

【社企案例】“蓝天”（Blue Sky）

“蓝天”发展史

2009年，时任反对党领袖、现任英国首相戴维·卡梅伦发表讲话，概括性地总结了社会企业“蓝天”的工作目标。

“只要大家对‘蓝天’稍微有所了解就会发现，这是英国唯一一家只招收曾有犯罪记录人员的公司。”

三分之二的刑满释放人员在两年内会再次犯罪，这不仅浪费了大量的资源和资金，同时也浪费了获释人员的生命。调查研究表明，提供就业对于防止再犯罪现象发生至关重要，但是，由于刑满释放人员自身的问题，或者企业对此类人员抱有偏见甚至不愿雇佣他们，尤其在失业率极高的领域中，大多数刑满释放人员仍然无法找到工作。



以下事实促使“蓝天”启动其事业：

- 英国每年为再犯罪现象支付 110 亿英镑。
- 在英格兰和威尔士，每年有九万名囚犯获得释放，而其中 60%的获释人员会在两年内再次犯罪。
- 提供就业将减少 33%至 50%的再次犯罪现象。
- 75%的刑满释放人员在出狱后一直处于失业状态。
- 据估计，处理一名再犯罪者将花费 20 万英镑，关押一名罪犯一年将花费 4.5 万英镑。
- 新建一所监狱需花费 4 亿英镑。
- 一份稳定的工作将减少高达一半的再次犯罪，这是成功率最高的单一干预手段。
- 但是，超过 75%的囚犯在刑满释放后仍处于失业状态。有犯罪记录的人在应聘时遇到的困难是无犯罪记录的人的八倍。
- 调查研究显示，同时解决就业与食宿问题能最有效地减少再次犯罪的发生。

扭转局势

“蓝天”旨在帮助刑满释放人员获得稳定的工作，并通过向近期获释人员（大多数为男性，当然也包括女性）提供就业的方式，有效减少再次犯罪的发生。“蓝天”帮助刑满释放人员收获工作经验，重拾自信，并对其进行培训，增强其就业能力。

进入“蓝天”工作的刑满释放人员，主要负责公园、露天场所以及一些地方当局的合作工程的维修工作。“蓝天”也承揽了多个垃圾回收项目，目前正在寻找建筑、餐饮以及监狱工作等方面的合作机会。

为了让您对“蓝天”的工作类型和工作量有更清楚的认识，以下是 2012/2013 年度，“蓝天”员工主要完成的工作：

- 保护并优化了超过 340 万平方千米的土地；
- 回收利用了 14,600 吨掩埋场的垃圾；
- 种植了近 15,000 株树苗。

在英国，“劳务中介”或者专门从事人才招聘或该类业务的公司均开展此类业务。“蓝天”独辟蹊径，为此类公司提供了成为社会企业的选择。这的确十分吸引人。“蓝天”告诉大家可以利用一家现有企业或既有概念做类似的事情，但同时也可以为社会创造更多的价值（在这个案例中，“蓝天”通过雇佣刑满释放人员实现这一目标）。

关于“蓝天”

该企业目前的工作范围覆盖整个英国，包括伦敦、牛津、斯劳、曼彻斯特、韦克菲尔德、布里斯托尔以及格洛斯特等。目前，该企业共有 29 名合同工（合同期为半年）以及 18 名全职员工。管理团队中有两名刑满释放人员，负责管理全英 20 余份商业合同。该企业发展迅速，年平均增长率为 36%。自 2007 年起，公司的商业收入共增长了六倍。



通过接受资助、签订合同、开展特许经营实现增长

“蓝天”发展得如此迅速，其主要原因之一就是它采用了社会特许经营模式。特许经营是指被特许经营者有偿使用特许经营权所有者（某公司）的业务模式和品牌的一种经营模式。社会特许经营模式采纳商业特许经营的原则，即创造社会效益，而非牟取私利。目前，“蓝天”共有三家特许经营者：

- 2009年：“蓝天（西北）”
- 2010年：“蓝天（韦克菲尔德）”
- 2012年：“蓝天（西米德兰兹）”

近年来，“蓝天”也在逐步降低对资助款的依赖。目前，其收入的57%来自于商业合同，37%来自于信托和基金会的资助。这就是说，“蓝天”在作为一家社会企业的同时，从法律上来说，也是一家合法登记注册的慈善机构和担保责任有限公司。

众所周知，如果社会企业家和社会企业能获得资助，其成功率就会直线上升。近来，“蓝天”获得了德勤“先锋”项目以及慈善组织“社区商业”（Business in the Community）旗下的社会企业支持项目“Arc”的资助。“蓝天”的工作范围覆盖全国，Arc资助其将工作开展到伦敦东部，为来自该地区的刑满释放人员提供帮助。Arc的企业合作伙伴也在众多方面（包括信息技术、营销等）给予“蓝天”支持，并开展个别训练和辅导。

企业与员工的关系

“蓝天”表示，他们将刑满释放人员视为普通人，而非“客户”或“受惠方”。“蓝天”客观地对待员工的人生历程，同时培养诚实、乐于助人的企业文化，保证了企业能够正常地开展工作。这是社会企业的共同理念，将有助于实现企业的效益。

正如我们所了解的一样，“蓝天”团队不仅为刑满释放人员提供支持 with 指导，更关键的是，该团队依赖刑满释放人员的精湛技艺和辛勤劳动进行商业运作，达成社会

目标，并支付其相应的报酬。与其他社会企业一样，“蓝天”团队必须胜任自己的职位，并提供高质量的服务。仅仅标榜自己是社会企业是远远不够的。也就是说，“蓝天”的员工不应因身为刑满释放人员就自认是受害者或犯罪者，而应该认识到自己参与了重大的社会事业，并深切地感受到自己为团队工作贡献了自己的时间与技术，并因此得到了重视。

工作流程

“蓝天”为员工提供以下机会：

- 学习新的工作技能；
- 建立良好的就业记录，获得较好的推荐信；
- 得到一份固定工作。

该企业主要经推荐雇佣员工，如没有其他可行方案，也会经缓刑监督官以及其他机构雇佣员工。这表明该企业主要雇佣那些平时难以接触到的人群——除了在“蓝天”，他们不太可能在其他单位谋得职位。

刑满释放人员与“蓝天”签约六个月，直接负责完成各地区的合同。员工以团队为单位开展工作，每队共 4 到 6 名成员，每周工作 37 至 40 个小时。团队由一名技艺精湛的导师（正式员工，也是刑满释放人员）负责。该做法主要考虑到团队的纪律性，能有效地保证团队工作能始终如一地达到高标准，员工也能受益于榜样学习和指导。

经过半年的合同期，员工可以收获良好的工作记录和推荐信，这对将来能谋得一份工作至关重要。同时，每名员工还能获得众多技能，包括软技能和职业技能。也就是说，“蓝天”让员工重拾自信，为就业做好充分的准备，并对员工提供个人支持，助其获得稳定的工作。

在“蓝天”就职四个月后，员工需要与“就业联络经理”进行交流，讨论适合的就业方向，以及企业为提高员工竞争力，应对该员工进行何种职业培训。“蓝天”为每名员工提供了 300 英镑的就业培训预算资金，帮助员工获得就业资格证书。在与“蓝天”的雇佣合同结束的前两到三周，就业联络经理会与员工再次交流，帮助员工明确就业方向，初步联系就业单位，并进行简历书写和面试技巧方面的培训。“蓝天”甚至可以保证每名员工都拥有自己的银行账户，这在英国对于就业或购房至关重要。

成效

自 2005 年 10 月“蓝天”成立以来，企业已帮助超过 750 名刑满释放人员成功就业。

- 员工（刑满释放人员）的平均年龄为 29 岁。
- 超过一半的员工曾有吸毒或酗酒史。
- 员工的再次犯罪率仅为 15%——低于全国平均再犯罪率的四分之一。
- 与蓝天的雇佣合同结束后，51%的员工获得了培训资格证书，48%的员工获得了固定工作，平均再犯罪率仅为 15%，仅为全国平均再犯罪率的四分之一。

“蓝天”帮助刑满释放人员获得长期工作，2012 年，78%的项目参与者成功签署了 13 周或以上的就业合同（政府规定 13 周及以上的工作即为稳定就业），这一数据也鼓舞人心。

采用社会投资回报评估自身影响力

同众多社会企业一样，“蓝天”认为，评估自身影响力能有效帮助企业员工制定正确的决策。同时，通过评估，“蓝天”可以展示其取得的成就，这对企业本身也具有重大的意义。尽管企业仅招收刑满释放人员有其意义所在，但并非所有人都认可这种做法或承认其合理性。所以，这就需要企业向利益相关者说明创造变革的方式和意义。

为此，“蓝天”与社会投资中介“动力私募股权基金会”（Impetus Private Equity Foundation）共同启动了社会投资回报项目。社会投资回报的一大特征就是能吸引各种对组织有帮助的人（利益相关者）参与进来，这也是有效的社会影响力衡量整体原则的特点之一。在项目初期，“蓝天”团队首先要选择其需要的利益相关者，并考虑其参与方式。最终，“蓝天”决定将分析范围定在四组利益相关者，因为他们认为其工作对这四组人员产生的影响最大。这四组人员包括：刑满释放人员员工，社工（缓刑监督官），中央政府以及当地政府。

社会投资回报分析显示，“蓝天”创造了巨大的社会价值（每投资 1 英镑，产生 17.40 英镑的价值），并且大部分价值（86%）来自于再犯罪率降低而减少的公共支出。

尽管“蓝天”的员工们性格各异，但在他们身上发生的变化却十分相似。他们的人生之旅（至少为了进行社会投资回报分析）始于受雇于“蓝天”之时。正如之前所说，在进入“蓝天”前，刑满释放人员的就业形势大都不容乐观。社会投资回报研究称，一名受访员工在受雇于“蓝天”前，由于有犯罪前科，在长达八个月的时间里，面试屡战屡败。

大量证据显示刑满释放人员比其他求职者更难找工作。较普通人而言，在押犯能力较低，职业资格相对不足（在押犯中，65%的人会算数；一级或以下的识字率为48%，而普通人一级或以下的识字率为23%；52%的男性在押犯和71%的女性在押犯无任何资格证书，而15%的普通人无任何资格证书），而犯罪记录上留有前科会进一步对犯人就业构成阻碍。

“蓝天”的员工不仅能通过项目获得就业机会，还将有以下几点收获：

- 体质增强；
- 心理更健康：严重心理健康问题发生率降低（对少部分人而言），心理健康整体改善（对多数人而言）；
- 住房现状得以改善；
- 吸毒或酗酒情况有所好转；
- 拥有银行账户；
- 获得驾照；
- 获得专业资格证书。

社会投资回报分析发现，为员工提供用于考取资格证书的培训预算是其工作中的重要部分。对多数员工而言，这是人生中的第一个资格证书。2012年，40名“蓝天”员工共考取了65份资格证书，涉及健康与安全意识、识字与算术、驾驶以及全国园艺资格证书等方面。这表明，作为社会企业，传达自身工作的意义并说明自身的工作背景是十分有帮助的。

该研究同样调查了其他方面的内容，例如“蓝天”对刑满释放人员的家庭以及缓刑监督官的影响，以及为政府节省的费用（首先是减少了打击犯罪和监狱管理的成本，其次不用给他们提供福利而是让他们成为纳税人）。



英国大使馆文化教育处

通过研究社会投资回报来衡量企业的影响力通常需要很久并收集很多资料。此次，“蓝天”进行的该项研究共持续了数月，社会投资回报网络（一家全球社会投资回报机构）保证了该报告的真实性和可信性。也就是说，有关人员和其他组织可以保证其数据和结论是确定可信的。

“蓝天”承担了个人和社会责任，并明确了解自身创造的价值。相之下比，首相相对“蓝天”支持与否则显得不那么重要了（当然，能得到首相的支持是很好的）。社会投资回报清楚地表明，雇佣有犯罪前科的人员可以创造更多的价值，未来他们可以在自己专注的领域获得进一步的成长。在开篇，我们引用了首相卡梅伦的讲话，“蓝天”的官网首页也同样引用了爱尔兰作家奥斯卡·王尔德的诗作，他说：“我从未见过如此满怀忧愁的双眼，让人此生再难以忘怀，透过头顶那片狭窄的天空，银色的流动的浮云在囚徒们眼前闪现。”

更多信息：www.blueskydevelopment.co.uk

编译：英国大使馆文化教育处社会企业项目组，如转载请注明原文网址。