

一個臺灣小型非營利組織在柬埔寨： CSI-TAIWAN 的經驗談

高峻凱*

非營利組織，是私人且正式的組織。以非營利方式自主管理，進行自願且公益屬性的活動 (Salamon, 1992)。每個非營利組織都有自己的願景與使命，社團法人臺灣兒童健康暨身心發展協會 (Children's Smile and Inspiration, CSI-TAIWAN) 是 2017 年於臺灣成立的非以營利組織。CSI-TAIWAN 成員多為兒童醫療及教育背景人士組成。其基礎的理念為認同平等人權、維護兒童權利及實踐聯合國全球永續發展目標 (United Nations, 2015)。CSI-TAIWAN 的核心價值縮寫為「HUMAN」，期許自身以人道立場，全球非營利組織合作、長期計劃執行及場域發展的方式，提升臺灣及全球各區域、社群的兒童身心發展健康。考量與臺灣的距離及社會發展狀況，柬埔寨是 CSI-TAIWAN 目前唯一海外的 SDGs 實踐場域。在過去海外計劃執行的過程中，曾經發生了許多事情。這些經驗促使了 CSI-TAIWAN 的成長，也影響了當下及未來的發展。且讓 CSI-TAIWAN 與大家分享。

一、柬埔寨及柬埔寨非營利組織

柬埔寨位於東南亞中南半島，約有 1,518 萬人，其中 90% 的人口由高棉族人組成，官方語言為高棉語 (Khmer)。柬埔寨全國 90% 的人民信仰小乘佛教，國家主要經濟來源為旅遊業、製衣業、農業與建築業。柬埔寨屬於熱帶季風性氣候，分為乾季與雨季。五月到十月是雨季，刮西南季風。除降雨之外，季風還帶來強風和高濕，平均溫度介於 27°C 和 35°C 之間。乾季為十一月到四月及十一月到二月。乾季氣溫較為涼爽，平均 17°C 到 27°C 之間；而三月和四月的氣溫炎熱，平均氣溫 29°C 到

* 社團法人臺灣兒童健康暨身心發展協會祕書長、彰化基督教兒童醫院兒童過敏免疫風濕科主治醫師。

38°C 之間。柬埔寨不同地區降水量明顯不同，西南沿海的山區雨量超過 5,000 毫米，而中部平原地區只有 1,300 毫米。熱帶旋風一般只能影響越南海岸地區，很少能夠到達柬埔寨。位於柬埔寨中心的洞里薩湖、巴薩河和貫穿南北的湄公河，是柬埔寨重要的地標。首都金邊，人口約 117 萬人，位於洞里薩河和湄公河的交接處，是政治、經濟中心與交通之樞紐（維基百科，2020）。因柬埔寨於 1975 至 1979 年歷經法國殖民、高棉政權統治、1993 年重新建國及九零年代後半內戰，導致經濟發展落後、就業機會不足、人均 GDP 低落、人民教育程度及教育品質低落。95% 以上的柬埔寨非政府組織成立於 1980 年代後。在這之前重要的團體或志願協會主要是家庭及佛教寺院（Charnya, et al., 2001; Collins, 1998）。在柬埔寨較久的非政府組織，其歷史通常可追溯到紅色高棉時，在泰國邊境難民營相關的國際非政府組織。

柬埔寨的非政府組織熱潮始於 1990 年代初期《巴黎和平協定》簽署。自始柬埔寨進入民主進程，國際非政府組織湧向柬埔寨，而本土組織也開始出現。與其他許多發展中國家一樣，國際和地方非政府組織的活動範圍非常廣泛，涉及社會發展的每個領域：環境，公民和宗教教育，人權，減輕貧困，緊急救濟等。但總體而言，非政府組織試圖填補政府社會和經濟政策中的空白。根據 Cooperation Committee for Cambodia (CCC) 的報告，柬埔寨有 20% 至 30% 人口受益於非政府組織的服務計劃。目前柬埔寨大約有 3,500 個註冊的非政府組織，是人均非政府組織數量世界第二的國家（僅次於盧旺達）。然而，眾多的非營利組織造成管理上的混亂。且因為柬埔寨當地非營利組織的生存極度依賴外來金援，造成當地非營利組織和外來團體權力關係失衡等嚴重程度不同的問題（Domashneva, 2013）。

（一）Khmer Akphiwat Khmer Organization (KAKO)

CSI-TAIWAN 在柬埔寨暹粒合作組織為 Khmer Akphiwat Khmer Organization (KAKO)。Khmer 的意思是柬埔寨或柬埔寨人 (Cambodia/Cambodian); Akphiwat 的意思是發展 (Development)。KAKO 的使命即為柬埔寨人協助柬埔寨人發展。KAKO 是於 2001 年由 Bumpen Sawaengdee (Ajan) 及 Sino He 夫婦一起創立。雖然柬埔寨成

人的識字率目前為 96%，但高中以上的學歷者僅 2%。多數人民的學歷僅至國中，且缺乏學齡前教育。因此 KAKO 組織成立的願景是柬埔寨人人可接受優質良好的教育。KAKO 的核心價值是慈善、中立、品質、透明。回溯 KAKO 的歷，最早是於 1980 年代與臺灣中泰支援難民服務團 The Thai-Chinese Refugee Service (TCRS) 合作協助泰柬邊境難民的人道救援。隨後則協助 TCRs 擴大改組的臺北海外和平服務團 (TOPS) 繼續執行柬埔寨援助計劃。所以 KAKO 實際上是柬埔寨眾多非營利組織發展的一個縮影。極盛時期，KAKO 曾照顧暹粒當地 20 個村莊。目前 KAKO 組織有 5 個主要的計劃，包括基礎教育計劃 (村莊幼兒園)；社區學習中心 (村莊圖書館)；學童獎助學金計劃；基礎衛生教育計劃及村莊建設計劃 (造水井，蓋廁所及房子)。(Khmer Akphiwat Khmer Organization; 臺灣海外協助發展聯盟，2020)

(二) CSI-TAIWAN 與 KAKO 的合作計劃

CSI-TAIWAN 的服務場域是在暹粒省，位於柬埔寨西北部，洞里薩湖的北岸。暹粒省面積 10,299 平方公里，人口約 70 萬，首府為暹粒市。暹粒省的旅遊業相當發達，得益於地處世界七大奇蹟的吳哥古蹟。在吳哥市區有不同檔次、各式各樣的酒店、旅館和餐廳，卻與市區外的貧困村莊形成截然不同的景象。CSI-TAIWAN 的服務團隊通常是經由泰國曼谷或越南胡志明、河內轉機至柬埔寨暹粒機場，莫約需花費 8-12 小時的交通時間。CSI-TAIWAN (筆者) 與 KAKO 的結識在 2011 年，當時因協助其他非營利組織醫療義診服務，與負責人 AJAN 及 SINO 在當時 KAKO 的辦公室對人道援助的想法做了短暫的交流。2013 年，KAKO 受邀來臺進行非營利組織訪問時，我們於彰化基督教醫院兒童急診的討論室開始構思未來合作的雛形。記得當時彼此都是經費最缺乏的時刻，KAKO 甚至面臨解散的危機。然而也許是對弱勢援助有相同的理想，在沒有任何行政經費下，我們開始嘗試在柬埔寨村莊進行兒童豆漿營養補充的可能。我們合作的服務場域為暹粒省內的 Prohut 村莊，是柬埔寨諸多偏鄉之一。Prohut 村莊離市區西北方約 40 分鐘車程，聚落形狀有如一隻草履蟲。我們選擇 Prohut 村莊為計劃發展場域的理由是，與其他村莊比較 Prohut 相對貧窮、沒有任何非營利組織的資源投入，且村莊間距

較分散使得社區發展較有空間（2020.06. CSI-TAIWAN 調查，目前家戶數為 91 戶）。記得第一次到村莊，看到破爛的圖書館就攤在柬埔寨的黃土地上時，覺得彷彿是到了沙漠。太陽和熱度讓我的眼睜不開，也像是看不到計劃發展的未來。然而，CSI-TAIWAN 和 KAKO 沒有放棄，一點一滴慢慢完成了以下的計劃：

1. 柬埔寨村莊兒童健康計劃

此為 CSI-TAIWAN 與 KAKO 的第一個計劃。柬埔寨村莊兒童健康計劃最早由豆漿營養補充計劃開始，後續進行了水資源調查，母乳哺育狀況調查及兒童口腔健康檢查。柬埔寨是亞洲營養不良率最高的國家，造成兒童營養不良比率持續高居不下的主要因素是食物的品質不佳（貧困造成村里兒童的食物多樣性有限，蛋白質攝入不足）和缺乏公共衛生的相關知識。為了解 Prohut 村莊兒童的營養狀況，尋求可改善村莊兒童營養不良狀況的實用方法，我們首先調查整年度的兒童膳食記錄。接著自 2014 年底開始實施村莊兒童營養補充。簡言之，營養支持的方式為雇用村莊婦女，每日製作且提供 Prohut 村莊中大於 6 個月以上的嬰幼兒每日 250cc 的豆漿及每週 2 次的水果，並每二個月量測兒童的身高體重。結果顯示，Prohut 村莊嬰幼兒營養不良比率原為 68%（Underweight 佔 35%; Stunted 佔 13%; Wasted 佔 20%）。經過六個月的豆漿營養補充後，營養不良的比率顯著下降至 40%（Underweight 佔 12%; Stunted 佔 18%; Wasted 佔 10%）。我們的計劃執行評估證明，在柬埔寨貧窮村莊，豆漿是一種可行且便宜的補充品，可以有效改善兒童的營養及生長狀況。這個計劃於 2018 年起更名為兒童健康計劃，目前豆漿營養補充計劃仍持續中。未來幾年，除了 SDG2 消除飢餓及 SDG3 健康及福利相關計劃，也將加入乾淨飲水提升及改善村莊基礎公衛設施（SDG6 乾淨），進行村民、幼兒園教師的兒童健康照顧教育。

2. 柬埔寨村莊社區發展計劃

CSI-TAIWAN 對於社區的協助，包含了硬體建設及軟性的社區地圖繪製。Prohut 村莊的公共空間，原是由棕櫚葉簡單隔出的小場所。CSI-TAIWAN 自 2014 年協助村莊將此場所進行改建，成為村莊共同使用的

圖書館。除了圖書館，空間也具舉辦村民大會，發放兒童豆漿營養補充，村莊幼兒園的多功能用途。2018 年啟動柬埔寨 Prohut 村莊圖書館彩繪計畫，於臺灣招募志工，與柬埔寨 Prohut 村民一起彩繪圖書館。村莊圖書館成為村民的活動中心，2018 年柬埔寨雨季時，圖書館漏水導致室內淹水，村民自行提出圖書館空間再改建／修繕工程。經由臺灣社會募款，完成圖書館地面墊高、屋旁疏水道及廁所增建。2018 年，臺灣寰宇希望協會（HOPE worldwide Taiwan）計劃執行的分享，讓 CSI-TAIWAN 反思以流行病學視角服務時與場域產生的隔閡。為了更了解 Prohut 村民的經濟及日常，CSI-TAIWAN 開始進行家戶調查並繪製村莊地圖。2020 年，第一版基本家屋道路的村莊地圖已掛在圖書館的外牆。後續 CSI-TAIWAN 將繼續製作有關村莊衛生、經濟、農業、教育等資訊地圖。提供未來也想參與 Prohut 村莊發展的非營利組織使用。

3. 柬埔寨村莊幼兒園計劃

2018 年 11 月起為讓 Prohut 村莊各項計劃整合，更實際的幫助學齡前兒童，CSI-TAIWAN 決定於村莊開設幼稚園，招募並訓練村莊婦女成為專屬教師。2019 年 6 月幼兒園經師生開會後，決定取名為綠蘋果幼兒園。綠蘋果幼兒園每學年約有 20 位學齡前兒童就學，課程整合衛生教育及兒童陪讀，使教師能有效促進村莊兒童的生長及發展。

4. 柬埔寨村莊婦女學齡前兒童陪讀

2017 年 7 月，CSI-TAIWAN 對於 Prohut 村莊兒童進行發展評估的結果顯示，村莊 2-6 歲兒童在發展各面項（語言未評估）皆呈現落後的情形。主因是環境缺少刺激和沒有抽象概念學習而導致。為讓村莊學齡前兒童對於數、量、大小、形狀、顏色及語感提升，CSI-TAIWAN 與暨南大學國際文教與比教教育系及夥伴 KAKO 組織合作發展「村莊婦女學齡前兒童陪讀能力提升計劃」。計劃為期三年，以工作坊教學，教授基本對話式陪讀方法並實際演練。第二年起為克服村莊婦女識字能力落差，這個計劃發展出以當地村莊生活環境為元素的無字繪本教材。

5. 柬埔寨村莊兒童助學計劃

CSI-TAIWAN 每年向臺灣招募 20 位左右捐款者支持 KAKO 組織的跨村莊兒童助學。接受獎助金補助的學生需經過家訪、簽約，確保家庭同意讓孩子穩定就學。助學生每學期需接受評核，通過者才能得到下年度就學補助。柬埔寨村莊兒童助學計劃的受益者大多數為女孩，目的是讓女孩有更多的受教機會。

6. 讓彼得潘長大計劃

2019 年 7 月在 Prohut 村執行計劃時，Roy Bunrong 的母親帶他來尋求協助。十歲大的 Roy Bunrong 生長卻停滯在 4.5 歲。2019 年 8 月我們啟動了讓彼得潘長大計劃，經由彰化基督教兒童醫院、彰基海外醫療中心以及各方捐款者的協助，籌得第一階段 Roy 來臺進行檢查診斷的經費。經診治最後確定生長發育停留在 4 歲的原因是因為腦下垂體發育不良所導致的「生長激素缺乏」。Roy Bunrong 在 2019 年 10 月 2 日開始每日注射生長激素，預計施打 5-6 年。2020 年 8 月，經過九個月的治療，Roy 已由 4 歲半兒童成長到 7 歲的狀況。

（三）海外計劃執行所獲及反思

1. 意外的村莊賦權及村民對未來的想像

兒童豆漿營養計劃執行一年，CSI-TAIWAN 決定挑戰村莊單純受益者的角色。2018 年在村民會議上，CSI-TAIWAN（筆者與 KAKO 負責人及村長共同主持）首次要求村民參與計劃執行。會中幾位村民對於豆漿營養補充表達了很完整的意見。最終村莊決議象徵式付費給 KAKO 組織每個月 5 美金來維持計劃至今。讓我們意外的是豆漿已成了 Prohut 村莊討論公共議題的開端，後續村民自主提出二次圖書館改建（墊高地版及增建廁所）都已顯示村民社區意識的產生。2020 年第一版村莊地圖繪製完成後，村民更主動再次勘查村莊給予修改意見。非營利組織的海外計劃，都希望能達到影響社區，完成賦權。實際上，要完成村莊健康促進、產生社區意識凝集並不容易（Jacobs & Price, 2003）。豆漿凝聚起 Prohut 村莊社區意識，進而產生健康促進是意外，也是一個順水推舟的過程。也是我們學習群眾賦權的開始。在村民會議上，我們亦曾與村民

討論對於村莊未來的想像。除了社區排水設施及家戶經濟提升，村民對於兒童教育的重視超過我們的預期。村莊許多婦女在會議上表達了希望將教育資源投資在下一代而非在他們身上（大部份村莊婦女的教育水準低於 8 年級）。

2. 與來自臺灣團體的場域衝突

2018 年，臺灣北部 C 大學透過 KAKO 與 CSI-TAIWAN 進行接洽。希望 CSI-TAIWAN 提供有關 Prohut 村莊資訊。C 校將以非合作、獨立運作的方式在村莊執行圖書館太陽能版建置及教育長期計劃。這對村莊發展有益的計劃，卻讓 CSI-TAIWAN 思考未協調的場域衝突可能造成的問題。例如是否將造成臺灣支持者有過度消費 Prohut 村莊的負面觀感。CSI-TAIWAN 與 C 校在避免資源重複使用的共識上開啟了對話、釐清彼此的立場，並試著建構起協調機制（雖然最終 C 校選擇在另一村莊執行計劃）。CSI-TAIWAN 認為，2005 年巴黎宣言（Paris Declaration on Aid Effectiveness）和 2011 年釜山的發展合作夥伴關係原則（Busan Partnership for Effective Development Cooperation）提供了面對場域衝突時可以思考的邏輯（OECD, 2005, 2011）。首先是場域的聲音需要被聽見和討論（Ownership），協會必需與村民一起思考需要怎樣的發展方向和資源。而不同的外來組織在同一場域服務時需尊重且與在地的系統合作（Alignment）。並且這些外來的組織需簡化或尋求最協調的狀況（Harmonization）且分享資訊（如：簽訂 MOU），避免資源分配的重複與浪費。最後是不論村民（場域）、在地或外部組織皆應對彼此負責／責任，合作透明化且共同分擔（Accountability）。「全球夥伴關係」在永續發展目標下給了一個龐大的架構，而落實在場域發展則是需要學習。場域的夥伴關係是結果導向，期待能達成永續的影響（sustainable impacts）。而要達到永續的場域發展仰賴所有單位參與、充分溝通、理解不同組織功能多樣性和互補性。

3. 與合作夥伴的動態關係

2019 年 7 月，我們開始募資及籌劃讓 Roy Bunrong 來臺進行醫療診治。因為 Roy 的母親只能柬語溝通，所以夥伴 KAKO 相當擔心母子

東臺往返安全及在臺期間生活及醫病溝通。然而 KAKO 組織並無經費安排人員來臺陪同。即使 CSI-TAIWAN 與 KAKO 組織私交非常要好，當時二個組織間卻產生了微妙的緊張關係。CSI-TAIWAN 一直期待 KAKO 主動提出支援經費的要求；而 KAKO 卻一直擔心破壞關係、喪失 CSI-TAIWAN 未來捐款而沈默。最後還是由 CSI-TAIWAN 提出 KAKO 夥伴陪同來臺的想法而順利完成 Roy Bunron 來臺診斷的過程。這事件觸發 CSI-TAIWAN 更深刻的思考夥伴關係。夥伴關係 (Partnerships for the goals) 是 SDG 中最後一個目標 (SDG17)，貫穿了所有 SDGs，具有承先啟後的串聯作用。國際上側重的「夥伴關係」，是全球與區域之間以公平正義為骨幹，建立良善且有效的互動及援助。如前所述，幾乎柬埔寨的非政府組織都不是因民主空間逐步開放或基層擴大 (Louise Coventry) 而成立，而是由國際捐助者和財政支持下的結果。這樣的結果使得柬埔寨的非政府組織有如長期贊助人的受雇者，習慣於服務提供而非進行倡議活動 (Dosch, 2012)。如此被動的夥伴關係，很難進行討論與互相學習，更不太可能永續發展。我們在彼得潘人道援助過程中意識到，臺灣社會熟悉的民主成份並沒有在夥伴 KAKO 組織中深化。彼此間存在著隱性權利位階關係。為了讓依賴關係，轉換成更具體的夥伴關係，CSI-TAIWAN 與 KAKO 組織進行了長談。我們自我檢視，反省了臺灣本位主義；KAKO 組織亦坦承在地組織的考量。經由檢視共同的願景、重建立信任及同理關係，CSI-TAIWAN 與 KAKO 建立了更穩固的夥伴關係。過往文獻有關夥伴關係的探討主要是大型國際組織金援當地非營利組織產生的問題。並無研究如我們這樣小型組織與海外小型非營利組織的夥伴關係。我們認為，小型的非營利組織因為無法提供巨額捐款，於是與當地組織更有平行且對話的空間。更可能在互信下形成生命共同體。然而，我們亦理解，建立的夥伴關係不會一成不變。夥伴關係對外在因素相當敏感，經濟、政治、文化的變動都可能造成強烈影響。夥伴關係絕非隨意信手拈來便可建立。彼此的關係是動態變化，有時緊張，有時輕鬆，有時意見分歧，有時同聲一氣。只有彼此願意分擔個人及組織間風險，開放及誠實討論，承認錯誤及面對失敗，才會是彼此長久且真實的夥伴。

4. 計劃場域的退場策略

隨著在 Prohut 村莊計劃執行的時間越久，投入的資源越多。何時結束計劃及離開村莊（Exit the Field）也成為 CSI-TAIWAN 無法逃避的問題。因為能夠成功賦權，並讓計劃順利永續轉移至受益者相當困難，所以探討非營利組織如何離開海外田野的文獻很少。C-SAFE 組織從愛滋病防治計劃的經驗提出非營利組織如何離開田野的看法（Gardner, Greenblott, & Joubert, 2005）。Gardner 等（2005）認為非營利組織啟動離開田野的時機有三種可能。分別是已設定的計劃時程（Time Limit）、達成設定的計劃影響力（Achievement of program impacts），以及完成設定的計劃指標（Achievement of Benchmarks）。而組織離開田野時，計劃執行可移轉至村莊（Phasing Down），完全結束（Phasing Out）及或移交當地夥伴（Phasing over）。我們認為，雖然柬埔寨政治、經濟環境在這幾年正經歷劇烈的變動，Prohut 村莊條件和 KAKO 組織現況仍難以在外來組織離開時，在村莊永續計劃產生的社區影響力。然而 CSI-TAIWAN 仍需設定計劃指標或計劃預達影響力，來成為啟動離開田野的時間點。而離開的方式將視當時村莊的經濟狀況選擇轉移或結束。

（四）海外經驗的反芻：臺灣社會賦權、組織管理及社會影響力

身為臺灣社會的公民社會團體（Civil Society），柬埔寨海外計劃執行的經驗及反思，自然會回饋到生長的土地。臺灣是全球的一分子，CSI-TAIWAN 有責任在臺灣社會進行健康促進及推廣全球永續目標。如同 de Graaf（1987）所言，海外經驗讓我們體認到 CSI-TAIWAN 在臺灣發展的關鍵是在多元環境中保持平衡及有效結合。這其中包括強化組織管理、群眾賦權及擴大社會影響力。

1. 健康促進及 SDGs 推廣（群眾賦權）

非營利組織藉由說服，遊說，資助，協力或合作的過程，可以影響國家政策或改變群眾的概念、行為。Prohut 社區意識凝聚的經驗讓我們明白群眾賦權無法一蹴可及，有時更是無法預期，必需持續長期的推廣才有可能發生。因此對於臺灣社會的健康促進，除了舉辦常規健康人文講座，每年度亦於社區推廣基本急救訓練。對於深耕全球永續發展目標，

我們每年進入校園，以柬埔寨計劃的實際經驗推廣 SDGs。此外，CSI-TAIWAN 與國立暨南大學及中正大學二所學術單位合作連結，經由槓桿增強 (leverage) 增加對於社會文化及政治文本的理解，減少組織的幻想孤立 (romantic isolation)。

2. 加強社會信任關係 (組織管理)

經由海外經驗，我們理解只有夥伴 (環境) 與產生良好的關係，計劃才能順利執行且發揮影響力。其中良好的組織管理及建立可責性是二個重要的關鍵。de Graaf 等學者曾提醒非營利組織，在管理中不能只專注於內部計劃、人事、預算及程序，需平衡內部管理及外在社會、文化、政治等不同環境的關係 (Biggs & Neame, 1996; de Graaf, 1987)。然而，非營利組織不論是面對何種關係，最重要的是建立可責性 (accountability) 為行動負責 (Edwards & Hulme, 1996)。CSI-TAIWAN 以六大面項 (系統、捐款、學術、倡議、計劃及志工) 來管理組織及平衡外在資源。除了依需求發展自己的會計及人事管理系統，亦以定期捐款徵信、電子報來接受社會捐款者的監督及加強社會信任關係。CSI-TAIWAN 認為，可責信是一個非營利組織實力的來源，也是發行動合法性的最終依靠。非營利組織並非是一個封閉系統 (Fowler, 1997)，CSI-TAIWAN 期待以良好的組織管理 (可責性) 回應並平衡各種不同的關係。

3. 發揮影響力 (志工參與)

非營利組織存在的意義就是要藉由影響力改變環境，發展志工服務是擴展影響力的重要方式。志工基本上認同組織意識型態或價值觀，因此可傳遞核心價值給更多接觸者，對於組織發展及計劃執行有不可或缺的角色。為了擴展 CSI-TAIWAN 的社會影響力，CSI-TAIWAN 建立志工線上報名系統，成為衛生福利部志願服務運用單位。讓更多人經由志工服務了解全球永續發展目標及兒童權利的理念。我們亦根據柬埔寨計劃不同需求招募志工。過去，已有兒科醫師、兒童發展評估師、兒童牙科醫師、母乳哺育推廣教授、教育及非營利組織發展專家等進行兒童健康及社區發展相關計劃。對於青年學子，CSI-TAIWAN 除了與高中及大學合作提供到村莊短期服務機會，更以計劃為基礎參與學術單位碩博士生

學程。不論國內外，我們的目的都是希望經由志工參與，讓 CSI-TAIWAN 的社會影響力更扎實。「嚴肅思考、平等對待、無害行為、輕鬆心情」是 CSI-TAIWAN 海外志工發展的原則。這幾年，海外服務學習在教育部青年署支持下，補助許多青年朋友到全球各處進行長短期服務。除了避免火花式的服務汙染，為了不讓全球行動成為膚淺的自我標籤，我們期許能與志工一起提升思考層次；增加閱讀深度及自我要求成長。

二、COVID-19 的衝擊

2020 年，因為新型冠狀病毒的爆發，造成全球衝擊。對於非營利組織而言，疫情不只是使援助需求增加、計劃執行受阻、捐款減少而已。更逼迫非營利組織對其運作及發展進行重新檢視及修正。

1. COVID-19 拉開柬埔寨村與臺灣的距離

因為疫情，整年度海外出團服務被迫中斷。除了柬埔寨政府防疫政策造成村莊幼兒園的關閉，對於彼得潘 Roy Bunrong 的生長激素藥物及針具運送亦造成極大的困難。Prohut 村莊相當幸運，並沒有重大災情。夥伴 KAKO 組織仍在村莊持續執行兒童健康計劃、社區發展計劃。因為通訊軟體（SLACK）的科技，使得在疫情時 CSI-TAIWAN 與 KAKO 間溝通及資訊交流未受影響。然而 COVID-19 仍硬生生拉開了臺灣社會與 Prohut 村莊的距離。首先，疫情造成經濟停滯，使得群眾捐款意願下降。再來是臺灣也受到病毒威脅，造成群眾對非營利組織海外服務場域關注不如以往。最後，COVID-19 急難救助公益捐款，也衍生資源排擠。這些因素最終導致協會常態計劃支持的減少。

2. 持續計劃執行，增加倡議活動，積蓄捐款能量

CSI-TAIWAN 面對 COVID-19 造成海外服務場域及臺灣社會的距離，因應方式為增加倡議活動。例如進入校園推廣 SDGs、舉辦親子童書翻譯活動、發起寫信給柬埔寨村莊學生等。藉由軟性的方式提醒大眾疫情終將過去，全球仍需堅持走在人道立場的永續道路。此外 CSI-TAIWAN 亦透過 KAKO 夥伴定期提供社會大眾村莊現況，說明疫情對弱勢族群或永續目標的影響。對於捐款，則採取較消極的做法。CSI-

TAIWAN 鼓勵社會大眾這段時間優先捐款 COVID-19 急難救助募款。我們認為只要持續倡議全球永續及全球夥伴關係，這些疫情公益就不會曇花一現。疫情過後可轉變為穩定的常態工作支持。在疫情結束前，我們以不鬆懈社會責信的自我要求、時時更新柬埔寨場域現況、誠實大眾提出需求來積蓄未來的捐款能量。

三、海外計劃及組織未來

隨著柬埔寨計劃執行及服務村莊的改變，反芻計劃對組織義意。自然的就讓 CSI-TAIWAN 思考海外計劃及組織未來。如同我們這樣小型的非營利組織，在擴充服務場域（規模）及影響力間如何平衡？又如何永續？如同 Gugelev 及 Stern（2015）的系列文章中指出，一個組織的實質影響力跟其規模大小並非完全正相關。組織擴張需要的資金常受限於結構性問題，進行海外服務的 CSI-TAIWAN，除了需面對捐款人傾向優先支持國內而非海外計劃的「社會資本鴻溝」（social capital chasm），也因兒童健康，幼兒園或社區發展計劃無法在預定時間內達到特定目標，較不受到資助者青睞（歪斜的援助資金結構）。

因為 CSI-TAIWAN 的結構及特性，在核心價值的辯證（proof of concept）後，我們選擇社會影響力優先於組織規模擴張。Gugelev 及 Stern（2015）認為，在討論組織影響力時，需對組織的「最終階段」（Endgame）有所預期。並將其分成 6 種不同的最終階段。例如選擇往長期服務（Sustained service）發展的非營利組織需最大的組織規模，使用最多的營運力來補足公私部門無法滿足的需求。臺灣兒童健康暨身心發展協會自身所預期的最終階段為複製（Replication）及開源（Open Source），在不拓展自身規模的前提下，透過其他組織傳播其產品或運作模型。CSI-TAIWAN 認為柬埔寨是一個正在資本化、經濟發展的社會。服務場域的村莊終有一天在公共衛生上會達到無需協助的時刻。而 CSI-TAIWAN 所建立的模式，可以提供給其它的非營利組織於全球使用。在臺灣，CSI-TAIWAN 則可開放使用好服務與研究成果，發揮影響力讓更多人理解及參與全球永續發展目標。關注在服務場域，合作夥伴及臺灣社會影響力，使得 CSI-TAIWAN 擺脫組織規模擴張的迷思，轉而在已達成低程度的組織規模化（minimum scale）後思考自身在特定的社會議題

中預計扮演什麼樣的角色。在這樣的概念之下，也決定了柬埔寨的海外場域將在同一村莊繼續深耕，不輕易擴展新的海外服務場域。並且將仔細記錄，檢視並分析計劃執行產生的資料。然後將經驗和模式，複製至新場域或提供給全球非營組織使用。

四、結語

自從 1993 年柬埔寨大選，民主制度重生後，柬埔寨就展開了公民社會團體的發展。然而當地的公民社會團體的生存極度依賴外來金援，以至於民間組織的觀念通常與西方非政府組織的概念有所不同，並造成當地官僚機構的壓力。過往文獻對於非營利組織夥伴關係的分析及探討，主要是大型國際組織利用金援當地非營利組織產生的問題。國際上側重的「夥伴關係」也是泛指全球與區域之間如何合縱連橫運用策略與活動，將國家、各級不同專業的組織、團體、機構建立良善且有效的互動。臺灣兒童健康暨身心發展協會的柬埔寨 Prohut 村莊經驗提供了無財力背景的小型非營利組織在海外計劃執行合作中，如何更有機會達到彼此共識及權力關係的平衡。最終形成似生命共同體的夥伴關係。為了全球永續及健康平權的願景，我們將海外計劃的經驗反芻後回饋臺灣社會。關注組織的多重可責性、平衡多元關係及社會影響力，不背離非營利組織對社會轉型的任務 (Hellinger, Hellinger, & O'Regan, 1988)。

CSI-TAIWAN 的核心價值是 HUMAN (Health and Rights; Universality and Locality; Methods and Evidence; Alliance and Development; Non-discrimination and Equality)。海外計劃經驗，讓 CSI-TAIWAN 學習到場域衝突的處理、夥伴組織關係的維持、組織影響力的重要性及思考組織的最終階段，這些已遠遠超過服務本身。全球人道的思維一直在進步。從貧窮，弱勢及被剝奪者的協助深化成全球永續。CSI-TAIWAN 的柬埔寨服務經驗只是人道服務的小縮影，而聯合國全球永續發展目標是通往世界美好的共通語彙。當我們「不拋下任何人」，透過合作、互相扶持及尊重的方式，讓地球上每個人都可擁有好的醫療資源及平等的健康權利，豈不是更美、更好的世界？

參考文獻

- 中文
維基百科。2020。柬埔寨。https://zh.wikipedia.org/wiki/%E6%9F%AC%E5%9F%94%E5%AF%A8
臺灣海外協助發展聯盟。2020。中華人權協會臺北海外和平服務團。
http://www.taiwanaid.org/zh-hant/member/91
- 西文
Biggs, S. D. & A. D. Neame. 1996. Negotiating Room to Maneuver: Reflections Concerning NGO Autonomy and Accountability within the New Policy Agenda. Pp. 28-37 in M. Edwards & D. Hulme, eds., *Beyond the Magic Bullet: NGO Performance and Accountability in the Post-Cold War World*. West Hartford: Kumarian Press.
Charnya, C., S. Pithou, S. Sovannarith, J. McAndrew, N. Sokunthea, P. Dorina, & R. Bidduph. 2001. Learning from Rural Development Programmes in Cambodia. Pp. 285-346 in A. Straub, ed., *Institutions, Livelihoods and the Environment: Change and Response in Mainland Southeast Asia*. Copenhagen: NIAS Press.
Collins, V. 1998. *Grassroots Civil Society in Cambodia*. Phnom Penh: Centre for Advanced Study.
de Graaf, M. 1987. Context, Constraint or Control? Zimbabwean NGOs and Their Environment. *Development Policy Review*, 5(3), 277-301.
Domashneva, H. 2013. NGOs in Cambodia: It's Complicated. https://thediplomat.com/2013/12/ngos-in-cambodia-its-complicated/
Dosch, J. 2012. The Role of Civil Society in Cambodia's Peace-building Process. *Asian Survey*, 52(6), 1067-1088.
Edwards, M. & D. Hulme. 1996. *Beyond the Magic Bullet: NGO Performance and Accountability in the Post-Cold War World*. West Hartford: Kumarian Press.

- Fowler, A. 1997. *Striking a Balance: A Guide to Enhancing the Effectiveness of Non-Governmental Organisations in International Development*. London: Earthscan.
- Gardner, A., K. Greenblott, & E. Joubert. 2005. *What We Know About Exit Strategies: Practical Guidance for Developing Exit Strategies in the Field*. South Africa: C-SAFE.
- Gugelev, A. & A. Stern. 2015. What's Your Endgame?. https://ssir.org/articles/entry/whats_your_endgame#
- Hellinger, S., D. Hellinger, & F. M. O'Regan. 1988. *Aid for Just Development: Report on the Future of Foreign Assistance*. London: Lynne Rienner.
- Jacobs, B. & N. Price. 2003. Community Participation in Externally Funded Health Projects: Lessons from Cambodia. *Health Policy Plan*, 18(4), 399-410.
- Khmer Akphiwat Khmer Organization. n.d. About Us. <http://kako-cambodia.org/>
- OECD. 2005. Paris Declaration and Accra Agenda for Action. <http://www.oecd.org/dac/effectiveness/parisdeclarationandaccraagendaforaction.htm>
- _____. 2011. The Busan Partnership for Effective Development Cooperation. <http://www.oecd.org/development/effectiveness/busanpartnership.htm>
- Salamon, L. M. 1992. *America's Nonprofit Sector: A Primer*. New York: Foundation Center.
- United Nations. 2015. Sustainable Development Goals. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/>