弘道老人福利基金會

CHEERS with Hondao

弘道30與你柑杯　銀向永續未來

2024 年弘道永續報告書

Hondao Senior Citizen's Welfare Foundation
Sustainability Report

序言
02 封面故事
03 關於報告書
04 董事長的話

第一章 三十而立
06 基金會介紹
08 發展大事紀
11 服務與影響力
19 閃耀時光

第二章 永續管理
22 永續願景
24 永續管理
33 永續承諾

第三章 誠信治理
37 組織架構
38 願景領導 分層管理
41 外部參與 擴大協作
42 健全營運 踏實治理

第四章 人才續航
49 友善職場
52 人才發展
55 薪酬制度
56 權益福利
59 職業安全

第五章 創新服務
64 服務品質與成效
69 弱勢照顧與支持
73 促進高齡自主
80 友善高齡與社會共融

第六章 綠色友善
89 回顧過去
90 永續行動

第七章 超高齡社會的永續之旅
96 攜手各界邁向2030
98 柑謝有你 未完待續

附錄
99 GRI準則對照表
101 查證聲明書
102 相關資訊與連結
103 致謝

歡迎打開這本書，
邀請你與我一起銀向永續之旅

我們是充滿熱情的大弘人，身穿溫暖活力的橘色制服，
在大街小巷間穿梭，將愛與陪伴送到每個角落。
化身為可愛的「柑仔」，一起迎接弘道30週年

嗨，親愛的朋友，謝謝你翻開這本報告書。
想像此刻的你，正跟我們一樣，手中捧著一杯熱柑茶，準備開啟溫暖的對話。弘道滿30歲了！從陪伴第一位高齡者開始，我們不只是提供服務，更一次次與大家一同思考：「什麼是我們真正期待的老後？」、「我們能如何陪伴長者安心生活，並支持他們去做自己想做的事？」這段傾聽與陪伴的旅程，也一步步形塑出我們實踐美好生活的方式。

因此，這次報告書的封面，我們特別以「與你柑杯，永續之旅」為設計主軸，象徵彼此溫暖相伴的關係。就像阿公阿嬤常說的那句話：「有你真好。」我們也想和每位支持我們的人，一起舉杯慶祝過去的旅程，更約定一起繼續成為高齡者探索精彩人生的旅伴。

你可能會發現，這本報告書在用詞上特別用心。因為我們相信，語言不僅傳遞訊息，更形塑理解與價值。我們秉持以人為本、平等尊重的理念，在描述服務對象時，除了因應情境或計畫名稱使用「長輩」、「阿公阿嬤」等稱呼，其餘內容盡可能以「高齡者」來代表群體中相對年長的人。
而對於處於不利處境中的人，我們也努力避免標籤化，改以「相對經濟弱勢」、「生活相對困難」等表述，強調每個人都有其完整性、自主性與潛在能力。這不只是語言的選擇，更是我們實踐永續、尊重生命價值的態度。

最後，我們希望這本報告書不只是一份紀錄，
更是與利害關係人對話的橋梁。

因此，我們在部分章節的結尾，設計了「永續行動彩蛋」：以趣味、有感、可參與的方式，邀請「無論是一路同行的老朋友、關注社會議題的你，還是第一次認識弘道的你」都能一起參與其中，讓永續不只是概念，而是從閱讀延伸到生活的行動。

我們相信，每個人都是永續的力量。小小行動，也能成為改變的起點。未來的旅程還很長，邀請你，與我們一起走、一起想、一起做。

關於報告書

這是弘道的第一本永續報告書，希望能透過E(環境)、S(社會)、G(治理)呈現永續理念和重要議題的策略，並揭露我們的行動、成果與努力方向。此外，也說明我們對外部產生的影響，如何創造正面的價值或減緩相關風險。然而對於2024年的詳細服務介紹、工作報告、收支餘絀等完整資料，若有興趣進一步了解，歡迎參考弘道官網「社會責信」的內容。

編輯原則與邊界

依循GRI Standards (2021) 之準則進行書寫，並以報導原則進行編製。而使用的組織資料範圍與弘道財務報告之範疇相符，包含各服務單位、長照事業群及社會服務事業群的附屬機構。以及揭露之數據資訊以2024年全年為主，與年度財務報表一致 (2024年1月1日至12月31日)，不過，為了描述專案脈絡、成效或其他行政事項，部分資料會包含2024年以前或以後的資訊。

報告書架構

以時間為軸線，依據「過去、現在、未來」的邏輯，架構出七個章節。第一章回顧組織創立至今的發展，描繪我們的初心與演進；第二章說明永續治理的核心理念與管理方針；第三至第六章則聚焦在當年度ESG的具體實踐；第七章展望未來發展，傳遞我們持續前行的承諾。

報告書品質

本報告書所揭露之數據或資料來源係根據全會服務資訊、各類政府申報、官網公開的報告，以及與利害關係人溝通之資料等，彙整後經由各單位主管確認、董事會審閱後定版。委託國富浩華聯合會計師事務所依循GRI準則及TWSAE 3000有限等級確信標準進行查證，確保資訊揭露可靠度，第三方確信聲明書詳本報告書附錄。並且，財務數據也已通過會計師查證及簽核。

出版日期與頻率

2025年06月首次出版，下一次出版預計是2030年。在此期間，每年也會透過弘道年報定期分享年度永續發展進展與成果。

意見回饋

如對本報告書有任何指教或疑問，歡迎聯絡：

窗口｜總會執行長室 林專員　信箱｜hondao@hondao.org.tw
電話｜04-2206-0698　地址｜403臺中市西區民權路234號3樓

董事長的話｜弘道30 永續領航

今年是弘道成立30週年的重要時刻，我們不僅是在慶祝一段歷程，更是在見證願景的延續-「每位長者都能有自主與尊嚴，享有安心、精彩的老後生活」!而為了有更健康、更聰明的弘道，以至於更具能量邁向未來發展，我們從2024年開始透過ESG面向進行永續體檢，同時梳理永續藍圖，進而制定「綠色友善」、「創新服務」、「人才續航」、「誠信治理」四大永續策略，期能強化組織韌性，確保我們的使命能夠延續並發揮更深遠的影響。

2025開啟永續新篇章

秉持以人為本的服務核心，我們關注高齡者面臨的生活挑戰與未來風險，並留意近年來社會上廣受討論的議題，包括：

- 高齡心理健康支持，降低孤獨感
- 高齡人權保障，確保尊嚴與選擇權
- 極端氣候調適，包括健康與安全、服務風險、營運應變與財務衝擊
- 友善職場，勞動人權保障與身心健康
- 治理轉型，數位發展與風險管理
- 共同減碳，降低營運對環境的影響

因此，在邁向下一個五年的發展之際，我們推動永續議題調查，廣泛蒐集並了解利害關係人最重視的議題，思考可能的影響與風險，並積極尋找解決方案，使服務能夠持續創造社會價值。而我們也希望透過本報告書，與各界分享調查結果與後續行動，促進更多對話與合作。

攜手向前，打造高齡友善的永續未來

一個新的起點準備啟航，我們期許自己持續發揮高齡專業，深化與創新服務，並積極參與社會變革，讓每位長者、員工與夥伴，都能在這場永續轉型中找到自己的角色與貢獻方式。

並且，在未來的旅程中，我們將保持自省與反思：「我們的服務，能為哪些永續風險創造正面改變？」、「我們的努力，是否真正化解了挑戰？」唯有不斷創新與調適，我們才能在解決當前議題的同時，避免引發新的社會問題，讓高齡服務真正邁向永續，為每個人創造更美好的未來。

弘道30週年，不只是回顧過去，更是展望未來。衷心感謝大家的參與和支持，讓我們繼續攜手前行，打造一個友善高齡、共好互助的臺灣，「一起道老，精彩美好」!

弘道老人福利基金會
董事長　王乃弘

CHAPTER 1

三十而立

1.1 基金會介紹
1.2 發展大事紀
1.3 服務與影響力
1.4 閃耀時光

1.1 基金會介紹

/ 一起道老　精彩美好

弘道老人福利基金會(以下簡稱弘道)前身為臺中市私立弘道老人福利基金會，於1995年在臺中光田綜合醫院王乃弘院長、弘道創會執行長郭東曜先生與老人醫院柯麗鏞院長發起下，與王乃偉、王乙鯨、王福來、林柏榕、孫得雄、陳崇德、陳國華、楊榮川等賢達共同捐助而設立，並以「聯合眾人用愛心關懷老人」這句平凡但溫暖的話，帶動起服務團隊和社會各界的助老力量，一起改變大眾對於高齡的態度。此後，因應高齡社會飛速來臨，弘道為擴大量能提供全國服務，於2010年10月改隸為全國性基金會。並且透過持續成長與突破，我們帶領團隊在三個重要時期：打底奠基期(1995-2004)、加速成長期(2005-2019)、轉型再造期(2020-2025)不斷累績經驗，尋找更好、更符合需求的服務。

在組織發展過程中，我們重視團隊的共識與文化，協助每位夥伴認同使命並成為高齡專業團隊，也一同實踐「活力、開放、勇敢、踏實」的核心價值，包含對高齡服務保有熱忱且具有正向思考；秉持中立及共好的心態，接納多方觀點；在面對各項挑戰時不畏懼挫敗、勇於創新；在各層面的工作中認真負責，持續往目標前進。

而當社會環境持續變化，我們始終用心觀察服務對象的需求、關注社區與政策趨勢，保持靈活、與時俱進的制定每個階段的策略地圖，由六大行動面向「健康老化、優質照顧、經濟安全、自我實現、友善環境、人才育成」建構服務並回應長輩需求。2024年，弘道有將近611位專業夥伴，攜手1,000多位志工，提供獨居、弱勢、失能等狀況的長輩關懷訪視、居家服務、送物資、陪伴就醫、健康促進等多元服務。

在每個人邁向老後的日子，不管何種樣貌，都有我們一起相伴，期待讓長輩享有自主、尊嚴、安心與精彩的生活，並持續發揮影響力，攜手各界共創高齡友善社會。

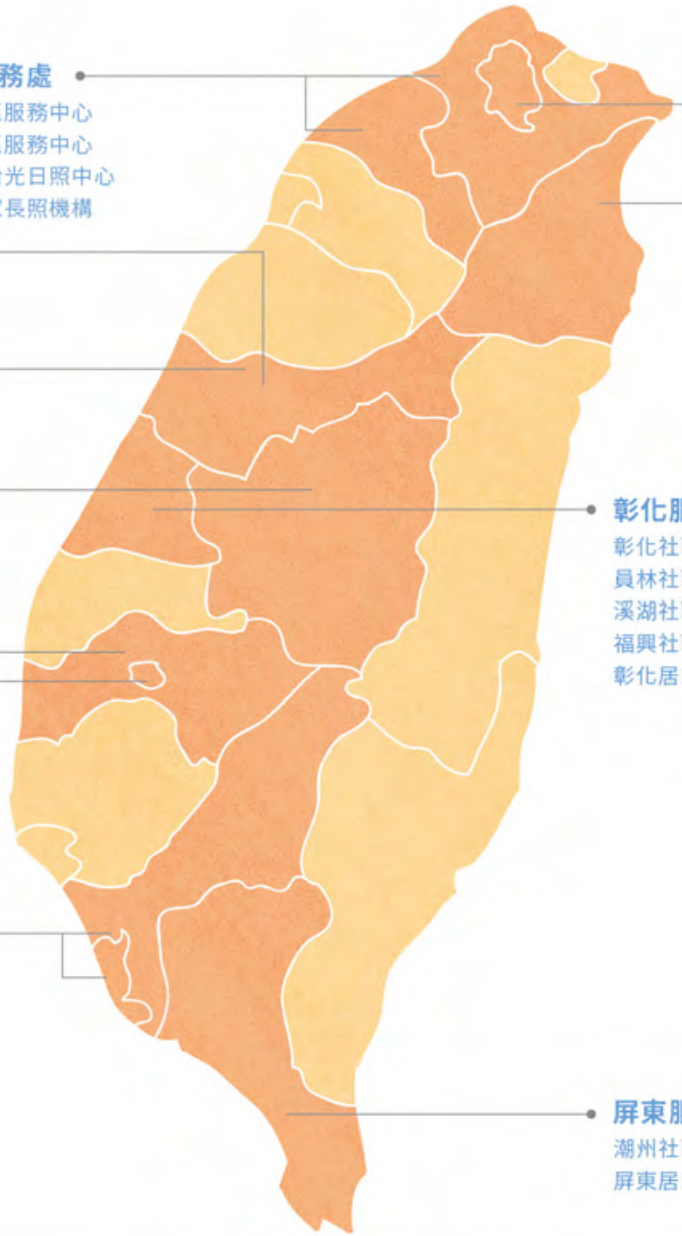
30年 成立時間

30+個 服務據點

40+種 服務項目

600+位 聘用員工

1萬+位 常年服務



新北服務處
新莊社區服務中心
桃園社區服務中心
金山老拾光日照中心
新北居家長照機構

總會
不老夢想125號/不老食光
西區老拾光日照中心

臺中服務處
西區社區服務中心
東區社區服務中心
大里社區服務中心
西屯社區服務中心
臺中第一區居家長照機構
臺中第二區居家長照機構
體能實驗室

嘉義服務處
朴子社區服務中心
大林社區服務中心
東石社區服務中心
市區社區服務中心
民雄社區服務中心
嘉義居家長照機構
不老活力中心

高雄服務處
左營社區服務中心
前金社區服務中心
高雄居家長照機構
不老食光

臺北服務處
中正社區服務中心
松山社區服務中心
五結社區服務中心
頭城社區服務中心
西松老拾光日照中心
臺北居家長照機構

彰化服務處
彰化社區服務中心
員林社區服務中心
溪湖社區服務中心
福興社區服務中心
彰化居家長照機構

屏東服務處
潮州社區服務中心
屏東居家長照機構

服務地圖

我們的總會

設立於臺中市，全國有7個服務處，而服務的範圍北從宜蘭南至屏東。為了回應長輩多元性、連續性、在地性的需求，因此服務的型態從居家到社區，服務的對象從健康、亞健康、衰弱到失智失能長輩，並且於各地設立34個志工團隊、18個社區據點、4個不老活力中心(含體能實驗室)、2個不老食光、3個日照中心、8個居家式長照機構等，主要單位與服務中心分布如圖。

備註:各服務處聯絡方式請見附錄-相關資訊與連結

1.2 發展大事紀

/ 回顧三十

我們一路走來陪伴許多長輩與家庭，也協助社區組織推動在地老化的服務，因此逐年擴展服務項目或區域，並且定期檢視高齡者的多元需求，持續關注社會趨勢的變化和創新服務。並且，為了回應內外部的挑戰，適時調整組織架構、服務模式和更新策略方向，使組織提升能力邁向ESG永續發展，支持超高齡的臺灣一起更好！每階段重要變革及里程碑，如大事紀:

打底奠基期
1995-2004

1993 臺灣老年人口達7%，進入高齡化社會時代。

1995 臺中市私立弘道老人福利基金會成立，由郭東曜先生擔任執行長，舉辦首屆「孝親表揚」推廣友善高齡文化，並舉辦橋牌賽、槌球賽，以競賽為動力，鼓勵長輩走出家門，建立社區人際網絡、養成運動習慣。

1996 成立第一個志工站「員林站」，隔年又獲維他露基金會經費支持，並邀請知名主播李艷秋女士協助推廣助老服務，開始於全臺陸續成立志工站。

1998 成立中華民國弘道志工協會，更有系統地發展助老志工，進而攜手關懷全臺各地更多長者。

1999 設立北、中、南三個服務處，擴展服務範圍，同年承接高雄市前金老人活動中心並開辦長青學苑、發展老人送餐服務。

2000 成立全國第一個老人中途之家，提供急難長輩一個臨時避風港。同年承接臺北松山老人日間照顧中心，提供失能失智長者社區式照顧。因應政府推動「加強老人安養服務方案」，受臺中市社會局委託承接西屯區居家服務支援中心，提供居家服務協助失能者得到妥善照顧，亦減緩家屬壓力居家服務。

2001 聯合國大會訂為國際志工年，政府亦於當年度公布並實行《志願服務法》。

2002 開辦「成年監護」並成為全國第一個擔任監護人的社會福利團體，關注長者生活權益保障。

加速成長期
2005-2019

2005 政府推動「社區照顧關懷據點實施計畫」，建立社區預防照顧體系。同年，林依瑩女士接任第二任執行長，帶領弘道進入成長新階段，並推動現代優質孝行系列活動。

2006 舉辦「阿公阿嬤節」，促進家庭代間交流以及倡議微孝行動。同年，於臺中太平成立第一個自辦關懷據點，並且培力其他社區組織開展銀髮體適能方案，促進長者健康。

2007 政府推動《長期照顧十年計畫》(長照1.0)。同年，弘道發起「不老騎士」活動，17位平均81歲的長者成功環臺，提倡活躍老化，鼓勵長者展開圓夢人生。

2008 推動「助老100」募款活動，於歲末寒冬提供年節服務，陪伴獨居弱勢長者過好年。並開創「全國社區照顧關懷據點大賽—阿公阿嬤健康活力Show」打造長輩夢想舞台。而研發多時的「彭祖體驗包」，更成為第一套取得臺灣專利的高齡體驗教材，並於隔年開始正式啟動「彭祖體驗」計畫。

2009 以弘揚孝道、社區照顧、不老夢想為三大核心推展多元服務。辦理「微孝營」(之後更名「國際工作營」)，邀請海內外青少年到社區短期居住，促進對長輩的認識與交流互動。因應莫拉克風災，投入災後重建並成立「屏東縣林邊鄉生活重建中心」。

2010 正式改制為全國性的「弘道老人福利基金會」。同年，「不老騎士」獲總統接見，總統更將「不老」列為高齡友善城市指標之一。也提出「銀髮健康促進360模式」，整合生理、心理與社會參與的多元服務。此外啟動「圓夢列車」計畫，串聯各行各業攜手支持長者實現夢想。

2011 為了就近提供服務且在地深耕，將服務處重新架構為臺北、新北、臺中、彰化、高雄共計5個服務處。鼓勵大眾為長輩設計正確健康操動作，展開「活力銀髮健康操大賽」。同年，「阿公阿嬤健康活力Show」也納入國民健康局(現為國健署)政策。

2012 在臺北小巨蛋舉辦「仙角百老匯」，打造國內第一個以長者為主角的大型舞台秀。同時推動「不老環台逗陣行」促進社區交流、成立「不老棒球聯盟」捲動更多棒球夢，以及「不老騎士-歐兜邁環台日記」紀錄片於各大戲院上映，傳遞不老夢想精神影響力。

2013 推行「All In One 走動式照顧服務」(簡稱AIO)，滿足全人全家的長照需求，並參與政府推出的「外籍看護工外展看護服務試辦計畫」。

2014 辦理「爺奶Color Walk」，帶動長輩的運動風潮、家庭互動與陪伴，陸續也擴大到4縣市的健走活動。同年，也關注長輩居住及安全議題，推出居家安全修繕方案。

2015 政府通過《長期照顧服務法》，提升服務專業化。同年，弘道與衛福部合辦「社區金點獎」，肯定社區據點的平民英雄長期投入社區高齡服務。

2016 辦理「長照寧靜革命研討會」開啟產官學及實務對話，促進長照轉型與創新，並提倡多元職涯發展機會，吸引年輕人投入。並與光田醫院合作試辦「微停服務」，後續成為衛福部醫院友善住院的照顧共聘、負擔減半計畫先驅。同年，李若綺女士接任第三任執行長，帶領弘道厚實專業、穩健前行，以及成立不老夢想125號，推動圓夢、中高齡就業與青銀共創。

2017 政府推動《長期照顧十年計畫2.0》(長照2.0)，弘道團隊快速接軌新制度，持續強化在地照顧服務的量能，並打造實境式教學的「長照人才培育中心」。同年，承接勞動部「外籍移工到宅指導計畫」提升照顧品質。推出夢想背包客計畫，將不老夢想精神傳遞到資源匱乏的鄉鎮。

2018 臺灣老年人口達14%，進入高齡社會時代

弘道推動care light區域整合照顧服務，打造社區支持網絡，在地化的模式使服務更加靈活。

2019 「社區金點獎」正式納入政策，持續以激勵、培育、交流擴大社區照顧影響力。同年推出不老騎士2.0版「不老騎士為愛千里」，結合長輩環島圓夢和公益倡議。與愛福家協會自日本引進「照護人有你真好」電影並於全臺公播，推廣以人為本的照顧精神。

轉型再造期

2020-迄今

2020 臺灣進入人口負成長，勞動力的結構高齡化，政府發布《中高齡者及高齡者就業促進法》，弘道持續實踐並關注銀髮就業議題；同年，進行品牌再造工程，制定策略地圖、優化品牌識別，並擴展為7個服務處，以及導入「共生社區」精神於社區培力和第三空間的服務設計，打造創新據點模式，並進駐高雄市大同社會住宅一樓，成立林投好客廳，讓不同世代共享幸福生活。

2021 行政院核定修正《高齡社會白皮書》，揭示自主、自立、共融、永續四大發展願景。同年，弘道因應疫情服務創新，研發「線上居家百寶箱」、「家庭作業本」持續提供服務不中斷。舉辦「不老電競」大賽，首次將高齡者與電競結合，激發長輩的潛能，並促進世代間的互動與溝通。發起「銀響力新聞獎」，鼓勵媒體以解決方案的角度報導高齡議題。於高雄成立「不老食光鼓山店」，發展社區型中高齡者就業模式，為長者抒解經濟壓力，並從工作中重拾自信、自尊。

2022 成立「老拾光」日照品牌，同年於新北金山開展弘道第二間日間照顧中心，並逐年於其他地區繼續開展日照。此外，於嘉義打造「不老活力中心」，營造友善的運動空間，並導入智慧化管理，促進全人健康。

2023 政府核定「高齡科技產業行動計畫」推廣高齡普惠科技，弘道也將數位與智慧科技納入發展目標，並結合外部創新導入日照中心、服務據點。同年，為守護長輩權益，啟動獨立倡導關懷服務，為機構弱勢長輩發聲。辦理「共生祭」，以「前金Well-Being」為Slogan，透過倡議展覽呈現充滿人情味的社區共生實踐。以及打造跨世代的對話舞台「爺奶萬萬說」，運用站立喜劇的方式，由長輩分享人生故事與觀點。

2024 於臺中市設立溫馨文青風的「西區老拾光日間照顧中心」，以及進駐「東區台中公園一期好宅」(社會住宅)一樓，打造兩處社區共好空間「生活實驗室」、「體能實驗室」。並且成立社會教育品牌「老教室」，推動多元的高齡友善教育服務課程。以創新的方式設計「離家出走」方案開展有意義的人生體驗、設計《時光筆記本》打破對生命議題的忌諱，陪伴熟齡和高齡者從不同角度思考人生規劃。也舉辦「共生幸福論-一起好好生活」共生社區國際論壇，邀請國內外單位進行分享，從「在地需求」、「生活期待」的角度帶大家認識共生的不同樣貌。

2025 臺灣老年人口即將達**20**%，迎向超高齡社會時代。

2025

1.3 服務與影響力

我們秉持著願景與使命，致力於建立值得信賴的高齡服務專業品牌，以策略地圖為指引，從「健康老化」、「優質照顧」、「經濟安全」、「自我實現」、「友善環境」、「人才育成」六大面向設定三年17項目標及預期成果，進而發展多元行動方案。並且，落實以人為本的理念，回應長輩需求，連結資源共創服務；透過倡議與培育，喚起社會關注，也促使更多人才和組織投入，攜手打造高齡友善的未來。

願　　景	每位長者都能有自主與尊嚴，享有安心、精彩的老後生活。
使　　命	成為幫助臺灣因應高齡社會的專業團隊： 1.以人為本發展穩定且值得信賴的優質服務 2.發揮影響力，共創高齡友善社會
核心價值	活力、開放、勇敢、踏實
行動面向	健康老化　優質照顧　經濟安全　自我實現　友善環境　人才育成

為達成服務目標，我們以社會影響力為導向
設定明確的策略並持續追蹤成效，影響力地圖（IOOI模型）如下

跨專業團隊
結合社工、照服、護理、財務、法律等多元人才以及志工，用專業和熱情，提供全方位的支持。

整合資源與夥伴關係
與政府、企業、社區組織、學術單位等建立合作關係，共同為長輩創造更多資源和機會。

運用軟硬體
建立社區服務據點、銀髮就業場域、智慧健康監測與輔助設備、社會倡議資源，打造友善高齡環境。

服務
健康老化、優質照顧、經濟安全、自我實現、友善環境、人才育成的各項議題解決方案。

倡議
高齡照顧與生活各面向有關的政策倡議。

工具
推廣議題的桌遊、紀錄片、手冊、書籍和教案。

服務創新
與時俱進的服務模式，帶動更多人一起投入也影響相關社會企業的成立。

政策影響
參與高齡及長照相關法規、政策的制訂或修訂，拉近服務對象、服務提供者與政策的距離。

友善社會
促進活躍老化，建立友善、共融、互助支持的社會氛圍和環境。

30年來觸及280+萬人次，遍及臺灣各地

身心靈更健康
健康指標和社會參與度提升，降低衰弱失能風險，促進長輩健康、減少孤獨感、生活有品質。

生活更自主有尊嚴
鼓勵發揮個人優勢，發展多元興趣、貢獻社會，提升長輩自主能力、重拾自信與活力。

家庭與社會更和諧
家庭照顧者獲得喘息，降低長照壓力。促進世代交流，讓社會對高齡的認識與態度更友善。

健康老化

依區域特色發展適切性、連續性服務
支持長輩身心健康及人際互動

自2006年開始推動體適能相關計畫，邀請運動教練與物理治療師進入社區據點，為高齡者提供體適能檢測與運動指導，增進長輩的肢體功能及日常生活功能。除了運動課程外，我們也以世界衛生組織定義的「健康」面向，包含身體、心理和社會都處於安適美好的狀態為原則，增加心理健康與社會參與的服務，陸續開展長者生命回顧、社區劇場、不老樂團、銀髮愛玩課等方案，並結合跨專業團隊提供長輩多方面支持。

同時，觀察獨居及失能長輩獲得健康資源的管道相對較少，因此透過居家趣味運動教案來培育志工與照顧秘書，陪伴長輩在家建立規律的運動習慣，並一步步協助「宅老人」走出家門。例如，設立日常小目標，如走路去市場買菜或將手舉高曬衣服，以加強運動與生活的結合。2020年面臨新冠疫情的挑戰，我們迅速將服務模式轉為線上與居家化，推出線上居家百寶箱與家庭作業本，兼顧防疫需求並減少長輩身心退化風險。

近年，從一線的服務經驗觀察及蒐集國際組織高齡指標、政策趨勢，發現若要更貼近長輩的多元需求，評估與資源的介入也需打破過往的單一議題型態。因此調整服務設計，開始建立全人健康的概念，從認知、肌力、生活功能、營養與心理社交等五面向整合評估長輩健康，並提供適切的健康促進服務或資源。此外，也逐步開展聽力保護、營養與口腔保健、認知訓練等方案，運用智慧科技，提供安全且有效的運動訓練與生理監測。更於嘉義、臺中等地設立適合友善中高齡者運動的場域，透過駐點的教練協助長輩持續訓練及健康管理。我們將持續關注健康議題，協助長輩促進健康、維持活力的生活，邁向高品質的精彩人生。

關鍵歷程

2006	開始於社區推動體適能相關計畫，重視高齡者健康促進。
2008	舉辦「全國阿公阿嬤健康活力秀」大賽，建構專屬社區長輩展現活力的舞台、促進健康的目標，並落實活躍老化精神。
2009	至荷蘭參訪長者健促模式，並與自行車暨健康科技工業研究發展中心(簡稱CHC)合作開發身體功能數據檢測。
2019	開辦居家趣味運動課程，透過居家服務、關懷訪視導入，讓運動不受場域影響。
2022	於嘉義成立不老活力中心，專為中高齡族群設計打造的運動空間和健康管理。
2023	以「長者功能評估 (Integrated Care for Older People, ICOPE)」為基礎，設計全人健康五大面向整合評估(包含:認知、肌力、生活功能、營養口牙及社會心理)，更全面關注健康議題及提供複合式服務。

服務影響力

成　　果	推動至今累計服務938,076人次
政策倡議	2008年舉辦**「全國阿公阿嬤健康活力Show大賽」**自2011年開始成為國民健康局(現為國健署)政策，由各縣市每年辦理，擴大社區參與及延續性，迄今已推動14年，累積60萬人次參賽。
社會影響	與自行車暨健康科技工業研究發展中心合作**「高齡者功能性體適能檢測」**，於2015年首創以視覺化的身體年齡數字、雷達圖，幫助長輩快速了解自己的體能狀態。持續進行到2019年，全臺共1,332位長輩參與體適能課程及檢測成效，前、後測發現長輩身體年齡比實際年齡平均年輕了1.7歲，五年期間，所有參與長輩的總年齡共計下降2,264.4歲。
出 版 品	DVD-「活力銀髮健康操大賽」系列 桌遊-「作伙來辦桌」

優質照顧

以人為本關注服務對象的多元需求
攜手跨域合作，打造有尊嚴的照顧服務模式

自成立以來，在全臺各地設立「志工站」招募及訓練志工陪伴獨居長輩，至今全國已有30個志工站與4個志工隊，分布於北至宜蘭、南至屏東的10個縣市。而社工、志工全年提供定期關懷與日常支持，例如送物資、陪伴就醫、陪伴參與社區及多元活動。這些服務不僅讓許多長輩的生活更加豐富，還能減輕孤獨感、提升幸福感。隨著社會變遷和需求的變化，我們也不斷創新服務，基於「預防照顧」的理念，透過培訓社工學習如何觀察、理解長輩的需求，並整合各種社會資源，打造社區支持網絡，在地化的模式使照顧服務更加靈活，並能因應不同區域特色設計多元化的行動。

尤其，每年歲末寒冬我們發起的「寒冬助老」計畫是一項深具感召力的倡議與公益活動。這項計畫的初衷在於讓每位獨居弱勢長輩都能感受到年節的溫暖，為長輩除舊布新、陪購物或到宅的年貨百寶車服務，也有送年菜、共享圍爐餐等，陪伴長輩安心過好年，也帶動了社會各界一同關心獨居弱勢議題，更用具體行動支持寒冬助老。

因應失智、失能長輩面臨的複雜照顧議題，我們也投入長期照顧服務，提供照顧諮詢與資源整合服務(長照A單位)、居家照顧、日間照顧、失智據點等服務，以及提供喘息、照顧訓練、資源連結等方式，陪伴家庭照顧者解決難題。然而，我們不只看見生活痛點，更關注長輩的人生期待、尊嚴與品質，因此導入舒適照顧、自立支援、認知悠能等專業模式。並鼓勵長輩持續從事「自己能做、想做的事」、體驗新事物和保持對生活的熱情，透過溫暖的服務，陪伴長輩共度美好的老後時光。

多年來，我們持續推動在地化優質照顧，以人為本為核心、跨域專業為策略，堅定地用關懷與行動影響著獨居弱勢長輩、長照家庭及社區，並且勇敢探索高齡服務模式的更多創新，也讓弘道成為臺灣高齡社會中不可或缺的正向力量!

關鍵歷程

1995	引進日本時間銀行的概念，推動「全國志工連線計畫」聯合眾人的力量互助關懷。
2013	破除長照僵化的服務提供模式，推動「All In One 走動式照顧服務(簡稱AIO)」。
2018	借鏡英國Age UK的作法，以區域服務協調者重新定位個案管理的角色。
2020	導入舒適照顧提升居家長照服務品質。
2022	導入認知悠能提升失智症照顧品質。
2024	打造更清晰的長照品牌識別，統一使用「弘道長照服務體系」對外溝通，涵蓋居家服務、日照中心、失智據點等服務。

服務影響力

行動成果	推動至今累計服務263,832人次。
政策倡議	參與高齡及長照相關政策、法規的制訂或修訂(長期照顧服務法及相關子法、長照2.0、高齡社會白皮書、老人福利法、高齡志工保險、獨老服務等)。
發布報告	2019年預防性風災調查報告 2020年社區長者就醫過程需求調查報告 2021年熟齡生活報告書 2024年外出行動暨營養餐食調查報告
出版品	書籍-《照顧秘書向前衝》 書籍-《一起在社區好好生活》 特刊-《台灣據點趴趴走》 工具-《時光筆記本》

經濟安全

從預防經濟不安全、消弭經濟困窘及促進經濟安全三大方向支持長輩基礎生活條件

看見許多長輩面臨的各種經濟安全困境，基於多年的獨居長輩關懷、弱勢個案緊急支持和成年監護服務經驗，不僅提供即時援助，也著眼於預防。我們推動經濟安全知識的普及，協助民眾提前規劃老後生活，降低老年貧窮風險。同時，鼓勵中高齡者探索新的人生舞台，延續工作或轉換職涯，創造穩定收入。為了解長輩的經濟需求與對於未來生活的期望，我們在2022年進行「樂齡金安心-經濟安全未來趨勢」問卷調查，並在2023年公布結果，據此設計「預防經濟不安全、消弭經濟困窘、促進經濟安全」的服務方案，並結合跨專業夥伴資源，以實際行動支持長輩安心生活。

在「預防」方面，優先關注詐騙、金融剝削、金融保險、監護等高齡者常見並且有急迫性的議題。對內提升服務團隊的金融素養，對外推動社會倡導，並創新推出「防詐騙」健身操進行社區宣導。此外，與金融業者合作開發以防金融剝削為主題的宣導工具，以趣味方式幫助長輩建立正確的金融觀念。2024年起，增加意定監護諮詢，幫助長輩和大眾了解如何為自己選定未來有需求時的監護人。

在「消弭」方面，有專職社工執行成年監護，並組成護理、財務、法律等多專業小組，根據需求提供生活照顧、財產管理、醫療決策等服務，確保受監護人享有安全穩定的生活品質。

在「促進」方面，致力於解決勞動力不足問題，於2016年成立「不老夢想125號」，作為中高齡就業的實驗基地，推動銀髮就業，促進青銀共融。也持續於臺中、高雄、彰化等場域探索友善、彈性的中高齡典型及非典型就業模式，截至目前，有20位平均65歲的長者參與。

關鍵歷程

1995	協助個案的急難需求，提供經費支持房屋修繕、醫療看護、安置機構等。
2000	成立全國第一個老人中途之家，提供臨時休養照護的避風港。
2002	開辦「成年監護」成為全國第一個擔任監護人的社會福利團體，近年也發展意定監護，也參與國民年金委員會為高齡者權益發聲。
2016	成立不老夢想125號，打造不老夢想、中高齡就業、青銀共融的實驗基地，並以「不老食光」作為實踐中高齡非典型就業的服務品牌。
2021	於高雄市前金區，持續推動「不老食光鼓山店」，發展以烘焙及餐食為產品，為長者創造社區裡的就業機會，亦能從工作中重拾自信自尊，並牽起人與人的互助。
2023	策略地圖制定經濟安全重點為「預防經濟不安全、消弭經濟困窘、促進經濟安全」。

服務影響力

行動成果	推動至今累計服務36,115人次、經營2處銀髮就業場域
政策倡議	參與中高齡及高齡就業、高齡社會白皮書相關政策、法規的制訂或修訂，也參與國民年金委員會為高齡者權益發聲。
社會影響	**「成年監護」**編制全國第一本工作手冊，也承接衛福部社家署委託，推出認識成年監護制度、監護輔助人等主題的文宣和影音，以及易讀版手冊，不僅使實務知識與經驗可傳承，協助相關業務的社工人員更了解服務規劃和執行，更有助於向社會大眾推廣。 **「銀髮就業」**研發多元且非典型的中高齡及高齡就業模式，協助有意願的長輩找到人生新舞台，包含餐廳、烘焙，並攜手路易莎咖啡打造銀髮友善門市。
發布報告	2022年樂齡金安心經濟安全未來趨勢調查報告書

自我實現

協助長輩發揮個人優勢及發展生活多元性獲得生活動能

在2007年攜手17位平均年齡超過81歲的長輩，花13天完成臺灣環島壯舉，並將旅程拍成紀錄片《不老騎士-歐兜邁環台日記》。此計畫用實際行動證明，不管任何年齡都有圓夢的權力和能力，點燃無數長輩的熱情，也改變了社會對高齡者的看法。2012年紀錄片播映後，不僅打破臺灣影史紀錄，風潮也從國內席捲到國際，至各地舉辦放映會、分享會，不老騎士們也曾於2013年受邀至美國分享。並且，不老精神的影像影響力持續擴大，還成為外交部介紹臺灣的影片之一，以及入圍多個國際影展及獲獎肯定。

多年來，「不老騎士」象徵高齡追夢的熱血精神並激勵更多長輩，為延續這份熱情，2019年「不老騎士」轉型為「不老騎士為愛千里」計畫，除鼓勵長輩追夢，亦邀他們擔任「獨居弱勢長輩餐食計畫」愛心大使，喚起社會對長輩用餐與健康的關注。除此之外，我們每年依長輩不同背景、專長、興趣設計「圓夢行動」，如「不老比基尼」、「不老水手」、「不老戰士」等持續陪伴長輩完成夢想。

而從協助失智爺爺一圓棒球夢的契機，我們觀察到許多人內心都有一個棒球魂，因此2012年成立全國第一個「不老棒球聯盟」，並協助社區籌組球隊、辦理賽事，至今已有19支球隊。這是少數能激發男性長輩的興趣並參與熱烈的社區活動，也為了符合中高齡者體力限制和安全，我們根據專家與教練的建議，適時調整球場規格和比賽制度，使長輩能盡興體驗。近年，隨著疫情加速了社會的數位轉型，我們推動「不老電競」計畫，陪伴長輩接觸新事物、實現電競夢。由年輕人擔任教練，與長輩並肩組隊參賽，不僅讓長輩在遊戲中收穫成就感與樂趣，更透過共同話題，促進跨世代交流與合作。

超高齡社會即將來臨，我們認為人生應在50歲起重新規劃人生下半場的新角色、找尋新意義並創造出自我的價值。自2019年起，承接嘉義市政府委託計畫成立「銀髮人才資源中心」(現為橘世代生涯發展中心)，為第三人生提供從退休前準備到退休後規劃的完整服務，涵蓋人才培育、青銀共融、課程活動、身心健康等，並透過個人諮詢協助中高齡民眾規劃人生角色轉換，開啟豐富的第三人生。

關鍵歷程

2007	首次發起「挑戰八十、超越千里－不老騎士的歐兜邁環台」。
2010	推動不老夢想圓夢列車，串聯各行各業，一起為長輩打造夢想舞台。
2012	成立國內第一個不老棒球聯盟，近年更發起跨代交流賽、臺日韓國際交流賽。
2019	協助中高齡民眾提早規劃老後生活、再創新價值，承接「嘉義市銀髮人才資源中心」(於2021年轉型「橘世代生涯發展中心」)。
2021	舉辦「不老電競」，促進跨世代共創與協助長輩在電競領域找到新舞台

服務影響力

行動成果	推動至今累計服務158,750人次
政策倡議	2010年「不老騎士」獲總統接見，總統更將「不老」列為高齡友善城市指標之一。
社會影響	**「不老騎士」**帶動民眾或組織展開高齡圓夢，讓追夢不再是年輕人專利，並捲動銀髮創新社會企業成立，包含銀享全球、古稀創意。 **「不老電競」**讓大眾看見長輩透過學習也會用電腦，甚至是暢玩電競遊戲，這項圓夢計畫也引起社會關注， 共累計227則媒體報導、24則引用，相關露出總按讚數25萬以上、總留言數3萬則以上、總分享數1.7萬則以上、總觸及數200萬次以上。
發布報告	2017年不老騎士10周年公益報告 2018年不老夢想影響力研究報告
出版品	特刊-《挑戰80、超越千里》、《不老夢想專刊》 特刊-不老夢想專刊 書、繪本、DVD-《不老騎士》 桌遊-「夢想人生」

友善環境

建立大眾高齡友善觀念,共創高齡自主的環境

為營造友善高齡環境,我們致力於推動世代共融,鼓勵並支持長輩社會參與,實現活躍老化。我們從弘揚孝道出發,透過「孝親表揚」活動傳遞家庭關懷的重要性。並且,隨著居住與生活型態改變,我們適時調整獎項,將「三代同堂表揚」擴大為「世代家庭表揚」,焦點從同住轉而重視家庭互動。也陸續新增「溫暖貼心獎」與「嶄新實踐獎」,提倡孝順就是愛的表現,而愛的形式可以充滿想像和更多創意。

此外,我們也持續研發和透過跨域合作,設計創新的社會倡議活動,促進跨世代交流。例如,辦理「仙角百老匯」,讓長輩登上臺北小巨蛋舞台,透過專業演出提升自信並活絡社區,吸引超過10萬名觀眾。發起「白髮笑容歡喜做老人」倡議,徵集萬人白髮笑容的照片,重新詮釋老化的價值。我們響應路跑風潮,舉辦首屆適合長輩的健走活動「爺奶Color Walk」,邀請各年齡層參與,從零歲到百歲皆可報名。並招募志工陪跑,確保行動不便者也能無障礙參與,打造促進青銀互動的健康活動。

近年,因應照顧人力短缺與獨居趨勢,我們推動以居民為主體的「共生社區」,從自助到互助,建立世代連結並營造宜居環境。在各地據點導入共生理念,重新設計空間、建立互動機制,讓長輩與社區共融。我們相信,高齡友善的倡議需要社會共同參與,因此透過政策倡議、新聞發佈與社群經營推廣理念,並發起「銀響力新聞獎」,鼓勵媒體報導正向高齡議題。而為了搭建新的溝通管道,使更多年輕人聽見長輩多元的聲音,我們攜手「卡米地喜劇俱樂部」舉辦「爺奶萬萬說」脫口秀,培育長輩站上舞台,以自嘲的方式分享人生故事或以幽默的角度暢談高齡議題,促進跨齡的理解、對話和反思。未來,我們將持續透過有人情味、有趣又創新的行動,建立世代連結,打造相互尊重、共融與支持的社會。

關鍵歷程

1995	舉辦第一屆「孝親表揚」活動,期待透過獲獎家庭的故事、帶領正向的友善高齡風氣。
2012	舉辦第一屆「仙角百老匯」大型舞台秀,成功創造了長輩健康樂活的社會參與機會。
2013	於國際老人日發起「萬人白髮笑容照片大募集」活動,鼓勵大家看見白髮之美。
2014	辦理專屬長輩健走活動「爺奶Color Walk」,鼓勵大眾陪伴長輩並全家一起參與。
2020	於實體據點推動「共生社區」的精神,以在地居民為主體,關注與發展「開放參與、自主價值、多代多元共融、互助網絡、永續生活」。
2021	舉辦「銀響力新聞獎」,透過媒體傳播能量,引領社會大眾以正向、多元的視角認識高齡議題。
2023	舉辦「爺奶萬萬說」,培訓素人長輩表達觀點,在歡笑中促進多世代的理解與對話。

服務影響力

成　　果	推動至今累計觸及1,244,408人次。
政策倡議	參與內政部孝行獎的評審,使表揚主題和獎項更創新,並提倡正向歡樂的微孝行動,也鼓勵溫馨貼心的世代共融。
社會影響	**「仙角百老匯」**在臺北小巨蛋共演出十屆,帶領2,814位長輩登上舞台熱力演出,並吸引超過10萬名觀眾入場觀看。更在2019年獲英國霸菱基金會選為全球80個創意高齡的經典之一,評為最激勵人心的案例,向國際展現臺灣的高齡友善文化。 **「銀響力新聞獎」**鼓勵新聞工作者關注高齡議題,並透過提出具體解方的報導,引導大眾以正向且友善的態度迎接超高齡社會。辦理至今4屆共有765件作品、近2,800人次的媒體人參與。
發布報告	2019年孝順觀念調查 2020年網路聲量十大高齡新聞調查
出 版 品	繪本-《阿虹阿道三代一家親》、《阿虹阿道三代同心圓》、《阿嬤的大眠床》、《季節洄遊的時候》、《話針畫線化成圓》、《阿嬤的草袋》 DVD-「阿公阿嬤節」系列歌曲、「幸福的地圖」、「仙角百老匯」系列、「不老超級任務—爺奶攻蛋全紀錄

人才育成

培育服務人才及團體提升相關能力
以因應社會趨勢及中高齡到高齡群體的需求

為了順應社會趨勢並滿足中高齡及高齡群體的需求，弘道積極培育高齡服務人才、協助社區相關組織提升能力。透過結合教育、資源連結及服務創新，以實踐在地安老為目標，建立社區支持長輩自主生活、增進社會參與的氛圍，並提升整體社會對長輩需求的關注與投入。

自2007年起，借鑑日本高齡教育，開發具有臺灣專利的「彭祖體驗包」，並推動「彭祖心身活-高齡者生活體驗計畫」。透過穿戴體驗，參與者能感受到視力模糊、重聽及駝背等生理退化狀態，從中反思高齡者的需求、友善設計與活躍老化的重要性，以此推廣「敬老、惜老」理念。在2024年為加速臺灣高齡友善教育推廣的深度與廣度，更成立社會教育品牌「老教室」，以多元的高齡友善服務課程，培養參與者對高齡者生活的同理心，提早認識健康預防與高齡友善的重要性。

我們長期深耕在地服務，鼓勵長輩走出家門並增加社區參與，因此響應政府的社區照顧關懷據點輔導計畫，2006年起推動「不老協力站」，協助社區照顧關懷據點發展在地長輩服務，透過資源整合和服務人才培育，實現永續發展。在2011年，更從一對一社區培力，進一步建構社區互助圈，因此成立「老人社區照顧互助聯盟（老助盟）」，結合公部門、社區及民間單位，強化資源連結，推動「互助、互惠、互享」的照顧模式，讓每個聯盟區域的老人服務更具品質，提供長輩一個共融、安心的在地安老環境。此外，也曾陸續在臺北、桃園、臺中、彰化及屏東等地承接政府委託，協助關懷據點的輔導與支持，以貼近長輩生活、社區實務及關注預防照顧議題為主軸，研發多元的培力模式，攜手據點和在地組織共同構築社區照顧網絡。

而隨著社區的服務對象與服務提供者的雙重老化，我們看見許多組織逐漸面臨發展的困境，包含照顧需求高但照顧人力很有限、潛在的服務對象不容易走入據點、未來高齡者的生活需求與期待改變等，因此，我們從2021年推動「共生型據點培力計畫」，組織專家學者及實務工作者共組教練團隊，提出共生五大重點的圖像，以社區居民為主體，關注與發展「開放參與、自主價值、多代多元共融、互助網絡、永續生活」。並透過空間優化和服務再設計的課程，培力社區志工及幹部開啟新思維、設計創新行動，使社區成為所有人一起好好生活的地方，不分年齡、群體都能找到自我價值與相互支持。

關鍵歷程

2008	第一版彭祖體驗包誕生，隔年啟動全臺的彭祖體驗推廣計畫。
2013	協助香港歷耆者公司成立推動臺港兩地高齡友善風氣。
2017	成立長照人才培育中心。
2019	舉辦彭祖10週年特展，並進行品牌再造。
2021	推動「共生型據點培力計畫」，陪伴與協力在地社區組織發展創新據點模式。
2024	成立「老教室」發展最專業的高齡友善教育服務，培育學員認識老、同理老、預防老以及幫助老。

服務影響力

行動成果 推動至今累計培育160,119人次，並協助超過7,000個合作單位提升高齡相關知識或專業技能。

社會影響 高齡友善教育服務至今，累計辦理1,676+課程場次，培育超過60,091名以上學員，重新認識老年人生理退化、情緒變化、弘揚孝道與如何助老的知識能力，進而提升學員在未來與長輩相處時的友善行為展現，為臺灣建立高齡友善的社會風氣。

1.4 閃耀時光

多年來，我們的服務績效與表現深獲肯定，除了每年長照、高齡相關計畫的評鑑成績優異，更因與時俱進、持續創新，而榮獲多項具代表性的獎項。每一次的領獎和表揚，不僅激勵全會團隊更有動力持續投入，也能與合作夥伴共享榮耀！未來，我們將繼續努力，創造更多正面價值。近三年ESG各面向獲獎與肯定，如下表:

E 環境面

年份	獎項與榮耀	獲獎單位
2023年	榮獲經濟部頒發「綠色盒餐節」《優選盒餐》	不老夢想125號
2024年	榮獲綠色餐飲指南評鑑「臺灣綠色餐廳」-綠食宣言認證	不老夢想125號

G 治理面

年份	獎項與榮耀	獲獎單位
2022年	榮獲朝邦文教基金會頒發「第四屆對話影響力獎」《金牌》	弘道老人福利基金會
2023年	榮獲林堉璘宏泰教育基金會頒發「第七屆堉璘台灣奉獻獎」《堉璘公益成就獎》	弘道老人福利基金會
2024年	榮獲財政部頒發「第22屆民間參與公共建設金擘獎」《民間團體獎公益獎》	不老夢想125號

S 社會面

年份	獎項與榮耀	獲獎單位
2022年	嘉義縣身心障礙者雙老家庭支持整合服務計畫-榮獲嘉義縣社會局評鑑「合格」	嘉義服務處
2022年	身心障礙者家庭照顧者支持服務計畫-榮獲嘉義縣社會局評鑑「合格」	嘉義服務處
2022年	嘉義縣家庭照顧者支持性服務創新型計畫-榮獲嘉義縣社會局審查「通過」	嘉義服務處
2022年	社福類志願服務運用單位業務查核暨輔導-榮獲高雄市政府社會局評鑑「特優」	高雄服務處 前金志工站
2022年	社福類志願服務運用單位業務查核暨輔導-榮獲高雄市政府社會局評鑑「優等」	高雄服務處 大寮志工站
2022年	彰化縣失智照顧服務計畫-實施品質暨考評輔導榮獲彰化縣衛生局評鑑「優等」	彰化服務處 憶耆道老服務據點
2022年	失智據點年度評鑑-榮獲嘉義縣衛生局評鑑「通過」	嘉義服務處 猿樹據點
2022年	臺北市社區整合型服務中心(A)-榮獲臺北市政府衛生局督導考核「合格」	臺北服務處
2022年	彰化縣社區整合型服務中心(A)-榮獲彰化縣衛生局評鑑「合格」	彰化服務處 彰化居家長照機構
2022年	臺中市居家式長期照顧服務機構-榮獲臺中市政府衛生局評鑑「合格」	臺中服務處 臺中第一區居家長照機構
2022年	臺中市居家式長期照顧服務機構-榮獲臺中市政府衛生局評鑑「合格」	臺中服務處 臺中第二區居家長照機構

S 社會面

年份	獎項與榮耀	獲獎單位
2022年	桃園市北區社區照顧關懷據點輔導團方案- 榮獲桃園市政府社會局評鑑「通過」	新北服務處
2022年	臺中市建立社區照顧關懷據點輔導計畫(第三區)- 榮獲臺中市政府社會局評鑑「優等」	臺中服務處 西區社區服務中心
2023年	榮獲臺中市政府運動局頒發「臺中市運動 有功團體及人員表揚」《運動推手團體獎》	弘道老人福利基金會
2023年	新北市社區整合型服務中心(A)- 榮獲新北市衛生局評鑑「優良」	新北服務處 新北居家長照機構
2023年	臺中市社區整合型服務中心(A)- 榮獲臺中市政府衛生局評鑑「優良」	臺中服務處 臺中第一區居家長照機構
2023年	臺中市社區整合型服務中心(A)- 榮獲臺中市政府衛生局評鑑「優良」	臺中服務處 臺中第二區居家長照機構
2023年	屏東縣社區整合型服務中心(A)- 榮獲屏東縣政府長期照護處評鑑「優良」	屏東服務處 屏東居家長照機構
2023年	臺北市社區式長期照顧服務機構 榮獲臺北市政府社會局評鑑「合格」	臺北服務處 西松老拾光日照中心
2023年	彰化縣居家式長期照顧服務機構- 榮獲彰化縣衛生局評鑑「合格」	彰化服務處 彰化居家長照機構
2023年	榮獲臺中市政府衛生局頒發 「金照獎」《卓越A單位第一名》	臺中服務處 臺中第一區居家長照機構
2023年	彰化縣失智照顧服務計畫-實施品質暨考評輔導 榮獲彰化縣衛生局考評「優等」	彰化服務處 憶耆道老服務據點
2023年	榮獲衛生福利部頒發「社區金點獎」 《金點之星(團體獎)》	臺中服務處 福氣長青快樂學堂
2023年	屏東縣社區照顧服務支援中心服務計畫(屏中區) 榮獲屏東縣政府社會處評鑑「92.85分」佳績	屏東服務處
2023年	榮獲中華民國老人福利推動聯盟頒發 「老人獨立倡導服務方案優良人員及單位表揚」 《業務執行社會福利團體獎》	嘉義服務處

年份	獎項與榮耀	獲獎單位
2023年	承辦嘉義市政府社會處 「嘉義市橘世代生涯發展中心」計畫， 榮獲衛生福利部國民健康署頒發 「健康城市暨高齡友善城市獎」《共老獎》	嘉義服務處 市區社區服務中心
2023年	屏東縣祥和計畫志願服務隊- 評鑑暨績優團隊選拔(屏南場) 榮獲屏東縣政府社會處評鑑「優等」	屏東服務處
2023年	屏東縣老人保護個案後續追蹤及創傷支持服務方案- 榮獲屏東縣政府社會處評鑑「優等」	屏東服務處
2024年	榮獲新北市政府衛生局頒發 「第一屆長照卓越獎」《團體卓越獎-複合型服務中心組》	新北服務處 新北居家長照機構
2024年	新北市居家式長期照顧服務機構- 榮獲新北市政府衛生局評鑑「合格」	新北服務處 新北居家長照機構
2024年	新北市社區式長期照顧服務機構- 榮獲新北市政府衛生局評鑑「合格」	新北服務處 金山老拾光日照中心
2024年	臺中市建立社區照顧關懷據點輔導計畫(第三區)- 榮獲臺中市政府社會局評鑑「優等」	臺中服務處 西區社區服務中心
2024年	彰化縣失智照顧服務計畫-實施品質暨考評輔導 榮獲彰化縣衛生局考評「優等」	彰化服務處 憶耆道老服務據點
2024年	臺北市社區整合型服務中心(A)- 榮獲臺北市政府衛生局評鑑「優良」	臺北服務處
2024年	彰化縣社區整合型服務中心(A)- 榮獲彰化縣衛生局評鑑「通過」	彰化服務處 彰化居家長照機構
2024年	榮獲IASE國際永續教育協會頒發 「IMPACT國際教育影響力獎」《社會影響力組》	弘道老人福利基金會 老教室
2024年	榮獲中華民國信託業商業同業公會表揚 「與信託業合作創新及推廣信託」《績優機構團體》	弘道老人福利基金會

CHAPTER 2

永續管理

2.1 永續願景　2.2 永續管理　2.3 永續承諾

2.1 永續願景

在超高齡時代的浪潮下，弘道致力成為幫助臺灣應對高齡社會挑戰的專業團隊。我們承諾在永續經營中展現組織責任(Governance)，促進社會共好(Social)、推動環境共榮(Environment)，並發揮高齡影響力。我們以聯合國永續發展目標(SDGs)為指導方針，結合專業與價值，聚焦消除貧窮、消除飢餓、健康福祉、減少不平等及永續城市等目標，並持續關注氣候行動，以可在高齡服務中落實的具體措施，貢獻社會進步並促進綠色友善環境。我們將運用ESG評估來監測並優化組織整體表現，建構組織長遠發展並穩健成長，攜手社會各界共創高齡美好生活。

而作為高齡社福服務的行動者、創新者、倡議者，我們秉持「一起道老精彩美好」的願景，透過優質服務、跨域創新、政策及社會倡議，提供高齡者生活的全方位支持。在跨部門、跨領域的合作過程，我們串聯社會各界資源，例如政府、企業、非營利組織、學術及研究機構、社區等單位，以及跨專業人才、社會大眾，形成多元利害關係人的協作網絡，攜手為弱勢、獨居、失能長輩提供關懷訪視、健康促進、居家服務、緊急支援等多樣服務。

與此同時，我們不僅關注服務對象的福祉，也重視員工發展，營造學習成長的友善工作環境，並積極培養並留任優秀的專業人才，以及打造溫暖安心、開放對話的組織文化。而在組織營運中，我們以專業、誠信和透明原則，推動內部管理及財務制度，確保社會捐助得到有效運用並符合各界期望。

當然，除了關注人與人的福祉，我們也深知人與環境的相互影響越大越大、不容忽視，所以同步重視環境友善與節能減碳，努力減少營運中的碳足跡，與大眾一同支持可持續的未來。

願景

每位長者都能有自主與尊嚴，
享受安心精彩的老後生活

核心價值

活力、開放、勇敢、踏實

使命

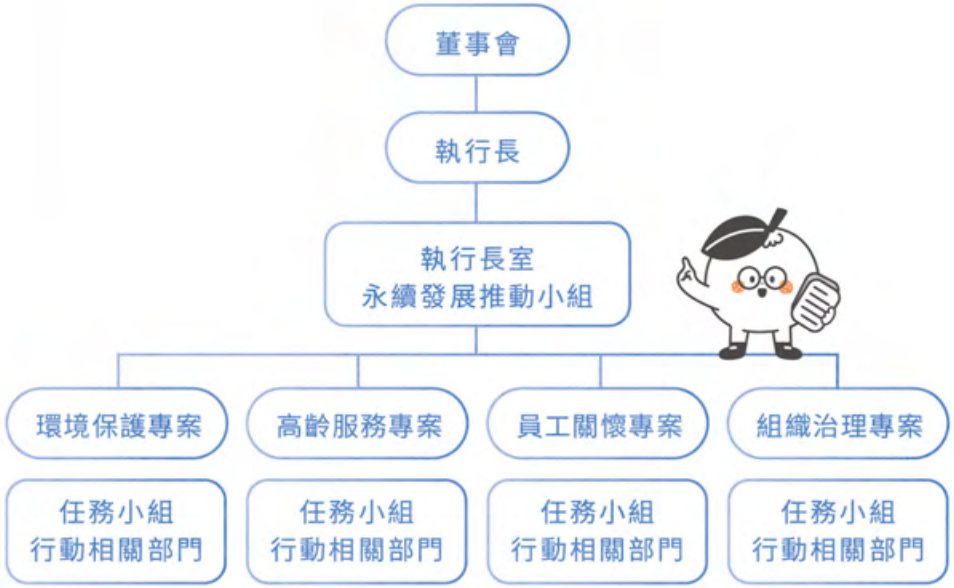
成為幫助臺灣因應高齡社會的專業團隊：
1.以人為本發展穩定且值得信賴的優質服務。
2.發揮影響力，共創高齡友善社會。

面向	Environment 環境保護	Social 社會關懷	Governance 組織治理
SDGs 永續發展目標	13	高齡服務：1、2、3、4、8、10、11、16、17 員工關懷：4、5、8、10	8、16、17
重點策略	**綠色友善 減碳減廢、環境共榮** 觀察到氣候變遷對於每一個人生活的衝擊，因此在推動服務永續過程也努力節能減碳，為環境保護盡一份心力。	**創新服務 以人為本、社會共好** 關注高齡者不同需求，提供專業服務、連結資源，並從六大面向「健康老化」、「優質照顧」、「經濟安全」、「自我實現」、「友善環境」、「人才育成」，推展多元行動，實踐在地安老。	**人才續航 成長發展、職場友善** 打造友善職場，透過推動「多元、平等、共融」的組織文化，使員工能安心工作。並且重視學習成長、職涯發展，讓人才發揮所長、創造工作價值，提升續航力。	**誠信治理 穩健發展、安心經營** 建立清晰的願景、落實誠信經營與管理制度，強化大眾的認同感、信任感；並且妥善運用資源、積極攜手各界夥伴共同合作，擴大正面影響力，促進組織長期發展。

\\ 以高齡生活永續為願景，實踐ESG永續行動 //

2.2 永續管理

為了將永續願景落實於組織營運，我們在執行長室中成立永續發展推動小組(以下簡稱永續小組)，最高治理層為董事會，永續小組召集人由執行長擔任，直接帶領永續小組統籌全會組織治理、高齡服務、員工關懷與環境保護的策略發展和監督管理，並透過專案工作會議追蹤與討論各項行動方案，同時由永續小組主責擔任溝通窗口，協助會內跨組溝通與協作、會內外資源整合。



永續發展推動小組架構

永續小組依據PDCA(Plan-Do-Check-Act)管理模式，推展ESG重大主題相關專案，並將永續發展策略整合於日常營運、服務發展中，分別邀請會內相關業務主責、直屬主管參與推動，一同攜手落實並改善永續行動，再由執行長透過年度會議向董事會報告全會永續專案計畫與成果。而編製永續報告書時，永續小組則負責盤點並蒐集權責相關的指標資料，在完成報告書編制工作後，由第三方進行確信或保證，經執行長檢視、呈報董事會審核通過後公開發布。

以PDCA的概念 進行永續發展專案管理

利害關係人溝通

為了讓服務更貼近需求並擴大影響力，我們多年來積極於與各方利害關係人進行對話，也維繫順暢的溝通管道，並確保其反映相關意見的權益(如家訪服務對象、定期志工會議、致電捐款人及合作單位、發放回饋問卷等)。而當我們預備規劃下一階段的永續發展方針時，需進一步鑑別最具影響力的利害關係人，以更深入了解需求並回應期待。為此，參考AA1000利害關係人議合標準進行評估，並比對其他標竿組織的經驗，鑑別出10大重要利害關係人類別，包括：服務對象、董事會、員工、志工、政府機關、企業、媒體、合作單位、捐款者、消費者。並且，依不同屬性及需求，建立多元的溝通機制，具體的方式與頻率彙整於右表(弘道的重要利害關係人說明表)。

此外，當遇到任何問題或想提供建議，可直接聯絡弘道在地的服務單位，或透過電話、官網信箱等多種管道反映意見，而達到彼此的持續交流與互動。

利害關係人	對弘道的意義	關注議題	溝通管道及頻率
服務對象	陪伴服務對象一起道老精彩美好，即是弘道存在的價值。弘道常年提供多元服務陪伴長輩及家屬安心生活，並協助社區打造更能支持在地安老的網絡。	[服務面] 促進高齡自主 服務品質與成效 弱勢照顧與支持	[定期] 實地訪視、電話訪問(每月) 滿意度調查(每年) [不定期] E-mail、電話、line 問卷或訪談、官網訊息
董事會	董事會是弘道的核心治理力量，不僅協助確保資金、人才等資源的有效運用，也推動創新並監督運作，確保組織的願景、使命得以實現。	[治理面] 品牌經營 財務穩健 利害關係人溝通與互動	[定期] 董事會議(每半年) [不定期] E-mail、電話、line，或當面拜訪
員工	員工是弘道能持續發展的關鍵的力量，以行動實踐願景和創造成果，而組織也打造友善職場並關注人才發展，確保員工安心工作、獲得成長，為彼此共創雙贏。	[員工面] 職場友善與平等 員工安全與健康	[定期] 勞資會議(每季) 小組會議、月例會(每月) 向上回饋、執行長的信(每半年) [不定期] E-mail、電話、line 、系統公告、當面溝通、申訴管道(隨時)
志工	志工是弘道的助老神隊友，長期投入獨老關懷服務，一起陪伴長者生活、協助各式活動及支援日常庶務，使組織更有能力深耕社區並創新服務。	[服務面] 弱勢照顧與支持 友善高齡與社會共融 服務品質與成效	[定期] 志工會議(每季) [不定期] E-mail、電話、line、當面拜訪
媒體	媒體是弘道推動社會議題、提升公眾認知與影響力的重要橋樑。透過報導與社群傳播，媒體能促進大眾對高齡議題的關注，進而推動政策倡議與社會創新。	[服務面] 友善高齡與社會共融 促進高齡自主 弱勢照顧與支持	[不定期] 新聞發佈、記者會採訪、社群訊息、官網訊息、宣廣平台、E-mail、電話、line

利害關係人	對弘道的意義	關注議題	溝通管道及頻率
政府機關	政府是弘道推動服務與倡議的重要夥伴，透過政策參與、法規支持、補助資源、公私協力與創新合作，使服務發展能回應高齡者需求，共構高齡友善社會。	[服務面] 促進高齡自主 友善高齡與社會共融 弱勢照顧與支持 服務品質與成效 合作與夥伴關係	[定期] 專案會議(依各專案時程) [不定期] 社群訊息、官網訊息、宣廣平台 E-mail、電話、line
企　業	以捐款、捐物或提供企業志工服務支持社福服務，是弘道永續發展的重要夥伴，透過結合高齡專業與資源輸送，促進服務穩定與創新設計，創造社會正向影響力。	[服務面] 弱勢照顧與支持 促進高齡自主 友善高齡與社會共融 [治理面] 品牌經營	[定期] 募款或合作會議(依各專案時程) 電子報(每月) [不定期] 社群訊息、官網訊息、宣廣平台 E-mail、電話、line
合作單位	不同領域、多元專業的組織，透過彼此合作，擴大高齡社福的思維，發揮各自優勢，並激發更多創新服務，是弘道長期合作的夥伴，攜手共創社會正向影響力。	[服務面] 促進高齡自主 友善高齡與社會共融 弱勢照顧與支持 合作與夥伴關係	[定期] 合作會議(依各專案時程) 電子報(每月) [不定期] 社群訊息、官網訊息、宣廣平台 E-mail、電話、line
捐款者	認同弘道的理念與行動，以經費支持各式高齡議題的關注和發展，也有助於弘道獲得穩定的資源，讓服務不中斷。	[服務面] 友善高齡與社會共融 弱勢照顧與支持 促進高齡自主	[定期] 電子報(每月)、老拾光季刊(每季) [不定期] 社群訊息、官網訊息、宣廣平台 E-mail、電話、簡訊
消費者	以行動支持不老夢想125號、不老食光鼓山店的商品和餐點，幫助弘道發展有品質、有價值的服務，並繼續關注和投入中高齡及高齡就業議題。	[服務面] 品牌經營 願景治理 利害關係人溝通與互動	[定期] 社群訊息(每月) [不定期] 官網訊息、宣廣平台

重大性分析

自2019年起，我們每3至5年進行未來策略規劃，由董事會與中高階主管根據組織願景方向，檢視社會趨勢、內外部挑戰和機會，調整策略地圖，並將目標落實於年度行動方案，積極回應社會需求，與時俱進發揮影響力。

我們依循 GRI 3 準則建立重大性分析流程(請見下一頁的流程表)，逐步篩選出組織的重大議題作為永續資訊揭露的基礎。此流程包括：了解組織脈絡、鑑別實際與潛在衝擊、評估衝擊的顯著程度，以及排定最顯著衝擊的優先報導順序。此外，也進一步評估重大議題在環境、社會(含人權)、財務層面的衝擊影響，藉此清楚識別改善機會，有助於未來永續發展策略的制定。

為確保分析的全面性，我們將重大性分析頻率設定為每五年一次，並與全會策略地圖的更新周期保持同步。透過此調查，可深入觀察服務對象需求的變化、ESG議題及外部趨勢，以及追蹤永續目標的實際進展。而下一次重大性分析預計於2029年實施，在此期間，每年也會透過日常聯繫、會議小聚、服務問卷等多元方式蒐集利害關係人的意見並且回應；同時，永續小組也將密切關注全會永續行動，並根據成效和參與者的回饋，每年將改善措施納入新年度規劃，確保永續發展策略的落實。

重大主題決定流程表

10類
鑑別利害關係人

透過 AA1000利害關係人議合標準的五大原則，並經主管會議確認，定義利害關係人類別，鑑別出 ESG 永續報告書預計溝通、互動的對象主要為內部: 董事會、員工、志工；外部:服務對象、政府機關、企業、媒體、合作單位、捐款人及消費者，共計10類利害關係人。

18項
蒐集與歸納永續議題

透過梳理弘道發展脈絡與目標、利害關係人溝通重點、高齡服務相關報導，並參考永續趨勢(SDGs目標、ESG議題)以及其他標竿企業或組織關注的議題等來源，總共蒐集45項ESG相關議題，再經由主管會議討論，最後歸納出治理、服務、員工、環境四個永續面向，共18項永續議題。

組織治理:5個　高齡服務:7個　員工關懷:3個　環境保護:3個

921份
評估與分析影響

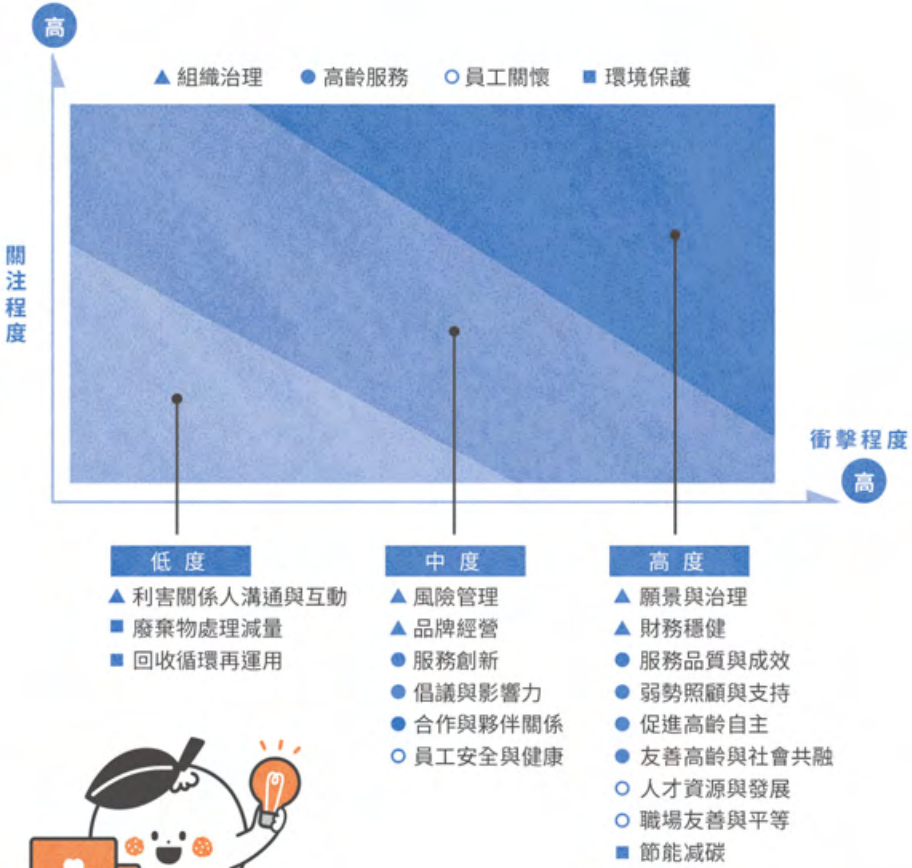
透過問卷調查，分別評估永續議題的關注度與衝擊度。調查內容包括邀請利害關係人填寫對永續議題的關心程度與提供回饋意見，共回收910份；同時邀請弘道高階主管評估各議題對營運的衝擊程度，共回收11份。藉此整合內外部觀點，辨識每個議題的重要性與影響性。

9個
確認重大主題

根據問卷結果進行重大性分析，並召開重大主題決策會議，由核心高階主管進行檢視、討論與調整，為使ESG面向(組織治理/高齡服務/員工關懷/環境保護)皆有代表的永續議題納入「重大主題」，因此經內外評估逐步確認弘道的9個重大主題，作為永續報告資訊揭露的基礎。

此外，也進一步評估重大議題在環境、社會(含人權)、財務層面的影響，協助組織清楚掌握未來的改善機會，並將重大主題納入弘道整體目標，有助於帶領團隊持續行動和朝向永續發展。

而依據內外部的評估結果製作重大性矩陣，我們將18項永續議題分級為高度、中度與低度議題，不僅有助於釐清報告書的揭露重點，也更有利於我們擬定對應的管理策略和行動。其中，高度議題計有9項、中度議題計有6項、低度議題計有3項，內容請詳見下圖:



揭露與衝擊評估

永續小組鑑別出9項涵蓋環境(E)、社會(S)與治理(G)三大面向的高度重大議題。為深化對這些議題的理解與回應，我們依循雙重重大性原則，從兩個層面展開評估：一方面檢視議題對內外部價值鏈及各類利害關係人可能造成的正負面影響；另一方面則分析議題對組織的持續服務能力與財務穩定性所帶來的風險與挑戰。並且，我們進一步從環境、社會(含人權)與財務三個面向深入剖析，作為風險預判與永續管理策略制定的重要依據。

備註：● 直接衝擊　○ 間接衝擊

面向	議題	對於弘道的意義及影響	對應GRI 準則	組織內部	價值鏈	揭露章節
S	服務品質與成效	嚴謹的服務品質管理與人權保障，確保服務使用者獲得安全、專業且尊嚴的照顧。因此，我們致力守護高齡者權益，回應需求並優化服務模式，希望能達到服務效益，也提升社會對高齡服務的信任。 **衝擊面向:社會(人權)** 【正面影響】 1.高效與創新的服務協助長輩維持健康、尊嚴與生活自主，進而減少家庭和醫療的負擔。 2.透過品質管理，提升長輩及家庭的滿意度與信任感。 【負面影響】 當品質管理不佳，可能使服務對象無法獲得穩定或適切的支持。 **衝擊面向:財務** 【正面影響】 高品質服務提升公信力，促進捐款人、企業與政府補助的長期支持，確保資源穩定。 【負面影響】 若服務成效不佳，可能削弱捐款人信心、降低政府補助機會，影響組織財務穩定與服務提供。	自訂主題	● 董事會 ● 員工 ● 志工	● 服務對象 ● 政府機關 ● 合作單位 ● 企業 ● 捐款者 ○ 消費者 ○ 媒體	第五章
S	弱勢照顧與支持	生活或經濟相對困難、資源不足的高齡者，當缺乏支援，易面臨健康惡化與社會孤立的困境。因此，我們關注弱勢照顧與支持，希望保障高齡者權益、減輕家庭與社會負擔，並實踐公平、包容與永續的高齡照顧，展現社會責任。 **衝擊面向:社會(人權)** 【正面影響】 1. 提供基本生活所需、醫療協助和心理支持，減少弱勢長輩的貧困、孤獨，提升幸福感。 2. 透過服務減輕與預防貧困帶來的危害，改善資源分配不均的現象，並促進社會公平。 【負面影響】 1. 若服務設計忽略弱勢長輩的聲音與需求，可能剝奪其選擇權，進而影響基本人權。 2.長期的援助若未結合能力培養或社區支持，可能導致部分弱勢者對服務與資源的過度依賴。	自訂主題	● 董事會 ● 員工 ● 志工	● 服務對象 ○ 政府機關 ○ 合作單位 ○ 企業 ○ 捐款者 ○ 消費者 ○ 媒體	第五章

備註:● 直接衝擊　○ 間接衝擊

面向	議題	對於弘道的意義及影響	對應GRI 準則	組織內部	價值鏈	揭露章節
S	促進高齡自主	透過健康促進、社會參與和價值貢獻，可支持高齡者維持自主生活。因此，我們重視高齡者的意願與賦能，希望陪伴他們實現「我的人生我做主」的生活模式，並持續在社會中發揮正面影響力。 **衝擊面向:社會(人權)** 【正面影響】 1.透過健康管理、技能培養與支持性社會服務，幫助長輩保持自我照顧能力，讓家庭更輕鬆、減少對外界的依賴，活得更有尊嚴。 2.自主長輩的參與度增加，能為社會帶來智慧傳承、志工服務等正面價值，促進代間的互動與學習。 【負面影響】 如果促進自主的措施過度依賴數位科技，可能對不熟悉工具或數位能力有落差的長輩形成新的障礙。 **衝擊面向:財務** 【正面影響】 當長輩能夠更自主地生活，減少長期照顧需求，不僅降低社會醫療與長照成本，也使組織能更有效分配資源，優化服務模式。	自訂主題	● 董事會 ● 員工 ● 志工	● 服務對象 ○ 政府機關 ○ 合作單位 ○ 企業 ○ 捐款者 ○ 消費者 ○ 媒體	第五章
S	友善高齡與社會共融	跨世代理解、尊重與互助，是營造高齡友善社會的關鍵。因此，我們攜手各界推動多元共融的觀念與行動，希望建立正向社會風氣，並倡議政策發展，促進更包容的制度與環境，創造讓各世代共好的未來。 **衝擊面向:社會(人權)** 【正面影響】 1.不同世代互相理解與支持，減少代間的偏見與隔閡，強化社會連結。 2.支持長輩參與社區和社會活動，展現其價值，減少孤立感。 【負面影響】 若未能妥善設計溝通方式與倡議語彙，可能無意中強化對高齡者的刻板印象（如「年老即脆弱」、「只能被照顧」等），反而侷限其多元角色與潛能發展。	自訂主題	● 董事會 ● 員工 ● 志工	● 服務對象 ○ 政府機關 ○ 合作單位 ○ 企業 ○ 捐款者 ○ 消費者 ○ 媒體	第五章

備註:● 直接衝擊　○ 間接衝擊

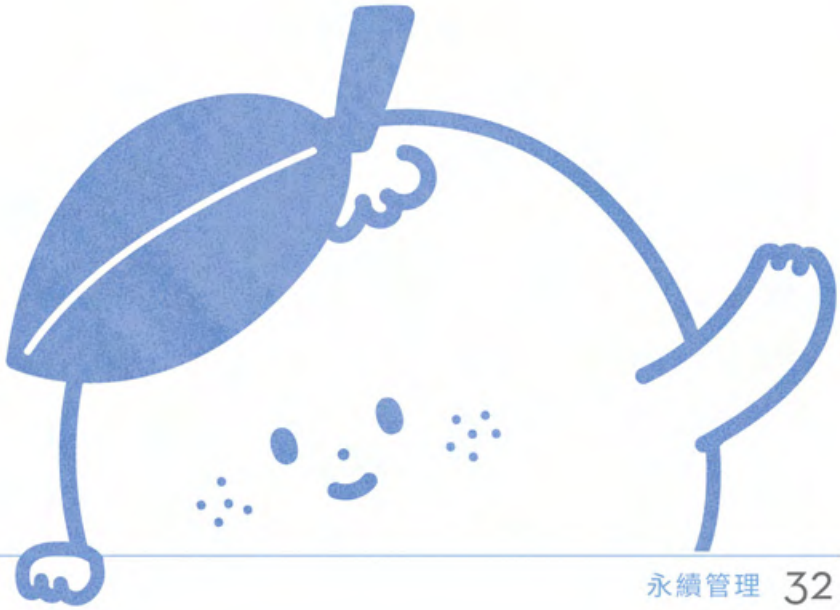
面向	議題	對於弘道的意義及影響	對應GRI 準則	組織內部	價值鏈	揭露章節
S	人才資源與發展	人才是推動高齡福祉與社會創新的核心基礎，也是組織競爭力的關鍵。因此，我們培養多元職能，提供平等且優質的職涯發展機會，希望吸引並留任具優秀的人才，確保服務的穩定性與創新能力。 **衝擊面向:社會(人權)** 【正面影響】 1.專業的人才團隊能提供優質的高齡服務，並推動創新模式，滿足不同長輩的需求。 2.在人才招募和發展過程中，確保不同性別、年齡或背景的員工享有平等發展機會。 【負面影響】 1.偏遠或資源不足地區可能因人口外移、產業集中等因素，面臨專業照顧人才難以招募與留任的困境。 2.少子女化的趨勢，可能加劇人才短缺，對高度依賴人力的服務模式構成挑戰。 **衝擊面向:財務** 【正面影響】 1.透過服務擴展與人才聘僱，創造更多就業機會。 2.穩定且優秀的團隊有助於組織提升服務績效，進一步獲得政府、企業的合作機會與資源。 【負面影響】 持續投入於人才招募、培訓與職涯發展等項目，將增加組織成本，可能對財務帶來壓力。	GRI 401 勞雇關係 GRI 403 職業安全衛生 GRI 404 訓練與教育	● 董事會 ● 員工 ○ 志工	○ 服務對象 ○ 政府機關 ○ 合作單位 ○ 企業 ○ 捐款者 ○ 消費者 ○ 媒體	第四章
S	職場友善與平等	友善職場是組織管理中的重要競爭優勢，有助於提升員工對組織的承諾與工作績效。因此，我們關注員工需求，提供工作友善、生活友善及人際友善的環境，希望創造能實現潛力、讓員工感受到尊重的職場氛圍。 **衝擊面向:社會(人權)** 【正面影響】 1.友善職場文化能減少職場壓力，提高員工的工作滿意度與幸福感。 2.幫助員工兼顧工作與家庭，確保職場平等與工作福祉的平衡。 【負面影響】 1.多元背景與年齡層的員工可能在溝通方式和工作習慣上存在差異，影響團隊合作效率。 2.促進多元文化整合需要額外資源，可能增加組織負擔。 **衝擊面向:財務** 【正面影響】 穩定的工作環境能降低員工流動率，減少人才流失成本。 【負面影響】 友善職場措施(如健康支持、更換設備等)可能增加組織成本。	GRI 405 員工多元化與平等機會	● 董事會 ● 員工 ○ 志工	○ 服務對象 ○ 政府機關 ○ 合作單位 ○ 企業 ○ 捐款者 ○ 消費者 ○ 媒體	第四章

備註:● 直接衝擊　○ 間接衝擊

面向	議題	對於弘道的意義及影響	對應GRI 準則	組織內部	價值鏈	揭露章節
G	願景與治理	清晰且完善的願景可展現組織價值並回應社會需求，並激發各界共同參與高齡服務。因此，我們致力於建立透明與高效的治理機制，確保決策責任與執行效能，希望有助於帶領組織邁向永續發展。 **衝擊面向:財務(治理)** 【正面影響】 1. 明確的願景更能制定長期策略，在ESG(環境、社會與治理)之間實現平衡。 2.令人信賴的治理與具有價值的理念，有助於持續獲得外界的資源與開創新的合作機會。 【負面影響】 健全的治理結構能確保組織在運作上的穩定性，但現今社會變化快速，若缺乏彈性和敏捷，則無法應對內外部的挑戰。	GRI2-12 最高治理單位於監督衝擊管理的角色 GRI2-22 永續發展策略的聲明	● 董事會 ● 員工 ○ 志工	● 合作單位 ● 企業 ● 捐款者 ○ 服務對象 ○ 政府機關 ○ 消費者 ○ 媒體	第三章
G	財務穩健	穩定的資金來源與資源運用效率是組織穩健長期發展的基石。因此，我們落實透明、責信與提升財務韌性的管理方式，希望確保服務穩定發展，並支持創新投入。 **衝擊面向:財務** 【正面影響】 1.穩健的財務管理展現了組織的責信與專業，提高捐款人、企業和大眾的信任，促進穩定的資源投入。 2.財務韌性策略可降低對單一收入來源的依賴，提升組織資源的穩定性。 3.有效的財務管理能優化資源配置，提高服務品質與服務發展效率。 **衝擊面向:社會(人權)** 【正面影響】 保障長輩能穩定獲得有品質的服務，並有足夠資源支持弱勢群體。 【負面影響】 若資金運用過於保守，可能導致創新資源受限，降低服務研發與實驗的機會。	GRI 201 經濟績效 GRI 205 反貪腐 GRI 207 稅務	● 董事會 ● 員工 ○ 志工	● 服務對象 ● 合作單位 ● 捐款者 ● 企業 ○ 政府機關 ○ 消費者 ○ 媒體	第三章

備註:● 直接衝擊　○ 間接衝擊

面向	議題	對於弘道的意義及影響	對應GRI 準則	組織內部	價值鏈	揭露章節
E	節能減碳	環境的永續關係到每個人(組織),而淨零碳排已成為全球趨勢。因此,我們在活動與服務過程中開始推動節能減碳,希望降低環境傷害、減少碳排放,並創造永續的生活環境。 **衝擊面向:環境** 【正面影響】 1,節能減碳措施可降低碳排放,減少對環境的影響。 2.環保行動有助於提升社會意識,促進社區與民眾共同參與。 **衝擊面向:財務** 【正面影響】 1.汰換節能設備可減少用電量,降低組織電費支出。 2.獲得具有相同永續理念和目標的企業支持,促進合作與資源共享。 【負面影響】 1.節能減碳的初期階段需要盤點現況、採購或汰換節能設備,可能增加財務壓力。 2.節能減碳涉及行為習慣的改變,可能增加培訓及溝通成本。	GRI302 能源	● 董事會 ● 員工 ○ 志工	● 合作單位 ● 企業 ● 服務對象 ○ 政府機關 ○ 捐款者 ○ 消費者 ○ 媒體	第六章



2.3 永續承諾

對於9項高度重大的議題，為了能更聚焦的有所回應，我們訂出明確的永續目標，並以年度實際的行動展開關注和管理，如下表:

ESG面向	重大議題	SDGs	策略地圖面向	組織承諾	短程目標(2025-2027年)	中長程目標(2028-2030年)	管理方式
E 環境保護	1 節能減碳	13	-	在實踐願景的過程，盡可能降低對於環境的危害，從場域經營到服務執行，以節能減碳為原則，期能創造服務與環境永續。	**1.組織內部，以總會為示範點:** (1)建立自主盤查模式和數據，從場域評估到服務活動的碳源收集 (2)推動無紙化、設備汰換及場域節能減碳相關措施，減少1%碳排放 **2.對外倡導，推動既有的服務合作及創新方案**	1.將盤查與減碳模式擴散至7個服務處，持續執行並減少3%碳排放 2.透過服務宣導節能減碳的觀念，預估影響服務對象、活動參與者共10,000人次	● 每年由執行長室統籌規劃、檢視與追蹤成效 ● 每年由執行長室製作永續成果摘要，提交董事會
S 高齡服務	2 服務品質與成效	3	優質照顧	穩定提供良好的服務，保障服務對象的權益。透過生活品質調查追蹤服務的影響，並以業務督導、教育訓練或改善計畫，持續提升服務品質與成效。	落實策略地圖的行動目標，並且做到: 1.建立或修訂服務對象的年度回饋問卷，以及納入「生活品質面向」問項 2.各服務單位皆通過評鑑的標準、成績達甲等以上	落實策略地圖的行動目標，並且做到: 1.服務對象的年度回饋問卷「生活品質面向」85%以上表示滿意。 2.各服務單位皆通過評鑑的標準、成績達甲等以上。	● 每年由社服處、事業處進行滿意度調查，並依據各計畫時程完成評鑑 ● 每年由執行長室統籌管理與追蹤，並製作永續成果摘要，提交董事會
	3 弱勢照顧與支持	1 2 3	經濟安全	長期關懷社會上的弱勢長輩，建立不遺漏任何人的支持網絡，以多元服務及連結資源維持基本需求，期能陪伴長輩安心生活。	落實策略地圖的行動目標，並且協助經濟相對弱勢的個案，100%完成基本生活項目與氣候變遷調適的需求評估。	落實策略地圖的行動目標，並且協助經濟相對弱勢的個案，80%有需求的人獲得對應的支持。	● 每年由社服處、事業處檢視規劃，並確認成效 ● 每年由執行長室統籌管理與追蹤，並製作永續成果摘要，提交董事會
	4 促進高齡自主	3	健康老化自我實現	重視長輩的意願與選擇，以陪伴取代照顧，以鼓勵促進自主。從場域到居家，協助長輩適應與接軌數位社會，以利維持生活自主性。	落實策略地圖的行動目標，並且於弘道所有的服務場域做到: 1.提供數位學習相關資源或服務 2.協助至少250位長者提升數位能力	落實策略地圖的行動目標，並協助預防照顧居家個案: 1.100%完成數位使用需求的評估 2.80%有需求的人獲得數位使用的支持	● 每年由社服處檢視規劃，並確認成效 ● 每年由執行長室統籌管理與追蹤，並製作永續成果摘要，提交董事會
	5 友善高齡與社會共融	10 11	友善環境人才育成	鼓勵長輩自我發聲，能表達自己的觀點與需求，促進不同年齡層、多元群體之間的理解與合作，以及營造平等、友善的日常參與，期能創造更具包容與互助的社會。	落實策略地圖的行動目標，並建立至少3種促進「社會共融」的發聲管道，讓高齡者能夠分享生命經驗與想法，獲得友善回應，並促進世代相互理解。	落實策略地圖的行動目標，並發布「社會共融」的政策倡議，彙整至少300位來自多元世代的具體觀點，促進社會包容與和諧。	● 每年由社服處、事業處檢視規劃，並確認成效 ● 每年由執行長室統籌管理與追蹤，並製作永續成果摘要，提交董事會

ESG面向	重大議題	SDGs	策略地圖面向	組織承諾	短程目標(2025-2027年)	中長程目標(2028-2030年)	管理方式
S員工關懷	6 人才資源與發展	4 8	-	關注人才發展制度，建立完善的選、用、育、留制度，吸引與培養優質人才，並提供多元的職涯發展機會，期能使人才充分發揮自身能力，促使雇主品牌更具吸引力。	1.以職能為基礎，提供具有系統性地規劃人力資源發展制度，確保組織的人才穩定性 2.每2年設計員工問卷調查，招募/任用/績效評核/留任制度，至少有70%的員工回饋，基金會將針對回饋內給予回應及調整作法。	1.以職能為基礎，提供具有系統性地規劃人力資源發展制度，確保組織的人才穩定性 2.每2年設計員工問卷調查，招募/任用/績效評核/留任制度，至少有70%的員工回饋，有80%的員工願意續任，離職率介於20%-25%，基金會將針對回饋內給予回應及調整作法	● 每年由總管理處檢視規劃，並確認成效 ● 每年由執行長室統籌管理與追蹤，並製作永續成果摘要，提交董事會
	7 職場友善與平等	5 10	-	秉持「多元、公平、共融」精神打造友善職場，讓不同背景的員工都感受到尊重。	回應「多元、公平、共融」精神，弘道持續透過關注「工作友善」、「生活友善」、「對待友善」規劃適宜的制度，觀念的傳遞，每2年透過問卷調查確保至少80%員工感受到被尊重。	保持資訊透明清楚，落實制度的推動，並且每2年依據問卷結果擬定改善措施，維持員工的正向評價	● 每年由總管理處檢視規劃，並確認成效 ● 每年由執行長室統籌管理與追蹤，並製作永續成果摘要，提交董事會
G組織治理	8 願景與治理	16 17	-	建立清晰的願景與完善的治理架構，凝聚團隊共識、維繫穩定運作，並由內而外展現一致的價值，期能具有高齡專業及品牌特色的影響力。	每年落實策略地圖與治理，並且定期發布永續發展的行動成果，展現高齡服務的品牌價值。	每5年更新策略地圖並發布永續報告書，確保組織發展符合高齡需求及提前預備未來趨勢	● 每年由社服處檢視規劃，並確認成效 ● 每年由執行長室統籌管理與追蹤，並製作永續成果摘要，提交董事會
	9 財務穩健	8	-	依照財務報表編製相關法規進行財務會計處理程序，符合資訊公開透明、允當表達。並且落實內部控制及稽核制度，確保財務報表未存有導因於舞弊或錯誤等，以及秉持誠信經營原則，使資源的投入發揮果效，達到財務穩健、繼續經營能力的永續目標。	落實誠信經營規範，並使董事及全體員工皆能清楚知道規範內容，共同遵守利益迴避，同時透過內部控制及稽核制度的執行，發現錯誤及潛在財務風險並即時改善。	使財務資訊能實際幫助決策者，包含看到過去決策之合理性的「回饋價值」，以及運用過去數據推估未來結果的「預測價值」。透過加強各項深化的數據分析，以利決策過程的應變與調整	● 每年由總管理處檢視規劃，並確認成效 ● 每年由執行長室統籌管理與追蹤，並製作永續成果摘要，提交董事會

而我們的18項永續議題中，除了上述的9項，另外還有6項中度重大議題，將由對應的權責單位納入日常運作與推動；另有3項低度重大議題，則由執行長室協助持續觀察未來的變化趨勢，詳見權責分工表:

中度及低度議題透過權責分工　落實推動與持續管理

分級	永續議題	權責單位	管理方式
中度	▲ 風險管理 ▲ 品牌經營 ○ 員工安全與健康	總管理處	由相對應的業務單位納入年度規劃及落實執行
	● 服務創新 ● 倡議與影響力 ● 合作與夥伴關係	社會服務處 事業發展處	由相對應的業務單位納入年度規劃及落實執行
低度	▲ 利害關係人溝通與互動 ■ 廢棄物處理與減量 ■ 回收循環再運用	執行長室	由執行長室保持關注

▲ 組織治理　● 高齡服務　○ 員工關懷　■ 環境保護

永續行動彩蛋系列

/// 彩蛋任務「我是永續之旅的一份子!」留言牆 ///

我們的永續旅程，需要每位同行者的聲音。
現在，邀請你留下屬於你的三個訊息，成為這份報告書的一部分!

請告訴我們:

- **你是誰?**
  從以下身份選單中選一個，讓我們知道你與我們的關係
  (如:服務使用者、員工、志工、合作單位、捐款者、一般民眾.....)
- **你對我們的印象是?**
  用三個形容詞 來描述我們(認真、溫暖、有創意?還是.....)
- **想對我們說的一句話**
  一段感想、一句鼓勵、或一個小建議，我們都想聽見

立即參加

掃描QR Code 回填問卷，
你的留言將成為我們永續之旅的力量。
並在組織內傳遞和分享，讓祝福激勵更多弘道柑仔人，
也讓好點子有機會啟發更多有趣的永續行動。

CHAPTER 3

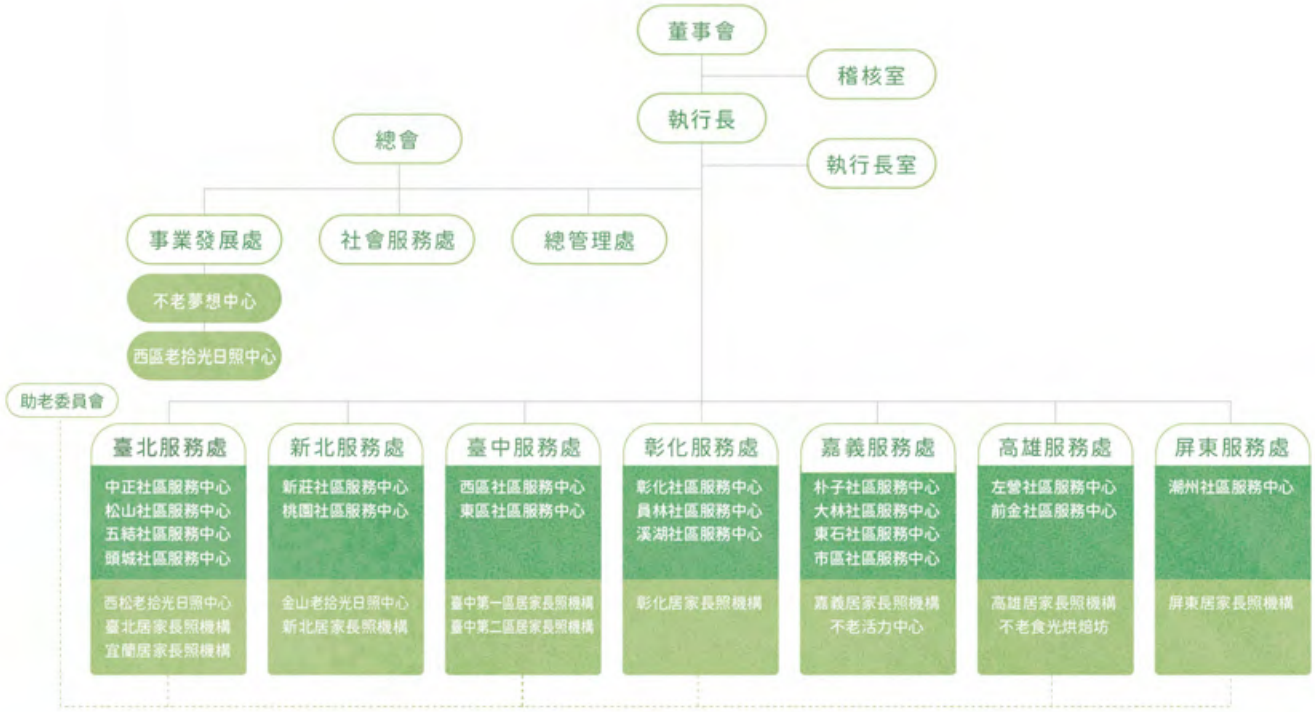
誠信治理

穩健發展 安心經營

一路走來，從4個人到600多人的組織，我們始終懷抱突破與創新的信念。從主管共識營開始，我們用對話連結彼此，打造共識與信任，建立一個促進參與、對話與思考的文化，攜手團隊迎接每一項挑戰。

從建立組織健康的跨部門合作關係，讓彼此的資源與視角得以充分整合，到邁向組織聰明的共同策略地圖，讓願景深植組織營運方針和日常，讓品牌價值在每一次溝通中綻放。治理方法的革新、提升決策與治理的品質、帶領弘道邁向更健康、更聰明的方向，走得更長久。

3.1 組織架構
3.2 願景領導 分層管理
3.3 外部參與 擴大協作
3.4 健全營運 踏實治理



在這個瞬息萬變的時代

非營利組織不僅致力於解決社會問題，更承載著穩定與信任的角色。「穩健發展、安心經營」是我們對內的堅持，也是對社會的承諾。面對日益重視透明、責信、資訊安全與詐騙防治的環境，弘道以專業態度迎接挑戰，落實誠信與守護。本章將從組織架構、願景領導、外部參與、健全營運等面向，分享相關行動和成果。

3.1 組織架構

自1995年至今，弘道透過階段性檢視組織現況和收集問題清單，持續優化架構治理的相關規劃，使組織能因應每個時期的服務發展型態和運作需求，希望能創造權責分明、加速溝通、促進合作的架構，以人有定職、物有定位、事有定規、行動有序的原則穩健運作。

並且，我們依據《財團法人法》設立董事會作為最高治理單位，向下設有執行長，並為使組織內部具有自律監督的機制，因此稽核室獨立於執行長之外。而主要的核心部門為1個總會和7個服務處：總會依據業務屬性與管理，分設總管理處、社會服務處、事業發展處；而服務處則以最能因應在地老化需求和深耕區域發展的方式，分別於臺北、新北、臺中、彰化、嘉義、高雄、屏東設立處、社區服務中心和長照機構。組織架構如左上圖所示：

3.2 願景領導 分層管理

董事會

弘道依法訂定「財團法人弘道老人福利基金會捐助章程」，在本報告書涵蓋期間皆使用中華民國109年4月20日修訂版為治理依據。而依章程所定，董事會的董事總額選聘13人，並由董事互選一人為董事長，董事長對外代表本會。而董事遴選方式為，應有現任董事總額半數以上董事出席，且經出席董事過半數之同意。並且五分之一以上的董事具有與本會設立目的相關的專長或工作經驗，而董事之間，互相具有配偶或三親等內關係的人數，不得超過全體董事的三分之一。每位董事任期為四年，連選得連任。但期滿連任之董事，不得逾改選董事總人數五分之四。

而為了最高治理單位能定期檢視組織營運及溝通服務發展，弘道每半年召開定期董事會，由執行長進行會務報告、提案討論，以利重大事項能經由董事會監督和決議；此外，當有緊急或重大議題，則會由執行長先向董事長說明現況與因應策略，並且視需求召開臨時董事會。2024年共計召開2次例行會議、1次臨時會議，討論與決議事項包含年度計畫與成果、預決算、組織架構與人員編制、內部控制與稽核報告、勸募計畫申請和結案審查....等，全年13位董事平均出席率為74.3%。

此外，為了2024年將永續發展正式放入年度工作目標，因此弘道由執行長帶領執行長室展開永續健檢及相關行動的思考，並且於高階主管會議展開專案討論，以及定期在董事會進行全會年度報告。透過董事會和主管的支持，希望帶動全會團隊從高齡服務、員工關懷、組織治理、環境保護的相關議題，逐步建構更全面的長期策略並持續成長。

第10屆董事會性別與年齡分布情形

	性別分布		年齡分布		
	女性	男性	55歲以下	55-77歲	75歲以上
人數	5	8	3	6	4
比例	38%	62%	23%	46%	31%

董事會組成

本屆為第10屆董事會，共有董事13人，背景多元包含醫療、學術、社福、建築、企業等領域，任期自2022年04月26日至2026年04月25日止。從性別結構來看，男性共有8人、女性共有5人；從年齡結構來看，最年輕者為42歲，最年長輩為94歲，如年齡與性別分布圖。董事皆為無給職之社會公正人士，義務投入公益，暫無正式績效評估機制，然而近年董事會透過各自專業與資源連結，全力支持會務發展，以及參與服務和活動，2024年共計出席15場(如:寒冬助老服務、參與募款及園遊會、不老棒球、爺奶健走、基金會內部表揚典禮...)，持續發揮董事會的角色，並維持治理品質。

職稱	姓名	現職
董事長	王乃弘	光田綜合醫院/董事長兼總院長
董　事	王志友	大將作聯合建築師事務所/設計總監
董　事	王瀞慧	1.Neftec 株式会社 董事　2.私立明道普林斯頓小學 董事
董　事	李玉春	國立陽明大學衛生福利研究所/教授
董　事	林依瑩	伯拉罕共生照顧勞動合作社/理事主席
董　事	孫得雄	中華民國衛生保健基金會/榮譽董事長
董　事	陳朝國	港洲營造股份有限公司/董事長
董　事	黃源協	國立暨南國際大學社會政策與社會工作學系/特聘教授
董　事	詹火生	弘光科技大學/專案講座教授
董　事	劉美玉	光田綜合醫院/執行長
董　事	劉禮修	劉禮修眼科聯合診所/院長
董　事	蔡世寅	金嗓電腦科技(股)公司/董事長
董　事	蔡玉堂	僑泰高級中學/董事長

核心治理團隊

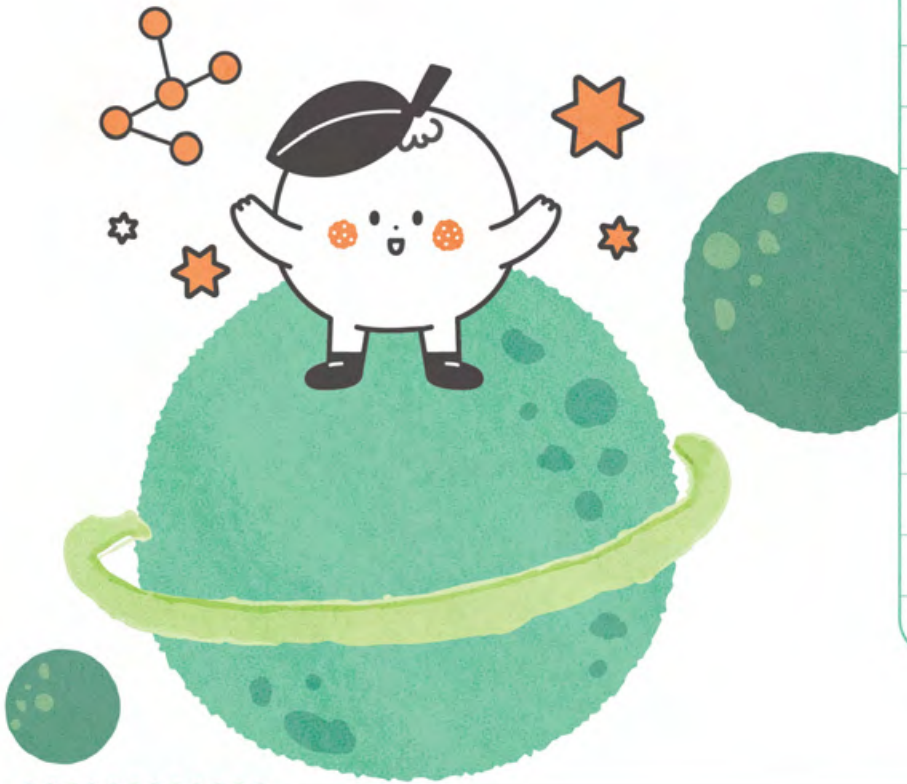
隨著服務深耕與創新發展，弘道北中南的服務區域逐漸擴大，服務項目與型態也越來越多元，為使營運更順暢、管理更快速，因此董事會聘任執行長經營會務，並依據組織架構管理決策機制，授權高階主管(包含執行長、副執行長、處長、主任)治理各項會務，達到分層分區負責、充分授權，使各單位於經營管理與服務執行、財務運用皆能維持穩定且有效率的運作。並且，我們重視資源管理、財務透明，以及為了降低法律風險、完善契約與治理機制，因而設置財務長、法務長等專門長，幫助組織更穩健發展，也維護利害關係人的權益。

高階主管對上負責、對下管理，每兩個月召開主管行政管理會議。並且，每年第三季由處長先向執行長提出全處新年度規劃報告、第四季由財務長召集全會預算審查會議，最後年底前再經董事會審核年度工作計畫及預算。並透過幹部會議、業務會議、跟訪服務、成效評估等，確保年度工作落實執行與服務品質。除此之外，主管需要延續組織共同價值觀與最佳決策，所以安排主管會議、主管教育訓練、主管共識營，並營造主動交流和合作的文化，進而提升高階主管的管理經驗與提升決策品質。

而我們也為了保持長期穩定的營運，付出許多努力，例如:高階主管每5年都會檢視組織定位、探討趨勢，一同研擬未來關注焦點與行動目標，制定具有前瞻性、創新性、清晰度且能回應願景的策略地圖。希望以願景帶領發展，不僅可提前因應外部環境的變遷，在高齡社福領域更能保持競爭力；以願景帶領團隊，不僅吸引並留住與組織價值觀相符的人才，更增強組織內部的凝聚力和創新能力；以願景打造品牌，不僅從服務展現和大眾溝通具有一致性，更能強化品牌的獨特性和影響力。

3.3 外部參與 擴大協作

我們透過加入理念、目標相近的聯盟與協會，以及參與公部門的政策相關委員會，保持跟各界的對話，也擴展與各界協作的機會，希望結合跨組織的力量，創造與推動更多高齡發展、社會倡議。弘道於2024年共加入或參與16個外部組織，如列表所示:



組織名稱	參與角色
行政院長期照顧推動小組委員會	委員
衛生福利部國民年金監理委員會	委員
衛生福利部長照品質稽核策略小組	委員
勞動部勞動力發展署中彰投分署 第四屆中彰投區勞動力發展策進諮詢委員會	委員
教育部終身學習推展會	委員
內政部土地重劃工程處性騷擾申訴調查小組	委員
國立臺灣圖書館圖書館事業研究發展諮詢會	委員
新北市政府長期照顧推動委員會	委員
高雄市政府就業促進會	委員
社團法人台灣居家服務策略聯盟	理事;政策委員會成員
社團法人台灣公益團體自律聯盟	理事
社團法人中華社會福利聯合勸募協會	團體會員
社團法人台灣社會福利總盟	團體會員
社團法人台灣自立支援照顧專業發展協會	團體會員
社團法人台灣南方社會力聯盟	團體會員
中華民國老人福利推動聯盟	團體會員

3.4 健全營運 踏實治理

財務概況

在全體團隊的投入與努力之下，弘道的營運與收支情況穩定，唯近三年分配較多比例的資源投入於開展新計畫與新場域，例如:社區式長照機構(新北金山老拾光日照、臺中西區老拾光日照)；投入以運動健身為主的不老活力中心或體能實驗室；促進社區互動及高齡就業的不老食光(鼓山店)...等。

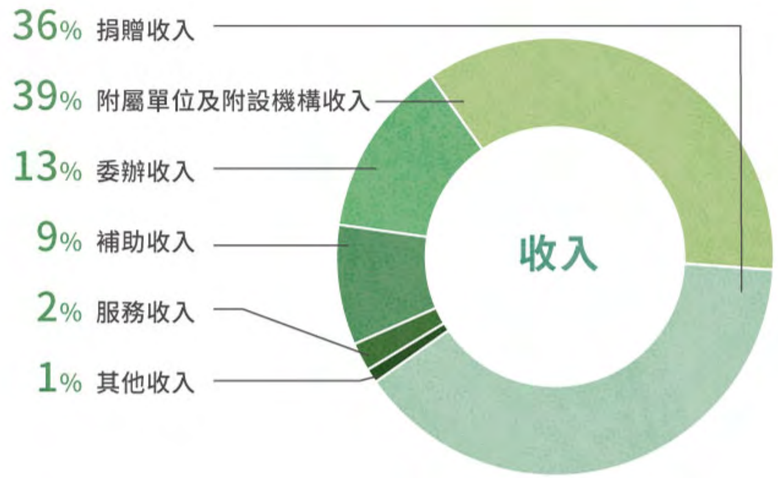
以113年度的收支狀況及分配來說，整體收入來源有來自附屬單位及附設機構收入39%，捐贈收入36%、委辦收入13%、補助收入9%、服務收入2%、其他收入1%。整體支出可區分為六大面向，健康老化7%、優質照顧63%、經濟安全4%、自我實現1%、友善環境6%、人才育成7%、行政管理支出7%，最終留存之餘絀5%。

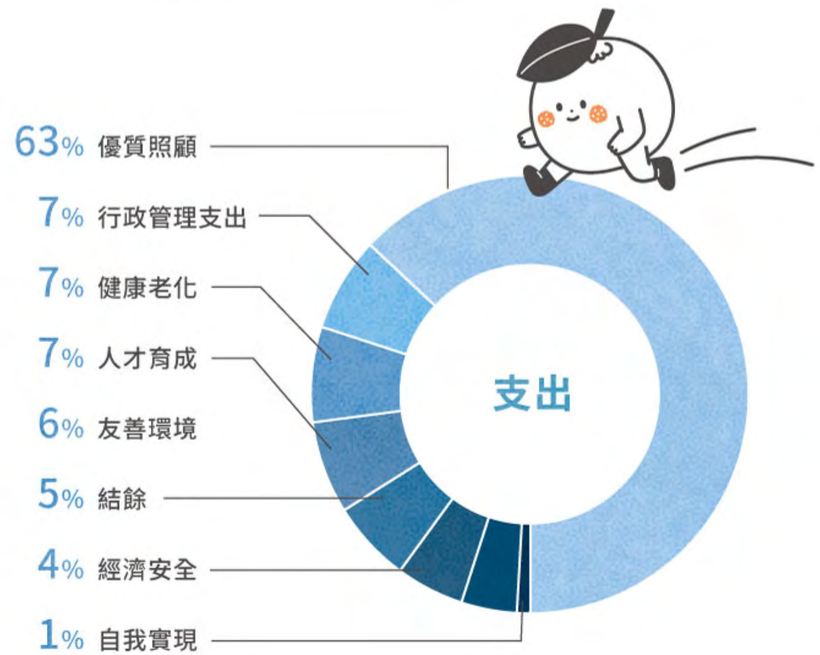
全會111-113年度財務報表

經濟價值	項目	111年	112年	113年
直接	收入	46,558	48,170	53,966
分配	業務支出	21,901	23,689	26,123
	行政支出	3,163	3,388	3,525
	附屬單位及附設機構支出	20,310	20,392	21,469
留存	餘絀	1,171	701	2,849

(單位:新台幣萬元)

全會 113年度財務分配圖





法遵與誠信經營

弘道團隊的共同核心價值之一即是「踏實」，我們承諾成為自律、遵守法規及誠信經營規範的組織。整體發展以符合財團法人法為依據，從組織營運、服務發展、資源募集等各項執行均依循主管機關(衛生福利部)公告之法規，而各服務處的服務據點，也遵守所在地縣市政府的相關規範，如:法規命令、行政規則及函釋。此外，弘道在經營各項活動或支付各項交易都依內控制度內的核決權限表分層負責，設有不同人員權限，可以避免交易事項由單一個人完成，使達到反貪腐機制。費用申請以線上方式進行簽核，採多人共同分層負責，包含了申請人在申請費用時必須經由方案主責人同意，也須經權責內的組長同意，最後須經該部門最高主管同意，倘若達到一定金額以上仍須再由執行長同意，或是交易有合約簽署則須由法務長審核同意，整體簽核程序完成後才得以轉由會計部門審核文件及憑證，進行銀行支付作業。

從董事會、主管到員工，無論在服務輸送、業務合作、募款徵信等方面，均遵守利益迴避原則，並提供檢舉信箱、專線供內部及外部人員使用。我們設立了透明且保密的檢舉管道，由法務長負責受理與處理檢舉案件。整個流程涵蓋案件的受理、調查、結果確認，以及相關文件的紀錄與保存。我們也建立了高階主管介入的特別處理機制，並訂定利益迴避規範，確保調查的公正性。為了維護誠信經營的原則，也提供安全且保密的檢舉機制，確保檢舉人的身分與檢舉內容受到嚴格保護，並保障檢舉人不會因舉報而遭受不當對待。此外，我們也設定了合理的受理標準，例如對於匿名檢舉的處理原則，以及對缺乏具體事證或可能涉及惡意指控的案件，不予受理，以防止濫訴情形發生。

而在內控制度中訂定交易達一定額度以上必須詢比議價，若有利益關係人應主動說明與廠商之關係。而針對不同的交易循環，擬訂稽核計劃及步驟，透過內部稽核檢查制度是否適當被執行、是否達到其效果和效率。當組織能即時發現內部有違反應有程序時，即時的辨識及補救找出改善缺失，將免於擴大對組織之傷害。董事會及高階管理階層重視誠信與道德價值是內部控制制度運作之根本，稽核報告及追蹤報告每年都提報至董事會，也藉由董事會運作強化監管機制，落實制度防止舞弊及貪腐。並且，近年弘道順利通過主管機關委託專業會計師事務所辦理的財團法人財務查核，健全的制度與成果獲得正面肯定，亦於2024年受邀至衛生福利部分享組織內部控制與稽核制度的實踐經驗。

稅務管理

弘道設置專業財務部門，除了依循「全國性社會福利財團法人會計處理及財務報告編製準則」進行會計帳務處理外，也依循本會會計制度及內控制度中財務會計循環，著重財務收支取具合法及合理憑證做為認列帳務之依據，並隨著法令的更新，規劃稅務或財務法規更新課程之教育訓練，使財務部門之專業能與時俱進，做好把關工作避免稅務風險。而當稅務處理有法令適用之疑慮，或接獲稅捐稽徵機關來函要求提供資料，我們均會主動與機關聯繫、回覆，並配合提交相關文件。

此外，年度稅務工作包含所得稅、營業稅，我們皆依據相關規範落實執行，例如:1.遵循「教育文化公益慈善機關或團體免納所得稅適用標準」，並委託經財政部核准為稅務代理人之會計師查核簽證申報。2.遵循「各類所得扣繳率標準」由扣繳義務人執行扣繳及列單申報該管稽徵機關。3.遵循「加值型及非加值型營業稅法 」第8條第1項第4款之免稅規定，提供社會福利勞務及政府委託代辦之社會福利勞務，以及第12款依法組織之慈善救濟事業標售或義賣之貨物與舉辦之義演，其收入除支付標售、義賣及義演之必要費用外，全部供作該事業本身之用者。

風險管理

弘道的運作型態以到宅、社區場域和活動為主，考量風險管理機制應更貼近團隊的日常運作，所以由各處最高主管擔任管理與因應的指揮官，並且依據危機事件處理原則、各項服務工作規範實施。同時，我們也設有全會的危機緊急事件通報機制，透過處長的回報，可掌握組織整體的危機處理狀況，並視需求快速啟動各項角色的協力(如:人資、法務、護理、公共溝通窗口...等)。

危機事件處理原則

1. 危機預防　盤點發展項目，區分風險分級，並擬定預防策略和預演。
2. 危機處理　服務處啟動危機小組，確定人事時地物，通報總會、應變處理與危機溝通。
3. 危機復原　危機小組查核損失，啟動服務重建。

危機處理流程

分級	低度危機 / 中度危機 / 高度危機
通報	中度:通報處長，召開危機處理小組 高度:通報執行長，召開跨部門危機處理小組
處理	由各處最高主管擔任指揮官，在地評估、決策與處理
解除	經危機小組會議判斷危機解決後，需留存事件紀錄和通知相關單位

為了確保不老食光(如:餐廳、烘焙坊)的經營，以及臺中送餐服務中央廚房的運作符合食品安全要求，我們致力於守護服務對象及消費者的健康與安全。所有相關運作均遵循食品安全法令規範，並確保透明公開相關資訊，定期登錄並更新，以保障消費者的權益，如圖所示:

登錄項目	食品業者登錄字號 名稱 場所統編(營業人統編)	地址	公司/商業登記 統一編號
餐飲場所	B-200204594-00001-5 98179269	台中市太平區宜欣路29號	財團法人弘道老人福利基金會
公司/商業登記	B-200204594-00000-4 財團法人弘道老人福利基金會	台中市西區民權路234號3樓	財團法人弘道老人福利基金會
公司/商業登記	B-198179269-00000-0 財團法人弘道老人福利基金會	台中市西區後龍里民權路２３４號３樓	財團法人弘道老人福利基金會 98179269
工廠/製造場所	E-198179269-00004-7 財團法人弘道老人福利基金會附屬不老食光鼓山店	高雄市鼓山區裕豐里華豐街57號	財團法人弘道老人福利基金會 98179269
販售場所	E-198179269-00007-0 財團法人弘道老人福利基金會附屬不老食光鼓山店 93286655	高雄市鼓山區裕豐里華豐街57號	財團法人弘道老人福利基金會 98179269
販售場所	N-198179269-00006-8 98179269	彰化縣員林市南平西街7號	財團法人弘道老人福利基金會 98179269
工廠/製造場所	N-198179269-00001-3 員林好客廳	彰化縣員林市南平西街7號	財團法人弘道老人福利基金會 98179269
公司/商業登記	B-200181818-00000-7 財團法人弘道老人福利基金會附屬不老夢想推廣中心	台中市北區新北里雙十路１段１２５號	財團法人弘道老人福利基金會附屬不老夢想推廣中心 47580612
餐飲場所	B-200181818-00001-8 47580612	台中市北區雙十路一段125號	財團法人弘道老人福利基金會附屬不老夢想推廣中心 47580612

上圖擷取自「FDA食品藥物業者登錄平台」

此外，鑑於當前數位媒體環境的快速變化，我們發現有必要加強團隊在面對突發事件時的敏捷應變與有效溝通能力。為此，我們在2024年安排了「數位時代下的媒體危機管理」課程，參與的成員包括全會處長、組長及媒體與社群夥伴。透過8場次的訓練，我們期望提升團隊的實戰經驗與危機應對技巧，並建立有效的危機應對機制，進一步促進內部合作，確保組織能迅速識別並有效應對外部挑戰。

資訊安全

弘道依循「個人資料保護法」之規範，擬定適當的管理機制，防止個人資料被竊取、竄改、毀損、滅失或洩漏。例如:因業務或服務之必要需求，而蒐集員工、志工、服務對象、活動參與者、捐款者等對象的個人資料時，均遵守知情同意原則，並將資料妥善保管於安全的環境。以及，因應近年國內的駭客攻擊事件頻傳，我們持續教育及強化安全維護，努力使每位員工都能成為資訊安全的守護者，共同防範資料洩漏、竄改或遭竊取的風險。因此，我們的關注重點與行動如下:

2021年的資安事件，成為我們資安管理的轉型契機。首先聚焦外部防範的措施，技術面加強防火牆、安裝防毒軟體、定期弱點掃描、網路惡意活動監控等核心技術，實現層層防範。

2022年展開全面的資安改造計畫，教育面強調提升全體員工的資訊安全意識，重視正確的資訊安全態度和風險預防策略。進一步培養敏銳的風險意識，讓每位員工都能辨識並及時應對潛在威脅，並且為應對各類危機建立有效的支持管道。管理面則著重於優化資料存取控制和分層分權，確保敏感資料能夠受到妥善的保護。

2023年~2024年，我們持續關注制度面、管理面、教育面，並籌備研擬《資通安全政策》，透過持續打造安全的環境和促使每個人都能落實資訊安全守護者的角色，以防止資安危機。

3.5 本章小結

我們以清晰的願景引領高齡服務發展，透過透明、公正、高效的治理機制，確保決策負責與運作穩定，推動永續成長。我們相信，願景驅動組織前進，穩健財務提供發展動能，不僅展現專業與責任，也確保高齡者獲得穩定且不中斷的服務，特別關注弱勢群體需求並提供相應支持。同時，我們強化外界信任，吸引資源與合作機會，以確保服務長期發展。而在追求財務穩健的同時，我們也積極創新，避免限制新服務的可能性。

現階段我們將先聚焦「願景與治理」與「財務穩健」，透過分階段目標持續優化，確保弘道穩健成長，邁向永續未來，重大主題目標如下圖。

	短程目標 2025-2027年	中長程目標 2028-2030年
願景與治理	每年落實策略地圖與治理，並且定期發布永續發展的行動成果，展現弘道高齡服務的品牌價值。	每5年更新策略地圖並發布永續報告書，確保組織發展符合高齡需求及提前預備未來趨勢。
財務穩健	落實誠信經營規範，並使董事及全體員工皆能清楚知道規範內容，共同遵守利益迴避，同時透過內部控制及稽核制度的執行，發現錯誤及潛在財務風險並即時改善。	使財務資訊能實際幫助決策者，包含看到過去決策之合理性的「回饋價值」，以及運用過去數據推估未來結果的「預測價值」。透過加強各項深化的數據分析，以利決策過程的應變與調整。

永續行動彩蛋系列

/// 彩蛋任務「治理決策體驗」///

邀請你擔任弘道的一日永續長，並戴上「決策者」的帽子，一起做出影響組織未來的永續選擇~

1 治理抉擇時刻

如果你是弘道永續長，你會優先推動哪一項策略？請選擇你的答案，並告訴我們為什麼最重視這一項

1.擴展服務據點　3.提升員工福利

2.投入節能系統

2 寫給我們的永續建議

你希望我們明年在哪個永續議題上做得更好？不論是環境、社會或治理面，請留下你的建議或點子。

立即參加

掃描QRCode回填問卷

就能解鎖一段感謝音檔喔!

CHAPTER 4

金柑獎是弘道的年度盛典。

每一個入圍、得獎的夥伴及團隊，每一個感謝、歡笑的時刻及感言，都是屬於大弘人的感動故事。以女性為多的社福職場，男性通常是少數。獲獎者說:「從單身到三寶爸，也經歷育嬰留停重返職場，我一待就是15年了!因為弘道勇於創新，給予挑戰與舞台;跨領域合作，可以開拓視野;組織培力，使他充滿使命感!」

身處多世代的混齡職場，獲獎者說:「我來弘道時52歲，那時候還想說有單位要這麼老的我嗎?然後今年是第11年了，以後也會繼續在這裡服務下去!」還有許多夥伴每天努力發揮專業並結合資源，用溫暖的服務設計，陪伴長輩有更精彩的老後。例如:為不方便外出又愛花草的長輩在陽台建置開心農場、協助有攝影夢的中風長輩，學習攝影、剪輯和上字幕。我們以公開的表揚，創造proud of hondao我弘道我驕傲的專屬榮耀!

4.1 友善職場
4.2 人才發展
4.3 薪酬制度
4.4 權益福利
4.5 職業安全
4.6 本章小結

人才續航

成長發展 友善職場

現在的世界正在改變

越來越多人的價值觀，從過去以薪酬為主，轉向追求工作的意義與價值。許多調查也指出，年輕世代更重視工作與生活的平衡、心理健康的支持，以及持續成長的機會。對非營利組織來說，「以人為本」不僅是對外的服務理念，也應該落實在對員工的照顧上。我們深深明白，每一位努力付出的員工，都是服務穩定延續與傳遞溫度的關鍵。在人力資源日益緊縮的時代，我們更加珍惜每一位願意同行的夥伴。如何吸引、留住，並培育這些發光發熱的人才，是我們必須用心思考、真誠回應的重要課題。

我們致力於打造一個讓員工感到驕傲的組織，能與優秀的夥伴一起工作，為社會帶來正向改變，並創造有意義、有價值的工作經驗。同時，我們也用心營造一個安心成長的職場環境，讓每位員工都能找到歸屬感，看見自己的未來。本章將從友善職場、人才發展、薪酬與福利制度、職業安全等面向，分享我們的行動與成果。

4.1 友善職場

人員結構

從招募、甄選到內部用人程序，皆以公平、公正、公開、用人唯才原則辦理。多元徵才管道讓人人都有機會良性競爭，並持續優化招募制度，除面試方式多元化外，邀約面試、錄取通知、感謝函等皆以公版方式進行通知，以建立良好品牌形象。

而人力資源制度規章以「勞動基準法」為基礎訂定，每年會依照法令修改、組織營運而隨之調整、優化，力求人資制度規範完整且合法合規，以達照顧同仁。截至2024年12月底，全會在職員工共611人(含留停人員)，其性別、年齡結構分析如下表。而弘道無非員工的工作者(如派遣工、委外人力)，亦無團體協約。

在弘道不論性別、年齡或種族，所有同仁均享有平等的學習與發展機會。此外，我們尊重原住民族的文化傳承，落實並保障原住民族群員工參與歲時祭儀的權利，設立相應假期制度，支持其依傳統節令彈性申請。截至2024年底，雇用12位具原住民身份之員工。同時我們也支持身心障礙人士就業，持續朝符合法定要求雇用人數的方向努力。

人員結構分析

人員結構-性別

年度			2022年		2023年			2024年		
類別			人數	%	人數	%	與2022年相比	人數	%	與2023年相比
同仁	男		80	13.4 %	90	15.1 %	↑	92	15.1 %	–
	女		517	86.6 %	507	84.9 %	↓	519	84.9 %	–
	總數		597	100.0 %	597	100.0 %	–	611	100.0 %	–
聘用	月薪	男	52	8.7 %	55	9.2 %	↑	59	9.7 %	↑
		女	424	71.2 %	404	67.7 %	↓	396	64.8 %	↓
		總數	476	79.9 %	459	76.9 %	↓	455	74.5 %	↓
	時薪	男	28	4.7 %	30	5.0 %	↑	31	5.1 %	↑
		女	93	15.4 %	89	14.9 %	↓	116	19.0 %	↑
		總數	121	20.1 %	119	19.9 %	↓	147	24.1 %	↑
	定期	男	–	–	5	0.8 %	↑	2	0.3 %	↓
		女	–	–	14	2.3 %	↑	7	1.1 %	↓
		總數	–	–	19	3.2 %	↑	9	1.5 %	↓

人員結構-年齡

	2022年				2023年				2024年			
	597人				597人				611人			
年齡/性別	男	女	人數	百分比	男	女	人數	百分比	男	女	人數	百分比
30歲以下	21	131	152	25.5 %	20	125	145	24.3 %	19	119	138	22.6 %
31-44歲	34	189	223	37.4 %	38	188	226	37.9 %	37	199	236	38.6 %
45-64歲	25	185	210	35.2 %	32	182	214	35.8 %	36	188	225	36.8 %
65歲以上	0	12	12	2.0 %	0	12	12	2.0 %	0	12	12	2.0 %
總數	80	517	597	100.0 %	90	507	597	100.0 %	92	518	611	100.0 %

中高齡就業支持

我們聘用174位50歲以上中高齡者(佔全會人員28.5%)擔任照顧秘書、企劃、行政、主管等職務協助助老服務的推動外，另陸續成立不老夢想125號、不老食光，作為推動高齡就業實驗基地，將近10年的營運，目前共聘僱15名銀髮就業者，平均年齡63歲，最高齡為71歲，從混齡團隊經驗中發現，人際互動圓融、深厚的社會歷練、忠誠度、穩定度高都是銀髮就業者的優勢。

另一方面，我們也觀察到，中高齡就業者會因體能退化而影響職涯穩定性。因此，我們特別關注中高齡就業支持，透過了解內部需求，結合內外部資源，推動軟硬體設計與職務再設計，並透過員工賦能、團隊文化建構和教育訓練，曾陸續更換加大型電腦螢幕、人體工學椅、護腰、吹葉機、爬梯推車、聲音擴大器、數位應用課程與安排支持角色等配套措施，營造全齡適用的平等、友善和共融的工作環境，促進穩定就業。

也為了更能因應中高齡員工的需求變化，貼近其身心狀態，我們持續觀察並動態性調整工作流程，例如:鼓勵適時休息、縮短工時、簡化SOP，協助發揮和放大優勢，提升就業成就感與自信心，並促成青銀合作，共同實現團隊目標。

↗ 提供爬梯推車，更友善中高齡就業者，外送餐點可以更省力，也降低受傷風險

流動概況

弘道在2024年度的離職率為20.6%，相較前一年度下降約5.8個百分點。根據104人力銀行最新發布的2024年《人資F.B.I.調查》顯示，企業總離職率為24.4%，且呈現逐年上升之趨勢。由此可見，我們的離職率持續改善，且低於平均值，這是一個正向的信號，顯現出弘道在人才留任方面較為穩定且具有優勢。

另外，我們也開始以職能為基礎，梳理招募、任用、培育、評核制度，期許更有系統性地規劃人才資源發展，確保組織的人才穩定性。

新進員工年齡分布(含定期契約)

年齡	性別	2022年	2023年	2024年
30歲以下	男	54	13	11
	女	14	42	45
31-44歲	男	42	11	37
	女	8	47	7
45-64歲	男	27	9	10
	女	4	34	29
65歲以上	男	0	0	0
	女	2	4	2
總數		151	160	141

(單位:人)

離職進員工年齡分布(含定期契約)

年齡	性別	2022年	2023年	2024年
30歲以下	男	17	10	11
	女	39	38	32
31-44歲	男	2	10	6
	女	52	49	35
45-64歲	男	3	2	9
	女	30	45	27
65歲以上	男	1	1	0
	女	1	5	7
總數		145	160	127

(單位:人)

4.2 人才發展

職能基準

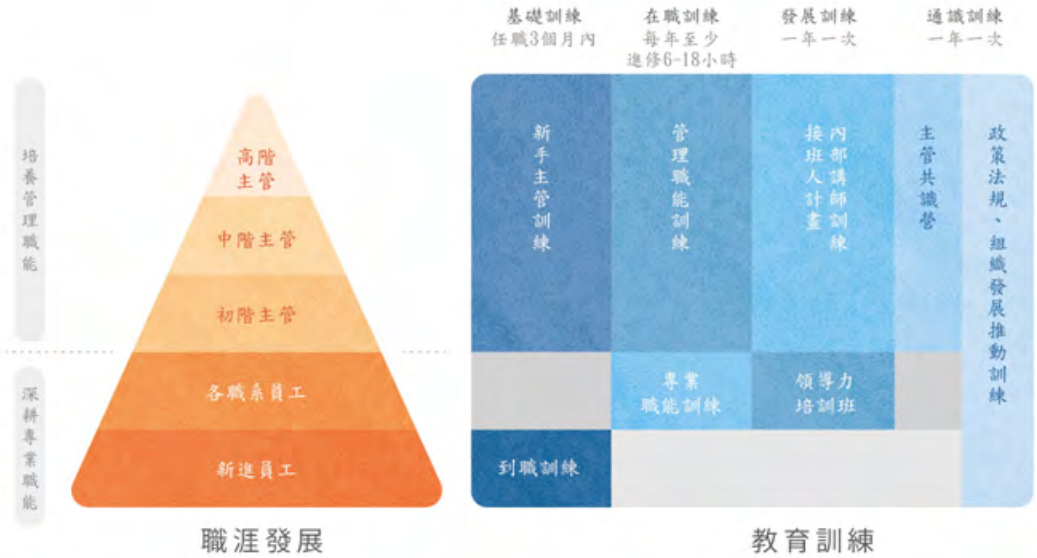
當組織規模越來越大，服務及工作項目越來越多元，我們開始思考，要達到願景需要什麼樣的人才、做什麼事情、需要哪些能力，因此自2020年弘道推動策略地圖、組織架構調整，於2022年正式成立「職能專案小組」，啟動組織的職務能力的探討和梳理，希望以職能為基礎，進行人才資源發展與規劃。我們設計職能類別，也將各項職務所需具備之知識、技能、行為加以定義，共計提出四大職能，包含核心職能、共通職能、專業職能、管理職能，並於2024年編製完成職能字典。

此字典可運用於「招募面試」、「人才發展」、「評核」、「薪酬福利」的規劃與執行，使我們更能找到合適人才並勝任其職務，也讓同仁更清晰各職務內容，有助內部合作之外，並鼓勵橫向或縱向發展。 同時，職能字典也保留彈性，每年視發展新增職務項目、定期檢視內容正確性、適用性與易讀性。

教育訓練

為了創造具有認同感、成就感、發展性的組織，並且傳遞弘道的價值觀、文化，增加凝聚力，以及提供新進、專業人員、初、中、高階管理主管完整的訓練與發展計劃。我們建構多元職涯發展管道，支持員工依專業能力與發展期待，可於原職務中深耕專業職能，亦可晉升經營管理職，發展領導才能。

每年提供培訓資源，協助員工增加業務所需的知識、態度、技能，以員工的「學習體驗」為中心，參考70/20/10 的有效學習模板，70% 在工作中學習、20% 與他人學習，10% 為安排課程中學習。同時，我們希望對於員工有完整的教育訓練與職涯發展架構，將訓練類別分為基礎訓練、在職訓練、發展訓練、通識訓練四大主軸，從新人到主管，依照各階段所需具備之能力學習模板，規劃培育方式與合適頻率，並設置必修通識課程，因應組織變革或符合政策法規所需教育，員工在完善的培育系統中得以發展自我。



訓練名稱	對象	目標
基礎訓練	各職系新進人員	幫助員工適應上手、解決最急迫的任務訓練，進而從過程中獲取成功經驗，提升適應的信心
在職訓練	各職系員工	培力員工職務所需職能，強化專業技術與能力，每年須完成各職系所需的在職訓練時數
發展訓練	經主管推薦具發展潛能者	以儲備概念，發展員工下一職等在帶領專案或團隊所需具備能量，並能於工作中實踐
通識訓練	各職系員工	因應政策推動、組織變革等需要，規劃全會或全處訓練

2024年度在職訓練員工培訓統計表

內部訓練		外部進修		整體參訓人數	訓練時數	每人平均訓練時數
參訓人數	參訓人次	參訓人數	參訓人次			
494	2,008	139	280	522	10,492.1	20.09

(一)基礎訓練

每年協助新進員工依據職務適應與建構基礎能力的需求，擬定「新人學習計畫」。2024年共有68人採多週客製化主題學習，或選擇以實務現場的見習，透過多元化方式陪伴新人熟悉組織業務、個人工作內容與工作流程、與團隊建立關係。此外，也安排「新手主管培訓」，陪伴晉升管理職的新手主管可以適應角色的變化，培養行政管理面、團隊帶領面基礎概念與技能。2024年共培育10位新手主管完成訓練，順利接軌擔任主管職。

(二)在職訓練

透過辦理「內部訓練」，或由主管推派員工參與「外部進修」培養專業或管理職能，我們以多元的方式，支持人才深化專業，2024年全體員工接受訓練的平均時數為20.09小時，訓練成果統計如左表。

(三)發展訓練

辦理「領導力培訓班」，讓員工可預備晉升三職等、儲備職務所需能量，以主題工作坊、團隊討論，設定個人成長與鍛鍊的目標，以做中學的方式進行4個月的學習、輔以決策練習、讀書會等方式拓展自身觀點、領導性格與專業職能。 2024年共辦理4場次、計21人完訓。

(四)通識訓練

因應組織發展、政策法規與趨勢，規劃「全會共同課程」，提升知能並建立一致的觀念。近年陸續推動性別友善職場、資訊安全等主題，而2024年以獨老政策與運用為主題，實體及線上課程共計辦理14場次，共計549人完訓，課程滿意程度達4.7分(滿分為5分)，認為透過課程能認識到獨老樣貌、更多的獨老政策和資源與預防措施。

並且，我們每年辦理「主管共識營」，提升全會主管策略與團隊帶領能力，近年更透過對話的方式讓主管對於組織發展有清晰的理解及共識，強化主管個人之於組織的角色功能及價值，亦有助於讓對話成為核心的組織文化，提升跨部門協作與信任感。2024年共有56位主管參與，在參與感、促成共識、能表達真實想法等三面向，滿意度皆達4分(滿分為5分)。

知識傳承與創新

為了使專業團隊好的想法及方案都有機會被看見、啟動實踐，也激發員工的思考力、創造力，我們在年初舉辦「HONDAO GOOD IDEA 」，鼓勵每個人透過敏銳細膩的雙眼以及腦中各式各樣的想法，化身靈感製造機，為服務開拓創意點子、創新設計；另外也於年底辦理「HONDAO GOOD DESIGN 」，透過分享各單位年度最佳專案，梳理服務的需求、設計思維、如何回應目標的具體作法。

2024年收到80個GOOD IDEA的投稿，經主管評選後，頒發共計13個獎項肯定員工貢獻的創意，並彙整成共享資料表，提供全會瀏覽、參考，希望激發更多創新的實際行動；此外，也於年末舉辦線上分享會，共計發表11個GOOD DESIGN，促進組織內部的交流、學習與傳承知識。

降低外流與促進內轉

避免優秀或資深人才因家庭照顧、搬遷移居或其他生涯異動而離職，以及因應自我成長或職涯轉換的需求，弘道自2024年開始規劃更完整的內部轉調機制，使員工能透過在組織內部職位上的調整，發展職涯的深度與廣度，並能透過轉調培養多元專長、促進內部人才的流動與適應，以及有助於優秀人才的留任。而轉調可於跨組別或跨處別間實施，設有兩種類型包含:自願轉調、主管推薦轉調，並且由主管協助安排學習計畫表，陪伴員工順利適應與接軌新業務。

4.3 薪酬制度

薪資概況

我們除了依勞動基準法規範聘僱員工，也設計良好的晉升及晉薪制度，依據學經歷、工作屬性與績效表現等因素進行核薪。整體而言，除了庶務工作適用基本工資外，絕大多數的職位薪資皆高於基本工資，自2022年度到2024年度平均每人每月薪資皆高於年度法定基本工資倍數1.38-1.41間。

此外，訂有「人事管理規則之薪資制度」明確劃分職等、職級，依據受雇者條件敘薪，無性別及地區的差異。同時，也規範各式獎金、加給、津貼與加班費的給予方式，從執行長到所有員工皆適用此辦法。

性別與薪酬平均數分析表

職類	女/男薪酬對比
經營管理	1.01
基金會員工	1.03
附屬單位及附設機構員工	1.02
全會	1.00

註:依據2024年12月薪資結構(含經常性薪資，不含加項及減項)計算

績效考核

為了解員工的工作績效，希望能維持品質並激勵精進，我們有制度化的考核方式。依照「人事管理規則之評核制度」，通過試用期的正職員工於每年的年中、年底皆須進行定期評核，且評核並無依性別不同而有所區別。2024年接受定期的績效評核員工人數共計557人(占全會總人數91.2%)，其中男性79人、女性478人。

各職類員工在啟動評核之前，會先依據每個人的工作任務設定合適的年度目標，此過程由主管和員工一起對焦目標和確認共識；而各項工作執行過程，主管和員工也會保持溝通、安排面談，並適時的帶領和提供支持，使其執行方向與組織發展一致；最後評核分數時，則透過自評和主管評估，共同檢視專業表現與綜合成果，並以面談方式確認評核結果。對於表現優異的員工，主管可在年度評核期核定嘉獎、加給或晉薪，並於每年的一月或七月進行調薪。若涉及薪資結構的調整，則須呈報董事會核准後施行。

退休提撥

為保障員工的勞工退休金權益，我們依勞動基準法第56條第1項規定按月提撥專戶存儲，設有新制與舊制，說明如下

新 制

依2005年7月1日起施行勞工退休金條例，並採確定提撥制(新制)，對選用該條例之員工，弘道每月負擔之員工退休金提撥率，不得低於員工每月薪資6%，亦鼓勵員工可以自提6%使退休後生活更有保障。

舊 制

勞退新制實施後員工適用該條例之退休金制度，並保留適用該條例前之工作年資(舊制)，目前臺灣銀行退休金專戶內金額已足夠有舊制年資人員申請退休金，並每年依舊制年資勞工每月薪資總額2%再匯入專戶，以確保符合該條件員工皆可以享有此福利。

4.4 權益福利

我們積極維護員工權益，並因應法規及人權議題(如:反性騷及不法侵害、工作平權、不歧視、工時、工資福利、健康與安全...等)進行相關討論與評估，同時也建立勞資雙方多元的溝通管道，能適時反映想法與回饋。並且，以扁平化的管理，著重人與人之間平等待人、同理聆聽、包容等有效溝通方式，使主管能充份了解員工想法，達到應有的對話力。

近年，為了防範職場霸凌與性騷擾等事件發生，我們訂有「不法侵害暨性騷擾申訴辦法」，每兩年辦理一次教育訓練，落實宣導並公告於人事系統。也加強勞資雙方溝通的管道與頻率及員工協助，透過定期舉辦勞資會議、向上回饋機制，以多元的溝通管道，使勞資雙方可以有效溝通與表達想法，達成勞資雙贏。

項目	管道說明	溝通次數統計
不法侵害暨性騷擾申訴信箱	電子公告欄中設置專區進行布達，設立不法侵害暨性騷擾申訴電子郵件信箱：專門用於接收員工不法侵害暨性騷擾申訴。	0件
勞資會議	勞資會議至少每三個月舉辦一次，必要時得召開臨時會議。	74次
向上回饋調查	每半年一次，提供正式的溝通管道讓員工給予直屬主管回饋，以主管的管理職能提供觀察建議，幫助直屬主管能看見自己哪些好的部分可持續發揮、也有具體成長的方向幫助團隊更好。	30則
內部公告	各項人事規章及相關辦法的更新，除了以內部信件方式通知員工，也會同步公告於人事系統，供每個人了解和查詢。	3件

為使員工安心工作，
我們在到職當日即落實勞健保、
雇主補償契約責任保險投保作業，以保障員工之
權益，並依據「人事管理規則之出勤制度」針對不同業務
需求提供不同的班別時段，供員工彈性運用工時。弘道另有訂
定「員工關懷慰問金管理辦法」給予員工因發生意外、傷病、家
庭變故等因素最及時的關懷及協助，2024年度共計47件申請
案(公務因素共計29件、員工含家屬因素共計18件)，期以提供
一個健康、快樂、安全與溫馨的工作環境予員工。

安心工作

依法設有特別休假、婚假、喪假、公假、公傷假、陪產假、產假、病假、生理假、家庭照顧假等各類假別。為落實性別平等與勞動權益保障，我們確保所有員工皆享有請假之自主權，並不因請假而影響其工作權益，男女員工均受同等重視與照顧。此外，更有優於法規假別，例如:婚假(法規為前10日才能申請，弘道則放寬為結婚前一個月和婚後三個月內皆可申請)；天然災害假(法規為未出勤得不給薪，弘道則採有薪假，使同仁安心防災避險)。

安心請假	婚假	喪假	安胎假	產檢假	陪產假	產假
2024年申請人數	12	67	3	12	2	9

安心請假	生理假	家庭照顧假	歲時祭儀假	天然災害假
2024年申請人數	100	14	6	512

為增進與員工間之交流關懷，建立溫暖和諧工作氛圍，弘道針對員工結婚、生育等喜事提供相關禮金給予祝福；針對喪事則提供奠儀金或輓聯以表達哀悼之意。此外，透過各項福利措施、活動辦理及員工旅遊補助，使員工於工作外得以舒展身心，消除工作中的忙碌與緊張。

禮金補助

二節獎金　結婚祝賀金　生育祝賀金　資深員工獎

表揚獎勵金　年終獎金　喪葬奠儀

活動節慶

員工旅遊　感恩餐會

留職停薪

我們保障員工的工作權益，設置四種留職停薪類型包含:一般留停(如:家庭照顧、服兵役)、因病留停(如:員工疾病、休養需求)、久任留停及育嬰留停。而為協助員工兼顧工作與家庭照顧的責任，一般留停申請人數為1名、因病留停申請人數為1名以及支持性別平權，無論男性、女性皆依法落實申請並核准育嬰假2024年度申請人數為18名，年度復職率為66.7%。此外，體恤資深員工的辛勞、鼓勵久任與學習發展，我們增設「學位攻讀假」2024年度申請人數為2名、久任留停申請人數為4名，只要符合服務年資滿三年且考績為甲等以上皆可申請。

員工關係促進與維繫

我們用心與員工建立好關係，希望留住好人才，因此重視員工激勵、創造榮耀感，每年主動推薦和提報政府、民間組織辦理的專業職類及資深表揚；也舉辦內部定期的頒獎，以媲美三金（金感動、金感謝、金感心）的規格，打造弘道限定「金柑獎頒獎典禮」。我們為平常努力陪伴長輩幸福生活的夥伴，也創造了一個專屬他們的榮耀舞台，以proud of hondao的理念，創造工作價值感、組織凝聚力，一起分享過去一年的辛苦點滴，也共享豐碩成果。並且，每屆設計不同驚喜，以最有溫度的方式感謝並肩前行的夥伴和成為後盾的團隊，希望給予彼此溫暖與力量，激勵每一個夥伴持續努力做對的事，全力以赴、無懼困難。

員工留停統計表

年度	2024年		
	男	女	總數
符合育嬰假申請資格人數 (A)	3	25	28
實際申請人數 (B)	1	17	18
申請率 (B/A)	33.3%	68.0%	64.3%
報告年度 原應復職人數 (C)	1	11	12
原應復職 且復職人數 (D)	0	8	8
復職率 (D/C)	0.0%	72.7%	66.7%
上一年度復職人數 (E)	0	7	7
上一年度復職 滿一年人數 (F)	0	5	5

內外部表揚

內部表揚	金柑獎	提報件數		得獎件數
		134		45
	資深員工獎	資深員工10年	資深員工15年	資深員工25年
		14	1	1
外部表揚	照服員／績優社工	全國性提報人數		得獎人數
		3		3
		各縣市提報人數		得獎人數
		25		10

4.5 職業安全

勞工健康保護

我們重視每位員工的身心健康，視其為工作安全與永續發展的重要基礎。為此，弘道優於法規，將基金會、附屬單位及附設機構的員工皆納入職場健康促進計畫，並提供多元的支持。並且，依據健康檢查年度及不同職務類別規劃完善的檢查項目，我們與優質醫療團隊合作，提供健康檢查、健康關懷、健康管理以及辦理健康促進講座。也提供個別化的健康諮詢服務、就醫建議等，協助員工有效掌握健康狀況與需求。

依據「勞工健康保護規則」，2024年度符合健康檢查條件的人數共計233人，除了安排合作醫院，並委託日安健康事業有限公司(簡稱日安公司)分析健康報告，關注異常指標和提出具體建議，作為我們規劃衛教課程、健康促進活動與宣導主題的參考。亦有導入分級健康管理制度與數據追蹤機制(如分級表)，使我們能進一步關注肥胖、心血管疾病與代謝症候群等慢性病風險，並提供相應的資源與個別支持。再者，對於納入三級、四級健康管理，以及心血管疾病中高風險之員工，更由醫師、護理師提供個別健康指導和諮詢服務。共計完成81場次，服務時數174小時，服務達137人次。所有健康服務均依循隱私與保密原則進行，致力於營造安全、信任與支持的健康促進環境。

分級	措施
二級管理	1.視情形安排面談指導及衛教 2.自我管理
三級管理	1.提供面談指導及衛教 2.建議3個月內複檢及追蹤面談 3.取得最新一次健檢數據後做重新分級
四級管理	1.提供面談指導及衛教 2.建議1個月內複檢及追蹤面談 3.視情形安排臨場服務醫師面談 4.取得最新一次健檢數據後做重新分級

健康檢查分級管理表

為了落實職業健康風險預防的原則，也由日安公司協助辨識和篩選風險個案，並推動四大計畫，2024年相關成果如右表:

計畫名稱	成果
人因性危害預防計畫[1]	追蹤具潛在風險46人，並提供對應支持
異常工作負荷促發疾病預防計畫[2]	追蹤具潛在風險88人，並提供對應支持
母性健康保護計畫	關心懷孕及產後復職員工共8人
不法侵害預防計畫	於2024年8月進行教育訓練，提高全會對不法侵害的認知

除此之外，全會員工皆參與填寫「人因性危害」及「異常工作負荷」相關問卷。根據2023與2024年調查結果比較，異常工作負荷的中高負荷比例由34%下降至22%，顯示員工對工作壓力的感受已明顯改善。然而，肌肉骨骼症狀的持續不適比例則由28%上升至41%，其中以輕度不適的增加最為顯著。參考外部2021年一項針對長照服務人員肌肉骨骼傷害預防的研究[3]，當中一年內曾出現不適症狀的比例為54.9%，顯示弘道目前的發生率雖相對較低，仍值得持續關注。

我們認為，職場安全與員工健康是永續發展中「社會責任」的重要一環。儘管2024年工作負荷感受已趨穩定，身體不適情形卻呈上升趨勢，反映職場健康風險仍存在潛在變化。為此，我們持續追蹤健康指標，並透過多元健康促進措施，如衛教諮詢與照顧技術指導、壓力調適課程、心理健康講座與關懷面談，並設有免費心理諮商資源管道。未來亦將持續優化工作環境與支持機制，營造安全、健康的職場。

1 人因性危害預防計畫：改善工作環境與姿勢，減少重複性與不當工時，防止肌肉骨骼傷害。

2 異常工作負荷促發疾病預防計畫：針對輪班、工時長等高負荷工作，提供職安措施，預防心血管疾病，守護員工健康。

3 周佩君、陳意超、吳欣儀(2021)。〈應用人因工程預防照顧服務員肌肉骨骼傷害〉，《健康促進研究與實務》，4(2)，頁7-15。

職災統計

2024年職災統計較2023年降低1.5%。主要職災肇因來自員工執行業務期間計15件，通勤事故計20件，共35件。

年度	2022年		2023年		2024年	
	597人		597人		611人	
項目	通勤職災	執行職務	通勤職災	執行職務	通勤職災	執行職務
總件數	47	16	19	25	20	15
職災率	10.6%		7.4%		5.9%	

註:執行職務是指從事與工作內容有關的行為，且發生於合理的時間與地點範圍之內(如:執行活動過程發生意外、提供服務過程受傷)。

而我們也持續努力營造讓員工安心工作的職場，並確保服務環境的安全與友善。自2016年起，全面檢視辦公室與社工外勤的安全措施，陸續導入監視系統、電話錄音、行車紀錄器、門禁管理，以及防狼警報器、防狼噴霧、驅狗器等設備，提升員工的安全防護。

隨著服務據點的擴展，自2020年起，我們在各地設立更多辦公室與社區服務中心，打造友善、舒適且促進交流的空間，讓長輩與大眾都能自在參與。此外，我們也強化內外勤員工的安全保障，例如：

設立職安窗口

每個工作場域皆有專人負責檢視安全問題並及時修正。

設備定期維護無障礙

頻繁使用的飲水機與公務車皆定期保養，確保使用安全。

設施與緊急應變

服務據點入口設有無障礙設施，廁所內加裝緊急呼叫設備，活動場域配置AED(自動體外心臟電擊去顫器)，並安排CPR急救訓練與宣導，提高應變能力。

消防安全管理

依規定設置消防設備與檢修，並配備防火管理人，定期舉辦消防演練與安全教育，確保在緊急事件發生時，能迅速應對並有效疏散。

透過這些措施，我們不僅為員工提供安心的工作環境，也讓長輩與社區民眾能夠在安全、便利的空間中享受服務與關懷。

4.6 本章小結

人才是推動高齡福祉與社會創新的關鍵，也是組織的核心競爭力。我們致力於吸引並留任優秀人才，提供多元職能培養與公平發展機會，打造專業且優質的團隊，確保每位員工無論性別、年齡或背景，都能獲得平等的學習與職涯發展機會。然而，少子女化趨勢與偏遠地區資源不足，可能影響專業人才的招募與留任，必須積極應對。以及，檢視整體營運現況，隨著組織規模擴大，人才培訓與福利支出的支出也提升，因此須在發展與永續營運之間取得平衡。此外，多元和混齡團隊可能出現背景、思維與習慣差異，面對這些挑戰也需投入更多資源，強化團隊融合、建立順暢的溝通與合作。

現階段我們將先聚焦「人才發展」與「職場友善與平等」，透過分階段目標持續優化，確保弘道穩健成長，邁向永續未來，重大主題目標如左下圖。

	短程目標 2025-2027年	中長程目標 2028-2030年
人才資源與發展	以職能為基礎，提供具有系統性地規劃人力資源發展制度，確保組織的人才穩定性。 每2年設計員工問卷調查，招募/任用/績效評核/留任制度，至少有70%的員工回饋，基金會將針對回饋內給予回應及調整作法。	以職能為基礎，提供具有系統性地規劃人力資源發展制度，確保組織的人才穩定性。 每2年設計員工問卷調查，招募/任用/績效評核/留任制度，至少有70%的員工回饋，有80%的員工願意續任，離職率介於20%-25%，基金會將針對回饋內給予回應及調整作法。
職場友善與平等	回應「多元、公平、共融」精神，弘道持續透過關注「工作友善」、「生活友善」、「對待友善」規劃適宜的制度，觀念的傳遞，每2年透過問卷調查確保至少80%員工感受到被尊重	保持資訊透明清楚，落實制度的推動，並且每2年依據問卷結果擬定改善措施，維持員工的正向評價。

永續行動彩蛋系列

/// 彩蛋任務「打造你心中的幸福職場」///

每個人對幸福的定義都不一樣，
讓我們一起描繪出「你心中的幸福職場」吧~

請從以下選項中，選出 3 項你最重視的職場幸福元素：

A.在職訓練與學習資源
B.職場健康與安全
C.中高齡就業支持
D.平等升遷與共融文化
E. 薪酬與福利保障

立即參加

掃描QR Code 回填問卷。匯整後的資訊，將於弘道社群平台分享！一起看看大家心中的「幸福職場」是什麼模樣，說不定你重視的正是我們正在努力實現的！

CHAPTER 5

弘道推動的多元服務價值，從守護高齡者到帶動社會、影響國際：
我們專注於貼近與支持服務對象的每一天生活，讓關懷深植於日常；
我們以大眾易懂的語言，將觀察與參與化為行動，承擔社會倡導的角色；
我們透過國際交流，攜手合作各界組織、夥伴，串聯彼此的角色，共創高齡服務影響力。

5.1 服務品質與成效
5.2 弱勢照顧與支持
5.3 促進高齡自主
5.4 友善高齡與社會共融
5.5 本章小結

高齡服務

以人為本 社會共好

在邁入超高齡社會之際

高齡議題已成為人口結構變遷中最關鍵的挑戰之一，而創新服務則是推動社會進步的重要解方。如何在保障基本照顧的基礎上，進一步實現活躍老化、促進自主生活，並帶動社會共好，正考驗著我們對永續發展的承諾。依據ESG的核心價值，「社會責任」不僅止於社區參與，更應涵蓋對弱勢的支持，使每位高齡者皆能享有公平、可近的服務，以及高齡友善的社會設計。

而我們全年執行的服務計畫豐富又多元，完整內容可參閱弘道官網。為更聚焦探討關鍵議題，本章將從四大主題切入：服務品質與成效、弱勢照顧與支持、促進高齡自主、友善高齡與社會共融。透過分享具體行動案例、服務故事和帶來的改變，看看我們如何面對多元老後生活型態的未來，以創新服務打造具韌性的永續社會。

2024

年服務影響力重點數字

12,065
服務人數/年

574,170
影響人次/年

939
培力單位/年

5.1 服務品質與成效

/ 現況放大鏡

在營養師的協助下，臺北服務處西松老拾光日照中心為每位失智高齡者量身打造飲水計畫。為降低對飲水的抗拒、提升意願，照顧秘書在水中加入「枸杞」，讓水有味道也帶有吸引人的色彩；並透過遊戲設計自然融入飲水環節，增加飲水次數。服務夥伴以貼心且富創意的小巧思，守護失智長者的健康與日常生活。

高齡服務的品質與成效，不僅展現在團隊的執行歷程與成果數據，更體現在我們如何以專業與關懷，實際回應每一位長者的日常需要，協助他們持續維持生活品質與尊嚴。一份細緻的服務能讓高齡者感受到被尊重與信任，一項貼心的設計，則能促進他們自在參與生活節奏，並在每個人生階段中活出獨特的力量與快樂。

/ 2024年弘道關鍵行動

專業充能

我們相信，好的品質在於具備專業的能力、對人的關懷和重視每個細節的服務，才能發揮效益，陪伴有照顧需求的人在熟悉的地方好好生活。為了持續強化服務工作者的專業知識和擴展能力，我們每年會從高齡者的需求和議題出發，規劃對應的主題培育，例如，2024年關注「獨居高齡者的需求、政策和資源」，確保服務設計更多樣化；推動「居住安全和經濟安全議題」主題培訓，提升個案服務人員的知能，而進行共計22場次的課程。對內協助社工、志工將所學的新觀念納入服務設計、優化服務模式；對外也辦理工作坊，促進全國各縣市政府及相關單位的經驗交流、攜手創新。

對於失智或失能的高齡者而言，更需要具備長期性、連續性與個別化的照顧安排，而服務品質也直接關係到其生活權益的保障。弘道長照服務秉持「以人為本」、「在地老化」與「全人全家」的核心價值，發展出三種照顧模式：「照顧生活」、「支援生活」、「豐富生活」，實踐在日常服務的每一個細節，積極回應長者需求，也協助家庭照顧者因應照顧壓力與挑戰。

2024年，在失能專業我們以「舒適照顧」為主題，辦理15場團督與師資訪視。在失智專業我們以「認知悠能」為主軸，辦理4場專業參訪與培力。另一方面，也定期召開長照會議，研析現場狀況，並建構品質管理制度，包括關鍵指標設定、標準作業流程制定、照顧技術考核、接受政府評鑑考核與服務對象的滿意度追蹤，落實制度化品質管理，強化服務品質。

弘道服務模式

專業導入

自立支援
舒適照顧
認知悠能
特殊議題照顧

跨域連續

出院/機構返家
黃金復健
失智整合
臨終照顧
智慧科技

服務品質管理 | 關鍵指標 / 人才培訓 / 照顧技術考 / 評鑑管理 / 滿意度調查

服務優化

我們透過團隊協力，從需求評估、目標設定到成效檢視，建構完整的服務運作流程，並以專業守護每一位服務對象的權益。為提升中重度居服個案的照顧品質，我們導入「舒適照顧」概念，透過撫觸、減敏與擺位等手法，兼顧長者的尊嚴與舒適，也有效提升整體服務效益。針對失智高齡者，我們採用「認知悠能」評估工具，安排個別化服務與角落活動，降低情緒與行為困擾（如幻覺、遊走、攻擊行為等），同時配合環境改造，尊重其意願、促進自主，並減輕照顧者壓力。

此外，我們結合智慧科技提升服務創新。2024年於臺北西松、新北金山與臺中西區三處日照中心導入「智能互動遊戲盤」，提升健康促進活動的趣味性與便利性；並於臺北西松日照中心設置「廁所久待防跌系統」，有效提升使用者安全，亦減輕人力巡查負擔。

而另一方面，為提升服務品質與管理效能，我們也發展數位化工具，希望以數據驅動服務決策。例如，近年開始建置的「預防照顧個案管理系統」，能即時蒐集與分析資料，協助掌握個案需求變化及服務使用情形，並可依據議題快速篩選或進行交叉比對，強化需求掌握的全面性與深度。系統預計於2025年正式在各服務處推行，未來也將整合區域性議題，建構整體個案樣態，有助於精準規劃策略與資源分配，進一步提升服務效益並預警潛在風險。

↗ 導入智慧科技，例如金山日照中心的健康促進活動使用智能互動遊戲盤。

→ 導入舒適照顧，例如高雄的照顧秘書務為長照個案進行口腔減敏按摩。

服務成效

為深入了解長照服務介入後對使用者生活品質的實際影響，我們於2024年度例行滿意度調查中，新增多項與整體生活品質相關的評估題項。本次調查涵蓋弘道所屬9個社區整合型服務中心（A單位）及8個居家式長照機構，針對個案管理服務與居家服務使用者進行評估。分析結果如下圖。

根據衛福部2025年發布之2021年調查報告[1]，長照服務對家庭照顧者在維持生活品質方面的助益達98.9%。而弘道此次調查則進一步聚焦於實際服務使用者的回饋，總計回收1,536份長照A個管服務問卷及606份居家服務問卷。結果顯示：

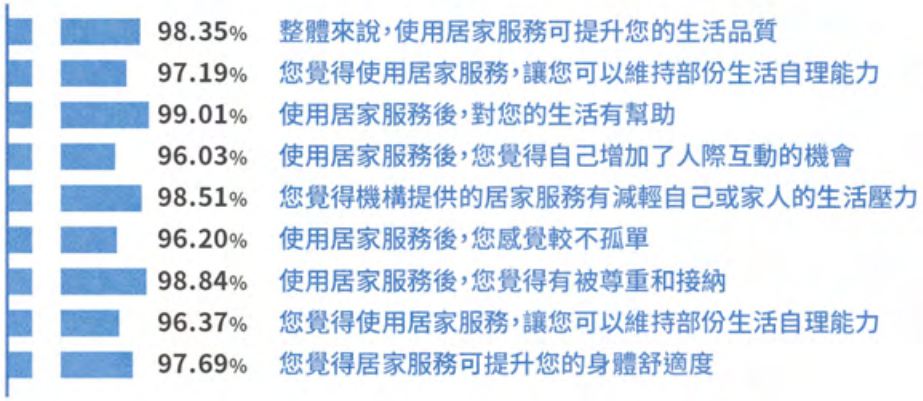
- 93.10% 的個案管理服務使用者認為在專業服務介入後，其生活品質獲得改善。
- 98.35% 的居家服務使用者表示整體生活品質有所提升。

儘管本次調查與政府資料在對象上略有不同，但結果皆一致指出，長照服務對於提升使用者生活品質具有顯著且正向的效益。亦反映我們長期以來聚焦需求、持續優化服務品質的努力，已獲得服務對象的高度肯定。

2024年生活品質滿意度-長照A個管

調查結果

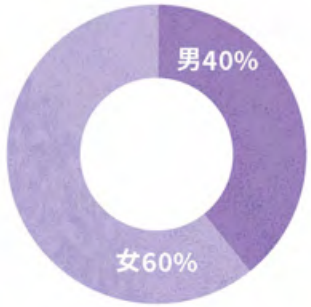
2024年生活品質滿意度-居家服務



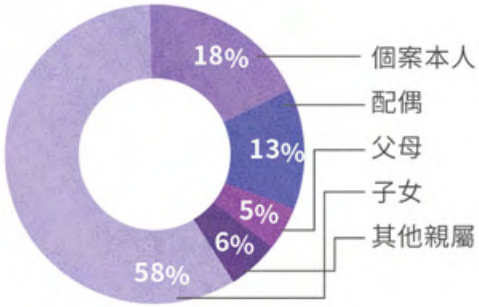
[1] 衛生福利部（2021）。《110 年長照服務滿意度調查報告》。此為2025年1月6日更新版本。

受訪對象分析

長照A個管問卷

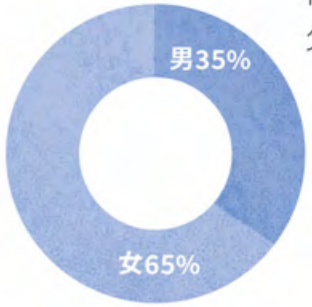


性別

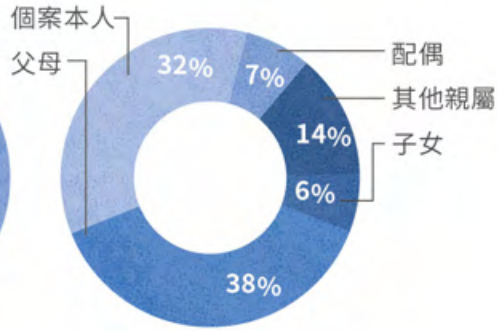


受訪對象

居家服務問卷



性別



受訪對象

居家服務使用者的回饋

- 老人家獲得身心上的幫助，提升生活品質。
- 居家服務減輕家屬的壓力，讓家屬也感受到被照顧。
- 服務讓高齡者能夠擁有更多社交互動，增進社會參與感。
- 家屬可以更放心地安排自己的生活，提升自由度。
- 當主要居服員無法協助時，單位能及時派人支援，確保服務不中斷。

除此之外，我們也觀察到，優質的服務介入有助於促進長照個案的功能維持與改善，進而延緩失能進程。以臺北服務處社區整合服務為例，2024年70%的個案在接受複評時，其CMS(長照需求等級)呈現維持或下降，顯示服務介入確實帶來正向成效。

未來，我們將持續蒐集與追蹤各區域的服務數據，關注個案失能等級變化、生活品質提升、家屬照顧壓力等關鍵指標，作為服務評估與決策依據。我們亦將採取滾動式調整和優化機制，精進服務設計，持續提升照顧品質與實質效益，確保服務更貼近使用者需求。

5.2 弱勢照顧與支持

/ 現況放大鏡

平常撿拾市場剩菜溫飽的高齡者說:「謝謝有這些年菜,過年期間不用擔心要吃什麼了。」

身體退化而無力整理家務的高齡者說:「身體越來越虛弱,想整理卻做不到,因為有大家幫忙,家裡變得這麼整齊乾淨,真的很窩心。」

久未出門的高齡者說:「好久沒出門曬太陽了,有大家的陪伴到處走走,也去了廟裡跟神明說了好多,心情變得很好。」...

每天,我們接觸到許多弱勢高齡者的故事,每個人面臨的困境和需求都是獨特的,例如:健康風險和延緩身心退化、降低憂鬱風險或孤寂感、生活照顧與緊急支援、陪伴外出或解決移動難題、經濟安全與防止詐騙等不同的需求, 因此也反映出社會必須有更多元、更周全、更貼心的支援網絡,才能陪伴他們在熟悉的家安心生活。

而我們相信,「每位高齡者都有尊嚴且安心生活的權利」,因此,服務不僅是送物資、提供基本的生活協助,更需要以人為本,透過長期的陪伴與日常關懷,能認識高齡者的生命歷程,觀察每個人的習慣與生理、心理、人際互動和夢想,而能在尊重其意願與選擇之下,攜手跨域專業和資源,連結符合生活期待的多元支持。

/ 2024年弘道關鍵行動

對於生活、經濟相對弱勢的高齡者,我們關注其日常基本生活需求,包含食物及生活中必須資源、居住環境、因應緊急狀況、基本風險保障等,也透過服務減輕與預防貧困帶來的危害,建立生活支持網絡,並降低孤獨感。特別分享下列幾項服務行動:

弱勢者的健康 由餐桌開始

我們為了更清楚高齡者的餐食現況和需求，於2024年進行議題調查，共收到1,035份問卷。結果指出48.7%的高齡者自己煮三餐，而獨自用餐的長輩高達51.3%。進一步分析，更發現近81%自覺吃的營養均衡，但卻僅有6%真正達到國健署建議的每日營養攝取量；加上在總分9分的營養知識題項，高齡者平均得分僅有4.8分。上述資料皆顯見高齡者在正確營養知識、自覺飲食營養程度與實際營養攝取情形的落差極大。

此外，我們觀察到，生活相對弱勢的高齡者，往往將社會福利補助用於房租、水電、醫療費用及日常開銷。為了節省支出，他們經常簡單吃食，導致飲食內容單調，缺乏均衡營養，而提高健康風險。因此，我們依據高齡者不同的生活情境與需求，提供送餐、共餐及自取餐點等多元服務，並結合企業資源與在地支持，發展具在地特色的行動方案。

例如，新北服務處推動「美夢晨真—弱勢長輩早餐資助計畫」，提供「營養、新鮮、即時」的早餐，2024年共服務9,620餐次。面對保存期限短、需少量多次配送的物資，我們結合日常關懷訪視，採即時補給方式，讓身體虛弱的長輩能夠安心用餐，也減輕經濟壓力。此外，服務模式具高度彈性，包含代購、送餐、陪同購物，甚至陪伴外出用餐。近年更透過營養培力計畫，逐步從「吃得飽」邁向「吃得健康」。

↓ 新北服務處透過「美夢晨真」計畫，為弱勢長輩提供營養的早餐。
↘ 有餐食需求的長者至7-ELEVEN 門市取餐。

另一方面，為善用具連續性與就近性的資源，弘道加入7-ELEVEN「好鄰居送餐隊計畫」，提供長者可以至鄰近門市取餐，2024年取餐數共計6,870餐次，讓有需要的高齡者可就近至住家附近門市自取餐點，不僅提升用餐便利性，也促進社區互動，逐步建立互助支持網絡。除了滿足基本需求，我們更致力於提升高齡者的尊嚴與自信，並積極推動去標籤化。為此，已著手將原紙本取餐券轉換為 iCash 或 App 形式，不僅便利儲值與使用，也使高齡者的消費行為更貼近一般顧客，進一步強化生活的自主性與融合感。

讓安全成為家的日常

唯有居家安全無虞，高齡者才能安心生活。因此，我們將「守護居家安全」作為服務的第一步。透過家訪過程中的傾聽與理解，我們深入發掘個案需求，觀察到許多獨居弱勢長者早已習慣生活中的不便與危險，卻未察覺這些隱患正悄悄侵蝕其安全與尊嚴。透過「發現、評估、修繕、追蹤」的服務流程，我們不僅修繕房屋，更修補了他們的生活困境與風險。

近年，我們從預防跌倒的環境改造、預防性風災修繕、用電安全汰換等，協助生活相對弱勢的高齡者打造更安全、舒適的家。2024年，服務221位進行用電與安全檢測，依據需求更換老舊電線，預防觸電與火災風險；而針對有潛在居家安全風險，我們協助30案進行修繕、失智空間優化或安裝扶手；也媒合家具與輔具，協助高齡者降低跌倒風險。未來，我們也會持續走進每一個需要的家，讓「住得安心」不再是奢望，而是每位高齡者都能擁有的日常。

↑ 瓦斯爐自動顧爐火旋鈕，守護居家安全。

↗ 總統一同參與寒冬助老的到宅圍爐服務，陪伴居住新北三峽山區的長輩，溫暖迎新年。

→ 嘉義服務處的快閃年貨攤，守護不便出門的長輩，享有採買的選擇權。

歲末寒冬 用溫暖的陪伴扭轉孤寂感

在社會的很多地方，藏著獨居弱勢高齡者的無奈，像是無力清掃，或是難以餐餐溫飽；同時，也藏著他們對於過年的渴望，想和大家圍爐、出門拜年，也想有人一起說說笑笑。而我們看到了這些需求與渴望，因此，弘道每年在歲末年終之際，會發起「寒冬助老·刻不容緩」計畫，透過除舊佈新、辦年貨、送年菜、圍爐餐、走春迎新等，用服務將溫暖帶進阿公阿嬤的家裡與心裡，一起迎接幸福年。

我們也為了吸引大眾的關注，期待更多人一起關心身旁及社會上有需要陪伴的高齡者，因此近年陸續以「缺飲食沒有娛樂只有寂寞的獨老住家縮影-孤寒大飯店」、「童話故事裡王子與公主的老後生活困境-寒冬孤老童話」、「將高齡者日常生活的困境轉換成Q萌可愛的角色，讓民眾更易親近與同理-發現角落孤老人」...等，每年以不同的創意設計，訴說社會角落高齡者的沉重故事，並邀請公益大使、跨領域的創作者一起發揮影響力，期盼引起社會共鳴與更多響應。

守護無依的高齡者 陪伴不被遺忘的人生

社會上也有一群缺乏照顧者、生活無法自理的失依失能成年人，他們因智能、語言或認知障礙，難以為自己做出關鍵生活決策，更缺乏保障基本權益的能力。隨著年齡增長，各式問題日益浮現，成為高風險的社會弱勢族群，常被忽視，也更容易成為不當利用或詐騙的對象。

我們透過「成年監護」計畫，守護失依失能高齡者的基本人權與生活尊嚴。2024年共服務17位個案，結合社工、護理、財務、法務等跨專業團隊組成監護支持網絡，提供全方位的協助。包括，法律監護、醫療決策、財務照管與情感陪伴，確保在無法自主表達意願時，每個人依然享有被理解、被尊重的權利。並且，基於個案常態的照顧需求，我們不僅與安置機構與醫療單位緊密合作，提前規劃照顧與轉銜機制，並設有醫療預備金，以應對突發狀況，更重視日常的健康追蹤與陪伴關懷。

此外，我們於嘉義、屏東承接獨立倡導服務，陪伴、支持機構內失依的高齡者，並保障其權益。定期會由倡導關懷人到機構訪視，傾聽高齡者心聲，促進高齡者與機構互相理解，以提供更適切的服務，提升照顧品質。同時，我們也帶入健康促進與藝術課程，規劃圓夢活動陪伴高齡者重新參與社區，進而維持與社會的連結，建立多元豐富的生活。

案例故事

82歲的阿蓮阿嬤，子女都在外地工作，先生過世後，便獨自住在老家，身體健康的時候，可以整理家中的小菜園，生活過得優閒。近幾年，因為年紀大了，農務上感到吃力，加上膝蓋開過刀，無法走遠，體力也愈來愈不好，有時候因為太累，晚餐沒吃就睡了。還有因為牙口的退化，有時候三餐就簡單的吃，讓社工相當擔心，可能會影響阿嬤的健康。

所幸，阿嬤都會到宜蘭志工站參加據點活動，志工站的餐食，都是當日現煮現做，也會依照食材的類型，將餐點煮的適合高齡者入口。阿嬤參加完活動，就可以留在志工站，和大家一起吃飯！志工站準備的便當，菜色多元又新鮮，重要的是，不用再擔心阿嬤吃的不規律了！

↖ 成年監護，例如，臺中服務處的社工陪伴個案，選購合適個人需求的鞋子。

5.3 促進高齡自主

/ 現況放大鏡

70多歲的郭大哥，是嘉義不老活力中心的運動模範生。持續運動已經三年，每週至少兩天報到。透過自由訓練和均衡飲食，肌肉量有明顯提升，體能也變好了。郭大哥分享：「自從來運動後，健康檢查就不再出現紅字，非常滿意這樣的改變！」

許多高齡者以為肌力訓練，會讓身形過於粗壯，但其實鍛鍊肌肉能保護關節、避免肌力逐年流失，能讓老後生活更有自主性呢！

隨著社會快速發展，新時代的高齡者的生活態度，有越來越多人傾向於自主的模式，而使「健康自主」、「生活自主」的相關議題開始受到更多關注。根據《聯合報》「退休力大調查」，高齡者對健康的重視遠高於其他年齡層，並積極維持體能與身心狀態，也展現對生活的熱情與行動力。隨著高齡者日益重視預防與自我管理，健康促進的服務也需更加創新與彈性，才能貼合多元的生活型態與期待。

而數位能力亦逐漸成為影響高齡者生活自主性的重要因素。研究指出，未使用網路的中高齡者在取得健康資訊與維繫社交關係方面相對弱勢。根據2022年「老人狀況調查」，55至64歲族群中使用網路的比率為87.83%，65歲以上為50.36%。儘管整體使用率提升，部分弱勢或資源不足地區的高齡者仍面臨數位落差，使用智慧型手機與網路時感到困難，不僅阻礙資訊取得與生活管理，更可能使他們在數位化社會中被邊緣化。

此外，我們在2024年針對全會服務對象進行「外出行動」調查，經由分析1,035份問卷後發現，影響高齡者外出的因素包含，生理健康、心理情緒、交通設施與無障礙環境不足。尤其，自覺狀態不佳的人，如：擔心自身行動力不足或對身體狀況感到不安，則更容易困在家中，進而造成與社會的脫節和孤寂感。

我們相信，每個人都有設計自己晚年生活的能力與權利。因此，我們以服務、友善設計持續支持高齡者，期能陪伴他們實踐「我的生活，我做主！」。

/ 2024年弘道關鍵行動

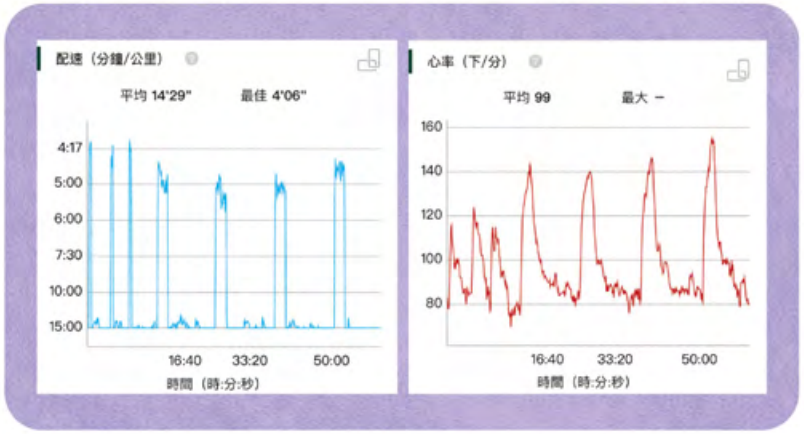
賦能熟齡 為自己的健康跑出新里程

我們推動「馬拉松訓練營」計畫，透過為期六個月的系統性訓練，成功引導13位熟齡學員邁向積極健康的生活。在訓練過程中，學員不僅克服身心挑戰，還在一年內完成三場賽事，參與率達100%，展現出健康自主的渴望與行動力。計畫結束後，學員的體能明顯進步，健康意識與生活自律同步提升，逾八成表示在行為與觀念上產生正向改變，並承諾持續維持規律運動的生活方式。

這項計畫整合跨專業資源（如科學化訓練與社工專業支持），也運用APP進行課程設計與數據追蹤，提升執行效率與參與體驗。整體訓練過程強調團隊合作、自主性養成與個別心理引導，透過循序漸進的方式，有效幫助學員重建自信，並成功培養「為自己負責、為自己投資健康」的行動習慣。從體適能前後測的數據分析，13位學員共計減少20公斤體重，54%的學員心肺耐力有所提升；此外，許多學員從一開始跑得辛苦，逐漸進步到能持續跑完10公里，跑得更久、更遠，展現了實質的成效。

更重要的是，這不只是一次訓練，而是一場人生態度的轉變。預估至2025年，62%學員將持續自主訓練；更有許多人開始重新規劃第三人生，為自己設定更多充滿意義與樂趣的目標，例如：成為志工、挑戰「不老攤主」等角色。他們不再只是參與者，而是勇敢開創人生下半場的行動者，展現出令人振奮的改變與堅持。

↓ 學員一起完成目標，2024年臺灣米倉田中馬拉松順利完賽!



學員練習使用APP為自己紀錄，不僅方便掌握身體數值變化，也有助於跟教練討論運動計畫的調整。

深耕社區　打造不老活力中心

多年服務的過程中，時常看見因老化與健康衰弱而逐漸失去活動力、甚至陷入失能的高齡者，從此只能抑鬱寡歡地度日。因此，我們以社區為本，推動全人健康模式，希望讓中高齡族群透過體適能促進健康，獲得正確的健康與運動資訊，延緩老化、提升身體機能與生活自主性，於是在嘉義與臺中打造了4個友善全齡的健康運動場域，2024年共服務345人，累積服務達11,775人次。

在嘉義「不老活力中心」，我們設有3個場館，服務範圍涵蓋11個鄉鎮市，從場域延伸至社區，更貼近居家長者的需求。中心提供多元、適切、安全且友善的運動空間與服務，為中高齡朋友量身打造精準化運動計畫。透過定期體適能評估，運用數據了解個人健康狀態，協助建立自我健康管理的概念。課程由專業教練規劃，包含一對一訓練、團體活動，並發展至到宅、社區與團體的全人健康運動模組，讓健康服務不受空間限制，為行動不便或無法外出的高齡者提供更多參與選擇。同時，結合智能運動設備、運動地墊等科技應用，讓運動變得更簡單、有趣，貼近不同生活型態，提升運動的持續動力。

為激發更多中高齡朋友的運動熱情，我們連續三年舉辦「不老活力盃－中高齡運動會」，從日常健康養成、體能挑戰到競技參與，展現中高齡族群健康活躍的可能。2024年更首次推出「運動典範分享會」，透過真實故事發揮同齡層的影響力，傳遞正向、積極的生活態度。不老活力中心亦持續與嘉義市衛生局、失智症整合中心及13個鄉鎮單位合作，推廣運動健康服務，串聯在地資源，攜手打造更完善的健康支持網絡。

↑ 提供到宅運動服務。

另一方面，在臺中「體能實驗室」，我們則以「自由重量訓練」為核心，強調提前預防肌少症的重要性，由專業教練群依據學員的年齡與身體狀況，量身打造個人化訓練計畫，讓運動更有效率，練習更安全、進步更有感。透過漸進式負重訓練，高齡者能有效增強肌力，我們也逐漸翻轉社會對於重量訓練的印象，其實，年紀大更需要踏進健身房。

對我們而言，重量訓練不只提升肌力，更是一種讓人重新相信自己身體的過程，像是一位參與10週訓練的長輩分享，從原本需依靠枴杖行走，到如今僅在搭乘公共交通工具時才偶爾需要支撐，大幅提升了日常行動力。另外，我們也關注到：除了長輩本身，第一線的社福工作者同樣需要被好好照顧。當工作者理解肌少症與重量訓練的意義，不僅能在服務對象面對健康議題時更有方法和信心，更重要的是，也將健康照顧的觀念應用在自己身上。因此，我們與社福相關單位合作，像是在職訓練與衛教講座，進而在服務過程中，將正確的健康資訊傳遞給更多有需要的人，讓工作者或服務對象也能從中獲得實際的支持與力量。

而為提升學員的參與感與自主管理能力，我們設計了專屬的課程紀錄本，鼓勵每位學員為自己的運動計畫留下足跡，不僅更有意識地朝健康目標前進，也可掌握自己的進步程度，例如，有中高齡學員過去只能拿2KG的啞鈴，到現在肌力提升已能拿8KG的啞鈴運動。我們相信，透過科學訓練、溫暖陪伴與在地化服務，高齡者能以不同方式持續接觸健康議題，提升健康意識，實現自主、有活力的人生。

↑ 課程紀錄本

高齡數位能力的培養與應用

數位化迅速發展的時代，手機已經成為日常生活中不可或缺的一部分。不僅是年輕人，許多高齡高齡者也開始嘗試運用手機，從簡單的LINE訊息到掌握日常生活中的數位應用，提升高齡者的數位能力成為一項關鍵任務。

在政府積極推動友善高齡的數位環境之際，我們亦投入協助高齡者克服數位隔閡，成為他們可信賴的數位支持者。例如，臺北服務處的一位七十多歲銀髮志工，是「不老電競」最年長的選手。他不僅打電動，還經營YouTube和Podcast。50歲後開始學習Word與Excel，70歲後更迷上剪輯影片，透過「威力導演」自學拍攝、剪輯與特效製作，通通一手包辦，堪稱學到老、玩到老的數位頑童。

還有屏東的「潮州好客廳」，設計數位課程讓高齡者們能透過手機獲取最新的知識與資訊。內容包括LINE操作、拍照技巧、短影音製作、Google應用等，成功吸引655人次參與。透過這樣的學習，高齡者們不僅能增進親子間的交流，還能感受到便利的生活。而在彰化的「員林好客廳」，高齡者們也熱衷於學習各種常用應用程式，並積極參與課後討論，讓我們更深刻感受到高齡者對數位學習的需求。通過課程，18位高齡者已經學會運用數位工具查詢健康資訊，並且九成的參與者對課程內容給予高度評價。

← 屏東服務處潮州好客廳提供3C諮詢服務，協助長輩解決操作問題。

除了弘道駐點的據點場域，我們也透過外部培力的計畫，將數位的主題融入社區據點創新服務，例如，臺中服務處的據點輔導團規劃了「生活科技旅行家」方案，帶領高齡者們搭乘大眾交通工具，學習在線上點餐及使用拍貼機等新興科技，達2,418人次參與，為高齡者提供了更豐富的數位體驗。

數位賦能不僅幫助高齡者維持身心健康，還促進社會共融與連結。在持續陪伴與資源支持下，高齡者能夠跨越數位門檻，並透過學習與創作表達自我。未來，我們將繼續提供資源，讓每位高齡者在數位時代中擁有更自由、更自主的生活。

↑ 澎湖出走
↑ 旗山出走

開創潛力和興趣 預備熟齡的第三人生

熟齡階段並非人生的緩步結尾，而是持續發揮潛力、實現自我的黃金時期。每位高齡者都擁有探索新興趣、拓展視野的能力，無論參與文化學習、環境保護或社會關懷，都能在第三人生中持續成長並創造價值。

2024年，我們啟動「離家出走」計畫，為50+熟齡族群設計專屬的探索旅程，包含「海~歡迎光臨!」與「嘿~一起去蕉遊」等主題活動，引導中高齡者透過旅行認識自我、發展興趣，並擴展社交圈。參與者不僅在過程中活化身心，還成為海洋保育與在地文化的推廣者，實踐環境與社會共好的理念。

根據問卷與訪談結果，11位參與者認為活動有助於提升體能、放鬆心情、開拓視野並學習新技能。這不僅是一趟旅行，更是一場與生活、人群重新連結的行動。我們陪伴中高齡者走出舒適圈，開啟有意義的老後篇章，展現高齡生活的多元可能。

預約安心老後 守護自主權

為了支持高齡的自主權，我們也推動「意定監護」倡議，鼓勵民眾在仍有判斷能力時，透過預立契約的方式，預先指定信任的監護人，及早規劃理想的晚年生活，實現自我決定的權利。2024年，我們也承接臺中市社會局「晚美人生計畫」，將成年監護與意定監護服務進行整合與延伸，為未來不屬於社會福利對象的一般獨居高齡者，建立相關服務的基礎。全年共舉辦11場服務說明會，吸引559人參與，並接獲不少民眾來電諮詢，顯示社會大眾對自主晚年規劃的重視與需求。

追夢 100歲也不遲！

案例故事

我是郭深森，2024年終於完成我的「百歲環島夢」了！

回想年輕時響應「十萬青年十萬軍」，對日抗戰卻屢吃敗戰；跟隨國民政府來臺後不久，申請退役，自己開起工廠，常需要騎著機車南來北往奔波，機車成為自己生命中很重要的「夥伴」。

偶然看到《不老騎士歐兜邁環台日記》的紀錄片，燃起了自己的機車環島夢。2013年我第一次參加弘道「不老騎士」，從屏東騎至臺中，後來在一場公益活動，主持人問我，還有其他夢想嗎？當時，我勇敢為自己許了下一個夢想：「100歲時要再度騎機車環島！」想不到，這一天真的到來了！

很多人都說我看不起來不像100歲，但不可否認的是，身體的變化是騙不了人的。我感受到自己的體力、耐力都逐年下降，但想要完成夢想的想法卻更為強烈，為了這個夢想，我提醒自己不可輕易懈怠，幾乎每天都會騎車外出兜兜風，讓身體持續習慣騎機車的感覺；同時也努力讓自己吃得健康又營養，其中當然還包括我最喜歡吃的豬肉、豬腳，因為多吃肉才有力量！

雖然百歲追夢其實有點辛苦，但我知道自己的追夢行動，可以鼓勵更多老人家走出家門，所以，我很期待也很享受！

5.4 友善高齡與社會共融

/ 現況放大鏡

《爺奶萬萬說ㄗㄨㄟˋ》安排在專業的脫口秀舞台演出，為了支持長輩安心且順利的抵達現場，場地方(卡米地俱樂部)還貼心的為樓梯加裝扶手，展現友善的溫度。而演出後，許多民眾深受啟發，紛紛留言分享:

謝謝弘道把宅在家的高齡者吸引出門，再度活躍於社區群體中，在人與人的距離越來越來越遠，心靈疏離的世代，此乃大功一件！

爺爺奶奶好可愛，覺得自己看的不是脫口秀，而是未來想像的自己!

非常讚嘆高齡者的勇氣與信心，演出很精彩，希望之後弘道能夠有更創新的活動，一定支持!

人口高齡化與家庭結構變遷，使高齡者的生活與心理支持減少，世代間的文化差異與溝通落差更拉大了彼此距離。長久以來，社會為高齡者貼上「依賴」與「脆弱」的標籤，忽略他們的經驗與貢獻，限制了社會參與和社區影響力。並且，根據2022年老人狀況調查，65歲以上高齡者中，有14.41%認為社會大眾對老人的態度「非常不尊重」或「不太尊重」；而在55至64歲族群中，則有23.94%認為受到不尊重，顯示社會對老年族群的歧視問題仍不容忽視。面對即將到來的超高齡社會，我們必須打破刻板印象，擺脫過時框架，推動共好未來，讓個人不因年齡受限，而是以能力與價值公平對待。在這樣的社會中，所有世代都能發聲、獲得尊嚴保障，並透過多元互動實現真正的共融。

這個理念也呼應聯合國「全齡共享的社會」(A Society for All Ages)倡議，並符合「2030永續發展目標」對公平、包容與尊嚴的強調。唯有創造一個自由表達、相互理解與尊重的環境，才能推動社會永續發展。

/ 2024年弘道關鍵行動

我們積極關注從「社區支持」到「社會共融」的轉變，持續將高齡友善的種子深根在每個角落，從尊重高齡者的經驗與潛力、支持他們多元參與並展現自我，到營造相互尊重、適合不同世代共同生活的社會。我們認為，藉由創意活動與社區設計，有助於打破年齡、性別與身分的界限，能找到安心的歸屬感，也連結關係創造支持感，因而解決高齡照顧或生活難題，終結無緣社會，營造有援手的社會。

社區成為大客廳　日常相伴讓心暖一點

2024年我們發展了9個共生社區，包含好客廳、生活實驗室、暖一點，期待打破照顧者及被照顧者之間的界線，也從共同照顧，變成共同生活。在這個開放參與的社區空間，有助於創造相互需要的關係，搭建互助的橋樑，串起社區支持網絡與資源。並且，無論是需要療癒、放鬆身心的個人角落，或者期待互動，找到有共同興趣的同伴，都能在共生社區裡找到歸屬感。最重要的是，你遭遇的苦惱或不便，也可能成為其他人貢獻己力的機會。剛開始也許需要透過社工的陪伴與設計，引導社區居民觸發關係連結、行動支援，當一次次的互助累積，就可能逐漸從社區長出相互支持的力量。

例如，臺中舉辦共好活動，凝聚社區意識、讓高齡者串起生活連結、鼓勵居民自主提案展現專長。彰化推動餐飲手作與共食活動，建立人際新網絡、促進跨齡交流。嘉義的共生基地不僅讓高齡者有機會發揮潛能，還透過二手商店與文史訪談建立社區文化認同感。高雄發展智農計畫與不老樂團，讓高齡者提升自我價值、發揮生產力，營造共融的環境。屏東潮州則以藝術療癒、健康促進與科技應用，創造多元學習空間。

↗ 臺中生活實驗室
→ 不是服務誰，而是一起生活

為推廣共生社區理念，並鼓勵各地社區組織以創新方式回應超高齡社會需求，我們透過主題分享、參訪交流及實務工作坊等形式，協助據點輔導員與社區志工認識以「共生」為核心的社區設計。同時，結合弘道既有的社區場域與外部培力的在地組織，推動多樣化的實踐行動。2024年，於共生議題的倡議與合作中，累計串聯近800個社區組織，持續擴大社會影響力。

同年度，我們亦與高齡趨勢觀察家楊寧茵共同出版《一起在社區好好生活》，為第一本彙整臺灣案例、介紹共生社區實踐方法的書籍。此外，連結臺日資源，舉辦《共生幸福論》國際論壇與分享會，邀請12個國內外單位，從「在地需求」與「生活期待」兩大面向分享經驗，促進社會各界對共生社區多元面貌的理解。透過持續倡議與交流，進一步深化共生理念，推動在地老化的創新發展。

共生社區介紹

弘道提倡的共生社區核心精神是「以居民為主體」回應在地需求或生活議題，進而透過「開放參與」、「永續生活」、「自主價值」、「多代多元共融」與「互助網絡」，創造一個支持社區所有人一起好好生活的地方，不分年齡與群體，歡迎每位高齡者、身障者、兒童、婦女、年輕人、移居者...都能在這裡找到角色、價值與支持，共同塑造有溫暖、跨齡的共感生活，促成主動、互助的社區生活樣態。

港墘暖一點

案例故事

嘉義東石下楫國小的孩子和家長，來到弘道「港墘暖一點」共生據點，與高齡者、身障志工，一起參加歲末同樂會。在社工的帶領下，孩子們聆聽老宅的歷史、高齡者的故事，也跟高齡者一起餵雞、撿雞蛋和捏黏土。

中午大家品嘗烤肉、烤香腸的傳統美味和體驗彈珠台遊戲。高齡者果然是資深的彈珠高手，才示範了幾下，就獲得孩子們的熱烈掌聲!活動的尾聲，高齡者與孩子們一起製作了幸運書籤，交換祝福，傳遞新年的快樂與希望，在共生社區裡，能自然地拉近跨世代的距離，大家玩在一起，相互陪伴並享受美好、溫馨的日常。

八德好客廳

案例故事

八德好客廳不只是「課」廳，除了健康促進課程、多元學習外，更重要的是這裡尊重自主、鼓勵參與和創造，不僅更有歸屬感，也能與大家共享快樂的生活。例如，而這次的端午包粽子就是由高齡者發起，事前大家一起討論備料，這天各自發揮所長，互相合作，添加了人情味的美食，有伴共享、滋味更好!

友善、共好與共融的社會倡議

推動世代間的交流與合作，是實現社會共融的核心。我們透過「爺奶萬萬說」、「爺奶健走」、「不老騎士」、「不老棒球」等計畫，促進高齡者與年輕人之間找到共同話題，彼此學習、互相合作。同時也推動主題式行動（如獨立倡導人、失智友善）、銀響力新聞獎等多元方案，結合「老教室」的社會教育計畫，從不同角度擴大與社會的對話與連結。2024年友善環境倡議觸及約375,565人次。

例如，「爺奶萬萬說」的培訓自第二屆開始設計青銀共學模式，激發跨世代對話與創意火花。脫口秀演出更吸引許多年輕觀眾到場參與，讓大眾看見多元的高齡議題和不同觀點，打造相互尊重與理解的社會。

而「爺奶Color　Walk」分別於臺北、臺中、高雄與屏東辦理，是全臺最大的高齡者健走活動，參加者的年齡分布從1歲到100歲，展現跨世代的共融活力。並且有企業與學生加入志工，陪伴獨居高齡者與行動不便者突破障礙、安心出行。許多高齡者在完成數公里的健走後，興奮的拿到了人生首面獎牌!

「不老騎士」不僅是實現夢想和公益的環島旅程，更是世代合作的縮影。每年招募年輕騎士組成道路安全志工，專業醫護組成醫護志工，攝影愛好者則協助影像記錄，跨世代相伴同行，創造熱血又精彩的回憶。

「不老棒球」則是透過跨代交流賽與夏令營，讓高齡者與高中、小學球員在球場上以球會友。不僅拉近世代距離，還讓許多孩子改變對老的印象，見證阿公阿嬤的生命力和挑戰自我的精神，積極參與社會，人生也能持續發光!

↗ 青銀合作，攜手演出爺奶萬萬說
↑ 9旬獨居爺爺勇奪人生首面獎牌
↓ 棒球讓年齡沒有距離!跨越73歲的跨世代交流賽

社會價值案例

以「爺奶萬萬說」方案為例，2024年度投入的經費為2,460,730元，成功培育26位銀髮素人與青年登台，透過脫口秀的形式創造高齡者的自主與發聲的機會，也促進世代交流與共融，更影響1,428人次的大眾關注高齡友善環境。並且，我們收集了404份參與者回饋，問卷平均填答年齡為39.3歲，結果顯示平均89%以上對於長輩的印象有正向的提升。透過SROI的方法計算社會影響力，獲得結果為此方案每投入1元，產生約2.07元的社會價值。

而為了推廣高齡友善的理念，並將其落實於日常生活與社會發展，我們於2024年創立社會教育品牌「老教室」(OLD CLASSROOM)，積極推展高齡友善教育。課程設計多元，包含彭祖體驗、鐵拐體驗、銀髮通用設計、銀髮服務設計、高齡主題營隊及專案輔導，帶領學員從模擬體驗中學習「老知識」，深入理解高齡者在生心理面臨的挑戰，培養同理心，也及早認識健康預防的重要性。我們相信，教育是推動轉變的關鍵，透過凝聚產官學各界的力量，打造一個共融友善的未來。讓高齡者不僅安心生活，更能持續貢獻智慧與經驗，積極參與公共事務，展現多元參與的價值，與社會攜手前行。

另一方面，我們自2021年辦理「銀響力新聞獎」，希望鼓勵媒體以「提供解方」的角度，報導多元高齡議題，並透過傳播的能量，引領大眾邁向友善高齡的社會。此外，我們也為獲獎的新聞延伸規劃一系列的相關活動、資訊與貼文。例如，2024年辦理主題新聞座談會，以《我的最後一哩路，我自己作主》為主題，探討善終議題；以及，辦理得獎人分享會，不僅促進新聞工作者的同業交流，也讓更多民眾能對高齡社會有更多的認識與理解。

案例故事

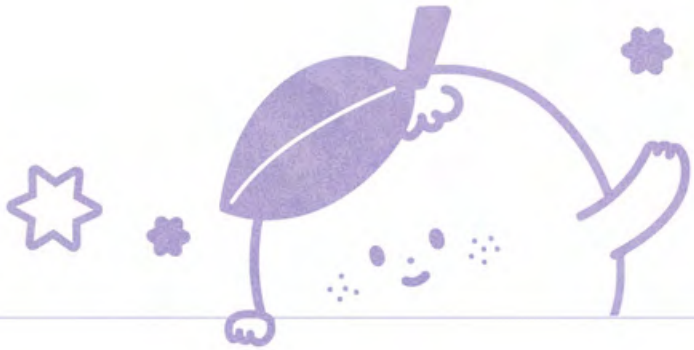
老教室辦理「高齡友善小尖兵活動」，有一名7歲的學員，在一開始上課時分享，自己很不喜歡和長輩相處，覺得長輩可能是體弱多病、身體有異味等。但是今天與長輩一起玩，才發現原來根本不是他想的那樣!其實，長輩不僅會打棒球還會變魔術!還說到自己以後要變得和這群長輩們一樣厲害!

營隊結束後，他開始會主動的與阿公阿嬤聊天，並且提醒爸爸媽媽要多幫忙阿公阿嬤煮飯，還提到自己長大了想要親手煮飯給長輩吃的心願。看見孩子有這麼大的轉變，支持著老教室未來要更持續為高齡友善教育持續努力!

5.5 本章小結

我們致力於提升服務品質，確保高齡者的基本權益與尊嚴，透過創新照顧模式，協助其維持健康與自主，同時減輕家庭與社會的照護壓力。也特別關注生活處境較弱勢或行動不便的高齡者，透過完整的支持網絡，提供日常照顧、醫療與福利資源，藉由服務降低貧困與社會孤立，促進資源的公平分配。然而，隨著自主意識抬頭，高齡者仍面臨來自社會刻板印象的挑戰。許多人仍將他們視為被動接受照顧的對象，忽略其主體性、能力與潛能。因此，我們持續推動健康促進、技能培養和社會參與，陪伴高齡者實踐自主生活，發揮個人價值，並透過跨世代理解與共融，打造高齡友善的社會環境。

現階段我們將先聚焦「服務品質與成效」、「弱勢照顧與支持」、「促進高齡自主」、「友善高齡與社會共融」四項重點，透過分階段目標持續創新或創造價值，邁向永續未來。重大主題目標如下頁圖表。



	短程目標 2025-2027年	中長程目標 2028-2030年
服務品質與成效	落實策略地圖的行動目標，並且做到: 1.建立或修訂服務對象的年度回饋問卷，以及納入「生活品質面向」問項。 2.各服務單位皆通過評鑑的標準、成績達甲等以上。	落實策略地圖的行動目標，並且做到: 1.服務對象的年度回饋問卷「生活品質面向」85%以上表示滿意。 2.各服務單位皆通過評鑑的標準、成績達甲等以上。
弱勢照顧與支持	落實策略地圖的行動目標，並且協助經濟相對弱勢的個案，100%完成基本生活項目與氣候變遷調適的需求評估。	落實策略地圖的行動目標，並且協助經濟相對弱勢的個案，80%有需求的人獲得對應的支持。
促進高齡自主	落實策略地圖的行動目標，並且於弘道所有的服務場域做到: 1.提供數位學習相關資源或服務。 2.協助至少250位高齡者提升數位能力。	落實策略地圖的行動目標，並協助預防照顧居家個案: 1.100%完成數位使用需求的評估。 2.80%有需求的人獲得數位使用的支持。
友善高齡與社會共融	落實策略地圖的行動目標，並建立至少3種促進「社會共融」的發聲管道，讓高齡者能夠分享生命經驗與想法，獲得友善回應，並促進世代相互理解。	落實策略地圖的行動目標，並發布「社會共融」的政策倡議，彙整至少300位來自多元世代的具體觀點，促進社會包容與和諧。

永續行動彩蛋系列

/// 彩蛋任務「服務體驗選擇題」///

現在邀請你來體驗——如果你是我們服務的高齡者，
你會怎麼想、希望什麼呢？
讓我們一起從使用者的角度出發，設計出更貼心的服務。

如果你是高齡者，今天氣溫很高，
請選出你最認同的選項，幫我們優化未來的照顧設計！

A.有人主動幫我倒杯水，感受到關心
B.有冰水自助區，想喝就能自己來
C.有人貼心提醒我要多補充水分
D.行程可以提早調整，盡量少出門、避開酷熱

寫下一句話，讓世界更溫暖。
- 你最想對高齡者說的一句話

或
- 想像自己年老時，最希望擁有的生活樣貌

立即參加

掃描下方 QR Code 回填，參與「體驗式傾聽」任務。精選留言將在弘道社群公開分享，部分溫暖內容也會回饋給我們的高齡者，或展示於實體服務場域，成為對其他人的鼓勵，也可能啟發更多人看見不一樣的未來藍圖!

CHAPTER 6

綠色友善

減碳減廢 環境共融

在不老夢想125號餐廳，我們推動廚餘循環系統，2024年共計減少550斤生廚餘、2,000斤落葉等進入焚化廠，降低碳排放。不僅是對環境友善的具體實踐，更傳遞了我們對地球的關懷與責任。從每一片落葉、每一點廚餘開始，我們的努力正在為永續未來鋪路，讓這片土地更綠、更美、更有生機。

起初，我們曾擔心堆肥是否會帶來異味，或增加工作負擔，但實際執行後，不僅無臭味，更因發酵產生的營養成分，使土壤更肥沃、植栽更茁壯。我們也發現，蚯蚓的存在，加快堆肥的速度，甚至讓部分曾懷疑的人逐漸改變了看法。擔任不老料理人/服務生的阿嬤們和顧客都紛紛表示，餐廳變得更美了!而且資源不浪費，又減少垃圾量，從我們開始一起愛地球，感到很有意義!

6.1 回顧過去
6.2 永續行動
6.3 本章小結

6.1 回顧過去

弘道自創立以來始終關注長輩的需求與福祉，透過多元行動實踐我們的願景，然而，我們同時也注意到，氣候變遷對環境的衝擊日益嚴峻，高溫、暴雨等極端天氣現象已開始影響每個人的日常，尤其對弱勢長者及其他脆弱群體，可能帶來健康、安全與經濟等層面的重大挑戰。有鑒於此，弘道啟動了一系列高齡與環境保護的策略，期望在提供優質服務的同時，以具體行動展現對環境資源的珍惜和減少碳排放。

在過去的努力中，我們先從組織內部、身邊的每個細節開始，例如：透過節約能源活動，將省下的資源投入助老服務；全面導入數位化，減少紙張浪費；鼓勵推行線上會議，兼顧防疫與降低交通碳排放；不老夢想125號，以阿嬤愛地球的口號，透過兼具老智慧與新創意的食飲，為響應永續施行減塑減廢，以矽密袋、蜂蠟布替換塑膠袋，也將外帶容器改用可堆肥分解的植纖餐盒、鼓勵自備餐盒，並使用友善畜牧的農場的快樂蛋製作玉子燒。我們用小小的改變，為高齡服務與環境共創美好。

而近年我們也希望串聯服務，不僅能回應服務對象的需求，同時也開啟對外部的影響。透過與各界或跨域合作，共創更大的社會和環境價值，例如：2016年國泰金控「大腹翁小腹婆」專案結合減重與綠能，將太陽能收益投入高齡服務；2021年與萬秀洗衣店攜手舉辦的「延續美好，衣起道老」活動，不僅延續衣物生命，更幫助弱勢長輩；2023年推動寒冬助老之際，也發起「袋上祝福x衣起迎新」的創新行動，鼓勵長者運用家裡用不到、穿不下的衣服，並結合憶福棧商行中高齡就業巧藝師，將舊衣搖身一變，成為嶄新且獨一無二的紅包袋、平安袋。

6.2 永續行動

基於過去的經驗，讓我們看見創意與合作能讓高齡服務更有溫度，也讓地球更有未來。因此，2024年我們推出3大永續行動，希望持續為高齡與環境共好貢獻力量，包含：行動一「組織內部的自主盤查」、行動二「從組織場域到弱勢照顧的節電減碳」，以及行動三「結合高齡X環境的服務創新」。

2024重點數字

- **1** 個 碳盤查示範場域
- **51** 案 場域及個案家戶節能設備汰換
- **2** 種 高齡與環境永續的創新案例

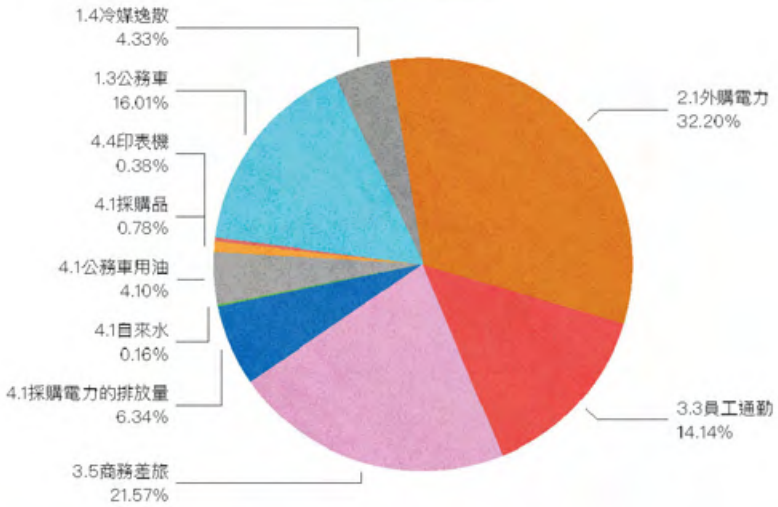
/// 行動一 /// 組織內部的自主盤查

在邁向永續發展的路上，我們期望透過了解組織現況，有更完整的資訊思考，並制定未來的減量措施。而弘道第1個自主檢視的示範場域是總會辦公室，先從基本的能源使用情形來進行檢視，2024年度用電、用水量的數據如下圖。可以看見，弘道總會的用電量達63,391度，若對照2023年數據，則增加16.4%；用水量則為876度，較前一年成長6.9%。整體而言，資源使用呈現上升趨勢，顯示我們的運作規模、服務需求逐年增加。然而，此一趨勢亦提醒我們，在能源效率方面尚有優化空間。我們目前已開始逐步汰換節能、節水設備，以及透過內部溝通、倡導建立行為改善的相關機制。

此外，我們也委託綠能公益發展協會協助總會導入溫室氣體盤查，依據ISO14064-1標準完成盤查報告，以科學方式分析排碳組成、基本數據。同時，盤查過程也進行人才培力，幫助內部盤查小組建立碳盤查概念、形成相關流程與工具，以及減碳的策略規劃。因2024年是基準年，而之後則由永續小組定期延續，一步步累積組織自主碳體檢的基本能力。

從總會的碳盤查結果可知，我們鑑別溫室氣體排放範疇包含:範疇一直接溫室氣體排放(組織擁有或控制的排放源)、範疇二能源間接溫室氣體排放(組織的外購電力)、範疇三其他間接溫室氣體排放(如:運輸、組織使用產品等)，而2023年度排碳量為83,497.9公斤二氧化碳當量，前三高為外購電力相關(38.55%)、差旅(21.57%)、公務車及用油(20.11%)。我們自主延續檢視2024年的數據，範疇一、二的排碳量，發現相較於前一年度增加2,459公斤二氧化碳當量。隨著我們的服務與活動增加，使用能源的時間延長、頻率更高，整體排放量呈現微上升的趨勢。因此，我們需朝著減碳的目標持續努力，並更加落實。

溫室氣體分佈



/// 行動二 /// 場域到服務的節電減碳

議題響應

我們一同響應全球減碳的倡議行動2024年「世界關燈日」，以主題式的活動跟內部員工分享節能減碳的觀念，並串聯全會各服務中心、服務據點一起關燈1小時，總計關閉了1,907盞燈、省下76.28度電，大約減少37.76公斤的二氧化碳排放。而為了擴大影響力，我們也透過弘道官方臉書對外推廣，邀請民眾在家自主響應，一起關閉不必要的電燈、電源，這項小小行動獲得大大的迴響，不僅減碳又促進家庭互動。

邀請大眾參與響應

關燈一小時，
你打算做什麼事?

此文獲得弘道的粉絲熱烈留言迴響，
除了在家休息、外出散步，
也發現許多有趣的好點子，
包含彩繪星空瓶、跟孩子講(鬼)故事、
玩躲貓貓、手影遊戲...，
促進家庭互動並節能減碳、愛地球!

讚數249、留言171、分享112
貼文曝光3,422、貼文觸及3,314、互動數757

設備汰換

我們希望以自身做起到串聯服務，因此2024年主要關注組織內的場域現況(如:服務中心、服務據點)，以及弱勢長者的節能服務，從這兩個方面進行節能設備的汰換。一開始，我們先建立服務團隊的議題知能，結合荒野保護協會的專業講師辦理教育訓練，從地球暖化開始談起，再從能源議題思考居家用電情形，講解節能減碳小撇步，讓大家具備基本觀念。同時，也學習使用居家能源健檢表，搭配日常到宅訪視，可協助高齡者進行居住安全與用電節能健檢，一起省電、省荷包、減碳又安全。

除了節能觀念宣導、評估檢視，也有實際的減碳設備汰換。在場域方面，我們盤點各處服務中心的老舊、高耗能的設備現況和進行汰換，最後總計有12個弘道場域實施汰換，包含8個中心、4個社區據點。不僅減少約5,629度(kWh)的年用電量，亦有效改善室內熱環境與照明品質，提升整體環境舒適度。而在服務方面，我們培育277人次的社工及志工關注居住安全議題，首先從服務個案(如:獨居、生活不便、經濟困難)篩選出有需求的人，透過到宅訪視的時候，運用「居家能源使用安全與節能健檢表」為長者進行居家節能健檢。最後有需求且有意願汰換設備的長者共39位，由我們連結水電師傅或志工，協助汰換長者家中的老舊線路、電器、照明設備等，讓居住環境更安全、節能。汰換需求前三名為「延長線」(14案)、「插座/電線」(10案)、「燈光照明」(9案)。

↗ 弘道新北服務處運用外部資源，協助將訓練教室、辦公室的老舊冷氣換新，不僅提升環境舒適度，又能達到節電減碳。

→ 居家節能培訓[臺中場]，邀請荒野保護協會志工講師帶領大家認識基本觀念、節能健檢和減碳作法。

← 獨居弱勢長輩居家節能健檢，將老舊燈管換新，不僅減碳也增加明亮度，守護長輩居家安全。

/// 行動三 /// 高齡X環境的服務創新

不老夢想125號的廚餘循環計畫

我們與美門生活和都市蚓農攜手合作，設計並建置了不老食光的廚餘循環計畫，實現了垃圾減量與資源再利用。我們在庭園設置了堆肥箱和蚯蚓箱，讓不老料理人與志工們處理餐廳的生廚餘及宮原武熊宅邸的落葉，經過堆肥轉化後，這些有機物質重新回到庭園中，形成有效的有機循環，不僅減少垃圾排放，還改善了銀髮員工在廢棄物處理上的工作流程，減輕了他們的負擔。

此外，行動也延伸到「糧知畜牧場」，將庭園中的落葉回收，並透過蚯蚓轉化為堆肥，供應畜牧場養雞使用。這些行動使我們成功避免了550斤生廚餘、2,000斤落葉和300斤咖啡渣進入垃圾焚化廠，減少碳排放，為環境保護出了一份力。而透過堆肥循環，我們改善了土壤品質，促進可食性植物的生長。這一年，我們種植了23種蔬菜及可食性花草，總重達30斤，為餐廳提供了新鮮的食材，從產地到餐桌不到100步，讓客人吃節氣、吃得新鮮安心與健康，更實現了環保與美味並行。

臺北服務處的牛仔服飾再造計畫

弘道自2015年起舉辦的「打包愛心　衣起助老」二手精品義賣會，至今已回收超過4萬件衣物，幫助了無數需要關懷的長輩。而2024年我們更推出了全新的「牛仔服飾再造計畫」，希望讓未被妥善利用的牛仔衣物，發揮更大的循環效益。

我們邀請了企業和學校的志工們共同拆解牛仔褲，並由大葉大學永續時尚社的同學們設計成獨特的牛仔小物(如側背包、飲料提袋、零錢包...)。設計師Darren邱凱偉也協助設計專屬icon，學生們更將這些設計電繡在牛仔小物上，創作出一系列聯名公益小物。這些作品將進行義賣，所得將投入寒冬助老服務，為獨居長輩帶來溫暖。

2024年我們透過回收與再利用，共拆解了262件二手牛仔褲。依據每件衣物可減少4.2公斤碳排放的估算，此舉相當於減少了1.1公噸的碳排放。然而，這不只是一次環保行動，更是一場公益的接力，串聯了13個單位與341位志工。大家各展所長，以不同方式參與，共同推動資源循環，讓這些衣物重獲新生，溫暖更多需要幫助的長輩，同時也讓環境更友善，讓愛不斷延續。

← 不老料理人學習並落實廚餘循環的做法。

→ 一件二手衣物，透過義賣、重製、再造賦予新生命，這份愛心也能為獨居長輩帶來溫暖。

6.3 本章小節

我們深知地球永續關乎每個人和每個組織，需要在活動與服務中減少碳排放與資源消耗。然而，轉型初期需要資金投入，如設備升級與現況盤點，並且涉及工作模式、服務設計的調整，可能增加培訓與溝通成本。因此，我們將透過循序漸進的策略，在服務、團隊效率與環境保護之間取得平衡，持續推動高齡與永續發展。

現階段我們將先聚焦「節能減碳」，而為使未來的努力方向更具體，我們進一步擬定減碳路徑地圖(如下圖)。預計從總會開始建立組織活動與服務的盤查模式，再採小規模測試改善行動，並逐步推廣至各地服務處，提升組織自身的實質減碳貢獻。此外，我們也會持續在高齡服務基礎上，設計與環境減碳的共好行動，使服務對象或大眾在參與的過程自然而然建立減碳觀念，逐漸擴大影響力。

減碳路徑地圖	2025年	2026年	2027年	2028年	2029-2030年
A.建立機制	A1:碳盤查人才培育、成立盤查任務小組 A2:總會建立盤查示範點	A3:建立總會組織活動與服務的盤查模式	A4:推廣盤查與減碳模式至7個服務處	A5:推廣盤查與減碳模式至7個服務處	A6:全會皆能自主檢視和紀錄
B.改善設備	B1:更換節能設備	B2:更換節能設備	B3:更換節能設備	B4:更換節能設備	B5:更換節能設備
C.改善服務	C1:盤點活動型排碳來源，並制定減碳措施工作守則	C2:優先運用於總會大型活動，並進行調整	C3:總會活動皆採用減碳措施	C4:組織內跨區推廣，7個服務處的活動皆採用減碳措施	C5:持續落實，並計算組織的減碳影響力
預計規劃減碳量	• 組織內部:減碳1% • 對外倡導:影響300人次減碳觀念	• 組織內部:減碳1% • 對外倡導:影響500人次減碳觀念	• 組織內部:減碳3% • 對外倡導:影響1,000人次減碳觀念	• 組織內部:減碳3% • 對外倡導:影響4,000人次減碳觀念	• 組織內部:減碳3% • 對外倡導:影響10,000人次減碳觀念

永續行動彩蛋系列

/// 彩蛋任務「一日減碳生活挑戰」///

永續，其實可以從日常每一個小習慣開始！
今天就來看看——你能完成幾項減碳小任務？

你能做到幾件？一起試試看！

A.今天不搭電梯，只走樓梯運動一下
B.垃圾分類超仔細，資源回收不馬虎
C.用自己的環保杯或餐具，少一份一次性浪費
D.隨手關燈、拔插頭，節電從不費力的小事開始
E.今天選擇步行、自行車或搭乘大眾運輸，讓交通更低碳

立即參加
掃描QRCode回填問卷
可獲得柑仔線行動手機桌布
一起成為生活中的減碳實踐家!

CHAPTER 7

超高齡社會的永續之旅

Together for Tomorrow

攜手各界邁向2030

7.1 攜手各界邁向2030
7.2 柑謝有你 未完待續

7.1 攜手各界邁向2030

面對超高齡社會的來臨與未來充滿變數的挑戰，我們將始終秉持初衷，守護每位高齡者享有自主、尊嚴、安心且精彩的老後生活。在這條通往永續的旅程中，我們期盼持續與理念相合、目標一致的「永續神隊友」攜手同行，共同擘劃高齡友善、社會共好的未來藍圖。

我們相信，影響力的擴散不僅來自自身的努力，更仰賴來自各界的理解、支持和參與。為此，我們邀請了來自各界的代表，寫出一段期許與祝福，為這趟旅程注入更多力量，陪伴我們展望未來、持續前進。

服務與倡議的神隊友：
高齡×創新，成為社會共好的關鍵助力

衛生福利部　邱泰源 部長

欣逢財團法人弘道老人福利基金會成立第30周年，感謝基金會一直以來秉持「活力、開放、勇敢、踏實」的核心價值，除了推動各項服務使長者享有安心的老後生活外，並致力翻轉社會對高齡者的刻板印象，塑造精彩的高齡時光，祝福基金會在成立半甲子的穩固基礎上，持續深耕老人福利志業，打造一個高齡友善的社會。

勞動部　洪申翰 部長

敬賀弘道成立30週年，在此獻上最誠摯的祝賀弘道致力於中高齡友善就業，打造支持銀髮就業環境，基金會的每一步努力，如同燭光般照亮他人生命，也讓社會更加美好。祝福弘道持續發揮影響力，開創更璀璨的未來！

中華民國老人福利推動聯盟　張淑卿 秘書長

恭喜弘道30歲了！從不老騎士到社區志工培育助老，甚至到世代融合的學老，弘道基金會一直是台灣高齡議題發展的重要推手之一，多年來與老盟及各界合作，透過許多創新活動與落地執行方案，讓每位長者都能有自主、尊嚴、安心與精彩的老後生活。期待下一個世代，弘道基金會會務蒸蒸日上，繼續精彩大家的第三人生！

5% Design Action 執行長 / 地球解方總 召集人 楊振甫

「高齡少子」是台灣最嚴峻的永續挑戰之一。面對快速老化，弘道以溫暖與勇氣，帶領世代擁抱不老人生，持續開展精彩生命，為台灣注入最佳的永續解方。

台灣居家服務策略聯盟　涂心寧 理事長

弘道30 影響30 奔向30

柑仔人同心、同行、同路，用行動影響行動、用生命影響生命，帶給台灣溫暖而堅定的社會力量，期待燦若晨曦的永續發展！

厚植組織韌性的神隊友：
人才 × 治理 × 溝通，成為組織進化的驅動力

台灣公益團體自律聯盟　沈怡如 秘書長

弘道30歲生日快樂！一路走來堅持自律與責信，把長輩照顧得有尊嚴又精彩，是真正的公益好榜樣～自律聯盟一起為你喝采！

顧問團

兩岸人力資源管理專家　林娟 老師

「人才是組織發展的核心，弘道就是把人放在心上，落實NPO組織發展最佳典範。」

顧問團

IAF® 國際引導者協會

認證專業引導師C™PF　宋豪軒 引導師

弘道三十而立——立下高齡服務典範，奠定自身發展基礎，開創台灣社會新可能。願弘道續寫精彩，讓老後生活更加美好！

創異促動　翁艾荷 總經理

「高齡社會你我更需要理解年長生活，弘道對於人人達成友善高齡家的期許，不僅是助人，更是助人自助的重要力量。」

協助高齡議題的社會溝通、創意設計

顧問團

群智匯思管理顧問股份有限公司

邱建智 執行長

祝福弘道能夠持續成長，讓更多長輩因你們而能夠更幸福，期許弘道成為台灣長者的最關鍵的貴人，協助他們走過最珍貴的時光。

7.2 柑謝有你 未完待續

從高齡出發，是弘道最熟悉的路；
走向永續，則是我們決定踏出的新方向。

2025年，臺灣即將迎向超高齡社會，
這不再只是老年人口的增加，而是整個社會運作邏輯的轉變。我們面對的不只是服務的壓力，更是價值觀與生活模式的重組。因此，當全世界聚焦於氣候、能源、治理與社會責任時，弘道選擇從高齡社會的現場，實踐屬於我們的ESG。

我們重新檢視組織與服務的系統韌性，盤點氣候風險下長照場域的應變能力；我們推動友善職場，關照照顧工作者的身心與成長；我們善用科技與資料，提升服務透明與效能；我們更在每一次陪伴中，回到初衷——讓每位長者，活得有尊嚴、有選擇、有意義。

對弘道而言，
這份永續報告不只是一本文件，
而是一封邀請函——邀請所有關心高齡、關心未來的夥伴，一同參與永續對話與行動。我們也相信，未來高齡不只是生命的延長，而是價值的延續。我們將持續以長者為本，深化服務、擴大影響，讓「與高齡共好」不只是理想，而是每個人都能實際參與、實際感受的日常。

30週年的此刻，是紀念，更是啟航。在這條前行的永續路上，我們準備好了，也邀請你，一起同行。

李若綺

弘道基金會
李若綺 執行長

附錄-GRI對照表

使用聲明	弘道老人福利基金會自2024年1月1日至2024年12月31日期間內，依循GRI準則進行報導。
使用的GRI	GRI1:基礎(2021) GRI2:一般揭露(2021) GRI3:重大主題(2021)
適用的GRI行業準則	無

GRI2：一般揭露2021

揭露項目	揭露章節	頁碼
2-1 組織詳細資訊	1.1 基金會介紹 1.2 發展大事記 1.3 服務與影響力 1.4 閃耀拾光	06 08 11 19
2-2 組織永續報導中包含的實體	序言-關於報告書 1.1 基金會介紹	03 06
2-3 報導期間、頻率及聯絡人	序言-關於報告書	03
2-4 資訊重編	序言-關於報告書	03
2-5 外部保證/確信	序言-關於報告書 附錄	03 101
2-6 活動、價值鏈和其他商業關係	1.1 基金會介紹 1.3 服務與影響力	06 11
2-7 員工	4.1 友善職場	49
2-8 非員工的工作者	1.1 基金會介紹	06
2-9 治理結構及組成	2.2 永續管理 3.1 組織架構 3.2 願景領導 分層管理	24 37 38
2-10 最高治理單位的提名與遴選	4.1 友善職場	38
2-11 最高治理單位主席	1.1 基金會介紹	38
2-12 最高治理單位於監督衝擊管理的角色	2.2 永續管理 3.2 願景領導 分層管理	24 38
2-13 衝擊管理的負責人	3.2 願景領導 分層管理	38
2-14 最高治理單位於永續報導的角色	2.2 永續管理	24
2-15 利益衝突	3.4 健全營運 踏實治理	42
2-16 溝通關鍵重大事件	2.2 永續管理 3.2 願景領導 分層管理	24 38
2-17 最高治理單位的群體智識	3.2 願景領導 分層管理	38
2-18 最高治理單位的績效評估	3.2 願景領導 分層管理	38
2-19 薪酬政策	4.3 薪酬制度	55
2-20 薪酬決定流程	4.3 薪酬制度	55
2-21 年度總薪酬比率	4.3 薪酬制度	55
2-22 永續發展策略的聲明	序言-董事長的話 2.1 永續願景	04 22
2-23 政策承諾	2.3 永續承諾	33
2-24 納入政策承諾	2.3 永續承諾	33
2-25 補救負面衝擊的程序	3.4 健全營運 踏實治理	42
2-26 尋求建議和提出疑慮的機制	2.2 永續管理 4.4 權益福利	24 56
2-27 法規遵循	3.4 健全營運 踏實治理	42
2-28 公協會的會員資格	3.3 外部參與 擴大協作	41
2-29 利害關係人議合方針	2.2 永續管理	24
2-30 團體協約	不適用，無團體協約	無

GRI3：重大主題2021

揭露項目	揭露章節	頁碼
3-1 決定重大主題的流程	2.2 永續管理	24
3-2 重大主題列表	2.2 永續管理	24
3-3 重大主題管理	2.2 永續管理	24

主題準則：GRI200 系列

揭露項目	揭露章節	頁碼
201-1 組織所產生及分配的直接經濟價值	3.4 健全營運 踏實治理	42
201-4 取自政府之財務援助	3.4 健全營運 踏實治理	42
205-2 有關反貪腐政策和程序的溝通及訓練	3.4 健全營運 踏實治理	42
207-1 稅務方針	3.4 健全營運 踏實治理	42
207-2 稅務治理、管控與風險管理	3.4 健全營運 踏實治理	42

主題準則：GRI300 系列

揭露項目	揭露章節	頁碼
302-1 組織內部的能源消耗量	6.2 永續行動	90
302-4 減少能源消耗	6.2永續行動	90

主題準則：GRI400 系列

揭露項目	揭露章節	頁碼
401-1 新進員工和離職員工	4.1 友善職場	49
401-2 提供給全職員工（不包含臨時或兼職員工）的福利	4.4 權益福利	56
401-3 育嬰假	4.4 權益福利	56
403-3 職業健康服務	4.5 職業安全	59
403-6 工作者健康促進	4.5 職業安全	59
404-1 每名員工每年接受訓練的平均時數	4.2 人才發展	52
404-2 提升員工職能及過渡協助方案	4.2 人才發展	52
404-3 定期接受績效及職業發展檢核的員工百分比	4.3 薪酬制度	55
405-1 治理單位與員工的多元化	4.1 友善職場	49
405-2 女性對男性基本薪資與薪酬的比率	4.3 薪酬制度	55

自訂之重大議題

揭露項目	揭露章節	頁碼
自訂主題1-服務品質與成效	5.1 服務品質與成效	64
自訂主題2-弱勢照顧與支持	5.2 弱勢照顧與支持	69
自訂主題3-促進高齡自主	5.3 促進高齡自主	73
自訂主題4-友善高齡與社會共融	5.4 友善高齡與社會共融	80

Crowe

國富浩華聯合會計師事務所
Crowe (TW) CPAs
40308 台中市西區台灣大道二段285號25樓
25F., No.285, Sec.2, Taiwan Blvd., West Dist., Taichung City 40308, Taiwan
Tel +886 4 23296111
Fax +886 4 23297990
www.crowe.tw

會計師有限確信報告

財團法人弘道老人福利基金會　公鑒：

確信範圍

本會計師接受財團法人弘道老人福利基金會之委任，對其 2024 年度永續報告書（以下簡稱本報告書）中所選定之永續績效資訊執行確信程序並出具有限確信報告。有關財團法人弘道老人福利基金會所選定之標的資訊及執行之確信程序，詳附件一「確信項目彙總表」。

管理階層之責任

管理階層之責任係依據全球永續性報告協會（Global Reporting Initiatives，GRI）發布之 GRI 準則（GRI Standards）編製永續報告書，並應設計、執行及維護與報告編製相關之內部控制，以蒐集並揭露本報告書內容，並確保本報告書所報導之標的資訊未存有導因於舞弊或錯誤之重大不實表達。

會計師之責任

本會計師係依照確信準則 3000 號「非屬歷史性財務資訊查核或核閱之確信案件」之要求規劃並執行有限確信工作，以對第一段所述確信標的資訊是否存有重大不實表達出具有限確信報告。另，有限確信案件所執行程序之性質及時間與適用合理確信案件不同，其範圍相對較小，故有限確信程序明顯較合理確信為低。

確信工作

本會計師針對第一段所述確信標的資訊依專業判斷規劃及執行有限確信程序，以獲取相關標的資訊之有限確信證據，且任何內部控制均受有先天限制，因此未必能查出所有業已存在之重大不實表達。本會計師主要執行之確信程序包括：

（一）取得財團法人弘道老人福利基金會 2024 年度永續報告書，並閱讀其內容；
（二）與財團法人弘道老人福利基金會之管理階層及核關員工進行訪談，以瞭解財團法人弘道老人福利基金會編製永續報告書有關之政策及程序；
（三）針對報告中所選定之確信標的資訊進行分析性程序；必要時抽選樣本核對相關文件，以獲取足夠及適切之有限確信證據。

Crowe

獨立性及品質管制遵循聲明

本會計師及所隸屬會計師事務所遵循會計師職業道德規範中有關獨立性及其他道德規範之規定，該規範之基本原則為正直、公正客觀、專業能力及盡專業上應有之注意、保密及專業態度。此外，本會計師所隸屬會計師事務所遵循品質管理準則 1 號「會計師事務所之品質管理」，以維持完備之品質管理制度，包含與遵循職業道德規範、專業準則及所適用法令相關之書面政策及程序。

先天限制

因永續報告書中所涉及之非財務資訊，相較於財務資訊之確信存在更多先天性之限制，故該等資訊之相關性、重大性與正確性之解釋可能涉及更多管理階層之重大判斷、假設與解釋，不同利害關係人對該等資訊亦可能有不同之解讀。

有限確信結論

依據本會計師執行之確信程序及所獲取之證據，並未發現財團法人弘道老人福利基金會 2024 年度永續報告書中所選定之確信標的資訊在所有重大方面有未遵循其適用基準編製而須作修正之情事。

其他事項

財團法人弘道老人福利基金會網站之維護係管理階層之責任，對於確信報告於財團法人弘道老人福利基金會網站公告後任何標的資訊或適用基準之變更，本會計師不負就該等資訊重新執行確信工作之責任。

國富浩華聯合會計師事務所

會 計 師：林 汀 錄

民國 114 年 6 月 11 日

Crowe

附件一

確信項目彙總表

編號	確信項目	對應章節	衡量基準
1	2024 年度員工離職率以及新進及離職員工性別、年齡分布	4.1友善職場 流動概況 P.51	係依照每月勞保投保人數及加退保人數計算，2024年度之離職率為20.6%，並以此名單確認新進及離職員工性別、年齡分布
2	2024 年度員工通識訓練滿意度	4.2人才發展 通識訓練 P.54	2024年度通識訓練之實際蒞到受訓總人數為549人，並依據前述受訓人員之回饋問卷計算課程滿意度為4.7（滿分5）
3	2024 年度生活品質滿意度（長照A個管及居家服務）	5.1服務品質與成效 服務成效 P.67	係依照2024年度長照A個管及居家服務之服務對象滿意度調查表計算各項指標之滿意度
4	「蔗切萬萬說」活動產生之社會投資報酬率（SROI）	5.4友善高齡與社會共融 社會價值案例 P.85	評估計算2024年「蔗切萬萬說」活動之社會投資報酬率（SROI）各項指標之量化價值是否合理並加總，與投入成本之比值得出該活動之 SROI 為2.07

想了解相關資訊，歡迎掃描QR code連結

弘道官網

弘道FB

捐款支持

主題調查報告

2017年
不老騎士10周年
公益報告

2018年
不老夢想影響力
研究報告

2019年
預防性風災
調查報告

2019年
孝順觀念調查

2020年
社區長者就醫過程
需求調查報告

2020年
網路聲量
十大高齡新聞調查

2021年
熟齡生活報告書

2022年
樂齡金安心經濟安全
未來趨勢調查報告書

2024年
高齡營養餐食
與外出行動調查

聯絡方式

服務時間週一至週五08:30-17:00

總會
403臺中市西區民權路234號3樓
04-22060698

臺北服務處
013臺北市中正區紹興北街2巷3號4樓
02-23221735

新北服務處
242新北市新莊區思源路38號8、9F
電話：02-89913925

臺中服務處
403臺中市西區民權路234號5樓
04-22060695

彰化服務處
500彰化縣彰化市建國北路127號4樓
04-7331585

嘉義服務處
613嘉義縣朴子市三安路62號1樓
05- 3103616

高雄服務處
813高雄市左營區自由二路309號3樓
07-5563225

屏東服務處
920屏東縣潮州鎮永春里興隆路118號
08-7892331

致謝

親愛的朋友們，謝謝你一路看到這裡

回想這本報告書，從「想寫」到真的「寫出來」

最難的其實是：怎麼開始、該往哪裡走、要說什麼才好。我們盡可能從現有的資訊出發，逐步梳理與整理，並努力真實地呈現。對我們而言，報告書的完成是一項成果，但編製的過程，更是一段充滿反思與學習的旅程。它讓我們從不同角度看見自己，也許尚不完美，卻是重要的起點。

謝謝那些走在我們前面、已經發布永續報告書的標竿企業與組織，您們的經驗成為我們前行的指引。也感謝社福領域的前輩與先進，願意分享寶貴的實務經驗，讓我們理解到，助人工作除了關注服務對象，更需要不斷學習、與社會保持對話，思考更長遠的可能。

還有永續領域的專家與老師，謝謝您們的專業與支持，幫助我們一步步建立起對ESG的理解與實踐方向。最後，謝謝柑仔人團隊。這本報告書的完成，來自各部門的投入、參與，將是我們邁向永續旅程的起點。謝謝大家，未來讓我們繼續一起往前進。

製作團隊

發　行　財團法人弘道老人福利基金會

發行人　王乃弘

總編輯　李若綺

編　輯　林博樺

協　力　永續報告書專案小組

劉佳盈 張瑋芩 施淑莉 郭麗玲 鄭宇廷 劉容谷 李昱璇 黃聖茹 葛宇馨 徐昊平 曾純榆 劉宛宜 廖紫宜 文家傑 吳素芬 阮怡瑜 洪佩君

設　計　廖素鈺

外部支持

顧問團　聯合報系 永續工作室 白冰瑩品牌總監

修平科技大學 研究發展處 楊雯惠副研發長

修平科技大學 企業經營管理系 林玉華系主任

修平科技大學 企業經營管理系 黃玉菁助理教授

彰化師範大學 企業管理學系 白九芸教授

計畫支持　勞動部勞動力發展署中彰投分署-ESG據點計畫

（輔導執行單位：財團法人中國生產力中心）

2024 年弘道永續報告書

Hondao Senior Citizen's Welfare Foundation
Sustainability Report