

科技部補助

大專學生研究計畫研究成果報告

* *****
* 計 畫
* : 運用社會企業建構社區老人照護關懷價值網絡
* 名 稱
* *****

執行計畫學生： 陳定一
學生計畫編號： MOST 104-2815-C-040-040-H
研究期間： 104年07月01日至105年02月28日止，計8個月
指導教授： 蔡雅芳

處理方式： 本計畫涉及專利或其他智慧財產權，2年後可公開查詢

執行單位： 中山醫學大學醫療產業科技管理學系（所）

中華民國 105年03月09日

運用社會企業建構社區老人照護關懷價值網絡

壹、研究動機與研究問題

一、研究背景

「人口老化」一直是當代社會各國注重的議題。隨著老人人口快速的增加，照護之需求性也隨之迅速攀升，而為了面臨日趨嚴重的福利國危機，政府、企業與社會三大部門，皆各提出因應之道。對此，企業部門積極介入公共事務，與政府建立夥伴關係(Frederickson & Johnston, 1999)，而社會部門往往扮演殘補性角色。但無論是政府本身的改革運動，或與其他企業或社會部門的合作，也越來越難以因應日趨複雜的社會問題(OECD, 2003)，此時，社會部門與企業部門逐漸融合，形成一種新型態的混合(hybrids)組織，即是社會企業(social enterprise)。在台灣的社會中，隨著老年人口逐日遽增，「獨居老人」或「社區在地老人」是個普遍現象。老人雖面臨子女成家立業、伴侶先行離世，獨自留下來的他們，即使孤獨或生病也不願離開這個家、這個他們所熟悉且長期生活的社區，因此如何讓老人能夠在地老化，顯得格外重要。

一個發生於德國的故事，一個老人聚落，當地考慮要發展老人的照護產業，學者專家幫忙規劃老人院安養機構，但這些老者告訴學者專家和政府：「我們都還可以走得動，我們有能力去照顧那些身體比較不方便的殘障者或老人家，讓我們自己照顧自己吧！」這是一個有趣的老人再生情形，他們應用老化的農村，閒置的農舍或倉庫，規劃一個具有生趣的老人安養天堂。老人社區照顧問題是現在與未來的重要課題，除公部門提供的正式資源外，開發非正式的社會資源，營造出合作的、溫馨與和諧的社區，強化社區老人照顧的能力，即是本研究欲應用社會企業概念，營造社區老人照護價值網絡的研究動機來源。

「在地老化」是社會企業一個需重視的新目標，如何在社區內建立據點、分派志工，連結成一個照護關懷之價值網絡，讓社區老人能樂活、慢活，擁有愉快心情，保持身心健康，進而更長遠的使醫療資源使用率下降。基於上述背景動機，本研究探討之問題如下：

1. 回顧國內有關社會企業分設社區據點之例子現況。
2. 了解社區老人關懷據點如何整合社區照護資源為社區老人創造價值。
3. 探討如何運用社會企業概念建構社區老人關懷之價值網絡。

二、研究重要性

根據聯合國統計，西元2000年全球老年人口已達6億人，佔全部人口之10%，預估至2050年將增至20億，老年人口比例達21%，而未來50年老年人口增加將近四倍，尤其是80歲以上老人增加的速度更快，則可能將近五倍(深圳商報，2010;艾經緯第一財經日報，2012)。為了迎接醫療照護市場對老人照護需求舉日遽增具的挑戰，各國政府積極尋找更好之解決或替代方案，大量的老人長期照護及安養機構成立，紓解了部分老人照護問題。

由於建造和經營照顧機構所費成本不低，機構照顧是一種與社會隔離式的照顧方式，容易使老人在心理上受到損害，而阻礙老人獨立生活的能力。因此，社區照顧是人性化與社會的融合，讓有需要照顧的老人留在家裡，生活在熟悉的社區環境中，又能就近得到熟識的社區志工適切的照顧，相對於遠離家園去到一個陌生的機構接受照顧，這種方式是更具人性化且較符合社會融合的原則(洪德仁，2015)。因此有必要應用社會企業的概念，拓展老人照護資源，就近運用社區的力量，整合社區老人照護資源，為社區老人照護創造價值。

本研究同時結合社區老人照護提供者與需求者兩者的觀點，並應用社會企業概念，試圖將社會企業解決社會問題的精神應用在社區老人照護服務的設計與提供上，助於落實衛生福利部推廣老人在地老化的政策，同時也提供給照護提供者在服務設計時之參考。

貳、文獻回顧

一、社會企業的定義

傳統非營利部門運作的經費主要是仰賴政府的補助及民眾的捐款，使其能有足夠的經費進行各種社會服務工作，然近來受到全球經濟情況不景氣，失業率不斷升高，政府預算緊縮，民眾及企業的捐款也減少，使得許多非營利部門意識到必須改變轉型，嘗試運用商業化的營利活動，藉以維持部門的運作與發展(周錦宏，2008)。

過去政府、企業與非營利三部門均各司其職，近年來亦有改變。例如政府部門以簽約外包的方式，委託企業或非營利部門執行公共服務功能；企業部門一方面申請政府預算，承包公務，另一方面以企業的社會投資策略，獻身社會公益，建立良好的社會形象。非營利部門則與政府成為夥伴關係，承擔政府的部份職能，

同時更以商業化的方式，與企業競爭，賺取收入。這種變化造成三個部門的界限逐漸模糊，功能逐漸混合的現象（Ott, 2001；陳金貴，2002）。而這樣的企業或非營利部門之類型，被稱之為「社會企業」。

社會企業的研究是新興議題，亦被討論做為地方經營與發展的嶄新趨勢。社會企業除了強調機構員工直接參與市場中產品生產或服務提供，並從交易中獲得利益外，更重視社會目的與社會責任的實踐。換言之，社會企業是藉由營利的手段來解決社會問題，一來可以健全非營利組織的財務自主能力；二來能夠發揮福利系統的轉換，以創造就業機會、凝聚社會力、累積社會資本等功能。因此，社會企業的發展已成為歐美各國延續公共服務的新改革運動（周錦宏，2008）。

社會企業的定義至今並沒有一個定論，不論是在歐洲或美洲，社會企業以許多不同的組織形式存在著，譬如非營利組織（NPO）主動採取商業手段以獲取所需資源、或者在政府的政策鼓勵下，非營利組織之以達成社會使命為目標而採用商業策略來獲得資源；也有營利企業基於實踐「企業社會責任」（corporate social responsibility, CSR）使命的驅使下，從事實踐社會目的之事業（Johnson, 2000）。

若以非營利組織角度界定社會企業，「社會企業」是一個私人性質，且非以營利為目的之組織致力於提供「社會財」（social goods），除了有非營利組織的傳統經費（如捐款與志願服務的參與）來源外，還部份從事商業行為並獲得商業的營利收入（Kingma, 1997；Borzaga and Solari, 2004；官有垣，2007）。學者認為社會企業的社會目標包括：

1. 滿足社會需要：為家庭及社區提供個人及家居服務，以滿足社會對這些服務的需求，例如陪月、陪診、長者個人護理等。
2. 創造就業機會：為競爭力稍遜的弱勢群體創造就業機會。這些人士包括低學歷、低技術勞工、中年婦女、殘疾人士等。
3. 促進員工發展：社會企業鼓勵成員自力更生以及融入社會。合作社形式的社會企業更加強調集體協作及參與，對社員發揮充權的效果。
4. 建立社會資本：社會企業透過組織社區網絡，推動社區的共融、更新及發展。
5. 推動可持續發展：例如提高環保意識、提倡可持續消費、鼓勵物品循環再用等社會發展及環保目標（社會企業資源網，2016）。

二、價值網絡

在服務經濟時代，顧客價值係由一群參與商業個體結合而成的網絡關係來共同創造(co-create)。當產品或服務變得更加複雜，就需要網絡中具有其獨特核心能力的商業個體一起合作，提高效率以提供高顧客價值的產品或服務。而合作企業經由交易關係與其他企業建立夥伴關係的同時，必須了解價值如何在企業之間相互依賴關係的價值網絡(value network)被創造出來，而要掌握價值的創造則需要洞悉價值網絡的動態發展（羅立荃、呂佩如、江伊棠、吳建佑，2010）

Porter(1985)將企業各種主要活動和支援活動有效整合成一種具有效益的價值鏈(value chain)系統，主張企業必須發展其獨特的競爭優勢來為其商品或服務創造更高附加價值。但在動態和不確定的產業環境下，經濟結構複雜度不斷增加，商業策略思維不應單只從競爭觀點切入，而需要經由企業間的合作與交易關係的連結來拓展企業資源。於是，從價值鏈延伸而來，便出現了價值網絡(value network)的概念(蔡雅芳、胡哲生、楊仁壽，2005)。

在服務型態的產業中，價值網絡由服務提供者和顧客組成，成員之間的互動除了交換價值和產生價值之外，還有相互影響與共同演化的特性(Allee, 2000)，並透過彼此合作產生綜效而帶來更多價值。Allee (2000) 將企業間的價值，類分為三大類：(1)商品、服務和收益(GSR)—所有商品或服務的交換，包括合約的簽訂、訂單的取得、計劃的委託、費用支付等皆屬之。(2)知識—策略性知識、規劃性知識、流程性知識、技術性知識、合作計劃，政策發展等交換皆屬之。(3)無形利益—所交換的價值與利益是在實體服務之外的，無法以傳統財務利益來衡量的部份皆屬之，例如：溝通感、顧客忠誠、形象強化等。

三、社區老人之關懷照護

台灣已邁向高齡社會，依據內政部統計截至 2008 年 11 月止，台灣 65 歲以上的老年人口為 239 萬人，佔總人口的 10.4%。面對高齡社會所帶來的衝擊，政府也在近幾年開始推行如何促進高齡者在地老化的社會福利政策，並於 2005 年實施「社區照顧關懷據點計畫」。

除了實施「社區照顧關懷據點計畫」外，在社會福利方面，政府也制定了許多因應政策，例如在地老化政策、十年長期照顧計畫、福利社區化、台灣健康社區六星計畫等措施，並邀請社區發展協會與民間團體共同參與老人服務工作。近年政府所推行的社區照顧關懷據點計畫，能否發揮永續經營、符合在地需要，有效提供社區老年人所需要的服務，促使老年人能健康的生活在社區、家庭中，則

需要檢視社區是否具備對老人有高度的共同關懷、社區領導幹部有行動力及經營理念、熱心服務的志工、連結社區人力與物力或照顧資源、彈性且多元化的服務方案，與完善的財務規劃與管理制度這幾項關鍵因素(內政部，2007；黃松林，2007)。

Bayley(1973)認為社區照顧意指在社區內照顧、由社區來照顧以及由專業者、政府與社區合作照顧弱勢族群。Walker(1982)也認為社區照顧是由非正式服務網絡的親戚、朋友、鄰居、志工等，加上正式社會服務資源來共同照顧弱勢群體。運用社區內的小型或社區型照顧機構，照顧居住在社區中有需要的人群，讓有需求者不需要遠離現行居住地即能接受服務(蘇景輝，1998；黃松林，2007)，即是落實在地化所要追求的目標。

參、研究方法

本研究使用個案研究法，以國內社區老人照護關懷據點的組織為研究對象，探討這些社區老人照護關懷據點如何應用社區資源，提供社區老人照護，為社區老人照護創造價值。研究採用訪談法收集研究資料，訪談期間自2015年8月19日起至2015年12月18日止，共訪談A長青快樂學堂的執行長、B社區發展協會的理事長、C與D基金會的社工，以及E醫院參與社區關懷據點計畫的醫師。每位受訪人員約訪談1-1.5小時，訪談時將同步錄音，並於日後將錄音檔轉換為逐字稿，作為質化資料分析的依據。

肆、研究結果

一、回顧國內有關社會企業分設社區據點之例子現況

本研究經由網路資訊分析發現，為落實在地老化的目的，台灣社區老人照護關懷據點，提供的服務內容可以類分為：1. 提供老人健康促進活動，如彰化縣馬興社區與台中市國光社區關懷據點，提供老人血壓測量、健康律動操、定期實施老人體適能測試、設置「長青菜圃」、以及與醫院合作建立長者健康遠距照護機制。2. 提供社區關懷服務，如高雄市左營區屏順社區，提供社區老人問安與社區老人健康狀況調查。3. 提供老人用餐與育樂活動，如台中市諾亞方舟長青快樂學堂。4. 提供老人社區關懷據點設置諮詢與輔導服務，如弘道基金會與老五老基金會。5. 提供老人教育與獨居老人關懷服務，如曉明社會福利基金會。

命題 1：為落實在地老化目的，老人社區關懷據點提供給老人的服務內容包含：健康促進活動、老人關懷與問安服務、用餐與育樂服務、老人教育以及老人社區關懷據點設置諮詢與輔導服務。

二、社區老人關懷據點之資源整合

目前台灣社區老人關懷據點相關的資源來源主要來自政府補助，其次是由關懷據點的負責人經由個人的社會資源拓展據點本身有限的資源能力。訪談的非營利基金會，由於係由醫院院長或副院長發起成立，以關懷老人為主，因而他們相較於一般的關懷據點更容易獲得醫療照護的資源。例如 D 基金會社工說：「如果是我們的據點，大的據點來說，那其實像健康促進我們就是有分動態跟靜態，像如果動態可能我們志工會自己帶活動，如果靜態，會有那個靜和醫院啊、附近的衛生所跟中醫診所等等.....還有牙科診所會去做牙科保健這樣子。」

對於育樂服務的提供，則會與樂團、學校(如幼稚園、大學)合作；物資提供的服務，則會與營利組織(如全聯)、政府機構(如國道)等機構合作。D 基金會社工說：「我們志工還有去連結到一個樂團，算是較公益性質的一個樂團，然後就是會到據點去做一些音樂性的表演，去給老人家看。我們也有跟附近的幼稚園合作，來跟長輩作互動還有一些活動。或者是說有一些學校他們可能有服務學習或實習，然後他們就會打電話來說要跟長輩做個互動、志工之類的。然後我們也有跟全聯做合作，就是會發給長輩一些禮卷。我們還有一個，是我們國道保健，就是清水休息站，我們會去宣導，有量血壓，做一個關懷的服務。」

C 基金會社工說：「應該是說有很多資源連結的部分，比如說物資的話很多都是來自我們基金會內的，然後我們在比如說健促活動的部分會有很多課程，會有 YMCA 的老師來幫我們帶課程，然後或是說其他比如說喜樂文教基金會的志工來教長輩做木頭椅子啊，還有跟 803 有一個連結，會去做衛教宣導。或是長輩要打預防針甚麼的，就是跟 803 會有一個結合，對，那就都是附近的醫院這樣子。」

B 社區發展協會理事長說：「我們第一個有跟醫院合作，比如說澄清，他們有一個是社區服務的。他們的機構之一啦，像仁愛醫院也好台中醫院也好，他們有一個社區服務群。所以我們就會請醫生來這裡做健康演講，或是來幫我們做身心評估，阿如果是找那個，就是一年一次來這裡做健檢這樣子；然後第二個就是我們附近診所的醫生，也是過來幫他們，那另外就是跟國小，嘿對，鄰近學校，像一些重要節日啊，像母親節啊，他們就會帶小朋友來跟長輩互動，然後表演給長輩看。」

A 長青快樂學堂的執行長說：「...102 年的四月台中市政府就委託我們做日間托老，禮拜一到禮拜五從上午到下午...。...今年我推動的是『體適能運動』，適合長輩的體適能運動，我們一個禮拜，像有五天的話有兩天是做體適能的運動，是有老師來教...。」

社區老人關懷照護據點會經由與其他營利或非營利組織合作，整合並拓展資源能力，所整合的資源包含提供專業人力給予老人知識資源、拓展據點本身的人力資源、經由與其他機構合作拓展機構本身的社會資源與健康資源，以及營利企業提供經濟性資源給社區老人關懷據點。

命題 2：社區老人照護組織會經由與營利或非營利；政府或非政府部門合作來整合資源。整合的資源包含：知識資源、人力資源、社會與健康資源。

三、社區老人關懷據點之價值創造

老人經由參與關懷據點的相關活動，除了有助於老人走出戶外，活動筋骨，促進健康，創造身體的健康價值外，經由活動的參與也可以拓展社會關係，促進老人走入人群，創造社會價值。而參與教育訓練，則可以促進老人學習，預防老人失智，獲得知識價值。

某社區發展協會理事長說：「...這些老人家來這裡應該都是比較 ok，像我們就常常開玩笑說：『這些老人家可以走到這裡，想要老人憂鬱症可能也比較難啦哈哈哈哈哈！』那他既然願意走出來就是一個好現象嘛，他們都算蠻開朗的，...。」

C 基金會志工說：「我是覺得，如果身體上還可以的長輩，這樣可以重新再創他們生活上的新價值吧。因為我覺得他們現在沒有家人陪，都獨居，出來參加活動總比他們在家裡門關起來，被電視看，要來的好這樣子。」

D 基金會志工說：「其實我們做據點這一塊，可以看到很多老人家的改變，就是他本來一個人在家、很憂鬱甚麼的...或是他來據點就是聽到有東西可以吃可以拿才來，就是他完全不跟人互動、不跟長輩互動。...透過那個據點分享，可以知道那個阿嬤開始笑了，開始跟人互動了，就是你其實可以看到，長輩有在改變，長輩都說：『我來這裡很開心，我現在都很少去看醫院了！』。...也讓他們知道，就算我們這麼老了，還是可以做這麼多事情，我們就是透過很多的活動和參與。然後他們覺得：喔!原來我們還可以，然後也是可以讓他們知道說：喔!原來我們還是有價值的，不是老了就沒有價值，更認同自己。」

命題 3：過社區老人照護關懷據點提供之服務，有助於老人獲得健康價值、社會價值、自我認同價值與知識價值。

四、社區老人關懷之價值網絡建構

本研究歸納，提供社區老人照護關懷價值網絡的參與者，包含營利組織與非營利組織；營利組織大多提供經濟性資源，非營利組織則提供經濟、人力、健康維護、健康促進等資源；經由提供社區老人照護與關懷，可以促進社區老人獲得經濟、知識、社會、生理與心理健康、以及自我認同等價值(如圖 1)。

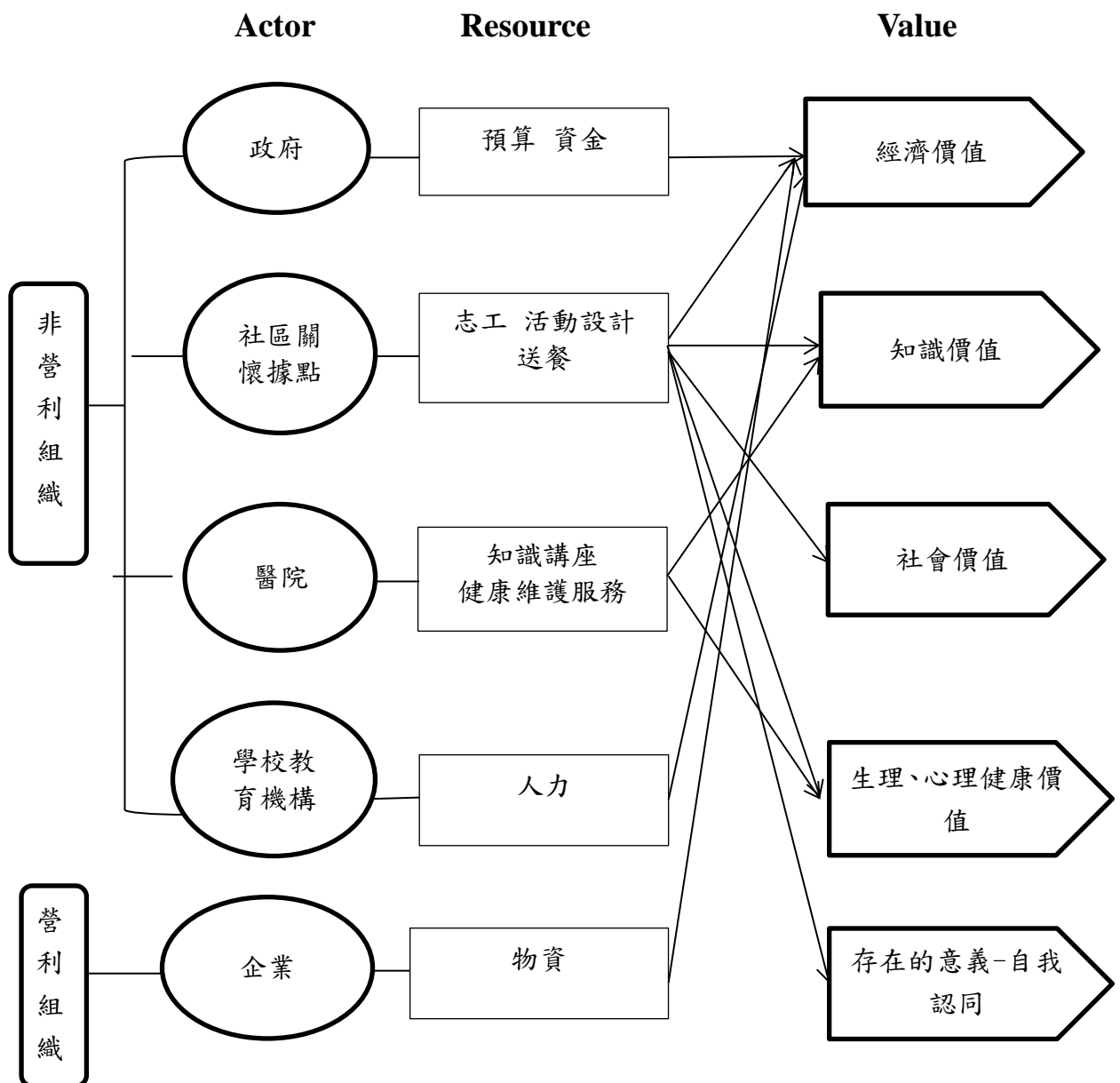


圖 1 社區老人照護關懷價值網絡

伍、結論與建議

「家有一老，如有一寶」。每個家庭內多多少少都會有即將或已經步入高齡的長輩，而如何使他們的老年生活能獲得應有的照顧與尊重、不孤單且樂活的度過，相信是為人子女所關心並希望獲得協助的。

經由本研究發現，若非政府部門欲在社區內建立據點，可以透過政府部門所提供的預算、基金與企業部門所提供的物資，來提供基本的送餐或健康促進活動給社區老人；再經由據點的工作人員接受、發想並設計相關活動與善加利用這些資源，提供社區老人社區照護服務；而醫院部門則可以提供相關衛教宣導或由學校部門提供人力志工服務。上述社區中不同的參與者共同合作，建構了「社區老人照護關懷價值網絡」。受惠了台灣地區許多獨居或因子女忙於工作而無法照顧到的長者們。

孔子的理想《禮運大同篇》所描述之：「使『老有所終』，壯有所用，幼有所長，鰥、寡、孤、獨、廢疾者皆有所養。」一直是我們所嚮往的社會風氣。當邁入年老時，若能在熟悉的地方讓自己安心養老、身邊有珍貴的家人陪伴、有新認識的朋友聊天、有熱心志工帶著自己做各種手工藝、有熱騰騰的餐點送來家門口、有受益的衛教講座可以吸收知識、有熱情活潑的學生志工來帶活動……這樣的晚年生活，應該有助於社區老人樂活、慢活並在地老化。

參考文獻

周錦宏(2008)，社會企業觀點下的地方文化產業發展：以台中縣兩個生產合作社為例，2008 台灣公共行政與公共事務系所聯合會(TASPAA)國際學術研討會。

深圳商報(2010)，相關報導。

艾經緯第一財經日報(2012)，相關報導。

官有垣(2007)，社會企業組織在台灣的發展《上》，中國非營利評論，11月，創刊號。

社會企業資源網(2016)，社會企業資源網—社會企業資源中心。

羅立荃、呂佩如、江伊棠、吳建佑(2010年7月)，服務系統之數量化價值網絡分析之研究，行政院國家科學委員會專題研究計畫年度報告。

蔡雅芳、胡哲生、楊仁壽(2005)，事業網絡之跨組織學習社群類型—以台灣自行

- 車產業為例，第一屆台灣策略管理研討會，2005/6/3，國立台北大學。
- 卓春英，鄭淑琪(2010)，高雄市社區照顧關懷據點老人參與服務現況－以社會品質觀點，社會發展研究學刊，第七期，頁 29-58。
- 行政院內政部(2005)，建立社區關懷據點實施計畫，台北。
- 蘇景輝(1998)，社區照顧實務探討，社區發展季刊。
- 呂朝賢(2008)，“社會企業與創業精神：意義與評論”，國立政治大學社會學報，第39期，2008年1月。
- 吳淑瓊、莊坤洋(2001)，在地老化：台灣二十一世紀長期照護的政策方向。台灣公共衛生雜誌，第 133 卷，192-203。
- 洪德仁(2015)，社區老人關懷照顧，
<http://www.ptcf.org.tw/ptcf2/modules/news/index.php?storytopic=14&storynum=20/2015/01/20>
- 蘇景輝(1998)，結合社區資源從事社區照顧，社會福利月刊。
- 張苙雲、譚康榮(1999)，形構產業網絡，網絡台灣：企業的人情關係與經濟理性，台灣產業研究期刊，第一期，台北：遠流，頁 17-64。
- 楊君琦、郭欣怡(2011)，社會企業組織型態與經營類型之初探，輔仁管理評論(社會企業專刊)，第十八卷第一期，頁53-78。
- 劉慧俐(2007)，人口老化的趨勢與對策，高醫醫訊月刊，第二十六卷第十一期，第五頁。
- 衛生福利部社會及家庭署，社區照顧關懷據點，
http://e-care.sfaa.gov.tw/MOI_HMP/HMPe000/begin.action/2016/01/20
- 鄭勝分(2009)，服務系統之數量化價值網絡分析之研究(I)-社會企業的概念分析，政策研究學報第七期，頁 65-107。
- 彰化縣政府社會處，
http://social.chcg.gov.tw/03bulletin/bulletin02_con.asp?bull_id=200062/2016/0201
- 衛生福利部，社會及家庭署，
<http://www.sfaa.gov.tw/SFAA/Mobile/VDetail.aspx?nodeid=20&pid=4282/2016/02/01>
- 陳金貴(2002)，非營利組織社會企業化經營，新世紀智庫論壇，第 19 期，頁

官有垣，社會企業組織在台灣的發展（上）【本文內容摘錄自作者發表於《中國非營利評論》(China Nonprofit Review) 之期刊論文，2007年11月，創刊號】。

周錦宏(2008)，台灣公共行政與公共事務系所聯合會(TASPAA)國際學術研討會，台灣社會企業觀點下的地方文化產業發展：以台中縣兩個生產合作社為例。

王瑞德、羅立荃、呂佩如、江伊棠、吳建佑，行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告，服務系統之數量化價值網絡分析之研究。

卓春英、鄭淑琪，高雄市社區照顧關懷據點老人參與服務現況－以社會品質觀點。

黃松林、趙善如(2007)，社區照顧關懷據點模式之研究－以高雄市為例。

洪蘭，農村再造 壯有所用才能讓老有所終，遠見雜誌(2013.1)。

Alvord, H., Brown, D., & Letts C.W. (2004). Social entrepreneurship and societal transformation, *Journal of Applied Behavioral Science*, 260-282.

Allee, Verna (2000), "Reconfiguring the Value Network," *Journal of Business Strategy*, July/August, 36-39.

Brooks, Poger, F., Lings, IAN N. & Botschen, Martina A. (1999), "Internal Marketing and Customer Driven Wavefronts", *The Service Industries Journal*, Vol. 19, No. 4, 49-67.

Borzaga, C. and Solari, L. (2004), "Management challenges for social enterprises", in Borzaga and Defourny, J. (Eds.), *The Emergence of Social Enterprise*. London & New York: Routledge

Frederickson, H. G. & Johnston, Jocelyn M. (1999). *Public Management Reform and Innovation: Research, Theory, and Application*.

Tuscaloosa & London: The University of Alabama Press.

Johnson, S. (2000), "Literature Review on Social Entrepreneurship," Canadian Centre for Social Entrepreneurship.

Kingma, B. R. (1997), "Public Good Theories of the Nonprofit Sector: Weisbrod Revisited", *Journal of Political Economy*, 8(2): 135-148.

- McLoughlin, Damien & Horan, Conor (2000), " Business Marketing: Perspectives from the Markets-as-Networks Approach" , *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, 85-292.
- Mitchell, J.C. (1969) , *The Concept and Use of Social Network*, pp20-40 in J.Dlyde Mitchell, ed) *Social Network in Urban Situations* Manchester, England: Manchester University Press.
- OECD (2003). *The Non-profit Sector in a Changing Economy*. OECD.
- Ott, J. S. (2001), *The Nature of the Nonprofit Sector*, Boulder, Colorado: Westview Press.
- Porter, M. E. (1985) *Competitive Advantage*, Free Press, New York.