

出國報告(出國類別：計畫考察)

土耳其地震災區當地企業早期復原計畫 結案任務返國報告

出差人員：

財團法人國際合作發展基金會人道援助處	吳靜怡組長
	張好茜助理管理師
行政法人國家災害防救科技中心	劉怡君副研究員

出差國家：土耳其

出國期間：2024年1月14日至1月21日

執行摘要

本會與捷克國際非政府組織 People in Need (PIN)合作之「土耳其地震災區當地企業早期復原計畫」於上(2023)年 12 月 31 日結束，為考察計畫執行成果，本會於本(2024)年 1 月中旬派員偕我國「國家災害防救科技中心」顧問進行結案任務，績效評核、結論與建議重點摘陳如下：

一、 績效評核

本計畫相關性部分，計畫成果規畫符合土國復原與重建政策，並有效呼應受災企業實際需求。效能部分，計畫在多重挑戰下仍如期完成，受益企業恢復營業，重啟生計，計畫成果指標應可達標；惟災區情況變動快速，部分計畫活動未能依照規畫執行。效率部分，本計畫配合政府政策方向，在預算內最大化受益企業數。韌性部分，土耳其地處地震好發帶，當地微小型企業營運之韌性，仍待官方扮演整體協調之角色，結合民間資源，共同協助當地企業一同建立系統性回應機制。

二、 結論

本次任務業確認：

- (一)現金援助工具有助微型規模以下企業快速復甦營運並獲肯定；
- (二)土國已進入災後重建時期，災區援助需求仍極高；
- (三)本會與首度合作之 People in Need(PIN)雖有磨合期，但該組織具執行力與責信度；
- (四)人道援助計畫仍帶出政治敏感性問題。

三、 建議

- (一)針對本計畫受益企業所處集中市場工作環境及面臨問題，提供合作單位 PIN 建議如下：
 - 1. 依照市場的物理建築性質(組立式、永久性建築或貨櫃屋)，處理首要問題，以吸引客源；
 - 2. 藉由行銷、創新及協力合作，提升商品或服務品質，改善銷售情形，以建立比在地震前更好的生活狀態。
- (二)針對本計畫結案建議如下：

1. 土耳其震後復原重建工作處於初期，因此倘有合適計畫，且獲外交部支持之前提下，本會或可續支援土國復原重建工作；
2. 可續與 PIN 保持夥伴關係，未來視情況在其他國家合作人道援助計畫。

目錄

壹、考察概要書	4
一、緣起	4
二、目標	4
三、執行人員	4
四、工作範圍	4
五、執行時效	5
六、行程表(詳附件一)	5
貳、考察報告	5
一、計畫背景說明	5
二、執行成效	7
三、績效評核	16
四、整體評價與建議	19
五、後續追蹤事項	22
參、駐處意見	22
肆、致謝	23
附件一 考察團日程表	24
附件二 「災後復原經驗分享會」議程	25
附件三 Checklist	26
附件四 結案任務工作紀錄	33
附件五 外部顧問工作報告書	67

土耳其地震災區當地企業早期復原計畫結案任務返國報告

壹、考察概要書

一、緣起

土耳其東南部於 2023 年 2 月 6 日發生震度達 7.8 與 7.6 之強震，910 萬人受到直接影響，土國損失逾千億美元。鑒於土國政府發布之「土耳其地震復原與重建評估 (Türkiye Earthquakes Recovery and Reconstruction Assessment, TERRA)」提出其短期政策建議包含支持雇主、商人及個體經營者重返工作崗位，改善經濟生活，增加災區就業機會，本會與捷克國際非政府組織 People in Need (PIN) 自 2023 年 7 月 1 日起合作推動為期 6 個月之「土耳其地震災區當地企業早期復原計畫」，協助 Adıyaman、Kahramanmaraş 及 Gaziantep 等重災省份之災前已立案登記的超微型與微型企業(1 至 9 人之規模)加速恢復運作，提供重建災區與社區生活所需之服務。因計畫於 2023 年 12 月 31 日執行完畢，為考察計畫執行結果，爰安排此結案任務。

二、目標

- (一) 考察「土耳其地震災區當地企業早期復原計畫」執行結果。
- (二) 深入瞭解首次合作人道援助計畫之 PIN 組織運作模式。
- (三) 促進臺土雙方交流。

三、執行人員

本案由本會人道援助處吳靜怡組長、張好茜助理管理師偕國家災害防救科技中心劉怡君副研究員(顧問)共同執行。

四、工作範圍

- (一) 檢視計畫執行成果：審視計畫內容是否依計畫書規畫執行，以及計畫產出與成果達成程度。
- (二) 進行受益企業實地訪談：藉由訪談計畫受益企業，評估計畫執行成效。

- (三) 拜會計畫相關政府單位與利害關係團體：藉由拜會行程，瞭解其等對計畫之意見。
- (四) 辦理「災後復原經驗分享會」：由本會顧問分享企業建立並運用持續營運計畫(Business Continuity Planning, BCP)，為災害危機做好預備之重要性；另請計畫受益企業分享營運復甦之經驗。

五、執行時效

本(2024)年1月14日至1月21日，含飛航行程計8日。

六、行程表(詳附件一)

日期	行程	備註
2024/1/14- 2024/1/15	<ul style="list-style-type: none"> ● 由臺灣出發至土耳其伊斯坦堡 ● 自伊斯坦堡飛計畫地點之一 Gaziantep 省 ● 拜會 PIN 位於 Gaziantep 省辦公室 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 1/14 22:20 飛往土耳其，1/15 06:05 抵達伊斯坦堡 2. 1/15 09:30 搭乘土國國內線航段飛往 Gaziantep，並於 11:15 抵達
2024/1/16- 2024/1/19	<ul style="list-style-type: none"> ● 拜會與計畫相關之土國政府單位及利害關係團體 ● 考察計畫執行成果，含透過訪談計畫受益企業等，評估計畫執行成效。 ● 辦理「災後復原經驗分享會」 	
2024/1/20- 2024/1/21	<ul style="list-style-type: none"> ● 自 Gaziantep 經伊斯坦堡返臺 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 1/20 12:00 搭乘土國國內線航段由 Gaziantep 返回伊斯坦堡，並於 14:00 抵達 2. 1/21 02:00 伊斯坦堡飛臺灣，同日 17:35 抵臺

貳、考察報告

一、計畫背景說明

(一) 計畫緣起

土耳其東南部 Gaziantep 與 Kahramanmaraş 兩省於 2023 年 2 月 6 日分別發生震度 7.8 與 7.6 之強震，受影響省分計 11 省，直接影響人數逾 910 萬人，死亡人數超過 5 萬名(含在土國境內敘利亞人)，損失逾千億美元。國際勞工組織(International Labour Organization)指出土國地震造成勞動力市場減少 16%經濟活動(工作時間)，預估災區經濟活動中斷將造成民眾每月收入平均減少 4,351 土耳其里拉(約 230.6 美元)，對生計造成莫大影響。為改善災區經濟生活，增加就業機會，本會經外交部歐洲司轉介捷克最大國際非政府組織 PIN 予本會，合作執行本計畫。

(二) 區域協調

土耳其目前在地方層級未設有現金援助工作小組，中央層級現金援助工作小組(Cash-Based Interventions Technical Working Group, CBI TWG)目前為每 2 個星期召開會議，PIN 也會固定參加此會議(線上參與)。另 PIN 藉由參加地方層級的糧食安全與生計的集群(cluster)會議，以掌握其他組織在地震災區投入現金援助計畫的動態，但 PIN 也表示並非所有組織都會全盤揭露，所以仍須與地方政府及商會緊密合作以取得正確資訊。

在本計畫啟動之際，計畫區域並無其他組織執行微型規模以下企業生計復甦之現金援助，但後續國際移民組織(International Organization for Migration)及聯合國開發計劃署(United Nations Development Programme, UNDP)均執行類似計畫，UNDP 計畫規模極大，目標提供 4,500 家微小企業每家 200,000 土耳其里拉(約 6,600 美元)之現金援助，惟此金額雖高，但申請程序較為繁瑣不易。

(三) PIN 對土耳其地震之回應行動

PIN 土耳其辦公室在大地震前，主要業務重點在協助敘利亞西北地區受敘利亞內戰影響之人民，但為促進與土耳其政府之關係，在土國 2023 年大地震前，PIN 在土國境內執行與社會融合類相關的計畫，例如為土國境內少數族群提供社會心理支持(Psychosocial support, PSS)服務，土國政府許可之工作範圍為土敘邊境 4 省，含 Hatay、Gaziantep、Kilis 及 Sanliurfa。於大地震後，PIN 得到土國政府特許，擴增 Adiyaman、

Kahramanmaraş 兩省進行地震回應計畫。PIN 在土國境內進行緊急物資發放，執行生計、WASH(包括發放衛生包及建置行動廁所)及 PSS 等 6 項計畫，除本會外，主要資助者有美國國際開發總署(USAID)人道援助局(Bureau for Humanitarian Assistance, BHA)、荷蘭難民基金會(Stichting Vluchteling, SV)及法國企業迪卡儂(Decathlon)等。其中微型規模以下企業生計復甦為其回應之重點，透過本會、SV 及其他兩個私人企業資金，協助約 1,500 家企業重啟生計。

以土國受震災影響省分而言，本計畫地點 Adıyaman、Kahramanmaraş 及 Gaziantep 等省均是地震後資源相對多的地區，且地方政府行動也相較積極。而 Hatay 省係受地震影響最嚴重的地區，但其受到土國中央政府的關注相對低，重建進度相對緩慢。鑒此 PIN 未來計畫將資源投入該省，刻與 Hatay 省地方政府討論，規劃成立多功能社區中心提供社區民眾資訊、生計等各方面訓練課程，並提供教育等其他社區所需之功能。

二、 執行成效

本次結案任務依據計畫產出、成果(搭配受益企業訪談)及本會能見度等進行分析：

(一) 計畫產出

1. 產出 1「提供受益企業現金援助，加速恢復運作」之執行做法與考察相關發現說明如下：

(1) 指標設定：至少 100 家企業獲得至少 1,000 美元(或等值土耳其里拉)現金援助以加速恢復運作。

(2) 實際達成情形：本計畫總計提供 172 家微型規模以下企業每家 20,000 土耳其里拉現金援助(平均約 726.74 美元)，受益企業數量超出預期(地區分布情形如下表)，其中 44%企業主為女性、56%為男性。惟在計畫執行期間遭逢土耳其里拉兌換美元持續貶值，已無法維持本計畫規劃時 20,000 土耳其里拉兌換 1,000 美元的目標。對此，PIN 表示因各計畫地點執行進度有差別，並非在同一時間點撥放現金，為避免因匯率變動造成各地企業主當地幣受益額度不同，造成

誤解，且土國政府態度亦為能涵蓋愈多受益戶愈好，因此經與政府討論，決議維持 20,000 土耳其里拉額度，以使更多企業主能受惠。

地點	Adıyaman 省	Gaziantep 省		Kahramanmaraş 省	現金援助總額
	Golbasi	Nurdagi	Islahiye	Pazarcik	
受益企業數	32	51	59	30	3,440,000 土耳其里拉 125,000 美元

(3) 執行方式說明：

a. 受益企業名單篩選：本計畫之受益企業係依照地方政府或商會提供之初選名單並依照本計畫所訂定之受益資格，進行企業登記 (registration)、資格審核 (verification) 及確認 (confirmation) 等步驟。

登記階段作業係由 PIN 工作人員依據名單與親自與企業主進行資料之核對，確認其等資料的正確性，並向企業主講解計畫內容及如何申請本計畫或對計畫提出投訴或反饋等；另 PIN 現場人員亦會指導企業主上網填寫申請表單、遞件，有助於較高齡或弱勢等不擅長使用手機之企業主申請。在登記作業之後，PIN 的計畫人員與監督及評核 (Monitor, Evaluation and Learning, MEAL) 人員會共同逐一實地訪查，確認申請者是否具有合格的工作場地(如由政府提供的場地)，以及是否符合計畫設定之受益資格，以進行最終受益名單確認。另倘 PIN 於市場訪查中發現符合受益資格，但未被政府或商會列於初選名單內之對象，PIN 會將企業相關資訊提報，經政府同意後將此等企業列入名單。

b. 現金發放機制：本計畫財務服務供應商 (Financial Service Provider, FSP) 係為土國國家銀行 Ziraat Bank 合作，因 Z 銀行遍布土國境內，且大部分土國民眾開戶無虞(匯款不限於 Z 銀行帳戶)，因此由 Z 銀行匯款予受益企業主，相對便利有效率。PIN 表示倘確實有沒有銀行帳戶之受益企業主，可安排其等透過身分證件到銀行窗口直接提領，但本計畫並無此情形。經實地訪查結果顯示，受益企業未曾遭遇提款問題或金額錯誤。

c. 回饋與反應機制 (Community Feedback and Response Mechanism, CFRM) : PIN CFRM 團隊獨立於 MEAL 團隊，因此僅有經授權之 CFRM 人員可取得相關個人機密資訊，計畫執行團隊或 MEAL 團隊僅會收到何地、何處市場有發生哪一些問題，以進行處理。另 PIN 也在各計畫市場公開宣導，倘遇到 PIN 人員有不當行為可透過 CFRM 機制投訴、回饋。PIN CFRM 團隊於計畫執行期間收到共 38 個針對計畫的詢問、回饋或建議，如受益企業詢問現金援助發放相關資訊或表示感謝(11 個)，以及非受益企業詢問受益企業篩選條件與尋求援助資源(27 個)，PIN 團隊針對各案均於 2 至 3 日內完成回應結案。

d. 監督機制 : PIN MEAL 團隊在現金援助 20,000 土耳其里拉匯予受益企業後，於 3 至 4 個星期內至企業營業現場，去確認其等是否有收到援助款項或提領是否正常，並確認企業是否營業中及工作場所整體狀況。援助款項發放 7 至 8 星期後，MEAL 團隊則會進行 Post-Intervention Monitoring Survey (PIMS)，瞭解企業的收入、是否有獲利及如何運用援助款項等。

依據 PIN 在本考察任務前已針對 102 家受益企業所進行之 PIMS 調查綜合結果，受訪之 102 家企業約有 65% 的受益企業將現金援助資源使用在購入商品再進行零售、42% 的企業將資源使用在更新設備與 IT 設施，另有 14% 企業將資源運用在購入機器與工具，改善製程，展現對未來營運的企望。



受益戶登記現場，企業主上網填寫申請表單。



PIN 團隊協助企業主線上申請。



土國境內隨處可見 Ziraat 銀行。



計畫熱線小卡，提供企業反饋、投訴管道。

2. 產出 2 「提供企業諮詢服務」之執行做法與考察相關發現說明如下：

- (1) 指標設定：至少 70% 受益企業取得諮詢服務。
- (2) 實際達成情形：本計畫 172 間受益企業在計畫執行期間，均有獲得諮詢服務，指標超出預期。
- (3) 執行方式說明：本計畫係與計畫當地商會(如 Chamber of Commerce、Chamber of Tradesmen and Craftsmen 等)與地方政府緊密合作，大多數受益企業已立案登記，而針對少數未立案者，PIN 也會協助其等立案登記，以利於後續政府資源的連結。除透過 PIN 的 CFRM，計畫人員也時常與商會及政府人員共同走訪各市場，倘受益企業需要諮詢服務，亦能從相關關係人取得資訊。另 PIN 團隊亦密切注意政府提供企業之支援計畫或銀行優惠等，並建立 WhatsApp 群組發布此類資訊。
- (4) 受益企業資金需求與政府貸款資源：根據本任務企業實地訪談結果，企業主均表示還需要其他財務支援，且除政府提供營業場地外，均未曾接受過其他組織之援助。另依據 PIN 之 PIMS 結果，已受訪之 102 家企業雖表示本計畫對其等恢復營業非常有幫助，但不足以完全滿足需求。

有關政府資源部分，土國政府「中小企業發展機構(Small and Medium Enterprises Development Organization, KOSGEB)」於 2023 年 11 月時宣布一項支持地震災區中小微型企業恢復營運的計畫¹，企業可依

¹ <https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/detay/8969/turkiye-deprem-sonrasi-mikro-kucuk-ve-orta-olcekli-isletmelerin-canlanmasi-projesi>

照企業規模、所在地區與受損程度申請不同額度的一次性貸款，金額約 20 萬至 75 萬土耳其里拉，並在為期 2 年的支援期加上寬限期後，從第 3 年分三期償還貸款，以讓企業在原營運的省分繼續營業，並使災民回到原居住地，復甦災區經濟。以本次任務實地訪查企業結果而言，6 商家中有 2 家申請 KOSGEB 貸款，其中一商家申請成功刻等待貸款入帳，另一商家因轉換職業不符合 KOSBEG 申請條件，貸款申請已正式被拒絕，其餘 4 家未提出申請。

(二) 計畫成果

1. 指標設定：本計畫之計畫成果設定為「協助災區災前已立案登記之超微型與微型企業加速恢復運作，提供重建災區與社區生活所需之服務」，指標有兩項：(1)30%的受益企業收入提升；(2)80%的受益企業回報現金援助確實協助渠等恢復營運。

2. 達成情形：

依據 PIN MEAL 團隊針對 102 家受益企業進行之 PIMS，指標 1 的部分，約 39%企業主表示收入增加(與提出申請書時的當時收入相比)，優於設定目標。另對比實地訪查結果，多數受訪企業是在 2023 年 9 月左右開始營運，目前月收入多為地震前月收入 30%至 70%不等，尚未能完全恢復地震前之收入水準。另企業主於逐漸恢復收入後，其等收入主要用於購買食品、家人教育需求及再投資於企業營運，54%企業主表示已增加雇用員工(1 至 3 人)，顯示本計畫確實有利於促進就業與經濟復甦。

前揭 PIMS 針對指標 2 之調查發現 98 間企業已正常營業，另有 4 間在準備中，並未正式開業，目前本項指標達成率約 96.08%，優於設定目標。本次實地訪查過程，6 家受訪企業均已營業約 3 個月，但亦有發現準備中或未開門之店家。

綜上，本考察發現前揭兩項指標應均有達標，惟實際達成率應以 PIN 完成所有 172 家受益企業 PIMS 後，繳交結案報告之數據為準。

(三) 訪談結果與發現

本次總計至 3 個計畫地點 Gaziantep 省 Nurdagi 市、Islahiye 市及 Adiyaman 省 Gobasi 市訪談 6 名受益企業主，其等之基本資料與訪談結

果如下表一至表二所簡列，另依其市集型態不同說明其優勢與挑戰如表三。

表一、訪談案例基本資料

	性別	職業/ 提供服務	家戶人口數	地點	聘用員工人數	地震前後職業相同	地震造成原營業之影響	目前使用的工作場所建築形式
案例 1	女	咖啡店	5	Nurdagi	0	是	店鋪、資材全毀	組立式(pre-fabricated)建築，位於集中市場
案例 2	男	小吃店	5	Islahiye	3	否，前為水電工	店鋪、資材全毀	貨櫃屋(container)，非集中市場，但位於市中心
案例 3	男	裁縫店	5	Islahiye	0	是	店鋪、資材全毀	貨櫃屋，非集中市場，但位於市中心
案例 4	男	燒烤店	4	Golbasi	0	是	店鋪、資材全毀	貨櫃屋，集中市場，且位於市中心
案例 5	男	修鞋店	4	Golbasi	0	是	店鋪、資材全毀	貨櫃屋，集中市場，且位於市中心
案例 6	男	麵包店	3	Golbasi	3	是	店鋪、資材全毀	貨櫃屋，集中市場，且位於市中心

表二、訪談結果

	地震前月收入(土耳其里拉)	地震後重新開業時間	地震後月收入(土耳其里拉)	現金援助用途	是否營運中	是否使用過計畫CFRM 機制進行投訴或建議	是否知道本計畫資源由國合會資助
案例 1	30,000	2023 年 10 月	30,000	機器與包裝盒	是	否	是
案例 2	20,000	2023 年 9 月	10,000	機器、暖氣機	是	否	是

	地震前月收入(土耳其里拉)	地震後重新開業時間	地震後月收入(土耳其里拉)	現金援助用途	是否營運中	是否使用過計畫CFRM機制進行投訴或建議	是否知道本計畫資源由國合會資助
案例 3	1,000	因年紀大，已記不清楚	300	裁縫物料、水電帳單	是	否	是
案例 4	35,000-40,000	2023 年 8 月	15,000	機器	是	否	是
案例 5	15,000	2023 年 8 月	8,000	修鞋資材	是	否	是
案例 6	35,000	2023 年 9 月	20,000-25,000	原物料	是	否	是

表三、受訪者面臨問題彙整表

市場工作場所建築類型	提供者	優勢與挑戰
組立式(pre-fabricated)或永久性建築	AFAD	<p>優勢：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 土地為國有，店家不會面臨土地產權爭議需搬移問題。 ● 店家內之環境及周遭環境均較為寬敞舒適。 <p>挑戰：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 距離原店面位置遠，流失原顧客群。 ● 原社區人口因地震外移、減少。 ● 附近雖有災民居住營區，但少有人到此購物。
貨櫃屋(container)	AFAD	<p>優勢：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 距離原店面位置近，且位居市中心，較有可能吸引原顧客群回流。 <p>挑戰：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 貨櫃屋內無暖氣(需自行加裝)、漏水、空間座位有限；集中市場整體環境簡陋，無法吸引消費者久留。

- 部分店家位於國家緊急狀況下臨時徵用之私人土地，日後恐面臨遷移問題，但 AFAD 未有明確遷移規畫，致使店家對未來不確定性高，不願意花更多經費投資在環境改善上。



組立式(pre-fabricated)建築外觀，位於 Nurdagi 的集中市場。



貨櫃屋建築外觀，位於 Golbasi 的集中市場。

(四) 本會能見度

1. 依據 PIN 與本會簽署之合作備忘錄，PIN 均請本計畫之受益企業在其店鋪前張貼本計畫之海報，海報上印有本會 logo，以彰顯該企業受到本會資助。另本次考察訪問之 6 名企業主均表示瞭解援助是來自於國合會，並表達感謝之意；在考察各計畫受益企業時，也觀察周遭其他本會資助店家，均有在門口貼上計畫海報。惟在計畫 CFRM 小卡未見本會 logo，此係不足之處。

另 PIN 在計畫執行期間，已製作 2 部受益企業訪談短片、4 篇 PIN 官方 Instagram 貼文分享計畫案例，並於其官網發布新聞稿“Reviving Local Economies After Earthquake - People in Need”²。

² [Reviving Local Economies After Earthquake - People in Need](#)



麵包店店門口之計畫海報。



燒烤店店門口之計畫海報。

2. 在官方能見度部分，本次考察任務期間 PIN 安排本考察團拜會計畫執行地點之一 Gaziantep 省省長(Governor) Kemal Ceber，C 省長表達對臺灣感謝之意並表示土國已從提供災民緊急資源的階段邁入硬體建設的階段，政府規劃在地震後 2 年內完成復原重建工作，渠另安排本考察團與該省負責災後重建之副省長會面，盼能讓本團更瞭解 G 省重建之需求。會後 G 省 X 社交平台(原 twitter)帳號 gantepvaliligi 於當日上午即發布本團拜會消息，但後續該貼文已被撤下，推測應為政治考量。此外，PIN 亦安排本團考察地震最嚴重的 Hatay 省，並拜會該省 Antakya 市 Defne 區區長(District Deputy Governor) Mesut Coban，雖 Hatay 省非本計畫執行地點之一，本團吳靜怡組長分享我國駐土耳其代表處與土國政府單位或 NGOs 合作執行之震災回應內容，C 區長表達對臺灣感謝之意，並說明該省縣目前復原情形與仍須援助之領域，渠亦主動安排本團前往 A 市一處尚未正式營運之集中市場考察。
3. 另為促進臺土實際交流，並讓本計畫受益企業、災害緊急應變總署 (AFAD) 省級官員及商會人員等瞭解為災害危機做好預備之重要性，於本考察行程期間，本會亦與 PIN 於計畫執行地點之一的 Adiyaman 省市政廳辦理「災後復原經驗分享會」(議程如附件二)。本分享會邀請我國駐土耳其代表處黃志揚大使代表我方開場致詞，黃大使分享我國針對 2023 年土耳其大地震之諸多人道援助行動回應，除第一時間派

遣搜救隊協助土國救援行動，亦運用民眾善款與土國政府單位與 NGOs 合作執行多項地震回應計畫，提供災民民生、庇護及醫療等多面向需求。接續由 PIN 說明本計畫成果，提升各利害關係人對計畫之瞭解，並請計畫受益企業分享營運復甦之經驗。此外，我方顧問—國家災害防救科技中心劉怡君副研究員說明企業建立並運用持續營運計畫(Business Continuity Planning, BCP)的重要性並分享日本、紐西蘭及臺灣災後復原案例。本次會議 Adiyaman 省副省長本已確認出席，據聞因臨時有中央政府高階官員來訪而未出席，但與震災回應及本計畫極為相關之 Adiyaman 省商會與 AFAD，包括 Chamber of Tradesmen and Craftsmen 主席、Chamber of Commerce 主席及 AFAD Adiyaman 省主任等均與會，有助於雙方對災後企業復甦經驗之交流。會後 Adiyaman 省商會亦於官方 Instagram 發布本分享會訊息。



駐土耳其代表處黃志揚大使於「災後復原經驗分享會」代表我方致詞。



G 省 X 社交平台帳號本拜會消息，但該貼文目前已遭撤下。

三、 績效評核

(一) 相關性

1. 計畫介入邏輯

土國 2023 年大地震造成該國勞動力市場減少 16% 經濟活動(工作時間)，土國政府提出恢復災區民眾生計的短期政策建議含支持雇主、商人及個體經營者重返工作崗位，改善經濟生活。本計畫目標地區 Adiyaman、Kahramanmaras 及 Gaziantep 等 3 省係土國地震重災區，均被土國政府公告為受災害影響日常生活地區，災區勞動力、就業機會減少，民眾生計直接受到影響。本計畫運用超微型與微型企業規模小，可快速因應現況反應特性，經由提供現金援助，協助企業快速恢復營業，民眾重獲生計，除與土國復原重建政策相呼應，亦符合本會六大優先領域之中小企業範疇。此外本團考察期間亦拜會政府官員，除告知本計畫內容，亦趁機宣傳我國回應土國地震之多項人道援助行動，應有助於加深地方政府層級之交流與強化雙邊關係。

2. 計畫一致性

本計畫係依土國災後復原當地實際需求與官方政策進行相關結果鏈設計，災區企業營業場地、資材受損，失去生計來源，爰本計畫協助微型規模以下企業獲得現金資源，企業主將資源投入於恢復營業所需購入之資材、商品或設備等，並順利恢復營運，係回應目標群體需求。

3. 計畫設計品質

土國政府對外國組織在土國境內從事活動控管甚嚴，倘不接受政府方提出之方法，則難以推動計畫，爰外國組織於當地執行計畫面臨許多需要跟政府單位折衝之處。本計畫 PIN 團隊與地方政府、商會緊密合作，從受益企業初選名單、受益資格、現金援助額度等，均經與政府、商會討論，在政府允許之框架下，依照嚴謹計畫流程，公平地進行受益企業篩選流程，回應當地災民生計復原初步需求。但計畫原產出 2 規劃提供諮詢服務與相關訓練，卻在監督後發現受益企業因多從業多年，無訓練需求，其等均表示需要的是更多現金資源，此係 PIN 在設計階段未納入考量之處。

(二) 效能

1. 檢驗計畫成果

本計畫於受益企業篩選流程，因合作政府、商會之故有所延遲，惟計畫仍如期結束，且受益企業數超過預期目標，總計 172 家企業受益，

本計畫成果 2 項指標均達成且超出預期。受益企業雖表示本計畫之現金援助對渠等恢復營業非常有幫助，惟渠等亦面臨工作場所地點或環境不佳等問題，以致客源減少，大部分受益企業主目前收入尚未能恢復至地震前水準，當地民眾生計與經濟生活復原仍需持續進行。因工作場所之提供與管理係由 AFAD 及相關商會所負責，雖 PIN 無法干涉但表示仍會持續倡議，協助反映問題。

2. 計畫管理效能

本計畫之受益對象為本身在地震前已是各相關職業之業者，具備基礎職能，計畫藉由現金援助工具協助渠等恢復營業，也能提供民生所需服務。惟計畫時間短、規模小，另目前受益企業主主要關注焦點為生計之復原，計畫內容未含實質能力建構，如協助渠等或所處市場產品或服務再升級之活動。但本會亦藉由偕同我國具災後復原專業之顧問考察，於任務期間透過「災後復原經驗分享會」及其他交流機會，提供當地相關政府單位、商會及合作單位 PIN 等，有關微小型企業與經濟活動中長期重建規劃之建議。

(三) 效率

1. 投入能有效達成預期成果

本計畫全案預算執行狀況仍待期末財務報告(本年 2 月底前繳交)，但可知本計畫預算以提供 172 間受益企業之現金援助的單項支出為最大宗，總計約 125,000 美元，佔整體預算 200,000 美元之 62.5%，經調查受益企業均確實將此筆現金用於購入營運必備品、資材、工具、機械等，且大多數企業也因此投入而恢復營業，重獲生計。

2. 程序效率

本計畫係本會與 PIN 初次合作，計畫執行期間主要由 PIN 土耳其 Gaziantep 辦公室的緊急協調人及捐贈與報告經理兩名人員負責與本會聯繫工作。原則上該組織對於本會所提之疑問，都能進行釐清，並於期限內準時提供我方所需之資訊。另於本次任務中發現該組織駐地人員與受益企業主間已建立良好的信任關係；在計畫監控機制部分，

該組織之 CFRM 機制完整，有獨立團隊運作，且亦有充分告知受益企業申訴管道，展現其責信態度。

(四) 韌性

1. 目標群體韌性

為讓土國地震重災區微型規模以下之企業主重獲生計並提供社區民眾所需之服務，本計畫主要以一次性現金援助方式介入，協助受益企業取得恢復營業之初步資材，屬短期復原之計畫。惟以災區中、長期經濟活動與災民生計復原而言，本計畫之設計結構與規模尚不足使受益企業主恢復原有之生活水平及提升受益企業之營業韌性。但 PIN 已向本會說明其目前仍有來自其他組織之經費可支援災區企業早期復原之相關計畫至本年 3 月底，爰其團隊人員仍會持續赴本計畫受益企業所在市場，訪視受益企業之營業狀況，也向政府相關部門反映企業現況與需求。

2. 系統韌性

本計畫定位在早期復原，重點在讓受益企業儘速有能力重啟營業，並未針對企業營運永續性發展出系統性回應機制。惟本任務中本會顧問已藉由「災後復原經驗分享會」向 AFAD 與商會人員分享企業建立並運用 BCP 之重要性及提供相關建議，倘政府與商會等相關單位願意推動，應可逐漸建立當地企業系統性應對未來衝擊之知能與資源，確保企業營運之韌性。

四、 整體評價與建議

(一) 整體評價

本計畫相關性部分，本計畫之成果規畫符合土國 TERRA 提出之政策，並有效呼應受災企業實際需求。效能部分，土國政府單位對非政府組織活動之管控嚴謹、溝通耗時，但計畫仍如期完成，受益企業恢復營業，重啟生計，並帶來當地就業契機，成果指標應可達標；惟災區情況變動快速，部分計畫活動未能依照規畫執行。效率部分，本計畫配合政府所提政策，在預算內最大化受益企業數。韌性部分，土耳其地處地震好發

帶，當地微小型企業營運之韌性，仍待官方扮演整體協調之角色，結合民間資源，共同協助當地企業一同建立系統性回應機制。

(二) 所獲經驗

1. 現金援助工具有助微型規模以下企業快速復甦營運並獲肯定

本計畫啟動時是目標地區唯一提供受災企業生計類型現金援助之計畫，從受益戶登記到發放作業時間約僅為兩週，經考察，這筆不大但即時的現金援助協助受益企業得以購入恢復營業所需之資材，使企業主重啟營運生計。本計畫確實發揮在早期復原時期，注入現金流，而使災區能有初步的經濟活動之效益。

2. 土國已進入災後重建時期，災區援助需求仍極高

本次拜會之政府官員均表示將於該國將於 2 年內完成災後重建，且強調永續、長期之解決方案，惟實際訪視災區，發現政府確實大興土木投入硬體重建，但似較缺乏整體規劃與協調機制。以本計畫相關之微型規模以下企業復甦而言，考察發現目前受益企業主之月收入水準僅恢復到地震前約 30% 至 70%，企業主仍需要其他政府或外部的資源，才能建立企業主對未來營運之信心，且有機會回復到地震前之水準。

3. 首度合作之 PIN 雖有磨合期，但組織具執行力與責信度

本會與 PIN 係首度合作，因此在計畫執行期間還有出差準備溝通上，須花費較多時間溝通，但原則上該組織態度頗佳，在瞭解本會需求後均能盡力配合，如以本考察期間「災後復原經驗分享會」之準備為例，PIN 花費大量時間與政府單位溝通協調才獲其同意安排在 Adiyaman 市政廳舉行。此外，該組織各部門間分工明確、CFRM 獨立性高，且組織內部規範嚴謹，本計畫也能排除困難如期完成。

4. 人道援助計畫仍帶出政治敏感性問題

本任務考察期間考察團曾正式拜會 3 位土國地方政府單位官員，相關拜會行程會談氣氛均熱絡且官員對我考察團成員態度也均友好。惟本考察團於拜會 Gaziantep 省省長時，該省 X 社交平台(原 twitter)帳號 gantepvaliligi 於拜會當日上午亦即發布本團拜會消息，但該篇貼文後續遭該帳號撤下。從此事足見因政治因素，我國國際人道援助計畫不

論規模金額大小、牽涉層級是否上至中央或僅限在地方區域，均仍產生政治敏感性。

(三) 本次任務建議

因本計畫已正式結束，爰於本次考察任務結束時，本考察團針對 PIN 尚在土國規劃續執行企業復原類計畫，依據目前受益企業主所處集中市場工作環境及面臨問題，提供 PIN 參考建議如下(含顧問意見)：

1. 依照市場的物理建築性質，處理目前首要問題

(1) 倘若集中市場為組立式或永久性建築，則應該對市場有更為完善的整體空間規畫及辦理宣傳活動，如明確讓民眾知道該市場有哪一些商家入駐，提供何種商品與服務，另應設置公共休息空間，以吸引民眾可在市場停留休息並消費多種商品，並非僅購入所需商品後旋即離開。

(2) 倘若集中市場為貨櫃屋組成，首要任務為改善貨櫃屋狀況(如漏水或禦寒等)及市場整體環境狀況，使市場外觀更為整齊一致；另應該做好市場定位，使該市場所提供之商品與服務能有競爭力，以吸引顧客前往消費。

2. 藉由行銷、創新及協力合作，於未來建立比在地震前更好的生活狀態

(1) PIN 可協助市場企業主建立市場內部合作機制，使企業主可協力合作，共同辦理活動，或獨立商家間亦可建立供應鏈關係，例如咖啡店可與糕點店結盟互惠。

(2) PIN 可協助市場連結外部專業資源，如專家或相關政府單位等，透過創新作法，以提升商品或服務品質，並加強行銷，改善銷售情形。一開始可先挑選幾位配合度高之企業主合作，做出成績後更能說服其他企業主嘗試新方法。

(四) 計畫結案建議

1. 土耳其震後復原重建工作處於初期，因此倘有合適計畫，且獲外交部支持之前提下，本會或可續支援土國復原重建工作

本會人道援助經費有限，因此所推行之計畫規模相對較小，影響力有限。因此參考我駐土耳其代表處之意見，建議未來可嘗試與有執行國際組織大型計畫之 NGO 合作，例如駐處協助促成拜會的土國 NGO 「Association for Social Development and Aid Mobilization (SGDD-ASAM)」，以小額資金直接投入或間接參與相關計畫，創造與國際組織連結之機會，以提升我國能見度。

2. 可續與 PIN 保持夥伴關係，未來視情況在其他國家合作人道援助計畫
鑒於計畫合作經驗與考察結論，應可與 PIN 維持人道援助夥伴關係。雖其 Turkey and Northwest Syria 國家主任表示盼本會能投入敘利亞西北部之人道援助，惟本會基於敘國政治及安全考量，已告知無在敘國執行人道援助之規畫。但 PIN 在亞洲、中東、非洲及歐洲等超過 20 個國家均有執行人道援助計畫，未來倘有合適提案，且經本會評估計畫具可行性，應可持續與 PIN 合作。

五、 後續追蹤事項

本年 2 月底前請 PIN 在合乎保密規範下提供本次考察訪問之受益企業主之驗證資訊：本會在考察前已取得 172 名受益企業主之名單，但名單當中僅有企業名稱而無登記人人名，PIN 表示此係受限於保密規定，無法將企業主所有個人資訊提供本會。惟本會基於監督核實之工作，要求抽查此行訪談的 6 名受益企業主是否與 PIN 先前提供之名單資料狀況相符，PIN 表示須內部討論確認不違反相關規定後再提供。

參、 駐處意見

我駐土耳其代表處黃志揚大使向考察團說明土國政府目前對震災復原重建未有通盤規畫與協調，且震災規模極大，重建將是漫漫長路。惟建議倘本會之後擬在土國規劃執行他項計畫，可嘗試與有執行國際組織大型計畫之當地 NGO 合作，與此類 NGO 洽談由本會補足大型計畫之資金缺口，資金投入或許不高，但在宣傳上可包裝為與國際組織合作，有助提升我國能見度。

黃大使另提及臺灣因 921 大地震，許多建築規範、防災等各方面經驗都相當值得與土國政府、學術單位分享，惟囿於本次考察時間有限，無法安排災防中心劉怡君副研究員(本案顧問)與土國相關單位交流，爰已將伊之聯絡方式提供給相關窗口，未來可先透過線上方式聯繫。

肆、 致謝

本次執行「土耳其地震災區當地企業早期復原計畫」結案任務期間，在我駐土耳其代表處黃志揚大使及董榮輝副組長之支持下，考察行程方能順利完成，謹在此一併申謝。另國家災害防救科技中心劉怡君副研究員擔任本任務顧問期間，全力配合任務執行，不吝提出專業意見並向土國政府及合作單位分享臺灣經驗，本會由衷感謝。

附件一 考察團日程表

Date	Program
Sun 14-Jan	<ul style="list-style-type: none"> • Flight from Taipei to Istanbul
Mon 15-Jan	<ul style="list-style-type: none"> • Flight from Istanbul to Gaziantep, and arrival at GZT • Welcome, introduction and programme review meeting at PIN's office
Tue 16-Jan	<ul style="list-style-type: none"> • Courtesy visit to the Governor of Gaziantep Province • Visit program sites in Nurdagi and Islahiye and interview beneficiaries • Visit PSS activities in these locations
Wed 17-Jan	<ul style="list-style-type: none"> • Experience-Sharing Session on Post-Disaster Recovery in Adiyaman • Visit program site in Golbasi and interview beneficiaries
Turs 18-Jan	<ul style="list-style-type: none"> • Courtesy visit to Defne Mayor of Antakya, Hatay • Visit Association for Social Development and Aid Mobilization (SGDD-ASAM) • Visit PIN's program site (potential)
Fri 19-Jan	<ul style="list-style-type: none"> • Go through the checklist • Workshop on Taiwan's experience in cash transfer type of projects covering livelihoods recovery in agricultural areas • Debrief and future plans • TaiwanICDF's online meeting with the Representative Office in Ankara
Sat 20-Jan	<ul style="list-style-type: none"> • Flight from Gaziantep to Istanbul
Sun 21-Jan	<ul style="list-style-type: none"> • Flight from Istanbul to Taipei

附件二 「災後復原經驗分享會」議程

JANUARY 17, WEDNESDAY, 2024
LOCATION: ADIYAMAN VALİLİK BİNASI, ALIŞAŞI MAHALLESİ ATATÜRK BULVARI
NO.144 MERKEZ, 02100
TIME: 10:00 – 12:00

EXPERIENCE-SHARING SESSION ON POST-DISASTER RECOVERY

ORGANIZERS: PEOPLE IN NEED (PIN) AND THE INTERNATIONAL
COOPERATION AND DEVELOPMENT FUND(TAIWANICDF)



10:00–10:10 Opening remarks - Representative Volkan Chih-Yang Huang, Taipei Economic and Cultural Mission in Ankara

10:10–10:20 Introducing the TaiwanICDF and PIN's joint project, the Early Recovery Project for Local Enterprises Affected by Earthquake in Türkiye, and its results - PIN team

10:20–10:40 Project-supported enterprises' experiences on resuming operations through cash assistance mechanism - Owners of project-supported enterprises

10:40–11:40 Preparedness for disaster scenarios: the application of Business Continuity Planning - Dr. Yi-Chung Liu, National Science and Technology Center for Disaster Reduction (NCDR) of Taiwan

11:40–12:00 Discussion and wrap-up - PIN team

附件三 Checklist

Humanitarian Assistance Project Completion Mission Checklist

計畫名稱 Project Name	Early Recovery Project for local enterprises affected by earthquake in Türkiye
計畫執行地點 Implementation Location	Turkiye
計畫目的 Project Goal	Earthquake-affected pre-existing registered nano and micro-enterprises resumed and accelerated their operation and provide services paramount for the reconstruction process and the re-establishment of community life.
合作單位 Executing Agency	People in Need
計畫期程 Implementation Period	July 1, 2023, to December 31, 2023
計畫經費 Project Amount	US\$200,000

	Indicators of outcomes or outputs	Activities	Questions
(1) Outcome			
Earthquake-affected pre-existing registered nano and micro-enterprises resumed and accelerated their operation and provide services	<ul style="list-style-type: none"> • Indicator 1: % of supported businesses increased their income Target: 30% • Indicator 2: % of supported businesses 		<ol style="list-style-type: none"> 1. As the project was completed on December 31, 2023, were the two indicators' targets (30% and 80%) achieved? 2. Since the data sources are based on programme and MEAL records, including regular activity monitoring reports and post-intervention monitoring survey (PiMS), what is the frequency

	Indicators of outcomes or outputs	Activities	Questions
paramount for the reconstruction process and the re-establishment of community life.	reporting that the financial assistance helped them to resume the business operation <u>Target: 80%</u>		<p>that PIN collects relevant data to produce the reports and conducts PiMS?</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. For indicator 1, please indicate how PIN determined whether a supported business' income increased or not? Additionally, what is the baseline applied? For example, net sales revenue of certain Month in 2023 and 2024, or PIN using other indicators? Please elaborate. 4. For indicator 2, please indicate how PIN determined whether a supported business resumed its operation through cash assistance or not? 5. For those businesses which have resumed their operations, does PIN have any follow-up mechanism(s) to assure their sustainability? 6. For those businesses which didn't successfully resume their operations through cash assistance, will PIN allocate new financial resources to help them? 7. The ultimate goal of this project is to provide services paramount for the reconstruction process and the re-establishment of community life. However, we've learned that the business market place is actually located far from the communities. Do you think this fact could reduce the positive impact of this project? Will there be any plans for the government to relocate the businesses? Or any measures have been taken to solve this problem?

	Indicators of outcomes or outputs	Activities	Questions
(2) Output			
Preparatory activities/ general activities		<ul style="list-style-type: none"> • Monitoring of the context • Implement Community Feedback and Response Mechanism (CFRM) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. In terms of PIN’s Community Feedback and Response Mechanism (CFRM), how does PIN protect complainants’ confidentiality? 2. Please share with us what they complained about and how PIN has handled? 3. Please share PIN’s monthly CFRM trend analysis reports with us. Additionally, had the project taken any corrective and mitigation measures based on the learnings from the feedback of beneficiaries? 4. The inflation in Turkiye was happening over the period of this project, while PIN still decided to remain the cash grant value of 20,000 TRY. Please advise us the reason as the beneficiaries actually received less value of cash in terms of US dollar, any mitigation measure has been implemented?
Output1: Businesses are supported by conditional unrestricted financial	<ul style="list-style-type: none"> • At least # of supported businesses who have received financial support of a minimum 	<ul style="list-style-type: none"> • Signature of MoUs with relevant authorities, verification of proposed assistance modality 	<ol style="list-style-type: none"> 1. In terms of the signed MoU, please elaborate the general responsibilities mutually agreed between PIN and the authorities. Please provide one of the MoUs signed for our reference. Did the authorities comply with the MOU, any challenges has PIN

	Indicators of outcomes or outputs	Activities	Questions
assistance to re-start and accelerate the operation	<p>amount of 1000 USD (or its equivalent in TL) to re-start and accelerate the operation</p> <p><u>Target: 100</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pre-selection, verification, and confirmation of affected nano and micro businesses in cooperation with local authorities (District Emergency coordinators, Chamber of Tradesmen and Craftsmen) 	<p>encountered during the implementation?</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. In terms of selecting supported businesses to this project, we would like to better understand the process. Please prepare the following documents for our reference: the preliminary lists provided by the Chambers (Chamber of Tradesmen, Chamber of Craftsmen), the application forms and business proposals submitted by the businesses, the relevant verification documents processed by PIN, and the agreements signed with the final beneficiaries. 3. During the selection and verification stage, what is the total number of business in the initial list? How did PIN decide the project's final beneficiary list? Who were the stakeholders participating in the decision making process? And for those not selected, did PIN reply properly or provide other assistance? 4. Were any actions taken by PIN to avoid internal fraud in terms of finalizing the beneficiary list as well as distributing the cash? 5. How did PIN select the financial service providers for this project? To this project, were the FSPs varied based on locations or there was only one FSP, such as Ziraat bank? 6. Please explain the financial assistance distribution plan. In the proposal, the supported businesses would receive cash assistance
		<ul style="list-style-type: none"> • Provision of conditional unrestricted financial assistance to re-start and accelerate the operation 	

	Indicators of outcomes or outputs	Activities	Questions
		<ul style="list-style-type: none"> Monitoring and follow-up visits assessing the business prospects and needs 	<p>via remittance. How did PIN confirm the assistances were distributed successfully, such as to the right person and to the right account? Were there beneficiaries with no bank account? If yes, what was the alternative for them to receive the cash assistance.</p> <p>7. How did PIN monitor and assure the quality of services FSP(s) provided? How did PIN make sure the private information of the beneficiaries being well protected by FSP(s)?</p> <p>8. What is the standard process that PIN used in terms of reconciling the account with FSP(s)?</p> <p>9. Did PIN's MEAL and programme teams regularly monitor the financial supports spent in line with the businesses' proposals?</p> <p>10. At the onset of the project, PIN mentioned that there were very few to zero organisations providing assistance in the livelihood sector. Has this situation been changed? Have any organisations begun to implement similar CVA projects? If yes, how did PIN coordinate with other organisations to avoid duplication of beneficiaries?</p> <p>11. To this project, each supported business received a grant of 20,000 TRY. Following the previous question, if there have been other organisations implementing similar projects in the target areas, has the 20,000 TRY been a common amount in terms of a cash assistance through cluster coordination?</p> <p>12. As PIN has made the decision not to top-up, could you share with</p>
		<ul style="list-style-type: none"> Top-up support for selected businesses 	

	Indicators of outcomes or outputs	Activities	Questions
			<p>us the assessment report which conclude this decision?</p> <p>13. Did the beneficiaries know about the possibility of top-up supports at the beginning? If yes, were they well-informed of this change?</p>
<p>Output2: Businesses received tailor-made advisory support</p>	<ul style="list-style-type: none"> At least % of supported businesses have access to advisory support <p>Target: 70%</p>	<ul style="list-style-type: none"> Monitoring of governmental incentives for business support <hr/> <ul style="list-style-type: none"> Monitoring, advisory support, and on-the-job training follow-up 	<ol style="list-style-type: none"> Has the target to output 2 been reached? Please share with us the final number of supported businesses requesting further advisory supports. In the progress reports, PIN mentioned that different kinds of supports provided by the government, chambers and banks are available for the businesses. With a wide range of supports available, please explain how did PIN provide the information to the target businesses? For example, did you hold information sessions, or do you interview the businesses and provide recommendations directly? How to aggregate the resources to make synergy. Please share the successful stories with us. According to your observation, for those businesses requesting further supports, what kinds of supports they need and why? Does PIN have any way to ensure that the beneficiaries will be able to access longer support to fulfill their needs?
Others			<ol style="list-style-type: none"> Total staff number of PIN? And in terms of PIN Turkiye office, how many staff do you have? How many of them are international and local staff respectively? In Turkiye, how many ongoing projects PIN are implementing? What are the main focuses/sectors of PIN's projects? What is the average scale of PIN projects in terms of the budget in Turkiye? Who are the major donors? What is the policy of Turkiye

	Indicators of outcomes or outputs	Activities	Questions
	<p>Government in terms of accepting/allowing INGOs or foreign organizations carrying out aid activities in Türkiye? In terms of CVA, in the proposal you've mentioned that one of the risks was the government might oppose CVA. We'd like to know whether this risk actually turned into an obstacle for project implementation. And what is the government's current attitude towards CVA after almost a year after the earthquakes?</p>		<ol style="list-style-type: none"> 3. In terms of the 2023 Earthquakes, we know that PIN secured over \$12 million from institutional and private donors, e.g., USAID/BHA, and ECHO, etc., for humanitarian responses in Türkiye and Syria. What is the estimated number of total beneficiaries under PIN's projects in Türkiye alone? 4. Does PIN regularly attend the meetings of the Early Recovery cluster and Cash-Based Interventions Technical Working Group (CBI TWG) in Türkiye? Is there a sub national CBI TWG in Türkiye? If not, what are the mechanisms in place to liaise with CBI TWG initiatives at the national level to sub-national level? 5. Does PIN have close coordination and communication with Disaster and Emergency Management Presidency (AFAD) and with the Turkish Red Crescent (TRC)? And what are the next steps and focuses for Türkiye's recovery and reconstruction national plan? 6. During our previous conversation in late 2023, PIN mentioned considering the scale of the 2023 Earthquakes, even then was still considered emergency phase. Has the country entered into the recovery and rehabilitation phase yet? What will be the interventions for PIN in the next phase? Have you estimated when to phase out? 7. According to article 7 of the project MOU, PIN will promote the visibility of the TaiwanICDF, and will also make reasonable attempts to publish press releases. Please share recent communication materials that PIN released to the public with us. 8. Were the beneficiaries well-informed that this project was supported by Taiwan or TaiwanICDF?

附件四 監督任務工作紀錄

土耳其地震災區當地企業早期復原計畫結案任務 會議紀錄

壹、 時間：2024/01/15(一)下午 2 時

貳、 地點：People in Need (PIN) Gaziantep 辦公室

參、 出席人員：PIN Turkey and Northwest Syria 國家主任 Wail Khazal、計畫長 Nellie Soudah、緊急協調人 Michaela Minasova、資深計畫經理暨代資源發放計畫經理 Yunus Bozkir、國家災害防救科技中心劉怡君副研究員、本會人道援助處吳靜怡組長

紀錄：張好茜

肆、 會議紀要：

- 一、 組織簡介：PIN 在捷克已成立 32 年，係從事人道援助、發展、人權、社會包容及教育之組織，而協助受武裝衝突影響人民是其業務重點之一。土耳其 Gaziantep 辦公室已成立 11 年之久，目前總員工 93 人 (10 人為外國籍)，當年成立係為協助受敘利亞內亂影響之人民，主要投入在敘利亞西北地區，執行糧食安全及生計、教育、庇護所及 WASH 等領域之人道援助。PIN 2023 年預算約 1,500 萬美元，其中約 82% 經費用在敘利亞，其餘經費用在土耳其。
- 二、 PIN 對土敘大地震回應行動：為促進與土國政府之關係，在土敘大地震前，PIN 在土國境內亦有執行與社會融合類相關的計畫，為土國境內少數族群提供心社會心理支持(PSS)服務。在土敘大地震後，PIN 在土國境內進行緊急物資發放，執行生計、WASH(包括發放衛生包及建置行動廁所)及 PSS 等類計畫。另其刻與 Hatay 省地方政府討論，規劃成立多功能社區中心提供社區民眾實際需要的生計訓練。另以土國受震災影響省分而言，本計畫區域所在 Gaziantep、Adiyaman 及 Kahramanmaraş 省均是地震後資源相對多的地區，且地方政府行動也相較積極，雖 Hatay 省也是地震重災區之一，但其受到土國中央政府的關注相對低，重建進度相對緩慢。

- 三、 在土國成立 NGO 之挑戰：依照土國政府之規定，NGO 每 2 年需更新合法立案證明，PIN Gaziantep 辦公室在土國已正式立案，依照土國政府給予 PIN 可合法執行活動範圍涵蓋靠近敘利亞邊境的土國 4 個省分(含 Hatay、Gaziantep、Kilis、Sanliurfa)，另在土敘大地震後得到土國政府特別許可，擴增可在 Adıyaman、Kahramanmaraş 兩省進行地震回應計畫，但有效期限至 2024 年底。PIN 與一土國當地協會 İnsana Değer Derneği (IDD) 緊密合作，除建立夥伴關係也為風險管理，以避免未來倘因任何因素更新立案證明未即時通過，PIN 之計畫及人員可均轉為 IDD 以確保營運不中斷。
- 四、 土國政府對外國組織的態度：土國政府對外國組織在土國境內從事活動控管甚嚴，且因土國行政體系決策過程冗長，地方首長(governor) 由中央指派時常輪調，外國組織在土國境內執行活動並不易。如以與本會合作之計畫而言，倘在地方政府或商會提供的受益名單外，PIN 有發現其他亟需幫助之脆弱家戶想將其等加入受益名單，一定要與地方政府先做討論，取得同意。另外 PIN 表示，土國政府態度強硬，倘不接受政府方提出的方法，則難以推動計畫。
- 五、 土國政府復原重建政策與提供的資源：災後土國政府針對失去家園的災民，係將災民移居至市中心外，距離原社區距離約數公里不等之安置區，惟土國政府提供給小型商業個體戶重新恢復營業的工作場所位在市中心，造成企業主無法維持原有的客源，另居民安置的場所也已經有連鎖商店進駐，造成小型商家營運的不易。另針對較長程的災區經濟復原，土國政府「中小企業發展機構(Small and Medium Enterprises Development Organization, KOSGEB)」於 2023 年 11 月時宣布一項支持地震災區中小微型企業恢復營運的計畫，企業可依照所在地區與受損程度申請不同額度的一次性貸款，金額(約 20 萬至 75 萬土耳其里拉)，並在為期 2 年的支援期加上寬限期後，從第 3 年分三期償還貸款，但最重要的前提是企業必須在原營運的省分繼續營業，目的是使災民回到原居住地，以復甦災區經濟。
- 六、 本會與 PIN 合作計畫執行成果概況：本計畫從 2023 年 7 月執行至同

年 12 月結束，為期 6 個月，總計提供 172 家超微型與微型企業每家 20,000 土耳其里拉現金援助，以支持其等恢復營業。營業服務類別以民生服務類為主，涵蓋麵包店、服飾、小吃攤、水電工、理髮、零售商等多樣化類別，其中 44% 企業主為女性、56% 為男性。計畫執行期間 PIN CFRM 團隊收到共 38 個針對計畫的詢問、反饋或建議，如現金援助發放相關資訊，以及非受益企業詢問受益企業挑選的條件與尋求援助資源，PIN 團隊針對各案大約均於 2 至 3 日內結案。另依據 PIN 針對受益企業進行現金發放後追蹤可知，約有 65% 的受益企業將現金援助資源使用在購入商品再進行零售、42% 的企業將資源使用在更新設備與 IT 設施，另有 14% 企業將資源運用在購入機器與工具，改善製程。目前依據 PIN MEAL 團隊所進行之事後追蹤與評核(已完成 102 家受益企業調查)，本計畫成果與產出各指標應均能達標，約 39% 企業主表示收入增加(提出申請書時地當時收入相比)，另 100% 企業表示此筆援助資源協助其等恢復營運，但仍有部分企業主表示營運資金仍不足。另值得關注的另一重點為 54% 企業主表示已增加雇用員工(1-3 人)。

七、 PIN 強調該組織是第一個進入災區提供微型規模以下企業重啟營運類型的現金援助，後續雖開始有其他聯合國組織或 INGOs 也開始在做、金額也較高，但其申請程序較長且複雜，許多受災企業避免麻煩也不想等，因此認為本計畫的現金援助金額相較小，但確有達成在早期復原時期促進企業重啟營運之效。

另 PIN 說明在計畫執行期間雖遭遇土耳其里拉兌換美元持續貶值，已無法維持本計畫規劃期 20,000 土耳其里拉兌換 1,000 美元的目標，但維持 20,000 土耳其里拉額度不變之原因有二：(一)計畫各點執行進度具有差別，避免因匯率變動造成各地點企業主受益額度不同，造成誤會；(二)配合政府政策，使更多企業主能受益於計畫資源。

伍、 散會：下午 5 時

土耳其地震災區當地企業早期復原計畫結案任務 會議紀錄

壹、 時間：2024/01/16(二)上午 9 時 30 分

貳、 地點：Gaziantep 省省長辦公室

參、 出席人員：Gaziantep 省省長 Kemal Ceber、PIN 對外聯繫經理 Deniz Yalcin、緊急協調人 Michaela Minasova、資深計畫經理暨代資源發放計畫經理 Yunus Bozkir、國家災害防救科技中心劉怡君副研究員、本會人道援助處吳靜怡組長

紀錄：張好茜

肆、 會議紀要：

- 一、 本會吳組長感謝省長接見並介紹本會，說明本會在土耳其不同業務類型計畫及本次土耳其地震回應行動。吳組長除介紹本會與 PIN 合作之計畫外，也提到我國駐土耳其代表處運用我國政府與民眾善款與 NGOs 及政府單位合作，執行 10 項計畫。
- 二、 C 省長表達對臺灣感謝之意，並表示其本身為災防背景，參與過許多災害援救行動，而土國 2023 年地震規模前所未見。土國政府與各界於地震後即時反應投入回應行動，亦感謝國際夥伴之支援。目前土國內部已從提供災民緊急資源的階段邁入硬體建設的階段，政府規劃在地震後 2 年內完成復原重建工作，並建造 42,000 棟建物，其中 10,000 棟將座落 G 省，新建物將具備耐震極對抗其他天然災害的特性，目前已陸續有世界銀行等國際組織投入資源，協助相關硬體建設。
- 三、 C 省長續表示資源分配之重要性，也建議本團倘得空可與該省負責災後重建的副省長見面，以更瞭解當地需求。
- 四、 本會吳組長於拜會結束前致贈本會禮品予 C 省長並合影，另 G 省 X 社交平台(原 twitter)帳號 gantepvaliligi 於當日上午即發布本會拜會消息。

伍、 散會：上午 10 時



拜會實況。



本會吳組長致贈 C 省長本會禮品。



G 省 X 社交平台帳號本拜會消息。

土耳其地震災區當地企業早期復原計畫結案任務

會議紀錄

壹、時間：2024/01/16(二)上午 10 時 40 分

貳、地點：Gaziantep 省副省長辦公室

參、出席人員：Gaziantep 省副省長 Sedat Sezik、PIN 對外聯繫經理 Deniz Yalcin、緊急協調人 Michaela Minasova、資深計畫經理暨代資源發放計畫經理 Yunus Bozkir、國家災害防救科技中心劉怡君副研究員、本會人道援助處吳靜怡組長

紀錄：張好茜

肆、會議紀要：

一、G 省非政府組織之相關管理及震災回應係由 S 副省長所職掌，爰在 G 省省長 Kemal Ceber 安排之下，臨時安排此拜會行程。

二、會中提到為因應敘利亞危機，G 省成為很多 NGOs 總部所在，目前在土耳其合法註冊的 INGOs 約有 173 個，其中 101 個 INGOs 在 G 省註冊，再加上各種公民團體、地方 NGO 等，總計有 1,785 個組織在 G 省活動，公民社會在 G 省相對活躍。S 副省長提及渠在震災後曾接見過慈濟基金會，後來該基金會在 G 省有發放超市購物卡予災民，協助其等取得緊急物資。另渠表示土國目前已進入重建工作階段，因此建議倘本會有考慮持續投入援助，可支援市場建造等硬體部分，這部份需求仍極大。而對於現金援助，該政府也相當支持，認為可將現金援助規劃用於建物重建、房舍設備添購、發放超市卡或支援居住於貨櫃屋之家戶等。

三、S 副省長最後強調，資源協調很重要，因此建議在執行計畫前都要與政府先確認需求，但政府的態度原則上都會全力支持。

伍、散會：上午 11 時 5 分



拜會實況。

土耳其地震災區當地企業早期復原計畫結案任務

受益企業訪談紀錄

壹、時間：2024/01/16(二)下午 1 時

貳、地點：Gaziantep 省 Nurdagi 市與 Islahiye 市

參、出席人員：PIN 緊急協調人 Michaela Minasova、資深計畫經理暨代資源發放計畫經理 Yunus Bozkir、生計計畫經理 Ferit Ulucay、國家災害防救科技中心劉怡君副研究員、本會人道援助處吳靜怡組長、受益戶 Serap Atar、Mahsum Akpınar 及 Meryem Guay 丈夫

紀錄：張好茜

肆、訪談紀要：

一、本會在計畫地點 N 市與 I 市與 3 名計畫受益企業主進行訪談，以瞭解渠等是否經由本計畫之支援，生計獲得改善，以及渠等對計畫是否感到滿意，以做為評估計畫成效參考之一。相關訪談結果概述如下：

(一) 案例一：

- 企業主個人資訊(姓名/性別/家戶人口數)：Serap Atar/女性/ 5 人
- 企業資訊(地點/店名/聘用員工人數)：N 市/Akdo 咖啡店/0 人
- 訪談概述：Serap 約在 2023 年 2 月地震發生前 3 個月開始由朋友手上接手在 N 市市中心咖啡店，月收入約為 30,000 土耳其里拉(未扣除成本)。因地震之故，她的咖啡店全毀，頓失所有生計，僅能依靠之前存款或親屬支援度日。之後伊在政府所規劃的集中市場分配到一個店面並獲本計畫 20,000 土耳其里拉之現金援助下，Serap 於 2023 年 10 月重啟咖啡店。Serap 表示雖然現在平均月收入也可達到地震前水準，但因市場與民眾居住營區距離遠或因居民搬離的關係，伊也面臨客源減少，而咖啡店的甜點商品因不能久存，造成成本增加，另政府目前雖然未對商家收取租金(免租金兩年)，但伊不久後就需要開始支付店面水電支出等。

Serap 表示知道本計畫經費由本會支援，並感謝我國的協助，因為除政府提供的市場空間，伊並未獲得任何援助。另伊說明有領取到正確的現金援助額度，並主要將援助款使用在購入機器與包裝盒等。伊雖然知道本計畫設有 CFRM 機制，但從訪談可知伊未全面瞭解相關細部資訊(如反應聯繫管道)，惟伊表示對本計畫感到滿意，無任何需申訴之處。目前 Serap 仍有資金的需求，已申請 KOSBEG 的貸款方案，已通過刻等待貸款入帳戶。

(二) 案例二：

- 企業主個人資訊(姓名/性別/家戶人口數)：Mahsum Akpinar/ 男性/5 人
- 企業資訊(地點/店名/聘用員工人數)：I 市/Donar Duragi 小吃攤/3 人
- 訪談概述：Mahsum 在地震災前為水電工，月收入約 20,000 土耳其里拉。因地震之故，他的維生工具全毀，之後他在得到土國「災害緊急應變總署 (AFAD)」所分配的貨櫃屋並在本計畫 20,000 土耳其里拉之現金援助下，渠轉換跑道，於 2023 年 9 月開啟小吃店生意。目前 Mahsum 月收入約為 10,000 土耳其里拉，渠表示雖然店面位處市中心，但社區人口因地震移出減少，且他的小吃店因市中心工程之故，偶爾會受到影響，無法營業。

Mahsum 表示知道本計畫經費由本會支援，並感謝我國的協助，因為除貨櫃屋，渠並未獲得任何其他援助。另 Mahsum 說明有領取到正確的現金援助額度，並主要將援助款使用在購入炸薯條機器，增加產品，另因貨櫃屋冬天氣溫低，所以也購置一台暖氣機。另 Mahsum 清楚瞭解本計畫設有 CFRM 機制及相關資訊，但因對本計畫感到滿意，未曾使用過 CFRM。目前 Mashum 仍有資金的需求，但渠因轉換職業不符合 KOSBEG 申請條件，貸款申請已正式被拒絕。

(三) 案例三：

- 企業主個人資訊(姓名/性別/家戶人口數)：Meryem Guay/女性 /5 人
- 企業資訊(地點/店名/聘用員工人數)：I 市/Kapali 裁縫店/0 人
- 訪談概述：本案例 Meryem 雖為店主，但實際係由其丈夫擔任店中裁縫工作，另因 Meryem 恰好不在店中，爰由其丈夫代為接受訪談。Meryem 的丈夫從事裁縫工作已超過 25 年，在地震災前店月收入約 1,000 土耳其里拉，雖然收入不高，但渠因年歲已高，同時享有政府退休津貼補助。因地震之故，裁縫店維生工具全毀，之後他們在得到 AFAD 所分配的貨櫃屋並在本計畫 20,000 土耳其里拉之現金援助下，重啟裁縫生意，惟目前店月收入僅約 300 土耳其里拉，勉強餬口度日，但對受訪者而言收入聊勝於無。

Meryem 的丈夫表示知道本計畫經費由本會支援，並感謝我國的協助，因為除貨櫃屋，渠並未獲得任何其他援助。另渠亦說明有領取到正確的現金援助額度，並主要將援助款使用在購入裁縫物料及水電帳單費用等。另渠因年紀大，表示記憶力不好，因此也不甚清楚本計畫設有的 CFRM 機制及相關資訊，但對計畫感到滿意，目前渠尚未再去申請其它援助資源。

- 二、在走訪 N 市集中市場時，本會亦同時對數位計畫受益企業主簡單詢問渠等生計恢復情況及現金援助款項使用狀況。綜合詢問結果可歸納企業主均將援助款用於重啟營業相關用途，如購入店面營業所需的器材、用品等。惟因集中市場距離居民居住營區遠、社區人口移出或因地震傷亡之故，目前顧客人數下滑為普遍現象，但開始有老顧客回流情況，靠口碑宣傳新店址。N 市市場總共有 133 家店面，其中 47 家為本會資金所支持，該市場建物是組立式(pre-fabricated)建築非簡陋的貨櫃屋，內部有暖氣空調，整體規劃整齊，但地理位置較為不佳；相較之下，I 市受益企業貨櫃屋是在市中心的零星空地，雖

周遭明顯較為熱鬧，但無暖氣，下雨還會有漏水問題，店鋪環境較難吸引顧客。

- 三、 在本日參訪受益企業途中，PIN 亦偕本會觀察其 PSS 計畫訓練活動。PIN 表示其組織推廣一項名為 butterfly methodology 的治療方法，採 Training of Trainers 方式，由 PIN 具備心理專業職能之人員，培訓土國當地人員(如社工或心理相關領域人員等)以提供災民 PSS 服務，PIN 的人員受捷克專家一週的密集訓練，之後還有每月一次的諮詢討論。受一般 PSS 訓練者可對需要 PSS 者進行團體諮商，經觀察對於需要個別諮商者提供服務，或轉介至更為合適之機構尋求服務。
- 四、 此外，本日亦有機會觀察目前 PIN 還在進行的其他微型規模以下企業現金援助計畫登記活動，如本會計畫，受益企業係由政府單位或商會提供潛在受益名單，以 I 市而言，地方政府會直接與 PIN 對口，再經由 PIN 依據潛在受益名單，進行企業登記(registration)及資格審核(verification)、確認(confirmation)等步驟。PIN 表示登記活動有時會在政府內部場地進行，而本日登記是 I 市政府營運之餐廳進行，觀察 PIN 登記階段的作業狀況，首先由 PIN 工作人員依據名單與企業主進行資料之核對，確認其等資料的正確性，並向企業主講解計畫的內容及如何申請本計畫，指導企業主上網填寫申請表單、遞件。此步驟作業之後，PIN 團隊將會進行實地訪查申請者是否具有合格的工作場地(如由政府提供的場地)，審核是否符合計畫設定之受益資格，再確認是否成為計畫受益企業之一。PIN 說明因登記是透過上網填寫，許多企業主年事已高，因此透過此類活動可現場協助渠等順利完成登記。



Serap 咖啡店店內陳設。



Serap 與本會吳靜怡組長、劉怡君顧問於店前合影。



Mahsum 購置的炸薯條機器。



Mahsum 與員工在店前合影。



Meryem 的丈夫展示他的裁縫證明。



AFAD 提供之貨櫃屋外觀。



受益企業主運用資源，購置烤肉產品展示櫃。



購入二手椅子與產品，理髮店重新開張。



肉店供應鏈無虞，等待顧客回流。



多功能民生用品店準備重新開張中。



PIN 登記作業實況。

土耳其地震災區當地企業早期復原計畫結案任務

災後復原經驗分享會會議紀要

壹、 時間：2024/01/17(三)上午 10 時

貳、 地點：Adiyaman 省 Adiyaman 市政府會議室

參、 出席人員：駐土耳其代表處黃志揚大使、董榮輝副組長、Adiyaman Chamber of Tradesmen and Craftsmen 主席 Ziya Duranay、AFAD Adiyaman 省主任 İshak Cindioğlu、Adiyaman Chamber of Commerce 主席 Omer Uslu、計畫受益企業主 Mehmet Yaglicali、Osman Nuri Gıgek、國家災害防救科技中心劉怡君副研究員、本會人道援助處吳靜怡組長(其他出席人員請詳簽到表)

紀錄：張好茜

肆、 分享會紀要：

- 一、 旨揭計畫於上年 12 月底執行完畢，為促進臺土交流，並讓本計畫受益企業、AFAD 省級官員及商會人員等瞭解為災害危機做好預備之重要性，爰本會與 PIN 合作辦理本會議，分享企業建立並運用持續營運計畫(Business Continuity Planning, BCP)的重要性，會中亦請計畫受益企業主分享營運復甦之經驗。本次會議 Adiyaman 省副省長本已確認出席，據聞因臨時有中央政府高階官員來訪而未出席，但與震災回應及本計畫極為相關之 Adiyaman 省商會與 AFAD，包括 Chamber of Tradesmen and Craftsmen 主席、Chamber of Commerce 主席及 AFAD Adiyaman 省主任等均與會，總計 24 人參與本次分享會。
- 二、 本分享會首先由我國駐土耳其代表處黃志揚大使代表我方開場致詞，黃大使提及針對 2023 年土耳其大地震，我國於土國地震發生後第一時間派遣搜救隊協助土國救援行動，黃大使本人也參與其中，因此非常瞭解此次災難規模之龐大。隨後我國民眾土耳其地震賑濟善款達約莫 4 千萬美元，而代表處也運用善款與土國政府單位與 NGOs 合作執行多項地震回應計畫，提供災民民生、庇護及醫療等多面向需求。另黃代表表示在緊急回應階段後，本會與 PIN 合作之計畫，協助當地民眾改善生計，係災後復原重建階段非常重要的一環。黃

大使最後也再次強調臺土情誼，亦盼災民可以逐漸恢復災前生活。

- 三、 分享會接續由 PIN 緊急協調人 Michaela Minasova 說明計畫執行內容與成果概況；計畫受益企業主 Mehmet Yaglicali 與 Osman Nuri Gigeck 分享渠等在收到計畫現金援助後，營運復甦的經驗與挑戰；我國國家災害防救科技中心劉怡君副研究員分享災害後復原重建的整體概念及持續營運計畫(BCP)之重要性與相關步驟，並分享紐西蘭、日本及臺灣等國之災後復原案例，伊並結合昨日考察之觀察，建議商家間可合作互惠，例如肉舖可供應附近餐廳、麵包店；另政府可在市場中規劃便利民眾使用的公共空間，以吸引民眾到此消費，且願意花時間在公共空間用餐、參加活動等。
- 四、 最後在綜合討論時間，AFAD Adiyaman C 主任則詢問因土國此次地震規模龐大，我方對土國政府採取之地震回應行動評價如何，黃代表回應土國此次地震影響地區廣闊，在緊急救援階段，由 AFAD 主導整體回應行動，但當土國此時進入復原重建階段，因每個省分、地區受損程度不同、需求不同，且參與復原重建工作的國際組織、公民社會組織增加的情況下，整體協調及通盤重建之規畫至為重要。另土國其他地區已開始逐漸淡忘 2023 年之強震，建議應透過媒體等各種管道，讓全國人民瞭解土國地震復原重建之路才剛開始，災區仍需大量政府預算與資源投入，災民生活才得以復原。另 AFAD Adiyaman C 主任亦回應劉副研究員之講座，分享 Adiyaman 市的一些市集規劃照片，說明政府之相關作為。

伍、 散會：下午 12 時 10 分



我國駐土耳其代表處黃志揚大使開場致詞。



分享會實況。



計畫受益企業主 Mehmet Ycicjlicli 分享營運復甦的經驗與挑戰。



計畫受益企業主 Osman Nuri Gigek 分享營運復甦的經驗與挑戰。



國家災害防救科技中心劉怡君副研究員分享災後重建復原的做法。



會後貴賓合影。

附件、簽到表

Experience-sharing Session on Post-disaster Recovery
Meeting Attendance Sheet

Date: January 17, 2024

Time: 10:00-12:00 a.m.

Attendance

Organisation/Title	Signature
Tuba Selim Adyaman AFAD	
MICHAELA MINASOVA PIN, GUERANTEE	
Ahmet Arjun AFAD	
Hatice Zih ALTINTASLI Adyaman Esnaf Odisi Bkly	
ABDULKASIM YILDIZ ADYAMAN HAYAT SAVAKLAR ODASI	
Mesut ERGÜL ADYAMAN ESNAF G. Sebr-	
osman UNFI GÜÇEK Göllübaşı Esnafı.	
LATIF KOCAMAN ESNAF ODASI BAŞKANI	
İshak CINDİOĞLU Adyaman AFAD il müd.ö.	
Omer USLU Adyaman Ticaret il müd.ö.	








Experience-sharing Session on Post-disaster Recovery

Meeting Attendance Sheet

Date: January 17, 2024

Time: 10:00-12:00 a.m.

Attendance

Organisation/Title	Signature
Ziya Duranoglu Abiyaman ernal Sanatkarlar odaları birliđi .BAŞKANLI.	
Nellie Soudah Programmes Director People in Need	
Kaleel Jarkeas People in need Livelihood Field officer	
Deniz YAZGAN People in Need (PIN) Representative	
Özge Luanga LLH Asistant (PIN)	
Juni DE LLH OFFICER	
Osman Nuri GİÇEK GÖLBAŞI - ESNAFI	
Mehmet Yağhovalı GÖLBAŞI / ESNAFI	

土耳其地震災區當地企業早期復原計畫結案任務

受益企業訪談紀錄

壹、時間：2024/01/17(二)下午 2 時

貳、地點：Adiyaman 省 Golbasi 市

參、出席人員：PIN 緊急協調人 Michaela Minasova、資深計畫經理暨代資源發放計畫經理 Yunus Bozkir、生計計畫駐地經理 Kaled Jarkas、生計計畫助理 Ozge Lwonge、國家災害防救科技中心劉怡君副研究員、本會人道援助處吳靜怡組長、受益戶 Mehmet Yaglicali、Osman Kirpi 及 Mustafa Polat

紀錄：張好茜

肆、訪談紀要：

一、本會在計畫地點 G 市集中市場與 3 名計畫受益企業主進行訪談，以瞭解渠等是否經由本計畫之支援，生計獲得改善，以及渠等對計畫是否感到滿意，以做為評估計畫成效參考之一。相關訪談結果概述如下：

(一) 案例一：

- 企業主個人資訊(姓名/性別/家戶人口數)：Mehmet Yaglicali/ 男性/ 4 人
- 企業資訊(地點/店名/聘用員工人數)：G 市/Tantuni (一種當地特殊的烤肉)燒烤店/0 人
- 訪談概述：Mehmet 經營 tantuni 燒烤店已達 20 年之久，地震前月收入約為 35,000 至 40,000 土耳其里拉不等。因地震之故，他的 tantuni 燒烤店全毀，頓失所有生計。之後渠在 AFAD 所規劃的集中市場分配到貨櫃屋並獲本計畫 20,000 土耳其里拉之現金援助下，Mehmet 於 2023 年 8 月底重啟燒烤店。Mehmet 現在平均月收入僅約地震前的 30%至 40%，每月收入約 15,000 土耳其里拉。雖然 AFAD 規劃的集中市場在市中心且與他原本營業的店面相隔僅 100 公尺遠，但因地震之故，顧客不清楚他的新店面位置，面臨客源減少。另外 Mehmet 也表示目前 AFAD 的集中市場土地係私人土地，非

國家土地，且貨櫃屋狀況不佳，常有漏水現象，用餐位置亦有限，倘自身再投入資金，改善貨櫃屋狀況，也無法保證他的燒烤店能在此地持續營運多久。Mehmet 曾向 AFAD 抱怨過貨櫃屋狀況不佳及市場客源少等問題，但 AFAD 無積極解決問題的後續動作。

Mehmet 表示知道本計畫經費由本會支援，並感謝我國的協助，因為除 AFAD 提供的營業空間，渠並未獲得任何援助。另渠說明有領取到正確的現金援助額度，並主要將援助款使用在購入二手 tantuni 燒烤機器。另渠知道本計畫設有 CFRM 機制，也表示對本計畫感到滿意，無任何需申訴之處，目前渠尚未再去申請其它援助或政府補助。

(二) 案例二：

- 企業主個人資訊(姓名/性別/家戶人口數)：Osman Kirpi/男性/4 人
- 企業資訊(地點/店名/聘用員工人數)：G 市/修鞋店/0 人
- 訪談概述：Osman 與他的妻子已經經營修鞋店逾 33 年之久，地震前月收入約 15,000 土耳其里拉。因地震之故，他的維生工具全毀，之後渠在 AFAD 所規劃的集中市場分配到貨櫃屋並獲本計畫 20,000 土耳其里拉之現金援助下，於 2023 年 8 月底重新開業，目前 Osman 月收入約為 8,000 土耳其里拉。Osman 表示知道本計畫經費由本會支援，並感謝我國的協助，因為除貨櫃屋，渠並未獲得任何其他援助。另 Osman 說明有領取到正確的現金援助額度，並主要將援助款使用在購入修鞋所需的資材(如鞋墊)，他亦向本團人員開心地展示他之前購入產於臺灣的二手修鞋機器。Osman 知道本計畫設有 CFRM 機制及相關資訊，但因對本計畫感到滿意，未曾使用過 CFRM。目前 Osman 仍有資金的需求，因為渠規劃更新其他修鞋用機械，但目前渠尚未去申請其他援助或政府補助。

(三) 案例三：

- 企業主個人資訊(姓名/性別/家戶人口數)：Mustafa Polat/男性/6人
- 企業資訊(地點/店名/聘用員工人數)：G市/麵包店/3人
- 訪談概述：Mustafa 經營麵包店已達 20 年，地震前月收入約為 35,000 土耳其里拉。因地震之故，他的麵包店全毀。之後渠在 AFAD 所規劃的集中市場分配到貨櫃屋並獲本計畫 20,000 土耳其里拉之現金援助下，Mustafa 的麵包店於 2023 年 9 月底重新營業，Mustafa 現在平均月收入約 20,000 至 25,000 土耳其里拉，雖然過去店鋪也僅在一兩百尺內的距離，但也一樣面臨客源減少的問題。

Mustafa 表示知道本計畫經費由本會支援，並感謝我國的協助，因為除 AFAD 提供的營業空間，渠並未獲得任何援助。另渠說明有領取到正確的現金援助額度，並主要將援助款使用在購入麵粉等原物料。渠表示已經不太記得本計畫 CFRM 機制相關細節，但表示對本計畫感到滿意，無任何需申訴之處，目前渠尚未再去申請其它援助或政府補助。

- 二、G 市集中市場為 AFAD 所設立，位於市中心，所有店面均為貨櫃屋組成，總共分兩側，一側 35 間，一側 45 間，35 間那一側店面中有 32 間已有企業主入駐，均為本會資金所支持。在走訪過程中確認店家均有將本會為資助者的海報貼在門口，也大略得知企業主面臨相同問題，如市場土地產權為私人所有，僅目前暫時挪為公用，後續狀況不明，無法確保市場是否能永存；另一普遍問題為貨櫃屋狀況不佳，在寒冬中營業極為辛苦。目前 AFAD 對上述問題無正面回應，所以商家只能繼續向管理市場的 Chamber of Craftsmen 人員提出相關訴求。此集中市場店鋪空間不需繳租金，前 6 個月電費免費。



AFAD 所設立的集中市場招牌。



貨櫃屋屋頂均需加上防水布。



Mehmet 展示 tantuni 燒烤用具。



Osman 修鞋中，圖中機器產於臺灣。



Osman 修鞋店顧客上門。



Mustafa 的員工製作麵包中。

土耳其地震災區當地企業早期復原計畫結案任務

會議紀錄

壹、時間：2024/01/18(四)下午 12 時

貳、地點：Hatay 省 Defne 區區長辦公室

參、出席人員：Hatay 省 Antakya 市 Defne 區區長(District Deputy Governor) Mesut Coban、PIN 對外聯繫經理 Deniz Yalcin、緊急協調人 Michaela Minasova、國家災害防救科技中心劉怡君副研究員、本會人道援助處吳靜怡組長

紀錄：張好茜

肆、會議紀要：

- 一、本會吳組長感謝 C 區長接見本會，說明本次考察團的目的係檢視本會與 PIN 合作之計畫成果，另介紹本會在土耳其不同業務類型計畫及本次我國針對土耳其地震的回應行動，並提供我國駐土耳其代表處出版之針對土國地震我國回應行動手冊予 C 區長參考。另吳組長提及雖本會與 PIN 合作計畫之地點未包含 H 省，惟 PIN 強調 H 省受地震衝擊，損失超過他省，因此強烈建議本會應參訪 H 省，以對地震造成的整體影響有更全面性的瞭解。
- 二、C 區長表示 H 省災損程度是本次地震受影響的其他 10 省加起來之規模，其中 Defne 區所屬之 Antakya 市損失規模龐大，目前市內建物移除清理工作已全面完成，僅剩私人或中央部會所屬之中度損害以下建物未移除，交由產權所屬者及相關單位進行結構補強整修，倘 1 年後建物仍未補強，則市政府將強制移除。
- 三、C 區長續表示 A 市當地民眾之需求已從緊急物資需求進展到永續方案，經濟活動部分，當地集中市場的建物本身係採用組立式建築，可至少維持 2 年之久，目前商家需要資源進一步整裝店面內部。另 H 省也有許多製造傳統工藝品的婦女合作社，其等亦需要協助，以增加收入來源。
- 八、目前中央政府已將 A 市市中心指定為保留區，規劃在 2025 年底完成 A 市復原重建，包括商業區、住宅區及歷史古城區；但同時許多

民眾的住宅已被移至市中心周邊地勢較高、未受地震損害的地區。目前政府預計在 2024 年 2 月底前，在此次地震受影響的 11 個省分內提供災民 50,000 間住所，H 省預估占其中 20,000 間。此外，C 區長提及政府的 TOKİ 社會住宅計畫(social housing program)過去目的是提供中低收入民眾便宜的住宅，但卻發現 TOKİ 所建造的房子於此次地震幾乎未有損害，因此 TOKİ 也將建造更多住宅提供災民。

四、 C 區長表達對臺灣與本會感謝之意，也安排本團拜會結束後前往 A 市一處尚未正式營運之集中市場考察。該市場警備森嚴，不允許拍照。市場採組立式建築，依據該市場管理人員提供之資訊，該市場共計 197 間店面，店面空間分為 24 或 48 平方公尺兩種，並表示將在未來兩周內提供商家入駐，商家挑選方式將採用抽籤。管理人員表示之後商家週邊將設有休息用餐的公共空間、兒童玩樂區、廁所及能展現 A 市傳統馬賽克工藝之展示區等，惟該等空間均在周邊零星角落，動線規畫似仍有改善之處。

伍、 散會：下午 12 時 30 分



拜會實況。



A 市尚未營運的集中市場一隅。

土耳其地震災區當地企業早期復原計畫結案任務

會議紀錄

壹、時間：2024/01/18(四)下午 2 時

貳、地點：Association for Social Development and Aid Mobilization (SGDD-ASAM)Hayta 省協調中心

參、出席人員：SGDD-ASAM 副執行長 Gamze Efe、夥伴關係與計畫發展經理 Onurcan Yilmaz、Hatay 省協調中心園區經理 Cenile Gakir、PIN 緊急協調人 Michaela Minasova、生計計畫駐地經理 Kaled Jarkas、國家災害防救科技中心劉怡君副研究員、本會人道援助處吳靜怡組長

紀錄：張好茜

肆、會議紀要：

- 一、我國駐土耳其代表處協助本團安排拜訪該處土國地震回應的合作 NGO 之一「Association for Social Development and Aid Mobilization (SGDD-ASAM)」(以下簡稱 ASAM)，以增加雙方之瞭解與交流。代表處與 ASAM 合作範圍涵蓋災後緊急救援、早期復原、健康及教育，例如在重災區設立組合屋診所與行動診所，以及成立組合屋資訊教室與行動資訊教室，提供災區學童教育服務等。
- 二、ASAM 副執行長 Gamze Efe 表達歡迎本團之意，並請夥伴關係與計畫發展經理 Onurcan Yilmaz 介紹該組織業務。ASAM 為土耳其當地 NGO，於 1995 年正式在安卡拉成立，目前在土國設有 46 個辦公室，員工數約 2,300 人，其中超過 500 人在土國地震區域執行相關回應計畫，在 Hatay 省員工計有 83 人。ASAM 另在希臘雅典、比利時布魯塞爾及烏克蘭利沃夫設有國際辦公室，國際辦公室主要功能為洽談合作、建立夥伴關係，但烏克蘭辦公室應於未來幾個月會轉型為計畫執行辦公室，該組織亦具有聯合國特殊諮詢地位。ASAM 計畫主題有 4 項分別為移民、脆弱團體賦權與保護、永續發展、人道援助與災難回應，其中移民相關保護為其組織最早開始介入的領域。其合作夥伴相當廣泛，含聯合國機構(如 UNHCR、UNICEF、UNFPA)、國際組織(如 World Bank、WHO)、國際合作發展機構(如 GIZ、ECHO)、

INGO(如 CARE)、外國政府與學術單位及私部門等。

- 三、 ASAM 近 5 年計畫受益人數約達 350 萬人，其中婦女與孩童占受益人數的 70%。目前 ASAM 總計有 23 項執行中計畫，其中 13 項為針對土國地震的回應計畫。以地震回應計畫而言，觸及人數超過 41 萬人，其中 59% 的受益民眾為土耳其人、41% 為難民，計畫涵蓋地區包括 Adana、Kahramanmaras、Malatya、Adiyaman、Sanliurfa、Gaziantep 及 Hatay 等省，提供基本救難物資、健康、教育及保護等領域之人道援助。E 副執行長提及在 H 省目前仍有許多災民住在帳篷裡須搬遷到貨櫃屋或組合屋以改善居住環境，但貨櫃屋的冬日禦寒及未來夏天抵抗酷暑都亟需資源投入，另外教育方面的資源缺口也仍極大。
- 四、 本次拜訪的 ASAM H 省協調中心營區有 104 個貨櫃屋，其中 69 個貨櫃屋係提供 H 省員工住宿用，其餘貨櫃屋為公共空間、廁所等。另該營區有兩大倉儲空間，裡面存放有帳篷及 WHO 之物資，但因已非緊急救援時期，存放物資並不多。

伍、 散會：下午 3 時



ASAM H 省協調中心入口處展示國旗及 Love from Taiwan 標語。



ASAM Hatay 省協調中心倉儲。

土耳其地震災區當地企業早期復原計畫結案任務 會議紀錄

壹、 時間：2024/01/19(五)上午 9 時 30 分

貳、 地點：PIN Gaziantep 辦公室

參、 出席人員：PIN 緊急協調人 Michaela Minasova、國家災害防救科技中心劉怡君副研究員、本會人道援助處吳靜怡組長

紀錄：張好茜

肆、 會議紀要：

- 一、 本會議係本次任務總結會議之前，針對結案任務檢核表中尚未釐清之部分進行確認。
- 二、 監督機制：本計畫 PIN MEAL 團隊會在現金援助 20,000 土耳其里拉匯給受益企業後，於 3 至 4 個星期內至企業營業現場，去確認其等是否有收到援助款項或提領是否正常，並確認企業是否營業中及工作場所整體狀況。援助款項發放 7 至 8 星期後，MEAL 則會進行 PIMS(Post Intervention Monitoring Survey)，瞭解企業的收入、是否有獲利、如何運用援助款項，另含企業展望、PIN CFRM 機制、PIN 團隊表現、對現金援助的看法等，此調查結果也做為計畫成果指標二受益企業是否透過現金援助順利恢復營業之依據。
- 三、 CFRM 機制：PIN 的 CFRM 團隊是獨立於 MEAL 的，因此僅有經授權之 CFRM 人員可取得相關個人機密資訊，計畫團隊或 MEAL 團隊僅會收到何地、何處市場有發生哪一些問題，以進行處理。另 PIN 也在各計畫市場公開宣導，如遇到 PIN 人員有不當行為可透過 CFRM 機制投訴、反饋。
- 五、 受益戶名單篩選：本計畫之受益企業係依照地方政府或商會提供之初選名單並依照本計畫所訂定之受益資格，進行企業申請登記、資格確認。惟倘 PIN 於市場訪查過程中自主發現可列為潛在受益企業名單之對象，但未被政府或商會列於初選名單內，則 PIN 會將相關企業相關資訊提報，經政府同意此等企業列入名單。PIN 與各地方政府簽訂 MoU，內容大致規範 PIN 團隊負責執行計畫相關活動，政府

單位准許並協助 PIN 團隊取得受益企業名單及執行訪查等活動。

- 七、 受益戶個資：有關本計畫之 172 名受益企業主之相關個人資訊，本會已取得名單但當中只有企業名稱而無登記人人名，M 協調人表示此係受限於保密規定，無法將企業主所有個人資訊提供本會。本會提出盼能抽查此行訪談的 6 名受益企業主是否與 PIN 先前提供之名單資料狀況相符，M 協調人表示將與相關部門討論以確認在合乎規範下提供本會驗證。
- 九、 現金發放平台 Ziraat Bank：有關 PIN 與銀行之帳務處理面問題，每當 Z 銀行將援助款項匯給受益企業主後，須提供相關單據予 PIN 之財務部門進行帳務核銷作業。M 協調人表示在土耳其的銀行開戶對土國人民並無太大問題，對於真的沒有銀行帳戶者，PIN 可安排其等透過身分證到銀行窗口直接提領。
- 十、 協調機制：土國目前在地方層級未設有現金援助工作小組，中央層級現金援助工作小組目前為每 2 個星期召開會議，PIN 也會固定參加此會議(線上參與)。另 PIN 藉由參加地方層級的糧食安全與生計的 cluster 會議，以掌握其他組織在地震災區投入現金援助計畫的動態，但 PIN 也表示並非所有組織都會全盤揭露，所以仍須與地方政府及商會緊密合作以取得正確資訊。
- 十一、 後續追蹤：PIN 支援災區企業早期復原之相關計畫，係在本會與荷蘭難民基金會(Stichting Vluchteling)及 2 個私人企業資助下執行，總計超過 1,500 名企業主受惠，上揭計畫將於 2024 年 3 月底前結束，因此在 3 月之前計畫人員赴市場執行計畫時都會持續訪視本計畫受益企業營業狀況。

伍、 散會：上午 10 時 30 分。

土耳其地震災區當地企業早期復原計畫結案任務 會議紀錄

壹、 時間：2024/01/19(五)下午 12 時 30 分

貳、 地點：PIN Gaziantep 辦公室

參、 出席人員：PIN 緊急協調人 Michaela Minasova、生計計畫經理 Ahmed Mehmetoglu、副生計計畫經理 Hala Hawa、資深生計計畫駐地經理 Mohsen Alhamdoosh、生計計畫助理 Aya Ubeyd、生計計畫經理 Diana Cehova、生計計畫駐地經理 Abdulrahman Kayah、生計計畫駐地經理 Kaled Jarkas、資深農業顧問 Jan Svitalek、國家災害防救科技中心劉怡君副研究員、本會人道援助處吳靜怡組長

紀錄：張好茜

肆、 會議紀要：

- 一、 本會議為 PIN 主動提出盼與本團進行計畫執行交流，互相學習。PIN 分享其在敘利亞西北部之相關生計計畫，包括微小企業發展、婦女儲蓄團體(saving groups)、農業及以工代賑領域；本會吳組長則以本會與天主教救濟會菲律賓分會(CRS Philippines)合作推動之「菲律賓南萊特省雷伊風災生計早期復原支援計畫」為例，分享執行生計、農業類現金援助計畫之經驗習得，另災防中心劉副研究員分享臺灣小型企業災後復原，並透過產業升級，將危機化為轉機之案例。
- 二、 PIN 在敘利亞西北部之計畫大部分經費均來自 USAID/BHA、ECHO 等大型機構，惟此等機構針對敘利亞危機之回應也受到其他大型危機如烏克蘭、加薩走廊衝突影響，大幅縮減。

伍、 散會：下午 2 時 30 分。

土耳其地震災區當地企業早期復原計畫結案任務

總結會議紀錄

壹、時間：2024/01/19(五)下午 2 時 45 分

貳、地點：PIN Gaziantep 辦公室

參、出席人員：PIN Turkey and Northwest Syria 國家主任 Wail Khazal、計畫長 Nellie Soudah、緊急協調人 Michaela Minasova、捐贈與報告經理 Tania Ismail、國家災害防救科技中心劉怡君副研究員、本會人道援助處吳靜怡組長

紀錄：張好茜

肆、會議紀要：

一、本次任務考察團針對計畫整體執行成果提出之結論與建議如下：

(一)現金援助使受益企業有能力購入營業所需資材，確實協助其等恢復營運。

(二)受益企業地震後恢復營業開始有收入，但尚未能恢復到地震前水準，依目前實地訪問企業主結果，收入約為地震前 50%上下不等。

(三)受益企業仍需從其他管道獲得財務支援(如 KOSGEB)，以續投資營業所需之資材。

(四)本考察團依據目前受益企業主所處的集中市場工作環境及面臨問題，提出之建議如下(含顧問建議)：

1. 依照市場的物理建築性質：

(1)倘若集中市場為組立式或永久性建築，則應該對市場有更為完善的整體空間規畫及辦理宣傳活動，如明確讓民眾知道該市場有哪一些商家入駐，提供何種商品與服務，另應設置公共休息空間，以吸引民眾可在市場停留休息並消費多種商品，並非僅購入所需商品後旋即離開。

(2)倘若集中市場為貨櫃屋組成，首要任務為改善貨櫃屋狀況(如漏水或禦寒等)及市場整體環境狀況，使市場外觀更為整齊一致；另應該做好市場定位，使該市場所提供之商品與服務能有競爭力，以吸引顧客前往消費。

2. 在市場企業主致力於回復原有生活水準之際，也應同時考慮藉由行銷、創新及協力合作，使企業主能在未來建立比在地震前更好的生活狀態：

(1) PIN 可協助市場企業主建立市場內部合作機制，使企業主可協力合作，共同辦理活動，或獨立商家間亦可建立供應鏈關係，例如咖啡店可與糕點店結盟互惠。

(2) PIN 可協助市場連結外部專業資源，如專家或相關政府單位等，透過創新作法，以提升商品或服務品質，並加強行銷，改善銷售情形。一開始可先挑選幾位配合度高之企業主合作，做出成績後更能說服其他企業主嘗試新方法。

二、本會吳組長與災防中心劉副研究員均針對昨日赴 Hatay 省視察未來多功能社區中心用地事提出建議。吳組長強調資訊教室部分必須要有維修規劃，因即便計畫在初始有訓練人員，後續只要一有人員流動，就無人能負起維修責任，因此建議與資訊專長組織長期合作或尋找資訊志工。對於 PIN 盼能投入一些較高階的資訊設備例如 3D 列印機，則建議先透過與有相關設備的大學合作，轉介有意願學習者到合作學校使用即可，至少要累積到一定的使用量並確認需求再做高階設備之採購。另在婦女職訓部分，吳組長強調職訓不能與市場脫鉤，必須要有整體規劃、產品升級並連結市場管道，才能真正幫助到婦女。劉副研究員補充台灣啤酒與果農合作，生產出受歡迎的水果啤酒案例，說明國內企業也可以是很好的資源，PIN 可協助連結企業與婦女生產之產品，透過穩定且長期之合作關係，拓展銷售管道，也同時提升產品品質，讓企業能永續發展。

三、PINK 國家主任亦詢問本會是否對敘利亞危機是否有相關回應規畫，本會吳組長回復因敘國政治及安全考量，在本會執行人道援助計畫均須派員參與之條件下，目前無在敘國執行人道援助之規畫。

伍、散會：下午 3 時 35 分。

土耳其地震災區當地企業早期復原計畫結案任務

會議紀錄

壹、時間：2024/01/19(五)下午 4 時 30 分

貳、地點：PIN Gaziantep 辦公室(線上會議)

參、出席人員：駐土耳其代表處黃志揚大使、董榮輝副組長、國家災害防救科技中心劉怡君副研究員、本會人道援助處吳靜怡組長

紀錄：張好茜

肆、會議紀要：

- 一、因本次考察行程未安排赴安卡拉拜會我國駐土耳其代表處，為使代表處瞭解本次考察任務相關結果，爰藉由線上會議方式辦理此次任務結論匯報。
- 二、本會吳組長向代表處黃大使報告本次考察計畫成果之結論，本計畫共 172 家受益企業，計畫執行過程整體並無特殊問題，惟目前政府提供企業主營業之市場，部分市場有產權不明問題，且普遍面臨顧客流失問題，雖受益企業主均恢復營業，但收入尚未能回復到地震前水準。另企業主需要持續的財務支援，雖然目前土國政府推出 KOSGEB 貸款計畫，但並非每位企業主均有申請，也並非每位企業主均能申請成功，有成功亦有失敗案例。詳細返國報告完成後將函送代表處參考。
- 三、黃大使說明土國政府目前對震災復原重建未有通盤規畫，且震災規模極大，重建將是漫漫長路。惟建議倘本會之後擬在土國規劃執行他項計畫，可嘗試與有執行國際組織大型計畫之當地 NGO 合作，與此類 NGO 洽談由本會補足大型計畫之資金缺口，資金投入或許不高，但在宣傳上可包裝為與國際組織合作，有助提升我國能見度。本會吳組長回復未來倘有合適之機會，請代表處提供本會相關合作組織建議。
- 四、黃大使另提及臺灣因 921 大地震，許多建築規範、防災等各方面經驗都相當值得與土國政府、學術單位分享，惟囿於本次考察時間有限，無法安排劉副研究員與相關單位交流，爰已將伊之聯絡方式提

供給相關窗口，未來可先透過線上方式聯繫，劉副研究員復以返臺後只要有合適機會都樂於持續交流，伊也可視情況轉介其他專業單位與土方分享。

伍、散會：下午 5 時 30 分。

附件五 外部顧問工作報告書

財團法人國際合作發展基金會

土耳其地震災區當地企業
早期復原計畫結案任務

返國報告

劉怡君

民國 113 年 2 月 20 日

摘要

土耳其東南部於 112 年 2 月 6 日遭受強烈地震侵襲，造成嚴重傷亡，數以萬計的民眾流離失所，並造成土國逾千億美元的經濟損失。財團法人國際合作發展基金會為協助土耳其震災復原重建，與捷克國際非政府組織 People in Need (PIN) 自同年 7 月 1 日起，推動為期半年之「土耳其地震災區當地企業早期復原計畫」，協助 Adıyaman、Kahramanmaraş 及 Gaziantep 等嚴重受創省份之超微型與微型企業加速恢復運作，以提供重建災區與社區生活所需之服務。該計畫已於同年底執行完畢，為考察計畫執行結果，爰安排此結案任務。本次任務考察團針對計畫整體執行成果提出之結論與建議摘要說明如下：

一、結論

- (一) 本計畫的現金援助機制有效填補了土國早期生計復原政策缺口，使受益企業得以重啟營運，在促進災區經濟復甦上極為關鍵。
- (二) 多數受益企業在接受現金援助後，營業收入逐漸增加；然限於資金不足、缺乏客源、臨時市場設備不佳、重建政策不明等因素，多數企業目前僅能恢復至地震前一半左右的營運水準。
- (三) 由於後續營運仍存在資金缺口，受益企業仍需從其他管道獲得財務支援，以繼續投資營運所需的資材並補充人力。

二、建議

- (一) 集體向相關單位爭取資源，共同改善市場硬體設備與環境品質。
- (二) 建立臨時市場的媒合機制，形成內部供應鏈，並衍生多角化或複合型經營模式，創造內部現金流動，產生經濟上的溢出效應。
- (三) 發掘市場的定位與區隔，使其具有獨創性與競爭力。透過行銷手段和商家協作，提出營運配套措施，以挽回流失顧客。
- (四) 連結地方專家、政府機關或連鎖企業等，以擴展銷售網絡。

壹、任務目標

本次結案任務主要目的乃針對財團法人國際合作發展基金會(以下簡稱國合會)之「土耳其地震災區當地企業早期復原計畫(以下簡稱本計畫)」執行結果進行瞭解與評估，任務目標臚列如下：

- 一、考察本計畫執行結果。
- 二、深入瞭解首次合作人道援助計畫之 People in Need (以下簡稱 PIN)組織運作模式。
- 三、辦理「災後復原經驗分享會」，促進臺土雙方交流。

貳、考察過程

一、考察人員與任務

(一) 國合會人道援助處

1. 吳靜怡組長：負責考察本計畫之成果，並提供相關建議。
2. 張妤茜助理管理師：負責安排考察行程、計畫協調、相關聯繫等事宜，並彙整本次考察建議及相關資料。

(二) 國家災害防救科技中心

1. 劉怡君副研究員：為本次結案任務之顧問，擔任「災後復原經驗分享會」我方主講者，並提供本計畫其他專業建議。

二、考察行程與內容

參與本次結案任務之考察團隊一行三人於 113 年 1 月 15 日抵達本計畫執行地區，於 1 月 19 日結束為期四天半的考察任務，並於 1 月 20 日啟程返台。考察行程分述如下：

(一) 113 年 1 月 15 日，星期一

1. 瞭解 PIN 組織架構與計畫執行概況

首先由 PIN 簡介組織歷史沿革、願景、任務、服務區域以及運作模式，並說明 Gaziantep 辦公室之成立背景、工作重點、員工人數以及年度預算等。其後，PIN 也介紹渠於 2023 年土耳其—敘利亞大地震之回應行動，以及後續相關計畫執行概況。最後，PIN 針對本計畫成果提出整體報告，說明執行情況、計畫產出與成果，亦進一步說明所遭遇的困難與挑戰為何。

(二) 113 年 1 月 16 日，星期二

1. 拜會 Gaziantep 省政府首長

本考察團分別拜會了該省之省長與副省長，介紹國合會於土耳其的計畫與本次地震的回應行動，並說明我國駐土耳其代表處運用民眾善款於地震災區所提供的援助計畫。省長主要介紹了該省的地震緊急應變行動、早期復原工作、未來重建願景、重建資源分配原則等；副省長則針對該省的非政府組織(Non-Governmental Organization, 以下簡稱 NGO)，就組織之類型、數量、服務方向、運作模式等進行說明。另渠表示目前與未來於震災復原重建階段所需之外來援助項目，並強調 NGO 在執行計畫時與政府間相互協調之必要性，以利於資源合理與合適地被分配至所需對象。

2. 訪視 Gaziantep 省 Nurdagi 市與 Islahiye 市本計畫受益企業

本考察團訪談了三位計畫受益企業主，分別為位於 Nurdagi 市的永久性集中市場內的咖啡店，以及位於 Islahiye 市中心主要道路旁以貨櫃屋做為臨時營業場所的小吃攤及裁縫店。

(三) 113 年 1 月 17 日，星期三

1. 災後復原經驗分享會

本分享會主要目的為臺灣與土耳其雙邊就小型企業於災後復原階段進行經驗分享。主要參與者除本考察團之外，還有我國駐土耳其代表處、PIN、Adiyaman 省商會、土耳其災害暨緊急應變機關(Turkey Disaster

and Emergency Management Authority，以下簡稱 AFAD）等均與會。首先由我國駐土耳其代表處黃志揚代表開場致詞，並說明我國於土國震後立刻展開的搜救行動，以及我國民眾賑濟善款之利用情形。其後，由 PIN 說明國合會計畫執行內容與成果，並分別由兩位計畫受益企業主分享現金援助的項目與實質幫助，以及在回復企業營運時所面臨的困境。接續，由國家災害防救科技中心劉怡君副研究員企業於災後之復原重建模式、企業持續營運計畫等概念，同時分享並以紐西蘭、日本、臺灣之小型企業營運復甦案例（簡報內容詳附件一）。最後，與會成員就小型企業復原重建議題進行豐富之意見交流，AFAD 亦分享渠於 Adiyaman 地區之市場規劃案例。

2. 訪視 Adiyaman 省 Golbasi 市之本計畫受益企業

為實際瞭解本計畫推動成效，本考察團拜訪了 Golbasi 市一處由 AFAD 以貨櫃屋所設立之臨時市場，並訪談了三名計畫受益企業主，渠分別經營燒烤店、修鞋店以及麵包店。

（四）113 年 1 月 18 日，星期四

1. 拜會 Hatay 省 Antakya 市 Defne 區政府首長

在 PIN 的建議下，本考察團前往地震災情最為嚴重的 Hatay 省，並拜會了該省 Defne 區的區長。本考察團首先介紹國合會於土耳其的援助計畫類型，並說明本次地震與 PIN 合作之企業早期復原計畫，亦致贈區長我國駐土耳其代表處出版之震災回應行動手冊供參。該區長則說明該區集中市場之建築形態，並介紹 Antakya 市之復原重建構想，以及將沿用土國住房發展管理局（The Housing Development Administration，以下簡稱 TOKİ）負責建造之社會住宅模式，由渠興建永久性住宅予以受災家戶。

2. 參觀 Antakya 市集中市場

該市場為一具有 197 間店面之大型集中市場，係採預製建築模式（prefabricated building）興建。該市場目前仍在施工中，除了營業店面

之外，亦設有用餐休憩區、兒童遊戲區、噴水池、廁所等公共設施。

3. 拜會 Association for Social Development and Aid Mobilization (SGDD-ASAM)

在我國駐土耳其代表處協助安排下，本考察團拜會 ASAM 位於 Hayta 省的協調中心。ASAM 為土耳其本土之 NGO，於震災後在許多受災區域執行多項緊急援助與復原重建計畫，其中又以婦女及孩童為主要受益對象。該組織亦與我國代表處合作，於地震災區推動緊急援助、早期復原、健康、兒童教育等計畫。

(五) 113 年 1 月 19 日，星期五

1. 檢視考察任務之監督與檢核結果

由本任務考察團與 PIN 針對結案任務檢核表中尚未釐清之部分進行確認，包含受益戶名單篩選、現金發放平台、監督機制、社區回饋與回應機制、個資保密、協調機制、後續營運追蹤等項目。

2. 雙邊經驗分享與意見交流

由 PIN 與本任務考察團進行雙邊經驗分享。PIN 分享其在敘利亞西北部之相關生計計畫，包括微小企業發展、婦女儲蓄團體、農業及以工代賑領域。本任務考察團則以國合會之「菲律賓南萊特省雷伊風災生計早期復原支援計畫」為例，分享執行生計、農業類現金援助計畫之經驗習得；另亦分享臺灣微小型企業與社區產業災後復原案例，說明如何透過產業升級，將危機化為轉機之策略與做法（簡報內容詳附件二）。

3. 考察任務總結會議

本次任務考察團針對本計畫整體執行成果提出結論，並提供相關建議予以 PIN，亦對於 PIN 未來計畫於 Hatay 省成立多功能社區中心一事提出建議，同時說明未來營運時可能面臨的困境。

二、考察發現

土國東南部災區在各項震災緊急應變工作階段性結束之後，多數無法返家的災民均已被安置到帳篷或貨櫃屋，此時即邁入早期復原階段。以下說明本次考察過程所觀察到的地方企業早期復原情況與挑戰。

（一） 政府政策與措施

1. 興建市場硬體設施

土國政府將興建地方市場做為早期復原重點政策，藉由提供臨時營業空間予受災之小型零售業與服務業，希冀開啟地方經濟復甦之路。本次考察所見的臨時市場主要區分為下列三個類型：

- （1）城鎮中心主要道路沿線的零星貨櫃屋商店
- （2）由貨櫃屋群組成的集中市場
- （3）由預製建築群構成的集中市場

另有一處以磚造建物所形塑的集中市場，不過因建物型態屬永久性建築，故此賣場並不被歸類於臨時市場。

2. 提供中小微型企業優惠貸款

中小微型企業（Micro-, Small and Medium-sized Enterprises，以下簡稱 MSMEs）在產出、出口和就業方面，對土耳其的經濟有著顯著貢獻。根據土耳其中小企業發展機構（Small and Medium Enterprises Development Organization of Türkiye，以下簡稱 KOSGEB）的資料，受災的 11 個省份中約有 11 萬家 MSMEs 受到不同程度的損害，佔這些省份總 MSMEs 的 23.3%。此外，約有 22,000 家企業因經濟中斷或員工轉移而失去業務³。

在世界銀行的援助下，KOSGEB 於 112 年 11 月時宣布地震災區 MSMEs 復甦計畫，以協助受災企業持續營運及增長。該計畫旨在減輕 MSMEs 的資金流動壓力，透過貸款企業得以重新雇傭員工，或替換已

³ 參考資料來源，https://ewndata.rightsindevelopment.org/files/documents/68/WB-P181068_iqMQWXo.pdf，下載日期：113 年 1 月 24 日。

遷離災區的員工，以期恢復營運，並使得地方就業率逐漸回復至地震前水平。MSMEs 可依照所在地區與受損程度申請一次性貸款，貸款額度約從 20 萬至 75 萬土耳其里拉不等。

（二）國合會現金援助計畫

為支撐災後重建社區與民眾日常生活服務功能，國合會透過本計畫提供受災之超微型與微型企業現金援助，並提供企業諮詢服務或訓練，以協助地震災區企業加速恢復營運。本計畫從 112 年 7 月執行至同年 12 月結束，為期 6 個月，總計提供 172 家超微型與微型企業每家 20,000 土耳其里拉現金援助。受本計畫援助的企業多以零售服務業為主，涵蓋肉舖、麵包店、咖啡店、小吃攤、服飾店、理髮店、修鞋店、裁縫店、水電工、零售商店等多元類別。

（三）PIN 執行本計畫概況

在本計畫之受益企業對象方面，PIN 首先取得地方政府或商會提供之初選名單，亦即災前已立案登記之超微型與微型企業。其後，依照本計畫所訂定之受益資格，篩選符合資格之企業；隨後再進行企業申請登記、資格確認。惟倘 PIN 於市場訪查過程中自主發現可列為潛在受益企業名單之對象，但未被列於初選名單內，PIN 則會將相關企業資訊提報予地方政府，待取得授權後再將此等企業列入援助名單。

PIN 於匯款給受益企業後，會擇日至企業營業現場確認其等是否有收到援助款項或提領情況為何，並瞭解企業營業與否，以及工作場所整體狀況。確認援助款項發放後，則會進行「事後介入監測調查（Post Intervention Monitoring Survey，以下簡稱 PIMS）」，以掌握企業收入與獲利情況，以及如何運用援助款項。基本上，受益企業主於接受本計畫現金援助後渠運用途徑可分為下列三類：

1. 購入營業所需之材料或商品
2. 更新營業設備與 IT 設施

3. 購入營運機器與工具

根據本次考察與訪視結果，發現 PIN 大多依照原計畫書規劃項目執行，於受益對象資格篩選、計畫執行監督機制、社區回饋與回應機制、後續追蹤等方面執行情況也符合計畫要求；至於在計畫產出與成果等指標上，亦有達成原設定目標。同時，PIN 在協助受益企業主申請本計畫時，能夠協助受益企業瞭解當地政府、商會及銀行等針對企業復甦提供的資源及申請方式。企業在申請過程中若有遭遇困難，PIN 亦能提供與營運相關之諮詢服務。

(四) 企業恢復營運之挑戰

1. 資金不足，僅能勉強營業

在取得國合會的現金援助之後，多數的受益企業主表示與提出申請書時相比，渠營業收入已逐漸增加，亦有超過五成的受益主表示已增加雇用 1~3 名的員工。雖然所有受益企業主表示此筆現金援助在協助其等恢復營運上，極為關鍵；但因援助金額有限，大多僅能購置二手營運機器，也只能購買或設置極為必要的營業設備。此外，囿於本計畫實施期間，遭逢土國 20 年以來最嚴重的通貨膨脹，導致土耳其里拉嚴重貶值，使得情況雪上加霜。整體而言，絕大多數的受益企業主在營運資金上仍有極大缺口，目前僅能達成勉強營業狀態，在回復至災前的營運水準上，仍有著極大的改善空間。

2. 集中市場硬體設備不佳，影響營運狀況

在遭逢地震重創之後，土國政府急於振興地方經濟，約於震災半年左右紛紛在災區建造集中市場。在訪視市場過程可以發現多數的市場與貨櫃屋商店狀況不佳，進而對受益企業主的營運產生負面影響，以下歸納說明本次考察過程中的各項發現。

(1) 貨櫃屋課題

對於需要較大營業面積的企業而言，目前配給的貨櫃屋內部空

間過於狹小，無論員工作業或顧客消費均十分不便，進而影響營業情況。除此之外，政府於短時間內要提供龐大數量的貨櫃屋做為臨時商店使用，趕工之下導致貨櫃屋施工不良、品質不佳；下雨時容易產生漏雨問題，抗風能力也不佳。另，貨櫃屋之材質致使其抗溫能力差，鑒於土國冬夏兩季溫差極大，導致貨櫃屋商店在冬日難以禦寒，夏天則無法抵抗酷暑。

(2) 集中市場課題

由於集中市場的重建決策時間過於短促，且缺乏多元利害關係者參與，致使公共空間規劃和硬體興建上缺乏全盤考量。舉例來說，由於興建時程過於倉促，本考察團所參訪的集中市場大多有戶外空間設計不佳、市場功能規劃不善、缺乏支援營業的軟體資源，亦無完整配套措施等課題。

部分集中市場更因選址不佳，進而影響地方經濟復甦成效。例如，地方政府在城鎮中心同時設置數個集中市場，但因設置地點過於鄰近，甚至各市場間缺乏區別性，以至於商業競爭力不足。或者，集中市場位置與災民臨時住所營區距離甚遠，或設置於市郊地區；災民在缺乏運輸工具的情況下，實難以前往市場消費。

整體而言，目前的臨時集中市場規劃不善、硬體設施不佳，又難以配合地方民眾的消費習慣，大多僅能做為滿足災民日常生活所需之場所，對於刺激地方經濟助益不大。

3. 顧客嚴重流失，難以提升營業額

強震造成了大量人員死傷，許多災民流離失所，甚至遷移至其他區域，導致災區零售服務業的顧客來源嚴重流失。除此之外，因臨時商店地點變更、集中市場地點偏遠不易抵達等因素，受益企業主多表示不但無法開拓新客源，亦難以挽回老客戶，致使營業額不如預期。

4. 重建政策不明，削弱企業投資信心

為加速經濟復甦，目前各集中市場的企業主均不需繳付租金，水電費亦獲減免。然而，各地方政府對於何時取消前述優惠措施並未有明確決策。另外，目前當局對於臨時市場的使用期限並未有統一說法，商家亦不知何時會再被遷移。由於災區範圍廣闊、瓦礫清除速度緩慢，又加上政府急於興建集中市場等因素，致使部分集中市場興建於私人土地上，未來可能面臨土地產權問題。

綜言之，土國政府對於中小微型企業的重建政策不明，導致地方商家對於回復營運信心不足，企業主多抱持著過渡心態，在設備、設施、人力等方面的投資上偏向保守，以至於整體營運狀況不佳。

5. 弱勢群體難以取得外來援助

土國政府對於地震災區受益對象資格管控甚嚴，以國合會現金援助計畫為例，PIN 須先由地方政府或商會取得受益名單，列於名單上的企業必須於災前即已立案登記。企業在申請 KOSGEB 的貸款時，亦須具備此一資格，且該企業必須在原營運的省分繼續營業，方能取得貸款。基本上，前述災前即已立案登記的中小微型企業，渠本身仍具備有一定的經濟能力；縱使因震災喪失所有生財場所、設備、工具等，但在相關政策支持及外來援助下，前述企業大多能逐漸回復日常營運。

值得注意的是前述現金援助與優惠貸款，並不適用於從事灰色產業者，亦即非正式經濟活動、地下經濟或影子經濟。這些群體多為路邊攤販、無法註冊的商家、臨時工作者等；因著經濟能力差、社會資本缺乏、調適能力不佳等因素，本屬於災害弱勢者。這些群體在災後不但極為脆弱，亦較難依靠自身力量恢復，如今又無法取得各項外來援助，可能致使其復原之路更為艱辛。

參、心得及建議

土耳其—敘利亞地震發生於清晨，強震摧毀城鎮，造成大量房屋倒塌與人員傷亡情事，災情十分慘烈，損失亦極為慘重。綜觀土國在地震後的緊急應變時期，災民大多先於車子及臨時搭建的帳棚棲身；待搜救行動告一段落，災區交通大致

恢復後，土國政府迅速興建了由帳篷或貨櫃屋組成的營區，設法安置流離流失所的災民。

在這個過渡階段，各地政府機構與各種援助團體分別透過食物、水、衛生用品、毛毯等基本生活物資發送，或提供現金卡、超市購物卡、民生物資券等方式，協助災民於臨時安置所暫時安頓下來；而一些營區周圍也設有中央廚房、民生物資發放站，並有連鎖超市進駐。

前述緊急援助措施雖有助於無家可歸的災民短期內找到庇護，但若過於依賴外來援助，或是賑濟時間過長，可能會大幅降低其自力重建的意願。此外，由公部門或民間組織提供的各項援助，雖然能暫時緩解受災地區在糧食、日常用品等方面的急迫需求，但這些農牧產品與民生物資大多來自外部區域，且由大型企業旗下的農場、工廠或連鎖商店所供應，對於振興地方經濟可能產生不利影響。

當災害規模過大時，受災地區因損害程度嚴重、受災範圍廣泛、地方因應能力失靈等因素，致使整體社會日常運作功能喪失。在兵荒馬亂的混亂時期，災區亟需依賴外界各方的援手，以渡過緊急應變階段。然而，在災民暫時安頓之後，即應邁入早期復原階段。此時，災民需逐漸回歸日常生活的基本層面，也因此重啟災區的經濟活動變得至關重要。這時，前述外界所提供的緊急援助措施，不僅不利於受災地區的生計恢復，還可能削弱地方零售服務業的經濟復甦能量。

在土耳其東南部受到強烈地震重創後，土國政府在選舉壓力下迅速提出了在一年內重建災區的口號。透過行政機器運作、資源調度和大量動員，政府快速修復了道路和公共事業，同時大量建立了臨時安置營區和臨時市場。此外，財政單位亦提供優惠貸款給中小微型企業，企圖振興地方經濟。然而，這種看似高效的重建進度，往往由於對於當地文化特色和空間脈絡缺乏深入理解，可能在社區中長期復原階段面臨極大挑戰。另外，在迅速重建的氛圍下提出的經濟復原方案，由於缺乏全盤考量，且忽略了地方生計特性，軟體規劃和相應措施亦不足，可能難以促使災區經濟回復至災前營運水準。

國合會透過本計畫向土耳其地震災區的 172 家超微型與微型企業提供現金援助，使得這些服務社區的在地零售服務業有能力購置生財機具、改善營業設施、

購入材料或商品等。本計畫不但有效填補土國政府在地方企業早期復原政策上的缺口，在促成受益企業重啟營運上更具有極為關鍵的作用，對於災區經濟復甦亦有極大助益。

聯合國世界減災會議所通過的「2015-2030 仙台減災綱領(Sendai Framework for Disaster Risk Reduction 2015-2030)」，將「重建得更好(Build Back Better)」列為行動優先領域之一⁴。「重建得更好」意味著：「在災害後的恢復、復原和重建階段，將災害風險減輕措施納入基礎設施和社會體系的修復，以及生計、經濟和環境的振興，藉以提升國家和社區的韌性」。

超微型與微型企業和基層人民的生活息息相關，且對於受災地區的經濟復甦至關重要。根據前述本計畫受益企業主在恢復營運上所面臨的挑戰，提出以下建議供相關單位後續振興地方經濟之參考，以期受災地區能重建得更好，並蛻變為更具韌性之社區。

一、改善營業空間

凝聚臨時市場內各商家的集體共識，透過協商與合作，向 NGO、在地商會或地方政府爭取資源，共同解決貨櫃屋漏水問題，並安裝禦寒或防暑設備。同時，進一步規劃公共區域，並建立用餐、休憩場所，設計商家招牌或方向辨識指標；若能改善市場整體環境品質，使外觀統一整潔，功能更加完善，將能進而提升顧客的消費意願。

二、創造內部現金流動

目前臨時市場內的各商家大多各憑本事，找尋下游供應商及開發客源，如此單打獨鬥的情況下，將無法形成商業群聚效應。建議可透過企業主的供需調查，檢視現有資源，協助建立臨時市場的媒合機制，使各商家能夠相互支援、交叉連結，甚至形成內部供應鏈。例如，理髮店可以與咖啡店、糕點店結盟互惠，肉舖

⁴ 參考資料來源：

https://www.preventionweb.net/files/43291_sendaiframeworkfordrren.pdf?_gl=1*e0eh8k*_ga*NTYyMTMzOTA4LjE2NzE3ODUwNTQ.*_ga_D8G5WXP6YM*MTY3MzAxMTA1NS4xNS4xLjE2NzMwMTEzMDQuMC4wLjA，下載日期：113 年 1 月 26 日

可提供小吃店所需的食材。另外，透過商家間的協作和創意激發，共同開發新產品、朝向多角化經營，或形成複合型商店等。透過這些策略，積極創造臨時市場的內部現金流，將對整體經濟產生積極的溢出效應。

三、挽回流失顧客

透過意見的交流與匯集，讓商家能勾勒出臨時市場的定位與區隔，使得該市場的產品和服務具有獨創性與競爭力，並得以提高客單價。同時，透過商家協作機制規劃行銷策略，共同提出營運配套措施，以刺激顧客之消費意願。例如，結合祭典或根據節慶規劃行銷活動；或整合相關資源，提供安置營區和臨時市場之間的接駁車輛，同時進行傳單 DM 的發放，介紹商店位置和商品特色等，藉以增加曝光度。

四、連結外部資源

透過媒合臨時市場與專業資源，建立與地區大學、職訓單位或相關政府機構等的外部網絡連結。運用使用者導向的產品設計思考，或引入科技與技術，透過改良與創新，進行商品轉型或提升服務品質，以增強企業競爭力。同時，可與大型或連鎖企業進行合作洽談，借助其專業知識，強化商品行銷策略，擴展銷售網絡。

附件一、災後復原經驗分享會簡報



Preparedness for Disaster Scenarios

The Application of Business Continuity Planning for Small Business

Gloria, Yi-Chung Liu



Associate Researcher
International Collaboration Division
National Science and Technology Center for Disaster Reduction (NCDR)



TAIWAN

Natural Disaster Hotspots





Earthquake



Landslide



Floods

Recovery Goals



- Return to normal (pre-earthquake operation)



- Create safer homes and better quality of life

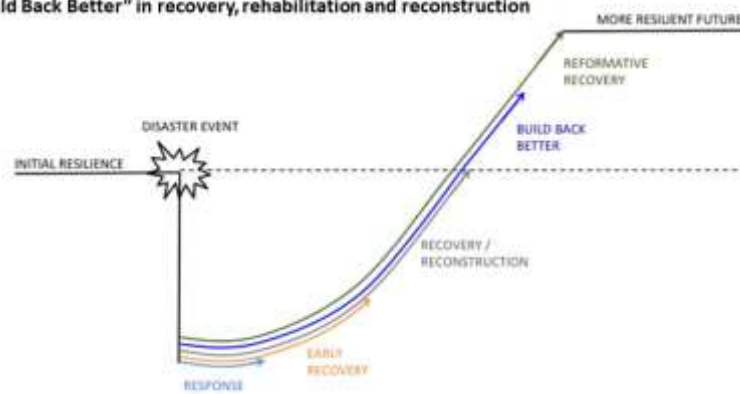


Recovery Goals

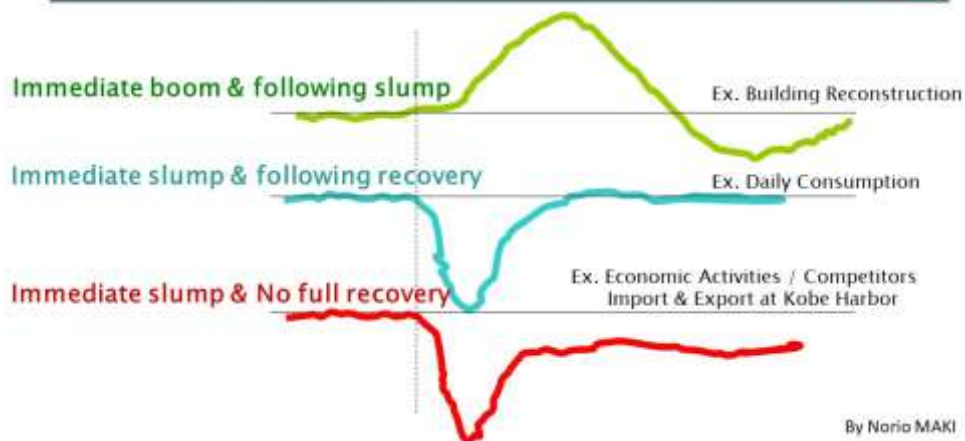


Sendai Framework for Disaster Risk Reduction (SFDRR)

Priority 4. "Build Back Better" in recovery, rehabilitation and reconstruction



Economic Recovery Patterns after Kobe EQ

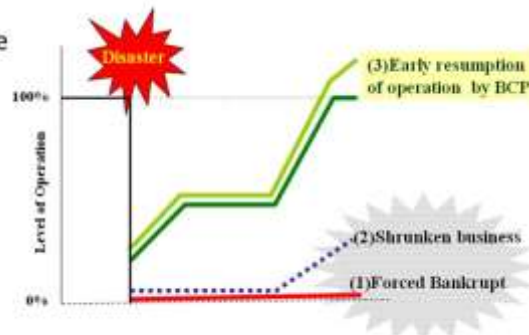


By Norio MAKI

Build Back Better in Business Recovery



1. Resume regular operations
2. Restore pre-disaster revenue
3. Gain more profits
4. Expand business scope
5. Establish more small and medium-sized enterprises (SMEs)



Source: Noto MAKI

2024 Haneda Airport Runway Collision



- A Japan Airlines plane burst into flames in Tokyo after colliding with a Coast Guard plane.
- All 397 people on Japan Airlines Flight 516 survived, while five Coast Guard members died.

What is a Business Continuity Plan (BCP)?



- A BCP is a system of **prevention** and **recovery** from potential threats to a company.
- A BCP outlines procedures and instructions a company must follow in the face of disaster, whether fire, flood, or cyberattack.
- The plan ensures that **personnel** and **assets** are protected and are able to function quickly in the event of a disaster.

What is a Business Continuity Plan (BCP)?



Protect business operations:

- What are your company's key **products** and **services**?
- What are the **critical activities** and **resources** required to deliver these?
- What are the **risks** to these critical activities?
- How will you **maintain** these critical activities in the event of an incident (loss of access to premises, loss of utilities etc.)?

How to Create a Business Continuity Plan



There are several steps many companies must follow to develop a solid BCP.

- **Business Impact Analysis:** Here, the business will identify functions and related resources that are time-sensitive. (More on this below.)
- **Recovery:** In this portion, the business must identify and implement steps to recover critical business functions.
- **Organization:** A continuity team must be created. This team will devise a plan to manage the disruption.
- **Training:** The continuity team must be trained and tested. Members of the team should also complete exercises that go over the plan and strategies.

What is a Business Continuity Plan (BCP)?



How to preserve critical business functions in the face of a disaster?

- What is your company's most important business?
- What is the worst scenario which could destroy your company?
- What are the critical resources whose availability determines the life or death of your company (Man power, water, power, transpiration, etc.) ?
- How soon does your company have to recover to survive from a disaster-related disruption (a week, a month, a quarter or never)?
- What can you do to prevent the worst scenario?
- Can you carry out what you planned?

10 Steps for BCP based on the International Standard ISO22301



1. Determine BCP Purpose, Scope, and Team
2. Prioritized Activities and Recovery Time Objective
3. What Do You Need to Resume Key Activities?
4. Risk Assessment – Know Your Disaster Scenarios
5. Do Not Forget Pre-Disaster Protection and Mitigation
6. Emergency Response to Disaster
7. BC Strategies to Early Resumption
8. Be Financially Prepared
9. Exercise Makes Your Plan Functional
10. Ongoing Review and Improvement

Small Business Recovery **Emergency Relief**



Inter-municipal, regional, national supports



Small Business Recovery **Emergency Relief**



Small Business Recovery

Early Recovery



Resettlement

Small Business Recovery

Early Recovery



2011 Christchurch earthquake, New Zealand



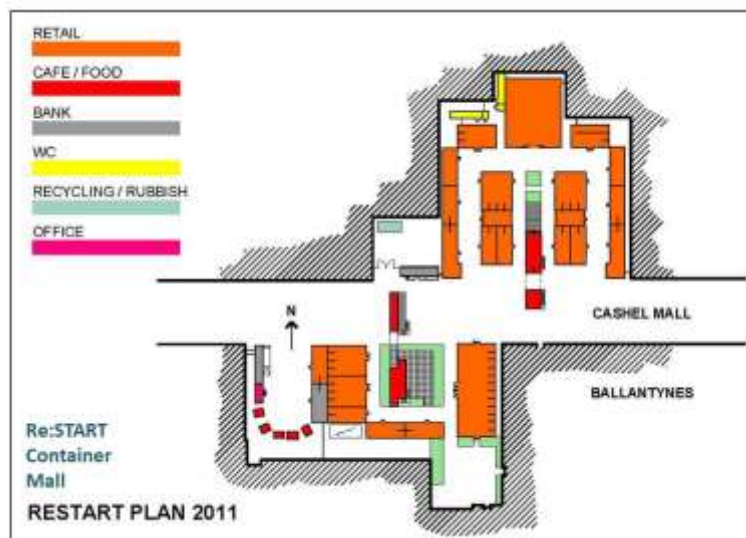
Re:START
Container Mall

A temporary mall built from shipping containers in Christchurch Central City.

Small Business Recovery

Early Recovery

Re:Start opened with 27 businesses, but eventually grew to over 50 as word spread about the container park.





Re:START
Container
Mall

<https://www.discovercontainer.com/projects/restart-container-mall/>

Opened October, 2011

2011 Great East Japan Earthquake and tsunami



Minami-Sanriku town



Shizugawa elementary school on a hill used as an evacuation center



Small Business Recovery

Early Recovery



2011 Great East Japan Earthquake and tsunami



Opened in February, 2012



<https://www.smarc-reinforcement.com/zh-tw/>

<http://kiss-on.jp/work/infrastructure/humanearth/san-on-dropping-village/>

Small Business Recovery Medium to Long-Term Recovery

2009 Typhoon Morakot, Taiwan



In-Situ
Recovery



Red Quinoa

Millet

土雞傳奇

Small Business Recovery Medium to Long-Term Recovery

2009 Typhoon Morakot, Taiwan



Collective Relocation



Small Business Recovery Medium to Long-Term Recovery

2009 Typhoon Morakot, Taiwan



Collective Relocation



NCCIP National Science and Technology Center for Disaster Reduction

Thank You



附件二、臺灣微小型企業與社區產業災後復原案例簡報

Small Business Recovery Medium to Long-Term Recovery

2009 Typhoon Morakot, Taiwan









Herb



Plum



Passion fruit



Soap



阿原
YUAN

Pickled Plums



Jam



Pastries







Small Business Recovery Medium to Long-Term Recovery

1999 Chi-Chi Earthquake, Taiwan



ANTIQUE ASSAM TEA FARM
SUN MOON LAKE







Small Business Recovery **Medium to Long-Term Recovery**

2009 Typhoon Morakot, Taiwan



Red Quinoa



Free Range Chicken

Traditional Crops & Livestock



Millet



Mushroom



Herb



Marketing and Innovation





Eco-Tourism



Black Soy Bean Sauce

