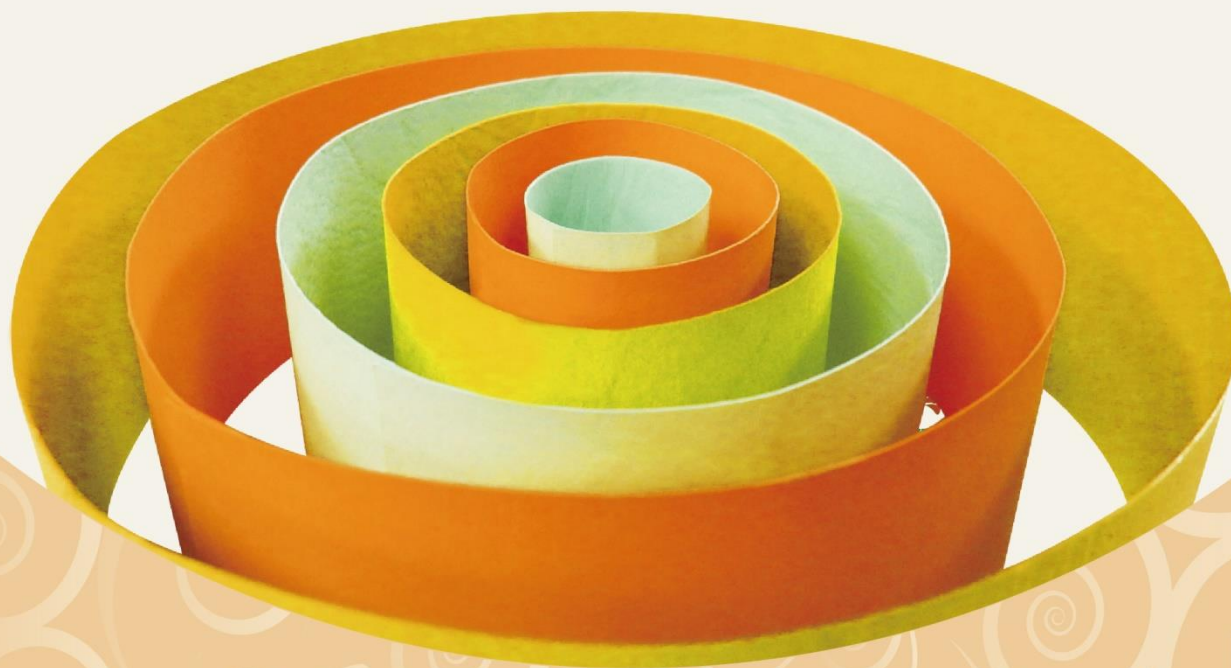


2018

啟動善行、永續利他

# 人文關懷與社會實踐

## 暨世界公益學論壇



# 非營利社福組織投資社會企業之 效益創造與績效評量

謝邦俊\* 輔仁大學商管學程兼任助理教授、愛盲基金會董事長

胡哲生\*\* 輔仁大學社企研究所及企管系教授

# 研究範疇(對象)

定義：根據民法，

非營利社福組織是NPO多元結構中的一種型態，  
本研究僅以該型態中涉及社會福利之私法人為主，  
包括公益性社團法人協會、公益性財團法人基金會，  
不包括特別財團法人、中間社團法人、互惠性組織在內。

# 面對問題

- 投資或轉型社會企業已被認為是非營利社福組織改善經濟自主的重要策略，但社福組織社企化或投資社會企業
  1. 真的是獲得經濟自主的良策？
  2. 投資時如何思考與做出決斷？
  3. 社企能為非營利社福組織創造何種效益？
  4. 該效益是否可以具體評量？
  5. 社企創造的綜效對非營利社福組織產生何種影響？
  6. 政治力介入對非營利社福組織投資社企有何影響？

# 有待釐清

需要釐清與確認非營利社福組織

- 1、社會創業或投資社企時的期待與策略思考。
- 2、投資過程中採取的態度與管理模式。
- 3、針對投資產生效益與績效檢討的評量。
- 4、投資失利後如何進行可能的善後處理。

# 理論探討

投資脈絡與策略思維			經營過程與模式		風險與效益評估	
投資 意涵	財務 投資	商業經營：營運 資金的財務管理	投資 原則	安全性：資本收回	資源 依賴	組織與環境相互依 賴
		資本市場：投資 資本籌措與應用		流動性：可變現		透過選擇可以調整 依賴程度
	社會 投資	資源用在符合設 立宗旨的社會服 務		效益性：可獲利		環境不是客觀事實， 認識環境是行為過 程
政府 規定	只可運用累積餘絀		矛盾 觀點	社企整體報酬率低	價值 創造	經濟價值
	需事先獲得核備許可			服務難以變現		社會經濟價值
	不當投資投機性金融工具			只能追求無價的幸福		社會價值

# 研究對象(1)背景資料

受訪者組織全銜	受訪者職銜	訪談時間	受訪者代碼
中華民國無障礙科技協會	常務執行理事	2017,07,04	A1
中華民國腦性麻痺協會	理事長與常務理事/發起人	2017,08,03	A2
財團法人陽光社會福利基金會 事業營運中心	總經理	2017,07,04	F1
財團法人第一社會福利基金會	副執行長	2017,07,18	F2

# 研究對象(2)投資模式

	無障礙科技協會	腦性麻痺協會	陽光營運中心	第一社企公司
年度財務預算	2千萬	3千萬	50千萬	20千萬
個案投資金額	60萬	200萬/年	約5000萬	3000萬
組織出資占比	90%	100%	100%	100%
勸募捐贈占比	10%	0	0	0
資本投資狀態	股東合資	獨資	獨資	獨資
政府審核備查	無、內部核決	無、內部核決	無、內部核決	衛福部社家署
效益目標設定	有，但不明確	有，但不明確	有，設定KPI	有，設定KPI
投資標的數量	1	2	4	1
發展社企限制	組織原核心業務難以銜接。	投資標的為附屬作業組織，非獨立法人。	投資標的為附屬作業組織，非獨立法人。	業務開發依賴基金會業務部門移轉。



# 研究結果(1)投資策略

		社團法人公益組織	財團法人基金會公益性組織
策略層級	投資觀點	配合政策爭取專案機會	評估自身發展需求
	財務決策	將投資視為年度計畫	1.將投資視為年度計畫(F1) 2.列出資本額完成法定程序(F2)
事務層級	法規程序	內部自決	政府審計核備
	組織設計	視為年度計畫	視為附屬作業
	會計歸屬	視為年度費用	部分列為年度費用
	效益設定	效益設定模糊	設立KPI

# 研究結果(2)市場需求定義

	社會市場	商業市場	社會X商業市場	主要目的
社團 法人 公益 組織	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.用科技解決視障者需求</li> <li>2.延伸性就業</li> <li>3.身障者照護</li> <li>4.公部門標案</li> </ol>			組織存在
財團 法人 基金 會公 益性 組織	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.身障者創業</li> <li>2.支持性創業</li> <li>3.庇護事業化</li> <li>4.身障者雙老安養與原生家庭長照</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.產品或服務銷售</li> <li>2.車體清潔美容服務(F1)</li> <li>3.機構型環境清潔服務(F2)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.公部門福利採購</li> <li>2.建構友善職場</li> <li>3.庇護工場社企化(F1)</li> <li>4.投資社會企業(F2)</li> <li>5.公益創投</li> </ol>	組織發展

# 研究結果(3)組織結構與作業程序

		社團法人公益組織	財團法人基金會公益性組織
高層	意識形態	沒有期待，增加就業即可(A1) 對社會有幫助即可(A1) 教育是基礎，要一步一腳印(A2)	能幫多少人就幫多少人(F2) KPI是人，不是錢(F2)
	策略層峰	共識決視協會特質(A1) 成果通過理事會審核即可(A1) 投資只要達到公益目的(A1)	營運中心是利潤中心(F1) 總經理負責營運，執行長監督(F1)
中層	支援幕僚	工作者大多是志工(A1)	有自己的效益評估方式，不用錢 衡量(F1) 財務完全透明(F1)
	技術官僚	獨立出腦麻是為特教準確性(A2)	沒影創投更有效率(F1)
基層	中線	組織獲得學習效益(A2)	客製化KPI，不用SROI(F1)
	作業核心	就服員夾在組織與政府間兩面為 難(A2)	讓心智者能樂意工作就是專業(F2)
外部環境	政府	政府委辦卻要業主自負盈虧(A2)	只要數據，只求業績(F2)
	公眾	看到身障者的優勢競爭力(F2)	庇護工場照顧身障員工與長者(F2)

# 研究結果(4)個案投資狀態

	無障礙科技協會	腦性麻痺協會	陽光營運中心	第一社企公司
款項來源	組織自籌	組織自籌	組織自籌	組織自籌
投資型態	合資	獨資	獨資	獨資
投資策略	合資事業	附屬事業	附屬事業	附屬事業
避險思考	年度支出	年度支出	年度支出	保證賺錢
獲利期待	無明確目標	無明確目標	設有達成KPI	設有達成KPI
善後計畫	無	無	無	無

# 研究結果(5)非經濟性對價關係

	無障礙科技協會	腦性麻痺協會	陽光營運中心	第一社企公司
組織知名度提高	有	有	有	有
募款指名度增加	有	有	有	有
直接影響券募款	無	無	有	有
對專案取得加分	有	有	有	有
社會影響力增加	有	有	有	有
社會價值提高	有	有	有	有

# 結論

1. 以投資方式進行組織企業化變革，無論成果為何，都無法阻止組織各層面逐漸轉變，正負影響隨之發生。
2. 面對競爭，市場化經驗將被導入日常決策，但組織卻未意識到必須調整組織架構或管理模式以因應可能的變化。
3. 政府將NPO企業化成果強行納歸為社會企業，同時又規定其為利害關係人不得作為，自相矛盾。
4. NPO習慣獨資，失去社會參與及共享共治精神，重回資本與成果獨占思維。
4. 資本按年度支出報銷，仍以預算進行投資消化。原本值得檢討的現象，反而成為有利避險措施。
6. 政治詭詐與政府干擾，是NPO社會創業投資成敗的重要關鍵。

# 建議

- 1、投資前，務必權衡利害得失，**詳細瞭解各項法律依據**，針對可能衍生問題提出解決性的策略構思。
- 2、投資事業應與組織原服務宗旨具有連結或延伸性價值，至少社會形象**要能產生綜效**。
- 3、投資資本應與組織年度預算適當釐清，尤其要**注意投資虧損後的組織董事連帶責任**。
- 4、將社企創業家精神與創新能力帶入NPOs附屬事業，但應**慎重思考分割成為獨立事業體的社會與政治風險**。
- 5、評估並確認社會創業是組織合理、合宜與合法的投資事業。
- 6、高度關注政治風險，包括事業申請**立案之在地政府與權責主管機關對社會創業與社會企業的認知、態度與矛盾**。

*Thank you!*

**Q & A**