

【2016 第二屆傳善獎】三年成果報告書

機構名稱	財團法人台北市婦女救援社會福利事業基金會
計畫名稱	培力、教育、零暴力-性別暴力防治推動計畫

壹、傳善獎支持前組織概況與願景

婦女救援基金會自 1987 年成立，申請傳善獎時即將邁入第 30 年。婦援會從投入雛妓救援運動的草根性組織開始，秉持關心弱勢婦幼的初衷，一路拓展投入慰安婦人權運動、親密關係暴力被害人服務、人口販運防制工作，以及目睹家暴兒少服務。30 年來，婦援會作為臺灣婦女團體的先驅，在婦女兒少與性別暴力防治工作中，扮演開創、改革、耕耘的重要角色。三年前的我們，是少數始終秉持服務與倡議並重並行的團體，堅持開發尚未為人注意的新興議題，率先投入人力與資源進行實務調查與研究，掌握問題根源，並從服務經驗中發展出政策倡議策略，進而推動政府對新興社會議題的重視，透過修法立法來促使國家政策與體制上的變革，給予性別暴力被害人更完整的人身安全與生命保障。

然而，婦援會近十年來面對社會變遷影響社會議題發展的諸多挑戰，包含慰安婦年歲增長而逐漸凋零；親密關係暴力防治工作過度聚焦被害人人身安全的危機處理而缺乏長期復原的規劃與資源挹注；暴力防治預防教育工作亦被邊緣化而顯得流於口號缺乏落實。婦援會長期關注婦幼、性別與暴力，深感社會公眾意識對於辨識暴力以及對暴力容忍度都仍有提升的空間，加以組織正面對服務轉型階段，該如何從過往救援優先、服務與倡議相輔相成的工作模式中，更進一步發展具前瞻性的社會福利工作，以及推動資源匱乏的暴力預防教育工作，同時結合本會的阿嬤家-和平與女性人權館作為推動暴力防治工作的基地，達成保存歷史、連結多元的性別及人權觀點，與當代議題結合，並與年輕世代找到交集點，有效地推展性別暴力防治工作，達成未來零暴力的終極目標，為婦援會的重要工作。

因此，婦援會提出「培力、教育、零暴力-性別暴力防治推動計畫」，希望秉持婦援會的核心價值，因應社會環境變遷，運用阿嬤家-和平與女性人權館為實踐場域，融合性別、人權、暴力預防教育，建構反性別暴力社會教育基地，創造和平、安全及具充分發展機會的社會。

貳、傳善獎支持的這三年

一、婦援會執行工作內容

婦援會於三年期間針對暴力倖存者培力工作執行彩蝶團體-中長期受暴婦女支持服務，由團體領導者及社工帶領與陪伴脫離高度危機之受暴婦女逐漸朝向復原之路，從第一、二年倖存者參與團體活動獲得陪伴與支持，重新整理內在歷程；推展至第三年使倖存者開始降低對社工與組織的依賴，著手自主規劃、執行團體活動，更進而加入暴力預防宣導種子講師培訓，進入社區擔任暴力預防宣導者。使暴力倖存者重建個人內在自信心，展現能動性，使之面對暴力議題時從遭受暴力的弱勢者姿態，轉而成為具有說服力與正能量的倡議者。

為達成未來無暴力的終極目標，婦援會獨力經營阿嬤家-和平與女性人權館作為和平與性別暴力防治的基地，透過慰安婦議題、安妮特展等多元教育及展覽活動引發討論，使公眾得以對於戰爭、暴力及性暴力有更多認識瞭解。阿嬤家-和平與女性人權館的成立是婦援會實踐多元發展可能性的開端，展現婦女團體能從社會運動、社工專業，進一步拓展至博物館經營與教育工作，使社會教育推動能更貼近社會大眾，接觸與瞭解暴力防治議題的年齡層朝全齡化推進，同時接軌國際議題，增加臺灣在國際非營利組織中的能見度。

除了透過阿嬤家作為暴力預防的基地，婦援會更著力紮根與經營社區工作，持續培力社區預防暴力種子講師，並與社區鄰里長結合推動各項活動，落實社區預防宣導工作。第三年更進一步規劃暴力倖存者與社區間的連結與接軌，試圖讓社區能成為暴力倖存者生活的友善環境，同時也透過暴力倖存

者經驗分享，讓社區民眾對家庭暴力與辨識暴力敏感度有效提升。

二、婦援會執行成功項目

婦援會在獲得傳善獎三年長期支持下，得以持續聘任各領域專業人員執行本計畫。新興議題與計畫的推展需要具有工作經驗的人才投入，研發實驗過程中亦需要業務執行費用支持，然過往在爭取外部資源上難度高、不易受青睞。傳善獎透過三年期穩定支持與高度彈性的經費運用上，令組織得以勇敢追夢、實踐夢想。

阿嬤家-和平與女性人權館的成立與運作，是傳善獎長期支持下最成功的成果。非營利組織要獨力經營博物館實屬不易，在 2016 年榮幸獲得傳善獎支持，更加強化婦援會的社會公益形象，對於婦援會勸募工作上有所幫助。

三、婦援會面臨的困境

1. 組織中長期發展規畫

婦援會成立三十年，正值組織轉型的關鍵時期，成立阿嬤家-和平與女性人權館是組織發展的里程碑，更是核心理念實踐的最佳基礎。傳善獎提案計畫並非為單一獨立的專案計畫，而是婦援會組織轉型的基礎，透過本計畫執行的過程，串接婦援會歷年所累積的服務與倡議經驗，轉化為更親近社會大眾的對話方式，持續積累婦援會社會公益形象與能量，帶動組織長期發展與勸募能量。但組織轉型並非易事，需要組織領導者具有前瞻性眼光與策略，並且於轉型工作的每個階段都能獲得更多對話、協助與資源挹注，逐步修正轉型工作朝中長期目標發展。在執行期三年期間，婦援會恰逢領導階層轉換的斷層，原設定之發展方向與目標是否持續前行的不確定性高，致使執行團隊缺乏有效領導與依循方向，僅能以部門執行業務視角看待與執行提案計畫內容，使其淪於一般性補助計畫案執行，片段性橫向連結而無法產生更大動能。

2. 跨部門資源整合串連

本方案計畫位階設定應為組織轉型核心計畫，藉由傳善獎資源挹注提供資金與專業督導之建議。執行期三年期間，面對阿嬤家成立初期，工作方向、內容與人力變動性大，加上經營成本壓力使業務執行優先次序易受影響。而本計畫執行以阿嬤家為核心基礎，當面對阿嬤家運作與業務穩定性不足，跨部門合作意願相對降低，執行工作的橫向串連上更顯困難。跨部門資源串連整合，需要組織領導者的指揮協調，從組織發展、資源配置與人力部署等各面向進行規劃，方能有效推動各部門落實執行，避免部門本位主義過重而忽略串連之效。此點又因領導階層轉換的斷層，使跨部門資源整合工作無法如預期推展。

3. 勸募資金來源穩定性

近年來非營利組織勸募工作挑戰逐年增加，政府委託方案雖能使組織持續進行服務，但不足額的補助款相對帶來非營利組織自籌款項壓力。婦援會作為具議題前瞻性的倡議型組織，在勸募工作上相較單純服務型組織，面對更嚴峻的挑戰。包含捐款人偏好支持特定議題或對象、指定捐款用途、捐款額度逐年下降等。雖榮獲傳善獎的支持對於組織公益形象帶來正向助益，但阿嬤家成立之初的資金需求高，雖規劃自營事業希望朝向自給自足方向努力，仍需長時間累積與回收，致使婦援會於短時間內面臨高額勸募資金壓力，連帶影響執行業務方向與內容。

參、傳善獎支持婦援會實踐

一、婦援會的創新與成長

1. 婦援會的創新

婦援會會運用阿嬤家作為基地以及平台，同時推動許多的計畫，除了博物館應該具備的基本功能，如保存文物及資料、策劃以及安排展覽、藉由展

覽與社會大眾對話之外，也藉由阿嬤家作為研究平台，和許多的學者以及民間組織一同合作，進行關於歷史、戰爭、女性、人權等相關議題的研究及倡議，並將研究所得發展成為教育方案，幫助年輕的世代了解歷史、啟發他們對於現今社會所面臨的許多議題的省思。

阿嬤家作為一個專注於女性議題的博物館，與安妮之家的合作，成為台灣第一個在戰爭與女性的領域上，完成跨國合作的民間組織，因此帶來許多博物館領域專業人士的關心和鼓勵，也促成婦援會受邀參與國際博物館協會的年度會議，向各個國家的博物館館長報告我們的理念和經驗。

2. 婦援會的成長

在阿嬤家的規劃與經營上，婦援會引進了不同領域的專業人才，包括博物館的規劃及營運、社會企業的營運、數位及網路溝通等，這些人才的經驗和觀點，也成為婦援會組織成長的力量。在過去幾年，婦援會也持續學習如何將不同領域的人才組成一個團隊，使大家能夠分工合作，一起向目標前進。

但是我們也必須承認，這方面並沒有達到原先期待的理想狀況，在資源有限的情形下，沒有辦法讓各個領域的人才都充分發揮他們的專長，因此人員的流動率相對比較高，團隊合作的效果也受到影響。

二、傳善獎對婦援會的影響

1. 傳善獎資源挹注支持婦援會轉型期穩定運作

執行期三年以來獲得傳善獎穩定的財務支持，使婦援會在面對阿嬤家成立初期與組織轉型期間，獲得組織人事及業務穩定運作的基礎。傳善獎採取信任與高度彈性的補助方式，使組織在獲得財務支援的同時，仍能保有組織發展方向的自主權，依據組織發展目標及工作策略前進。執行期間因傳善獎協助引薦，提供媒體曝光露出機會，以及拍攝影片介紹等媒體資源，亦協助婦援會能多方展現組織長期投入社會公益事務之成果，觸及過去對婦援會不

了解、不認識之社會大眾，增加小額捐款人支持可能性。

2. 傳善獎與聯勸合作提供專業督導建議

執行期間，傳善獎與聯勸的合作方式因結合聯勸專業督導機制提供組織協助與建議，對組織而言熟悉度高且易理解與掌握工作模式。組織於執行過程中難免出現盲點與過度鑽牛角尖之處，透過外部督導機制有助於提供組織多元思考面向，用更宏觀的視角檢視方案執行策略與方向。一年二次的督導頻率，亦能維持不過度干預組織工作，但適時給予支援及督導。惟三年期合作過程中，組織因受傳善獎支持而產生無法額外申請聯勸資源的排擠效應為較為可惜之處，若能於申請之初明確說明此原則，將有助於組織提前規劃調整資源配置。

三、婦援會對社會的影響

1. 成立第一間以女性與人權為主題之博物館，開啟非營利組織跨領域發展的可能性。

婦援會長期以來皆以投入方興未艾的婦幼議題上作為核心工作理念，長達 25 年的慰安婦議題工作推動組織思考保存歷史、訴說歷史、教育後代的重責大任，促使婦援會籌備超過 10 年，終能成立阿嬤家-和平與女性人權館。阿嬤家成立的意義，不僅只顯示婦幼、性別與暴力議題的重要性，不僅只是展示教育慰安婦歷史與人權議題，更開啟非營利組織與博物館跨專業合作與延伸發展的想像與實踐。

2. 掌握社會變化發現新問題，持續倡議暴力防治教育工作。

婦援會秉持初衷關心社會時事變化，在議題倡議研究能量上一直都領先其他服務型團體，對國際與國內的社會議題具有敏感度，並且投入人力蒐集資料與調查、研擬工作策略、推展服務工作，藉以掌握社會議題需求，進行政府政策與立法倡議、社會大眾議題及預防教育工作。近三年來，婦援會在

暴力預防工作上持續耕耘，並且針對數位時代中的性別暴力-復仇式色情議題進行倡議與校園宣導預防工作。由於婦援會長年堅持不懈的努力，使性別暴力預防工作能為社會大眾所關心及認同。

四、給後續機構的建議

1. 善用傳善獎資源的彈性度，著力於組織基礎的穩定性，輔以計畫執行工作。

非營利組織多擅長撰擬年度計畫與執行工作，易忽略行政管理在組織運作中所扮演的角色，過往也常因外部資源的限制，計畫執行策略多僅以年度計畫方式思考與執行，並且不輕易將有限資源投注於行政管理層面，此舉相對限縮組織發展可能性，並且增加計畫執行不穩定性。然傳善獎的初衷即支持中型組織尋找永續發展的策略為主，組織想永續發展必先強化基礎根基。因此在傳善獎支持期間，建議可優先檢視組織在人事、行政、財務管理等層面的穩定度，適度結合科技資訊管理用以提升工作效率、降低人事成本。進而進行中長期財務管理規劃，降低組織在勸募資源有限下受影響程度。

2. 透過傳善獎獲取並學習多元策略與管理經營方法。

傳善獎自成立以來始終致力於更深入理解社福團體的現況與需求，期能連結最需要的資源給予非營利組織夥伴們學習、成長、提升的機會。社會福利工作多半以服務對象需求為導向，而將組織管理事務視為次要工作，然社福團體與營利事業同樣在組織治理、人事行政管理、財務規劃等層面都有規劃需求，甚而社福團體正因資源有限，需要清楚掌握組織基礎運作成本，將服務資源極大化。建議執行期間，透過傳善獎培訓資源加強企業管理、財務行政等學習機會，轉化為非營利組織所需，進而於組織內實作，將更有效提升組織運作效能與未來發展。