

出國摘要報告（出國類別：訪問）

英國社會企業訪問與經驗交流

服務機關：行政院農業委員會水土保持局

姓名職稱：黃振全/分局長

彭心燕/副工程司

郭哲昆/副工程司

吳志文/博士

派赴國家：英國

出國期間：106年11月20日至11月26日

報告日期：107年1月12日

摘要

社會企業最早起源於 19 世紀歐洲社會慈善的概念，定義是指解決特定的社會問題作為核心目標的創新企業組織，經由商業模式的營運，而非捐贈的方式在市場機制中自給自足，可以增加就業機會，也可以幫政府解決社會問題，平衡社會發展。

英國的社會企業經過多年來的發展，有相當完善的法規及政策支持以及後端的社會影響力評估模式 SROI，更有全球最大的社會創業家支持平台 UnLtd，全世界都面臨住家及地方設施老舊、居民及社區、身心健康、收入及理財、家人及朋友關係、自然環境保護、勞工與教育訓練、遺產和信仰等等的社會問題，這些社會經濟規模超乎許多人的想像，英國有超過 16 萬個慈善團體，76 萬 5,000 的勞動市場，社會企業高達 6 萬 8,000 家以上，勞動規模約 80 萬人，為了解決這些社會問題，2012 年成立 6 億英鎊的大社會資本，另也發行社會影響力債券。

國內的社會企業起步較晚，行政院 103 年核定社會企業行動方案(103-105 年)，各相關部會積極推動法規、平台、資金及育成等策略，農村社區面臨的人口老化、農業缺工、長照、青年留農、農村產業等課題似也可以從社會企業方向努力，農村社區企業經營輔導計畫之社區回饋方式(提供就業績會、認養農村公共設施、老人照護等)，也是屬於社會企業的一部分，行政院期許國內的社會企業雖然還在萌芽階段，但在產官學研及社會大眾的共同努力下，可以持續創新、成長並穩健發展。

壹、目的

由英國財政部公布的數據，近年英國社會企業已經成為企業主流。依據英國財務部 2017 年 7 月公布的資料顯示，社會企業對英國經濟的貢獻約五百五十億英鎊（約新台幣兩兆七千三百餘億元），雇用的員工超過兩百萬人。社會企業的生產總值占英國 GDP 比重逐年增加，過去五年，當英國一般企業在經濟不景氣中掙扎，社會企業卻相對逆勢成長。如今，英國每五位創業家有一位想成立社會企業。年輕人想從事社企的比率更高達四分之一。打造社會企業發展的生態系統，英國政府由政策及資金推廣。包括修訂「公司法」，明定「社區利益公司（Community Interest Company，CIC）」作為社會企業的法律形式，每年都要報告公司所創造的社區利益。此次訪問，我們拜訪英國駐英代表處、Goldsmiths, University of London 社會企業碩士與推廣學程、倫敦 Spitalfields City Farm(城市農場)、大社會企業資本(Big Society Capital)、資誠會計事務所(PWC)、The Brigade Bistro 餐廳、UnLtd、英國社會企業之首都布里斯托(Bristol)及布里斯托 St Werburghs City Far 學習英國如何打造社會企業，作為未來臺灣推動社會企業與農村建設的基礎。

貳、行程說明

日期	行程與參訪單位	地點
第一天 11/20(一)	臺灣-倫敦	臺灣-倫敦
第二天 11/21(二)	1.駐英代表處 2. MA in Social Entrepreneurship, Institute for Creative and Cultural Entrepreneurship, Goldsmiths, University of London	倫敦
第三天 11/22(三)	3. 倫敦 Spitalfields City Farm 社會企業(城市農場)	倫敦
第四天 11/23(四)	4. PWC 資誠聯合會計事務所 5. Brigade ---SROI 實務案例	倫敦
第五天 11/24(五)	6.大社會企業資本 (Big Society Capital)政府部門 7. UnLtd(社會企業及社會創業家育成中心)	倫敦-Bristol
第六天 11/25(六)	8.Bristol 社會企業城(英國社會企業之首都) 9. Bristol St. Werburghs City Farm	Bristol-倫敦
第七天 11/26(日)	倫敦-臺灣(換日)	臺灣

1. 駐英國台北代表處

(1).地址：Taipei Representative Office in the U.K.,50 Grosvenor Gardens, London, SW1W 0EB

(2).電話：020-7881-2656

(3).網址：www.taiwanembassy.org/uk

(4).E-mail：ycwu@mofa.gov.tw

座談會討論此行目的，考察行程可獲得一些英國社會企業與資訊，若需要幫忙，可獲得協助。駐英國台北代表處安排下列流程

1. 駐英國台北代表處業務簡報。
2. 水土保持局參訪團簡介此行訪英之目的。
3. 水土保持局參訪團與駐英處意見交流。

由於駐英國台北代表處林永樂代表已有行程，安排程祥雲副代表(公使)與我們座談，科技組吳俊輝組長、及吳晏彰秘書共 4 人參與此次座談，雙方就上述議題交換意見。本次參訪由各單位向外交部提出請求，嗣由外交部指示駐外館處。故本案已請農委會致函外交部，促成此參訪達成。

本次由代表處簡報業務內容，目前駐英國台北代表處工作人員共 30 人，外交部派員 14 人，其餘人員為各部會派員前來。目前英國為台灣第三大貿易國，英國為我第 14 大出口市場，值得重視，今後仍有待努力拓展商機。雙方在經貿往來與文化交流日益頻繁。

英國在智慧農村與再生能源方面，有值得學習的地方。英國科技研發焦點在於能降低依賴核電與燃煤，推動能源結構轉型，擺脫空污和核災等風險。駐英代表處也在科技合作上，推動雙邊合作不遺餘力。目前我們已與英國科學院及英國研究委員會，共簽定了 5 個合作協議，並持續推動雙邊科研人員交流，而同時身兼「歐盟科研計畫 H2020 歐洲研究委員會（ERC）」及 Transport 兩主題之國家聯絡據點，2017 年 3 月爭取到歐盟 ERC 卓越計畫成立 10 周年，選擇於台灣 12 月舉辦慶祝活動，未來會推動大數據(Big Data)的研究，11 月也在台灣合辦大數具研討會。從簡報資料顯示，台英關係發展相當不錯。

最後，代表處也建議，在農村社區，英國離發電值得學習，蔡英文政府有 5+2 重點產業政策，台英雙方應擴大雙邊離岸風電產業交流，促進合作商機與投資機會。

	
<p>與駐英代表處座談</p>	<p>由黃振全分局長致贈禮品</p>
	
<p>訪問團於駐英代表處合照</p>	<p>訪問團於駐英代表處前合照</p>

2. MA in Social Entrepreneurship, Institute for Creative and Cultural Entrepreneurship, Goldsmiths, University of London

單位性質：社會企業教育

單位資料：

(1)地址：Lewisham Way, London, SE14 6NW

(2)電話：0776 433 1260

(3)網址：<https://www.gold.ac.uk/find-us/places/richard-hoggart-building-rhb/>

(4)E-mail：Richard Hull (r.hull@gold.ac.uk)

位於倫敦東方倫敦大學Goldsmiths學院，為倫敦大學的其中校區之一，它的名稱全名為社會企業碩士課程-創意與文化學院(MA in Social Entrepreneurship,

Institute for Creative and Cultural Entrepreneurship) ，提供社會企業教育與推廣課程，為英國與倫敦知名社會企業學府，教學目標為想創造出更有意義的社會企業，幫助想從事社會企業的人創業。該校也有協助新創社會企業的育成中心，同時擁有地方政府與「歐洲區域發展基金」的專案補助，並且與英國與國際社會企業合作營運，由商學院提供相關教學。提供世界級的社會企業學程、專業研究及創建共同工作空間為主要的任務，培育人才、深化社會企業研究並將思想領袖、企業，政府和慈善事業連結在一起，以提高社會影響力。

我們與講師 Richard Hull 和學生座談，學生來自英、墨、印、泰、韓等國家，學生的背景來自社會服務與慈善機構、合作社、社區利益公司。此外，再生能源，環境保護、基因科技、醫療長照等行業也是學生未來要從事的工作。該學院提供「就業與創業諮詢中心」，提供學生就業資訊、融資管道、輔導新創企業。

Goldsmiths, University of London創業課程扮演一個社會企業創業的教育、研究及合作培育創新網絡，創造一個嶄新且有效的商業模式(Business Model)，課程為期一年，分為三個學期，Spring, Fall 及 Summer, 學生大約修課一年即可取得碩士文憑，這三學期課程設計大致區分為社會企業基礎課程(Spring) ，進接課程(Fall) 及完成與實際執行創業計畫(project)(Summer) 。



講師 Richard Hull 介紹學校



與倫敦大學 Goldsmiths 學院院長合照



與創業課程碩士班學生座談



訪問團於校園合照

3. 倫敦Spitalfields City Farm

單位性質：社會企業(城市農場)

單位資料：

(1)地址：Buxton St, London E1 5AR

(2)電話：0207 2478762

(3)網址：<http://www.spitalfieldscityfarm.org/>

(4)Email：info@ spitalfieldscityfarm.org

英國城市農場社會企業觀念，最早可追溯至1898年英國社會改革家霍華德（Ebenezer Howard）的《明日的田園城市》（Garden Cities of To-morrow）一書，嘗試結合城市與鄉村的優點打造烏托邦。時隔一世紀後，倫敦為主辦2012年奧運，從2009年起試辦「首都種植」計畫，藉以全面綠化城市，將先知的理念發揚光大。

倫敦 Spitalfields City Farm，這裡的動物數量在 70 動物之間，這裡的綿羊和驢也都很有個性。這裡還有一個鴨池，種植了一些無農藥蔬菜，包括白蘿蔔等非常受歡迎，這個農場一年到頭有一系列的活動，從剪羊毛到慶豐收。倫敦市政府鼓勵倫敦人在都市裡耕種，凡擁有 5 平方公尺以上的土地使用權，並召集 5 人以上，就可申請資金設立社區農園，至今已設置超過 100 座社區農場，種植有機蔬菜，顛覆金融之都濕冷剛硬的印象。City Farm 帶來絡繹不絕的蔬食觀光客，讓原先沒落或即將荒廢的土地再生。

城市農場受歡迎的原因除了農場主要飼養的駱駝與羊駝外，還擁有眾多動物品種，包含牛、羊、豬、驢、雞、鴨...等100多隻動物家禽以及英國較稀有的動物，大型動物於外圍的田野中放牧，小型動物則在一旁的庭院嬉戲，整個農場的自然景觀與繁華的高樓大廈倫敦形成不同的世界。

農場經常提供附近學校戶外教學，不定期舉辦教學活動讓學生參加食農教育，透過專業解說人員的介紹了解小動物們的習性與植物生態，並可近距離的互動拍照，可到城市農場體驗當農夫的樂趣，由於是社區慈善機構與社會企業(Charity no:29953)，還有馬廐、兒童托兒所和各種教育活動，裡面大部份的工作都是仰賴志願者的熱心幫忙，凡超過16歲以上有意願加入的人員都可參與志工。

	
<p>訪問團於市民農園前合照</p>	<p>農園內亦有孩童遊憩設施並與國小緊鄰</p>
	
<p>園區動物自然放養</p>	<p>市民農園位於火車軌道旁為廢地利用</p>

4. 資誠聯合會計師事務所(PWC)

單位性質：社會企業輔導公司

單位資料：

(1)地址：7 More Street, London, Riverside, London SE1 2RT

(2)電話：0207 256 3434

(3)網址：<https://www.pwc.co.uk/>

(4)E-mail：david.r.adair@pwc.com

資誠聯合會計師事務所（PricewaterhouseCoopers，簡稱PwC Taiwan）是跨國會計師事務所，此次參訪資誠(PWC)主要業務為輔導社會企業財務與管理顧問與社會影響力評估。參訪目的為了解英國社會企業商業模式及如何輔導有效率的社會企業。資誠(PWC)輔導的對象不限社會企業，還包含民營企業、慈善團體與公益組織，資誠(PWC)推動數個輔導計畫，協助社會企業、公部門組織、慈善機構與主流企業對於健康照護、社會投資、商業領導等教育訓練，進行其專業知識與技術的提升。SROI是一個可幫助

組織或專案瞭解和量化他們所創造的社會、環境、和經濟價值的成果導向型測量工具。它主要用來衡量利益關係者所感受或者體驗到所產出的價值，需要詳細講述到底哪裡發生了改變，並用數字化的方式表達出來。社會影響力(SROI)評估指標方面，資誠(PWC)採用下列研究方法:

- 1.使用存在調查方式用電話與網路調查。
- 2.焦點團體訪談(focus Group)
- 3.深度訪談(Interview)
- 4.SORI model具有財務與經濟指標。

同時績效評量強調在整個投資與商業過程增加多少-How much of the change is “additional”? 績效指標衡量不是只看財務指標一項，資誠(PWC) 社會影響力(SROI)績效指標為:

1. 經濟價值(Economic value)
2. 社會價值(Social value)
3. 環境價值(Environmental value)
4. 財物價值(Financial value)

企業若要發揮影響力，必須去參與(Engagement) 、提供技能(skills) 、良好關係(networks)及企業認知(Awareness)。



資誠支持並輔導英國社會企業



與兩位會計師座談並交換禮品

5. Brigade Bistro

單位性質：社會企業

單位資料：

1.地址：The Fire Station, 139 Tooley Street, London, SE1 2HZ

2.電話：0207 089 9444

3.網址：<http://www.thebrigade.co.uk/>

4.E-mail：info@thebrigade.co.uk

Brigade Bistro 為資誠所輔導的社會企業餐廳主要是提供內用餐點與咖啡，聘用街友(Homeless)為員工。Brigade Bistro 是屬於社會企業的一家餐廳，在創業理念上，除了賺取利潤外，它也是一家公益餐廳，提供街友(homeless)廚藝訓練與就業。Brigade 樓上基金會主要是協助英國街友(homeless)就業，餐廳利潤皆屬於基金會所有，也是協助街友(homeless)的主要資金來源。Brigade 餐廳提供不同風格的用餐氣氛，以及多元豐富的菜單，所選食材皆產自英國，團員在此用餐，算是高單價、高品質的餐廳。

餐廳的所得將全數投資計畫，再培育下一代的工作夥伴。Brigade Bistro 同時也進行跨產業合作，除了食品和飲料夥伴外，也和資誠聯合會計事務所（PWC）合作，以便能提供街友訓練與聘僱的工作機會。結合消費者對於高品質餐廳日益增長的需求，以及多面發展的計畫，協助街友們能靠自己力量重新站起。

Brigade 每年培訓 15 位勵志朝餐飲發展的街友(Homeless)，透過專業訓練，使其取得廚師資格或成為外場服務人員，每位學徒必須受訓滿 2 年，受訓初期以學習課程為主，學校提供了各種烹飪知識課程，也要教導這些街友(Homeless)基本處事與紀律觀念，也有一對一的輔導課程。學校課程結束後，學徒們便要回到餐廳實習，每位學徒必須接管餐廳的廚房，以學習獨立自主的精神，Brigade 安排 7 working days 時間，讓學徒們管理其它合作餐廳的廚房，體會管理技巧。這些課程對於的街友(Homeless)們來說，是他們一生轉型契機；他們如何在社會立足，做一個有用的人，亦是創立社會企業餐廳的宗旨。經過 2 年多的磨練，已有超過 100 位街友(Homeless)，在此「畢業」，也有些人甚至自己開餐廳、開設烹飪課程。

Brigade 其實也和另外一間社會企業餐廳 Fifteen 十分相似，Fifteen 主要是訓練及僱用更生人、街友和失學年輕人來經營運作餐廳。Fifteen 創辦人傑米•奧利認為在英國 25 歲以下弱勢青少年持續增加，也想幫幫這些社會孤兒，讓他們有機會被社會接納、在社會立足。

當英國更多消費者有所意識，願意讓購買帶來正向改變，其實也正代表著在當地社區無家可歸的人們可望減少，並且降低青年失業率和再次犯罪，造成更大的社會效益。



與餐廳經理致贈禮品



老舊消防局重新利用為社會企業餐廳



過去曾經由游民轉廚師之英雄榜



2 樓為訓練廚師育成教室

6. 大社會企業資本 (Big Society Capital)

單位性質：政府機關

單位資料：

(1)地址：New Fetter Place, 8-10 New Fetter Lane, London EC4A 1AZ

(2)電話：0207 271 1499

(3)網址：<https://www.gov.uk/government/news/big-society-bank-launched>

(4)Email：publiccorrespondence@cabinet-office.gsi.gov.uk

社會企業一直是英國施政核心目標，布萊爾(Tony Blair)於2006年合併附屬於工商部會的社會企業單位，在內閣辦公室下設立第三部門辦公室（The Third Department Office），統一推動社會企業的發展，Department for Business, Innovation and Skills(簡稱BIS)，去年更名為the Department for Business, Energy and Industrial Strategy (BEIS)，BEIS政府部門主管英國經濟發展事務，包含整體經濟發展、企業、消費者權益、就業、歐盟事務、延伸教育與技能（訓練）、高等教育（類似高教司）、法制改革、科技與創新、貿易與投資。BEIS掌管著類似我國經濟部的業務，也包含高等教育、技職訓練及勞工就業等項目。

但是實際參訪結果，目前實際推動社會企業業務為地方政府與大社會企業資本(Big Society Capital)因此在推動社會企業的發展上，除了商業角度的考量，也都會盡量顧及教育訓練發展。英國在經濟發展同時，會更重視社會部門的發展政策，在經濟發展與社會福利取得平衡，地方政府與大社會企業資本（Big Society Capital）協助社會企業的成長與發展列為主要工作項目之一。

大社會企業資本（Big Society Capital）起源於卡麥隆（David Cameron）2010年上任後，成立「公民社會辦公室」（Office for Civil Society）取代原有的第三部門辦公室，仍依舊大幅度延續原有的政策方向，並提出《發展社會投資市場：願景及戰略》報告書（Growing the Social Investment Market: A vision and strategy），此機構後來更名為Minister for Civil Society，擴大社會投資與公益創投活動，活絡社會企業的發展，主要政務即為成立大社會企業資本（Big Society Capital）。

Big Society Capital 致力投資於社會影響力(或是社會效益)的基金，初期投入的資金作為解決重大社會問題的經費來源，而非以往全由政府編制預算推動。承接解決這個社會問題的民間組織(通常是規模較大的基金會)，負責連結能解決這個問題的不同民間團體或公司，以績效導向設計出運行架構。最後如計畫達成績效，則負責該社會問題的政府部門必須付款，支付的內容包含投資的金額、事先設計好的適當投資報酬與利息等。

Big Society Capital 依循著「讓社會部門從資本市場籌資」的理念而生，試圖藉此改造社會弱勢者的前景。它一方面提供具有配套措施和規範的社會投資環境；另一方面，也讓社會部門學習如何以財務創新和社會報酬來吸引投資人，促成各組織在爭取投資、拓展規模和提升效能等層面的良性競爭。畢竟，對社會部門來說，取得捐款之外的其他資金挹注是很重要的，也可望吸引並培養更多創新的社會企業家。

Big Society Capital 的主要觀點是發展投資(Investment)市場而非補助(Grant)，以製造正面的社會影響力並提升財務影響力。**Big Society Capital** 投資一些為社會部門提供建議和資金的金融中介機構，建立各社會投資基金的資金基礎，協助金融與中介機構擴大規模，有效地投資社會部門的各個組織，投資一些供給社會投資市場基礎設施的組織，連結社會創業和資本市場的創新金融產品。支持大型社會組織可永續的營利模式，保障投資人的稅賦激勵以及協助各國採行相關措施

雖然英國政府對於社會公益公司沒有特別的繳稅減免補助，但在完善的法規之下，這些社會公益公司能夠享有跟一般公司對等的法律身分，投資人和社會大眾也能清楚的了解他們「如何履行」社會公益。社會經營的項目包羅萬象，其最重要的特徵是公司使命並非僅追求最高利潤，而是在經營上，創造了更多社區利益，如僱用更多青年人、高齡失業者、身心障礙者等。

Big Society Capital 在評估商業計劃時強調永續發展性、是透明、可究責的、可獲利的並可解決社會問題，才能讓政府和銀行股東接受。**Big Society Capital** 才能保障資金來源和領導團隊。**Big Society Capital** 希望透過推動社會創業精神與創新以及大幅增進資本流動的方式，在社會部門中達成類似的典範移轉。社會創業投資已經改變了投資人、政府和社會團體的思維。

	
<p>團長致贈藺草帽與茶葉</p>	<p>訪問團與大社會企業資本經理合照</p>
	
<p>訪問團座談</p>	<p>大社會企業資本會客室</p>

7. UnLtd

單位性質：社會企業及社會創業家育成中心

單位資料：

(1)地址：地址：123 Whitecross Street, Islington, London EC1Y 8JJ

(2)電話：0207-566-1100

(3)網址：<http://unltd.org.uk/>

(4) E-mail：Peter Ptashko <PeterPtashko@unltd.org.uk>

英國是全球發展社會企業的先驅，英政府傾全力推進；其中最強力的推進器之一便是「UnLtd（社會企業家基金會）」。這是運用大樂透獎金，以一億英鎊

於西元兩千年成立的組織，作為孕育英國社企的超級培養皿。UnLtd 是英國社會企業界針對社會創業家「個人」(而非其組織)提供協助的最重要投資育成機構，其特色為使用各種獎項來幫助社會企業家。個人若有個改善社會問題的計畫，想在你的農村或都市社區開始實行，需要一筆資金好讓計畫啟動與執行，只要個人計畫(不是公司)獲得UnLtd 認可，他們就頒給你一個 Do It Award。有一個選拔活動 BIG VENTURE CHALLENGE，每年選出 30 個最有野心的社會創業家給予表揚，增加他們獲得投資的機會。如今，UnLtd 是全球最大的社會企業家支持平台，孕育出逾兩萬名社會企業創業家。

UnLtd以協助社會創業家個人為特色，也是歷史最悠久，財力最雄厚的育成組織。UnLtd總部位於出名的表演藝術重鎮-巴比肯中心北方(123 Whitecross Street, Islington, London EC1Y 8JJ)，這同時也是倫敦愛樂及BBC交響樂團的駐團地。UnLtd藉由資助、鼓勵個人創造社會改變，發展其領導力，來達成其組織宗旨。每年協助的社會創業家約有1,000人，社會創業家們從UnLtd取得的協助也不僅止於獎金，還包含專業輔導及網絡關係等。From seeing problems to seeing solutions是UnLtd推動業務的基本信念，協助社會創業家從看見問題開始，逐步找出解決的方法並加以實踐，其效益檢視的重點並非創立多少社會企業，而是透過人們的實際行動創造多少社會改變，世界因此而變得更好。

UnLtd總部鼓勵社會企業的資金挹注上，同樣也有著相當的彈性。由8家非營利組織共同出資所組成的UnLtd，是全球最大的的社會企業育成平台，他們透過頒發獎項給個人的方式，提供個人與企業所需要的資金。這些獎金並非依照產業類別、組織型態來分類，同樣是依照不同的階段作為考量。如果僅在提出構思的階段，UnLtd願意提供最高500英鎊的獎金，讓個人可以探究這些創新實作的可行性如果是已具規模的社會企業想要進一步擴大發展，UnLtd則可以提供最高20,000英鎊的獎金。這種依照個案需求提供適切的援助，讓不同的社會企業都可以更為自在的發展。

成功的社企創業家須具備強烈的動機，想解決社會問題。UnLtd 的運作是針對創業歷程的各個重點設計不同獎項，提供獎金，提供創業者商業技能、管理

行銷訓練，發展出一套社企生態系統。目前 UnLtd 正與八大工業國合作社會影響力投資計畫，提供各國政府可操作的商業模式，以擴大各國社會企業的成長動能。目前全世界各個國家引進 UnLtd 系統，包括台灣，協助更多夢想家創造傳奇。

	
<p>公司外觀</p>	<p>訪問團與大社會企業資本經理合照</p>
	
<p>UnLtd 目標</p>	<p>訪問團座談</p>

8. Bristol社會企業城(英國社會企業之首都)

布里斯托 (Bristol) 是位於英格蘭西南部的城市，人口 45.79萬；若把鄰近地區也納入計算，則整個都市區人口高達100 多萬。布里斯托除了是英國人口第八大的城市，亦是英國核心城市群 (UK Core Cities Group) 的成員之一。布里斯托的經濟持續成長，主要發展產業包括創意和數位製作、高科技、低碳、航太和先進工程，以及專業服務等。在英國核心城市群的所有會員城市中，布里斯托的創新經濟擁有最高的人均企業數和專利註冊案數。

布里斯托市(Bristol)位於英國英格蘭的西南地區，西邊即為愛爾蘭海，過去曾為重要的港口都市，現在則以工業、科技業與金融業為主，更是英國重要的航空業重鎮。布里斯托市的發展歷史悠久，擁有穩固的社會經濟與公民意識，並在創造性的商業發展與強烈的倫理意識下，帶動了社會企業的發展，於2013年被Social Enterprise UK評選為Social Enterprise Place，認定為社會企業蓬勃發展的區域。布里斯托市透過合作社、社會企業、跨部門的公民利益組織，建構出友善社會企業環境，並著重於再生能源、青年、社會住宅、糧食、社會關懷等議題。

布里斯托不但是贏得 2015年歐洲綠色之都 (European Green Capital) 競賽的主要永續城市之一，也是獲得英國未來城市示範城 (UK Future City Demonstrator)、超級聯網城市 (Super Connected City)、2014年廣州國際城市創新獎 (Guangzhou International Urban Innovation Prize) 得主，以及 2015 年歐洲智慧城市照明 (European Lighthouse Smart City) 計畫獲選都市等多項殊榮的主要智慧城市。

近幾年英國社會企業成長快速，在大城市與小鄉鎮皆能看見不同的運作模式，關懷對象不僅於長者、婦幼、失親等弱勢族群，更擴及到能源、生態等環境層面。布里斯托市的社會企業透過不同以往的經營思維，鼓勵人與人之間的互助合作，幫助社會經濟發展下被忽略的族群，打造更良善的社會氛圍，未來將透過城市間的合作，串聯官方與民間資源，建造創業家、支援組織、社會大眾間的交流網絡，提升經濟與社會文化層面的城市價值。

以社會價值為出發點的企業發展，在喚起企業正視生產鏈潛在對人權剝削等社會問題後，是否可能在商業競爭上有更大的優勢？抑或可更積極創造有感價值？或許英國的南方港口城市布里斯托(Bristol)可以啟發我們往下發展的可能。英國曾首開世界「創意城市」思維先驅，揮別大規模硬體建設的都市發展方法。在持續以社會人文面向探詢以社會企業打造城市價值的可行性的同時，英國已以授予「社會企業城市(Social Enterprise City)」的頭銜，突顯幾個歷史海港城的城市定位，而 Bristol 就是其中一個。

律師事務所合夥人與社會企業家 Steve Clarke，與他人創辦了當地的獨立貨幣，布里斯托鎊(Bristol Pound)。在觀光人口密集的港邊不論是渡輪、酒吧、餐廳或部分的稅皆可以該貨幣支付。如此，對布里斯托具創新力的新創事業來說，也是

一種鼓舞。用自己的貨幣支持當地的事業，創造了一種正向循環。與其使用英鎊，讓它有機會外流到節稅天堂，布里斯托鎊讓錢留在當地，促進當地產業繁榮。

布里斯托的企圖心，不單成就自身市區範圍。終究城際間的資源串聯後，新的社會實踐力，更能快速推動。它集結周邊的城市成立西英格蘭聯盟（LEP），以布里斯托與貝斯（Bath）為中心，擴大整合包含創業家、實踐者、支援組織的生態系。近幾年來社會企業在英國成長相當快速，但重點不在創造更多工作，而在以商業模式動員社群力量一同解決針社會及環境領域的挑戰。

9. Bristol St. Werburghs City Farm

1.地址：Watercress Rd, Bristol BS2 9YJ

2.電話：0117 942 8241

3.網址：<http://www.swcityfarm.co.uk/>

4.E-mail：info@swcityfarm.co.uk

歐盟從2010年開始每年舉辦European Green Capital Award，評選出以創新方法解決環境問題的城市，布里斯托市被選為2015年度的歐洲綠色之都，該市不僅投入許多資源在運輸與能源的改善方案上，並以高效率發展綠色經濟，如提升自行車使用者、開闢城市農場等方式降低碳排放與碳足跡，在市內有許多小型農場提供各類蔬果給大型餐廳與小型餐館，其中有幾家城市農場同時身兼為社會企業，如Severn Project與St Werburghs City Farm。

本次參訪St Werburghs City Farm，St Werburghs City Farm則是複合式經營農場，雇請身心障礙人士或是暴力受害者，在農場飼養豬、山羊、綿羊、雞、鴨、兔子等等，以較低的價格提供家禽、家畜等肉類。另外，農場也經營小型咖啡廳並開放農場觀光，作為當地居民與孩童的休閒場所，提升與周邊社區的友善交流。運用藝術、工程、商業知識，在裡面進行各式城市耕種實驗，同時亦在內開設咖啡室及有機雜貨小店，支持日常營運，另一項所得來源為提供山坡地供居民租地耕種。在開業後一年，FARM:shop Dalston獲選為倫敦Time Out網站的100間必到店鋪。

由於屬社會企業性質，參觀St Werburghs City Farm 免費，但是遊客可以自由捐獻。



介紹市民農園運作方式



無人商店



訪問團合照



市民農園租地自耕

叁、心得與建議

一、心得

- (一) 參訪與聽取各社會企業輔導組織簡報，未來若要從事相關社會企業教學或研究，商業模式需考慮如何界定要解決的社會問題，如何產生真正的社會改變，如何創造永續與創新的社會企業商業模式及如何衡量社會影響力。
- (二) 所謂的社會企業，以一種自給自足的商業新模式，為解決社會議題提供服務或產品，並依照法定盈餘比例再投資經營。英國的社會企業發展歷史悠久，是世界各國社會企業發展最蓬勃的國家。社會企業在英國也佔有著一定的地位。在英國，透過創新的商業模式幫助社會上的弱勢族群、社區以及環境，歸功於英國完善的社會企業法規。
- (三) 政府部門做為引領社會企業政策發展的領導者角色，目前在內閣辦公室下的公民社會辦公室與地方政府執行整體政策內容。而內閣辦公室執行較前瞻性的規劃及行動(如 Public Service Act、Big Society Capital 與 Social Impact Bonds 等)，仍得以在社會企業政策發展上發揮領導性的影響力。當政府展現政策推動的意圖，民間隨即發揮充滿活力的特色積極參與。政策的發展透過無所不在的各種網絡關係，SEUK、UnLtd 及 Big Society Network，成功扮演中介組織的角色，把社會企業、專業人士、投資者、政府…綿密串聯在一起，並向社會大眾倡議社會企業概念。
- (四) 英國在社會企業發展，無論是在地就業、青年創業與地方產業、社會關懷，發展與整合都非常成功。透過此次參訪，了解政府在政策、法案、預算、組織上能提供的支援，以及 NPO 推廣與社會教育、提案獎助、輔導培訓、貸款投資能提供的陪伴與支持系統，台灣如能學習此經驗，社會企業的發展應可迎頭趕上。

二、建議

- (一) 社會企業與一般企業有一些差異，未來政府推行時，可以考慮社會目的融入價值主張，服務有需求的特定族群，價值鏈重新設計（被幫助者可能是員工），著重社會影響力和社會成本。
- (二) 在影響力評估中，投資者對於經濟上的產值與就業率較為關注，但對於組織所產生的社會效益卻是較少關心，營利績效這樣較易引入政府及投資者的資源，但是社會企業發展與經營應與一般企業不盡相同，但是一般投資者卻以相同觀點進行評估。政府社會效益評估是否要值得深入研究，達到社會影響力最大化目標。
- (三) 在台灣的大學應該多開創業與創新課程，並且廣設創業基地與空間，為推廣社會企業，本局應加強鼓勵大學老師開農村創業、創新與農村社會企業課程。英國設立有社會企業或社會創業家 MBA 學程的學校就有 52 家，台灣的大學及研究機構在校園與校外應該積極參與社會企業或社會創新的發展與提倡。
- (四) 本次訪問為英國社會企業學習之旅，但是世界各國推動社會企業之方式各有不同，

大多數缺乏單一部會主責推動的案例。台灣社會企業政策主管機關未明，建議引進英國國家經驗及模式。台灣社會企業發展仍屬初期，喚醒社會大眾的社會企業意識非常重要，民間社會經濟的發展方面，農村社區部分亦已具備社會企業雛型，若再加以適度輔導，有機會成為台灣社會企業數量增長的重要來源。建議採行具體措施如下：

- (1) 辦理農村社會企業研討會及宣導活動，增進大眾對農村社會企業認知。
 - (2) 可考量與 UnLtd 合作，UnLtd 經理 Peter Ptashko 談到 UnLtd 是負責英國社會企業家任務，海外業務由 GSEN (the global social entrepreneurship network) 負責，社會企業基金會實際是 UnLtd 與 GSEN 兩個團體，主要業務都是匯聚民間能量，擔負起政策與社會企業及大眾間之紐帶功能，UnLtd 與 GSEN 若要引進系統治台灣，政府可給與適當協助。
- (五) 可研究政府開辦農村社會企業育成中心的可行性，以做為未來政策發展之基礎。並放低相關補助門檻，引入更多年輕人協助農村或農業問題被解決。