

2019 第五屆傳善獎 成果報告書

財團法人善慧恩社會慈善基金會

翻轉人生-弱勢青少年培力增能計劃

1. 補助前

1.1 機構當時概況、創新計畫起源

善慧恩基金會民國 100 年成立後，立即進入屏東部落，從原鄉課照班投入兒少工作，而後亦承辦高風險家庭關懷輔導、家暴婦幼緊急庇護業務等，服務過程中觀察到高關懷兒少與青少年的處遇，牽動著社會未來發展，陪伴其渡過關鍵的青春風暴，就有機會扭轉他人生的軌跡，但因偏差行為造成的刻板印象、不具投票權以影響政策資源等因素，青少年常淪為弱勢中的弱勢。

善慧恩基金會認為在資源有限的情形下，更值得以社會投資的角度，致力於改變這群少年，從社會福利依賴的人口、轉化為社會共好的力量，於是選擇從預防端介入，輔導支持高關懷青少年得以穩健進入社會。在申請傳善獎當時，善慧恩基金會已承辦「屏東縣飛夢林家園」七年、自籌經營「飛夢林青年咖啡」四年、自籌維運「善慧恩青年自立宿舍」三年，工作核心聚焦於兒少安置輔導與自立培力領域，搭配結案後追輔導，一案到底之深化模式，除獲得各界專業肯定，107 年透過社會投資報酬率(SROI)評估，亦證明具正向的社會影響力。

在服務兒少的實務經驗中，我們看到高關懷兒少在就業準備上，有著現有服務無法滿足的缺口，故在這次的提案中嘗試以個案管理思維，整合課程、輔導團體、職場見習、短期住宿服務等，預計建立更符合青少年發展特性的培力與就業輔導系統，提昇高關懷青少年自立能力並穩定其正向發展，培養他們社會適應與生存能力。而機構經營上則是期待改變基金會過去資源發展與募款多仰賴董事人脈與關係經營而來的侷限，增進社會大眾對於本會的認同、提昇行政效能與社會責信度、有能力進行更系統性的服務輸送，使機構能在青少年自立培力領域發揮更大社會影響力。

1.2 機構許下的三年願景

1.2.1 影響力：

透過積極推動外展工作與更完整的培力服務，擴大基金會服務人數及人次，除增進社會大眾進一步認識機構的機會，也擴大社會影響力。並期待透過與外部專業公關公司合作，進行媒體宣傳與經營，提昇基金會品牌知名度，促進捐款。逐年階段性目的如下：

年度	階段性目的
第一年	盤點並著手建構合作網絡，以活動、講座、課程、工作坊等多元形式主動外展，亦進行服務個案開發。
第二年	投入預算行銷基金會培力服務內容與宣傳募款需求，增進社會大眾對於善慧恩基金會的認識與接觸。
第三年	精進服務成效，擴大影響力，增進社會大眾對於善慧恩基金會的認同與捐助。

1.2.2 行政管理：

將基金會所獲得之資源有效運用於兒童及少年福利服務事項，在組織治理與監督上落實公益團體自律公約精神，提昇社會責信度。逐年階段性目的如下：

年度	階段性目的
第一年	盤點現況。有系統地進行人力資源進用與儲備，檢視基金會組織章程、財務行政流程、決策與督導機制，針對缺失或不足處，於董事會中正式報告並列管。
第二年	進行改善計劃。引入財務及管理顧問進行輔導，健全內部控制與稽核制度，另依需求，評估必要之資訊化系統，做相關工作準備。
第三年	進行內部教育訓練、導入資訊化系統，落實行政及財務管理程序，提升行政效能及責信度。

1.2.3 專業成長：

發揮組織專業人員及服務的加乘效應，提昇服務效果。逐年階段性目的如下：

年度	階段性目的
第一年	進行人才發掘與薪傳，提供培訓課程，提昇人員與本計劃相關專業能力，為後續服務展開進行預備。 辦理工作坊及相關活動，開發服務個案。
第二年	透過培力中心正式成立，展開常態、系統化服務，提昇服務效率。
第三年	透過青年小家正式成立，提供穩定支持，提昇服務效果。

2. 補助中

2.1 機構三年將資源用到哪?按項目、年度、比例，執行了什麼?

三年累計經費支出，依會計別來區分，以人事費最高(28%)，其次為設備/租金(21%)及裝修/修繕費(22%)；依方案別區分，以培力中心建置與服務執行最高(58%)，其次為組織成長(25%)，而後為外展工作(17%)。

人事費主要含括專職之外展專員(就服員)1名、社工師1名、中心主任1名、

善慧恩基金會 傳善獎三年計畫實際支出表									
資料年度		2020	支出比例	2021	支出比例	2022	支出比例	三年累計	支出比例
會計別	科目								
	人事費	701,702	17%	2,224,096	23%	2,499,582	47%	5,425,380	28%
	業務費	566,527	14%	1,111,121	11%	490,673	9%	2,168,321	11%
	行政管理費	998,085	24%	888,885	9%	239,877	5%	2,126,847	11%
	廣宣費	110,891	3%	170,442	2%	725,821	14%	1,007,154	5%
	教育訓練	163,408	4%	83,698	1%	126,525	2%	373,631	2%
	設備/租金	701,425	17%	2,003,458	20%	1,247,980	23%	3,952,863	21%
	裝修/修繕費	882,871	21%	3,331,553	34%	0	0%	4,214,424	22%
	小計	4,124,909		9,813,253		5,330,458		19,268,620	
方案別	方案名稱								
	外展工作	1,598,019	39%	1,063,952	11%	650,750	12%	3,312,721	17%
	組織成長	2,036,180	49%	1,583,511	16%	1,116,401	21%	4,736,092	25%
	培力中心	490,710	12%	7,165,790	73%	3,563,307	67%	11,219,807	58%
	小計	4,124,909		9,813,253		5,330,458		19,268,620	
自籌比例	3%		59%		25%		38%		

培力輔導員 1 名；兼職之自立宿舍輔導員(日薪)、培力學員實作薪資(時薪)
培力中心建置與服務執行為本計畫核心工作，費用支出集中於 2021 年度，主要為設備與裝修費用，約略在 450 萬左右。

各年度對應之執行內容請參見下表

善慧恩基金會 傳善獎三年執行內容摘要表			
方案別	2020	2021	2022
外展工作	太鼓快閃表演 2 場。 培力成果發表會 1 場。 社區宣導 6 場。 校園宣導 8 場。 太鼓交流 5 場。 少輔會交流活動 1 場。 太鼓快閃表演 2 場。 社區青銀共融活動 4 場。 青年咖啡拉花賽 1 場。 陣頭鼓藝交流活動接洽。 青少年多元培力國際研討會籌備工作。	培力中心揭幕活動 1 場。 華視新聞雜誌專訪 1 則。 辦理青少年多元培力國際研討會(實體+線上)1 場。 洽談眾集資合作(11 月底啟動前測、12 月上線)。 執行「打氣咖啡」350 份。 執行「傳善愛心餐/待用餐」，另加上基金會自行募集之數量，逾 5000 份。 拍攝基金會十週年宣傳影片 1 支。	製作群眾集資專案贈品、完成一次群眾集資專案。 高市偏鄉國中小學外展宣導 6 場。 苗栗縣政府社會處聯繫會議培力工作分享 1 場。 參與傳善園遊會設攤 1 場。 青年咖啡拉花交流賽 1 場。 飛夢林家園家事清潔隊出隊服務 15 場。 參與玩轉教案《九年二班班級大會》資料訪談。 拍攝飛夢林紀念影片 1 支。
組織成長	完成基金會組織章程修訂、人員進修辦法修訂、新增員工身心健康促進方	投標、確定承辦「高雄市毒防局_110 年度藥癮者與家庭個別化輔導與支持服	進行啡嚙不可青年咖啡-品牌工作坊 1 場、行前訪談 1 場。

	<p>案措施、新增久任獎金制度。</p> <p>辦理「兒童及少年福利機構專業人員訓練生活輔導人員及保育人員核心課程」專業訓練 1 梯次；補助飛夢林青年咖啡店長與副店長(培力輔導員)參訓。</p> <p>辦理主管共識營 1 梯次。</p> <p>辦理主管會議 2 場。</p> <p>辦理全會例會 3 場。</p> <p>補助人員參與 TTQS 培訓、後續通過勞動部人才品質管理系統(TTQS)- 辦訓機構評核。</p> <p>補助飛夢林青年咖啡店長(培力輔導員)受訓，取得 SCA 咖啡烘焙中階認證。</p> <p>投稿社區發展季刊服務專題 1 篇。</p> <p>完成總會辦公環境改善。</p> <p>投標、確定承辦「高雄市社會局 110 年度結束安置暨司法後追服務」、高雄市毒防局 110 年度「藥癮者家庭社區支持服務據點」(為培力中心案源做預備)。</p> <p>新增台哥大 5180 電話捐款管道、7-ELEVEN ibon 機台慈善捐款合作。</p>	<p>務方案」(為培力中心案源做預備)。</p> <p>辦理勸募茶會 1 場。</p> <p>辦理主管會議 5 場。</p> <p>辦理全會例會 5 場。</p> <p>展開愛心顧問募集工作。</p> <p>全會內訓(全員公關)1 場。</p> <p>捐款人關係維係-寄送月餅禮盒約 100 份、耳掛 100 盒。</p> <p>入選 7-ELEVEN ibon 機台慈善捐款合作。</p> <p>第三季開始委由外部設計公司美編，定期發行季刊。</p> <p>中秋檔期首次嚐試與聯繫 KOL，邀請協助產品推薦。</p>	<p>辦理主管會議 5 場。</p> <p>辦理全會例會 3 場。</p> <p>辦理感恩募款餐會 2 場。</p> <p>加強推展愛心顧問募集。</p> <p>參與公益責信協會 Light Switch 計畫，期改善年報成果資訊呈現。</p> <p>捐款人關係維係-寄送月餅禮盒約 150 份。</p> <p>入選 7-ELEVEN ibon 機台慈善捐款合作。</p> <p>官網升級(系統開發版本升級，資訊安全更強化)。</p> <p>新增街口支付、LINE Pay 數位捐款管道，定期更新外部公益平台線上專案。</p> <p>中秋檔期首次嚐試與電商公司合作直播銷售伴手禮。</p>
培力中心	<p>完成培力中心據點租賃(9月開始租賃)、裝修估價。</p> <p>採購咖啡館培力器具一批。</p> <p>開發培力中心就業服務愛心廠商 35 間。</p>	<p>進行培力中心裝修工程。</p> <p>一樓實習商店裝修工程。</p> <p>資源網絡拜訪及合作洽談(公部門、業師、社團等)。</p> <p>5月開始接受服務轉介、進行個案評估。7月底申請成立志工隊。</p> <p>開發培力中心就業服務愛心廠商 22 間。</p> <p>■ 培力中心服務執行：</p>	<p>■ 培力中心服務執行：</p> <p>【個案工作】</p> <p>開案 19 案(不開案 5 案)；</p> <p>會談及諮詢服務 175 人次</p> <p>【證照課程】：</p> <p>-中餐計 3 堂課，22 人次。</p> <p>-烘焙 31 堂課，118 人次。</p> <p>-美甲 31 堂課，75 人次。</p> <p>※考照：中餐丙級 1 人、烘焙丙級 2 人、美甲 1 人。</p>

		<p>7 月疫情發展趨緩之時開始提供服務，成果如下：</p> <p>【個案工作】個管服務：10 人、95 人次。</p> <p>【證照課程】：59 堂課程，服務人次 203 人次。</p> <p>※考照：中餐丙級 1 人、烘焙丙級 1 人、美甲 1 人</p> <p>【實做見習】啡嚕不可咖啡館培力實作共服務 2 人，服務人次 51 人次。</p> <p>【團體輔導及活動】：辦理 4 場次，參與人次 48 人次。</p> <p>【自立小家住宿服務】：共 3 人，60 人次。</p> <p>【就業輔導服務】：5 位學員接受就業服務，並提供就業諮詢 69 人次，就業媒合 9 人次，其中有 4 人順利錄取。</p>	<p>【實做見習】</p> <p>-2 人、145 人次</p> <p>【職場體驗暨參訪活動】</p> <p>-10 場次、135 人次。</p> <p>【就業輔導服務】</p> <p>-就業諮詢 45 人次、就業媒合 12 人次、陪同面試計 3 人次、後追輔導 47 人次。</p> <p>※ 錄取 8 人</p> <p>【社區技職能體驗課程】</p> <p>-14 堂，167 人次參與</p> <p>【共同核心課程】</p> <p>- 34 堂課，232 人次</p> <p>■ 培力中心參訪接待： 高雄市學生輔導諮詢中心、高雄市特就中心、高雄市中區五所、西區六所社福中心、基督教芥菜種會、全國安置機構聯盟-兒少安置機構共學營等。</p>
--	--	---	---

2.2 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。

2.2.1 外展宣傳效果不如預期

在培力中心正式成立的前一年，原預定透過多元形式外展工作以提昇服務能見度、開發未來服務潛在個案。然而實際執行上發現培力中心的服務對象為青少年，多數在交通上仍須依賴大眾運輸，在中心地點未能確定之際，加上服務未具體實際運作前，外部單位不易明確評估、承諾合作可能，後續容易流於無作為的等待。

另一方面也因著落點不確定，宣傳區域分散，任務的不明確，對工作人員形成一定程度的心力耗損。我們學習到，定義清楚工作的先後順序與關係、選擇不做什麼，是重要的，特別在執行一個相對大型的計畫、還有遇到疫情的特殊時期時。

培力中心成立後，我們主動再次提供服務內容予過往宣導單位，並邀請前來參訪、就其業務內容提出可能的合作方向。

2.2.2 培力中心初期服務成效不如預期

計畫一來低估了城鄉差距、服務對象差距(機構與社區青少年)，原本我們認為培力中心可複製過往建立的成功模式，但實際執行時發現，可以奠基於過往的專業累積上，但不能單憑過往的經驗來經營。我們學習到，創新服務的過程，小規模假設跟快速驗證是重要的，找到對的方向再大規模投入才能減少資源錯置風險、達到較佳的成效。2023 年度培力中心調整嚕

試推動短期、非證照、多元活潑之技職體驗課程、導入青少年互助支持團體經營，期改善社區青少年在關係建立不足下，服務輸送相對困難的現況。

二來低估新進人員與組織間的溝通磨合、共識凝聚成本。培力中心第一線服務執行夥伴皆為新進人員，尚在適應組織文化、認識組織價值中，立即要負責多變、多元的創新工作，常處於不知為何而做的情形，加上團隊尚在建立、督導系統尚未穩定運作下，夥伴在服務推展與個人專業展現上受挫，連帶也影響到服務的開展速度。

我們學習到，人力招聘不易，惜才愛才不只是從福利制度上體現，傾聽與回應、讓人員覺得自己的意見被重視、工作安排考量其個人動能等方法是很重要的；另一方面，遇到不適任的夥伴，及時做調整更是重要，不適任的人力消耗組織能量甚大。目前團隊的經營上，除了定期的團隊會議促成明確的工作任務與目標、外部督導提供專業支持與陪伴，同時指派對組織使命有高度認同之資深一線主管進駐協同工作、重新盤點/優化人力配置來改善。

2.2.3 新捐款人開發不如預期

計畫期間陸續開拓了多元勸募管道，特別也嚐試投入經費與群眾集資顧問公司合作進行募資專案，但對於開發新捐款人的成效有限。我們學習到，機構或許可以外包公關、行銷、媒體工作，但不能交由外部單位來為機構定義自己的價值主張。另外也注意到，過去勸募多依賴口碑推薦下，舊捐款人個資未完整的留存，特別是 e-mail，在發展數位行銷的轉換過程中仍需盡力補上。

2.2.4 飛夢林家園、飛夢林青年咖啡 2022 年底遭公部門無預警停止合作契約

這次事件除了使我們注意到過往與公部門契約簽立上的疏失，也提醒我們過去全力投入一線服務，卻疏乎了對公部門的公共關係管理，因為造成委辦單位未能充份感受到基金會對其之重視。期重新建立對內、對外關係的信任感，將此危機化為轉機。

2.3 其中有哪些成功/超乎預期的項目，並說明關鍵原因。

2.3.1 愛心商家開發

培力中心的愛心商家開發比預期中順利，數量及意願都高。關鍵原因在於過往主動表示願意提供職缺機會給善慧恩培力扶助少年的企業主，雖短期間因培力少年就學或等待兵役等因素未能立即媒合，我們也都積極保持溫度，培力中心成立後，隨即進行聯繫、拜訪、說明。

2.3.2 青年小家建置

原定計畫中青年小家排定於第三年，也就是培力中心成立後隔年才建置，但因著小家整合於中心據點中，據點承租場域為整棟透天民宅，屋況不佳，需進行大量裝修工程，考量相關報價於疫情期間缺工缺料下不斷調漲、分開施作也將影響屆時其他已進行中的服務，另外也評估對外洽談培力案源

合作中，住宿服務將成為服務亮點(例如：偏鄉青少年得以解決培訓期間交通往返問題)，故便於同年一同完成小家環境基礎建置。

3. 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？

3.1.1 服務模式的創新

善慧恩培力中心創新以個案管理概念，建置一站式青少年就業培力整合服務。協助有就業意願的逆境少年提升自信心、建立正向自我概念，並習得進入職場的基本知識技能及問題解決的能力。

因著據點業務需求，善慧恩從過往主要投身社政、教育領域，跨足到勞政領域的參與。通過勞動部勞動力發展署 TTQS 人才發展品質管理系統-訓練機構評核、通過勞動部高屏澎東分署公彩補助案、多元就業開發方案補助、與青年發展署青少年生涯探索號計畫合作成為實作場域。

3.1.2 內外溝通的提升

內部定期辦理全會例會及主管會議，促進組織跨部門橫向溝通、凝聚向心力及創新服務的共識，同時增進內部資源/需求整合，及早進行反應，以降低風險也達更好的服務成效。

對外透過專責小編進行官方臉書經營、改變過往刊物發行頻率及形式，增進大眾認同與捐款人互動、另在年節對長期捐款人致贈培力少年手作禮盒維繫溫度。目前社群粉絲人數、線上一般小額募款、定期定額捐款人數都有所增長。與此同時，組織針對官網也進行系統版本升級作業，使網站資訊呈現更易被閱覽、捐助金流過程更具安全性。

3.1.3 行政管理的強化

申請傳善獎之期間，善慧恩同時加入台灣公益團體自律聯盟會員，三年內參與聯盟舉辦之財務管理課程、責信交流分享會、影響力評估課程、焦點論壇、財團法人法法規座講、會員大會等，得以透過聯盟學習、了解勸募相關資訊與重大事件。

計畫執行期間，善慧恩總部因著辦理全會教育訓練、例會、福利制度改善、人力盤點、資源整合等業務，行政管理角色相對過往明顯，也逐一釐清各式文件、簽呈等簽核流程與各級別主管權責，降低作業上的模糊空間。

3.1.4 社會企業的催生

「啡嚐不可青年咖啡」是善慧恩位於培力中心一樓的社會企業，原未列入計畫執行內容，後因評估為使據點場地空間做更有效運用而籌設，明確以社會企業定位，工作核心以創造營收為目標，也提供培力中心學員職場見習機會。從分享一杯好咖啡的理念出發，提倡「分享即是關懷」的公益概念，期望社會大眾，可透過品一杯咖啡的時間，去關懷更多來自社會底層弱勢家庭中生長的孩子，或是失學失家的逆境少年。

3.1.4 組織有信心踏出舒適圈

過往善慧恩已於屏東深耕十年，於兒少安置領域亦具相當成效，跨地域、嚐試擴大服務成效一直是我們的夢想，然後過往著眼於現有服務經費已多有缺口，未有足夠信心啟步。因著傳善獎使組織踏出舒適圈，也影響組織夥伴的心態轉變，更願意迎向挑戰與改變。

3.2 傳善獎對機構的影響(如:補助方式、媒體、輔導等)。

3.2.1 傳善獎補助初期產生排它效應

傳善獎立意良善、補助金額高，一直以來倍受社福界關注，然而不只是NPO組織、也包含公部門與捐助型基金會。獲得傳善將肯定的同時，除了有機會帶動其他陌生捐助單位的青睞，對已長期支持組織的捐助單位來說，第一時間未充份了解提案內容下，卻可能會產生「資源是否重疊」的疑慮；對已長期合作的公部門而言，也可能關注組織如何使用傳善補助資源，對原有合作業務是否有加分效果?是否將分散組織現有投入資源配置?若未能及時做好充份的溝通，可能將影響過往合作關係的信任度。

3.2.2 傳善獎補助運用的彈性，讓創新的過程不再處處受限

創新為組織永續發展的力量，傳善獎計劃補助運用的彈性，除了使得組織服務規劃的自主性提昇、得以有底氣的朝著更符合組織服務價值的目標邁進外，亦使我們得以跳脫過往與公部門和民間單位合作的核銷限制，在面對創新過程中不確定的變化時，得以適時調整資源配置。

3.2.3 輔導資源協助組織以外部觀點為問題找解方，不陷於自我盲點中循環

三年期間針對組織發展需求，傳善獎委請專家委員一路陪伴，每次協同自律聯盟夥伴前來實地訪視，不是以業務督導的指導者角色而來，針對組織的問題，能在尊重組織決策的基礎上共同思考、交流討論，給予實質建議，讓團隊有不同的看見與啟發；另外「私董會」的成敗經驗交流、「傳善學苑」培力機構領導者開拓視野等，都有效協助組織往對的方向不斷的修正，不僅在計畫執行上，也在組織的體質改善上。

3.2.4 傳善獎連結其他補助資源，幫助組織渡過疫情關卡、也擴大善的影響力

COVID-19 期間傳善待用餐與愛心餐的合作，直接幫助飛夢林青年咖啡館不需被迫歇業、讓培力學員不致於斷炊，能繼續工讀賺取自立生活費；也讓受疫情影響的醫護獲得照顧、弱勢獲得餐食溫飽。另提供防疫物資補助，也為組織解除當下的燃眉之急，讓服務得以如常運作、保障服務對象與工作人員的安全。

而「弱勢幫弱勢計畫」支持飛夢林家園透過家事清潔訓練，提供安置兒少技職能學習，而後將所學用以服務社區弱勢獨居老人，發揮了一加一大於二的效果。

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)。

善慧恩基金會 獲獎前後3年捐款統計

年度	收入總額	捐款總額	捐款收入佔比	企業	佔比	民間組織	佔比	社會大眾	佔比
2022 (暫結)	27,720,842	15,813,272	57%	6,238,150	39%	2,888,563	18%	6,686,559	42%
2021	29,403,222	15,960,917	54%	7,409,700	46%	2,126,395	13%	6,424,822	40%
2020	22,611,584	13,426,758	59%	6,390,204	48%	2,230,000	17%	4,806,554	36%
2019	21,750,554	9,423,978	43%	2,725,000	29%	2,027,000	22%	4,671,978	50%
2018	19,127,178	7,743,637	40%	730,000	9%	2,699,059	35%	4,314,578	56%
2017	17,712,177	6,044,380	34%	100,587	2%	950,024	16%	4,993,769	83%

3.3.1 捐款收入變化→改變捐款收入組成，降低對董事會人脈捐款之依賴

請參見上表，善慧恩基金會捐款收入與整體收入總額佔比，由34%提昇至獲獎後三年的55%，金額成長一倍以上，財務受政府補助款影響逐漸降低。再看到企業(傳善獎補助計於此類)、民間組織與社會大眾的捐款佔比變化中，企業捐款明顯增加，即便扣除傳善補助款後，金額亦比獲獎前三年來得高，這部份我們推估有二個原因，一因著傳善獎為震旦集團創辦人所創立之公益信託基金支持，用貼近企業經營的角度評選出獲獎單位，有別於慈善補助計畫之評選標準，故更容易帶動其他企業認同；二因著近年善慧恩所推動的愛心顧問募集，邀請對象多為社會賢達、企業負責人，捐款收據因而多以企業名義開立所致。

另外值得注意的是社會大眾捐款的比例，看似從83%降低到39%，但在探究捐款名單時發現，2017年83%的社會大眾捐款，有90%(甚或以上)是董事友人，且捐款管道多集中於使用現金、劃撥匯款、紙本信用卡授權書等傳統方式。2022年39%的社會大眾捐款，僅餘20%左右直接由董事友人而來。

3.3.2 人員流動率變化→培力中心的存在，成為善慧恩穩健發展上的基石

年度	年初人數	年底人數	新進人數	離職人數	流動率
2022	27	9	0	18	33%
2021	22	27	10	5	34%
2020	21	22	3	2	12%
2019	20	21	2	1	8%
2018	21	20	3	4	17%
2017	19	21	8	6	37%

註：流動率之計算採統計處-中華民國統計資訊網之標準
採 (進入率+退出率)/2 之方式計算

善慧恩於申請傳善獎當年(2019)之流動率為8%，往前之2018、2017年皆遇相關業務回歸中央或有其他資源進入，考量組織發展重心移轉，而結束在偏鄉之工作，故裁撤人力；2021年因培力中心案源開發考量，新承接高雄市政府社會局與毒防局業務、新聘培力中心專責人員，故新進人數明顯增加，而後伴隨方案結束，人員未留任，故離職人數亦相對多。2022

年離職人數爆增至 18 人，原因在於公部門無預警結束飛夢林家園安置業務承辦、飛夢林青年咖啡場地經營管理權之故，不得不進行人力資遣。對應到收入，整個脈絡中我們可以看到，過去善慧恩基金會雖於財務上漸具自主性(捐款收入超 50%)，但在人力上仍以公部門方案佔多數，經營上受其左右甚巨，使基金會處於無法預測的財務風險中(遣散費支出)。培力中心的存在，成為我們在這次事件中的希望，也更深信推動一個在管理營運上有充份自主權的機構，才能朝穩健、永續的方向邁進。

3.4 計畫持續性(結束補助後計畫如何延續下去)。

3.4.1 依培力中心服務內容區分數個方案，向不同單位進行補助提案

112 年度善慧恩培力中心服務計畫已向聯合勸募協會(社工人力，通過)、萬海航運慈善基金會(考照課程經費，審核中)、台少盟逆風就業培訓計畫等提出補助申請(技職能體驗活動、學員見習薪資、就服人力等，審核中)。也因著 111 年底善慧恩已結束屏東飛夢林家園的安置業務承辦，亦主動聯繫過往支持善慧恩安置服務的捐助單位，邀請轉而支持培力中心計畫。

3.4.2 提升社會企業的營銷盈餘，以投入服務經費所需

雖然「啡嚐不可青年咖啡」成立一年下來乃入不敷出，相關營運經費主要由基金會往來支應，但經營團隊積極找路，111 年下半年透過外部顧問帶領品牌工作坊進行、擬定品牌規畫書，也進入常態及年節產品生產、行銷方式的討論階段，雖因年底遇家園中止契約事件，相關工作暫時停擺。112 年隨著研發行銷團隊的成形，期在專責分工下，努力開發自主財源，一步步累積永續經營的能量。

3.5 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)。

3.5.1 透過自媒體經營，觸及更多社會大眾關注逆境兒少議題，善慧恩臉書專頁粉絲數相較補助前，三年間成長約三倍(700 人→2,350 人)。

3.5.2 透過辦理社區/校園/機構宣導/青少年多元培力國際研討會辦理等形式，增進國內外青少年服務單位，對善慧恩培力服務有更多認識及了解，促進相互交流。

3.5.3 培力中心的成立，嚐試一個新的就業培力模式，不論成功或失敗，都得以成為後續青少年服務、就業服務機構的參考，進成更好的社會解決方案。

3.6 給後續機構的建議。

3.6.1 突破舊有補助核銷思維框架，將資源做最有效運用

執行計畫的過程中，難免遇到不如預期的情形而需修正、甚至中止原工作項目，傳善獎補助具變更計畫的彈性，故要勇於及早止血，與其為了經費執行率好看，更應以終為始，將資源做有效運用。

3.6.2 突破舊有資源運用思維及心魔，勇於為永續發展項目投入經費

非營利組織不是一定都得將資源 All in 在直接服務上，請設定停損/停利點，才能平衡組織的發展。若直接服務的聲音較強勢，計畫團隊又無法堅持，很容易又回到過去處境。現行所見之捐補助款多強調專款專用，卻

少有直接支持用於改善組織體質、進行行銷推廣之用，請把握於傳善支持之際來進行。

3.6.3 突破比較與競爭的心態，與人為友，結伴而行

傳善獎用心在將同屆獲獎單位連結在一起，營造可以相互學習的團體，每年底的交流會，重頭戲是私董會上，組織提出核心困境、老師引導在提問中精確定義問題及挑戰、同儕經驗分享與建議、提問者反思與總結的過程。建議後續機構，以更開放的心胸、極積參與在每一次難得的聚集中，將會有很大的收獲。