

2019 第五屆傳善獎 成果報告書

「愛·志力讓家變幸福」

身心障礙、失能者家庭支持服務計畫



執行單位：財團法人桃園市真善美社會福利基金會

執行期間：2020年-2022年

壹、 補助前

一、機構當時概況、創新計畫起源：

本會於民國 87 年起陸續成立 4 家身心障礙福利機構，依心智障礙者障礙狀況及特質提供個別化、全日型住宿服務，並自 102 年開始走入社區，提供中壢區、大園區中高齡智能障礙者家庭支持服務，後來因政府政策變動，轉型為服務全桃園市老化心智障礙者家庭，服務過程中勇於創新，嘗試不同的工作方法和服務內容，包含個案服務、辦理照顧者及被照者的各式支持團體、舉辦家庭親子旅遊活動、推動專家到宅服務、宣導鄰里助老活動、辦理資源握手會及老憨研習課程等，挑戰傳統個案和社區工作方法，試圖找出自己的服務特色，並始終重視志工人力的運用，也因發現非正式人力有其不可取代之服務優勢，故希望將這股微小卻重要的力量壯大，讓更多人投入志工服務的行列。

二、機構許下的三年願景：

(一)建立創新服務：

在桃園地區建立專屬中高齡志工之派遣平台，以近鄰服務模式，服務 800 戶以上家中有身心障礙者之家庭，透過志工長期陪伴，給予關懷和支持，並成功建立服務模式，使其永續運作，成為社福單位的支援夥伴，共同協助弱勢家庭。

(二)基金會品牌轉型：

藉由經驗的累積和服務模式的擴充，讓本會由身障機構服務領域，擴展至社區服務，逐步健全服務面向，並投入議題倡導，對於政策產生更多影響力。

(三)提升知名度和社會影響力：

擴展服務使用量，讓更多案家受惠，同時增加服務能見度，提升本會對於老家庭議題的倡導力量，引導大眾關注此議題。

貳、 補助中

一、機構三年將資源用到哪？按項目、年度、比例，執行了什麼？

傳善的經費支持，主要運用於業務費(37.9%)、人事費(29.6%)、廣宣費

(14%)、設備租金(13.7%)、行政管理費(5.2%)，內容則包含志工派遣系統的建置、耵老家庭支持服務、議題與形象推廣、組織發展。相關說明如下。

(一)經費支出比例與狀況：

年份/科目別	人事費	業務費	行政管理費	廣宣費	設備/租金	合計
2020-2022	3,938,857	5,047,001	695,348	1,858,197	1,772,624	13,312,027
百分比	29.6%	37.9%	5.2%	14%	13.7%	100%

年份/方案別	「愛·志力讓家變幸福」 —障礙者家庭支持服務	「你融我融耵樂共融」 —促進身心障平權計畫	合計
2020-2022	10,759,834	2552193	13,312,027
百分比	80.8%	19.2%	100%

(二)傳善資源運用說明：

項目	內容
志工培訓管理	志工招募管理、志工培訓與聚會、服務媒合、派遣系統與獎勵制度等。
耵老家庭服務	節慶送禮、防疫物資提供、任務派遣、到宅慶生、放心放手小旅行、電話問安、到宅關懷等。
議題與形象推廣	1. 雙老家庭議題、中高齡志工議題、文化平權推廣。 2. 友善店家開發與合作、社福友伴合作、街頭設攤及網路宣導、活動輸出品、形象製作物等。
組織發展	1. 擴大耵老家庭服務區域、成立志工隊、擴展社區服務範疇 2. 推動跨域服務，結合身障和文化，推動生命教育。

二、其中有哪些失敗/不如預期的項目？從中學到什麼、改善了什麼。

(一)志工招募數不如預期：

1. 志工人數有成長，但不如預期：

志工人數從方案執行前的25名迄今累計87名志工投入，目前有73名在線服務，期間除少數志工因個人因素退場(家中有照顧人力需求、準備國家考試/轉職等)，其餘皆持續在線服務，

甚至於定期聯繫下，離隊數年的志工願意重新歸隊。

以桃園市行政區域來看，志工服務涵蓋率為 77%，服務涵蓋率為 100%(3 區未有在地志工之處，由其他區域志工或本會工作人員提供服務)，志工與案家服務比例為 1:6，距離原始目標 168 名志工仍有一段距離，故於執行過程中不斷調整服務模式，並以滿足志工及案家最終需求為核心，秉持「案家在哪，志工就在哪」在地服務的觀念，轉化最初「三里一志工」的想法，不拘泥於執行的架構，但仍堅持服務的理念及初衷。

2. 開發守護站提升志工招募率，但成效不佳：

本會雖成功與 33 家友善店家合作，但最初用意乃透過志工招募海報的張貼，提升志工招募率，然多數店家多以空間不足、空間設計不適合張貼海報等理由婉拒，反而偏好物資捐贈(例：定期提供包子供弱勢家庭食用)、節慶活動合作(例：母親節及生日蛋糕捐贈)、設置小型零錢筒等方式進行合作。

3. 拜訪里長或地方關鍵人物，未能有效增加志工數：

方案執行前，本會曾深耕中壢、大園區，並透過拜訪里長或協會等地方關鍵人物招募志工、開發案家，雖有感於多數里長對於耨老家庭有許多誤解(例：有政府生活補助者毋須關心)，以及對於推薦志工的防備及低意願，但透過實體活動的結合及服務宣導，仍有在地志工主動加入，迄今仍於本會服務。故在疫情影響、實體活動難以辦理的狀況下，本會重新拜訪各區里長，並以鄰近案家、最缺乏志工的區域優先開始，希冀成功招募志工，然而，經過一段時間的嘗試，本會發現在多數地方人物的眼中耨老家庭問題非主流、對耨老家庭的認識不足或有誤解、擔心引薦志工會有志工流失的問題等，故未有里長主動引薦志工，但驚喜的是，有少數志工因短暫與本會人員接觸，後續主動來訪且於數次邀約後，加入本會志工行列，讓原本未有志工的區域，開始出現轉機。

另外，在考量與里長的合作關係下，本會改變策略，接受里長轉介獨老或身心障礙等里長認同的弱勢族群，並給予立即的協助(例如:防疫物資的提供、節慶送禮等)，藉此逐步與里長建立合作關係，並藉機教育何謂慇老家庭，希望增加地方對慇老家庭的認識和理解。

(二) 案家開發及服務推動不易：

1. 案家開發量不如預期：

案家戶數從 50 戶成長至 449 戶，離原始 800 戶的目標有明顯差距。開發的過程中，經歷多數民眾的質疑，甚至被認為是詐騙，加上疫情來臨，更是打破原本的規劃，增加走入案家與其互動的難度。然而危機也是轉機，因為疫情的關係，本會開始提供部分的防疫物資給予有需求的家庭，同時也跟里長合作，因此提升服務戶數，加上志工和工作人員定期的電訪和節慶送禮、關懷訪視等，也逐步建立本會與案家、鄰里的信任關係，進而開始有案家鼓勵其他家庭有需求可主動求助本會。

2. 服務難以進入案家：

案家、志工、單位間的信任關係建立不易。在慇老家庭及中高齡志工雙元服務的模式下，三者間信任關係的建立比預期中需要更多時間和心力投入，也因此的關係建立到服務媒合、執行服務間的距離，比預期中費心費力。

慇老家庭的生活型態通常較為封閉、資訊的流通較低，加上本會的知名度尚不如大型公益團體，因此需要適時接觸，並提供相關佐證或透過鄰里的協助，才能逐步讓案家產生信任感，而志工在不熟悉案家、服務經驗不足的狀況下，亦不敢貿然踏入案家，故本會除加強志工服務前的說明及訓練外，亦在志工初步服務時，會陪伴前往，讓志工與案家於服務的過程中更安心、放心，本會作為兩者的服務媒介，於發現問題時進行策略調整，並以節慶送禮做為敲門磚，讓志工和案家在感覺安全、舒適的

互動距離下，增進熟悉感和信任度，進而延伸進入案家辦理慶生派對、陪同參與放心放手小旅行等，由淺而深地提供服務。

(三) 疫情影響服務媒合及活動辦理：

1. 社福單位開始申請服務，但服務媒合困難：

方案執行第一年，本會正式成立志工隊，在服務模式和志工招募管理制度建置完成後，開始嘗試拜訪其他社福單位，進行案家開發，期待透過互惠合作成為社福單位的支持夥伴，填補多數單位在志工人力上的需求。原本透過關係經營，部分社福單位開始會轉介有需求的案家或申請本會志工人力協助活動辦理(例如:喜憨兒基金會、靖娟兒童安全文教基金會)，然後續因疫情影響，案家雖有需求，卻不願接受外人進入，而志工或其家人也擔心疫情傳染，故對於志工服務持觀望態度，加上初期志工人數尚不足以因應各區案家的需求，服務媒合困難，常無法即時滿足案家的需求，或貼近志工的期待。

2. 實體宣導和部分服務推動困難，故嘗試調整服務策略：

山不轉路轉，疫情比預期中漫長，在志工服務意願低及案家服務推動艱難的狀況下，本會嘗試透過疫情傳染風險較低的服務方式，提升成功服務的機會，降低志工流失的風險、維持案家對本會的熟悉度、開發陌生案家。同時視疫情的發展，加強志工網路報名機制，並透過防疫物資的提供開發陌生案家、將到宅辦理慶生會轉換為走出戶外的放心放手小旅行，並進行公益合作，讓一份服務兼具兩份愛心(例:與長照、身障、友善店家、建設公司等進行不同的合作)，同時投入身心障礙者文化平權活動，藉由歷史建築-「壠小故事森林」場域的文化氛圍和活動的辦理，推動身心障礙者走入社區，達到社區共融、文化平權。透過繪本規劃設計、各式體驗活動、主題講座的辦理，以及故事憨仔店公益商品的販售、憨樂工作隊及餐廳的進駐，讓心智障礙者有一個工作學習的環境，也讓身心障礙者能與大眾在生活的場域中自然相遇、互動，共同參與文化活動，進而促進社會融合。

三、其中有哪些成功/超乎預期的項目，並說明關鍵原因。

(一)成立志工隊，並榮獲各界的肯定：

1. 2020年，本會以志工服務為提案核心，榮獲「桃園市非營利組織公益傑出貢獻獎-特優獎」。並於當年度基金會評鑑，獲得政府長官肯定、認同本會的大膽創新，為基金會拿下評鑑優等的成績。
2. 2021年，本會拍攝志工服務影片，參賽桃園志願服務推廣中心辦理之「樂齡影響力」短片活動，榮獲第一名，藉由服務曝光機會的提升，吸引更多志工加入及提升服務知名度。
3. 2022年，本會參與「111年度桃園市社會福利暨綜合類志願服務運用單位績效評鑑」，經審查認證通過，成為少數獲得認證之單位(541個志工隊，僅56家獲得認證，通過率為10%)，此外，亦有民間社福單位、企業開始與本會洽談服務合作或提供部分經費補助，辦理志工培訓、服務執行等，大眾捐款也穩定提升。

(二)建立案家、志工雙軌服務，服務價值擴展：

本會一開始的出發點單純為提供案家服務，對於志工的想法主要為補充服務量能的缺口為主，但在服務推動的過程中，開始不斷思索「是案家需要志工?還是志工需要案家?」，因而逐漸建構雙軌服務的模式，希冀透過三贏的局面，能讓服務永續發展，且在服務轉變的過程中，我們找到更重要的核心價值，希望能協助案家和志工改編他們的生命故事，因而活動的辦理不再只是「陪伴」案家，或「走入」案家，而是逐步發展為協助案家「圓夢」，因此到宅為老化心智障礙者慶生可以轉變為帶案家「走出」家門，在滿足被照顧者身心需求的同時，也能兼顧照顧者想喘息的心情。此外，服務不再只是希望建立案家的專屬志工、加深人與人之間的連結，更希望打造案家獨一無二的服務經驗，同時讓不同特質的志工，也能發揮優勢和熱情，不因年齡而讓想助人的心被婉拒，讓每個志工都能在適合的位置上發揮長處和善心。

(三) 賦予志工服務新價值，增強服務驅動力：

為志工時數賦予新價值，發展志工點數系統，並媒合企業參與公益，讓志工將時數轉換為積點兌換禮品，達成三贏局面。雖然志工多秉持助人為樂的心不求回報，但透過點數機制，觀察發現可增強基金會驅動志工的能力，讓部分志工更積極參與活動，同時也讓企業對於公益有新的想法，進而提升外界對本會服務的認同。

(四) 獲得專業領域及大眾肯定，看見永續發展的可能性：

「做能感動自己的事，必定也能感動捐助者」是本會在推動此專案時的信念，無論是藉由實際參與服務，或基於對本會長期服務耨老家庭的信任，專案得到志工的深度認可，部分志工除主動定期捐助外，也積極媒合其他資源挹注(包含捐款、資助活動辦理、捐物)，亦有 236 名善心人士加入愛心股東的行列，每月固定捐款，民間單位也開始邀約合作辦理志工培訓、提供案家服務等(例如:放心放手小旅行)。此外，服務的發展亦獲得專業人士的肯定，後續方案將有單位能提供部分經費支持，提升永續發展的可行性。

參、 補助後

一、相較三年前的願景，機構有哪些地方創新、成長、茁壯？

(一) 社區服務面向及量能提升：

獲得傳善獎肯定後，本會除積極擴展社區耨老家庭服務及志工服務系統外，也更有信心及能量拓展其他社區型服務。

1. 108 年開辦家庭照顧者支持服務(家照據點)，穩定服務中壢、平鎮區照顧家中失能長輩或身心障礙者之家庭照顧者。
2. 109 年開辦新屋小作所，穩定提供心智障礙者日間作業活動及休閒文康服務，並於 110 年獲得評鑑甲等的成績。
3. 111 年與桃園市文化局合作，承接「壠小故事森林」場館的委託營運，成為桃園首家承接文化場館的身心障礙社福單位，透過親子生命教育、文化平權的推動，讓人民從小在熟悉的場域學習文化、平等的觀念，並創造友善安全的環境、設施，建立一個充滿文化氣息和公益性質的場館，讓身心障礙者有更多機

會參與文化活動、與社區共融。

(二) 專案定捐人數及捐款金額增加：

傳善獎的認證，不僅讓單位獲得經費的支持發展服務，也間接提升外界對本會服務的信任度，加上相關媒體報導的協助，更是提升民眾捐款意願及信任感，讓本會有更多基礎和能量做更多創新服務。

二、傳善獎對機構的影響。(如:補助方式、媒體、輔導等，對機構影響)

(一) 連結資源，提供多元協助：

陳永泰公益信託透過各種串連活動捐助各種物資，並在疫情嚴峻下率先捐助難以募得的專業防疫物資(例:防護衣)，對於單位的防疫幫助很大。

(二) 拓展員工視野，增加學習成長機會：

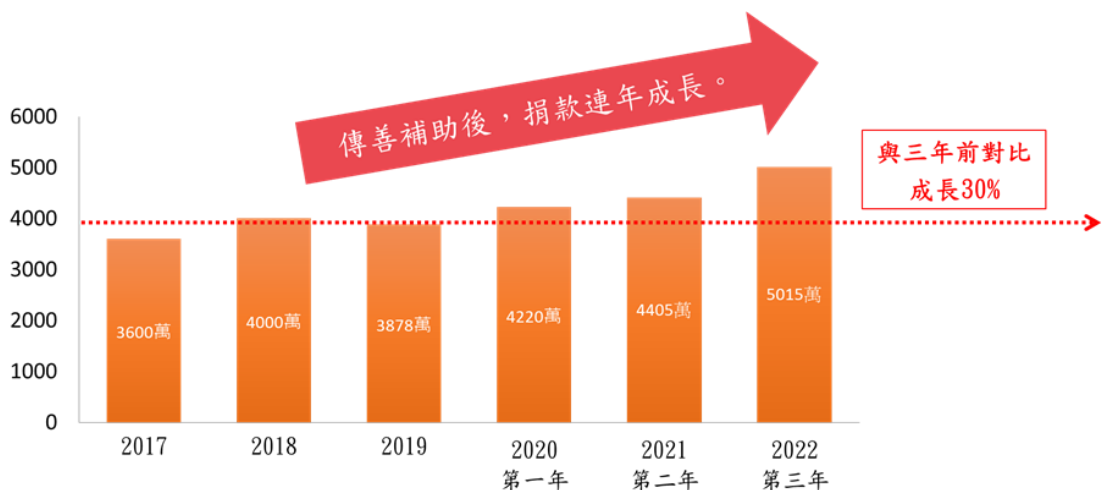
傳善獎透過訪視委員定期輔導、傳善學院、學習私董會、傳善交流會、傳善同學會、傳善獎助學金、實地參訪交流等方式，給予獲獎單位培育與留任人才很大的支持。

(三) 提升基金會品牌的可信度：

傳善獎的品牌認證效應與媒體曝光，成為對外交流的信任基石，讓本會時常能獲取學習、物資、捐款、培力等支持。

三、募款及穩定(得獎前後 6 年捐款收入及比例變化、人員流動率比較)

(一) 募款穩定提升，約成長 30%：



(二)組織穩定，人員流動率低：

組織開始檢視薪資結構，調高員工薪資，並重新檢討晉升制度，培育年輕主管，降低員工流動率。此外，籌組員工福利小組，規劃多元員工福利活動，提升向心力與員工互動之機會。

表一：離職率持續下降		
109 年	110 年	111 年
5.2%	4.5%	4.2%

表二：全職員工數持續增加		
109 年	110 年	111 年
104 人	108 人	110 人

四、計劃持續性(結束補助後計畫如何延續下去)

- (一)透過愛心股東定期捐款，以及民間社福單位經費補助、企業活動贊助等方式，讓服務擁有經費得以持續。
- (二)努力爭取企業認同，爭取資源導入志工點數系統，活化志工勞動價值，將志工人力與企業需求相結合，轉換獲取資源以永續發展。

五、機構對社會的影響。(如：對社會貢獻，知名度與社會大眾關聯等)

(一)發展駐地志工模式：

用在地照顧在地，為每一個案家找到離他們最近的專屬志工，就近陪伴，提升服務的及時性和持續力。

(二)成功尋找潛在案家：

透過自行開發以及地毯式拜訪里長，成功尋得最需幫助的案家逾400戶，後續並依需求提供不同類型的服務，讓耄老家庭在需要時擁有較熟悉、可信任的求助管道。

(三)創建志工派遣平台：

讓耄老家庭在平時就能得到志工的關懷與幫助，而非於高風險時期才落入政府的社會安全網絡，同時讓志工找到服務價值，不管

年輕力壯或白髮蒼蒼，只要有心且有自主行動能力，皆能找到適合自己的助人方式。待服務模式漸趨成熟後，未來將開放外部單位申請志工派遣，讓志工亦能貢獻心力於單位的永續發展。

(四) 志工點數價值轉換：

發展點數系統讓志工服務時數產生新價值，同時提供企業參與公益的機會，創造三贏。

六、給後續機構的建議

(一) 持有彈性的態度、做中學的精神：

創新服務的推動對內對外皆不易，對內往往會造成組織人力的流失或變動，部門之間的溝通、磨合、合作亦須加倍努力，此皆為必經的過程，必須打破部分舊思維或作法，才能創造新的可能。另外，外部環境的變化(例如:疫情)也常讓人難以預料，故必須保持彈性的態度，隨時修正、勇於嘗試，才有可能成功或找出新的服務價值。

(二) 要感動別人，需要先感動自己：

要讓人事穩定，領導者須清楚未來方向，給予員工信心和成就感，才能在疫情重創士氣的狀況下，帶領員工繼續前進。此外，服務推動過程中，現實與理想有落差產生實屬正常，需不斷思考服務對象真正的需求是甚麼?怎麼做才能感動別人使其願意投入?「拿出熱情做值得做的事」，自然能感染周邊的人一同響應，並化危機為轉機，或許結果不見得是往最初的理想目標前進，但也許轉彎後會發現另一番美麗風景。