

論文題目

客家社會經濟之社會投資報酬分析： 以桃園市客家文化重點發展區個案為例

摘要

面對各類不同的社會需求，非營利組織提供相當寬廣的服務範圍與內容，而社會經濟作為一種社會組織的型態，面對市場失靈、政府失靈之下所產生的社會問題，得以提出因應之道。但面對各種需求而在資源有限的情況下，如何達成資源有效地配置並產生更大的社會影響力，也成為社會經濟組織與政府的重要課題。

同時，基於第三部門組織的蓬勃發展，近年來國際社會除了對於原本績效檢核的重視之外，更聚焦在組織對於社會影響的程度，但以往常用的評估方法多以量化性指標為主，而甚少關注於質化性的社會影響評估，社會影響力的衡量與管理成為重要的議題之一。

由於社會投資報酬（Social Return on Investment, SROI）具有嚴謹的邏輯與明確的評估原則，並結合了質化與量化的評估，因此也相當廣泛地被採納作為非營利組織的評估方式之一。本研究以社會投資報酬為研究方法，析探客家地區社會經濟組織對於社會影響力的實踐成效，且研究結果顯示，每投入新台幣1元於客家地區社會經濟組織，可以創造1.21至4.88之間的社會價值。

透過分析可知，在許多層面上客家社會經濟組織確實展現了社會影響力，包括社會、環境、經濟、生理、心理、能力與認知／態度等。研究的成果在實務面，可以補足一般財務報表無法呈現的社會影響力，提供研究個案參考，針對內部進行組織調整以及對外的溝通工具；在政策面，則可據以提出相關政策建議及影響力評估之參考。

關鍵字：社會經濟、客家社區、社會投資報酬分析

內文精要

壹、研究動機與目的

隨著全世界經濟的高度發展，在經濟發展與功利主義掛帥之下，衍生了許多失衡的現象，這些失衡現象不僅發生在經濟面向，在社會面向、環境面向的問題都逐步地顯現，也引發人們對於這些現象的省思。在亞當史密斯國富論當中提到一隻看不見的手，用來表示在市場機制的運作之下會導向對社會最有利的結果，而我們所面對的種種失衡現象就如同市場失靈的狀態之下，市場機能無從發揮，此時，就需要政府的干預措施協助恢復有效率的資源配置，但面對各種錯綜複雜的失衡現象，有時除了政府之外還需要其他組織的支援，而第三部門的興起實為政府提供了一道助力，共同協力解決當前的社會難題。換句話說，非營利組織的出現，有部分是為了矯治此種現代社會的困境——市場失靈現象(丘昌泰, 2007)。

另一方面，面對社會快速變遷之下，而衍生出許多種不同的社會需求，如社會服務、政策倡導、教育文化、醫療衛生、人權、環境保護及宗教等種種議題，也都是非營利組織的服務範圍(楊賢惠, 2008)。尤其，除了解決區域發展失衡及貧富差距擴大的問題之外，進一步也希望能夠激發出更高的社會影響與社會價值，社區或合作經濟經常運用社會團結經濟(social and solidarity economy)的策略與方法(吳宗昇, 2015)。

台灣是一個由不同的族群和文化背景組成的社會，而在當代社會中，族群議題一直受到各方矚目，政府也有相關的政策並將代表性行政機關(representative agency)納入行政體系，表達出對族群議題的重視。

於 2001 年成立「行政院客家委員會」(簡稱客委會)，統籌各項客家事務及客家發展相關計畫，目前全台灣列為客家文化重點發展區鄉共計有 70 個鄉(鎮、市、區)，占全國 368 個鄉(鎮、市、區)的 19.02%、將近 1/5，而桃園市共有 8 個鄉(鎮、市、區)列為客家文化重點發展區鄉，數目僅次苗栗縣(18 個)及新竹縣(11 個)，顯見有關客家族群在政策訂定及區域發展的重要性。然而，在資源有限以及整體環境變化的情形下，導致許多地方的發展面臨瓶頸與困境，此時，社會經濟組織的投入，對於在地實踐的影響及成效則是相當受到期待。

基於第三部門組織的蓬勃發展，近年來國際社會除了對於原本績效檢核的重視之外，更聚焦在對於社會影響的程度，但以往常用的評估方法多以量化性指標為主，如關鍵績效指標(Key Performance Indicators, KPI)、成本效能分析(Cost-Effectiveness Analysis, CEA)及成本效益分析(Cost-Benefit Analysis, CBA)，及財務上常用的投資報酬率(return on investment, ROI) ... 等，但都甚少關注於質化性的社會影響評估，社會影響力評估模型逐步受到重視的情況下開始多元化的發展。

根據Grieco (2015) 的歸納，社會企業的社會影響力評估模型共有76種，其中，道瓊永續指數 (Dow Jones Sustainability Index, DJSI) 於2017年將社會投資報酬 (Social Return On Investments, 以下簡稱SROI) 納入可評估外部性的方法之一，由於SROI具有嚴謹的邏輯與明確的評估原則，且提供了相當豐富的指南與說明，並結合了質化與量化的評估，因此也相當廣泛地被採納作為非營利組織的評估方式之一。此外，社會投資報酬相當重視參與各類計畫或組織的利害關係人，在計畫或組織投入後所產生的改變及影響，且這些改變與影響不僅僅反應在可見的實質效果，社會投資報酬方法對於無形的感受與改變亦有同等的重視，因此，相當適合作為衡量社會影響的方法與質化研究工具。

本研究基於客家社區的特殊背景，因此，研究目的在於本著對客家社會經濟的關心，以及在社會經濟為基礎的研究架構下，藉由社會投資報酬作為評估工具，探討桃園地區客家社區發展之成效與影響。

在擇取研究個案時主要是依據地理區塊、客家人口數、主要發展項目與社會議題等指標，並參考旗艦社區、領航計畫等獲獎單位來進行。以桃園地區客家文化重點發展區分布之地理區塊來看，可大致劃分為近山、濱海及都會三個類型，為了解不同地區所發展出的社會經濟組織，是否具有不同的特色，故分別由近山、濱海及都會三個類型之中各擇取一個個案，最後擇取龍潭區三和社區發展協會（入選 109 年度桃園福利社區化旗艦領航計畫）、新屋區永興社區發展協會（獲 108 年度桃園市社區發展工作選拔績優單位績效組甲等）以及平鎮區三安社區發展協會（評選為 110 年度平鎮區示範社區）作為研究個案。

基此，將研究目的分為三項敘述如下：

- 一、蒐集國內外有關社會經濟、社會投資報酬分析 (SROI) 之研究文獻，並著重於社會經濟理論之運用與分析，藉以建立本研究之理論基礎。
- 二、蒐集並探討國內外 SROI 報告書中與社會經濟、社區產業等具有相關之案例，作為影響力評估及相關指標之參考依據，期能作為國內首先以社會投資報酬衡量實踐社會經濟組織的實證研究。
- 三、基於社會投資報酬分析 (SROI) 方法相當注重利害關係人之改變與影響，本研究除了透過整體盤點與初步議和辨別利害關係人之外，並以研究者客觀的角度檢視各實踐社會經濟之組織的成效，進而能夠評估各組織的社會價值與影響力。並期盼完成之研究成果除了能提供予政府單位及研究個案參考，據以補足政策缺口、提升組織效能之外，也盼能喚起政府與社會大眾對於在地組織相關政策之關心。

貳、研究方法

在本研究中，主要採用深度訪談法、文獻分析法及社會投資報酬分析，以社

會投資報酬之分析步驟為架構，逐步達成研究目的並得到研究成果。

一、文獻探討

文獻分析法 (Document Analysis) 是指，根據一定的研究目的或課題，透過蒐羅有關市場資訊、調查報告以及產業動態等文獻資料，從而全面且精準地掌握研究問題的一種研究方式。

綜上，為厚實本研究之理論基礎，並了解相關理論與概念，透過文獻探討的方式，廣泛蒐集相關資料並進行有系統地彙整，以對於各理論概念有完善的之理解，並作為研究分析之基礎。本研究主題牽涉客家社區組織、社會經濟及社會投資報酬率，故將針對「社會經濟」、「客家社區」、「社會投資報酬 (SROI)」等，蒐集相關之中英文書籍、期刊論文、碩博士論文、各類研究報告書與媒體報導資料等，進行檢閱、歸納與彙整，以對所涉及的理論具有充分的理解，並建立理論對話的基礎。

二、深度訪談

以深度訪談作為研究方法之一，主要由於深度訪談的目的主要在於企圖去瞭解受訪者的意見與經驗，為一種「訪談者藉著面對面之下、言語的交換，藉以引發對方提供一些資料，或表達他對某項事務的意見與想法」（齊力、林本炫，2003）。

基此，本研究將採取半結構式的訪談方法，在訪談之前，先根據研究問題與目的設計訪談題綱，在訪談過程中讓受訪者闡述自身經驗、感受及所產生的改變，廣納各類利害關係人所提供的資訊，並據此彙整、分析，以助於本研究之進行。

三、SROI 分析

SROI分析是一種以經濟學為重點，並導入社會科學觀點的的綜合分析方法、(Then,Schober,Rauscher,&Kehl et al.,2017)。由於客家社區的發展相當多元，以本研究個案來說，主要分為三個面向，分別為推動在高齡長者照顧支持、環境教育以及地方創生。過去針對社區的評估，以社區評鑑為指標性、量化統計為主，而鮮少去深入了解社區在不同層面展現的影響，尤其，社區的發展目標大部分以社會目的為主，更是難以用純粹的財務報告或統計資料揭露該組織實際產生的影響。

考量 SROI 評估方法具有明確的操作步驟以及運用原則，能夠逐步地盤點研究個案之改變，透過 SROI 評估方法，能夠仔細地去檢視利害關係者的改變與所經歷的過程，並將這些改變能夠以貨幣化的方式呈現，讓社會大眾能夠以一種普及且具有代表性的衡量單位來理解客家社區各項計畫所貢獻的社會價值程度。依據 SROI 指南，SROI 分析包括六個步驟以及八項原則，讓評估方能夠依據這些步驟及原則逐步計算出社會影響力，六個步驟分別為：確定 SROI 的分析範圍

並識別利害關係者、描繪成果、證明成果並將其貨幣化、確認影響力、計算 SROI 值以及報告與應用。

Social Value UK 除了提出進行 SROI 分析的六個步驟之外，也列出八個評估原則，提醒在進行 SROI 分析的過程當中，需要特別留意的事項。八項原則分別為：利害關係者的參與、理解發生了何種變化：、僅納入重要訊息、為關鍵成果定價、不誇大成果、保持透明公開、審核成果、回應性 (Be Responsive) (社會資源研究所譯，2011)。

參、研究成果

一、社會經濟組織的多元特色

本研究在社會經濟組織的定義之下，以桃園市客家文化重點發展區為標的進行，並自近山、濱海、都會三個區域當中各擇取一個社區做為研究個案，依據研究結果，不同區域之社區確實展現了各自不同的樣貌，以下進行相關說明。

(一) 族群特色

在族群組成方面，過往對於族群分布的研究論述常提及「閩人近海，客家靠山」，而本研究之三個個案亦具體呈現族群組成的在地特色，如近山地區的三和社區，其族群組成以客家族群為主，其他族群屬性佔極少數；濱海地區的永興社區以客家族群為主，在客觀認定尚亦符合具有血緣、客家淵源且自我認同為客家人，但在溝通語言上除了以國語為主之外，客語、閩南語使用情形各半；都會地區的三安社區發展協會，以閩南族群較多，其次依序為客家、外省、新住民，體現了都會地區由多元族群組成的情形。同時，在認同程度方面，近山地區的三和社區顯現「客家認同」高於「在地認同」，濱海地區的永興社區在「客家認同」與「在地認同」的程度差不多，都會的三安社區則是「在地認同」高於「客家認同」。

(二) 政策參與

由於人口高齡化是普遍的現象，雖然三個研究個案分布於不同的地理區塊，仍面對了相同的社會現況，隨著高齡社會來臨，長期照顧需求亦相對增加。配合政府推動長期照顧政策之下，發展以社區為基礎的照顧服務，以提升照顧服務的普遍性、可近性，並落實在地老化，而三個研究個案均設有社區照顧關懷據點，顯見對當代重點政策回應的積極度。

即使三個研究個案在辦理社區照顧關懷據點的經費上，在一定程度依賴政府部門的資源，所提供的服務為政府指定的公共財或服務政策，卻展現了社會經濟組織的價值，運用公、私協力的方式，結合社會經濟組織如民主、相互支持、以社會目的優先等特性，在共同合作之下，解決社會問題與困境。

(三) 社會資本

1.以志工為主，提供在地服務：聚焦在三個研究個案的人力資源來看，三個社區發展協會的運作均相當仰賴志工人力的支持，志工對於社區工作與事務的執行來說扮演相當關鍵的角色。

2.人力資本呈現團結經濟特色：承上所述，三個研究個案辦理在推動社區事務時，所運用的人力均以在地居民為主所組成之志工服務團隊，投入社區工作事務，亦凸顯了客家社會經濟組織的樣貌以及轉型的歷程。在過去傳統的社會中，團結連帶所強調的是由繼承關係（如家庭、血緣、族系）為主，進行各項決策並以團結力量共同抵抗外部威脅，尤其以客家族群來說，以團結連帶為基礎所形成的社會經濟組織，展現了客家族群團結互助、互惠的傳統文化與族群特質，而隨著時代變遷，組織轉型之後則呈現了以社會紐帶連結彼此的形式，且傳統的互助、互惠等模式仍保留在團體互動當中。因此，透過三個研究個案可以了解，當代客家社會經濟組織延續了過去客家族群的傳統特質，並融合現代的創新模式，展現新型態的社會團結與社會經濟的特性，以達到社會目的。

(四) 社會網絡關係

在外部網絡方面，三個社區均以公部門為主要互動對象，亦為社區資源的主要來源，不同的是，近山地區的三和社區在積極參與社區營造之前，以內聚型社會資本為主，在社區營造的過程中，增加了對外與公部門、當地組織合作的機會，或配合政府政策積極參與多項活動如客庄 12 大節慶、桐花祭等，社會資本的型態逐步轉變為橋接型社會資本，而發展至今近 30 年，近幾年以成熟穩健、守成的態度經營社區發展協會，在社會互動網絡的表現上亦趨於單純，但在社區永續發展的考量下，邁入社區資源的重整階段並以創新方式為社區持續引進資源；濱海地區的永興社區隨著生態與環境議題受到重視，且地處海岸、鄰近藻礁生態，在地方政府的政策導向之下，與公部門、鄰近的濱海聚落、重視共同議題的非營利組織具有較為熱絡的互動與交流；都會地區的三安社區發展協會，除了公部門資源之外，也由於領導者積極參與多元的社會團體，因而能夠讓協會與其他組織有所連結，並引進機會及資源。

(五) 營運模式

為了推動社區永續經營，三個研究個案均有提出以經濟目的為主的營運方案，共通點在於，三個社區都參與了勞動部「多元就業開發方案」，分別營運三和青創基地、藻礁生態輕旅行以及福樂三安社區產業。同時，近山地區的三和社區以及濱海地區的永興社區亦同時面臨了人口外流的現象，因此，更期望藉由公共政策的參與，結合政府部門與民間團體建構合作夥伴關係，凝聚社會力量、填補社會需求。

三個研究個案均展現了其對於當地發展的重要性，如創造在地就業機會、推

廣生態保育及永續、推動在地社區永續發展，發揮社會經濟民主參與、團結合作、以社會目的為優先等特性，並融合了客家族群互助互惠、團結凝聚的特質，展現出社會影響力。

表 1 社區型社會經濟組織之特色彙整表

社區 項目	三和社區發展協會	永興社區發展協會	三安社區發展協會
成立時間	1995	1993	2014
區域特色	近山地區	濱海地區	都會地區
族群特色	客家族群為主	客家、閩南混居	多元族群，以閩南族群最多，其次依序為客家、外省、新住民
發展階段	重整與創新	穩健發展	穩健階段
組織規模	小型，以協會為主	中型，除了協會之外，另有專案經理與行政助理各一人，以及藻礁生態環境教室行政人員 2 人	中型，協會之外，聘有專職社工 1 人以及專案經理 1 人、行政助理 2 人
主要經費來源	公部門	公部門	公部門
營運模式	以關懷據點為主，後續增加三和青創基地之經營，以在地農產結合客家文化，設計植栽手作課程並提供餐飲服務，此外，亦將客家傳統醃製食品重新包裝設計販售。	除了關懷據點之外，2019 開始營運管理藻礁生態環境教室，2021 年起以發展生態觀光旅遊為主，結合鄰近區域的自然生態與人文地景，串聯設計為生態旅行路線。	關懷據點為全時段開課，2020 創立福樂三安之社區產業品牌，原先嘗試友善土地的方式自行種植但產量稀少不足製作，後與在地企業合作，並結合關懷據點長者的素描作品為包裝，以企業管理思維經營社區產業。
互動網絡	單純；以公部門居多，如勞動部、客事局、當地鄉鎮市公所。	多元；公部門為主，如勞動部、客事局、桃園市政府海岸管理工程處、里辦公處，及鄰近地區之非營利組織（如：海洋客家休閒農業發展	多元；公部門為主，如勞動部、客委會、桃園市政府、里辦公處，地方私部門企業，及鄰近地區之非營利組織（如：扶輪社、新竹捐血中心、

社區 項目	三和社區發展協會	永興社區發展協會	三安社區發展協會
		協會、新屋愛鄉協會、桃園石滬協會...等)。	平鎮區 18 個社區發展聯誼會)。
外部政策投入	勞動部多元就業方案、「長期照顧十年計畫 2.0」、客事局專案活動計畫	勞動部多元就業方案、「長期照顧十年計畫 2.0」、桃園市政府海岸管理工程處，海岸 4 大亮點相關計畫	勞動部多元就業方案、「長期照顧十年計畫 2.0」
社會影響力	持續推動社區發展，並為長者提供在地老化的服務據點，以及促進人際關係網絡的平台。	凝聚社區居民對社區發展的關心，並培育在地人才有關海岸生態知能、導覽能力的成長。	為在地長者提供舒適、安心、便利的照顧據點，並提供多樣化的課程，引發長者的學習動力並接受多元刺激。在人力配置方面，以系統化、結構化進行配置，並提升志工的自我效能，有助於人力資源的提升。
經濟影響力	以在地人擔任關懷據點與米食手做講師，並參與活動現場的攤位販售手做米食。三和青創基地的經濟影響力有待後續研究。	推動生態觀光產業，為社區開發不同的資金來源，期能降低對公部門的依賴。	發展社區產業，除了社區永續發展之外，亦希望能扶持婦女二度就業，鼓勵專職人員接受照服員、預防及延緩失能指導員等培訓，增進個人專長與就業能力。
環境影響力	少，資源主要分配在社會層面。	推廣生態教育、環境永續。	少，雖有開發友善農園，但規模不大、產量僅能不定期地支應關懷據點部分供餐食材。

資料來源：研究者自行製作。

最後，分別將三個研究個案之影響力，進行分類與分析。根據研究結果可知，龍潭三和社區照顧關懷據點於 2020 年 1 月 1 日至 2020 年 12 月 31 日期間之社會價值為 3.03，表示投資於三和社區關懷據點的每新台幣 1 元將產生新台幣 3.03 元的社會影響。進一步分析各類利害關係人之成果所產生的價值，可以得知其所佔的比重由高至低為：志工（50%）、長者（37%）、營運團隊（8%）以及講師（5%），如圖 1。

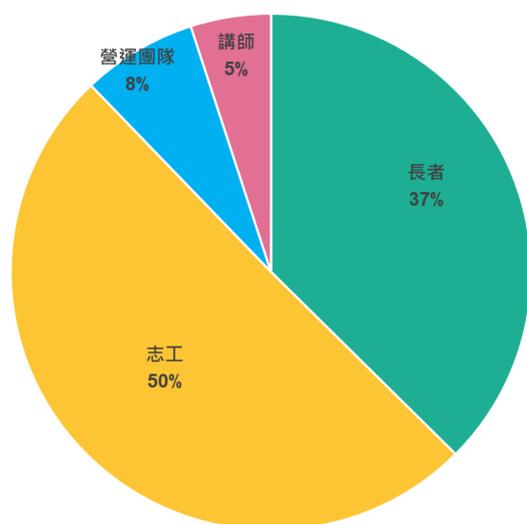


圖 1 三和社區照顧關懷據點之成果價值比率圓餅圖

資料來源：研究者自行繪製

若以整體與個人兩個範疇加以區別，並將不同類別的成果價值以百分比呈現，各項成果價值比重由大至小依序為：心理53%、認知／態度14%、能力13%、生理10%、社會8%、經濟2%，彙整如表5-18所示。

表 2 三和社區照顧關懷據點之成果分類表

範疇	類別	成果	成果價值百分比
整體 (三重底線)	社會	推動社區發展、促進人際關係網絡	8%
	環境	—	0%
	經濟	獲得報酬	2%
個人	生理	維持生理健康與機能	10%
	心理	改善心理健康和幸福感、獲得自我實現、獲得成就感、滿足感	53%
	能力	知能提升、領導與營運能力提升	13%
	認知／態度	提升對在地社區的認同、同理心	14%

其次，新屋區永興社區生態輕旅行於 2021 年 1 月 1 日至 2021 年 12 月 31 日期間之社會價值為 1.21，表示投資於永興社區生態輕旅行的每新台幣 1 元將產生新台幣 1.21 元的社會影響。進一步分析各類利害關係人之成果所產生的價值，可以得知其所佔的比重由高至低為：在地居民之導覽人員（34%）、非在地居民之導覽人員（21%）、社區發展協會（20%）、志工（19%）以及藻礁生態環境教室行政人員（6%），

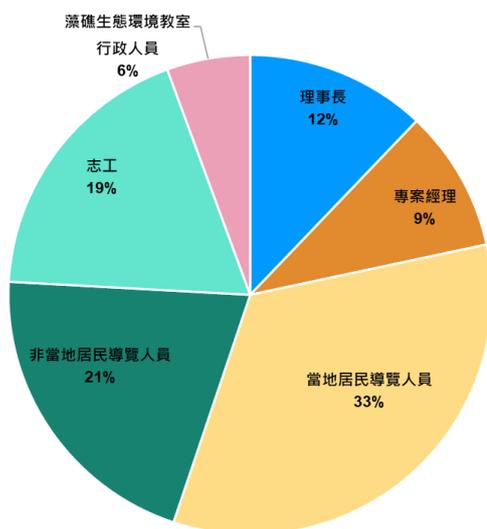


圖 2 永興社區生態輕旅遊之成果價值比率圓餅圖

資料來源：研究者自行繪製

表 3 永興社區生態輕旅遊之成果分類表

範疇	類別	成果	成果價值百分比
整體 (三重底線)	社會	關注社區發展	8%
	環境	推廣生態教育	1%
	經濟	獲得報酬、推動社區產業	15%
個人	生理	—	0%
	心理	自我實現、心情愉悅、成就感	35%
	能力	海岸生態知能的增長、換位思考能力、接洽應對能力、專案企劃與執行能力	39%
	認知／態度	提升對在地社區的認同	2%

最後，根據研究結果可知，三安社區發展協會樂寶樂團於 2022 年 1 月 1 日至 2022 年 12 月 31 日期間之社會價值為 4.88，表示投資於三安社區發展協會樂寶樂團的每新台幣 1 元將產生新台幣 4.88 元的社會影響。進一步分析各類利害關係人之成果所產生的價值如表 7-9，可以得知其所佔的比重由高至低為：長者（原始成員）40%、志工（一般志工）17%、志工（長者志工）16%、執行長 14%、長者（新進成員）6%、講師 4%及協會（總幹事、社工）3%，如表 7-16。

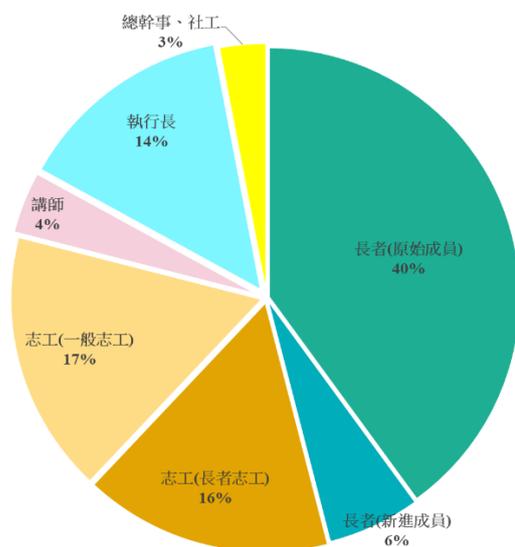


圖 3 三安社區發展協會「樂寶樂團」之成果價值比率圓餅圖

資料來源：研究者自行繪製

表 4 三安社區發展協會「樂寶樂團」之成果分類表

範疇	類別	成果	成果價值百分比
整體 (三重底線)	社會	保持人際社交互動並緊密社會連結、促進人際交流與溝通互動	17%
	環境	—	0%
	經濟	—	0%
個人	生理	維持生理健康與機能	8%
	心理	改善心理健康和幸福感、自我實現、心情愉悅、成就感、滿足感	46%
	能力	自我成長、增加軟實力	7%
	認知 / 態度	提升自我效能、肯定自我價值、強化同理心	22%

二、社區型社會經濟組織的發展軌跡

經研究發現，社區型社會經濟組織之發展歷程大致可歸納為七點，分別為資源盤點、訂定主軸與目標、參訪與觀摩，同時進行社區人才的募集與培力、申請公部門經費補助，並配合重點政策的執行、推展協力網絡、在現有資源下發展社區產業，達成自給自足的目標、以永續發展為願景，致力於組織發展。各項說明如下：

- (一) 資源盤點：透過田野調查了解社區過去的歷史背景、經濟發展歷程，以對當地的人、文、地、產、景有初步的認與了解，並從中觀察可能存在的問題、社會需求，並檢視有哪些機會與困難
- (二) 訂定主軸與目標：針對社區的需求、目前欲解決的困難或當前關心的重點議題，尋求共識與解決策略。
- (三) 參訪與觀摩，同時進行社區人才的募集與培力：藉由參訪與觀摩其他標竿組織的運作與經營，吸取經驗做為參考，並轉化為適合自身組織的方法；另一方面，社區型社會經濟組織的人力資源相當仰賴當地居民的投入，如何順利地募集人力資源，以及募集之後人力資源的配置、規劃、在地人才的培育，對於組織發展來說是不可或缺的工作。
- (四) 申請公部門經費補助，並配合重點政策的執行：透過公部門資源的挹注，為組織提供發展能量。
- (五) 推展協力網絡：除了與公部門的縱向聯繫之外，也要擴展組織與在地企業與產業、學術、非營利組織、其他社區組織的橫向聯繫，為組織提供不同的視野與刺激，帶來正向影響力。
- (六) 在現有資源下發展社區產業，達成自給自足的目標：在社會經濟組織建立並穩固之後，應思索未來的發展策略，讓組織能夠不再仰賴公部門的經費，以自給自足為目標。
- (七) 以永續發展為願景，致力於組織發展：經由前述的發展歷程，都是在為社區組織累積資源與能量，長遠來看，在達到自給自足之後，如何讓組織的永續發展則成為相當重要的課題。

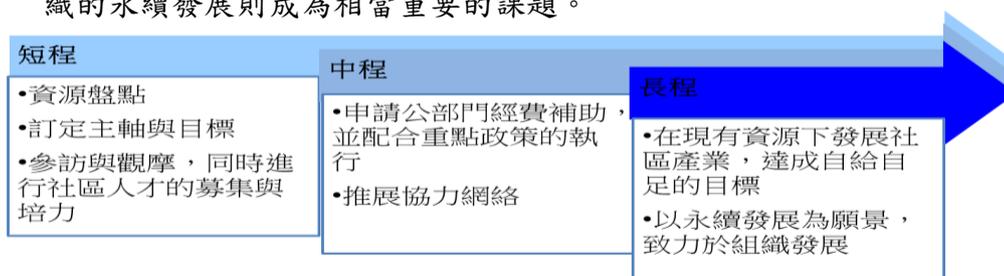


圖 4 社會經濟組織的發展軌跡

資料來源：研究者自行繪製

肆、研究貢獻

一、客家社會經濟的通用性指標

本研究個案的地域分布在近山、濱海與都會等不同的地理區塊，各自具有不同的發展背景與資源基礎，且發展出各具特色的社會經濟型態。然而，藉由 SROI 分析得以了解各種客家社會經濟組織，除了實質上所產生的社會影響力之外，也能發掘潛在的社會影響力。

透過研究結果發現，客家社會經濟組織在以下三點具有共通性：

(一) 組織認同與凝聚

由於宗族是凝聚客家族群的重要支持之一，尤其在近山、濱海等客家族群人口密集程度較高的地方，會更加地明顯。在傳統儒家思想與尊崇禮義的影響之下，客家社會經濟組織的內部凝聚與認同都相當顯著。

(二) 人力資本與社會支持

在過去傳統農業社會的形態下，客家族群經常有互助互惠、換工的團結經濟形式，尤其在農忙時節以及各式禮儀祭典時會更加地明顯。對照到三個研究個案，即使是現代社會，仍可從志工的投入度程度、對組織的向心力以及社會網絡的相互支持，觀察到傳統文化與族群特性的延續。

(三) 永續發展

經歷過去物資不豐的年代，對客家族群來說，相較其他族群更容易面對資源貧瘠的情形，因此也形成了愛物惜物的習性，而演變到現代社會，家戶所得與物質資源都更加豐富的情況下，仍延續過去愛物惜物的精神，應對到當代議題即為減少資源消耗、減少廢物的產生，在客家社會經濟組織當中，此項特質更加地顯著。

綜上所述，後續在針對客家社會經濟組織進行 SROI 分析研究時，可以將組織認同與凝聚、人力資本與社會支持以及永續發展，作為共通性的參考；並可在擴大研究範圍、資料蒐集得更加完整之後，建立資料庫，增加參考的通用性。

二、SROI 分析與發現

透過 SROI 分析發現，將每新台幣 1 元投資於社區型社會經濟組織所產生的社會價值介於新台幣 1.21 至 4.88 之間；敏感性分析後的社會價值介於 0.52 至 9.76 之間。

一般而言，在國際社會上運用 SROI 分析的專案，投入資源約在新台幣 200 萬元以上。由於本研究三個個案，以社區型社會經濟組織為主，且聚焦於各組織所執行的專案計畫其中一項，因此，投入的資源換算為貨幣價格之後，並未達到

國際上以 SROI 進行專案分析的基準。但由於本研究聚焦客家社會經濟組織，並以 SROI 作為分析工具，在實務上仍具有參考價值。

綜上，本研究透過 SROI 進行個案研究之後，具有下列三點發現：

- (一) **照顧關懷據點有其持續的必要性：**透過研究可知，若長者參與照顧關懷據點的時間越長，所展現的效益越顯著且影響越廣泛。對於長者來說，於居住所在地區或鄰近位置，具有熟悉的生活環境、互動對象，若能在地推動健康促進、延緩失能等課程，參與課程地時間提供了長者互動關懷的機會，以及長者與志工的交流傳承，也是傳統社會當中的互動模式，凝聚社區成員的管道以及累積社會資本的場域，因此，照顧關懷據點除了對於長者生、心裡有所助益之外，相較於短期參與的長者，持續參與的長者具有更多正向的影響，而對於社區來說，累積社會資本能為社區帶來更多資源並展現更長遠的綜效。因此，不論是對受服務者來說或是對社區來說，照顧關懷據點有其持續的必要性，而如何達到社區型社會經濟組織的永續發展也是重要的考量之一。
- (二) **對高齡志工人力的重視：**從事志工服務者，除了需具備服務的熱忱、抱著不求回報的奉獻精神之外，大部分參與志工服務的動機也是希望能貢獻一己之力回饋社會，具有利他的理想。以本研究個案社區型社會經濟組織來說，志工對於推動社區工作扮演相當重要的角色，更進一步地，長者志工具具有豐富的人生經驗與社會經歷，運用這些過往的經歷所凝結成的人生結晶、智慧寶庫，從事志工服務工作，一方面可以成為年輕一輩的榜樣與示範，二方面，若能妥善且靈活地運用這些人生結晶，能為志工服務提供更豐富的內容與更佳的品質，三方面，若志工參與的程度越深入，則表示具有更加穩固的社會資本，能夠運用的社會資源相對地增加。另，經過本研究顯示，若長者志工的人數增加，可創造更高的社會價值，亦即，鼓勵高齡志工的社會參與，除了有助於個人價值的延續之外，可更加地顯現整體的社會價值。
- (三) **因地制宜的補助政策：**本研究個案以桃園市客家文化重點發展區為基礎，若放大至整個桃園甚至台灣的角度來看，基於每個地區的特色不同，政策上應更加地靈活、具彈性，對於社區型社會經濟組織的資源支持更需要因地制宜，例如位處近山的三和社區以及濱海的永興社區，需要注重交通的便利性與服務的可及性，而鄰近都會區的三安社區，則以提供長輩能夠熱絡互動、深具家常情誼的場域，彌補都會當中人際的疏離感。因此，在政策方面，尤其是經費補助的衡量標準，更需要因地制宜的動態調整。

三、建議

- (一) 對政府政策的建議

1. 社區型社會經濟組織的政策研擬，應公開透明且具彈性

在客家文化重點發展區的產業政策方面，目前已觀察到許多政策正在推動執行，有許多是奠基在過去政策成果的基礎上，且尚屬於活動層面的辦理階段，即使政策層級已經以國家級做為號召，從中央政府至各縣市鄉鎮層級，都會各自發展不同的政策想像。因此跨域、跨部門的治理顯然會是此政策執行相當關鍵的要素，如何將想像化為實際的運作且盡量減少不同層級之間對於政策想像的落差，在此之下應擬定明確的政策方針，以利相關部門有原則能夠依循。即使目前設有治理平台，但要能夠讓各部會協同合作，需要有強大的動能，否則在各部會的本位主義之下，各自發展的政策可能只淪為空談。

此外，一項政策應具備長遠的規劃藍圖與完善的配套措施，目前客家文化重點發展區內的社區型社會經濟組織有嘗試以創新的方式進行產業的設計與發展，也會重視在地文化、特質與傳統內涵，但值得觀察的重點是，社區型社會經濟組織發展產業的目的在於，促進地方發展並所得收益應回饋到地方事務，以落實對地方的關懷，且最終目標是能夠讓在地社區永續發展、讓組織永續發展，因此，社區型社會經濟組織發展產業之後，是否產生使命飄移的現象，而無法確實執行政策目標，值得納入政策考量當中。

2. 客家事務的推動策略

以目前臺灣客家事務的政策來說，尚呈現由上而下的政府主導型態。惟要以社區型社會經濟組織推動客家事務仍存在侷限性，普遍的問題包括：經費不足、專業人力缺口、財務管理等。

在公私協力的基礎上，政府單位扮演政策制定與資源供應的角色，而由社區型社會經濟組織承擔了政策落實的責任，兩者具有共同的目標，但往往在實際執行的層面上產生雙方落差，主要由於資訊不透明與互信基礎不夠，資訊不透明主要顯現在雙方對於政策的想像不同而產生實際執行上的落差，因此，建議公部門在政策施行同時，也要強化與協力單位之間保持穩定與順暢的溝通，讓執行單位能夠更清楚的瞭解政策規劃與資源配置，是執行方面可以納入考量的因素之一；此外，互信基礎不夠則展現在評鑑機制與評估報告，現行的評鑑制度以指標構成為主，但每一個社區型社會經濟組織各具有不同的策略與執行方式，如以統一的指標衡量，難免造成評鑑結果的落差，並無法真正地去評估或反映出社區型社會經濟組織的運作成效，且量化指標也難以具體地呈現社區型社會經濟組織的成果，因此，評估指標除了成本、品質之外，建議可以增加質化的觀察或藉由如 SROI 方法，從更寬廣的面向去理解社會投資的效益，例如社區型社會經濟組織所創造的社會價值，對於社會、經濟與環境等不同範疇的影響，以及可能產生的長期成果，除了能深入了解社區型社會經濟組織的具體成效之外，也能實現極大化社會價值。

最後，在行政流程與經費申請方面，對於有些社區型社會經濟組織具有困難，政府則可運用專業團隊介入的方式，協助該組織進行公部門各項計畫案申請作業

與流程，並加以輔導，待組織較為熟悉之後，專業團隊即可退出輔助的角色；同時在經費補助的部分，應視各個社區型社會經濟組織的規模、執行層面而分配資源，而非一視同仁地以相通的標準給予補助，一方面有助於刺激社區型社會經濟組織的成長，二方面也可讓資源的運用達到極大化的效果。

(二) 對社區型社會經濟組織的建議

社區型社會經濟組織的發展要素可以歸納為四項：在地人才培育與增能、協力網絡之建立與互動、建立適合的營運模式、回應在地需求。首先，面對組織人力高齡化的現象，除了提升在地青年人口的參與意願之外，也需要針對組織內部的人力進行培力與增能，而善用高齡志工人力資源，可彌補些許人力資源的不足，同時，應強化社區意識、凝聚社區情感；其次，目前大多數客家社區社會經濟組織仍相當依賴公部門資源，然而，除了善用公部門資源持續完善當地社區的軟、硬體建設之外，也應與私部門或其他非營利組織，保持良好的互動關係、建立合作管道，以增加外部資源，並可與組織現有資源連結，進行跨領域資源整合；第三，建立穩定的營運模式，擬定經營策略，以穩健整體組織之發展；最後，回應在地需求，也是社區型社會經濟組織最需要重視的一項要素，由於社區型社會經濟組織以在地社區為載體，承載了不同的人文、歷史、經濟、產業、社會文化等，應以在地的思維形塑組織特色，並在推動產業或追經濟效益的同時，也需回應在地需求，才能有利於組織的永續發展與影響力的擴散。

四、後續研究建議

(一) 針對研究個案之追蹤研究，進行專案管理

由於研究個案均為初次進行 SROI 分析，且尚屬初階分析的層級，而社區的發展是動態變化的，藉由本次的研究分析做為基礎，彙整為系統化且具參考性的資訊，可減少後續再進行 SROI 分析的時間成本，並可就本次的研究結果制定追蹤指標，針對社區專案進行追蹤管理，為社區資源提出有效地配置建議，極大化社會影響力。

(二) 擴大研究範圍，建立研究資料庫

首先，由於進行 SROI 分析需要全面性地盤點所有可能受到影響的對象與所產生的成果，需要投入的實質成本、時間成本都相對地高，且過往尚無針對社會經濟組織進行 SROI 分析之相關研究，故在初次執行之下，投入相當龐大的時間於盤點成果並確認因果關係。其次，進行 SROI 分析所需要運用的理論基礎相當多元，涵括經濟、會計、心理、認知、社會...等，本研究受限於研究能量與時間，在理論基礎方面僅能涉略皮毛，而針對一些主觀性、抽象性的概念如心情愉悅、自我實現、成就感、認同感等難以具體衡量的成果，僅能就相關的研究報告為基礎並作為客觀的驗證依據，增加 SROI 分析的可信度。第三，在研究範圍方面，若能擴大研究對象，對於社會經濟組織得以有更進一步地了解，亦可增加研究結

果之整體性與代表性。最後，如能廣泛且深入地針對社會經濟組織進行 SROI 分析，可以依據研究結果建立資料庫，不論在是成果、指標、財務代理指數、持續期、四因子等，除了為現行的研究果進行統計之外，也能作為後續研究的參考。

伍、參考文獻

- 丘昌泰 (2007)。非營利部門研究：治理、部門互動與社會創新。台北：智勝文化。
- 社會資源研究所譯 (2011)。社會投資回報評估指南 (Nicholls, J., Lawlor, E., Neitzer E, & Goodspeed, T.)。北京：南都公益基金會。
- 孫煒 (2010)。設置族群型代表性行政機關的理論論證。台灣政治學刊，14(1)，105-158。
- 楊賢惠 (2008)。以社會資本論述社區型非營利組織的運作與發展。非政府組織學刊，4，63-80。
- 齊力、林本炫 (2002)。質性研究方法與資料分析。嘉義：南華大學。
- Grieco, C. (2015). *Assessing social impact of social enterprises: Does one size really fit all?* New York: Springer.
- Then, V., Schober, C., Rauscher, O., Kehl, K. (2015). *Social Return on Investment Analysis : Measuring the Impact of Social Investment*. Switzerland: Palgrave Macmillan Cham.
- 吳宗昇 (2015)。善用團結經濟，社企力量更強大。社企流，社企視界。
<https://www.seinsights.asia/news/131/2822>

陸、附錄

附錄一：龍潭三和社區照顧關懷據點影響力地圖

Stage 1		Stage 2		Stage 3										Stage 4																										
Who and how many?		At what cost?		What changes?		How much?				How long?		How valuable?				How much caused by the activity?		Still material?																						
Stakeholders	Who do we have an effect on?	How many in group?	Who has an effect on us?	Inputs		Outputs		Outcomes		Indicator and source		Express the relative importance (value) of the outcome		Monetary valuation		Impact calculation		Calculating Social Returns																						
				What value did they invest and how much (money, time)?	Financial value for the total population for the accounting period	Summary of activity in numbers	What is the change experienced by stakeholders?	Describe how you will measure the described outcome (discrepancy any business used)	Weighting	Valuation approach (monetary)	Months of valuation	Dead weight %	Displacement %	Attribution %	Drop off %	Impact calculation	Discount rate	8.8%																						
																		Year 0	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5																	
社區居民	1,000	291,800																0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00																	
社區服務	1,000	2,000,000																0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00																	
社區中心	1,000	80,000																0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00																	
社區中心	1,000	33,200																0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00																	
社區中心	1,000	67,800																0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00																	
社區	社區中心	1,000	1,000,000	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	315,000.00	215,000.00	151,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00																
				社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	373,000.44	273,000.44	331,000.00	167,388.34	0.00	0.00	0.00														
				社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	129,000.00	129,000.00	100,000.00	02,988.00	0.00	0.00	0.00														
				社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	16,790.00	16,790.00	10,000.00	0,041.00	3,624.00	2,174.00	0.00														
社區	社區中心	1,000	1,000,000	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	64,000.00	64,000.00	44,000.00	77,760.00	88,800.00	40,680.00	0.00																
				社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	80,000.00	80,000.00	50,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00														
				社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	101,700.00	101,700.00	70,000.00	02,800.00	0.00	0.00	0.00														
				社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	60,000.00	60,000.00	40,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00														
社區	社區中心	1,000	1,000,000	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	32,800.00	32,800.00	22,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00																
				社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	8,000.00	8,000.00	5,000.00	16,000.00	14,000.00	0.00	0.00														
				社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	10,000.00	10,000.00	7,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00														
				社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	20,000.00	20,000.00	15,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00														
社區	社區中心	1,000	1,000,000	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	38,300.00	38,300.00	28,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00																
				社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00														
				社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00														
				社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00														
社區	社區中心	1,000	1,000,000	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00																
				社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00														
				社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00														
				社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	社區中心服務	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00														
Total		1,246,749.00															1,180,000.00	1,246,749.00	1,417,000.00	400,000.00	199,749.00	95,190.00	0.00																	
																	Present value of each year																							
																	Total Present Value (PV)	1,740,834.11	1,405,000.00	461,837.60	107,152.00	48,078.70	0.00																	
																	Net Present Value (PV minus the investment)																							
																	Social Return (Value per amount invested)																							

