

## 傳善獎報告書

機構名稱：財團法人介惠社會福利慈善基金會

計劃名稱：偏鄉照顧 2021 未來式-幸福團圓工作計劃

計劃期程：2019 年~2021 年

### 壹、 補助前

#### 一、機構當時情況

##### 1. 偏鄉長者與失能者服務需求無法被滿足

- 因為偏鄉人力、物力、環境及經濟資源匱乏等因素，使照顧服務的輸送與一般平地有落差。
- 偏鄉因有其特殊文化、生活型態，在既有常規的服務下，偏鄉長者的服務需求難以被滿足。

##### 2. 在地照服員服務量能不足

- 因為偏鄉地理條件、人口組成、學歷、年齡、身體缺陷等限制，會因為交通、語言溝通等礙障，以及照顧技能無法滿足服務對象的項目需求，使服務收入偏低或不穩定等問題。
- 在地人力 60%將近退休年齡，勞動人力及專業支持度不足，對於電腦、智能手機功能及操作不熟悉。

##### 3. 督導員輔導效能難以提升

- 因為偏鄉地區幅員遼闊、在地照服員能力落差大，導致服務輸送成本高、困難度高，考量便利性及資源，專業社工人力投入偏鄉意願度不高，難以有社工留任。
- 居督的大部分的工作時間花費在處理行政業務、交通往返上，導致對應在地照顧需求、照服員的信任度及服務品質的管理效益難有心力持續向上提升。

##### 4. 組織營運成本高、挑戰多

- 因為偏鄉服務輸送額外成本高，服務收入用以負擔組織開支已相形艱困，既有收入無法再進一步用來提升組織服務能量，若無法改善將無法創造服務永續發展所需資源。
- 長照 2.0 許多服務、核銷及行政工作的標準化流程皆會改變，若服務單位持續維持原有的服務型態，將會因為面臨補助經費中斷、無法即時應對政策修正，逐漸被取代、淘汰。

### 二、機構許下的願景

- ◆ 推動組織與服務轉型，持續建構偏鄉永續自主與組織的正向經濟循環。

#### 1. 讓偏鄉長者及失能者能持續獲得多元、專業的照顧服務：

在偏鄉以工作團的形式提供服務，讓在先天地理、交通及後天資源、人力皆有限制的偏鄉，不因為政策的變化或服務的落差，而失去受到照顧的平等機會，與都會區一樣享有多元性、可近性、持續性的照顧服務。

## 2. 讓最前線的照顧服務員能更專心、更有效的執行服務：

導入照顧專業培力輔導機制，輔導照顧服務員或工作團具有獨立發展多元服務或成為長照特約單位，透過工作團與組織的任務分工，讓第一線工作人員不被困於繁瑣的行政流程及複雜的財務稽核、控管工作，增加服務場域擴大申請條件，不受限於長照申請條件及服務地點，也減輕交通不便問題，使服務達到可近性，經濟收入穩定後吸引年輕人回鄉服務。發揮在地人服務在地人的優勢，給予在地專業優質服務，滿足照顧服務需求。

## 3. 增加組織居家督導員的輔導能力及相關專業領域發展的機會：

開設專業培訓課程培力第一線督導員成為專業輔導員，透過扶植工作團加強其專業照顧知能及經營管理能力，同時運用輔導工具幫助居督員克服為偏鄉地區幅員遼闊、在地照服員能力落差大等困難，協助地方工作團推廣與輔導工作，並透過組織升遷制度，擴展服務專業領域，未來有更好的職涯發展。

## 4. 組織持續進行偏鄉照顧扎根工作並逐步轉型為輔導支持平台：

透過組織服務型態轉型，有效的降低服務輸送的額外成本，並將過去投入實際照顧服務工作的經驗轉化為專業的輔導能力，開創新穎的經營模式，也將建立完善升遷制度，使組織專業人才增長，創造更多的服務收入來源，落實服務宗旨，成就社區照顧自主的理想。

### 貳、 補助中

#### 一、機構三年將資源用到哪?按項目、年度、比例執行了什麼?

##### 1. 計畫執行情形

##### (1) 組織經營管理

2019 年	2020 年	2021 年
1. 籌備組織顧問團-辦理觀摩交流、諮詢創新營運、加盟服務，針對屏東原鄉、彰化二林進行創新營運及合作模式探討。 2. 籌組企劃宣傳組-實地下鄉採訪觀察並發	1. 建立服務共識及團隊合作 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 製作介惠服務原鄉 20 年回顧影片及辦理組織服務理念說明會共計 5 場次</li> <li>• 辦理員工成果分享會</li> <li>• 第一屆介惠金照獎表</li> </ul>	1. 建立服務共識及團隊合作 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 增加跨部門溝通會議、專案會議及各中心主管共計 74 場次</li> <li>• 辦理員工成果分享</li> <li>• 第二屆金照獎表揚/線上公布</li> </ul>

<p>掘在地需求；執行各中心服務企劃、組織募款及服務宣傳之發展。</p> <p>3. <b>增設執行長室</b>-強化跨部門溝通、規劃照顧工作團推動工作。</p>	<p>揚</p> <p>2. <b>組織管理機制設計與執行</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 導入年度工作計畫、季檢討及個人工作規劃共 7 場重點會議。</li> <li>· 執行員工每月考核、工作週報(周會 72 場次)及個別會談(30 場次)等聚焦管理</li> </ul> <p>3. <b>組織宣傳及資源連結</b>-</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 自媒體經營，定期下鄉採訪，共計篇文 238 則，自製影片 4 支。</li> <li>· 規劃募款四大檔期、邀約藝人合作代言、製作募款影片 2 支</li> <li>· 媒體採訪、電台訪問露出 25 則</li> <li>· 新增 17 處在地合作夥伴單位。</li> </ul>	<p>2. <b>組織管理機制執行</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 持續每月 2 場次週會、半年一次個別會談</li> <li>· 年度工作計畫分組討論、季檢討及個人工作規劃共 9 場次。</li> </ul> <p>3. <b>組織宣傳及資源連結</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 自媒體經營，定期下鄉採訪，共計篇文 241 則，自製影片 8 支。</li> <li>· 執行募款四大檔期、邀約藝人合作代言、製作募款影片 2 支</li> <li>· 媒體採訪、電台訪問露出 40 則</li> <li>· 新增 16 處在地合作夥伴單位。</li> </ul>
---	---	---

## (2) 發展輔導工具

2019 年	2020 年	2021 年
<p>1. <b>建置照顧系統工具</b>-連結資訊廠商完成照顧服務系統建置，2 月份始上線試用。</p> <p>2. <b>輔導員工照顧系統使用</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-全數居服員服務打卡率達 100%</li> <li>-居督善用系統進行智慧派案與掌握實務服務概況</li> </ul>	<p>1. <b>穩定照顧系統使用</b>-配合政策持續更線上管理系統，並輔導同仁穩定使用。</p> <p>2. <b>製作照顧工作手冊</b>-重新製作照服員、居督員工作手冊，建立輔導標準化。</p> <p>3. <b>輔導資訊工具使用</b>-因應疫情推動線上研習及線上會議，輔導在地婦女(居服員)善用資訊工具如 LINE 群溝通、填寫線上表單、teams 會議等。</p>	<p>1. <b>執行服務報表分析</b>-辦理 12 場次線上服務報表分析，增進在地主管及督導管理效能，擬定服務策略。</p> <p>2. <b>完成照顧工作手冊</b>-完成偏鄉照顧服務輔導&amp;服務手冊，設立服務sop。</p> <p>3. <b>穩定線上資訊工具使用</b>-輔導 55 位在地婦女(居服員)可穩定使用線上工具並參與線上會議、研習</p>

**(3) 照顧資源平台/多元專業培訓**

2019 年	2020 年	2021 年
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 支持 70 名同仁參與多元培訓，總數達 24 場，合計 138.5 小時。</li> <li>2. 輔導在地照服員經營 6 處家托站，並增設 1 處家庭托顧站，達 7 站。</li> <li>3. 辦理照顧術科回覆示教 16 場次，穩定偏鄉人力照顧技能。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 支持 70 名同仁參與多元培訓，總數達 44 場，合計 216 小時。</li> <li>2. 推動社區大型照顧活動、行動宣傳、優化服務體驗，促進居督員輔導管理能力及服務企畫執行及潛能開發。</li> <li>3. 輔導在地照服員經營 7 處家托站，並增設 1 處家庭托顧站，達 8 站。</li> <li>4. 辦理照顧術科回覆示教 6 場次，穩定偏鄉人力照顧技能。</li> <li>5. 辦理 6 場次居家機構實習，輔導在地居服員擔任講師。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 支持 80 位同仁參與會內外多元培訓，總數 100 場次，合計 442 小時。</li> <li>2. 投入在地國中長照技藝教育教學，辦理 7 場次課程。</li> <li>3. 申請為長照繼續教育認證單位，線上開辦 2 場次長照人員認證課程，輔導偏鄉照服員，參與人數 106 人。</li> <li>4. 輔導在地照服員經營 8 處家托站，預計 111 年初新增 1 處。</li> </ol>

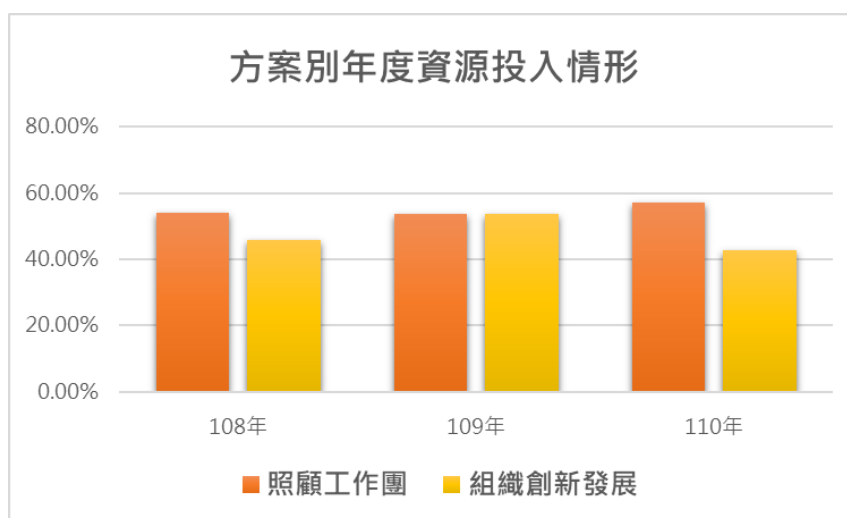
**(4) 建立照顧工作團**

2019 年	2020 年	2021 年
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>籌組照顧工作團</b>- <ul style="list-style-type: none"> <li>• 透過宣導徵詢照服員成立工作團之意願及提問</li> <li>• 擬選照顧工作團示範組，並執行對談溝通。</li> </ul> </li> <li>2. <b>修正照顧工作團執行目標</b>-原本設定之發展策略已不敷現況需進行調整，另尋找符合在地需求之服務方案再予以試行。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>成立 8 組照顧工作團</b>-依服務區域、人數、文化可近性分組</li> <li>2. <b>修訂 3 區域輔導模式</b>-將 8 組照顧工作團，依據區域再分北、中、南三區進行每月團體督導，並修訂團督流程以工作坊的方式進行。</li> <li>3. <b>辦理增能工作坊</b>-帶入團隊合作、貼近在地的溝通方式，共同進行適地服務項目的研發，並建立團隊工作的機會，共計辦理 7 場次 21 場次區域工坊、2 場次聯合工坊。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>8 區更小規模輔導模式</b>-修訂三區團督，以 8 組照顧工作團各自辦理工作坊，並於年初各自設定服務目標。</li> <li>2. <b>辦理增能工作坊</b>-輔導居服員將個案服務轉變為顧客服務的模式，優化整體服務的流程，共計辦理 70 場次。</li> <li>3. <b>執行優化服務</b>-提供顧客個別化的生活照顧服務、辦理 5 場次關懷活動，提升服務溫度，增加服務滿意</li> </ol>

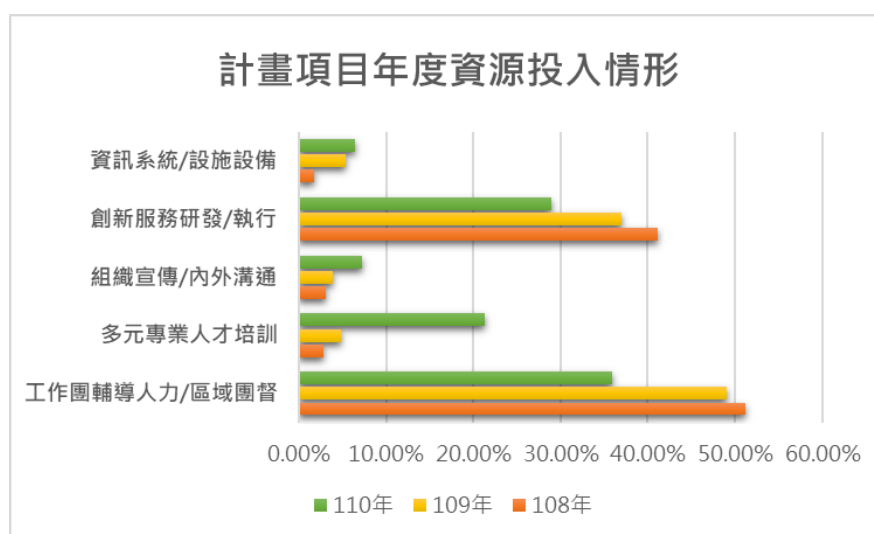
	<b>4. 優化服務體驗-輔導照服員辦理4場次陪伴服務活動，及1場次關懷活動服務27名弱勢個案。</b>	度。
--	--	----

## 2. 資源使用比例

- 人力投入：兩大主軸人力投入：執行長、外部顧問2名、跨專業人力名6名、專案主責、居督員及工作同仁總計12名，參與的照服員計55名。
- 經費投入：
  - 兩大方案三年執行經費運用比例維持平均，其照顧工作團使用比例略高。



- 計畫項目以服務創新研發及工作團營運的經費使用比例較高，主要是八個工作團輔導人力及多元專業合作指導的部分，為本計畫最主要的執行工作。



## 二、其中有哪些失敗/不如預期的項目?從中學到甚麼、改善了什麼。

### 1. 不如預期的原因

- (1) 原先發展策略不符實際現況需求，照顧工作團任務、型態需重新設定。
  - 為評估照顧工作團試營運區域，重新盤點各區域服務情形，發現偏鄉在環境條件限制下，個案服務需求單一且服務使用率不穩定，不符合照顧工作團實施多對一之服務設計，且盤點照服員對成為特約單位有意願者不達一成。
  - 偏鄉照顧資源大部分呈現分散且重疊的現象，甚至有些受限政策計畫的限制，某些社區型的照顧服務僅能有在地組織承接，或是先前沒有的服務這一年則開始有服務進入 Ex: 幸福巴士，故組織需要更謹慎發掘在地所需、在地認可的服務。
- (2) 顧問團媒合不易、團隊凝聚力不足，服務共識難建立。
  - 為了修正既有服務發展策略，積極連結外部顧問輔導合作的機會，擬定在地需求、資源盤點實施方式並研擬創新服務模式服務方案，但因外部單位評估執行困難加上本會人力能量不及而停擺。
  - 計劃執行處期，居督人力上超量負荷，加上輔導系統尚未穩定運作，照服員也仍在適應長照新政策，且部分出現不熟悉法治觀念而衍生的法律權責問題，以致在地夥伴對計劃推展無心力投入，以致發展照顧工作團之新模式起步難。

## 2. 學習及改善措施



- 重新調整計劃執行的步驟，放慢腳步聚焦與在地夥伴的對話，重新了解目前會內能量與社區資源盤點，檢視與修正組織經營模式，改變在地輔導方式，從組織的改造做起，持續深化輔導能力，並調整以在地團隊合作穩定在地服務輸送為基礎，在進一步培養在地夥伴有意願且有能力共同推展優化服務，摸索出適合偏鄉照顧工作團正向運作的目標及策略。

## 三、其中那些成功/超乎預期的項目，並說明關鍵原因。

### 1. 組織經營-跨專業領域顧問合作，促進組織內外溝通能力，建立服務共識。

聘請5種以上多元專業領域顧問，籌組企劃宣傳組、成立執行長室，強化組織內外溝通及服務企劃、宣傳等，調整組織營運管理制度，藉由多元溝通會議方式、辦理表揚活動、實地服務的採訪及善用線上軟體及硬體設備，導入組織年度業務檢視及發展主軸進行內部對話，建立組織內部計畫推展的共識，促進內部團隊合作。

### 2. 輔導工具發展-落實系統工具使用，並使其效益最大化，降低服務成本、提升服務管理效能。

經過三年的輔導和管理制度的修正，讓過往對操作資訊工具感到排次的一線照居服員，能落實線上打卡並且獨立操作參與線上課程，也幫助在地主管、居督透過資訊系統克服距離的問題，掌握實務場域服務概況、提高排班及薪資計算效率，預防服務糾紛，保障服務品質，並即時提供相關支援。另聘請外部專業顧問指導一線主管、居督進行報表分析，藉此強化人力、服務品質等管理效能，並進一步審視服務修正及開發的機會。

3. 照顧資源平台-推展多元專業培訓及線上課程，鼓勵在地夥伴多方嘗試辦訓活動、擔任講師，提升專業知能成長。

持續依服務需求辦理照顧技巧訓練課程，並支持偏鄉在地夥伴參與長照相關研習及多元教育訓練，增進多元專業知能，透過外部顧問輔導服務企劃宣傳、推動偏鄉婦女培力工作坊，促進同仁在簡報製作、對話溝通、專業支持等輔導能力的學習，並勇於挑戰。

- (1) 幫助偏鄉 80 位在地長照人員，三年期間雖受疫情影響，仍全數完成長照認證積分標準時數
- (2) 申請為長照繼續教育認證單位，線上開辦2場次長照人員認證課程，向外跨大舉辦輔導偏鄉在地長照人員，參與人數達106人。
- (3) 輔導在地居服員擔任居家機構實習講師，辦理 6 場次。
- (4) 輔導在地照服員在宅成立家庭托顧站，配合在地政府每年編列站數每年開設 1 站，目前穩定營運為 9 站，三年主動諮詢、指定介惠擔任家托輔導團達 15 位。
- (5) 與在地國中合作，辦理 7 場次長照技藝教育教學課程。

4. 照顧工作團運作-改為小區域團隊輔導，促進團員互助共學精神，創造偏鄉婦女照顧能量，提升偏鄉長者照顧品質與生活幸福感。

依服務區域分別成立 8 組照顧服務工作團，改變過往聯合大團督的傳統會議模式，以各區小規模辦理增能工作坊的方式進行，以聚焦溝通的方式幫助團員共享、互助，共同看見、發掘偏鄉在地服務的需求，透過組織的支持、居督的輔導，給予在地夥伴共同推動優化服務的信心和能力，同時也透過誇專業夥伴的服務採訪及串聯在地組織辦理社區型的照顧活動，跳脫既有的服務框架，從自帶燒水工具、幫長輩美化家園、煮上熟悉的山地飯，到為偏鄉長輩舉辦團圓活動、連結在地青年為長輩拍攝專業沙龍照等服務，慢慢的自主發展符合在地社區網絡及文化脈絡的服務設計，也藉由優化服務的推展，推展幫助偏鄉長者獲得更穩定且完整的照顧服務。

- (1) 辦理 70 場次增能工作坊，以及工作團間實地服務見習、代班服務務同的個案，增進照服員專業照顧技能，提升照顧效能。
- (2) 增進在地居服員跨鄉服務意願，穩定服務輸送幫助 300 多位偏鄉失能者服務不中斷，合計服務次數近 5,000 次。
- (3) 協助 249 位偏鄉失能者依據需求增加政府核定，及服務項目提升服務使用完整度。

## 參、 補助後

### 一、相較三年前的願景，機構有哪些地方創新、成長、茁壯？

#### 1. 組織營運能力提升，促進內外溝通的能力。

- 各業務執行單位人力已逐步補齊，透過企宣與執行長室之籌組，改變組織輔導模式，提升組織跨部門間的溝通，凝聚向心力及創新服務研發的共識。
- 透過自營媒體聲量、大眾小額募款、定期定額捐款新增人數增長，確實增加社會的認同度，穩定組織自主收入來源。

2. **資訊化能力提升，降低行政業務量及服務成本。**
  - 照顧資訊系統及人事系統建置後，提升督導及主管之內部管理效率，減少行政工作量，且透過照顧系統數據及下鄉檢視服務現況，協助解決服務問題及研發。
  - 在地婦女居服員皆可獨立使用資訊系統，並穩定參與線上課程及記錄服務等。
3. **服務量能提升，組織專業人才、服務人力年輕化，創造更穩定的服務收入。**
  - 透過多元教育訓練的新思維刺激與分享、服務策略的多方嘗試與回饋，增強工作人員的工作知能及個人成長。
  - 計畫執行三年，照顧工作團新進平均年齡 32 歲之在地照服員 6 名、居督員 7 位，45 歲青壯年人力從 60% 降至 38%。
  - 發揮團隊影響力，適逢疫情及市場競爭，仍持續穩定開發在地新客源達 207 案，穩定每月服務量約 550 案，促使整體服務收入逐年成長。

## 二、傳善獎對機構的影響(如補助方式、媒體、輔導、對機構影響)

### 1. 提供計劃補助的自主性，讓資源發揮最大效益。

傳善不同於公部門及民間單位的補助框架、核銷限制，經費使用上更具有彈性、自主性，特別是經費可運用在勸募不易之項目上，如：人事費、交通費等，在計畫經費的運用上能依據實際的需求做最貼切的分配，幫助計劃的推展看見輔導能力的投資，帶來整體服務量能的提升。

### 2. 給予發展與創新的後盾與機會，讓組織能夠開創新的局面。

除了三年傳善經費的挹注，期間藉由專家委員的陪伴，「私董會」各單位間的交流，及提供參與「傳善學苑」的機會，提供多元學習的溝通平台，機構間成敗的經驗談、專業引導等多方資訊，並共同提出可能的發展方向讓單位思考，激發團隊更多服務的想像，也開拓機構領導者經營管理的視野，釐清單位的關鍵問題。同時予以客觀且實質之建議，且尊重單位方案執行策略的多方嘗試、修正且容許失敗，依現況及問題進行滾動式修正，有效協助本會累積經驗，重新調整計畫推展的步伐，並藉由幫助組織解決現況的問題中凝聚向心力、建構更穩健的體質，繼續朝永續目標的方向前進。

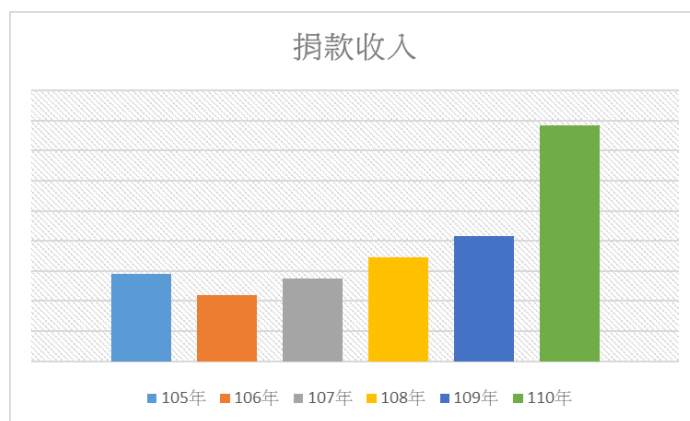
### 3. 提供外部資源連結，提升組織知名度及行政效率。

- 傳善的資源挹注後，給予媒體資源的連結，讓更多社會大眾能透過平面雜誌及電視台認識介惠，了解偏鄉服務的議題和需要進而支持介惠。
- 傳善獎給予行政上的資源，導入震旦雲端人力資源系統，在導入前與導入後持續給予輔導與修正更新，讓機構能夠順利轉銜，並且也減少耗費很多人力在人事出缺勤、薪資核算上，讓行政面向更有效率。

## 三、募款及穩定(得獎前後 6 年捐款收入及比例變化、人員流動率比較)



- ◆ 隨傳善獎獲獎提升知名度，並透過傳善資源挹注重整企劃宣傳部門功能，強化組織對外溝通提升募款效益，並持續開發各線上捐款平台，並增加定期定額捐款方式，三年捐款筆數累計 713 筆，金額貢獻度已達 21%。捐款金額扣除專案經費補助連年提升，與補助前三年比較捐款金額成長 96%，捐款筆數成長 488%。



#### 四、機構對社會的影響(如對社會貢獻、知名度與社會大眾關聯等)

##### 1. 提升青壯年回鄉就業人數-

- 每月平均為 600 位偏鄉長者及身心障礙者提供持續且周延的多元照顧服務，專業服務多元化翻轉照顧服務形象，吸引在地青壯年投入照顧服務行列。

##### 2. 扶持偏鄉老弱在地安老-

- 提升在地照顧服務員多元照顧專業能力，促進中重度長者使用居家服務之意願及家屬對服務之認可，減輕家庭照顧者生活壓力。

##### 3. 穩定偏鄉家庭經濟-

- 提供 80 位在地婦女、青年就業機會，穩定就業收入及自我價值肯定，並透過生活知能訓練強化理財儲蓄能力，幫助其有能力照顧好自己與家庭。

##### 4. 促進社會大眾偏照顧議題的認同與接納-

- 增加媒體採訪機會，觸及更多社會大眾關注此偏鄉照顧議題，並有實際且具體的行動，介惠臉書粉絲專頁粉絲數相較前三年成長近四倍，目前已超過 6,000 人，三年整體捐款新增 3100 多位首捐人。
- 透過服務交流及資源開發，讓更多單位認識介惠服務理念及服務內容，三年共新增 60 處合作單位，共同參與偏鄉社區照顧活動，打造友善偏鄉社區。
- 至校園、企業、跨縣市單位及跨國實務工作者及學生交流，介紹偏鄉社區照顧及婦女之就業困境與如何協力偏鄉積累能量，增進國內外對介惠之偏鄉服務現況之了解。

#### 五、給後續機構的建議

介用傳善的力量，照顧好自己，照顧好他人，讓更多需要的人受惠。



傳善獎以感謝、信任及尊重每個補助機構對台灣社會的貢獻為基礎，提供三年經費挹注給持續為這塊土地付出心力、勇敢創新的機構，以開放的態度，容許補助機構失敗的機會，並在三年執行的過程中，給予專業輔導定期的陪伴、私董會各單位夥伴的交流及傳善學苑的支持，讓補助機構聚焦問題、調整步伐、學習成長，持續朝服務的核心理念邁進，不僅是讓機構逐步紮根和茁壯，更是創新、深化服務的好機會，無論失敗或成功的經驗，都將迎來在專業與組織經營上的成長與收穫。