

# 本會 111 年度對所屬安養機構員額評鑑結論報告

111.12.06

## 壹、評鑑緣起與目的

- 一、依「中央政府機關總員額法」第 8 條及「中央政府機關員額管理辦法」第 15 條至第 20 條及「中央政府機關辦理員額評鑑作業注意事項」等相關規定，本會應每兩年評鑑所屬機關人力之工作狀況及員額總數合理性，以確保機關整體策略、未來業務發展狀況及員額合理配置目的之達成，並作為預算員額調整依據。
- 二、為瞭解本會所屬 16 所榮譽國民之家（以下簡稱榮家），業務運作狀況、單位組設、員額配置及人力運用情形，本會前會同學者專家及相關機關組成評鑑小組辦理本次員額評鑑作業，俾利後續組織、業務及員額相關案件之核議。

## 貳、評鑑日期、機關及成員

- 一、評鑑日期：110 年 10 月 20 日至 111 年 2 月 23 日。
- 二、受評機關：16 所榮譽國民之家。
- 三、評鑑小組成員（性別比率：男性 77%、女性 33%）：
  - （一）召集人：本會主任秘書簡世峰。
  - （二）學者專家：國立臺灣大學政治學系蘇教授彩足、國立臺灣大學政治學系彭兼任副教授錦鵬。
  - （三）上級機關代表：行政院外交國防法務處林科長毅明。
  - （四）工作小組成員：本會綜合規劃處林簡任技正逢祺、人事處林副處長秀美。

## 參、評鑑發現

- 一、本(111)年度本會對所屬機構評鑑重點係配合行政院所

提評鑑重點「機關人力配置情形及業務之契合度」、「機關人力運用狀況」、「機關業務有無法任務化、繼續簡化、數位資訊化、或委外化空間」、「機關業務與組織之契合度」、「本機關暨所屬機關（構）近 10 年（101 年至 110 年）預算員額及缺額率變動分析」、「機關未來人力需求預估及因應規劃」等 6 項提出評鑑發現建議及結論。

二、本會所屬 16 所榮家書面受評報告，經會請業管（就養養護）處及各評鑑委員提供意見，並彙總研擬安養機構員額評鑑結論說明如次：機關人力配置情形及與業務之契合度

（一）機關人力配置情形及業務之契合度：

1、依本會各榮譽國民之家組織準則及辦事細則規定略以，本會為安置身心障礙與年長之退除役官兵就養，特設 16 所榮譽國民之家，依所照顧退除役官兵之安置類別與人數，區分為甲、乙、丙、丁四種類型，掌理退除役官兵之安養；失能養護、失智照顧及長期照護；日間照顧及臨托服務；衛生保健及疾病醫療；行為、心理輔導評估及社會福利服務等事項。置主任、副主任、輔導組、保健組、秘書室、人事室（人事管理員）、政風室、主計室。榮譽國民之家得設堂並置堂長，辦理各堂榮民服務照顧事項，由輔導員、社會工作人員或護理人員兼任。

2、110 年度行政院核定 16 所榮家預算員額，職員 690 人、工友 247 人（205 人超額出缺不補）、技工 48 人（32 人超額出缺不補），合計 985 人（工級人員 237 人出缺不補）。

3、各榮家之預算員額人力配置屬合理且能契合核心業務—退除役官兵安養、養護與醫療照護之任務，惟就養榮民高齡化，照服人力需求大幅增加，部分地處偏遠交通不便之榮家，委外聘僱之照服員招募不易。另依政府長照政策及社區睦鄰考量，目前有 5 榮家已設置日間照護中心，所需照護及護理人力多採委外方式因應。又配合政府因應人口老年化施政作為，各榮家開放一般民眾入住並著手規劃設置失智專區，相關的照服人力需求增加。

3、因照服工作進入門檻較低，有關外聘照服人力質、量不足及流動率高之特性，是各榮家應思考因應的重點。

## (二) 機關人力運用狀況：

1、當前本會各榮家核心業務為推動醫養合一及長照服務政策，將醫療及安養，整合為全人、全程、全家的照顧服務網絡，以創造優質之榮家醫養環境，落實在地老化之目標。

2、而各榮家為配合長照服務政策或相關法規修正後，致使業務量的提升及近年來受 COVID-19 疫情的影響，皆需要投入更多的人力，又機關人力配置受預算員額的限制，各榮家皆以委外護理人員及照服員來補足人力不足之情形。

3、部分榮家反映醫療照護工作負荷及複雜度高，且需夜間輪值，致委外護理人員招募困難流動高，常須由公職護理師代理又兼行政業務致負荷過重。

## (三) 機關業務有無去任務化、繼續簡化、數位資訊化

或委外化空間

1、業務簡化及資訊化：

- (1) 修正與簡化長照品質指標監測，有效節約工時，提升工作效率。
- (2) 本會建置安養養護資訊管理系統，將現有照護及醫療資料資訊化，如建置服務對象管理、社工服務、人力(委外)資源管理、服務對象財物管理等子系統，建置收費管理、服務對象活動、服務績效等子系統，有助提升資訊運用分析成效。
- (3) 引進生命徵象自動上傳量測整合裝置，自動連結醫療儀器訊息匯入資訊系統，以提供即時完整紀錄，降低人為輸入錯誤。
- (4) 新住民入住，無須提供紙本戶籍謄本，由承辦人進入戶(役)政資訊系統申請，節省資料及時間成本。
- (5) 善用 Line 或微信等通訊軟體，即時傳達及聯繫各項訊息。
- (6) 利用網路查詢榮民住院情形及榮民輔具申請。
- (7) 每月家務會報由各單位發想並提報業務創新與簡化構想。
- (8) 家區相關水電維修等採線上申請。
- (9) 設施設備維修、派車、請購、住民水電費收繳等設計電子表單。

2、委外化：照服員、護理人員、安全維護(保全)、環境清潔、水電、伙食管理(廚工)、鍋爐等項目皆已委外辦理。

3、無去任務化空間：本會各榮家配合政府長照政

策推動，逐次提升榮家功能及擴大收置對象，近10餘年來，無論硬體設施與軟體照顧品質，均有明顯進步，亦引進新的服務照顧思維，終能與國家社福政策與走向一致，無去任務化之空間。

4、各榮家均已配合會本部推行之安養養護資訊系統，有效簡化工作流程，且各項勞務工作亦採委外方式處理，經檢視均有相當成效。另岡山榮家等並已導入高雄榮總微型門診系統醫療資訊整合及榮華專案5G智慧長照計畫，有助提供住民更便捷完善的就醫照護。

(四) 機關業務與組織之契合度：

1、各榮家當前重點業務項目

- (1) 住民服務照顧及協助權益維護。
- (2) 住民個案輔導、連結社會資源、推展團體及文康活動。
- (3) 綜辦榮民亡故善後服務及遺產管理。
- (4) 門、急診醫療及失能榮民鑑定。
- (5) 環保、衛生、防疫、營養、保健、復健及長期照護業務。
- (6) 專業照護教育訓練及衛教宣導。
- (7) 家區災害防護及安全維護。
- (8) 總務、工程、採購及財產保管等，

以上重要業務項目及其執行情形，符合安養機構組織定位及組設目標，充份表現出安養服務與業務與組織之契合度。

2、各榮家當前重點業務項目，在於持續營造友善尊嚴之老化生活環境、推動社區照顧關懷據

點、配合長照政策開設日間照護中心及增設失智園區等，各榮家之組織編設及分工尚屬合宜。

(四) 本機關暨所屬機關(構)近10年(101年至110年)預算員額及缺額率變動分析

各榮家101至110年以工級人員為缺員變動，超額技工、工友離退減列預算員額，職員預算員額，近年變動不大。

(五) 機關未來人力需求預估及因應規劃

多數榮家針對人力不足問題，規劃採增加委外承攬人力因應。至雲林榮家建議請增1名輔導員兼堂長；新竹榮家建議請增護理師3人、社工人力2人；板橋榮家建議請增護理人員10人、副技師2人、組員1人；台南榮家建議請增社工人力2人；高雄榮家建議增加編制員額等節，基於各榮家編制數與預算員額近乎相等並無請增預算員額空間，且受限員額總量管制前提下，現階段不宜修編及請增預算員額，不足人力如護理人員、照服員或事務性工作宜仍以報請本會採委外承攬方式因應。

## 肆、評鑑建議

### 一、機關人力配置情形及與業務之契合度

(一) 本會所屬16所榮家重點業務，大致符合組織設立目標，且為因應醫養合一及長照政策，以「建構高齡友善環境，榮家資源開放共享」，包含「優化榮家環境設施，提供符合長照設施床位」、「分階段完成失智床位整建工程，提供失智長者專業照護」、「賡續推動資源共享，加強宣導落實收住一般民眾政策」、「精進照顧品質，以發揮安置資源整體效益」等目標前進。

(二)有關各榮家正式人力配置，基於各榮家編制數與預算員額近乎相等並無請增預算員額空間，且受限員額總量管制前提下，建議輔導協助委外照服公司辦理自訓自用照服員訓練，取得證照後編派任職，或透過職訓中心安排照服員相關訓練課程，提升合格有證照的照服員數量。另應強化與中央及地方社會福利、衛生醫療機構之協力合作關係（如照服員培訓等），發揮資源共享效益。

## 二、機關人力運用狀況

建議運用榮家可提供之有利條件，例如提供住宿或公費送訓等方式，與委外承包商協力合作積極徵才，以補足委外護理人員，維持照護服務之品質。

## 三、機關業務有無去任務化、繼續簡化、數位資訊化或委外化空間

(一)核心業務屬服務照顧性質，除透過資訊整合及數位化資訊系統提升照顧品質外，建議在行政業務方面，宜再持續檢討簡化業務內容及作業流程，例如推動電子表單，將申請作業資訊化，以提升工作效率。

(二)建議各榮家間可建立業務交流平台，推廣自家精進業務簡化、資訊化之成果，提供他家觀摩學習，達到共好之目標。例如高雄榮家實施數位化轉型成果一覽表呈現之具體作法，建議提供其他榮家參考學習。

(三)教育部刻正推動高等教育深耕計畫，各大專院校均積極與公務機關作連結，各榮家可考慮與學術單位建教合作，運用學界能量協助榮家改善業務運作模式或協助統計分析。

#### 四、機關業務與組織之契合度

各榮家目前業務在於持續營造友善尊嚴之老化生活環境、推動社區照顧關懷據點、配合長照政策開設日間照護中心及增設失智園區等，各榮家之組織業務與組織編設及分工尚屬合宜，惟建議各榮家於職務出缺時盡速遴補，並在現有組設下依工作量合理調配人力，避免勞逸不均。

#### 五、本機關暨所屬機關（構）近10年（101年至110年）預算員額及缺額率變動分析

基於各榮家編制數與預算員額近乎相等並無請增預算員額空間，爰各榮家近10年（101年至110年）預算員額之變動小，僅以工級人員為缺員變動，為可預期退休之離退。

#### 六、機關未來人力需求預估及因應規劃

基於各榮家業務日益繁重，建議人力不足問題，宜先強化現有人員專業能力，提升工作效率，確有不足再審慎評估採增加委外承攬人力方式因應。

#### 七、其他建議事項：

- (一)鑑於部分榮家軟硬體設施優於民間安養機構甚多，宜賡續實施榮家功能調整及資源共享設施環境總體營造，符合長照設施標準，營造高齡友善健康環境。
- (二)榮家列屬4級機構，未來板橋、八德、雲林、高雄、馬蘭等有失智園區發包之需求，此外尚有板橋等榮家有日間照護中心擴建等工程專長人員之需求，上開相關業務及人力需求，為避免因同仁離退休，造成人員與經驗未及銜接與傳承，應建議先預為調整規劃。
- (三)除板橋、雲林、新建臺南榮家及未來失智園區外，其餘榮家逐年老舊，需逐年編列設施設備更新經

費，加以我國已邁入高齡化社會，未來養護及失智  
照護需求日增，需整體規劃並適時調整各類照護床  
位數。