

## 財團法人脊髓損傷社會福利基金會

### 2023-2025「從到宅式支持服務—建構組織力」報告書

#### 一、機構當時概況（補助前）

1. 機構背景：財團法人脊髓損傷社會福利基金會成立滿十年，過去屬小型 NPO，專職人力約 15 人。
2. 核心服務：長期推動「同儕醫訪員」關懷訪視，由傷友過來人進入醫院，在受傷初期的黃金時間協助新傷友走出陰霾。
3. 發現的問題：
  - 服務斷層：傷友結束醫療返家後，與進入「機構式生活重建」之間存在巨大斷層。許多傷友因家庭照顧人力不足、經濟困境或功能限制無法離家受訓，導致錯失復健黃金期，長期困在家中。
  - 組織困境：機構面臨嚴重的人力流失問題，110 年人員流動率高達 49%，111 年為 48%，組織動能難以累積。

#### 二、機構三年願景

##### 1. 預期解方：

提出「從到宅式支持服務—建構組織力」計畫。透過培訓「同儕支持員」與「同儕家屬志工」，組成包含社工、職能治療師的專業團隊，直接將重建服務送進傷友家中，解決出不了門的困境。

##### 2. 三年目標：

- 服務面：預計三年提供「諮詢服務」600 人次；「到宅支持服務」目標為每年服務 30 位以上不同傷友（三年總服務人次約 270-360 人次）。
- 組織面：透過方案執行同步進行組織培力（優化制度、人才育成、品牌行銷），目標是讓組織「轉大人」，奠定未來十年的營運能量。

#### 三、三年執行情況（補助中）

##### 1. 經費運用分析：

- 資源依賴：傳善獎經費佔本計畫總預算約 80.27%，是推動變革的主要資金來源。

##### 2. 資源配置變化（112-114 年）：

- 人事費：為最大宗支出（佔比 46%~61%），重點在於聘用專業社工、治療師與培育同儕人力。
- 廣宣費（顯著轉移）第一年(112)未編列(0%)，第二年僅 0.36%，但第三年(114)大幅增加至 19.40%（約 80 萬元）。機構在最後一年將資源投入品牌推廣與募款行銷。
- 業務費：隨著勸募能量增強，佔比逐年下降（27% -> 17%）。

三年經費運用表								
年度	112年		113年		114年		總計	
經費明細	金額	比例%	金額	比例%	金額	比例%	金額	比例%
人事費	1,189,865	46.21%	3,285,099	61.53%	2,077,643	50.01%	6,552,607	54.29%
業務費	699,790	27.18%	1,224,390	22.93%	746,589	17.97%	2,670,769	22.13%
行政管理費	154,765	6.01%	134,685	2.52%	118,047	2.84%	407,497	3.38%
廣宣費	-	0.00%	19,472	0.36%	805,854	19.40%	825,326	6.84%
設備/租金	287,950	11.18%	137,307	2.57%	122,823	2.96%	548,080	4.54%
勞健退費用	242,631	9.42%	537,780	10.07%	283,843	6.83%	1,064,254	8.82%
小計	2,575,001		5,338,733		4,154,799		12,068,533	

#### 四、關鍵指標已達成

##### 1. 到宅服務人數每年皆達標：

原定目標為每年服務 30 位傷友。實際執行數據為：112 年 34 位、113 年 37 位、114 年預估 39 位，每年均穩定達成並超越 30 人的目標。

##### 2. 諮詢服務量能大幅增加：

原定三年目標 600 人次。實際執行在 113 年已達 1014 人次，114 年預估達 1243 人次，顯示前端需求強烈。

##### 3. 人員穩定度改善：

相較於補助前的高流動率（48-49%），補助期間流動率逐年下降：112 年（43%）→ 113 年（30%）→ 114 年（29%），組織內部穩定性提升。

##### 4. 小額募款成長：

透過行銷人力優化與數位公益平台廣告投放，帶動小額捐款呈現倍數成長，累計金額突破 900 萬元。

#### 五、關鍵指標未達成 / 遇到的挑戰

##### 1. 家屬志工招募困難：

- 問題：原定招募「同儕家屬志工」，但因家屬本身照顧負擔沈重，較難抽身參與培訓與服務，進度落後。
- 改善措施：採納顧問建議，擴大志工招募範圍延伸至「照顧者」（含看護、親友），並重新調整志工任務，先從活動型志工開始參與，逐步降低門檻。

##### 2. 專業社工人力招聘不易：

- 問題：面臨社工市場人力短缺，招聘進度曾有落後。
- 改善措施：改採彈性專案合作方式聘任，或增加外聘社工督導（兼任）來補足專業人力缺口，並透過友善職場環境留才。

## 六、計畫可持續性

### 1. 服務據點擴展與在地化：

為延續服務，機構已於 2024 年增設「雲嘉南服務處」，並派駐社工與同儕支持員，將服務模組複製到南部資源匱乏地區。

### 2. 建立「同儕人力庫」與互助網絡：

建置同儕人力資料庫，將培訓完成的同儕支持員納入系統。各地有需求時，可直接調度鄰近同儕進行支援。

### 3. 轉型自媒體與行銷內循環：

培力傷友經營自媒體、無人機培訓，建立「內循環（傷友增能）與外螺旋（對外接案/推廣）」模式。讓傷友擔任廣告投手，將給外部廣告公司的經費轉為培養傷友職業技能。

### 4. 創新服務延伸：

規劃啟動「行動健身車」方案，藉由預防長者跌倒損傷，同時宣導無障礙平權。

## 七、機構可持續性（得獎前 3 年 VS 得獎中 3 年）

### 1. 人員流動率比較：

得獎前（109-111）：流動率極高（26% → 49% → 48%），組織處於動盪期。

得獎中（112-114）：流動率下降（43% → 30% → 29%），組織趨於穩定。

### 2. 資深員工留任：

「3 年以上資深員工」人數在得獎期間（112-113 年）維持在 8-9 人，相較於得獎前（111 年）的 4 人有回升，核心團隊得以留任。

### 3. 組織規模精實化：

人員精實化（110 年 35 人 → 114 年 21 人），正職人數也進行調整（29 人 → 14 人），組織進行人力結構的調整，建立合理的勞逸分配，降低流動率。

### 4. 小額捐款佔比提升，降低對單一組織、政府的依賴。

年度	109年	110年	111年	112年	113年	114年
大眾捐款-支付平台捐款	124,010	223,771	147,346	11,257,519	5,784,148	4,863,585
大眾捐款-非支付平台捐款	12,415,880	9,237,585	10,952,986	12,447,906	11,207,580	9,928,133
大眾捐款小計	12,539,890	9,461,356	11,100,332	23,705,425	16,991,728	14,791,718
組織捐款	2,101,500	819,500	9,253,256	5,115,000	7,678,028	3,650,000
小計	14,641,390	10,280,856	20,353,588	28,820,425	24,669,756	18,441,718
政府補助	1,499,400	1,288,400	798,329	1,436,148	529,023	260,000
小計	16,140,790	11,569,256	21,151,917	30,256,573	25,198,779	18,701,718
其他	26,886	117,873	72,112	282,641	395,441	560,419
總收入總計	16,167,676	11,687,129	21,224,029	30,539,214	25,594,220	19,262,137

註:其他為利息收入、其他收入等。

## 八、傳善對機構的影響

### 1. 踏實築夢：

1.1- 資源挹注與服務延伸：傳善獎讓機構能聘任足夠的職能治療師與同儕支持員，將服務從「醫院訪視」延伸至「居家重建」，補足了過去做不到的服務缺口。

1.2- 創新發展：投入無人機、遙控割草機、行動轉播車、行動健身車。

### 2. 資源運用的調度：

2.1- 從單純的「服務提供者」，到強化重視「廣宣」與「品牌經營」。與大學合作商有服裝秀，參與媒體舉辦之政府評鑑。

2.2- 在第三年投入近 20% 預算（約 80 萬）進行行銷，此舉直接帶動了小額捐款的成長與知名度提升。

### 3. 敢於拒絕：因傳善顧問的諮詢服務提醒，認知不公平合約的陷阱，拒絕大額委辦案的誘惑，有底氣堅持解約以趨吉避凶。

## 九、機構對社會的影響

### 1. 填補醫療與長照間的斷層：

三年內預計提供超過 2400 人次的諮詢服務，並實際深入家庭，每年協助近 40 個家庭進行到宅支持，解決了傷友「出不了門、進不了機構」的困境。

### 2. 創造傷友就業新價值：

透過培訓同儕支持員與自媒體小編，讓傷友從「受助者」轉變為「助人者」甚至「生產者」。傷友不僅能透過訪視獲得收入，還能透過影音製作、無人機操作等新技能接案。

### 3. 社會倡議與能見度：

與跨黨派立委、障盟，推動台北車站無障礙勘檢，提升大眾對脊損傷友認識及無障礙環境的關注。

### 4. 社群影響力：

- 2022\_LINE 粉專人數：0 人、整年度新增：0 人
- 2023\_LINE 粉專人數：9,907 人、整年度新增：9,907 人
- 2024\_LINE 粉專人數：34,355 人、整年度新增：24,429 人
- 2025\_LINE 粉專人數：39,933 人、整年度新增：5,782 人

## 十、對後續機構的建議

### 1. 多元行銷建立自主財源：

建議後續機構提早擴大品牌投資，降低對單一補助的依賴。

### 2. 志工運用需彈性調整：

面對家屬志工招募困難，機構調整策略（擴大招募對象、調整任務）是具體案例。

建議未來在規劃志工人力時，應預先考量照顧者的負荷，設計更具彈性的參與模式。

3. 數位轉型與職能培育結合：

結合數位媒體不僅能增加募款，更能結合案主職能培育（如傷友學習拍攝、剪輯），達成「服務」與「行銷」的雙重效益。