

纳维戈社区利益公司

作者：丹·格里高利 英国社会企业联盟政策主管

来源：《中英社会企业及社会投资案例》特刊

纳维戈（NAVIGO）是从公共部门“分离”出来的一家社区利益公司，致力于在英格兰东北部提供心理健康服务。纳维戈是一家大型、拥有数百万英镑业务的公司，其员工及培训机构称为塔克斯（Tukes），主要为具有心理健康问题并此前很少或从未接受过培训、资格认证或工作经验的人提供培训机会。此举将有助于减少心理健康供应的需求。纳维戈自从成为一家独立企业后发展非常兴旺，频获奖项、并让员工与社区更紧密地融入到机构治理中，在经济困难时期取得了成功。

问题

面对严峻的经济形势，英国国民医疗服务体系（NHS）面临的压力越来越大。从政治上来说，国民的医疗服务应该保持免费这条实用原则是神圣不可侵犯的，而该系统每年却经历越来越多的改革，在要求自身转变方面也承受着越来越大的压力。随着服务采购和服务供应分裂为两个不同的功能，供应商形式（provider form）这个问题开始进入人们的焦点——供应商不应该保持国有属性？即便从公共部门之中获得了更大的独立权，那么应不应该受私利的驱动还是继续在非营利性的基础之上运营？

与此同时，在英国部分地区如格里姆斯比，当地社区正经受社会和经济不平等的困扰，而在英国这种不平等裂缝正在不断扩大。心理健康、职业不稳定及社会排斥形成了一种恶性循环，形成了对本地心理健康服务越来越大的需求。

在英国，心理健康是一个令人担忧的问题。每年每4个人中就有1个人经历某种心理疾病，大约10%的儿童在任何年龄段都会存在心理健康疾病。老年人中，每5个人就有1人患有抑郁症，而英国的自虐症比率是欧洲最高之一。

解决方案

2011年，东北林肯郡心理健康服务中心从公共部门分离出来，形成了一个称为纳维戈（NAVIGO）的社会企业，该企业由公共预算持有人委任，提供国民医疗服务。纳维戈提供专业的真实生活背景下的护理服务——将

资产

资金
£3024 k



其他资产
£2075 k



总资产
£5099 k

负债

债权人
£2033 k



应缴税款
£500 k



总负债
£2533 k

盈余

负债
£5099 k



负债
£2533 k



盈余
£2566 k

护理服务与日常生活结合起来，并使服务使用者及其家庭和护工维持紧密的工作关系。该机构有让服务使用者参与运营的传统，例如参与组织治理和招聘程序，这有助于在非营利的基础上建立一个独立的供应商或打造国民医疗服务。

纳维戈现在是一家社区利益公司，拥有公司员工和社区会员，这两批人员都在董事会中有一席之地，并拥有平等的选举权。该公司业务最初投入运营是获得了英国国民医疗服务采购方长达3年的合作协议，协议金额高达几百万英镑。

商业模式

在英国东北部的林肯郡，纳维戈代表国民医疗服务体系、全科医生（GP）及地方政府提供国民医疗服务和护理服务。该组织服务包括患有常见心理疾病的人群服务、住院服务、急症服务及家庭医疗服务、社区、严重心理健康疾病和记忆力服务、痴呆病人服务、社区及就业和培训服务。此外还为其他机构提供培训和咨询服务，帮助解决心理健康病人和那些有就业障碍或者学习障碍的病人。

纳维戈健康和社会护理社区利益公司拥有逾500名员工，服务对象超过5000人。该机构的使命是提供员工认为家人很乐意接受的服务，该机构的所有盈利将会用于再投资于更多服务的开发和供应。该机构的营业额超过2000万英镑。

纳维戈目前拥有一项就业和培训项目称为塔克斯（Tukes），该项目成立于2003年7月，旨在为有心理疾病及很少或未曾接受过培训、资格认证或无相关工作经验的人提供就业机会。塔克斯旨在帮助人们发展新技能，增强他们的信心和动力，重新将他们与劳动力市场接轨。塔克斯致力于解决心理疾病的源头，防止更多心理疾病的产生，而不仅仅是治标。塔克斯运营业务有咖啡馆、餐饮、清洁及会议设施、洗衣、物业维修、园艺服务及商店。塔克斯咖啡馆提供了真实工作环境下的培训、技能发展和工作经验——这对那些因心理疾病而被社会排斥的人有非常积极的支持作用。

纳维戈商业模式的关键元素之一便是该塔克斯机构是如何支持公司其他业务的。例如对设备进行保养塔克斯不是花钱请其他



服务承包商，而是自己提供这些服务（例如维修淋浴器），这将有助于为有心理疾病的服务使用者创造更多的培训和就业机会。此举还将改善当地人口的民生、减少对“核心”心理疾病服务的需求。该机构每月为心理疾病患者提供3000小时的培训和工作体验。

our mission:
“providing services we would be happy
for our family to use.”



创新

纳维戈历史中一个特别具有创新性的元素便是员工如何帮助公司转型为独立机构。许多分离出来的机构都会很担心寻求员工和社区的投票支持，尤其是当一些人将这种转变视为传统国民医疗服务的分裂时更是如此。但是纳维戈却成功地赢得了大部分员工、服务使用者及护工的支持——75%员工及98%的服务使用者都投票赞成这个转变。

其他创新项目包括将房屋转变为公寓，从而出租给更多需要房屋的人。社区心理健康团队（CMHT）经理克里斯·佩恩（Chris Payne）由于其开创性的健康和民生服务在Medipex2013年度NHS创新奖中荣获创新冠军奖。

影响力

该组织自从转型为一家独立社会企业以来，工作上很多方面都得以改善。首席执行官凯文·邦德（Kevin Bond）描述了公司是如何“削减管理层、削弱官僚制度及更多开展本地业务并减少更加昂贵的外部职位安置。如果我们回到一家大型心理健康信托的身份，那么组织的效率就不太可能会像现在这么高效，还有可能会损坏公司利益。”该机构的文化现在越发侧重于挑战传统的做事方法。在某些领域的服务已经从微不足道转变为斩获大奖的创新型服务，此外公司也通过人力精简节省了逾100万英镑的资金，减少了员工当中旷工的现象。

纳维戈如今又赢得了政府3年的合同续签，资金储备不断加强，现已有能力支持其他社会企业的发展，吸引新的资金。据英国国民医疗服务体系调查显示，其中65%的服务纳维戈都占据领先地位，此外员工因病请假的时长减半。纳维戈在所有15项用户体验服务调查中得

分都超过了国家平均水平，67%员工同意所有员工在针对服务使用者的护理治疗进行决策时，都征求了对方的意见，这一比例要比国家平均水平高23%。此外73%员工会选择纳维戈作为雇主，比国家平均水平高28%。

此外，纳维戈在2011年还赢得了两项菲利普巴克森代尔奖（Phillip Baxendale Award），分别是最佳公共部门员工领导型互助社奖和员工所有制新星奖。此外还获得2011年卫报公共服务奖。

问题和挑战

纳维戈面临的挑战之一是在如此大型的机构中评估关于（从公共部门）分离出来的支持意见。正如凯文·邦德所说，如果这项措施在“只有20个人的机构里实施，那你很快就能获得结果，但是当你一家超过500人的公司里实施，那就必须采取一种自上而下的方法，因为底层是没有人能够往上实施的。”这种分离过程据称“艰难而痛苦”。

机构仍然面临一个持续存在的风险——即与具有复杂需求和心理健康挑战的客户共事对当地人口造成了巨大的风险，此外对一家独立的健康服务供应商也造成很大的名誉风险。但尽管如此，对于纳维戈来说或许最大的挑战是如何“基于更少的资源提供更多的服务”，在服务使用者需求不断庞大的情况下管理更少的资源，服务人群也不断增加。脱离了公共部门的条条框框之后，该机构可以享受改变的自由，这将会帮助机构节省资金，但是财务压力依旧存在，并在未来几年内会对业务产生影响。

最近，纳维戈又遇到了塔克斯住房租金上涨的问题。在格里姆斯比，服务中心不得不转移阵地。凯文·邦德（Kevin Bond）解释称“房东要求未来租金上涨，涨幅已经超过我们的承受范围或不具备良好的价值，因为此时此刻我们的资金来源越来越少。在租赁了10年之后，并极大地改善了房屋及周边环境之后，我们自然地要对要离开很失望。”作为一家独立社会企业，纳维戈在从国民医疗服务体系分离出来之后，是承受了更大的风险，还是享有了自己命运更大的控制权，这点仍然备受争议。

未来

展望未来，纳维戈领导层旨在变得更加灵活，每年再投资更多盈利资金，并在服务发展过程中给予会员们更大的话语权。在严峻的经济环境下，一些服务仍然需要改革，公司目前正在审视如何让业务更加紧密地与更加多元化的合作伙伴开展，包括国民医疗服务体系中其他的合作伙伴。



纳维戈领导层并不一定会鼓励在英国其他地区开展范围更广的服务，相反，领导层想要树立榜样领先行业，展示出自己无限的可能性。正如凯文所说“最终，我们不是为了商业而开展业务。我们是人民公仆，希望未来可以提供更高质量的公共服务，利用企业原则让公共服务更有责任、更快捷、更有效”。

经验

纳维戈经验之一是如果有机会，人们通常想要更多地参与本地国民医疗服务供应商的管理当中。比如，超过200名群众参加了纳维戈独立以来的首届年会。领导层也提到如何成功地分离的经验，你需要在新兴机构中拥有广泛的支持者，并且与其他社会企业紧密合作，寻求互利共赢的合作关系。

另一个经验确实来自于NHS剥离出来的大家庭，那就是独立并不一定适合公共部门的所有部分。公共部门中可能有些特定服务、个人领导或者干预模式是特别适用于社会企业特质的。的确，纳维戈在正式独立出来之前就已经具备了社会企业的精神。

领导视角

首席执行官凯文·邦德称社会企业模式“可以让我们牢记服务使用者的权利，设立一个真正负责任并且员工和服务使用者拥有同等权利的地方机构。我们早就知道，在当前的经济形势下，我们要采取节省资金的措施，而且我们要确保是从官僚体制、基础设施和管理层中节省资金，而不是从与服务使用者相关的服务中。我们想确保节省庞大资金尽可能不会影响到人们得到的服务。在国民医疗服务体系里，我们感觉要节省资金是不可能的，因为该体系人员已经过于庞杂，很多职位都与公共服务没有直接的联系，而这些职位却拥有大部分的决定权”。

凯文在探索员工和服务使用者所有制的想法上已经长达25年，试图让服务更具地方责任感、当地社区和员工拥有更多控制权。凯文相信“自然而然，一家独立社会企业的官僚制度会比国民医疗服务体系少；官僚层级制度会放慢做事的脚步。我们现在拥有更大的自由去尝试新的东西，而且可以很快地获得相应的结果”。

编辑： 英国大使馆文化教育处社会企业项目组，转载请注明网址

<http://www.britishcouncil.cn/programmes/society/social-entrepreneurs/case-studies/navigo>