

2020 第六屆傳善獎 社團法人台灣玩具圖書館協會 三年經驗 報告書

壹、 補助前

一、 機構當時概況

玩圖的回收及服務行動起始於民國 2006 年，初期雖然已有明確的特色和使命宗旨，在 2014-2019 年間，適逢公部門大量推行委辦及補助案因而快速成長，共同創辦人支持青年實踐公益行動之立意雖為良好，也出現諸多問題，在 2019-2020 年間歷經多次核心成員共同討論，在考量組織使命宗旨及盤點內外部資源及需求下，擇定回歸以二手玩具再利用為核心業務、以教育及環境為核心理念，提出組織三項主要困境如下：

1. 組織快速擴大，總部行政管理制度及作業系統未能相對因應成長
2. 雖有充足教玩具資源，但工作人員尚需開發及累積教玩具的運用知能
3. 公部門雖已推廣社區托育資源，但在部分偏區及弱勢對象仍有不足，尚待推廣二手玩具於各項社會服務之應用

上述皆為各種委辦及補助案未能支持的項目，卻是各項專案能夠發揮社會影響力的根基，因此在 2019 年參與傳善獎說明會後，持續於 2019-2020 年間提出申請，並於 2020 年獲獎，致力於突破上述困境。

二、 三年願景

依據上述困境及統整人員對組織的期待，提出三年願景如下：

1. 行政管理

能適時因應組織成長及外在環境變化，有效整合內外部資源，對內提供員工穩定健全之工作環境，對外達成組織責信。

2. 專業成長

有效運用玩具的跨年齡、跨文化、跨語言之共融性及開放性，成為全國第一之玩具運用專業團隊，提供品質佳、有效能之服務，並能與時俱進、對外交流。

3. 影響力

(1) 發展出指標性服務模式，讓二手玩具資源及玩具運用專業知能可廣為擴散、妥善應用於各項社會服務。

(2) 以全國二手玩具物流系統為基底，擴大社會參與並推動環保永續，成為值得各界信賴之公益平台及合作夥伴。

貳、補助中

一、三年資源運用

傳善獎計畫三年共補助 1200 萬元，運用情形如下。

資料期間		2021	支出比例	2022	支出比例	2023	支出比例	三年累計	支出比例
會計別	科目								
	人事費	1,800,000	46%	1,830,000	43%	1,904,600	50%	5,534,600	46%
	業務費	200,000	5%	530,000	12%	940,654	25%	1,670,654	14%
	行政管理費	100,000	3%	230,000	5%	355,000	9%	685,000	6%
	廣宣費	800,000	20%	865,000	20%	130,000	3%	1,795,000	15%
	研究發展	400,000	10%	452,726	11%	168,200	4%	1,020,926	8%
	設備/租金	650,000	16%	420,000	10%	240,000	6%	1,310,000	11%
	其他	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
	小計	3,950,000		4,327,726		3,738,454		12,016,180	
方案別	方案名稱								
	強化行政管理	1,800,000	46%	2,100,000	49%	2,019,600	53%	5,919,600	49%
	促進專業成長	50,000	1%	471,526	11%	596,954	16%	1,118,480	9%

提升二手玩具及專業知能之可近性	600,000	15%	381,200	9%	59,500	2%	1,040,700	9%
園區募款工作	1,500,000	38%	1,325,000	31%	1,112,400	29%	3,937,400	33%
小計	3,950,000		4,277,726		3,788,454		12,016,180	

本會發展二十年來從未對外募款，但經常與公私部門合作各式專案，因此上述經費皆主要用於專案經費無法支應之重要組織發展工作，列舉其中最為重要三個項目如下：

1. 成立行政組

過去本會因為沒有募款，皆為專案專款專用，故行政工作分散於各專案，或由無給職的資深志工協助。自 2020 下半年成立行政組，三年來成員穩定為彈性工時 3 人。傳善獎補助款不但提供了人員穩定並友善家庭的就業環境，也因為行政專人的設置，大幅提升各項業務效能。

2. 至澳洲墨爾本參與玩具圖書館世界年會

玩具圖書館遍佈全球多國，每三年一次辦理世界年會進行交流，為團隊人員絕佳之學習機會，但因經費限制辦理不易。原訂定於傳善獎計畫中進行海外學習 2-3 次，但因新冠疫情無法成行，僅於 2023 年至澳洲交流，但本次補助多達 6 人、流程規劃完整、並製作影音記錄，對內對外的成效皆超乎預期。

3. 啟動募款工作

在團隊漸入佳漸之境，理監事會及余良玲秘書長考量組織下一階段的穩定及自立需要一個固定的場域，以減輕多年來時常因為場地變化造成對人員就業及業務發展的威脅，於 2021 年開啟「玩具共享園區」專案，然此工作項目亦無法運用任何專案費用，因此申請變更計畫以啟動募款工作。

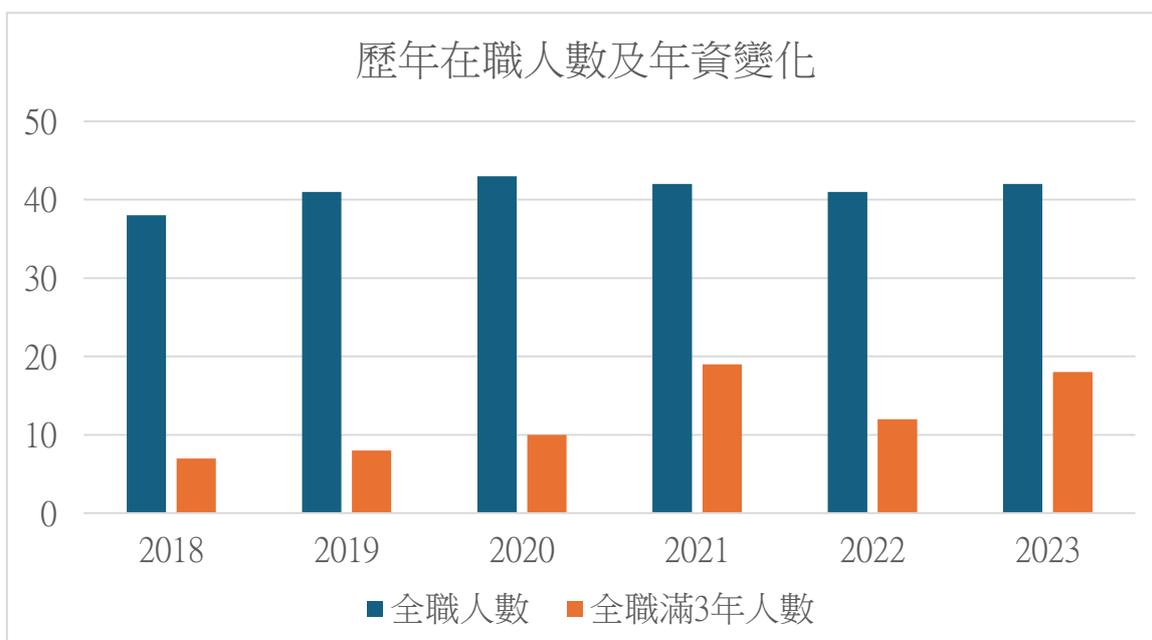
二、 失敗 / 不如預期的項目，學習與改善

回顧三年來，目標願景持續堅定，但是執行方式和原本預期多有不同，依上述困境及願景列舉三項如下：

1. 人員流動率仍高

本會在 2014-2018 年間人數成長較快，自 2019 年起致力維持結構穩定，以維持中型組織、強化內部共識為目標。但在歷年努力下，人員流動率仍高，全職滿 3 年人數未達 50%，推測主要原因如下：

- (1) 團隊成員年輕：本會因業務內容較為活潑有趣，容易吸引剛出社會的青年，但也同時需經常面對青年不適應職場、有進修規劃、返鄉工作、想趁年輕去其他職場學習等狀況。
- (2) 業務屬性不利人員長期投入：本會週末及假日人力需求高，人員常在步入家庭之際選擇轉職至固定於週一到週五上班的相關工作。但反觀兼職人員則相對穩定，任滿三年比例則在 80% 以上。



學習與改善

雖然人員仍有大幅流動，但在資深人員累積，以及工作流程、行政管理系統日益穩定下，也多能應對人事變化。

過去會在人員穩定的期待下，設定全年或二至三年業務目標，近年已嘗試將人員流動納入考量，設定較為合理的工作目標，避免團隊因為人員流動造成過大壓力。並期許未來能打破公部門補助款之全職限制，設置更多彈性職務，以因應人員生涯變化仍能持續投入。

2. 疫情中斷海外交流

原預期三年期間可進行海外交流 2-3 次，然因新冠疫情僅於 2023 進行一次海外交流，團隊共 6 人至澳洲墨爾本參與國際玩具圖書館協會所辦理之世界年會為期一週。

學習與改善

海外交流原本即耗費大量人力物力，雖然只成行一次，但此次籌備尚為完整，讓各國與會者對台灣印象深刻，也因此下一次 2026 世界年會選定於台灣辦理。主辦方也規劃詳盡、內容充實，同仁皆表示收穫豐富，後續並延伸內部分享會、影音記錄，並正將經驗移植至 2024 年新營運之據點。

另外，2021-2022 年雖無法進行海外交流，但致力進行內部之行動研究、教案工作坊等，逐步建立起專業資料庫，提升教學品質及培訓效能。

3. 募款困難

為了啟動「玩具共享園區」專案，本會十八年來第一次公開募款，然兩年至今成效不如預期，分析原因如下：

- (1) 議題溝通不易：玩具再生議題容易吸引人，但不易傳達經費需求和社會影響力，較常引導民眾捐贈玩具的意願提升，卻不一定能取得相對

應的經費支持以妥善整理及運用二手玩具。

- (2) 募款工作成本高昂：現行募款管道方式多元，無論網路或實體推廣皆需投入大量人力物力，行政端更需配合各種管道因應調整，極為考驗現實的人物力條件。

學習與改善

然而在嘗試挑戰之下，經由外界反饋，也帶動組織成長，舉例如下：

- (1) 從溝通過程中發現普遍大眾對減廢循環的議題所知尚淺，因此本會努力持續以玩具為媒介，廣開各式體驗課程、搜羅玩具再生故事，期許逐步引導民眾從源頭開始落實真正的永續行動。
- (2) 在行政財務端大幅調整流程和分工，提升資訊處理的效率及正確性，並產出多種報表。尤其在一年半的碰撞嘗試後，近半年暫停串接新的募款管道進行內部整頓，預計半年後可再視情形精進募款方式。

三、 成功 / 超乎預期的項目，關鍵原因

雖然跌跌撞撞，預期執行方式和實際執行內容多有不同，但三年回顧下來，有許多意想不到的改變，摘要兩項如下：

1. 團隊凝聚力強

承上段，雖然人員流動率高，但團隊共識較以往大幅進步，也明顯呈現在跨部門合作、以及問題應變上。特別在 2022 年中進行影響力問卷調查中，由樹冠投資執行長楊家彥老師指出，從問卷分析組織主管群多呈現為「高表現×高潛力」人才，以團隊人數之比例看來，有足夠火車頭引領組織成長。

關鍵原因

從 2020 年報名傳善獎開始，三年來持續對於凝聚團隊共識做了諸多的努力，例如大大小小的專案活動籌備會、每週主管會議、幹部讀書會、固定安

排理監事及核心主管輪值出席各式活動會議、建立並鼓勵多種溝通管道等，從 2020 年目標設定、得獎鼓勵、到後續穩定交流，皆有助於團隊向心力。

2. 服務特色明確、切合社會需求

本會二十年來同時著重於環境與社會，並自 2016 年將服務對象擴大至全齡，強調社會參與、跨域合作等，過去較不同於一般民眾及專家學者對社會福利機構的期待，但在近三年氣候變遷議題的快速襲捲、公私部門大力跟進永續議題下，服務需求大增。雖然服務能量未能完全滿足所有合作方及民眾期待，但仍所幸在長年堅持和及早準備下，在適當時機回應社會需求。

關鍵原因

非營利組織的使命原本便是引領新興議題、補足社會缺口，回顧團隊在過去困難重重下努力不懈堅持至今，也感謝外部資源適時伸出援手，目前組織的發展和定位尚屬順利，也接續下一章節，正面臨第二次的組織成長議題。

參、補助後

一、相較三年前願景，機構的創新、成長、茁壯

三年來，玩圖在團隊人數和財務收支上較看不出變化，但是原訂三項計劃目標上都有亮麗的成效，列舉前述較少提及、有公開資訊供參考的項目如下：

1. 海外交流 <https://shorturl.at/ctyL2>
2. 辦理每年 4 次教案工作坊，開發玩具醫學院等特色課程
<https://shorturl.at/ehioP>
3. 彙整並發佈影響力報告書 <http://www.tw-toylibrary.org/new/report.php>
4. 累積外部合作夥伴 <http://www.tw-toylibrary.org/new/collaboration.php>
5. 申請公益勸募計畫，啟動募資專案
(1) 嘖嘖 <https://shorturl.at/ivKO6>

(2) 挖貝 <https://shorturl.at/azR25>

6. 發起「玩具夢想家」計畫，籌建玩具共享園區

<https://shorturl.at/LPQ03>

三年來玩圖在穩定度、專業度、影響力皆有成長，但也同時面臨新的問題：

1. 服務需求大增：主因為氣候變遷議題、公私部門大力跟進永續議題，在玩具回收和活動課程上的需求都大增，但本會現有服務量能尚不足以回應。
2. 場地問題急迫：本會歷來積極以閒置空間活化再利用，但近期多個服務據點同時面臨場地持有方要變更使用的情形，但玩具共享園區的建設尚未能跟進。

因此現正預備申請 2024 年傳善獎，以面對現有困境，爭取支持邁向下一階段的穩定及自立。

二、 傳善獎對機構的影響（補助方式、媒體、輔導等）

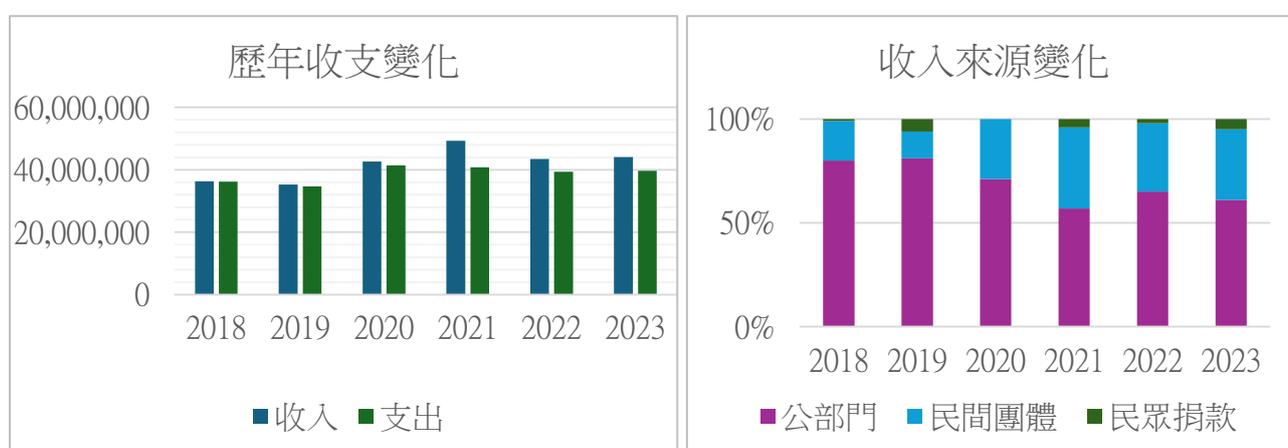
分列以下三項說明：

1. 補助方式：限制少、期間長，因此與其他補助專案相較，更能有效將補助款運用於刀口，例如行政人員、海外交流、募款工作，都是重要關乎組織發展、需要長期耕耘的工作，目前尚無其他類似的經費支持來源可替代。
2. 媒體露出：玩圖向來歡迎媒體採訪，期許透過媒體力量，用玩具喚起大眾關注社會和環境，傳善獎所安排之拍攝採訪精采且完整，是為本會三年來對外溝通之重要素材。
3. 交流輔導：最為特別的是一年一次的「聯合交流發表會」和三年一次「移地走讀交流會」，精心規劃、指定核心幹部出席、並創造許多互動機會，讓成

員能夠深刻觀察到中型非營利組織的共同困境、學習其他組織的經驗與長處，對於組織管理者是良好的學習機會。

三、 募款及穩定（得獎前後 6 年捐款收入變化、人員流動率比較）

年度收支及捐款變化如下圖，2020 年前無公開募款，唯 2019 年有民間團體發起共同捐贈行動式服務專車乙台，2021 年啟動募款，至 2022 年民眾捐款為 2%，然 2021-2023 年間民間團體捐款贊助之金額及團體數量皆有增加，符合 2020 年計畫目標設定。



人員流動率已列表於前，雖然未如預期，但全職滿 3 年人數明顯較往年增加。

四、 計畫持續性

因 2020 年提出計畫主要針對組織整體發展，而非提出創新專案，因此較無持續性的困境。當中最重要固定支出項目是行政管理組人員薪資，然 2022 年起在各項企業合作的經費支持中都有編列行政管銷費，因此 2023 年補助結束後會持續從合作案中持續累積行政管理所需經費。

另外也因為觀察到團隊變化及組織未來發展，於 2021 年末起啟動募款工作、籌備建立楊梅玩具共享園區。

五、 機構對社會的影響

簡列三個不同層面之影響如下，詳細可見本會於 2022 年 發佈之影響力報告書 (<http://www.tw-toylibrary.org/new/report.php>)：

1. 環境面—減廢循環：建構玩具回收再生網絡，有效減輕一般家庭中玩具使用期間短、廢棄快所造成的環境負擔，並經由專業的分類整理及資源媒合後，進入社會福利及教育系統達成有效的運用。
2. 社會關懷—建立申請及輔導機制並發展專案服務，擴散教玩具資源，在 2022 年影響力問卷調查中顯示，教玩具輸出對於各運用機構的幫助第一名為補充教玩具資源之不足、其次為增進服務對象的互動及參與度、並進而提升服務成效。
3. 社會共好—玩圖歷來致力於鼓勵社會大眾共同關注社會與環境，除了長年持續提供多種體驗教育課程及宣導故事教材，近三年來大量開拓民間團體共好夥伴，促成多項創新方案，並分享經驗以協助社會企業及外縣市團體開創在地特色服務，期許持續引領全民在面臨氣候變遷之際建立永續的生活態度。

六、 給後續機構的建議

觀察近年的民間單位補助、獎金、審查日益多元，對於需要經費支持的組織來說是機會也是負擔。以玩圖經驗，傳善獎扶植中型社福組織之方向明確，應較為適合已累積實務基礎之中型社福機構，以組織長遠發展、擴大社會影響力進行努力。