

## 第一章 補助前

### 1.1、機構當時概況

台北市基督教教會聯合會 乘風少年學園成立於 1999 年，運作到 2017 年對於社會大眾而言，仍是個知名度偏低的社福單位，然對公部門而言，我們是個穩扎穩打專注於青少年服務的機構，以至於機構的經費有將近 8 成以上來自於申請政府方案補助，這數字代表乘風是有專業實力與責信的單位，承接方案涵蓋北北基的就學、就業、社區少年中心、毒品與性剝削兒少的保護性服務，以及兒少代表培力計劃，但卻不擅於也未投入與社會大眾溝通與行銷。

當時，機構透過不同方案服務北北基青少年，理解到現行的日間服務輸送、過往的工作手法是無法回應少年成長與生活需求，因為此刻的我們身處在一個後現代社會，多元化與個人主義盛行，網路與相關產品的推波助瀾；以及少年問題，如犯罪型態從群體變成個體、外顯變成內隱、隱蔽少年增加，加以夜間更易衍生少年用藥、性剝削、公共滋擾與人身安全問題等。面對這些少年問題，一些以危機少年為服務對象的服務項目，如外展服務、毒品少年服務，亦被安排附設在社區少年中心內，致使少年中心服務範圍從預防性至矯治性工作皆須概括，無論是社工人力、資源等層面都造成服務較難深化，若我們不嘗試嶄新服務，當在既有服務模式找不到標的少年及提供更適切之服務，只能徒呼負負。

### 1.2、機構許下的願景

機構欲運用傳善獎資源，跳脫公部門服務的框架，發展新的服務模式以面對新興的少年議題，因此引進香港深宵外展模式，地點選在台灣最北的基隆，也是兒少毒品盛行率最高的地區，成立了國內第一個夜間少年服務中心(簡稱基夜)。而基夜中心與機構兩者間既是創新也是延續性服務的關係，以創新面來看，基夜以時間(夜間)、場地(基隆實地+網路)、年齡(10-21 歲)等形式提供外展服務，且又是機構既有服務(沃克幫就業服務、汐少、瑞芳少年流連於基隆，社區拒毒預防)的延伸。於是乎，機構當時在申請傳善獎，則在思考各方案間如何串接、系統建置、經驗傳承，青少年服務社工朝向專精化發展，讓三年後基夜持續經營等議題。

故，機構當時許下的願景是進行一個創新可行性高的計畫，讓國內第一家“夜間少年中心能對青少年輔導的本土化實證有重大涵意，也期盼這三年緊湊的時間，能得到更多社會大眾、公部門、企業的認同。

## 第二章 補助中

### 2.1、這三年來機構將資源用到哪裡、執行了什麼

機構將傳善獎資助用在「機構發展」與「創新方案」兩大核心上，包含人事費、行政管理與業務費。說明如下

機構發展：我們重新調整組織架構，設置營運處與研發組。營運處成立目的在於提升管理效能、內部溝通、社工招訓育用留架構化，如使用震旦人資系統為

策略之一；研發組成立目的在於投入對外/對內溝通、理念宣傳，如對外發展 IG、線上金流，優化官網、電子報，整合母機構 FB 與其他分支單位 FB，協助母機構辦理少年影展；對內則是建製 JANDI 工作平台。

創新方案：我們發展「基隆夜間少年中心」、「基隆塢」兩塊服務方案。基隆市與台北地理位置鄰近，又因海港有這不同的發展文化，在這個文化下生長的青少年，與機構過往於雙北服務的青少年差異較大，機構藉由過往服務經驗、聘用在地化社工，亦思考設計更貼近當地文化的服務。

基夜設有 1 位主管+2 位社工員+1 位社工助理組成外展團隊，採用靈活度高、機動性強的外展工作，建立跨越時間軸（夜間服務）與空間軸（網路、外展車行動）的服務網，進行實體（街頭）與虛擬（網路）外展服務，我們使用下表簡要說明這三年夜間外展服務的狀況。

基隆夜間 少年中心	夜間外展	
	實體(街頭外展)	虛擬(網路外展)
服務定位	採用社區工作模式，去開案導向化，回復人性關懷。 基夜以社區工作模式進行少年的資源提供者、即時關懷者、諮詢者、支持示範者、問題發現者、轉介者。	
服務理念	1. 成為社會安全網的前置網與補破網。 2. 服務從少年生活脈絡出發，回歸需求、人本、自尊。	
服務目標	透過關懷陪伴，從旁引導外展少年解決生活困境，培養問題解決的能力。也透過辦理多元體驗活動，拓展外展少年視野提升自我認同，使他們可以在未來豐富自己的選擇性。此外，也透過連結基隆市其他資源，完善後送服務資源網絡，並建構友善少年社區環境，促進城市對少年的需求重視。	
服務策略	個案、團體、社區工作與服務方案、社區資源連結	
服務對象	外展場域出現的 10-21 歲青少年	
服務特色	1. 養魚、追魚的外展概念 2. 外展車巡迴 3. 興趣團體（夜釣）	1. 成立網路據點-夜遊時刻 2. 網路線上諮詢(解憂會客室) 3. 主題式短片發表
執行概況	1. 每周一、三進行夜間外展，且發展符合基隆在地的外展模式，每季以基隆行政區為單位的巡迴駐點外展、網咖外展等，持續穩定經營 2 個以上外展據點。 2. 夜間外展服務中提供日常活動、單次性(如漆彈活動)、興趣團體(夜釣團體)多元活動，增進外展少年習得多元能力與處理人際議題能力。 3. 建立外展少年狀態分級制度，社	1. 每周五進行遊戲外展，長期穩定經營 Minecraft，社工在不同伺服器認識少年，引導少年參與、協助建築基夜解憂燈塔，社工在其中提供基夜服務。 2. 自行經營網路外展據點-夜遊時刻，建立申請會員機制，透過談話升級會員等級，群組互動增進會員表達能力。 3. 開發網路聊天服務，透過社工

	<p>工每月更新少年狀態，適度介入少年關懷與進行立即性風險排除，提供資源連結轉介服務，如協助少年通報家暴、媒合就業。</p> <p>4. 2018-2020 年期間，夜間外展共計服務少年 4,089 人次，外展次數共計 123 次，平均一次外展接觸人數 20-25 人。</p>	<p>製作少年議題影片，發布於 Facebook、Instagram 社群平台，提供少年解決困境觀點，吸引少年進入網路線上諮詢-解憂會客室，與社工匿名聊天互動。</p> <p>4. 2018-2020 年期間，遊戲外展共計服務少年 838 人次，外展次數共計 49 次，平均一次外展接觸人數 10-20 人。</p>
辦理日間轉銜服務	<p>社會資源在相對缺乏的基隆地區更顯珍貴，基隆夜間中心定位為社區關懷中心，面對有需求之外展少年提供後送、轉銜服務，轉介至相關服務單位。</p>	
評估指標	<p><u>兼具微視與巨視改變</u></p> <p>1. 微視改變：少年正向表達需求、學習問題解決能力</p> <p>2. 巨視改變：提昇社區民眾對少年的認識、促進社區關注少年福利意識等建構友善少年社區環境。</p>	

我們第一年 2018 年即成立基隆塢，開始嘗試另類的社會企業，對於場地租借已有初步的想法，但服務方向尚未成熟，當時再細膩規劃思考如果走社會企業模式，如何結合社會創新、少年培力及跨界合作。至 2019 年，不論是人力較穩定，以及第二期工程也完備後，基隆塢於 5 月起正式對外營運，在成本收入的目標定在能夠自養，然基隆塢場租有別於一般服務業，仍貼近少年生活，但我們也持續在摸索及釐清其「青年空間」的定位。至 2020 年，基隆塢場地租借已朝向電子無人化經營，成立少年專屬時段、「以工換空間」志工服務。綜上，基隆塢在三年仍未達到我們每年設立的自養目標，但因租借關係，帶動社群理解社工服務、外展服務。

## 2.2、其中有哪些失敗或不如預期的項目？從中學到什麼、改善了什麼

### 基夜人力招募不易，人事變動大：

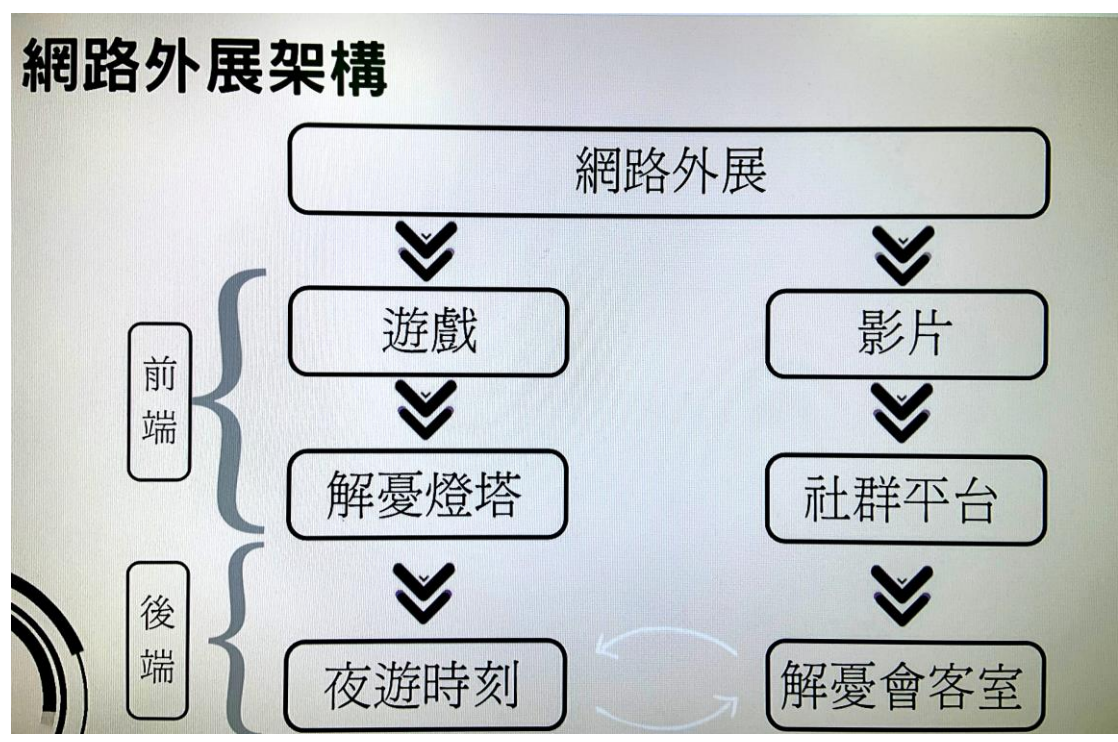
基夜的服務沒有相關參考以及基隆為新的開拓點，因開展不易累積，且基夜主要工作於夜間，社工長期服務後容易產生生理倦怠，並因出入場所較為複雜、工作門檻高，實際可承擔這份工作的夥伴較難尋找。

學習到的是一個新方案的運作，在人力規畫需要編入從機構內調有年資且有外展經驗的工作者，透過有經驗工作者協助帶領新進工作者，有助團隊形成與專業經驗傳承。再者，思考外展團隊需要什麼人才，破除只用全職工作者的思維，可善用兼職、鐘點與特派員，讓成員組合背景更多元與功能。

### 網路外展服務方式開展不容易，且在前期因人設事：

相對於機構累積豐富的實體外展經驗，機構的網路外展經驗是從頭開始摸索起，前期會因社工擅長的網路遊戲或是對網路外展的想像而常發生因人設事，隨著社工人事流動快，網路外展服務也無法延續，在下一位社工進入，網路外展又要從

頭發展起，也網路外展常會因社工不同而調整網路外展的策略與方式。  
改善方式是：網路外展工作流程架構化，使每位社工都能在網路據點發揮所長，提供服務。



策略一是選擇遊戲模式、特色皆貼近基夜街頭外展工作模式的創世《Minecraft》遊戲成為遊戲外展中的主要遊戲，此款遊戲能讓外展小隊進行團隊工作(採集資源、合成物品)、能與網青有對話、互動、討論問題的空間(探索世界)、能讓外展小隊主動創造情境以提供外展服務(生存冒險)。

策略二是在遊戲外展中建立《解憂燈塔》，以達到解決遊戲中外展社工角色與服

務模糊的問題，讓遊戲玩家認識，得到外展小隊提供服務與活動資訊的目的。

### 2.3、有哪些成功的項目，並說明關鍵原因

對我們而言，很難說有成功的項目，我們只有不停透過滾動式修正讓服務更適切外展少年的服務。但值得一提的是夜間外展服務，我們發展基隆在地的外展模式是我們的目標，因此發展出市區漁場外展概念，使用外展車巡迴外展，多次辦理基隆在地化的少年團體和活動服務，讓少年建立不同生活體驗，協助少年正向經驗發展，但方案設計仍需持續思考外展少年在地化生活脈絡，理解基隆的青少年需求。另外，雖上述有提到網路外展的失敗，但若從另一觀點來看，在知悉自己的限制與能量下，基夜亦找到本身能操作的網路外展模式，並且在 2021 年將網路外展服務縮小服務範圍於基隆，補充實體外展的不足。

再者，基隆塢的經營型態也想與大家分享，過去機構有開設 power 麵店自營式職場。其從事的餐飲業服務作為少年進入就業市場的一個橋樑，而這次基隆塢則經營空間租借，基隆有此市場需求，在人事與經營成本不會過於繁瑣，且場館經營更能發揮社工與人接觸的優勢，皆使促進社群對於少年服務有更進一步認識與理解。

## 第三章 補助後

### 3.1、相較三年前的願景，機構有哪些地方創新、成長、茁壯

隨著機構人力與服務的擴充，機構組織架構也隨著做調整，除社工專業團隊外，增加協助組織發展的幕僚團隊，分別是營運處(對內)、研發組(對外，於 2021 年更名為社會發展處，納進倡研組)，營運處持續提供人力培訓與穩健的制度規劃，社會處亦持續進行業務，宣傳差異化服務理念。我們利用下表呈現在傳善資助後，機構在這三年的成長與茁壯

	2018 年前	2018 年後
社工 專精發展	1. 專注於少年服務，社工與主管皆身兼多樣能力	1. 乘風組織調整-專業團隊+幕僚團隊 2. 架構化乘風內部在職訓練系統
深化與擴 充現行服 務	1. 能提供相對穩健的雙北少年服務經驗，基隆少年大多轉介至機構，服務中的少年流連於基隆	1. 乘風服務正式跨進基隆市 2. 外展經驗傳承與模式再建立 3. 就學/就業服務與夜間外展服務轉銜 4. 開始毒品一條龍服務
組織發展	1. 乘風低投入行銷與募款 2. 財力高仰賴公部門經費	1. 重視與建立募款能力的多面向

未來，我們會把創新的夜間外展、網路外展、場租經營的社企，將整理經驗後與國內與香港，以論壇或研討會模式持續交流，並建議政府調整現有少年服務模式。

### 3.2、傳善獎對機構的影響(如：補助方式、媒體、輔導等，對機構影響)

傳善獎的經費補助有助於機構財務穩定，雖在募款部分成長度有限，但至少能對機構在人事費的運用、發展創新方案等有正面的影響，使機構在財務的使用上能更多元、並回應社工、少年之需求；媒體部分，在傳善獎資助補助期間，除傳善獎所拍攝的服務宣導影片外，本會也獲得北都電視台的邀請，在節目中分享青少年外展輔導之理念與策略，將機構服務少年的觀點透過媒體平台曝光，進而有機會使社會大眾對機構及青少年服務有更多接納。整體而言，傳善獎給予機構許多的資源及發展的空間，且定期予以督導以使服務方向更貼近少年需求，有助於機構之外展工作專業朝專精化邁進。

此外，傳善獎也透過傳善學苑給予機構管理者進修成長之機會，其中許多課程表單、概念等都能回應主管實務上帶領員工之需求，也有助於機構主管在管理能力之學習，使機構發展的奠基基礎更加扎實。

### 3.3、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)

機構在得獎前後這 6 年民間募款狀況並未有差異，並在 2020 年人員流動率是不減反增的。整體來說，機構的收入雖未有明顯增加，但確實改變了機構對於募款的重視，及有提升機構的募款能力面向，或許速度不快，但我們深信這條路是要持續走下去的。

### 3.4、機構對社會的影響（對社會貢獻、知名度與社會大眾關聯等）

要說這三年此計畫對於社會的影響，莫過於是對基隆產生的影響力。機構從 2018 年起至 2020 年接受傳善獎之資助，有機會將服務觸角伸入至基隆市，成立基隆夜間少年服務中心，服務期間從扎根建立服務定位到擴展形成屬於在地化的外展服務模式，透過回饋得知基夜的外展服務在基隆不可取代性的功能為提供基隆少年長期穩定的陪伴關懷服務，我們亦在服務中發現過往基隆少年對於社工服務易有既定印象（如觸法、安置、脆弱家庭或經濟扶助等），故基夜於前期接觸少年較為不易，而當社工持續與少年建立良好互動關係，並於固定時間至固定據點進行夜間外展，在地少年已將社工的出現融入當地生態，也有部分少年對社工工作感到好奇，甚至有願意將身邊有服務需求之少年輾轉介紹給社工認識。另，基隆當地的司法、社政體系對於基夜在 2018 年的進入樂觀其成，甚至對於機構與基夜有著許多期待與想像，而我們保持與這些單位有合作與溝通的空間與彈性，因此在 2020 年也與基隆社會處、教育處有方案上的合作，促進基夜外展後續服務的廣度與深度。

而我們也透過撰寫「乘風少年-夜間街頭邊緣少年陪伴專案-時間越晚，心越暖」募款專案，獲得台灣一起夢想公益協會資助，拓展基夜知名度與認同度。

### 3.5、給後續機構的建議

我們經驗若可以給後續機構，我們想建議第一年就要開始思考與規劃第四年時機構的下一步，尤其當是一個創新方案時，要如何永續經營下去，也就是這三年不僅是只完成計畫，更要清晰看見問題，發展的四年的計畫。

隨著計畫服務與經費的擴充，機構也會變大，對於人力管理與領導、機構制度與文化，行政成本的提高，也常是我們轉型為中型機構得面對的衝擊與課題，確實是無法逃避，建議持續確認機構自身追求的使命，目標與理想，同時可尋求其他夥伴團體的作法，提供給自己一種以上的解決方式。