

東海大學企業管理學系

碩士論文

大學院校 USR 高齡計劃之社會效益：

社會投資報酬率 (SROI) 觀點

**The Social Performance of University**

**Social Responsibility Elderly Project:**

**The Perspective of Social Return on**

**Investment**

指導教授：許書銘 副教授

研究生：梁可欣 撰

中華民國一〇七年七月

## 謝誌

謹在此感謝所有在此研究付出相關時間與精力之同伴與朋友們，最重要還是對教授們可以不厭其煩的解答我對於此研究的一切問題，除此之外，在此研究中付出貢獻的朋友、家人、同事們，對於大家的幫忙我只有銘記於心中。

最後，在完成此研究的過程中雖然遇到很多的困難與挑戰，但是謝謝你可以一直在我身邊陪我去面對生命中的一切挑戰。



梁可欣謹誌於

東海大學 企業管理研究所

中華民國一〇七年 7 月

## 中文摘要

企業社會責任之議題發展至今日益受國際所重視，其意義與內涵也被各界賦予不同的定義，其企業社會責任乃是企業經營者滿足於產業內各個利害關係人之需要的利益並將其責任相結合。企業社會責任(CSR)乃是在追求獲利之外同時結合企業能力與社會資源並對其社會環境做出相關貢獻以達到相關利害關係人之需求被滿足。為了能夠強化各個大專院校與在地區域連結合作，教育部在 106 年度推動大學社會責任實踐計劃以實踐大學社會責任(University Social Responsibility, USR)。大學機構本身具有非營利組織之特性，利潤的追求並非組織的目的但是需要在永續經營及人才培育的前提下，創造其價值及效率之提升。

本研究以社會投資報酬率(SROI)去衡量大學院校在發展 USR 計劃中為在地社區、環境及經濟所創造之價值以及其所帶來之社會效益，以大學院校在 USR 計劃所提供之服務回應在地社會需求之角度切入，對其專案計畫執行效率進行評估分析以衡量之成效，期望未來能夠將研究成果提供給社會大眾或是大學校院本身及相關主管機關作為決策之參考。研究結果顯示 1 元的資源可產生 4.40 元的社會價值，這樣的結論證實其大專院校在整體政策的執行上具有正向的社會效益並為可值得推動的政策方向並且與社區需求整合的成果效益較佳

**關鍵詞：**企業社會責任、大學社會責任實踐計劃、社會投資報酬率、社會效益

## Abstract

The development of corporate social responsibility issues has been increasingly valued by the international community, and its meaning and connotation have been given different definitions. The corporate social responsibility is the responsibility of the corporations to meet the needs of the various stakeholders in the industry and their responsibilities. Corporate Social Responsibility (CSR) is satisfied by pursuing profitability in combination with corporate capabilities and social resources and making relevant contributions to its social environment to meet the needs of relevant stakeholders. In order to strengthen the cooperation between communities and universities in the local area, the Ministry of Education promoted the University Social Responsibility Practice Program in 2006 to implement the University Social Responsibility (USR). The pursuit of profit is not the purpose of the organization but needs to create an increase in its value and efficiency under the premise of sustainable management and talent cultivation.

This study uses the Social Return on Investment (SROI) to measure the value of communities and universities in the development of the USR program for the local community, the environment, and the economy, and the social benefits it brings. The service responds to the needs of the local society and evaluates the efficiency of its project plan to measure the effectiveness. It is expected that the research results will be provided to the public or the university itself and the relevant authorities as a decision-making in the future.

The results of the study show that the resource of NT 1 can generate social value of NT4.40. This conclusion confirms that the communities and universities have bring the positive social benefits in the implementation of the overall policy and those bring positive impact result of policy directions that can be promoted and integrated with community needs.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility, University Social Responsibility, Social Return on Investment

# 目錄

謝誌

中文摘要..... I

Abstract..... II

目錄..... III

表目錄..... V

圖目錄..... VI

第一章 緒論..... 1

    第一節 研究背景 ..... 1

    第二節 研究動機 ..... 3

    第三節 研究目的 ..... 4

    第四節 研究流程 ..... 5

第二章 文獻探討..... 7

    第一節 高齡化社會 ..... 7

    第二節 大專院校 USR 計劃..... 10

    第三節 經營績效的意義及評估 ..... 12

    第四節 社會價值 ..... 15

    第五節 成本效益與社會影響力 ..... 16

    第六節 小結 ..... 22

<b>第三章 研究方法</b> .....	<b>24</b>
第一節 SROI 基本認知 .....	24
第二節 SROI 評估流程與說明 .....	25
第三節 SROI 七大原則 .....	29
第四節 小結 .....	31
<b>第四章 東海大學 USR 高齡計劃效益評估與分析</b> .....	<b>32</b>
第一節 個案計劃背景說明 .....	32
第二節 個案評估基礎設定 .....	35
第三節 個案評估與分析結果 .....	37
<b>第五章 結論與建議</b> .....	<b>52</b>
第一節 研究結論 .....	52
第二節 研究貢獻 .....	53
第三節 研究建議 .....	55
第四節 研究限制 .....	55
<b>參考文獻</b> .....	<b>57</b>
<b>附錄</b> .....	<b>61</b>

## 表目錄

表 2-1 政府長照 1.0 與 2.0 之比較表 .....	9
表 2-2 伯明罕市議會範例 .....	21
表 2-3 早餐俱樂部影響力之地圖 .....	22
表 4-1 訪談對象 .....	36
表 4-2 諮詢專家列表 .....	37
表 4-3 計劃成果描繪表 .....	39
表 4-4 成果證明指標與財務代理指標 .....	41
表 4-5 成果證明指標與財務代理指標(續).....	42
表 4-6 影響力地圖-階段一~二.....	44
表 4-7 表影響力地圖-階段一~二 (續).....	45
表 4-8 影響力地圖 階段二~三 .....	46
表 4-9 影響力地圖 階段二~三(續 1).....	47
表 4-10 影響力地圖 階段二~三 (續 2).....	48
表 4-11 影響力地圖 階段三~五 .....	49

## 圖目錄

圖 1-1 研究流程圖 .....	6
圖 2-1 台灣 65 歲以上總人口之佔比 .....	7
圖 2-2 2010 年台灣三階段人口年齡結構變動趨勢圖 .....	8
圖 3-1 企業實務輔導步驟 .....	25
圖 4-1 東海大學 USR 高齡計劃之整體推動架構 .....	34



# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景

企業社會責任之議題發展至今日益受國際所重視，其意義與內涵也被各界賦予不同的定義，其企業社會責任乃是企業經營者滿足於產業內各個利害關係人之需要的利益並將其責任相結合(Oliver Sheldon, 1924)，企業經營者則需要在公司之政策及決策上或是相關之企業活動中追求社會客觀價值所帶來的期望值行為義務(Bowen, 1953)，雖然意義與內涵各不相同，但最為大家廣為所可以接受的乃是根據世界企業永續發展委員會(World Business Council for Sustainable Development, WBCSD)所下之定義：“企業社會責任是企業承諾持續遵守道德規範，為經濟發展做出貢獻，並且以改善員工及其家庭、當地整體社區、社會的生活品質為目標。企業從最開始為股東爭取最大之報酬率觀點逐漸開始改變，進而開始認真思考並意識到企業之責任應該擴大到社會面之整體環境。聯合國所提出的全球盟約(The UN Global Compact)、國際勞工組織公約(International Labor Organization)、國際標準組織 ISO26000 社會責任指引及全球永續性報告第四代指南(GRI G4 Guidelines)等國際組織都對其企業社會責任之相關規範、行為準則及相關資訊做出仔細的揭露及認證等細則並將政府、企業與非政府組織等不同的利害關係團體共同結合參與到此形式裡以達到社會、公司治理及整體環境面之改善並達到其平衡與永續之發展。

國際上相關知名的投資研究機構或是投資指數如道瓊永續指數(DJSI)或富時永續指數(FTSE4GOOD)則是創立了「社會責任投資指數」，此為因應近來越來越多的企業投資者紛紛將社會責任投資原則納入其投資決策的過程中，逐漸由關心投資報酬率轉向運作股東權益積極參與企業之公司治理部分將投資相關的標的需求改變並要求其企業揭露更多的相關資訊。依據聯合國環境署(United Nations Environment Program)及全球永續性報告協會(Global Reporting Initiative, GRI)等共同於 2016 年出版之「胡蘿蔔與棒子(Carrots and Sticks)」永續性報告中指出原本在 2013 年的 44 個國家、180 份現有制度或倡議調查在 2016 年中成長為 64 個國家、400 個相關制度規範；歐美國家較為注重在

其氣候變遷之保衛行動及全球供應鏈之人權方面之相關資訊需求揭露。亞洲地區則是較為注重其金融產業監理機關之相關規範要求。

在台灣之企業責任報告書之推動、揭露情形、品質及確信問題則是由金融監督管理委員會(金管會)(臺灣證券交易所股份有限公司(證交所)及財團法人中華民國證券櫃檯買賣中心(櫃買中心)於 99 年 2 月 6 日 發布實施「上市上櫃公司企業社會責任實務守則」所制訂並針對其中企業相關原則揭露以管理其企業在經濟、環境及社會風險之影響。因應全球趨勢的關係，消費者及社區民眾等利害關係人開始對其環保、人權、公安等意識日益重視並開始對社會上之企業應承擔的環境及社會責任之期許殷切，企業社會責任已然在國際形成一股風潮。我國政府與民間許多機構開始推動我國各個營利企業實踐企業社會責任；不僅如此，非營利組織也開始受其影響開始撰寫所謂社會責任報告書或是社會永續報告書等希望透過多面向的努力，帶動企業及組織本身提升競爭力並改善利害關係人如消費者、社區民眾之生活品質以達致正面之循環。

企業社會責任(CSR)乃是在追求獲利之外同時結合企業能力與社會資源並對其社會環境做出相關貢獻以達到相關利害關係人之需求被滿足。為了能夠強化各個大專院校與在地區域連結合作，教育部在 106 年度推動大學社會責任實踐計劃希望培育對當地發展創造價值之大學生並實踐在地大學之社會責任將未來社會的中堅分子結合各個資源以凝聚社區發展之向心力。因此，大專院校除了持續在自身之研究創新之外，應該走出學術之象牙塔應該主動積極和社區是當地產業結合促進社區、產業繁榮與發展以實踐大學社會責任(University Social Responsibility, USR)。

隨著經濟的蓬勃發展，台灣的高等教育開始跟著迅速擴張，而大專院校的機構的運作情況則是依據政府之補助經費下運行，經費將會是大專院校機構運作之主要發展因素之一。因此，為了學校自身之永續發展，大專院校開始在整體的經費中訂定合理的分配比例並希望藉由合理的單位成本使得公、私學校都享有其資源但大學之間本就會因為競爭性經費及評鑑效應而發展出其學校之特色藉以在不同的領域爭取到從分之經費支援。因此原因，大專院校自身之管理方式因受到政府權力之轉移或是財政預算之限制

進而導致大學經營面的效能與效率需要持續的改善並要求其成果績效以提升其素質。(楊靜子, 2005)。有鑑於此, 面臨到全球社會環境變遷之問題及受到政府補助減少之資源減少的前提之下, 將考量在資源有限之並有效提升資源使用之成效而需要將資源運用在相對的方面並藉以在資源配置上取得較佳的效果。本研究將會以大學院校相關USR 高齡計劃對其學校所帶來之社會效益做出相關探討。

## 第二節 研究動機

近年來, 企業開始從只是注重財務報表上之財務面指標逐漸轉向非財務面的績效指標, 所以在非財務面指標之相關報告書逐漸在國家上快速興起。不單單只有企業環境報告書也有以公司為單位發行之社會績效報告書, 最近幾年更是有些機構單位將經濟、環境、社會整合起來發行的永續發展報告書。此類報告書多為有效的評估企業經營績效外, 同樣的對於改善其企業及組織結構本身之對外形象有相當之重要性並可作為與利害關係人溝通之工具。在現今社會中, 非營利組織在經濟社會中扮演著舉足輕重之角色, 但是其組織並不是以盈利為首要目標所以其衡量績效的方式與一般的企業組織也會不大一樣。因此, 其績效之衡量與一般企業組織有所不同。社會組織所產生之經濟附加價值無法使用傳統的經濟衡量方式計算出來, 其價值將會遠遠超過其傳統方式所計算出來的, 所以需要有一種績效管理系統來證明社會企業所創造的效益並不能可以以衡量企業的評估方法用來衡量社會組織(Rotheroe & Richards, 2007)。

大學機構本身具有非營利組織之特性, 利潤的追求並非組織的目的但是需要在永續經營及人才培育的前提下, 創造其價值及效率之提升。在面對國內高等教育受到政府補助款減少、自籌經費增加及少子化問題之衝擊, 在資源之有限的情況下, 大學院校在需要在實施的各個計劃中考量到如何能提高資源使用的成效並對其資源的使用賦予相對之績效責任, 但是根據前述所說的現今已經不是只有以財務指標相關之績效探討其組織本身之績效成果如經濟附加價值、資金成本型態等觀點衡量大學機構之績效而是憑著其活動或是相關計劃本身帶來之社會效益及滿足利害關係人之需求, 所以大

學院校需要有一種較為有效之績效管理系統以有效的利用在地資源並回應相關之在地需求以達成社會目的並產生社會之經濟價值(Rotheroe & Richards, 2007; Quarter & Mook, 2003)

本研究將會視大學院校鑲嵌在市場經濟內的社會經濟組織並試圖找出其評估方法但是目前如以台灣的非營利組織為例的話，目前多半還是採取營利組織的評估方法，也就是企業的財務報表但是大學院校的計劃專案中的績效評估，不同於一般的營利機構乃是以獲利程度來衡量優劣，社會的評估應該發展或創造出專有的績效評估方法，來證明社會企所產生的附加價值，不再是傳統的計劃方案衡量方式，因此傳統財務報表的評估方式並不適合套用在社會企業的績效評估上(Rotheroe & Richards, 2007；張抒凡，2013)。傳統上多以成本效益分析或是成本效能分析等財務衡量模式方法去衡量專案計劃的社會影響。

另外，大專院校之評鑑還有考量到各個研究之效率及績效並從其財務管理之相關價值如財務指標或是其成本利益等以衡量其大專院校之績效，其績效也是概括整體的衡量系統之一；不僅如此，大專院校自身為培育國家之高等人才之體系在資源的運用上也大多取於運用社會資源所以需要為了回應當地的社會需求並適時的提供相關的社會服務進而產生相對的社會經濟 (Quarter, 2003)。本研究希望除了傳統之績效衡量、財務指標之外，嘗試以社會投資報酬率(SROI)觀點去衡量大學院校在發展 USR 計劃在運用其社會資源中為在地社區、環境及經濟所創造之價值以及其所帶來之社會效益。

### 第三節 研究目的

傳統上企業之績效乃是依據其財務觀點以作為衡量之方法，但是因應社會上開始注重其企業在社會上之表現，所以社會績效開始也會影響其企業本身之績效。企業的發展本身就是以年度的財務報表中的數字去視為其中的績效指標不管是毛利、淨利或是營業收入等用「數字」呈現的都是一種貨幣的概念。企業本身之指標都將對其厲害關係人產生各自的影響，最為普遍就是企業致股東將注重其每股盈餘或是投資報酬率等財

務指標，財務報表上的數字指標將使內部或是外部之利害關係人理解其企業本身之營運狀況及對其未來之投資策略有較為更深的參考價值。營利組織所注重的不單單只有在經濟的面向，營利企業開始注重其企業在社會上所扮演之角色並開始經營社會形象以增加民眾對其之好感度。

國內外以往對於學校績效之研究，多半採取投入與產出、財務等模式，並以教學、研究及服務等產出之成果與總收入等財務資料為績效衡量指標，但以社會投資報酬率為計劃專案績效之衡量卻較少著墨。本研究嘗試以大學院校在 USR 計劃所提供之服務回應在地社會需求之角度切入，以社會投資報酬率等相關指標對其專案計畫執行效率進行評估分析以衡量之成效，期望未來能夠將研究成果提供給社會大眾或是大學校院本身及相關主管機關作為決策之參考。

具體而言，本研究之研究目的為：

- 一、探討大學院校實施USR計劃之社會效益影響評估
- 二、探討影響大學校院USR計劃社會投資報酬率關鍵影響之因素。
- 三、

#### 第四節 研究流程

本研究採用社會投資報酬率作為評估大學校院 USR 高齡計劃之社會效益，並探究影響社會投資報酬率的影響評估，本研究範圍主要以 3 所大學作為研究對象，尋找影響大學校院 SROI 的關鍵因素。

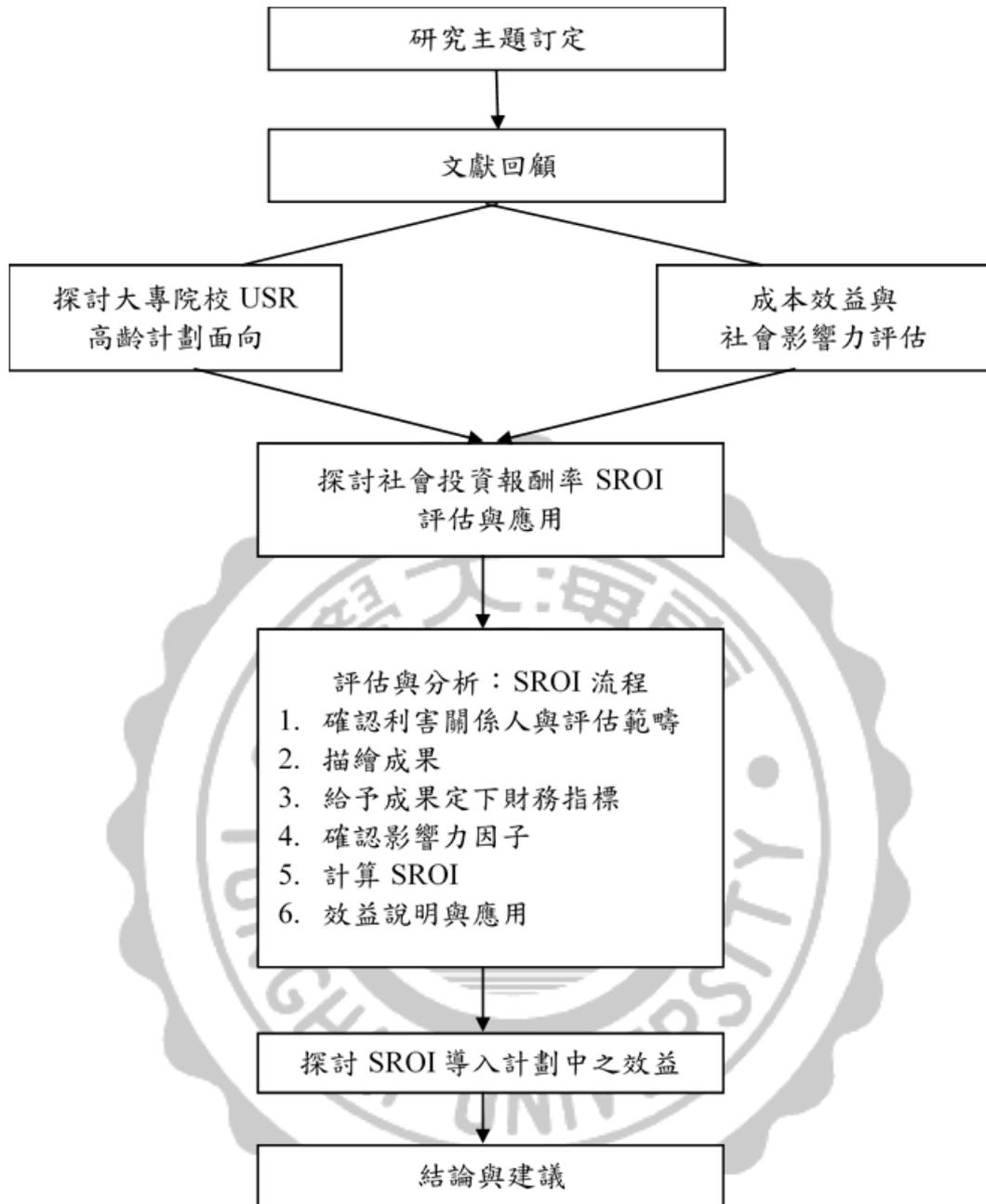


圖 1-1 研究流程圖

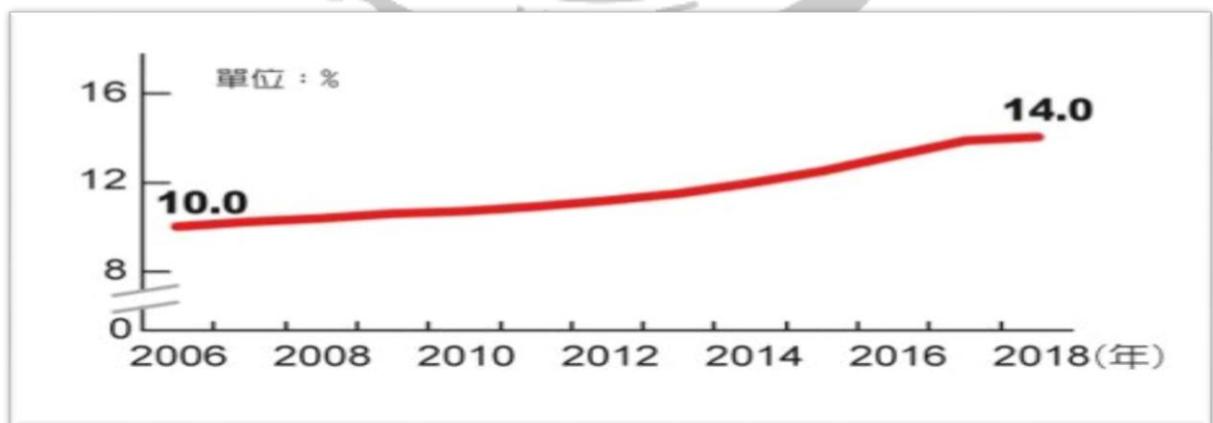
## 第二章 文獻探討

### 第一節 高齡化社會

#### 壹、高齡化社會所帶來之挑戰

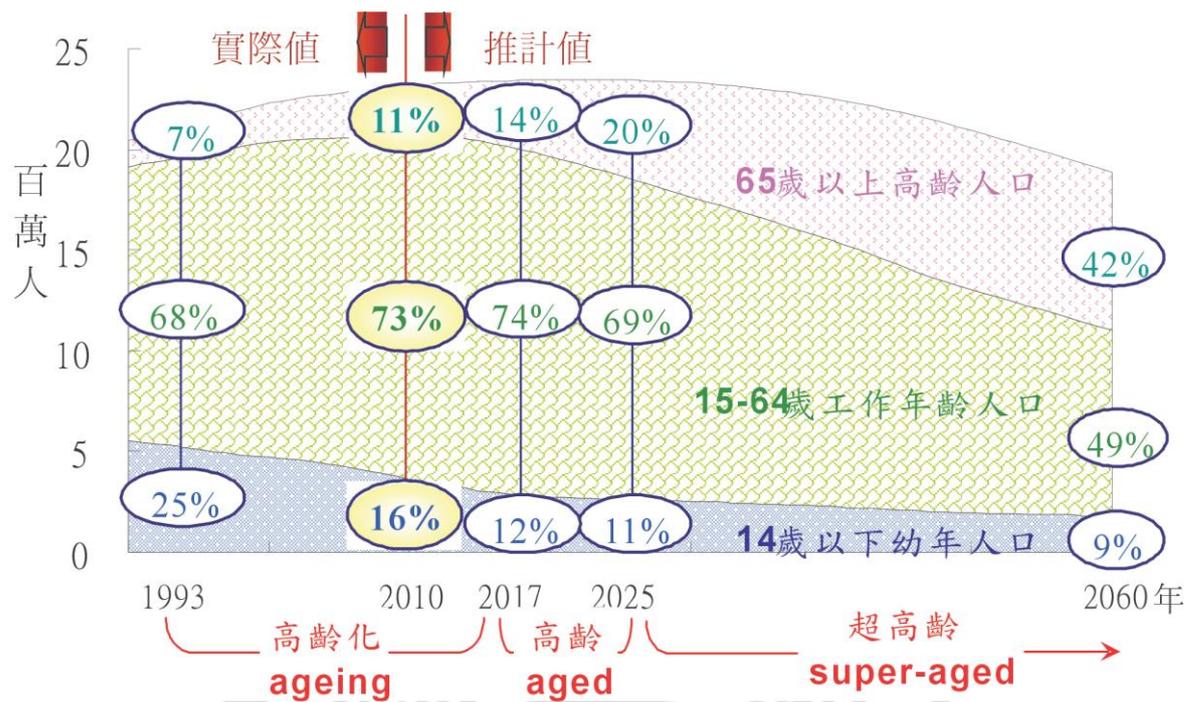
根據世界衛生組織(World Health Organization, WHO)的定義來說，如果一個國家的65歲以上老年人口占總人口的比率達到7%時稱為「高齡化社會」，達到14%是「高齡社會」，若達20%則稱為「超高齡社會」。台灣社會人口結構的快速老化對社會的衝擊與影響是全面且深遠的，主要還是受少子化以及高齡化之影響(黃富順，2011)而台灣的老年人口比率在1993年時便已超過7%，進入高齡化社會。台灣內政部在2018年的3月時宣布台灣的老年人口正式達到14.05%，台灣正式邁入「高齡社會」，台灣的老年人口自2011年起加速成長，並在去年2月首度超過幼年人口。以下圖顯示，如果是高齡化的時程來說的話，在2025年時老年人口比例將會超過20%達到超高齡社會的指標。因應社會人口結構的改變，政府也需因應老化社會帶來的影響在政策方面有所調整不管是在社會福利、醫療資源或是交通等都是未來重要之政策。

高齡化社會對於整個社會的影響是深遠且全面的，各個國家皆因應高齡化所帶來的衝擊修訂相關法令或是推出新的政策例如日本政府便是推出“少子化大臣“以解決當地少子化高齡化帶來的問題。



資料來源：內政部

圖 2-1 台灣 65 歲以上總人口之佔比



資料來源：經建會

圖 2-2 2010 年台灣三階段人口年齡結構變動趨勢圖

## 貳、政府投入資源之相關問題探討

台灣內政部在「人口政策白皮書具體績效指標」更是推動相關政策以加強社會福利等服務，不僅如此，隨著高齡人口的增加，政府花費在照護服務、醫療保健、老人年金等支出更是日趨增多，台灣執政黨更是在 2017 年開始推動「長照 2.0」將高齡者的服務對象增加至高達 73 萬人，其服務項目更是擴增至社區服務面，其預算更是高達 207 億，此預算乃是以往 10 年內預算的 6 成之多。

表 2-1 政府長照 1.0 與 2.0 之比較表

	長照 1.0	長照 2.0
服務對象	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 65 歲以上失能老人</li> <li>2. 55 歲以上山地原住民</li> <li>3. 50 歲以上身障者</li> <li>4. 65 歲 IADLs(日常生活功能)評估需協助之 獨居老人</li> </ol>	對象擴大至： <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 50 歲以上失智症患者</li> <li>2. 55-64 歲失能平地原住民</li> <li>3. 49 歲以下失能身障者</li> <li>4. 65 歲以上 frailty 衰弱老人</li> </ol>
服務項目	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 照顧服務</li> <li>2. 交通接送</li> <li>3. 餐飲服務</li> <li>4. 輔具購買與租借</li> <li>5. 居家護理</li> <li>6. 居家與社區復建</li> <li>7. 喘息服務</li> <li>8. 長期照顧機構與服務</li> </ol>	服務擴增至： <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 失智症照顧服務</li> <li>2. 原住民社區整合服務</li> <li>3. 小規模多機能服務</li> <li>4. 家庭照顧者支持服務據點</li> <li>5. 成立社區整合型服務中心、複合型日漸服務中心與長照站</li> <li>6. 社區預防性照顧</li> <li>7. 預防失能之服務</li> <li>8. 出院準備服務</li> <li>9. 居家醫療的</li> </ol>
預算	2006-2016 十年間約 323 億	2018 第一年預算預估 208 億

資料來源：衛福部，黃天如，本資料整理

雖然新政府在預計將服務對象擴大以及將服務項目增肌目的為造福更多的高齡者但是政策的執行面往往會出現較多的爭議如在長照面財源面、專業人力的不足或是城鄉之間的配置不平衡等都是在高齡政策上所需要考量的。居家服務、復建、醫療、大小機構及各樣服務到底要花多少錢？在機構建置及社區配搭上到底能不能達到完美的結合其實也是個未知數。

根據衛福部的居家服務支付標準顯示，最嚴重的失能者所得到的居家服務時數一個月僅僅只有 93 小時，一天也就只有約 3 小時；這也表示在專業人才方面是缺乏具體的人力培養與建置規劃。人才無法投入到長期的照護專業以及政府提供的服務項目及時段較為僵化及缺乏彈性都是其問題之一。社區裡的高齡者無法真正的得到較好的服務及高齡照顧者也無法得到較多的喘息服務都是較為迫切的需求。

在政府的長照 2.0 政策下，社區長照服務體系 ABC 被建構出來，此處的 A、B、C 所指的是依照實質的據點設立，分別為 A 社區整合型服務中心、B 複合型日間服務中心及 C 巷弄長照站，主要目的是為了當地社區都能享有便利、整合的社區長照服務據點服務。社區服務體系 ABC 的建構原則主要乃是依據人口密度，但是實際上偏鄉和都市的人口差異頗大而且其當地的地理空間及需求面的差異也非常大。當人口密度高的鄉鎮如新北市板橋區，依人口密度設置 5A、11B、42C 的據點時，偏鄉如台東縣長濱鄉卻只有 1A、1B、1C，但長濱鄉幅員廣大，區域面積足足是板橋區的 6 倍，人口老化比率更是偏高。在期間此政策所推廣的便民制度是否有將社區面、在地老化面向的城鄉以及人力差異性考慮進去。

因此，除了政府政策的投入之外，社會也因應高齡化社會的來臨而有所改變像是社會上開始採取延後退休等制度，公務員領取月退的門檻也提高到 85 制而英國政府則是考慮取消其退休制度因大家只能依靠自己奉養自己且不能單單倚靠下一代(賴昭穎，2010)。高齡者更是被鼓勵積極參與勞動市場及從事志工等服務性質等行列以維持自我身心健康，在教育高齡者的同時也需要社區之間的配合以及推動，至此，為要有效的因應高齡化社會所帶來的改變不只是需要政策上的改變也是需要社區間的配合與投入以可以維持較有品質的在地老化。

## 第二節 大專院校 USR 計劃

根據教育部於 106 年度首次推動大學社會責任實踐計畫(簡稱 USR 計畫)希望帶動大學落實社會責任(University Social Responsibility, USR)，由學校的老師帶領學生去發掘區域內的問題，擬定解決方案再結合在地力量去協助解決，讓大學生在過程中可充分運用自身所學的專業，來參與並服務區域，讓各區域居民都能感到大學存在的實質意義，並透過由大學來帶動城鄉發展、促進文化振興、再造社區風華，創造在地價值。計畫推動的主要目標：

- (一) 整合部會與地方政府資源，挹注在地發展。
- (二) 落實大學社會責任，推動師生社會創新。

大學社會責任實踐計畫，目前規劃主要實踐議題有在地關懷、產業鏈結、永續環境、食品安全與長期照護、其他社會實踐等；選擇以一項議題為主要計畫主軸，透過關注區域發展，對在地問題解決具有意義等計畫內涵的各類型計畫都可以提出。計畫執行方式，可藉由教師帶領學生組成跨領域、跨科系院、跨團隊等方式，結合社區團體、在地產業或地方政府等資源，透過課程或非課程形式，由師生走入社區之在地實踐，讓學生瞭解地域發展和當地文化、產業內容和特色，減少學校和社會(社區)之差距，創造除了課堂之外的第二個學習場域，重點在大學盡到社會責任實踐，並產出讓大學、區域民眾及社會有感實質貢獻與價值提升，促進學校和社會共生共榮。

USR 計畫以整體發展重大政策需要，且以人民生活福祉為基礎，設定(一) 在地關懷；(二) 產業鏈結；(三) 永續環境；(四) 食品安全與長期照護；(五) 其他社會實踐等五大重點議題，由學校擇定符合前述重點議題研提推動社會實踐主題構想計畫，且能具體實現與在地連結、促進在地發展效益之計畫。所選擇投入議題必須經過區域發展盤點需求議題後，研提問題解決方案；一個計畫執行面向可涵蓋一個或一個以上重大議題內涵。

大學院校可根據不同領域之議題涉入程度之不同可申請不同類型之計畫。教育部之 USR 計畫可分為種子型計畫(A 類)、萌芽型計畫(B 類)及深耕型計畫(C 類)。種子型計畫屬於社會實踐類型計畫，計畫團隊需要經過與所在地區或鄰近區域利害關係人共同研議、凝聚共識，盤點在地發展、產業、文化與城鄉需求議題及所面臨問題後，研提可具體改善或解決問題之構想試行構想計畫；萌芽型計畫則有關於服務區域產業聚落、工業園區輔導轉型、人文社會實踐、在地創新及推動社會實踐已有相關經驗但尚未形成運作機制，為建構在地產業、文化、城鄉等發展之系統性，並建立永續發展之基礎，可研提繼續精進之具體可實踐計畫；深耕型計畫乃是屬於服務區域產業聚落、工業園區輔

導轉型、人文社會實踐、在地創新並協助在地形成新型態規模經濟並將團隊成功經驗複製、擴散計畫效益及永續經營。

自前述所提，因應台灣社會高齡化之標準，社會結構將會改變，老年人口會隨之增加，慢性病及失能人口的人數也會趨增，政府相關部門也因推出相關各項因應的方案延伸照護範圍而使得相關的費用支出大幅增加，但是其資源分配部門仍然會有城鄉差距不平衡的狀態發生。配合其中央政府之政策，教育部之 USR 計劃乃是希望透過大專院校可以自身的研究能量或是教學經驗將其累計的能力發揮到整個社區希望透過相關活動或是計劃的推動可以將其資源及機制運用的更好並善盡其社會責任。

### 第三節 經營績效的意義及評估

對於股東及利害關係人來說，組織最重要的乃是「績效」，一般來說對於績效的本質與內涵包含了效率(Efficiency)與效能(Effectiveness)兩個層次的意義(甘士照，2006)，將資源的使用與客戶之間的需求達到一致以達成組織目標的標準並以各個資源的投入與產出的比例作為績效是衡量。根據(Wen- Ruey Lee, 1998)指出績效的定義雖然具備相對的一致性但是不管是在實務上或是理論上都有不同的研究者以不同的研究方式去研究。績效的測量方式也會因應產業與測量之方式而有所不同，研究者李怡禎(2007)在研究中採取多元面向的觀點去研究高等教育的組織績效進而將其組織績效定義為：“組織在既定時間內能有效運用資源，滿足各方利害關係人需求，最終達成組織目標之程度”。績效之特性包含(Carroll & Schneier, 1982)：

1. 績效出自於「行為面」與「作業面」
2. 績效是比較出來而不是一個絕對的概念
3. 績效之標準乃是在事前就已經訂定好
4. 績效之結果必須是要與行為面及作業面有相對直接或是間接之相關
5. 績效之構面是必須可以測量的

鄭讚源(1995)認為「績效」的意義可以是目標達成的程度、也可以是參與者的滿足、也可以是適應不同環境的調適力及端視不同研究觀點與研究取向而定；鄭讚源(1995)將「績效」整合為效果(Effectiveness)、效率(Efficiency)與公平(Equality)等三個層面；Cuttand Murray(2000)則將以上績效、責信...等概念都整合在「責信」(Accountability)之下。Dalton(1980)則提出經營績效可以分成軟性績效與硬性績效，所謂的硬性績效就是傳統的指標像是銷貨收入、利潤和其他財務上的指標；軟性指標則是主管評估、自我知覺等指標。Venkatraman & Ramanujam(1986)認為經營績效可由三個構面加以衡量：

1. 財務績效(Financial Performance)：指達成組織目標的經濟指標，如銷售成長率、獲利率、每股盈餘等。
2. 事業績效(Business Performance)：除了涵蓋財務績效之外，尚包含營運績效，如市場佔有率、新產品上市、產品品質、行銷效能、新產品導入及製造附加價值等非財務性指標。
3. 組織績效(Organizational Performance)：是範圍最廣的經營績效衡量，除包括財務績效與營運績效之外，還包含達成組織各種策略相對應的目標和各種利害關係人目標的滿足程度在內，但在研究文獻中比較少人採用。

經營績效可分為短期績效和長期績效兩個次要構面。短期績效是組織在短期內就可表現出來的績效表現，包括營運淨利、銷售獲利率、營運現金流量、投資報酬率、營運成本等。長期績效則是組織在長期才能表現出來的績效，包括銷售成長率、市場佔有率、新產品的開發、市場的拓展、研究與發展的成果、員工生涯的發展、政治與公共關係(Govindarajan, 1984)。我國學者吳萬益(1995)提出的指標分類，將績效指標分為財務性指標和非財務性指標，個別指標的分類如下：

1. 財務性指標：市佔率、市場佔有成長率、營業額的成長率、投資成長率、投資報酬率和投資報酬成長率等指標。

2. 非財務性指標：品牌知名度、企業形象、聲譽、商業資訊的掌握能力、目標達成率、客戶滿意度和員工生產力等指標。

企業之組織績效不能單單只是使用財務性指標去衡量，其中之影響將會對其企業本身帶來不同的影響。企業之非財務性指標是一種相當較為抽象之概念，企業的品牌知名度或是企業形象都是企業本身無形的資產所以非財務性指標也有相對之評估方法。非營利組織的績效評估則是不同於營利組織的評估方法，其績效目標的設定多半與活動品質的指標與服務對象的感受程度有關，而衡量績效的目的主要在於：

1. 使稀少資源不致浪費。
2. 提高工作績。
3. 對資金提供者提供有關組織績效的資訊，以爭取機構賴以生存的資金。
4. 發展及改善績效(程瑞玲，1984)。

因為主要目的不同，營利機構與非營利機構在績效的評量方法上有所差異。但是在對於組織績效的衡量,其要求效益的原則卻是相同的，如前項所述績效評估既是一種現有狀況的調查與分析、是一種改變現狀提升效率的過程、管理工具；而欲使所得之調查及分析的資料是有用的，且符合組織主要關係人之目的，必須選擇適當的評量方法，亦即所運用的績效的評量方法須符合下列五點原則：具明確性(Specific)、可衡量的(Measurable)、可達成的(Attainable)、具挑戰性的(Realistic)、切合時宜的(Timely)。也唯有在此原則下建構於理論模型的績效，才能獲得具體化的分析與結果資料，以達到績效評量之目的(管意群，2004)。

## 第四節 社會價值

### 壹、社會價值

Roberts Enterprise Development Fund(1997)指出，社會價值是指替納稅義務人所節省的成本(減少的社福支出、較低的司法相關費用支出及救濟補貼)加上創造就業的新個人所得稅收入(Quarter & Mook, 2003)。Quarter(2003)提到，社會經濟(Social Economic)為非營利組織或政府生產及銷售服務、雇用員工、擁有資產、產生社會價值等所提供的經濟價值，即指社會組織達成社會目的活動也會產生經濟價值。因此，社會經濟為非營利組織基於其組織的社會目的，透過提供服務所產生的社會的和經濟的影響力。營利事業所創造的價值是股東權益價值，惟有以創造股東財富最大化為前提，則員工價值或關係人的福利也才能確保；但非營利事業則不同，因為非營利事業是以服務為目的，而不是以賺錢為目的。因此，其價值並非以金錢來衡量，而是以被服務對象所感受的效用及服務品質來衡量(黃德舜，1998)。

### 貳、社會經濟附加價值與延伸附加價值

黃德舜(2003)認為，因此，若到非營利事業服務，其價值是在「服務」而不是「賺錢」，這是應有的基本認識；在營利事業可以因績效的表現好而獲得高額的績效獎金，但在非營利事業績效表現良好雖有獎勵卻不一定與金錢有關權益資金是有成本的，因為股東提供之資金必須要求一定的報酬。換句話說，股東在提供資金給公司的同時，放棄了其他投資機會。股東投資其他相同風險的計劃可獲得之報酬即為其資金成本(姜堯民譯，2002)。利用經濟附加價值可以區分營利組織與非營利組織的差異。由於非營利事業沒有明確的利潤目標，組織成員的績效是以服務績效而非財務績效衡量，因此，對財務工作者而言，能將成本控制得當，就是成本節省，就是其主要的財務績效。

Mook, Sousa, Elgie & Quarter(2005)研究發現，縱使義工貢獻對非營利組織的影響重大，然而卻因為無法量化、會計規定的限制、難以紀錄以及非營利組織訓練之不足，鮮少將義工貢獻的價值包含於財務報表中，致使無法充份反應非營利組織對社會的貢獻。

因此，建議修改會計規定、持續記錄義工貢獻並量化其價值，建構適當的會計報表得以充份表達非營利組織對經濟及社會的影響狀況。

Quarter(2003)則指出，在營利組織可用損益表來合理分析股東的報酬，但卻不適用於秉持社會使命的非營利組織。因此，附加價值專注於股東利益外更深遠的組織活動的意義。如雇用員工、透過稅收所節省的社會成本等等。而運用將相關資料表達於財務報表中，並進一步表達組織的經濟影響與社會影響的方式，以及首次提供組織成功與社會大眾連結的資訊，即為延伸附加價值。延伸附加價值建構於社會投資報酬率(SROI)下，結合財務資源之附加價值與稽核財務報表的社會投入之附加價值，以決定組織的經濟社會附加價值。所以延伸附加價值係由：

1. 來自財務報表(限制的)經濟附加價值，以及
2. 超出財務報表(延伸的)之外的社會附加價值等兩個部份所組成

## 第五節 成本效益與社會影響力

教育組織和企業組織本就有所差異，企業可用財務報表之量化數字來代表績效，而教育組織是較為複雜的系統，各單位間雖有業務關連，但相對於企業，教育組織結構較為鬆散獨立的，且目標模糊、參與者會隨著每年招生情況而有所改變，欲探索教育組織績效除參考企業管理績效觀念外，亦必須兼顧教育組織在目標與管理運作的多元複雜特質。李怡禎(2007)將過去若干學者從不同角度對高等教育績效進行探討之見解整理及引述如次：從組織層次之整體績效而言，Gross(1967)採目標觀點研究大學組織，發現大學實際追求的是產出、適應、管理、激勵及聲望五大目標，欲衡量大學組織績效即應以此為依據。如要評估社會組織的社會影響力，就必須試圖了解不同的評估方法，其核心念以及運用方式為何。由於本研究認為應該是要從社會經濟角度出發，但又能夠符合市場經濟體制的方法，才該是最適當的可行之道。故本研究將會回顧過去一些曾經用來評估非營利組織、非營利方案並比較分析不同的方法，最後將會提出最適合本研究框架的評估方法。

## 壹、成本效益分析

成本效益分析(Cost-Benefit Analysis, CBA)是一種為了評估組織方案和活動決策所做的架構，建立在經濟效益(economic efficiency)的基本觀念上，同時在社會脈絡之下，為非營利組織的決策者提供一些有意義引導方向；根據(張四明，2001)指出，此方法經常被政策分析人員用來評估公共投資計畫是否具備其經濟效率(economic efficiency)的資格並以一個社會為整體(society as a whole)的觀點，來考慮、比較所有和計畫相關的成本和效益，而在最後的結果中產生一個淨利潤大於0的計畫供公部門在決策上作為參考。由於社會資源具有相對的稀少性，起初被應用在市場失靈情境之下，公部門和私人非營利組織的運作上(Young & Richard, 1995)，需要相對的留意整體資源的分配效率(distributive efficiency)，才可能實現社會總和福利最大化目標。在做法上，CBA 將會貨幣化「干預行動」的利潤和成本，以比較哪一個方案比較好，需要全面的成本測量與方案產生的影響力，以至於能夠將每一塊錢產生的方案影響力，提供給不同的利害關係人。CBA 在操作上主要是幫助決策者，使他們知道哪個方案或干預行動是有價值的並比較不同的方案最後選出最好的那一個(Tuan, 2008)。

Weimer, Aidan(1999)認為CBA隨著各種干預活動的成本和利潤能夠數量化(quantification)及金錢化(monetization)處理的程度，而在政策上有不同的應用如：

### 1. 標準成本效益分析(standard CBA)

根據凱爾德-希克斯(Kaldor-Hicks criterion)的標準或是原則來說，以經濟效率的目標為主要考量，要求所有與效率相關的計畫影響都要能夠數量化操作，並且轉換為金錢單位來衡量，然後來判斷這項計畫的經濟可及性並且使用金錢量化來比較所有個人的效用。

### 2. 量化成本效益分析(Quantitative CBA)

計畫或方案在同樣以效率的目標來考量時，往往會無法進行成本和效益的測量及估價，這時只有用質化方式來呈現因只有部分的影響能夠加以數量化操作

及金錢化衡量，通常針對無法以金錢價值表示的項目或是指標時將可以透過類似排列方案的優先順序來做成一種質化的論述等。

### 3. 修正成本效益分析(modified CBA)

當效率不再是唯一的考慮時，政策分析家可能更關心其他非經濟效率的目標，如財政重分配政策所追求的公平性(equity)。在兼顧效率和公平性價值的處理時，修正 CBA 牽涉到分配權數(distributional weights)概念的運用，將發生在不同團體之間的成本和效益以指派的權數重新調整，在觀察計畫衍生的效益是否高於成本

### 4. 成本效能分析(Cost-Effectiveness Analysis, CEA)

包含計算貨幣與非貨幣的利潤和成果，但衡量的影響力必須是純粹的或是易於觀察的，否則無法衡量。CEA 在操作上的主要目的為適當地結合成果與成本的衡量，可依據結果來做計畫與政策替代方案的排序並且藉由本益比的相關數據避免不同取向的方案在評價上的不確定性，最主要的還是為了將計畫或方案成果可以標準化(Tuan, 2008)。

### 5. 多目標分析

導向於多元目標的比較分析，兼具有前述幾種分析部分的特質；除了考慮效率的目標外，多目標分析通常也會兼顧處理公平、正義、生態維護等社會價值，端視這項公共政策打算處理的問題性質來決定。由於實務上政策目標經常具有多元性，而且要求將所有的影響都予以數量化和金錢化有技術上的困難，因此，多目標分析在政府決策上的應用很常見。

實際上，CBA 已經廣泛在公部門和私人組織被使用，而且愈來愈多的非營利部門也開始使用這樣的方法，去協助他們的決策者，要優先考慮或決定在各方面資金的運用方式(Tuan, 2008)。不過，雖然CBA或是其他的成本衡量方法可透過貨幣化的方式量化不易察覺的社會價值，以進一步推論社會影響力，但在分析上是以經濟效益為基本概念，

也就是將資源做最大社會效益的使用，並以最小限度的社會成本並從市場經濟體制的角度來解釋社會影響力，但是期間若是操作不當的話將會容易將社會企業視為另一種商業化決策，其衡量之效益也會隨之受到影響因此在研究上必須盡可能地避免這樣的困境。

## 貳、社會影響力

在注重非財務指標的前提下，歐美國家在社會事業領域上以長期運用影響力作為投資的概念，不同於一般的投資考量，投資者在原先注重的財務指標上開始更為注重其投資標的對社會及環境的影響層面。所以，除了財務報表上的財務指標，各方面的利害關係人因應影響力投資的興起開始注重其衡量方法的相關議題因其方法將會有助於影響力投資者了解其放棄的財務績效能夠換來怎樣的正面效果。

對其社會事業而言，社會影響力的相關衡量方法對其衡量經營績效有相當的重要性因如何衡量社會產出及如何衡量他們所達到社會目標的價值是其面臨的挑戰並希望藉其方法可以對相關的組織或方案及其所服務的對象、社區或國家帶來對社會面、環境面與經濟面正面的影響。

為了社會影響力對其事業或方案計劃上所造成的影響及強化對於社會、經濟與環境面向的價值影響的關注在衡量並執行社會影響力的分析工作上主要有四個元素(Boyd, 2004)：投入(input)、產出(output)、成效(outcomes)、影響(impacts)；其投入指的是在事業或是組織活動上被投資之資源計入成本項目中的做法，而社會影響力只需要將其方案計劃所需要的資源計入投入中，而將對環境的影響列計為負面的成果效益做計算；產出則是在過程中所直接產出之實際產出結果如員工訓練人數或銷售數量等；成效則是人們從方案或計劃的活動進行的過程中所造成的改變，如獲得一個新的工作、增加收入、改善生活的穩定性等正面之效果；但是我們在投入、產出、及其成效的評估中需要找到其影響之因子，即是找到並去除無論如何都會發生的因子以界定活動真正的影響力，其效益通常會在方案的影響因子計算時而有所調整。

## 參、社會投資報酬率 SROI

SROI 可用於衡量企業在社會責任活動中為社會、環境及經濟所創造的價值，它的概念和財務報表的投資報酬率(Return on Investment, ROI)類似，所以稱之為社會投資報酬率(SROI)。SROI 廣義的概念是衡量與核算價值，透過衡量社會、環境和經濟成果，呈現其價值最早關於 SROI 之研究是 1997 年由美國的非營利組織－羅伯企業發展基金(Roberts Enterprise Development Fund, REDF)所進行。

在 2004 年時，現今的 Social Value UK 及 Social Value International 執行長 Jeremy Nicholls 聚集夥伴開始了 SROI 的倡議，在 2005 年發佈了 SROI 架構書(Framework Document)。英國政府內閣辦公室下的第三部門(Office of the Third Sector)開始了三年的資助協助產出 SROI 的正式指南；為了衡量 SROI 的價值與效益，英國內閣辦公室(UK Cabinet Office)於 2009 年出版 SROI 指南(A guide to Social Return on Investment)並於 2012 年修訂，以提供 SROI 之分析及衡量方法。雖然方法仍持續發展演進中，但基本上已經能夠提供企業或公益團體實際參考應用，做為管理工具，用來輔助投資決策，提升績效表現，改善服務品質以獲得更多資助，展現其社會價值與效益(李宜樺&林祐翠，2016)。

當企業設立慈善機構、做了許多社會公益及企業社會責任(CSR)相關的倡議與活動，其影響力、效益與價值若能加以衡量、評估及管理，將讓企業和社會了解其所帶來正面的價值，獲得利害關係人認同，展現財務報表未能揭露的價值，更能發揮 CSR 的正面影響力。國際上對於企業的社會影響力和社會價值已發展出許多的評量方法，其中一種方法稱為社會投資報酬率(Social Return on Investment, SROI)為了協助衡量這些社會企業所投入的成本，及是否達成預期的效益，REDF 開始研擬評估工具，亦即為 SROI 的原型，並在 2001 年發表了 SROI 方法學及隔年再發表試行後的分析報告，這也是 SROI 最早的探討文獻。

藉由社會價值的衡量與比例之規模，國際上因應現今社會之資源運用以享用其社會價值，現在 SROI 已大多數使用在公部門或是其他社會上之非營利組織以協助其組織

及部門意識並展現其價值在經濟面、社會面及環境面的重要性，以下有是英國公部門伯明罕市議會相關架構範例及日星基金會的早餐俱樂部之相關方案，在其方案中可看到政府部門之資源投入及在俱樂部之案例中可顯示出其效益將可轉為貨幣化，而其中的健康飲食、低犯罪率也是整體效益中的一環(Varua & Stenberg, 2009)。

表 2-2 伯明罕市議會範例

利益關係人	成果(outcome)	衡量面
當地就業	增加當地就業	您將創建多少個新的全職工作？
		您將提供多少小時的志願工作時間？
		員工在 10 英里內的比例
購買伯明罕優先	促進「購買伯明罕優先」	您的支出中有多少百分比是從交貨點 10 英里內的供應商提供？
		在第三部門（社會企業、慈善機構）支出的百分比？
		有多少採購機會張貼在市議會的「在伯明罕找到」網站？
社區合作夥伴	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 支持社區韌性</li> <li>• 私營部門在社區中的投資</li> <li>• 居民做出對社會負責的決定</li> </ul>	有多少學校得到管理者、閱讀、指導、職業建議、簡歷寫作的支持？
		在社會企業的支出有什麼價值？
		支持的社區組織數量
優良雇主	促進公平就業和平等權利	為伯明罕市議會契約服務的員工支付生活工資
		彈性工作時間
綠色和永續	保護環境	二氧化碳的減少
		有多少燃料缺乏的人透過能源效率衡量得到協助
道德採購	促進道德採購	經過倫理實踐審核的供應商百分比
		在主契約條款中支付的發票百分比

資料來源：The Best Practice Social Value Task Force(2016)

表 2-3 早餐俱樂部影響力之地圖

投入	產出	成果
<b>企業捐贈</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Westpac Foundation</li> <li>CDSE</li> </ul>	<b>改善學習</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>完成率(6、11 或 12 年)</li> <li>缺席或出席(曠課率)</li> </ul>	<b>自尊</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>參與其他社區和學校聚會的人數</li> </ul>
<b>其他捐贈來源</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>原料與設備</li> <li>食物供應</li> <li>企業贊助</li> </ul>	<b>改善健康或生活型態</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>體育活動的參與人數</li> <li>校園活動的參與人數</li> </ul>	<b>社會化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>學校爭議/霸凌的報導</li> </ul>
<b>方案活動</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>董事人數</li> <li>工作時數</li> <li>預估平均時薪</li> <li>志工人數</li> <li>其他地方平均薪資</li> </ul>	<b>減少肥胖</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>肥胖孩童人數</li> <li>學校的身高體重資料</li> </ul>	<b>技能的學習</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>轉移到給新工作的志工人數</li> </ul>

資料來源：Varua&Stenberg,2009：20-21)

## 第六節 小結

經過一系列的比較之後，本研究考量到如果以參與者本身之角度出發將有效的評估其社會影響力故將選擇社會投資報酬率 SROI 之方法作為此次研究之方法同時其方法是考量其經濟價值與社會價值並在其中去構成產出之成果。雖然說成本效益分析與成本效能分析的相關理念都與 SROI 相似但是其理念大多都是以經濟效益的概念出發並沒有實際的將產出轉換成成果的過程。

SROI 在操作面上也有將其社會價值貨幣化的過程而在其過程中有點類似企業的投資報酬率概念但是其不同點則是 SROI 中的“S”代表的是具備其社會使命般的活動投入而其產出乃是會根據其評估目的不同而有所差異，其評估效益的核心乃是在於利害關係人尤其是參與者自身。前述的評估方法大多是解決”投資方案的問題“但是 SROI 乃是解決”方案潛在的問題“。

言而總之，需要將經濟價值並與社會價值一起去看其整體效益與總價值而本研究採取 SROI 之方法乃是希望藉由其架構呈現其大專院校 CSR 高齡計劃之績效並明確了解其成效以能夠改善其執行方式以在未來爭取較多資源及協助在地社區的發展以維持其社會責任。



## 第三章 研究方法

### 第一節 SROI 基本認知

#### 壹、社會投資報酬率(SROI)概念

SROI 的方法論並不在於為抽象的改變定價而已，其制定的主要目的是為了促成資源投入者及受益者的對話，以促進資源有效分配，研究之根基乃是建立在對話關係上(dialogue based relationship)，並且需要根據所收集到之資訊包括特定對象、社會環境或是組織間的功能使得社會及環境得以減少負面的影響、甚或增加價值(Rotheroe & Richards, 2007)。

SROI將抽象的資源投入貨幣化，協助資源投入者傳達其投入的整體價值；將改變貨幣化，協助受益者傳達受影響的相對程度，以達到資源投入者及受益者雙向對話的目的。此外，由於數據一般比文字敘述更利於使用者進行判斷，因此用一致的單位(相對的貨幣價值)將不同的成果放在同一平臺來進行權衡，亦有助於內部決策者進行決策，以達到SROI 制定時的初衷亦即促進資源的有效分配並增加其價值。SROI不管是在公部門、第三部門或是私人企業中都扮演者相當重要之角色且此方法已使用在某些組織上如政府機構、學術單位、私人服務機構或是非營利組織等，並在社會、經濟和環境方面展現出重要的一面(Gair,2002)。

蘇格蘭政府也實際透過創建「指標資料庫」作為重要參考依據以協助SROI 的運用發展。不僅公部門使用SROI的衡量方法來衡量評估公益組織活動績效，在現今許多的社會企業在籌資時也會以SROI作為還原報酬率的方法之一。

#### 貳、社會投資報酬率(SROI)應用面向

SROI已經開始被廣泛的使用，包括各種基金會、私人投資者與捐款者、政府機構、學術單位、私人社會服務機構、非營利組織等，對於這些組織社群使用SROI計算方式以展現出其在社會、經濟和環境方面的價值已變得日趨重要。SROI的操作方法具備多樣化，可由外部相關機構用來評價內部機構的工作或者是由內部員工對機構進行自我分

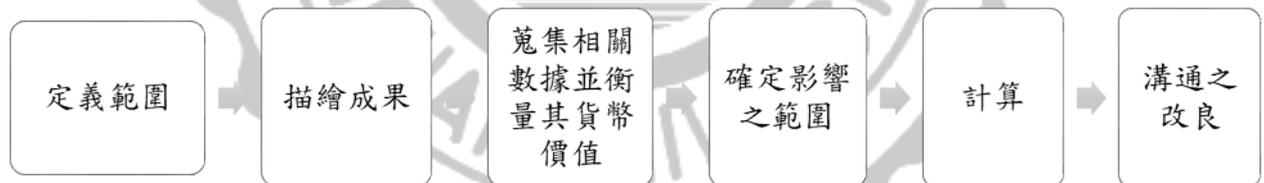
析；SROI的分析方法也可採取多種形式，可以只聚焦於機構工作的某一特定方面也可以分析整個機構的行為所產生的社會價值，。

SROI可以分為評估型Evaluation與預測型Forecast兩種不同的分析方式。評估型SROI之分析係分析過往期間公益專案之成果效益並且基於已經發生的成果，對於干預行為的回溯，此分析通常需要相關成效數據的支持；預測型SROI則在於預測專案未來所產生之成果效益。

SROI 的計算方式與財務分析上常用的投資報酬率(ROI)十分相近，都是以投資所獲得的回報除以投資金額而我們可在投資社會企業時，參考其衡量評估之方法以評估社會價值之報酬率作為社會投資決策。

## 第二節 SROI 評估流程與說明

為了能夠將質化之資料轉化換成可用貨幣單位衡量之財務計算，故SROI將會有一系列之指引步驟以將社會效益之活動投入與產出做出連結並讓使用者更加容易使用其方法去計算評估其社會投資報酬。



資料來源：PwC根據SROI指南在企業之實務輔導步驟

圖 3-1 企業實務輔導步驟

### 壹、定義範圍(Scoping)

不論是公益組織或是一般企業的社會責任工作，主要的目的都是為了推動社會改變，因此，在開始進行SROI的分析前，需明確知道分析的範圍，及進行此次分析的目的是什麼，在評估的一開始就是需要確定基本的範疇與限制且不能劃定過大的分析範圍以造成在資料蒐集及辨識利益關係人的困難度。以下為SROI指引中為需要確定的項目：

1. 評估分析目的:
2. 報告的閱讀對象
3. 評估分析的背景
4. 哪些資源可以使用
5. 誰來執行評估分析
6. 關注哪些干預活動
7. 評估分析的時間區段
8. 此次評估分析是一次預測、還是預測的對比分析還是一次評估

## 貳、描繪成果

後續在判斷改變是否發生，對改變進行評價，或是判斷調整因子是否適用時，都是以此步驟所判斷出之「成果」做為出發點。判斷出具代表性的成果至為重要，也因此，在第一次接觸SROI之分析方法時，如何正確掌握活動所造成的改變很有可能是一個難題。在此步驟中需要明確的識別活動或是計劃專案的投入與產出，計劃或是活動的投入通常指的是資金或是時間比較像是財務面所投入的價值但是往往最難識別的是非財務面的價值投入所要需要將其識別清楚並達到分析的預期效果。產出則是活動或是計劃中所呈現的一種量化結果，舉例來說根據Brigade消防站所開設的『廚藝訓練課程』是活動之一，產出則是『在3週的課程中共有200人完成7門進階課程』。利益相關人需要針對所付出的時間、產出以及投入的方式加以評量，如果是相同的量化產出的單位就會同樣的以時間來計算。

除了識別投入與產出之外，成果(outcome)的描繪也是相當重要的，描述成果 乃是確定利益相關方發生變化的唯一途徑。在SROI的指南中指出，不要將產出(output)與成果(outcome)給混淆，在分析中需要針對分析所呈現的成果做出判斷並確保與之前所預先設想的成果並沒有差太遠，再者就是在效益評估方面的過程裡如果產生出來的成果是屬於軟性成果，則需要針對其中是否對利益相關方的重要性進行評估並將其納入分析當中

且找出適合的方法去測量並對此將進行說明與記錄。

可針對其投入、產出、成果的過程中去描繪其活動或是計劃的影響力地圖，其地圖所描繪的將是其相互關聯模型並可以減少重複衡量的狀況。再者，需要針對每個成果找出可以衡量並代表的指標(indicator)作為是否有發生其成果的相關佐證。

參、0蒐集成果之相關數據，並衡量其貨幣價值

掌握了「成果」，並且透過「指標」確認成果確實發生後，在SROI指南中，是將各個抽象化的敘事成果透過具體的財務代理變數(Financial Proxy)轉換成為量化的財務數字，將再以貨幣形式為其評估價。我們需要證明其成果並給予成果定價，成果的指標需要先設定並避免過分依賴主觀性指標並與利益相關方一起討論並核實其合理性。

如何從質量的指標轉換成可衡量的指標往往是最頭痛的地方如“自信”、“自尊”等也常常被認為不可能測量，但是SROI做為相對衡量的管理工具則是找出其可以衡量其成果並轉換成貨幣效果，可常見的考慮面向分為傳統的經濟價值以及財務替代價值，前者例子為能創造出多少的就業機會而後者描述的則是如降低使用頻率所減少的成本等。雖然其財務代理變數往往不是一個真的成果的價格但是至少可以提供較為客觀的衡量基準以讓我們了解到其價值。

肆、確定影響的範圍

在計劃開始執行之後，便陸續對利害關係人產生不同的影響。但是，這些影響不盡然是由於活動本身的執行而發生，所以我們必須將活動本身以外因素產生的影響排除，才能看出活動本身發揮的影響力並避免過分誇大計算其結果所以在SROI的指引中指出以下幾種因子以讓分析者了解到在計劃中避免重複計算發生的類似干預的活動，而因為各項因子需要許多的估計與假設故在SROI的指引中也允許在沒有精確的證據下可將各因子假設為10%但是需要依據不同的實務之經驗以在和利害關係人討論的過程中透過問卷設計來收集：

#### 1. 無謂因子(Deadweight)

意即為若預計衡量 SROI 的目標專案或是活動沒有發生時，成果仍然會產生的狀況又或者可解釋為當沒有執行這項活動或是專案時，也會發生預期的改變。如果以老人共餐的計劃來探討的話，社會組織接受供餐服務並使老人吃的較為健康但是如果其社會組織並沒有接受此專案的活動或是服務時，政府或是其他單位也會提供此服務時，其成果將會視為無謂因子而其比例也會相對提高。

#### 2. 移轉因子(Displacement)

意即為專案所產生的成果並沒有真正的解決問題並帶來改變而是其問題移轉到其他地方而被取代。如果高齡者就醫的次數減少不一定是因為變得健康而有可能是因為開始轉往傳統的中醫診所就醫而無法從正常的健保體系得知確切的數據又或者是當某區域的執法單位希望該區的犯罪率減少而增加巡邏次數但是同時其他區的犯罪率則是增加的，有可能意味著犯罪率並沒有真正的降低而是發生移轉作用。

#### 3. 衰減因子(Drop-Off)

在計劃或是活動中所帶來的成果將會隨著時間的流逝，以遞減的方式減少；遞減的幅度即為衰減因子亦即解釋為到底成果能持續多久？在未來的幾年中，效果會如何逐漸減退，或是即便沒有減弱，也是由於其他因素對成果產生了接續性作用。舉例來說，使用電腦與家人聯繫的快樂將會隨著使用次數的增加而逐漸降低。

#### 4. 歸因因子(Attribution)

計劃專案或是活動在進行的情況之下被別的事件影響或是其成果是來自於其他機構或是個人貢獻而導致整個計劃的活動成果需要重新計算。此因子跟無謂因子的差別在於當計劃專案不再進行時，產生的成果還是會發生而歸因因子則是需要再計劃專案存在時試圖計算其他的人事物對此計劃專案產生的影響。

如果是SROI指南中的午餐俱樂部活動作為討論的例子，獨居老人參與午餐俱樂部所舉辦的社交活動的頻率增加但這並不是完全單單是午餐俱樂部所帶來的影響，獨居老人們有可能因為朋友、社工人員或非營利組織的邀約而參與其社交之活動。老人們在其中的意願影響程度到底是因為其俱樂部還是其他因素所造成則是可以透過問卷或是訪談的方式加以了解並計算其百分比。

#### 伍、計算

彙總活動過程中所產生的所有效益、減除相關的非影響因素，並檢視成果中的影響因子在成果與投入額計算一個基準的估計值並透過考慮折現後計算投資所獲得的實際結果以判斷不同的社會回報效益。

#### 陸、溝通與改進

在完成前述所說，在最後的部分則是需要透過以利益相關方之間的報告為目標的群體做出可用之分析，分析之結果乃是可以作為機構的內部管理或是社會資源上的分配等並希望以其分析結果做為未來之決策分析或是發展項目等指標。SPOI的分析除了可以分析其機構之社會效益等也能針對機構在未來的發展項目上達到社會價值最大化並改善其完善度也可有助於符合後續的評估作業等需求。

### 第三節 SROI 七大原則

為了能維持其SROI 方法所作之分析有一定的品質，SROI 指引進一步要求使用者在分析計算及報導的過程中應恪守以下七大原則：

#### (一)利害關係人參與(Involve stakeholders)

依據前述所說的，SROI的評估過程乃是建立在對話關係(dialogue-based relationship)上，通過利益相關方的參與，了解那些內容得到測量，如何測量，如何定價以及需要清

楚了解如何識別利益相關人並確定利益相關方是如何參與到計劃活動中。利益相關方式能夠體驗到干預活動帶來改變的人或是機構，也是描述變化的最佳人選。該原則要求利益相關方需要被識別出來，並參與到SROI分析的過程中，以便能夠通過那些影響干預活動，或受干預活動影響的人，來了解干預帶來的價值及其測量方法並透過使用個案研究用以蒐集足夠的資訊。

這樣的概念相對於一般公共事業的評估及審核過程中所強調的民眾參與程序，不僅是流於協助審查，至或是政策背書的目的。對話的方向包含與公共事業相關特定的人、社會環境、甚至是組織的運作或功能。換言之，SROI不是一種審核的工具，而是一種增進對話的工具。

- (二) 了解專案所造成的改變(Understand what changes)
- (三) 定價重要的成果(Value the things that matter)
- (四) 考量重大性原則(Only include what is material)
- (五) 不誇大成果(Do not over-claim)
- (六) 將計算之過程透明化(Be transparent)
- (七) 驗證最後的結果(Verify the result)

透過SROI 的評估我們能夠將專案以精益求精的方式進行長期性的追蹤、衡量、改善，並造成更大更好的改變，創造出更大的價值發現；而當我們若發現專案未達預期效益時，則可針對目標族群重新設計政策，協助改變的發生。若能將率先落實SROI於公益活動的管理下，我們發現公益或CSR活動應已不再是一昧的捐錢活動而是開始朝向更有效率的方式管理且讓社會資源更有效的被利用，使慈善的邊際效益得以發揮到更大的方向。掌握資訊與績效衡量其實就是管理的第一步，而SROI方法學則是一個能協助辨認、發掘、衡量並展現CSR活動的價值並值得落實採用的工具。

## 第四節 小結

現今台灣之企業、公益組織及社會企業都可藉由SROI之概念輔助企業執行CSR或公益專案後所產生之社會影響力，促使企業在整體資源的配置及應用上可以就不同性質、不同社會影響力的CSR或公益專案作出全面性的策略性考量。不僅如此，民間標竿企業也可擬定相關SROI作法並在未來透過分享SROI等資訊清楚的向利害關係人傳達各項重大議題對社會所帶來的影響；透過貨幣量化的方式以具體的實績傳達對永續經營的承諾與成果並且朝向極大化社會影響力邁進，所以本研究嘗試以此評估方法觀點衡量大學院校之USR計劃中所帶來之社會效益。

大專院校使用SROI之方法去衡量其USR計劃的主要目的除了可以更加明確的了解到各方利益關係人彼此的溝通及帶來的社會效益之外，最為顯著的重要性乃是讓大專院校可以將其能量真正的發揮到各個社區面，而且為了要將其資源可以運用到其社會創新的一面。除了在非盈利企業的績效評估或是大專院校之前以研究相關的績效去衡量大專院校的績效之外，SROI的衡量方法如可適用於其大專院校對於社會創新或是社會培力方面的相關計劃，其績效可以將原本的相關研究能量等實體數據之績效評量及社會面影響力的績效評量區隔；但是其效果確是同時對大專院校帶來正向之影響並在其社會影響力部分可以更加的了解到各個利益關係人之重點以創造更多的社會價值。

## 第四章 東海大學USR高齡計劃效益評估與分析

本章將實際導入SROI評估工具應用在東海大學USR高齡計劃的成果效益評估作業。

### 第一節 個案計劃背景說明

此個案為針對大專院校在政府資源的投入下將資源用於大學之高齡計劃部分，希望能夠形塑一個較為完整的經驗使得各大專院校在政府配置的資源之下能夠將校內外的資源可以完美的整合起來並對以後的效益做出較為清晰的評估參考。

#### 壹、東海大學USR高齡計劃之緣起

現今社會變遷的腳步加快，隨著生育率與死亡率呈下降的趨勢但社會結構開始趨近於高齡化，未來台灣將會出現非常顯著的人口老化之議題，不但高齡者之人數增加，健保方面之壓力也隨之提升甚至長期照顧之需求人數也會不斷的增加，雖然其政府在長照之議題上投入相當多的資源像是推動長照之政策如『長照十年照顧計劃』、『長期照顧服務網』或是與其相關的社會福利化政策等，等等的龐大資源投入是政府有意將此議題看重但是如何有效的結合社會各個部門的資源及整合社會各自的體系與服務並將其資源有效的平均分配以降低城鄉間的差距，乃是其需要竭力社會各個領域去解決的。

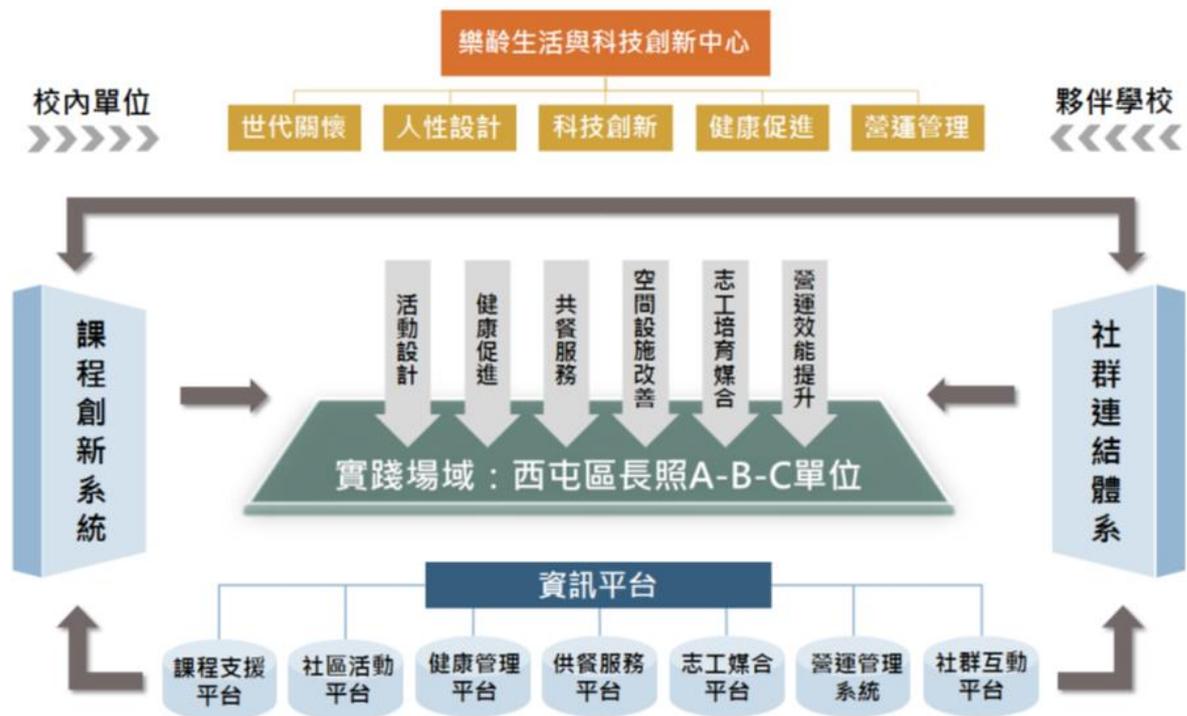
教育部在民國106年開始啟動”大學在地實踐聯盟“主要是希望透過政府的關注與投入帶動各個大專院校可以將各自的資源融入社區以將解決社區之無法即時解決之問題。再者，隨著在教育部大力推動大學社會責任的計劃之下，各大學紛紛加速本身與實踐場域的結合以讓各方資源可以更快的累積起來並有效的結合資源、場域、與能力經驗等將其議題加入到學校本身的中長期計劃。東海大學於2016年在校長與董事會的支持之下將此高齡議題放入學校校務發展之中長期計劃裡，也成立校級中心及USR辦公室以透過與社區密集的互動解決當地社會區域之社會高齡議題並善盡其社會責任。

## 貳、東海大學 USR 高齡計劃之目的

此計劃將以西屯區為實踐之場域並與其社區體系建立互相支持的夥伴關係，作為東海大學未來永續發展之中長期計劃，此計劃的進行將考慮到的是如何在短期之內有效的將校內外資源與實踐之場域結合並將其能力與經驗複製將其能量發揮其效力。除此之外，東海大學將對其社區之執行狀況與問題進行深入了解並對其問題建構出完整的計劃推動架構以讓各個單位可以針對目前的執行狀況較為了解並改善其單位之需求。

雖然各個社區單位都得到政府之補助或是資源投入以配合主管機關推動之目標與方向但是對於未來考評的評鑑架構及績效指標仍然處於不清楚之情況，所以學校與吃計劃的主要目標乃是極力協助各個轉型之社區發展協會改進與各個單位合作之執行狀況及整合其社區的分工與協調機制並提升其地區之能量。

雖然政府之立意良善但是在推動計劃及執行狀況下還是存在較多的問題與挑戰，各個社區單位需要時間再整合與調整，除了服務人力的專業度不足之外，在人力培育方面也存在較多的問題如志工人力，因其志工乃是據點之主要服務人力然如何對其有足夠的管理及訓練乃是其核心，加上各個單位間的整合與協調需要較多的溝通與分工；針對其需求與問題，東海大學以此計劃結合了校內行政單位如學務處、教務處及教學單位如社科院、管理學院、農學院等；校外資源則有西屯區之實踐場域並其他的學校參與以建構出有效的系統解決單位之需求並協助補足其體系之不足提供較完整之服務，以下圖所示為東海大學在計劃所要推動之架構。



資料來源：東海大學大學社會責任實踐計劃書

圖 4-1 東海大學 USR 高齡計劃之整體推動架構

參、東海大學 USR 高齡計劃重點發展之項目：

1. 在校內開設各個學程

依據高齡或是樂齡生活等主要研究方向開設相關課程群組並試辦其學分課程以增加學生對其議題之重視。

2. 建構平台

建置並規劃其資訊平台以維持其系統的運作及有效的連結資訊，並希望在訓練教育上測試其系統；建置各個不同系統之執行目的如課程活動、志工培育等平台。

3. 連結其他夥伴學校

藉以鏈接其他夥伴學校之資源有意輔導在其他社區成立其他場域並藉校際共同開課等方法或是舉辦相關研習及工作坊加深夥伴學校間之連結。

#### 4. 培育人力

在課程推廣上有效的推動種子教師的培育及積極的讓學生參與其中以提升未來社區之人力培育。

#### 5. 執行團隊之任務

檢視計劃之執行狀況並持續維持與社區據點之連結與推動計劃之架構並展現其計劃成果。

## 第二節 個案評估基礎設定

### 壹、評估範圍

在進行計劃個案的評估前，需要先清楚界定其評估範圍、流程說明與相關的問題設計以針對後續的研究準備。評估的目的是很務實地來藉由探討個案的規劃及其所造成的影響，作為後續政策推動上的參考。根據前述所言，政府為了因應高齡化之社會結構改變下推動各項照護體系並在社區間發展各個據點但是其評鑑機制或是照護品質並沒有因其資源的平衡性而具備完整的機制建立。此個案在社區上的據點選擇乃是以ABC級之單位據點所建構的社區據點，其目的乃是藉由計劃之推動將社區間各個單位的整合性可以協調得較好並根據不同據點的需求與問題找出相對應的需求分析及影響評估。

此評估將以東海大學USR高齡計劃整體的運作作為效益評估的範圍，此個案將會藉以東海大學之投入的相關資源及對社區的影響做出未來後續政策推動上的建議作為評估及分析目的，藉以SROI評估方法的性質考量將時間訂定為一年為基礎由106年的8月為初始年，藉以將會以其資料及數據作為基礎來計算每年預估之報酬率及未來預測的方向。

## 貳、評估安排

### 1. 個案訪談對象設定

因此研究乃是屬於探索性相關研究，主要還是藉由方法之應用去評估個案中的績效及社會影響力所以本研究採取立意抽樣之辦法選擇其訪談對象。個案設定訪談對象為負責此計劃之主要負責人員(對其計劃之規劃及執行狀況有一定程度的了解及掌控度)。而社區的訪談對象選擇乃是根據其社區的服務能量去選擇主要還是根據其據點的人力需求及空間場地之相關性，選擇福瑞社區是覺得其社區在各方面之需求如專業人力等需求度與學校間之參與性等之涉入度較高，因而選擇其社區據點之服務志工作為訪談之對象，希望可藉由單一社區的需求分析擴展到其他據點以將其服務能量加以分析，訪談對象如下表 4-1：

表 4-1 訪談對象

單位	代表人	部門與工作內容
東海大學USR辦公室	郭千鈺	實際負責計劃之規劃管理及後續執行狀況
西屯區福瑞社區	榮譽理事長 曹純媛	規劃社區組織之營造與活動相關事宜
西屯區福瑞社區	長期志工 陳金枝	實際負責社區服務及活動推動

### 2. 問題設計與專家諮詢

在問題的設計上，參考其他 SROI 之報告（附錄）的問題設計並根據其計劃的目的與專家意見下以計劃產生的效益作為訪談的基礎並期望在計劃個案的評估中可以建構完善的檢視面向所以尋求專家諮詢以判斷 SROI 之計算結果及諮詢方向，諮詢專家如以下表 4-2 所示：

表 4-2 諮詢專家列表

	任職機關	諮詢面向
專家一	東海大學副教授	財務應用、成本效益與風險管理
專家二	東華大學副教授	SROI與社會企業、社會責任
專家三	成功大學教授	管理面向、數據分析

### 第三節 個案評估與分析結果

本節將實際應用SROI分析流程來說明東海大學USR高齡計劃產生效益的方式並依據SROI的各個階段評估與分析此個案的效益與影響。

#### 階段一 確認評估分析範圍並識別利害關係人

在此階段中，將是確認利益關係人牽涉在此個案的相關範圍。因此，針對評估範圍的界定主要是針對利益關係人的識別做說明。根據東海大學USR高齡計劃的論述，此計劃的目的乃是希望藉以跟社區建立互信與相互支持的夥伴關係進而將社區的需求問題找出並加以輔助解決，因此在基礎的架構上的利益關係人還是以學校及社區的主要參與人作為主要的設定對象並針對相關文件進行分析以了解參與的對象範圍。相關文件則有東海大學之USR高齡計劃書、社區會議記錄及相關個案訪談記錄等，將進一步的歸納出相關的利益關係人進一步透過專家諮詢建構下一階段成果描繪的基礎。

#### 1. 學校

學校乃是此計劃的主要推動對象並有學校之學生、老師、行政人員之參與及相關部門之整合，故本研究為了減低其評估過程之複雜度將相關課程之師資、參與之學生就牽涉其中的相關部門行政執行人員單一以學校的角度出發並納入其社會效益之評估作業裡。

## 2. 社區

本研究發現在社區的發展協會以及參與者中完全是以志工為主要人力需求；參與者之家人並未在此計劃專案中扮演重要之角色進而排除其投入並不被納入其評估；且社區之志工與高齡參與者乃是在閒暇時間加入計劃之活動進而將其以『社區』為主要利害關係人作為評估之標的以減少重複計算成果之疑慮。

## 3. 政府

本研究乃是針對大專院校的高齡計劃實施後對其社區產生成果效益之影響，政府在此計劃雖然基於補助之角色但是對其實際執行之影響並不具顯著的成果效益，因此不納入評估作業。

## 4. 夥伴學校

此計劃涵蓋未來合作之夥伴學校以發揮學校整合資源之能量但是在其執行期間夥伴學校對其影響並無顯著之效果故不採納於評估分析中。

### 階段二 描繪成果

本研究將會在根據計劃專案所有的利害關係人以及其成果做出進一步的成果描繪並在各個訪談中藉由蒐集到的成果輔以蒐集到的次級資料進行成果驗證並在針對其成果的結論作出說明，以下表 4-3 為成果之描繪包括其預計之投入、產出與成果：

表 4-3 計劃成果描繪表

利益關係人	投入項目/元(年)		產出	成果
學校	活動設計	\$ 400,000	志工學習與活動設計課程群組	1.培養學生教學與活動主持相關能力 2.學生實習媒合
	建設平台費用	\$ 800,000	課程支援平台+社群互動平台	增進資訊交換與人力支援
	共餐服務之設備及人力	\$ 540,000	相關課程並建立標準	1.餐飲專業人才訓練
				2. 建立共餐服務空間、設備與流程之相關標準並對餐點營養提供專業諮詢協助建立
				3. 提供各種食材的檢驗標準與服務
	健康促進活動教材以及師資費用	\$ 810,000	高齡體適能與認知功能檢測及運動健康管理課程	培養相關專業師資進入社區
	空間改善	\$ 830,000	高齡社會『服務+空間』設計及創新實務課程	以景觀園藝設計改善高齡者之友善空間
	志工訓練媒合	\$ 640,000	社會工作實習課程與志工管理平台	培養具備專業能力之志工
提供輔導服務	\$ 520,000	營運效能提升團隊	提供專業管理知識（成本、人力、績效評估、服務流程等）	
社區	以閒暇時間參加活動與課程	\$ -	參與東海大學高齡計劃之相關活動與課程時數	增加活動量提升居民健康
				長照需求得以緩解
投入金額	\$ 4,540,000			

## 1. 學校

針對其計劃中之分析，學校根據其投入及產出產生其成果，其投入之部分分為活動設計、平台之建置、共餐服務之提供、健康促進、志工培育以及相關輔導服務的提供。會有此投入乃是因為此計劃是因教育部補助經費並有東海大學自身去執行並在社區內發揮其社會責任之義務將其社區之需求找出並嘗試解決其需求以達到社會效益最大化。

## 2. 社區

社區因為是配合此計劃的進行而其成員乃是在閒暇時間參與到計劃的課程所以其產出乃是以參加此計劃之另外增設的課程而其成果乃是根據參加計劃課程後所產生的身體與心理之將康程度。

### 階段三 個案成果證明指標與財務代理指標---貨幣化過程

將利益關係人的成果與其相對應之指標做進一步的彙整並設定該項成果的財務代理指標，其結果如下表 4-4、4-5 所示：

表 4-4 成果證明指標與財務代理指標

利益關係人	成果	指標	數量	期間 (年)	財務代理指標	資料來源
學校	培養學生教學與活動主持相關能力	增加其可支配所得之金額	144	1	以每場次之活動主持費用計算，12次/月，\$8000/次	台中市政府辦理教育活動經費支給要點及人力銀行活動主持人之薪資條件參考
	學生實習媒合	場次/個人/\$8000/年/場				
	增進資訊交換與人力支援	活動資訊平台建置費用	1		活動資訊平台建置費用 資訊平台建置/次	中華民國統計資訊網
	餐飲專業人才訓練	餐飲相關人才增加及符合標準之設備添購	14	1	HACCP 之人力培育標準流程認證，2人/社區，\$102000/永久(會員費)，10000/人(報名費)	危害分析安全管制點系統(HACCP)之食品安全控制方法及食品衛生安全管理系統認證收費辦法草案
	建立共餐服務空間、設備與流程之相關標準並對餐點營養提供專業諮詢協助建立					
提供各種食材的檢驗標準與服務		7		認證費用\$60000/件		

表 4-5 成果證明指標與財務代理指標(續)

利益關係人	成果	指標	數量	期間 (年)	財務代理指標	資料來源
學校	培養相關專業師資進入社區	國民體適能指導員認證及相關課程費用	12	1	\$3000/人，課程\$150/次，以每社區 12 次/月的課程及人數 20 人參加	教育部體育署國民體適能指導員檢定考試
	以景觀園藝設計改善高齡者之友善空間	改善空間環境並提高高齡者之生活品質	7	1	根據高齡失智者友善社區環境設計之準則改善其空間規劃\$900000/件	衛生福利部及內政部建築研究所之研究報告
	培養具備專業能力之志工	提高長照專業服務資源人力之需求	14	1	專業研習班之課程費用，\$109000/場（需要 3 場）	台中市關懷社區協會照護服務員訓練
	提供專業管理知識（成本、人力、績效評估、服務流程等）	管理團隊相關能力	7	1	一年 4 次之諮詢服務，\$18000/次	專業管理顧問公司諮詢評估標準及訪談
社區	增加活動量提升居民健康	平日增加之活動時數	70	1	每年國民醫療保健所得支出，以 10 人/社區/\$78490 為主要單位	張抒凡 (2013)
	長照需求得以緩解	服務資源的投入	14	1	根據長照需求費用，\$800/天，以每社區 2 高齡者得以受惠	衛生福利部之長照照護數位學習平台及長照 2.0 網站及社會福利基金會

#### 階段四 確認影響力

一、本計劃在下列成果中有設定無謂因子：

- (一)專業師資進入社區
- (二)增加活動量提升居民健康

二、在計劃的成果中，如果經由訪談中評估得知認為影響將會超過一年的項目將會設定一個衰退因子並根據 SROI 指南的建議將其設定為 10%

- (一)增加活動量提升居民健康
- (二)服務資源之投入

#### 階段五 計算SROI值

針對所蒐集而來的成果資訊執行社會投資報酬率的計算作業，據此評估個案 103 年的執行效益。這階段依據 SROI 指南的建議按利益相關方分列投入、成果及其衡量指標與財務代理指標等資訊；並將每項成果賦予影響力因子後加總計算個案執行單一年度所創造出的整體效益數值，如下表 4-6 至 4-11 所示

表 4-6 影響力地圖-階段一～二

Stage 1	Stage 2			
利益關係人	投入項目/元(年)		產出	成果
學校	活動設計	\$ 400,000	志工學習與活動設計課程 群組	1.培養學生教學與活動主持相關 能力
				2.學生實習媒合
	建設平台費用	\$ 800,000	課程支援平台+社群互動 平台	3.增進資訊交換與人力支援
	共餐服務之設備及人力	\$ 540,000	相關課程並建立標準	1.餐飲專業人才訓練 2. 建立共餐服務空間、設備與流 程之相關標準並對餐點營養提供 專業諮詢協助建立

表 4-7 表影響力地圖-階段一～二 (續)

				3. 提供各種食材的檢驗標準與服務
	健康促進活動教材以及師資費用	\$ 810,000	高齡體適能與認知功能檢測及運動健康管理課程	培養相關專業師資進入社區
	空間改善	\$ 830,000	高齡社會『服務+空間』設計及創新實務課程	以景觀園藝設計改善高齡者之友善空間
	志工訓練媒合	\$ 640,000	社會工作實習課程與志工管理平台	培養具備專業能力之志工
	提供輔導服務	\$ 520,000	營運效能提升團隊	提供專業管理知識(成本、人力、績效評估、服務流程等)
社區	以閒暇時間參加活動與課程	\$ -	參與東海大學高齡計劃之相關活動與課程時數	增加活動量提升居民健康
				長照需求得以緩解

表 4-8 影響力地圖 階段二～三(續)

Stage 1	Stage 2	Stage 3				
		證明其成果並將其貨幣化				
利益關係人	成果	指標	數量	期間 (年)	財務代理指標	資料來源
學校	1.培養學生教學與活動主持相關能力	增加其可支配所得之金額	144	1	以每場次之活動主持費用計算，12次/月，\$8000/次	台中市政府辦理教育活動經費支給要點及人力銀行活動主持人之薪資條件參考
	2.學生實習媒合	場次/個人/\$8000/年/場			活動資訊平台建置費用	中華民國統計資訊網
	3.增進資訊交換與人力支援	活動資訊平台建置費用	1		資訊平台建置/次	
	1.餐飲專業人才訓練	餐飲相關人才增加及符合標準之設備添購	14	1	HACCP 之人力培育標準流程認證，2人/社區，\$102000/永久（會員費），10000/人（報名費）	危害分析安全管制點系統（HACCP）之食品安全控制方法及食品衛生安全管理系統認證收費辦法草案

表 4-9 影響力地圖 階段二~三(續 1)

學校	2. 建立共餐服務空間、設備與流程之相關標準並對餐點營養提供專業諮詢協助建立					
	3. 提供各種食材的檢驗標準與服務		7		認證費用\$60000/件	
	培養相關專業師資進入社區	國民體適能指導員認證及相關課程費用	12	2	\$3000/人，課程\$150/次，以每社區 12 次/月的課程及人數 20 人參加	教育部體育署國民體適能指導員檢定考試
	以景觀園藝設計改善高齡者之友善空間	改善空間環境並提高高齡者之生活品質	7	1	根據高齡失智者友善社區環境設計之準則改善其空間規劃\$900000/件	衛生福利部及內政部建築研究所之研究報告
	培養具備專業能力之志工	提高長照專業服務資源人力之需求	14	1	專業研習班之課程費用，\$109000/場（需要 3 場）	台中市關懷社區協會照護服務員訓練

表 4-10 影響力地圖 階段二~三 (續 2)

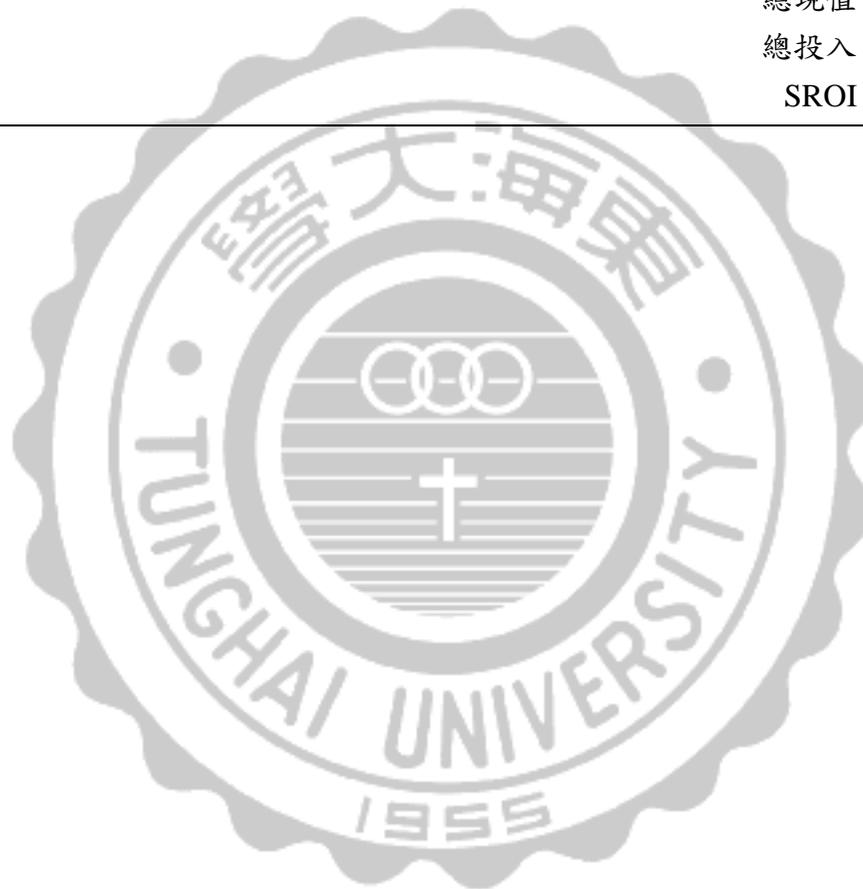
	提供專業管理知識 (成本、人力、績效評估、服務流程等)	管理團隊相關能力	7	1	一年 4 次之諮詢服務， \$18000/次	專業管理顧問公司諮詢評估標準及訪談
社區	增加活動量提升居民健康	平日增加之活動時數	70	1	每年國民醫療保健所得支出，以 10 人/社區/\$78490 為主要單位	張杼凡 (2013)
	長照需求得以緩解	服務資源的投入	14	2	根據長照需求費用，\$800/天，以每社區 2 高齡者得以受惠	衛生福利部之長照照護數位學習平台及長照 2.0 網站及社會福利基金會

表 4-11 影響力地圖 階段三~五

Stage 3					Stage4				Stage5	
證明其成果並將其貨幣化					建立影響力				第一年影響力	第二年影響力
指標	數量	期間 (年)	財務代理指標	資料來源	無謂 因子	移轉 因子	衰退 因子	歸因 因子	\$	\$
增加其可支配所得之金額	144	1	以每場次之活動主持費用計算，12次/月，\$8000/次	台中市政府辦理教育活動經費支給要點及人力銀行活動主持人之薪資條件參考	0%	0%	0%	0%	\$	1,152,000
場次/個人/\$8000/年/場			活動資訊平台建置費用	中華民國統計資訊網	0%	0%	0%	0%	\$	-
活動資訊平台建置費用	1		資訊平台建置/次						\$	2,548,000
餐飲相關人才增加及符合標準之設備添購	14	1	HACCP 之人力培育標準流程認證，2人/社區，\$102000/永久（會員費），10000/人（報名費）	危害分析安全管制點系統（HACCP）之食品安全控制方法及食品衛生安全管理系統認證收費辦法草案	0%	0%	0%	0%	\$	1,568,000
					0%	0%	0%	0%	\$	420,000
	7		認證費用\$60000/件		0%	0%	0%	0%	\$	1,533,000
									\$	1,379,700

國民體適能指導員認證及相關課程費用	12	2	\$3000/人，課程\$150/次，以每社區12次/月的課程及人數20人參加	教育部體育署國民體適能指導員檢定考試	50%	0%	10%	0%	\$ 6,300,000	\$ -
改善空間環境並提高高齡者之生活品質	7	1	根據高齡失智者友善社區環境設計之準則改善其空間規劃\$900000/件	衛生福利部及內政部建築研究所之研究報告	0%	0%	0%	0%	\$ 4,578,000	\$ -
提高長照專業服務資源人力之需求	14	1	專業研習班之課程費用，\$109000/場（需要3場）	台中市關懷社區協會照護服務員訓練	0%	0%	0%	0%	\$ 504,000	\$ -
管理團隊相關能力	7	1	一年4次之諮詢服務，\$18000/次	專業管理顧問公司諮詢評估標準及訪談	0%	0%	0%	0%	\$ 274,000	\$ -
平日增加之活動時數	70	1	每年國民醫療保健所得支出，以10人/社區/\$78490為主要單位	吳抒凡 (2013)	50%	0%	0%	0%	\$ 1,612,800	\$ -
服務資源的投入	14	2	根據長照需求費用，\$800/天，以每社區2高齡者得以受惠	衛生福利部之長照照護數位學習平台及長照2.0網站及社會福利基金會	0%	0%	10%	0%		

每年合計 (金額)	\$19,338,515.00	\$ 1,379,700.00
每年折現值 (3.5%)	\$18,661,666.98	\$ 1,331,410.50
總現值	\$19,993,077.48	
總投入	\$ 4,540,000.00	
SROI	\$ 4.40	



## 第五章 結論與建議

### 第一節 研究結論

隨著社會開始趨於高齡化時代並排著少子化的衝擊，社會上之資源開始逐漸投入到高齡照護以及高齡產業上。雖然政府大力投資資源在高齡議題上甚至投入大筆預算在高齡照護上但是其效果卻是有限的，除了因應政府政策的轉變投入資源在社區並希望藉以社區間的力量改善其政策的不足地方，佇立於各個社區的大專院校則是具備其社會責任之角色將其資源及優勢發揮在社區的需求上。大專院校可藉由政府投入之資源將研究發展議題轉為高齡議題面以藉由其能量將其社區所面臨之需求找出並有效的解決。

本研究嘗試以社會投資報酬率觀點評估東海大學 106 學年度之 USR 高齡計劃之產生的社會效益並針對其效益做出相關分析及後續研究建議。SROI 評估工具之建立目的，在於提高任何社會事業、公共事業，或是期待能為整體社會環境帶來正殊效益的私人事業其影響力。憑藉透過利益相關方的辨識與成果確認，作為計畫執行前後的比較基礎，逐步改善。經由 SROI 的評估步驟與原則，逐步收集東海大學高齡計劃之成果效益資訊，本研究分析個案的計畫與實際成果效益，可歸納以下結論：

本研究經由 SROI 的試算得知沒投入 1 元的資源可產生 4.40 元的社會價值，這樣的結論證實東海大學在整體政策的執行上具有正向的社會效益並為可值得推動的政策方向

與社區需求整合的成果效益較佳。東海大學的 USR 高齡計劃在整體的規劃考量上完整的考量到社區的整合性及設計相關對於社區資源的服務而在整個個案可發現其產生的效益面向叫原本的目標來的廣泛。

SROI 評估方法在評估的過程中具備較為完整的評估嚴謹性並在其過程中有效的衡量其成果效益並針對其效益分析得以了解其成果面向

雖然 SROI 評估方法已於國外廣泛使用於各種類型的社會服務效益評估，但是用於評估大專院校之績效評量仍屬少見，相關的評估應用仍多採用類似於成本效益(CBA)之評估方法，次則是採用量化-質性等一般績效評估方式衡量方案的執行效率。但究其過往，對於大專院校之計劃專案性之社會效益等面向的評估仍為少數。因此，本研究透過導入 SROI 評估方法，除透過個案研究與深度訪談方式，從利益相關方的角度來發展個案社會效益指標，並將重要影響的效益都予以量化。

除此之外，在導入 SROI 的過程中發現政府除了扮演補助社區之角色外，其政策的執行面仍有不足，透過本研究的成果指出其社會影響力之效果屬於正向的面向希望未來在政策的推動上可藉以大專院校與社區間之發展並找出透過更加完善及全面的系統化模型在執行面上具備其基本模型。本研究也將其整體分析的過程歸納完成並能讓後續應用該方法的其他研究者清楚其特性及流程成並進一步的實現。

## 第二節 研究貢獻

本研究的相關貢獻可分為以下幾點：

### 一、對於計劃內部執行而言

根據前述所說，SROI 最關鍵的核心，是透過與利害關係人之溝通將其受影響部分之關係人的聲音納入決策考量的過程中而 SROI 最關鍵的核心乃是考量到社會公益的投入，定期的衡量、管理並確認資源的投入是否達成預期的目標進而可以使得企業或是組織的相關企業社會責任 CSR 的相關活動是否與其社會問題產生一致性並促使資源效益最大化，創造企業社會價值的最大化。本研究透過參考其方法作為計劃之評估方式有效的將其列為一種溝通的工具透過數字間的溝通參考其重要之指標並希望可在未來互相截長補短並盡可能的修正計劃有可能出現的缺失以達到最大的社會價值並朝向永續社會的功效。

## 二、對於政府相關補助計劃而言

科技計畫的內容相當多元，從研發補助、基礎設施建置維運、政策法規制度研究、人才培育到產業媒合輔導等，皆為科技計畫的主要活動。這些計畫活動在不同領域推動，例如環境、醫療、農業等，或是計畫成果逐步擴散至不同層面，便會在各種不同面向產生效益，包含學術成就、技術創新、經濟產業促進、社會福祉、環境保護安全、科技政策管理等。相關研究或許會因其失敗可能性高或是在短期難以看到效益，相較於大專院校單純的學術研究執行動並確切的具備成本效益分析，相關科技計畫的活動多元且效益難以掌握，若要單純的使用傳統的經濟效益或是成本效益分析來評估投資效益時應具備不同的重心。

教育主觀機關可藉由以社會投資報酬率為基準對於其社會資源給予補助款，可考慮其高績效之經濟效益及社會投資報酬率外，其他的後續資源配置與運用也可以考慮其中。教育主管機關可根據學校相關計劃之社會投資報酬率所創造的事業價值與社會價值分配其補助款以有利於大專院校在未來之整體發展。因此，對於補助款部分可依據大專院校之社會投資報酬率之多寡作為未來評審之依據以有效提升社會福祉，社會創新等研究。

## 三、對於學校本身而言

為了維持學校自身之整體校務發展，學校除了維持基本之效益之外則需創造更多的社會投資報酬率進而去擴大社會的服務價值並在全球變遷之環境下提升其競爭能力而社會影響力近年來受到全球的矚目，利用相關之 SROI 的評估可以讓學校在未來與接軌國際、展現競爭力也進而提升學校在經濟、環境與社會方面之影響力的衡量與管理，在社會資源的投入上可以擴大其教育服務並為學校創造其價值產生正面且良性的循環效應以有助於學校自身之永續經營之目標。

### 第三節 研究建議

本研究基於上述之結論總結未來相關研究可發展之可能方向：

對於大專院校其他相關計劃可以 SROI 做出相關研究。大專院校之資源因其有限所以可以配合現今政策需求針對其社會效益做出相關成果評估以利於資源之爭取。

可比較不同類型之計劃專案將其產出與成果的關係去做出不同的評估指標並藉由其指標發現其成果

SROI 可做為大專院校計劃專案之決策參考標的；不管是對於外部利害關係人或是學校內部之利害關係人之管理工具以達到社會永續的存在

成果項目的成效往往與成果項目的多寡具備相當大的關係，本研究在上述的研究中並未針對其成果項目加入加權計算，未來研究相關領域者可針對其項目加入此考量重點。

### 第四節 研究限制

本研究試圖在有限的資料中，探索可能的評估方式。但無論就資料、分析流程、產出和成果等多方面來看，這仍是個很粗淺的探索，也就因此面臨了不少的困難與限制。

#### 一、與相關的利害關係人訪談不足

在以 SROI 分析時，針對相關的利害關係人仍無法達到足夠的訪談數目，如果可以在研究上保持長期實證的前提下，應該是要持續追蹤後續其他的利害關係人，以確保在數字計算上的準確性，

#### 二、指標無法完全貨幣化

本研究不論是訪談的如何詳細，或是從既有文獻中尋找，還是有指標無法貨幣化。此外對於計劃參與者而言，計劃需要能透過長期觀察才能夠有貨幣化的指

標，綜合上述，本研究在可考慮的範圍內進行財物代理的分析，未來希望在評估與分析上有更多的研究能建構與補足指標的不足。



## 參考文獻

- 于躍門(2005)。非營利組織績效評估方法-衡量系統績效評估之方法與工具] 研討會。嘉義: 中正大學。
- 大原一興 (2006)。實現 [在地老化] 之終生住宅發展形式探討. 台灣老年醫學雜誌, 1(3), 151-158。
- 吳宗昇、周宗穎、張抒凡 (2013)。公益創投的嘗試與探索: 公益 2.0 案例的 SROI 成效評估。社區發展季刊, 第一四三期, 95-127 頁。
- 李宜樺、吳佳餘、朱恩言(2017)。公共服務影響評估工具-[社會投資報酬率 (SROI)] 介紹。國土及公共治理季刊, 5(1), 30-41。
- 李宜樺、吳佳餘、杜育任 (2016)。用社會投資報酬(SROI) 發現改變世界的力量: 衡量、管理到極大社會價值的 3M 工藝管理新哲學。證券服務 653 期, 28~32 頁。
- 李怡禎(2006)。智慧資本與組織績效關係之研究--以高等教育機構為例. 政治大學企業管理研究所學位論文, 1-114 頁。
- 沈建文(2017)。「社會價值創造」導向之公共服務新趨勢—以英國為例國土與公共治理季刊, 5 (1), p. 19-29。
- 沈艷雪(2002)。校務基金績效評估-以某大學個案為例, 國立成功大學會計學研究所碩士論文。
- 徐鈞庭(2015)。社會效益如何存在? 弱勢婦女創業之投資社會效益 (SROI) 個案研究. 天主教輔仁大學社會學研究所碩士論文。
- 張石柱、苗維中(2011)。多項衡量指標績效評估模式之探討: 經濟部科技專案執行績效之實證研究。會計學報, 4(1), 95-123。
- 張抒凡 (2013)。如何評估社會企業的績效? 社會創新方案的 SROI 評估。輔仁大學社會學系研究所碩士論文, 新北市。
- 黃士宜(2008)。大學校院經營績效之研究: 人力資本及社會投資報酬率觀點 (未出版之碩士論文). 南華大學, 嘉義縣。
- 黃德舜 (1998)。企業財務分析: 企業價值的創造及評估. 出版: 華泰。
- 黃德舜、邱義興. (2003)。非營利組織資金成本與價值基礎管理關係之研究。
- 黃德舜、謝昂村、陳惠娜 (2008)。價值基礎管理模式應用於醫院管理之初探 -以財團法人 A 醫院為例。醫務管理期刊, 9(1), 21-35。

- 楊雅智 (2015)。淺談企業社會責任之國際發展趨勢與國內推動現況，證券暨期貨月刊，33 (1)。
- 管意群。(2004)。南華大學非營利事業管理研究所碩士論文。
- 鄭讚源。(1995)。社福論談--福利機構組織績效之分析上，下。
- Bohm, P. (1987). *Social efficiency: a concise introduction to welfare economics*. Macmillan.
- Bradly, J. *Forecast Social Return on Investment (SROI) of Supporting the Community Meals Service in Leicestershire*. Leicester: Leicester County Council; 2013.
- Cairns, B., Harris, M., Hutchison, R., & Tricker, M. (2005). Improving performance? The adoption and implementation of quality systems in UK nonprofits. *Nonprofit Management and Leadership*, 16(2), 135-151.
- Carroll, S. J. and Schneier, C. E., (1982). *Performance appraisal and development of performance in organizations*. Glenview Illionis: Scott, Foresman.
- Cooney, K. (2017). Legitimation dynamics: How SROI could mobilize resources for new constituencies. *Evaluation and program planning*, 64, 110-115.
- Cordes, J. J. (2017). Using cost-benefit analysis and social return on investment to evaluate the impact of social enterprise: Promises, implementation, and limitations. *Evaluation and program planning*, 64, 98-104.
- Gargani, J. (2017). The leap from ROI to SROI: Farther than expected?. *Evaluation and program planning*, 64, 116-126.
- Govindarajan, V. (1984). Appropriateness of accounting data in performance evaluation: an empirical examination of environmental uncertainty as an intervening variable. *Accounting, Organizations and Society*, 9(2), 125-135.
- Gross, E. (1967). "The definition of organizational goal", *British Journal of Sociology*, 20, pp.287-291
- Jonathan Schifferes (2011) *Catalysts for Community Action and Investment: A Social Return on Investment analysis of community development work based on a common outcomes framework*. Nef consulting.
- Maier, F., Schober, C., Simsa, R., & Millner, R. (2015). SROI as a method for evaluation research: Understanding merits and limitations. *VOLUNTAS*:

- International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 26(5), 1805-1830.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of management review*, 26(1), 117-127.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of management review*, 26(1), 117-127.
- Millar, R., & Hall, K. (2013). Social return on investment (SROI) and performance measurement: The opportunities and barriers for social enterprises in health and social care. *Public Management Review*, 15(6), 923-941.
- Mook, L., Quarter, J. & Richmond, B.J., 2007, What counts: Social accounting for nonprofits and co-operatives. (2nd ed.). London: Sigel Publishing.
- Murray, V., & Tassie, B. (1994). Evaluating the effectiveness of nonprofit organizations. *The Jossey-Bass handbook of nonprofit leadership and management*, 14, 303-324.
- Negron-Poblete, P., Séguin, A. M., & Apparicio, P. (2016). Improving walkability for seniors through accessibility to food stores: a study of three areas of Greater Montreal. *Journal of urbanism: International research on placemaking and urban sustainability*, 9(1), 51-72.
- Nicholls, J. (2017). Social return on investment—Development and convergence. *Evaluation and program planning*, 64, 127-135.
- Park, S. Y., & Lee, S. (2009). Financial rewards for social responsibility: A mixed picture for restaurant companies. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(2), 168-179.
- PwC UK. 2015. Making a difference: the social impact of Brigade. UK: PwC UK . UK: PwC UK.
- Rotheroe, N., & Richards, A. (2007). Social return on investment and social enterprise: transparent accountability for sustainable development. *Social Enterprise Journal*, 3(1), 31-48.
- Salamon, L. M., 1990, “The Nonprofit Sector and Government: The American Experience in Theory and Practice”, in Anheier, H. K. and Seibel, W. (eds.),

The Third Sector: Comparative Studies of Nonprofit Organizations, New York: Walter de Gruyter.

Simpson, W. G., & Kohers, T. (2002). The link between corporate social and financial performance: Evidence from the banking industry. *Journal of business ethics*, 35(2), 97-109.

The New Economics Foundation (2004). *Measuring social impact: the foundation of social return on investment (SROI)*. Publisher: London School of Business. Retrieved from: [www.neweconomics.org](http://www.neweconomics.org).

The SROI Network. 2012. *A Guide to Social Return On Investment*, Chapter 1. Making a difference: the social impact of Brigade.

Tuan, M. T., 2008, "Measuring and/ or Estimating Social Value Creation: Insights into Eight Integrated Cost Approaches."

Venkatraman, N. Venkat and Ramanujam, Vasudevan. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814.

Watson, K. J., Evans, J., Karvonen, A., & Whitley, T. (2016). Capturing the social value of buildings: The promise of Social Return on Investment (SROI). *Building and Environment*, 103, 289-301.

Wright, S., Nelson, J. D., Cooper, J. M., & Murphy, S. (2009). An evaluation of the transport to employment (T2E) scheme in Highland Scotland using social return on investment (SROI). *Journal of Transport Geography*, 17(6), 457-467.

Yates, B. T., & Marra, M. (2017). Introduction: Social return on investment (SROI). *Evaluation and program planning*, 64, 95-97.

Yates, B. T., & Marra, M. (2017). Social Return On Investment (SROI): Problems, solutions... and is SROI a good investment?. *Evaluation and program planning*, 64, 136-144.

## 附錄

### 訪談大綱

訪談時間大約定訂於1小時，訪談目的是為了解貴社區在USR高齡計劃中所扮演之絕色並對其計劃對社區所作的貢獻及產生之效益做出探討，訪談內容只會用於研究用途並不會使用於任何的商業用途。

#### (一) 參加計劃之投入產出與成果

1. 為什麼想要參加這個計畫？是否還會參加其他類似的計畫？
2. 您覺得參加這個計畫後，您有什麼改變為何？有沒有其他負面的影響？
3. 參加這個計畫後，有沒有對您的想法、行為、身體狀況或是與親友間的相處造成影響？
4. 這個計劃裡是否遇到什麼挑戰或困難？那預期希望使用什麼方式去解決？
5. 可否針對計劃中的活動說明執行方式與花費的時間？
6. 除了這個計畫，平常有沒有透過其他方式利用相同或類似的資源或機會去對社區做出類似的活動？
7. 有沒有因為這個計畫讓您不能參加其他的活動(排擠效應)？或讓其他人事物產生不良影響？

#### (二) 各利益相關方對個案的投入

8. 您什麼時候開始接觸東海大學CSR高齡計劃？
9. 是什麼原因讓您決定申請(支持)該計劃？
10. 參與這計劃您投入了些什麼？(金錢、時間、其他資源；這資源本來要投入在什麼地方？值多少錢？)

#### (三) 個案所產生的成果效益(或實質上的改變)

11. 這個計劃對您(或社區)產生了哪些效益(無論是正面/負面)？
12. 您現在的情況與以往有何不同(正面/負面)？
13. 可否將這些效益排序，並討論哪些效益會左右您參與(支持)項目的決定？

14. 您會怎樣描述這些效益（作為指標）？

15. 您如何得知這些效益的發生？

16. 您可否舉例證明這些效益的發生？

（四）個案的存在對上述效益的影響程度

17. 請設想一下，假設您現在是10分，如果沒有東海大學CSR高齡計劃，您認為上述的每個效益會達到幾分（依每個效益評分）？

18. 在上述效益中，有沒有其他的人、事、物所引起的？在這些因子中，東海大學CSR高齡計劃的貢獻大概佔多少比例？

19. 在上述效益中，每個效益會持續多久的效果？

（五）個案在營運的過程當中是否有產生其他的成果效益（正陔／負陔）

20. 您認為這個項目對其他哪些人或事產生了影響（效益）？

21. 您認為還有哪些人或事對這個項目產生了影響（效益）？



107 年度教育部補助大學社會責任實踐計畫

一般大學-計畫申請書

申請學校：東海大學

計畫名稱：青銀共創、樂齡樂活  
—臺中市西屯區優質高齡支持系統之建立與協  
作

計畫類別：

種子型計畫；萌芽型計畫；深耕型  
計畫

送審議題：

在地關懷；產業鏈結；永續環境；  
食品安全與長期照護；其他社會實踐

## 壹、計畫摘要

隨著社會變遷與醫療衛生進步，生育率與死亡率呈現下降趨勢，整體人口結構快速趨向高齡化，使得長期照顧(以下簡稱：長照)需求人數也同步增加。未來台灣即將有非常顯著的人口老化問題，雖然政府積極推動長照政策，然而由於所需投入資源相當龐大，如何結合社會各部門資源，協助政府在政策推動上可能發生失靈的困境，是台灣必須正視的問題，據此，東海大學對回應高齡議題的需求責無旁貸。

2016 年東海大學在董事會與校長全力支持下，除了將社會永續(高齡議題)納入未來中長期計畫的重點外，也成立校級「樂齡生活與科技創新中心」，由副校長兼任中心主任，整合五個學院包含：社會科學院、工學院、創藝學院、農學院與管理學院，分別扮演世代關懷、科技創新、人性設計、健康促進與營運管理等角色功能。今年在教育部推動大學社會責任計畫下，加速大學與實踐場域整合，短期內東海大學結合校內、外資源與實踐場域，吸取與累積未來可以複製的能力與經驗；除了校內課程的整合外，本校也與校外六個大學包含：中臺科技大學、南開科技大學、朝陽科技大學、靜宜大學、國立彰化師範大學、國立臺灣體育運動大學共同合作，並邀請本校 EMBA、校外產業與協會、醫療單位、NPO 等資源。

延續計畫將以台中市西屯區為實踐場域。試辦期間，東海大學抱持著大學與社區集體社會創業(collective social entrepreneurship)的精神和理念，已經與 1A-2B-4C 體系建立相互信任與支持的夥伴關係，透過密集互動我們對各單位執行狀況與問題更為瞭解，例如針對高齡友善空間規劃與改善、健康促進課程、健康檢測與評估、志工管理、共餐服務、各種課程/活動設計與規劃，是目前多數單位共同需求；7 個單位對於如何讓現有人力更加專業化、能夠對志工人力有更好的培訓與招募，也都有迫切的需要。配合政府廣設 C 級巷弄長照站政策，未來延續計畫也將擴大服務能量到 1A-2B-9C。再者我們認為未來東海大學 USR 計畫應該連結地方政府「托老一條龍」政策，延伸長照 2.0 到健康與亞健康長者，以延緩長者進入機構的時間及增加更多健康老人人口數為目標，因此，延續計畫的實踐能量也將延伸到西屯區其他的社區關懷據點，讓健康、亞健康至失能長者皆能有多元且連續性的在地長期照顧服務系統 (A-B-C 級單位與社區關懷據點)。

最後，在 USR 計畫具體效益評估與永續機制建立上，本校已經建構完整效益評估與永續機制推動計畫。為了有效評估本校在試辦期所提出之 USR 計畫的社會影響力，在成效評估上將採取社會投資報酬率 (Social Return on Investment)

評估社會價值與影響力，透過分析 USR 計畫相關利益關係人、與利益關係人所獲得預期/非預期的經濟與社會價值，作為未來持續改進的基礎。在永續機制建立上，本校長期將朝向設立「東海大學社會創投基金」與「社會創新與創業培力中心」，共同投入於以解決高齡社會問題為導向的社會創業投資資金，和培力具備解決高



齡社會問題的社會創業家，真正對區域長照問題提供系統性解決。

圖 1 本計畫階段性規畫與目標

## 貳、對焦解決區域社會實踐議題、需求分析與影響評估

自 1993 年起，台灣已經達到聯合國世界衛生組織所定義高齡化社會的標準，根據我國衛生福利部統計，2018 年將邁入「高齡社會」達 14.5%，2025 年更將達 20.0%，正式進入「超高齡社會」。隨著老年人口快速成長，慢性病與功能障礙的盛行率將急遽上升，相對的失能人口也將大幅增加，及所導致的長照需求與負擔也隨之俱增，尤其高齡者的健康、醫療與失能與每個家庭的照顧及生活品質息息相關，隨著台灣社會型態及家庭結構急劇轉變，多數的家庭都已無法獨力承擔照顧高齡者的責任，因此政府陸續推出各項對應的方案，今年擴大照顧服務對象，延伸照顧服務範圍而推出「長期照顧十年計畫 2.0」。

配合政府長照 2.0 政策，東海大學也將延續試辦期以台中市西屯區為實踐場域，與 1A-2B-9C 體系和 5 處社區關懷據點為社會實作夥伴，通過東海大學多年來在高齡社會、樂齡教育、健康促進、志工管理、銀髮產業等領域累積的教學與研究能量，持續協助今年全面開辦的長照 2.0 政策的推動。希望透過東海大學整體社會責任推動資源與機制的運作，一方面針對現階段西屯地區長照 2.0 服務體系的需求給予最直接的協助，一方面也能夠在長照 2.0 開始實施之初，透過此一計畫的推動經驗，協助建立未來各地區推動長照支持系統模式，對臺灣整體長照推動架構提供修正與改善的具體建議。

基於上述解決區域社會實踐議題的說明，以下分別就整體長照 2.0 推動架構；試辦期間本團隊對西屯區在地長照服務體系的議題梳理與需求分析；提出延續計畫對解決西屯區在地長照服務體系的影響評估，詳細說明如下：

#### 一、整體推動架構的問題與需求

1990 年代起，伴隨老年人口在我國總人口中的比例逐漸增長，專業人士與民間團體對高齡者議題的關注，政府開始推動相關全國性的長期照顧政策，諸如「全國醫療網第二期計畫」、「建立社區照顧關懷據點實施計畫」以及社會福利社區化政策等等，之後並接續推動「長期照顧十年計畫」、「長期照顧服務網」以及當前的長照 2.0。就長照政策的發展脈絡來說，目前長照服務體系希望能達成協助整合原先各自為政的各式長照體系與服務、建立獨立評鑑機制以提升長照服務品質、平衡資源分配以降低城鄉間的落差、建立長期照護相關工作專業之權益與品質等目的。

A-B-C 三級單位所建構的社區整體照顧模式是長照 2.0 最重要的設計，相較於原有的長照 1.0，長照 2.0 進一步擴大長照服務對象群，將設立在社區中的 C 級巷弄長照站的功能界定在，提供具近便性的照顧服務及喘息服務，與向前延伸強化社區初級預防功能，此一政策立意雖然良善，但在具體推動時仍將面臨許多的挑戰，特別是在各單位照護能量與單位間的整合協調。參考過去的推動經驗，以及當前許多學者專家針對長照 2.0 的可能問題，我們整理出未來長照 2.0 推動可能面臨的一些困境：

1. **服務人力的專業度不足**：無論巷弄長照站或是社區照顧關懷據點的服務人力或以志工為主，或由原本社區活動中心等單位的人力轉型，多數從業人員可能多未受過專業訓練，無論是對長者身心靈知識與狀況的掌握、資源整合技巧、活動帶領技巧、關懷訪視技能，甚至是電腦文書能力等等，都有可能有所不足，進而影響到服務品質。
2. **穩定志工人力的挑戰**：社區照顧服務體系政策本就強調結合在地居民，提供在地照顧服務，加上資源的缺乏，因此臨時性的志工人力往往變成社區照顧關懷據點的主要服務人力，然如何能對志工進行管理？如何給予足夠的誘因，確保其願意持續的提供協助？如何給予志工足夠的訓練？都是整體長照服務推動機制中的核心問題，而某些設立較久的據點更會碰到志工開始高齡化的新困境。
3. **缺乏正式資源支持**：雖社區照顧關懷據點的運作，在政策上是以結合社區與非正式資源為主，但不同的社區，無論是人口結構、社區特色及可

結合的資源，都存在差異性，同樣的政策與標準，可能就不一定適用在全體的據點之中。就如，趙珍妮(民 96)所言推動社區照顧的正式資源仍嚴重不足，造成服務的提供仍是殘補的、非普及的，老人的長期照顧依賴最多的仍是非正式資源。

4. **對使用者需求掌握不足：**在現行社區照顧關懷據點的運作規範中，雖有規定據點每半年必須做的服務意見調查，但往往淪於表面性的調查，對於據點所服務高齡者的身心狀況及實際需求的掌握仍有不足。另外許多據點僅能提供最基本的照顧服務，無法滿足使用者在心理健康、人際互動、健康促進等需求。
5. **各級據點間的溝通協調與整合問題：**新的長照服務體系強調讓不同能力的單位分工、互補的功能，但各服務提供單位過去沒有合作經驗，未來如何透過更有效的溝通協調，並讓 C 級單位能在 A、B 級單位的協助之下獲得推動業務所需的各項資源並逐漸建構其專業能力，是未來推動時的重大挑戰。

服務資源發展緩慢，照顧強度與涵蓋度不足：在長照 1.0 階段，40 萬所需照顧的失能失智老人只有 5 萬人能夠獲得照顧，而長照 2.0 擴大了照顧的範圍與人數，但在人力、物力、場地的種種限制下，各項服務資源發展遲緩，例如許多地區 C 級巷弄長照站的數量嚴重不足，或者服務項目缺乏彈性、服務的可接近性不足等，都顯示整體照顧服務網的照顧強度與涵蓋度仍有不足。

## 二、對焦解決在地長照服務體系的議題、需求分析與影響評估

目前台中市西屯區內 65 歲以上高齡者合計 13,149 人，在原有社區照顧關懷據點，包括弘道老人服務基金會福氣長青快樂學堂、西大墩文化協會、福瑞社區發展協會...等 11 個據點服務的總人數僅 662 人，涵蓋率僅 5.03%。參照長照 2.0 核定版本，若以 65 歲以上高齡者長照需求率約 12.7% 估算，西屯區內推估長照需求人數為 1,678 人，整個區域內長照缺口高達 1,016 人，且不同鄰里的需求缺口有相當大的差異性(參見附件一)。

各社區關懷服務據點的服務能量，主要和專業人力、志工人力與空間場地有關，目前各據點的志工人數普遍不足，以福瑞社區為例(參見表 1)，目前服務的高齡者共 60 人，未來所需照顧高齡者的服務缺口高達 221 人，但該據點的志工人數只有 48 人，且年齡層偏高，45.83% 的志工都是 65 歲以上的高齡者，未來若不能培育更多的志工人力，整體長期照顧能量就無法進一步提升。

表 1 台中市西屯區各社區關懷據點之志工服務能量統計

編號	據點名稱	志工總人數	15歲以下志工人數	15-64歲志工人數	65歲以上志工人數
1	臺中市西屯區何明社區發展協會-忠明教會據點	85	9	63	13
2	財團法人弘道老人福利基金會-福氣長青快樂學堂	29	0	13	16
3	臺中市西大墩文化協會	21	0	17	4
4	臺中市何成長青協會	20	0	10	10
5	臺中市西屯區何明社區發展協會-救世軍據點	85	9	63	13
6	臺中市西屯區福瑞社區發展協會	48	0	26	22
7	社團法人臺灣基督教好牧人全人關懷協會-墩安據點	28	0	17	11
8	社團法人臺中市婦幼關懷成長協會	50	0	48	2
9	社團法人臺中市惠來關懷服務協會-鵬程據點	27	0	24	3
10	社團法人臺中市惠來關懷服務協會-惠來據點	22	0	20	2
11	臺中市福雅長青關懷協會	39	0	30	9

資料來源：105 年度臺中市照顧關懷據點及組織基本資料表

由表 2 台中市政府的推估可以看出，目前台中市 65 歲以上需長期照護人數為 2,255 人，另外在共餐/送餐、洗澡、家事活動等其他需求的人次也相當高，對照目前各據點的整體服務能量可以看出，現階段台中市西屯區地長照體系如果未能發展出穩定的支持系統，現有整體照護體系的能量顯然不足以因應現有在地長期照護的需求。

表 2 台中市西屯區 65 歲以上常住人口長期照護需求

	需長照人數(人)	吃飯(百人)	上下床(百人)	更換衣服(百人)	上廁所(百人)	洗澡(百人)	在室內外走動(百人)	家事活動能力(百人)
西屯區	2,255	27.0	61.3	49.1	56.7	68.7	79.6	93.5

註：本表資料不含居住於其他房屋及其他處所之普通住戶。最近更新日：2013-10-09

資料來源：臺中市政府主計處 <http://pxweb.taichung.gov.tw/taichung/Dialog/Saveshow.asp>

除了上述照顧能量的缺口外，台中市西屯區目前所規劃的整體照顧體系，是以財團法人天主教曉明社會福利基金會(A 級)、臺中榮民總醫院(B 級)、澄清醫院中港院區(B 級)、台中市永安社區發展協會(C 級)、財團法人敬德基金會附設護理

之家(C級)、財團法人中華社會福利基金會(C級)、台中市西屯區福瑞社區發展協會(C級)等7個單位所建構而成的長照2.0長照服務網。依據設置原則為每3個里設置1處，第二階段規劃由社區整合型服務中心(A級)連結資源積極培植有潛力的服務單位於108年度預計達成9個C級單位的設置，於資源較少的里別先行設置，最後在110年達成1A、3B、13C的建置目標。

為了對西屯區場域內特定的環境條件運作進行了解，協助解決場域真實問題，本團隊在試辦期間，首先對1A-2B-4C單位服務空間現況與主要服務範圍進行調查，透過實際現場勘查與幾次訪談，整理出4C據點發展現況與我們協助社區的具體行動，詳見表3。本校更積極連結在地企業共同實踐社會責任，於11/9舉辦「深耕社區、共創樂齡支持系統發表會」，以企業長期承諾社區的方式，協助走出困境(參見附件二)。

表3 C級社區據點現況與東海大學協助社區據點具體行動

C級單位	發展現況與面臨困境	協助社區據點具體行動
敬德基金會 附設護理之家	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 養護型機構原有空間使用限制需做空間轉型。</li> <li>2. 人力資源不足(缺少長期志工)。</li> <li>3. 由純粹醫療取向體系轉變為社福取向社會責任實踐機構，內部各單位需求整合困難，需與院方高層反覆溝通。</li> <li>4. 期待與科技結合的創意課程。</li> <li>5. 有高階復健產品的研發需求。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 試辦期該機構仍處於協調機構場地，並與上級溝通階段，未來決定使用空間或場地規劃階段，本校可請跨院師資前往提供規劃活動場地佈置建議。</li> <li>2. 安排固定課程於敬德實習，並提供各社團可至據點服務之訊息，未來將設置的資訊平台可提供各據點與志工媒介，期待將目前短期非固定之志工服務轉變為長期固定之人力投入。</li> <li>3. 本校展現願意一同承擔在地社會責任之決心，與各據點共同努力。</li> <li>4. 開設創意思考應用相關課程、互相交流式的專題演講(本校、敬德及夥伴學校)。</li> <li>5. 未來可與本校運健學程合作開發新型復健或高齡健康促進儀器，並可結合企業之產學合作模式。</li> </ol>

<p>中華基金會</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 原場地不適用於辦理活動(沒有無障礙入口、電梯、無障礙廁所、簡易廚房或備餐場地)。</li> <li>2. 場地拆除工程遭到許多單位關切，附近民眾也因廢棄物在門口堆放而檢舉至環保局。</li> <li>3. 由於工作人員與志工皆非該社區居民，與鄰里互動頻率低，對周圍生態的掌握度不高。</li> <li>4. 目前仍在整修階段，許多資源無法進入，也因尚未開始營運，對於長輩需求及相關問題難以發現。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 本校建築系老師多次前往勘查並討論空間規劃，也已畫出空間設計圖，後因中華內部資金考量，自行尋找廠商施作，現正移除一樓障礙物預備作為巷弄長照站。透過定期舉辦之ABC會議，瞭解中華施工進度。</li> <li>2. 中華目前採檢舉就改善的被動處理，後續可協同專家學者研擬改善施工品質之相關辦法。</li> <li>3. 本校可安排了解社區生態之實作調查課程，邀請當地社區居民參與討論，發展適合當地之營運模式，並了解擬訂回饋鄉里的相關辦法，以建立良好鄰里互動為目標。</li> <li>4. 可先進行社區民眾需求調查與工作人員教育訓練需求調查，待整修完畢可規劃合適的課程內容。</li> </ol>
<p>福瑞社區發展協會</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 提供各項定期活動與共餐，參與長輩固定，但場地問題棘手。 <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 本身無活動中心，而向公寓大廈租借場地，卻因當地住戶認為外人自由進出且使用他們私人空間等負面印象而反對其設立巷弄長照站。</li> <li>(2) 場地與其他單位使用會互相干擾。</li> <li>(3) 租金漲價。</li> </ol> </li> <li>2. 因場地問題而不敢積極找人。</li> <li>3. 共餐烹調志工缺乏高齡營養知識、燒燙傷預防及應變措施。</li> <li>4. 缺乏高齡專業課程。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 未來將協助尋找適合場所作為巷弄長照站，本校目前已找到企業贊助，方便福瑞可尋覓更好的活動場地。</li> <li>2. 待場地問題解決，再協助公告活動，開發新服務對象。</li> <li>3. 澄清營養師進入據點觀察烹調過程，檢討菜單與高齡營養注意事項。未來將安排本校餐旅系師資與澄清營養師共同協助福瑞設計適合高齡者之菜單。並提供各類師資協助其志工所需專業訓練。</li> <li>4. 目前本校運健學程與曉明基金會合作於西屯活動中心帶領福瑞及其他據點長輩健康促進活動，未來將開發更多高齡專業課程於各據點進行。</li> </ol>

<p>永安社區發展協會</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 里長因地方政治因素反對而導致原有空間無法使用。</li> <li>2. 社區經費有限，籌備工作一度停擺。</li> <li>3. 新場地不適用於辦理活動(沒有無障礙入口、簡易廚房或備餐場地)。</li> <li>4. 志工人手不足，一人身兼數職。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 曉明基金會與本校在過程中多次協助溝通，甚至安排市議員協調，仍無法說服里長，現已找到新場地。期待未來協助營造巷弄長照站溫馨氛圍，改善地方觀感。</li> <li>2. 本校協助尋找企業贊助，使永安有資金得以承租新場地。</li> <li>3. 本校建築系老師協助空間規劃，現已開始進行場地拆除及整建工程。</li> <li>4. 本校協助據點志工培訓及安排學生定期前往協助，以提供社區年輕活力。</li> </ol>
-----------------	--	---

在試辦期間透過深度訪談與互動觀察後，本團隊針對台中市西屯區在地長照服務體系的議題與需求分析，了解各單位現有高齡長照的服務項目、能量，以及問題與需求。根據試辦期間調查結果，我們將區域內各單位的現有服務項目與未來預計提供的服務項目整理如表 4。A-B-C 據點的主要需求包含：A-B-C 級的照顧服務員(以下簡稱：照服員)及照服員儲備人力，及高齡者心理諮商與輔導的專業培力、老人照顧與護理、專業輔具使用等專業能力提升等需求。最後，A-B-C 級體系是社區照顧第一線人員，如何在社區開展長照 2.0 的工作，讓社區有需求的高齡者或是家屬等照顧提供者，更加了解長照資源使用與申請資訊，培力 A-B-C 級體系認識多元行銷工具與技巧，也是我們在試辦期與延續計畫重要且基本的工作重點。

表 4 台中市西屯區長照 2.0 各單位現有服務與未來擴充計畫

項目/單位	居家服務	日間照顧	交通接送	餐飲服務	居家復健	居家護理	喘息服務	機構照顧	失智症照顧服務	家庭照顧者支持	預防及延緩失能	社區預防性照顧	出院準備服務	高齡整合性門診	安寧醫療服務	急性後期照護	居家醫療照護	臨時托顧	家庭托顧	健康促進課程	樂齡活動課程	健康檢測評估
A 曉明	√	√	+	+			√		√	+	+									+	√	+
B1 榮總		+				√	√					√	+	+	+	+	√			√		√
B2 澄清					√	√		√		+		+	√		√		+			√		√
C1 永安				√							√		√					+		+	+	+
C2 敬德				√				√	√	√	√							+		+	+	+
C3 中華				√							√							+	√	+	+	+
C4 福瑞				√						√	√							+		+	+	+

註：「√」表示現有服務項目、「+」表示預計擴充服務項目。

資料來源：本計畫團隊整理

試辦期間本計畫團隊運用質性研究方法，取得有效的需求與資訊，啟發我們在延續計畫對解決台中市西屯區高齡社區照顧支持系統的四個社會實踐方向。第一，於在地連結上，**試辦成功與否，最重要的關鍵是專案執行團隊，即 A-B-C 體系人的組成、合作與網絡建構將左右政策成功與否。**透過多次參與 A-B-C 會議，發現區域內 1A-2B-4C 個單位過去合作的經驗不多，例如 C 級單位中的台中市永安社區發展協會剛由社區發展協會轉型，過去並沒有協助推動長照的經驗，透過社群的運作強化彼此的互信與合作經驗，以及各個單位間分工、整合與協調機制的建立，是東海大學 USR 團隊必須努力協助的方向之一。

第二，在具體行動上，我們也分析出 A-B-C 級單位的需求，整體來說主要是在擴大提供多元長照服務、服務案量開發、服務效益提升、行政機制與品質控管、宣導及創新等五大面向，**各種高齡友善空間規劃與改善、課程/活動的設計與規劃、健康檢測與評估、健康促進課程、共餐服務，是目前 A-B-C 級單位共同的需求。**另外，各單位對於如何讓現有人力更加專業化，或者能夠對志工人力有更好的培訓與招募，也都有迫切的需求。再加上今年長照 2.0 剛剛啟動，各單位對於各項質化與量化的績效指標，乃至於考評或評鑑的架構其實不太清楚，也不知道未來要如何改進才能夠更符合主管機關的期望。在單位服務能量上，以健康促進為例，讓健康、亞健康的高齡者多參與各項健康促進或認知訓練的活動，是預防失能失智、邁向成功老化的重要工作；但是，多數由社區發展協會、社福團隊轉型的據點或 C 級單位，現階段並不具備相關的能力，進而導致許多社區單位無法推動健康促進相關活動，此一需求的缺口有待東海大學連結外部資源(夥伴學校)才能逐步建構相關照護能量。

第三，在支持系統上，受限於資源的不足，現階段各單位多僅是提出量化、表層的未來發展目標。例如，在共餐服務提供上，雖然部分 C 級單位有提供，但根據調查結果顯示，多數單位的廚房並不符合食品衛生標準，部分廚房甚至是開放的；午餐菜色在營養方面並未經過營養師的評估，整個共餐環境與氣氛不佳，無法讓高齡長者有意願在共餐的過程中有更多人際互動。若能建構進一步的支持系統，才能實際改善共餐服務品質，也更能滿足高齡者的心理及社會需求。

第四，在社會創新的面向上，目前無論西屯區或整體的高齡長照支持體系，在推動上都出現許多問題，包括資源投入不足、參與人力不足、專業程度不足、整合協調不足等等因素，有待透過更多創新性的方法，並以在地化實際的需求為基礎，才能從根本面解決高齡照顧的問題。如何更清楚的了解高齡者的心理及社會需求，也深入理解現有社區照顧體系的盤根錯節問題背後的脈絡，並應用社會創新、社會設計的理念，喚起更多社區民眾有意願參與，也能更有效的連結各項

內外部資源、更有組織性的運作，才能務實的逐步解決在高齡照護的問題。

