

在長期照顧服務中 導入社會企業模式

鄭義

隨著社會進步、醫藥發達，國人壽命大幅延長，再加上少子化，使得老年人口比率逐年增加，老人的長照服務會是沉重的負擔且是艱鉅的挑戰。在長期照顧服務中導入社會企業的模式，將可落實社區照顧服務的概念。

近 20 年來我國重度失能、失智症者的照顧，仍仰賴外籍看護與機構式長照服務。從長照計畫推動內容來看，我國的政策是以多元化、社區化、優質化、可負擔為主軸，並訴求兼顧城鄉、族群、職業、經濟、健康等條件。因此，強化居家照顧與社區式長照服務的普及性，是高齡化社會無可避免的發展趨勢。

考量高雄市都會區與偏鄉區在人口分布及地緣上的差異，同時受限於區域服務需求、交通便利性、民眾認知、經濟等因素下，間接影響服務資源及輸送體系的布建與拓展。本文針對高雄市都會區與偏鄉區，說明長照需求的訪談與分析結果並提出建議。



都會區可發展的服務模式

串聯跨領域多角化經營方式 位於都會區的長照服務機構多，醫療資源較為普及，人口居住集中且密度高，因此提供全方位服務較為容易。但長照服務的需求絕非單一服務就足夠，尚需善用長照機構自身的服務特色與優勢，以強強聯手的方式串聯跨領域（如科技輔具、送餐服務）的多角化經營模式，來因應快速成長的長照需求人口，並創造持續性的競爭優勢。

為呼應長照需求，除了引進日本「自立支援照顧」的概念外，同時可把醫療照顧觀念融入高齡生活照顧中，建構出創新且多元的整合照顧模式。

在德國推出的「青銀共居住宅」出租給長者與年輕人，雙方透過青銀共創的過程，可互相填補彼此不足的地方，達到世代共榮及互惠的模式。

開發高端化產品開創財源 都會區民眾由於資訊傳遞通暢，接受付費服務的意願較高，也能負擔較高的服務費用，可進一步發展高端化科技系統。例如以健康監控、自我健康管理照顧介面，從心理、生理的「診斷」到「治療」，開發符合被照顧者與家屬需求的產品，達成全人服務的概念，不僅可強化機構本身的服務能量，增加機構的營業收入，也可凸顯與其他單位競爭的利基。

創新複合式的服務型態 以長期照顧產業來看，都會區現今傳統的家庭觀念逐漸式微，家庭的組織與功能也大幅改變。為呼應長照需求，除了引進日本「自立支援照顧」的概念外，同時可從團體家屋或青銀共宅的服務需求著手，把醫療照顧觀念融入高齡生活照顧中，建構出創新且多元的整合照顧模式，以期協助高齡者提升自主生活的能力，達到延緩老化的效益。

發展多元化交通接送服務 考量都會區資源可近性、及時性等因素，為建構無縫接軌的串聯服務流程，交通接送是很重要的一環，也是目前鳳山區試辦計畫中面臨的重要挑戰之一。

有鑑於復康巴士數量少而致供需嚴重失衡，又有推廣不足且調度性差的限制，或可運用多扶接送的創新經營模式，也就是採無身分限制、無提前預約限制、無區域限制、無用途限制，並依據使用者的需求，從醫療接送發展出無障礙旅遊接送服務。以投入成本來看，這種經營模式可妥善運用復康巴士冷門時段，銜接自身的接送服務，降低人事與交通接送的成本，達到永續經營的目標。

智慧化服務的多元經營模式 由於都會區資訊化較為普及，經濟與環境條件

較好，一般民眾較易接收新資訊，除可著重高端化科技商品開發外，也可加入智慧化服務等多元經營模式。例如香港研發「平安鐘」、「平安手機」、「智平安」等照顧服務，高齡者只需按鈕或遙控，就可由具經驗的照服員提供支援與服務。又如新加坡的「樂齡農莊」，是在老年公寓中導入垂直水耕、屋頂種植等農業技術，並在專業團隊的帶領下，為長者提供機會與環境，使高齡者不再只是社會的負擔。

在德國推出的「青銀共居住宅」則出租給長者與年輕人，長者中多半是具有特殊工藝技能的職人，他們是經驗的寶庫，而年輕人則多屬藝術家或廣告行銷業者，擁有現代科技的知識與技能。雙方透過青銀共創的過程，可互相填補彼此不足的地方，達到世代共榮及互惠的模式。以上國外案例除了可強化機構本身的服務能量外，又可兼顧高齡者身心靈的健康，期盼給高齡者找到另一種生活方式，肯定自我存在的意義與價值。

偏鄉區可發展的長照服務模式

結合地方資源發展長照服務 在高雄的偏鄉地區如茂林、那瑪夏、桃源等區，由於資源缺乏，衛生所是唯一有醫療設備的機構。礙於偏鄉區地理環境、交通等影響，資訊傳達無法普及，因此各級單位擔任的長照服務執掌者，勢必要以服務窗口單一化、申請流程簡化，讓民眾能清楚找得到、用得上，進而提升資源使用的效能。

再加上偏鄉區人口老化嚴重，年輕人口外流，在家庭照護不足的情況下，可由

衛生所主導並鼓勵民間機構，如各公協會、區公所、就業服務站、民間團體及教會等組織，投入老人照顧產業，達到關懷老人的目的及效益。

提供社區照顧及居家送餐服務 由於偏鄉地區幅員廣闊且交通不便，民風保守，觀念較為封閉，接受陌生人服務的意願不高。但偏鄉居民的在地連結性較強，因此首先要提供照顧個案基本的長照需求服務為主，這時可緊密結合長輩照顧與在地社區資源，建構屬於在地社區照顧及居家復健模式。

另外，為解決偏鄉收費的難處，可在送餐與共餐的服務上，讓長輩不必繳錢，而改以提供食材或勞務來換餐的做法，結合農場並以協助農事服務等方式自力更生。期望這種模式可激發社區間自助互助的功能，讓受照顧者不再只是依靠政府的補助過活，而能活出生命的價值與尊嚴。

整合的交通接送服務 偏鄉地區交通不便，又因人口分布不集中，在交通車路線規畫的服務上，若無法達到預期的效益，容易造成人力及物力的成本居高不下。因此，可考慮由社會企業經營交通接送服務，結合有車人士推動私人運具共乘、分享的概念，導入按趟次 / 距離計酬的方式合作，以較低的服務成本，讓偏鄉交通車服務發揮最大的效益。除了解決居民交通不便無法就醫的問題外，也可強化與增加偏鄉民眾就醫的時效性與方便性，有利於提升偏鄉地區的健康狀況，使長者能在生理、心理的健康下養老及終老。

又因偏鄉地區醫療資源缺乏，若能搭配專業藥師以 iHealth 行動藥師配送到家的模式，則可為出入不便的區域提供服務。居家醫療則可依專案合作方式，與地方上有服務能量及經營理念的組織合作，



偏鄉區的服務模式

提供醫療的安排與轉介，進而達成在地化整合性照顧服務的目標。

社區自助的多元照顧模式 由於社會大眾對照服員的社會觀感低，使得照服員流動率高，又有工時長、案量大、升遷不易的情況，以致照服員長期徵聘不易。此外，年輕人也不願意投入，不僅缺乏新血，也導致照顧人力仍以中年人居多，將面臨人力斷層的危機。

雪上加霜的是，照服員人力短缺的問題在偏鄉地區更是嚴重，直接影響長照服務推行的阻礙。偏鄉地區一般經濟與就業較差，多數人經濟能力僅能維持基本的生活需要，若要結合社會企業的經營模式，除了要檢視現有資源外，尚需輔以社區自助的方式，並結合在地照顧服務能量，發展因地制宜的居家醫療照顧模式，例如：送餐服務、居家服務、居家復健 / 護理等。藉由實踐在地老化的理念，同時增加社會企業收益來源，以維持企業營運的穩定，達到永續經營的目標。

建議方案

社會企業是一種結合「社會價值」和「企業績效」的新型態組織，一來可藉由社

會企業「自給自足」，為改善社會問題而存在的特質，有效分配與利用資源；二來把資源有效配置以「擇優培植」，擴大社會影響力的層面。但考量國內仍傾向於小規模的社會服務經營模式，而在政府經費的限制下，如何在短期時間內運用資源，使長照機構有足夠的發展及營運空間，並具備自主自立經營的能力，是政府的首要目標。建議可運用三階段價值適配法，找出新獲利模式為長照需求者創造價值，也能為機構創造獲利的最佳方案。

找出問題和解決方案的適配階段 這階段著重在鎖定目標客層，進行顧客素描（customer profile）及繪製價值地圖（value map）。前者須清楚描述顧客的工作／社交／生活等面向，釐清對目標客層的了解，將有助於思考該提供怎樣的產品或服務；後者則就價值主張中列出所有的產品與服務，為顧客創造價值。

透過訪談各長照機構發現，長期照顧體系涉及衛政與社政兩個局處，高雄市目前長照服務主要由衛生局、社會局兩個局處協力，以雙軌方式進行。而無論是都會區或偏鄉區，現階段所面臨的最大難題仍屬「交通接送服務」的問題。

產品市場驗證的適配階段 以往在發展商業模式時，許多公司不惜重金投入市場研究，卻發現設計出的產品、服務往往不符合顧客的需求。建議若要建構能永續發展的長照服務體系，勢必要讓大眾能「找得到、看得到、用得到」，使服務窗口單一化，簡化申請與行政流程、轉介資源無縫串接等措施。一方面可避免繁瑣的審核及核銷作業

程序，對於服務使用者也能迅速獲取所需的服務，進而拉升服務的效率與品質。

在都會區與偏鄉區中，若要發展長照服務產業化，政府應在有限的資源下，確保老人能獲得基本照護，並鼓勵民間機構積極投入老人照顧產業。在設立條件、收費標準、服務內容等方面，政府只要監督機構所提供的服務品質，做好管理者的角色。

透過自由市場的競爭來創造多元優質的長照服務，除了可讓大眾享有更完善的服務外，也可讓長照產業有穩定的經濟發展規模。此外，可再依據市場反應獲取使用者的意見與回饋，轉化為產品服務的能量。這階段不求產品或服務能一次到位，但希望藉由反覆的測試與探索，能更快並且精準地找到市場需求。

具商業模式的適配階段 政府財源有限，若以企業永續經營的角度來看，長照業者勢必要朝自給自足的方向努力。這階段需要找出具獲利潛力的機構，引進民間資金，對象包括銀行、創投、天使投資人等，且就產品／服務的成本分析、定價策略、業務制度、組織結構、通路布點、行銷策略、產品（線）組合等撰寫完整的經營計畫書。

建議可由財務觀點詳加說明營收來源、成本結構、毛利率、管銷費用與淨利等科目，逐年分析成長與衰退的趨勢及原因，並依據需求量身訂製服務內容，提供個案自由選擇的空間，納入整體包裹式支付方式；在財務設計上務求讓家庭負擔得起，且長照機構可朝自給自足方向邁進。

因偏鄉地區醫療資源缺乏，若能搭配專業藥師以 iHealth 行動藥師配送到家的模式，則可為出入不便的區域提供服務。

長照人力必須有整體性、階段性、扎根性及建制化的規畫，其中最關鍵的是透過薪資的提升，改善勞動條件，建立職業尊嚴及專業角色。

此外，長照人力必須有整體性、階段性、扎根性及建制化的規畫，其中最關鍵的是透過薪資的提升，改善勞動條件，並提高社會地位，建立職業尊嚴及專業角色。這樣才能扭轉社會大眾對於照服員處於3D（dirty、difficult、dangerous）產業的負面刻板形象，吸引更高素質的照護人力與年輕人力投入長照產業中，以解決照服員人力荒。

長照結合社會企業的效益

因台灣社會高齡化，銀髮世代的照顧需求增加，從未來發展的趨勢來看，其商機潛力無限。若能兼顧社會公益及目的，以社會企業的財務模式經營長照的意義重大。在企業可創造盈餘的情況下，盈餘分配可逐年降低長照服務對政府財政造成的負擔。此外，在創新的商業模式中，依循合理利潤分配的原則，訂定明確收費標準、合理勞動環境與薪資條件，提高照服員留任的「誘因」，長期照顧制度才能穩定發展。

以高雄市長照服務經營模式而言，在都會區仍以解決交通問題為重點，並串聯智慧科技、跨領域等方式，朝多角化經營；偏鄉區則以照顧個案的長照需求為目標，可結合在地資源（如區公所、教會、協會等組織），由行動藥師為出入不便的區域配送到家。

這樣一來不僅能提供失能、失智長輩更優質的照護與服務，讓身心都能得到所需的支持與照顧，建立生命或長輩的尊嚴；二來提高長照產業的經營效率，再搭配在地人才培育的整體規畫，促進青年返鄉投

入社區長照產業，解決照服員嚴重短缺及流動率高的問題，重新賦予照服員的工作價值及意義。

此外，在台灣講求速效、產品模仿、割喉競爭，以及企業購併風氣低迷的市場環境中，若欲尋求突破之道，勢必要以「強強聯手」且「借力使力」，一步步從擇強、優化、整合、擴散，並與國際接軌的方式，提升長照產業的經營效率與規模，一同迎戰高齡海嘯所帶來的強烈衝擊。

本文提出的「社會企業服務模式的建議方案」，因現階段尚未經過市場的驗證，無法準確評估執行的可行性。建議挑選試辦的機構驗證服務模式的可行性，並透過試算財務、行動方案執行及使用者的回饋，找出可獲利、可擴展的商業模式。

現有的長照機構多數仍在自身的經營上為生存而奮鬥，奢談複製所謂成功的商業模式，與規模化經營的境界。因此本文希望藉由社會企業創新的商業模式，讓長照機構從組織規模、活化人力、服務升級等方式，從前端預防老化的功能，到後端提供社區式支持服務，藉由機構式照顧落實至社區及家庭。期望能跳脫以往的窠臼，透過產業間的競合思維，在長照人力資源的發展上能有創新的突破，進而帶動長照產業的整體發展。

鄭義

中山大學社會企業發展研究中心
