本質。布拉福試驗計畫顯示，社會創業者可以改善人民生活，並鼓勵他人自己的社群中，扮演更活潑的角色，讓他們接觸新的經驗與開發他們的自信與技能。與社會創業家合作是地方議會和其他委員會，為了改善成果與參與當地團體，所可能尋求的方法之一。特別是對於那些有興趣支持地方創新的人而言，這項試驗計畫顯現出它具有這方面的潛力。本計畫提出一個

建議，即社會創業者與社區型團體應該參與委託計畫，如此一來委員們就可以從他們的見解與知識中獲益。

## 對於委託的另類想法

本試驗計畫提醒委員們一些問題，即關於開放委託，以接觸小型社會企業與社區型組織，並拓展地方當局對更多元的有效措施之觀點。地方當局可能發現要向小型、當地的社會企業購買服務比較困難，因為對他們而言，擁有較大營運資本、現金流與吸收財務風險能力的大型供應商，確實較具吸引力。其他的方法可能包括：將工作以較小金額的合同招標出去；認清「按結果支付制度 **payment by results**」可能會排擠小型企業與基層團體；辨識冒險鼓勵更多創新之地點與方法。我們建議，這些方法可以很容易地，透過地方當局和其他關心社會價值的委員得以施行。布拉福議會正探索拓展舉辦更多委託工作坊的機會，讓社會創業者可以推銷他們的想法和服務給不同的議會部門。會議也創造了「城市中心發展區 **City Centre Growth Zone**」，提供優惠的營業稅，給那些提供訓練和就業機會給當地人的機構。

## 布拉福社會未來獎：成果

在布拉福，透過社會創業投資，獲得的結果包括：

- 影響其他服務提供者與團體的工作方式（例如：當地大學與失業青年間的互動）；
- 透過訓練與學習機會，改善就業機會；
- 為至少一位受惠者安置住所；改善得到有益資訊的管道，並受指引到所需的服務。

有些得到社會企業幫助的人，描述他們是如何從中獲益，包括提高自信、工作倫理與在個人情況下，握有更大的自主權；接受到比來自其他服務提供者更好的支持；而且感到被珍惜與被傾聽。下列兩件案例說明來自兩間社會企業的過程與成果。自從這計畫以來，少部分的企業已經找到持續發展的途徑。其他則選擇結束營運，究其原因，有的是因為企業主的經營方向改變，或純粹只是因為缺乏資金。

這項計畫中最具代表性的影響之一，已經在布拉福議會實行。布拉福議會承認（和其他許多地方當局一樣）他們原本已計畫好，要與較大的供應商合作及購買，而

不是本計畫所支持的社區層級社會企業。布拉福這次的試驗計畫經驗來得及時，因為有他們正在進行更多的工作，以增加對市場機會的知識廣度，並要協助潛在的服務提供者（尤其是小型的當地機構），順利取得議會的委任標案。

## 事後諸葛...

JRF， UnLtd 與布拉福議會，改善對社會創業新手之支持途徑有：

- 審慎的評估所有的夥伴，可配置到多少的人力資源。（在本試驗計畫中，工作團隊對於新創公司，並未提供足夠的人員支援。）
- 澄清可以或無法提供的支援。（在本試驗計畫中，有些人要求辦公空間，但布拉福議會卻無法提供。）
- 議會和創業者間的直接溝通。（在本試驗計畫中，是由 UnLtd 居中調解對議會要求的支援，議會官員本應對一個社會創業家可能的需求，有更深入的了解，這有賴雙方更多直接的接觸。）
- 一個來自各方一致的回饋循環 (feedback loop)，提供關於可行或需要改善的事項。
- 為潛在服務提供者（特別是小型地方組織）增加機會與支持的範圍，協助他們準備好接受委任與提供服務的合約。
- 更多的人脈網絡與資訊交流活動，議會官員因此可以和社會創業者一起合作，以移除妨礙進展的障礙，也提供同儕支持和資訊交換。
- 需要用長遠眼光對待從事服務邊緣人之社會創業者，因為成果可能需要較長時間才會浮現，甚或可能不會實現。
- 盡早審核及辨識社會創業者所需之技能與支援。
- 審核其它當地機構之技能與資源，以更有效地獲得其他支援。
- 提供一份在議會、其它公家機構與志工暨社區部門團體中的主要連絡人名單，以方便直接的連結和接觸。

## 個案研究 1：處理無家可歸之問題

無家可歸的問題對人們的心靈及身體健康，均造成負面的影響。幫助流浪者對服務提供者來說，是很昂貴的；每年每人需要花費地方大約 24,000 至 30,000 英鎊 (DCLG, 2012)。

蓋瑞·斯塔尼福斯 (Gary Staniforth) 幾年前，因為家庭破碎因素而無家可歸。在參與布拉福市政廳門口幾周的訴求援助單身遊民活動之後，蓋瑞被重新安置了。他繼續為流浪者們爭取權力，並與當地創意性機構合作，他藉由為流浪者們提供文字與攝影工作坊，讓他們得以為自己發聲並提高他們的意識。他發現寫作也有助於反映出當年他無家可歸時的生活與狀況。

受到這些經驗的刺激，於是他創辦了「隱聲 Hidden Voices」雜誌，透過印刷為流浪者們發聲。由於社會未來獎勵計畫，隱聲雜誌從看板宣傳，晉升成一間擔保有限公司 (company limited by guarantee)。蓋瑞擴展人脈網絡，招募董事會，借用他們的專業知識與經驗，並藉此取得可用資源與設施。他也開始與「市中心管理團隊 City Centre Management Team」合作，以取得零售空間，才得以繼續經營他的免預約工作坊 (drop-in workshops)。

地方流浪者們、曾經流浪者和服務供應者，皆投入雜誌製作，從書寫創作到行銷宣傳，每週都會有開放式會議。所有獲利皆重新投資於雜誌事業和相關活動。

此計畫自 2010 年起，與布拉福流浪人口密切合作。這項事業活動明顯地對他們的自信與福祉有明顯的影響，如同以下所闡述大衛 (David) 的例子。

在與隱聲合作之前，大衛是一位街頭犯罪紀錄冗長的長期流浪者，因此他被逮捕過不少次數。他也曾經長期對酒精成癮。蓋瑞發現大衛還面對更多的其他問題，最終邀請他成為一位街頭小販。

「我向蓋瑞解釋道，我曾經長達 18 個月沒有床安睡，也是個流浪街頭的醉漢…但透過對蓋瑞自身經驗議題的支持與談論，我在我們之間的關係建立起信任，最後甚至密切來往互動。」

透過參與隱聲，大衛發現了新的重點，接受自己酒精成癮的現實，且決心遠離犯罪行為。透過蓋瑞建立的人脈網絡，大衛也聯繫到一系列布拉福的支援機構，幫助他找到落腳之處，並尋找烹飪及識字課程。他越來越感受到成為社群團體投入的一份子，認識不少不同背景與族裔的人們。

## 個案研究 2：幫助年長者多參與社區

在這個逐漸高齡化的社會，孤寂、隔絕及缺乏活動的情況，在年長者中漸漸擴散。孤寂與憂鬱症昇高及高血壓有著緊密的關係，甚至會導致缺乏活動的情況—因而需要花費更高的治療費用及無法工作。

Shona Grange 是個在布拉福有多年工作經驗的社會工作者。繼議會資助的日間照護中心重組之後，Shona 認為，讓年長者聚集在一起的機會隨之減少了，尤其是在布拉福的偏鄉地帶。她覺得此情況會造成更嚴重的與社會隔絕現象、缺乏活動及非正式援助機會的縮減。

為了應對這些變化，Shona 發起了「寶刀未老 Not Over the Hill Yet (NOTHY)」幫助年長者保持活躍。此項計畫利用讓年長者感到舒適自在的地方—工人俱樂部和社區中心的空間。透過社會未來獎勵計畫，此活動於 Shipley 及 Worth 山谷進行試驗，每週在這兩個地點分別進行兩次。Shona 使用一種「時間銀行 time-bank」的模式，參加者藉由交換彼此的專業知識及技能得到自己所需的幫助。同時也激勵年長者為管理及運作團體活動負起責任。

此活動主旨為，讓人們了解如何與彼此互動，達到真正地滿足他們的社交需求。因此，這不全然是關於人們在日間照護中心的打發時間，而是我們該如何幫助他們獲取社群團體所能提供的資源。

在 2011 末期，布拉福議會邀請 Shona 報告她滿足年長者的需求的「合作生產模式 co-productive model」。這個報告的結果，延伸成一個善用社區資源的委任合約，包括善用年長者才能。在社區照護提供者「創意支援 Creative Support」，成功地締結了契約之後，Shona 又受邀更進一步拓展她的運作模式，同時也推動到轄區其它地點。

該服務現在被稱為「社區聯繫 Community Links」，自此改善年長者，彼此之間及在社區的參與狀況。許多參與者都曾經歷孤立、憂鬱或是痛失親友的情況，而此計畫提供重拾自尊心和使命感的機會。參與者表示，現在他們覺得願意更主動地離家並保持活躍，也因此而改善了健康狀況。

Shona 希望此計畫能夠為議會省下經費，也能夠因此使更多成年人與社區服務連結，並在 2012 年中期，從中接到轉介超過 70 人。雖然社會未來獎勵計畫與這些關係或她的新角色，沒有直接的關係，她卻覺得該獎勵已給予她一個試驗的機會，讓她得以更進一步測試她的想法，對確定自己的觀念可行，是一個莫大的鼓勵。



## 結語

布拉德社會未來獎勵計畫提供實用的經驗，給予尋求共同創造滿足地方需求之解決方案的議員與社會創業者。某些社會創業者能因成功締結合約，以提供受委託的服務；但是，這並不應被視為地方當局和社會創業家參與之唯一理想結果。正如此試驗計劃所顯示，許多社區層級的社會創業家，可以為地方當局的目標提供更廣泛的貢獻。

此援助計畫的得獎個人，皆處於不同的發展背景，也經營著不同的商業模式。若投標過程容易取得且具包容性，這些投資活動是（或可能演變成）可以參與公共服務委託投標的社會企業或社群團體。還有其他人針對社會問題，提供創業性的解決辦法，雖然有些辦法無法完全適用於提供公共服務的主流觀點。

此試驗計畫顯示出與地方社會創業者合作的好處，當然也包含風險及挑戰。對於議會來說，好處是滿足當地需求，包括尚未被滿足的預防性措施；服務供應的缺口；及提供其它援助方式，讓議會能夠回應市民的需求，同時也達到賦能市民及與市民合作的機會。

地方當局和主管公共服務委員，因受制於立法及規章架構，使他們難以對處於發展初期階段的個別社會創業者，提供有效風險創業資本。雖然委託及採購流程並不是為初創或發展中事業提供財務支援而設計，本試驗提供地方當局及其他服務委託部門有趣的學習經驗，了解關於是否要冒險，如何冒險及如何支援一些新想法。

我們希望，其他人在尋找創新方式投資當地人們，以解決當地問題時，可以從這些學習中獲取一些益處。而在 UnLtd，我們相信下一步是持續建立與擴展這些合作上，我們也很樂意與其他地方當局合作，並支援正在崛起的社會創業家。

## 關於此研究報告

此研究報告所提的證據係於 2011 年九月至 2012 年四月之間所蒐集。除了與 16 位社會創業家進行兩波的訪談，我們也訪問布拉福議員、JRF 代表及兩位 UnLtd 代表。在 2011 年底，也與 21 位來自三個企業的受益者，進行了三個焦點團體研究。其中有一位得獎者無法參與評估研究。

欲得知更多評估研究報告，請連結以下網站：

<http://unltd.org.uk/news/research-publications/>

## 註釋：

1. For further information on this programme see [www.participle.net/projects/view/3/102](http://www.participle.net/projects/view/3/102) (accessed 18 August 2012).
2. For further information on the cooperative council model see [www.lambeth.gov.uk/Services/CouncilDemocracy/MakingADifference/TheCooperativeCouncil](http://www.lambeth.gov.uk/Services/CouncilDemocracy/MakingADifference/TheCooperativeCouncil) (accessed 18 August 2012).
3. For further information of SSE's work in this area see [www.the-sse.org/schools/10/east-of-england](http://www.the-sse.org/schools/10/east-of-england) (accessed 18 August 2012).
4. Following a change in personal circumstances Wahida left the programme. A colleague from Bradford Muslim Women's Council, Selina Ullah, took over City Circle.

## 參考文獻

Ashoka (2012) Ashoka website. What is a social entrepreneur? Available at: [www.ashoka.org/social\\_entrepreneur](http://www.ashoka.org/social_entrepreneur) (accessed 18 August 2012)

Bradford Observatory (2011) Housing in Bradford District. Available at: [www.observatory.bradford.nhs.uk/Documents/3\\_1\\_5\\_Housing.pdf](http://www.observatory.bradford.nhs.uk/Documents/3_1_5_Housing.pdf) (accessed 18 August 2012)

Cabinet Office (2012) Unshackling good neighbours. Available at [www.redtapechallenge.cabinetoffice.gov.uk/wp-content/uploads/2012/05/Final-Unshackling-Good-Neighbours.pdf](http://www.redtapechallenge.cabinetoffice.gov.uk/wp-content/uploads/2012/05/Final-Unshackling-Good-Neighbours.pdf) (accessed 18 August 2012)

Department for Communities and Local Government (2011) Best value statutory guidance. Available at: [www.communities.gov.uk/documents/localgovernment/pdf/1976926.pdf](http://www.communities.gov.uk/documents/localgovernment/pdf/1976926.pdf) (accessed 18 August 2012)

Department for Communities and Local Government (2012) Making every contact count: a joint approach to preventing homelessness. Available at: [www.communities.gov.uk/publications/housing/makeeverycontactcount](http://www.communities.gov.uk/publications/housing/makeeverycontactcount) (accessed 18 August 2012)

Ellis, T. (2010) The new pioneers: Sustainable business success through social innovation and social entrepreneurship. Chichester: John Wiley & Sons

LGA (2010a) The Spending Review 2010: Briefing

LGA (2010b) Provisional Local Government Financial Settlement: Briefing

Peattie, K. and Morley, A. (2008) Social enterprises: diversity and dynamics, contexts and contributions. London: Social Enterprise UK

Social Enterprise UK (2011) Social enterprise coalition response to modernising commissioning: increasing the role of charities, social enterprises, mutuals and cooperatives in public service delivery. Available at: [www.socialenterprise.org.uk/uploads/editor/files/Policy/Consultations/Modernising\\_Commissioning\\_consultation\\_response\\_final\\_Jan\\_111.pdf](http://www.socialenterprise.org.uk/uploads/editor/files/Policy/Consultations/Modernising_Commissioning_consultation_response_final_Jan_111.pdf) (accessed 18 August 2012)

UnLtd (2012) Social entrepreneurs: the facts. Available at: <http://unltd.org.uk/2012/11/02/findings-1-social-entrepreneurs-the-facts> (accessed 18 August 2012)

## 更多資訊

本摘要係 JRF 之研究暨發展計畫之一部分。本文僅代表作者之看法，並非全然 JRF 觀點。

更多資訊，請至 [JRF 官網](#)

ISSN 0958-3084

ISBN 9781859359600

Joseph Rowntree Foundation

The Homestead  
40 Water End  
York YO30 6WP

Tel: 01904 615905  
email: [publications@jrf.org.uk](mailto:publications@jrf.org.uk)  
[www.jrf.org.uk](http://www.jrf.org.uk)  
Ref: 2858

©UnLtd 2013

來源：[UnLtd 官網](#)

譯者：陳冠好

翻譯機構 (Translated by) :

台灣社會公益行動協會

Taiwan Social Interest Action Association

台灣社會企業創新創業學會

Taiwan Social Enterprise Innovation and Entrepreneurship Society

輔仁大學社會企業研究中心

Social Enterprise Research Center, Fu-Jen Catholic University, Taiwan

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，不得改版或轉為營利用。