

網絡合作與資源連結

王惠宜 理事
台灣羅四維夥伴學習促進協會



社會安全網的基本精神

協力的觀念

為維護國人在家庭與社區生活的安全（safety）與保障（protection），社安網計畫特別重視「協力」（collaboration）的概念，期待透過網絡聯結（linkage）機制的強化，串連民間社區的力量，並發揮跨體系專業合作之效能，以重新構築社區鄰里的互助與信任（衛生福利部，2018）。

社福中心運用資源整合來支持家庭

特別是各個社福中心，因與社區最為貼近，為家庭安全防護網的重要一環，更是被期待應採取積極的方法，經由支持性服務的提供、資源的整合與社會工作的專業來服務脆弱家庭與多重問題家庭。

各級會議機制

強化社會安全網計畫其中之一的具體作為：

建立垂直、水平分層級協調會議，期待能導入全面的服務資源、提供完整的全人關懷

垂直機制

中央決策層級

地方行政層級

第一線實務層級

水平機制

社福、心衛、教育、就業、治安…等等跨體系的參與

中央決策層級運作機制

建立定期跨部
會專案小組政
策溝通平台

跨資訊系統
整合機制

地方行政層級運作機制

建立定期聯繫
之跨系統溝通
平台會議

不定期跨系統
溝通機制(合作
協調會)

第一線實務層級運作機制

整合服
務組織

強化區域網絡
定期聯繫機制

落實跨網絡體
系整合服務

以服務對象家庭為中
心的跨網絡個案研討

資料來源: 衛生福利部強化社會安全網計畫

地方執行強化社會安全網計畫 跨局(處)工作事項



資料來源: 衛生福利部強化社會安全網計畫

網絡合作的策略



- 夥伴關係
- 了解差異
- 溝通協調
- 團隊合作
- 資源共享
- 資訊分享
- 建構開放的環境

網絡間的夥伴關係

1. 共同的目標
2. 志願性的結合
3. 互賴、互信與互惠
4. 持久性的關係
5. 整合性的服務
6. 綜效或增值

區級網絡整合層次

區級網絡整合並非一蹴可及需要階段性的努力
Horwath & Morrison (2007) 提出

低層次的整合特徵

1. 有限的 (limited) 或非正式的承諾
2. 機構保持自主 (autonomous)
3. 為不同的目的與目標工作
4. 機構掌握資源與經費
5. 機構人員主要由個別服務方案來調
6. 工作聚焦在個別案例
7. 機構承擔做決策的責任
8. 協力主要是自願性質或在某種指引下
9. 基於個別因素而有不同的實務做法
10. 與個別機構有從屬關係
11. 為機構負責

高層次的整合特徵

1. 正式的承諾
2. 機構犧牲自主
3. 為共享的目的與目標工作
4. 資源與經費是所有機構共同的責任
5. 機構人員的調配主要為了夥伴關係
6. 工作聚焦在整體服務
7. 共同決策
8. 在政府或國家層次上有清楚的協力要求 (mandate)
9. 在策略性計畫中標示出特別需聚焦的行動 (specific focus of activity)
10. 從屬關係是基於夥伴關係
11. 為夥伴關係負責

跨網絡合作

- 跨網絡合作時，需了解合作網絡單位可提供的服務項目與相關的工作方式，並保持密切聯繫，讓服務具有整體性與連貫性。
- 可邀請所有相關網絡單位參加個案研討，透過個研討論網絡單位的角色、合作的模式，甚至調整服務計畫。
- 相關網絡單位必須依個案研討會決議進行處遇；若有需要，可再次召開個案研討，追蹤各網絡單位的執行狀況，以及後續的合作工作。

資源的運用原則

- 1、先進行問題或需求的評估
- 2、瞭解個人或組織所擁有的資源
- 3、未被滿足的需求有哪些資源可提供
- 4、依目標及需求急迫性設定運用的優先順序
- 5、瞭解資源在使用時的限制及機會成本
- 6、發展一套資源分配與使用計畫
- 7、資源不足時，開發或補充新資源，以縮小供需差距

尋找在地資源的方法

欠缺的 資源與服務

- 1、人力
- 2、物力
- 3、財力
- 4、知識力
- 5、服務內容
- 6、運作流程
- 7、擬訂計畫
- 8、成效評估

不斷修正

- 1、常常聊天-逢人就說最近的工作需求
- 2、在網路上問大家
- 3、與長官討論
- 4、拜訪相關單位
- 5、找出可能單位及人-建立關係
- 6、討論可以合作的方式
- 7、合作方法的磨合
- 8、公私協力、互助概念

資源合作應注意事項

整合資源的技巧

- 1、豐富的經驗
- 2、靈活的技巧
- 3、良好的人際關係
- 4、組合專業知識
- 5、累計經驗
- 6、技巧熟練
- 7、正確溝通

整合與建構資源網絡應注意事項

- 1、資源網絡建構主導單位的設置
- 2、從部門內部的整合到外部整合
- 3、網絡資源的盤點與穩定性的確立
- 4、網絡建構之願景與目的的釐清
- 5、網絡成員間夥伴關係的營造
- 6、非正式支持與正式支持的夥伴關係

最重要是：真心誠意的態度與願意合作調整

精進資源合作的方法

瞭解影響資源整合與運用的重要因素

1. 溝通不良問題
2. 合作成本考量
3. 組織自主性考量
4. 組織間權力結構問題
5. 合作功能消長問題
6. 組織內部衝突問題



- 1、有問題立即處理
- 2、平時需要常常走動拜訪
- 3、個案會議
- 4、聯繫會報
- 5、合辦活動

各級會議機制：以北、高兩市為例

以臺北市「三級會議機制」為例：

「各單位」 困難個案提個案研討
各區安全議題提 「區級」 聯繫會議
區級會議無法解決之議題，提 「府級」 聯繫會議

以高雄市機制為例：

「區級會議」：由社福中心區主任主持會議。經原有處理機制商討仍無法有效處理，且須網絡合作之個案或議題，提報府級會議

「府級會議」 由副市長主持會議。報告區級跨網絡會議辦理情形、針對無法解決之問題進行研商。

各級會議網絡成員：以北、高兩市為例

臺北市「7大安全網絡」

- ①教學安全網：教育局
- ②健康照護網：衛生局
- ③就業安全網：勞動局
- ④福利安全網：社會局
- ⑤區里關懷網：民政局
- ⑥治安維護網：警察局
- ⑦緊急救護網：消防局

高雄市「強化社會安全網絡」

- ①教育局
- ②衛生局
- ③勞工局
- ④社會局
- ⑤民政局
- ⑥警察局
- ⑦毒防局
- ⑧原民會

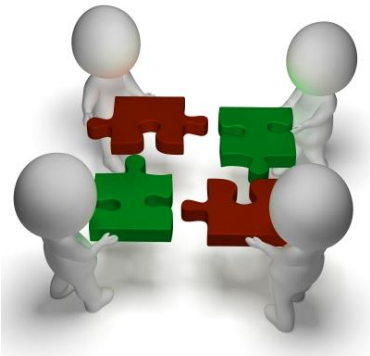
根據「強化社會安全網計畫」尚可邀請：

社區組織、民間團體、鄰里單位、民間企業、社區居民、志工…等。

第一線實務層級/區級聯繫會議具體作法

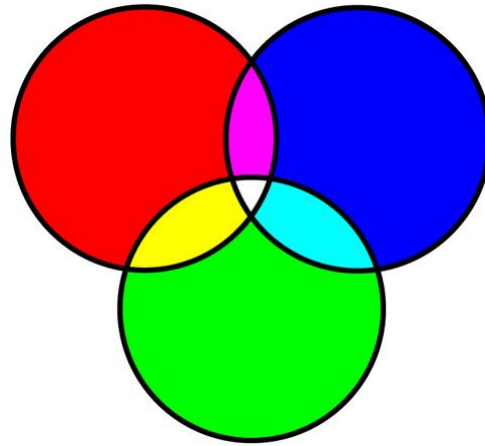
01

整合服務組織



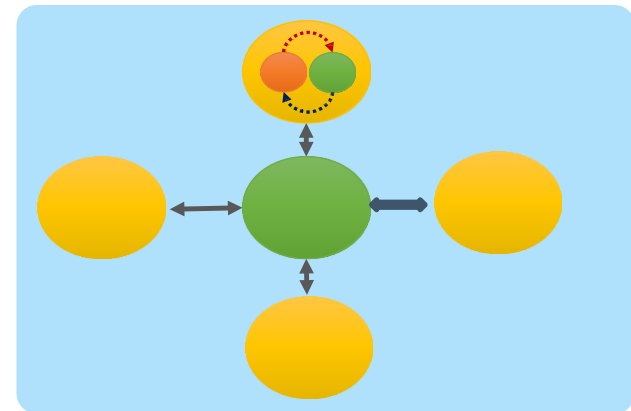
02

建立區域網絡
聯繫機制



03

建立以服務對象為中心的跨
體系溝通



第一線實務層級/區級聯繫會議具體作法

1. 整合服務組織

內部整合

各地方政府規劃第一線服務資源配置時，可依據不同的地區特性、資源分布、空間場地等情形，選擇

實體整合（合署辦公）

準實體整合（輪流駐點）

虛擬整合（社福中心為資料平台）的方式，串接各服務組織，進而提供單一窗口的多元服務。

區域服務整合

認識區域需求（人口群/福利人口群、產業類別、居住型態…）

盤點區域資源（瞭解可協助家庭解決問題的對象、資源類型、服務內容）

評估合作模式（資源的量能、轉介方式、培力）

第一線實務層級/區級聯繫會議具體作法

2. 建立區域網絡聯繫機制

形式

由社會局（處）主責，各轄區每季召開區域聯繫會議，邀集轄區內社政、衛政、警政、教育、勞政及民政等跨網絡服務單位進行業務聯繫或共識活動等，或邀集區域內鄉（鎮、市、區）公所、社區組織、民間團體、鄰里單位及民間企業等相關組織參與。甚或社區民眾、志工、公私機關工作人員…等

目的

1. 建立關係
2. 宣導（各體系服務項目、社會福利資訊、如何求助）
3. 網絡協力經驗分享（經由問題解決與在地資源討論，以促成網絡協力之機會）
4. 主席（參考）：區主任、各中心高級社工師、各網絡輪流擔任

第一線實務層級/區級聯繫會議具體作法

3. 3. 建立以服務對象為中心的跨體系溝通

1) 形式

- 2) 視專業服務所需，不定期邀集相關單位，就服務對象的服務計畫、跨單位合作、分工疑義或促進服務品質有關事項，召開個案研討會、協調會議或不定期網絡聯繫會議。

3) 目的

- ① 1. 服務對象/家庭完整圖像之掌握
- ② 2. 使服務過程更順暢
- ③ 3. 避免服務的不連續與片段
- ④ 4. 達成資源共享
- ⑤ 5. 處遇方向的一致

區級網絡的協力過程

從機構導向 (agency-focused) 到協力導向 (collaboration-focused)

的光譜

Horwath & Morrison(2007)

Working together arrangements

「**溝通**」意指不同專業的人一起討論 (talking together)

「**合作**」的基礎則是針對一個個案例 (case-by-case) 的討論

「**協調**」意指一起工作成為較為固定的形式，但沒有強制規定

「**聯盟**」的階段就需形成共同的工作架構，犧牲部分的自主權

最後的「**整合**」階段，融合並創造新的、共同的認同 (identity)

區級網絡的協力過程

跨機構相互合作原則

Humphreys, Healey, Kirkwood & Nicholson (2018)

建立共同的願景和承諾

強調資訊分享的重要性

領導及官方的支持

正式化跨機構運作

永續性發展

資料來源：吳書昀、游美貴 (2019)

協力式的個別計畫方式

(collaborative individual plan-CIP)

- 辨識「**案主們**」有哪些**需求**

- 需要執行哪些措施，由那個團體來負責
- (提示：分析所在縣市的轄內狀況、盤點社區中有哪需資源可茲運用、邀請誰來參加會議？不同專業如何分工？)

- 相關措施的目的與目標為何？

- 誰對整體行動計畫負責？
- 追蹤機制？
- (提示：社福中心如何扮演個管角色？如何追蹤案主在需求與資源之間的配搭是否適足？)

「協力」指組織（或參與者）之間相互依賴程度高、接觸頻繁、信任度高、權力與目標價值是共同分享的互動關係，而互動之目的是為了形塑共同目標及互相學習改變

一主責
多協力

如何召開跨網絡會議？

1. 找合適的主持人，並要事先與主持人幕僚
2. 開會前與各網絡事先說明開會的用意目的，並瞭解各網絡的立場、限制及可能突破的做法
3. 開會時，應盡量釋出善意，讓各網絡可以說明真實執行狀況及發現可能會有的問題
4. 避免議而不決，並要追蹤會議決議執行進度

會議主持人的能力準備

主持人要練習的功夫：

1. 為案主群著想-這是最高指導原則
2. 傾聽、包容-才能讓真正的聲音浮現，減少沒有充分討論的感覺
3. 態度中立客觀-讓與會者感受到沒有私心，才會願意再來參加會議
4. 促進的能力-促進彼此的認識、理解，找到出路。如何將不同意見，可以再進一步解釋，讓與會者瞭解。
(促進三部曲:感謝、肯定、恭喜)
5. 摘要的能力-如何將與會者表達的意見再言簡意賅地整理
6. 做出具體可操作的結論
7. 主持人需要能感受到會議的動力，讓會議可以活起來



會議前的功夫

1. 認識區域狀況
2. 建立關係 拜訪相關單位組織及負責人
3. 有效資源連結的重點(是否散發出善意，願意與人合作?)

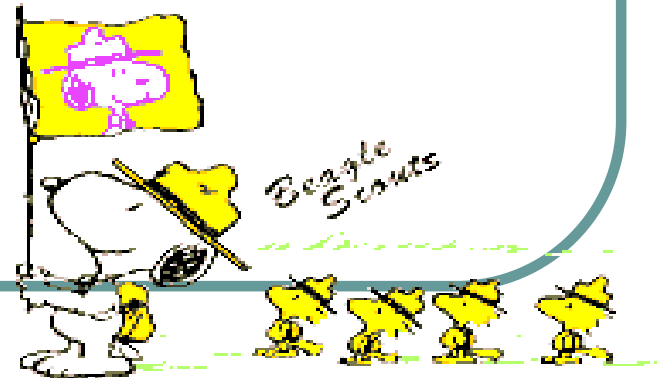
接納—瞭解自己與他人的功能和限制

創意—突破原有規範或限制(熱忱與付出)

主動出擊

相互信任

我們使用的語言：合作vs.拒絕
(我們再看看VS.我們來想辦法)



訂出討論議題

- 1、平時需要蒐集跨網絡(或區域)在合作上的議題
- 2、調查各網絡遇到的狀況及想提出討論的議題
- 3、檢視所提議題是否已可解決?並與提出議題之單位商量
- 4、擬定議題
- 5、草擬可以解決之策略
- 6、形成開會議程



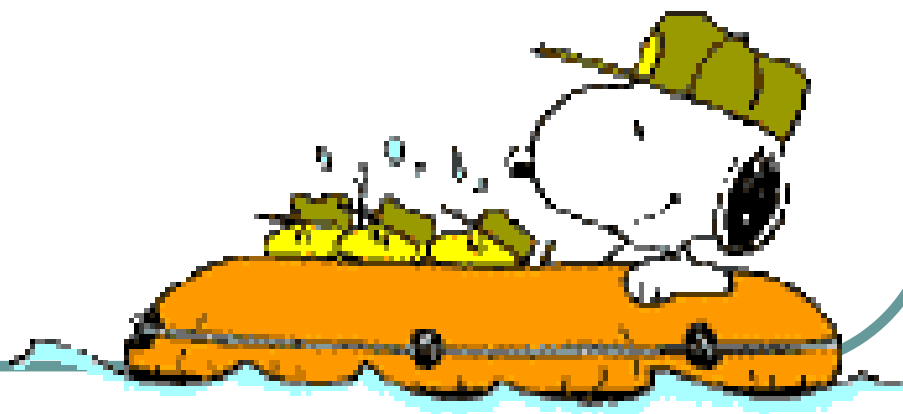
結論列管進度

1. 列出列管議題
2. 執行期限
3. 在會議中報告進度
4. 窒礙難行或需要更高層級往上提報討論
5. 每季或每半年或每年列出已解決的議題



檢視聯繫會議是否有成效的指標

- 1. 愈來愈瞭解彼此
- 2. 遇到困難願意多做一些
- 3. 遇到狀況可以很輕鬆找到人討論與工作
- 4. 互相協力，感覺到有助的感覺



社會工作倫理原則

1. 促進服務對象的最佳福祉。
2. 實踐弱勢優先及服務對象最佳利益。
3. 尊重服務對象的個別性及價值。
4. 理解文化脈絡及人際關係是改變的重要動力。
5. 誠信正直的專業品格及態度。
6. 充實自我專業知識和能力。

倫理衝突的處理原則

社會工作師面對倫理衝突時，應以保護生命為最優先考量原則，並在維護人性尊嚴、社會公平與社會正義的基礎上作為。

1. 所採取之方法有助於服務對象利益之爭取。
2. 有多種達成目標的方法時，應選擇服務對象的最佳權益、最少損害的方法。
3. 保護服務對象的方法所造成的損害，不得與欲達成目的不相符合。
4. 尊重服務對象自我決定的權利。

特殊情況 保密受到限制

社會工作師應保守業務秘密；服務對象縱已死亡，仍須重視其隱私權利。服務對象或第三人聲請查閱個案社會工作紀錄，應符合社會工作倫理及政府法規；否則社會工作者得拒絕資訊之公開。但有下列特殊情況時保密須受到限制：

- (1) 隱私權為服務對象所有，服務對象有權親自或透過監護人或法律代表而決定放棄時。
- (2) 涉及有緊急的危險性，基於保護服務對象本人或其他第三者合法權益時。
- (3) 社會工作師負有警告責任時。
- (4) 社會工作師負有法律規定相關報告責任時。
- (5) 服務對象有致命危險的傳染疾病時。
- (6) 評估服務對象有自殺危險時。
- (7) 服務對象涉及刑案時。