

LEYF: Young Minds, Big Ambitions

伦敦少儿基金会的百年慈善之路

■ 崔小玲

“伦敦少儿基金会”(London Early Years Foundation, LEYF)作为一家慈善机构,成立于1903年,创办人为玛格丽特·霍恩,创办主旨是促进贫困社区的儿童福利和家庭健康。目前,LEYF拥有400位雇员,在英国开设了26个社区幼儿园,一年有1200万英镑收入,每天有2500个孩子在接受他们的服务和帮助,就连英国首相的孩子也在该园。从幼儿园的构成上来看,60%的孩子来自于富裕的家庭,每月缴纳平均1300英镑,还有40%的孩子来自于贫困家庭,仅需支付少量的费用,甚至费用全免。

LEYF是英国一家开创性的社会企业,它的百年社企之路非常值得我们学习、借鉴,它的成功表明社会企业模式可以在教育和就业领域以及加强社区联系上大有可为。

百年社企历程

纳迪娅·侯赛尼是一位生活在伦敦的单身母亲,她的劳动所得要么被用来支付房租,要么被用来支付育儿费,因此她的两岁女儿杰斯曼无法获得优质的早期教育,而这在伦敦并不是个别现象。伦敦虽然是一个以经济发达著称的国际化大都市,但在这个城市中,也存在着众多贫民区,尤其是对于英语不是母语的外来移民家庭来说,他们与本地人沟通很困难,更加难以通过其他方法获得幼托服务。

许多贫困家庭的家长明知早期教育对儿童身心的健康发展具有极其重要的影响,却也无法给孩子提供优质教育,因为伦敦的生活成本实在太高了。正是这些问题催生了“伦敦少儿基金会”的诞生。

总部设在威斯敏斯特区的LEYF不仅能为伦敦地区六个月的至五岁的儿童提供服务,还能为全国各地该年龄段的儿童提供服务。对于这种定价合理的优质幼托服务的需求是巨大的,而伦敦少儿基金会是全面、细致、有效地满足这一需求的行业典范。

始建于1903年的LEYF比

第一家有类似目的的官方儿童中心成立要早100多年,比英国国民医疗体系(NHS)早45年。该组织于1910年创立了一家婴儿医学检验中心,于1923年创立了一所育婴护理学院,并于1930年开办了第一家日间托儿所。多年来,又有更多创新产生。1991年,该组织在原有放松训练课程和幼儿俱乐部的基础上,建立了第一家工作间托儿所。在2006年,伦敦少儿基金会开始了成为一个社会企业的旅程,使经济上可以自我维持,并且能够提供整个城市的家庭同样高品质的幼儿园体验,不论其背景。

一百年过去了,当初困扰着伦敦的诸多难题直到今天依然存在,但如今,LEYF已是伦敦最大、最成功的慈善社会企业。“一次一个孩子,借此改变世界”的使命激励开拓者追求卓越、不断创新。

玩转特许经营

LEYF大约87%的资金来源于家长支付的托管费和地方政府的拨款,此外还有外界提供的赞助、咨询服务费和捐款。捐款主要用于补贴贫困家庭,使本来上不起幼儿园的贫困家庭的儿童也能走进幼儿园。从依靠拨款转向自主经营,这是伦敦少儿基金会转型成为一家欣欣向荣的社会企业的关键所在。

自2005年以来,LEYF的规模扩大了两倍,在伦敦5个市镇的社区和儿童中心设立了22家托儿所,拥有320多名员工,每年使1700多名儿童的生活得到改观,企业的年营业额也达到了830万英镑。但他们并不止步于现有成绩,立志为更多儿童造福。LEYF目前正在寻求以特许经营的方式在未来5年吸引25个特许经营商加盟,为另外5个伦敦市镇的2500名儿童造福;接下来,再在更广的全国范围内推广铺开。

英国拥有16000多家托儿所,大多数都是独家供应商。在当前的经济形势下,这些托儿所往往乐意接纳LEYF提供的专营权。伦敦少儿基金会认为,与企



奥沙利文说:“经营一家可持续的社会企业很难,但如果你对自己的事业充满了激情,就该放手去做。”

业有机增长和收购方式相比,特许经营有助于企业为更多儿童提供高品质的托管服务。

LEYF模式的核心是提供公平的儿童托管服务。奥沙利文将伦敦少儿基金会的收费模式称为“罗宾汉”模式,也就是让相对富裕和开明的家长支付全额费用,这在一定程度上“差额补贴”了当地不太富裕的家长,从而让更多市民受益。正如奥沙利文所言:“我们希望家长能够明白,把孩子送进托儿所就如同购买‘公平贸易’香蕉:这不仅有利于孩子的福祉,还有利于社会的长远利益。”

LEYF专注于开发儿童天生的好奇心和自信心。这样,在离开幼儿园后,他们会是好奇的探索家。依靠学术研究、与国际早期基础教育组织的合作关系和自身行动研究,LEYF创建了自己独特的课程。

除了核心业务幼儿教育 and 托管服务,伦敦少儿基金会还寻求通过各种附加服务和项目对社会产生更广泛的影响,包括旨在帮助青年提升自信心和技能、进而获得就业的指导与实习计划。伦敦少年基金会非常注重与孩子的父母建立并增进互动,鼓励家长积极参与基金组织的郊游和其他多种活动,亲密亲子关系并搭建起托儿所与家庭之间的桥梁。此外,还举办各种以社区儿童为主角的联谊活动,以歌曲、美食和娱乐的手段使社区更加紧密和团结。除此之外,伦敦少儿基金会还参与了罗马尼亚的一个青年指导计划和乌干达的一个托儿所项目,力争使全世界的儿童生活得更好。

拥有杰出的领导者

在琼·奥沙利文的努力下,

“

一个社企存活百年至今,很不容易;一个社企百年坚持探索与创新,更不容易。为何LEYF能有如此庞大的规模、日渐完善的儿童教育与家庭健康公益系统?为何它能由一家惨淡经营、完全依赖于捐赠的慈善机构转变为积极进取、可持续发展的社会企业?这值得我们思考和探究。

”

LEYF这家百年慈善机构如今发展成为一个有市场竞争力的创新型社会企业,甚至影响到了政府的决策,正确引导了关于儿童教育和家庭教育的方向。从它的发展历程、业务模式来看,它在遵循一些普适性的规律,值得我们国内的社会企业借鉴和学习。

自从公司首席执行官换成奥沙利文以后,LEYF企业规模扩大了两倍,在她的领导下,LEYF成为英国社会部门中最大的儿童托管服务提供商。奥沙利文的卓越领导还表明,企业转型无关乎组织结构或治理手段,而主要关乎人:关乎人的态度和意向,关乎人的商业技能和专业知识,关乎人追求改变的愿景和雄心。在极具挑战性的经济和政治环境中保持这种心态是很困难的,LEYF却在过去八年为我们树立了榜样。

2014年11月26日,第16届英国年度社会企业大奖颁奖典礼在伦敦举行。琼·奥沙利文获得“杰出女社会企业家”一奖。

伦敦少儿基金会的核心理念还包括公平:这不仅在于它按照家长收入的高低比例进行收费,在于它的产品定位,还在于它对儿童和家长许下的诺言:作为一家机构,伦敦少儿基金会将不断提升自己的积极影响。用他们自己的话来说,“我们一定要保证自己已竭尽所能为彼此搭建一个长期、积极和可持续的未来”。

伦敦少儿基金会模式可供我们学习的另一个关键点在于它注重培训和研究。LEYF拥有一个专门的研究、学习与发展中心,不仅为早教从业者提供广泛的认证课程,还为当地儿童的家长和弱势青年提供创新课程,帮助他们为就业做好准备。已有250多位学生在这方面获得了支持,包括住在托儿所周边地区的许多家长。

LEYF不局限于只为孩子服务和只单纯提供托管服务,而是注重通过各种附加服务和项目,对家长、对社区、对社会产生积极的涟漪效应。其中一点表现在,有好几位家长已经改行,在完成了伦敦少儿基金会的培训以后,转而成为伦敦少儿基金会工作。在伦敦少儿基金会旗下的托儿所中,有近三分之二的员工是当地人。这种涟漪效应甚至可以延续好几代人。

2010年针对伦敦少儿基金会进行的一项社会投资回报评估研究表明,该组织通过向儿童、家长和当地社区提供服务,不仅为社会创造了巨大的附加值,也对工作人员和见习生产生了积极的影响。LEYF不断扩大的品牌影响力,不仅让贫困家庭孩子享受教育公平,也让富裕和开明的家长心甘情愿地支付全额费用。

(据公益慈善学园)



既要应对商业领域的竞争,又要应对公共领域的挑战,伦敦少儿基金会在满足两个市场需求的同时,成功实现了转型。