

群
的 自由式

FREE TO GATHER



心路基金會

Syin-Lu Social Welfare Foundation

2021

心路基金會 永續報告書

2021 Syin-Lu Social Welfare Foundation Sustainability Report

群.的自由式

FREE TO GATHER

2021

心路基金會 永續報告書

2021 Syin-Lu Social Welfare Foundation Sustainability Report

目錄

關於報告書	1	第四式：眾志成城	29
董事長的話	3	4.1 幸福職場	30
執行長的話	4	4.2 員工提升	32
第一式：同心尋路	5	4.3 薪資制度	33
1.1 用心多行	6	4.4 福利制度	35
1.2 用心顧守	9	4.5 職業安全	36
1.3 用心服務	11	第五式：成人之美	37
1.4 用心共作	12	5.1 正直挺身	38
第二式：凝神而望	15	5.2 對話破框	40
2.1 見自己	16	5.3 華麗轉身	43
2.2 見天地	17	第六式：協力更好	45
2.3 見眾生	19	6.1 但求無傷	46
第三式：善治紮底	23	6.2 助人者言	47
3.1 治理架構	24	6.3 永續向前	48
3.2 風險管理	25	附錄一：群的自由式	49
3.3 資安管理	26	附錄二：GRI 準則揭露項目對照表 ..	51
3.4 誠信經營	27	附錄三：查證聲明書	57
3.5 法令遵循	28		

關於報告書



About The
Sustainability Report

這是財團法人心路社會福利基金會（下稱心路或本會）2021 年的永續報告書，也是心路第一本永續報告書。這本報告書的出版，是因為心路參與財團法人林堉璘宏泰教育基金會（下稱林堉璘基金會）的 NPO 永續專案，與各家 NPO 共同學習永續議題，思考如何在關注永續的時代裡，鉗定出心路的位置、看見調適的方向。我們持續學習如何回應「公益關注者」^[1] 的期待，並在社會各界支持下持續創造社會影響力。凡此種種，都能讓心路更永續的陪伴大家一起走。

永續報告書旨在呈現組織非財務相關的資料，除了服務之外，我們也會說明組織對外部產生的正面與負面的影響。而關於本會 2021 年的工作報告、收支餘絀等財務報表資料，可參考本會官網「財務報告」^[2] 的資料。本會所有的財務報表皆經會計師查核，並由本會監察人審查無誤後，依法送交主管機關備查，完成公開徵信。

聯絡方式

余專員 2020059@ms.syinlu.org.tw ; (02)25926398 #109

編製原則與邊界

本報告書依循 GRI Standards (2021) 之準則進行書寫。報告書所使用的資料範圍與本會財務報告之範疇相符，包含本會各服務單位、5 間庇護工場與 1 所非營利幼兒園。本報告書所揭露之數據資訊以 2021 年全年為主，其範疇與本會財務報表一致（2021 年 1 月 1 日至 12 月 31 日），不過，為了描述專案成效或其他行政事項，部分資料會超過 2021 年 12 月 31 日。

報告品質

本報告書資料由各單位主管提供，執行長室彙整撰稿，並經執行長、董事長審核後公布。本報告書並經 BSI Taiwan 採用 AA1000 保證標準 v3 第 1 類型中度保證等級查證，確保本報告書兼顧包容性、重大性、回應性與衝擊性，從而具有可靠的品質。^[3]

出版日期與頻率

2023 年 06 月首次出版（每三年發行）

[1] 本會參考《佛教慈濟慈善事業基金會永續報告書》，從非營利組織的角度出發，將利害關係人改稱為公益關注者。

[2] 財務報告請參見：https://www.syinlu.org.tw/about/financial_report/1044。

[3] 查證費用由林堉璘基金會支持，而排版則由時間旅人設計的詹書凱設計師公益支持。

董事長的話

如何在組織中落實「永續」，對「心路」來說，是極富挑戰也很有價值的學習。一路上，我們與 TURF、KPMG、台灣電力公司、元土科技、緯創資通等夥伴交流，向北科大的張添晉老師學習，並在林培璘基金會的支持下，能夠更系統的整理資料，讓「心路」的永續報告書（ESG 報告書）跟大家正式見面。

在《群的自由式》中，我們呈現了 2021 年的資料，也訴說「心路」35 年來累積的服務成果。一路走來，我們的工作夥伴始終把智能障礙者的權益放在心上，支持智能障礙者回應各形各色的生命議題，開展更豐富的生命可能性，更在服務經驗的淬鍊之下，深化思考、積極行動，成為廣受社會信賴的社福團體。

「心路」很努力，也很幸運地得到社會大眾與政府的支持，讓我們可以運用群體的力量落實專業服務，與大家攜手打造更友善的社會。在推展智能障礙服務的過程中，我們體認到，捐款人的心意，消費者的購買，工作夥伴的投入及每位服務對象的成長，都是讓「心路」可以持續耕耘至今的最大資產。這些寶貴經驗正提醒了我們，「心路」要堅持成為能促成社會前進的社福團體，也能成為支持社會永續發展的助力。

隨著時代的前進，「心路」也不斷調整自己的腳步。我們驚

覺到社會的快速變遷對專業服務造成的衝擊，也持續學習運用多種方法呈現成果，同時，也要利用多元的途徑實現涵容與共融。為此，我們選擇以永續的角度來細心審視、彼此提醒。要做永續就要勇於對話，不怕檢視，因此，我們有了這本報告書。

在這本報告書中，我們除了分享了社會、治理與環境面的資料，也想跟您分享我們從服務中學習到的種種。智能障礙者跟一般人一樣，需要時間學習與順應改變，進步後也不免會回落再重新修正，因此，重視全人的服務往往是對機構的韌性與耐性的完整修練，35 年來的滴水穿石，把專業支持打磨成永續投入。當然，專業關係的永續，則有賴全體社會的投入，從這個互相扶持的過程中，我們看見的是，能夠為彼此付出、能夠保持互助並在適當的時候彼此依賴，是人類共同生活的最大價值。

我要謝謝每位支持過「心路」的公益夥伴，因為您們的支持，「心路」才能有多元的服務，與智能障礙者共同看見不同的可能。我也由衷希望，未來當大家聽到「心路」時，除了想到我們的專業服務與庇護商品，也會想到「心路」一直很努力地對齊大家的腳步，在「永續」的路上共同前進。

—財團法人心路社會福利基金會董事長

馮珮華



執行長的話

《群的自由式》是心路第一本永續報告書，更是我們邁向永續的嘗試。過去，我們把焦點放在專業服務上，但隨著社會變遷，非營利組織的角色已有所不同，因此，我們在永續報告中轉換溝通方式，從公益關注者的關懷中，思考更有效的溝通主題，並從心路自身的經驗，開創更多共好的可能性。

同時，永續報告也是完全不同的工作方法。為了書寫報告，我們需要與同仁、主管尋求共識，要系統性的彙整資料，從全面的思考與檢視中，敘說組織如何在聯合國永續發展目標（Sustainable Development Goals, SDGs）有所貢獻。從助人的核心職能出發，我們認為，心路的永續工作包含智能障礙者的有效就業、性別支持，以及如何打造更平等的社會，同時，也包含積極提升工作同仁的權益、給予工作夥伴更多的充分賦權。當然，心路也十分留意台灣我們生活的環境。除了盤點能源耗用、討論節能，我們也強調，障礙者參與是公正轉型的基礎，所以，如何支持我們服務的障礙青年們持續表達，也會是我們持續規劃的努力方向。

心路能夠著手從事永續，一方面有賴於全體董事與監察

人的全力支持，同時，也謝謝林堉璘基金會的邀請，讓心路有機會在永續路上與各家 NPO 共同學習。在這段時間的學習與反思中，我們深刻的理解到，永續是長期的願景，是持續內化的修煉，它需要領導層級的承諾、行動，更要眾人協力參與，各顯神通。

心路的投身，是因為我們在民眾的善意中成長，更是因為我們相信，在這條攸關所有人的路上，心路能貢獻一己之力。我們會把握原則、保持開放，讓美好成群而來，自由實現。在完成這份報告書後，心路還有很多永續的工作要執行，我們承諾會在職場友善、職業安全、教育訓練、責任採購、公正轉型等面向上多加努力。我們在 2023 年 01 月就已排定了高階主管的永續教育訓練，擬訂來年的中長程計劃時，永續關懷與相關工作也絕對不會缺席。心路一直都很努力，要持續成為**更好的 NGO**，我希望我們的下一步，是可以成為**讓社福環境更好的 NGO**，甚至，是**讓台灣更好的 NGO**。

—財團法人心路社會福利基金會執行長

賴炳良



第一式：同心尋路



我們要推動社會進步，漠不關心絕非選項。

— Hoffman 2022 / 王曉伯譯 2023: 307

1.1 用心多行

■ 組織資訊

心路成立於 1987 年 11 月，回顧這段歷程，既可看見心智障礙者家長倡權的痕跡，更能切出臺灣民主化的脈動。戒嚴時期，國家對心智障礙者的支持極為不足，相關權益更是處處受限，一群家長因而挺身，走過連署、辦過刊物，從意識的啟蒙著手行動、集結串聯。終於，心路文教基金會在解嚴後成立，成為臺灣第一個由家長共同促成的社福單位。由於業務屬性隨著組織發展而不斷調整，在成立 12 年後，本會向內政部立案並更名為財團法人心路社會福利基金會，於是，心路文教基金會成為字典中的條目，由心路社會福利基金會接手耕耘至今。

2021 年，心路有 25 個服務單位，提供 40 種直接服務，總計 485 位專業同仁，並有 61 位實習生^[4]、約三百位志工與我們共同創造影響力。心路除了投身助人工作，也在庇護工場中與庇護員工共同製作烘焙產品、手工皂，提供洗衣、清潔等勞務，同時，也有日間作業設施製作的文創商品。^[5]



註：我們為求準確，在計算服務量時僅計入接受持續性服務之人數。庇護員工屬於接受庇護性就業的服務使用者，因此，亦計入服務量之中。

[4] 本會實習生係因應大學相關科系之學分與課程需求，而至本會進行期中或暑期實習，無勞動契約關係。

[5] 2022 年適逢心路的 35 周年，因此，我們在當年度的 12 月底出版了《心路 35 周年公益報告書》，對心路的服務有更多介紹，歡迎參見：https://www.syinlu.org.tw/news/news_detail/176。



■ 永續理念

心路因為智能障礙者的需求而存在，並在捐款人與消費者的支持下成長。為了實現永續，我們持續審視組織與社會和環境的關係，並留意聯合國在 2015 年 9 月所發布的 SDGs，強化服務與永續的鏈結。作為 2016 年至 2030 年的發展指引，SDGs 提醒我們，永續發展牽涉所有人，是對人們以及這顆星球的療癒，因而必然要在多方共作下，才有可能做到不讓任何人被遺落在後頭——這也意味著，儘管我們不會所有面向都擅長，但總會有我們能夠參與和實踐的地方。

心路認為，助人工作已是永續的重要實踐。但也因為投身於此，我們也深知助人工作的結構性限制，而如何在這個結構中調適，騰出更大的空間創造可能性，即是我們所在意的議題，另一方面，當我們思索當代環境的變遷，更會感到永續已然刻不容緩。因此，透過這本報告書，我們想邀請您用一些時間了解心路在 2021 年的足跡，並與我們成群結夥，用自己的方式永續起來。

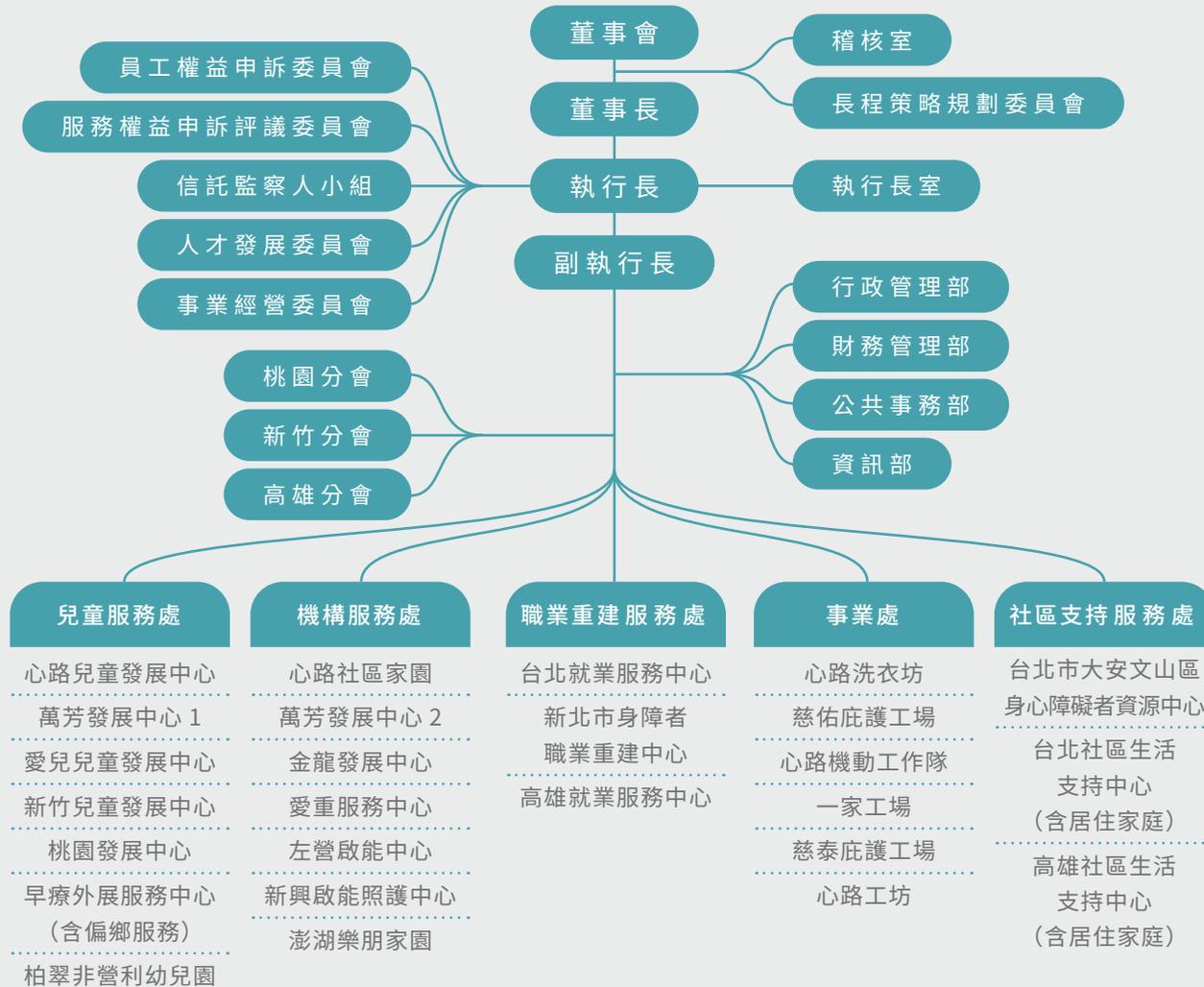


註：以上資料與數據以 2021 年 12 月 31 日為準，自 2022 年 01 月起，心路也在台中市提供就業支持。

■ 心路簡述

組織名稱	財團法人心路社會福利基金會
設立許可日期	民國 76 年 11 月 20 日
設立許可字號	台（七六）社字第五六三一八號函
法人登記證字號	110 證他字第 000426 號
目的	以推廣特殊教育及保障心智障礙者的權益為宗旨 機構型兒童服務 外展型早療服務 機構型成人服務
主要服務	社區型成人服務 就業型成人服務 家庭支持服務及信託監察人服務 專業促進服務及社會宣導
董事長	馮碧華
執行長	賴炳良
總部	臺北市中山區吉林路 364 號 4 樓 桃園分會：桃園市平鎮區環南路二段 192 巷 1 號
分事務所	新竹分會：新竹市東區東南街 142 巷 28 號 1 樓 高雄分會：高雄市三民區博愛一路 372 號 11 樓
服務縣市	臺北市、新北市、桃園市、新竹市、高雄市、澎湖縣
總資產金額	10 億元
2021 年總收入	5.55 億元
2021 年總支出	4.73 億元
官方網站	https://www.syinlu.org.tw/

心路基金會組織圖



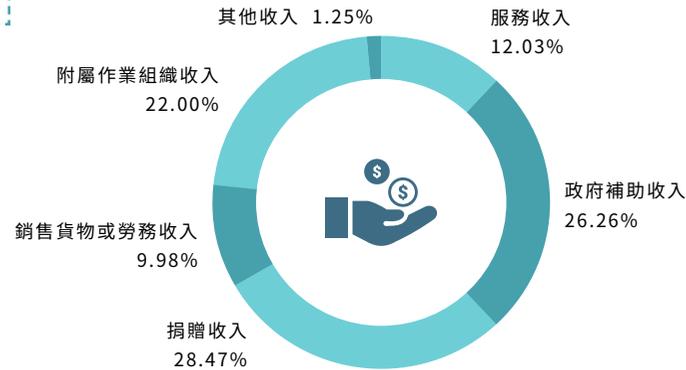
1.2 用心顧守

心路 2021 年的收入為 **5.55 億元**，支出為 **4.73 億元**，擁有穩健的財務，是我們持續創造影響力的基礎。

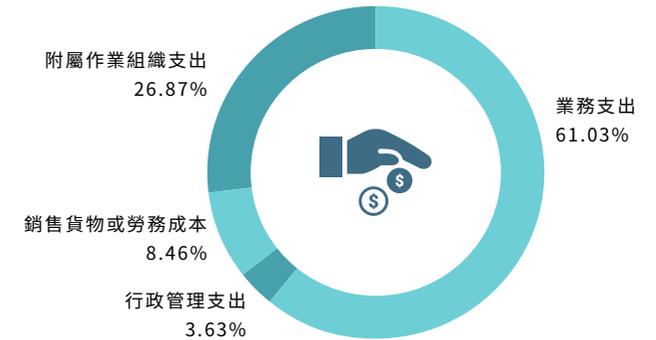
■ 財務概況

本會的收入以捐贈收入（1.58 億元）最多，佔比約 28.47%，政府補助收入（1.45 億元）次之，佔比 26.26%。我們謹慎使用政府的補助與社會大眾的善款，在各項支出中，以業務支出（2.89 億元）為最大宗，佔比 61.03%，而附屬作業組織支出（1.27 億元）次之，佔比為 26.87%。

2021 年收入結構



2021 年支出結構



心路產生與分配的經濟價值

項目		2019 年	2020 年	2021 年
直接產生	收入	508,768,487 元	555,817,570 元	555,328,565 元
分配價值	營運成本	178,632,958 元	177,992,576 元	168,185,446 元
	員工薪資和福利	285,420,907 元	297,189,113 元	304,670,761 元
	董事會出席費	220,000 元	220,000 元	228,000 元
	稅捐（土地、房屋、印花等）	1,236,511 元	618,738 元	464,852 元
留存價值		43,258,111 元	79,797,143 元	81,779,506 元

註：1. 本會董事與監察人為無給職，依法僅於董事與監察人出席董事會、臨時董事會、常務董事會，及董事長處理財務作業時，支付出席費 2,000 元；2. 本會適用行政院頒布的「教育、文化、公益、慈善機關或團體免納所得稅適用標準」，依法免納所得稅，而 2019 年因追繳 5 年房屋稅，故稅捐金額較高，2021 年則因服務收入下降導致印花稅下降，故稅捐費用下降。

為了對抗通膨，心路也依《財團法人法》規範進行理財，包含定存與購入股票。

心路的三年的股票投資狀況

年度	2019 年	2020 年	2021 年
持股	國泰金 127,490 股	國泰金 127,490 股	國泰金 127,490 股

註：本會於 2011 年 01 月購入國泰金（2882）迄今，2019 年 10 月因增資購入 4,238 股，年底結算持股總計 127,490 股。

■ 擴大協作

心路積極參與跨組織的聯盟與協會，合作擴大社福團體的影響力。

心路的公／協會參與

組織名稱	會員身分
社團法人中華民國身心障礙聯盟	理事
社團法人中華民國聯合勸募協會	一般會員
社團法人台灣公益團體自律聯盟	一般會員
社團法人台灣社會福利總盟	一般會員
社團法人高雄市身心障礙團體聯合總會	一般會員
社團法人高雄市慈善團體聯合總會	一般會員
臺灣社區居住與獨立生活聯盟	理事
臺灣社會工作專業人員協會	一般會員

註：依筆畫排列。

■ 永續策略

心路的永續是把非營利組織的本職做到淋漓盡致，除了在助人領域細細耕耘，更要對外公開透明，讓公益關注者可以掌握本會的服務成果與財務狀況。本會每年皆會在官網呈現工作成果與財務資訊，做到有意義的徵信。^[6]

更進一步說，要在一個強調永續的時代持續創發影響力，我們必須做的更多，包含更敏捷的行動、更緊密的連結。從這些基礎出發，我們的永續核心策略如下：



謙遜敏捷

承認未來不可預期，密切關注趨勢變化，快速回應社會需求。



持續溝通

訂定永續目標，與公益關注者們保持溝通，建立理解與共識。



勇於成群

積極進行跨組織、跨領域的合作，打造協力共作的服務網絡。

在核心策略之下，心路也規劃了相應的工作方法，讓永續議題持續滲透，保有影響。同時，我們也規劃在 2024 年擬定組織的中長程目標時，會將永續議題列入其中。為了做到有效的向上與向下溝通，我們將永續工作放在執行長室中，由執行長室專員關注永續議題的發展、定期蒐集資料，如有策略建議，會優先在每月一次的高階主管會議上提出建議。如果永續工作涉及組織的治理議題時，執行長則可以即時向董事長報告，或進一步列入董事會的報告事項之中。

【6】 2021 年服務成果報告，參見：https://www.syinlu.org.tw/about/service_report/990

1.3 用心服務

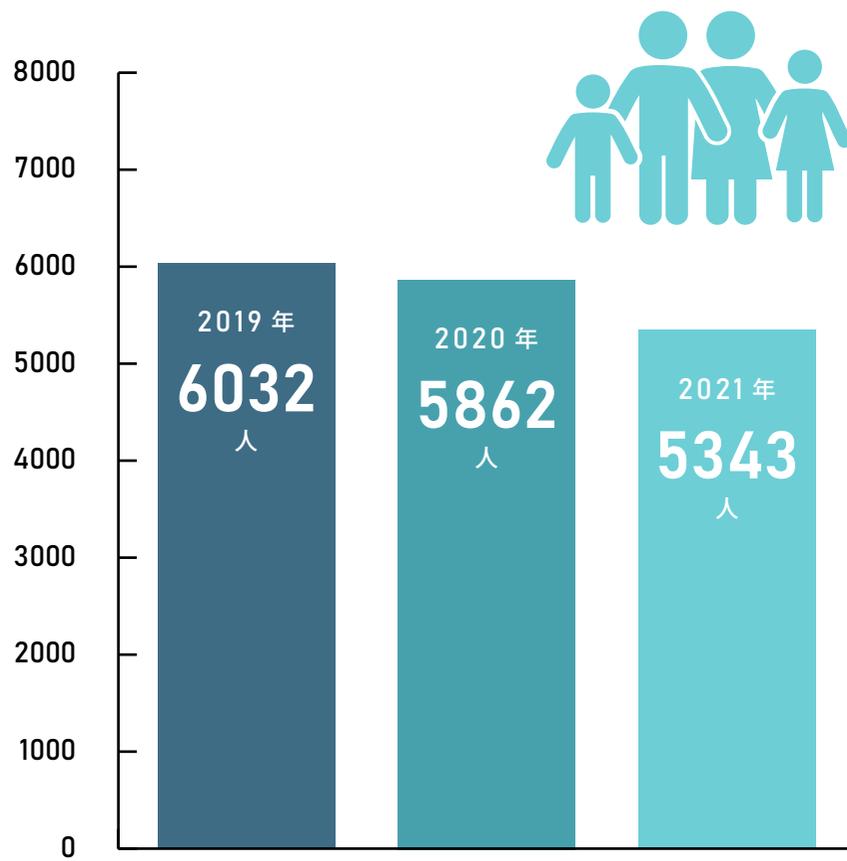
■ 服務概述

心路提供智能障礙者全面的服務。針對學齡前的孩童，我們提供日間托育、時段療育等早期療育支持，並有建置一所非營利幼兒園。除了據點式的服務之外，我們也有辦理外展服務，將專業支持輸送到資源較為匱乏的地方。而在成人服務的面向上，心路也提供職業重建、日間照顧、夜間住宿、社區支持服務、安老服務等等，希望能回應服務對象的不同需求。

心路重視服務提供與資源投入的成效，因此，在規劃服務的布建之前，我們會執行資源盤點與需求評估，並與社區密切溝通，以期效益達到最大。「那段時間，我們就在社區裡面，一戶一戶的拜訪。」心路在 2016 年設立樂朋家園，提供澎湖地區的智能障礙者照顧服務，經歷過草創時期的同仁告訴我們：「只有這樣，我們才有可能去找出在社區中需要支持的服務對象，讓服務真的進入澎湖。」插旗很困難，要道別同樣困難。在 2023 年起，心路在桃園的早資服務因為地方政府的規劃而必須調整服務區域，因此，我們的同仁面臨到必須與過去耕耘的服務區域道別的狀況。雖然不捨，我們仍非常努力地做好服務交接。「心路真的很有心。」平常要接收外部回饋的總部同仁告訴我們，某次有一位隸屬其他單位、投入偏鄉服務的社工來訊肯定我們：「為了服務區域的調整，寄了一張卡片來說明，也介紹了新接手的基金會，這真的是把案家的權益放在第一位。」

從介紹服務的模式，接著說明我們如何在社區進行資源的盤點與評估，到討論道別的方式，我們認為，心路服務的核心始終是看見服務對象的脈絡、理解其需求與想望，並永遠將其權益放在首位。在做到尊重與肯定的基礎上，我們於是可以支持障礙者成為更好的自己，活出更好的每一天。也因為有社會大眾對我們的肯定，給予我們相當實際的支持與資源，才能讓這些美好的事情成為可能。

三年服務人數統計



註：服務人數的計算方式為開案確定進入服務流程後始得計算。

■ 服務理念

心路相信，深入到個人生命肌理的服務，不只是提升服務對象的生活品質、生命尊嚴，也能讓服務對象的家長、手足得到相應的支持，更有餘裕面對差異帶來的挑戰。我們的服務理念如下：



尊重個人

我們尊重所有的服務對象、工作夥伴，以及所有關心支持我們的個人與群體。



正直良善

我們信守誠實、正義、良善、寬容的行為準則，建立個人與組織良好的聲譽。



熱忱關懷

我們願意以積極、樂觀、溫暖、正向的態度來對待他人與完成工作。



追求卓越

我們承諾透過不斷的實踐、學習與創新，追求持續的工作改善與組織成長。

服務理念提醒我們，要透過自己的專業服務，與障礙者一起工作、與這個社會一起工作，從而，讓這個世界變得更不一樣，我們以「提供全方位的服務、促進有機會的環境，成就智能及發展障礙者最大可能」為心路基金會的組織使命，持續推廣並落實我們的專業服務。

1.4 用心共作

對身心障礙者來說，要找到適當的工作並不容易，因此，有工作意願的身心障礙者，可以藉由職業重建服務逐步做好進入職場的準備。但在就業市場的競爭下，障礙者仍可能因自身特性、就業能力較不符合期待，較難進入一般職場就業，此時，庇護性職場就會成為一個可能的選項。

心路目前有烘焙、清潔、衣物洗滌等不同的職種，透過適當的支持與設計，我們致力讓庇護同仁擁有一個安心就業、能發揮一技之長的場所。同時，庇護工場也具有職能培訓的功能，因此，當庇護夥伴在接受服務後職能有所提升時，我們也會提供轉銜支持，讓庇護員工有機會轉向一般性職場。

三年庇護員工統計

	2019年	2020年	2021年
庇護員工人數	145人	152人	153人

心路的烘焙產品強調天然無添加，採購在地的紅藜、香蕉與茶葉等農產品，每一份產品都是庇護員工手做的心意。為了100%確認各項烘焙商品的食品安全，我們每年都會將各類商品送驗，消費者在我們的購物網上購物時，即可以看到產品檢驗的相關資訊。^[7]同時，我們也遵守相關法令，完整標明各類商品的成分，提供過敏原的提醒，並清楚標記商品的保存方式與賞味期限。

【7】 購物網連結，請見：<https://web.syinlu.org.tw/eshop/>。

三年烘焙產品送驗金額統計

	2019 年	2020 年	2021 年	總計
慈泰	89,978 元	80,670 元	73,530 元	244,178 元
一家	67,020 元	13,179 元	51,661 元	131,860 元
總計	156,998 元	93,849 元	125,191 元	376,038 元

三年烘焙產品在地採購金額統計

	2019 年		2020 年		2021 年		總計
	採購金額	佔比	採購金額	佔比	採購金額	佔比	
慈泰	1,053,098 元	4.40%	929,151 元	4.46%	1,194,709 元	5.71%	3,176,958 元
一家	1,684,791 元	9.22%	1,557,281 元	10.19%	1,755,289 元	11.86%	4,997,361 元
總計	2,737,889 元	--	2,486,432 元	--	2,949,998 元	--	8,174,319 元

註：佔比之計算方式為「在地採購金額除以進貨成本」。

在 2021 年，在疫情的陰影之下，洗衣、清潔等勞務幾乎停擺，烘焙業種也在喜餅市場的不景氣下大受影響，整體趨勢導致心路的庇護工場受到極大衝擊，當年度的損益狀況為 -6,080,293 元。

三年附屬庇護工場的收支統計

	2019 年	2020 年	2021 年
收入	123,652,872 元	118,535,204 元	106,556,782 元
支出	120,628,394 元	116,666,356 元	112,637,075 元
餘絀	3,024,478 元	1,868,848 元	-6,080,293 元

註：金額以新台幣計算，本會附屬作業組織的收支餘絀表已公開於本會官網，本表數字是將附屬作業組織之收支餘絀表扣除非營利幼兒園收支後所得資料。



心路的底護工場介紹



心路機動工作隊

1995 年開辦、2008 年立案
庇護員工數：20 名。
提供環境、房舍的清潔打掃、
辦公室洗地打蠟，以及公車
車廂清潔。



心路洗衣坊

1997 年開辦、2008 年轉型
為洗衣通路
庇護員工數：17 名。
洗衣門市通路，建立大台北
地區的洗衣收送網絡。



新北市慈佑庇護工場

2002 年成立
庇護員工數：47 名
提供專業洗衣服務，從收衣、
檢查、分類、洗衣、烘乾、整
燙到包裝出貨，皆由庇護員
工參與完成。
通過 ISO9001 驗證



一家工場

2005 年成立
庇護員工數：29 名
製作無添加的手作蛋捲、手
工皂，並有以共融為核心的
DIY 的活動。
2021 年的社會投資報酬率
(SROI) 為 2.20 元。^[8]
通過 ISO22000:2005 與 HACCP



新北市慈泰庇護工場

2014 年成立
庇護員工數：40 名
手工製作無添加的餅乾、鳳
梨酥與磅蛋糕等烘焙產品。
通過 ISO22000:2005 與 HACCP

[8] 由國立中山大學協助計算。

第二式：凝神而望



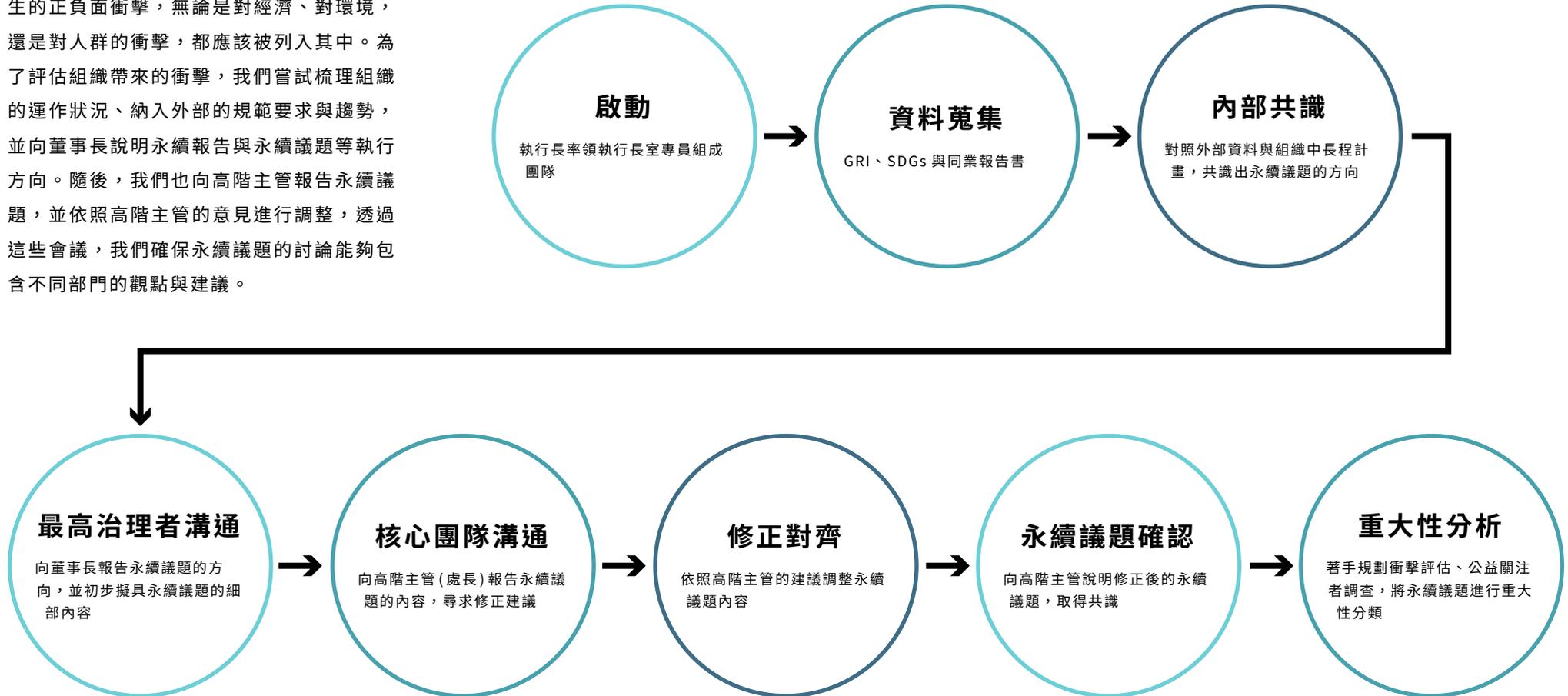
真正的變革是一次次不厭其煩地開會、點滴匯聚而成。

— Henderson2020 / 張靖之譯 2021: 316

2.1 見自己

永續報告的核心乃在說明因為組織活動而產生的正負面衝擊，無論是對經濟、對環境，還是對人群的衝擊，都應該被列入其中。為了評估組織帶來的衝擊，我們嘗試梳理組織的運作狀況、納入外部的規範要求與趨勢，並向董事長說明永續報告與永續議題等執行方向。隨後，我們也向高階主管報告永續議題，並依照高階主管的意見進行調整，透過這些會議，我們確保永續議題的討論能夠包含不同部門的觀點與建議。

永續議題決定流程



最終，心路擬定了：組織治理、員工互動、環境友善、溝通經營、社會影響等 5 大面向，每個面向中有四到五個議題不等，總計 24 個永續議題。

心路的永續議題

組織治理面

- 透明合法的制度
- 善款利用的成效
- 危機處理的機制
- 服務理念的傳承
- 法令遵循的狀況

員工互動面

- 持續的專業訓練
- 多元的徵才方法
- 職業安全的保證
- 薪資福利的保障
- 職場的友善平等

環境友善面

- 使用環境友善的原物料
- 減少耗能與減碳
- 應用環境友善的技術
- 回收循環減少浪費
- 降低廢水與汙染

溝通經營面

- 提供並推廣好的支持服務
- 提供並推廣好的庇護商品
- 妥善回饋外部意見
- 妥善保護個人資料
- 提供易懂的資訊，便於大眾理解

社會影響面

- 落實個案服務，支持障礙者自立
- 倡議不歧視與無障礙
- 鼓勵創新的服務與技術
- 推廣易讀工具，弭平資訊落差

2.2 見天地

為了掌握心路的公益關注者，我們以 AA1000 利害關係人議合標準，並依循依賴性、責任、影響力、多元觀點、張力等五項原則建立指標，從而選出對心路而言最具影響力的公益關注者，包含：員工、捐款人、消費者、服務對象、服務對象的主要照顧者，以及志工等 6 類公益關注者。



心路的公益關注者說明

員工

對心路的重要性

助人工作高度仰賴專業人員的細心投入，我們應確保工作環境的平等與友善，培養員工專業能力，強化員工對組織、對專業以及對自我的認同。

關注議題

職場的友善平等
薪資福利的保障

議合方式與頻率

【定期】

· 勞資會議：每季

【不定期】

內部信件、內部社群、系統公告

服務對象

對心路的重要性

心路提供智能障礙者優質服務、促成自立自主，同時，也支持服務對象共同打造一個不歧視、無障礙的社會。

關注議題

倡議不歧視與無障礙
落實個案服務，支持障礙者自立

議合方式與頻率

【定期】

· 個別化支持服務計畫（ISP）會議：每年

· 住民會議：至少每月

【不定期】

支持強度量表（SIS-A）會議、生活品質量表（QOLS）訪談等。

捐款人

對心路的重要性

由於捐款人的善意與慷慨，心路才能穩定提供服務，促成善意的正向循環。我們應保障捐款人資料、依法公開責任，讓捐款人持續信任我們。

關注議題

妥善保護個人資料
落實個案服務，支持障礙者自立

議合方式與頻率

【定期】

· 電子報、實體刊物：2 個月 1 次

· 年度徵信：每年

【不定期】

社群訊息

服務對象主要照顧者

對心路的重要性

心路與照顧者密切協作，溝通服務對象的需要與期望，並積極理解照顧者在日常中面對的議題，優化支持模式。

關注議題

落實個案服務，支持障礙者自立
危機處理的機制

議合方式與頻率

【定期】

· 家長會：每季

· ISP 會議：每年

【不定期】

ISP 修訂、QOLS、社群訊息

消費者

對心路的重要性

心路提供安全、可信賴的商品與勞務，並確保庇護員工參與製程，讓消費者們的友善支持與金錢，可以回饋到底護員工身上。

關注議題

職場的友善平等
職業安全的保證

議合方式與頻率

【定期】

· 電子報、實體刊物：2 個月 1 次

· 年度徵信：每年

【不定期】

社群訊息

志工

對心路的重要性

心路邀請志工投入心力，協助完成日常庶務與各式活動。因為有了志工的投入，我們得以更有餘裕面對服務的細節。

關注議題

妥善保護個人資料
倡議不歧視與無障礙

議合方式與頻率

【不定期】

工作會議、社群訊息

■ 與公益關注者的溝通

為了從永續議題中選出衝擊較大、也較為公益關注者所重視的議題，我們逐步進行內、外部評估與調查，也針對服務對象進行訪談，以此篩選出屬於心路的重大性議題。同時，購買本會商品的消費者，若有任何建議或疑問，我們也有公開的客服聯繫方式。最後，如果是服務對象或照顧者有任何服務上的疑問和建議，我們也非常歡迎隨時與服務單位聯繫。

外部意見的溝通方式

聯繫管道	聯繫方式
心路基金會	官方網站聯絡我們： https://www.syinlu.org.tw/contactus
	心路總部的聯繫信箱： syinlu@syinlu.org.tw
	心路總部的電話：(02)25929778
心路· 幸福 + 工場	購物網站聯絡我們： https://web.syinlu.org.tw/eshop/contactus
	台北服務電話：(02)2290-0185
	高雄服務電話：(07)790-2239

除了既有的資訊提供途徑與溝通管道之外，心路也希望，未來能隨著責任採購相關規範的訂定，可以進一步在合約納入環境、人權與反貪腐的要求，與價值鏈中的公益夥伴有效溝通、促成共好。

2.3 見眾生

為了從眾多的永續議題中選出衝擊較大，也較為公益關注者所重視的議題，我們在確認重大性議題的階段中，進行了內部衝擊評估、外部問卷調查與服務對象訪談等三項工作，並逐步篩選出屬於心路的重大性議題。

■ 內部衝擊評估

我們邀請從董事長以降的管理與決策團隊總計 10 人，針對 24 個永續議題的潛在衝擊進行評估。我們將管理與決策團隊的評估結果進行統計彙整，做為後續衡量比對的基礎。

■ 外部問卷調查

為了掌握公益關注者的期待與關懷，本會利用電子問卷進行調查。我們在 2022 年總計回收 411 份問卷，並以簡單的統計釐清各類公益關注者所在意的永續議題，做為我們判斷重大性的依據之一。為了將服務對象的觀點納入，我們也針對服務對象執行了 20 場次的個別施測。過程中，我們會以生活化的方式解釋問卷、確認服務對象能否區分測量尺度的差別，在無法區分時，則會用轉化後的例句再讓服務對象區分，確認服務對象能明確表達出程度的差異。

尺度轉譯

編碼	原尺度	轉化後例句
5	非常重要	一定要做、不做不行
4	重要	應該要做
3	有點重要	可以做做看
2	不太重要	做不做都沒關係
1	不重要	應該不用做
0	非常不重要	完全不用、不想知道

服務對象訪談

在填答問卷時，我們會請服務對象簡述選擇的原因，在問卷填答結束後，我們也邀請服務對象跟我們說說自身對永續趨勢的了解，以及對於心路服務的看法。透過這些工作，我們得以從不同的視角再確認心路的重大議題。

重大性矩陣

依衝擊評估與關注程度區分出低度、中度與高度的重大性議題。

- 組織治理面
- ▲ 員工互動面
- ◆ 環境友善面
- 溝通經營面
- ▼ 社會影響面

重大性矩陣

衝擊評估 →

公益關注者關心度 ↓

低度重大

- ▲ 多元的徵才方法
- ◆ 使用環境友善的原物料
- ◆ 減少耗能與減碳
- ◆ 應用環境友善的技術
- ◆ 回收循環減少浪費
- ◆ 降低廢水與污染
- 提供並推廣好的庇護商品
- 妥善回饋外部意見

中度重大

- 善款利用的成效
- 危機處理的機制
- 服務理念的傳承
- 法令遵循的狀況
- ▲ 職業安全的保證
- ▲ 職場的友善平等
- 妥善保護個人資料
- 提供易懂的資訊，便於大眾理解
- ▼ 鼓勵創新的服務與技術
- ▼ 推廣易讀工具，弭平資訊落差

高度重大

- 透明合法的制度
- ▲ 持續的專業訓練
- ▲ 薪資福利的保障
- 提供並推廣好的支持服務
- ▼ 落實個案服務，支持障礙者自立
- ▼ 倡議不歧視與無障礙

揭露與管理

我們以內外部的評估為基礎，進而將永續議題的重大性進行區分。心路的高度重大議題有 6 項，中度重大議題有 10 項，低度重大議題有 8 項。

高度重大議題列表

重大議題 (對應 GRI 準則)	衝擊層面					說明	揭露章節
	組織營運	員工福祉	服務狀況	主管機關	一般大眾		
透明合法的制度 (自訂主題)	●	○	○	●	●	恪守誠信依法治理，可以降低治理成本，確保組織合乎規範。如果心路沒有良好的制度設計，會傷害社會大眾對本會，甚至是社福團體的信任。	第三式：善治紮底
持續的專業訓練 (404-1 每名員工每年接受訓練的平均時數)	●	●	●	○	○	定期提供教育訓練，可以提升同仁的服務職能。對專業訓練的關注與落實不足的話，除了有違法之虞外，也會對同仁產生服務上的風險。	第四式：眾志成城
薪資福利的保障 (401-2 提供給全職員工（不包含臨時或兼職員工）的福利)	●	●	●	○	○	設計合理的薪酬與福利，是組織育才留才的重要機制。薪資福利若缺乏保障，將會影響到服務提供的穩定性，更會傷害同仁的日常福祉。	第四式：眾志成城
提供並推廣好的支持服務 (203-1 基礎設施的投資與支援服務的發展及衝擊)	●	○	●	●	○	心路持續強化服務品質，並努力向外推廣，將能做到與整體社會的共好。服務品質欠佳時，將嚴重傷害服務使用者的權益。	第五式：成人之美
落實個案服務，支持障礙者自立 (203-1 基礎設施的投資與支援服務的發展及衝擊)	●	○	●	●	●	透過良好的支持，讓服務使用者得以自立，既實現服務使用者的期望，也能強化障礙者與社會的融合，讓我國成為良好的人權社會。	第五式：成人之美
倡議不歧視與無障礙 (自訂主題)	●	○	●	●	●	心路重視倡議工作，以此促成大眾關注障礙議題、法規限制，希望能集眾人之力成就一個友善、共融的無障礙社會。	第五式：成人之美

註：●為直接衝擊，○為間接衝擊

透過將永續議題分級，除了可以釐清報告書的揭露重點之外，也有利於我們擬定出重大性管理策略。針對高度重大的議題，心路訂出明確的管理目標，並設計定期追蹤的方式，以確保管理成效。

高度重大議題的管理目標與追蹤方式

重大議題	短程管理目標	追蹤方式
透明合法的制度	本會的內部制度設計與國家法令完全相符，確保每年皆不會有違反法令的情況發生。	由總部各單位確認業務相關的法律規範，在每季的總部會議中追蹤各規範與會內辦法的一致性。
持續的專業訓練	專業人員的教育訓練時數 100% 符合法令的在職訓練時數規範。	每年於高階主管會議（核心會議）追蹤人員的訓練時數是否與法令要求相符。
薪資福利的保障	100% 穩定按月發薪、嚴禁薪資回捐，以落實員工權益，確保每年皆不會發生薪資相關的申訴事件。	相關部門每月按時撥付，由財務管理與行政管理部門共同檢視。
提供並推廣好的支持服務	當年度接受評鑑的服務單位，達九成的單位評鑑分數達甲等以上。	每年由執行長室蒐集並檢視狀況。
落實個案服務，支持障礙者自立	需使用個案服務的服務對象，100% 取得相應的個別化支持服務計畫。	由各服務中心自行檢核，每年於高階主管會議（核心會議）確認。
倡議不歧視與無障礙	本會五大服務處 100% 將倡議工作列入年度的行動計劃之中。	每年於預算會議中檢視規劃，於年度服務成果統計中確認成效。

針對中度重大的議題，心路已著手盤點各議題是否有相應的辦法與權責單位，而低度重大的議題，則交由執行長室負責觀察議題的發展狀況，如果沒有特殊變化則不設定處理的方式。經過盤點之後，心路未來將針對「職業安全的保證」訂出管理辦法，而針對「提供易懂的資訊，便於大眾理解」與「推廣易讀工具，弭平資訊落差」等議題，則會優先設定權責單位進行管理。

中度重大議題目前的管理狀況

	權責單位	
	有	無
組織管理辦法	有	危機處理的機制 服務理念的傳承 善款利用的成效 法令遵循的狀況 職場的友善平等 妥善保護個人資料 鼓勵創新的服務與技術
	無	提供易懂的資訊， 便於大眾理解 推廣易讀工具，弭 平資訊落差

第三式：善治紮底



雖然沒有人擁有所有的答案，或許我們可以一起找到解決的方案。

— Doerr and Panchadsaram 2021 / 廖月娟、張靖之譯 2022: #5987

3.1 治理架構

董事會為心路的治理決策單位，本會第 12 屆的董事會共有董事 9 人、監察人 3 人，任期自 2021 年 01 月 01 日至 2024 年 12 月 31 日止。從性別結構來看，男性共有 4 人、女性共有 8 人；從年齡結構來看，最年輕者為 45 歲，最年長者為 69 歲。

心路基金會第 12 屆董事與監察人性別與年齡分布情形

	性別分布		年齡分布		
	女性	男性	41-50 歲	51-60 歲	61-70 歲
人數	8 位	4 位	2 位	2 位	8 位
比例	66.67%	33.33%	16.67%	16.67%	66.67%

註：以 2021 年 12 月 31 日為基準日計算。

心路的董事會由障礙者家長、各領域的專業工作者，以及學者專家共同組成。依循《財團法人法》的規定，本會的董事與監察人皆為無給職，僅在召開董事會時給出席之董事與監察人出席費與交通費。

董事遴選

本會董事之遴選方式為，由當屆董事提名熱心公益的身心障礙者家長與專業人員為候選人，以不記名的方式票選。心路也於捐助章程中明訂，應有五分之一以上的董事具有與本會設立目的相關的專長或工作經驗，同時，本會也規範了主要捐贈人（包含其配偶與親屬）擔任董事時，人數不得超過全體董事的三分之一。

心路基金會第 12 屆董事與監察人簡歷表

職稱	姓名	性別	現職
董事長	馮碧華 *	女	凱晨企業有限公司董事
常務董事	詹翠華	女	東言法律事務所律師
常務董事	宋家元	男	台灣走透休閒事業股份有限公司董事長
董事	李樑堅	男	義守大學財務金融學系教授兼副校長
董事	王宏育 *	男	醫師
董事	邱滿艷	女	國立臺灣師範大學特殊教育學系兼任副教授
董事	韓福榮	女	臺北市立大學師資培育中心兼任教師
董事	王維旋	女	國立中正大學成人及繼續教育學系副教授
董事	周怡君	女	東吳大學社會系副教授
監察人	何俊彥 *	男	障礙者家長
監察人	朱瓊華	女	人力資源顧問
監察人	陳林桂琇	女	投資公司董事

註：1. 標記 * 者為智能障礙者家長；2. 現職資訊以法人登記資料為準。

為了定期檢視會務工作，針對服務的發展趨勢及重大議題進行溝通，本會執行長每週皆會向董事長說明會務推行之資訊，此外，心路也每季召開董事會，由執行長提出季度的業務資料，以利董事會掌握組織動態、進行決策。2021 年的董監事會議平均出席率為 91.11%。如果有緊急事項需要溝通時，則可召開常務董事會或視需求召開臨時董事會。

心路基金會 2021 年董事會出席率資料

職稱	姓名	實際出席次數	實際出席率
董事長	馮碧華	5 次	100%
常務董事	詹翠華	5 次	100%
常務董事	宋家元	5 次	100%
董事	李樑堅	5 次	100%
董事	王宏育	5 次	100%
董事	邱滿艷	4 次	80%
董事	韓福榮	5 次	100%
董事	王維旒	4 次	80%
董事	周怡君	3 次	60%
	合計		91.11%

註：統計期間 2021.01.01-2021.12.31

心路在 2022 年一月啟動永續工作，除了由執行長帶領本會的高階主管與核心幕僚單位共同參加教育訓練之外，我們也將永續議題放入年度的工作目標，不定期向董事長討論組織的永續發展方針，並依循實際的工作進度，在每季的董事會說明並討論組織的永續發展，從 2022 年至 2023 年間，心路董事會即針對組織的人員穩定、服務推展，到全會的能源使用、庇護商品的在地採購、碳盤查等永續發展議題，提供執行建議。

3.2 風險管理

本會訂有「危機預防及緊急應變處理辦法」，透過分層負責的方式，進行風險與危機的處理與管理，同時，因為有全會的危機通報機制，也得以掌握組織整體的危機處理的狀況。在 2021 年，我們總計收到 54 件危機通報，又以疾病相關的最多（22 件，佔比 40.7%），同仁上下班的交通事件次之（7 件，佔比 13%）。

風險管理

權責層級	任務
組織管理層級	規範風險事件的處理流程，交付單位執行。 區分風險事件的等級，依等級設定內部通報流程。 定期彙整風險事件，掌握組織整體的風險概況。
單位管理層級	依規定進行危機處理、通報。 明確識別服務過程中的風險事件，每年更新管理方式。

風險議題識別結果

風險面向	服務穩定	外部溝通	組織運作	數位安全
議題	<ul style="list-style-type: none"> 天然災害 傳染性疾病 走失 不當管教 	<ul style="list-style-type: none"> 抱怨及申訴 社區抗議事件 	<ul style="list-style-type: none"> 交通事故 性騷擾及性侵害 一般意外傷害 公共安全 	<ul style="list-style-type: none"> 資通安全事件

危機事件通報流程

第一級事件

類型範例	通報時間
<ul style="list-style-type: none">· 死亡或重傷。· 傳染病群聚而影響服務。· 性騷擾及性侵害事件。· 資訊系統遭入侵或綁架。· 服務對象走失。	單位主管應於 30 分鐘內口頭告知 處長、執行長 。權責人員應於 6 小時 內進行危機通報。

核決流程

單位主管→處長→副執行長→執行長核定。

第二級事件

類型範例	通報時間
<ul style="list-style-type: none">· 受傷或緊急就醫。· 傳染病但未群聚。· 電腦設備遭病毒感染而影響作業。	單位主管應於 30 分鐘內口頭告知 處長 。權責人員應於 24 小時 內進行危機通報。

核決流程

單位主管→處長

3.3 資安管理

2021 年間，國內出現社福團體的捐款人個資遭到竊取，從而衍伸出捐款人遭受詐騙的事件。心路並未在這一波的駭客攻擊中受害，不過，心路仍由執行長邀集資訊部門，思考如何提升會內的資訊安全。在 2021 年年底，本會的資訊部即製作全會的資訊安全線上教材，並在 2022 年 1 月，進行全會各系統的資安盤點。2 月中旬，則邀請趨勢科技 APT 團隊的工程師，針對會內主任級主管進行 4 小時的資訊安全教育訓練。

只是，我們十分抱歉與遺憾的是，儘管進行了前述的工作，心路仍然在 2022 年 05 月底遭到駭客攻擊。^[9] 在這波攻擊中，我們的捐款人資料被竊取，導致本會捐款人接到詐騙電話，並有部分捐款人因而受騙，產生財務損失。

心路在 06 月 01 日傍晚接獲捐款人通知，有人利用本會的名義進行詐騙，本會立即成立應變小組，通報 165 反詐騙專線，並向台北市刑警大隊科技犯罪偵查隊報案。我們以敏捷回應、公開資訊為原則，在 06 月 01 日當晚，即利用官方網站與社群公告，提醒捐款人防範詐騙，並於隔日寄發反詐騙簡訊，截至 6 月底，總計發出七波、34.7 萬筆反詐騙簡訊。

我們也立即進行系統檢查、著手加強防護措施（增加防火牆、特定系統二階段驗證等），同時，也將資訊安全制度化，在 07 月 20 日的董監事會議中通過《資訊安全管理辦法》，並依此框架制定《捐贈人資料檔案使用與安全維護要點》。希望從硬體設備、人員訓練等構面著手，促成更牢靠的資訊安全部署。

2022 年 08 月，心路與雲端的服務廠商簽約，規劃從 2023 年開始，逐步將會內的重要系統移至雲端，讓資安防護更堅韌。我們希望在力所能及的範圍內，提供有品質的資安防護，保障每個公益關注者的資訊。

[9] 因資料取得受限，無法推估影響規模。

3.4 誠信經營

■ 誠信經營規範

心路在 2020 年 01 月制訂「誠信經營規範」，揭示心路嚴禁董事、監察人、執行長，以及全會的專職與兼職員工進行不誠信行為，包含，收賄、提供非法政治獻金、不當捐款、違反智慧財產權等等，同時，也強調本會恪守利益迴避、財務透明、資訊公開等治理原則，並提供檢舉管道。

■ 員工倫理守則

心路在 2012 年 11 月制訂「倫理守則」，在守則中揭示本會的服務價值，並要求全會同仁應尊重多元、保護隱私、反貪腐以及利益迴避等。為持續提醒本會同仁恪守倫理守則，本會自 2013 年 01 月起即規範，除了新進人員需閱讀倫理守則並簽署「倫理守則承諾書」本會主管也需每年提供倫理守則給單位同仁傳閱，並於閱後簽署當年度的「倫理守則承諾書」，以此做到全會百分之百的提醒、校準與溝通。心路同仁違反倫理守則時，應由董事長召開倫理委員會，進行議處。

■ 申訴制度

當心路同仁遭遇就業歧視、性騷擾、不當管理，或因為會內制度而遭遇不公平待遇時，可以依照會內的人事規章進行申訴。另一方面，若本會服務對象遭遇不當對待時，本會亦有服務對象申訴的管道。在調查期間，本會對申訴人員、申訴事實及內容皆恪守保密原則。本會在 2021 年無申訴事件發生。





3.5 法令遵循

■ 依法管理

非營利組織嚴格依法營運，是永續善治的重要途徑。本會訂定捐助章程，規範基金會的會務目標、董事會組成與職權、財產使用與處分方式、會計制度等，這形成我們有效治理的制度框架。

在實際的業務執行中，心路總部設有財務管理部、行政管理部，協助各服務單位依法合規的處理財務、執行日常行政、人事等業務，除此之外，執行長室則密切注意與非營利組織發展相關的法律與規範，回應國家要求、建立內部制度。本會在 2021 年無違法事件發生。

■ 洗錢防制

心路在 2020 年間接受主管機關的「防制洗錢及打擊資恐」評估，因為沒有針對董事與監察人進行洗錢防制的教育訓練，被列為「中風險」。為此，我們在 2021 年 04 月 12 日舉辦相關教育訓練，共有 6 位董事與監察人參訓，本會所有的一級主管也共同參訓，徹底降低本會洗錢與資恐的風險。

■ 內稽內控

心路依據《財團法人法》第 24 條第 2 項，在 2020 年 1 月建立「內部控制及稽核制度」，在此制度框架下，確保本會的營運成效、資產安全，以及確實遵循法令與規章。同時，我們在董事會下設有稽核室，進行內部稽核的作業，確保內稽內控的作業可以有效落實。

2021 年度，本會稽核室總計提出 4 篇稽核報告，改善建議事項總計 12 項，通知各受查單位依建議採取適當措施、進行調整。至 2022 年 01 月，12 項改善建議事項已完全修正。稽核項目完成後，依規定提至本會的董事會進行報告。

第四式：眾志成城

把你這輩子唯一擁有的時間，用在你真正感到有意義的事情上，那是什麼意思？

— Burkeman 2021 / 許恬寧譯 2022: 213-4

4.1 幸福職場

心路作為提供直接服務的非營利組織，我們深切地知道，妥善的照顧員工乃是服務的根本，打造幸福的職場環境，才能讓我們持續創造影響力。在 2021 年 1111 人力銀行舉辦的幸福企業表揚中，心路榮獲「大傳社福」類別金獎，足見我們對職場環境的用心。

■ 人員結構

心路在 2021 年總共 638 位工作夥伴，其中，正職員工為 468 人，時薪（兼職）員工為 17 人，以及庇護員工 153 人。^[10] 整體而言，女性員工共有 477 位，而男性員工共有 161 位，性別比為 33.753%。就年齡結構來說，30 至 49 歲的同仁為本會的主力。就管理階層的結構來說，本會 2021 年組長級以上的主管總計 58 人，當中，女性主管有 46 位，男性主管則為 12 位。另外，心路在台灣本島與澎湖皆有據點，並由當地人擔任管理職。^[11]

2021 年員工組成性別結構－依聘僱方式分

	女性人數	佔全體百分比	男性人數	佔全體百分比	總計 %
正職員工	389 位	60.972%	79 位	12.382%	73.354%
庇護員工	72 位	11.285%	81 位	12.696%	23.981%
時薪（兼職）人員	16 位	2.508%	1 位	0.157%	2.665%
總計	477 位	74.765%	161 位	25.235%	100%

2021 年員工組成性別結構－依年齡分

	女性人數	佔全體百分比	男性人數	佔全體百分比	總計 %
< 30 歲	110 位	17.241%	42 位	6.583%	23.824%
30~49 歲	303 位	47.492%	102 位	15.987%	63.480%
≥ 50 歲	64 位	10.031%	17 位	2.665%	12.696%
總計	477 位	74.765%	161 位	25.235%	100%

[10] 員工人數以 2021 年 12 月 31 日在職之人員狀況為準，計算方式採人數計算，而非以全時等量法進行計算。

[11] 地區分類為台灣本島與澎湖。

2021 年管理職組成狀況 (依年齡與性別分)

	女性			男性			總計
	< 30 歲	30~49 歲	≥ 50 歲	< 30 歲	30~49 歲	≥ 50 歲	
主任以上級	0	15 位	5 位	0	5 位	2 位	27 位
組長級	0	21 位	5 位	0	4 位	1 位	31 位
總計	0	36 位	10 位	0	9 位	3 位	58 位

■ 流動狀況

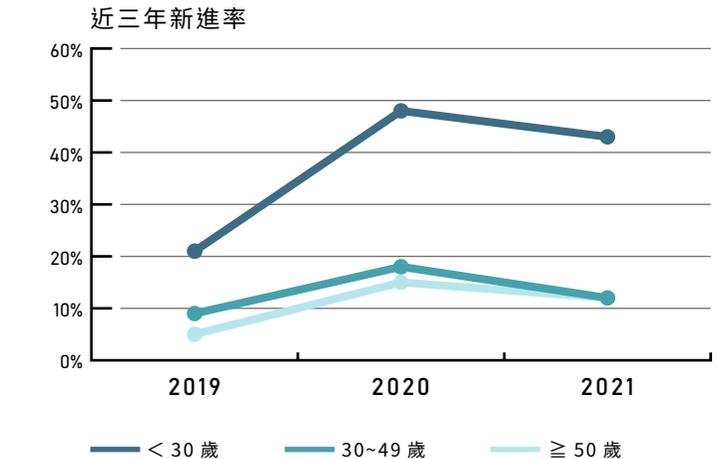
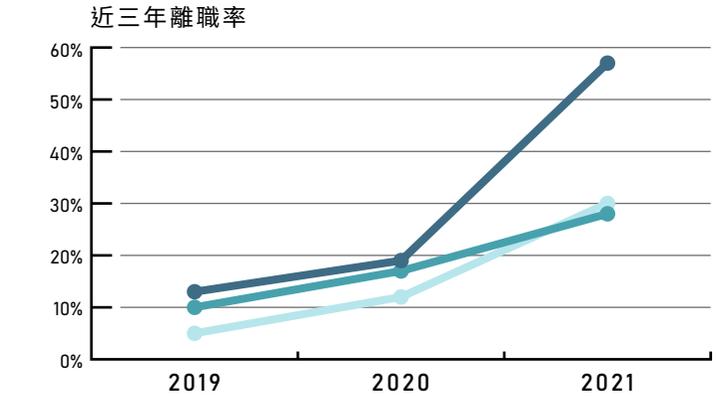
心路 2021 年總共有 228 位同仁離職，離職率達 35.7%，另一方面，新進同仁的人數為 125 人，新進率為 19.6%。就新進人員的待遇來說，女性新進人員的平均薪資為 34,674 元，男性新進人員的平均薪資則為 35,464 元。

2021 年新進員工與離職員工性別結構 (依年齡與性別分)

項目	年齡別	男性			女性		
		人數	異動率	佔該年齡層 男性員工比例	人數	異動率	佔該年齡層 女性員工比例
新進員工	< 30 歲	12 位	26.7%	28.57%	57 位	50.0%	51.82%
	30~49 歲	10 位	10.0%	9.80%	37 位	12.2%	12.21%
	≥ 50 歲	1 位	5.9%	5.88%	8 位	13.3%	12.50%
離職員工	< 30 歲	13 位	28.9%	30.95%	77 位	67.5%	70.00%
	30~49 歲	21 位	21.0%	20.59%	94 位	30.9%	31.02%
	≥ 50 歲	2 位	11.8%	11.76%	21 位	35.0%	32.81%

註：新進員工異動率（新進率）之計算方式為：新進人數 / [(期初人數 + 期末人數) / 2]；離職員工異動率（離職率）之計算方式為：離職人數 / [(期初人數 + 期末人數) / 2]

近三年新進率與離職率變化



■ 離職支持

心路珍惜與每位同仁的相聚，但工作總是免不了來去。一般而言，當單位主管知悉同仁有離職規劃後，會與同仁進行面談，了解同仁的工作狀況、異動原因；如果是因為組織業務調整或職能無法匹配而需資遣同仁時，我們也會依法給予資遣費、謀職假。

■ 員工溝通

為了有順暢的勞資溝通，心路依照《勞資會議實施辦法》的規定，每季召開勞資會議，本會勞資會議由 7 位資方代表與 7 位勞方代表共同組成，2021 年的勞資會議出席率為 98.21%，討論之議題包含職業安全衛生的提升，以及因應疫情延長婚假等。除了勞資會議之外，心路每兩個月會召開一次主任會議，在會議中布達重要資訊並進行意見溝通。

4.2 員工提升

■ 員工教育訓練

心路重視員工的教育訓練，好的訓練政策能夠持續提升服務品質、降低同仁受傷的風險，更能促成組織持續精進前進。心路建構了內部的教育訓練系統，方便承辦教育訓練的同仁管理課程資料、進行課後回饋的蒐集，此外，也能依此掌握訓練政策的圖像，統整訓練的時數。從 2021 年的訓練統計資料來看，女性管理職的平均訓練時數最高，達 31.38 小時，男性管理職的平均訓練時數則有 11.10 小時。^[12]

2021 年教育訓練平均時數

		職別	
		管理職	非管理職
性別	男性	11.10 小時	17.93 小時
	女性	31.38 小時	20.30 小時

心路每季舉辦至少一天的新進人員訓練，新人訓的目的在傳達並校準組織的服務宗旨，並依法提供性騷擾防治、職業安全等課程，以利同仁安全而順利的在本會提供服務，課程內容包含：組織使命與服務理念、身心障礙服務概論、全員行銷、家庭溝通與支持、職業安全與衛生、性騷擾防治等。

【12】 本會主管所參與的教育訓練多為管理相關的外部訓練，較難從內部訓練系統中看出實際參訓時數，另由於女性主管多身兼專業督導等工作，有紀錄的時數則較高。未來，將強化同仁更完整的填寫內外訓練資料，以求精準掌握時數狀況。

■ 鼓勵發表與服務創新

心路訂有「論文發表與教材輔具優異獎勵辦法」，鼓勵同仁系統性的彙整與反思實務工作經驗、進行發表，同時，也鼓勵同仁持續進行服務創新，依照服務對象的需求持續調整、優化自身的支持策略、教學方法。

我們在每年的 11 月進行獎勵徵件，邀請同仁挑選過去一年來的教案設計、輔具設計、職務再設計等成果，填具申請表單後送交執行長室進行彙整。徵件完成之後，執行長將會召集獎勵會議，遴選出優秀的教材與輔具。

2021 年，本會總計獎勵 1 篇研討會論文，17 件教材與輔具優異。獎勵金總計 20,000 元，禮盒 54 件。

■ 員工協助方案

心路訂有「員工協助方案推動實施辦法」，提供全會員工每人每年至多 6 小時的心理諮商。本會的行政管理部每年皆會發布合作之心理諮商單位，有諮商需求的同仁可自行申請使用。另外，本會員工若因業務而產生法律糾紛時，亦可透過員工協助方案申請法律諮詢服務。

4.3 薪資制度

■ 薪資概況

心路依據員工的學經歷、工作屬性與績效表現等因素進行核薪，並依照物價等因素進行結構調整。整體而言，心路除了外籍移工與庶務工作適用基本工資外，絕大多數的職位薪資皆高於基本工資。從薪資資料來看，基層行政職男性的經常性平均薪資為當年度基本工資的 1.36 倍。

2021 年薪資資料（依職別與性別分）

職別	性別	人數	月薪資中位數	月薪資平均數	平均數性別比
行政職	女	45 位	34,860	33,853	0.97
	男	6 位	33,300	32,844	
外籍移工	女	2 位	24,600	24,600	--
	男				
專業職	女	286 位	35,130	36,029	1.01
	男	61 位	34,800	36,411	
管理職	女	46 位	49,040	52,470	1.15
	男	12 位	62,840	60,428	

註：依 2021 年 12 月薪資報表之資料（含經常性薪資，不含其他加項及減項）計算

從性別的角度來檢視的話，管理職薪資平均數的性別比為 1.15，非管理職則在 0.97 到 1.01 之間。另一方面，就全會整體的角度來看，2021 年的組織薪資薪酬最高者的年薪與組織年薪中位數的比率为 2.48。

2021 年薪酬比

年度總薪酬比率

2.48

年度總薪酬增加百分比

$\frac{-1.33\%}{2.84\%} = -46.90\%$

註：1. 年度薪酬比率的計算方式為：組織最高年薪酬個人與組織其他人年薪酬中位數的比值；2. 年度薪酬增加百分比的計算方式為：組織最高薪酬者的年薪增加率，除以組織中位數者的年薪增加率；3. 因為 2021 年組織薪酬最高者的年薪增加率為負數，因此，薪酬增加百分比為負值。

除了正職同仁之外，心路在 2021 年共有 154 位庇護員工依產能核薪，^[13] 庇護員工的平均薪資為 7,821 元，薪資中位數為 7,540 元。

■ 薪酬與考核

心路訂有「薪酬管理辦法」，將本薪分為 11 個職等，並依職等明確劃分職級，同時，也規範各式獎金、加給、津貼與加班費的給予方式，從執行長到本會所有同仁皆適用此辦法，而非營利幼兒園依規定不適用本會規範。

為了激勵同仁並維持服務品質，心路也有制度化的考核方式。依照本會的「考核管理辦法」，通過試用期的正職同仁要在每年的年中與年底接受定期考核，考核項目圍繞著心路的六大核心職能，鼓勵同仁契合組織職能，並保持卓越、持續精進。

員工年度績效考核參與概況

	期中受考核比率	期末受考核比率
男性	93.6%	100%
女性	93.3%	93.7%
管理職	98.3%	98.3%
非管理職	92.5%	94.3%

在期末的考核結束後，主管如果想給予表現優異的同仁晉薪，可透過簽呈的方式辦理。一般而言，我們會在每年的三月統一進行晉級或調薪。如果涉及薪資結構的普遍調整，則須要經過董事會的決議。心路在 2021 年 11 月的董事會上，即決定自 2022 年起全面調薪 4%，希望能以此回應通貨膨脹的趨勢，給予同仁更好的支持。

■ 退休提撥

本會依照不同的法令，同時設有新制與舊制的退休金制度，2021 年認列的退休金總計為 15,191,043 元。

退休提撥列表

新制	
法源	《勞工退休金條例》
機制	按月提撥員工每月薪資 6% 至勞工保險局的個人新制退休金帳戶
金額	14,402,933 元
舊制	
法源	《勞動基準法》
機制	依照員工退休前六個月的平均薪資計算退休金
金額	788,110 元

[13] 1 名庇護員工於 12 月上旬離職，故列入薪資資料，但不列入 2021 年員工數量之計算。

4.4 福利制度

心路訂有「福利管理辦法」，依據《勞動基準法》與相關保險規範，提供同仁勞保、健保與團體保險，也有陪產、生育與育嬰假等假勤制度。在獎金的部分，我們則明定提供非管理職的同仁全勤獎金，全會同仁皆有端午與中秋禮金，以及婚喪生育的慰助金。為了獎勵同仁久任，心路也有資深員工獎金的設計。

員工福利一覽表

項目	給付
全勤獎金	每月 8 百元。
端午禮金與中秋禮金	每次 2 千元。
年終獎金	農曆春節前發放，依董事會決議之基數計算給付。
資深員工獎金	年資滿 5 年即給付 1 萬元，每 5 年增加 1 萬元。 任職滿 30 年給付 6 萬元（最高）。
結婚禮金	每次 3,200 元。
喪事慰助金	每次 2,100 元。
生育補助	每胎 1 萬元。
住院補助	每次 2 千元。
春酒	每年舉辦。
員工健檢	每兩年一次。

■ 帶薪疫苗假

在 COVID-19 的防疫目標下，心路鼓勵同仁施打疫苗，與社會共同抗疫，更維持服務的穩定，因此，本會提供同仁每次兩小時的帶薪疫苗假。在實體服務因疫情而暫停的三級警戒期間，我們也建議單位主管適度調整業務屬性，盡可能讓同仁採行有意義的輪班或居家辦公，確保同仁不會因為配合防疫而受到傷害。

■ 留職停薪

心路訂有「留職停薪管理辦法」，明確規範同仁因育嬰、侍親或進修等因素而需留職停薪等流程。在 2021 年間共有 9 人申請育嬰留職停薪，並有 7 位同仁復職，復職率為 77.78%，育嬰留停後復職滿一年的比率為 92.31%。

2021 年育嬰留職停薪資料

項目	男性	女性	總計
可申請育嬰留職停薪的人數	12 位	37 位	49 位
實際申請育嬰留職停薪的人數	3 位	6 位	9 位
育嬰留職停薪後復職的人數	1 位	6 位	7 位
育嬰留職停薪後的復職率	33%	100%	77.78%
育嬰留職停薪後復職滿 12 個月的人數	1 位	11 位	12 位
育嬰留職停薪後的留任率	100%	91.67%	92.31%

註：1. 「可申請育嬰留職停薪的人數」以 2019 年至 2021 三年間有申請產假、陪產假之員工數量；2. 復職率之計算方式為：實際於 2021 年復職之人數除以應於 2021 年復職之人數；3. 留任率的計算方式為：2020 年復職且於 2021 年復職滿 12 個月的人數除以 2020 年復職的實際人數。

4.5 職業安全

心路十分在意每位同仁的職業安全，我們的職業安全措施包含風險管理、教育訓練。本會運用「危機預防及緊急應變處理辦法」所規範的通報資料，進而分析出與職業安全相關的風險。

心路基金會常見職業安全風險

風險場域	風險來源	防治方式
通勤過程	交通意外	定期提醒員工道路安全，天候不佳時會寄發信件提醒員工通勤時多留意。
服務提供	服務對象的攻擊行為	安裝緊急呼叫的設備，提供同仁人身安全的相關訓練支持。
	傳染性疾病	定期進行感染管控的訓練，在服務期間及時留意服務對象與同仁的身體狀況。
工作空間	物料擺放較高、環境悶熱不通風	定期檢視環境安全狀況，擬定環境調整的計畫，並提醒同仁落實職業安全的相關防護措施。
	設備老舊、環境設計的安全性不足	定期檢視設備安全狀況，確保設施設備狀態穩固，並提醒同仁落實職業安全的相關防護措施。

註：以危機通報中常見的一般受傷狀況為準。

為了有效降低風險，心路要求各服務單位逐年檢視單位內常見的風險事件，針對容易發生的風險事件提出因應措施，降低風險的可能與危害。心路也依法提供同仁定期的健康檢查，並在

2022 年開始，逐步設計健康服務策略。在教育訓練的面向中，除了提供新進人員職業安全相關的訓練外，各單位也會視業務需求增加職安課程，包含社工人身安全、消防逃生等等。在 2021 年間，計有 1 位同仁遭遇職業災害送勞保局認定。

2021 年職業災害狀況

	員工		非員工	
	男性	女性	男性	女性
職業傷害造成之死亡數量	0	0	0	0
職業傷害造成之死亡比率	0	0	0	0
嚴重的職業傷害數量	0	0	0	0
嚴重的職業傷害比率	0	0	0	0
有紀錄的職業傷害數量	0	1 件	0	0
有紀錄的職業傷害比率	0	1.3%	0	0
職業傷害主要類型	無	交通	無	無
工作時數	156,736	771,776	無資料	無資料

註：1. 職業傷害死亡比率：(死亡人數 ÷ 總工時) × 1,000,000

2. 嚴重的職業傷害：六個月尚未恢復者

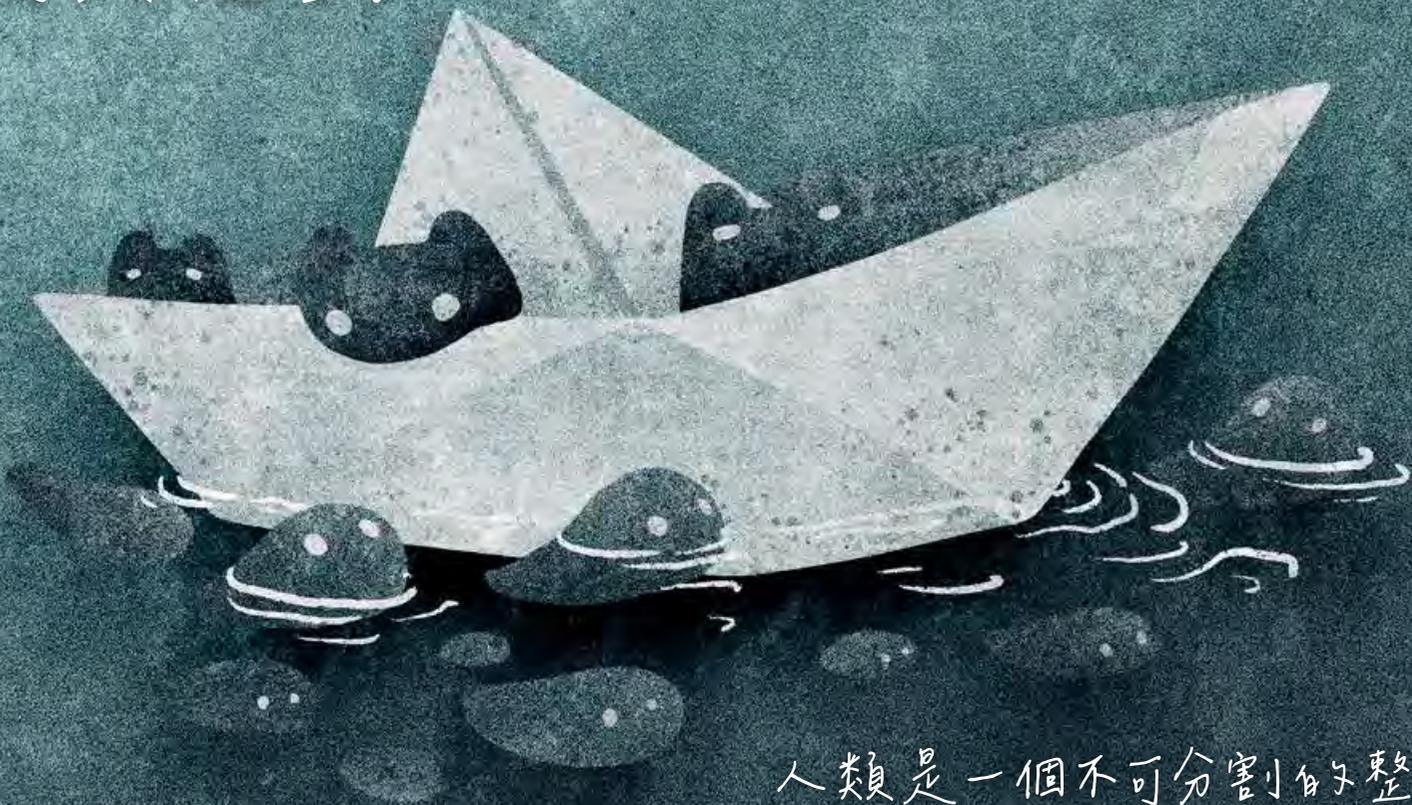
3. 嚴重的職業傷害比率：(嚴重的職業傷害人數 ÷ 總工時) × 1,000,000

4. 有紀錄的職業傷害數量，送勞保局認定且恢復期未達六個月以上者

5. 有紀錄的職業傷害比率：(有紀錄的職業傷害人數 ÷ 總工時) × 1,000,000

為強化職業安全，本會在 2022 年逐步提出〈職業安全衛生工作守則〉、〈承攬商職業安全衛生管理計畫〉與〈夜間工作安全衛生預防計畫〉等草案，希望能持續完善基金會的職業安全建制。

第五式：成人之美



人類是一個不可分割的整體。

— King 2019 / 謝佩姣譯 2022: #1784

5.1 正直挺身

2021 年是與 COVID-19 緊密交手的一年，我們全力配合防疫工作，與大家共同期盼疫情平息，能有恢復常態的一天。不過，疫情最讓我們掛心的，是當日常遭遇了不確定而面臨中斷時，我們如何以自身的力量重新連結搭橋，讓需要我們支持的身心障礙者，可以在疫情期間仍然獲得足夠的支持。

在疫情的三級警戒期間，身障機構的實體服務幾乎全面暫停，不過，我們的一線服務同仁仍然堅守崗位，運用遠端的工具實現停課不停學。在這個過程中，我們看見助人工作者如何順應困境、貼近差異，更看見美好的事物如何在困厄的年代中，利用綿密的協作網絡而成為可能。

網路是我們最容易想到的遠端工具，打開視訊就能做到遠距關懷，也可以透過視訊進行活動和課程。不過，考量到服務對象與其照顧者的數位能力差異，我們也有不少單位利用電話提供關懷，了解服務對象在家中的狀況，也掌握家長與手足的狀態。當我們從服務對象的需求和差異出發，支持的設計與途徑也就變得豐富多樣。

■ 遠距的早期療育服務

從心路早療機構的夥伴身上，我們看見的是無限的創造力。夥伴快速的應變與調整，投入線上與直播的影片，也鼓勵家長善用家中設備與資源，有目標地進行居家療育活動。此外，也有夥伴設計了居家可操作的教材包，讓家長可以透過親子動手的小活動，實現早療所需的練習。

要做到有效的遠距支持，相當依賴縝密的前置工作。從資源與需求的盤點，再到貼近家庭的自然情境給予建議，這都在提醒我們，疫情下的早療服務需要回到每個家庭的脈絡，與家長、手足一起合作。在各個過程中，專業工作者的任務是「尊重家庭於疫情（期間）好好生活的重要，融入自然情境提供支持，促進親子間的正向互動及生活參與，」本會新竹中心的楊玉玲主任在一篇回顧遠距服務歷程的文章中提醒我們：「支持家庭能舒服自在地與孩子同在，自然便能帶動孩子的進步與成長。」



居家課程影片



居家教材包



疫情生活提案



疫苗施打教學影片

■ 轉譯防疫資訊

心路始終相信，智能障礙者有權為自己做決定，而這些決定要有意義，則有賴於獲取有品質的資訊、有人能共同討論。因此，在防疫的目標下，我們也看到提供成年智能障礙者服務的夥伴，運用活動設計與影片，積極的轉譯防疫資訊，協助服務對象做好防疫工作，甚至，是提供施打疫苗的資訊，協助服務對象決定是否施打疫苗。

我們始終認為，以支持為基底的照顧工作是一項專業。良好的支持不是單向的看顧，而是把智能障礙者視為一起工作的主體，促成服務對象在自身的條件下持續成長、有機會為自己做決定，同時，成為主要照顧者的後盾。疫情的介入讓我們無法實體提供支持，必須轉向借助主要照顧者的雙手，讓專業支持成為更緊密的多方共做。

■ 另疫面

防疫工作的正面，是彼此團結，共同忍耐。因為疫情期間的共同努力，讓整個社會更願意肯定彼此的付出，但是，疫情確實也讓我們發現一些困難，這些防疫工作的另外一面，讓我們對於服務有了更多的省思。

為了強化服務與智能障礙者的連結，我們十分在意支持強度量表、生活品質量表等工具的應用，希望能以此掌握支持的落實如何對服務對象產生改變。在 2022 年的「群的__ __：智能障礙服務的共作與集思」研討會中，心路新興中心的楊玉蓮主任提到，當她檢視了單位內 2019 年與 2021 年的生活品質量表時，發現在疫情發生之後，單位的服務對象沒有機會到常去的店家購物、無法從事日常的社區活動，結果是在社區融合的領域中產生顯著的負向影響。當三級警戒結束，服務對象回到機構之後，工作人員赫然發現，儘管只是經歷幾個月的時間，服務對象的退化就已然明顯可見。

在疫情還看不見盡頭時，我們一度相信，防疫生活就是新的常態。那時，我們討論減少接觸、遠距虛擬，在緊迫的氛圍中，被迫快速習慣視訊、在家辦公、生活即工作，但是，如果少了空間轉換、少了實際接觸，那屬於智能障礙服務的新常態會是什麼？我們如何提供支持，讓需求各異的服務對象理解疫情下的生活，在新的常態中走出生命的可能？這些問題暫時還沒有答案，但將成為我們疫後思考的基礎，讓服務得以被打磨，持續開出美好的成果。

在這段歷程裡，我們透過工具的校正，不斷的省思，希望在追求服務品質的修練中，藉由彼此的清澈看望、共同協力對齊，拿捏前行的方向。



5.2 對話破框

從 2006 年開始，心路利用培訓的方式，支持專業工作者提供智能障礙者性別教育，並把性別議題與日常服務結合。心路成立了性別研發（Gender Research Development, GRD）團隊一路扶持共學，並在中華民國聯合勸募協會（下稱聯合勸募）的長期支持下，逐步建構出能對外提供輔導的專業支持模式。

無可諱言的，投身智能障礙者的性別教育，是因為心路的同仁曾經在性別服務的過程中無所適從。而性別教育的困難更在於，就算已經有了成熟的資源，仍然需要在機構的生態中進行調適、需要考量服務對象的需求重新設計、編排。這些實務工作上的看見，都讓我們認為必須要正視自己的角色。「我曾經問過我們的男性青年，性教育對他來說是什麼？」心路 GRD 的召集人黃如玉主任從服務對象的口中尋找答案，她發現，如果把性別教育放進一個人的生命歷程裡時，性別教育一點都不特別：

青年告訴我：「性教育就跟幫助我們工作一樣。」因為青年在工作的過程中會犯錯，這時候，我們的就業服務就去幫忙他從錯誤中學習、把工作上的事情做好。同樣的，性別教育就是當青年要交朋友、要建立親密關係的時候，有一群專業工作者能夠給予青年支持，讓青年可以一步一步把關係建立起來。如果工作、生活都可以有人支持，那麼，為什麼認識自己、交朋友、建立關係就要被當成一件特別的事情？

用最簡化的方式看，心路組建團隊、整合資源、提供性別的專業支持的歷程，其實就是從哪裡跌倒，就從哪裡站起來——只要站起來就好了。但是，當我們來到提供專業人員陪伴與支持現場時，我們會發現，最重要的，其實是我們都曾經跌倒，曾經不知所措。

■ 盡情照亮

在 2020 年 3 月，心路 GRD 團隊與國立高雄師範大學性別教育研究所的陳伯偉副教授合作，承接了衛生福利部社會及家庭署的「109 年培力身心障礙福利機構製作性侵害防治初級預防教材教法試辦計畫」，利用四個月的時間培力輔導台灣 15 家身障機構，並在 2021 年 1 月舉辦「盡情照亮」成果展，當天有超過 170 位專業工作者參與，活動滿意度整體高達 9.7 分。



盡情照亮－教材觀摩

盡情照亮－成果發表



傳「性」福：彙編執行

尤努斯獎評選報告



■ 傳「性」福

心路 GRD 團隊也在 2021 年執行聯合勸募所支持的專業服務方案：傳「性」福——智能障礙服務專業工作者性教育協力交流與經驗彙編計畫。傳「性」福方案的目標是，提供身障機構的工作者專業支持，優化機構中與性相關的支持，以此做到為智能障礙者倡權的工作。本方案在 2022 年 12 月中央大學尤努斯社會企業中心所辦理的尤努斯獎中，獲得社會影響力組的優選。

■ 繞彎而進

在從事性別支持的過程中，GRD 的夥伴發現，除了工作人員的性別價值觀是否到位，最困難的議題，往往是害怕智能障礙者犯錯。對於在日常工作中疲於奔命的專業工作者來說，犯錯可能意味著大量的處遇工作，主要照顧者的不諒解，甚至是司法層面的善後，成本太高、關關難過，於是，避免犯錯成為工作者最常用來「收回」智能障礙者性健康權的理由。

只是，我們有可能在不犯錯的狀況下，成為更好的自己嗎？GRD 的夥伴在尤努斯競賽的報告中，很坦誠地說明自身在學習過程中，如何犯錯、如何看見自己的不足，如何一路克服然後站在講台上。當我們對比自省的過程與智能障礙者的境遇，才發現這幾乎是種特權，於是，團隊在投影片中寫下：

性是我們生命中重要的一部份，對障礙者來說也是如此，我們會在愛裡跌跌撞撞，對障礙者來說也是如此。如果我們不用生來一百分，如果犯錯，從來都不是我們不應該學習、不應該嘗試的理由，那麼，對障礙者來說也是如此。

透過強調容錯與修補的培力，我們期待從犯錯中看見希望，從希望中深化責任。我們希望這個社會可以允許智能障礙者犯錯，同時，我們也希望大家可以理解專業工作者的左支右絀，如果前進有時曲折蜿蜒，那我們就要有更多的耐心，去等待長遠的收穫。彼此理解，讓我們走向作伙修補，避免指責，才能讓我們看見，在智能障礙者的性別議題上，機構的人力配置、法規文化、工作人員的知識賦權都是限制。作為專業工作者，我們有責任提升智能障礙者的福祉，確保生活品質。心路也希望善盡自己的能力，跟上許多前輩的腳步共同促成智能障礙者的性健康權。我們也呼籲，國家有責任給予服務單位更穩固的資源，更積極的回應專業工作者的困境。



5.3 華麗轉身

為了持續精進服務，心路一直鼓勵同仁創新。不過，我們不希望創新的結果是製造出大型的一次性教具，因此，我們在獎勵創新的同時，也會期待這些創新可以是搭配生活中器物的重新設計，或者，可以在多種情境下被重新應用。

■ 器物的轉身

在同仁的創意中，我們看到了日常器物華麗轉身的機會。在同仁的創意之下，濕紙巾的盒子搭上紙箱之後，可以做成記憶配對的教材，讓接受早療服務的幼生動手認識圖卡，進行相同或相關的配對活動；把電動釣魚機的外觀重新設計，換成猜拳或骰子點數的圖片，協助手部功能不佳，但認知能力良好的幼生，可以輕易共同參與猜拳或擲骰子的活動。



記憶對對碰



轉轉樂

■ 活動的轉身

在自我倡議的理念下，我們也將為自己做決定的機會引入服務中。心路成人日間機構的同仁利用透明管與乒乓球，製成可重複利用的投票工具，邀請服務對象決定餐點、決定親子日的地點，也可以用來決定其他公共生活中的大小事。除此之外，為了支持服務對象了解健康飲食的觀念，同仁利用電冰箱的紙箱製成超大型的大富翁教具，放入各類飲食的重要知識，讓服務對象在玩樂中認識食物、複習知識，而這個大富翁背板，也可以在不同主題的學習中重複使用。



由你來決定



健康大富翁

■ 人的轉身

無論是早療還是成人服務，教案、教學活動與日常支持，都是為了利用專業的照顧服務，讓服務對象持續進步，貼近服務對象的需求與想望。心路日間作業設施的同仁發現，製作紙捲筆能讓服務對象獲得許多成就感，但服務對象也可能因為手部的精細動作困難、無法精準捲筆，導致在製作時充滿挫折。因為看見這樣的需求，心路的同仁積極設計合適的輔具，希望能協助服務對象克服困難，獲得成就感。終於，心路工坊的同仁製作出「筆蓋形單手捲紙機」，支持服務對象能更好的完成紙捲筆的任務，同時，這項輔具設計也獲得了「第07屆職務再設計創意競賽」動作障礙設計組第三名。



筆蓋型單手捲紙機

獲獎照片



透過職務再設計，我們乍看之下，是在支持產品製作的過程，讓認知障礙、精細動作困難的服務對象可以利用機器執行任務。我們確實看到，在使用輔具後，無論是良率還是製作速度，都有非常顯著的提升。但更重要的是，這也支持了服務對象成為更好的自己，當工作不再意味著挫折，當自己的努力也能被認可，服務對象無論是在活動的自信心、個人表達與情緒狀態，都能夠有所進步。



第六式：協力更好

我們要對自己的行動負責……要停止繼續摧毀這個出生之地，
這個人類未來唯一的居所。

— Wilson 2013 / 鄧子衿譯 2018 : 271

6.1 但求無傷

對心路而言，環境議題相當陌生，也是我們在書寫永續報告時最大的學習。只是，我們過去不曾針對能源使用進行盤點，也缺乏相應的建制，只能依賴水、電費的帳單資訊來描繪能資源使用的部分面貌。儘管帳單計算的區間不會完全與該年度的頭尾吻合，無法精準呈現出整年度的使用量，但就呈現使用趨勢變化來說，這些資料仍有參考意義。整體而言，心路所有單位在 2021 年用電量達 132.3 萬度，與 2020 年相比少了 7.8 萬度。

兩年用電狀況

	2020 年使用量	2021 年使用量	與前一年變化
庇護體系	509,602 度	473,445 度	-36,157 度
成人機構	440,623 度	433,979 度	-6,644 度
兒童服務	261,755 度	235,920 度	-25,835 度
社區服務	112,295 度	105,227 度	-7,068 度
其他	77,543 度	74,775 度	-2,768 度
總計 (度)	1,401,818 度	1,323,346 度	-78,472 度
總計 (千焦耳)	50 億 4654 萬	47 億 6404 萬	-2 億 8249 萬

註：1. 其他包含就業服務與行政後勤等單位；2. 本會電力使用皆購自台灣電力公司，屬於非再生能源；3. 用電度數 $\times 3.6 \times 10^6$ 即為焦耳，將焦耳數除以一萬，即為千焦耳。

另一方面，心路 2021 年的總用水量達 26 百萬公升，較前一年減少了 5 百萬公升。本會所有的水資源皆購自水公司或台北自來水事業處，並無使用地下水。此外，本會的慈佑庇護工場因有洗衣業種，依法繳納汙水處理費。

兩年耗水狀況

	2020 年使用量	2021 年使用量	與前一年變化
庇護體系	12,442 度	9,939 度	-2,503 度
成人機構	13,207 度	11,068 度	-2,139 度
兒童服務	3,319 度	2,931 度	-388 度
社區服務	1,682 度	1,483 度	-199 度
其他	684 度	771 度	87 度
總計 (百萬公升)	31.334	26.192	-5.142

註：1. 其他包含就業服務與行政後勤等單位；2. 用水 1 度即為 1 萬公升，將用水度數加總後除以一萬，即為百萬公升。

整體而言，心路在 2021 年的水電量皆有下降。不過，我們在分析這些資料的時候發現，主要的變化是來自服務機構、庇護工場的水、電使用量下降，而下降幅度劇烈的時間也剛好是因為防疫而暫停服務的月份，因此，可推知這些變化反映了疫情的衝擊。事實上，在實體服務恢復後，能源使用狀況逐步恢復。

在書寫報告的過程中，我們更加確信，對環境友善也是心路重要的永續目標，而減少能源與資源的耗用，則是達成環境友善的重要途徑。由於資料的限制，我們尚無法建立耗能指標，無法依強度來計算能源使用的變化量，這都是心路未來需要持續投入的地方，更進一步說，我們除了審視不足，意識到調整與調適已然刻不容緩，也希望能從社會服務的角度出發，提出能結合並體現「人的創意、樂趣與生命力」的永續關照。

6.2 助人者言

因為編寫永續報告書的緣故，我們的團隊在邀請服務對象進行訪談時，也會開啟關於氣候變遷、能源轉型的討論。透過這些討論，我們想知道接受心路服務的智能障礙者如何認識環境議題，如何看到環境議題與自身的關係。

我們發現，比起氣候、能源等詞彙，服務對象對於「環保」比較理解，並能舉出相當多的日常行動，包含：資源回收、隨手關燈、騎腳踏車或搭捷運、冷氣的溫度不要太低、不要浪費食物跟水，甚至還有使用環保杯等等。而有豐富社區生活經驗的服務對象還會進一步告訴我們，城市裡越來越容易看見的電動公車、電動機車與電動車，也是環保的一種，可以減少都市裡的廢氣汙染。

■ 接住微小的煩惱

幾乎沒有例外的，服務對象都會說，地球只有一個，因此，環保真的很重要。但是，當我們問到服務對象會為環保而做哪些行動時，得到的回應卻寥寥可數。

一位男性的服務對象告訴我們，他知道冷氣不要開太冷，「冷氣太冷的話，很浪費電，而且電費也會很貴，然後，家人也會不開心。」那麼，他都開幾度呢？大概十六度左右，最高不能高於二十度。他非常坦承的說：「如果房間不涼，會覺得不舒服。」

當我們向機構的工作夥伴提到節能議題時，也從同仁的回應中，看見一個類似的模式：「我們的冷氣溫度都設定滿高的，高到我們自己都覺得很熱。」不過，冷氣溫度不能太低，主要是出於不希望電費太高的緣故。對於溫度，工作夥伴會告訴自己必須要忍耐，但冷氣溫度不夠低，在服務現場卻會有麻煩：「服務對象太熱的時候都會躁動，我們就會很困難。」

在這些簡短的討論中，我們看見的，是在永續的發展里程中，一路上肯定需求的差異、日常的煩惱，積極尋找支持的方法。對於認知與表達能力都比較受限的智能障礙者來說，當環境不夠舒服時，利用行為躁動就成為表達唯一的方法。對於認知較好的智能障礙者來說，如何兼顧節能與舒適、讓環保可以知行合一，則需要專業人員更多的支持。

■ 保留更多的機會

當我們跟一位在加油站就業的男性服務對象談到永續時，他告訴我們：「我們加油站的站長跟同事都會說，電動車會越來越多。」是哪種電動車？「目前看到比較多是機車，汽車也有。」事實上，根據我們國家的能源轉型策略，我們希望能在 2040 年達到新售的電動車比例達 100%。那會擔心嗎？「如果大家不加油，那當然是我們有（障礙）手冊的會沒有工作。」其實，所謂的困難不只是失業，連失業後的調整也是困難重重。對於轉換工作的前景如何，服務對象沒有想像，只是告訴我們：「一般人就算要換工作，也比較有機會。」

對於需要更加努力，才能謀得工作的智能障礙者來說，儘管看見轉型的徵兆，卻因為缺乏資源與機會而難以做出妥適的應變。我們問服務對象，如果會對這個變化感到擔心，那是否有人可以商量呢？「不知道可以問誰。」他回答我們。這提醒我們，雖然我們期待能源轉型能帶來更永續的環境，但在這條永續之路上，智能障礙者的需求與福祉仍應該被看見，在轉型的過程中，整體社會應該保留更多的時間與機會，攜手智能障礙者進行調適與應變，讓轉型更公正。

■ 促成更多的參與

在進行服務對象的訪談時，我們也會遇到許多同仁的關心，專業工作者們關注我們所討論的議題，與我們一起腦力激盪、討論解方。「這些環境相關的議題怎麼這麼複雜，」某位女性主管在討論稍告段落的時候，嘆了口氣說：「就連我自己要理解都很困難了，我要怎麼才能讓我們的青年知道？」

於是，我們看到了縫補的機會。我們認為，在永續的過程中，應該要促成更多的社會參與，無論是提供專業人員資源與訓練，還是提供設計制度性的機會讓智能障礙者表達自身的需求與意見。「沒有我的參與，不要替我做決定。」(Nothing about us, without us.) 是障礙者權利倡議的重要精神，我們認為，如果專業人員未被培力、無從了解，就不可能有辦法支持智能障礙者面對轉型，如果智能障礙者無從參與，這些轉型策略將無法更全面、更包容。

我們始終相信，一個能讓障礙者安穩生活的社會，將會是一個幾乎對所有人都能夠友好的社會。在為智能障礙者倡權的過程中，心路企求的，是能與大家站在一起，為了更具生命力的未來前進。

6.3 永續向前

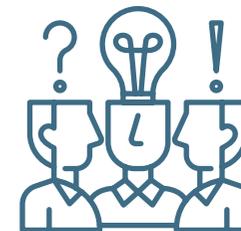
■ 與更好的環境共同前進

心路承諾，會將永續工作列入中長程目標，並在未來的三年內逐步訂定符合永續精神的管理策略。包含，針對綠色採購的資料進行管理、擬定會內的責任採購辦法、設定能源盤點的方案，作為設定減碳目標的基礎。



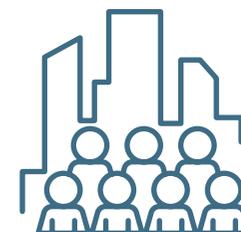
■ 與更好的團隊共同前進

心路承諾，從 2023 年開始，規劃將永續議題列入會內的教育訓練項目，與同仁共享永續的理念精神、共同參與組織的永續進程，力求在三年內做到由下而上的永續實踐，將永續議題融入服務。



■ 與更好的社會共同前進

心路承諾，會積極倡議智能障礙者參與社會轉型，包含，能源轉型相關的社會倡議。



附錄一：群的自由式

在我們這個時代的城堡之外，架設兼容並蓄的帳篷，
並且建造以使命為驅動力的村莊。

— Kanter 2020 / 沈聿德譯 2022: 22

「你會游自由式嗎？」

聽到這個問題的時候，你是不是也跟我們一樣，會想到把一隻手打直，另一隻手曲起向後，往前滑水的畫面。接著，我們可能用上動態感的詞彙描述，也許再靈動的透過肢體動作說明換氣的方式，來說明自由式是怎麼一回事。

可是，為什麼這叫做自由式？根據國際游泳聯合會（FINA）的規範，自由式是一個比賽項目，在這個項目中，只要不是仰式、蛙式與蝶式，就可以稱做 freestyle —— 也就是自由式。「小等一下！」這裡是不是太奇怪了？「如果自由式並非單一姿勢，為什麼提到自由式的時候，我們都會想到一樣的畫面？」

有些說法認為，這是因為，我們印象中的「自由式」是屬於游起來最快的幾種方法，而在分秒必爭的競賽環節中，越快的方法就會被優先保留，漸漸的，我們的自由式就只剩下特定泳姿了。此時，我們赫然察覺，在自由的框架底下，我們未必能看見秩序繽紛的景色——有時，反而是單一到讓我們忘記自由的許諾。

這提醒了我們，與自由同樣重要的，是我們能打從心裡相信，生命可以擁有不同樣貌，此時，秩序繽紛的社會才有可能到來。於是，我們想把「群的自由式」當成一段邀請，邀請你跟我們一起審視屬於心路的數據資料與日常故事。在編寫報告的初期，我們曾認為組織與 GRI 指標扞格不入，但隨著討論與書寫的進展，我們從中看到許多值得組織精進與學習之處方，因此，也許略嫌簡單，不過，我們已盡了最大力氣的呈現相關資訊，下一步，希望能讓故事延伸豐富的思想，讓數據指引前進的方向。

其實，《群的自由式》即是組隊打怪、成群協作的產物。在過去一年間，心路與財團法人陽光社會福利基金會（下稱陽光基金會）、科學月刊社，以及林堉璘基金會等單位的夥伴共學。林堉璘基金會的韻如主任與靖華專員引介永續新知，協助處理繁瑣的行政工作；陽光基金會的淑翎主任引介臉平權的倡議，讓我們留意到報告要更貼近專業服務的脈絡；科學月刊社的軒翎副總編輯則提及環保印刷等方法，促成心路持續思考自身的調適策略。我們在編寫報告前，曾接受財團法人永續能源研究基金會提供的課程，在過程中，也有陳耀德老師的協助，供我們持續前進與校正；最後，陽光伏特家的惠萍共同創辦人在心路研討會中提供寶貴回饋，讓我們在永續的路上邊開火邊移動；而財團法人富邦文教基金會的伊庭專員也協助我們進行能源使用的資料蒐集，並持續提供心路執行建議。

最後，感謝你翻開這本報告書，並陪著我們走到這裡。

附錄二：GRI 準則揭露項目對照表

我們常認為進步就代表擁抱新事物。
不過，有時候你必須回頭望才能看見未來。

— Friedman 2021 / 陳信宏譯 2022: #1476

■ GRI2：一般揭露 2021

	揭露項目	揭露章節	頁碼
組織與報導	2-1 組織詳細資訊	1.1 用心多行	06-07
	2-2 組織永續報告中包含的實體	關於報告書	02
		1.1 用心多行	07-08
	2-3 報導期間、頻率及聯絡人	關於報告書	02
	2-4 資訊重編	不適用，為本會第一本	
活動與工作者	2-5 外部保證／確信	關於報告書	02
		附錄三	57-58
	2-6 活動、價值鏈和其他商業關係	1.1 用心多行	06
	2-7 員工	4.1 幸福職場	30
	2-8 非員工的工作者	1.1 用心多行	06
治理	2-9 治理結構及組成	3.1 治理架構	24
	2-10 最高治理單位的提名與遴選	3.1 治理架構	24
	2-11 最高治理單位的主席	3.1 治理架構	24
	2-12 最高治理單位於監督衝擊管理的角色	3.1 治理架構	24
	2-13 衝擊管理的負責人	1.2 用心顧守	10
	2-14 最高治理單位於永續報導的角色	2.1 見自己	16
	2-15 利益衝突	3.1 治理架構	24
	2-16 溝通關鍵重大事件	3.1 治理架構	24

	揭露項目	揭露章節	頁碼
治理	2-17 最高治理單位的群體智識	3.1 治理架構	25
	2-18 最高治理單位的績效評估	1.2 用心顧守	10
	2-19 薪酬政策	3.1 治理架構	24
		4.3 薪資制度	33
	2-20 薪酬決定流程	4.3 薪資制度	34
	2-21 年度總薪酬比率	4.3 薪資制度	33
策略、政策和實踐	2-22 永續發展策略的聲明	董事長的話	03
		6.3 永續向前	48
	2-23 政策承諾	3.2 風險管理	25-26
		3.5 法令遵循	28
	2-24 納入政策承諾	1.2 用心顧守	10
		3.4 誠信經營	27
	2-25 補救負面衝擊的程序	3.4 誠信經營	27
	2-26 尋求建議和提出疑慮的機制	2.2 見天地	19
	2-27 法規遵循	3.5 法令遵循	28
	2-28 公協會的會員資格	1.2 用心顧守	10
利害關係人議和	2-29 利害關係人議合方針	2.2 見天地	17-18
	2-30 團體協約	不適用，無公會	
		4.1 幸福職場	30

■ GRI3：重大主題 2021

指標	揭露項目	揭露章節	頁碼
3-1	決定重大主題的流程	2.1 見自己	16-17
3-2	重大主題列表	2.3 見眾生	21
3-3	重大主題管理	2.3 見眾生	22

■ 主題準則：自訂之重大性議題

主題	揭露章節	頁碼
透明合法的制度	3.4 誠信經營	27
	3.5 法令遵循	28
倡議不歧視與無障礙	5.2 對話破框	40-42
	6.2 助人者言	47-48

■ 主題準則：GRI200 系列

GRI 主題	揭露要求	揭露章節	頁碼
GRI 201 經濟績效 2016	201-1 組織所產生及分配的直接經濟價值	1.2 用心顧守	09
	201-3 確定給付制義務與其他退休計畫	4.3 薪資制度	34
	201-4 取自政府之財務援助	1.2 用心顧守	09
GRI 202 市場地位 2016	202-1 不同性別的基層人員標準薪資與當地最低薪資的比率	4.3 薪資制度	33
	202-2 雇用當地居民為高階管理階層的比例	4.1 幸福職場	30
GRI 203 間接經濟衝擊 2016	*203-1 基礎設施的投資與支援服務的發展及衝擊	1.3 用心服務	11
	203-2 顯著的間接經濟衝擊	5.1 正直挺身	38-39
GRI 204 採購實務 2016	204-1 來自當地供應商的採購支出比例	5.2 對話破框	40-42
		1.4 用心共作	13

註：標記 * 者為本會鑑別之重大性議題所對應之 GRI 指標。

■ 主題準則：GRI300 系列

GRI 主題	揭露要求	揭露章節	頁碼
GRI302 能源 2016	302-1 組織內部的能源消耗量	6.1 但求無傷	46
GRI303 水與放流水 2018	303-3 取水量	6.1 但求無傷	46

■ 主題準則：GRI400 系列

GRI 主題	揭露要求	揭露章節	頁碼
GRI401 勞雇關係 2016	401-1 新進員工和離職員工	4.1 幸福職場	31
	*401-2 提供給全職員工（不包含臨時或兼職員工）的福利	4.4 福利制度	35
	401-3 育嬰假	4.4 福利制度	35
GRI404 訓練與教育 2016	*404-1 每名員工每年接受訓練的平均時數	4.2 員工提升	32
	404-2 提升員工職能及過渡協助方案	4.2 員工提升	32
	404-3 定期接受績效及職業發展檢核的員工百分比	4.3 薪資制度	34
GRI405 員工多元化與平等機會 2016	405-1 治理單位與員工的多元化	3.1 治理架構	24
	405-2 女性對男性基本薪資與薪酬的比率	4.1 幸福職場	30
GRI406 不歧視 2016	406-1 歧視事件以及組織採取的改善行動	無歧視事件	
	415-1 政治捐獻	無政治捐獻	
GRI417 行銷與標示 2016	417-1 產品和服務資訊與標示的要求	1.4 用心共作	12
	417-2 未遵循產品與服務之資訊與標示相關法規的事件	無違反事件	
	417-3 未遵循行銷傳播相關法規的事件	無違反事件	
GRI418 客戶隱私 2016	418-1 經證實侵犯客戶隱私或遺失客戶資料的投訴	3.3 資安管理	26

註：標記 * 者為本會鑑別之重大性議題所對應之 GRI 指標。

附錄三：查證聲明書



獨立保證意見聲明書

2021 年心路基金會永續報告書

英國標準協會與財團法人心路社會福利基金會(簡稱心路基金會)為相互獨立的公司，英國標準協會除了針對2021年心路基金會永續報告書進行評估和查證外，與心路基金會並無任何財務上的關係。

本獨立保證意見聲明書之目的，僅作為對2021年心路基金會永續報告書所界定範圍內的相關事項進行保證之結論，而不作為其他之用途。除對查證事實提出獨立保證意見聲明書外，對於其他目的之使用，或閱讀此獨立保證意見聲明書的任何人，英國標準協會並不負有或承擔任何有關法律或其他之責任。

本獨立保證意見聲明書係英國標準協會審查心路基金會提供之相關資訊所作成之結論，因此審查範圍乃基於並侷限在這些提供的資訊內容之內，英國標準協會認為這些資訊內容都是完整且準確的。

對於這份獨立保證意見聲明書所載內容或相關事項之任何疑問，將由心路基金會一併回覆。

查證範圍

心路基金會與英國標準協會協議的查證範圍包括：

1. 本查證作業範疇與2021年心路基金會永續報告書揭露之報告範疇一致。
2. 依照AA1000保證標準V3的第1應用類型評估心路基金會遵循AA1000當責性原則(2018)的本質和程度，不包括對於報告書揭露的資訊/數據之可信賴度的查證。

本聲明書以英文作成並已翻譯為中文以供參考。

意見聲明

我們總結2021年心路基金會永續報告書內容，對於心路基金會之相關運作與永續績效則提供了一個公平的觀點。基於保證範圍限制事項、心路基金會所提供資訊與數據以及抽樣之測試，此報告書並無重大之不實陳述。我們相信有關心路基金會的環境、社會及治理等績效資訊是被正確無誤地呈現。報告書所揭露之永續績效資訊展現了心路基金會對識別利害關係人的努力。我們的工作是由一組具有依據AA1000保證標準V3查證能力之團隊執行，以及策劃和執行這部分的工作，以獲得必要之訊息資料及說明。我們認為就心路基金會所提供之足夠證據，表明其符合AA1000保證標準V3的報告方法與自我聲明依循GRI永續性報導標準則係屬公允的。

查證方法

為了收集與作成結論有關的證據，我們執行了以下工作：

- 對來自外部團體的議題相關於心路基金會政策進行訪談，以確認本報告書中聲明書的合適性
- 與管理者討論有關利害關係人參與的方式，然而，我們並未直接接觸外部利害關係人
- 訪談4位與永續性管理、報告書編製及資訊提供有關的員工
- 審查有關組織的關鍵性發展
- 審查內部稽核的發現
- 審查報告書中所作宣告的支持性證據
- 針對公司報告書及其相關AA1000當責性原則(2018)中有關包容性、重大性、回應性及衝擊性原則之流程管理進行審查

結論

針對AA1000當責性原則(2018)之包容性、重大性、回應性及衝擊性與GRI永續性報導標準則的詳細審查結果如下：

包容性

2021 年報告書反映出心路基金會已尋求利害關係人的參與，並建立重大永續主題，以發展及達成對永續具有責任且策略性的回應。報告書中已公正地報告與揭露環境、社會及治理的訊息，足以支持適當的計畫與目標設定。以我們的專業意見而言，這份報告書涵蓋了心路基金會包容性議題。

重大性

心路基金會公布對組織及其利害關係人之評估、決策、行動和績效會產生實質性影響與衝擊之重大主題。永續性資訊揭露使利害關係人得以對公司之管理與績效進行判斷。以我們的專業意見而言，這份報告書適切地涵蓋了心路基金會之重大性議題。

回應性

心路基金會執行來自利害關係人的期待與看法之回應。心路基金會已發展相關道德政策，作為提供進一步回應利害關係人的機會，並能對利害關係人所關切之議題作出及時性回應。以我們的專業意見而言，這份報告書涵蓋了心路基金會之回應性議題。

衝擊性

心路基金會已鑑別並以平衡和有效之量測及揭露方式公式展現其衝擊。心路基金會已經建立監督、量測、評估和管理衝擊之流程，從而在組織內實現更有效之決策和結果管理。以我們的專業意見而言，這份報告書涵蓋了心路基金會之衝擊性議題。

GRI 永續性報導準則

心路基金會提供有關依循GRI永續性報導準則2021之自我宣告，並對每個涵蓋其行業準則和具相關性的特定主題GRI準則之重大主題，其揭露項目依循全部報導專要求的相關資料。基於審查的結果，我們確認報告書中參照GRI永續性報導準則之永續發展相關揭露項目已被報告、部分報告或省略。以我們的專業意見而言，此自我宣告涵蓋了心路基金會的永續性主題。

保證等級

依據AA1000保證標準V3 我們審查本聲明書為中度保證等級，如同本聲明書中所描述之範圍與方法。

責任

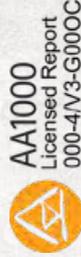
這份永續報告書所屬責任，如同責任信中所宣稱，為心路基金會負責人所有。我們的責任為基於所描述之範圍與方法，提供專業意見並提供利害關係人一個獨立的保證意見聲明書。

能力與獨立性

英國標準協會於1901年成立，為全球標準與驗證的領導者。本查證團隊係由具專業背景，且接受過如AA1000AS、ISO 14001、ISO 45001、ISO 14064及ISO 9001之一系列永續性、環境及社會等管理標準的訓練，具有主審稽核員資格之成員組成。本保證係依據BSI公平交易準則執行。

For and on behalf of BSI:

Peter Pu, Managing Director BSI Taiwan



Statement No: SRA-TW-2021152
2023-02-23

...making excellence a habit.™

2021 心路基金會 永續報告書

Syin-Lu Social Welfare Foundation Sustainability Report

致謝

謝謝每位關注與支持心路的公益夥伴。
因為大家的不吝提點、大方奧援，心路
才能擁有多元的視角、穩健的能量，持
續開創新的可能性、永續前行。

製作團隊

發行 | 財團法人心路社會福利基金會

發行人 | 馮碧華

總編輯 | 賴炳良

副主編 | 王宜慧

編輯 | 王怡慧、余崇維

校閱 | 侯富桂、許玉如

訪談協力 | 桂善偉、張家寧、陳仕閔

黃如玉、楊興網

引用書目 (依順序)

- Hoffman, Greg. 2022. *Emotion By Design: Creative Leadership Lessons from a Life at Nike*. New York: Twelve. 王曉伯譯，2023《有溫度的品牌行銷：Nike 前行銷長精煉 27 年的創意領導課》。台北市：時報出版。
- Henderson, Rebecca. 2020. *Reimagining Capitalism in a World on Fire*. New York: PublicAffairs. 張靖之譯，2021，《重新想像資本主義：全面實踐 ESG，打造永續新高模》。台北市：天下雜誌。
- Doerr, John and Ryan Panchadsaram. 2021. *Speed & Scale: An Action Plan for Solving Our Climate Crisis Now*. New York: Portfolio. 廖月娟、張靖之譯，2022，《OKR 實現淨零排放的行動計畫》。台北市：天下文化。（電子書版）
- Burkeman, Oliver. 2021. *Four Thousand Weeks: Time Management for Mortals*. New York: Farrar, Straus and Giroux. 許恬寧譯，2022，《人生 4 千個禮拜：時間不是用來掌控的，直面「生命的有限」，打造游刃有餘的時間運用觀》。台北市：大塊文化。
- King, Charles. 2019. *Gods of the Upper Air: How a Circle of Renegade Anthropologists Reinvented Race, Sex, and Gender in the Twentieth Century*. New York: Doubleday. 謝佩玟譯，2022，《改寫人性的人：二十世紀，一群人類學家如何重新發明種族和性別》。新北市：左岸文化。（電子書版）
- Wilson, Edward O. 2013. *The Social Conquest of Earth*. New York: Liveright. 鄧子衿譯，2018，《群的征服：人的演化、人的本性、人的社會，如何讓人成為地球的主導力量》。新北市：左岸文化。
- Kanter, Rosabeth Moss. 2020. *Think Outside the Building: How Advanced Leaders Can Change the World One Smart Innovation at a Time*. New York: PublicAffairs. 沈聿德譯，2022，《推倒高牆：哈佛進階領導力課程，跳脫體制跨域協作，打造解決複雜問題、發揮變革影響力的路徑》。台北市：天下雜誌。
- Friedman, Ron. 2021. *Decoding Greatness: How the Best in the World Reverse Engineer Success*. New York: Simon & Schuster. 陳信宏譯，2022，《逆向工程，你我都能變優秀的祕訣：全球頂尖創新者、運動員、藝術家共同實證》。台北市：方智。（電子書版）



財團法人林堉璘宏泰教育基金會
Y.L. LIN HUNG TAI
EDUCATION FOUNDATION



心路基金會

Syin-Lu Social Welfare Foundation



時間旅人
設計
TIME TRAVELER
DESIGN STUDIO



2021

心路基金會
永續報告書

2021 Syin-Lu Social Welfare Foundation
Sustainability Report

群
的
自由式

FREE TO GATHER