

活動紀實

從預防到照顧

新加坡中高齡服務模式之探究

劉姿伶¹、陳僖宓¹

現今台灣社會的人口結構型態已有別於過往大眾常聽到的「高齡化社會」。根據 2018 內政統計通報顯示，台灣 65 歲以上老年人口比率已達 14.56%，正式進入「高齡社會」。隨著老年人口的逐漸增加，老人照護相關的健康與醫療議題的重要性也與日俱增。雖目前政府積極推動政策以因應變動，仍有許多地方緩不濟急，因此更需要借鏡其他國家老化經驗及歷程來做改善。

台灣老化的速度與模式與鄰近亞洲國家並駕齊驅，如南韓、香港及新加坡等等，然新加坡除了有與台灣相似的華人傳統文化，也是東協 (ASEAN) 人口高齡化程度最嚴重的國家，與台灣同時面臨高齡人口超越低齡人口的窘境。宛如人口結構計時炸彈。

故此趟南向之行目的為透過三間新加坡當地傑出的機構來了解、比照、汲取不同文化和國家中的經驗，分別為 Montfort Care-整合型社會福利機構、SASCO-樂齡之家、Project Dignity-社會企業。上述機構面向多元，更能擦出人民在醫療及照護上的火花，以及了解不同老化社會底下的供需，以利降低人口高齡化帶來的負面影響，以及活化 aged society。

一、Monfort Care

此家機構中文譯作蒙福關愛。是一家位於新加坡的整合型社會福利機構(非營利)，旗下服務有三大分支，包含老人照顧、兒童家庭、樂齡學習暨兒童保護服務等等。

¹ 國立成功大學醫學院老年學研究所研究生

其創辦人黃明德先生是一位社會工作者，也是媒體創作人，其與母親情感深厚，近幾年母親失智症的病況驟降，卻堅持將彼此的互動持續更新在社群媒體上，偶爾用調侃、幽默的語氣，抒發自己做為照顧者的心聲。

受到母子故事的啟發，又鑒於其多元和獨具創意的組織架構，我們對 Montfort Care 產生了極大的興趣，故南向前往在總部及分支的機構(Good life, Marine Parade & Yah) 做深入學習，了解此機構如何將不同面向的服務予以整合，特別是該機構在高齡趨勢下，如何幫助老年人達到活力老化、健康維護及壓縮老年疾病與失能時間的實作經驗。深信從不同文化和國家中汲取的經驗有助於擦出台灣在人民醫療及照護上的火花。

Montfort Care 由多位社工組織而成，不同於台灣，在新加坡的社工不須考取特殊執照，只要相關科系畢業即可。除了社工之外，亦有其他跨領域的人才加入，如管理、心理、物理治療、市場營銷等等。多元的國籍加上多元的專長顯現出該組織的特別。其組織核心價值有三：Dare to be different、Chiogin(新加坡人譯作衝勁)、teamwork。

由於 Montfort Care 為 non-profit 的社會福利機構，營運上的資金多半來自新加坡政府，或是設法自己籌錢，來源廣設八方如企業、stakeholder、公眾人士等等。常常舉辦慈善晚宴，以及不同中心、子機構有不同的活動，向社會大眾展現特別的意義。

很幸運的，我們有機會和 Montfort Care 的 fundraiser 耀輝接觸，做募款的人要有很多的資源，涉及到錢，更是不容易。Kevin 和我們分享現在募款的管道多半來自群眾募資(online donation)，通常會改編真人故事來說明籌款目的及背景，要人動人心弦卻又不能過度誇大，所以這方面需要具有市場傳播專業的人來幫忙。募款來源有以下：

- 個人
在募資網站 giving SG 上架設，無時效性
- 企業
公司直接提供高面額支票，但通常不是長久合作

而無論是哪種方式，募資的市場策略都是告訴大眾 Montfort Care 做的和其他機構有何不同，有何特色來吸引資金挹注，甚至是殯葬業也能參與合作，結合現今的安寧議題。通常公司會設定募資的 KPI，比較特別的是，Montfort care 有政府資源的大力支持，若沒達到績效也不至於倒台。但是，有很多規模較小的機構，如募資不成功，又無太多的政府補助，則會隨時面臨倒閉危機。

接續前面所述，Montfort Care 要向社會大眾該組織的服務特色，其三大分支如下：

- Yah

快樂學堂的讀音來自於 young@heart，創辦人的母親從小未受正規教育，然其認為母親十分聰明，若能接受系統性的教育，一定與眾不同。比較像是 prevention(疾病預防)的措施。

- Goodlife

為快樂中心，比較像是 intervention(介入)。

- Family service center

則是有任何疑難雜症，從小孩到長者，都可以上前尋求幫助，若遇到較為棘手的個案，家服中心會幫忙轉介給其他單位，並持續追蹤避免互相踢皮球。亦能帶入資源，如失智症專業團隊。妥善處理的過程，宗旨為成為 one-stop center，所有問題都能在這裡解決完畢。

甚至在近期，第四分支 grief matters 臨終關懷也呼之欲出，欲成為提供一條龍式服務的機構。

而三大分支旗下子機構各自又有不同的活動，非常多元，如下：

- Happy club

提供一個社交活動的場域，賣點是讓 senior 服務 senior，其餘年輕工作人員只是輔助。

- Workout

自行設計運動操的動作，再讓專業物理/職能治療師調整，全民皆宜，坐輪椅的病友也合適。一星期一次，地點通常為社區廣場，目前為新加坡唯一一家在做健身的機構。亦有健身器材可供使用。

- Happy kopitiam

類似小型讀書會，10 個連續課程，偶爾做點小點心，和長者一起討論、分享老化議題，在上課前會加強討論慢性病議題讓長者增加健康識能。參加此活動的長者多半為高知識份子，偏好投影簡報教學。

- De-kopitiam

樂智咖啡館，失智症長者的小型讀書會。

- Happy station&arts

透過手作、畫畫、桌遊課程促進認知能力及思考。

- Community chef

透過社區主廚(長者)的帶領，用料理分享、交流。

- Befriending

友伴服務，長者化為關愛大使，挨家挨戶前往獨居老人家中進行關懷訪視，因新加坡人際關係較為冷漠，有時鄰居出事都互不知曉。

- Outings

青銀、跨世代的共遊。

- Case management

重視照顧者的需求，透過諮商來舒緩情緒，有 care with aroma 精油按摩服務能減輕照顧者壓力，適合不想要對話內容被室友聽到的個案(新加坡政府提供人民兩人一房的公寓，通常互不認識)。亦有免費、自行沖泡的社區 café。

- Caregiver support network

照顧者的團體支持餐會，一個月一次，做為鼓勵、交換照顧訊息的所在。

- Go to point for dementia

失智症走失服務，路人若遇到失智患者，能將其送至鄰近機構，不一定要送去警察局，除能減緩工作負擔，亦能加強社區連結。

- Maken kitchen

為社區廚房，多半為獨居老人，享有供餐服務。

上述有很多 program 符合現今趨勢，著重在失智症，也有看護者支持活動。另外，還有居家沐浴是從台灣學習回來的。機構提供眾多服務，個案來源四面八方，例如醫院、家庭服務中心、政府機關 AIC 等等，平均一個月 17-20 位個案，基本上不會拒絕上門的個案。



在 GoodLife! @Yishun
與其主管、義工和社工



在 Yah! 快樂學堂與
fundraiser 和專案經理



在 GoodLife! @marine terrace
與其主管



GoodLife! @marine terrace
快樂健康操活動



在 GoodLife! maken kitchen
與專案執行者 James



在 Marine parade family service centre
與 principal 社工 Mrs . LowLow

二、SASCO Senior Citizens' Home

SASCO 是一家位於新加坡的樂齡之家，旗下有 7 個分部，分散新加坡各地。其致力於給亞健康長者多元化的學習服務，舉凡學習物理治療、運動復健、藝術治療、心理諮商等等。七個分部中，包含了四家日間照護中心(Day care)、一間養老院(Sheltered home)以及兩間樂齡活動中心。

通常機構會等到主要業務營運穩定後，才開始多角化經營，發展成客群一樣是老人，卻有不同面向的服務，從整日臥床的養老院、到像托兒所一樣的日照(只有白天出席)、到最後的樂齡活動(參加課程)據點。

基於此機構的各分部有不同的服務模式，而我們考慮到老年人異質性很大，除了關心失能較為衰弱的長者之外，也關心功能獨立可自行活動的樂齡。在 Khatib 分部中，我們看到機構方提供老年人社會參與的機會，如讓長者化身為咖啡廳裡的員工，讓其預防及延緩失能。

SASCO @ Khatib，外觀與一般咖啡廳一樣鮮豔亮麗，落地窗的設計更顯得有親近感，很難想像這裡面有開放給樂齡上課學習的樂齡中心，顛覆傳統的樂齡中心，營造出青春有活力的模樣。這裡兼具樂齡學習與 café 的功能，開放的 café 讓客人可以買杯咖啡在這裡安靜地度過美好的一天。

這天，我們一進到店裡，有客人買完麵包在結帳區，有客人在麵包櫃前端詳著要買哪一個好吃的麵包，店員是上了年紀的樂齡，忙著製作咖啡、幫客人結帳，座位區有幾組客人正在享用咖啡和麵包、也有的客人使用筆電在專心打字，整個店給人的感覺是明亮、舒適、自在而沒有壓迫感的。café 的負責人 Liz 說店員是樂齡義工，會輪班來這邊幫忙，也會提供一小時八塊新幣的金錢補貼，義工一天來四小時，每個時段需要兩位義工，每位義工一週會來兩到三次。另外感到特別的是，課程的老師也是義工，目前有九到十個義工，一週則會有五十到八十位樂齡來上課。在義工文化盛行的新加坡，金錢補貼對許多樂齡而言不是主要從事義工服務的誘因，而是可以為社會有所貢獻，從服務他人中獲得成就感，看見許多樂齡在做義工的時候臉上都是充滿笑容的。

與一般咖啡廳不同的是，外面牆上貼滿五顏六色的課程宣傳單，從週一到週五，每天都有不同的課程提供給社區的樂齡學習，我們好奇這樣豐富的課程會不會有社區裡年紀未達高齡的居民來報名，Liz 說難免會有居民看到課程是有興趣的便來報名，而中心會視報名人數情況來決定是否開放給一般民眾。而一些價格相較貴的課程也會有開不成的情況，手作類的課程則是老年人的最愛，常常很熱門搶手。另外課程的時間安排通常是在白天，也是樂齡有空閒的時候，因此大多

是樂齡人士來參加。

這天是週一，課程安排有烘焙課、插花藝術、英語會話，我們參與了插花課和下午的英語會話課。插花時，坐在樂齡們的一旁一起同樂，在聊天過程中詢問他們一週會來這邊上幾次課、是什麼機緣來到這裡、來這裡上課後生活有沒有比較充實等，與我聊天的樂齡阿姨個性非常開朗，表示自己上過很多次插花課，因此她可以自由發揮而不需要等待老師的教學步驟，阿姨很熱情的邀我一起插花，還告訴我插花是一件很紓壓的事情，花個少少的錢來這邊學插花、認識朋友之餘也可以把自己的作品帶回家擺在客廳，看了心情也會好起來，也因為上過幾次課了，阿姨跟老師已熟識，她說老師人也很好很厲害。完成作品後阿姨熱情地與我合照，也分享她每次插花完會拍照傳給家人的群組，家人也會回應貼圖讓她很开心。

我想這一次跟著樂齡們一起體驗課程，便可以深深感受到這些課程對他們的益處，與他們的聊天過程中可以感受到課程帶給他們的歡樂以及人際互動的促進。帶課程的老師也很重要，這次插花課的老師本身也是樂齡，老師與我們聊天後，發現到老師非常正向、有著活躍老化的特質，也會理解樂齡人士的學習狀態和心態，因此在課程的引導上也可以讓樂齡們有所互動，老師告訴我們要 *Keep doing thing* 的心態讓我們非常敬佩。SASCO 將樂齡學習場域與咖啡廳結合，不僅可以增加樂齡學習的曝光度，來這邊喝咖啡的年輕客人也可以因此了解樂齡的課程，也可以營造代間交流的機會，在一旁看著烘焙教室裡的樂齡們歡樂的討論、開心的看著烤箱裡麵包長大、一起合照的歡快模樣，真的可以感受到這裡的價值所在！



SASCO @ Khatib
與 café 負責人 Liz



SASCO @ Khatib
一起參與插花課

三、Project Dignity

Project Dignity 是一家位於新加坡的社會企業，其企業最大特色為特殊勞動力的推廣，除提供長者再就業的訓練，也提供身心障礙者職訓學習新技能的機會，讓其發現自身的價值，並賦能使失能者以及長者回到工作場域。有鑑於銀髮勞動力議題在台灣並不盛行，故我們前往廚尊一探究竟，了解新加坡在少數族群勞動力運用上的實務操作模式，以做為台灣的借鏡。

Project Dignity 旗下的「廚尊」(Dignity Kitchen)，位在新加坡 Serangoon 區組屋裡的一個 food court，和一般 food court 一樣有好幾家攤販賣著各式各樣的美食，不一樣的是這裡同時是小販培訓場所，讓身心障礙者可以學習烹飪、學習經營小販，因此這裡的小販老闆都是從廚尊畢業的學員。創辦人 Koh 是工程背景而非社會工作者，他常常說思想必須改變，是很有行動力的人，從開放式的辦公室(有些坐輪子的員工，為了方便臨時跳起來照顧人)、親自教辨識真假鈔、引進相關職務再設計廚具以及員工的信件內容，都能驗證這點。廚尊的所有人擅長發現細節並且解決問題，他不要社工背景的應徵者、也不要碩士學位的，只需要耐心。

在廚尊，共 66 個員工，44 個身障人士，從 17 歲到 84 歲，有精神疾患如思覺失調症、憂鬱、聾啞的、用手語溝通、有中風、發高燒傷到腦袋、只能用一隻手的、脊椎受傷等等。有不同年齡、種族、殘障型態。該企業主要開放課程讓外面的身心障礙人士上課，甚至會有末期病患(hospice)跟醫生來報名培訓學蛋糕、學麵包和學咖啡等等，待結業後幫忙媒合工作開小販，又或者是留在廚尊繼續工作。

這天由廚尊的活動行銷經理 Angie 帶我們進行觀摩，並依序介紹著每一攤的學員和其烹飪的美食，有的學員是瘖啞人士，現在每天出爐的蛋糕都是他做的，也負責全部的甜點訂單；有的學員有社交恐懼症，原本覺得自己很沒有用處，來廚尊後現在可以自己做生意面對客人；有的學員中風過，學習用左手舀料、調味；有的脊椎受傷、有的一緊張會忘記東西、有的有智能障礙...這裡的每個人都有自己的困難要克服，卻也是都有小販夢的人！

很難想像，廚尊的辦公室也在 food court 裡，且是開放式的，沒有冷氣。Angie 說，因為這樣他們可以隨時顧及學員的突發狀況！第一次見到辦公室與用餐空間融為一體，其原因更讓人覺得貼心，也觀察到廚尊工作人員們的關係是很緊密的，大家有說有笑互相幫忙準備便當和甜點訂單，每個人也都看的到彼此在做什麼，員工的關係更加融合，集合著攤販、辦公室、學習教室的空間，是很值

得參考的空間模式。

爾後由 Koh 向我們簡報介紹廚尊，廚尊於 2010 年正式成立，為一個整合平台，不僅提供身障者學習技能的機會，在六到八星期的課程畢業後也協助他們媒合配對工作。Koh 談到三個社會企業的要點，第一要知道 impact 影響力是什麼，第二是要幫什麼人、服務對象是誰，第三是賺的錢要幫誰。創立社會企業必須知道目的是什麼、要解決什麼社會問題，而 Koh 的廚尊可以解決身心障礙者就業問題、攤販缺工問題，也可以把新加坡的各種美食流傳各地。相較於台灣，尚未出現小販培訓中心，若能將社會弱勢帶入小販中心，結合一些即將失傳的食物或技藝，便可以解決弱勢就業問題，也可以將民俗傳統文化流傳下來。

印象深刻的是 Koh 說「不要看他們的 disability，要看到他們的 ability！」，人們總是看到身障者的殘缺，卻忘了他們原本就擁有的能力，而廚尊面對身障者，看到的是他們的功能，並運用工具讓他們發揮，比如中風右手無法使用，就引進可以單手使用的鍋爐讓中風者使用左手烹飪。廚尊也看出「錢」是很好的動力，因此提供訓練津貼讓受訓者可以不缺席課程。Koh 說：「不同的年齡、種族、障礙人士，他們都有夢想！」，欣賞 Koh 的整合理念，也佩服他的行動力，能將賺錢與幫助社會這兩件事結合想必是很幸福的！

現今培訓中心越來越多，廚尊花兩周到八周培訓身障人士，用一小時 4.5 新幣做為誘因，且鐵櫃裡放的全都是給訓練者的紙本教材。待穩定後，開始業務多角化，如與外面樂齡中心合作，安排巴士接長者過來上課、參與活動，也會持續訓練學員成為老師，作為永續，連東西也會循環利用，將水果片切碎放三個月做成洗碗精販賣 all in one 商品，接單外面學校訂便當、外燴活動等等。

看似成功的前台，要回歸到後台的艱辛。在 Social enterprise 中，要常常去思索到底什麼才是社會企業？三大重點如下：1. 要有影響力 (impact) 2. 受益者 (beneficiary) 3. 賺到的錢要給誰、幫誰？Koh 說在台灣，人人都是社會企業，但很多都是靠教會、基金會在支持。廚尊什麼都沒有，靠著白手起家，自認是全新加坡最成功的社會企業。的確，台灣應該要組織起來，否則太多的 NGO 組織各司其職，像是普通、不起眼的小吃也要組織起來，效仿新加坡設立另外一區獨立出來的座位，便於清潔、也便於管理。

現今廚尊每個月都有政府公部門來學習，Koh 做為顧問，分享十幾年的經驗，他甚至去過台灣高雄分享，他甚至讓我們看看真正的 proposal 需要具備多少元素，是政府真正想要看到的如 object、description、beneficiaries、gap、outcome(量化+質化)、cost, etc.

Project Dignity 旗下除了 Dignity Kitchen 之外，也有 Dignity Mama - 孺

尊愛心書店，是從 2012 年啟動的計畫，由需要長期就醫的小孩和身為照顧者的媽媽一起經營的二手書店。攤位都位在新加坡的醫院，販售的書是由民眾捐出的二手書，經過年輕孩子和媽媽整理後上架。這樣的計畫除了可以讓身障孩子有就業機會，也可以讓身為照顧者、長期離開職場的媽媽可以出來工作，和小孩一起工作也可以互相照料。

這天我們來到設於新加坡國立大學醫院的 Dignity Mama，一個小小的攤位，有著一排排分門別類整齊的書櫃，穿著紅色制服 T 恤的三位孩子和兩個媽媽熱絡的招呼我們的到來，媽媽向我們介紹三個孩子，書攤販售的手工吊飾是他們做的，一旁還有待整理的捐贈書籍，我們和孩子及媽媽聊天，讓孩子帶著我們逛逛書攤的每個角落，媽媽說：「來這邊工作後原本不善與人交流的孩子也變得開朗多話了，重要的是讓孩子在這邊工作可以學習獨立，萬一以後我們父母都不在了，也不會造成社會負擔」，很令人深省的一句話，往往家中有身心障礙小孩的爸媽，會擔心著終有一天父母老去，孩子得一個人學會生活，更害怕帶給社會負擔，而 Dignity Mama 的二手書店正好提供良好的工作機會讓孩子學習新技能，進而獲得自信、養成獨立，更讓孩子的媽媽可以重新走進社會、賺取微薄的薪水支撐家庭。

綜上，廚尊不像其他機構光鮮亮麗、反而是美輪美奐，較為克難的環境，雖然步調緊湊、但老人和身心障礙者能真的回歸到社會，從這點看出新加坡地方小的好處，擁有整合上的優勢，讓廚尊可以訓練、做餐、媒合工作又可以帶入老人進入場域，非常難得。



與 Project Dignity 創辦人 Koh



與孺尊愛心書店(Dignity Mama)的
員工們