

出國報告（出國類別：進修）

義大利博科尼大學社會企業、非營利  
事業組織及合作社之經營管理碩士  
學位進修報告

服務機關：外交部

姓名職稱：王妍潔薦任科員

派赴國家：義大利

出國期間：104.01.26~105.02.12

報告日期：105.08.24

## 摘要

義大利博科尼大學(Bocconi University)於 1902 年創立，是義大利最具聲望、頂尖之私立大學，義大利前總理如貝魯斯柯尼(Silvio Berlusconi)、蒙蒂(Mario Monti)等諸多政要皆畢業於此。該校於 1993 年首創社會企業、非營利事業組織及合作社經營管理之科系，為該領域之研究先驅，累積多年理論與實務研究外，並與企業網絡緊密連結，使學生得以更深入瞭解義國第三部門之經營管理。身為該系創立 20 多年來首位亞洲人修習該課程(義大利文授課)，復以義大利法律、財務金融、福利制度與會計學等專業課程內容艱澀難懂，一路走來十分辛苦，惟始終戰戰兢兢不敢懈怠，終於順利通過各項挑戰，正式獲得碩士學位。義大利在第三部門之發展經驗與成就，可作為我國之借鏡及 NGO 國際參與之相關政策參考。

# 目次

章節	頁數
第一章 目的 .....	3
第二章 過程 .....	4
第三章 心得及建議 .....	6
第四章 結語 .....	11

## 第一章、目的

我國於國際社會外交場域上長期以來受中國大陸打壓，傳統外交空間受到極大之侷限，參與政府間國際組織亦受到諸多阻礙。然而，豐沛的民間資源與能量為我在非政府組織(Non-Governmental Organization, NGO)提供另一片外交天地，在全球化與資訊革命蓬勃發展下，於國際外交舞台逐漸展露頭角。相較於傳統外交關係運作，NGO 外交模式具有多元、彈性、軟性、民間、專業等特質，其對我所面臨之特殊外交處境而言，具有不可取代之地位，亦是我外交政策不可或缺之重要一環。

如何順應全球公民社會運動的潮流，強化參與區域性、全球性之政府間國際組織及非政府組織，有效連結第二軌道外交與非政府組織，以尋求各種可能途徑，開創多元外交空間，提昇我國的國際能見度與形象，不啻是我拓展外交空間之機會與挑戰。義大利博科尼大學所提供之非營利組織管理課程，可得以深入瞭解義大利等歐洲國家之 NGO 管理並可作為我 NGO 國際參與之相關政策參考。

有義大利哈佛之稱的博科尼大學(Bocconi University)於 1902 年創立，是義大利最具聲望、頂尖之私立大學，義大利前總理如貝魯斯柯尼(Silvio Berlusconi)、蒙蒂(Mario Monti)等諸多政要皆畢業於此。博科尼大學是義大利第一家教授經濟學高等教育的學院，亦是世界最重要的商學院之一，其工商管理學(MBA)，金融學，法律和政治學等專業在歐洲享有很高聲望，公認為義大利最頂尖之經濟與商業領域大學，目前在世界各地已締結了超過 200 所姐妹校，我政治大學商學院即為其一。該校於 1993 年成立社會企業、非營利事業組織及合作社經營管理之科系，是義大利首間開創以第三部門領域研究課程之大學，為該領域之研究先驅，除了累積 20 多年理論研究與實務經驗外，學術與企業網絡密切連結合作，學習成效更勝一籌。

藉由對義國非營利組織相關議題之研析，進一步瞭解其運作與經營管理，結合在博科尼大學所學之專業知識，建立跨領域、跨學科之技能，並透過課程學習及在義國當地實習之機會，累積我與義大利學界與非營利事業組織之人脈。赴義大利修習該課程不僅可瞭解社會企業最新發展趨勢，促進與義國當地社會企業人士之交流，並建立國際連結網絡，開拓我發展社會企業之國際視野。

## 第二章、過程

### 進修期間:

2015 年 1 月 26 日至 2016 年 2 月 12 日

### 課程內容：

本碩士課程以義大利文授課，主修社會企業、非營利事業組織及合作社之經營管理，強調社會責任之重要性及實地探訪義國相關社會企業，並於非營利事業組織實習，了解義國第三部門之實際運作。

#### 第一階段課程: 第三部門概括介紹

第三部門之過去、現在與未來之挑戰，福利國家及財務政策，第三部門之法律規範概要，非營利事業組織之企業管理學，第三部門之組織運作與治理，非營利事業組織之會計學，非營利事業組織之財務管理，第三部門之人力資源暨組織管理，行銷學。

#### 第二階段課程: 非營利事業組織之公司治理

公司治理，非營利事業組織之稅務管理(合作社)，傳播學，資金募集，公開演說訓練，專案計劃管理，商業計畫績效評估暨案例分析，企業經營策略，企業經營管控，第三部門之財務管理與資金募集(進階)，組織文化與人力資源管理，公部門與非營利組織之關係，企業社會責任。

#### 第三階段課程: 社會責任與社會創業

社會責任，社會影響力評估，社會創新，創新型初創企業之經營管理，營利事業與非營利事業之人力與組織決策管理比較，志工管理，創業學，商業計畫績效評估暨案例分析，第三部門之相關法律規範(公司法與稅法)，參訪非營利事業組織。

#### 第四階段課程: 參訪非營利事業組織與實習

此階段之課程安排，除一般課程教授外，並參與學校安排之諸多演講與圓桌論壇，另參訪許多義國社會企業與非營利事業組織，如參訪義國最大社會企業連結中心 SODALITAS 基金會、義大利聖帕特里亞諾(San Patrignano)社會企業(歐洲最大之青年戒毒中心)，NEAR 社會企業、IL MARE 社會企業(米蘭都市更新計畫中心)、聯合國兒童基金會義大利分部(UNICEF Italia)、救助兒童會義大利分部(Save the

Children，救助兒童會是全球最大之獨立兒童慈善組織，全球共有 30 個辦事處，在 120 多個國家進行救援工作。)、國際特赦組織義大利分會(Amnesty International)、泰萊頓基金會(Fondazione Telethon，義國最大生物醫療慈善機構，致力於罕見疾病研究。)、無疆界醫生組織義大利分部(Medici Senza Frontiere Italia)、義大利癌症防育協會(Lega Italiana Lotta Tumori )、維諾那 Arena 文教基金會等等。

另赴 Consorzio Sabina DOP 協會實習，實地了解並參與非營利事業組織實際運作。義大利對社會企業、合作社、協會、委員會、農會等非營利組織之法令規範十分繁雜，透過實際參與組織運作強化對該領域之深入了解。

博科尼大學於課程規畫安排上十分嚴謹，初期 3 個月上課時間從星期一到五，自早上 9:00 到晚上 18:00，每天是扎實的 8 小時授課課程，每星期一皆有筆試測驗，倘每節課遲到 15 分鐘即算曠課，一旦曠課時數超過 20%即無法參加考試。若考試成績未達及格門檻，不僅須補考至及格為止，另須與系主任個別面談，學校策略乃希望透過初期高壓之教學模式淘汰不合適之學生。緊接續第二階段之課程，每星期至少有 24 小時以上之在校課程，其餘時間需分組討論每星期固定之案例分析外，另必須定時呈現分組討論成果，除了既定課業之考試另加上團體合作之課業，亦是輕鬆不得。接著參訪許多非營利事業組織及到非營利事業組織 Consorzio Sabina DOP 協會實習，由於義大利非營利組織之運作多元，組織結構亦多樣化，每個組織皆有其特殊之背景外，實務運作上更因為義大利之民法、公司法、合作社法、稅法與 2016 年國會新法律相互交錯而愈加複雜，要真正了解一個義大利非營利組織如何運作實非易事。

### 第三章、心得及建議

身為班上唯一之外國人(班級人數為 30 人)，更為該系創立 20 多年來首位亞洲人修習該課程，復以義大利文民法、稅法、財務金融與會計學等專業課程內容艱深，課程初期確是十分辛苦，惟一路走來戰戰兢兢不敢懈怠，另幸得同學與教授不厭其煩從旁協助，終於順利通過每項專業科目考試，順利取得碩士學位。

此間有幸獲選至義大利農業部認證之 Consorzio Sabina DOP 協會 (全義大利僅 50 個優良組織獲農業部官方認證)實習，負責國際合作、亞洲市場行銷分析與專案計畫，並參與該協會歐盟農業基金投標計畫，向義國國家科學委員會 (Consiglio Nazionale delle Ricerche)報告，為這段讀書旅程留下難得的歷練。在 Consorzio Sabina DOP 協會實習期間，感恩協會給我很大的彈性與學習空間，讓我實地從基層了解該組織實務運作，參與協會各項活動，尤其是參與了協會上(2015)年度最重要的計畫 - 歐盟農業基金投標計畫(古老橄欖樹保育計畫)，向義國國家科學委員會報告投標計畫，共同爭取歐盟農業基金。在 Consorzio Sabina DOP 協會實習過程中，不僅讓我對跨國商務運作有更深入之瞭解外，亦對如何增進國際合作有更進一步之認識，除了見識到義大利民間豐沛的力量動能，更驚奇義大利在非營利事業組織的蓬勃發展。

義大利法令多如牛毛，修習課程中讓我了解國際經貿法律、條約法及公約等相關規範之重要性，義國社會企業、非營利事業組織及合作社如何在國際法、歐盟法規架構與國內法之規範下，勾勒出其運作機制，學習如何在錯綜複雜之法律框架下，善用其法律優勢以促進該組織之國內與國際發展。

在歐洲「社會企業」這名詞第一次出現在 1990 年的義大利，該年創刊的「社會企業」期刊 (Impresa Sociale) 成為第三部門研究發展之重要里程碑，亦因該期刊的宣導，使得社會企業的概念在義國社會逐漸萌芽發展，進而於 1991 年 11 月 8 日義大利國會通過第 381 號法律「社會合作社法」(Legge 8 novembre 1991, n. 381)，該法付諸實施後，義大利的社會合作社不僅在數量上和規模上都有了飛快的成長，進而成為義國第三部門研究的核心，此外，博科尼大學商學院在 1993 年開設了社會企業研究課程，具重要指標意義。2005 年 6 月 13 日國會進一步通過第 118 號法律「社會企業法」(Legge 13 giugno 2005, n. 118)，為「社會企業」訂定更嚴格之法律框架，但傳統廣義社會企業概念所指稱的範圍，可以是社會合作社，

亦可以是其他形式之非營利事業組織，目前社會合作社是義大利社會企業最重要的存在模式。

依據義大利國家統計局公布之資料顯示(至 2014 年年底止)，在歐盟有 1,450 萬人口從事第三部門(占歐盟人口的 6.5%)，與主要歐洲經濟體相比，義大利從事第三部門在其總人口數的比例最多(9.7%)，並且超過法國(9.0%)，西班牙(6.7%)，德國(6.4%)及英國(5.6%)。義大利第三部門計有 301,191 個機構，其中占最多數的組織形式是協會(Associazione)，共計有 269,353 個(其中有 201,004 個未獲官方正式承認，和 68,349 個獲官方正式承認)；另有 11,264 個社會合作社(Cooperativa Sociale)；6,220 個基金會(Fondazione)，和其他形式存在之機構(如 Comitato, Consorzio)等等。總體而言，第三部門擁有約 68 萬員工，470 萬志工，27 萬外部員工和 5 千名臨時工作人員，總經濟產值約 640 億歐元(占義大利國內生產毛額(GDP)的 3.4%)。

「社會企業」(Impresa Sociale)之定義因時、因地、因人而有不同解讀，主要原因在於和其他產業相比，社會企業仍是個新興領域。自 2005 年 6 月 13 日義大利制定「社會企業法」(Disciplina dell'impresa sociale, a norma della legge 13 giugno 2005, n. 118)以來，迄今符合該法律規範定義之社會企業僅有約 600 家左右，廣義的社會企業在義大利的運作仍以「社會合作社」(Cooperativa Sociale)為主。義大利合作社營運模式有近 150 年之發展歷史，1854 年在義大利都靈市(TORINO)成立了義大利史上第一個合作社，名為「救濟倉庫」(Magazzino di Previdenza)，其性質為工人消費合作社，主要目的為避免因農業乾旱而引發糧食市場價格上漲，此乃義大利合作社運動之濫觴。目前義大利有約 7 萬間合作社，而附屬於合作社之下的工作人員有 113 萬人，是法國、德國和英國的兩倍，儘管組織形式和經營內容不斷地隨著環境的更迭而調整，但自始至終皆保有「會員制」的特色，會員有平等的選舉權，一人一票，會員間相互扶助是合作社最重要的核心價值，目前農業是義大利合作社最發達的領域，對當地區域的經濟發展發揮重要影響力。

義大利「社會合作社」(Cooperativa Sociale)是一種以追求社會的整體利益，推廣人文主義並促進社會融合為目的之合作社，是目前義國在社會企業範疇下發展最快速的機構。根據 1991 年 11 月 8 日第 381 號法律 - 社會合作社法(Legge 8 novembre 1991, n. 381, Disciplina delle cooperative sociali)的定義，社會合作社分為 A、B 兩種類型，A 型(Cooperativa Sociale Tipo A)是關於社會醫療服務與教育服務的管



理；B型(Cooperativa Sociale Tipo B)是以安置弱勢族群就業為目的之農、工、商業或服務業相關推廣活動。義大利傳統的合作社是追求會員的共同利益，而新型態的社會合作社則強調服務廣大的民眾，將合作社互助經濟的概念與社會福利制度結合，提供服務以補強社會福利制度不足之處。社會合作社對於生產端及消費端之觀察十分敏銳，除了解決社會問題，強化社會凝聚力，並提供施政者政策參考與建議，對促進社會穩定及社會經濟之發展具有重要意義。

社會企業是連結志願部門和社會合作的自發性組織，因應社會需求而生，使用企業營利模式，有效地實現該組織之目標。社會企業在義大利發展極為活躍，主要得益於組織形式之多樣化，但也因為組織形式的多元化導致經營管理模式多元，政府監督不易，因而需要更透明化及有效之管控機制，此亦促生了 2005 年 6 月 13 日第 118 號法律「社會企業法」，義大利社會企業於該法通過後，其法律規範十分嚴謹。但目前「社會企業」運作機制之整體性仍尚未完全展現，主因是義大利政府尚未給「社會企業」一套完整的立法規範，法規實行上有諸多困難，制度環境之缺陷導致諸多「社會企業」運作之阻礙，目前在實務運作上仍以「社會合作社」為主流。法制層次上雖未給社會企業營業獲利之完整規劃，但卻給了私人非營利事業組織(社會合作社即為其中之一)運作的空間與彈性機會，在現有基礎上持續地產出與交換商品，提供更多元服務，例如社會合作社的企業經營正朝著更多產品線發展，開發更多企業經營獲利模式，特別是在福利國家體系裡，社會合作社的發展十分穩定。

社會經濟環境的變化影響了第三部門文化之發展，此一現象激發了非營利性企業在國家、市場和公共服務發展之間的經濟空間，特別是社會企業，除了須保有其理想目標外，並要追求維護企業營運與生存所應有之利潤。義大利第三部門企業深具區域屬地性，具有迅速找到解決問題的應變能力，以因應該區域之需求，對第三部門擴張帶來正面影響，而當經濟、社會和區域凝聚力取得某種發展程度的共識時，除了就業率會相對地提高外，亦會帶來包容性成長(*crescita inclusiva*)，促進國家經濟發展。為使第三部門相關企業稅收措施得以具體落實，義大利於本(2016)年 6 月 16 日通過第三部門改革法案(*Legge 6 giugno 2016, n.106*)，以爭取更大的透明度和問責制，該法案可望為義大利第三部門帶來更多社會經濟發展。

## 參訪歐洲最大戒毒中心 - 聖帕特里尼亞諾(San Patrignano) 社區

參訪聖帕特里尼亞諾(San Patrignano) 社區是參訪所有義國非營利組織中最難忘的經驗，上(2015)年 4 月 9 日清晨 5 點，和同學們從米蘭出發，耗時 4 個小時，旅程近 350 公里，終於抵達富有盛名的 San Patrignano 社區 - 號稱幾乎是全世界最大的青年戒毒中心，參加為期 2 天的「正向經濟世界論壇」(Positive Economy Forum)，出發前心中多少有些忐忑與不安，但所有的疑問在我參訪該社區後徹底瓦解，在 San Patrignano 社區生活不禁讓我想起陶淵明的世外桃源，孔子的大同世界。

自 1978 年創辦以來，聖帕特里尼亞諾(San Patrignano)已收容超過 25,000 個毒癮者，創辦人 Vincenzo Muccioli 將 San Patrignano (本文此後簡稱 SanPa)定義為一個大的「家庭社區」(Comunità)，不僅為毒癮者提供一個家、醫療和法律援助，也讓他們有機會習得一技之長，改變人生。SanPa 對待任何人皆一視同仁，沒有貧富貴賤，沒有任何歧視，無論是個人還是家庭，進入社區後不需要支付任何費用，社區內特設的醫療中心免費為患者提供一切所需之醫療服務。

SanPa 社區每年收容的人數平均為 1,400~1,500 人，毒癮者皆經篩選過，在社區之完整療程為 3 至 4 年，其管理方式是將男女分開，嚴格禁止男女感情，住進社區的第一年禁止使用手機網路，某種程度上與外界完全隔絕。社區目前有 109 名志工、313 專業人士及顧問，另有約 50 名兒童，其中包含工作人員和毒癮者的小孩。根據 SanPa 過去 30 多年的經驗與數據，有 72% 的人在社區成功戒除毒癮，重新找到自己，回到社會。

在 SanPa 社區的療程亦可替代「入監服刑」，在過去的 25 年中，SanPa 社區協助許多受刑人取代總數 4,000 多年的監獄刑期，使他們完全戒除毒癮，重返社會生活。他們產生的社會價值得到了國際社會的認可，1997 年，San Patrignano 被聯合國授予「非政府性機構」(NGO)，享有「聯合國經濟和社會理事會特別顧問」身份。

SanPa 社區內有農場、牧場、果園、葡萄園、釀酒廠、餐廳、印刷廠、紡織廠等共 20 多家工廠，玲瓏滿目的職業訓練中心，提供 50 種以上工作，每個學員都可從中選擇最感興趣和最適合自己的專業技能，不僅如此，職業訓練中心之老

師皆是該領域鼎鼎有名的大師，學員師承世界一流之技藝。

第一天中午，我們在社區裡容納近 2,000 人的餐廳和大家一同用餐，社區每個人各司其職張羅用餐，瞬間聽到一聲號令，全體人員起立，靜默禱告，2,000 人的用餐大廳肅穆地像在教堂一樣，令人印象深刻。SanPa 社區就像是個平凡純樸的鄉間小鎮，一個與世無爭的世外桃源，多數人年齡介於 20~35 歲，令人無法想像在這些毒癮者背後隱藏著多少故事。負責接待我們的 Francesca 曾為毒癮所困，當時在社區已待了 3 年，侃侃而談她在社區所經歷的一切，她說 SanPa 就像是個大家庭，大家相互扶持像弟兄姊妹，彼此十分珍惜 SanPa 的資源。一般來說，戒毒後最大的困難在於學習如何重新適應社會生活，在剛離開 SanPa 社區的前兩年是最困難的時期，甚至很多人都不願意離開社區，而社區也歡迎他們繼續留下來，或許可以解讀為，不願再去面對紛擾複雜的世界吧！

SanPa 社區透過教育、醫療、宗教、職業訓練、同儕力量、家庭、媒體…等形塑一套有效的戒毒系統，除了讓毒癮者透過工作產生價值，也進一步輔導社區新人，對社區形成正向反饋循環。然而 SanPa 擁有近 1,500 人的企業規模已不再只是一個單純的企業，隱藏在背後的是一套比營利企業更複雜的管理系統，SanPa 社區全年有高達約 4,000 萬歐元的龐大開銷，其中 40%(約 1,600 萬歐元)靠社區營利收入，但仍有 60%的資金缺口，須仰賴社會各界的捐助，而且捐贈者不包含政府。SanPa 社區每年有高達約 2,400 萬歐元開支依賴社會捐助收入，除了創始人 Vincenzo Muccioli 家族奉獻，米蘭前市長 Letizia Moratti 家族是另一巨大資金來源，然而光靠外界捐贈卻可支撐 SanPa 社區營運這麼多年，屹立不搖，除了兩大家族大力支持外，其背後的政商資源亦非一般 NGO 可及。

SanPa 社區是 NGO 轉型為社會企業的成功案例，在三十多年前僅是一家收容毒癮者的 NGO，然而今日卻發展成一家擁有巨大社會影響力的國際性社會企業，其中 Muccioli 家族和 Moratti 兩大家族的奉獻居功厥偉，但即便是像 SanPa 社區如此成功地通過商業模式解決了社會問題，但仍無法單靠商業模式的獲利來維持整個企業營運，資金仍是第三部門未來永續發展的最大挑戰與瓶頸，或許結合公部門與私部門夥伴關係可為第三部門帶來新的面向發展。

## 第四章、結語

義大利的社會企業發展脈絡，與合作社形式密切相關，其形式不僅多元多變，運作上亦有其複雜性，社會合作社(Cooperativa Sociale)就是義國社會企業的代名詞，其重要性不可言喻。此外，義大利民間豐富的社會創業精神，不僅開拓更寬廣的第三部門道路，亦使義大利於該領域之發展在國際上處於領先地位。每個國家的社會企業形成有其歷史背景、文化、教育、人民素養、經濟環境...等等諸多因素所影響，然義大利在第三部門之發展經驗與成就，或可作為我國的借鏡與參考。