

# 2022 第八屆傳善獎

## 財團法人利伯他茲教育基金會報告書 2026/02/03

### 1、傳善獎補助前

---

#### 1-1、機構當時狀況

本會過去長期以投入監所教化到復歸社會為主要工作，服務對象以藥癮者與司法少年為主。在協助每一位藥癮收容人穩步回歸家庭與社會的過程中，為保護服務個案免於藥頭或黑社會的覬覦與威脅，本會長期保持低調運作；加上社會大眾對藥癮者的刻板印象，使原本資源就相對匱乏的本會，長年處於財務緊絀、捉襟見肘的狀態。然而，隨著新興毒品不斷推陳出新與氾濫，傳統以「懲罰為主」的毒品防治模式逐漸失效，並對青少年身心健康造成嚴重威脅。本會因此逐步將工作重心轉向持續性的復歸支持，以貫穿是處遇為主，從單純的監所教化，延伸至社區復元、就業培力與中途安置的整合服務。

同時，當代藥癮者多數伴隨重度精神官能障礙或思覺統合困難，使個案服務風險與複雜度顯著提高。許多原本在第一線服務的兒少機構陸續退場，公部門則轉而向本會尋求協助，導致本會業務量快速擴張。然而，藥癮復元並非短期可見成效的工作，它需要長時間、跨專業、多元處遇與穩定陪伴；公部門資源緩不濟急且受法規限制，使本會在募款本就困難的情況下，更面臨雙重壓力。即便如此，本會始終秉持「一個都不放棄」的信念，憑藉近二十年的實務經驗與累積案例，逐漸受到媒體關注與公部門肯定，並被多個政府單位視為國內服務藥癮者最為多元與完整的公益團體之一。

#### 關鍵轉折：兩次傳善獎與組織成長曲線

2018 年，本會首次獲得第四屆傳善獎，並以此為契機展開三年的深度組織轉型與場域建置。透過資源挹注與專業陪伴，本會完成了以社區為核心的「利伯他茲一條街」：整合治療性社區、中途之家、職前培力中心與多家社會企業門市，形成「治療—安置—就業—社區」的在地循環系統。這三年不僅讓服務模式落地，也讓組織治理、人力培育與跨部門協作顯著成熟，為本會奠定第一條成長曲線。

2022 年，本會再次榮獲第八屆傳善獎，展開第二個三年計畫。此階段的重心不再只是

「做出一條街」，而是把這套系統複製與擴散，並補齊過去最薄弱的環節—專業人才培育。本會以「高風險社會工作者培訓專班」為核心，培育真正理解藥癮處遇、能在高風險場域工作的社工與專業人才，讓服務能量不只集中在少數資深人員，而是形成可承接、可傳承的人力體系。在此三年間，本會以北穩南深、區域串聯為策略，歷經資源盤點、場域挫折、跨縣市協商與內部組織重整的血淚歷程，陸續成立新竹、嘉義（後整合至高雄）、高雄、基隆與台中共四家分會，並同步推動中途之家與社企場域布點，嘗試將「利伯他茲一條街」的模式，在不同城市因地制宜落地。

這段過程並非一路順遂：有場域因在地資源不足而必須調整策略、有分會在啟動初期面臨人力與經費分散的壓力，也有服務因制度限制而必須暫緩或轉型。然而，正是在這些試錯與修正中，本會逐步磨練出更成熟的布點策略、治理機制與跨部門協作模式，讓「一條街」不再只是單點成功，而成為可複製、可擴散的服務系統雛形。

## 1-2、機構三年願景

本會在接受第八屆傳善獎補助之際，依循過去「利伯他茲一條街」的實務經驗與組織學習，許下以下三年願景，作為 2023 至 2025 年整體發展與執行方向的核心指引：

- **建立穩定且專業的高風險社工人才管道：**以「高風險社會工作者培訓專班（社工師學分班）」為核心策略，系統性培育能在藥癮、司法少年及中途安置場域工作的專業社工人力。不僅著重學分修習與證照取得，更強化實務實習、跨部門共學與復元教練協作，培養兼具理論基礎與現場判斷能力的助人專業者。透過內部留用與外部合作，逐步形成「有訓練、有經驗、可承接」的長期人才梯隊，降低組織對少數關鍵人力的依賴。
- **依在地資源優先布點，開設四家分會並落地服務：**調整原先台南優先布點之規劃，改採「北區優先、南區整合」策略，依序推動：新竹、嘉義（後整合至高雄）、高雄、基隆、台中之分會建置。每一分會皆以「中途之家＋家庭支持＋就業培力＋社企連結」為基本服務框架，並依在地需求調整重點（如兒少團家、女性攜子、藥癮中青或就業培力）。以分會為區域樞紐，串聯地方政府、醫療、司法、社福與企業資源，建立穩定的跨部門合作網絡。
- **將「利伯他茲一條街」系統複製至分會：**確保資源可及性以木柵「利伯他茲一條街」為原型，將「安置—就業—社區」的持續性支持整合模式轉化為可複製的分會運作

架構。在各分會同步推動，中途之家作為穩定生活基礎、社會企業或職能場域作為職場沙盒、修繕或社區服務作為社會連結途徑。讓「需要我們的人」無論在北、中、南，都能就近取得連續性支持，而非僅集中於單一城市或單一場域。

- 長期影響目標：形成人才在地化、服務區域化、模式可複製化的全國服務網絡。逐步降低服務落差，縮短藥癮復原者從治療→安置→就業→社區的轉銜距離。以實證經驗回饋政策，促進中途之家與就業沙盒成為常態化社會安全網絡的一環。

## 2、傳善獎補助中—利伯他茲的創新與變革

---

### 2-1、這三年機構將資源用到哪裡？執行了什麼？

2-1、1. 利伯他茲在這三年中，本會以第八屆傳善獎補助為關鍵資源槓桿，聚焦人才培育、分會布點、持續復原支持系統建置與政策連結」五大面向進行系統性投資與創新變革，具體如下：

#### 2-1、1.1. 人才培育：打造可承接的高風險社工人才梯隊（核心投資）

- ◆ 資源投入重點：專案人事薪資、學分補助、督導與顧問費、證照培訓費。
- ◆ 執行成果：完成三屆高風險社會工作者培訓專班（社工師學分班），共培育 95 人。57 人取得社工員資格、12 人通過社工師考試；其中 14 人具藥癮背景，12 人取得社工員資格、3 人考取社工師。
- ◆ 建立課程＋實習＋督導＋讀書會四合一培育機制，帶動組織學習文化。
- ◆ 形成內部留用與外部合作並行的人才循環管道，降低對少數關鍵人力的依賴。促進跨部門共同語言，提升高風險場域的專業判斷與風險管理能力。

#### 2-1、1.2. 分會布點與中途之家建置：從單點成功走向區域化服務

- ◆ 資源投入重點：分會主任人事薪資、場地租金、空間整修、設備建置、前置盤點人力。
- ◆ 執行成果：
  1. 調整原台南優先布局，改採「北區優先、南區整合」策略，陸續完成：新竹分會（112 年）、嘉義據點（113 年，後整合至高雄）、高雄分會（113 年）、基隆分會（114 年）、台中分會（114 年）。
  2. 同步推動中途之家全區域布點（新竹、基隆、台中、高雄），依在地需求

發展：女性攜子家園、藥癮中青中途家、庭支持與職能培力服務。

3. 建立分會＝區域樞紐模式，串聯地方政府、醫療、司法與社福網絡。

2-1、1.3. 將「利伯他茲一條街」系統複製到分會（模式創新）

- ◆ 資源投入重點：場域建置、人力配置與跨單位協作成本。
- ◆ 執行成果：以利伯他茲一條街為原型，轉化為可複製的分會運作架構，在各分會導入「治療／安置—就業—社區」的服務流程讓服務對象可在地取得連續性支持，縮短跨縣市轉銜距離。

2-1、1.4. 社會企業與物業發展：以就業場域支撐復原歷程

- ◆ 資源投入重點：門市裝修、設備購置、營運人力、技術轉移與管理顧問。
- ◆ 執行成果：
  1. 推動多元社企場域，包括：九菓烘焙坊、五餅二魚、十二籃·裡麵有冰等門店。
  2. 啟動茁牧物業管理中心第二階段清潔服務，成為穩定就業培力場域。結合修繕工班，參與社區再利用與在地服務（如安康平宅轉型座談）。
  3. 以社企作為「職場沙盒」，協助服務對象累積工作經驗、重建職場信任。

2-1、1.5. 政策連結與國際交流：以實務回饋制度（影響力投資）

- ◆ 資源投入重點：顧問費、交流費、研討會與倡議活動
- ◆ 執行成果：
  1. 與勞動部、法務部、衛福部維持常態合作，回饋第一線實務建議。
  2. 參與巴西治療社區世界大會，分享台灣經驗，提升國際能見度。
  3. 邀請國際治療社區代表來台交流，促進本土實務與國際接軌。

2-2、 有達成/或成功的項目，說明達成/成功的關鍵原因

2-2、1.1. 人才培育成功：完成三屆高風險社工師學分班，為台灣社福領域培育出95位社工員，其中組織內部培育了57位社工員、12人通過社工師考試。14位具藥癮背景學員中，12人取得社工員資格、3人考取社工師。

**成功的關鍵原因：**

- ◆ 學校連結與溝通：在學校合作層面，本會於三年間與兩所大學建立穩定且深度

的夥伴關係，第一年與元智大學合作，第二、三年則與文化大學共同推動課程執行。過程中，本會與校方保持密切溝通，積極協調場地安排與教學資源，並在面臨實體場地限制與跨區招生困難時，與合作學校共同研議對策，最終成功轉型為全線上授課模式。此一轉變不僅確保課程順利推進，也擴大了學員參與的可及性，顯現出學校夥伴的高度支持與彈性合作精神，成為本計畫順利執行的重要關鍵。

- ◆ 課程設計貼近實務：以高風險場域真實案例為核心，而非僅理論教學，使學員能直接應用。加上實習與督導雙軌制度，每屆安排兩次實地實習（一次推薦餘本會實習），並搭配專業督導，降低學用落差。
- ◆ 組織文化支持學習：形成考前衝刺班、讀書會、互助備考與同儕陪伴機制，讓學習成為團隊文化。
- ◆ 留用與外部連結並行：內部留用與外部合作並進，讓人才不只「被培育」，也有落地場域。

2-2、1.2. 分會布點成功：完成新竹、嘉義（整合至高雄）、高雄、基隆、台中布局達成。（以北區優先、南區整合策略完成四大區域分會體系，同步啟動中途之家區域布點籌備與社企落地。）

成功的關鍵原因

- ◆ 策略調整及時且務實：及早放棄台南優先路線，避免長期卡關，改採資源可及的城市先行。
- ◆ 分會作為區域樞紐：每個分會不只是服務據點，而是跨部門協作平台。
- ◆ 在地化規劃：依地方特性調整服務重點（如女性攜子、藥癮中青、職能培力—嘟嘟車與火鍋店）。

## 2-3、 關鍵原因關鍵指標未達成

2-3、1.1. 台南分會未能如期落地：

- ◆ 未達成/失敗情況：原規劃112年優先於台南設立分會，但因在地資源不足、場域條件受限、合作網絡尚未成熟，最終未能依原時程啟動。
- ◆ 學到的經驗：分會布點不能僅以需求為導向，必須同步具備場域、夥伴、人才、經費四項前置條件。若前期資源盤點不足，開辦期會被拉長，並造成總部與在

地人力雙重負擔。

- ◆ 已做的改善：轉為北區優先、南區整合高雄策略，先在資源相對穩定的城市落地，再向外擴散。建立分會啟動前的可行性評估清單（場域、網絡、人力、財務）。
- ◆ 再來一次怎麼做比較好：分會啟動採據點單案運作階段，以小規模服務測試在地模式，再擴大規模，做有效的區域資源盤點。

### 2-3、1.2. 人力穩定度與組織責信機制挑戰

- ◆ 未達成/失敗情況：組織快速擴張導致角色界線不清、流程尚未完全標準化，部分同仁適應壓力大而轉職。
- ◆ 學到的經驗：規模成長必須與治理同步，否則會產生內耗與人力流失。因新進人員需要更清楚的工作指引與督導支持。
- ◆ 已做的改善：建立分層督導制度與優化行政標準作業流程及強化新人導入與跨部門共學機制，並釐清總部與分會角色分工。
- ◆ 再來一次怎麼做比較好：在啟動新分會前，先補齊組織制度與人力配置。將制度建置納入專案事項，而非事後補救。

### 2-3、1.3. 中途之家布點節奏與人力負荷

- ◆ 未達成/失敗情況：多點同步籌備導致總部行政與督導負擔過重。
- ◆ 學到的經驗：分會布點需有節奏分期，避免一次開太多點。
- ◆ 已做的改善：改為分批啟動，優先穩定高雄 2 中途運作。
- ◆ 再來一次怎麼做比較好：以一年兩點為上限，確保品質優於速度，並建立分會標準流程。

綜上所述，本會在三年間經歷多項挑戰，但透過即時策略調整、制度強化與在地化規劃，將失敗轉化為可複製的組織學習，為下一階段全國布點與人才培育奠定更穩固的基礎。

## 3、傳善獎補助後－利伯他茲的感恩與展望

---

### 3-1、計畫可持續性

在第八屆傳善獎三年計畫結束後，本會將以「制度化、在地化、網絡化與可複製化」

為核心原則，確保計畫成果能持續運作並擴大影響，具體作法如下：

### 3-1、1.1. 如何延續下去（持續運作機制）

#### 3-1、1.1.1. 人才培育常態化

- ◆ 將高風險社工師學分班轉為本會長期核心培訓方案，維持穩定招生與實習安排。
- ◆ 加強持續優化種子導師培育制度，讓受訓學員能反向回饋教學與督導。
- ◆ 形成內部留用與外部輸出並行的人才循環管道。

#### 3-1、1.1.2. 中途之家全區域穩定運作

- ◆ 持續鞏固基隆、新竹、台中與高雄中途之家，確保服務品質一致性。
- ◆ 建立分會共同標準作業流程，降低人員更替風險。
- ◆ 以分會為區域樞紐，維持長期跨部門合作。

#### 3-1、1.1.3. 社會企業作為長期就業支持

- ◆ 以茁牧物業管理中心作為穩定就業場域，降低景氣波動影響。
- ◆ 持續經營既有社企門店，並強化營運管理與社會價值衡量。
- ◆ 讓社企成為復原→就業→社區的穩定轉銜平台。

### 3-1、1.2. 會做哪些改變（制度與策略調整）

#### 3-1、1.2.1. 布點節奏從「擴張」轉為「深耕」

- ◆ 不再一次多點齊發，而採「一年至多兩點」穩定推進。
- ◆ 每個新據點必須完成在地資源盤點與小規模據點營運階段後才全面啟動。

#### 3-1、1.2.2. 治理與責信機制強化

- ◆ 明確區分總會與分會權責，降低跨單位溝通成本。
- ◆ 建立分會績效指標與督導回饋機制，確保品質一致。

#### 3-1、1.2.3. 服務模式模組化

- ◆ 將「利伯他茲一條街」拆解為可移植模組。
- ◆ 讓新分會可快速套用並在地調整。

### 3-1、1.3. 是否推廣出去或與其他單位合作

### 3-1、1.3.1. 對外推廣—模式輸出

- ◆ 以貫穿是處遇的實踐模組（一條街）為例，提供其他 NPO 參訪與經驗分享。
- ◆ 與大學、研究單位合作，進行實證研究與政策建議。

### 3-1、1.3.2. 跨部門合作深化

- ◆ 與公部門維持常態對話，將貫穿是處遇的概念納入常態政策討論。
- ◆ 與地方政府建立長期合作框架，共同規劃在地安置與就業資源。

### 3-1、1.3.3. 企業與社區合作擴展（2026 年起未來三年的重點項目）

- ◆ 擴大友善雇主網絡，讓更多企業成為復原者就業出口。
- ◆ 以修繕工班與物業服務深化社區關係，提升在地信任。

長期影響目標，透過制度化的人才培育、穩定且持續性的復原支持網絡（如可持續的社會企業場域，以及跨部門與在地社區的深度合作），本會將使第八屆傳善獎三年成果轉化為長期社會基礎建設，讓人才培育及社區支持系統不只是單一場域成功，而是可複製、可擴散的全國服務模式。

## 3-2、機構可持續

### ◆ 對照原計畫可持續性目標：達成情形與差異原因

| 可持續性目標  | 是否達成 | 主要證據（來自三年實績）                              | 差異原因                     |
|---------|------|---|--------------------------|
| 人才培育常態化 | 達成   | 完成三屆高風險社工師學分班，培育 95 人；57 人取得社工員、12 人考取社工師 | 人才培育已制度化，但部分分會仍需更多在地督導人力 |
| 分會穩定運作  | 部分達成 | 成立新竹、嘉義（整合至高雄）、高雄、基隆、台中分會                 | 多點同步籌備使初期人力與行政負荷偏高       |
| 全區域布點   | 部分達成 | 中途之家設置台中、高雄同步推動                           | 節奏需放慢，以確保品質優於速度          |
| 募款結構多元化 | 達成   | 政府占比下降、企業與一般大眾比例上升                        | 仍需持續拓展企業長期合作             |

### ◆ 得獎前三年 vs. 得獎中三年：捐款收入來源比例變化

| 收入來源 | 得獎前三年平均 | 得獎中三年平均 | 變化方向 | 說明          |
|------|---------|---------|------|-------------|
| 政府補助 | 87%     | 76.7%   | ↓    | 依賴度降低，結構更健康 |

|       |      |      |        |           |
|-------|------|------|--------|-----------|
| 非營利組織 | 0%   | 1%   | ↑ 微幅上升 | 開始出現夥伴型資源 |
| 企業募款  | 3.7% | 7.3% | ↑ 顯著提升 | 企業連結明顯加強  |
| 一般大眾  | 7%   | 9.5% | ↑ 提升   | 社會信任度提高   |
| 服務收費  | 0%   | 1.3% | ↑ 新增來源 | 社企帶動服務收入  |
| 社會事業  | 0%   | 0%   | —      | 仍需持續發展    |
| 其他收入  | 2.3% | 4.0% | ↑ 提升   | 收入風險分散    |

◆ 得獎前三年 vs. 得獎中三年：人力結構與流動比較

| 指標        | 得獎前三年平均 | 得獎中三年平均 | 變化      | 說明      |
|-----------|---------|---------|---------|---------|
| 全職員工總數    | 約 98 人  | 約 138 人 | +40 人   | 組織規模擴張  |
| 滿 3 年以上人數 | 50 人    | 63.7 人  | +13.7 人 | 核心團隊穩定  |
| 三年以上占比    | 約 51%   | 約 46%   | 略降      | 因大量新進人員 |

◆ 綜合財務與人力數據，本會在第八屆傳善獎三年間基本達成可持續性目標：

1. 募款結構更為多元（政府占比下降、企業與大眾支持上升）
2. 組織量能顯著成長（員工數增加）
3. 核心團隊持續穩定（三年以上人數增加）
4. 差異主要來自分會快速布點與人力擴張所致，未來將以節奏放慢、制度先行、深耕在地為原則，提升長期穩定度。

3-3、傳善獎對機構的影響、機構對社會的影響

在第八屆傳善獎三年期間，儘管在快速擴張與多點佈局的過程中，本會面臨諸多挑戰與外在壓力，但仍能在調整與修正中持續前進，促使組織於治理、財務、人才、服務、夥伴關係與社會影響力六大面向同步穩健成長，具體如下：

- 3-3、1. 傳善獎以三年長期視角評選，促使本會從短期專案思維轉為中長期策略規劃，並強化影響力評估與責信機制。
- 3-3、2. 捐助模式的影響：從單一補助轉為多元資源，傳善採信任型與能力建構型資助，帶動本會財務結構轉型。
- 3-3、3. 媒體與公眾能見度的影響：從低調到被看見：傳善提升本會公信力與曝光度，促成與媒體及公益平台合作。首次出現年度性的募款專案 TVBS「愛無限」及企業「英雄有愛」年度 680 萬指定捐款。

3-3、4. 人才培育的影響：借鏡傳善人才獎助辦法與碩博士論文獎，開啟結合企業、學校，為社福領域培育人才的想法，也讓組織從服務經驗型走向專業型組織（以三屆高風險社工師學分班為核心策略）。

### 3-4、對後續機構的建議

本會建議有意投入藥癮復原高風險服務的機構或是正準備拓展的機構，在起步時先把治理架構與標準作業流程打穩，再依節奏逐步擴展服務規模，讓品質與人力都能站得住腳；同時宜先培養一個成熟的示範場域，將成功經驗整理為可複製的模組，再延伸到其他縣市，並保留空間讓各地依在地需求調整作法。

過程中，人才培育應被視為組織的核心策略，而非附加方案，透過課程、實習與督導並行，培養具有實務判斷力與情感韌性的專業人力；服務設計也應將生活支持與就業培力緊密結合，以中繼職場作為復原的重要支撐，讓改變能真正落地。財務面則需避免過度依賴單一補助，及早規劃多元資源結構，並以數據化成效提升公信力與對外協作能力。此外，本會也認為，服務現場的改變不能只仰賴民間力量單打獨鬥，必須與政策保持持續對話，讓政府在制度面上同步承擔責任，才能真正產生結構性的影響。未來本會將持續以第一線實務經驗與數據為基礎，向中央與地方政府回饋建議，促進持續性復原支持，透過貫穿是處遇模式，完備中途安置、就業轉銜、醫療與毒防體系之間的銜接更為順暢，並倡議相關制度與資源配置的調整。

同時，本會也將持續推動國際交流與對話，與治療性社區、戒癮服務與社會復歸領域的國際網絡互相學習，將國外成熟經驗與本土實務相互對接，並把台灣在地創新的「一條街模式」分享出去，讓台灣經驗走向國際。唯有公私協力、政策與實務彼此呼應、在地實踐與國際經驗相互滋養，才能讓復原支持體系不只是點狀努力，而是面向整體社會與全球趨勢的系統性轉變。

最後我們想說，在這三年的歷程中，傳善對本會而言並不單單只是資助者，而更像長期並肩前行的夥伴朋友。傳善團隊因接觸的機構更多元、視野更寬廣，能在我們遇到瓶頸時提供不同角度的解方，協助我們轉換思路、調整策略，並連結更廣泛的資源與網絡。這種陪伴式合作，讓本會在面對挑戰時不孤單，也更有勇氣與能力持續前進與創新。