

建構政府與民間夥伴關係
推動實例暨契約參考手冊
(電子書版)

行政院人事行政總處彙編

中華民國 105 年 6 月

目 錄

一、委外案例辦理情形：

(一) 社會福利機構

1. 桃園市政府-桃園市婦女館·····	1
2. 臺北市政府-臺北市私立經國三民非營利幼兒園·····	9
3. 臺中市政府-臺中市愛心家園·····	15
4. 臺南市政府-臺南市兒童福利服務中心·····	21
5. 新竹縣政府-新竹縣身心障礙綜合福利服務中心·····	27
6. 彰化縣政府-彰化縣身心障礙福利服務中心·····	33
7. 宜蘭縣政府-宜蘭縣羅東鎮立養護所·····	39
8. 花蓮縣政府-花蓮縣身心障礙福利服務中心·····	45
9. 金門縣政府-金門縣立教養院(福田家園)·····	49
10. 基隆市政府-基隆市身心障礙福利服務中心·····	57
11. 嘉義市政府-嘉義市身心障礙綜合園區(再耕園)·····	73
12. 嘉義市政府-嘉義市長青綜合服務中心·····	81
13. 苗栗縣政府-苗栗縣婦幼福利服務中心·····	89
14. 南投縣政府-南投縣懷恩養護復健中心·····	95
15. 高雄市政府-高雄市岡山身心障礙福利服務中心·····	101
16. 新北市政府-新北市愛維養護中心·····	105
17. 臺北市政府-臺北市立陽明教養院永福院區·····	109
18. 衛生福利部-宜蘭教養院·····	115

(二) 國家公園設施

內政部-內政部太魯閣國家公園管理處立德布洛灣山月村 渡假小屋·····	121
--	-----

(三) 國家風景區

1. 交通部-交通部觀光局日月潭國家風景區管理處車埕 木業展示館·····	125
--	-----

2. 交通部-交通部觀光局北海岸及觀音山國家風景區管理處野柳地質公園·····	131
3. 交通部-交通部觀光局參山國家風景區管理處梨山賓館·····	135
(四) 社教館所	
1. 文化部-文化部國立傳統藝術中心·····	143
2. 教育部-教育部國立海洋生物博物館·····	151
3. 臺南市政府-臺南市夕遊出張所·····	159
4. 屏東縣政府-屏東縣枋山濱海遊憩區·····	163
5. 臺中市政府-臺中市大里區立新幼兒園·····	173
6. 新竹縣政府-新竹縣關西鎮迎風館地方產業發展中心(遭遇困難案例)·····	183
7. 行政院農業委員會-水產試驗所東部海洋生物研究中心附設水族生態展示館(遭遇困難案例)·····	187
(五) 國道高速公路服務區	
1. 交通部-交通部臺灣區國道高速公路局古坑服務區··	193
2. 交通部-交通部臺灣區國道高速公路局西螺服務區··	199
3. 交通部-交通部臺灣區國道高速公路局清水服務區··	205
4. 交通部-交通部臺灣區國道高速公路局關西服務區··	211
5. 交通部-交通部臺灣區國道高速公路局泰安服務區··	217
(六) 停車場	
1. 桃園市政府-桃園市政府府前地下停車場·····	223
2. 新竹市政府-新竹市綜合體育場前地下停車場·····	229
3. 桃園市政府-桃園市大園區大園公有零售市場附設地下室停車場·····	237
4. 臺中市政府-臺中市烏日區停八停車場·····	241
5. 新北市政府-新北市三峽區臺北大學運動場地下停車	

場	243
6. 內政部-內政部營建署臺中都會公園停車場	247
7. 新北市政府-新北市新店區中興低碳立體停車場	255
8. 高雄市政府-高雄市興達港立體停車場(遭遇困難案例)	259
9. 南投縣政府-南投縣集集鎮公有集集國小操場地下停車場(遭遇困難案例)	263
10. 花蓮縣政府-花蓮縣吉安鄉仁里停車場(遭遇困難案例)	269
(七) 游泳池	
1. 臺北市政府-臺北市榮星游泳池	273
2. 新北市政府-新北市立新北高級中學綜合體育館暨室內溫水游泳池	281
3. 教育部-教育部國立竹北高中室內溫水游泳池	287
4. 教育部-教育部國立新竹教育大學附設實驗國民小學游泳池	293
(八) 體育場館	
1. 臺北市政府-臺北市立成德國民中學活動中心	297
2. 臺北市政府-臺北市文山運動中心	305
3. 臺北市政府-臺北市信義運動中心	309
4. 臺北市政府-臺北市內湖運動中心	315
5. 新北市政府-新北市立新莊國民運動中心	321
(九) 公有市場	
1. 高雄市政府-高雄市旗后觀光市場	345
2. 臺中市政府-臺中市春社公有零售市場	353
3. 新竹市政府-新竹市公有竹蓮零售市場	361
(十) 森林遊樂區	

1. 行政院農業委員會-行政院農業委員會林務局嘉義林區管理處阿里山國家森林遊樂區遊園車·····	365
2. 國軍退除役官兵輔導委員會-國軍退除役官兵輔導委員會榮民森林保育事業管理處棲蘭、明池森林遊樂區··	373
3. 教育部-教育部國立臺灣大學生物資源暨農學院實驗林管理處溪頭自然教育園區住宿及餐飲區設施·····	381
(十一) 公園	
1. 臺北市政府-臺北市關渡自然公園·····	385
2. 宜蘭縣政府-宜蘭縣礁溪鄉湯圍溝公園·····	391
(十二) 其他	
1. 新北市政府-新北市環境保護局八里垃圾焚化廠·····	393
2. 宜蘭縣政府-宜蘭縣利澤垃圾資源回收(焚化)廠·····	403
3. 新北市政府-新北市富基漁港魚產品銷售中心·····	409
4. 澎湖縣政府-澎湖縣馬公第二漁港漁產品直銷中心··	415
(十三) 觀光景點	
1. 國軍退除役官兵輔導委員會-國軍退除役官兵輔導委員會清境農場小瑞士花園·····	421
2. 行政院農業委員會-行政院農業委員會林務局嘉義林區管理處嘉義市檜意森活村·····	427
3. 花蓮縣政府-花蓮縣吉安慶修院·····	433
4. 臺中市政府-臺中市刑務所演武場·····	437

二、委外案例契約範本：

(委外案例契約範本電子書已置放於本總處全球資訊網「委外及非典型人力運用專區」(<http://www.dgpa.gov.tw>)，請各機關自行參考運用或下載)

桃園市婦女館

一、設施現況

桃園市婦女館(以下簡稱本館)位於桃園市桃園區延平路147號，建築坐落於延平公園內，基地面積約2萬3,162平方公尺，樓地板面積1萬6,492.08平方公尺，土地使用分區屬公園用地，為地下2層地上3層鋼筋混凝土造之建築物，內部空間設計有演藝廳、婦幼福利園區、會議室、展示空間、教室、餐廳、停車場及體適能健身中心，以提供婦女多元化的成長、教育及健康樂活之場所。

A 棟	三樓	301、302、303、304 會議室
	二樓	婦女發展中心、新移民家庭服務中心、研討室、樂活小棧、女性多元圖書室
	一樓	餐廳、咖啡小館、會議室、運動用品販售部
	地下一樓	體適能健身中心、停車位、親子書坊、舞蹈團室
	地下二樓	停車場
B 棟	演藝廳	

二、規劃緣起

本館為國內首宗依「促進民間參與公共建設法」(以下簡稱促參法)，執行社會福利設施委外之案例，於民國94年1月1日起依促參法規定以OT方式委由○○○經營管理，委外期間為10年，契約到期日為103年12月31日。

與○○○契約屆滿前，桃園市政府依促參法施行細則第39條規定啟動可行性評估機制，就可行性評估成果、本館特性及民間參與方式，規劃館舍經營及使用方向。

藉由可行性評估，檢視既有空間與動線，調整服務性不佳或

收益較低之空間，思考配合使用者消費型態進行館舍活化利用，並就館舍老舊設施設備進行汰換建議，以確保使用者之安全及設施發揮良好之效能。

就市場可行性評估綜合分析，桃園市為北部區域第三大人口城市，亦為高科技與新興產業之聚落，人口結構以青壯年為主，消費能力程度較高，且女性人口佔總人口近一半，經濟自主能力高的情況下，對於運動、健康及養身之活動需求性高，加上桃園市缺乏價格平實與設備優質之公立運動休閒設施，為了活化館舍，爰規劃本館朝向多元化方向經營。

三、適用相關法令依據

(一)促參法

(二)促參法施行細則第 39 條。

(三)行政院公共工程委員會所訂定之「民間參與公共建設可行性評估及先期規劃作業手冊」。

(四)97 年 12 月 30 日頒布之「機關辦理促進民間參與公共建設案件作業注意事項」。

四、辦理委外步驟

本案成立專業顧問團隊，邀請專家學者及○○○研擬委外經營計畫、可行性評估及後續招商採購事宜，並採 OT 或 ROT 民間參與公共建設方式辦理，依據促參法第 42 條、促參法施行細則第 39 條及第 40 條之規定辦理，主要法定程序及作業流程包括可行性評估、先期規劃、招商準備、公告招商、甄審及評決、議約及簽約等六階段。

於 102 年 4 月 29 日委由○○○辦理「桃園縣婦女館 ROT 案可行性評估計畫」，啟動可行性評估機制，透過興辦目的、市場可行性、法律可行性、財務可行性、環境影響及替代方案評估等資料蒐集，規劃館舍營運方向。

同年 10 月 15 日辦理「桃園縣婦女館 ROT 案先期規劃案」，藉由許可範圍與期限、營運風險財務規劃、履約管理規劃、投資附屬事業之範圍及政府承諾與配合事項等等，清楚定位館舍方向。

103 年 6 月 12 日辦理招商座談會，辦理招商座談會及說明會，藉由說明會，使各方意見相互交流，俾利後續招商順利。同年 10 月辦理甄審，甄審計有三家廠商投標，並以○○○為最優申請人。

本案辦理時程及廠商甄審項目詳如下表(一)、(二)。

表(一)

時程	重要事項	成果
102 年 4 月 29 日	可行性評估	顧問公司：臺灣世曦工程顧問股份有限公司 成果：以利館舍後續經營方向
102 年 6 月 12 日	招商座談會	透過座談會說明初步規劃，期待能蒐集相關建議，以利後續招商順利進行。
102 年 10 月 15 日	先期規劃	顧問公司：臺灣世曦工程顧問股份有限公司 成果：確定館舍定位
103 年 09 月 09 日	招商說明會	
103 年 10 月 14 日	完成甄審作業	三家廠商投標，○○○為最優申請人
103 年 11 月 10 日	甄審結果公告	
103 年 11 月 16 日	議約	

103 年 12 月 4 日	簽約	
104 年 1 月 5 日	點交	雙方完成點交。許可年限自完成點交予乙方之日起算為期 10 年。

表(二)

項次	甄審項目	甄審項目重點	配分
1	團隊籌組與整體構想	<ol style="list-style-type: none"> 1. 申請人與經營團隊簡介，及相關經營管理實績與經驗說明(如有相關經營管理實績者，須檢附實績證明文件) 2. 目標、營運定位、構想及特色 	15
2	設施使用及裝修、營運設備購置計畫	<ol style="list-style-type: none"> 1. 本案現況分析與建議 2. 整體空間規劃構想 3. 整體營運設備購置計畫(包含整建營運移轉契約(草案)附件 3 所列之「期初投資項目需求」之各項辦理方式與預估經費) 4. 設施裝修計畫(包含裝修工程、建築物室內裝修合格證明等各項建築許可申領時程) 5. 自行規劃投資計畫 	20
3	營運管理計畫	<ol style="list-style-type: none"> 1. 經營組織：包括營運團隊、組織架構、人力配置、主要經理人資歷、人員招募計畫、人力養成計畫、在職訓練計畫等。 2. 營運設備及資產之增置與汰換。 	25

項次	甄審項目	甄審項目重點	配分
		3. 營運管理(含經營項目、時間、保全及清潔方案)。 4. 資產管理、設備清潔、維護維修計畫。 5. 行銷計畫、促參識別標誌設置計畫。 6. 安全監控及通報計畫。 7. 危機處理及緊急事故演練計畫 8. 年度營運管理計畫：民間機構需針對每年提報之年度經營事業計畫進行其內容規劃，至少應包含經營策略、預算編制基礎、財務預測及次年度可能之增資計畫等。 9. 營運內容及分包計畫：至少包含經營業種內容、分包廠商經營內容及實績說明、分包廠商權利義務、分包廠商之監督管理計畫，並載明合作內容以供參考。 10. 服務品質管理與監控改善計畫。	
4	財務計畫及風險管理	1. 財務基本假設參數說明。 2. 收入成本與費用分析。 3. 重增置計畫。 4. 資金籌措計畫(含自有資金及融資)。	20

項次	甄審項目	甄審項目重點	配分
		5. 財務效益分析（含敏感性分析、預估財務報表、預估財務比率）。 6. 權利金合理性。 7. 風險管理及保險計畫。	
5	返還及移轉計畫	許可期限屆滿時之返還及移轉計畫，內容至少應說明屆時將返還及移轉予執行機關之資產項目，以及點交計畫（包含時程、項目、規格及勘用狀態說明）	10
6	其他創新項目與回饋	民間機構如有其他創新構想與回饋等項目。	5
7	簡報與答詢	1. 投資計畫書簡報 2. 甄審委員意見答詢	5

五、委外後之履約管理及監督查核情形

本案之履約管理係委託臺灣世曦工程顧問有限公司辦理，藉由顧問公司具財經、會計、法律、工程等各項專業，建立履約管理監督機制，協助公私部門順利依契約啟動合作關係。

透過設置溝通平台、協助檢視契約條款、整理履約管理辦理時程、協助進行履約管理工作之各項覆核工作、執行定期及不定期之專業服務，建立履約管理輔導追蹤機制(會議管理、問題追蹤管理、輔導機制)。

本案目前為營運階段，其履約管理重點：

(一)依契約所訂營運績效評估機制，落實評估民間機構營運績效。

(二)限期民間機構提出或交付營運計畫、帳簿、表冊、傳票、

財務報告及工作資料等，以供查核。

(三)定期或不定期以書面或實地等方式，檢視民間機構之營運情形，以了解民間機構營運及財產狀況。

六、委外實際效益

(一)政府資源有效配置

為使政府資源有效配置，本館二樓為桃園市社會局婦幼福利園區，設有婦女發展中心及新移民服務中心，提供本市婦女法律、福利諮詢、婦女團體組織成長培力課程、沙龍課程及臨時托育服務等社會福利服務，另外，為活化本館及鼓勵婦女團體、婦女使用本空間，針對婦女團體租借會議室及演藝廳皆享有優惠、婦女使用體適能健身中心享有 8 折優惠，市民持本人市民卡亦享有 9 折優惠。

(二)品質及民眾滿意度提升

本市升格後，各項社會福利推動及建設大幅提升，本市火車站遷移後，更帶動本館附近人潮及交通便利性提升，且為因應本館閉館時間，協請大眾運輸交通公司延長營運時間及增加本館靠站班次，提供更多服務的可近性，提升民眾滿意度。隨著交通便利性及民眾對健康意識的注重，本館地下一樓設有體適能健身中心，並不定期配合節慶辦理提供優惠予市民，帶動運動風氣，期盼建立一個樂活健康城市。

(三)具體效益

本案所使用之房屋屬公用財產，係以提供公共服務為目的，而非以追求財政收益為主要目標，並秉持公私部門風險分擔、利潤共享之原則，維持土地租金計收名目，每年土地租金約新臺幣 80 萬元整。

民間機構每年提撥稅後盈餘 15%至桃園市政府作為公益基金回饋，及依各年度稅前營業總收入 2.5%提供權利金，

並與桃園市政府合作辦理相關女性議題之課程及活動。

七、遭遇困難與解決之道：無。

八、結語

本館設施多元化且豐富，在不影響政府既定婦女福利政策下，將本館活動經營管理業務委外，提高館舍的使用率與加強維護，且透過權利金之機制，使經營績效得以回饋政府，更能引進專業經營管理訓練技術及人才，為政府傳統運作模式注入企業化之新理念，避免政府員額膨脹及預算編列之困擾，減輕政府財務負擔，藉以促進國家整體經濟成長。

臺北市私立經國三民非營利幼兒園

一、設施現況

臺北市私立經國三民非營利幼兒園（以下簡稱經國三民非營利幼兒園）位於臺北市松山區三民里 18 鄰民生東路五段 163-1 號 2 樓，可使用面積 1110.66 平方公尺（土地面積 4,959 平方公尺、建築物樓地板面積 1110.66 平方公尺、室內 1110.66 平方公尺，室外 0 平方公尺）。

建物及場地業經整修，其硬體空間及設備設施已符合幼兒園立案設備標準、公共安全及消防安全標準，後續仍將定期進行建築物公安檢查及消安檢查，針對相關設施設備進行改善。室內設備含幼兒活動室 9 間、辦公室 2 間、廚房 1 間、室內遊戲室 1 間、保健室 1 間。102 年為提升幼兒學習品質，教學活動空間增設摺疊式滑動隔間、改善教室地板，並進行洗手台修繕；103 年為加強腸病毒等具傳染性疾病之防疫工作，增設通風設備及廁所隔間；104 年改善廚房設施、教室棉被櫃、地板及軌道式拉門。

此外，該幼兒園位於民生社區活動中心大樓，資源豐富，如：早期療育中心、早期療育轉介中心、社福中心、圖書館、警察局及銀行等。鄰近公園亦多，包括富民公園、新中公園、民生公園、民權公園、富錦一號公園。

二、規劃緣起

100 年 6 月 29 日發布施行「幼兒教育及照顧法」正式將非營利幼兒園的概念納入法源，並於 101 年 9 月 14 日公布「非營利幼兒園實施辦法」（以下簡稱本辦法），明定非營利幼兒園之辦理方式及委託要件等相關管理規範。推動非營利幼兒園之目的包括下列各點：

- (一) 由政府及公益法人協力辦理，以成本價經營，提供家長平價、優質及弱勢優先之教保服務，並減輕政府財政負擔，擴

大公共化教保服務供應量，滿足家長托育需求。

- (二) 提供平價優質教保服務之示範模式：由公私協力共同辦理之非營利幼兒園，不以營利為目的，以成本價經營，並引進公益法人之專業資源，提供家長平價、優質及弱勢優先之教保服務，對於其他私立幼兒園亦有示範作用。
- (三) 保障教保服務人員薪資福利：保障教保服務人員之薪資福利，創造其可穩定發揮其專業之空間，幼兒、家長及教保服務人員共蒙其利，對於提升該地區其他私立幼兒園教保服務人員薪資待遇，亦有示範作用。
- (四) 鼓勵理念相同之公益法人加入辦理：公益法人辦理之私立幼兒園亦可申請轉型為非營利幼兒園，不但可有效提升公共化教保服務之比例，亦可讓理念相同之公益法人共同加入照顧學前幼兒之行列。

三、適用相關法令依據

經國三民非營利幼兒園為依據本辦法第 7 條及第 34 條，由臺北市政府以無償方式，提供土地、建物、設施及設備，並依「政府採購法」及其相關法令規定，評選公益法人後，委託其辦理之非營利幼兒園。因委辦期間幼兒園經營權屬得標廠商所有，且由接受教保服務之第三人支付對價予廠商，爰未認定為政府採購法第 7 條第 3 項所稱之營運管理；復查非營利幼兒園亦非促進民間參與公共建設法(以下簡稱促參法)施行細則第 10 條所謂之文教設施，無促參法或其他法律規定其甄選廠商之程序，爰本案依政府採購法第 99 條之規定，適用該法。

四、辦理委外步驟

臺北市政府教育局(以下簡稱教育局)規劃設置經國三民非營利幼兒園，作業流程如下：

- (一) 確認法源依據：依本辦法第 34 條之規定，本辦法施行前，

直轄市、縣（市）政府及其所屬機關、學校之公有土地、建物或設施、設備，已出租或委託辦理幼兒園者，其契約屆滿後，應自行辦理公立幼兒園或委託辦理非營利幼兒園。因此，原有公辦民營經國三民幼兒園履約期限屆滿後，依本辦法之規定轉型為非營利幼兒園。

- (二) 評估校舍所在區域，其幼兒之就學需求：經評估周邊幼兒仍有就學需求，校舍狀況良好，爰依本辦法第 34 條，轉型為委託辦理之非營利幼兒園。
- (三) 擬訂辦理計畫：辦理計畫包括環境分析（教保服務供需分析、相關社區資源評估等）、預計辦理方式等，擬定辦理計畫後，提報臺北市非營利幼兒園審議會。
- (四) 公益法人招標：辦理計畫經審議會通過後，進行招標作業程序評選公益法人，委辦期限以 4 學年為原則，倘連續 3 學年通過績效考評者，於契約期間屆滿時，得延長契約期間，最長不得超過 4 學年，並以延長 1 次為限。公益法人依本辦法第 2 條，指稱設有幼兒教育、幼兒保育相關科、系、所或學位學程之私立大專校院、幼兒教保相關工會組織，及章程載明幼兒與兒童、家庭或教保服務人員福祉相關事項之財團法人或公益社團法人。
- (五) 簽訂委託辦理契約：由教育局與公益法人訂立委託管理契約，由其經營管理非營利幼兒園。本案委由○○○辦理。

五、委外後之履約管理及監督查核情形

為提供平價、優質、弱勢優先之教保服務，並保障教保服務人員薪資福利，經國三民非營利幼兒園應接受與配合下列履約相關事項：

- (一) 非營利幼兒園工作人員之考核：依據本辦法第 19 至 21 條，非營利幼兒園工作人員應進行平時考核及任職至學年度終

- 了屆滿 1 學年者，應予年終考核，年終考核甲等者，其次學年薪資得提高 1 級；乙等者得提高半級；丙等者留原薪級。年終考核為甲等之比率，則應依績效考評結果為依據。
- (二) 非營利幼兒園工作計畫審查：非營利幼兒園應於規定期間內提送新學年度工作計畫(含學年度收支預算編列明細)，報教育局審查。
- (三) 非營利幼兒園財務查核及資訊公告：非營利幼兒園財物應獨立，經費收支保管及運用應設置專帳處理，並依相關法規處理會計財務事項。每學年度非營利幼兒園應經會計師進行財務查核與簽證，且其財務資訊應公告於機關指定之網站，公告之內容包括前學年度會計師簽證之決算報告、資產負債表(平衡表)、收支餘絀表(損益表)、當學年度收支編列明細表及賸餘款執行概況表。
- (四) 非營利幼兒園園務檢查：每學期至少到園檢查 1 次，由機關派員檢查，檢查類別包括人事管理、財務管理、教保服務、衛生管理及緊急事件處理。到園檢查結果為績效考評結果依據之一。
- (五) 非營利幼兒園績效考評：每學年度由主管機關組成考評小組辦理績效考評，考評項目包括年度預算執行情形、招收幼兒情形、招收不利條件幼兒情形、家長滿意情形、履約情形及各自檢查符合法令規定情形，總分為 100 分，考評結果達 70 分以上者為通過；未滿 70 分者為不通過；達 90 分以上者，得發給工作人員績效獎金。採委託辦理方式辦理之非營利幼兒園，連續 3 學年通過績效考評者，於契約期間屆滿時，得延長契約期間，最長不得超過 4 學年，並以延長 1 次為限。
- (六) 非營利幼兒園終止契約之處理：除委託契約另有規定外，

公益法人應將非營利幼兒園之各類財產設備、經營權、幼兒資料、行政檔案等移交教育局。移交後，教育局得委託公立幼兒園代為經營管理非營利幼兒園至完成後續委託辦理程序止，並參酌家長意願協助安置該非營利幼兒園之幼兒。

- (七) 非營利幼兒園續約暨重新招標審議：臺北市目前非營利幼兒園皆採委託方式辦理，依本辦法第 9 條規定，非營利幼兒園辦理計畫經審議會通過並公告後，公益法人應檢具服務建議書及相關文件資料，參加投標，委託辦理案經決標並簽定委託契約後，應提審議會報告。

非營利幼兒園若服務內容有不符法令規定等情事，或經審查、檢查、查核及績效考評結果不善者，機關應通知限期改善，屆期未改善完成者，機關解除或終止契約，並得請求廠商損害賠償。

六、委外實際效益

- (一) 政策面（業務目標及營運計畫達成）：結合公部門及私部門資源，運用民間人力及物力，合作參與公共托育服務，以提供市民優質平價之教保服務，並優先收托弱勢兒童，共同致力提升臺北市托育服務品質。
- (二) 成本面（人力、業務費用節省）：精簡市府編制托育服務之人力及相關業務經費。
- (三) 效率（業務執行彈性及閒置空間再利用）：
1. 受託單位依幼兒教育及照顧法、兒童及少年福利法規及相關法令規定，接受有關機關之監督、輔導、考核與評鑑。
 2. 受託單位依據契約書及服務規範進行履約管理。
 3. 利用閒置空間以增加臺北市市有財產使用效益。

(四) 服務 (服務人次、人次成長率、滿意度及投訴處理)：預估每年服務 170 名幼兒，因係由政府機關委託辦理，深受家長信任，服務滿意度高；另有關投訴處理，委託機關得抽查受託單位處理服務對象申訴之辦理及回覆情形。

七、遭遇困難與解決之道：無。

八、結語

自 100 年起我國實施幼托整合政策，將分別隸屬於社政及教育部門的幼托機構整合為幼兒園，並改隸為教育部門主管，其服務幼兒之年齡層由原來的由原來的 4 至 6 歲，大幅向下延伸改為 2 至 6 歲，這項制度的變革開展了我國學前教育的新視界。由於學前教育公共化已是各國辦理幼兒教育及照顧之重要趨勢，臺北市為建立一個完善、多元選擇的幼兒教育及照顧體系，採推動辦理非營利幼兒園及穩定公立幼兒園之幼兒招收量，為臺北市達成教保服務公共化之雙軌策略，未來將投入更多的公共資源，期藉由政府與家庭共同分擔育兒責任，使幼兒獲得妥善的教育與照顧服務。

臺中市愛心家園

一、設施現況

臺中市愛心家園(以下簡稱本園)位於臺中市南屯區第 8 期重劃區豐富公園內，總面積 3,025 坪，興建地下一層、地上三層，總樓地板面積 5,639 坪，室內大小空間 77 間、室外有復健水療池、球場及室外停車場，室內最大空間為禮堂 156 坪，最小空間值日室 8 坪。本園目前委託○○○經營管理，受委託單位利用本園既有的空間格局及設施設備辦理身心障礙者各項服務，計有日間托育、早期療育…等 11 項，包含就醫、就養、就學、就業、休閒等領域，園內服務人次逐年成長，活絡空間成績斐然。

二、規劃緣起

合併改制前臺中市政府(以下簡稱本府)為提供身心障礙者生活自理訓練、技藝陶冶、作業活動、休閒娛樂、生活照顧等服務，於 87 年規劃興建完成臺中市殘障福利服務中心，並命名為「臺中市愛心家園」。

由於政府人力、財力有限及時代潮流所趨，本府乃規劃本園，希望藉由園內完整的硬體設施，並透過公共治理與服務創新，採社會福利民營化委外的方式，由政府部門將公共服務與非營利組織協力合作，以期未來的營運能發揮最大的效能，並緊密契合身心障礙者的需求，為臺中市所有身心障礙朋友提供安全、專業的服務，讓社會福利服務事業得以永續經營，落實身心障礙者福利服務社區化理念。

三、適用相關法令依據

依「政府採購法」第 22 條第 1 項第 9 款規定辦理公開委外營運管理。

四、辦理委外步驟

(一) 事前規劃工作：

1. 臺中市政府為使本園未來的營運發揮最大效能與符合身心

障礙者需求，於86年召開二次使用規劃說明會，另辦理問卷調查整理分析後，乃確定未來的營運方向。

2. 86年3月參照內政部「推動社會福利民營化實施要點」訂定「臺中市委託民間辦理社會福利服務實施要點」及「臺中市身心障礙福利服務中心委託經營管理實施計畫」，採公設民營委託民間財團法人營運管理。

(二) 委託程序：

1. 完成委外實施計畫及其他招標文件後，隨即上網公告招標文件。
2. 公開招標。
3. 成立評選委員會，並召開評選會議。
4. 議價、簽約。

(三) 委託契約之重要內容：

1. 委託期限：

- (1) 第1次委託期限4年：自91年10月1日至95年9月30日止。
- (2) 第2次委託期限4年：自95年10月1日至99年9月30日止，分二期辦理：
 - ① 第1期自95年10月1日～96年9月30日止。
 - ② 第2期自96年10月1日～99年9月30日止。
- (3) 第3次委託期限3年3個月：自99年10月1日至102年12月31日止。
- (4) 第4次委託期限3年：自103年1月1日至105年12月31日止。

2. 委託對象：本案4次公開委託皆由○○○得標。

3. 委託服務項目：計11項，含日間托育、早期療育、職業訓練、就業輔導、運動暨休閒、圖書閱覽、臨時及短期照護、醫務室暨復健服務、輔具資源、按摩服務及其他依本府與

受委託單位協議規劃之服務項目。

4. 雙方權利義務關係、違約罰則及應遵守的作業程序等皆規範於契約書內。

五、委外後之履約管理及監督查核情形

(一) 靜態之監督管理機制：

1. 契約訂定後 2 個月內，受委託單位應將各項工作計畫、服務辦法、經費概算、收費標準報本府審核，並於各年度 1 月底前提送該年度工作計畫、工作人員名冊、年度預算等資料送本府核備，並受本府之審核督導。
2. 各年度結束 3 個月內，受委託單位應將上年度工作成果及業務報告、每月捐款目錄、徵信說明、年度決算、年度收支明細列冊報本府核備。
3. 每季要求報送執行成果。
4. 契約載明雙方權利義務，依原公告內容及公平合理之原則；對於違反契約規定之事項明定相關罰則，如違約金或約定解除權、終止權，以確保本府權益。

(二) 動態之監督管理機制：

1. 每年會同本府消防局、衛生局及都市發展局辦理本園公共安全設施聯合稽查，若查核有缺失部分，函文限期要求受委託單位提出改善完成報告。
2. 定期進行查核輔導及業務聯繫會議，並視業務需要，不定期與受委託單位召開業務協調會議或檢討會議，加強業務溝通聯繫，以利委外業務順利推展，本市身心障礙者得到完善的服務，力求三贏。
3. 配合衛生福利部社會及家庭署每三年辦理一次機構評鑑，針對評鑑結果及委員所提缺失及建議，要求受委託單位提出改善計畫執行報告。

4. 督導受委託單位應視業務需要與進駐本園之 6 個身心障礙團體召開聯繫會議，加強機構與團體的互動關係。

六、委外實際效益

(一) 量化指標：

1. 減少人事成本：每年約 514.35 萬元（園長 4.5 萬×1 人×13.5 月+行政組長 3.4 萬×2 人×13.5 月+行政助理 2.3 萬×5 人×13.5 月+社工員 3.4 萬×5 人×13.5 月-監督輔導本園承辦人員 0.5 人×3.4 萬×13.5 月）
2. 設備及維護成本：每年節省 45 萬元（設備維護修繕 150 萬×受託經營管理單位負擔 30%）

(二) 非量化指標：

1. 收容量：本府核定日間托育服務人數為 162 名，早期療育服務人數為 60 名。
2. 以 103 年度為例，就醫、就業、就養、社區服務之區分統計服務績效如下：
 - (1) 就醫（醫務室暨復健服務、輔具資源）共達 89,210 人次。
 - (2) 就業（職業訓練、就業輔導、按摩服務）共達 15,225 人次。
 - (3) 就養（日間托育、臨短期托育、早期療育）共達 6,305 人次。
 - (4) 社區服務（讀書閱覽、運動暨休閒）共達 25,276 人次。
3. 本案委託服務項目均能達成預期目標，且委託單位於 103 年中央第 9 次身心障礙福利機構評鑑日間照顧及福利服務中心各獲優、甲等佳績，評鑑成績優良。
4. 本園活化公共設施空間，前經行政院公共工程委員會審認執行成效良好，邀請於行政院活化閒置公共設施 103 年第 2 季督導會議中專案報告，並建議各地方政府或可參考本府委外營運作法。
5. 建立擴展社區社福資源據點、生命教育宣導、社區公共服務的學習標竿。

七、遭遇困難與解決之道：無。

八、結語

「為弱勢者創造最大利益」是政府機關推行公共政策的主要政策目標之一，而民眾對政府的服務要求亦越趨增強，公共服務委外確實能夠在承擔民主公共責任及回應民眾參與公共事務的面向上兼籌並顧。

本府期待在顧及服務需求、資源合理分配與專業服務品質等層面考量下，以公辦民營方式委託民間財團法人經營，透過引進民間非營利組織之資源，善用其人力、財力暨專業經營能力，以強化績效；將這座身心障礙福利服務中心呈現市民眼前，讓臺中市的身心障礙朋友可分別依其需求，在本園得到最適切的服務，滿足民眾多元需求而達成永續經營之目標。

臺南市兒童福利服務中心

一、設施現況

兒童福利服務中心之成立係為提供臺南市(以下簡稱本市)12歲以下兒童及其家長有關成長所須之教育、休閒、育樂、心理輔導、諮詢轉介及促進社會參與等服務。另於本市社會福利綜合大樓兩層樓近千坪的空間附設兒童館，針對兒童身心發展設計 20 多項兒童探索主題館施，提供一個寓教於樂的親子互動空間。

二、規劃緣起

(一)依據「兒童及少年福利與權益保障法」第 23 條辦理：直轄市、縣(市)政府，應建立整合性服務機制，並鼓勵、輔導、委託民間或自行辦理下列兒童及少年福利措施(略以)：四、對兒童、少年及其家庭提供諮詢服務。五、對兒童、少年及其父母辦理親職教育。十五、其他兒童、少年及其家庭之福利服務。

(二)兒童福利服務中心設立沿革：臺南市政府(以下簡稱本府)於民國 81 年規劃設計社會福利綜合大樓，並於 86 年完成軟硬體設施設備，並設置為示範托兒所與兒童福利服務中心使用空間。兒童福利服務中心主要提供本市 12 歲以下兒童少年暨其家長有關成長所須之教育、休閒、育樂、心理輔導、諮詢轉介及促進社會參與等服務，二樓為行政使用空間，三、四樓為附設兒童館，設有寓教於樂的館施設備。受委託單位必須具備豐富完整的行政管理經驗以及擁有專業充分的社工人力進行經營管理。

三、適用相關法令依據：適用政府採購法。

四、辦理委外步驟

(一)進行委外實施計畫之規畫研擬、契約書、評選須知與公開

招標等相關文書行政作業。

- (二)組成評選委員與工作小組並召開會議進行評選。
- (三)依據政府採購法第 22 條採限制性招標準用最有利標決標。
- (四)依據評選結果，與優勝廠商辦理議價並簽訂合約，完成業務委外作業。

五、委外後之履約管理及監督查核情形

- (一)受委託單位於每月 10 日前填報服務月報表先以電子郵件傳送承辦單位，並於每月 15 日前月報表函報社會局備查，另社會局於每一季進行業務輔導查核。
- (二)受委託單位應接受社會局於契約期末辦理之評鑑審查，並於契約期滿前 2 個月檢具評鑑成果報告報社會局備查。
- (三)受委託單位應於執行年度終了，檢具全年度成果報告報社會局備查。
- (四)兒童館內所收取之門票費用，依規定解繳本府市庫，並配合社會局相關查核作業。

六、委外實際效益

- (一)辦理項目與具體服務效益(至 104 年 11 月統計數字為說明)：
 - 1. 多元化安全遊戲設施：
 - (1)設置有益兒童身心之益智性與啟發性遊戲設施，以提供親子安全休閒活動場域，並定期更新館內設施。
 - (2)兒童館探索服務：3 萬 9,643 人次(含免費入館 2,793 人次)。
 - 2. 諮詢及轉介服務：
 - (1)提供本市兒童及少年各項福利諮詢及轉介服務。
 - (2)電話諮詢與服務：6,583 人次。
 - 3. 親職講座：

- (1)透過親職講座積極宣導兒童教養之正確觀念、與兒童各項權利，每年度親職講座至少辦理 20 場次。
 - (2)服務人次：1,134 人次。
4. 親子活動：
- (1)針對社區兒童少年及其家長辦理親子活動，增進家長與兒童少年互動機會，每年度至少辦理 10 場次。
 - (2)服務人次：1,507 人次。
5. 專業人員暨志工訓練：
- (1)舉辦本市兒童福利機構專業人員研習及志工人員培訓及教育課程，以增進其專業服務知識，每年度至少辦理專業人員訓練 4 場次、志工人員訓練 4 場次。
 - (2)參加人次：1,213 人次。
6. 偏鄉地區外展服務：
- (1)藉由社區外展服務，提供偏鄉地區有關兒童福利相關政策資訊與資源(如親子教養知識、圖書、玩具等)，每年度至少辦理 4 場次。
 - (2)參加人次：200 人。
7. 網站管理：本市兒童福利服務中心網站管理與資訊更新。
- (二)節省人力與經費：以委外方式配置 8 名人力，平均每年門票收益為 200 至 300 萬元。
1. 人力配置：
- (1)主任 1 名：受託單位應聘請社會工作或兒少福利機構服務經驗 3 年以上之人員擔任中心主任。工作內容：綜理兒福中心各項業務及督導兒福中心人員辦理各項服務。
 - (2)社工人員 2 名：工作內容含兒童館內及社區外展活動

方案設計與執行，兒少相關福利諮詢服務、兒福中心及兒童館值班等。

(3)行政人員 4 名：含出納人員、兒福中心及兒童館值班人員。工作內容：含兒童館各項主題規劃及維護、志工管理及顧客服務、會計及行政、一般諮詢服務、兒福中心及兒童館值班等。

(4)清潔人員 1 名：專職負責兒福中心及兒童館內之所有清潔工作。

2. 節省經費：運用每年門票收益(104 年 11 月止門票收入為 208 萬 2,146 元)，以文化、教育、娛樂性質合為一體的考量，定期進行兒童館施主題設備的更新。並且以平日時段、台南市民、團體與特別假日等優惠方式，提高民眾再使用率。

(三)其他具體效益-社會效益：

1. 提供親子互動休閒空間：8 歲以下孩童須由照顧者陪同入館的規定，可增加孩子與家人的互動頻率，提高親密感。設有舒適的家長休憩區，讓家長看顧著孩子之餘，也可以享受放鬆的感覺。
2. 針對特定對象免費開放使用：任何時段免費開放對象為 1 歲以下幼童、持有低收入戶證明者、年滿 65 歲以上之長者、持有身心障礙手冊者本人及陪同者 1 人。
3. 連結與轉介所需社會福利資源：兒童福利服務中心為公辦民營的委辦性質，專業社工之人力配置，可同時提供諮詢民眾所需公部門與民間單位社會福利資源之連結。
4. 積極開創偏鄉外展服務：兒童福利服務中心位於臺南市市區，為使較偏鄉區域的兒童與家長也能使用相關

資源，採用行動列車的方式，將將現有兒童館主題設施、兒少保護宣導以及親職教育講座，結合中心志工隊、社工實習生人力，提供多元豐富的體驗活動。

七、 遭遇困難及解決之道

本委託案服務項目多元且需要足夠的人力進行親子活動、親職教育、偏鄉外展以及兒童館營運服務。臺南市共有 37 個行政區，兒童福利服務中心必須運用專業社工人力進行各項社會福利資源連結與諮詢轉介服務。另附設兒童館的開館日為周二到周日，一週開館六天，僅於周一及國定假日休館，故需要大量的人力進行輪值，並且要有固定的志工人力協助館內固定活動辦理(例如：假日說故事與不定期辦理的親子活動)。得標廠商必須於委辦補助人力之外，另外聘請志工及其他人力進行館內服務與安全品質維護，龐大的人事費用與支出會降低廠商投標意願。為兼顧服務品質與服務效益，公部門必須於有限的經費下進行規劃，受委託單位需有連結運用社會與企業資源的能量，才可發揮最大的效益。故於契約當中擬定，受委託單位若於年度評鑑優良可進行後續擴充，俾利公私協力進行中長程計畫的擬定與實踐。除能落實兒童福利服務中心既有服務項目，期能運用創新服務，以更彈性多元方式執行偏鄉外展工作，讓臺南市兒童與家長得以連結所需資源。

八、 結語

本兒童福利服務中心委外經營可連結更多民間單位的社會福利資源，除了聘用專業社工背景的工作人員於親子活動與親職講座進行諮詢與轉介服務，更可以與固定來兒童館使用的家長和孩子互動，運用靈活多元的管道了解民眾所需之資源。另外兒童館主要使用對象為 12 歲以下兒童與其家長，寓教於樂的館施設備是特別為市民打造的安全舒適親子互動空間，成立多

年已成為眾多臺南市民難忘的兒時回憶，期能繼續以此方式深耕，提升更大的服務效益。

新竹縣身心障礙綜合福利服務中心

一、設施現況

(一)「新竹縣身心障礙綜合福利服務中心」(以下簡稱本中心)位於新竹縣竹北市中山路 220 號，為地上 4 層地下 1 層的無障礙綠建築大樓，基地面積 2896.43 平方公尺，樓地板使用總面積 7372.4 平方公尺，係一棟專為身心障礙朋友服務的綜合大樓。

(二)本中心服務項目：

1. 身心障礙者安置照顧服務

(1)提供日間托育生活照顧：提供經需求評估需參與日間作業活動、技藝陶冶或生活照顧、訓練之身心障礙者日間服務。

(2)提供全日托生活照顧：提供經需求評估需 24 小時生活照顧、訓練或夜間照顧服務之身心障礙者住宿服務。

2. 身心障礙者及其家庭支持性服務(如福利諮詢、福利資源連結等)，其服務項目應多元化，以滿足身心障礙者及其家庭之需求；服務方式可分為外展性服務及機構內服務二種。

3. 經營二手商店、餐廳及生機網購，提供具有工作意願，但工作能力不足之身心障礙者庇護性就業服務，或其他身心障礙相關產品之銷售經營等。

4. 提供身心障礙者學習教育、活動展覽、健康休閒及會議展演等相關文康活動業務。

二、規劃緣起

(一)新竹縣身心障礙綜合福利服務中心又稱同心樓服務中心，係本府因應身心障礙縣民多元福利需求及落實身障權益保障

而規劃籌設。

(二)本中心 86 年原規劃於湖口鄉中興段復興小段 159 地號，位湖口工業區內，中興國小前，88 年度獲內政部補助新臺幣 1 億 7,357 萬 7,800 元，惟各界及身心障礙者均反映，興建地點太過於偏遠，且交通不便，經過協商遷建竹北縣治區，91 年元月開工動土，至 95 年 4 月竣工落成。

(三)96 年 11 月 28 日新竹縣政府(以下簡稱本府)與○○○完成簽訂「新竹縣身心障礙綜合福利服務中心經營管理契約書」，並於 97 年 2 月 1 日完成「同心樓服務中心揭牌典禮」後，同心樓正式由○○○經營管理，陸續展開身心障礙綜合福利服務工作，第一階段委託至 101 年 8 月 31 日止(含籌備期 6 個月)。

(四)101 年 9 月 1 日至 101 年 12 月 31 日第一次延長營運、102 年 1 月 1 日至 102 年 3 月 31 日第二次延長營運、102 年 4 月 1 日至 102 年 5 月 31 日第三次延長營運。

(五)102 年 6 月 1 日與本府完成簽訂「新竹縣身心障礙綜合福利服務中心促進民間參與公共建設移轉案管理契約書」，第二階段委託期限自 102 年 6 月 1 日起至 106 年 5 月 31 日止。

三、適用相關法令依據

(一)促進民間參與公共建設法。

(二)身心障礙者權益保障法。

(三)政府採購法。

四、辦理委外步驟

(一)辦理本縣身心障礙綜合福利服務中心民間參與營運可行性研究

(二)辦理招商說明會

(三)成立工作小組

(四)召開評選會議

(五)議價

(六)簽約

五、委外後之履約管理及監督查核情形

(一)委託營運管理權限及期間

1. 委託營運管理權限：

(1)房舍及設施設備：新竹縣身心障礙綜合福利服務中心(本縣竹北市台元段 875-1、875-4、875-8、883 等地號)現有之建築物與其附屬設施與營運資產並負責維護管理。

(2)經營項目：利用委託營運標的物辦理或提供促進身心障礙福利之相關服務、其他經同意營運與促進身心障礙福利直接或間接相關之項目。

2. 委託營運管理期間：自甲方交付土地及資產之日起算 4 年。

(二)監督查核情形

1. 受委託單位訂定各項收費標準或服務辦法等規定須報核備，並將相關補助、捐贈等經費設立專戶專儲專用。

2. 查核委託服務辦理情形及財務收支狀況，受委託單位對於查核，不得規避、妨礙或是拒絕。

3. 對於受委託單位辦理委託服務，得進行了解、督導、考核、查核，並作為是否繼續委託服務之參考，服務成效良好者，得優先續約。

4. 履約期間，主辦機關定期召開履約管理會議，了解民間機構執行進度，並協助解決執行困難。

5. 每季辦理身心障礙福利機構查核，其中 2 次為聯合相關主管機關辦理聯合稽查。

6. 國際產業發展處每季召開「新竹縣政府促進民間參與公共建設推動小組會議」請執行單位就促參案件進行報告辦理情形，並不定期辦理實地訪視輔導及督導查核。

六、委外實際效益

(一)活化原有空間及設施設備利用

充分運用民間資源，發揮本縣身心障礙綜合福利服務中心既有功能，藉提供身心障礙者諮商服務、學習、育樂、運動及休閒等場所，以落實身心障礙福利服務。

(二)每年提供 1 萬人次以上身心障礙福利服務，其中包括提供 26 名及 56 名身心障礙者日間及住宿式照顧服務

1. 提供身心障礙者及其家庭支持性服務，如福利諮詢、福利資源連結等，以滿足身心障礙者及其家庭之需求。
2. 提供具有工作意願，但工作能力不足之身心障礙者庇護性就業服務，以培養身心障礙者工作或自立生活能力。
3. 辦理身心障礙者安置照顧服務，以滿足身心障礙者及其家庭照顧需求。
4. 提供身心障礙者學習教育、活動展覽、健康休閒等相關文康活動，豐富身心障礙者學習需求及提升其生活品質。

(三)每年提供約 50 個就業機會

該中心辦理本案須聘任社會工作人員、護理人員、教保人員、生活服務員、行政人員等以提供相關服務。

(四)每年收取土地租金新臺幣 23 萬 6,575 元，4 年預計增加縣庫收入新臺幣 94 萬 6,300 元，且依「促參法」辦理，受委託單位自負盈虧之責，大幅減少縣庫財務支出。

七、遭遇困難與解決之道

(一)遭遇困難

1. 須先投入人力成本及基本設備，故於經營初期人事費偏

高。

2. 服務對象以設籍新竹縣之身障縣民為主，使服務人數難以擴展，致使服務量有限。
3. 原先設計僅為提供全日型住宿服務計 28 人，與營運實際規劃有落差，而住宿空間改善之修繕招標過程不順遂（歷經 6 次招標，其中流標 2 次、廢標 3 次），亦影響整體服務成效。
4. 新竹縣幅員遼闊，偏遠鄉鎮較無法獲得即時性服務、服務對象因交通便利性不足，無法親赴本棟身障大樓接受服務。

（二）解決之道

1. 收容對象自第二次契約(102 年 6 月 1 日)起，由本縣民擴大為以本縣民為主，亦得收容其他縣(市)民，並修正收容量:100 年 12 月 27 日核定全日型服務 28 人，修正為 56 人。日間照顧 56 人，修正為 26 人。
2. 配合收容人數調整，申請 101 年度公益彩券回饋金補助指標性計畫進行本棟身障大樓建築及裝修工程並申請 103 年充實住宿空間之設施設備，使得服務品質及服務人數得以提升；核定服務人數為 112 人，目前服務人數為 77 人，服務率為 69%。
3. 為有效服務偏鄉民眾，宜採定期據點式服務，該基金會未來將朝募捐車輛以克服交通車設備不足之困境。
4. 落實辦理營運績效評估，積極輔導該中心提升服務率(預期目標值為 80%)，以增加收入，以免虧損之情形持續發生。

八、結語

- (一)新竹縣身心障礙相關服務，係以維護身心障礙者之權益，保障其平等參與社會、政治、經濟、文化等之機會，促進其自立及發展為目標，而身心障礙綜合福利服務中心成立之目的為提供身心障礙者一個整合性的服務平台。
- (二)透過本 OT 案執行，期望能以優質、舒適的無障礙空間，讓新竹縣身心障礙縣民獲得個別化、多元化的服務品質，並增進身心障礙者或功能受損者促進其功能或使其活動可以更加安全。

彰化縣身心障礙福利服務中心

一、設施現況

彰化縣政府(以下簡稱本府)為提供身心障礙者全方位的服務，於民國 81 年擇定田尾鄉北曾村福德巷縣有地，作為興建身心障礙福利服務中心的地點。內政部於 81 年 6 月 23 日內社字第 8184356 號函核定「彰化縣政府興建綜合性殘障福利服務中心計畫」。本中心民國 85 年 9 月 9 日開工興建，88 年 5 月 15 日竣工，總面積 3,150 坪。第一期工程大樓主體工程完成，第二期工程之外牆周圍庭園綠美化，內部各項設備亦已於 93 年 12 月底完成。本中心為一棟地下一層，地上六層的無障礙設施建築大樓，總基地面積有 8,146 平方公尺，總樓地板面積有 10,433 平方公尺，並備有寬敞的停車場。

本中心為配合服務對象規劃無障礙設施，空間結構分區明顯，動線簡潔，室內設計注意走道寬度、開門寬度及降低樓梯踏步高度，同時規劃良好之避難與監護系統，走廊、坡道樓梯位置適當，可直達室外避難，並具完備之消防設施。本中心並設置有視聽中心、會議室、圖書室、中庭空間、籃球場、兒童遊樂等設施，提供身心障礙者、社區居民使用及相關機關、社團辦理各項教育訓練或活動。

二、規劃緣起

本身身心障礙福利服務中心經內政部補助第一期主體工程及第二期內部設施設備後始於 93 年底正式營運。初期中心由本縣自行經營管理，並派駐一名社工及數名人力辦理身心障礙福利服務相關業務。

為提升中心使用率，本府自 96 年起規劃本中心之委外經營勞務採購案，但因委託經費過低不符經營成本等問題，歷經幾度廢標、流標，後在首長大力推動下，於民國 98 年 6 月 25 日完成

本中心委託經營管理計畫，委託○○○經營管理「彰化縣身心障礙福利服務中心」，收容對象以精神、智能障礙者為主，提供身心障礙者住宿式照顧服務、身心障礙者日間照顧服務、輔具租借服務、運動暨休閒服務、圖書閱覽服務、福利服務諮詢、社區融合活動及其他經本府同意之服務項目。結合民間資源以公設民營方式辦理身心障礙各項服務，提供彰化縣身心障礙者無障礙生活環境空間與各項福利服務，保障身心障礙者合法權益及生活，以協助身心障礙者發揮其潛在能力及生命價值，保障其公平參與社會生活之機會。

三、適用相關法令依據

依據政府採購法採限制性招標，由本府提供中心土地、建物及現有設施、設備，依法定程序，以契約方式依規定委託具承辦能力之單位辦理本府指定之身心障礙福利服務項目，受委託單位為○○○。

四、辦理委外步驟

(一)辦理委外步驟

1. 召開「彰化縣身心障礙福利服務中心委外案諮詢小組會議」研擬本中心委外經營計畫、委託契約內容及確認經費來源，並且召開「彰化縣身心障礙福利服務中心委託經營管理勞務採購案」評選委員會會議，審議本縣身心障礙福利服務中心委託經營管理實施計劃及相關招標文件。
2. 上網招標（依採購法採限制性招標，決標原則準用最有利標），歷經多次廢標及流標後，開放有意願之營運單位現地勘查、邀標，終於 98 年 4 月 29 日上網招標公告、開標(共計 3 家廠商投標，資格皆符合)、依序召開「彰化縣身心障礙福利服務中心委託經營管理勞務採購案」評

選委員會、完成議約程序，並於 98 年 6 月 25 日決標，委託○○○辦理本中心經營管理業務。

3. 後續 103 年至 106 年中心委託經營管理勞務採購，依其採購特性屬於提供身心障礙照顧與福利服務及營運管理勞務採購，考量提供身心障礙者適性適用之服務，依據「政府採購法」第 22 條第 1 項第 12 款採限制性招標，購買身心障礙福利機構所提供之非營利勞務，與原受委託單位○○○完成議價程序、決標並辦理簽約、公證等相關事宜。

(二) 契約書規範內容重點

本中心委託經營管理勞務採購委託契約書，契約內容包含契約文件及效力、履約標的（含委託經營之位置及使用範圍、委託經營服務項目、對象等）、契約價金之給付條件、契約價金之調整、稅捐、保險、履約期限、履約管理、履約標的品管、保證金、驗收、延遲履約、權利及責任、契約變更及轉讓、契約終止解除及暫停執行、爭議處理等內容。

五、委外後之履約管理及監督查核情形

- (一) 履約期間，受委託單位其執行中心業務各季成果報告應於每年度 4 月、7 月、10 月、12 月之 20 日前及於年度結束後 3 個月內將上年度工作成果及業務報告、每月捐款目錄及徵信說明及年度決算、年度收支明細列冊報本府核備，隨時接受本府派員督導及不定期查核。
- (二) 受委託單位除設置機構負責人一人及相關行政人員外，應依據「身心障礙福利服務機構設施及人員配置標準」根據收容院生比例聘用相關提供專業服務人員；且應依據相關社會福利法規之規定，依服務性質任用各相關科系專業人員，以專

業推展辦理委託經營之服務項目，專業人力異動時應隨時列冊函報本府核備，並接受不定期人力聘用狀況查核。

- (三)受委託單位應建立委託服務方案及個案資料檔案，隨時接受甲方督導，亦隨時持續更新記錄。
- (四)受委託單位須配合本府定期召開中心業務會議，並於會議中報告各項服務業務執行成果，以利監督、檢討受委託單位各項服務執行狀況，並適時給予督導。
- (五)委託經營期間，受委託單位應就本府點交代為管理之財產設施設備實施每年至少 2 次盤點(約每年 5 月及 11 月)，並將盤點相關資料提報本府核備，若經本府發現有不當使用致毀損或滅失者，應負修繕、賠償之責。

六、委外實際效益

本中心提供綜合性、多元性及專業性身心障礙福利服務，中心委外營運，辦理身心障礙者住宿式照顧及日間照顧服務，使身心障礙者得到適當照顧、訓練、減緩退化並減輕身心障礙者家庭照顧負擔；受委託單位運用現有空間、設施設備提供各項身心障礙福利服務，並擴大服務社區居民，促進社區融合、落實身心障礙福利服務及關懷社會之功能。

本中心委託經營管理，福利業務執行相關人力由受委託單位依相關規定辦理，並隨時接受本府監督查核，減少縣府自行聘用人力及管理業務。

本縣身心障礙相關資源多集中於彰化縣北端，而本福利服務中心位於彰化縣南端，中心多元運用、經營管理及福利服務推展使本縣區域福利服務更加完整平衡，使需求者能就近使用各項福利服務，達到資源有效配置。另受委託單位財團法人彰化縣私立慈恩社會福利慈善事業基金會多年來致力於辦理本中心相關身心障礙福利服務業務，於 100 及 103 年度接受身心障礙福利機構

評鑑，評鑑成績皆為甲等。

七、遭遇困難與解決之道

本中心地處非彰化之市中心，大眾交通工具利用較都會區不便，受委辦單位推動本中心身心障礙者福利服務之相關業務較為不易，需加強各項福利服務宣導及指引，並協助改善交通問題，以提升中心各項身心障礙福利服務成效。

八、結語

彰化縣身心障礙福利服務中心自成立以來，不斷成長，期許能不斷提高服務品質，以服務品質專業化、環境設施人性化、福利輸送社區化、照顧層面普及化等目標，精進工作效能，持續創新及改進服務內涵。並且積極結合民間資源，委託○○○經營管理各項身心障礙福利服務項目、建構服務網絡、加強照顧弱勢及相關社區福利服務，持續提供身心障礙朋友更完善、更專業的整體性服務。

也期望透過本中心設立能提高身心障礙者福利可近性、減少民眾舟車勞頓之苦、整合資源，讓彰化各區域福利服務更加完整平衡，為本縣身心障礙者提供更多元的身心障礙福利服務，同時提升社區民眾對身心障礙者的關懷及重視，營造健康、安全與快樂的生活環境。

宜蘭縣羅東鎮立養護所

一、設施現況

羅東鎮養護所收托失能老人，提供日托、臨托、全日托、身體機能復健、健康管理、用藥管理、營養諮詢，同時運用中央廚房提供羅東鎮獨居老人送餐服務，並成立社區關懷據點辦理羅東鎮獨居老人整合性關懷服務與鎮民教室，讓社區民眾可以使用一樓空間進行健康促進活動及終身學習活動。

1樓設置大廳、守衛室、辦公室、社工室、公用男、女廁、殘障廁所、樓梯及電梯間（普通電梯2台、病床電梯1台）、台電受電室、廚房設備（飲食衛生尤須重視，中央廚房全部是不鏽鋼材質，且係全自動洗碗裝置，萬能蒸烤殺菌設備，除了有冷藏室之外，還有冷凍庫，並由特約營養師調配菜單，對有慢性疾病者可提供特殊及多樣的餐飲，廚房作業採單向式動線，從菜車送菜、洗菜、切菜、烹煮、備餐、洗碗盤、烘乾消毒等作業動線不重疊）。

2樓設置多功能活動中心、輕度4人房、8人房寢室（含寢室廁所、浴室）、團聚套房（團聚套房的設備包含了雙人床、單人床、冰箱，為了讓遠來的住民能在家人的陪同下，先熟悉環境，能在一起居住幾天）、公用廁所、樓梯及電梯間、發電機室、陽台、露台。

3樓設置多功能活動中心、中度4人房、8人房寢室（含寢室廁所）、浴室（Spa設備-超音波按摩浴缸，）、陽台、梯間。

4樓設置多功能活動中心、宗教場所、4人、8人房寢室（含寢室廁所）、陽台。

屋頂1樓、2樓設置空調配電盤室、梯間。

二、規劃緣起

羅東早年農業社會，經常可見所謂的「乞丐」流浪街頭乞

討，尤其是每逢地方節慶，都會出現成群的「乞丐」，平日則到各地「討生活」，在宜蘭縣的工商中心—羅東鎮同樣有這種現象，為照顧這群弱勢族群，地方上善心人士集資購地給佃農耕種提供米食，為讓流浪街頭的乞丐們能擁有一處安身立命的地方，先在浮崙巷搭建鐵皮屋—地方人士稱「乞丐寮」，27年前鎮公所於維揚路興建安養堂供其吃住，陳圳鄉老鎮長指出，當年宜蘭縣沒有養護單位，本地孤苦無依老人都會被安排到花蓮的養護所安置，許多人住一陣子就又返回宜蘭，主要是人生地不熟，對環境陌生、又沒親友可常相伴，因此前陳鎮長圳鄉認為地方有必要興建一所安養機構，68年羅東鎮安養堂正式落成啟用。

為維護羅東安養堂的環境整潔，並雇用專人負責羅東安養堂的清潔及伙食等工作，因住在安養堂的老人家須離開親人，又沒有左右鄰居，感到不習慣且寂寞，加上當時政府發放的補助金須抽出一小部分的金額作為伙食費，由於上述林林總總原因，羅東安養堂僅維持一年多的光景，即宣告停辦，至此乞丐寮、安養堂卻也成為地方上照顧貧困人家重要的里程碑。

數年前，內政部鼓勵與補助地方政府興設安養機構的消息傳出後，前任鎮長游榮華（第12、13屆）建議在維揚路的土地興建「養護所」在林建榮立委及各地方人士奔走爭取下開始建造羅東鎮立養護所並於93年完成。羅東鎮立養護所完工後公開招標，經6次流標，直到感恩基金會成立後方才定案。

○○○成立於95年3月15日，係由本身也是醫師的董事長所主持的專業醫療養護優秀團隊，成員多為在地之專科醫生、物理治療師、企業機構之負責人士所組成，長期在地方上為社會公益付出心力、貢獻專長，有著共同的核心價值—專業熱忱、感恩回饋，在鎮公所積極的推展社會福利施政，董事長

強調，基金會的服務願景係以塑造「銀髮族桃花源」的環境，並導入「身、心、靈」全人照護醫療模式的新穎經營理念，配合先進的醫療管理技術與無縫隙的健康服務，並將空間規劃為情境化、親子化、綠美化，同時擴大結合社區資源廣招志工加入，建構社區健康照護網，希望成為社區家庭的好幫手、健康生活的好推手，讓我們的養護所有別以往，打造具有 Home-like 的感覺而努力。

三、適用相關法令依據

依羅東鎮公所 93 年 9 月 15 日羅鎮秘字第 0930017096 號令公布「宜蘭縣羅東鎮立養護所委託經營管理自治條例」、老人福利法第 4 條、行政院及所屬各機關推動業務委託民間辦理實施要點、政府採購法規定辦理。

四、辦理委外步驟

於民國 94 年 1 月 25 日召開經營招標說明會會議、94 年 2 月 2 日研商羅東鎮立養護所新建工程相關事宜會議、94 年 3 月 11 日召開委託經營管理招標文件審查會議、成立評選委員、95 年 5 月 10 日投標、95 年 5 月 11 日開標、決標、95 年 5 月 23 日委外經營管理案合約內容協商會議、95 年 6 月 6 日簽約、公證。

五、委外後之履約管理及監督查核情形

(一)事前監督：設計投標資格，確保履約責任及避免糾紛風險

(二)事中監督：

1. 委外期間實施不定期查核，列管投訴事件處理與回應。
2. 每月針對住民人數及身分查核。
3. 平日與民眾接觸機會探詢標的事業的風評。

(三)事後監督：由養護所每月提供住民人數、回饋金明細表供比對，另每年提供董事會通過會計師簽證的報表及決算

書、下一年度的預算書、業務計畫書讓公所深入了解標的事業的營運情況。

服務對象為本國年滿 60 歲以上之本國國民（縣民優先），輕度障礙行動不便、生活稍能自理者；行動不便需人協助、生活不能自理者；輕、中、重度失智症者（法定傳染病或具精神病者除外），公費安置者，由宜蘭縣政府安排轉介；60 歲以上未滿 65 歲之人自願負擔費用者，得視內部設施情形，提供日托、臨托、住宿式養護及其他老人相關之福利服務。若服務對象情況特殊，得由養護所報請本所同意後提供服務；其他配合羅東鎮公所、宜蘭縣政府及內政部推展社會福利服務工作之服務項目。

另外在休閒藝文服務區塊面養護所設立才藝教室、閱覽室、視聽中心、多功能活動中心、交誼廳、宗教場所等，充實美化生活內涵，辦理長青學苑、講座、慶生會、音樂會、節慶聯歡、藝文展覽及旅遊活動（每週一辦理粉彩繪畫班、書法班；每週三辦理有氧班）；亦將作為宜蘭縣內第一家公辦民營的社會福利機構典範。

六、委外實際效益

羅東鎮養護所是宜蘭縣大型的養護院，以住宿式養護為主，1 樓為大型活動舉辦區及社區民眾關懷區，讓長者與社會頻繁互動；交通便利、近市區。

以 104 年 12 月羅東鎮養護所住民人數暨服務人員查核輕度者為例（自費鎮民、非鎮民、身障托育、低收安置）住民人數約 60 人，實際護理、照服人員為 7 人，法定數為 9 人，以委託民間經營方式，提供本縣長者專業、安全、優質的照護，本養護所除提供老年人安養服務、重殘養護、居家服務及醫療復健等福利服務，更致力於外展服務如：結合社區送餐、日間照護

及臨時照護等，以規劃完善之老人福利機構並期能紓解家庭照顧的壓力。

七、 遭遇困難與解決之道

(一)設施設備隨著委外經營年限增加，逐漸老化故障，特別是大型設備(如空調)，所費不貲，受委託單位通常都反應無法負擔。

(二)私法人經營養護所人員服務費衛福部都有補助，公設民營養護所則全由地方政府負擔，財務負擔甚鉅。

八、 結語

宜蘭縣在民國 79 年即進入高齡化社會，比台灣平均值提早 3 年之久。依據內政部人口資料指出，截至 103 年底本縣總人口數為 45 萬 8,777 人，而其中 65 歲以上的老年人口數為 6 萬 3,438 人，佔總人口數的 13.83%，相較於台灣地區的老年人口比 11.99%高出 1.84%，顯示本縣高齡化問題日趨嚴重。(資料來源：內政部戶政司全球資訊網)

因社會型態及家庭結構急遽轉變，老人扶養所衍生之相關問題，顯得相當重要並值得加以重視。為解決人口老化所衍生的各種問題，規劃完善之老人福利措施、建立完整老人福利服務輸送體系，是當前推展老人福利服務刻不容緩之課題，為落實推動政府業務委託民間辦理政策，藉由民間專業資源提供老年人安養服務、重殘養護、居家服務、醫療復健等福利服務，除能紓解家庭照顧之壓力外，並提高整體經濟效率之目標。

○○○在經營上將空間做有效的規劃管理，結合社區資源，逐步編織綿密完善的社區健康照護網絡，秉持人性關懷與終身服務，為銀髮長者打造一個舒適、溫馨的家園，在每月例行性抽查住民數當中亦能觀察到養護所設立公共餐廳提供三餐膳食，除由營養師針對老人身體狀況調配適當飲食外，並由專

人協助盥洗、餵食、室內清潔、洗衣、門禁管理、護理人員提供給藥、量血壓、體溫、翻身、拍背、抽痰等日常護理工作，掌握老人健康狀況，維持最佳生理狀態；專業復健人員依醫師指示，實行各種復健治療，結合附近醫院醫療資源，特約醫師就診，定期實施健康檢查，舉辦保健及生活講座，駐站提供健康諮詢及測量血壓、血糖等服務。

花蓮縣身心障礙福利服務中心

一、設施現況

「花蓮縣身心障礙福利服務中心」係花蓮縣政府(以下簡稱本府)為加強推動社會福利工作，落實身心障礙者福利，獲內政部補助規劃籌建，民國 86 年 4 月落成，本中心地上五層地下一層佔地共千餘坪。

各樓層配置狀況為：

- (一)1 樓：服務台、身障服務辦公室、集會室、哺乳室、志工室、愛心小鋪、輔具資源中心、供膳區及復健溫水游泳池。
- (二)2 樓：兒童發展中心及輔具存放區。
- (三)3 樓、4 樓：身心障礙重障養護中心。
- (四)5 樓：體適能活動室、技藝陶冶教室、多功能教室、社區樂活教室、牙科診察室、復健活動室及身心障礙者聯合服務中心（目前共有 3 家身心障礙協會進駐）。

二、規劃緣起

為推動民間資源共同推展社會福利政策，該中心於民國 87 年 7 月委託○○○，以公設民營方式經營管理，為身心障礙者提供專業的照顧服務，88 年 7 月開辦全日住宿型之重障養護中心，89 年 9 月開辦 3-6 歲身心障礙及發展遲緩幼兒日間照顧，並提供身心障礙者及一般民眾水中復健及休閒活動之場所；及提供綜合性服務，包括福利服務諮詢與轉介、身心障礙者社區講座、休閒活動、身心障礙體驗與宣導活動，結合花蓮縣輔具資源中心，提供輔具展示體驗、評估、媒合、維修及無障礙修繕等服務，並結合身心障礙者社區樂活站，提供各項動靜態休閒及技藝陶冶活動，使身心障礙者獲得機構式、社區式等多元的福利服務，落實本府照顧身心障礙者之美意。

三、適用相關法令依據

本案係依據政府採購法，以公設民營方式勞務委外辦理。

四、辦理委外步驟

- (一) 成立工作小組。
- (二) 撰寫招標文件。
- (三) 投標。
- (四) 開標：依政府採購法第 22 條第 1 項第 9 款規定辦理招標作業，並採限制性招標以準用最有利標決標方式辦理。
- (五) 邀請評選委員。
- (六) 通知得標廠商召開評選會議：投標文件經審查合於招標文件規定者，始得為評選之對象。
 1. 由工作小組提出初審意見，評選委員就初審意見、廠商資料、評選項目逐項討論後，各評選委員依評選項目，填寫評分表之個別廠商各項目及子項評分，交由本機關作業人員計算個別廠商之平均總評分，未達 80 分者不得列為議約對象。若所有廠商平均總評分均未達 80 分時，則優勝廠商從缺並廢標。
 2. 平均總評分在 80 分以上之最高分廠商，經簽報機關首長或其授權人員核定後，始得列為優勝廠商，並為議約之對象。
- (七) 議約：本案經甄審結果評選出最優廠商進行議約，議約完成後即進行簽約。

五、委外後之履約管理及監督查核情形

- (一) 委外廠商應每半年提出業務執行報告書，經書面審核通過後辦理驗收付款。
- (二) 每季定期查核督導，並作成督導訪視紀錄。
- (三) 每季辦理公共安全暨環境衛生聯合稽查。
- (四) 每 3 年辦理一次機構評鑑。

六、委外實際效益

- (一) 約節省 60 名專業及服務人員人力，每年約節省 2,859 萬元人事費、1,274 萬元營運費，共計約節省 4,133 萬元。
- (二) 身心障礙重障養護中心、兒童發展中心每年皆會做滿意度調查，綜合服務活動於每次活動結束也會做滿意度調查。
 1. 104 年度身心障礙重障養護中心針對家屬滿意度分析，整體滿意度達 100%，各項滿意度均達 95% 以上。
 2. 104 年度兒童發展中心整體服務滿意度有 100% 以上家長感到滿意。
 3. 104 年度綜合服務活動 1-10 月的調查結果，整體滿意度非常滿意者佔 41.6%，滿意者佔 56.9%。
- (三) 花蓮縣身心障礙福利服務中心的各項服務除受花蓮民眾的肯定外，在 100 年及 103 年身心障礙福利服務機構評鑑中之「福利服務中心」類、「住宿機構」類均獲得優等成績，足見縣府輔導及○○○用心經營的努力。

七、遭遇困難與解決之道：無。

八、結語

花蓮縣政府以現有設施結合民間專業與資源經營花蓮縣身心障礙福利服務中心，不僅有效運用既有設施，同時委外單位在經營上較會考量到成本效益，不論在用人或運用資源方面皆能使成本下降，再者，透過民眾滿意度調查及評鑑結果，可以得知花蓮縣身心障礙福利服務中心所提供的服務是受到肯定。如此透過政府硬體的提供與民間軟體的提供與合作，將之嘉惠在服務使用者的身上，達到三贏的局面。

金門縣立教養院(福田家園)

一、設施現況

本家園坐落於金門縣金湖鎮溪湖村(地號：金湖鎮太胡鎮劃測段 1931-000 號)，基地面積為 1 萬 4, 627.13 平方公尺，建築面積 4, 380 平方公尺，樓板面積為 8, 298 平方公尺，為地上二層之 R.C 造建築物，附停車場及其附屬設施。

依雙方委託服務契約委託營運範圍包含建物、附屬設備及事務機具之營運管理維護事項，並負擔家園營運管理、行銷、人事及賦稅等維持日常運作之費用。

另金門縣政府(以下簡稱本府)提供營運所需之必要設施設備經費，由甲方提供最高約新台幣 4, 500 萬元，主要包含有養護設施設備、行政辦公設備，以及門禁監視系統等建置。

該園可收容住宿型 72 人、日托 50 人之多功能身心障礙福利機構，可提供 24 小時全日型住宿、日間照顧，並設有復健室、診療室、社工室、實習教室及禮堂，設施設備新穎完善；101 年因應收容人力增加，為應需求辦理床位調整，全日型住宿床原 72 床增加 28 床，合計為 110 床；日托 50 床減 20 床為 30 床。

二、規劃緣起

囿於本府組織員額有限，無人力經營管理，並配合時代趨勢，於工程籌建階段，其經營管理研議採以業務委託民間單位方式辦理。

為應該園日後之經營管理，本府於 95 年 7 月申請行政院公共工程委員會補助招商經費新台幣 112 萬 8, 271 元，以公開評選方式，委託專業顧問公司辦理委外經營之評估、先期規劃及招商事宜，經委外評估可行，續辦招商作業，依公辦民營之方式委託績效良好之公益財團經營，其能結合民間資源，順利推行本縣身心障礙者福利業務，進而提升本縣社會福利業務之專業服務

化。

三、適用相關法令依據

依據「促進民間參與公共建設法」第八條第一項第五款：「由政府投資興建完成後委託民間機構營運；營運期間屆滿後，營運權歸還政府」之規定，運用 OT 方式進行委外經營管理。

四、辦理委外步驟

(一) 委外前置作業：

1. 成立委外評選委員會：依政府採購法規定聘請評選委員，成立評選委員會，其中外聘委員依比例由行政院公共工程委員會資料庫建議名單產生，95 年 9 月 27 日經公開評選委由○○○辦理，依簽訂工作執行計畫，由該會辦理可行性評估、先行規劃、招商準備、公告招商、甄審及評決及簽約等六階段，依契約其期程如下：

(1) 可行性評估階段：95 年 9 月 27 日至 95 年 12 月 31 日完成。

(2) 先期規劃階段：95 年 9 月 27 日至 95 年 12 月 31 日完成。

(3) 招商準備作業階段：

第一次：95 年 12 月 1 日至 96 年 1 月 31 日完成。

第二次：96 年 11 月 12 日至 96 年 12 月 8 日完成。

(4) 公告招商階段：

第一次：96 年 7 月 23 日至 96 年 8 月 23 日完成。

第二次：96 年 12 月 9 日至 97 年 1 月 24 日完成。

第三次：97 年 2 月 5 日至 97 年 3 月 5 日完成。

(5) 甄審及評決階段：

第一次：96 年 8 月 24 日至 96 年 9 月 7 日完成。

第二次：97 年 1 月 25 日至 97 年 2 月 4 日完成。

第三次：97年3月6日至97年3月14日完成。

(6) 議約及簽約階段：

第一次：96年9月8日至96年9月30日完成。

第二次：97年3月15日至97年3月14日完成。

2. 組團赴臺觀摩同性質 95年10月27日由本府前社會局局長(組織未改制前,現為金門縣政府社會處)盧志輝率業務相關人員訪問二所國內評鑑優等之教養院,包含基隆市身心障礙福利服務中心與台北縣愛維養護中心。

(二) 招商作業：

1. 製作招商短片與架設專署宣導網站：短片由本縣縣長錄音,並於本縣架設專屬宣導網站,供大眾瀏覽。

2. 舉辦招商說明會：

(1) 第一次招商說明會：

A. 96年1月24日辦理第一次招商說明會,因○○○於說明會上建議:以即將過年建議延後辦理招商公告,以利準備,本府採納建言,即修改招公告時程。

B. 聽取廠商建議,以社會福利機構之經營管理,不適用促參法,為免影響機構日後經營,你修改適用政府採購法,經二度函請工程會解除促參未果,函釋過程作業宕,以至二度調整招商時程。

(2) 第二次招商說明會：96年12月8日假臺中靜宜大學主顧樓辦理。

3. 辦理招商採購評選作業：

(1) 第一次評選：僅有○○○一家投標,經評選結果取得最優申請人資格。96年9月14日辦理議約,因該會提出多項與原公告不同之意見,要求納入契約條文,

本府以違反議約原則，且恐有違採法規定，未能達成共識，議約不成。

- (2) 第二次評選：僅有○○○一家投標，經評選結果，取得最優申請人資格。經 97 年議約結果取經營權，並於 97 年 3 月 31 日簽訂契約，委託經營 10 年。

(三) 委外經營計畫內容摘要：

1. 委託營運期間：自民國 97 年 3 月 31 日起至民國 107 年 3 月 30 日止。
2. 委託營運權利：本府提供該園土地、建築物、工作物、積地上之附屬設施及營運資產委託○○○營運。
3. 委託服務事項：日托服務、短期緊急安置、住宿養護、職業訓練及庇護工廠。
4. 服務對象及數量：以 6 歲以上，未滿 65 歲之智能障礙者、肢體障礙者、多重障礙等身心障礙者，沒有法定傳染病。精神障礙者由受委託單位評估收容可行性。
5. 雙方權益義務：

○○○應負擔事項

- (1) 自負盈虧負責管理、維護甲方所交付之委多營運標的物，並應負擔受託營運所衍生之各項稅捐(但不包括第價稅、房屋稅)、規費、維修、行銷、人事即因違反法令應繳納之罰鍰等費用。
- (2) 委託營問標的物所衍生之各項清潔、維護、保養、修繕、保管、保險、水電、瓦斯、電話、保全及其他所有費用。
- (3) 乙方每年應投資於經營管理設備，器具及補充設施之金額，不得低於前一年盈餘收入之 10%。

本府承諾事項：

- (1) 由甲方提供建築物及設施設備交由乙方使用，財產所有權屬縣有財產，乙方負責經營管理。
- (2) 於開辦後每年案議會審議通過預算補助建築物及附屬設施修繕費，但屬消耗品或零星添購品不影響結構體及安全者則有乙方自行購置。
- (3) 甲方提供建築物之附屬設施設備等，根據公有財產使用年限，檢討更替，如果係乙方有不正常使用導致損壞，由乙方自行負擔費用。
- (4) 甲方每年編列預算，經議會通過，負擔本院之重大設備修繕費 50%，全年比不超過新台幣壹百萬元為上限。重大設備項目包含：電梯、中央空調管路、門戶安全、監視系統、消防安全、機電、車輛、浴廁、供水系統。
- (5) 甲方每年編列預算，經議會通過，負擔本院之水電費 50%，全年比不超過新台幣壹百萬元為上限。若當年度預算不足或不通過，則差額由乙方自行負擔。
- (6) 甲方每年列預算，經議會通過，一政府規定共同負擔比例，補助教養服務費。

五、委外後之履約管理及監督查核情形

由本府直接督導管理，除隨時加強監督管理外，本府每季定期辦理機構查核一次，並配合中央規定期程，定期辦理機構評鑑。有關監督管理事項依委託服務契約規定辦理。

六、委外實際效益

- (一) 減少政府組織員額及人事費用支出：以現該園人力配置 43 人，節省政府組織員額及人事費如下：
 1. 行政人力：主任、會計、總務等，以平均月薪 5 萬元，年可節省人事費 450 萬元。

2. 專業人力：社工員、護理人員、教保員、生活服務員等，以平均月薪 3 萬元，年可節省人事費 650 萬元。
 3. 其他人力：另進用廚師、司機及外籍勞工 7 名，以平均月薪 3 萬元，年可節省 254 萬元。
- (二) 增加利息收益：依委託契約規定，乙方應自甲方交付本計畫用地之日第四年起，按年繳納基地租金予甲方。基地租金以前一年稅後盈餘的 10% 計算，金額不超過實際公告地價與房屋現值計算的實際租金收費標。
- (三) 增加權利金收益：乙方開始營運日起，住宿養護之收容人數超過 70 人，就財政會計報表簽證之稅前淨收入(營業收入減營業成本)的 1%，收取權利金，每年收取新台幣 5 萬 5,000 元整。
- (四) 增加地區就業機會：本案於議約時希望該會所進用之人員，必須 60% 以上進用在地人，目前該機構員工 82.2% 以上為金門人，增加地區就業機會。
- (五) 附加效益：
1. 委託民間單位辦理，可依衛生福利部部推展社會福利補助作業要點申請服務費用補助，104 年度該會接受衛生福利部部服務費補助新臺幣 97 萬 7,640 元，占總人事經費 7.61%，減輕政府人事費用負擔。
 2. 該家園積極開與運用社會資源，並由○○○公開接受外界捐款，降低對政府補助之依賴。
 3. 附設妙妙屋庇護工場，提供庇護性就業 6 人。
 4. 接受本府委託辦理失能老人及身心障礙者交通接送，設置復康巴士 1 輛，每月平均接送 300 人次。

七、遭遇困難與解決之道

- (一) 招商階段：

遭遇困難：

1. 本案係於 95 年 9 月 27 日經公開評選方式，委由○○○辦理招商，因本縣位居離島，相關民間團體資源缺乏，臺灣省資源大部分無意願進入，自 96 年 1 月 24 日辦理第一次招商說明會，迄至 97 年 3 月 31 日始完成招商作業，招商過程備極辛苦，並造成招商期程延宕。
2. 本案於 96 年 7 月 23 日至 7 月 23 日辦理第一次公告招商，僅有○○○一家參與投標。96 年 8 月 31 日辦理甄選，評決結果，由○○○取得最優申請人資格。96 年 9 月 14 日辦理議約，該會提出若干修改契約內容建議，如重大設備修繕費每年按七三比例給予補助等，因造成契約內容重大變更，本府以違反議約原則，未能達成協議，議約不成，續辦第二次公告招商。

解決之道：續辦第二次招商公告，參考參與說明會廠商建議，酌作委託服務契約條文修正，增加水電費及重大設施設備費用每月在一定額度內給予 50%補助，增加招商誘因，以期招商案順利完成。

(二) 經營管理階段

遭遇困難：

1. 專業人力羅致不易：為應機構專業人力需求，本府自 97 年至 104 年計開辦生活服務員及教保員初(進階)班培訓，惟機構用人因待遇較低，工作困苦，所培訓人員大部分不願意屈就，生活服務員及教保員人手不足，現進用外勞 7 人，且護理人員亦羅致不易流動率高，專業人力不足。
2. 主體面積大，且屬空調系統，營業成本高：該園面積遼闊，且設計中央空調，每月電費花費不貲，營收成本高。

解決之道：由本府於 98、99、100、103 及 104 年開辦身心

障礙機構專業人員訓練—教保員年度各一班，102 年開辦生活服務員專業訓練一班，受訓學員由機構甄選雇用；有關中央空調電費花費高，於 99 年度編列預算採購分離式冷氣機，讓機構交替使用。

八、結語

教養機構經營管理需要專業人員，在地區資源不足，唯有引進有經驗及財力之公益團體，才能維持正常運作，維護院民權益。現今雖已順利完成委託服務，惟為維院民最佳利益，加強監督管理為最大要務，今後將繼續加強機構督導管理與查核，以提升機構服務品質，提供身心障礙者優質之教養場所。

基隆市身心障礙福利服務中心

一、設施現況

基隆市身心障礙福利服務中心座落於基隆市信義區東信路282-45號地號、建物登記為福祿段0628-0000地號，土地所有權人基隆市，土地管理者基隆市，建物管理者為基隆市身心障礙福利服務中心，為一地下一層、地上五層之鋼筋混凝土造建物，總占地面積1萬14平方公尺，建物面積5,925平方公尺，建蔽率60%，容積率250%，於87年8月24日取得建物使用執照，自88年1月1日起委外經營，最近於102年7月再次辦理招標，契約期間為103年1月1日至103年12月31日，得後續擴充2次，16年來，由○○○經營至今。

二、規劃緣起

為落實身心障礙者權益保障法規定，加強照顧基隆市(以下簡稱本市)身心障礙者，給身心障礙者適時扶助與機會，本市身心障礙福利服務中心辦理日間托育、身障樂活站、社區作業設施、重殘養護照顧、臨時暨短期照顧、全市性專業人員在職訓練、照顧者支持服務、親職教育講座及輔具資源中心等福利服務業務，囿於政府人力有限，故推動政府業務委託民間辦理政策，藉由民間參與提供福利服務，除能紓解身心障礙者家庭照顧之壓力外，減輕本府人事財務支出，並提高整體經濟效率之目標。

○○○自71年創立至今，致力於身心障礙者、發展遲緩兒童、失能老人等相關服務，尤其致力於服務資源缺乏區域的開拓，該會於72年開始北區服務，83年開始中區的服務，85年開始南區與宜蘭的服務，88年九二一災變發生時該會亦立即投入救災與綜合社工業務。

88年因應基隆地區身心障礙民眾的需求，經招標評選承辦本中心，5年後約滿再招標，11年來○○○號召了一群在地的工

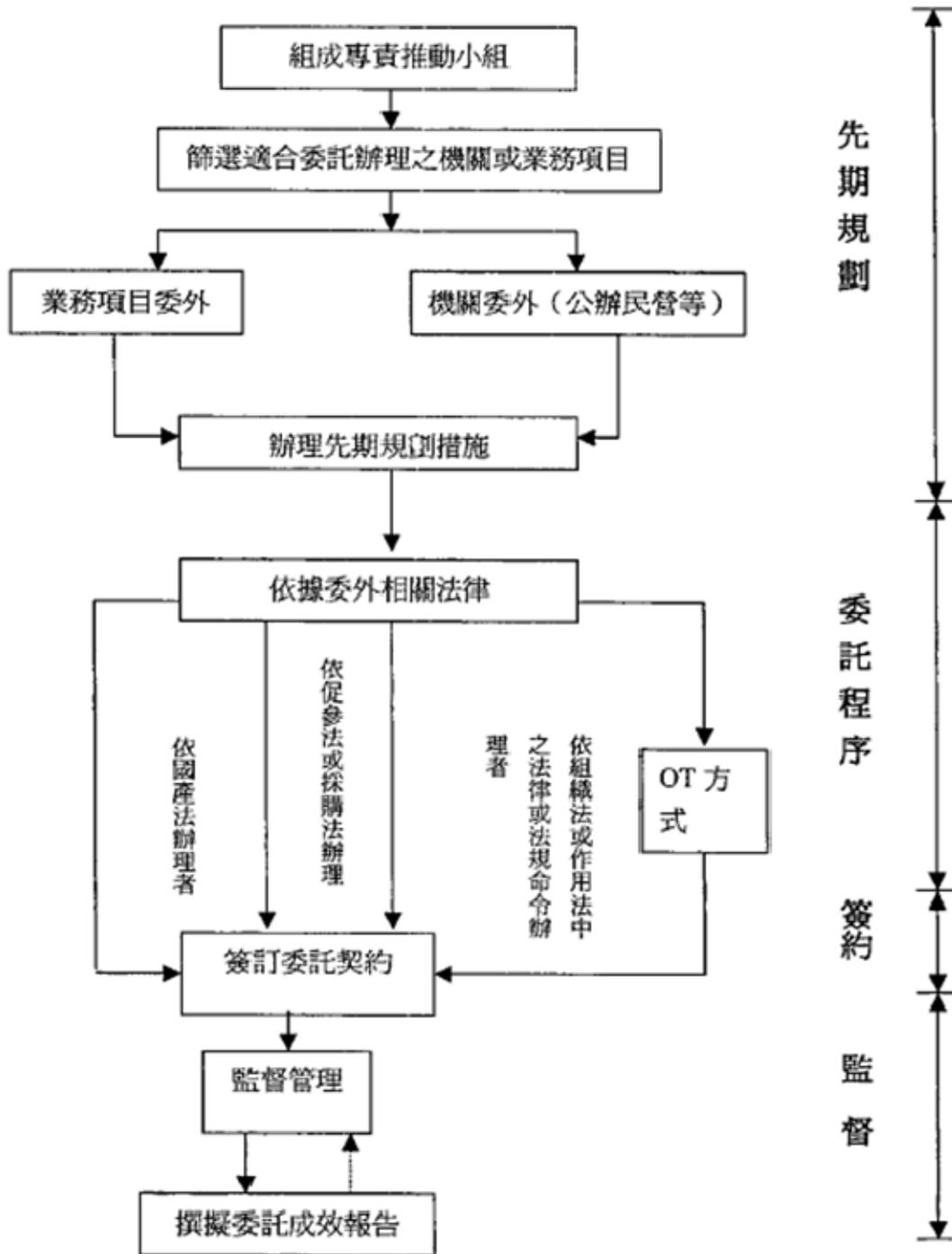
作人員(90%以上設籍基隆)，一同辛勤耕耘，戮力同心投入在服務本市身心障礙者的行列，並於歷年各類機構、方案服務機構評鑑中，屢獲佳績，更與基隆結下了密不可分、難以割捨的情感，故訂定推動委外經營計畫，減少公部門人事費用、日常維護費用之支出，回應民眾之需求，達到雙贏之目的。

三、適用相關法令依據

本委外經營計畫，參考行政院及所屬各機關推動業務委託民間辦理實施要點、身心障礙者權益保障法、政府採購法相關條文，辦理委外經營，將房舍使用權交予承租人於契約期限內使用、管理、維護，使用限制為以經營身心障礙福利中心為限，其管理及運作，需受基隆市政府之監督。

四、辦理委外步驟

本中心在隸屬基隆市政府時推動委外案之程序，參照公共工程委員會相關規定及標準作業流程暨採購法辦理。(如圖：委外作業流程簡圖，資料來源：行政院公共工程委員會)



- (一) 訂立契約標準：辦理本項業務，除遵守有關法令規定外，與受託者訂定適當契約及相關文件，並載明雙方權利義務及其他重要事項；必要時並約定違反義務之責任。
- (二) 監督管理：對於受託辦理業務，於契約規定，得對受託者經

營情形進行瞭解，並實施定期或不定期之監督考核，以確保受託者能確實履約，並妥適對民眾提供服務。

(三)管制考核：為期瞭解業務委託民間辦理情形，由社會處處長、長青身障福利科科長、基隆市身心障礙福利服務中心主任、副主任及專家組成本中心評鑑專案小組實施評鑑。(契約明定受託人於受託期間，應依身心障礙福利法規及社政業務財團法人監督準則相關法令規定，接受有關機關及本中心之監督、輔導、考核與評鑑，並作為是否繼續委託之參考。)

1. 經評鑑結果不善者，委託機關應得通知限期改善，受託人並應如期改善完成，逾期未改善者，得終止契約。

2. 公所得定期辦理評鑑，並得定期派員抽查受託人之工作成果、計畫執行情形及處理服務對象申訴之情形等事項，受託人應予配合。啟用：

(1)87年8月24日取得使用執照。

(2)88年1月1日起委外辦理。

五、委外後之履約管理及監督查核情形

(一)立案及營運之管理

1. 租賃物限作經營身心障礙福利服務中心使用，不得作違反法令或約定用途之使用。

2. 依據身心障礙者權益保障法向主管機關申請設立許可，辦理立案登記。

3. 承租人應依據相關法律聘用合格之專業人員，以專責推展辦理所定之服務項目、服務對象。

4. 承租人對外收費項目及標準應自給自足，以不超過衛生福利部收費標準為原則。其核定或調整，應報經基隆市政府主管機關核准。

(二)契約之管理

委託期間內受任人有下列情事之一時，委任人得予以糾正並促其限期改善。逾期未改善者，委任人得隨時通知受任人終止或解除契約，並由委任人依其所認定之適當方式，自行或洽其他廠商完成被終止或解除之契約，其所增加之費用由受任人負擔。

委託期間內受任人有下列情事之一時，委任人得予以糾正並促其限期改善。逾期未改善者，委任人得隨時通知受任人終止或解除契約，並由委任人依其所認定之適當方式，自行或洽其他廠商完成被終止或解除之契約，其所增加之費用由受任人負擔。

1. 擅自轉讓將委託之業務全部或部份移轉與第三人或不辦理本契約約定之服務項目者。
2. 規避、妨礙、拖延或拒絕委任人查核，或對業務、財務不實之陳報者。
3. 未按契約約定而超收或另立名目收取費用者。
4. 違反本契約之約定者。
5. 違反社會工作專業倫理守則者。
6. 違反其他社會福利有關法令之規定者。

廠商有下列情形之一者，其事實及理由將通知廠商，並附記如未提出異議者，將刊登政府採購公報：

1. 容許他人借用本人名義或證件參加投標者。
2. 借用或冒用他人名義或證件，或以偽造、變造之文件參加投標、訂約或履約者。
3. 擅自減省工料情節重大者。
4. 偽造、變造投標、契約或履約相關文件者。
5. 受停業處分期間仍參加投標者。
6. 犯採購法第87條至第92條之罪，經第一審為有罪判決者。

7. 得標後無正當理由而不訂約者。
8. 查驗或驗收不合格，情節重大者。
9. 驗收後不履行保固責任者。
10. 因可歸責於廠商之事由，致延誤履約期限，情節重大者。
11. 違反採購法第 65 條之規定轉包者。
12. 因可歸責於廠商之事由，致解除或終止契約者。
13. 破產程序中之廠商。
14. 歧視婦女、原住民或弱勢團體人士，情節重大者。

(三) 契約依下列規定辦理付款

1. 有關本委託案之價金款項受任人應於每季(3. 6. 9. 12 月) 結束後分期依委任人核定之計畫檢送相關原始憑據暨受任人領據向委任人辦理核銷請款。
2. 受任人履約有下列情形之一者，委任人得暫停給付契約價金至情形消滅為止：
 - (1) 履約有瑕疵經書面通知改善而逾期未改善者。
 - (2) 未履行契約應辦事項，經通知仍延不履行者。
 - (3) 受任人履約人員不適任，經通知更換仍延不辦理者。
 - (4) 其他違反法令或契約情形。

(四) 受任人於國內員工總人數逾法令規定時，履約期間應僱用身心障礙者及原住民之人數，各應達其國內員工總人數 1%，並均以整數為計算標準，未達整數部分不予計入。僱用不足者，應分別依規定向所在地之直轄市或縣(市)勞工主管機關設立之身心障礙者就業基金專戶及原住民中央主管機關設立之原住民族就業基金專戶，繳納上月之代金；並不得僱用外籍勞工取代僱用不足額部分。招標機關應將國內員工總人數逾 100 人之受任人資料公開於政府採購資訊公告系統，以供勞工及原住民主管機關查核代金繳納情形，招標機

關不另辦理查核。

(五)受任人履約有下列情形之一者，委任人得以書面通知受任人終止契約或解除契約之部分或全部，且不補償受任人因此所生之損失

1. 有採購法第50條第2項前段規定之情形者。
2. 違反不得轉包之規定者。
3. 受任人或其人員犯採購法第87條至第92條規定之罪，經判決有罪確定者。
4. 因可歸責於受任人之事由，致延誤履約期限，情節重大者。
5. 偽造或變造契約或履約相關文件，經查明屬實者。
6. 擅自減省工料情節重大者。
7. 無正當理由而不履行契約者。
8. 審查、查驗或驗收不合格，且未於通知期限內依規定辦理者。
9. 有破產或其他重大情事，致無法繼續履約者。
10. 受任人未依契約規定履約，自接獲委任人書面通知之次日起10日內或書面通知所載較長期限內，仍未改善者。
11. 契約規定之其他情形。

委任人未依前款規定通知受任人終止或解除契約者，受任人仍應依契約規定繼續履約，契約經依第1款規定或因可歸責於受任人之事由致終止或解除者，委任人得依其所認定之適當方式，自行或洽其他廠商完成被終止或解除之契約；其所增加之費用及損失，由受任人負擔。無洽其他廠商完成之必要者，得扣減或追償契約價金。委任人有損失者亦同。

契約因政策變更，受任人依契約繼續履行反而不符公共利益者，委任人得報經上級機關核准，終止或解除部分或全部契約，並賠償受任人因此所受之損害。但不包含所失利益。

依前款規定終止契約者，受任人於接獲委任人通知前已完成且可使用之履約標的，依契約價金給付；僅部分完成尚未能使用之履約標的，委任人得擇下列方式之一洽受任人為之：

1. 繼續予以完成，依契約價金給付。
2. 停止供應或服務。但給付受任人已發生之供應或服務費用及合理之利潤。

非因政策變更而有終止或解除契約必要者，準用前 2 款規定。

受任人未依契約規定履約者，委任人得隨時通知受任人部分或全部暫停執行，至情況改正後方准恢復履約。受任人不得就暫停執行請求延長履約期限或增加契約價金。

因非可歸責於受任人之情形，委任人通知受任人部分或全部暫停執行，得補償受任人因此而增加之必要費用，並應視情形酌予延長履約期限。但暫停執行期間累計逾 3 個月者，受任人得通知委任人終止或解除部分或全部契約。

受任人不得對委任人人員或受委任人委託之廠商人員給予期約、賄賂、佣金、比例金、仲介費、後謝金、回扣、餽贈、招待或其他不正利益。分包廠商亦同。違反規定者，委任人得終止或解除契約，或將溢價及利益自契約價款中扣除。

本契約終止時，自終止之日起，雙方之權利義務即消滅。契約解除時，溯及契約生效日消滅。雙方並互負相關之保密義務。

(六) 因租約之履行而涉訟時，以臺灣基隆地方法院為第一審管轄法院。

六、委外實際效益

(一) 量化分析：

	103 年			
	103 決算數	補助金額	伊甸自籌金額	
補助收入	16,064,743	16,064,743		
捐助收入	1,547,861		1,547,861	
業務收入	31,499,807	31,799,807		
孳息收入	21,910		21,910	
其他收入	222,724		222,724	
合計	49,357,045	47,864,550	1,792,495	
人事支出	37,084,608			
保險退休金	6,137,460			
事務費	7,564,991			
材料費	6,456,265			
維護費	1,906,431			
合計	59,149,755			
	單位支出	政府補助	節省支出經費	說明
	59,149,755	47,864,550	11,285,205	
人事費			1,257,518	單位支出-政府補助-營運及管銷節省經費
營運費			8,721,256	事務費+材料費-每年補助 530 萬
管銷費			1,306,431	維護支出減去每年補助 60

社會福利機構：基隆市身心障礙福利服務中心

				萬，其餘機構 自籌費用
合計			11,285,205	
其他			1,547,861	捐助收入
其他項目			244,634	孳息+其他
總節省經費效 益			13,077,700	
	計算方式 1			
	103 決算數	補助金額	伊甸自籌金額	
補助收入	16,064,743	16,064,743		
捐助收入	1,547,861		1,547,861	
業務收入	31,499,807	31,799,807		
孳息收入	21,910		21,910	
其他收入	222,724		222,724	
合計	49,357,045	47,864,550	1,792,495	
人事支出	37,084,608			
保險退休金	6,137,460			
事務費	7,564,991			
材料費	6,456,265			
維護費	1,906,431			
合計	59,149,755			
	單位支出	政府補助	節省支出經費	說明
	59,149,755	47,864,550	11,285,205	
人事費			8,246,355	依比例分配

社會福利機構：基隆市身心障礙福利服務中心

營運費			1,443,328	人事費=人事+
管銷費			1595522	保險 營運費=事務 費 管銷費=材料 費+維護費
合計			11285205	
其他			1,547,861	捐助收入
其他項目			244,634	孳息+其他
總節省經費效益			13,077,700	
計算方式 2				
	103 決算數	補助金額	伊甸自籌金額	
補助收入	16,064,743	16,064,743		
捐助收入	1,547,861		1,547,861	
業務收入	31,499,807	31,799,807		
孳息收入	21,910		21,910	
其他收入	222,724		222,724	
合計	49,357,045	47,864,550	1,792,495	
人事支出	37,084,608			
保險退休金	6,137,460			
事務費	7,564,991			
材料費	6,456,265			
維護費	1,906,431			
合計	59,149,755			

	單位支出	政府補助	節省支出經費	說明
	59,149,755	47,864,550	11,285,205	
人事費			1,257,518	單位支出-政府補助-營運及管銷節省經費
營運費			8,721,256	事務費+材料費-每年補助530萬
管銷費			1,306,431	維護支出減去每年補助60萬，其餘機構自籌費用
合計			11,285,205	
其他			1,547,861	捐助收入
其他項目			244,634	孳息+其他
總節省經費效益			13,077,700	

(二)質化效益：

基隆市身心障礙福利服務中心為使滿意度調查能盡量公正起見，每年均委託實習之社工系學生以無記名調查了解對服務品質及內容意見，本中心至民國88年委辦至今，除每年之各項服務滿意度調查均能獲90%(非常滿意及滿意)以上之結果以外，歷年亦屢獲中樣主管機關績優獎項，防火管理亦獲內政部消防署評鑑為優等示範單位，成效顯著，多次榮獲衛生福利部臺閩地區身心障礙福利服務機構評鑑優。

基隆市身心障礙福利服務中心自88年開辦起，除歷次

於臺閩地區身心障礙福利服務機構評鑑中，共獲 9 優 2 甲的佳績外，並多次協助辦理中央或地方單位之機構參觀、機構實習等課程，迭獲訪視單位佳評與肯定。

基隆市身心障礙福利服務中心開辦迄今，除原委託契約所委辦的五大項內部安置服務（日間托育、重殘養護、庇護工場、庇護商店、職業訓練）外，基於社工專業考量及滿足身心障礙朋友需求，增辦近二十種內、外部服務項目，服務內容及執行、督導機制亦均已建置完成，如基隆市發展遲緩兒童通報轉介中心、時段療育、聯合專業團隊評估、親職講座、親子及手足輔導、交通服務、臨時照顧服務、職前適應團體、就業輔導、轉銜服務、社區適應、心靈重建、諮詢及轉介服務、專業人員培訓、外籍配偶教養輔導、社區服務等外，並結合○○○資源提供心靈重建及失能家庭補助等多項服務。

近 3 年主要績效：

- (一) 賡續辦理中心委託服務，委託服務案量俱幾達滿載。基隆市身心障礙福利服務中心提供服務至今，依照合約規定逐年提報服務計劃，均得以完成計劃目標，服務量及工作人員數量亦逐年增加，目前中心安置人數亦已漸至飽和，目前內外部所提供之各項服務（含內外部之課程、復健、訓練、活動、宣廣）。
- (二) 103 年第 9 次臺閩地區身心障礙福利服務機構評鑑，福利服務中心及托育養護類均獲優等。
- (三) 庇護工作隊之成立及業務的穩定與開展，使身心障礙者增加就業機會。
- (四) 定期辦理新領冊說明會：辦理輔具資源中心並提供生活輔具、足部輔具、二手輔具等服務及宣導，並結合資源加強推

動身心障礙者健康管理服務；如：辦理中心服務對象體適能訓練計畫、辦理本市潔牙訓練宣導、辦理照顧服務員丙級證照加強班並配合多項專業課程之人員實習訓練。

(五)其他創新服務：

承辦單位於中心除辦理上述各項服務並提供各種創新服務，於內部安置部分如重殘養護多元照顧模式、園藝治療、樂活新生活課程、自治團體、人員辨識管理、電腦化管理、指紋建檔、工作評量、機動工作隊等，更與法院、勞政單位等外部單位配合，進行多元就業、緩起訴、勞務役執行等方案，積極運用各種內外部資源投入服務，不但節省經費支出，且具積極正面的社會意義。

本委託案之經費金額為：本契約自 103 年 1 月 1 日起至 103 年 12 月 31 日止，契約金額上限為新台幣伍佰參拾萬元 (NT\$5,300,000)，契約期滿得視平時督核或評鑑情形，依原條件、原價金後續擴充，以換文方式辦理，每次後續擴充期間為 1 年，後續擴充次數以 2 次為限

七、 遭遇困難與解決之道

(一)遭遇困難：

1. 設備老舊：本中心設立已逾 15 年，多數機具已面臨汰換，否則將影響安置之身心障礙者。
2. 減床床位，造成轉介困難：因身心障礙福利機構設施及人員配置標準規定，機構住民應為四人一間，本中心因地小人稠，為住民六人一間，中央主管機關(衛生福利部)，曾輔導本中心改善，要求減少床位，將可轉介之身心障礙者轉介至其他身心障礙機構，造成轉介住民上的困難。

(二)解決方向：

針對上述這些問題，提出建議如下：

1. 針對設施老舊之問題，擬由承辦單位提報計畫，逐年編列

汰換設施設備。

2. 針對減少床位所影響之身心障礙者，擬由本市主管機關（本市社會處）尋找合適場地，增設本市第二身心障礙福利服務中心、社區家園等身心障礙機構，以安置有相關需求之身心障礙者。

八、結語

基隆市身心障礙福利服務中心係基隆市政府為加強推動社會福利工作，落實身心障礙者之福利，得內政部獎助興建之綜合福利服務中心。為貫徹政府「福利社區化」之政策，且為配合政府「精簡政府」，實行結合民間資源共同推展社會福利之方針下，即依衛生福利部新修訂之「身心障礙福利服務機構設施標準」第四條第四款所訂『福利服務中心之服務應多元化，以滿足身心障礙者及其家庭之需求，服務方式可分為外展性及機構內服務二種。』之精神為本，除依申請計劃內容推展業務外，並依覆審小組委員們之意見，起即主動聯絡基隆市領有身心障礙手冊 0—6 歲兒童家庭，提供完整的個案管理服務，評估其需求，轉介適當之機構服務，本中心亦提供聯合專業團隊評估、親職教育講座、日托療育、時段班療育、在宅式療育等多元化早療服務。

基隆市身心障礙福利服務中心深深期盼，新的年度能夠突破現有因硬體、或設施設備之限制，同時積極開發義工支援之訓練及督導。因此，新的年度除中心內外身心障礙者的服務外，亦將本「傷健一家」的理念，開辦敦親睦鄰的方案，增加社會大眾對身心障礙者的認識，提高對身心障礙者的接納。本中心將秉持著「落地成兄弟，何必骨肉親」民胞物與之精神，繼續為基隆市的身心障礙同胞盡一份心力。

嘉義市身心障礙綜合園區(再耕園)

一、設施現況

樓層介紹		室內面積 (平分公尺)
4樓	401 教室、404 演講廳、嘉義市腦性麻痺協會	987.6
3樓	腦麻協會烘焙教室、304 教室、社區樂活補給站、306 電腦教室、腦麻協會社區服務中心-陶藝教室	1,080.9
2樓	管理辦公室、嘉義市手語翻譯服務中心、庇護工場、聖馬田咖啡烘焙、205 教室、嘉義市生涯轉銜個案管理中心、職業輔導評量中心、蜻蛉玉工房、209 教室	1,306.6
1樓	西羅亞按摩養生館、服務台、再耕園咖啡吧、腦麻烘焙坊、庇護工場商店、蜻蛉玉工房展售中心、嘉義市殘障者服務協會、輔具中心、希望小舖、芥菜種餐廳	1,887.4
地下 1樓	地下停車場	1,737.7

二、規劃緣起

(一)緣起

為擴增身心障礙福利服務層面，提昇嘉義地區社會福利服務效率及品質，嘉義市政府本著「給魚吃不如教其捕魚、並進而協助賣魚」的理念，於 89 年由內政部補助興建本市身心障礙綜合園區-再耕園，並於 90 年進行建築師甄選，90 年 11 月 20 日完成發包，90 年 12 月 17 日開工，92 年 6 月 17 日完成驗收。並於 92 年 8 月 7 日完成首次委外營運。

92 年起委託○○○營運管理「嘉義市身心障礙綜合園區-再耕園」，委託營運時間為 4 年。期待透過身心障礙者生涯轉銜、職業輔導評量、職能訓練，來達到提供身心障礙者多元化就業機會的目的。再耕園除了協助身心障礙者福利諮詢、職業訓練、生涯轉銜外，更積極在園區內設置庇護工場與實習商店，並進而開發身心障礙者的就業機會。再耕園的身心障礙工作要走出救助依賴的模式，殷勤並擁抱希望，讓自我實現與尊嚴的夢想起飛。

具有市場競爭力，又有保護色彩的再耕園，經由政府與身心障礙團體力量的結合，將可協助嘉義地區身心障礙者逐步進入社會，發揮「福利產業化，產業化福利」的精神，讓社會大眾透過產業資源服務身心障礙者，也讓身心障礙者來服務社會大眾，可預見的未來，再耕園將從帶領身心障礙者進入職場、回歸社會主流。

(二)委託執行

○○○自承接再耕園，注入各部門主管人力，及聘請優秀專業經理管理及專業社工等人員，結合嘉義地區 10 個身心障礙團體，齊心合力營造再耕園，以團隊經營方式陸續規劃出複合式餐廳、按摩中心、SPA 水療館、愛心洗車場、麵包烘焙坊、希望小舖二手物轉換中心、咖啡烘培庇護工廠、押花教室、戶外園藝植栽場等。再耕園除了協助身心障礙者福利諮詢、職業訓練、生涯轉銜外，更積極在園區內設置庇護工場與實習商店，並進而開發身心障礙者的就業機會。再耕園的身心障礙工作要走出救助依賴的模式，殷勤並擁抱希望，讓自我實現與尊嚴的夢想起飛。

委託營運期限至 96 年 8 月 6 日止，為期 4 年，第 2 次委託營運期間自 96 年 8 月 7 日起至 102 年 12 月 31 日止

共計 6 年，第 3 次委託營運期間自 103 年 1 月 1 日起至 106 年 12 月 31 日止共計 4 年，由○○○營運管理。

三、適用相關法令依據

依據促進民間參與公共建設法第 3 條第 1 項第 5 款、第 8 條第 1 項第 5 款。

四、辦理委外步驟

成立委外專案小組：工作小組成員 3 人，由社會處、財政處成員組成，並由社會處副處長擔任召集人。

(一) 甄審小組成員：由市府團隊(內聘)3 人、學者(外聘)6 人，共 9 人組成甄審小組，涵蓋領域有大學教授(社福、觀光、資訊管理、空間設計)。

(二) 第一次委託營運工作流程：

年月	進度內容
9108	參訪及邀請團體收集資料
9109	評估報告
9110	成立工作小組
9111	擬定計畫草案
9112	工作小組會議
9201	籌組甄審委員會
9202	擬定招標文件
9203	辦理說明會
9204	召開甄審委員會審查招標文件
9206	上網公告
9207	資格預審及綜合評審
9208	簽約

(三) 第二次委託營運工作流程：

1. 甄審委員會：

- (1) 第 1 次甄審委員會：96 年 6 月 22 日(文件審查會)
- (2) 第 2 次甄審委員會：96 年 7 月 27 日(綜合評選會)
- (3) 正式簽約：96 年 8 月 6 日

(4)委託營運期間：96年8月7日至102年12月31日

2.工作小組：96年7月26日召開工作小組會議

(四)第三次委託營運工作：

評估營運績效良好，依契約規定續約，委託期間自103年1月1日至106年12月31日止。

五、委外後之履約管理及監督查核情形

(一)每年辦理1次滿意度調查

(二)調查結果之分析報告

(三)針對反應意見調整及改善服務

(四)每年度進行營運績效評估

(五)每年度提送下年度營運計畫及前1年度營運績效報告

六、委外實際效益

(一)辦理各項身心障礙者及其家庭支持性服務

(二)辦理各項康樂休閒活動及專業訓練

(三)身心障礙者福利諮詢服務

(四)身心障礙者福利諮詢服務

(五)職技能訓練與評估

(六)按摩服務

(七)愛心商店、會議室、教室及停車場等場地使用服務及管理

(八)規劃符合各年齡層：不同障別程度活動，促進社區融合。

(九)推廣行銷庇護性產品服務：增加身心障礙者就業工作機會，發展再耕園庇護性工場特色產品，拓展通路。

(十)規劃相關課程，增加身心障礙者及其家屬照顧者能力。

(十一)提供園區適當休閒活動及專業課程予身心障礙者，促進參與社會機會。

(十二)整體效益評估：

本案藉由導入民間廠商參與營運管理之方式達到下

列目標：

1. 照顧身心障礙者：

- (1) 提供身心障礙者多元化、全方位的休閒活動場所，充實精神生活。
- (2) 加強各機構身心障礙者專業人員在職訓練，以提昇服務品質與專業水準。
- (3) 辦理身心障礙者各項知性、進修、教育宣導活動，以提昇身心障礙者自我成長。
- (4) 加強身心障礙者資源及資訊之整合與提供，以擴大服務績效。
- (5) 提供身心障礙者及其家庭各項支持性服務，減輕家庭主要照顧者負擔。

2. 提高園區的使用率：引進民間專業團隊進駐園區，有利於借用民間營運團隊之彈性、活力及創意，有效促進園區使用率。

3. 有效節省政府經費：由民間參與營運發揮營運之創意，為政府注入新的營運模式，開創政府與民間機構雙贏之營運契機，更可利用民間專業管理之專長，有效控制支出，節省營運成本，以減輕政府財務負擔。

4. 有效串連本市之社會福利服務，讓身心障礙者能享有更好的生活品質。

5. 透過方案提供，滿足 1, 000 人次身心障礙者接受服務之需求，讓身心障礙者有更好的生活品質。

6. 有效串聯各項服務內容，提供身心障礙者福利服務的提昇，讓本市的身心障礙福利，有效為案主所利用。

(十三) 嘉義市身心障礙綜合園區一再耕園委託民間營運管理契約再耕園營運契約書重點摘要：

1. 委託營運管理權限：提供本契約第 2.2 條之土地、建築物、工作物、基地上之附屬設施及營運資產委託乙方營運，乙方僅享有營運之權利，但仍應負責維護管理。
2. 委託營運管理標的物：嘉義市玉康路 160 號，委託營運管理之標的物為本基地全部面積 3,599 平方公尺及建築物地下 1 層至地上 4 層全部總面積 7,078 平方公尺。
3. 委託營運管理期間：民國自 103 年 1 月 1 日起至民國 106 年 12 月 31 日止。
4. 委託營運項目如下：利用委託營運標的物辦理或提供促進身心障礙福利之相關服務
 - (1) 辦理各項身心障礙者及其家庭支持性服務。
 - (2) 職技能訓練及評估。
 - (3) 辦理各項康樂休閒活動及專業訓練。
 - (4) 圖書閱覽。
 - (5) 按摩服務。
 - (6) 福利諮詢服務。
 - (7) 個案管理服務。
 - (8) 愛心商店、會議室、教室及停車場等場地使用服務及管理。
 - (9) 其他與促進身心障礙福利相關之項目，並經主辦機關同意者。
5. 本園區之所有設施，應優先提供本市身心障礙族群使用，並應秉持公平原則，不得專供某機關或企業獨佔使用。
6. 甲方承諾事項：承諾交付乙方委託營運補助經費，每年最高新臺幣貳佰萬元整，補助項目為人事費、水電費、

保險費、業務費、行政管理費、設施設備購置及維護、辦理身心障礙福利相關活動等經費。

7. 乙方如因業務需要，必須增購設施設備或修繕時，得擬具計畫向甲方提出，甲方得視實際需要編列預算辦理，若該計畫符合內政部推展社會福利補助作業要點規定時，由甲方向內政部提出申請，其所需自籌經費部分，由前項年度委託營運補助經費項下支應。
8. 乙方應於每年 6 月及 12 月底前，檢附支出原始憑證等相關資料送甲方辦理撥款，每年申請核撥之委託營運經費超過總額上限者不予核列。
9. 乙方於委託營運期間內，每營運年度開始 3 個月前應依營運管理執行計畫書編製當年度之營運計畫向甲方報備，其內容至少應包括營運計畫書、年度預算書、工作人員名冊等。並應就營運本園區之收入及成本，以獨立分支機構之方式設帳，並應依法令及中華民國一般公認會計原則編製財務報表，以區分本園區設施之營運績效。
10. 乙方應於每年年度結束後 5 個月內提送經聯合會計師事務所查核簽證之財務報表，其中包含損益表、資產負債表、現金流量表、財產及物品目錄及附註說明，提送甲方查核。

七、遭遇困難與解決之導：無。

八、結語

再耕園已提供 12 年的服務，其園區整體設備維護更舊汰換，提供更完善的軟硬體設備，達到全面性提供服務的重要性，105 年度將在維護設備上之需求大幅提昇，且為提供其個人社區參與之機會與外界連結之機會，將透過服務提供其社會參與的滿

足感，綜觀所有並補足服務內容的提供，發現其需求整理如下：

- (一)身心障礙者參與社會活動，擴展人際圈，發展休閒娛樂之需求
- (二)設備更新與維護
- (三)其他相關福利服務提供之需求

為配合政府組織再造政策，有效運用政府與民間資源，本案依據促參法及其子法辦理公開徵求民間投資廠商參與營運管理，將本園區不涉及公權力之業務及建築設備等委託民間機構營運管理，除本府補助部分委託營運經費外，由其自負盈虧並擲節政府預算，冀能藉由民間企業營運理念，提供身心障礙多元化之福利服務與訓練，並提供適切之活動與教學空間，以提昇身心障礙身、心、靈之成長，進而落實本市身心障礙福利政策，達成本園區設立宗旨。

嘉義市長青綜合服務中心

一、設施現況

本中心基地面積為 5,989 平方公尺，總建坪為 10,806.03 平方公尺，為一地下 1 層、地上 5 層之建築物，主要內容：

(一)地下 1 層：防空避難室、停車場、元氣動能中心、韻律室等。

(二)地上 1 層：辦公室、餐廳、會議室、展示室、長青學苑教室等。

(三)地上 2 層：演藝廳、閱覽區、長青學苑教室、日間照顧中心等。

(四)地上 3 層至地上 5 層：老人住宅（單、雙人套房 33 間）。

二、規劃緣起

民國 86 年底前市長張博雅女士就任後即指示社會局(現為社會處)找地並著手規劃興建本案，於覓地過程中即遭遇許多波折，甚至引發陳情抗議事件，至 87 年 10 月中於覓妥彌陀段舊光華營區市有土地，於是正式向內政部提出申請經費補助，但因經費過於龐大，不符合內政部補助作業要點規定，補助案經多次修改仍被退回，幾經周折，最後幸得張前市長於內政部部长兼任省府主席任內為我們爭取到省府支援 2 億元興建經費，整個興建安才算定案。

接著由市府團隊全力執行本興建計畫，首先辦理都市計畫變更等相關作業，之後辦理建築師及水土保持技師之公開招標，徵選出建築師與水保技師主持本棟建築之規劃設計及水土保持計畫，並經多次專案會議及各界老人代表、市府顧問、市府相關人員等討論修正定案，於 92 年間完成水保及建築工程發包，但因建材上漲廠商先後要求解約，全案再經修改，又經多次流標，終於 93 年 12 月由榮群營造公司得標承造，94 年 1 月動工，95 年 4 月完工，95 年 9 月完成驗收，期間 OT 委外經營作業也著手進

行，96年7月30日完成OT委外經營簽約，由○○○取得6年之經營權，點交後該院立即展開內部整理工作及營運作業準備，96年10月長青學苑及日托中心已先行開辦，其他業務也陸續開展，並選定12月5日為正式開幕。

三、適用相關法令依據

依據促進民間參與公共建設法辦理。

四、辦理委外步驟

- (一) 撰寫可行性評估及先期計畫
- (二) 草擬招商文件
- (三) 辦理招商說明會
- (四) 組成工作小組及甄審委員會
- (五) 召開工作小組及甄審委員會議
- (六) 公告招商
- (七) 甄審優勝廠商
- (八) 簽約
- (九) 履約管理

五、委外後之履約管理及監督查核情形

(一)履約管理：依契約書規範每年召開1次履約管理會議，民間機構定期提報的資料：下年度營運計畫、年度財務報表、營運績效月報表、各類保險、財務及物品最新清冊；營運制度建立：如建築物修繕維護、機電設備修繕維護、各項管線修繕維護等辦法、營運資產管理辦法、場地租借管理辦法、安全監控計畫及緊急事故發生通報及應變處理作業程序。

(二)監督查核情形

1. 自營運開始日起，每年辦理績效評估乙次，評估項目包含作業效率、費用、財務、環保、勞安衛生、顧客滿意度或投訴率等。

2. 配合本府財政處辦理促參案件履約作業訪視查核。

六、委外實際效益

(一) 執行情形

長青園 104 年度營運主軸為：樂齡心健康；運用三部曲模式進行，從懷舊開始、體驗生活現況到 11 月辦理的「風華再現圓夢群星會」的三部曲圓夢。帶領高齡者回顧、反思及感受生命及自我價值，並於活動中增進人際的互動及學習的網絡。政府於 99 年起推祖父母節，也經由研究等發現在代間關係、代間教育的需求，因此長青園在 104 年度更積極推動各式代間方案，包括：大學生與高齡者、祖孫夏令營、同代間的運動會等，透過雙向學習的教學活動方式，各項活動方案的推行讓高齡者與多代、同代或代代間的老少成員都有所收穫與成長。例如：祖孫運動會是長青園期待推行的新形態運動風氣。這次參與的組別裡，也致力於祖孫的共同參與，所以可以有較多的祖孫及親子一起來報名參加。難能可貴的是去年參加長青園生命故事繪本的長者，是位嚴重家暴的婦女，經過生命回顧後，在這次的活動裡，特別邀請事業有成的兒子一起參加，兒子也樂於認識母親很愛來走動的長青園。這都是長青園今年致力發展樂齡心健康很好的成效，亦是代間互動的好成績。

1. 必要服務項目

項目	績效說明	目標	達成率
長青學苑	52 班+銀采 11 班+樂活 6 班，共 69 班。	50 班	138%
	約 2,660 人	1,900 人	101%
日間照	每月約 32 人	30 人	106%

顧			
老人住宅	單人房 15 間，單人雙拼 3 間，雙人房 9 間，合計 27 間	27 間	100%

2. 附屬服務項目

項目	總人數	總人次	績效說明
KTV	159	221	累計 30 場，每週累計 88 小時
場地租借	46,338	54,475	累計 1,086 場，每場累計 43 人

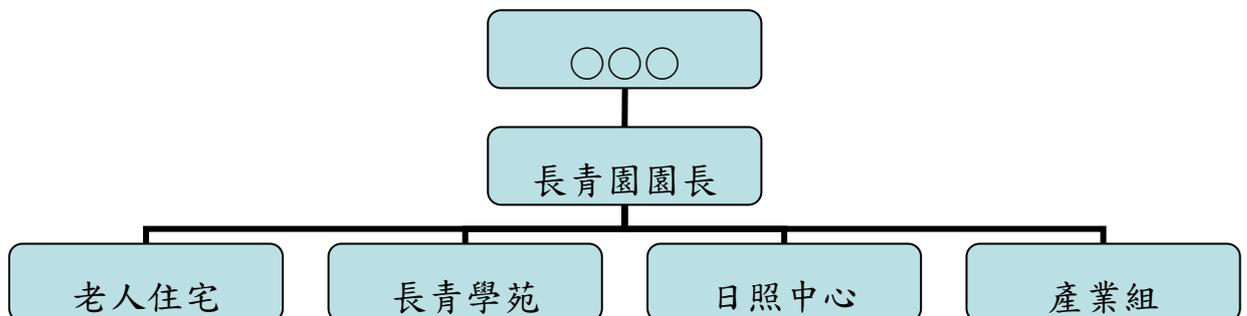
3. 其他服務

項目	績效說明
長青藝廊	計展覽 9 場次
單位參訪	計 25 個單位參訪，累計 1,010 人次
志工服務	自 104 年 1 月至 9 月中累積服務 14,760 人次，總服務時數為 6,015 小時

(二) 節省人力-長青園組織及成員

1. 組織圖

2. 經營團隊組織成員



園長 1 人、企劃專員 1 人、管理師 2 人、社工師 2 人、管理員 3 人、社工員 1 人、事務員 1 人、照服員 5 人，合

計 16 人。

(三)經費-人事費：4,67 萬 2,881 元 (104 年 1 月至 9 月)

(四)品質及民眾滿意度之提升

長青園評核項目，分老人住宅、長青學苑及日照中心 104 年度滿意度調查，分別敘述如下：

1. 老人住宅滿意度調查分析

104 年 7 月計有 25 位住民，在 5 名實習生協助下，完成問卷滿意度調查，有效問卷為 25 份。受訪者基本資料分析：受訪者以女性居多，70 至 79 歲以上佔了 48%，學歷大專以上佔了 38%，經濟來源以子女奉養、退休金、儲蓄為主，居住超過 5 年以上最多佔 36%，滿意度調查皆有滿意以上。

2. 長青學苑滿意度調查分析

103 學年度下學期長青學苑滿意度調查分析報告

(1)103 學年度下學期共開設 49 個班級，共 2,029 人次。

(2)此次問卷共 1,459 份，其中有效問卷 1,311 份，其中 148 份為無效問卷。

3. 年齡、性別及教育程度，請參考績效報告，詳列：

(1)103 學年度上學期長青學苑滿意度調查分析報告，滿意度調查皆有滿意以上。

(2)103 學年度下學期長青學苑滿意度調查分析報告，滿意度調查皆有滿意以上。

4. 日照中心滿意度調查分析

104 年度長青園日間照顧中心服務滿意度調查分析，係根據機構提供服務與機構居住環境設計問卷，分別從中心環境部分、服務品質部分、工作人員部分等面向來做調查。

目前日間照顧長輩共 32 位，發出 32 份問卷，回收的有效問卷共 32 份，由長輩及家屬填寫。滿意度調查皆有滿意以上。

(五)政府資源有效配置

1. 嘉義市政政策：養生防老市-104 年度長青園區辦理活動

序號	計畫名稱
1	新春飛“羊”連環慶元宵
2	樂齡心健康首部曲「懷舊之旅」
3	長青卡拉 OK 比賽
4	樂活媽咪，豐富人生
5	端午節代間共享「平安粽幸福」
6	樂活新煮意、健康無負擔
7	「健康防老」祖孫夏令營
8	「高齡者家屬成長團體」暨樂齡心健康二部曲「幸福生活」
9	祖孫同心、運動長青
10	活耀老化正確動計畫「長青園運動班」
11	樂齡未來學院
12	減鹽愛健康

(六)其他具體效益等

1. 嘉義市政政策：養生防老市--樂齡心健康-首部曲(懷舊)
2. 嘉義市政政策：養生防老市--樂齡心健康二部曲-生活ing
3. 嘉義市政政策：醫療照護、健康教育
4. 嘉義市政政策：食安健康市
5. 嘉義市政政策：營造幸福住宅社區，共享天倫之樂

七、遭遇困難與解決之道

- (一) 本案屬社會福利事業招商不易，過程不順利。
- (二) 長青學苑開辦以來為獎勵學習，為社會福利政策，因此收費訂價遠低於市場價格，在現今已不符合潮流及營運成本。另政府補助學員學費非常有限，僅為皮毛，導致營運虧損嚴重，經營單位為此年年虧損。因應市場機制、人口老化及終身學習的普及，學費調漲刻不容緩。

八、結語

本中心從規劃、興建到開幕歷經 10 年歲月，才有今天長青綜合服務這麼新這麼好的設施，可謂得來不易，相信委託○○○後也一定會竭心盡力提供最好的服務，最好的設施加上最好的服務，相信可以創造本市長者最在地及活躍老化、成功老化的未來。

苗栗縣婦幼福利服務中心

一、設施現況

苗栗縣婦幼福利服務中心座落於苗栗市鄰近公館鄉龜山大橋，鄰接環保公園。建築物主體分為一至三樓：一樓空間有兒童遊戲室、親子室外遊憩區、視聽小教室、行政辦公室、檔案室；二樓空間有婦馨堂、清照廳、館長室；三樓空間有大愛藝文廳、儲藏室。開放時間為週一至週六上午 9 點至 11 點 30 分，下午 1 點 30 分至 5 點，供民眾登記使用各項設施設備。

苗栗縣政府(以下簡稱本府)委託服務項目與服務內容如下：

(一)苗栗縣婦幼福利服務中心庶務管理

1. 內外部清潔維護委託及監督

聘任專職清潔人員乙名，負責苗栗縣婦幼福利服務中心內外環境清潔事宜，清潔範圍包含門口前廣場花園、婦幼福利服務中心週邊及公園內走道，苗栗縣婦幼福利服務中心內部一至三樓內外公共環境，並每日填寫清潔表供縣府存查。另外需規劃每月進行乙次飲水機水質監測，每半年委請廠商進行乙次全館消毒，每年進行乙次自來水塔清洗，以確保環境清潔無虞。

2. 電梯及保全維護委託及監督

每月固定進行電梯保養維護與保全維護，並每月填寫保養維護表供縣府存查。另外確實督促各使用單位妥善使用，避免不當損壞，保障中心人身及財務安全。若遇電梯與保全使用上之正常耗損及定期檢修，由得標廠商逕行聯繫廠商維修，若維修費超過新臺幣 1 萬元以上將先行請示縣府，待核准後方進行維修。

3. 消防、監視及廣播系統、機電設備維護檢修

每月進行消防設備、監視系統與廣播系統等機電設備

之維護，並撰寫維護紀錄呈報縣府，以維持各項器材正常運作。若遇正常耗損及定期檢修，由請得標廠商逕行聯繫廠商維修，維修費超過新台幣 1 萬元以上將先行請示縣府，並視業務需求招商進行維修。

4. 各樓設施設備財產維護管理

每半年清點本府列管財產，並列妥清冊核章後提報縣府，以防止公物不當使用。

5. 各樓層設施設備修繕維護

每週彙整當週與上週修繕事項執行情況，定期送府追蹤備查。

6. 會議場地租借收費及相關器材管理

負責苗栗縣婦幼福利服務中心場地管理以及租借管理事宜，並配合本府訂定之場地租借辦法，按月統整場地租借管理統計表供縣府存查。另於每次場地租借完畢後，請租用單位填寫場地租借滿意度調查問卷，以了解婦幼福利服務中心場地是否符合租用單位之需求，並且藉此規範管理人員之良好應對態度。

7. 辦理消防訓練、防震演習、防災演練等相關課程

配合規定每半年辦理消防訓練、每年辦理防震演習與防災演練，並要求行政管理人員取得消防管理人證照。另需完成苗栗縣婦幼福利服務中心之天然災害處理危機應變小組之人員編列，並呈報縣府。

8. 緊急事件及意外傷害之處理與預防

為有效預防緊急事件及意外傷害，以及性騷擾或傳染病事件之發生，請得標單位務必訂定苗栗縣婦幼福利服務中心緊急事件與意外傷害處理流程與性侵害及性騷擾防治機制與傳染疾病防疫機制。

9. 公共安全檢查及各項安全維護措施

隨時檢查苗栗縣婦幼福利服務中心空間安全與硬體維修事項，若有安全疑慮隨即進行檢修，以維護民眾使用公共空間之安全，另聘請廠商每年辦理公共空間安全檢查，並將檢查報告呈報縣府。

10. 其他苗栗縣婦幼福利服務中心空間管理事項如下

- (1) 依據本府訂定之場地使用辦法，開放公共空間並妥善管理。
- (2) 落實進出人員登記制度，加強人員流動安全管理，過濾可疑人士，確保社區民眾進出入安全。
- (3) 開放室內兒童遊戲室、室外遊戲空間、休息區等公共場地及設施設備供一般社區民眾使用。
- (4) 採預約登記提供民眾租借使用清照廳、大愛藝文廳等室內空間。
- (5) 專人導覽婦幼館公共空間及簡介婦幼福利服務中心公辦民營之服務業務與項目。
- (6) 利用既有場地，定期舉辦婦女講座、兒童活動、婦女研習等各項活動供苗栗縣民眾參加。
- (7) 提供苗栗縣境內公益性質機關或各級公益團體登記使用場地暨相關設施設備。
- (8) 配合本府婦幼政策，積極利用室內外空間辦理各項婦女與兒童活動、課程，宣導社會福利理念。

(二) 辦理婦女福利業務

1. 運用婦幼館內空間辦理婦女議題為主，服務內容如：成長活動、福利諮詢、法律諮詢、心理諮商、團體方案、訓練、展覽或研討會，至少辦理 5 大項。
2. 建置婦女及性別平等相關書籍資料等，且每季發行「苗栗

- 縣性平通訊」，共發行 4 季。
3. 辦理婦女福利及權益宣導，針對不同對象(依性別、年齡、族群等)辦理不同方式宣導，至少辦理 5 場次。
 4. 每月定期維護管理苗栗縣婦女及性平網頁資訊平台。
 5. 辦理婦女團體網絡聯繫會議或機構參訪活動，至少辦理 1 場次。
 6. 辦理婦女團體培力，提升婦女福利、婦女權益之敏感度，至少辦理 2 場次。
 7. 為強化社工員辦理婦女福利業務應具備之專業知能，應接受 40 小時以上中央、各縣市政府等辦理婦女相關課程之在職訓練。

二、規劃緣起

本府自民國 86 年興建婦幼館（苗栗縣婦幼福利服務中心）完工後，因礙於當時縣庫財力編列有限及行政服務人員不足等因素無法經營，自 87 年以公辦民營方式進行公開招標。

三、適用相關法令依據

政府採購法

四、辦理委外步驟

研擬委外經營計畫、投標、開標、評選、簽約。(註:契約書規範內容包含履約標的、契約價金之給付、契約價金之給付條件、履約期限、履約管理、履約標的品管、保險、驗收、遲延履約、權利及責任、契約變更及轉讓、契約終止解除及暫停執行、爭議處理、個人資料處理管理程序。)

五、委外後之履約管理及監督查核情形

(一)督導系統

受託單位每週與婦幼中心工作人員進行業務會報，掌握各項服務推動情形，並提供服務督導與專業協助，此外，

聘任外聘督導給予專業建議。

(二)計畫執行進度

受託單位規劃苗栗縣婦幼福利服務中心各項服務，皆依照委託計畫執行，若有任何時程更動，均需於服務執行前發文至本府函請同意後方可變更。

(三)績效評估指標

苗栗縣婦幼福利服務中心評估指標表

類別	評估指標
各項專業服務績效	1. 活動與課程問卷調查結果。 2. 參與民眾回饋與反應。 3. 民眾之電話諮詢與現場諮詢次數與內容統計。 4. 活動與課程參與率。 5. 活動與課程事後檢討會記錄。 6. 各項服務數據統計。
專職人員工作績效	1. 工作人員各項表格與統計數據之繳交與填寫。 2. 工作人員各項服務執行率。 3. 危機處理能力與危機事件統計。 4. 民眾回饋等其他事項。

(四)服務績效改善措施

若專業服務部分有未達成原定目標需改進者，受託單位將於單項活動結束後二週內，或年度服務報告完成後二週內，提出相關檢討報告與改善計畫供本府參考並給予指導，以期督促婦幼中心服務品質能夠維持穩定水準。

(五)專職人力管理

受託單位除依照勞基法擬訂各項休假與保險規定外，另提供專職工作人員相關之專業訓練課程，並鼓勵參與各項研習課程與座談會議，以了解其他縣市推展婦女服務情形，以

增加專業能力。

六、委外實際效益

提供婦女近便、專業、整合性高且較完整的服務資源，營造婦女自我實現的友善生活環境。除運用婦幼館內空間，建構兒童、青少年、家庭、婦女培力與交流外，另針對婦女辦理多元化成長活動、婦女團體培力，透過課程給予支持、學習讓婦女力量得以提升。

七、遭遇困難與解決之道：無。

八、結語

與受委託單位建立良好合作關係，使中心建構出具有地方在地特色之培力機制與運作模式，結合民間力量共同推展婦女福利業務，讓婦幼福利服務中心永續經營。

南投縣懷恩養護復健中心

一、設施現況

該機構設立於南投縣埔里鎮「南投縣身心障礙者福利復健服務中心」4、5樓，使用面積為2,662平方公尺，內部設施含起居室、交誼廳、臥室、公共浴室、護理站、治療室、診療室、隔離室、協談室、休息室、育樂小館、復健室、文康室等多功能專業教室，目前服務設籍南投縣18歲以上領有身心障礙手冊或證明，其障別為重度或極重度，且社會支持功能薄弱者，核定服務人數為64人。

二、規劃緣起

南投縣立懷恩養護復健中心係南投縣政府(以下簡稱本府)基於專業考量，於88年時依據「結合民間資源辦理身心障礙福利服務辦法」(已於97年1月13日廢止)之規定委託○○○辦理，原訂委託期間自88年3月1日至93年2月28日止，其收容對象為重度身心障礙、家庭支持薄弱或民間機構基於成本考量無法接收之個案，為中央既定需地方配合之社福政策。後因88年9月21日發生921震災，造成縣內重大人命財產損失，該駐點亦有部分設施設備遭毀損需修復，爰本案因而暫停辦理，並經本府與該院進行修約，委託期間改由自協議成立起至96年12月31日止，期滿承辦單位得由本府進行評鑑，合格後取得4年之再續約資格(案經本府行政處法制行政科參照行政院公共工程委員會88年6月9日(88)工程企字第8807837號函略以「政府採購法施行前(案：該法係自88年5月27日起全面施行)所辦理之採購，如已於原招標公告及招標文件敘明後續擴充之情形者，得適用該法第22條第1項第7款之規定...」之函示，尚無未合之處)，爰本府於97年1月23日針對該院辦理業務成果評審，結果其符合賡續委託資格(實得87分，合格80分)，委託期間自

97年1月1日起至100年12月31日止，加以當時本縣綜合性身心障礙福利復健服務中心受震災毀損之主體結構修繕工程亦已大致底定，為提高其空間利用率，爰決定本案移師該中心4、5樓辦理。上開合約業於100年底期滿，並已重新委託辦理，期間101年1月1日至101年12月31日止計1年，訂定擴充條款，約定於當年底評鑑成績達80分以上(甲等)合格得賡續委託1年，並以2次為限；爰此，本府業已辦理101年及102年之身心障礙福利機構實地評鑑，並依規辦理賡續委託事宜。101年11月19日評鑑結果為優等(90.10分)，賡續委託期間自102年1月1日起至102年12月31日止；102年10月25日評鑑結果為甲等(89.67)，賡續委託期間自103年1月1日起至103年12月31日止。104年依政府採購法辦理委託，104年9月18日實地評鑑結果為優等(90.60)，賡續委託期間自105年1月1日起至105年12月31日止。

該機構現主要照顧對象為南投縣經濟弱勢之重度以上之身心障礙民眾。住民障別以肢障、智障(老人失智)與多重障為主，故收案照顧對象以成人重度身障而未插管，家庭經濟狀況困難經評估確有機構養護照顧需求的社會弱勢民眾，另接受縣府保護安置之特殊個案，並簽訂身心障礙者保護安置合約。服務使用者約90%是中、低收入列冊者，為住宿型提供生活照顧的養護復健機構。

該機構於100年度接受內政部評鑑成績良好87分為甲等，103年衛生福利部社會及家庭署辦理第9次評鑑，獲得甲等。

三、適用相關法令依據

本案依據政府採購法第49條規定，公開取得書面報價或企劃書，採參考最有利標方式，依營業總額一定比例計算定額權利金，用以政府提供場地、更新設施設備之成本，屬收入性質採購。

四、辦理委外步驟

- (一)依據採購法組成工作小組及評選委員會。
- (二)研擬委託經營計畫書及辦理招標公告。
- (三)資格審查及經營企畫評選。
- (四)優勝廠商依順序議約議價。

五、委外後之履約管理及監督查核情形

依照身心障礙福利機構輔導查核評鑑及獎勵辦法，每年至少辦理 2 次不預先通知查核，並結合各目的事業主管機關辦理聯合稽查 1 次；另外再參考身心障礙福利機構之評鑑指標，機關應於每年年底前成立績效考評小組，並擬訂考評指標，由考評委員進行實地考評併予以評分；考評分數總平均達 80 分以上者，評定為「營運績效良好」，得依本契約規定依原條件及原權利金額方式辦理續約。

六、委外實際效益

公辦民營較公辦公營從人力經費、服務品質以及行政效能之優勢來分析：

(一)節省人力經費：

委託民間機構辦理，一方面可以解決政府人力不足、員額增置困難的問題；另一方面也可以減少人事成本。

(二)提升服務品質：

因本縣委託○○○辦理照顧服務，因此可善用其資源，運用營養師、職能治療師等資源提供多專業高品質之服務，增加民眾滿意度；另一方面當人員離職時，一時找不到人力協助時，也可以直接向○○○調動人力，讓服務品質得以維持。

再者，因民間機構彼此間皆有良性競爭下所產生之效率，再加上民間機構有既有的在地網絡與資源體系，使被服

務對象獲得多元且可近性之服務。

(三)增加行政效能：

一方面運用民間既有的組織，不必另行重複設置編組，另一方面，有效利用公有房舍避免變成蚊子館，協助政府機關安置特殊個案。

七、遭遇困難與解決之道

(一)遭遇困難

1. 受託單位自負盈虧

社會福利機構屬非營利性質，且該機構多照顧經濟弱勢身障者，照顧社會弱勢應屬政府應盡之責任，以公辦民營方式委託民間機構承辦，目前之委辦條件須由機構自負盈虧，經常讓委託單位承擔財務虧損之虞外，尚須負擔權利金，進而影響委託機構營運之意願。

2. 無明確的自償機制

目前縣府主要補助機構部分人事費用，無障礙與硬體設施等費用主要編列在「南投縣身心障礙者福利復健服務中心」之中，其餘費用皆需委託單位自負盈虧，母機構又無明確的自償機制，讓該機構維持適切的損益平衡，進而影響母機構要繼續營運的意願。

3. 建築物成本移轉造成民間單位投入意願低落

公設民營另一主要目的係為節省成本，爰經常將建築物維護成本轉嫁受託單位，但因社會福利非以營利為目的，在無明確自償機制(收入)下，該成本往往讓受託單位產生極大壓力，如建築物老舊或不合時宜時，更將無力負擔修繕或改善費用，常左右民間單位投入服務意願。

4. 法令限制造成服務不穩定性

辦理社會福利服務本應以多元、連續、可近性等多方面考量，但因政府預算採每年編列，加上政府採購法限制，即使決標後，仍採1年1約方式，另訂後續擴充條款，亦需每年換約；或每幾年需重新招標辦理，加上前述困難，皆造成民間單位是否持續辦理是項服務之考量因素，另於重新招標時，原受託單位是否仍會投標，或投標後是否得標，皆為服務無法穩定連續之關鍵。

若無單位投標時政府將處理後續個案安置事宜，抑或者由其他單得標，也會造成服務難以延續性，個案權益受到影響。

另外，因以政府採購法方式辦理委託服務，應政府有較大之主導權，然而因為費用自負盈虧等因素，造成縣府須安置特殊個案時反因機構不願意收容而無法順利安置，反讓政府無法盡到照顧弱勢民眾之責。

(二)解決之道：增加預算

縣府雖然已有編列預算補助中心專業人員以及身心障礙團體與機構設施設備費，但為了讓委託單位能提供高品質與延續性服務，減少人員流動，政府能全然盡到照顧弱勢民眾之責，委託單位可直接安置縣府特殊個案，即需再增列人事費用以及設施設備，讓政府有全然之主導性。

增加委託單位之預算仍是比公辦公營機構成本低（例如人事成本），效益又高（委託機構之多專業介入與母機構的支援），服務對象又可享受有可近性之服務，此才能達到實質三贏之局面。

八、結語

社會福利機構採公私夥伴關係即期待創造三贏局面，政府可以盡到照顧弱勢民眾之責，民間單位可借助其長才與資源提

供品質優良之服務，讓服務對象獲得良好的照顧；但實際運作上因社會福利機構有其特殊性，實為非營利性質，造成政府每年仍需編列龐大預算來支應硬體改善、專業人員服務費等成本，而民間單位也因照顧成本高昂、工作人員薪資低廉造成流動率高，服務品質常面臨斷層，反之影響照顧對象之權益。

民間單位在承攬社會福利事業時，除了公部門仍有硬體維護、補助專業人員服務費等協助民間維持營運壓力，民間單位也應該要有社會責任，提高工作人員之薪資，降低人員流動，才能達到實質的三贏。

高雄市岡山身心障礙福利服務中心

一、設施現況

「高雄市岡山身心障礙福利服務中心」係於前高雄縣時代接受中央補助興建規劃設立全臺第一間身心障礙者專屬的綜合性會館，基於當時政府組織人力擴編困難，故採空間及服務委託經營管理方式，於 85 年 9 月以公設民營方式，由社會局委託○○○經營，並於 98 年 1 月改由○○○承接辦理，期待藉由服務與空間的委外辦理來節省人力成本支出，並期透過民間社團活潑彈性的運作，減少行政成本並獲得較高的服務品質。

「高雄市岡山身心障礙福利服務中心」位於高雄市岡山區公園東路 131 號，為地下 1 層、地上 3 層之建築物，總樓地板面積 4027.49 平方公尺，地下室設有會議室、多功能休閒室、輔具儲藏維修室，1 樓有兒童玩具圖書室、北區輔具資源中心、成人日間托育教室、游泳池及更衣室，2 樓有牙科診療中心、配膳室、社區日作業設施教室、成人日間托育教室、烘焙訓練教室及辦公空間，3 樓為多功能團體室、感覺統合教室及 0 至 6 歲學前日間托育服務教室。建築物周邊為公園可供戶外活動使用，為北高雄的身心障礙者提供多元的服務。該中心興建已屆 20 年，由經營單位定期進行檢修並依實際需求，由社會局爭取經費進行無障礙設施補強或設備更新，以確保身心障礙者在安全無虞的環境接受服務。

二、規劃緣起

政府人力經費有限，而民間社團資源無窮，內政部於 86 年訂定實施「推動社會福利民營化實施要點」(已廢止)，是社會福利民營化的重要依據，且在當時政府組織「精簡員額」及「結合民間資源」的氛圍下，「高雄市岡山身心障礙福利服務中心」經營管理自然就朝向委託經營管理的「公設民營」方式辦理，一方

面促成民間團體參與、挹注資源，另一方面也解決政府人力編制難以擴充的窘境，同時也提供民眾多元服務需求的選擇。

三、適用相關法令依據

於 85 年 9 月 10 日依據內政部制頒「推動社會福利民營化實施要點」辦理委託經營管理；自政府採購法公佈後即依採購法辦理招標委託及後續擴充。

四、辦理委外步驟

依政府採購法研擬委外經營計畫、委託契約、投標須知，並依政府採購法第 22 條第 1 項第 9 款採限制性招標並準用最有利標評選決標方式辦理，採固定價金給付，簽奉核准後辦理公開招標，開標採資格審查及評選二階段，並取優勝廠商辦理議價決標後簽定委託契約。為使服務穩定提供並累積經驗，訂有後續擴充條款。

該中心自 85 年 9 月第一次委外經營管理係由○○○辦理，於 98 年 1 月改由○○○承接至今。

五、委外後之履約管理及監督查核情形

(一)由於身心障礙福利服務中心屬身心障礙福利機構，故依其身心障礙機構評鑑成績每年接受主管機關 2 至 4 次輔導查核。除此之外，每年年底均須接受委託機關辦理之評鑑考核，以掌握服務績效，適時輔導辦理情形。

(二)配合每年一次市府聯合稽查，針對環保、衛生、消防、公安、勞工權益等面向進行稽查。

(三)經管單位應於每年 3 月底提送上年度工作報告，11 月提送下年度工作計畫，報請委託機關核定。另應於每季終了 5 日內(遇例假日提前)提交工作成果報告及配合填報委託機關所需服務數據報表資料。

六、委外實際效益

該中心委外由○○○辦理後，除政府部門依契約委託辦理之經費支應外，其餘不足之費用均由經營單位募集資源辦理，以103年度決算為例，該中心實際營運除政府委託經費外，並由經營單位自行籌措之經費為282萬9,048元，故評估每年至少為公部門節省282萬元。

本中心業務委外經營亦是培植社福團體能力，透過委託機關定期的輔導及邀集專家學者的考核，提升專業服務能力與品質，讓服務深耕於大岡山地區，進而累積能量承接本市其他服務計畫如：北區輔具資源中心、身心障礙者生涯轉銜暨個案管理服務、路竹身心障礙者社區作業設施服務(路竹站)、阿蓮早期療育資源服務等。

七、遭遇困難與解決之道：無。

八、結語

近年來，不論中央或地方政府財政都日趨困難，在人力進用上亦採員額管控，人力擴大編制不易，「公設民營」的辦理提供民間社團參與福利服務提供的機會，不僅可提高行政效率、提升專業度，同時也可藉此結合民間財力及物力的投入，減輕政府機關的負擔。惟城鄉的差距，專業服務人員的召募不易等因素都會是民間團體承接公設民營方案意願的考量。因此，政策上期待能落實社會福利社區化，提供民眾近便的福利服務的前提下，如何鼓勵民間團體願意共同承擔、一起投入會是政府部門的一項重要課題。

新北市愛維養護中心

一、設施現況

新北市政府社會局提供坐落於新北市八里區華富山 35 號（院房含宿舍乙棟：計地下 1 層、地上 4 層，總面積為 7366.95 平方公尺）之建築物及設備自 87 年起委託○○○辦理新北市愛維養護中心，提供設籍新北市 18 歲以上領有新北市核發之重度、極重度身心障礙手冊(證明)且生活無法自理，不具行動能力者之全日型住宿生活照顧服務。

二、規劃緣起

有鑑於新北市社會福利設施及安置床位已飽和且安置資源長期不足，以致新北市市民常需於外縣市接受安置，甚或於有緊急保護安置需求時，面臨無床位安置之窘境，亟需增設社會福利設施，以保障新北市市民之權利。故民國 87 年起成立公設民營全日型重殘養護機構—愛維養護中心，期許結合民間單位能夠透過跨專業化團隊達整合性照護(全隊)、完整的全人性照護(全人)、持續性照護(全程)、以社區家庭化(全家)的理念在機構中服務身障者並紓解及支持家屬沉重負擔為目的。

三、適用相關法令依據

依據促進民間參與公共建設法施行細則第 39 條規定及身心障礙權益保障法第 62 條規定辦理。

四、辦理委外步驟

新北市政府自民國 87 年起辦理新北市愛維養護中心，其辦理委外步驟如下：

(一) 研擬委託民間單位或團體辦理新北市愛維養護中心計畫
簽辦核定

1. 擬定實施計畫及契約書草案：實施計畫摘要如下

(1) 委託民間單位或團體辦理下列服務內容：受託單

位應依「身心障礙福利服務機構設施及人員配置標準」規定辦理，並提供下列服務：個別化服務計畫、照護服務、復健服務、心理諮詢與輔導、家庭支持與輔導、休閒教育活動、諮詢服務等。

(2)委託期間以4年為一期，倘4年期滿，可經由續約評鑑再度委託，惟續約評鑑再度委託以一次為限。

2. 簽辦核定。

(二) 辦理公開徵求受託單位公告

1. 辦理新北市愛維養護中心委託案公告：

移請新北市政府社會局綜合企劃科辦理公告事宜。

2. 申請單位投標：

申請單位於公告期限內備齊服務計畫書等相關文件送審。

(三) 成立甄選委員會並進行甄選

1. 資格審查：

依據新北市政府社會局所訂定之資格進行初審作業。

2. 公開甄選：

內、外聘委員依據甄選指標進行甄選流程。

(四) 簽辦甄選結果與簽約

五、委外後之履約管理及監督查核情形

(一) 監督與輔導：

新北市政府社會局不定期查核機構及每年定期請受託單位提送業務計畫；倘有辦理不善之情形，將行文並限期改善。

(二) 契約之變更、續約及終止：

1. 締約雙方如有特殊情事，可依據契約書規定，提出契

約變更請求，另新北市政府社會局委託辦理公設民營社會福利機構一次簽約以 4 年為原則，續約以一次為限。

2. 倘締約雙方終止或解決契約，有關個案安置問題雙方應在確保服務對象權益之前提下，依受服務對象個別狀況共同負責後續處遇事宜；另新北市政府社會局補助購置之設施設備，均應交還。

六、委外實際效益

- (一) 節省人力：目前愛維養護中心服務 185 位身心障礙者，工作人員約莫 100 名，因新北市政府社會局補助其工作人員 70% 人事費，故推估至少可節省 70 名人力。
- (二) 節省經費：目前補助○○○辦理愛維養護中心之費用為工作人員人事費、設施設備費及住民住宿式照顧費用補助等，預計在人事、營運、管銷可節省約 4,807 萬元。
- (三) 績效及品質：
 1. 內政部辦理 97 年全國身心障礙福利機構評鑑為甲等。
 2. 新北市政府辦理 100 年身心障礙福利機構評鑑為優等。
 3. 衛生福利部辦理 103 年全國身心障礙福利機構評鑑為優等。

七、遭遇困難與解決之道

- (一) 愛維養護中心因服務對象為重癱之身心障礙者，其樓層間之移動完全仰賴電梯，惟建物本身僅有 1 部室內電梯可供 185 位住民、家屬及工作人員使用，新北市政府社會局業規劃經費供中心增建一部外掛電梯，目前積極施工中，預計 105 年 7 月興建完畢，以期提升機構內部「行」之便利。

(二) 另鑑於新北市須協助安置之重殘身心障礙者年年漸增，愛維養護中心床位數仍顯不足，爰近年積極籌設身心障礙福利機構，業於 104 年 3 月成立三家公設民營機構，以維護身心障礙者之生存權益。

八、結語

目前轄內身心障礙福利機構數仍屬不足，為提高身心障礙福利機構服務之可近性及正常化，新北市政府仍積極鼓勵民間單位或結合民間資源、借重其專業服務，未來將致力於設置社區居住與生活服務之身心障礙福利服務單位為新北市政府之中長程目標。

臺北市立陽明教養院永福院區

一、設施現況

本案委託標的為臺北市立陽明教養院永福院區，永福院區設施概況如下：

- (一)機關位址：臺北市士林區莊頂路2號。
- (二)土地及建物：士林區至善段四小段第0154-0000及0154-0001地號，基地面積5,505平方公尺)之土地(含停車位6個)及建築物(建號：士林區至善段四小段第40093-000號，獨棟7層樓，建物面積10645.87平方公尺)及其設施設備。

二、規劃緣起

本院為臺北市唯一公立身心障礙福利機構，設有華岡、永福兩院區。華岡院區以服務15歲以上中度智能障礙合併情緒障礙者為主(211名)，永福院區以服務35歲以上重度智能障礙合併肢體障礙者為主(156名)；服務人數共計367名，辦理永福院區委外原因如下所述：

- (一)院生照顧日益多元及複雜，工作環境風險高：本院院生身心逐步邁向老化，照顧難度及風險高，因多數缺乏生活自理能力且合併情緒障礙或肢體障礙情形，且大部分院生伴隨癲癇、脊柱側彎、吞嚥困難等疾患，需密集醫療照顧，照顧人力需求殷切。
- (二)人力進用制度不穩定，流動率高：本院人員進用採用政府考試分發、職工及約僱人員，考試分發制度進用之人員因院生特質及本院地處偏遠，致使留任意願低。
- (三)照顧人力嚴重不足，需增加工時服務：因自101年起改全日型照顧，故服務日數增加45%，且因院生不易照顧，照顧人力流動率高且招募困難，教保員及生活服務員以近最低配置比例照顧367名院生，直接照顧人力需以日夜輪班方式，全年無休

提供服務，方得以維持院生照顧工作中斷。

三、適用相關法令依據

本委託經營管理案適用政府採購法及臺北市市有財產管理自治條例。

四、辦理委外步驟

(一)前期:因本院院生較難照顧及工時長，致照顧人力流動率高及難以招募，故本院於101年奉府核定採以勞務採購方式辦理民間團體提供服務事宜，後經多方檢討及辦理民間團體說明會後，至103年以公辦民營方式辦理。

(二)規劃階段:本委託案經臺北市政府103年6月3日第1786次市政會議、103年8月6日臺北市議會第11屆第8次定期大會第5次會議審議通過，並經公開招標評選程序，自103年11月1日起委託○○○經營管理臺北市永福之家。履約期間為103年11月1日至107年12月31日，其中103年11月1日至104年1月31日為籌備期。

(三)執行階段:本案自104年2月1日起為正式營運期，目前執行進度如下：

1. 品質監督及管理：為確保服務品質設置營運督導委員會（成員含家長代表及專家學者），與永福之家團隊召開會議，至104年11月中旬已召開29次會議，履約項目藉由外部專家及家長之力量監督服務品質，同時參考機構評鑑指標，訂定考核機制進行考核工作，以維護機構服務之專業品質。
2. 家長面向：本案召開家長說明會說明委外進度，協助家長與永福之家團隊溝通，並安排家長參訪○○○團隊經營管理之新北市愛維養護中心，讓家長實際體驗○○○團隊服務績效，家長表示參訪後提升其對○○○團隊信心。

3. 人力招募協助：本院成立人力品質專案小組協助永福之家團隊招募照顧人力，並輔導○○○向中央勞動力發展署申請「缺工獎勵津貼」，有效媒合失業勞工就業機會，對招募照顧人力亦收其效。並於畢業季至大專院校招募，以及透過個案輔導單位轉介。

五、委外後之履約管理及監督查核情形

- (一) 為維護機構服務之專業品質，本院參酌機構評鑑指標訂立季考核及年考核之考評機制，針對設施設備及現場照護等方面進行考核。至 104 年 11 月底止已做第 3 季之考核，預計於 105 年 1 月底前協同相關人員進行第 4 季季考核及年度考核。
- (二) 本院於 103 年 12 月啟動生活區交接機制，永福之家人員須於交付 2 週至欲交付之生活區實習，並由永福之家護理長進行考核。原陽明人員會續留 1 個月觀察及協助；另設計保育人員、輔導員及治療師之考核表單，將考核結果及問題即時反映予永福之家知悉，俾維護服務品質。
- (三) 本院成立臺北市永福之家營運督導委員會，已於 104 年 4 月、7 月、10 月別召開第 1 季至第 3 季會議及臨時會議。委員會下設工作小組定期雙週與永福之家工作小組會議。
- (四) 本院於 104 年 5 月 27 日召集課室主管針對永福之家專案成立人力品質工作小組及履約建管組，協助永福之家有關人力招募及契約執行事項，並針對人力招募及品質考核等事項定期召開會議討論研商。
- (五) 有關履約事項，本院會提前 1 個月行文提醒請該家於期限內提供資料。

六、委外實際效益

- (一) 精簡編制員額及政府聘用：

本院永福之家委外後組織修編刪減預算員額，精簡政府自聘人力達52人，因依法規中度配置標準，於營運重新調配人力後，補足華岡院區應有之照顧人力，不僅有效解決人力不足問題，且順利引進民間照顧專業之能，形成政府及民間夥伴共創雙贏局面。

(二)增加收容身障者43床：

本院過去囿於人力不足無法增加收容身障者，對有需求之市民無法獲得服務，透過委外引入民間人力資源，於不增加市府人事及經費之原則下，自105年起將為本市新增43床身障全日型機構安置床位，紓解本市長期以來床位不足問題。

(三)服務品質及績效面：

委外後院生照顧品質不打折，於契約明定廠商應依身心障礙者權益保障法等相關規定提供服務，並接受本院輔導監督，運用民間團體彈性及專業之優勢，於經營服務較具彈性，結合民間資源之挹注，及多元化的服務面向。

七、遭遇困難與解決之道

(一)本院辦理永福院區委託案歷經 4 次勞務採購流標後經檢討，改以公設民營方式進行委託，於 103 年 10 月 31 日招標決標，由○○○經營管理，104 年 2 月 1 日起正式營運。

(二)○○○面臨照顧人力招募困難及不足之問題，是以本院成立人力品質專案小組協助永福之家團隊招募照顧人力，並輔導○○○向中央勞動力發展署申請「缺工獎勵津貼」，有效媒合失業勞工就業機會，對招募照顧人力亦收其效。並於畢業季至大專院校招募，以及透過個案輔導單位轉介。

(三)員工安置方面，由於○○○所訂永福之家工作時間太長，以致本院約僱同仁難以接受，故轉置至○○○工作意願不高，

歷經○○○留任方案 6 場說明會，本院員工留任方案 4 場說明會，經詢問員工普遍有留任意願，但認為工時太長，對家庭生活影響太大，只能忍痛放棄，員工也紛紛自行尋找其他工作，甚至有提前離職之案例，有豐富照顧經驗的專業人員流失實至為可惜；是以本院舉辦共 10 場員工留任方案說明會，員工普遍認為○○○工時太長(2 班制 12 小時 1 班)，對家庭生活影響太大，致轉置至○○○意願不高，本案經社會局局長帶領本院於 3 月 5 日拜訪○○○首長後，○○○已提出 3 班制方案留任員工。○○○配合提出 3 班制及交通車接駁之福利，本院亦積極建議○○○提高薪資待遇及休假天數以吸引同仁轉任。

(四)家長接受度方面，為減除家長對委外後影響院生權益的疑慮與擔憂，本案於 103 年 7 月 5 日召開家長座談會說明委外原因與進度，再次向家長澄清「服務品質提升、院生權益不變、員工就業保障三贏」的委外原則；故保證永福委外後，院生收費同陽明教養院標準；另，自 104 年 1 月起永福之家各生活區(14 個生活區)分別召開家長分區說明會，以無縫接軌為目標，協助家長予永福之家團隊溝通，並由永福之家團隊說明未來照顧計畫。

八、結語

受到生活環境及人口結構變化的衝擊，全國長照和護理人力缺口逐年擴大，照顧人力不足已是全國性的問題。臺北市永福之家除了採取各類招募活動(如體系調任、網站及報章刊登、現場招募、校園徵才等)，並承辦產訓計畫(照服員及教保員)主動培育人才，另配合獎勵措施(缺工就業獎勵)提高長照勞動者之就任意願。然即便如此仍面臨相當人力招募困難及不足而影響委外交接作業。承前所述，全國長照和護理人力缺口逐年擴大，照顧

人力不足已是全國性的問題，無論係公立照護機構抑或私立照護機構皆然；究其原因多以社會觀感對於照護工作較為低落以及平均薪資不佳等原因，是以希冀政府相關單位能針對長期照護產業訂定相關政策與措施以改善此問題。

衛生福利部宜蘭教養院

一、設施現況

宜蘭教養院是前臺灣省政府社會處在 86 年以有償撥用三星鄉新大洲段 2.67 公頃學產地現址作為建院用地，同年成立籌建諮詢小組、並委託東海大學關華山教授規劃，87 年完成規劃並公開競圖，由黃聲遠建築師獲得設計監造權，88 年完成細部設計及招標文件，89 年 4 月發包，總工程經費 2 億 1,300 萬元，91 年 6 月主體工程完工，同年底基本設施設備採購完成。

宜蘭教養院規劃為二層樓建築，設計包括 6 棟院生宿舍、行政及教學大樓、戶外籃球場、教學農場等，總樓地板面積 1 萬 1,000 平方公尺，其建築融合蘭陽地區景觀與當地人文風貌，205 床住宿單元各自獨立，無圍牆的院區，建築極具特色，提供東北地區（花蓮、宜蘭、基隆及臺北市、新北市）16 歲至 64 歲、重度以上多重障礙之智能障礙者住宿服務，目前服務住宿 201 人，該院養護業務係由原內政部依「政府採購法」、「促進民間參與公共建設法」（以下簡稱促參法）相關規定委託○○○辦理之公設民營機構，為配合政府組織再造，上開委託業務自 102 年 7 月 23 日起由衛生福利部社會及家庭署概括承受。

二、規劃緣起

行政院在 90 年 5 月訂頒「行政院及所屬各機關推動業務委託民間辦理實施要點」（行政院已於 104 年 12 月 21 日函頒修正），91 年 5 月行政院組織改造推動委員會第 2 次會議決議，針對已成立或籌備中之機關，依業務性質，採取「四化」方式落實執行，即：「去任務化」、「地方化」、「法人化」、「民營化」。宜蘭教養院成為中央指定首波推動委外「民營化」的第一所公立教養機構。

三、適用相關法令依據

(一)政府採購法第 22 條第 9 款。

(二)促進民間參與公共建設法。

四、辦理委外步驟

(一)政府採購法委外：92 年 5 月至 97 年 9 月

宜蘭教養院於 91 年 9 月依政府採購法第 22 條第 1 項第 9 款「委託專業服務、技術服務或資訊服務，經公開評選為優勝者」規定，採限制性招標公開甄選委託經營單位，91 年 10 月底組成評選委員會，召開 2 次會議，辦理公開招標，由○○○得標，辦理智能障礙者教養服務，92 年 5 月完成委託簽約。又因委託契約於 94 年 12 月 31 日屆滿，94 年 12 月 22 日函請行政院公共工程委員會同意依契約規定與原委託單位再簽約一次，免依促參法之規定辦理，經該會 95 年 1 月 12 日函表示須依促參法重行辦理委外，惟鑑於採促參法重行辦理委外，須辦理先期可行性評估、研擬計畫及甄選文件、辦理公開評選作業等程序冗長，為避免宜蘭教養院之院生服務遭致中斷，後續仍與原委託之○○○簽約自 95 年 1 月 1 日起由○○○繼續提供教養服務至與新委託單位完成簽約為止，以維護收容之院生權益。

(二)以促參法委外：97 年 9 月 26 日至 104 年 9 月 25 日

1. 95 年依促參相關作業程序辦理「委外經營可行性評估報告」、「先期規畫書報告」、招商文件須知、契約草案及招商說明會等事宜，並於 96 年 5 月 1 日上網公告，計有○○○1 家廠商申請。96 年 8 月 1 日召開甄審會議，由○○○獲得與內政部簽約之資格。

2. 96 年 8 月 23 日及 97 年 9 月 19 日就簽約內容之重要事項包含權利金之支付、政府補助經費等相關事宜，邀請該會召開簽約前說明會議。97 年 9 月 26 日與該會簽約，促參簽約

期限為期 7 年，自 97 年 9 月至 104 年 9 月止，宜蘭教養院成為原內政部第 1 家依促參法辦理之身心障礙福利機構。

3. 促參後補助原則：97 年 9 月 26 日之後內政部依據契約申請須知第 1 條第 6 款第 2 項政府協助事項，本案經政府委託民間機構經營，場地、設備由內政部提供，維修費用及專業行政費用比照私立機構可申請內政部補助。至於補助額度（含經常門、資本門）不得超過該民間機構資本總額或財產總額 20%。伊甸基金會財產總額為 2 億 3,106 萬 1,900 元，以 20%核算，內政部 7 年期間可資補助金額為 4,621 萬 2,380 元。
4. 對本案於促參期間之輔導：依據契約規定，委託經營契約簽約後，邀請相關專家學者設置評估委員會，於營運期間內，每年至少 1 次，就受託單位○○○之營運績效進行評估，契約期間評估 7 次，績效皆符合規定。基金會每年應繳交業務計畫書、財務報表及績效評估報告，每年應繳交定額權利金 15 萬 5,000 元，每年會計年度結束後次年繳納經營權利金。該基金會 98 年度繳交 97 年權利金 1,066 元，98 年至 104 年度因無餘絀致無需繳交經營權利金。

(三)政府採購法委外：104 年 9 月 26 日至 106 年 9 月 25 日

1. 97 年依促參法相關規定委託社福單位經營，因約期屆滿，經進行促參預評估：
 - (1)政策面：因本案服務非屬市場機制，無經濟誘因，經營 7 年承接單位支出大於收入，收支無法平衡。
 - (2)法律及土地取得面：依「促進民間參與公共建設法施行細則」規定，社會福利設施如經評估仍具民間參與可行性時，仍得經中央目的事業主管機關認定後依促參方式辦理，惟宜蘭教養院自委外期間收入不敷成

本，自償性不足。

(3)市場及財務面：公共建設不具收益性，本案經營收入不足支應所需成本，支出大於收入，收支餘絀呈現虧損，顯示財務不可行。本案於政策面、財務面、法律上評估以 OT 方式委託民間參與經營評估均屬不可行。

2. 宜蘭教養院經促參預評估後，以促參法委外屬不可行，因此改以政府採購法規定公開徵求廠商辦理後續事宜。於 104 年 6 月 29 日上網公告，由○○○獲得評選資格，104 年 7 月 30 日召開評選會議，由○○○獲得承接資格，於 104 年 9 月 25 日簽約，約期 2 年，承接單位經評鑑結果為甲等以上者，得再予辦理續約一年，並以一次為限。另宜蘭教養院係以照顧服務為主之身心障礙福利機構，因建物主體為衛生福利部社會及家庭署所有，爰機構名稱修正為「衛生福利部社會及家庭署宜蘭教養院」。

五、委外後之履約管理及監督查核情形：無。

六、委外實際效益

(一)優點：

1. 人力面：宜蘭教養院除院長外，計僱用護理人員 5 人、社工員 5 人、教保員 43 人、生活服務員 34 人、專業人員 2 人及行政人員 10 人等共 99 人，即相對節餘公務人力 94 人，且由民間機構自行僱用，用人較具彈性，不受公務機關任用法令限制。
2. 財務面：本案委外經費計 4,621 萬 2,380 元(97 年至 104 年估算)，平均每年補助 660 萬元，社會及家庭署僅就其人事費、設備費補助，如改由公務機關自行營運者，1 年即需 5,235 餘萬元(包含人事費、水電費、修繕費等)，故每年相對節餘 4,575 餘萬元。

3. 業務面：專業人力進駐有助於服務品質之提升。提供各項專業服務之餘，社區融合，引進志願服務、機構參訪交流，並與家長、在地的社區結合緊密的夥伴關係。整體服務滿意度調查達 89.2%滿意。

(二)缺點：承接單位為非營利組織，經營不足之經費，須以對外募款之經費弭補，單位一旦無法經營，不願意承接管理時，政府部門必須直接接手管理，屆時人力上、預算上是否能夠銜接及應付，且對機構內受照顧之身心障礙者服務品質是否受到相對的影響等，皆是必須面對的問題。

七、遭遇困難與解決之道：無。

八、結語

民營化雖具有降低政府財務支出、提高服務效率、提升服務品質的特性，但都需要有足夠健全的非營利組織扮演供給者，理性的消費者對服務作選擇，以及政府周延的規範，始能發揮預期效果，因此，應破除「為委託而委託」、「民間是好的」的民營化迷思，政府在推動社會福利民營化的同時，應考量社會福利係屬非營利性質，且係對於弱勢族群之照顧，如過度民營化，可能造成對弱勢族群權益之損害，政府在推動民營化的過程中，仍應審慎衡量，詳細評估其成本效益與可行性，以避免影響社會大眾之福祉。

內政部太魯閣國家公園管理處立德布洛灣山月村渡假小屋

一、設施現況

委託經營標的物為本案範圍內土地、建築設施（包括套房小屋 12 棟、通鋪 4 棟、服務中心 1 棟、會議集會所 1 棟、衛浴空間 3 棟、機房 1 棟、員工宿舍 1 棟及庫房 1 棟），均含內部固定設備及基地上附屬設施。

二、規劃緣起

內政部授權太魯閣國家公園管理處依據促進民間參與公共建設法第 8 條第 1 項第 5 款規定辦理布洛灣山月村渡假小屋 OT 促參案，原契約自 93 年 9 月 23 日起至 103 年 9 月 22 日屆期。契約屆期前，原受委辦廠商向管理機關「太魯閣國家公園管理處」提出續約申請及繼續營運規畫及財務評估報告，由管理機關「太魯閣國家公園管理處」陳報主管機關「內政部」，由主管機關「內政部」授權所屬管理機關「太魯閣國家公園管理處」辦理。依據促進民間參與公共建設法第 54 條第 2 項規定略以：「…經主辦機關評定為營運績效良好之民間機構，主辦機關得於營運期限屆滿時與該民間機構優先定約，委託其繼續營運。」另依據促進民間參與公共建設法施行細則第 61 條第 2 項規定略以：「…主辦機關依本法第五十四條第二項規定與該民間機構優先定約前，應就委託繼續營運進行規劃及財務評估，研訂繼續營運之條件，以與該民間機構議定契約。」爰內政部授權所屬管理機關「太魯閣國家公園管理處」，依法定原則辦理委託會計師事務所製作財務評估報告，供議約底價程序審查憑辦。並召開廠商所提「繼續營運規畫及財務評估報告書」審查會，並參照採購法相關規定程序辦理議價程序，完成契約書訂定及法院公證等程序。

三、適用相關法令依據

依據促進民間參與公共建設法第 8 條第 1 項第 5 款、第 54

條第 2 項及促進民間參與公共建設法施行細則第 61 條等規定辦理。

四、辦理委外步驟

(一)申請續約階段

1. 案由緣起

布洛灣山月村渡假小屋 OT 案，原契約自 93 年 9 月 23 日起至 103 年 9 月 22 日屆期。原契約廠商依據契約第 2.4 條及促參法第 54 條第 2 項等規定，於 102 年 9 月 2 日 102 山函字第 02090201 號函向太魯閣國家公園管理處提出書面申請續約。

2. 辦理情形

太魯閣國家公園管理處於 102 年 11 月 26 日以太企字第 1020012971 號函報署層轉內政部授權續辦，內政部 103 年 1 月 2 日內授營園字第 1020813764 號函復授權續辦。

(二)續約審議階段

1. 案由緣起：

太魯閣國家公園管理處於 103 年 1 月 8 日以太企字第 1030000020 號函請續約廠商提送優先定約委託繼續營運規劃及財務報告書。續約廠商 103 年 2 月 22 日以山函字第 03022201 號函送優先定約委託繼續營運規劃及財務報告書。太魯閣國家公園管理處於 103 年 3 月 11 日以太企字第 1030000901 號函復申辦續約廠商參考原契約附件「經營管理計畫書」編目與內容修編補件。

2. 辦理情形：

太魯閣國家公園管理處於 103 年 3 月 17 日下午 2 時召開申請續約廠商簡報營運規劃及財務評估簡報會

議；於 103 年 3 月 24 日下午 2 時 30 分召開內部審議會議通過簡報並參考委託聯合會計師事務所之財務評估合理性意見成果報告，由太魯閣國家公園管理處審議委員會核定底價；於 103 年 3 月 24 日下午 4 時召開合意審查作業會議並完成議價程序。太魯閣國家公園管理處於 103 年 4 月 3 日以太企字第 1030011259 號函會議紀錄報署層轉內政部備查；內政部 103 年 4 月 11 日內授營園字第 1030803912 號函復授權續辦。

(三)完成續約階段

辦理情形：太魯閣國家公園管理處於 103 年 7 月 15 日辦理完成續約，於 103 年 8 月 6 日以太企字第 1030012542 號函送續約廠商契約書正本。103 年 8 月 6 日以太企字第 1030012543 號函送契約書報署層轉內政部及財政部備查；財政部推動促參司於 103 年 8 月 11 日以財促發字第 10300136710 號函及內政部於 103 年 9 月 1 日以內授營園字第 1030809824 號函復同意備查。

五、委外後之履約管理及監督查核情形

營運期間每年由管理機關「太魯閣國家公園管理處」成立委員會辦理受委廠商經營管理績效評鑑審查，並要求改善缺失；上級主管機關（內政部）亦成立委員會定期辦理訪視督導會議，並由財政部報表列管改善缺失。

六、委外實際效益

(一)政府財務效益：

1. 財政收入(契約期間實際與預估可增加之政府收入，包含「定額權利金：乙方應自營運日起算至營運期限屆滿為止，每年應繳付定額權利金新台幣 387 萬 3,440 元；經營權利金：乙方應自營運日起算至營運期限屆滿為止，每年

應按乙方於「續約經營管理計畫書-繼續營運規畫及財務評估報告」中權利金給付計畫承諾之營業收入百分比，即百分之三（3%）。」及每年按公告地價標準調整計算，並依國有出租基地租金率調整方案規定辦理土地租金收入等。

2. 契約期間尚可節省之政府營運支出及人事費用支出；並創造就業機會。

(二) 社會經濟效益

1. 環境教育、生態旅遊、藝文展示及學術研討等。

2. 環境清潔維護與遊客安全維護等事項，含住宿、餐飲、紀念品販售及辦理各項遊憩活動等服務，提升生活環境品質。

3. 建構安全智慧生態環境。

七、遭遇困難與解決之道：無。

八、結語

促參案實施不僅節省政府人力支出、增家國庫財源收入，亦創造了人民就業機會，並提昇遊客服務品質與便利，亦讓政府與人民間之共同合作下共創雙贏之實際效益。

交通部觀光局日月潭國家風景區管理處車埕生活圈木業展示館

一、設施現況

(一)營運設施及設備範圍

1. 一樓大廳(115.54 平方公尺)、一樓視聽室(23.45 平方公尺)。
2. 一樓展示室(73.44 平方公尺)、一樓戶外展覽區(651.47 平方公尺)。
3. 一樓典藏室(145.48 平方公尺)、一樓機房(37.74 平方公尺)。
4. 二樓展示室(77.16 平方公尺)、二樓空中走廊一(45.27 平方公尺)。
5. 二樓空中走廊二(143.84 平方公尺)、二樓簡餐部(135.68 平方公尺)。
6. 一樓公廁(99.65 平方公尺)、行政辦公室(二層,約 120 平方公尺)。

(二)公共建設經營事業範圍

本基地總面積約 0.7 公頃，分述如下說明：

1. 一樓大廳(115.54 平方公尺)：提供諮詢、等候、休憩等活動。
2. 一樓視聽室(23.45 平方公尺)：提供節目欣賞、觸動式螢幕資料搜尋等活動。
3. 一樓展示室(73.44 平方公尺)：常設展示，透過木業設施的實體展示、解說板展示、及多媒體展示方式，提供遊客瞭解車埕木材產業發展、製木產業相關機具設施、及製木產業的歷史文物。
4. 一樓戶外展覽區(651.47 平方公尺)：以實際機具及原

- 木展示，媒體播放工廠實景影片，設置工人臘像，提供製木作業情景模擬。
5. 一樓典藏室（145.48 平方公尺）：展示品收藏與管理。
 6. 一樓機房（37.74 平方公尺）。
 7. 二樓展示室（77.16 平方公尺）：常設展示，包括木工文物，並提供休憩的功能。
 8. 二樓空中走廊一（45.27 平方公尺）：提供建築物主體觀覽，感受製木廠情境。
 9. 二樓空中走廊二（143.84 平方公尺）：提供台車坡道與吊車觀覽，感受製木廠情境。
 10. 二樓簡餐部（135.68 平方公尺）：提供用餐、休息、台車坡道與吊車觀覽。
 11. 一樓公廁（99.65 平方公尺）。
 12. 行政辦公室（二層，約 120 平方公尺）：現為日月潭國家風景區管理處車埕管理站所使用，當管理站搬遷後，現場設施及空間可提供給進駐廠商辦公及管理使用。
 13. 戶外入口牌樓（81.65 平方公尺）：為售票亭、休憩、紀念品販賣區。
 14. 戶外展演廣場（3084 平方公尺）：可提供表演、休憩、觀景、散步、運材鐵道觀察等活動。

二、規劃緣起

- （一）日月潭國家風景區管理處（以下簡稱本處）為服務經由集集線到訪日月潭的遊客，已於 92 年 6 月 1 日起於車埕設置管理站，常駐人員服務遊客，賡續推動辦理車埕地區觀光建設及行銷推廣工作。
- （二）『車埕生活圈木業展示館的興建及委外經營』，將引進民間

活力、創意效益及服務品質，整合該區觀光遊憩資源凝聚共識，營造出車埕地區獨特的自然與人文風格。

(三)本計畫乃延續 93 年本處委託○○○公司研究「車埕生活圈經營管理整體發展規劃案」，其目的為推動提升車埕地區觀光遊憩資源，並增進遊客瞭解往昔木業發展。透過車埕木業展示館的興建（亦由○○○公司執行辦理），引進民間資源（含專業人力、財力、物力投入）經營管理，並藉由專業規劃，整合該區觀光遊憩資源凝聚共識，營造出車埕地區獨特的自然與人文風格。

(四)委外經營目標

1. 推動提升車埕地區觀光遊憩資源，並增進遊客瞭解往昔木業發展。
2. 透過結合民間資源方式，將車埕木業展示館委託經營，由民間經營管理，引進企業化精神及機制，提昇車埕地區之遊客服務品質，並借重民間之效率與創意推廣，整合該區觀光遊憩資源凝聚共識，營造出車埕地區獨特的自然與人文風格。

三、適用相關法令依據

(一)本案係依據「促進民間參與公共建設法」（以下簡稱「促參法」）第 8 條第 1 項第 5 款：「由政府投資新建完成後委託民間機構營運，營運期間屆滿後，營運權歸還政府」之規定，公開徵求民間機構參與經營。

(二)本案依據交通部 97 年 8 月 27 日交路字第 0960008085 號函，同意授權本處辦理招商作業等相關後續執行事項。

四、辦理委外步驟

(一)成立委外專案小組

本處依「行政院及所屬各機關推動業務委託民間辦理

實施要點」第五點規定，設置「推動業務委託民間辦理專案小組」，由副處長為召集人、並由秘書(副召集人)、各課室主管及管理站主任擔任小組委員，督導及檢討本處及所屬機關(管理站)委外情形；並訂定本處及所屬機關(管理站)推動業務委託民間辦理專案小組審議要點。

(二)研擬委外經營計畫

1. 由本處委託規劃單位辦理本案可行性與先期計畫評估規劃案，並於 95 年 9 月 29 日完成可行性評估報告及先期規劃書。
2. 本案公共建設促參預評估檢核表於 96 年 1 月 31 日提報行政院公共工程委員會列管審查。
3. 本案可行性評估及先期計畫書業經交通部 96 年 8 月 27 日交路字第 0960008085 號函核定授權日月潭國家風景區管理處執行後續招商事宜。
4. 96 年 12 月 19 日舉辦「車埕生活圈木業展示館委外經營規劃案」招商說明會。
5. 契約書規範重點：包含總則、委託經營權限及期間、重要聲明與財務條款、委託經營要求、權利金、履約保證金、保險、營運績效評估、爭議解決、不可抗力與除外情事、違約之處理程序、契約終止、資產之返還、其他條款等 14 大項。
6. 簽約：本案於 97 年 7 月 24 日完成訂約，委託營運許可年限為 10 年，期滿乙方得依本契約第 2.5 條規定優先續約。
7. 契約書規範內容：主要規範詳如第二章委託經營權限及期間(含乙方組織與應負擔事項、營運資產之點交)、第四章委託經營要求(含財務監督與重大財物事項)、第八章營運績效評估(含評估項目標準及程序)等三大核心項

目。

五、委外後之履約管理及監督查核情形

- (一)依據契約規定，內容業明訂甲乙雙方之權利義務關係、應辦事項及相關罰則等重要履約管理項目。
- (二)依據契約相關規定，定期辦理經營績效查核及不定期召開經營輔導座談會議。
- (三)每年定期辦理廠商營運績效評估作業，並將顧客滿意度、服務品質等項目納入辦理。

六、委外實際效益

(一)品質及民眾滿意度之提升

藉由委託民間經營管理模式，引進民間活力、創意效益，整合周邊公、私部門相關觀光遊憩資源，提昇車埕地區之遊憩服務品質，營造出車埕地區獨特的自然與人文風格，整體提高民眾滿意度與觀光形象。

(二)節省人力、經費

現場建築主體及展示設施完成後，在面臨政府經費籌措困難趨勢，並無規劃經營管理經費與人力配置，故執行本計畫確實能減輕政府後續經營管理與設施維護等人力負擔及相關經費支出。

(三)公共任務執行

依據契約規定，現場戶外空間及相關設施可優先配合辦理相關木業展示教育、主題文化推廣及相關觀光行銷活動。

(四)政府資源有效配置及其他具體效益等

1. 於委託經營期間，除能減輕政府後續經營維管經費支出外，每年更為國庫創造收益達 102 萬元。
2. 每年更可創造約 10 名在地就業機會，開發在地特色產品

及紀念品，促進車埕地區整體觀光發展。

3. 依據契約有關空間保留及場地使用原則之規定，現場所有設施於委託經營期間應秉持公平原則，提供各界使用，不得專供某機關或企業獨佔使用。
4. 以 OT 方式由民間營運至營運期間屆滿後將該建設所有權移交給政府，引進民間資金參與經營本木業展示館，以提升公共服務水準，加速經濟發展。

七、遭遇困難與解決之道：無

八、結語

車埕生活圈木業展示館的興建及委外經營，落實引進民間活力、創意效益及服務品質之目的，進而透過木業文化之推廣與傳承，提升車埕地區觀光遊憩資源，增進遊客瞭解昔日木業發展，藉以發展出該地區獨特之自然、人文風格等多元優質的觀光體驗活動，帶動並促進地方繁榮，同時整合周邊公私部門相關觀光遊憩資源，凝聚社區發展共識，營造出車埕地區一個「永續成長、成果共享、責任分擔」的獨特環境。

本案藉由委託民間參與合作模式，除具有引進民間資金參與經營、提升公共服務水準、及加速經濟發展等優點外，更兼具減輕政府負擔、提高經營效率與服務品質等正面效益。

交通部觀光局北海岸及觀音山國家風景區管理處野柳地質公園

一、設施現況

營業範圍設於交通部觀光局北海岸及觀音山國家風景區管理處野柳地質公園，地理位置在野柳，全長約 1,700 公尺，寬(最寬處)約 250 公尺，有兩座單面山，兩處海蝕平台，園區由收票口至野柳頂觀海涼亭有一條主步道串聯，野柳地質公園全區分為三區：

- (一)第一區：為蕈狀岩區有獨一無二的燭台石，並有遊客休憩涼亭、觀景平台及簡易木棧道。
- (二)第二區：該區有聞名世界的女王頭，並有觀景平台及木棧步道及臨時性公廁設施。
- (三)第三區：有野柳燈塔、情人洞及豆腐岩等，並有觀景平台及公廁設施。
- (四)現況設施(建築物、工作物)有野柳遊客服務中心(三樓建物)、門口男女公廁、售票亭、驗票亭、自然環教中心(含簡易廁所)、植物園區員工簡易休息空間、側門旁工作房、遊客休憩涼亭及觀景木棧平台等。

二、規劃緣起

野柳地質公園係以保育研究及環境教育為主並兼具遊憩功能，應依據聯合國教科文組織（UNESCO）所支持提倡了所謂地質公園（GEOPARK）的核心價值標章，期望透過指定為世界上重要的地質、地形景點做為世人的公共財，並且一同努力來保護重要景點。因此基於野柳具備上述條件，應成為世界級的公共財，為撙節政府預算等並兼顧經營效率及服務品質，野柳地質公園經營管理目前朝向委由民間（如學術團體）經營管理模式辦理，以期在地質保育之基本原則下，有效發展本區觀光事業，

並重塑國際級地質景觀形象，以達到永續經營理念。

三、適用相關法令依據

促進民間參與公共建設法(以下簡稱促參法)第 3 條第 1 項第 7 款(觀光遊憩重大設施)及第 8 條第 1 項第 5 款(OT)。

四、辦理委外步驟

本計畫因委託營運範圍雖屬國際級地質公園，且具有其獨特性，但在當年野柳園區內外流動攤販林立，整體觀光遊憩公共設施品質有待改善，又因負有員工照顧之社會責任，故在國內市場完全沒有誘因，且難有自償性之商機。為此，推動小組於民國 93 年 8 月 12 日、94 年 1 月 13 日赴臺灣大學地理系進行廣泛地溝通討論，其妥適性並交換意見，主要目的是必需先取得與學術界認同，並接受野柳地質公園採委外經營方式，最後與學術界達成「接軌世界地質公園網絡(GGN)為目標」之共識。故於招商規劃時，採限制申請人資格必須具備專業能力，投標領銜公司最近三年內須有經營觀光事業或生態教育之一者。如無上述之經驗者，應尋求具上述相關經驗之社團法人或大專院校相關科系合作參與本計畫，且要求專業經理人須由具二年以上具經營觀光事業或生態教育之專業經理人統籌負責，並要求專業經理人須具專業資格及工作保障，未來非經本處書面同意，不得更換專業經理人，避免專業經理人執行地景保育或公益計畫，因影響利潤而遭董事會任意解雇。

本案於契約書內容除明定本計畫係依據促參法第 3 條第 1 項第 7 款(觀光遊憩重大設施)及民間參與方式為促參法第 8 條第 1 項第 5 款(OT)辦理，以整個地質公園陸域(面積約 24 公頃)含海域等深線 20 公尺為範圍(包括遊客中心棟)為主要經營標的，經營期間自民國 95 年 1 月 1 日至 104 年 12 月 31 日，為期 10 年，權利金係包括固定權利金(每年 200 萬元整)，

經營權利金（每年總營收的 3%）…等一般性規定，此外並規範民間公司必須具備專業能力或另覓具有相關經驗之專業經理人合作，並出具同意合作之意願書，載明相關之經驗）、OT 廠商每年要提列總營業收入之 5%（實際投標為 8%）辦理「科教活動推廣投資」、明定解說人次及多媒體撥放次數、優先納用原有 19 名臨時委外人員，以上設計均為確保未來委外之服務品質，本案於 94 年 10 月 26 日完成簽約程序。

五、委外後之履約管理及監督查核情形

- (一) 每年定期及不定期業務督導。
- (二) 每年進行營運績效評估會議。
- (三) 每年年底前進行下年度營運計劃書審查會議。
- (四) 特殊個案、專案及廠商明顯有違契約規定問題時，立即召開現場勘查或會議進行了解、溝通、協調與處理。

六、委外實際效益

- (一) 公共任務執行：為鼓勵野柳地質公園附近居民、身心障礙者及國內兒童旅遊之風氣，萬里區居民、身心障礙者及 6 歲以下之兒童皆給予免費入園優惠，103 年免費入園人數達 18 萬 2,476 人；另園區亦提供場地（環境自然教育中心）針對親子、公務人員進行環境教育解說課程，103 年共執行了 2,036 場次，合計共 5 萬 3,996 人次。
- (二) 節省人力：政府機關自行辦理之總人力約 80 人。
- (三) 品質及民眾滿意度之提升：有關野柳地質公園自行調查遊客滿意度部分 103 年度遊客整體滿意度達 99.7%；另園區亦委請大學進行遊客服務品質滿意度之研究，103 年調查結果顯示，受訪者願意重遊與非常願意占 90.8%，願意推薦與非常願意占 92.4%。

七、遭遇困難與解決之道

(一)野柳地質公園為交通部觀光局北海岸及觀音山國家風景區管理處國際旅遊重要據點，國內外來訪遊客眾多，103年起入園遊客達330萬人次(含無購票遊客15萬人次)，其中大陸遊客佔60%，因進入野柳地質公園95%僅造訪園區第一區、第二區及野柳遊客服務中心，且周邊有海洋世界、特產街、野柳活動攤販區、泊逸酒店及海鮮餐廳等眾多商家，故常遭遇問題與困難有：

1. 遊客投訴案件多。
2. 周邊小客車及大客車停車數尖峰時段供應不足。
3. 周邊男女廁所尖峰時數量不足。
4. 地質公園內遮陰避雨設施與休憩座椅不夠。

(二)解決之道：

1. 訂定遊客意見反映處理SOP，當接獲客訴或客服事件時，於第一時間先回復，並將遊客客訴不滿情緒降溫，回復後亦確實將事件及處理方式作成書面紀錄。
2. 園區於尖峰季節(每年3、4、5、10、11月)實施尖峰分流計畫，以舒緩大批團客人潮及大客車停車位需求量；小型車部分，停車場廠商亦在春節及特殊節日在地質公園周邊道路設置接駁車，小客車可臨停放於周邊路邊停車格，以減緩尖峰時刻道路壅塞狀況。
3. 地質公園廠商將於明(105)年度設置改善原公廁。

八、結語

本案經由團隊積極投入，為成功找方法，從學術界的意見溝通開始，與民間機構建立夥伴關係，摒棄傳統上下從屬關係，公私協力，政府進行整體環境改善，民間企業發揮活力，除大幅增加政府稅收之外，遊客獲得國際化高品質的服務，環境獲得完善的保育與分流，在地業者觀光經濟繁榮，達成四贏的目標。

交通部觀光局參山國家風景區管理處梨山賓館

一、設施現況

交通部觀光局參山國家風景區管理處推動梨山賓館委外經營管理案，於100年8月9日簽約委託○○○公司負責11年之經營管理(含1年整建期及10年營運期)。

梨山賓館委外經營管理案計畫範圍之土地面積為2.34公頃，地上物包含梨山賓館大廳、本館、行館、分館、蜜月館、保齡球館、游泳池館等，經點交後營運使用之建物總樓地板面積合計為6221.3平方公尺；實際營運土地面積為3873.4平方公尺，梨山賓館經整備完成後於101年12月初開始營運，現階段可提供遊客住房之總房間數為97間。

二、規劃緣起

梨山風景區自民國49年中橫公路開通後，北接宜蘭南山、東接花蓮太魯閣、西接臺中東勢，成為臺灣東西交通的重要樞紐。憑藉著梨山當地優美的天然景色、美味的高山溫帶水果與蔬菜，成為了中外馳名的熱門觀光景點。而本案委外經營管理標的—「梨山賓館」，早期是由行政院退除役官兵輔導委員會所興建的仿中國宮殿式建築。

梨山賓館座落於臺中市和平區(梨山風景區)，海拔約2,000公尺，位於台8線約82.5公里處，面臨台8線20M計畫道路，目前由交通部觀光局參山國家風景區管理處經營管理。在早期梨山的旅遊全盛時期，梨山賓館的住房率經常呈現滿載的情況，入住梨山賓館必須提前數個月預約訂房。但近年來由於受到921大地震、72水災重創中橫公路後，使得中橫公路德基-青山段道路中斷。臺灣西半部的遊客必須改由埔里經合歡山接台8線，要比平常多花一倍的時間方可抵達梨山且行車路況較差。因此，梨山漸漸地不再成為遊客指名必到景點，梨山賓館也隨著由往日繁

榮盛況轉而暗淡沒落。

交通部觀光局參山國家風景區管理處為達到梨山賓館空間活化，重現往日風華、藉重民間經營管理能力，創造經濟效益，帶動梨山地區觀光產業發展，規劃引進民間資源。於民國 93 年完成「梨山賓館」撥用作業，其中土地部分係分由行政院退輔會、行政院農委會林務局、行政院原民會辦理無償撥用，至建物及地上物部分則由行政院退輔會福壽山農場及臺灣銀行以價購補償方式取得，並於民國 93 至 95 年間以 ROT 方式招商公告 4 次，惟因中橫公路道路中斷、梨山賓館建築物災損及 ROT 案投資金額(1.2 億)過高等因素，致無廠商投標而流標，經再重新檢討並委託專業規劃團隊辦理「梨山賓館委外經營管理先期規劃」案進行規劃評估。專業團隊評估結果考量梨山賓館現況老舊需先整修後方可對外營運，故 99 年 12 月 23 經交通部授權該管理處改以「促參法」第 8 條第 1 項第 5 款採 OT(營運、移轉)方式推動辦理。

經公開甄選結果○○○公司為最佳廠商，取得 100 年 8 月 9 日至 111 年 8 月 8 日的經營權利(含開始營運前 1 年的整備期)，而梨山賓館引進民間資源正式營運後，除達成空間活化之目標外，藉由民間創意及其經營管理能力之挹注，並帶來觀光人潮對地方創造經濟效益，帶動梨山地區觀光產業發展及在地就業機會，且民間廠商進場營運非但減省政府機關實際應負擔之維護管理成本同時也提供機關租金及權利金收入，OT 案件推動之結果已共創政府、民間與業者的三贏局面。

三、適用相關法令依據

- (一)「促參法」第 3 條第 1 項第 7 款規定：「本法所稱公共建設，指下列供公眾使用或促進公共利益之建設：…七、觀光遊憩重大設施。…」
- (二)促參法第 8 條第 1 項第 5 款規定：「民間機構參與公共建設

之方式如下：…五、由政府投資新建完成後，委託民間機構營運；營運期間屆滿後，營運權歸還政府。…」(簡稱：OT 方式辦理)

(三)促參法施行細則第 11 條規定：「本法第三條第一項第七款所稱觀光遊憩重大設施，指在國家公園、風景區、風景特定區及其他經目的事業主管機關認定之遊憩(樂)區內之遊憩(樂)設施、住宿、餐飲、解說等相關設施、區內及聯外運輸設施、遊艇碼頭及其相關設施」)。

(四)旅館業管理規則。

(五)觀光旅館業管理規則。

(六)觀光旅館建築及設備標準。

(七)發展觀光條例。

(八)風景特定區管理規則。

(九)國有財產法及相關規定。

四、委外辦理步驟

(一)土地、建物撥用及價購

1. 計畫內之土地原分屬行政院國軍退除役官兵輔導委員會(32 筆，面積 5.2033 公頃)；行政院農業委員會林務局(3 筆，面積 0.0534 公頃)；行政院原住民族委員會(13 筆，面積 0.4095 公頃)，建物屬退輔會(5 筆，樓地板面積 768.8 平方公尺)；另有無權狀地上物分屬退輔會與臺灣銀行所有。

2. 交通部觀光局參山國家風景區管理處依據土地法第 26 條、國有財產法第 38 條、發展觀光條例第 14 條、原住民保留地開發管理辦法第 23 條及促進民間參與公共建設法第 15 條等相關規定，於 92 年 7 月 25 日開始辦理國有土地撥用及建築改良物協議價購補償等事宜，至 93 年 8 月

取得全案用地及建物。

(二)原規劃以 ROT 方式進行招商(93 年至 95 年)

1. 交通部觀光局參山國家風景區管理處於 92 年 4 月委託完成梨山賓館再生計畫先期計畫書，同(92)年 6 月 27 日奉交通部核定可行性評估及先期計畫書，同(92)年 7 月 25 日籌組甄審委員會後分別於 92 年 8 月 27 日、92 年 10 月 31 日、92 年 12 月 10 日召開甄審會，完成招商文件初稿定案。
2. 交通部觀光局參山國家風景區管理處自 93 年 10 月 29 日起開始辦理公告招商，94 年 2 月 14 日及 94 年 7 月 16 日公告招商結果均無廠商投標流標，94 年 10 月 5 日獲交通部同意修正招商條件，惟 95 年 5 月 8 日及 96 年 1 月 8 日公告招商結果仍流標。

(三)暫緩公告招商並解除 ROT 案件列管

1. 交通部觀光局參山國家風景區管理處於 96 年 1 月 18 日呈報交通部觀光局，暫緩繼續招商獲准並呈報交通部核轉行政院公共工程委員會解除列管。96 年 4 月 11 日交通部函請行政院公共工程委員會同意准予暫緩辦理公告招商並解除列管，期間並持續依該處所研提「後續推動計畫」辦理。
2. ROT 促參案於 97 年 11 月 6 日函請行政院公共工程委員會解除列管，並經行政院公共工程委員會 97 年 12 月 17 日工程促字第 09700516920 號函同意解除列管。

(四)進行 OT 案件整備作業

1. 交通部觀光局參山國家風景區管理處 96 年 1 月 29 日會同交通部觀光局至梨山賓館現場勘查決議請本處補領使用執照，俾減少廠商投資之不確定性，並請一併進行整修梨

山賓館建築物至堪用狀態，避免閒置荒廢。

2. 交通部觀光局參山國家風景區管理處復於 96 年 3 月 27、28 日邀集旅館業者至梨山賓館現場會勘暨座談會，廣集意見，俾利後續計畫推動。
3. 交通部觀光局參山國家風景區管理處自 96 年 4 月起陸續完成「梨山賓館空間利用改善工程」、「梨山賓館地區建物基礎圖說建立及安全結構鑑定」委託技術服務案、「梨山賓館地區建築物耐震能力詳細評估」、「梨山賓館地區建築物耐震補強工程委託設計工程」、「梨山賓館消防設備工程」、「梨山賓館屋瓦更新及防水改善工程」、「梨山賓館建築物門窗、牆面、地坪等設施及庭園環境改善工程」、「梨山賓館室內整修及建築設備改善工程」等硬體改善整備作業。
4. 交通部觀光局參山國家風景區管理處原於 96 年 7 月辦理「梨山賓館建物使用執照補發作業」惟均無廠商符合資格流標，後於 98 年 1 月完成「梨山賓館地區建物使用執照補發作業」招標作業，並歷經多次法規檢討及硬體修正後至 99 年 10 月 22 日取得臺中縣政府發給梨山賓館園區 8 棟建築物使用執照【(099)府工建使字第 99002 號】。

(五)進行先期規劃作業

交通部觀光局參山國家風景區管理處自 98 年 3 月 13 日委託廠商進行先期規劃作業，分別於 98 年 4 月 22 日假梨山管理站辦理地方說明會，98 年 12 月 23 日召開徵求廠商意見說明會，復歷經期初、期中及期末審查會後完成 OT 案件推動之先期規劃作業。

(六)辦理公告招商作業

1. 交通部觀光局參山國家風景區管理處於 99 年 3 月 23 日簽

約完成委託廠商辦理，99 年 5 月底廠商完成甄審委員會審議之書圖及招商文件草案製作，並於 99 年 6 月 8 日審查通過。

2. 後於 99 年 8 月 25 日完成 1 場梨山在地說明會及 99 年 11 月 25 日於臺北 101 大樓辦理 1 場招商說明會。

(七)取得交通部授權辦理 OT 案件

交通部觀光局參山國家風景區管理處於 99 年 12 月 14 日檢陳「民間參與台中縣梨山賓館委外經營管理 OT 案」修正後先期計畫書、可行性評估及公共建設預評估檢核表等相關資料報請交通部觀光局同意核定並授權續辦招商作業及相關事宜。

(八)研議公告文件

交通部觀光局參山國家風景區管理處於 99 年 12 月 15 日依據「促進民間參與公共建設法」及「民間參與公共建設甄審委員會組織及評審辦法」辦理籌組甄審委員會並於 99 年 12 月 27 日召開甄審委員會審定本案之申請案件之甄審項目、甄審標準及評定方式等相關資料。

(九)公告招商及甄審作業

交通部觀光局參山國家風景區管理處於 99 年 12 月 31 日公告上網招商，100 年 3 月 1 日進行資格審查，100 年 6 月 20 日辦理甄審作業，評選出○○○公司為最佳廠商。

(十)議約作業

交通部觀光局參山國家風景區管理處於 100 年 6 月 29 日及 100 年 7 月 7 日辦理 2 次議約作業，除修正部分內容外並決議由○○○公司成立○○○公司負責梨山賓館委外經營管理案之後續經營管理事宜。

(十一)簽訂契約及整備

交通部觀光局參山國家風景區管理處於100年8月9日與○○○公司簽訂契約，自簽約日起至101年10月完成整備作業，並於101年10月24日將硬體設備點交予○○○公司接管。

(十二)正式營運

梨山賓館於104年12月正式開始營運。

五、委外後之履約管理及監督查核情形

- (一)○○○公司於委託營運期間內，每營運年度開始前30日內應編製當年度之「營運計畫書」提送交通部觀光局參山國家風景區管理處審核。
- (二)○○○公司於每年3月31日前將前一年度經會計師查核簽證之財務報表，提送交通部觀光局參山國家風景區管理處備查。
- (三)交通部觀光局參山國家風景區管理處得定期或不定期，以書面或實地等方式檢查○○○公司財務狀況。交通部觀光局參山國家風景區管理處為執行檢查，得通知○○○公司提供帳簿、表冊、傳票、財務報表及其他相關文件供交通部觀光局參山國家風景區管理處查核，並詢問○○○公司相關人員，○○○公司應全力配合。
- (四)○○○公司應於每年4月30日將前一年度營運績效說明書及相關佐證資料提送交通部觀光局參山國家風景區管理處，交通部觀光局參山國家風景區管理處應於○○○公司提送相關資料後2個月內完成評鑑作業。

六、委外實際效益

- (一)○○○公司依國有出租基地租金計收標準六折繳納土地租金每年約新臺幣34萬8,606元。
- (二)○○○公司依國有出租基地租金率調整方案(即房屋課稅現

值×10%)繳納設施租金，每年約新臺幣 91 萬 9,540 元。

(三)○○○公司每年於 4 月 30 日前繳納權利金為營業金額的百分之 3.5，以 103 年為例共繳納新臺幣 263 萬 6,620 元。

(四)梨山賓館 OT 案可提供約 60 個工作機會，其中三分之一限定須聘任和平區在地居民。

(五)○○○公司成立○○○協會，並提撥梨山賓館 OT 案營業金額的百分之 1 作為當地回饋金。

七、遭遇困難與解決之道

梨山賓館位處梨山風景區之梨山地區，而 OT 案件之推動常受限於聯外交通，然梨山地區聯外道路迭受氣候、颱風及豪雨等天候因素影響道路通行，故交通狀況實為 OT 案件推動之重大影響變因。

為避免交通因素影響遊客通行，○○○公司在可能發生天災時，均電請遊客以變更行程之方式宣導遊客暫緩上山旅遊。另於聯外交通阻斷或實施預警性封閉時，參山國家風景區管理處與○○○公司立即與養護單位(交通部公路總局第二區養護工程處谷關工務段)建立雙向通報機制，由道路養護單位(交通部公路總局第二區養護工程處谷關工務段)辦理即時搶救通行，俾縮短交通阻斷對 OT 案件之影響。

文化部國立傳統藝術中心

一、設施現況

國立傳統藝術中心(以下簡稱本中心)位於宜蘭縣五結鄉,佔地 24 公頃,園區設施以仿傳統聚落型式興建,從信仰中心到街坊、從保存傳習到展演推廣空間,包括文昌祠、民藝街、圖書館、工藝傳習所、戲曲傳習教室、展演空間及二棟遷建至園區的黃舉人宅與廣孝堂等歷史建築,計有 28 棟建築,園區內主要核心發展業務,包括演藝廳、曲藝館、展示館、圖書館等館舍配合傳統藝術保存、傳習、推廣機制之建置、文物典藏計畫、傳統藝術管理網絡之設立及策辦大型國際藝術節等業務仍由傳藝中心負責辦理。委託經營標的物,包括:園區傳統工藝坊(民藝街坊)、工藝傳習所、黃舉人宅、廣孝堂、文昌祠及戲臺、傳統小吃坊、臨水劇場、雨天表演場、遊客服務中心、藝師宿舍、員生餐廳、停車場、野外廣場、濕地、內河道及污水處理場等,總面積約 20 公頃。

二、規劃緣起

本中心成立宗旨係肩負統籌、規劃與推動全國傳統藝術之維護、研究、傳承推廣與發展等任務。業務可分為二大主軸:一、統籌全國傳統藝術之保存、傳習與推廣工作;二、導入民間的參與,將中心部份設施委託民間專業經營,提昇大眾對傳統藝術的認同與自信,並結合地區觀光及社區資源,充實多元的文化休閒生活。依據促進民間參與公共建設法(以下簡稱促參法)及其子法辦理公開徵求民間投資廠商參與營運,期能引進民間企業投資參與經營本中心宜蘭園區,推展傳統藝術文化休閒觀光活動,以拓展傳統藝能的影響層面,達到推廣傳統藝術及永續經營之目的,爰於民國 93 年 7 月將園區內屬於公共服務性質與不涉及公權力之業務及建築設備委託民間機構經營,並於 98 年 9 月 9 日完成

續約程序，履約期限至 105 年 9 月 27 日止。

三、適用相關法令依據

依促參法第 8 條第 1 項第 5 款規定，由政府投資新建完成後，委託民間機構營運；營運期間屆滿後，營運權歸還政府(OT)。

四、辦理委外步驟

- (一) 規劃階段：委託顧問公司依促參法規定進行引進民間參與可行性評估及先期作業，經原文建會授權本中心辦理。
- (二) 先期計畫書送原文建會核備。
- (三) 公告前召開招商座談會及說明會，瞭解潛在投資意願。
- (四) 擬定招商文件：包括申請須知及契約書草案。
- (五) 召開記者會及印製說帖公開招商資訊。
- (六) 上網公告及釋疑。
- (七) 活動造勢：先行以自行營運方式對外開放，並舉辦亞太傳統藝術節，打開知名度。
- (八) 公告後再次召開招商說明會及現場勘查介紹。
- (九) 投標與決標：分兩階段進行，第一階段為資格預審，第二階段為綜合評審，就合格申請人所提出之投資計畫書進行甄審，評選出最優申請人及次優申請人。
- (十) 議約：本案經甄審結果評選出最優與次優申請人，進行議約，成立議約小組，歷經多次議約會議，於簽約前原最優申請人發生跳票、緊急處分、公司重整等情事，為顧及公平正義及行政程序，撤消最優申請人資格，處理過程甚為審慎並掌握各項處理時效。同時，繼與次優申請人遞補議約，仍歷經多次議約及工作會議商討契約內容及營運事項，終完成簽約。
- (十一) 員工安置計畫：本中心成立之初即扣除部份設施委外經營之人力，故無員工安置問題。

(十二) 簽約：於 93 年 6 月 30 日簽約（第 1 次委託期間自 93 年 9 月 28 日至 99 年 9 月 27 日，98 年經評估營運績效良好，同意續約 6 年，自 99 年 9 月 28 日起算至 105 年 9 月 27 日止）。

(十三) 契約書規範內容摘要：

1. 特許期間：依契約所訂之營運開始日起算 6 年。
2. 優先定約權：3 年內投資金額達 1 億 2,000 萬元整，且每年之營運績效評定均為良好者，得主動提出依據原營運條件之自動續約之要求。或 3 年內民間機構投資金額未達 1 億 2,000 萬元整(含稅)，然每年營運績效評估均為良好者，於委託經營期間屆滿前一年，得申請優先定約 1 次。續約年限以 6 年為限。
3. 定額權利金：每年新臺幣 500 萬元；經營權利金：該年度營業收入(包含附屬事業)(不含 5%營業稅)之 1%。
4. 特許公司最低設立金額：新臺幣 1 億元。
5. 最低投資金額：期初投資金額不得少於 5,000 萬元整(含稅)。每年傳藝活動推廣投資金額不得少於 500 萬元整。
6. 附屬事業：包括平面出版與平面媒體、電視、電影等媒體、版權商品、高檔限量複製品、通路行銷等。
7. 由雙方及專家學者成立營運管理小組，負責溝通協調一切營運事務。
8. 民間主要權利義務：
 - (1) 承諾配合發展「生態文化園區」理念之相關經營管理執行事項。
 - (2) 特殊建築(如文昌祠、廟廂、戲台、黃舉人宅、

廣孝堂、工藝傳習所)之營運管理應依契約規定原則辦理。

- (3)負責管理維護本計畫委託經營設施及營運資產，並應負擔受託營運衍生之各項稅捐及其他所有費用。
- (4)依契約規定繳交權利金。
- (5)特許公司應成立「財團法人推廣傳統藝術財團法人基金會」，推廣傳統藝術，設立金額不得低於1,000萬元。

9. 政府主要權利義務：

- (1)協助事項：重大天然災害復舊貸款、協助投資抵減優惠報請、行政配合協調之協助、協助辦理優惠貸款、教育訓練場地之推廣使用、使用空間調整之同意、交通改善協助、協助鄰近社區與乙方之互動、協助特殊活動經費補助之爭取及協助支援園區活動、保固維修之協助。
- (2)辦理事項：營運設施使用權之交付、每年至少更換2次展示內容，並至少每年辦理1次大型活動、園區標章與授權、限期內完成審核准駁民間機構提送之相關設計文件。

五、委外後之履約管理及監督查核情形

- (一)每年委託專業機構辦理園區遊客滿意度暨消費調查，並依調查結果改善園區營運策略，以提升顧客滿意度及服務品質。
- (二)每年委託會計師事務所針對民間機構進行財務查核，俾掌握民間機構財務狀況及營運情形。
- (三)委外履約管理作業：除平日進行委外營運監督協調輔導外，不定期召開委外營運工作協調會議，提供園區營運及展演活

動協調平台，針對涉及園區空間利用或營運費率之調整等議題，邀集專家學者召開委外營運管理小組會議，並於各經營年度屆滿後邀集績效評估委員召開經營年度委外營運績效評估委員會議，除對園區營運進行檢討並作為來年營運策略擬訂之參考。

六、委外實際效益

宜蘭傳藝園區在歷經近 11 年公私協力發展下，本中心於「推動民間藝術保存與傳習」、「重塑傳統藝術發展生態」和「基礎紮根」之核心任務已獲致相當成果；宜蘭傳藝園區也成為臺灣文化觀光重地，成為目前在臺灣的文化產業聚落經營中，兼具文化傳承與體驗旅遊的成功案例

- (一)入園人數：宜蘭傳藝園區自 93 年 7 月委外營運後，從初期每年 30 萬的參觀人次逐年成長，95 年起每年皆達百萬人次，97 年突破 130 萬人次，近年來每年入園遊客人數約佔宜蘭縣全年遊客數二成，截至 104 年 11 月底累計入園遊客數已超過 1,340 萬人次，成為國內重要文化觀光遊憩景點之一。
- (二)經濟效益：委外單位營運初期財務均處於虧損狀態，95 年 6 月雪山隧道通車後，交通環境獲得極大的改善，加以本中心與委外經營單位積極規劃各項展演推廣活動，入園人數大幅提昇，園區財務開始轉虧為盈，至 97 年累計盈餘已達到損益兩平。且由於委外經營，每年為政府節省龐大的營運、人事、維護等管理成本經費；另在外部經濟產值方面，經委託專業單位調查推估，每年由宜蘭傳藝園區吸引遊客所創造的宜蘭縣內經濟產值約為 20 億元。
- (三)財政經濟：民間機構依據委託經營契約規範經營管理傳藝園區，每年度收取新臺幣 500 萬元定額權利金，以及營業收入

之 1% 的經營權利金，截至 104 年 7 月底累計為國庫帶來約 10,052 萬元權利金與約 1.4 億元之各類中央與地方稅收，以及節省公部門園區固定資產投資 1.6 億元，民間機構每年營業成本及費用約 4 億元。

(四)傳統藝術傳承推廣：民間機構除每年於傳藝中心園區舉辦超過 1,000 場次傳統藝術展演活動外，同時結合地方政府共同舉辦宜蘭當地節慶活動，提振宜蘭文化觀光產業；此外，民間機構亦積極推廣傳統藝術鄉土教學，期將傳統藝術向下紮根，自 93 年 10 月運用公部門行政系統協助推廣鄉土教學，辦理中小學生戶外教學參訪活動，截至 104 年 11 月底累計中小學生師生參訪人次已超過 86 萬人次。

(五)社會回饋：每年約提供 450 人次就業機會，並聘僱九成以上宜蘭在地就業人士；此外結合地方政府共同舉辦宜蘭當地節慶活動，提振宜蘭文化觀光產業。

(六)滿意度調查：自 94 年以來，每年受訪遊客整體滿意度都有近八成遊客表達滿意，以及高達八成至九成的重遊與向親友推薦意願，其中 103 年滿意度調查，有 95.5% 受訪遊客願意重遊，92.8% 受訪遊客表示願向親友推薦，94.2% 遊客對園區整體設施規劃及服務予以肯定。

七、遭遇困難與解決之道

(一)民間機構認知仍有差距：受託經營單位對於契約承諾之經營管理執行事項與發展「生態文化園區」之理念及傳藝師在園區創作等核心價值與主軸形象等尚有差距，致營運情形與營運願景尚有些許落差，並偶遭民眾反應過於商業化等情事，設施營運與維護狀況及組織管理等均有改善的空間。

(二)本中心為協助委外經營單位，除平時營運督導注意園區營運事宜外，亦不斷利用機會邀集專家學者提供建言指導，希望

朝優質的文化園區逐步改善，並委託專業中立單位協助辦理客觀之履約管理（如財務查核及滿意度調查等）與建議改善等事項，期盼民間機構排除主辦單位對立之觀念，建立溝通管道。

八、結語

傳藝中心運用園區豐沛的文化觀光資源、多元的室內外表演劇場，以及與觀眾面對面的舞台歷練經驗，發展成為傳統劇藝研發平台，從中扶植民間劇團共享資源；藉由動態的表演藝術及靜態的視覺藝術蒐集展示及人才培育，落實技藝傳承；亦透過演出、講座、互動教學、工作坊等形式，於校園及社區中廣佈藝術教育種子，擴展聆賞人口，開啟藝術學習。

未來，傳藝中心為重新凝聚傳統藝術的能量，將以更高的視野，規劃結合 105 年正式啟用的臺灣戲曲中心，串聯高雄的豫劇園區，透過跨域發展，整合人才培育、智財創價、文創產業、文化深度旅遊等相關資源，活化資產締造品牌價值，塑造成為深度體驗臺灣特色文化之最佳文創據點。

教育部國立海洋生物博物館

一、設施現況

國立海洋生物博物館（以下簡稱海生館）位於屏東縣車城鄉墾丁國家公園範圍內，全區規劃面積合計為 96.81 公頃(含龜山)，其中博物館區規劃興建 35.81 公頃，週邊綠地與服務設施區（如停車場、遊客服務中心）則佔地 60 餘公頃。建築配置區分為：博物館展示區（台灣水域館、珊瑚王國館、世界水域館三大主題展示館及遊客服務中心）、行政與研究中心(水族實驗中心、第一研究中心、第二研究中心)及服勤設施等數個主要建築區。其中，較具商業性質及服務性較高的部份(包括遊客服務、解說導覽、禮品販售等)均以委外經營之方式，自 89 年 7 月 4 日起交由民間公司提供服務，其經營範圍包括台灣水域館、珊瑚王國館、世界水域館及停車場、遊客服務中心等項目。經營期間為民國 89 年 7 月 4 日起至 113 年 12 月 31 日止，共計 24.5 年。

二、規劃緣起

民國 80 年 6 月「國立海洋生物博物館籌備處」於高雄市成立，89 年 2 月第 1 期新建工程完工，適逢國家財政在客觀環境下已日漸緊縮，使公部門看清楚未來的情勢不利於推動第 2 期工程-世界水域館等設施的興建，開始思考引進民間廠商的能量與資源，不再過度仰賴政府。於是自 88 年下半年起開始進行委外經營管理之規劃，海生館剛開始規劃解決方案以「策略聯盟」為出發，即將服務性且需較多人力資源的業務交給服務業廠商，吸引如五星級飯店等級的民間廠商外包經營，研擬方案提報教育部後，礙於當時尚無國家級博物館委由民間廠商經營之前例可循，後因行政院推動「引入民間資源，加入公共建設」政策，嗣 88 年 7 月 17 日行政院蕭院長巡視海生館，海生館自

動請纓，蕭院長因此指示海生館推動辦理 OT 及 BOT 方案，以引進民間資源協助海生館後續發展。此決策讓後來的開發廠商○○○公司得依合約辦理興建世界水域館，並依原規劃進度於民國 95 年完工與開館，成為我國辦理 BOT 案中，由廠商建設完成並移轉所有權予政府機關之首件案例，再加上先前由官方興建之第 1 期設施之 OT，形成完整之「國立海洋生物博物館開發及委託經營案」。

三、適用相關法令依據

因規劃當時尚無「促進民間參與公共建設法」之法律依據，因此引用「獎勵民間參與交通建設條例」獎勵民間投資方案之精神辦理招商，行政院並特別指示行政院公共工程委員會會同教育部召集跨部會協調會議，教育部 88 年 9 月 13 日以台(88)社(三)字第 88109971 號函公布實施「國立海洋生物博物館籌備處辦理海洋生物博物館暨服務設施民間參與經營管理及投資建設作業要點」，並經行政院 89 年 1 月 16 日台 89 教字第 00405 號函同意備查「民間參與國立海洋生物博物館暨服務設施經營管理建設開發案」之事業計畫書，以專案通過國立海洋生物博物館的 OT、BOT 招商案。

本案後依政府採購法第 99 條之規定，以政府採購法第 22 條限制性招標公開評選之程序與方式，擇定最優申請人，並辦理議價作業。

四、辦理委外步驟

海生館起初研議辦理 BOT 時，特別成立專案小組，考量未來和民間廠商可能長達 25 年的合作關係，首先在招商辦法裡規定民間廠商須成立專責辦理「海生館水族館部之特許公司」，以公司的組織和規則運作，在雙方的權利和義務上，公部門掌握大原則、大方向以及主要精神，並給予民間廠商較大空間，追

求共同的成長。但民間企業並不看好海生館經營的前景，起初有○○公司等5、6家大型企業，在海生館舉辦招商說明會後，主動與籌備處接洽，然而亞洲金融風暴的襲擊，經濟環境突來的變化，不少企業資金緊縮，最後參加招標的民間廠商只剩1家○○○公司。有鑑於海生館一、二館的建造，同是由中型○○營造公司完成，其工作態度和施工品質都很優異，使海生館相信廠商之經營態度更重於公司規模大小，且中小型公司制度單純，行事果斷，在此背景下，○○○公司取得經營權，並成立特許公司「○○○企業股份有限公司」，該公司因接受政府委託經營海生館的任務得以存在，附屬在海生館水族館部，與海生館其他行政部門平行，接受公部門的督導。

海生館辦理委外之步驟如下：

88年10月1日	簽訂顧問服務合約(○○顧問工程司)
88年10月18日	召開招商說明會(台北、高雄)
88年11月4日	召開評選委員會，決議評選項目及權重，並成立評選工作小組
88年11月16日	先期計畫書、招標文件經行政院跨部會推動小組審議通過
88年11月30日	公告招標<含招標文件及合約草案>
89年2月9日	開始收受投標廠商所遞送之投標文件
89年2月10日	組成評選工作小組，開始辦理甄選工作
89年2月16日	辦理投資計畫書之澄清說明
89年2月18日	投標廠商完成投資計畫書澄清說明，並要

	求承護及切結
89年2月19~22日	工作小組製作簡報資料，並撰寫評報告書
89年2月23日	召開評選委員會，評選出最優投標廠商〈○○○公司〉
89年3月3~29日	甲、乙雙方議約作業〈前後共計8次〉
89年3月29日	甲、乙雙方合約備忘錄及草約簽訂
89年3月30日	合約樣稿陳送教育部備查
89年5月11日	海生館赴教育部報告合約相關議題及說明
89年7月4日	甲、乙雙方簽約，海生館正式由○○公司經營並辦理後續興建事宜

五、委外後履約管理及監督查核情形

海生館建館之核心目的一教育，必須被清楚且嚴謹的確實執行，為確保建館宗旨之執行、觀眾權益之維護與參觀品質之提升，館方對展場內水族飼養、設施維護、展示方式、賣場管理、工程施作，財務稽核、合約與協調諸項大要，責成生物馴養組、展示組、科學教育組、工務組、會計室負責，分別檢視與督導委外廠商是否依合約達成各項目標，了解其管理貫徹程度，並於館務會議或公文督導中，要求委外經營廠商海景公司，每月依預定計劃呈報，俾利館方審視與修正。

(一)海生館公部門內部分工：公共服務和行銷企劃由科學教育組(以下簡稱科教組)負責，水族缸內魚類養殖和相關檢測則由展示組及生物馴養組負責，工程管線的部份由工務組

督導，財務由主計室查核，其中與受託廠商互動最密切者為科教組。

(二)財務管理：

1. 要求○○公司設立專戶，並規定動用 2 百萬以上的資金必須向公部門報備方能使用。
2. 因門票佔收入之 7 成且關係著權利金設算，於是票務系統之建置皆由公部門主導，確實做到財務透明化，以維公共利益之正確性。

(三)履約管理及監督查核機制：

1. 強調「輔導而不監督」：經營前半年由館方給予專業的協助避免任何不必要的錯誤，因此館方建立一套臺灣首創的養魚 ISO9001 的制度，將龐大的飼養流程順利交接，既有效益又方便管理。
2. 受託廠商舉辦活動或增加營業項目及內容，必須先告知科教組，並接受內容審核：早期作法是由科教組每日派員巡視，要求廠商填寫稽查表，以查核環境衛生、櫃檯服務，嗣後改為每月抽查與評分(例如以電話查詢服務檯人員接電話的態度)，再統計抽查次數與合格次數，並於館務會議中報告與檢討。
3. 依約管理，依法辦事：針對廠商之任何缺失皆直接舉證，清楚說明，決不作籠統的要求，亦不再以「包容錯誤」態度待之，要求廠商確實而有效的改進，並須先確實履行前一項申請事項，館方才進行下一件申請事項之審查。

六、委外實際效益

國立海洋生物博物館開發及委託經營案，估算預計 25 年可為政府省下百億元(新臺幣，下同)的經費，以 104 年 11 月為例：

- (一)公務部門依預算編列人數 75 人外，其他維持展區常態運作人員 220 人均為○○公司進用之人員，有效節省政府人力資源投入。
- (二)每月水電費約 750 至 800 萬元，由○○公司支付。
- (三)每年政府增加營業稅、房屋稅、地價稅、營利事業所得稅約 3,000 萬元（如為政府營運皆免稅）。
- (四)○○公司亦已完成新建第 2 期工程之目標（包含第三館-世界水域館及週邊服務設施）並登記於中華民國政府名下，第 2 期工程總投資價值不低於 29.78 億元。

另外再加上委託經營前 5 年，每年已收權利金 5,000 萬，自第 6 年起每年增加為 1-2 億元或按年營業額 8.5%收取繳入國庫(98~106 年之權利金因仲裁案而有所改變)。確實在財源緊縮下，已達到原預設新建三館之目標及維持相當程度之整體營運品質。公部門並因此能將主力放在研究、教育及典藏方面，目前珊瑚養殖復育已達全球首屈一指，而近期由美國新英格蘭水族館之通知，海生館科研論文於全球水族館領域排名第一，經比對相關數據後確認無誤，以國家排名來看，排名全球第二，僅落後美國，這亦是將節省下之資源投入研發後所獲成果。

七、遭遇困難與解決之道

(一)遭遇困難

1. 獲利導向的企業目標。
2. 民間機構專業素養不足，難以確保品質。
3. 民間員工歸屬感不足，人員流動率大。
4. 民間機構較無先期預防措施。
5. 凡事講求成本，設備不願汰換更新。
6. 公部門和私部門的分際與定位難以區分。
7. 地方回饋無法滿足民眾需求造成抗爭。

(二)解決之道

1. 有效分配風險。
2. 擬訂契約時，應考量各種可能狀況，力求周延，並考量定期修約的可能。
3. 主辦機關應建立明確之契約管理組織。
4. 公務人員思維模式的改變，與民間機構建立夥伴關係，主動給予民間機構實質協助，圓融處理雙方的關係。
5. 建立有效溝通平台。
6. 尋求外界支援。
7. 契約中訂立罰則。

八、結語

國立海洋生物博物館為臺灣公立博物館委外經營的首例，如此的規劃是希望藉著委外經營讓博物館更活潑，更有效率的服務來館參觀民眾，而公部門可致力於研發及科教，在擲節政府支出的前提下提升政府之核心價值及競爭力。

然而，如何維護公共利益，如何共創社會大眾、海生館及委外廠商三贏的局面，著實考驗著大家的智慧。面對外界的挑戰及公共利益與私有利益的角力，能圓融兼顧才是上上策。

海生館開館至今 15 餘年，仍維持營運榮景，也成功的發揮了研發及科教功能，這得力於政府機關與廠商並肩作戰，風雨同行，歷經無數曲折，突破重重關卡，創造出一條前所未有的路，與民間企業相輔相成，強化博物館的功能，也做到了與社會分享公共利益，深耕海洋教育的內涵。

臺南市夕遊出張所

一、設施現況

原臺灣總督府專賣局臺南支局安平分室位於安平港國家歷史風貌園區，鄰近德記洋行暨安平樹屋、東興洋行、安平古堡等觀光景點，前有鹽神白沙灘公園及歷史水景公園，結合沙灘、水景與古蹟，非常適合不同年齡層的遊客來此休憩。

目前安平分室及其原附屬之儲藏室共兩棟建築，由臺南市政府文化局(以下簡稱本局)委託○○○經營管理。○○○將安平分室重新定名為「夕遊出張所」，取其歷史淵源已久的「鹽」的元素，鹽的日文發音即是“SI0”，再加上其地理位置非常適合觀賞夕陽，是一個適合大家「午後賞夕出遊的場所」。

二、規劃緣起

原臺灣總督府專賣局臺南支局安平分室於民國 92 年 5 月經臺南市政府公告為市定古蹟，於民國 97 年 2 月開始整修，於 99 年 2 月完工。本局為使古蹟活化、再利用，99 年辦理委外經營作業，102 年到期辦理第 2 次委外作業，借助民間資源參與公共事務，引進民間創意，營造台南市特有觀光資源，減輕政府財政負擔，並提供遊客一個舒適且可深入了解地方歷史的遊憩空間。

三、適用相關法令依據

文化資產保存法暨施行細則、政府採購法及相關子法

(一)文化資產保存法第 18 條：古蹟由所有人、使用人或管理人管理維護。公有古蹟必要時得委任、委辦其所屬機關(構)或委託其他機關(構)、登記有案之團體或個人維護管理。私有古蹟依前項規定辦理時，應經主管機關審查後為之。公有古蹟及其所定著之土地，除政府機關(構)使用者外，得由主管機關辦理撥用。

(二)文化資產保存法第 20 條：

古蹟之管理維護，係指下列項目：

1. 日常保養及定期維護。
2. 使用或再利用經營管理。
3. 防盜、防災、保險。
4. 緊急應變計畫之擬定。
5. 其他管理維護事項。古蹟於指定後，所有人、使用人或管理人應擬定管理維護計畫，並報主管機關備查。古蹟所有人、使用人或管理人擬定管理維護計畫有困難時，主管機關應主動協助擬定。第一項管理維護辦法，由中央主管機關定之。

(三)依政府採購法第 22 條第 1 項第 9 款：「機關辦理公告金額以上之採購，符合下列情形之一者，得採限制性招標：……九、委託專業服務、技術服務或資訊服務，經公開客觀評選為優勝者」。

四、辦理委外步驟

- (一)擬訂工作期程。
- (二)成立工作小組。
- (三)研擬委外經營計畫：包括廠商應給付之工作事項，委託經營權限、委託期間、委託管理之方式及要求。
- (四)撰寫招標文件
- (五)公告招標：採購法第 22 條第 1 項第 9 款委託專業服務。
- (六)邀請評選委員
- (七)通知得標廠商召開評選會議：前項廠商經出席評審委員評分，其平均得分達 75 分且半數（含）以上評審委員評分達 75 分者，經簽報機關首長或其授權人員核定後，始得列為優勝廠商，並為議價之對象。
- (八)議價：評審結果第一名之優勝廠商取得優先議價權利。

(九)簽約。

五、委外後之履約管理及監督查核情形

(一)不定期實地檢視與協助辦理相關事宜。

(二)成立委外考核委員會，每年辦理經營管理督導及考核會議各乙次。

六、成本效益分析

(一)量化效益：

1. 每年節省人力：1 人

2. 每年節省經費：人事費 28 萬元、維護費 20 萬及水電費、保險、保全費 12 萬元，合計 60 萬元。

3. 每年增加收入：權利金每年 120 萬元。

(二)質化效益：

1. 引進民間經營活力，增進營運效益，強化歷史文化內涵，以提供優質的遊憩品質。

2. 創造觀光效益，引進民間多元化創意經營，營造臺南市在地文化產業與特有的觀光資源。

3. 活化、再利用古蹟，將見證了日治時期台灣製鹽產業歷史的場所，轉型為鹽之文創產業的基地。

七、遭遇困難與解決之道

(一)問題：委外案以簽訂委託合約方式運作，契約期滿後經營團隊易手，經營管理經驗不易累積、館所風格不易延續及統一。

(二)解決方法：在辦理相關委外案件時可將經營管理期限延長或訂定受委經營管理廠商於經營管理期間表現優異者於合約屆滿時可優先取的經營管理權之相關規定，可提高廠商投資意願。

八、結語

文化是一種生活的態度，是一項長遠的事業，文化的養成非

一蹴可成，不論是族群觀光、文藝節慶或古蹟活化，皆已成為各國都市再生的主要力量，各地域無不積極發掘地方特有的產業資源，作為地方觀光經濟發展資源。

「文化」也許真是好生意。若要以直接的產值來看待文化產業，將會完全忽略文化產業對當代整體經濟的重要貢獻。文化產業的產值大多是以間接的方式創造出來，所帶來的周邊觀光經濟效益，才是可觀的。

臺南市的古蹟保存指定及修護工作，這十年來有了很大的進展，除了公部門的政策有明確的方向，主要的因素是保存文化資產，已成為廣大市民的普遍共識，學界也有許多專家學者積極投入，民間更有許多文化團體，發揮監督、遊說及協力的角色。從原臺灣總督府專賣局臺南支局安平分室轉換成為夕遊出張所的案例，更可看出古蹟活化的成果。夕遊出張所不只是一個營業空間，而是延續古蹟與製鹽產業的關係，並將古蹟的歷史介紹給所有來參觀遊客的空間。我們期待文化資產的價值與文化資產的保存觀念，能以自然、生活化的方式推廣出去。

本局辦理委外案以簽訂委託合約方式運作，並於簽訂合約後真正的考驗才開始，除依契約明確規範雙方權利義務關係，政府與民間應以互補互利的合作方式，站在事業伙伴之立場相輔相成，藉由民間資金的投入，一方面減輕財政負擔，解決人力不足困境，並增加民間就業機會，為民間業者帶來商機，且以有效率的方式去經營管理公共設施。另一方面以合約規範負起監督管理與協助之責，落實合作夥伴關係，提升經營效率與服務品質以達雙贏局面。

屏東縣枋山濱海遊憩區

一、設施現況

(一)枋山鄉荊桐腳濱海遊憩區分為一、二期，第一期為枋山鄉荊桐腳段 207(荊桐段 792 地號)及部分 208(不含第二停車場部分，荊桐段 793)地號；第二期為枋山鄉荊桐腳段 210(荊桐段 955)、212(荊桐段 858)、213(荊桐段 859)地號，三塊基地面積共 15783.63 平方公尺土地。

(二)枋山鄉荊桐腳濱海遊憩區包含 6 大區：

1. 椰林步道區。
2. 海馬涼亭景觀區。
3. 服務中心及地標區。
4. 農特產品展售中心及停車廣場區。
5. 游泳池區。
6. 觀光旅店住宿中心區。

二、規劃緣起

枋山鄉因地理狹長，東鄰原民鄉-獅子鄉，西接臺灣海峽，腹地狹小，為全國人口最少的平地鄉，人口數計約 6,000 餘人，總面積約 17 平方公里，位處於恆春半島之上，中央山脈末段，南北長達 30 公里，但東西寬卻僅有 100 公尺左右，且多為海岸峭壁，氣候上則屬熱帶季風氣候。枋山鄉公所面臨公共造產興辦事業棘手之兩大主因，一為用地取得不易，二於產業上多數以一級產業(農漁業)為主，少數為三級產業(服務業)，故長久以來枋山鄉財源支出大於稅收，因此稅收財源多需仰賴上級補助。枋山鄉得天獨厚得豐沛自然景觀與地理位置，因此發展地方特色觀光及資源，經營具有經濟價值之觀光事業，拓展地方自治事業，且能充裕自治財源加速地方經濟建設促進地方繁榮。

民國 79 年由臺灣省政府旅遊局補助配合「均衡地方經濟發

展方案」之「枋山鄉楓港地區遊憩設施建設計畫」完工之設施，因經費有限，缺乏妥善管理而荒廢，民國 91 年再向內政部「鄉鎮創業自立基金」貸款 9,000 萬元繼續整興建。又因土地使用不符規定等因素而導致閒置，經內政部積極輔導活化，向國有財產局辦理有償撥用，將國有公用財產變更為非公用財產，在中央各相關部會協助下，終至民國 96 年 9 月 12 日行政院以來函同意有償撥用供枋山鄉公所使用，終而解決土地問題，嗣後保安林也順利解編。

三、適用相關法令依據

「政府採購法」、「機關委託專業服務廠商評選及計費辦法」及「枋山鄉荊桐腳濱海遊憩區委託經營營運績效評估管理辦法」等政府採購相關法令。

四、辦理委外步驟

(一)前置作業尋求適法性

1. 向國有財產局辦理有償撥用，由國有公用財產變更為非公用財產，經中央各相關部會協助，終至民國 96 年 9 月 12 日行政院以函同意有償撥用供枋山鄉公所使用，方得解決土地問題。
2. 向內政部貸款 9,000 萬元興建之旅館，因使用執照申請不合土地分區使用之規定，乃改以農產品展示中心申請使用執照，以「農產品展售中心」方式委外經營。終在民國 96 年 2 月 8 日由行政院農業委員會以農林務字函文公告解除本區段地號潮害防備保安林。經內政部、相關部會之輔導及協助，多年方能克服土地、建物及保安林等相關棘手問題。

(二)辦理委外招標事宜：

1. 枋山鄉公所於民國 96 年 12 月 3 日函請屏東縣政府准以

本案採最有利標，屏東縣政府於民國 96 年 12 月 17 日函復同意本案採最有利標決標，並以「委外經營租任期限 15 年」備查。

2. 枋山鄉公所於民國 96 年 12 月 20 日召開委外經營招商說明會，民國 97 年 1 月 15 日召開評審委員會，討論「枋山鄉荊桐腳濱海遊憩區委託經營招商作業評選辦法」。97 年 4 月 7 日研提「委外經營完成期限」暨「委託經營招商作業評選辦法」之議案送至代表會審議通過，以利續辦上網公告招標事宜。
3. 於民國 97 年 6 月 13 日第 1 次上網公告招標，無廠商投標流標；民國 97 年 7 月 16 日第 2 次上網公告招標，亦無廠商投標流標。民國 97 年 7 月 17 日召開枋山鄉公所公共造產委員會會議，討論委託經營之相關文件修正事宜。民國 97 年 8 月 22 日上網第 3 次公告招標，亦無廠商投標流標。民國 97 年 10 月 2 日第 2 次召開公共造產委員會會議，再討論委託經營之相關文件修正事宜。民國 97 年 11 月 19 日上網第 4 次公告招標，僅有 1 家廠商投標，因未達政府採購法第 48 規定，以流標辦理。後於民國 97 年 12 月 30 日上午召開公共造產委員會，會議結論：委員一致通過依原案內容辦理第 2 階段上網公告招標事宜。
4. 因多次招標均流標，枋山鄉公所於民國 98 年 2 月 9 日召開「荊桐腳濱海遊憩區委外經營案」研商會議，聽取各家廠商之意見，及邀請中央主管機關出席與會惠予提出建議以供參酌。後再召開公共造產委員會討論年限問題（是否延長至 20 年），決議通過便提案至鄉民代表會審議，審議通過再送至屏東縣政府核准。

5. 經屏東縣政府核准後，於民國 99 年 5 月 10 日辦理第 4 次上網公開招標，計有 3 家廠商投標，於民國 99 年 5 月 31 日進行廠商評選，得標廠商為「○○○公司」，民國 99 年 6 月 17 日辦理議、決標，民國 99 年 7 月 15 日辦理簽約事宜。第 1 期委外經營作業完成。

五、委外後之履約管理及監督查核情形

依據「枋山鄉荊桐腳濱海遊憩區委託經營營運績效評估管理辦法」管理及監督查核：

- (一) 自簽定整(興)建營運契約之日起，每年度辦理營運績效評估乙次，由枋山鄉公所公共造產委員會依據營運績效評估管理辦法考核。

(二) 營運績效評估方法

1. 為辦理本計畫之營運績效評估成立評估委員會，設置委員 5 人至 10 人，評估委員由枋山鄉公所推舉相關政府單位代表、學者專家或地方公正人士組成，並採一年一聘方式。
2. 由枋山鄉公所委請營運績效評估委員會委員進行本計畫營運績效評估，每年依評鑑結果作出督促改善及獎懲之決議。
3. 營運績效評估資料來源與調查
 - (1) 枋山鄉公所進行營運績效評估作業時，廠商應提供之必要資料。
 - (2) 枋山鄉公所或相關主管機關例行監督及督導之紀錄，及民眾透過各種管道主動反應服務優良或缺失之案件。
 - (3) 各委員為進行本計畫績效評鑑所自行調查或實地勘驗取得之資料。

(4)各委員認有調查或實地勘驗之必要而實施調查或勘驗時，廠商應充分配合。

(5)廠商應於評估委員會召開時提出簡報，並答覆各委員之詢問。如各委員認要求查閱廠商所提送相關資料及文件之原始紀錄，廠商應充分配合。

4. 營運績效評估結果由枋山鄉公所以書面通知廠商。

(三) 營運績效評估程序

每年第 2 季結束前由枋山鄉公所進行評鑑，第 3 季結束前公布初評結果並將缺失項目通知廠商改善，第 4 季結束前公布複評結果並提送評估委員會作出決議。

(四) 營運績效評估項目

1. 重點包括計畫之執行情形、相關契約規定之履行情形、相關設施或設備之維修改善情形及消費者之滿意度等項目。
2. 各項目評估準則及權重分配詳如下表所示。各評估項目將由評估委員賦予 0 至 100 分之評分，評分乘上權重，所得權分總和以 100 分計。
3. 枋山鄉公所如擬調整評估項目或權重者，應於當年度第 1 季結束前，以書面告知廠商各項營運績效評估項目及權重。

(五) 營運績效評估標準：

營運績效評估標準計分五級：A 級：90-100 分；B 級：80-89 分；C 級：70-79 分；D 級：60-69 分；E 級：59 分(含)以下。

【營運績效評估標準及權重分配表】			
項次	項目	權重	標準
1	顧客	30%	1. 遊客滿意度

	構面		2. 遊客投訴 3. 遊客數量
2	實質構面	40%	1. 營運管理及意外處理流程 2. 公私關係及地方回饋 3. 設施定期與不定期維護情形 4. 整建、興建、營運符合相關法令要求
3	財務構面	30%	1. 權利金繳付準時且確實 2. 各項收費合理性 3. 營運收支情況 4. 財務比率分析
	合計	100 %	

六、委外實際效益

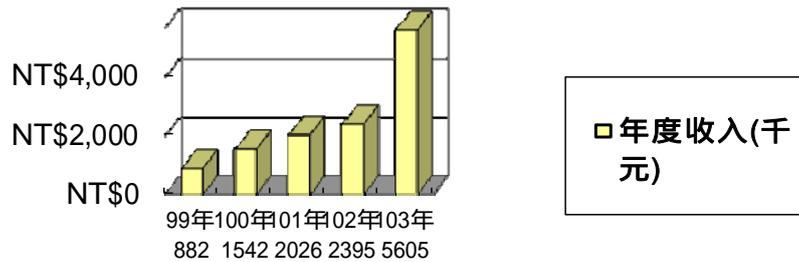
本基地之荒廢乃因經費問題，對於活化方式經評估採取委託經營，惟辦理招標初期因基地面積過大，且建物老舊不堪，多數廠商認為投入初期整建成本過高為由，致招商流標達 6 次之多，後採行政院公共工程委員會之建議採分區辦理招標，其將分為兩大區塊各別標租。

(一)一期:辦理委託經營，自 99 年 6 月 17 日由○○○公司得標，於 100 年 1 月底完成第一期活化開設統一超商及周邊店舖招租，超商營運績效良好，農特產品展示商店跟觀山看海咖啡店舖亦穩定營業中，本區統計 103 年來客數達 220 萬人次，結合山海景觀及免費停車場提供，假日期間停車場一位難求的盛況，不僅扭轉了「蚊子館」之印象，更為本區贏得 102 年行政院公共工程委員會提報為「活化成功之案例」之楷模，企盼 105 年營運績效將可再創新高。

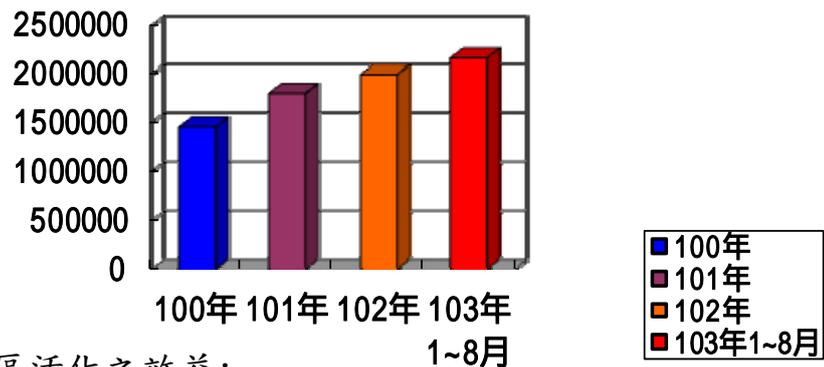
(二)二期:辦理委託經營，100 年 9 月 9 日由○○○公司得標，

103年新經營團隊○○○公司接手經營，擬經營沙灘景觀旅店及販售咖啡餐飲。配合旅店獨特之海灘景觀、游泳池、觀景台、咖啡簡餐之提供，將可創造南島恆春沙灘飯店以外之新遊憩選擇，本遊憩區更於104年獲得內政部103年度公共造產工作南區平地鄉(鎮、市)評比第3名之優良成績。

本區之歷年營運績效如下圖表：



遊憩區一期102年9月~103年8月來客數



(三)總觀本區活化之效益：

1. 經濟及財務效益，增加鄉庫收入。
2. 社會效益(含公益)，提昇就業機會--廠商僱用員工數須達鄉內人力40%。
3. 公共建設目的之達成，建設枋山鄉觀光設施--運用民間經營專長，發展維護公共設施。

七、遭遇問題與解決之道

(一)閒置原因

1. 土地問題：本土地所有權原為財政部國有財產局，為辦理「屏東縣枋山鄉楓港地區、農村地區遊憩設施暨農地利用計畫」案，故向國有財產局辦理無償撥用，然卻向

內政部「鄉鎮創業自主基金」申貸 9,000 萬元，以公共造產名義經營，完全違反原撥用目的，致閒置無法營運。

2. 建物問題：81 年所提送之原始興辦事業計畫本案該土地係屬一般農業區特定目的事業用地，不得興建旅館，卻以旅館興建完成，但與當前時空環境已有大幅改變。致使目前為止無法取得旅館使用執照，改以農產品展示中心取得使用執照，亦因為農產品展示中心加上土地為無償撥用不得有營運行為，故為閒置原因之一。
3. 保安林問題：因本區段原係屬防潮害保安林區域，不得違反保安林相關規定，故無法自行委外經營，致使基地建物持續閒置。
4. 解決委外招商問題：因本區建物嚴重損壞並遭風浪侵襲，多數建物已不堪使用，或需花費巨額成本方可整修建物，故招商委外經營門可羅雀，民間業者意願不高。

(二)推動活化過程及措施

1. 解決土地問題：本案必須向國有財產局辦理有償撥用，由國有公用財產變更為非公用財產，經中央各相關部會協助，終至 96 年 9 月 12 日行政院以院授財產接字第 0960025323 號函同意有償撥用供本所使用，方得解決土地問題。
2. 解決建物問題：經向內政部貸款 9,000 萬元興建之旅館，因使用執照申請不合土地地目之規定，故仍以農產品展示中心通過使用執照之申請。原本欲便於委外經營改以「一般旅館」經營，然因法令限制，故仍決定以「農產品展售中心」委外經營。
3. 解決保安林問題：經中央各相關部會及屏東縣政府之協助，多次協商及開會評估是否確有必要劃定本區為保安

林地帶，終在 96 年 2 月 8 日由行政院農業委員會以農林務字第 0961602734 號函公告解除本區段地 2442 號潮害防備保安林。

4. 解決委外招商之困境:有賴中央各相關部會及屏東縣政府之輔導及協助，幾經多年方能克服土地、建物及保安林等相關棘手問題，著手進行委外招商作業，雖有建物嚴重損壞並遭風浪侵襲，多數建物已不堪使用，或需花費巨額成本方可整修建物，故招商委外經營門可羅雀，每每流標之情形。終至行政院公共工程委員會陳副主委振川率領各相關單位主管蒞鄉實地勘查並召開解決對策會議時，陳副主委指示採行分期委外方式發包後，枋山鄉公所即於 98 年 10 月 13 日、98 年 11 月 19 日、98 年 12 月 22 日公告上網招標，然因皆無廠商投標而流標，雖經多次流標，枋山鄉公所亦不屈不撓堅持辦理第 4 次招標，終於 99 年 6 月 17 日第 4 次招標成功，並於 100 年 1 月底完成第 1 期活化（全區共分 2 期）。

第一期雖已活化，但本區最重要之區段，亦為向內政部貸款 9,000 萬興建之農產品展示中心、游泳池等設施仍是超大蚊子館，即著手規劃並發包第 2 期之委外經營案，並於 100 年 9 月 6 日發包成功，且廠商目前正極力進行整修中，期早日達成營運目的。

八、結語

配合本遊憩區之委託經營成功之經驗，枋山鄉公所與廠商間所訂委託經營契約，包含承租基地之各項設施管理維護之責，枋山鄉公所亦配合辦理定期、不定期督導查察之工作，相關雙方之權利義務均載明於合約中，期能使本遊憩區之活化經營現況可持續長久維持。

臺中市大里區立新幼兒園

一、設施現況

立新幼兒園(以下簡稱本園)座落於臺中市大里區新甲段 1 號地號、建物登記為新甲段 841 建號，土地所有權人為臺中市，土地管理者為臺中市政府警察局霧峰分局，建物管理者為臺中市立大里托兒所(於 101 年 11 月由托兒所改制為幼兒園)，為一 2 層鋼筋混泥土造建物，總面積 460.10 平方公尺，房舍主要用途為托兒所，於 96 年 5 月 31 日取得建物使用執照，自 96 年 9 月 16 日起委外經營，契約已於 101 年 9 月 15 日結束；101 年 7 月辦理招租，契約期間為 101 年 9 月 16 日至 106 年 9 月 15 日止。

二、規劃緣起

因地方反映設立公托之需求，並經前臺中縣大里市民代表會第 15 屆第 7 次臨時會決議，建請前臺中縣大里市公所籌措經費興建十九甲公立托兒所，公所鑑於照顧弱勢家庭乃落實托育政策之本，遂於 92 年提送設立計畫書送前臺中縣政府，並經主管單位前臺中縣政府社會局同意興建托兒所。但由於大里市立托兒所編制人員不足，無法由公所開班經營，故訂定推動委外經營計畫，減少公部門人事費用、日常維護費用之支出，回應民眾之需求，達到雙贏之目的。

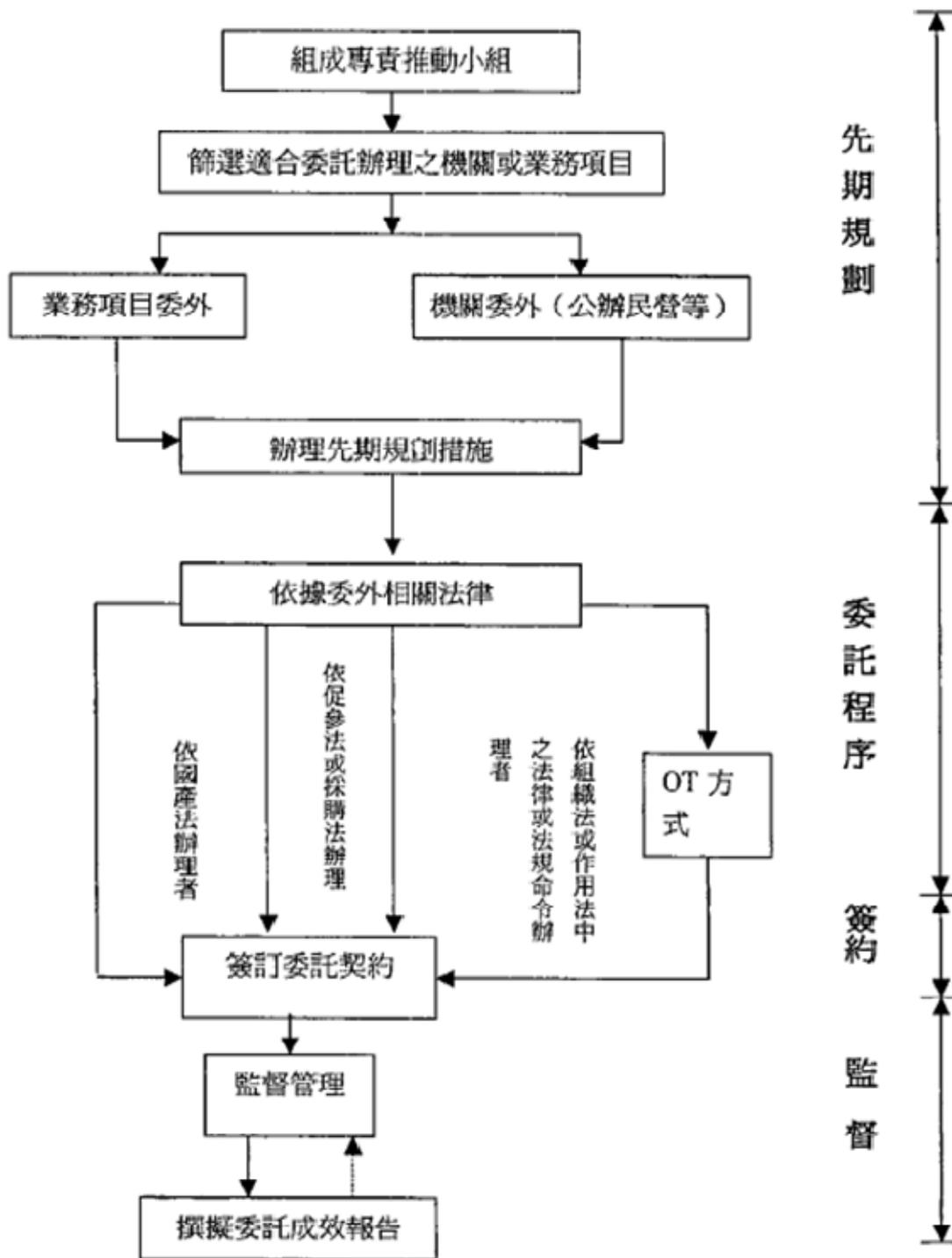
三、適用相關法令依據

本委外經營計畫，參考行政院及所屬各機關推動業務委託民間辦理實施要點、兒童及少年福利法、政府採購法相關條文，透過以臺中市市有不動產標租作業要點辦理委外經營招租作業，將房舍使用權交予承租人於契約期限內使用、管理、維護，使用限制為以經營法定幼兒園為限，承租人需配合法令申請設立合法私立園所，其管理及運作，需受臺中市政府教育局之監

督。

四、辦理委外步驟

(一)本園在隸屬大里市公所時推動委外案之程序，參照公共工程委員會相關規定及標準作業流程暨採購法辦理。(如圖：委外作業流程簡圖，資料來源：行政院公共工程委員會)



(二)依據上圖本園依序之作為如下

1. 土地取得：

- (1)依據大里市民代表會第 15 屆第 7 次臨時會議決議案「建請市公所於新甲段區段徵收土地公兒一籌措經費興建十九甲公立托兒所」。
- (2)提出申請：92 年 5 月 9 日函送「設立計畫書」，請縣政府同意與十九甲派出所共同規劃方式使用公兒一土地。
- (3)同意使用：92 年 12 月 23 日府社幼字第 0920343195 號函同意辦理。

2. 籌措興建經費：

- (1)1 期工程：93 年編列總經費 800 萬元（含規劃設計、監造費、工程費、空污費、工程管理費）。
- (2)2 期工程：95 年編列 240 萬元（含內部裝修、電梯、廚房設備等）。

3. 宣導：

- (1)於代表會施政報告暨工作報告分別說明計畫與辦理程序。
- (2)召開新仁里暨立仁里之里民大會宣導，以公辦民營方式辦理托兒所，聽取地方意見，並嘉惠當地居民。

4. 訂立契約標準：辦理本項業務，除遵守有關法令規定外，與受託者訂定適當契約及相關文件，並載明雙方權利義務及其他重要事項；必要時並約定違反義務之責任。

5. 監督管理：對於受託辦理業務，於契約規定，得對受託者經營情形進行瞭解，並實施定期或不定期之監督考核，以確保受託者能確實履約，並妥適對民眾提供服務。

6. 管制考核：為期瞭解業務委託民間辦理情形，由公所主任秘書、財政課課長、主計室主任、政風室主任、托兒所組長及專家、學者組成本所評鑑專案小組實施評鑑。（契約明定受託人於受託期間，應依兒童福利法規及內政業務財團法人監督準則相關法令規定，接受有關機關及本所之監督、輔導、考核與評鑑，並作為是否繼續委託之參考。）

(1) 經評鑑結果不善者，委託機關應得通知限期改善，受託人並應如期改善完成，逾期末改善者，得終止契約。

(2) 公所得定期辦理評鑑，並得定期派員抽查受託人之工作成果、計畫執行情形及處理服務對象申訴之情形等事項，受託人應予配合。

(三) 啟用：

1. 96年5月31日取得使用執照。

2. 96年9月16日委外辦理。

五、委外後之履約管理及監督查核情形

(一) 立案及營運之管理

1. 租賃物限作經營法定幼兒園使用，不得作違反法令或約定用途之使用。

2. 承租人應於經營管理權移轉生效日起1個月依本契約有關規定繕打經營管理計畫書乙份，於正式營業前送交出租機關，作為業務查察之參考。

3. 依據兒童教育及照顧法向主管機關申請設立許可，辦理立案登記。

4. 承租人應依據兒童教育及照顧法聘用合格之專業人員，以專責推展辦理所定之服務項目、服務對象。

5. 承租人對外收費項目及標準應自給自足，以不超過教育

部收費標準為原則。其核定或調整，應報經臺中市政府主管機關核准。

6. 承租人依上述項目辦理立案相關之規定，為準私立園所，其營運及管理受臺中市政府教育局之監督。

(二)契約之管理

承租人有下列情事之一者，經出租機關通知限期改善，逾期不改善時，出租機關得終止或解除契約沒收保證金並得請求損害賠償。

1. 服務內容與契約書約定不符合。
2. 經營不善經上級主管機關撤銷立案者。
3. 未依核定計畫及補助項目執行或績效不佳者。
4. 擅自拒絕或篩選上級主管機關轉介之個案或將受委託之業務全部或部份移轉，或以其他名義交與第三人辦理，或將建築物、設施、設備全部或部分移轉、出借、出租或以其他方式讓與第三人使用。
5. 擅自利用本委託案之建築物、設施、設備辦理契約約定服務項目以外之業務者。
6. 委託辦理期間私自以本委託案之名義，從事對外募捐之行為。
7. 規避、妨礙、拖延或拒絕出租機關查核，或對業務、財務為不實之陳報者。
8. 擅自超收或另立名目收取費用者。
9. 違反專業倫理致侵害服務對象之權益者。
10. 違反兒童教育及照顧法有關法令之規定者。
11. 所屬員工違反「臺中縣政府性騷擾事件處理要點」之規定，經評議成立者。
12. 其他違反契約之約定，情節重大者。

- (三) 承租人依契約所提供之服務，除依臺中市政府主管機關核定之收費項目及標準外，非經臺中市政府主管機關同意，不得另立名目加收任何費用。有關經費之收支，承租人應按一般會計公認原則及稅法規定，開立專戶專款專用，並接出租機關之查核，不得拒絕。出租機關於必要時並得影印會計表冊、帳簿或其他有關資料。承租人財務經會計師簽證證明者，其審計委任書應約定「政府審計人員得調閱其與委任或補助計畫有關之查核工作底稿，並得諮詢之。」
- (四) 承租人於受託期間所用之經費如係政府機關補助者，應依政府機關會計程序有關規定，按時辦理核銷手續。
- (五) 承租人於租期期滿前有意續約者，應於契約期滿前 180 日通知出租機關開始辦理優先承租權續約評鑑作業，惟於提送優先承租權續約評鑑申請計畫前半年平均收托率未達 70% 者，及評鑑績效平均未達 70 分【含】以上者，取消優先承租權。
- (六) 租約為定期租賃契約，租期屆滿時，租賃關係即行消滅，出租機關不另通知。租期屆滿出租機關重新辦理標租時，承租人得以決標之月租金額優先承租。
- (七) 契約解除、終止或契約期限屆滿不再續約時
1. 承租人應於 10 日內將建築物、設施、設備與已撥付而未經核銷之經費及委託服務個案資料檔案含電子檔案如數返還出租機關；如有損毀、滅失或變更時，應負修繕、賠償或回復原狀之責，並除另有約定外，不得向出租機關要求任何補償或提出異議；承租人如不交還，應逕受強制執行並沒入履約保證金。
 2. 承租人遺留之物品，經出租機關通知到達後 10 日內未搬遷，或因地址不明無法通知者，視同廢棄物，由出租

機關逕行處理，費用由履約保證金中扣除，承租人不得提出異議。

3. 承租人因政府補助購置之設施、設備，均應隨同出租機關提供之建築物、設施、設備及補助款未使用盈餘交還出租機關，並應於 10 日內完成點交。
4. 承租人未依約定將建築物及設施、設備如數返還出租機關，經出租機關聲請假處分或假執行者，承租人同意得免供擔保。

(八)因租約之履行而涉訟時，以臺灣臺中地方法院為第一審管轄法院。

六、委外實際效益

自 96 年開始第 1 次委外經營，續於 101 年辦理第 2 次委外，10 年間預估之實際效益如下

(一)節省成本：

1. 人事成本：3,600 萬元 (10 人×3 萬×12 月/10 年)。
2. 設備維護成本：100 萬元 (10 萬×10 年)。
3. 基本辦公消耗性成本：50 萬元 (5 萬×10 年)。

(二)收益：本案僅含定額權利金。承租人於簽約後 30 天內繳交 5 年全額權利金。

1. 96 年 9 月 16 日至 101 年 9 月 15 日計收權利金新臺幣 361 萬元。
2. 101 年 9 月 16 日至 106 年 9 月 15 日計收權利金新臺幣 107 萬元。

(三)效益創造：

1. 照顧弱勢家庭：本委外經營係希望藉由外部的私部門協助落實托育政策，故在契約中明定服務內容及服務對象的法定業務、項目、範圍、原則：

(1)服務內容

- A. 提供幼兒園所需之教保、衛生保健及社會工作之綜合性活動。
- B. 提供父母及家庭服務方案。
- C. 每年至少辦理 2 次發展遲緩兒童初步篩檢工作。
- D. 每年至少辦理 1 次社區親職講座。
- E. 配合臺中市政府推展各項社會福利措施。

(2)服務對象

- A. 招收幼兒以設籍本市為優先。
 - B. 優先招收不利條件幼兒，包含經臺中市政府社會局轉介輔導之危機家庭或機構安置之幼兒、身心障礙幼兒、低收入戶、中低收入戶、原住民、特殊境遇家庭，父母一方為身心障礙、父母一方為本國籍另一方大陸籍或外國籍。
 - C. 協助幼兒父母或法定代理人申請政府機關之補助。
2. 訂定受託辦理業務之民間對象應具備之積極或消極要件，選擇合適者參與公共事務，協助公部門推展、落實並增加學前教育執行的績效。

七、遭遇困難與解決之道

(一)法令與專業

- 1. 無適當法源應用：當時大里市公所推行本項業務係以利用民間資源並嘉惠當地幼童為出發點，然而在推行之時，並無適當法源應用，當時促進民間參與公共建設法僅應用至縣府層級，無法應用於鄉鎮市公所層級，於是本案希望由縣政府辦理，然而縣政府卻又不願意承辦。
- 2. 法令引用無法周延，無前例可循又無專業協助：當時辦

理本案，大家對法的解讀常是南轅北轍，本項業務當時以托育專業為主的托兒所為主辦單位，以致托兒所需四處請益、短時間熟稔各項委外法令，雖然如此，在依法行政與自我保護的本位觀念下，上級請益常得到自行妥處負責等字眼，在市公所單位又無辦理相關之經驗，各業務單位有不同解讀觀點，常讓承辦單位無所適從；因此建議本項業務須由專業人員辦理。

3. 球員兼裁判：本項業務歷經臺中市升格後仍由本幼兒園辦理，難免有球員兼裁判之嫌，因此建議仿效臺北市政府教育局，直接由市政府單位辦理較為妥切。

(二)權利金運用與各級政府觀念之差異

1. 社會福利與在地民眾需求：辦理委外案係以嘉惠當地幼童之社會福利需求為目的，因此在代表會決議下，將設定的繳納金額(權利金)回饋給就讀之幼童，以彌補其繳交學費與公托學費之差距。公所為使本項作為更為周延，並在市務會報提出，經由市務會報討論決議，訂立「大里市公所補助公設民營托兒所學雜費要點」，97年11月17日大里市公所市務會議核定。
2. 地方政治因素：承 1. 之此項作為，卻遭當時在鄰近設立私立托兒所之縣議員不滿，在縣議會質疑其合法性，縣政府單位於是要求公所需將權利金繳交上級政府單位，造成承辦單位之困擾，於是本項業務形成「有功無賞、打破要賠」之狀況，讓承辦者對於委外業務卻步；於是在第 2 次續約規定將本項措施刪除以杜爭議。然而有關權利金運用之觀念仍然建議有一合理之定義與行政規則，以免因涉及政治文化之關係，反讓主辦單位成為代罪羔羊。

八、結語

本項業務以學前教育專業為主的幼兒園為主辦單位，又無專業協助，且與承租者同受臺中市政府教育局之監督與管理，難免有球員兼裁判之嫌，因此建議仿效臺中市政府教育局，直接由市政府單位辦理，讓幼兒園機構回歸原來之學前教育專業本質較為妥切。

新竹縣關西鎮迎風館地方產業發展中心(遭遇困難案例)

一、設施現況

(一)基地面積

1. 地段：關西鎮東安段 56、225、226、227、228 及 229 地號等 6 筆土地，土地及建築物所有權均為關西鎮公所。
2. 公司所在地：新竹縣關西鎮東安里中山東路 9 號。
3. 佔地面積：0.50 公頃。
4. 土地使用分區：機關用地。

(二)設施現況

新竹縣政府(以下簡稱本府)工務處已委託建築師整體規劃，進行建物整修改建工程，整修完成後除可解決該館滲漏水等建築問題，並符合做為藝文展覽表演場所之用，已於 101 年 1 月 17 日准予申請作為藝文展覽表演場所及社會教育機構多目標使用許可，並於 102 年 11 月 21 日取得使用執照。

二、規劃緣起

- (一)迎風館係由老舊建物關西農民活動中心(領有【092】工建字第 0885 號使用執照)改建，該工程屬行政院 92 年度擴大公共建設補助計畫之一，於 93 年 2 月 18 日動工，94 年 1 月 13 日完工，本府於 94 年 6 月 27 日成立○○○公司進行經營，惟整建後之迎風館遲未取得使用執照。
- (二)自 96 年起審計室長期糾正迎風館違規使用及經營績效不彰問題，為使該館取得合法使用執照永續經營，該館自 101 年 1 月 1 日起配合暫停營業，該公司員工自 101 年 2 月 1 日起進行資遣，以撙節人事支出。
- (三)103 年新竹縣地方產業股份有限公司進行解散清算，迎風館

移轉至本府民政處之新竹縣公共造產基金負責營運，以委外經營為主要活化方向。

三、適用相關法令依據

依據「新竹縣政府公共造產基金管理委員會設置要點」第二點第一項第九款：「其它可增加收入之事業」進行新興事業經營。

四、辦理委外步驟

94 年迎風館開幕後陸續辦過小型藝文展、特產展售活動、外借民眾辦喜宴等。自 94 年 7 月起執行三次招商公告，但招商一直不順利。原因包括：

- (一)立地條件不佳、現有人潮不足。
- (二)政策定位與企業方向不吻合。
- (三)對社團或協會來說投資過於龐大。
- (四)利多條件較為缺乏，企業需投入更多資源拉抬，投資報酬風險高。

因招商無成果，於 94 年新竹縣第 6 次縣務會議通過「新竹縣地方產業股份有限公司組織自治條例」，資本額 2,000 萬元，自行接手經營，董事長為縣長，總經理由縣府指派，不支薪，受新竹縣政府監督。

該館自 101 年 1 月 1 日起暫停營業，進行建物整修改建工程，於 101 年 1 月 17 日准予申請作為藝文展覽表演場所及社會教育機構多目標使用許可，並於 102 年 11 月 21 日取得使用執照。

103 年新竹縣地方產業股份有限公司進行解散清算，迎風館移轉至本府民政處之新竹縣公共造產基金負責營運，經多次招商未果，廠商皆因對地點及人潮有所疑慮，未敢貿然投資，本府為增進關西地方觀光及產業動能，由本府文化局規劃地方人文系列特展及表演團體進駐新竹縣關西鎮迎風館，業於 103 年 10 月 10

日進行開館儀式，每週二至週日進行營運，並於假日進行雜技表演，假日吸引人潮每日約 3,500 人次，亦提高廠商詢問意願。

本府於 103 年 12 月辦理出租作業，由○○○承租，表演內容為國際表演藝人之歌舞、特技及雜耍節目，承租時間為 104 年 1 月 1 日至 6 月 30 日，因整體經營效益未達預期，本府於租約期滿後，重新規畫相關營運方向。

目前規劃以迎風館作為自行車道示範計畫之關西鐵馬驛站及客家茶趣廊道計畫之遊客服務中心，並積極招商委外經營藝文展覽、農特產品展售之相關業務。

五、委外後之履約管理及監督查核情形

目前本府規劃以迎風館作為自行車道示範計畫之關西鐵馬驛站及客家茶趣廊道計畫之遊客服務中心，並積極招商委外經營藝文展覽、農特產品展售之相關業務。

六、委外實際效益

主要空間 99 年 9 月前租給○○○公司引進各種表演活動(千手觀音、大陸雜技團等)，自 99 年 9 月起主要空間租賃給○○○公司(○○○劇場)經營紅頂藝人表演使用，租金每月 18 萬元。○○○劇場以遊覽車團客為主，狀況佳時平日提供演出 2 場(第 1 場上午 10:00、第 2 場下午 1:30)、如有陸客團則會加開晚上國際場，每場次約 80 至 90 分鐘。無預約達到一定人數則該場亦會取消演出。每週二公休。99 年共辦理約 750 場次表演，約 11 萬人次欣賞。

另新竹縣地方產業股份有限公司自行經營特產賣店區域(約 70 坪，含咖啡飲料區)，以銷售新竹和關西地區特產為主，每月約 10 餘萬元。

審計室長期糾正迎風館違規使用及經營績效不彰問題，為使該館取得合法使用執照永續經營，該館自 101 年 1 月 1 日起

配合暫停營業。

104年1月至6月租予○○○協會，表演內容為國際表演藝人之歌舞、特技及雜耍節目，租金每月11萬元，廠商經營成效不佳。

迎風館未來將朝多元目標使用，可提供全縣民眾優質的藝文展演場所及產業交流平台，朝活化場館目標永續經營，避免變成蚊子館，將尋求最有利縣民及館舍經營之方式辦理。

七、遭遇困難與解決之道

(一) 遭遇困難

迎風館自休館整建至今，亦閒置許久，並經列管為閒置空間，目前由本府公共造產基金負責進行活化作業，希冀能經由活化後帶動地方觀光產業之提升，其館舍因建造年分較久，部分設備需進行檢修及維護，本府每年編列相關預算維持該館舍正常使用，但因該館地處偏遠，平日人潮稀少，廠商進駐意願偏低。

(二) 解決之道

結合本府自行車道示範計畫，作為關西鎮之鐵馬驛站及客家茶趣廊道計畫之遊客服務中心，吸引民眾前往活動與使用，並積極招商委外經營藝文展覽、農特產品展售之相關業務，將尋求最有利縣民及館舍經營之方式辦理。

八、結語

本府都市計畫審議通過迎風館將朝活動中心、藝文展覽表演場所、農特產品展售中心及社會教育機構等多目標使用，可提供更完善的空間展場服務，除可提供全縣民眾優質的活動空間、藝文展演場所、產業交流平台及兼負社會教育機構功能，朝活化場館目標永續經營，使該館發揮最大之效益。

行政院農業委員會水產試驗所東部海洋生物研究中心附設 水族生態展示館(遭遇困難案例)

一、設施現況

委託經營標的物為行政院農業委員會(以下簡稱農委會)水產試驗所東部海洋生物研究中心附設水族生態展示館(以下簡稱臺東水族館)，位於臺東縣成功鎮港邊路與光復路交接口，基地面積約 5,424.52 平方公尺，屬機關用地，其興建經費約 3.5 億元，朝小而美的方向規劃，該館分成東西兩棟建築，中間以空中走廊相通，建築結構共 5 層，其第 1 層(底層)及第 5 層主要為養殖、管線等工作區，主要展示區為第 2 至 4 層，總樓地板面積 7,492.23 平方公尺，展示內容有臺灣主要溪流魚類、五彩繽紛的珊瑚礁魚類、軟體類、棘皮類、水母及貝類等，其中貫穿二層樓的大圓柱缸，呈現臺灣東部洄游性魚類生物的大洋池，還有小孩最喜愛的觸摸池。其次為展現農委會水產試驗所在小丑魚之研發成果，特別規劃來自全世界 16 種小丑魚活體展示，讓民眾不用出國也可以看到國外品系的小丑魚，以達到寓教於樂的目的，讓小丑魚保育工作深入社會每一角落，並藉由人工繁殖之小丑魚的野放，進一步復育天然海域小丑魚資源，更呼籲民眾一同保護這個美麗活潑的珊瑚礁精靈，讓我們的海洋生態增添更多色彩。

臺東水族館之成立，係經由政府公共投資，於 91 年 2 月開始由農委會水產試驗所營運，希望經由結合水產科技研究及社會教育之功能，帶動臺東成功地區觀光事業之發展及繁榮，再配合鄰近成功休閒漁港、原住民文物館、海濱公園公教渡假中心及三仙台風景特定區等，連成一觀光休閒動線，達成繁榮地方之功能。

二、規劃緣起

為配合推動民間參與公共建設政策，結合民間機構資源與專業經驗，增進經營管理績效，提升服務品質，農委會於 92 年 6

月 26 日會議決議，將本館依據「促進民間參與公共建設法」（以下簡稱促參法），朝公辦民營方向辦理委外經營相關作業。

三、適用相關法令依據

依促參法第 8 條第 1 項第 5 款之規定：「由政府投資新建完成後，委託民間機構營運；營運期間屆滿後，營運權歸還政府」辦理。

四、辦理委外步驟

- (一)於 93 年 4 月 22 日經公開甄選由○○○擔任「可行性評估暨先期計畫書」之專業廠商，並於 93 年 6 月 30 日提送期末報告書。
- (二)臺東水族館民間參與方式規劃以 OT 方式進行，其契約期間 10 年，民間投資額度為 1,075 萬元。
- (三)由於本案為農委會促參列管案件，依據促參案件之作業程序，水產試驗所於 93 年 9 月 17 日將本案「可行性評估暨先期計畫書」提報農委會「促進民間參與公共建設案件協調會報第 7 次會報」初審通過，隨後於 93 年 10 月 14 日送請「農委會配合促進民間參與公共建設法推動專案小組第 10 次會議」通過授權水產試驗所進行招商。
- (四)93 年 10 月 28 日於水產試驗所東部海洋生物研究中心舉辦招商說明會，聽取廠商建言。
- (五)93 年 11 月 17 日上網公開徵求優良廠商。
- (六)93 年 12 月 29 日由委聘之甄選委員會甄選出最優申請廠商，結果由唯一參選廠商○○○獲評為最優申請廠商。
- (七)94 年 1 月 25 日與○○○簽訂委託契約，並於 1 月 31 日完成財務點交作業，該公司於 2 月 1 日開始營運。
- (八)委託契約中重要內容針對委託營運管理權限及期間、權利金及履約保證金之給付，與委託營運績效評估等均有相關規

定，其內容摘要概述如下：

1. 第 2 章 委託營運管理權限及期間

(1) 委託營運管理期間

本契約之委託營運管理期間，自甲方交付土地及資產之日起算十年，但得依本契約第 2.5 條約定展延之。

(2) 期初投資金額

為確保台東水族館營運目標，乙方於自簽訂本契約之翌日起半年內，投資金額不得少於新臺幣 500 萬元整（含稅）。

2. 第 5 章 權利金

乙方於本案委託營運管理期間應按營運管理執行計畫書內所載應納權利金比例乘上營業收入以計算各年度權利金數額，並按期繳交權利金予甲方。

乙方應於每年年度結束後 5 個月內繳付前一年度應付之經營權利金予甲方。

3. 第 6 章 履約保證金

本案之履約保證金為新臺幣 500 萬元整（含稅）。

4. 第 8 章 營運績效評估

有關乙方營運績效之評估，由甲方設置評估委員會，自營運開始日起，每年度屆滿後 3 個月內辦理績效評估乙次，每次評估作業應於乙方將該年度營運績效說明書提送甲方後辦理。

五、委外後之履約管理及監督查核情形

(一) 點交營運：依契約規定辦理，點交完成日期為 94 年 1 月 31 日，營運日期為 94 年 2 月 1 日。

(二) 財產與物品之管理：甲方得就點交乙方代為管理之財產及

物品實施每年 1 至 2 次盤點。95 年盤點日期為 11 月 23 日，96 年盤點日期為 9 月 14 日。

- (三) 權利金之繳納：乙方應於每年年度結束後 5 個月內繳付前 1 年度應付之經營權利金（營業收入 2,500 萬以內為 1%）予甲方，94、95 年及 96 年均依契約規定繳納。
- (四) 經營計畫及財務報表等資料報表提：95-97 年均依規定提送。
- (五) 財務檢查權：自 96 年 7 月 11 日起委託○○○協助「履約財務查核」。
- (六) 營運績效評估：依契約規定每年度屆滿後應辦理營運績效評估 1 次。95 年敦聘所內及社會各界專家學者成立營運績效評估委員會，每年度均依規定辦理績效評估，本案年度績效評估結果均在 80 分以上。
- (七) 履約品質督導查核：為監督民間機構之履約品質，組成「督導執行小組」，就展示及機電等領域執行定期(2 個月 1 次)履約品質督導查核。

六、委外實際效益

臺東水族館 OT 前之主要工作，原由水產試驗所東部海洋生物研究中心編制內人員兼辦，另再依業務所需僱用勞務外包人力 5 人。委外經營後，中心研究人員回歸執行科技計畫及推廣工作，提高科技計畫執行績效，勞務外包人力 5 人則全數精簡（業務費節省約 195 萬元）；另可節省設施投資及經常性維護經費預估每年約 800 萬元，且可獲得廠商繳納之權利金及政府其他部門增加之稅收，如包含地價稅、房屋稅、營利事業所得稅、娛樂稅等。

七、遭遇困難與解決之道

本案之委託營運○○○公司於 97 年 2 月函文提出，近幾年遊客人數受大環境影響不增反減，對其戮力之經營確無法得到等

同之報酬，強烈要求終止契約。

○○○公司於 97 年 2 月 26 日就本案契約是否繼續執行提出協商請求。雙方於 3 月 25 日召開協商會議，會中○○○公司強烈要求終止契約，會後並函文請求合意終止契約，惟水產試驗所依契約規定回覆歉難同意。○○○公司於 6 月 26 日依契約向中華民國仲裁協會請求終止委託營運契約之仲裁判斷，歷經 9 月份 2 次仲裁詢問會議，中華民國仲裁協會仲裁庭認為○○○公司自 94 年 1 月 25 日簽訂本契約後，適值國內實際薪資負成長對經濟產生重大衝擊，消費者信心下滑，因而減緩國內消費成長動能，嚴重影響臺東水族館來客數，即便該公司用心經營仍導致其營運嚴重虧損，此顯為締約當時所不可預料之情事變更，且水產試驗所就本契約可收取之權利金為新臺幣 9 萬元，與○○○公司營運 4 年虧損達千萬元以上，兩者顯不對等，故依民法第 227 條之 2 情勢變更原則之規定，判定本契約效力應為終止。97 年 10 月 15 日函送之仲裁判斷書中，判定臺東水族館委託營運契約之法律關係自 97 年 8 月 5 日起不存在。水產試驗所依契約於 10 月 30 日與○○○公司辦理營運資產返還相關作業，並積極檢討辦理後續營運接管事宜。為維持臺東水族館之社教功能及不損社會大眾權益，自 97 年 11 月 1 日起迄今由水產試驗所東部海洋生物研究中心承接管理。

103 年 12 月 29 日○○○公司向水產試驗所提出有意願參與臺東水族館 OT 營運管理，經數度了解該公司意願與想法，並徵詢農委會相關單位意見與作法，為使該館營運能順利銜接，並確保民眾參觀權益，於 104 年度依促參法辦理臺東水族館 OT 招商作業。

八、結語

本案經仲裁判斷後提前終止合約，為彰顯臺東水族館建館之

目的，並考量目前國內經濟情況，旅遊人口減少及委外招商廠商投標意願低落等因素，決定稍加變動展示館展示內容，並轉型成為研究型水族生態展示館型態經營，配合水產試驗所在海水觀賞魚繁殖之研發技術，尤其在海葵魚(小丑魚)及雀鯛等已達成熟之繁養技術，將於館內展示研發成果，並收集世界各地海葵魚品種作為主要展示內容，成立全球小丑魚主題館。

臺東水族館不宜單純以產值生產力來估算其存在價值，其他優先於商業利益的無形效益如海洋生態教育、保存（對水產試驗所而言是種原保存）、休閒娛樂等，實具有專業性、長久性、累積性及公益性，因此不宜完全以市場導向來評估該館的經營效益。

最後辦理農委會水產試驗所東部海洋生物研究中心附設水族生態展示館促進民間參與經營案之各項先期規劃、公告招商、議約及簽約之委託作業，俾利本促參招商案之推動與執行，達成政府、民間機構及民眾三贏，並促進經濟成長，提升服務品質。為推動民間參與公共建設政策，結合民間機構資源與專業經驗，增進經營管理績效，提升服務品質，將臺東水族館依據促參法，朝公辦民營方向規劃辦理相關委外經營作業。

交通部臺灣區國道高速公路局古坑服務區

一、設施現況

(一)基地概況：古坑服務區建物門牌為雲林縣古坑鄉崁腳村新興 100 號，基地地號崁腳段 367 地號，服務區基地面積約 292,683 平方公尺，總建築面積 8163.74 平方公尺，服務大廳建築面積一層 2,682.80 平方公尺、二層 838.91 平方公尺、地下層 1102.12 平方公尺。

(二)建築設施概況：服務大廳及餐廳、公廁、其他附屬建物及公共設施。

(三)環境設施概況：綠地及廣場、停車場、利池、兒童遊戲區、噴水池、八角亭、公共藝術(蜻蜓、伸)、裝置藝術(水牛、利池水車、古坑服務區工程紀要)、消防水池、給水設備、蓄水池、水塔、地下水井、空調設備、電力設備、發電機機房、污水管路系統等。

二、規劃緣起

本案依據促參法及其子法辦理公開徵求民間投資廠商參與經營管理，將服務區屬於公共服務性質不涉及公權力之業務、建築設備等委託民間機構經營管理，由其自負盈虧，期能引入民間企業之精神，提升經營績效及服務品質，以達成服務高速公路用路人及永續經營目標。

三、適用相關法令依據

依據促參法第 3 條第 1 項第 1 款、第 8 條第 1 項第 5 款之規定辦理。

四、辦理委外步驟

(一)招商作業流程

1. 依促參法第 5 條第 2 項「主辦機關依本法辦理之事項，得授權所屬機關(構)執行之」規定，交通部於 100 年 10

月 13 日以交路字第 1000009691 號函授權臺灣區國道高速公路局(以下簡稱本局)為本案之被授權執行機關。

2. 依促參法施行細則第 40 條「主辦機關依本法第四十二條第一項規定辦理公告徵求民間參與時，得視公共建設計畫之性質，備具民間投資資訊，供民間投資人索閱，或辦理說明會」，於 101 年 3 月 28 日辦理招商說明會，計有 12 家潛在廠商參與，並參酌民間投資人建議事項，訂定公告及招商文件內容。
3. 依促參法第 42 條「經主辦機關評估得由民間參與政府規劃之公共建設，主辦機關應將該建設之興建、營運規劃內容及申請人之資格條件等相關事項，公告徵求民間參與」，於 101 年 7 月 23 日公告，截止送件日期 101 年 9 月 24 日。
4. 依民間參與公共建設甄審委員會組織及評審辦法第 17 條「資格審查時，由主辦機關依招商文件規定之資格條件，就申請人提送之文件，進行審查，選出合格申請人」規定，於 101 年 9 月 24 日辦理資格審查，計有 3 家申請人送件，經審查均符合規定。
5. 依據民間參與公共建設甄審委員會組織及評審辦法第 2 條「主辦機關為審核政府規劃之民間參與公共建設申請案件，應就個案成立甄審委員會」規定成立甄審委員會，並於 101 年 11 月 5 日召開綜合評審會選出最優申請人。

(二)101 年 11 月 19 日召開議約會議，並於 101 年 12 月 19 日完成簽約程序。

(三)契約書規範內容重點摘述

1. 委託經營項目

(1)餐飲、零售櫃位及便利超商之經營。

(2)全國知名或具在地特色之土特產、伴手禮展銷之經營。

(3)知名連鎖加盟或協力經營事項。

(4)其他經本局核准之經營項目。

2. 委託管理項目

(1)戶外環境清潔維護、廢棄物處理清運。

(2)景觀植栽綠美化維護。

(3)公廁清潔維護、設施補強及公廁設施損壞更換、修繕（正常使用損耗之零星修繕）。

(4)交通疏導及保全。

(5)基地範圍內建築物附屬設施維護管理、修繕（正常使用損耗之零星修繕）。

(6)消防設備維護管理。

(7)國道資訊補給站。

(8)服務台。

3. 委託辦理項目

(1)全區建築物公共安全檢查簽證及申報（含本局之辦公廳舍、庫房）。

(2)全區消防安全設備檢修申報（含本局之辦公廳舍、庫房）。

(3)辦理建築物室內裝修送審及申請。

(4)辦理建築物各項建築執照申請。

(5)升降機設備定期檢修維護及取得使用合格證。

(6)無障礙設施依建築物無障礙設施設計規範辦理。

(7)辦理用電場所專任電氣技術人員登記申請（含營業用電、非營業用電）。

4. 委託經營管理範圍

本案服務區乙方得自行規劃運用之空間，除契約另有規定外，不包括本局派駐現場管理人員使用之辦公室、會議室、接持室、宿舍、庫房及原契約廠商於戶外設置之臨時櫃位、設施等區域。

5. 經營管理形象及經營管理定位

(1) 整體對外形象應兼顧商譽及本局局譽。

(2) 為落實本局以「服務導客」的服務區經營管理政策，申請人投資計畫書允宜本著提供「庶民餐飲」、「人文關懷」、「鄉土融合」、「社會回饋」的理念，落實平價策略，再以創新服務塑造各具特色的高速公路局服務區。

6. 委託經營管理期間

自 102 年 7 月 2 日起至 108 年 8 月 31 日止。

五、委外後之履約管理及監督查核情形

(一) 定期或不定期派員針對經營情形、服務品質、設施使用、環境整潔等進行督導查核。

(二) 要求廠商對於民眾反映事項要求立即妥適處理。

(三) 廠商須依契約規定履行相關義務。

(四) 每年辦理 2 次廠商營運績效評估作業

1. 民眾滿意度調查：由本局公開委由民意調查廠商或機構根據用路人對各服務區服務品質之問卷調查結果實施評估，每年期中及期末至少各辦理 1 次。

2. 神秘客評估：由本局公開委由第三公正廠商或機構執行，主要針對商品品質、商品售價、用餐環境、服務設施及服務人員態度等 5 大項目進行秘密調查評估，每年期中及期末至少各辦理 1 次。

3. 評估委員會：由本局相關單位主管及聘請消保、食品衛

生、經營管理等專家學者擔任評估委員，每年期中及期末至少各辦理 1 次。

六、委外實際效益

(一)社會經濟效益

1. 本案營運期，將針對餐飲、零售、食品、環保清潔、景觀植栽、觀光旅遊、交通、保全、建築、裝修、建材、電器、電信、電腦、通路、保險等業者帶來商業契機、促進社會經濟發展。
2. 本案預計每年創造收銀人員、餐飲服務人員、環保清潔人員、交通保全人員、景觀植栽人員等(含身心障礙者)約 130 個就業機會。
3. 現有服務區在新廠商投資室內裝修、植栽綠美化、及整體室內外公共景觀補強後，將呈現新的風貌，提供用路人更優質之用餐環境、休憩空間及更安全之停車環境。

(二)政府財務效益

1. 民間投資額度(指公共建設初期投資費用，包含民間自行購置土地費用)：45,000 千元。
2. 財政收入(契約期間實際與預估可增加之政府收入，包含：
 - (1)確定收入：為肯定之收入，非預估之收入，例如：固定權利金等。
 - (2)估計收入：為具未來不確定因素之收入，例如：變動權利金、稅金、土地租金等：74,105 千元。
3. 契約期間所節省之政府營運支出：240,911 千元。
4. 營運階段每年創造就業人數：130 人。

七、遭遇困難與解決之道：無。

八、結語

服務區以 OT 方式委託廠商經營管理，不但替政府省下大筆

營運成本及委託管理維護費用，每年還替政府增加權利金，並藉由廠商創意及創新，大幅提升服務區服務品質，造創政府、業者與民眾「三贏」的新局面。

交通部臺灣區國道高速公路局西螺服務區

一、設施現況

(一)基地概況：西螺服務區南站基地座落在雲林縣西螺鎮振興里 1 號，包括西螺鎮茄苳段 899、899-1、900、901、902、902-1、903、903-1、904、904-1、904-2、904-3、905、905-1、906、907、908 等 17 筆土地，總土地面積約 27,401 平方公尺，建築面積約 2,782 平方公尺；西螺服務區北站基地座落在雲林縣西螺鎮振興里 2 號，包括西螺鎮茄苳段 912、913、913-1、914、914-1、915、915-1、916、916-1、917、918 等 11 筆土地，總土地面積約 19,556 平方公尺，建築面積約 2,404 平方公尺。

(二)建築設施概況：服務大廳及餐廳、公廁、其他附屬建物及公共設施。

(三)環境設施概況：綠地及廣場、停車場、公廁、景觀設施(蓮花池 7 個、風雨走廊 2 座及紀念碑 1 座)等。

二、規劃緣起

本案依據促參法及其子法辦理公開徵求民間投資廠商參與經營管理，將服務區屬於公共服務性質不涉及公權力之業務、建築設備等委託民間機構經營管理，由其自負盈虧，期能引入民間企業之精神，提升經營績效及服務品質，以達成服務高速公路用路人及永續經營目標。

三、適用相關法令依據

依據促參法第 3 條第 1 項第 1 款、第 8 條第 1 項第 5 款之規定辦理。

四、辦理委外步驟：

(一)招商作業流程

1. 依促參法第 5 條第 2 項「主辦機關依本法辦理之事項，

得授權所屬機關(構)執行之」規定，交通部於 100 年 10 月 13 日以交路字第 1000009691 號函授權臺灣區國道高速公路局(以下簡稱本局)為本案之被授權執行機關。

2. 依促參法施行細則第 40 條「主辦機關依本法第四十二條第一項規定辦理公告徵求民間參與時，得視公共建設計畫之性質，備具民間投資資訊，供民間投資人索閱，或辦理說明會」，於 101 年 3 月 28 日辦理招商說明會，計有 12 家潛在廠商參與，並參酌民間投資人建議事項，訂定公告及招商文件內容。
3. 依促參法第 42 條「經主辦機關評估得由民間參與政府規劃之公共建設，主辦機關應將該建設之興建、營運規劃內容及申請人之資格條件等相關事項，公告徵求民間參與」，於 101 年 5 月 1 日公告，截止送件日期 101 年 6 月 29 日。
4. 依民間參與公共建設甄審委員會組織及評審辦法第 17 條「資格審查時，由主辦機關依招商文件規定之資格條件，就申請人提送之文件，進行審查，選出合格申請人」規定，於 101 年 6 月 29 日辦理資格審查，計有 3 家申請人送件，經審查均符合規定。
5. 依據民間參與公共建設甄審委員會組織及評審辦法第 2 條「主辦機關為審核政府規劃之民間參與公共建設申請案件，應就個案成立甄審委員會」規定成立甄審委員會，並於 101 年 7 月 31 日召開綜合評審會選出最優申請人。

(二)101 年 8 月 15 日召開議約會議，並於 101 年 8 月 29 日完成簽約程序。

(三)契約書規範內容重點摘述

1. 委託經營項目

- (1)餐飲、零售櫃位及便利超商之經營。
- (2)全國知名或具在地特色之土特產、伴手禮展銷之經營。
- (3)知名連鎖加盟或協力經營事項。
- (4)其他經本局核准之經營項目。

2. 委託管理項目

- (1)戶外環境清潔維護、廢棄物處理清運。
- (2)景觀植栽綠美化維護。
- (3)公廁清潔維護、設施補強及公廁設施損壞更換、修繕
(正常使用損耗之零星修繕)。
- (4)交通疏導及保全。
- (5)基地範圍內建築物附屬設施維護管理、修繕(正常使用損耗之零星修繕)。
- (6)消防設備維護管理。
- (7)國道資訊補給站。
- (8)服務台。

3. 委託辦理項目

- (1)全區建築物公共安全檢查簽證及申報(含本局之辦公廳舍、庫房)。
- (2)全區消防安全設備檢修申報(含本局之辦公廳舍、庫房)。
- (3)辦理建築物室內裝修送審及申請。
- (4)辦理建築物各項建築執照申請。
- (5)升降機設備定期檢修維護及取得使用合格證。
- (6)無障礙設施依建築物無障礙設施設計規範辦理。
- (7)辦理用電場所專任電氣技術人員登記申請(含營業用電、非營業用電)。

4. 委託經營管理範圍

本案服務區申請人得自行規劃運用之空間，除招商文件另有規定外，不包括本局派駐現場管理人員使用之辦公室、會議室、接待室、宿舍、庫房等區域。

5. 經營管理形象及經營管理定位

- (1) 整體對外形象應兼顧商譽及本局局譽。
- (2) 為落實本局以「服務導客」的服務區經營管理政策，申請人投資計畫書允宜本著提供「庶民餐飲」、「人文關懷」、「鄉土融合」、「社會回饋」的理念，落實平價策略，再以創新服務塑造各具特色的高速公路局服務區。

6. 委託經營管理期間

自 102 年 3 月 1 日起至 108 年 2 月 28 日止。

五、委外後之履約管理及監督查核情形

- (一) 定期或不定期派員針對經營情形、服務品質、設施使用、環境整潔等進行督導查核。
- (二) 要求廠商對於民眾反映事項要求立即妥適處理。
- (三) 廠商須依契約規定履行相關義務。
- (四) 每年辦理 2 次廠商營運績效評估作業

1. 民眾滿意度調查：由本局公開委由民意調查廠商或機構根據用路人對各服務區服務品質之問卷調查結果實施評估，每年期中及期末至少各辦理 1 次。
2. 神秘客評估：由本局公開委由第三公正廠商或機構執行，主要針對商品品質、商品售價、用餐環境、服務設施及服務人員態度等 5 大項目進行秘密調查評估，每年期中及期末至少各辦理 1 次。
3. 評估委員會：由本局相關單位主管及聘請消保、食品衛生、經營管理等專家學者擔任評估委員，每年期中及期末

至少各辦理 1 次。

六、委外實際效益

(一)社會經濟效益

1. 本案營運期，將針對餐飲、零售、食品、環保清潔、景觀植栽、觀光旅遊、交通、保全、建築、裝修、建材、電器、電信、電腦、通路、保險等業者帶來商業契機、促進社會經濟發展。
2. 本案預計每年創造收銀人員、餐飲服務人員、環保清潔人員、交通保全人員、景觀植栽人員等(含身心障礙者)約 150 個就業機會。
3. 現有服務區在新廠商投資室內裝修、植栽綠美化、及整體室內外公共景觀補強後，將呈現新的風貌，提供用路人更優質之用餐環境、休憩空間及更安全之停車環境。

(二)政府財務效益

1. 民間投資額度(指公共建設初期投資費用，包含民間自行購置土地費用)：60,000 千元。
2. 財政收入(契約期間實際與預估可增加之政府收入，包含：
 - (1)確定收入：為肯定之收入，非預估之收入，例如：固定權利金等。
 - (2)估計收入：為具未來不確定因素之收入，例如：變動權利金、稅金、土地租金等：146,691 千元。
3. 契約期間所節省之政府營運支出：307,851 千元。
4. 營運階段每年創造就業人數：150 人。

七、遭遇困難與解決之道：無。

八、結語

服務區以 OT 方式委託廠商經營管理，不但替政府省下大筆

營運成本及委託管理維護費用，每年還替政府增加權利金，並藉由廠商創意及創新，大幅提升服務區服務品質，造創政府、業者與民眾「三贏」的新局面。

交通部臺灣區國道高速公路局清水服務區

一、設施現況

- (一)基地概況：清水服務區建物門牌為臺中市清水區吳厝里吳厝二街 89 號，基地包括吳厝北段 637、638、639、640、648、649、650、651、652 地號等 9 筆土地，基地面積約 138,380 平方公尺，總建築面積約 14,154.61 平方公尺，服務大廳建築面積一層約 3,536 平方公尺，屋頂突出物(二層)1,972.23 平方公尺，夾層 98.85 平方公尺，地下一層約 5,651.85 平方公尺，小賣場 107 平方公尺。
- (二)建築設施概況：服務大廳及餐廳、公廁、其他附屬建物及公共設施。
- (三)環境設施概況：綠地及廣場、停車場、供給消防景觀水池及其附屬設施、景觀設施(含卡夢美光牆、迎賓風帆、親子碼頭【兒童遊戲區】、歷史之梯雨庇、造型雨庇、夜明珠、清水風帆、風力發電、追日型太陽能板、體驗走廊、檔風牆、戶外簡易賣場、露天咖啡吧、露天表演舞台、接駁車站候車亭)、公共藝術(歷史之鋤、歷史之梯、歷史之石、歷史之樹、歷史之花、歷史之足、歷史之眼、清水詩路)等。

二、規劃緣起

本案依據促參法及其子法辦理公開徵求民間投資廠商參與經營管理，將服務區屬於公共服務性質不涉及公權力之業務、建築設備等委託民間機構經營管理，由其自負盈虧，期能引入民間企業之精神，提升經營績效及服務品質，以達成服務高速公路用路人及永續經營目標。

三、適用相關法令依據

依據促參法第 3 條第 1 項第 1 款、第 8 條第 1 項第 5 款之規定辦理。

四、辦理委外步驟

(一)招商作業流程

1. 依促參法第 5 條第 2 項「主辦機關依本法辦理之事項，得授權所屬機關(構)執行之」規定，交通部於 102 年 1 月 23 日以交路字第 1020400587 號函授權臺灣區國道高速公路局(以下簡稱本局)為本案之被授權執行機關。
2. 依促參法施行細則第 40 條「主辦機關依本法第四十二條第一項規定辦理公告徵求民間參與時，得視公共建設計畫之性質，備具民間投資資訊，供民間投資人索閱，或辦理說明會」，於 102 年 10 月 8 日辦理招商說明會，計有 16 家潛在廠商參與，並參酌民間投資人建議事項，訂定公告及招商文件內容。
3. 依促參法第 42 條「經主辦機關評估得由民間參與政府規劃之公共建設，主辦機關應將該建設之興建、營運規劃內容及申請人之資格條件等相關事項，公告徵求民間參與」，於 102 年 10 月 18 日公告，截止送件日期 102 年 12 月 19 日。
4. 依民間參與公共建設甄審委員會組織及評審辦法第 17 條「資格審查時，由主辦機關依招商文件規定之資格條件，就申請人提送之文件，進行審查，選出合格申請人」規定，於 102 年 12 月 19 日辦理資格審查，計有 8 家申請人送件，經審查均符合規定。
5. 依據民間參與公共建設甄審委員會組織及評審辦法第 2 條「主辦機關為審核政府規劃之民間參與公共建設申請案件，應就個案成立甄審委員會」規定成立甄審委員會，並於 103 年 2 月 7 日召開綜合評審會選出最優申請人。

(二)103 年 2 月 21 日召開議約會議，並於 103 年 2 月 27 日完成

簽約程序。

(三)契約書規範內容重點摘述

1. 委託經營項目

- (1)餐飲、零售櫃位及便利超商。
- (2)全國知名或具在地特色之土特產、伴手禮展銷專區之經營。
- (3)知名連鎖加盟或協力經營事項。
- (4)其他經本局核准之經營項目。

2. 委託管理項目

- (1)戶外環境清潔維護、廢棄物處理清運。
- (2)景觀植栽綠美化維護。
- (3)公廁清潔維護、設施補強及設施損壞更換、修繕(使用損耗之零星修繕)。
- (4)交通疏導及保全。
- (5)基地範圍內建築物及其附屬設施維護管理、修繕(使用損耗之零星修繕)。
- (6)消防設備維護管理。
- (7)景觀及其附屬設施維護管理、修繕
- (8)公共藝術維護管理、修繕
- (9)國道資訊補給站。

3. 委託辦理項目

- (1)服務台。
- (2)全區建築物公共安全檢查簽證及申報(含本局之辦公廳舍、庫房)。
- (3)全區消防安全設備檢修申報(含本局之辦公廳舍、庫房)。
- (4)辦理建築物室內裝修送審及申請。

- (5)辦理建築物各項建築執照申請。
- (6)昇降機設備定期檢修維護及取得使用合格證。
- (7)無障礙設施依建築物無障礙設施設計規範辦理並應規劃免費電動輪椅充電專區之服務。
- (8)辦理用電場所專任電氣技術人員登記申請(含營業用電、非營業用電)。

4. 委託經營管理範圍

本案服務區乙方得自行規劃運用之空間，除契約另有規定外，不包括本局派駐現場管理人員使用之辦公室、會議室、接待室、宿舍、庫房及原契約民間機構於戶外設置之雨水收集系統、停車場海洋動物識別造型、停車場計數器等區域。

5. 經營管理形象及經營管理定位

- (1)整體對外形象應兼顧商譽及本局局譽。
- (2)為落實本局以「服務導客」的服務區經營管理政策，申請人投資計畫書允宜本著提供「庶民餐飲」、「人文關懷」、「鄉土融合」、「社會回饋」的理念，落實平價策略，再以創新服務塑造各具特色的高速公路局服務區。

6. 委託經營管理期間

自 103 年 9 月 1 日起至 109 年 8 月 31 日止。

五、委外後之履約管理及監督查核情形

- (一)定期或不定期派員針對經營情形、服務品質、設施使用、環境整潔等進行督導查核。
- (二)要求廠商對於民眾反映事項要求立即妥適處理。
- (三)廠商須依契約規定履行相關義務。
- (四)每年辦理 2 次廠商營運績效評估作業

1. 民眾滿意度調查：由本局公開委由民意調查廠商或機構根據用路人對各服務區服務品質之問卷調查結果實施評估，每年期中及期末至少各辦理 1 次。
2. 神秘客評估：由本局公開委由第三公正廠商或機構執行，主要針對商品品質、商品售價、用餐環境、服務設施及服務人員態度等 5 大項目進行秘密調查評估，每年期中及期末至少各辦理 1 次。
3. 評估委員會：由本局相關單位主管及聘請消保、食品衛生、經營管理等專家學者擔任評估委員，每年期中及期末至少各辦理 1 次。

六、委外實際效益

(一)社會經濟效益

1. 本案營運期，將針對餐飲、零售、食品、環保清潔、景觀植栽、觀光旅遊、交通、保全、建築、裝修、建材、電器、電信、電腦、通路、保險等業者帶來商業契機、促進社會經濟發展。
2. 本案預計每年創造收銀人員、餐飲服務人員、環保清潔人員、交通保全人員、景觀植栽人員等(含身心障礙者)約 310 個就業機會。
3. 現有服務區在新廠商投資室內裝修、植栽綠美化、及整體室內外公共景觀補強後，將呈現新的風貌，提供用路人更優質之用餐環境、休憩空間及更安全之停車環境。

(二)政府財務效益

1. 民間投資額度(指公共建設初期投資費用，包含民間自行購置土地費用)：190,000 千元。
2. 財政收入(契約期間實際與預估可增加之政府收入，包含：

(1)確定收入：(定額權利金)：187,200 千元。

(2)估計收入(經營權利金、土地租)：229,202 千元。

3. 契約期間所節省之政府營運支出：1,100,711 千元。

4. 營運階段每年創造就業人數：310 人。

七、遭遇困難與解決之道：無。

八、結語

服務區以 OT 方式委託廠商經營管理，不但替政府省下大筆營運成本及委託管理維護費用，每年還替政府增加權利金，並藉由廠商創意及創新，大幅提升服務區服務品質，造創政府、業者與民眾「三贏」的新局面。

交通部臺灣區國道高速公路局關西服務區

一、設施現況

- (一)基地概況：關西服務區基地座落在新竹縣關西鎮東安里 11 鄰上三屯 14 號，包括關西鎮仁安段 779 地號等 59 筆土地，面積計 237,844 平方公尺，建築面積約 3,338 平方公尺。
- (二)建築設施概況：服務大廳及餐廳、公廁、其他附屬建物及公共設施。
- (三)環境設施概況：綠地及廣場、停車場、景觀設施(瀑布式景觀水池、平面式戲水噴泉、荷花池及消防專用蓄水池各 1 個)、公園(客家公園、農村意象銅牛區)、文化藝廊(擺設於主大廳內部)、玻璃屋餐廳等。

二、規劃緣起

本案依據促參法及其子法辦理公開徵求民間投資廠商參與經營管理，將服務區屬於公共服務性質不涉及公權力之業務、建築設備等委託民間機構經營管理，由其自負盈虧，期能引入民間企業之精神，提升經營績效及服務品質，以達成服務高速公路用路人及永續經營目標。

三、適用相關法令依據

依據促參法第 3 條第 1 項第 1 款、第 8 條第 1 項第 5 款之規定辦理。

四、辦理委外步驟

(一)招商作業流程

1. 依促參法第 5 條第 2 項「主辦機關依本法辦理之事項，得授權所屬機關(構)執行之」規定，交通部於 98 年 12 月 29 日以交路字第 0980012279 號函授權臺灣區國道高速公路局(以下簡稱本局)為本案之被授權執行機關。
2. 依促參法施行細則第 40 條「主辦機關依本法第四十二條

第一項規定辦理公告徵求民間參與時，得視公共建設計畫之性質，備具民間投資資訊，供民間投資人索閱，或辦理說明會」，並於 99 年 8 月 10~19 日在工程會及本局網站發布投資資訊及徵詢投資人意見。

3. 依促參法第 42 條「經主辦機關評估得由民間參與政府規劃之公共建設，主辦機關應將該建設之興建、營運規劃內容及申請人之資格條件等相關事項，公告徵求民間參與」，於 99 年 9 月 10 日公告，截止送件日期 99 年 11 月 1 日。
4. 依民間參與公共建設甄審委員會組織及評審辦法第 17 條「資格審查時，由主辦機關依招商文件規定之資格條件，就申請人提送之文件，進行審查，選出合格申請人」規定，於 99 年 11 月 1 日辦理資格審查，計有 7 家申請人送件，經審查均符合規定。
5. 依據民間參與公共建設甄審委員會組織及評審辦法第 2 條「主辦機關為審核政府規劃之民間參與公共建設申請案件，應就個案成立甄審委員會」規定成立甄審委員會，並於 99 年 12 月 5 日召開綜合評審會選出最優申請人。

(二) 99 年 12 月 21 日召開議約會議，並於 99 年 12 月 30 日完成簽約程序。

(三) 契約書規範內容重點摘述

1. 委託經營項目

- (1) 餐飲、零售專櫃及便利超商。
- (2) 知名連鎖加盟之中式餐飲或西式速食協力經營事項。
- (3) 其他經本局核准之經營項目。

2. 委託管理項目

- (1) 戶外環境清潔維護。

- (2)景觀植栽綠化維護。
- (3)公廁清潔維護、設施補強及公共設施損壞修繕、更換。
- (4)交通疏導及保全。
- (5)基地範圍內建築物附屬設施維護管理、修繕。
- (6)景觀設施維護管理。
- (7)國道資訊補給站。
- (8)服務台。

3. 委託辦理項目

- (1)全區建築物公共安全檢查簽證及申報(含本局之辦公廳舍、宿舍)。
- (2)全區消防安全設備檢修申報(含本局之辦公廳舍、宿舍)。
- (3)辦理建築物室內裝修送審及申請。
- (4)辦理建築物各項建築執照申請。
- (5)升降機設備定期檢修維護及取得使用合格證。
- (6)無障礙設施依建築物無障礙設施設計規範辦理。
- (7)辦理用電場所專任電氣技術人員登記申請(含營業用電、非營業用電)。

4. 委託經營管理範圍

本案服務區乙方得自行規劃運用之空間，除契約另有規定外，不包括本局派駐現場管理人員使用之辦公室、會議室、接待室、宿舍、庫房等區域。

5. 委託經營管理期間

自 100 年 6 月 1 日起至 106 年 5 月 31 日止。

6. 經營管理形象及經營管理定位

- (1)整體對外形象應兼顧商譽及本局局譽。
- (2)為落實本局以「服務導客」的服務區經營管理政策，

申請人投資計畫書允宜本著提供「庶民餐飲」、「人文關懷」、「鄉土融合」、「社會回饋」的理念，落實平價策略，再以創新服務塑造各具特色的高速公路局服務區。

五、委外後之履約管理及監督查核情形

- (一)定期或不定期派員針對經營情形、服務品質、設施使用、環境整潔等進行督導查核。
- (二)要求廠商對於民眾反映事項要求立即妥適處理。
- (三)廠商須依契約規定履行相關義務。
- (四)每年辦理 2 次廠商營運績效評估作業
 1. 民眾滿意度調查：由本局公開委由民意調查廠商或機構根據用路人對各服務區服務品質之問卷調查結果實施評估，每年期中及期末至少各辦理 1 次。
 2. 神秘客評估：由本局公開委由第三公正廠商或機構執行，主要針對商品品質、商品售價、用餐環境、服務設施及服務人員態度等 5 大項目進行秘密調查評估，每年期中及期末至少各辦理 1 次。
 3. 評估委員會：由本局相關單位主管及聘請消保、食品衛生、經營管理等專家學者擔任評估委員，每年期中及期末至少各辦理 1 次。

六、委外實際效益

- (一)社會經濟效益
 1. 本案營運期，將針對餐飲、零售、食品、環保清潔、景觀植栽、觀光旅遊、交通、保全、建築、裝修、建材、電器、電信、電腦、通路、保險等業者帶來商業契機、促進社會經濟發展。
 2. 本案預計每年創造收銀人員、餐飲服務人員、環保清潔

人員、交通保全人員、景觀植栽人員等(含身心障礙者)約 160 個就業機會。

3. 現有服務區在新廠商投資室內裝修、植栽綠美化、及整體室內外公共景觀補強後，將呈現新的風貌，提供用路人更優質之用餐環境、休憩空間及更安全之停車環境。

(二)政府財務效益

1. 民間投資額度(指公共建設初期投資費用，包含民間自行購置土地費用)：68,000 千元。
2. 財政收入(契約期間實際與預估可增加之政府收入，包含：
 - (1)確定收入：為肯定之收入，非預估之收入，例如：固定權利金等。
 - (2)估計收入：為具未來不確定因素之收入。例如：變動權利金、稅金、土地租金等。): 161,220 千元。
3. 契約期間所節省之政府營運支出：392,757 千元。
4. 營運階段每年創造就業人數：160 人。

七、遭遇困難與解決之道：無。

八、結語

服務區以 OT 方式委託廠商經營管理，不但替政府省下大筆營運成本及委託管理維護費用，每年還替政府增加權利金，並藉由廠商創意及創新，大幅提升服務區服務品質，造創政府、業者與民眾「三贏」的新局面。

交通部臺灣區國道高速公路局泰安服務區

一、設施現況

(一)基地概況：泰安服務區南站基地座落在台中縣泰安后里鄉月眉村湖東村安眉路 8 鄰埔頂 29113 號，包括二湖段 1060-3、1249-2 月眉段月眉小段 1、3、4、24-18 等 30 地號，基地面積約 106,665 平方公尺；泰安服務區北站基地座落在台中縣后里鄉月眉村雲頭路 3-2 號，包括月眉段 7-3、7-4、8-1~8-12、9-12~9-17 等地號，南下及北上建築物使用地號土地總面積約 68,957 平方公尺基地面積約 38,206 平方公尺。

(二)建築設施概況：服務大廳及餐廳、公廁、其他附屬建物及公共設施。

(三)環境設施概況：綠地及廣場、停車場、景觀設施(中正公園、噴水池、紀念碑)、給水設備、空調設備、消防泵浦、發電機、污水管路系統(含蓄水池、油水截油槽、瓦斯間、地下水機房)等。

二、規劃緣起

本案依據促參法及其子法辦理公開徵求民間投資廠商參與經營管理，將服務區屬於公共服務性質不涉及公權力之業務、建築設備等委託民間機構經營管理，由其自負盈虧，期能引入民間企業之精神，提升經營績效及服務品質，以達成服務高速公路用路人及永續經營目標。

三、適用相關法令依據

依據促參法第 3 條第 1 項第 1 款、第 8 條第 1 項第 5 款之規定辦理。

四、辦理委外步驟

(一)招商作業流程

1. 依促參法第 5 條第 2 項「主辦機關依本法辦理之事項，得授權所屬機關(構)執行之」規定，交通部於 98 年 12 月 29 日以交路字第 0980012279 號函授權臺灣區國道高速公路局(以下簡稱本局)為本案之被授權執行機關。
 2. 依促參法施行細則第 40 條「主辦機關依本法第四十二條第一項規定辦理公告徵求民間參與時，得視公共建設計畫之性質，備具民間投資資訊，供民間投資人索閱，或辦理說明會」，於 99 年 5 月 4 日辦理招商說明會，計有 9 家潛在廠商參與，並參酌民間投資人建議事項，訂定公告及招商文件內容。
 3. 依促參法第 42 條「經主辦機關評估得由民間參與政府規劃之公共建設，主辦機關應將該建設之興建、營運規劃內容及申請人之資格條件等相關事項，公告徵求民間參與」，於 99 年 6 月 1 日公告，截止送件日期 99 年 7 月 19 日。
 4. 依民間參與公共建設甄審委員會組織及評審辦法第 17 條「資格審查時，由主辦機關依招商文件規定之資格條件，就申請人提送之文件，進行審查，選出合格申請人」規定，於 99 年 7 月 19 日辦理資格審查，計有 4 家申請人送件，經審查均符合規定。
 5. 依據民間參與公共建設甄審委員會組織及評審辦法第 2 條「主辦機關為審核政府規劃之民間參與公共建設申請案件，應就個案成立甄審委員會」規定成立甄審委員會，並於 99 年 8 月 27 日召開綜合評審會選出最優申請人。
- (二)99 年 9 月 8 日召開議約會議，並於 99 年 9 月 24 日完成簽約程序。
- (三)契約書規範內容重點摘述

1. 委託經營項目

- (1) 餐飲、零售專櫃及便利超商。
- (2) 知名連鎖加盟之中式餐飲或西式速食協力經營事項。
- (3) 其他經本局核准之經營項目。

2. 委託管理項目

- (1) 戶外環境清潔維護。
- (2) 景觀植栽綠化維護。
- (3) 公廁清潔維護、設施補強及公共設施損壞修繕、更換。
- (4) 交通疏導及保全。
- (5) 基地範圍內建築物附屬設施維護管理、修繕。
- (6) 景觀設施維護管理。
- (7) 國道資訊補給站。
- (8) 服務台。

3. 委託辦理項目

- (1) 全區建築物公共安全檢查簽證及申報(含本局之辦公廳舍、宿舍)。
- (2) 全區消防安全設備檢修申報(含本局之辦公廳舍、宿舍)。
- (3) 辦理建築物室內裝修送審及申請。
- (4) 辦理建築物各項建築執照申請。
- (5) 升降機設備定期檢修維護及取得使用合格證。
- (6) 無障礙設施依建築物無障礙設施設計規範辦理。
- (7) 辦理用電場所專任電氣技術人員登記申請(含營業用電、非營業用電)。

4. 委託經營管理範圍

本案服務區乙方得自行規劃運用之空間，除契約另

有規定外，不包括本局派駐現場管理人員使用之辦公室、會議室、接待室、宿舍、庫房等區域。

5. 委託經營管理期間

自 103 年 9 月 1 日起至 109 年 8 月 31 日止。

6. 經營管理形象及經營管理定位

(1) 整體對外形象應兼顧商譽及本局局譽。

(2) 為落實本局以「服務導客」的服務區經營管理政策，申請人投資計畫書允宜本著提供「庶民餐飲」、「人文關懷」、「鄉土融合」、「社會回饋」的理念，落實平價策略，再以創新服務塑造各具特色的高速公路局服務區。

五、委外後之履約管理及監督查核情形

- (一) 定期或不定期派員針對經營情形、服務品質、設施使用、環境整潔等進行督導查核。
- (二) 要求廠商對於民眾反映事項要求立即妥適處理。
- (三) 廠商須依契約規定履行相關義務。
- (四) 每年辦理 2 次廠商營運績效評估作業

- 1. 民眾滿意度調查：由本局公開委由民意調查廠商或機構根據用路人對各服務區服務品質之問卷調查結果實施評估，每年期中及期末至少各辦理 1 次。
- 2. 神秘客評估：由本局公開委由第三公正廠商或機構執行，主要針對商品品質、商品售價、用餐環境、服務設施及服務人員態度等 5 大項目進行秘密調查評估，每年期中及期末至少各辦理 1 次。
- 3. 評估委員會：由本局相關單位主管及聘請消保、食品衛生、經營管理等專家學者擔任評估委員，每年期中及期末至少各辦理 1 次。

六、委外實際效益

(一)社會經濟效益

1. 本案營運期，將針對餐飲、零售、食品、環保清潔、景觀植栽、觀光旅遊、交通、保全、建築、裝修、建材、電器、電信、電腦、通路、保險等業者帶來商業契機、促進社會經濟發展。
2. 本案預計每年創造收銀人員、餐飲服務人員、環保清潔人員、交通保全人員、景觀植栽人員等(含身心障礙者)約 197 個就業機會。
3. 現有服務區在新廠商投資室內裝修、植栽綠美化、及整體室內外公共景觀補強後，將呈現新的風貌，提供用路人更優質之用餐環境、休憩空間及更安全之停車環境。

(二)政府財務效益

1. 民間投資額度(指公共建設初期投資費用，包含民間自行購置土地費用)：60,000 千元。
2. 財政收入(契約期間實際與預估可增加之政府收入，包含：
 - (1)確定收入：(定額權利金)：142,227 千元。
 - (2)估計收入(經營權利金、土地租)：972,500 千元。
3. 契約期間所節省之政府營運支出：481,160 千元。
4. 營運階段每年創造就業人數：197 人。

七、遭遇困難與解決之道：無。

八、結語

服務區以 OT 方式委託廠商經營管理，不但替政府省下大筆營運成本及委託管理維護費用，每年還替政府增加權利金，並藉由廠商創意及創新，大幅提升服務區服務品質，造創政府、業者與民眾「三贏」的新局面。

桃園市政府府前地下停車場

一、設施現況

府前地下停車場目前為地下三層全平面式停車場，提供 344 個停車位，其中包含 7 格身心障礙專用停車位，提供 2 座升降電梯以及身障斜坡供身心障礙者安心使用；採進出口設置取票、驗票柵欄機等停管設備系統，於停車場各樓梯間設有可列印發票之自動繳費機，方便民眾離場時預先使用，以減少出入口處車輛壅塞問題，在停車場周圍適當位置，設有剩餘車位指示及導引系統，讓尚未進場之駕駛人預先瞭解場內狀況。本停車場於平日洽公尖峰時段，停車率可達 100%，目前委外由○○○有限公司經營管理，以 24 小時全年無休方式提供停車服務，營運年限自 93 年 1 月 1 日起至 122 年 12 月 31 日止，共計 30 年。

二、規劃緣起

府前地下停車場為桃園市政府(以下簡稱本府)園區內民眾洽公、洽商及市府員工主要之停車供給來源，自民國 82 年起，即以契約期限方式委外經營及管理。停車場主要車位為機械式停車位，因長時間受潮及滲水因素，導致機械設備常發生故障，影響民眾使用意願；加上機械停車設備折舊率高，實際使用的停車位不多，致使現有停車供給無法滿足需求，而洽公民眾為趕時效，無心尋找車位，違規停車情事經常發生。

為符合政府政策與目標，並配合地面層府前廣場改建之整體考量，本府於 92 年 3 月份起便依據促進民間參與公共建設法(以下簡稱促參法)相關規定，著手辦理府前地下停車場之全面改建，以有效改善市府行政園區停車問題，提高民眾停車意願。

三、適用相關法令依據

原先由民間依據「促進民間參與公共建設法」(以下簡稱促參法)第 46 條自行規劃向本府提出申請，嗣後依據促參法第 42

條公告徵求民間參與興建。

四、辦理委外步驟

時程	重要事項及成果
92 年 3 月 31 日	○○○先生向本府提出「自行規劃申請參與興建暨營運桃園縣府前地下停車場改建工程案」，本府便依促參法規定進行審核。
92 年 4 月 22 日	將本案公告上網，至 92 年 5 月 9 日截止收件日無其他廠商提案。
92 年 4 月 30 日、5 月 8 日	本府成立「府前地下停車場工作小組」及「府前地下停車場審核委員會」。工作小組負責全案之研擬；審核委員會負責全案之審核決議。
92 年 5 月 23 日	辦理第 1 次「審核委員會」，經初步審核作業結果通過（○○○先生提案人改名為○○○公司），並請○○○公司於 92 年 6 月 5 日前依促參法第 46 條規定提送細部規劃資料（包括土地使用計畫、營運計畫、興建計畫、財務計畫、投資契約草案）。
92 年 6 月 3 日	辦理第 1 次「工作小組」會議。
92 年 6 月 12 日	辦理辦理第 2 次「審核委員會」會議。
92 年 6 月 25 日	上網公開徵求其他民間投資人（時程 45 日），截止日期為 92 年 8 月 8 日。計有○○○公司 1 家提出申請。
92 年 8 月 5 日	辦理第 2 次「工作小組」會議，討論興建營運契約（草案）。
92 年 8 月 12 日	辦理第 3 次「審核委員會」會議，評選決議：○○○公司為本案附條件最優申請人，請該公司於 92 年 8

時程	重要事項及成果
	月 19 日前完成修正並送本府辦理。
92 年 8 月 21 日	辦理第 4 次「審核委員會」會議，評選決議：○○○公司所提修正投資計畫書仍無法滿足政府最低功能及效益需求，請該公司於 92 年 8 月 25 日前再為補正，擇期召開第 5 次「審核委員會」會議。
92 年 8 月 27 日	辦理第 5 次「審核委員會」會議，評選決議：○○○公司所提之補正申請文件，仍無法滿足縣府最低權利金需求，撤銷○○○公司本件最優申請人。
92 年 10 月 28 日	基於公共利益及配合縣府廣場之修建，本府依據促參法第 42 條規定上網公告徵求民間參與辦理。
92 年 11 月 7 日	召開第 1 次「審核委員會」，確認招商文件內容。
92 年 12 月 5 日	召開第 2 次「審核委員會」，經審核委員會評定結果，○○○公司為最優申請人。
92 年 12 月 12 日	召開議約會議，完成議約程序。
92 年 12 月 30 日	召開第 3 次「審核委員會」，原則確認興建營運契約。
93 年 1 月 6 日	完成簽約。
93 年 3 月 31 日	完成改建工作。
93 年 4 月 1 日	正式開放使用。

五、委外後之履約管理及監督查核情形

(一)定期或不定期派員針對經營情形、服務品質、設施使用、環

境整潔等進行督導查核。

(二)要求廠商對於民眾反映事項要求立即妥適處理。

(三)廠商須依契約規定履行相關義務。

六、委外實際效益

(一)社會效益

1. 使本停車場發揮最大使用功能，有效改善市府行政園區停車問題，提高民眾停車意願。
2. 提供民眾優質停車環境。
3. 各單位於府前廣場辦理各項活動時，提供實際停車需求。
4. 固定提供25 格免費停車位給各單位貴賓及專家學者使用。

(二)經濟效益

1. 本案開發初期創造建築、建材工人之就業機會。
2. 本案提供至少7位停車場管理方面之就業機會。
3. 93年4月起提供344車位（含身心障礙者專用車位7位）。
4. 營運日起1年內，民眾可享臨時停車20元/小時、月租2,000元/月之優惠費率。

(三)財務效益

1. 因採用ROT方式辦理，替政府節省新臺幣7,150萬改建費用。
2. 增加權利金收入，每年新臺幣168萬元。
3. 增加土地租金收入，每年約新臺幣200萬元。
4. 減少停車場設備管理維修費用，每年約新臺幣50萬元。
5. 減少停車場人事費支出成本，每年約新臺幣100萬元。
6. 房屋稅由民間申請人(廠商)繳納，每年約新臺幣40萬元。

七、遭遇困難與解決之道

(一)法條之變更

本案原依促參法第46條規定由民間自提方式辦理，後來因故撤銷。然為配合府前廣場之修建，本府遂改依促參法第42條規定，續辦上網公告徵求民間參與。

(二)配合府前廣場限期完成

由於府前廣場先行施工之故，本案為配合修建必須在極短的時間內完工，加以前述法條變更過程，因此所剩時間更是短少。所幸前置作業良好，廠商配合意願高，與廠商僅耗費1次會議時間便完成議約，因此，包含議約、簽約及施工期間僅3個月即大功告成。

(三)施工介面問題

地下停車場與府前廣場之間施工介面問題雖曾影響工期之進行，然交通局與工務局展現良好的配合默契，致問題順利解決。

八、結語

本案以 ROT 方式興建完成（擴、整建→營運→移轉），為全國首創地下停車場 ROT 之成功案例，極具創新價值，對於未來欲以 ROT 方式辦理之促參案件，具有良好之示範效果。

府前地下停車場之改建，不但替本府省下大筆公帑，每年還替本府增加權利金及土地租金收入，且大幅增加民眾停車意願，有效改善了行政園區周邊停車問題，為桃園市開創了一個政府、業者與民眾「三贏」的新局面。

新竹市政府綜合體育場前地下停車場

一、設施現況

(一)本停車場共有433個汽車停車格、203個機車停車格，依現況委託經營管理(機車停車場屬開放空間，未實施停車收費)，其型式、車位數、設備、工作人員、費率等如下表所示。

型式	汽 車 停 車 格	機車停 車格	設備	工 作 人 員	費率(元 /hr)(汽 車)	啟 用 日 期
地下 匝 道 式	433格	203格 (未收 費)	3台全自 動收費 機、匝 道 口2進2出	5位	20元	92/07 /01

(二)綜合體育場前地下停車場自100年1月1日起辦理委託民間經營管理；最近一次為第3次委託民間經營管理，委託期間2年，自104年1月1日起至105年12月31日止，經辦理公開招標，由○○○以高於底價且最高標959萬7,600元得標。

二、規劃緣起

新竹市自89年交通處成立以來，為提供民眾優良之停車空間，並有效維護道路停車秩序，已陸續興建完成21處公有路外停車場。其中由新竹市政府自營管理共11處，委外經營管理共10處。為因應市府財政拮据，減少財政支出、減輕政府的人事負擔，及增加政府的財政收入，近年來積極籌辦公共設施委託民間經營管理，引進民間企業良好之路外停車場經營管理理念，結合民間資源及人力參與政府公共建設，並落實依使用者付費的原則，提高路外停車場使用效率及周轉率，克服政府機關人力不足現象，以健全公有路外停車場的經營理念；期以最

少的人力、物力成本開創出倍數的經濟效益，創造民間就業機會，並解決都市市區內交通停車問題。

三、適用相關法令依據

本停車場辦理委託民間經營管理，係依「新竹市政府公有路外停車場委託經營辦法」辦理，另依「政府採購法」辦理公開招標，其決標方式以訂有底價且權利金最高標者為得標廠商。

四、辦理委外步驟

(一)本停車場委託民間經營管理，須依「新竹市市有財產管理自治條例」第7條及第51條規定，應送新竹市議會議決始得為之。

(二)依據前一次委託經營管理之決標金額訂定底價，研擬契約稿、投標須知等招標文件，檢陳機關首長核定後，依「政府採購法」辦理公開招標。

(三)得標廠商應於經營管理權移轉生效日起正式營業，並依本契約有關規定，繕寫「服務計畫書」於正式營業前送交機關審核同意後，據以執行。

(四)契約書規範內容重點摘述

1. 委託營運權限及權利處分之限制

機關提供本停車場設施之工作物、基地上之附屬設施及營運資產委託廠商營運。工作物等營運資產之所有權及與廠商使用目的不抵觸之限定物權仍屬機關，廠商僅享有營運之權利。

2. 委託營運停車場點交

(1)廠商應自簽約日起至經營權移轉前會同機關辦理完成停車場登記證變更，登記與點交本停車場及其附屬設備等經營管理權移轉手續，但狀況特殊者，機關得延長點交期限。完成點交後，經營管理權移轉同時生

效，其停車場及設備即由廠商自行看管。

- (2) 廠商會同機關點交停車場及其附屬設備等經營管理權移轉手續時，停車場及其附屬設備之規格、式樣、性能、機能等如有不符、不良或瑕疵等情事，機關應於所交付之設施設備點交清冊上載明，並於點交後製作點交紀錄，廠商應出具點收證明書交付機關。上開文件及附件均作為契約一部分。停車場及其附屬設備未依前項規定為任何記載者，視為在完整狀態下，由廠商點收訖，嗣後廠商不得提出任何異議。
- (3) 廠商如使用不當或其他不可歸責於機關之事由，導致本停車場財物毀損減失或不堪使用時，如無法由本契約所定之保險所涵蓋，廠商應自行購置相同或經徵得機關同意後，以不低於原財物之功能同等新品替代，且該財物所有權歸機關所有，廠商對於該財物僅有使用管理權。
- (4) 廠商對於重置或購置替代品時，應於購入30日內無償移轉其所有權予機關，並通知機關登記於財產及物品清冊，廠商並應將機關財產分類編號標示於明顯處，對於該財物僅有使用管理權。
- (5) 本停車場以現況委託經營管理(機車停車場屬開放空間，未實施停車收費)，委託期間廠商因需要增添、更換內部設備與裝潢時，概由廠商自行規劃並徵得機關同意後始得設置，如須變更建築物硬體工程時，應事先繪製圖說徵得機關同意，並經建築管理機關核准後始得為之，費用均由廠商負擔(含設備遷移、復原及測試費用)。

前項增添、更換內部設備與裝潢時，不得損及原

建築物結構體之安全。於施工、安裝、測試及營運階段，機關發現廠商工程品質不符本契約規定或原設備之規格，廠商應依機關之指示限期改正。經機關通知限期改善，未於期限內改善而經機關再通知者，廠商應自再通知日起10日內完成改善，否則除給付機關相當1期權利金之違約金外，並由機關強制復原，所需費用由廠商支付。

(6)契約期滿或終止契約時，廠商應將原經營管理之場地及設備點交予機關，如有損害或短少，廠商應負責修復、購置、補充或賠償。

(7)契約期滿或終止契約時，廠商應將自行增添或更換之設備復原返還停車場，帶回自行增添或更換之設備，逾期不搬離者視同廢棄物，廠商同意由機關逕行處理，不得異議或請求任何賠償。其廢棄物處理費由廠商負擔（得由履約保證金內扣除）。

3. 設施使用規定

(1)本停車場如因新竹市政府各機關或其他政府機關主辦政策性及重要活動需要，須使用部分停車空間作公共使用，並經機關同意者，廠商不得無故拒絕使用，使用時間與停車格位由欲使用之單位逕洽廠商，所需之停車費用依實際使用車格位數之時數，由使用單位支付予廠商或經機關同意後由應繳之權利金中扣除。

(2)本停車場（包括附屬設備）在經營管理權移轉後除因天災或其他不可抗力之事由，致發生毀損滅失外，其餘之損害概由廠商負責回復原狀及賠償責任。如因廠商之疏失發生國家損害賠償責任時，亦應由廠商負擔賠償責任。

- (3) 廠商應善盡維護保管設施，除每月例行性維護保養外，每年須提報保養計畫予機關備查，並於年度辦理設備大保養時，會同機關派員檢測。

4. 安全監控與通報計畫

- (1) 廠商應於服務計畫書內，就本停車場設施之內部及外部安全，進行詳細評估，並提出安全監控計畫，自行負擔費用並負責執行。其後若有修正，亦應於修正後15日內提送機關備查。
- (2) 廠商應於服務計畫書內，研擬就緊急事故發生時，應採取應變措施及通知機關之系統與方式，擬定緊急事故應變通報計畫，其後若有修正，亦應於修正後15日內提送機關備查。
- (3) 如發生緊急事故及意外，有影響停車場設施內外人員生命安全之虞時，廠商應採取封閉、疏散、搶救、復原、賠償或其他適當措施，以防止生命財產之損害，並立即通知機關，如機關有所指示，廠商應立即遵照辦理。
- (4) 廠商如有與保全公司簽約之必要，應於其與保全公司簽約後15日內，將契約副本送交機關備查。

五、委外後之履約管理及監督查核情形

(一) 履約管理

1. 廠商應對其履約場所作業及履約方法之適當性、可靠性及安全性負完全責任。
2. 廠商之履約場所作業如有發生意外事件之虞時，廠商應立即採取防範措施。發生意外時，應立即採取搶救、復原、重建及對機關與第三人之賠償等措施。
3. 機關於廠商履約中，若可預見其履約瑕疵，或有其他違

反契約之情事者，得通知廠商限期改善。

4. 廠商應於每月10日前函送前一月份之營運報表及營運報告予機關備查。
5. 廠商應提供24小時全天候停車營運服務(收費管理人員亦須24小時於停車場服務)；出售之停車月票應每月分別造冊(內容應包含車主姓名、車號、月票號碼及車主聯絡電話)供機關不定期查核，並需保存至契約屆滿為止。

(二)督導及考核

1. 機關不定期派員至停車場督導及考核，廠商應就改進及建議事項，即時改善，並函文機關復查。
2. 督導考核標準作業流程(SOP)詳如後附錄契約書。

六、委外實際效益

(一)人力運用方面

本停車場原配置5名停車場管理人員，委外經營管理後，計釋出5名人員調至路邊停車場績優路線實施收費或遞補退休離職人員，適時克服人力不足及減輕政府的人事負擔。

(二)增加營收方面

本停車場2年權利金為959萬7,600元，較前一次委託經營管理之權利金增加28萬5,600元，與本府自行管理營收相比，增加509萬7,600元。另原5位停車場管理人員業務調整為辦理路邊停車收費事宜，亦可再增加停車費收入。

(三)節省支出方面

本處停車場相關設備維護保養費，水電費、保險費、消防檢測申報費、清潔維護費、票證費用等，每月約新台幣9萬元。

(四)服務效益方面

本停車場鄰近體育場、體育館、假日花市及動物園，委託經營廠商於停車尖峰時段，加派人力協助道路交通指揮，改善交通及指導民眾停車，民眾普遍皆能接受停車場委託民間經營管理，另本停車場之公廁獲選為優良公廁，廠商在服務效益方面確已達到市府要求。

七、遭遇困難與解決之道

綜合體育場前地下停車場自100年1月1日起辦理停車場委外經營管理，在財源及人力節約上，確實為市府創造不錯的收入，惟在委外廠商管理上，實需稍加注意。不可諱言，委外廠商以賺錢為目的，公部門以服務提供停車空間、維持停車秩序有所差異。因此在委外的同時，本府在停車場的管理及督導上，市府以「停車場委外督導考核標準作業流程SOP」進行每月不定期督導以瞭解停車場營運作業現況、遇到任何問題時，即要求廠商改善或開會尋求解決等三原則，作為委外經營的基本原則。而以此原則推動之下，確實也發揮基本功效，讓廠商有所依循，市政府方便管理、民眾也樂於停放。

八、結語

有鑒於政府建設轉為民間經營已逐漸成為現代管理潮流，為減輕政府人事負擔，結合民間資源及人力參與政府公共建設理念，並落實使用者付費的觀念，綜合體育場前地下停車場委外民間經營管理，確實已發揮預期基本效益，而在強化監督及加強溝通情況下，也創造達到政府、廠商、民眾「三贏」的目標。未來新竹市其他路外停車場也將逐步朝向委託民間經營方式進行管理，在強化監督與溝通原則下，將逐步提升管理績效，也同時為民眾提供更完善的停車服務。

桃園市大園區大園公有零售市場附設地下室停車場

一、設施現況

大園公有零售市場綜合大樓，1樓為公有零售市場、2樓及3樓為大園市立幼兒園、4樓為市府環保局進駐大園辦公室、市場管理辦公室及自治會辦公室，地下室1、2樓為停車場使用。

二、規劃委外緣起

臺灣光復初期，民生物資缺乏，政府怕商人壟斷市場，爰以法令規定市場必須由政府設立興建；後政府囿於財源預算，無法配合民眾需求興建足夠之市場，遂放寬規定，私人亦得投資興建市場，惟興建完竣之土地攤位必須捐贈政府。

桃園市「大園公有零售市場」亦緣於光復後，由地主捐贈大園區北園段726、727、728等地號三筆土地予區公所，公所於民國50年間規劃興建1、2樓店舖式市場營運，至民國82年間，市場部分老舊建築已成危險建築，公所報請上級重新興建，遂由省府、縣府編列專款補助，加計公所自籌款，終將市場改建成地下2層（停車場）地上4層之建築物，於89年完工後營業迄今。

大園市場地下室停車場因受限於建築面積，僅53個平面停車位，又因基地狹長，以「U型式」興建，僅可單面双向進出，90年初市場正式營運後，因停車進出較為不便，民眾使用意願不高，導致停車效率不佳，惟公所仍需投入2名人力辦理管理維護相關業務，使收益與支出不成比例，加計公所財源拮据及人力不足，遂於94年度規劃辦理委外經營。

三、適用相關法令依據

(一)政府採購法。

(二)停車場法。

四、辦理委外步驟

時間	重要事項及成果
94.9.12	本案簽請首長核示移請本所行政計劃課依規定辦理委外經營發包作業。
94.11.7	辦理第 1 次公開招標，由○○○以高於底標之最高金額新臺幣 13,600 元得標。
94.11.25	雙方簽訂契約委託經營期間 4 年，自 94.12.01 至 98.11.30 止，使用費每月新臺幣 13,600 元 3 個月繳納 1 次。
98.11.5	雙方簽訂契約委託經營期間 4 年又 1 個月，自 98.12.01 至 102.12.31 止，使用費每月新臺幣 27,860 元 3 個月繳納 1 次。
103.2.27	雙方簽訂契約委託經營期間 8 個月又 24 日自 103.03.01 至 103.12.24 止，使用費每月新臺幣 35,100 元 3 個月繳納 1 次。
103.12.08	雙方簽訂契約委託經營期間 2 年自 103.12.25 至 105.12.31 止，使用費每月新臺幣 46,660 元 3 個月繳納 1 次。

五、委外後之履約管理及監督查核情形

- (一)委託期間廠商如欲提前解約，須徵得機關之書面同意，雙方終止合約後，廠商所繳使用費不予退還。
- (二)廠商應辦理停車場登記證後，始得營業。
- (三)廠商於委託經營期間，甲方得隨時派員檢查、考核委託經營業務及各項設備之維護情形。

六、委外實際效益

- (一)預期效益：節省經費每年新臺幣 340,000 元(以人力 1 人估算，節省人事費新臺幣 290,000 元，加計電費新臺幣 50,000 元)。

(二)實質效益：使用費每年新臺幣 559,920 元。

七、遭遇困難與解決之道

市場採鄉間型早市型態經營，僅上午時段較有人使用，其地下室停車場受限於建築面積，僅 53 個平面停車位，又因基地狹長，以「U 型式」興建，出入口為單面双向進出，使停車進出較為不便（地下室 2 樓尤甚），民眾使用意願不高，導致停車效率不佳，租金無法提高，經討論後簽請首長核示以每車位 200 元為基準辦理招標，始順利發包。

八、結語

本市場之興建型式，因上述原因導致地下室停車場未能發揮預期之效能，本次委外經營幸能順利完成；惟廠商營運至今，成本與收益（人事費、營運、管銷及其他費用）尚稱衡平，本所亦盡全力輔導，期盼本地下室停車場委外仍能繼續保持下去。另本案推動政府與民間夥伴關係方案，亦減輕本所財源困境，可創造財源歲收之收益。

臺中市烏日區停八停車場

一、設施現況

烏日區停八停車場，位於該區烏日里大同六街，停車位數二平面停車位計有 70 位，停車場周邊劃設禁止停車線，目前由本市烏日區公所委託民間經營管理 3 年（第 1 次委託期間自 95 年 6 月 5 日至 98 年 6 月 5 日止，由○○○公司得標；第 2 次委託期間自 99 年 6 月 14 日至 102 年 6 月 13 日止，由○○○公司得標；第 3 次委託期間自 102 年 12 月 06 日至 105 年 12 月 06 日止，由○○○公司得標）。

二、規劃緣起

烏日區公所(以下簡稱本所)於 85 年度向交通部申請補助興建「停八停車場工程」，本停車場位於中興自辦市地重劃區內 12 M 計劃道路旁，區內居民眾多，車輛往來頻繁，停車空間不足急需興建停車場，以利解決停車問題，本案經交通部、臺灣省政府、原臺中縣政府及本所派員實地勘查確實有需要興建停車場，俾利解決停車問題，本案經交通部核准同意補助辦理，於 86 年 1 月 9 日停八停車場興建完成及驗收完畢。

三、適用相關法令依據

依「政府採購法」辦理公開委外營運。

四、辦理委外步驟

研擬委外經營計畫、計算營運成本概算、委外經營管理上網公開招標簽核、公開招標檢附採購招標明細表、投標須知、契約書(稿)、本標案停車場位置圖、臺中市公有停車場收費自治條例、委託經營違約金標準表等、簽訂合約、執行合約。

五、委外後之履約管理及監督查核情形

履約期間不定期溝通協調，瞭解委外廠商執行狀況，並協助解決執行上困難，本所亦施行環境衛生監督查核並依契約相關規

定辦理。

六、委外實際效益

每一年減少人事成本約 121.5 萬、設施支出成本 7 萬、其他事務費用 10 萬，共計約 138.5 萬，有效提升滿意度及信賴度。

七、遭遇困難與解決之道

本停車場辦理停車場委外經營管理，為市府節省相當人力並創造收入，惟在委外廠商管理上，需要稍加注意。委外廠商以營利為目的，與公部門以提供停車空間、維持停車秩序有所差異。因此，在委外的同時，本所不定期查訪以瞭解目前運作現況、遇到問題即要求廠商改進或雙向溝通以尋求解決之道。

八、結語

本停車場興建之主要目的係解決烏日區附近居民停車之問題，又因其位置鄰近高鐵臺中站區，且該站旅客逐年增加，建商業陸續於本停車場周圍推案，致烏日區人口陸續遷入。是以，未來該區停車空間需求將大幅增加，本所將持續辦理本停車場之委外經營，期藉由民間營運增加政府營收效益、減少本所自身營運成本及活絡停車週轉。

新北市三峽區臺北大學運動場停車場

一、設施現況

- (一)委託營運資產為停車場基地及建築物，停車場規劃為 975 個小型車停車位（含身心障礙者專用車位 24 格）及 315 個機車停車格（含身心障礙者專用車位 7 格）。
- (二)基地概況：基地坐落於新北市三峽區大學路 151 號 B2、B3（三峽區大學段一小段 242、247、252、253、263、264、265、266、267、268、269、270、271、272、274 及 275 地號等 16 筆土地）。
- (三)營運年限：自 103 年 7 月 1 日至 107 年 6 月 30 日止。
- (四)交通狀況：本基地位於新北市三峽區大學路上，停車場為臺北大學運動場地下停車場，周邊環境為鳶山里社區、三峽恩主公醫院及鄰里公園，停車場出入口位於三峽區復興路上。

二、規劃緣起

「促進民間參與公共建設法」第 3 條第 1 項第 1 款及同法第 8 條第 1 項第 5 款規定以「由政府投資新建完成後，委託民間機構營運；營運期間屆滿後，營運權歸還政府（OT）」模式，辦理委託經營管理。

三、適用相關法令依據

促進民間參與公共建設法。

四、辦理委外步驟

- (一)可行性評估：103 年 1 月 17 日提報，103 年 3 月 18 日經教育部審查授權國立臺北大學執行。
- (二)成立甄審委員會：103 年 5 月 12 日簽選委員成立。
- (三)公告徵求民間投資：103 年 5 月 21 日辦理公告招商，103 年 5 月 27 日舉辦招商說明會。
- (四)綜合評審：103 年 6 月 20 日評選出最優申請人。

(五)議約：103年6月25日完成。

(六)簽訂契約：103年6月30日完成。

五、委外後之履約管理及監督查核情形

(一)定期召開履約管理及財務查核會議

1. 查核申請人依約投資項目、工期及金額。
2. 周邊環境維護及設施設備改善事項。
3. 房屋稅、地價稅、停車登記證、保險等辦理情形。
4. 401報表、年度財務報表(損益表)、月租契約、臨停數量等。

(二)不定期辦理履約督導考核

1. 停車場場區設施維護方面。
2. 服務動線及品質滿意度方面。
3. 尖峰時間車輛疏導。
4. 停車場方向指示標誌。
5. 就停車場環境通風方面。

(三)履約期間依契約執行相關事宜

六、委外實際效益

(一)節省之政府營運支出：約新臺幣(以下同)5,681萬元(初期投資費用1,104萬元、人事費2,187萬元(12人)、營運費1,138萬元及設備維修費692萬元、房屋稅560萬元等)。

(二)財政收入：4年定額權利金1,728萬元，另有經營權利金約200萬元。

(三)營運階段每年創造就業人數：增加保全、清潔及管理人員之就業機會，創造12個就業機會。

(四)環境改善美化：包括牆柱油漆、地坪整修、牆面加飾藝術造型、名畫、在地人文風情及行人出入口綠美化等，提供民眾優質停車環境。

- (五)安全設施改善：增設緊急求救按鈕、監視錄影設備、夜間婦女停車位及定時巡邏等。
- (六)節能減碳措施：採用節能器具，改善照明及各類機電設施。
- (七)提高民眾便利性及服務品質：設置悠遊卡付費功能自動繳費機、車牌辨識系統、改善場內環境及在位即席車位等引導設備。
- (八)民眾臨時停車 10 元/小時、月租 1,200 元/月，為當地最便宜之停車費用，嘉惠社區居民。
- (九)本停車場已發揮最大使用功能，有效改善北大特定區及舊社區醫院居民停車位不足之需求，有效解決三峽交通停車問題，提高民眾停車意願。

七、 遭遇困難與解決之道：無。

八、 結語

本停車場以多元化的經營策略、彈性的管理理念，藉由當地人文藝術扭轉民眾對公有停車場「簡陋、呆板」之刻板印象，將在地文化結合三峽地區觀光名勝及取材當地藍染藝術佈設停車場，期以透過藍染藝術喚醒民眾對三峽原始記憶，其中經營策略更以「高貴不貴」的價格提供當地民眾及商家敦親睦鄰的優惠，並以制定有效的客訴處置方式，得到第 10 屆「民間參與公共建設金擘獎」的肯定。

自 103 年起經營管理陸續引進車牌辨識系統、在位即席顯示停車位、收費登錄顯示車位等管理資訊系統，改善周邊民眾動線環境，提升更優質的停車環境及公共服務品質，共創政府、學校及廠商雙贏的經營策略。

內政部營建署臺中都會公園停車場

一、設施現況

(一)受委託單位：○○○公司

(二)委託時間：104年1月1日至106年12月31日止（本次為第6次委託，第1次：91年1月1日至92年12月31日止，第2次：93年1月1日至94年12月31日止，第3次：95年1月1日至97年12月31日，第4次：98年1月1日至100年12月31日止，第5次：101年1月1日至103年12月31日止）。

(三)委託設施狀況：

1. 停車場名稱：臺中都會公園停車場(含園區範圍 30 米道路兩側路邊停車)。

2. 停車場地址：臺中市西屯區都會園路 1215 巷 140 號(臺中都會公園)。

3. 停車場形式：平面式停車場。

4. 停車種類：大客車、小型車、機車。

5. 停車場車位數：

(1)南側停車場：小型車 165 位（含行動不便者 9 位）、大客車 14 位、機車 249 位（含行動不便者 5 位）。

(2)北側停車場：小型車 236 位（含行動不便者 4 位）、大客車 8 位、機車 211 位（含行動不便者 5 位）。

(3)園區範圍 30 米道路兩側：小型車約 171 位、機車 90 位（含行動不便者 1 位）。

(四)收費標準：

1. 委託廠商須依停車場法，向臺中市政府報請核備，並領得停車場登記證後，始得依法營業。

2. 停車場營業時間：

(1)南、北側停車場：上午 6 時起至下午 9 時止

(2)園區範圍 30 米道路兩側：上午 8 時起至下午 9 時止

3. 收費種類與價格

車 型	平常日 (元/次)	假日 (元/次)
大 客 車	60 元	100 元
小 型 車	30 元	50 元
機 車	20 元	20 元

二、規劃緣起

- (一)臺中都會公園面積 88 公頃，於民國 89 年 10 月 28 日建設完成，並正式開放提供民眾從事各項休憩活動，園區內設有南北側二處大型停車場，免費提供民眾入園停車使用。
- (二)臺中都會公園面積廣濶且區內有廣大休閒綠地空間及多樣化的遊憩設施，開園後，平常日吸引約有平均 500 人次、假日 3,000 至 4,000 人次遊客入園活動，由於公園管理人力有限，每逢假日，停車場秩序無法掌控、且常造成園區內 30 米聯外道路路邊違規停車情事，明顯影響遊憩活動品質。
- (三)為改善園區停車管理問題，乃基於「使用者付費」之原則及配合政府公共服務業務委外經營提高行政效率之政策，經研擬評估並自 91 年 1 月 1 日起開始執行公園停車收費措施，期望藉由收費制度之有效管理，改善停車秩序，以提高遊憩品質。
- (四)本案收費管理委託民間辦理第 1 次委託為 91 年 1 月 1 日至 92 年 12 月 31 日止、及第 2 次委託自 93 年 1 月 1 日至 94 年 12 月 31 日止各為 2 年 1 期，係依據政府採購法暨相關法規規定辦理公開招標尋覓委託廠商，第 3 次委託自 95 年 1 月 1 日至 97 年 12 月 31 日止，採 3 年 1 期，經改依「促進民間參與公共建設法」規定辦理公開評選委託廠商，爾後第 4 次、第 5 次及第 6 次均採 3 年 1 期，依「促進民間參與公

共建設法」規定辦理公開評選委託廠商。

三、適用相關法令依據

- (一)政府採購法
- (二)促進民間參與公共建設法
- (三)國有財產法
- (四)臺中市公有停車場收費自治條例

四、辦理委外步驟

(一)第1次委託

90年8月	召開會議確定辦理委外收費制度。
90年9月	研擬確定委外招標作業所需之招標須知、契約書。
90年10-11月	辦理公告及招標開標作業，及與得標廠商簽約。
90年12月	得標廠商辦理申請停車登記證、現場牌示、收費管理設備設施等前置作業。
91年1月1日	開始執行停車收費管理作業。

(二)第2次委託

92年10-11月	辦理公告及招標開標作業，及與得標廠商簽約。
92年12月	得標廠商辦理申請停車登記證、現場牌示、收費管理設備設施等前置作業及辦理前後期廠商移交事宜。
93年1月1日	開始執行停車收費管理作業

(三)第3次委託

94年3月	依據「內政部排除投資障礙及促進民間參與公共建設推動委員會工作小組」會議決議本案由原依採購法辦理改依促參法辦理委託招商作業。
-------	---

94年4月	提具本案「先期計畫書」及「可行性評估」函報內政部同意授權內政部營建署依促參法暨相關規定辦理委託招商作業。
94年6月	研提臺中都會公園委外經營計畫及投標須知、契約書等相關文件函報內政部營建署核定辦理及籌組甄審委員會事宜。
94年8月	成立甄審委員會及召開第1次甄審委員會會議，討論確定本案招商文件及作業期程。
94年9月	辦理本案公告上網招商，本案公告等標期為21日。
94年10月4日	辦理本案第1階段投標廠商資格文件審查等開標作業。
94年10月14日	召開第2次甄審委員會會議，辦理投標合格廠商委員評選作業及尋覓最優勝經營廠商並辦理議約作業。
94年11月	完成得標廠商簽約程序。
94年12月	得標廠商辦理申請停車登記證、現場牌示、收費管理設備設施等前置作業及辦理前後期廠商移交事宜。
95年1月1日	開始執行停車收費管理作業

(四) 第4次委託

97年9月	提具本案「先期計畫書」及「可行性評估」函報內政部同意授權內政部營建署依促參法暨相關規定辦理委託招商作業。
97年10月	研提臺中都會公園委外經營計畫及投標須知、契約書等相關文件函報內政部營建署核定辦理及籌組甄審委員會事宜。

97年11月18日	成立甄審委員會及召開第1次甄審委員會會議，討論確定本案招商文件及作業期程。
97年11月27日	辦理本案公告上網招商，本案公告等標期為14日。
97年12月11日	辦理本案第1階段投標廠商資格文件審查等開標作業。
97年12月18日	召開第2次甄審委員會會議，辦理投標合格廠商委員評選作業及尋覓最優勝經營廠商並辦理議約作業。
97年12月29日	完成得標廠商簽約程序。
97年12月	得標廠商辦理申請停車登記證、現場牌示、收費管理設備施設等前置作業及辦理前後期廠商移交事宜。
98年1月1日	開始執行停車收費管理作業

(五) 第5次委託

100年8月	提具本案「先期計畫書」及「可行性評估」函報內政部同意授權內政部營建署依促參法暨相關規定辦理委託招商作業。
100年9月	研提臺中都會公園委外經營計畫及投標須知、契約書等相關文件函報內政部營建署核定辦理及籌組甄審委員會事宜。
100年11月2日	成立甄審委員會及召開第1次甄審委員會會議，討論確定本案招商文件及作業期程。
100年11月15日	辦理本案公告上網招商，本案公告等標期為14日。
100年11月29日	辦理本案第1階段投標廠商資格文件審查等開標作業。

100年12月15日	召開第2次甄審委員會會議，辦理投標合格廠商委員評選作業及尋覓最優勝經營廠商並辦理議約作業。
100年12月21日	完成得標廠商簽約程序。
100年12月	得標廠商辦理申請停車登記證、現場牌示、收費管理設備施設等前置作業。
101年1月1日	開始執行停車收費管理作業

(六) 第6次委託

103年8月	函報內政部同意授權內政部營建署依促參法暨相關規定辦理委託招商作業。
103年10月	研提臺中都會公園委外經營計畫及投標須知、契約書等相關文件函報內政部營建署核定辦理及籌組甄審委員會事宜。
103年11月5日	成立甄審委員會及召開第1次甄審委員會會議，討論確定本案招商文件及作業期程。
103年11月20日	辦理本案公告上網招商，本案公告等標期為14日。
103年12月4日	辦理本案第1階段投標廠商資格文件審查等開標作業。
103年12月11日	召開第2次甄審委員會會議，辦理投標合格廠商委員評選作業。
103年12月15日	與甄審最優廠商辦理議約作業。
103年12月31日	完成得標廠商簽約程序。
104年1月1日	開始執行停車收費管理作業

五、委外後之履約管理及監督查核情形

- (一) 甲方得定期或不定期，以書面或實地等方式檢查乙方財務狀況、設施使用、環境整潔等進行督導查核，並辦理營運績效

評鑑。

(二)廠商均須依契約規定履行相關義務。

六、委外實際效益

(一)量化效益

1. 節省人力：本案未委託辦理前，經評估若自行辦理收費管理預估所需人力每年需 8 人，故本案節省人力為每年 8 人。

2. 節省經費：每年經費收入如下

(1)第 1 次委託(91 年 1 月 1 日至 92 年 12 月 31 日)：每年 330 萬元。

(2)第 2 次委託(93 年 1 月 1 日至 94 年 12 月 31 日)：每年 303 萬元。

(3)第 3 次委託(95 年 1 月 1 日至 97 年 12 月 31 日)：每年 284 萬元。

(4)第 4 次委託(98 年 1 月 1 日至 100 年 12 月 31 日)：每年 151 萬元。

(5)第 5 次委託(101 年 1 月 1 日至 103 年 12 月 31 日)：每年 138 萬元。

(二)質化效益

本停車場 89 年 10 月起至 90 年 12 月未辦理收費管理時，每逢假日，即有塞車混亂情事，自 91 年 1 月委託民間辦理收費管理後，停車秩序明顯改善，依據 92 年遊客滿意度問卷調查，有 7 成 2 民眾滿意現有停車管理措施，又 94 年及 96 年之問卷調查結果，民眾對於停車場之服務設施已提升至約 8 成之高滿意度，迄今本委託案對於提升遊憩品質確有顯著成效。

七、遭遇困難及解決之道

(一) 遭遇困難

1. 設施使用自主性較低：公園臨時交辦業務或臨時舉辦大型活動需使用時，受委託者基於利益之考量，配合度較難掌握。
2. 受託者之營運能力難以確保：未來受託者之營運能力是否良好，直接影響本案之品質，辦理招標時應將品質因素列入考量。

(二) 解決之道

1. 與受託廠商於合約內約定預先保留場地使用權或優先使用權。
2. 擬採公開評選方式引進優良廠商，評選時將廠商營運能力及品質等因素納入評比考量。

八、結語

引進民間企業之專業與資金有效投注公部門建設與經營，為目前政府施政之政策方針，本停車場委託民間專業管理公司投入公園之經營管理，14年來已達減輕內政部營建署人力負擔；藉由合理收費制度的實施，有效落實園區停車與交通秩序管理，提高公園遊憩品質；引進績優專業廠商經營，提昇遊客服務品質及提高公有財產使用效率等實際效益。有關如何有效研擬委託民間企業辦理之項目及如何落實委託後之監督管理工作，是業務委託民間辦理政策未來執行時應面對之課題。

新北市新店區中興低碳立體停車場

一、設施現況

- (一)本停車場於規劃設計及材質之選用，以「纖細、細緻」為主。藉由立面的大開口與水平橫向之樓版分割，展現建築物量體之纖細感，期與地區環境融和，並配合簡單外飾材料，形塑停車場整體建物簡約意象並呈現地區改造後之細緻樣貌。
- (二)新北市政府為改變民眾對公有停車場「簡陋、無趣」之刻板印象，近年來積極推廣「人本、藝術」之停車空間理念，已獲得廣大迴響。因此，市府特與○○○規劃團隊，進行停車細部空間改造。將生硬無趣的牆面立柱及內部空間，規劃成汽車發展史料之展示空間，以形塑造汽車城之主題意象，讓民眾停車的同時，也能暢遊穿越時光隧道般，感受與回顧汽車發展的歷史與脈動。
- (三)停車場基本資料如下：
1. 委託營運面積約 12,317.56 平方公尺，停車場規劃為 388 個小型車停車位（含身心障礙者專用車位 9 格）及 121 個機車停車格（含身心障礙者專用車位 3 格），停車場使用分區為「停車場用地」。
 2. 基地概況
 - (1)基地坐落於新北市新店區中興路 3 段 6 號地下 1 樓至地上 4 樓(含屋頂層)。
 - (2)土地座落於於新店區寶橋段 692 地號 1 筆之土地。
 3. 營運年限：自 103 年 11 月 1 日至 105 年 10 月 31 日止，共計 2 年。
 4. 交通狀況：本基地位於新北市新店區中興路 3 段 6 號，停車場周邊環境為工業區有大型賣場及公園，停車場出入口位於品牌路及中興路上。

二、規劃委外緣起

本停車場係由○○○完成自辦市地重劃，興闢後捐贈新北市政府，由市府依「促進民間參與公共建設法」第3條第1項第1款及同法第8條第1項第5款規定以「由政府投資新建完成後，委託民間機構營運；營運期間屆滿後，營運權歸還政府（OT）」模式，辦理委託經營管理。以紓解該區域停車需求。

三、適用相關法令依據

依「促進民間參與公共建設法」委託民間機構營運管理。

四、辦理委外步驟

- (一)可行性評估：103年8月1日評估完成。
- (二)成立甄審委員會：103年8月20日成立。
- (三)公告徵求民間投資：103年9月25日辦理公告招商。
- (四)綜合評審：103年10月16日評選出最優申請人。
- (五)議約：103年10月23日完成。
- (六)簽訂契約：103年10月31日完成。

五、委外後之履約管理及監督查核情形

- (一)定期召開履約管理及財務查核會議。
- (二)不定期辦理履約督導考核。
- (三)履約期間依契約執行相關事宜。
- (四)停車場創新作為：
 1. 設置女士優先停車位及身心障礙停車位並結合在席偵測系統。
 2. 汽車進場未滿30分鐘免費。
 3. 全自動停管系統、電子收費系統、樓層賸餘車格顯示器及停車樓層登錄器。
 4. 車牌辨識系統結合連結臨時停車自動繳費系統及月租E-Tag快速通關系統，提供無票卡、代幣及紙卡等消耗材

使用，以提倡環保，並確實紀錄車輛進出時間，讓車輛快速進出場，降低車輛回堵。

5. 風力發電、太陽能板集熱發電(提供頂層及梯間照明)及雨水回收(植栽灌溉)，以達節能減碳。
6. 結合周邊商圈消費停車優惠。
7. 月租車 ATM 繳費服務。
8. 提供貼心服務:充電電瓶、電動打氣機、換胎工具、手機 GPS 充電器、醫藥箱、Wifi、漂書站、酒精檢測器、多媒體顯示器。
9. 緊急求助鈴。
10. 以汽車城概念興建，內部空間規劃以汽車發展史展示。

(五)停車場費率:

1. 計時:

- (1)汽車每小時新臺幣 20 元。
- (2)車輛進場未滿 30 分鐘免費。
- (3)停車時數超過 30 分鐘未滿 1 小時者，以 1 小時計算收費。停車時數逾 1 小時以上，其超過之不滿 1 小時部分，如不逾 30 分鐘者，以半小時計算，如逾 30 分鐘者，仍以 1 小時計算收費。
- (4)以現金或電子收費系統方式繳費者，乙方應給予 15 分鐘離場免予收費之緩衝時間。

2. 計次：機車當日計次每次新臺幣 10 元(離場再停車或跨日全日則另計次收費)。

3. 全日月票費率分述如下：

- (1)全日月票：汽車全日票費率上限每月新臺幣 3,500 元。
- (2)里民月票：里民全日票費率上限每月新臺幣 2,800

元。

(3)身障月票：汽車全日票費率上限每月新臺幣 1,750 元。

4.機車月票：機車全日票費率上限每月新臺幣 120 元。

5.電動汽機車停車位，開放其中 3 個電動汽車充電格位供民眾當日停車及充電免費，其餘則供一般民眾使用，同一車輛當日以 1 次為限。如連續停放超過當日 24 時，超過部分之停車費用則按公告費率計收。

六、委外實際效益

(一)契約期間所節省之政府營運支出：約 261 萬元(初期投資費用、人事費、業務費及設備維修費等)。

(二)財政收入：2 年定額權利金 2,800 萬元。

(三)每年平均節省人力：6 人。

七、遭遇困難與解決之道：無。

八、結語：機關及廠商共創雙贏。

高雄市興達港立體停車場(遭遇困難案例)

一、設施現況

興達港立體停車場(原名：茄萣區停二立體停車場)位於高雄市茄萣區民族路，本停車場由原高雄縣茄萣鄉公所於94年裝修工程竣工興建完竣，因興達港區漁會拍賣場於88年遷移到遠洋漁港作業，致該地區停車需求銳減，閒置無法充分利用，經內政部都市計畫委員會99年間決議變更為社會福利兼護理機構事業用地，並要求應於都市計畫公告實施日起一年內完成招商及簽約作業，如未能依期限內完成，則依都市計畫法定程序將其土地變更為原停車場用地。

高雄市茄萣區公所於100年辦理3次活化標租作業流標後，經檢討因都市計畫個案變更耗時2年時間，期間部分時空背景及區域床位需求已然變更，致無廠商投標，未能順利依期限完成招商及簽約，故102年間經內政部都市計畫委員會審議通過，以個案變更方式變更回復為停車場用地，同年7月由高雄市政府公告發布實施。

興達港觀光漁市場為高雄市三大觀光漁市，結合臺南市黃金海岸及茄萣海岸線，成為重要觀光休閒遊憩鏈，高雄市政府於100年12月至101年間賡續研議本停車場活化方式及後續處理權責，針對本停車場周邊研提相關配套措施，由高雄市政府交通局於103年中旬完成停車場整修工程，提供停車格位數140格，改善市場周邊假日停車秩序。

二、規劃緣起

興達港立體停車場鄰近興達港觀光漁市場，假日市場周邊停車需求較高，惟平日停車需求低，評估自營預估淨利潤為負值；高雄市政府交通局整體考量停車場經營管理績效，完成硬體設施修復後，併同茄萣區「興達停車場」、鹽埕區「鹽埕停車場」3

場合併辦理委託民間經營，擬藉由民間多元化營運管理，增加停車場功能，提升停車場整體服務品質，並可擷節政府自營人事費用及設備建置及維護等支出，爰辦理停車場委託民間經營管理作業。

三、適用相關法令依據

依「高雄市公有路外停車場委託經營辦法」辦理公開招標委託經營管理。

四、辦理委外步驟

研擬委託經營管理契約及蒐集相關資料，預估營運成本，委託經營管理上網公開招標簽核、公開招標檢附投標須知、契約書(稿)、工作說明書、委託經營違約金標準表、本標案停車場平面圖、設施設備、高雄市公共停車場管理自治條例、高雄市公有路外停車場委託民間經營辦法等，完成公開招標作業後，辦理決標簽訂契約書，執行契約。

五、委外後之履約管理及監督查核情形

履約期間持續觀察委託經營廠商營運狀況及設備增設情形，不定期溝通協調，並協助解決執行困難，如遇民眾陳情事項，監督廠商改善，持續依照契約規定辦理督導。

六、委外實際效益

每年興達港立體停車場委託經營評估減少人事成本約 118 萬、設施及事務等支出成本 102 萬，共計約 220 萬，有效提升滿意度及信賴度。

七、遭遇困難與解決之道

興達港立體停車場平日周邊停車需求低，倘單獨辦理委託經營，廠商投資意願較低，併同茄萣區「興達停車場」、鹽埕區「鹽埕停車場」3 場包裹式委託經營管理，可發揮規模經濟效益，除可提高廠商投資意願，高雄市政府交通局亦整體考量經營策略，

評估可節省汰換收費系統經費及委外人事費用外，亦可就退休人力整體安排。

八、結語

本停車場可提供興達港觀光漁市假日周邊停車需求，改善停車秩序，高雄市政府交通局採 3 處停車場包裹委託經營方式，以民間營運提供民眾更多元化的停車服務，並增加政府營收效益、減少政府自身營運成本，有效擷節開支。

南投縣集集鎮公有集集國小操場地下停車場(遭遇困難案例)

一、設施現況

南投縣集集鎮(以下簡稱本鎮)公有集集國小操場地下停車場，位於集集車站前 50 公尺處，民國 90 年 01 月 17 日完工，並於 90 年 08 月 22 日起開始營運，屬於地下 2 層樓建築物，面積共 22,982.48 平方公尺，內設有 330 個平面停車格(含 19 格殘障停車格，依法規定應設置 7 格)。

二、規劃緣起

本公所為節省人力及每年需編列之水電、營運、汰舊換新等費用，希冀透過收取權利金，增加政府財政歲入，採公開招標方式發包委託民間來經營，以減輕歲出，增加財政收入，同時藉由引入民間經營管理之技術與經驗，提升公有停車場之使用率。

三、適用相關法令依據

依據政府採購法第 2 條辦理公開招標勞務採購，並依南投縣公有路外停車場委託民間經營辦法、南投縣公有停車場收費自治條例辦理營運管理。

四、辦理委外步驟

- (一)100 年 1 月 3 日簽辦招標事宜。
- (二)100 年 1 月 7 日上網公告。
- (三)100 年 1 月 14 日上午辦理第 1 次招標，因無廠商投標，當場宣佈流標。
- (四)100 年 1 月 27 日上午辦理第 2 次招標，本次投標廠商 1 家，並以新臺幣 1,115 萬元得標(高於底價新臺幣 1,100 萬元整)。
- (五)100 年 2 月 18 日辦理簽約事宜。
- (六)委託契約重要內容：

1. 第 2 條第 2 項經營管理期限：自民國 100 年 3 月 1 日起至民國 102 年 2 月 28 日止。
2. 第 3 條第 1 項第 1 款經營管理使用費繳納方式，租賃經營管理期間 2 年總使用費新臺幣 1,115 萬元整。第 2 款以乙方得標總金額分 2 期繳納，第 1 期 50%總使用費於民國 102 年 2 月 28 日前繳納完竣。使用費以現金或即期支票給付。第 2 項逾期罰則，使用費如逾期經甲方以公文催告(以發文日起計)超過 10 日仍未繳納或達 2 次遲延或金額短繳等催繳紀錄情事，甲方得即逕予終止合約，並收回經營管理權及履約保證金悉數沒收作為懲罰性違約金，逾期第 3 日起滯繳，則以該期使用費之總額罰 5%為懲罰性違約金，超過第 10 日起以 10%計罰。
3. 第 4 條第 1 項第 1 款履約保證金繳納方式，乙方於本合約成立同時，應繳納履約保證金(契約總價 10%)：111 萬 5,000 元整，提供予甲方擔保。第 2 項違規沒收，乙方如違反合約，經甲方解約、終止合約或乙方無故中途解約，符合沒收規定其履約保證金則悉數沒收作為懲罰性違約金，已繳當期之使用費亦不予退還。第 3 項退還，合約期滿由乙方申請退還並檢附已繳納使用費每 1 期繳款書收據存根影印本，送甲方審查無違約扣款情事後，再無息返還履約保證金。
4. 第 12 條乙方經營管理期間停車場各項稅捐、保險、安全性設備維修等費用負擔如下：
 - (1)營業稅、營利事業所得稅及應依法令履行負擔之稅。
 - (2)水、電、電話、場地清潔維護、保全、印刷票證等費用。

(3)公共責任意外保險（投保最低金額：每一人體傷責任險 100 萬元，每一意外事故體傷責任險 1,000 萬元，每一意外事故財損責任險 100 萬元，保險期間內最高賠償金額 2,000 萬元）及火險（投保最低金額：建築物 4000 萬元，營利生財器具 1,000 萬元，受益人為甲方）保險契約不保之事項，如發生意外由乙方負全責，保險契約副本須送甲方備查。

(4)員工薪資（依勞基法辦理）。

(5)場內外照明、監視器、水電設備保養、耗材更換費。

(6)發電機、消防、全自動收費系統等維修、各項公共安全相關檢查及簽證、規費等費用。

(7)地價稅。

(8)房屋稅。

前項乙方營業稅應依有關稅法辦理申報及繳納、並開具發票或收據（臨停含稅、月租由乙方取決）交予停車消費者收執。

五、委外後之履約管理及監督查核情形

本所針對委外案件並無另訂監督查核辦法，對於廠商履約情形，依照契約書規定辦理，關於環境整潔及服務人員態度等問題，委託營運期間除口頭通知約定外，並無實地查核作業，對於民眾申訴案件，以函文通知加強改善，若未進行改善，則依契約書第 16 條及附則：【本停車場委託民間經營管理附則】規定處以罰鍰，以示警告，若屢勸不聽則以違約論。

六、委外實際效益

本案委外經營預估營運收入及營運支出情形：

總停車位數：汽車停車格 330 個。

(一)營運收入

1. 計次收費每次 100 元：

(1) 平日 100 元 x 300 格 x 25% (預估使用率) x 20 天 x 8 個月 = 1,200,000 元。

(2) 一般假日 100 元 x 300 格 x 120% x 8 天 x 8 個月 = 2,304,000 元。

(3) 旺季假期 100 元 x 300 格 x 120% x 30 天 x 4 個月 = 4,320,000 元。

2. 合計平均每年停車收入：

1,200,000 元 + 2,304,000 元 + 4,320,000 元 = 7,824,000 元。

(二) 預估營運支出 (營運成本 70%)：

1. 人事費 (約營運收入 30%)：7,824,000 x 30% = 2,347,200 元。

2. 人事管理費 (約營運收入 10%)：7,824,000 x 10% = 782,400 元。

3. 營運維護費用 (約營運收入 30%)：(含公共意外責任險費用、商業火災險費用、電機設備維護管理、保全服務費、房屋稅、營業稅等) 7,824,000 x 30% = 2,347,200 元。

4. 雜項費用 (約營運收入 5%)：(含文具費、事務費等) 7,824,000 x 5% = 391,200 元。

(三) 利潤 (約營運收入 25%)：(預估營運收入 - 預估營運支出) 7,824,000 x 25% = 1,956,000 元。

(四) 合理底價：(營運收入與支出比較)

7,824,000 元 - 1,956,000 元 = 5,868,000 元。

履約期限二年 5,868,000 x 2 = 11,736,000 元。

(五) 備註：

1. 本營運收入與成本分析不含折舊費（按建設成本分 30 年平均攤提）
2. 本案假日停車使用率約 120%，惟本所人員不足，管理不易，且因預算拮据，設備老舊無法換新，僅能以人工收費方式辦理。

七、遭遇困難與解決之道

得標廠商經營後，因本鎮停車場設備自本鎮完工開始營運後即未進行換新，多為故障、老舊無法使用，且對於使用費底價中未含房屋稅等費用須另外支付表示不滿，認為成本負擔與預期不符，致使減少人力，又因鄰近路段尚未實施停車強制管制，公所無權取締違約停車等問題，委外經營期間廠商常與公所抱怨，車輛多路邊停車不願進入停車場，造成平日停車率不彰的情形，影響廠商收入，致降低人工成本，導致環境髒亂、工作人員態度不佳等申訴案件，嚴重影響本所聲譽。

八、結語

為保障營運品質，重塑本鎮觀光十大小城之聲譽，目前於該契約期滿結束後，業由公所收回自行經營，俟進行內部設備整修，提高廠商投標意願再進行委託經營招標。

花蓮縣吉安鄉仁里停車場(遭遇困難案例)

一、設施現況

為地下一層、地上五層鋼筋混凝土匝道式立體停車場，273格停車位，地址位於仁里村中正路一段151號(台9線與東海十街口)。目前停車場已透過「都市計畫公共設施用地多目標使用辦法」同意核定地下一樓變更多目標使用作為汽車運輸業，地上一樓變更作為商場、餐飲服務業等使用，其餘二樓至五樓維持停車場使用。

二、規劃緣起

(一)時代與環境變遷，原規劃用途趨勢已未顯現，導致停車場設施與停車格位配置較不符實際使用需求，無法充分使用停車場設施並有效提升停車率。

(二)98年委外業者非停車管理專業廠商，對停車管理業務無法提出適合營運策略，以致停車率始無法提升至30%而報請解除列管。

(三)停車場曾由吉安鄉(以下簡稱本鄉)自行營運管理，惟年年虧損，入不敷出，所需編列之人事費用、維修費用，水電費用，總支出甚大，地方財政難以負擔，地方民意機關對於停車場維護管理所需經費持保留態度，難再獲鄉預算挹注。

三、適用相關法令依據

依據採購法第99條機關辦規劃或核准之交通、能源、環保、旅遊等建設，經目的事業主管機關核准開放廠商投資興建、營運者，其徵選投資廠商之程序，除其他法律另有規定者外，適用本辦法之規定。

四、辦理委外步驟

(一)召開商機對談：曾於100年1月18日及101年10月12日邀請交通部、花蓮縣政府及各專業停車場管理業者參與會

議，提出停車場座落於省道臺九線旁，多為零售業及傳統市場，倘委外招標方式及合約條件能配合調適，仍具委外商機及活化潛力，活化策略應優先回歸停車專業，導入優良專業廠商，委外招標對象應以具有停車場良好經營實績業者為對象，並依「行政院活化閒置公共設施專案小組」第 25 次會議決議，考量綜合效益（營運實績、經營管理、資產維護等），非以權利金為單一考量；針對契約文件之委外年限、活化期程、設施清潔維護、平均停車率及退場機制等要求妥為考量。

- (二)依循「閒置或低度使用停車場活化須知」及相關法令：依據「都市計畫公共設施用地多目標使用辦法」第 3 條第 5 款規定，閒置或低度利用之公共設施，經直轄市、縣（市）政府都市計畫委員會審議通過者，得作臨時使用。
- (三)檢討委外年限及多目標作業：停車場專業管理廠商提出延長委外年限及多目標計畫使用之可能，本鄉即依該次會議意見檢討合約內容及研擬停車場多目標使用計畫。
- (四)參考其他鄉鎮市委外契約：參酌其他鄉鎮市類似條件停車場委外經營招標內容據以檢討，提高廠商參與投標意願。
- (五)上網招標公告：經由公開方式之財務租賃招標公告，尋求合適之停車場專業管理廠商。

五、委外後之履約管理及監督查核情形

- (一)為瞭解停車場營運管理暨活化情形及遭遇困難，每月定期召開檢討進度會議，以協助解決其營運困難。
- (二)透過收支月報表瞭解停車位租賃管理情形，並不定時前往停車場現場勘查。

六、委外實際效益

- (一)經營管理業務案委託停車場專業管理廠商，委託契約規定原設備設施之維修、後續之保養、水電費、相關人事管理費及

安全檢測費全交由委外業者負責，本鄉無須支出任何費用，亦透過委外廠商每個月繳納之權利金，增加公庫收入。

(二)多目標使用計畫、使用執照變更及建築構造物變更等相關費用，均由委外廠商自行負擔，本鄉無須支出任何費用。

七、遭遇困難與解決之道

一樓作商場、餐飲多目標使用須辦理使用執照變更，其中一樓室內裝修及消防變更等申請審查時程冗長，本部分仍須請委外廠商依其相關規定積極辦理，並於每周電話聯繫申請之進度情形，以祈能於計畫期程內完成，再行辦理招商及進駐作業。

八、結語

本鄉為停車場達成活化解除列管，依據多次活化閒置公共設施檢討會及其建議，經檢討後並規劃許多活化措施，例如，自行雇工營運管理、委外營運管理招標、多目標使用計畫等規劃，進而據以推動執行，惟推動過程遭遇許多阻礙，謹說明如下：

(一)自行雇工營運管理：本鄉自籌編列停車場管理預算，惟每年停車收費收入無法弭平本鄉所支出預算，導致年年虧損。

(二)委外營運管理招標：為減輕地方財政負擔，將營運管理以招標方式辦理委外，惟 98 年 8 月 1 日簽約之委外廠商非停車場專業管理廠商，且多次違反契約規定及停車率持續下降，多次通知限期改善仍無明顯改善，為免情形持續惡化，遂於 100 年 6 月即與委外廠商終止契約，並沒收履約保證金，並另繼續於 101 年合計 7 次上網公告委外招標作業，皆無廠商投標而流標，為瞭解停車場後續營運如何辦理，即於 101 年 10 月 12 日召開商機及活化檢討會議，並依據該會議結論檢討後續活化措施，亦持續檢討招標條件以符實際需求，遂於 103 年 1 月 3 日委外開標並正式決標。

(三)多目標使用計畫：為提升設施使用率及增加停車位使用需

求，依據都市計畫公共設施用地多目標使用辦法第5款：「閒置或低度利用之公共設施，經直轄市、縣(市)政府都市計畫委員會審議通過者，得做臨時使用」規定，本鄉依據該規定研擬停車場多目標使用計畫，惟礙於現有停車場建築空間限制及法令允許條件下，經檢討適合本停車場多目標使用項目甚少，且多目標使用計畫審查結果退回補正與本鄉再送修正往返，終於103年6月17日都市計畫委員會同意通過。是以，停車場活化作業相關同仁皆戮力推動辦理活化閒置設施措施，並於主管機關長官協助與指導下，以克服經費困窘與解決法令限制等難題。

臺北市榮星游泳池

一、設施現況

(一)興建與財產轉移

榮星游泳池興建工程係由臺北市政府(以下簡稱本府)停車工程管理處統籌辦理興建，97年竣工；97年6月4日點交移由本府工務局公園路燈工程管理處管理，後續由停管處及公園處辦理產權登記，並於97年10月3日完成游泳池建物管理權變更為勞動局；勞動局98年2月23日移交委託營運廠商辦理身障就業職場。臺北市勞動力重建運用處(以下簡稱本處)於102年1月1日成立，該場館之業務由本處執行。

(二)座落地址：臺北市建國北路3段39號，榮星公園內。

(三)設施特色

1. 無障礙設施：大泳池設計入水斜坡道、大泳池及SPA池設有電動入池座椅、無障礙出入通道。
2. 室內溫水游泳池：可全年開放，池水溫度利用空調回收熱能加熱及瓦斯加熱，達到全年池水恆溫及環保。
3. SPA池：設有氣泡式按摩區、水注按摩區，並設有坐式及躺式的按摩椅。
4. 三溫暖：男、女各一間烤箱、一間蒸氣室，一池冷水池，可於游泳後享受按摩及三溫暖。
5. 兒童遊戲區：水槍遊戲區。

二、規劃緣起

(一)計畫緣起：依據「本府所轄榮星公園溫水游泳池改建完成後是否可依『飛魚計畫』之精神，委由身心障礙福利機構或團體經營管理」乙案，於96年8月1日奉市長指示：「本案之經營朝庇護性就業方向交勞工局依法辦理」。依據前開指

示，榮星公園溫水游泳池改建，將泳池作為服務性公共設施結合照顧身心障礙者之就業政策，不但提供市民更寬廣舒適之休閒空間，同時促進身心障礙就業服務，讓市有資源達到雙贏之運用。

- (二)自 98 年 2 月 24 日至 104 年 12 月 30 日期間，委託民間辦理庇護工場，每年提供 10 個身心障礙者就業機會，並穩定服務市民游泳運動及休閒場館的管理。後續於 105 年 1 月 1 日起重新辦理委託，本處為持續促進身心障礙者就業服務、提升身障就業員工之薪資及友善職場，將庇護工場之營運轉型改以社會企業營運模式委託，希望以社會企業推動身障就業服務，作為身障就業友善職場及公有資源公益共利之多重效益之典範。

三、適用相關法令依據

本案委託程序依據政府採購法辦理。

四、辦理委外步驟

- 105 年 1 月 1 日起重新辦理委託之採購案，委外程序如下：
- (一)場地評估及營運模式、成本概算、質化、量化之效益評估等各先期評估作業。
 - (二)招標方式之評估：公開招標、共同投標、適用最有利標及異質採購案件等評估分析。
 - (三)招標計畫說明公聽會之作業。
 - (四)適用最有利標報上級機關之作業。
 - (五)採購評選委員組成及工作小組成立之作業。
 - (六)辦理評選作業之經費請購。
 - (七)招標文件擬定、會簽、陳核之作業。
 - (八)公告與領標之作業。
 - (九)開標之作業。

- (十)評選之作業。
- (十一)決標之作業。
- (十二)文件解密與經費核銷。
- (十三)簽約之作業。
- (十四)履約管理之作業。
- (十五)分期驗收之作業。

五、委外後履約管理及監督查核情形

(一)委外履約管理

1. 廠商應於 104 年 1 月 1 日起 1 個月內開始對外營業。無法於規定期限內開始營業，應敘明理由報經機關同意始得順延之。
2. 廠商應依「加值型及非加值型營業稅法」規定辦理營業登記及稅籍登記，並依營業項目開立統一發票，依法繳納營業稅。
3. 受託期間之所有營運費用及維修管理費用應由廠商自行負責，本案應另獨立設帳、專款專用，並自負盈虧。
4. 廠商應擬具緊急應變計畫，委託期間內發生重大或緊急事故時，廠商應立即做妥善之危機處理，並於 24 小時內主動通知機關。
5. 廠商需製作看板於游泳池明顯處，每日定時公佈游泳池之各相關數據並做成紀錄，隨時備查，另需於大池旁增設自動測溫顯示器供民眾確認現場水溫，避免爭議。
6. 廠商應依「游泳池管理規範」、「臺北市營業衛生管理自治條例」、「臺北市公共場所防止針孔攝影暫行管理辦法」、「專任電氣技術人員及用電設備檢驗維護業管理規則」、「職業安全衛生管理辦法」、「食品安全衛生管理法」等相關法規維護管理游泳池。

7. 廠商依服務建議書內容，負有遵守及履行之義務，如服務建議書內容擬變更時，需報經機關核定後始得實施。
8. 廠商所有招牌、看板、燈箱等，其內容及設計樣式，應報機關同意始得辦理；招牌應標示「臺北市勞動力重建運用處輔導辦理社會企業」之字樣。
9. 廠商增加或變更營業項目，須經機關同意後依相關規定辦理，其所簽訂之契約書影本或共同投標協議書正本，應送交機關；契約終止或變更時亦同。
10. 如有民意機關、民眾或相關主管機關提出詢問、建議、陳情等，廠商應主動配合機關於期限內提供完整資料或相關作業，廠商不得以任何理由拒絕。
11. 僱用、訓練：
 - (1) 廠商應於 104 年 1 月 1 日起 3 個月內足額進用 10 名身心障礙者。廠商招募、僱用員工應符合勞動相關法令。並以社會企業名義辦理勞工相關保險與全民健康保險，且應按時提繳勞工退休金。
 - (2) 廠商對於給付勞方提供履約標的服務之時薪亦不得低於新臺幣 133 元、月薪不得低於新臺幣 22,639 元；另考量廠商全數留用本標的前一契約標案內之庇護性就業者，其能力尚需加強輔導、提升，廠商應於服務建議書內以第一年 40%、第二年 70%、第三年達 100% 之比例，提出此類身心障礙員工逐年達到時薪 133 元、月薪 22,639 元之轉型輔導策略，惟尚未達成期間之員工薪資仍不得低於法定基本工資。
 - (3) 廠商應僱用身障就業服務專責人員至少 1 人，以辦理身心障礙者就業服務相關促進事項，專責人員應具有就業服務員、職業重建管理員或機關自辦、委

託或補助辦理之社會企業基礎訓練課程結訓者。

- (4) 廠商應與員工訂定勞動契約。僱用後 30 日內應繳交專業人員與身心障礙員工之相關證明文件，連同機關指定之資料送交機關備查，異動時則應於 30 日內辦理更新備查。
- (5) 廠商應依「職業安全衛生法」對員工應施以從事工作與預防災變所必要之安全衛生教育及訓練；另新僱員工或在職員工於變更工作前，應使其接受適於各該工作必要之一般安全衛生教育訓練。但其工作環境、工作性質與變更前相當者，不在此限。並將教育訓練相關資料列冊管理，以備機關定期或不定期查核。
- (6) 廠商應依服務建議書內容，定期辦理內部員工教育訓練；對外應辦理職業訓練業務，輔導、協助身心障礙者就業。
 - ① 廠商應於每年 1 月、4 月、7 月、10 月之 30 日前函報前 1 季全案所有員工名冊，含姓名、薪資、障別、工作職務、工作時數及職務異動或離職原因等、營運現況報告書及財務報表（含損益表、票券收入明細表、申報營業人銷售額與稅額申報書影本）等相關資料。
 - ② 廠商應於次年 2 月 28 日以前，提交年度成果報告書，統整及檢討前 1 年契約執行成效，包含就業服務成果、社會影響報告書、職業訓練成果、營運成果、損益資料、盈餘使用、財產清冊等資料，交機關備查。
 - ③ 廠商對本契約之經營應獨立設帳並自負盈虧，於

每年度終了 5 個月內，將本案前一年度獨立之會計師查核簽證財務報表(含資產負債表、損益表…等)函送機關；簽證之會計師需最近 3 年未曾受有懲戒處分者，必要時機關得進行查證。

- ④廠商應留用本案前一年度之 30%盈餘於本標的內使用，並應於年度成果報告書中詳載當年度盈餘使用情形(含項目、金額、經費佔總盈餘之比例及成效評估等)。依計畫書所訂之使用用途及管理，如須變更應經機關同意始得為之。另契約屆滿前，廠商確定未承接本標的時，則需另行函報契約屆滿當年度之盈餘分配比例及使用情形。

(二)履約品質管制查核：

1. 廠商得建立自我品質管制檢核表，定期自我檢覈。有不符之處廠商應依契約及相關規定辦理改善，機關得派員隨時進行瞭解、督導、查核，廠商不得拒絕。
2. 機關每年定期 4 次(每季 1 次)履約查核事項。如有不符之處，廠商應依契約及相關規定改善。
3. 配合機關、各業務主管機關及研考單位之不定期查核。有不符之處廠商應依契約及相關規定辦理改善。
4. 本案相關之服務或財務報表等細部資料，必要時得影印其相關之會計表冊、帳簿或其他相關資料(包含廠商本身之機構、團體、公司之資料)，廠商應予配合，不得拒絕、規避或妨礙或對於所管業務及財務為不實陳報。

六、委外預期效益

- (一)每年開創至少 10 個身心障礙者就業機會。
- (二)每年至少提撥 30%盈餘繼續留用，再創其他就業促進服務。
- (三)運用公用建築促進身心障礙者就業外，負責各場地之管理及

維修維護費用，減低政府另支付管理費用。

(四)每年減少支出人事費 158.5 萬，減少聘僱身心障礙員工與一般員工 12 人。

七、遭遇困難與解決之道：無。

八、結語

本案係全國第 1 座以身心障礙就業促進為營運目的之游泳池，目前實際已提供 15 個身障員工就業機會，持續運用社會企業模式，經營利潤之 30%需留用於榮星游泳池，繼續運用於相關之促進身心障礙就業服務之業務。且該案廠商營運管理之費用應自負盈虧，並負責本場館設施設備之維護。以上規劃及創新，落實發揮公有場地最佳效益，在政策創新兼顧減輕市政支出及保障員工之勞動權益。

新北市立新北高級中學綜合體育館暨室內溫水游泳池

一、設施現況

新北市立新北高級中學(以下簡稱本校)綜合體育館暨室內溫水游泳池於 88 年 8 月完成建造後，基地位於新北市三重區三信路五華段 125 號等共 1 筆土地，總面積約 12,217.67 平方公尺，座落於本校側面與五華國小相鄰，綜合體育館為地下一樓至地上五樓鋼筋混凝土造建築，設有電梯一部，游泳池為 8 水道之 21X50 公尺游泳池，空地可設置約 60 個停車格，綜合體育館內部相關設備，2,300 人座大禮堂、羽球、韻律、舞蹈、跆拳道、柔道、國術、劍道、視廳教室、健身教室等、周邊停車場、側門鐵門，游泳池內部相關設備有 21mX50m 之游泳池、男女廁所、男女更衣間、溫水鍋爐、熱泵及機房循環系統等，空地 60 個停車格等。

二、規劃緣起

本校綜合體育館暨室內溫水游泳池場地設備使用至今已有 14 年餘，雖有部分設施略有損壞，但絕大多數設施仍堪使用，可維持營運無虞，為期繼續提供市民一個更完善的綜合體育館及游泳場地，改善游泳池硬體設施，提升公共服務水準，遂擬藉由民間資金挹注，參與公共建設之營運，本計畫於焉成形。本案(以下簡稱新北高中運動中心)為因應蘆洲及三重國民運動中心相繼營運，特擬定「新北高中運動中心 2.0 升級計畫」，具體營運理念為「劃分市場特性·開創全新藍海」。其中以運動社區總體營造為基本概念，整合「人、文、地、景、產」五大社區發展面向，並強化既有軟硬體優勢，加上拓展其他服務項目，讓新北高中運動中心具備比現在更完善的市場競爭力，將未來兩座國民運動中心對營運可能造成的影響降至最低，並以親民的價格提供更完善的服務，讓周遭居民能夠享有優質的休

閒運動空間，提升民眾對校方及營運團隊的正面意象。

(一)特聘具備國民運動中心規劃團隊擔任顧問，提升行政管理等級

1. 妥善使用各項表單管理工具，並建立「行銷資訊系統」及「顧客管理系統」，作為日後客戶開發及顧客關係管理之重要參考依據。
2. 每半年舉辦一次員工教育訓練，包含客服及專業技術等領域，讓員工能透過不同案例更新自我想法，進而提供更優良之服務品質。
3. 建置「顧客滿意度調查問卷」，進行各年度施測，作為各部門未來精進之依據。
4. 每月召集各部門主管召開營運管理會議，檢討上週營運情形、業務狀況及預訂推展計畫，以提升中心服務品質。
5. 定期要求員工參加各項研討會，務求提供最新資訊給民眾參考。

(二)成立 S. Wing 游泳訓練中心

三重區水域活動從事風氣一直以來皆高於新北市其他行政區，在地游泳競技指標學校新北市三民高級中學游泳隊也會利用新北高中游泳池進行游泳訓練，但真正紮根游泳基礎訓練及水中安全教育的游泳池卻不多見。為此，考量市場特性及未來發展空間，並與「S. Wing 游泳教練團」合作，該團隊從事游泳教學至今已有 10 餘年資歷，其教學水準在新北市、桃園市及臺中市深受各國民小學及家長信賴。未來基層游泳訓練學校成立後，結合 S. Wing 教練團的教學經驗，相信必能讓周邊民眾對於水中安全教育及游泳技能更加提升，降低日後從事水域活動造成的風險。此外，為提升本校游泳競技實力，將以輔仁大學乙組泳隊助理教

練領軍之「波菲美游泳隊」為基礎，協助學校成立新北高中游泳隊，替學校爭取游泳競技佳績。

(三) 建制俱樂部等級體適能中心

為提供更多元化的服務及提升現有服務品質，計畫在地下一樓現有空間建置媲美俱樂部等級的體適能中心，包含心肺區、重量訓練區及綜合體適能教室。並引進自動化購票系統及指紋會員辨識系統，打破現有操作模式，一則可提供使用民眾全新的使用感受，另一方面也可以透過翻新體適能中心設備及服務水準，拉近甚至超越國民運動中心所提供的服務水平，讓未來在場館營運上可以更具備競爭力。

(四) 成立新北波菲美三鐵隊

結合上述議題，未來預定成立新北波菲美三鐵隊，邀請周邊有興趣民眾一起參加，透過專業體適能教練及游泳教練針對體能、游泳技術及心肺耐力訓練，讓民眾來新北高中運動中心使用不僅只有單純「運動」而已，透過各項目的訓練更可賦予民眾階段性的目標，這種達成教練設定目標後的成就感及自信心，不僅可加強未來民眾持續運動的意願，也可無形中凝聚一股優質的運動風氣，最終打造出以新北高中為中心的「運動社區」概念。

三、適用相關法令依據

本案係依據「促進民間參與公共建設法」(以下簡稱「促參法」)第3條第1項第6款或第9款、第8條第1項第5款及第42條等規定委託民間機構興建營運之相關規劃作業。

四、辦理委外步驟

依本校原委外條件依促進民間參與公共建設法招商程序辦理。

五、委外後之履約管理及監督查核情形

不定期監督查核，業者履約狀況良好，配合度高，遇市民陳情案件均可立即改善。

六、委外實際效益

節省本校原本所有維護管理經費及人事成本，並每年收取土地租金 116 萬 6,400 元，定額權利金(含房屋租金)100 萬元，及每年應按經營年度營業收入之百分之 1%(最低經營權利金為新台幣 22 萬 5,603 元)，並負擔之房屋稅及地價稅(本校 102 年度地價稅應繳 54 萬 724 元，103 年度房屋稅應繳 59 萬 8,710 元，僅供參考)。另對學校實質效益如下：

(一)提供當地體育組織場地優惠

以協助推廣體育活動的理念，針對校方及三重、蘆洲區體育會，提供舉辦各項體育活動之相關協助，並以契約規定場地租金再 8 折之優惠與周邊體育運動組織共同推廣體育運動，以強化社區連結。

(二)運動選手比賽基金

為鼓勵校內體育績優師生，藉由體育專才之培訓機制帶動學校體育與社會運動之風氣，將於經營期間內每年 9 月 1 日，保證提撥新臺幣 20 萬元，作為本校運動發展基金，專款專用。經學校監督單位核准之後。期以獎勵運動績優選手、團體，為提升新北高中運動競技實力盡一份心力。

(三)學生運動票卷

為鼓勵學生運動風氣每年提供每位學生一張運動票券，價值約 20 萬元。

(四)運動場地使用回饋時段

除提供星期一到星期五 PM5:00~PM6:30 將提供校內師生免費登記使用羽球場外，另提供體適能中心免費使用時

段供學校教職員工及校隊使用。

(五)運動服裝贊助

為鼓勵休閒運動的推廣並感念非校隊運動型社團經費籌措不易，每年將提撥 5 萬元予新北高中師生自組運動型社團比賽服裝贊助。

(六)睦鄰措施

將免費提供校方教職員工、現任家長會委員會、現任財團法人新北高及中學教育基金會董事使用。校方退休教職員工、教職員工眷屬、退休教職員工之眷屬、學生、志工隊員使用皆給予五折優待。

(七)資源共享計畫

新北高中運動中心將開放游泳池與鄰近無泳池學校資源共享，辦理各項水中安全教育與急救課程推廣，並且每年於 6 月份於新北高中游泳池為附近國小，國中進行防溺宣導。

(八)教師運動列車

配合學校提供合格體育教師教學之權益，義務指導種子教師，增進學校教學技能。每學期安排 12 次新北高中教師免費學習游泳時段，強壯教師體能，營造和諧氣氛。時段安排將配合學務處規劃以實施本計畫。

(九)社區營造方案

1. 結合社會資源辦理各種公益性體育活動，推廣每年 2 次「運動聯歡會」，每半年定期舉辦聯誼活動，以加強里鄰團結、倍增運動人口，豐富三重、蘆洲區居民生活內涵。
2. 結合三重、蘆洲區衛生所資源辦理各種健康講座、衛生教育、婦幼常識、居家環保等，豐富三重、蘆洲區居民

健康生活品質與內涵。

3. 提供三重、蘆洲區市民體適能檢測及運動諮詢服務，舉辦各類運動研習及活動，鼓勵居民參與，提升健康概念並養成良好的運動習慣，倍增運動人口，促進身心健康，提高生活品質，落實全民運動、全民健康的社區發展目標。

七、遭遇困難與解決之道：無。

八、結語

21 世紀的現在已邁入一個以團體合作為主體，知識經濟為競爭主軸的經營年代。前英特爾（Intel Corporation）總裁安迪葛洛夫（Andy Grove）提出「協力廠商」的觀念，是以整合其他組織組成更強大的供應團隊共同去爭取市場。

本校與委外廠商為提供更多元與更周延的運動服務、提高服務人員的專業素質與提供特殊服務對象（例如：老年人、弱勢團體…等）的運動復建、終生運動的概念，因此我們在人力資源與專業服務上均有協力廠商與團體來提供專業協助，共同為打造成為多元化、多功能、多對象的運動、健康、休閒運動中心的目標。

教育部國立竹北高級中學室內溫水游泳池

一、設施現況

(一)區位及周邊環境現況：國立竹北高級中學(以下簡稱本校)位於新竹縣竹北市中央路三號，鄰近竹北新舊市區，該路銜接中華路，右轉可以通新竹縣治區，直行通往人潮匯集之新舊市區商圈。

(二)周邊重大發展計畫：本區域位於竹北含斗崙地區都市計畫區內，縣政府已經辦理區段徵收，公共設施將陸續完成建置，帶動周邊繁榮可期。

(三)建築物現況說明

1. 樓地板面積 1881 m²。
2. 游泳池體面積:25Mx15M。
3. 附屬設施:辦公室、健身房、男女廁所、男女盥洗室、機房循環系統等。

(四)擬改善之設備與設施

1. 預留泳池前方(靠近入口處)空間 15*5 公尺，其餘得增設 SPA 及健身房等設施。
2. 擴充更新家長休息室。
3. 改善學生置物櫃設備。
4. 改善泳池空調排氣系統，降低空氣中的氯氣含量(如臭氧設備)。
5. 改善泳池池壁及進排水口的整修以提升安全性以及建物周邊排水。
6. 設置溫水淋浴及吹風機設備至少男女各二十組。
7. 改善加熱系統。
8. 改善過濾系統。

二、規劃緣起

本校溫水游泳池於 93 年起辦理委託民間經營，已有 5 年 OT 經營績效，未來將在符合法規下，繼續引進民間資金與專業人力，以期創造優質之學生游泳場所、增加本校校務基金之收入、資源分享有效提供社區游泳運動場所，充分利用土地資源，樽節政府財政支出。基於以上緣起，欲達成以下兩項目的：

(一)符合國家發展需要，配合政府政策目標

1. 將教育公共建設的優勢發揮的淋漓盡致。
2. 實踐學校真正成為社區文化休憩的中心。
3. 你健康我健康大家都健康公衛思維實踐。

(二)提升學生學習效能，創發學校經營發展

1. 活化體育設施提供學生安全多元的學習。
2. 支援提供鄰近中小學教學與活動之設施。
3. 轉化游泳池經營管理困境創發新契機。

三、適用相關法令依據

促進民間參與公共建設法、民間參與學校游泳池整建營運作業要點及相關主管機關訂定之規定。

四、辦理委外步驟

(一)本校泳池委外經營資歷

1. 第一次 OT：委託○○○體育事業股份有限公司，委託營運期間 93 年 2 月至 96 年 1 月，合計 3 年。
2. 第二次 OT：前項廠商營運良好經評績優續約，獲辦 97 年第六屆民間參與公共建設金擘獎民間經營團隊優等獎，委託營運期間 96 年 2 月至 98 年 1 月，合計 2 年。

(二)本校辦理 ROT 流程簡述

1. 先期作業：97 年 12 月至 98 年 4 月

委外經營實施計畫確認、成立工作小組、甄審委員會、招商文件內容確認(共召開 4 次工作小組會議 2 次甄

審委員會議)。

2. 招商公告：98 年 4 月 27 至 5 月 19 日
 3. 資格審查：98 年 5 月 21 日
 4. 綜合評審：98 年 5 月 25 日
 5. 簽約階段：98 年 5 月 27 日至 98 年 7 月 14 日
 6. 營運階段：98 年 7 月 15 日至 106 年 7 月 14 日
- (由○○○體育事業股份有限公司獲評為最優廠商)

五、委外後之履約管理及監督查核情形

至 98 年委外經營後，本校每年六月左右進行泳池績效評估會議，初期以督導泳池廠商建設及承諾事項是否有完成為主，100 年之後以評估廠商在各項服務上的品質為主。廠商各項建設之承諾均已達成，迄今並不斷更新相關設備，以提升泳池的舒適度及安全，故歷次績效評估會議成績平均皆達 80 分以上。同時和泳池已簽約之特約廠商包括台積電、工研院、聯電等就有超過 270 家特約商店，可見泳池廠商在本案的經營管理不論在服務或教學的品質均已獲得消費者青睞。

在泳客歷年進行問卷調查之反應，滿意度最高的為水質及整體環境，其次為櫃檯服務人員態度。其它建議部分及泳池配合調整狀況說明如下：

- (一)更衣間的打掃狀況有定時安排清潔人員打掃，但因清潔人員是聽障人士，故無法在第一時間針對學生的打掃問題做回覆。
- (二)於 101 年初增加吹髮室插座，並增加吹風機的數量。
- (三)水溫部分：因溫度屬於個人感受，有人怕冷有人怕熱；所以水溫設定維持在 30.5 度(正負兩度內)；但冬天感覺會冷大多是因為上岸後的感覺，故室溫的維持更為重要(才會有家長覺得泳池空間的空氣有點悶)。

- (四)盥洗室的設備(蓮蓬頭)已請負責工務人員加強維修速度。
- (五)已於 101 年年初於吹髮室重新配線增加插座數量，解決吹風機數量不足問題。
- (六)淋浴間有蛾蚋：由於淋浴間下方有一大的閥基，蛾蚋會經由排水孔飛出；目前由晚班人員於晚上下班後在排水孔中丟入氣錠，情況已改善許多。
- (七)吹風機不足：已於 101 年年初於吹髮室重新配線增加插座數量，解決吹風機數量不足的問題；雖然仍有學員反應，經了解後是因為吹風機有過熱斷電保護裝置，故有時在尖峰時段會有不足的問題。已請櫃檯人員備用吹風機於櫃檯給學員借用。
- (八)淋浴間悶熱：已於 102 年年底將舊淋浴間的天花板及排風機全部更新，改善通風狀況。
- (九)冬天時，水溫可否再調高些：目前泳池水溫常年保持在 30.5 度左右(溫度過高反而容易疲勞)；對於適應水溫較差的學員教練針對其上課課表會做改變，另外，宣導帶浴巾進泳池也很有幫助。室溫的部分於冬天時會加開暖氣提高室內溫度。
- (十)吹髮室過於悶熱：已請廠商進行估價，加裝排風機。

六、委外實際效益

委外迄今獲得之效益如下：

(一)硬體改善：

1. 水質：改建池底池壁磁磚與排水口設計，使得回水、集塵效率更佳，降低維護水質的成本，新磁磚與排水口也採安全性更高的設計，避免師生與泳客在游泳中受到意外傷害；過濾系統內部全面更新使得游泳池水質更為穩定。
2. 水溫：更換柴油鍋爐，提供穩定的泳池溫水與洗澡用水；並增加熱泵功能，與柴油熱鍋爐交替使用，降低對燃油的

依賴性，因為熱泵的熱效能比鍋爐好，透過人員的長期溫度管控，節省柴油的消耗，在 99 年建置熱泵系統且逐漸穩定狀況下，每年的耗油量都可以比 98 年前未有熱泵系統前節省近一半的柴油用量，有效達成節能減碳的目的。

3. 排風系統：由於游泳池位於體育館地下室，先天空調系統不良。為改善空氣品質，必須加裝排氣設備及自然排氣設備，使得游泳池區域不但空氣清新，且機器設備不易鏽蝕、老化。
4. 增加師生與泳客的淋浴更衣使用設備：增加吹髮室檯面及擴充插座各 10 組(增加吹風機數量)、增加男女淋浴間共 18 間、增加親子淋浴間(隔間 2 間，開放式水龍頭 5 組)、置物櫃(男女各增加 40 組)。
5. 更換泳池地面的防滑地墊為防滑面塗環氧樹脂止滑細沙鋪設，提升走動路線的安全，也降低維護清潔的成本。
6. 改善游泳池建築物漏水及周邊排水溝設施，維護衛生環境。
7. 增建取暖池設備，提供學校教職員、體育代表隊及泳客安全放鬆的環境。
8. 強化校園安全(側門開放時間雇用管理員)，並強化監視設備。
9. 依投資計畫書內容設有設施維護工務表，由廠商的設施維護人員定期維護保養並填寫報表，以確保設施在最佳狀態。
10. 環境維護的部份：投入大量的服務人力，每日定期維護環境清潔。

(二)非硬體方面之改善

1. 於正常上課時段加派救生員協助安全管理及水質量測(每

月水質檢測紀錄皆合格，並曾榮獲水質優良獎)。

2. 任用本校學生及畢業生工作機會。
3. 培育本校游泳人才。
4. 每年免費協助辦理本校水上運動會。
5. 於正常上課時間每天中午加派救生員協助補救教學。
6. 免費自泳回饋(500 位名額皆正常實施)。
7. 每年免費提供 8 堂課課程供學校教職員工學習游泳。

(三) 回饋金額

1. 權利金規劃：定額權利金 36 萬元。
2. 浮動權利金：年度營業額 1.5%。
3. 每年六月及十一月回饋金額各 18 萬元(每年共 36 萬元整)。
4. 第三年起每年 10 萬元整捐贈金。
5. 每年繳納 6 萬元整房屋稅。
6. 每年繳納 2 萬餘元地價稅。

七、遭遇困難與解決之道：無。

八、結語

從泳池廠商的願景及理念中，不難看出本校泳池 ROT 案能夠成功的原因：

- (一)願景：要完成一件別人不敢做的事情，讓學校師生、社區居民接受到全臺灣最好的游泳教育服務。
- (二)理念：全力提升教育服務能力，讓所有的學校師生與會員都能接安全、快樂又有效率的學好自救與游泳。

因為正好契合本校 ROT 案的精神，並不以獲利為主要目的，而是期盼泳池廠商能夠穩健經營，並於站穩腳步後進一步提供學生安全及優質的游泳環境，因此本校與泳池廠商搭配合宜，共榮共存。

教育部國立新竹教育大學附設實驗國民小學游泳池

一、設施現況

游泳池位於國立新竹教育大學附設實驗國民小學(以下簡稱本校)融合校區體育館地下一樓(建物坐落地址：新竹市建功二路63號)，於93年12月完成驗收，目前有25公尺標準泳道四道，停車場、更衣室、盥洗設施完備。

二、規劃緣起

民國101年為推展游泳運動，資源共享及活化資產，辦理本校游泳池委託經營案機制。鑒於本校融合校區部學童以特殊生居多，學習游泳對特生身心發展有極佳助益；因本校融合校區學生數少，尚有空間可供民眾運用，且溫水游泳池之成本高，衡酌經營成本，經校內會議研討後決議採「游泳池委外經營」模式運作，期以透過專業團隊經營的方式，以維護良好之游泳教學環境。

三、適用相關法令依據

促進民間參與公共建設法

四、辦理委外步驟

- (一)計畫形成期：成立游泳池委外經營工作小組，辦理可行性評估及先期規畫，並爭取教育部授權核辦。
- (二)前置作業期：研擬招商文件須知、契約書草案、評審辦法等文件。
- (三)公告期：辦理招商公告、審查申請人資格、辦理民間廠商企劃書甄審。
- (四)議約簽約期：辦理議約與簽約。
- (五)履約管理期：
 - (1)根據學童身心發展與廠商研討學童上課時數與策略。
 - (2)配合四維校區學童需求，規劃學年游泳培訓計畫。
 - (3)擬定資源共享與共創機制，開展永續發展契機。

- (4)凸顯游泳池教學結合之經營特色，協助推動對外營運計畫，吸引民眾消費，提升游泳池營運績效。

五、委外後之履約管理及監督查核情形

為有效稽核管控游泳池經營情形，本校監督管理委員會設置，制訂營運績效評估辦法，以辦理游泳池之營運績效、監督管理與評估作業。依前項規定，自營運日起每年度召開監督管理委員會，辦理一次營運績效評估作業。其中，就「是否違法、違約、經營效率（包括各項設施各月份使用率、年度營運收支狀況、財務報表）、設施維護情形、顧客滿意度、環保及安全衛生」等各評估準則進行評分，同時並輔以實地調查或勘驗之作業。績效評估分數平均 70 分以上者為及格；若分數未達 70 分，則令游泳池營運機構限期改善，以維持經營品質。

若游泳池營運機構於營運期間之評分未有一年低於 80 分，且營運之最後一年之績效評分，亦未低於 80 分者，得評定為「營運績效良好」，則該機構得依雙方契約之規定向本校申請優先定約。

六、委外實際效益

- (一)根據學童身心發展與廠商研討學童上課時數與策略方面：免費安排本校融合校區學童游泳教學(每週二十教練人次)，每學年免費協辦融合校區水上運動會與水上畢業典禮。
- (二)配合四維校區學童需求，規劃學年游泳培訓計畫方面：本案每學年免費安排本校四維校區五年級學生游泳課程(上課期間維持每週時教練人次、每學期十二堂課)之回饋。
- (三)擬定資源共享與共創機制，開展永續發展契機方面：游泳池營運機構每年稅前經營收益一年約可達 92 萬元，大於政府營運效能，同時亦可於適切收取經營權利金的情況下，拓增本校財源。
- (四)凸顯游泳池教學結合之經營特色，協助推動對外營運計畫，

吸引民眾消費，提升游泳池營運績效方面：上述「結合游泳教學回饋之委外營運」，蔚為本案特色、足以領先全國。

七、遭遇困難與解決之道

在本校與民間機構雙方數年如同合作夥伴關係的經營下，已建立了良好默契與溝通管道，並能充分適時地溝通、協調，目前並未有窒礙難行的情形產生。

八、結語

促參案係為促進民間機構參與公共建設法的有效策略，隨著委外營運的步調與歷程，立約雙方應建立互信機制，方能求得彼此最大公倍數。尤其在履約階段，遇到待決事項時，雙方皆要能夠充分溝通協調，並應兼顧情、理、法，同時顧及學生權益，以最大的誠意來相互合作配合，才能細水長流、共榮共好。

臺北市立成德國民中學活動中心

一、設施現況

(一)基地概況

本案基地位於臺北市南港區東新街 108 巷 23 號「臺北市立成德國民中學」(以下簡稱本校)，土地座落於臺北市南港區新光段二小段 107-3 地號，屬於都市計畫地區之國中用地。

(二)各樓層空間現況

臺北市立成德國民中學活動中心(以下簡稱本活動中心)位於本校大門側邊區塊，為地下一層、地上三層之獨棟建築物，外觀新穎有特色，有獨立出入口並與校區有所區隔。活動中心地下一樓為停車場，地上層為游泳池、韻律教室、健身教室、集合場、綜合球場，本案委託民間經營空間為活動中心全棟建築物，各樓層空間現況說明如下：

1. 地下 1 樓：汽車停車位 25 個；機車停車位 42 個。
2. 地上 1 樓：大廳服務台、辦公室兩間及 15m×25m 游泳池一座(最深處 1.3m)。
3. 地上 2 樓：韻律教室一間、健身教室一間(皆可容納 30 人，含更衣間及置物櫃)、200 人集合場及舞台。
4. 地上 3 樓：多功能球場一座(籃球、羽球及排球)、舞台、休息室一間、儲藏室一間。

二、規劃緣起

為提高本活動中心之服務品質，達成「陽光希望的成德，愛與榜樣的學校」願景，依促進民間參與公共建設法、政府採購法及相關法令之規定委託民間參與本活動中心之經營管理，藉由民間機構靈活的經營理念和行銷策略，提供學校和社區使用者一個專業、創新並具有健康促進理想的活動中心，成為學生和社區居

民運動、休閒、學習的重要場所，提升設施使用效率，落實全民運動和學習網絡之一環，除達成培養社區居民終生運動的目標外，更能促使社區生涯學習、促進交流活動和社區融合之休閒活動中心，提高生活水準，希冀藉由委由民間經營達成推廣休閒運動、加強人才培訓、促進學習交流之目的，促成本活動中心永續經營使用的目標。

在符合原有設施功能目的前提下，期透過公私協力合作方式達到以下目標：

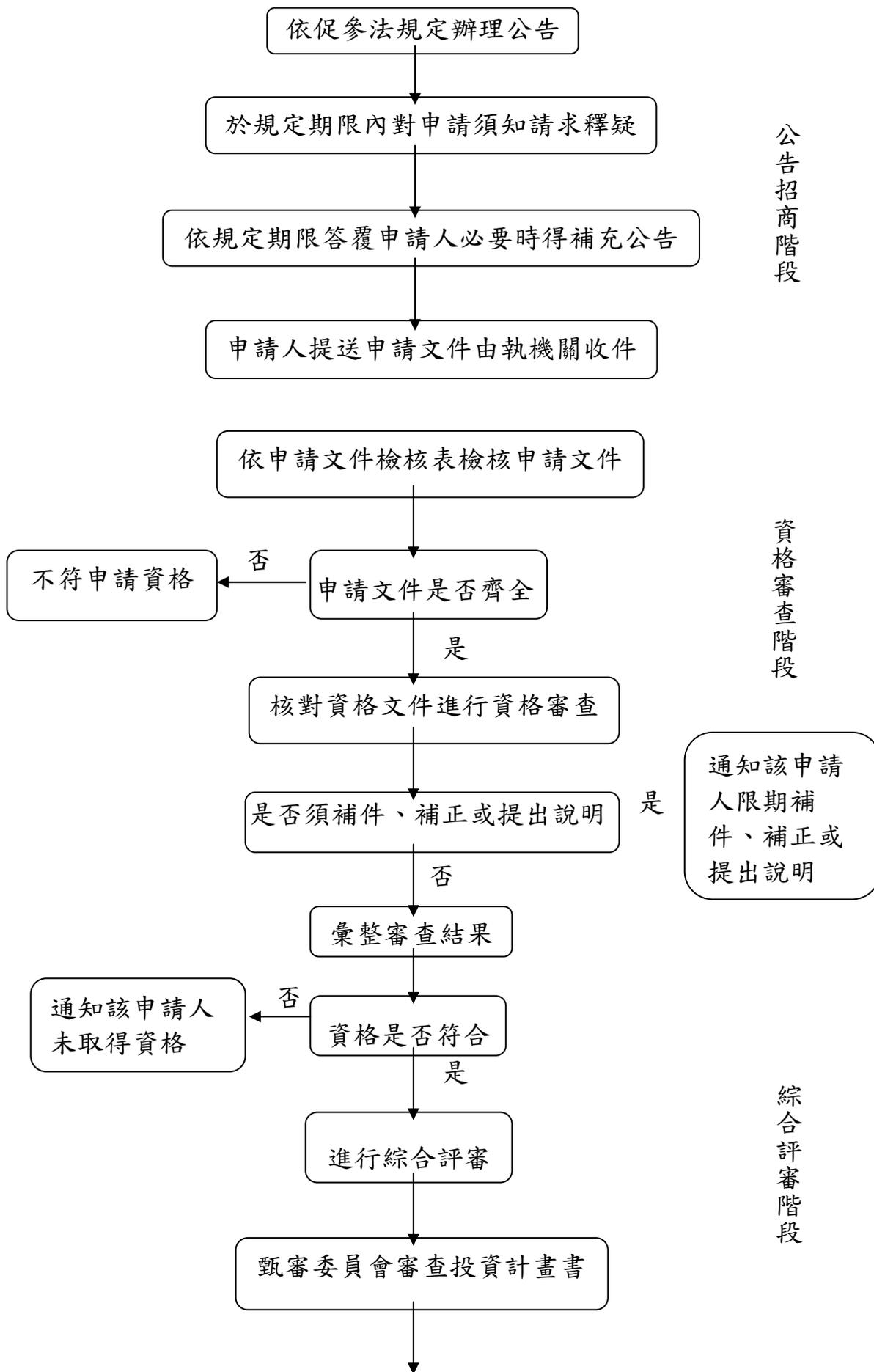
- (一)增加學生學習效果：完備學校教學環境，師生共享運動學習場所品質之提升，增進學習效果。
- (二)提升設施使用效率：引進民間資金和專業經營管理能力，提高設施營運使用效率和服務品質。
- (三)推廣休閒運動：倡導健康運動休閒概念，開創各類型之運動休閒營隊和活動，營造和帶動全民運動休閒風氣。
- (四)加強人才培訓：結合學校推廣教育和體育運動發展，致力於培訓各項特殊專長和運動項目優秀人才。
- (五)促進學習交流：整合社區和外界資源，規劃全方位年齡層之生涯學習交流活動。

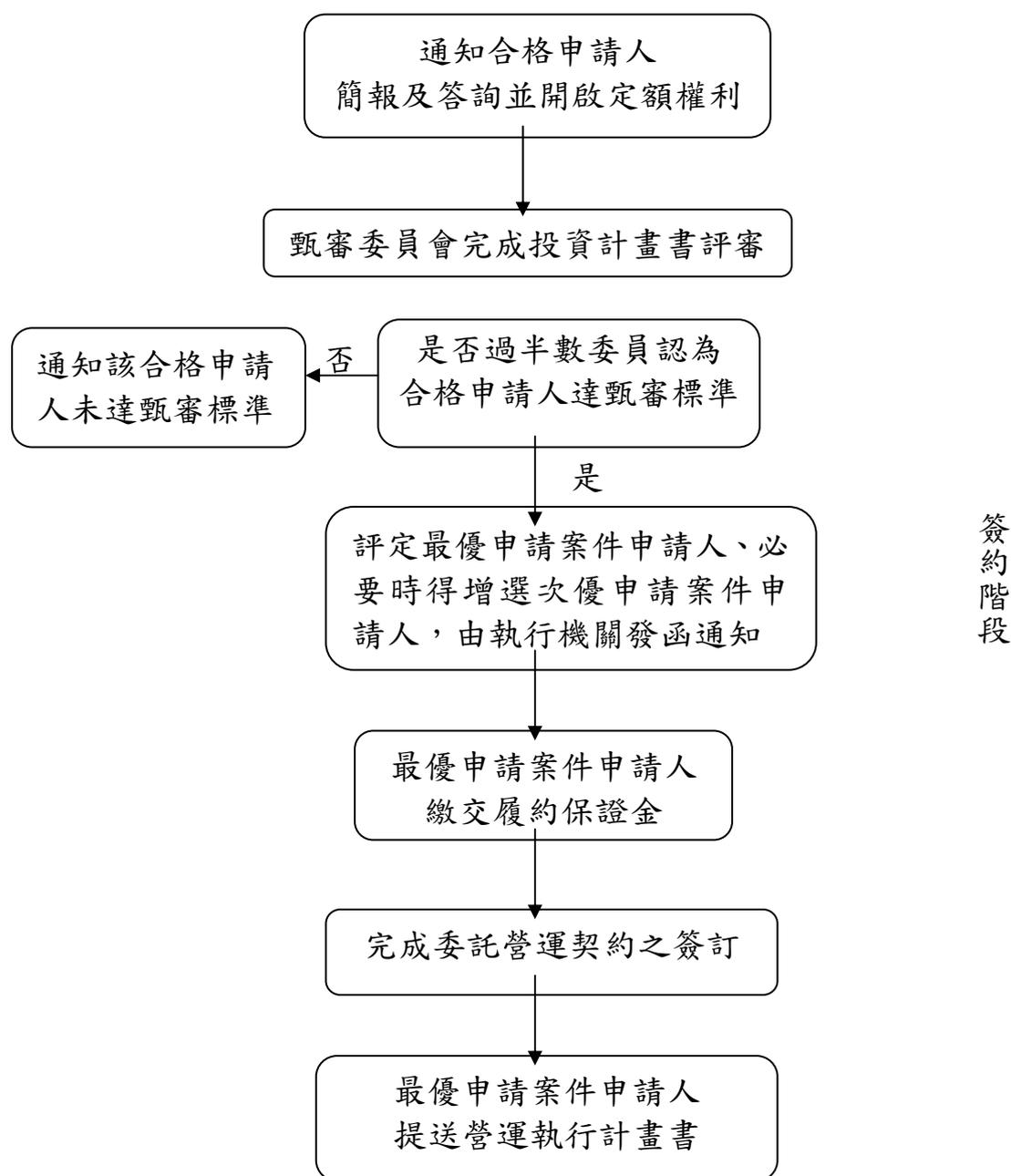
三、適用相關法令依據

本案依促進民間參與公共建設法第3條第1項第6款及促進民間參與公共建設法施行細則第10條第2款之文教設施；並依促進民間參與公共建設法第8條第1項第5款「由政府投資新建完成後，委託民間機構營運；營運期間屆滿後，營運權歸還政府」之規定辦理委託民間機構營運。

四、辦理委外步驟

辦理委外流程如下：





五、委外後之履約管理及監督查核情形

委外經營後，為確保委外運動設施能順利運作，學校應對廠商善盡監督管理之責。其監督方式包括靜態監督（檢視書面資料，包括經營狀況、財務報表等）及動態監督（包括現場抽查、進行訪查）等。

學校設置監督管理委員會辦理廠商營運績效之監督管理與

評估。營運績效之評估，應自營運開始日起每年度辦理 1 次。營運績效評估項目應包含是否違法、違約、經營效率（包括各項設施各月份使用率、年度營運收支狀況、財務報表）、設施維護情形、顧客滿意度、環保及安全衛生等。各委員就各評估項目予以評分。分數合計 70 分以上者為及格。

如乙方於營運期間之評分未有一年低於 80 分，且營運之最後一年之評分，亦未低於 80 分者，得評定為「營運績效良好」。如乙方經評定為營運績效良好，得依本契約第二·六條規定向甲方申請優先定約。

六、委外實際效益

(一)政府財務效益

1. 民間投資額度：初期投資 300 萬元，分三年投資，第一年 150 萬元；第二年 100 萬元；第三年 50 萬元。
2. 財政收入：權利金 100 萬元。
3. 契約期間所節省之政府營運支出：
 - (1)先期投資：300 萬元。
 - (2)維護費：約 42 萬元。
 - (3)水電燃料費：約 160 萬。
4. 營運階段每年創造就業人數：長期 15 人，短期 20 人。

(二)社會經濟效益

1. 本案預計創造長期部分約 15 個就業機會；短期而言創造約 20 個就業機會。
2. 提供 22 個汽車停車位（含身心障礙者專用車位 1 位）及 42 個機車停車位。
3. 帶動本區運動人潮加速社會經濟發展。
4. 提供社區民眾、鄰近學校及本校親師生一個健康促進的體適能環境，並促進藝文活動的發展。

(三)學生使用效益

1. 協助本校游泳隊、體適能及球隊訓練，並可長年練習，不受天候影響，藉以提升游泳成績。
2. 場館各項設備機器及泳池水質有專人維護，不會影響教學進度及品質。
3. 提供本校教職員工、學生及家長正當休閒運動之場所，養成個人終身運動之習慣。
4. 協助本校辦理校際水上運動大會及球類比賽，規模可大至團體及單項個人組，並成為南港地區校際體能運動及藝文交流的重要場館。
5. 提供本校教師有關游泳及體適能最新之知識、訓練方式及進修管道。
6. 提供社區鄰近學校共用資源，做為教學之場地，達到社區化資源共享目的。

(四)學校經營效益

1. 節省水電、救生員薪津、機械設備維修費用及人力，權利金收入將依權利金使用辦法做為學校擴充教學設備、水電及維護費用等之支出。
2. 場地管理專業化，提升學校運動場館、集會場所及泳池環境的衛生管理，提供更優質更安全的活動及休閒空間。
3. 解決維護管理人力及經營專業知識不足窘境，省下龐大的人事費用。

七、遭遇困難與解決之道

(一)遭遇困難

1. 學校承辦人員對委外業務不熟練。
2. 學校場地使用與廠商利潤之間的取捨。
3. 廠商履約情形與原先規劃內容不符。

推究其原因，大致可歸納為以下三點：

- (1)投標前不了解場館相關資訊納入評估，無形中提高營運成本，造成落差。
- (2)每個區域運動場館重疊性太高，情勢變遷加上大環境的影響，原契約不符合現況需求。
- (3)學校泳池本身的設計即非以對外營運為主，加上部分泳池設計欠缺專業考量，設計不良反而造成日後維修使用的困擾，提高廠商營運時的維護成本。

(二)建議作為

- 1.增加促進民間參與公共建設法、履約管理等法規及實務經驗的學習。
- 2.增加經驗分享與實地觀摩機會。

八、結語

學校場館委外經營之成效，常取決於廠商之良窳，影響委外案件成敗關鍵因素，在於事先的契約擬訂，與委外後的互動關係及履約管理的確實與否。學校運動設施的設置，並非僅止於臺北市各級學校學童及教職員工使用，隨著校園開放政策的推動，提高使用率，使資源共享獲得最大效益，才是未來努力的目標。學校運動設施委外案推動，活化及減輕學校運動設施維修費用，共創政府、民間、及民眾三贏局面，讓學校與社區緊密融為一體，落實政府推展全民運動，及「學校社區化、社區學校化」、「無圍籬」及「友善校園」等政策。

臺北市立文山運動中心

一、設施現況

臺北市文山區興安段4小段7-1地號等16筆，基地面積約為3,792平方公尺，委託經營之樓地板總面積約為12,965平方公尺，為地上8層、地下2層之建築物。

二、規劃緣起

為借助民間資源參與公共事務，推展臺北市政府體育健康政策，並增進市產營運效益，依「促進民間參與公共建設法」(以下簡稱促參法)及相關主管機關訂定之規定，委託營運管理，藉提供市民運動休閒之場所，積極促進市民從事生涯運動與生涯學習及充實文化生活培育優秀運動人才的社會教育功能。

三、適用相關法令依據

促進民間參與公共建設法。

四、辦理委外步驟

(一)依序辦理可行性評估、先期作業評估、訂定招商文件及甄選。

(二)訂定招商文件，招商文件至少應包括下列事項

1. 公告事項之詳細規範。
2. 投資計畫書主要內容及格式。
3. 申請案件之評定方式及評審時程。
4. 政府承諾及配合事項。
5. 協商項目及程序，但不允許協商者，不在此限。
6. 議約及簽約期限。
7. 投資契約草案。
8. 必要技術規範。

(三)成立工作小組及甄審委員會

1. 依規於公告徵求民間參與前，召開甄審會會議，並於完成甄審事宜且無待處理事項後解散。

2. 甄審會置委員七人至十七人，其中外聘專家、學者人數不得少於二分之一。
3. 外聘專家、學者，主辦機關自主管機關建立之建議名單中遴選後，簽報機關首長或其授權人員核定。未能自該名單覓得適當人選者，敘明理由，另行遴選後簽報機關首長或其授權人員核定。

(四)招商文件簽府核定，並加會財政局、法務局、主計處。

(五)上網公告

臺北市政府體育局(以下簡稱本局)依先期規劃結果，參酌民眾與民間投資人建議事項，據以辦理徵求民間參與公告。前項公告，公開於主管機關資訊網路。

(六)議約

甄審會評選出最優申請人之日起至完成議約止之期間不得超過等標期之2倍，且以6個月為限。

(七)最優申請申請人自接獲主辦機關通知之日起，按評定規定時間籌辦，並與主辦機關完成投資契約之簽約手續，依法營運。

(八)簽約及公證

五、委外後之履約管理及監督查核情形

(一)營運績效評鑑方式

1. 依促參法第54條、促參法施行細則第61、62條、「臺北市各區運動中心委託經營管理督導委員會作業要點」、「臺北市各區運動中心營運績效評鑑及續約考評作業程序」及「機關辦理促進民間參與公共建設案件指引」規定，並成立臺北市各區運動中心委託經營管理督導委員會，於營運期間每年至少進行營運績效評鑑1次。
2. 營運績效之評鑑，自營運3個(含)以上者，均須辦理營運績效評鑑。如未達3個月者，得併同次年度辦理。

(二)營運績效評鑑項目、標準及指標

1. 營運績效評估項目與重點應包含營運管理、政策配合度、客訴處理情形、查核情形及滿意度調查等。
2. 視政策需求及具體營運狀況逐年變更或調整評估項目及其權重，有變更或調整者，應以書面通知營運廠商，並自次年度開始實施。

(三)營運績效評鑑程序

1. 營運廠商應於每年1月31日前檢送前一年度之營運自評報告及當年度營運計畫等予本局。
2. 營運廠商應於督委會召開時，提出簡報，並答覆各委員之詢問。如各委員要求查閱營運廠商所提送相關資料及文件之原始紀錄，營運廠商應配合。
3. 各委員認有調查或實地勘驗之必要時，得實施調查或勘驗，營運廠商應予配合。
4. 各委員充分瞭解營運廠商營運狀況後，就各評鑑項目予以評分。督委會於每年完成評分後，由本局將評鑑結果以書面通知營運廠商。

(四)營運績效不佳之處置

督委會於每年完成評分後，由本局將評鑑結果及建議改善事項以書面通知營運廠商，以作為營運廠商營運管理改進之配合依據，如評分低於70分者，視為構成本契約違約情事及視為違約情節重大，本局並得依約終止契約。

六、委外實際效益

(一)推廣全民運動策略目標

藉由運動中心的委外經營管理，提供市民便利休閒運動及生涯學習場所，以推廣運動的精神與平價的價位，提供運動場館供市民使用，並針對不同族群開設運動研習課

程，達到促進社區居民身心健康與提升全民運動風氣，每年總服務人次約 96 萬 1,653 人次。

(二)與機關團體合作提供公益免費時段

配合臺北市政府所屬機關、學校與民間團體合作辦理公益活動，舉辦公益體育、藝文、民政活動，提供優先免費使用場館及其設施設備，公益服務人次(年長者、身心障礙及陪伴者、低收入戶、原住民)約 12 萬 5,731 人次。

(三)結合資源合作辦理活動

結合社區資源如衛生局、區公所共同推動相關計畫，如辦理減重班、健康講座、銀髮游泳訓練班及登山健行活動等，鼓勵市民多多參與體育活動。

(四)扶植培育本市潛力選手

為提升本市體育運動水準，培育運動人才，提供運動中心場館作為選手培訓場地，培訓優秀運動選手。

(五)配合市政行銷宣傳

運用運動中心各項設施設備，如各樓層公佈欄、官方網站、跑馬燈、課程 DM、服務台等，隨時提供各項市政資訊。

(六)提升行政效率

預計每年節省人力 30 至 35 人，節省人事費約 1,792 萬 5,000 元及營運成本約 4,663 萬 8,000 元，市府增加權利金收益約 404 萬元；引進民間投資金額(契約約定契約期間等應提升軟、硬體設備所投入之資金數額)約 1,389 萬元，104 年整體滿意度達 97%。

七、遭遇困難與解決之道：無。

八、結語

依促參法委外經營管理，由民間廠商參與，可實現生活運動社會之願景，並得確保完整規範公、私部門雙方之權利義務，使市有財產發揮其最大之使用功能及目的。

臺北市立信義運動中心

一、設施現況

臺北市信義區興安段5小段18-0、19-0地號，基地面積約為9,475平方公尺，委託經營之樓地板總面積約為6,121平方公尺，為地上7層之建築物。

二、規劃緣起

為借助民間資源參與公共事務，推展臺北市政府體育健康政策，並增進市產營運效益，依「促進民間參與公共建設法」（以下簡稱促參法）及相關主管機關訂定之規定，委託營運管理，藉提供市民運動休閒之場所，積極促進市民從事生涯運動與生涯學習及充實文化生活培育優秀運動人才的社會教育功能。

三、適用相關法令依據

促進民間參與公共建設法。

四、辦理委外步驟

(一)依序辦理可行性評估、先期作業評估、訂定招商文件及甄選。

(二)訂定招商文件，招商文件至少應包括下列事項

1. 公告事項之詳細規範。
2. 投資計畫書主要內容及格式。
3. 申請案件之評定方式及評審時程。
4. 政府承諾及配合事項。
5. 協商項目及程序，但不允許協商者，不在此限。
6. 議約及簽約期限。
7. 投資契約草案。
8. 必要技術規範。

(三)成立工作小組及甄審委員會

1. 依規於公告徵求民間參與前，召開甄審會會議，並於完成甄審事宜且無待處理事項後解散。

2. 甄審會置委員七人至十七人，其中外聘專家、學者人數不得少於二分之一。

3. 外聘專家、學者，主辦機關自主管機關建立之建議名單中遴選後，簽報機關首長或其授權人員核定。未能自該名單覓得適當人選者，敘明理由，另行遴選後簽報機關首長或其授權人員核定。

(四) 招商文件簽府核定，並加會財政局、法務局、主計處。

(五) 上網公告

臺北市政府體育局(以下簡稱本局)依先期規劃結果，參酌民眾與民間投資人建議事項，據以辦理徵求民間參與公告。前項公告，公開於主管機關資訊網路。

(六) 議約

甄審會評選出最優申請人之日起至完成議約止之期間不得超過等標期之 2 倍，且以 6 個月為限。

(七) 最優申請申請人自接獲主辦機關通知之日起，按評定規定時間籌辦，並與主辦機關完成投資契約之簽約手續，依法營運。

(八) 簽約及公證

五、委外後之履約管理及監督查核情形

(一) 營運績效評鑑方式

1. 依促參法第 54 條、促參法施行細則第 61、62 條、「臺北市各區運動中心委託經營管理督導委員會作業要點」、「臺北市各區運動中心營運績效評鑑及續約考評作業程序」及「機關辦理促進民間參與公共建設案件指引」規定，並成立臺北市各區運動中心委託經營管理督導委員會，於營運期間每年至少進行營運績效評鑑 1 次。

2. 營運績效之評鑑，自營運 3 個(含)以上者，均須辦理營運績效評鑑。如未達 3 個月者，得併同次年度辦理。

(二)營運績效評鑑項目、標準及指標

1. 營運績效評估項目與重點應包含營運管理、政策配合度、客訴處理情形、查核情形及滿意度調查等。
2. 視政策需求及具體營運狀況逐年變更或調整評估項目及其權重，有變更或調整者，應以書面通知營運廠商，並自次年度開始實施。

(三)營運績效評鑑程序

1. 營運廠商應於每年 1 月 31 日前檢送前一年度之營運自評報告及當年度營運計畫等予本局。
2. 營運廠商應於督委會召開時，提出簡報，並答覆各委員之詢問。如各委員要求查閱營運廠商所提送相關資料及文件之原始紀錄，營運廠商應配合。
3. 各委員認有調查或實地勘驗之必要時，得實施調查或勘驗，營運廠商應予配合。
4. 各委員充分瞭解營運廠商營運狀況後，就各評鑑項目予以評分。督委會於每年完成評分後，由本局將評鑑結果以書面通知營運廠商。

(四)營運績效不佳之處置

督委會於每年完成評分後，由本局將評鑑結果及建議改善事項以書面通知營運廠商，以作為營運廠商營運管理改進之配合依據，如評分低於 70 分者，視為構成本契約違約情事及視為違約情節重大，本局並得依約終止契約。

六、委外實際效益

(一)推廣全民運動策略目標

藉由運動中心的委外經營管理，提供市民便利休閒運動及生涯學習場所，以推廣運動的精神與平價的價位，提供運動場館供市民使用，並針對不同族群開設運動研習課程，達

到促進社區居民身心健康與提升全民運動風氣，每年總服務人次約 83 萬 6,409 人次。

(二)與機關團體合作提供公益免費時段

配合臺北市政府所屬機關、學校與民間團體合作辦理公益活動，舉辦公益體育、藝文、民政活動，提供優先免費使用場館及其設施設備，公益服務人次(年長者、身心障礙及陪伴者、低收入戶、原住民)約 9 萬 558 人次。

(三)結合資源合作辦理活動

結合社區資源如衛生局、區公所共同推動相關計畫，如辦理減重班、健康講座、銀髮游泳訓練班及登山健行活動等，鼓勵市民多多參與體育活動。

(四)扶植培育本市潛力選手

為提升本市體育運動水準，培育運動人才，提供運動中心場館作為選手培訓場地，培訓優秀運動選手。

(五)配合市政行銷宣傳

運用運動中心各項設施設備，如各樓層公佈欄、官方網站、跑馬燈、課程 DM、服務台等，隨時提供各項市政資訊。

(六)提升行政效率

預計每年節省人力 30 至 35 人，節省人事費約 1,499 萬 9,000 元及營運成本約 3,904 萬 8,000 元，市府增加權利金收益約 458 萬 4,000 元；引進民間投資金額(契約約定契約期間等應提升軟、硬體設備所投入之資金數額)約 8,780 萬元，104 年整體滿意度達 95.2%。

七、遭遇困難與解決之道：無。

八、結語

依促參法委外經營管理，由民間廠商參與，可實現生活運動社會之願景，並得確保完整規範公、私部門雙方之權利義務，使

市有財產發揮其最大之使用功能及目的。

臺北市立內湖運動中心

一、設施現況

臺北市內湖區西湖段4小段4-0、5-0地號，基地面積約為3,559.13平方公尺，委託經營之樓地板總面積約為14,435.36平方公尺，為地上8層、地下2層之建築物。

二、規劃緣起

為借助民間資源參與公共事務，推展臺北市政府體育健康政策，並增進市產營運效益，依「促進民間參與公共建設法」（以下簡稱促參法）及相關主管機關訂定之規定，委託營運管理，藉提供市民運動休閒之場所，積極促進市民從事生涯運動與生涯學習及充實文化生活培育優秀運動人才的社會教育功能。

三、適用相關法令依據

促進民間參與公共建設法。

四、辦理委外步驟

(一)依序辦理可行性評估、先期作業評估、訂定招商文件及甄選。

(二)訂定招商文件，招商文件至少應包括下列事項

1. 公告事項之詳細規範。
2. 投資計畫書主要內容及格式。
3. 申請案件之評定方式及評審時程。
4. 政府承諾及配合事項。
5. 協商項目及程序，但不允許協商者，不在此限。
6. 議約及簽約期限。
7. 投資契約草案。
8. 必要技術規範。

(三)成立工作小組及甄審委員會

1. 依規於公告徵求民間參與前，召開甄審會會議，並於完成甄審事宜且無待處理事項後解散。

2. 甄審會置委員七人至十七人，其中外聘專家、學者人數不得少於二分之一。

3. 外聘專家、學者，主辦機關自主管機關建立之建議名單中遴選後，簽報機關首長或其授權人員核定。未能自該名單覓得適當人選者，敘明理由，另行遴選後簽報機關首長或其授權人員核定。

(四) 招商文件簽府核定，並加會財政局、法務局、主計處。

(五) 上網公告

臺北市政府體育局(以下簡稱本局)依先期規劃結果，參酌民眾與民間投資人建議事項，據以辦理徵求民間參與公告。前項公告，公開於主管機關資訊網路。

(六) 議約

甄審會評選出最優申請人之日起至完成議約止之期間不得超過等標期之 2 倍，且以 6 個月為限。

(七) 最優申請申請人自接獲主辦機關通知之日起，按評定規定時間籌辦，並與主辦機關完成投資契約之簽約手續，依法營運。

(八) 簽約及公證

五、委外後之履約管理及監督查核情形

(一) 營運績效評鑑方式

1. 依促參法第 54 條、促參法施行細則第 61、62 條、「臺北市各區運動中心委託經營管理督導委員會作業要點」、「臺北市各區運動中心營運績效評鑑及續約考評作業程序」及「機關辦理促進民間參與公共建設案件指引」規定，並成立臺北市各區運動中心委託經營管理督導委員會，於營運期間每年至少進行營運績效評鑑 1 次。

2. 營運績效之評鑑，自營運 3 個(含)以上者，均須辦理營

運績效評鑑。如未達 3 個月者，得併同次年度辦理。

(二)營運績效評鑑項目、標準及指標

1. 營運績效評估項目與重點應包含營運管理、政策配合度、客訴處理情形、查核情形及滿意度調查等。
2. 視政策需求及具體營運狀況逐年變更或調整評估項目及其權重，有變更或調整者，應以書面通知營運廠商，並自次年度開始實施。

(三)營運績效評鑑程序

1. 營運廠商應於每年 1 月 31 日前檢送前一年度之營運自評報告及當年度營運計畫等予本局。
2. 營運廠商應於督委會召開時，提出簡報，並答覆各委員之詢問。如各委員要求查閱營運廠商所提送相關資料及文件之原始紀錄，營運廠商應配合。
3. 各委員認有調查或實地勘驗之必要時，得實施調查或勘驗，營運廠商應予配合。
4. 各委員充分瞭解營運廠商營運狀況後，就各評鑑項目予以評分。督委會於每年完成評分後，由本局將評鑑結果以書面通知營運廠商。

(四)營運績效不佳之處置

督委會於每年完成評分後，由本局將評鑑結果及建議改善事項以書面通知營運廠商，以作為營運廠商營運管理改進之配合依據，如評分低於 70 分者，視為構成本契約違約情事及視為違約情節重大，本局並得依約終止契約。

六、委外實際效益

(一)推廣全民運動策略目標

藉由運動中心的委外經營管理，提供市民便利休閒運動及生涯學習場所，以推廣運動的精神與平價的價位，提供運

動場館供市民使用，並針對不同族群開設運動研習課程，達到促進社區居民身心健康與提升全民運動風氣，每年總服務人次約 106 萬 621 人次。

(二)與機關團體合作提供公益免費時段

配合臺北市政府所屬機關、學校與民間團體合作辦理公益活動，舉辦公益體育、藝文、民政活動，提供優先免費使用場館及其設施設備，公益服務人次(年長者、身心障礙及陪伴者、低收入戶、原住民)約 8 萬 4,031 人次。

(三)結合資源合作辦理活動

結合社區資源如衛生局、區公所共同推動相關計畫，如辦理減重班、健康講座、銀髮游泳訓練班及登山健行活動等，鼓勵市民多多參與體育活動。

(四)扶植培育本市潛力選手

為提升本市體育運動水準，培育運動人才，提供運動中心場館作為選手培訓場地，培訓優秀運動選手。

(五)配合市政行銷宣傳

運用運動中心各項設施設備，如各樓層公佈欄、官方網站、跑馬燈、課程 DM、服務台等，隨時提供各項市政資訊。

(六)提升行政效率

預計每年節省人力 45 至 50 人，節省人事費約 2,250 萬 2,000 元及營運成本約 4,472 萬元，市府增加權利金收益約 611 萬 9,000 元；引進民間投資金額(契約約定契約期間等應提升軟、硬體設備所投入之資金數額)約 1,177 萬 3,000 元，104 年整體滿意度達 90.6%。

七、遭遇困難與解決之道：無。

八、結語

依促參法委外經營管理，由民間廠商參與，可實現生活運動

社會之願景，並得確保完整規範公、私部門雙方之權利義務，使市有財產發揮其最大之使用功能及目的。

新北市立新莊國民運動中心

一、設施現況

新莊國民運動中心座落於新北市新莊體育園區內，為新北市第1座興建並委外營運之運動中心，是近年來重大體育設施興建政策。為使本案順利推展，從規劃初期即委託專業顧問公司協助評估，並且多次邀集市府機關及專家學者共同研商，以提供專業建議。

本案於101年5月15日甄選出最優申請人○○○，並於同年5月23日簽約。該公司在臺北市經營3家國民運動中心，擁有多多年營運經驗。

表1 新莊國民運動中心各樓層設施概況表

樓層	空間/設施名稱	說明	預估面積與空間大小
B1F-B3F	汽車停車位	提供汽車車位(大型車與小型車)	351輛
	機車停車位	提供機車車位	128輛
	自行車停車位	提供自行車車位	40輛
1F	標準溫水游泳池	共長度50m*寬25m，10水道，配置競賽用游泳池，並於長25m*寬25m範圍中設置有可調整水池深度之水底平台(0-200cm)	4,136 m ²
1F	練習泳池	長度25m*寬14m，深度1.35-1.6m	
1F	SPA水療池	1座	
1F	兒童池	1座	
1F	三溫暖蒸氣室	男女各1間	
1F	三溫暖烤箱	男女各1間	
1F	三溫暖冷熱池	男女冷、熱池各1座	
1F	標準桌球室	球桌12座	
1F	標準撞球室	撞球桌12座	497 m ²
1F	綜合教室	4間	326 m ²

樓層	空間／設施名稱	說明	預估面積與空間大小
2F	標準羽球場	標準羽球場5面	1,216 m ²
2F	棋奕閱覽室	提供棋藝及閱覽圖書空間	150 m ²
2F	社區展示空間	供社區作為平面或立體展示空間	95 m ²
3F	室內慢跑道	2道室內慢跑道	350 m ²
3F	飛輪教室	健身器材空間，可容納約30人	134 m ²
3F	健身中心	可容納約120人	502 m ²
3F	健康諮詢中心	提供民眾健康諮詢服務	
3F	保健室	提供醫務室及諮詢服務	
3F	韻律教室	1間，可容納約70人	269 m ²
3F	兒童遊戲室	提供兒童遊戲場所	105 m ²

二、規劃緣起

(一)計畫基本規劃

本計畫依「促進民間參與公共建設法」(以下簡稱促參法)為依據，辦理「新北市新莊國民運動中心委託營運管理案」招商與履約管理作業。由新北市政府投資新建完成後，委託○○○營運。

本案委託營運範圍，除了新莊國民運動中心，亦涵蓋原有新莊體育場區內有氧教室、瑜珈教室、專班教室、健身中心、戶外籃球場，以及景觀樓之展示中心和販賣部等空間。

本案規劃原則主要以「切合體育政策發展需求」、「符合國民生活型態」、「融入在地特色與運動文化」、「符合國際潮流」、「培養運動產業專業人才」、「以民眾休閒為主體」、「支援辦理運動賽會」為概念。

(二)契約要項

契約名稱	新北市政府辦理民間參與新莊國民運動中心營運移轉(OT)計畫案委託營運管理契約
契約雙方名稱	甲方:新北市政府體育處

	乙方：○○○
履約標的	1. 新莊國民運動中心及其附屬服務空間設施 2. 新莊體育場區內有氧教室、瑜珈教室、專班教室、健身中心、戶外籃球場及其附屬服務空間設施 3. 新莊體育場區內景觀樓之展示中心及販賣中心
契約價金(權利金加總)	新臺幣 2,529 萬 3,479 元
履約期限	101 年 5 月 23 日至 105 年 1 月 18 日

(三)政府與民間主要權利義務

有關新北市政府體育處與○○○之主要權利義務，說明如下：

1. 新北市政府體育處

新北市政府體育處除依據契約規範，協助營運廠商向相關政府機關申請證照或許可及協助營運廠商通知興建承包商依興建契約規定進行保固維修等事項外，為監督、管理營運廠商履約執行情形，必須定期或不定期透過各種營運督導方式(如召開督導委員會、現場查核、辦理年度績效評鑑等)，以掌握並了解營運管理狀況，並適時提出改善要求。

2. 受委託廠商

- (1)取得本案之經營管理權利及占有營運管理標的物及營運資產，並得於新北市政府體育處指定之區域內辦理簡易餐飲、販售商品及其他經核准之附屬業務。
- (2)應善盡善良管理人責任，管理新北市政府體育處交付之營運管理標的物及營運資產。

(3)應辦理以運動休閒為目的之使用、教學、行銷或贊助等業務。

(4)依據契約規定及投資執行計畫書承諾事項，最低投資金額為 2,750 萬元。

(5)其他契約規範事項。

三、適用相關法令依據

(一)依促進民間參與公共建設法第 3 條第 1 項第 9 款與促進民間參與公共建設法施行細則第 14 條各款規定之運動設施。

(二)依促進民間參與公共建設法第 8 條第 1 項第 5 款，由政府投資新建完成後，委託民間機構營運；營運期間屆滿後，營運權歸還政府。

四、辦理委外步驟

本案於 99 年興建動工並同時展開委外營運管理委託規劃服務評選審查作業，歷經先期規劃、招商及開始營運，計耗時 2 年，重要歷程大事紀，詳如下表：

表 2 新莊國民運動中心營運移轉案辦理過程大事紀

日期	內容
99.6	完成委託規劃服務案契約簽訂並提送工作計畫書
99.9	完成新莊國民運動中心民間參與營運招商文件、召開委託營運規劃服務案期末報告審查會議
99.11	進行委託營運規劃期末報告修正，就新莊運動園區 100 年至 101 年過渡時期之營運與財務規劃進行檢討
100.2	委託規劃案初步完成
100.6	評估本案所在體育園區內部分運動設施一併 OT 委外之可行性
100.8	召開市府跨局處討論新莊國民運動中心委外招商協調會議

100.9	重新調整規劃內容與進行財務試算，並針對新莊網球場局部整建為室內球場之可行性及效益評估
100.9.1	營運移轉招商說明會
100.11	召開市府跨局處會議，確認增併新莊網球場局部整建為室內綜合球場一併委託民間營運管理
101.1	依新莊網球場委外營運管理規劃內容修正招商文件
101.3.8	招商公告
101.3.26	辦理現場勘查
101.5.15	召開甄審會選出最優申請人
101.5.23	簽訂委託營運管理契約
101.12.29	朱立倫市長參與啟用試營運典禮
102.1.19	正式營運
102.4.19	朱立倫市長訪視新莊國民運動中心營運情形
103.1.19	侯友宜副市長、何卓飛體育署長參與營運周年慶活動

(一)計畫目標與內容

本案係以社區化、多元化、教育化、全民化、永續化及人性化為目標，將運動中心塑造成社區民眾願意接近並使用的運動場所，藉由結合藝文、休閒、娛樂等多元化功能，提供各年齡層民眾使用，培養終身學習與運動的觀念，並且朝永續與人性化的概念出發，提供市民安全、舒適、無障礙的運動環境，進而養成民眾規律運動習慣。

(二)合理的財務規劃

1. 費率訂定與調整機制

(1)費率訂定及財務預估成果:新莊國民運動中心之營運收入約為 8,660.4 萬元、營運支出則為 7,329.6 萬元。以新莊國民運動中心委託經營管理效益分析角度而言，新莊國民運動中心每年約可服務民眾達 125

萬人次，相關公益條款每年約可提供民眾達 345.1 萬元以上的免費服務。於契約年期屆滿前，新莊國民運動中心每年約繳交停管基金或市庫土地租金及權利金約 811.2 至 984.4 萬元。

(2)財務預估合理性比較：雖因場館部分空間分段驗收點交，陸續啟用營運，故 102 年會計年度部分設施未能全年營運。然營運廠商於其投資執行計畫書估算，新莊國民運動中心財務表現預期三年平均營運收入為 8,528.9 萬元、營運支出為 8,127.6 萬元；顯示簽約之營運廠商其營運收入之估算與先期評估相當接近，僅在營運支出估計略高於預估數，每年平均土地租金及權利金（含房屋租金）以固定權利金計收 973.3 萬元，亦與預估結果相同。

(3)費率調整機制：由於營運廠商尚規劃各種小班制運動課程，或者具特色之專業課程，收費較契約規範標準高，故營運廠商均先報新北市政府體育處書面同意後公告辦理。

2. 風險分析、管理及分攤之規劃

在風險規劃方面，營運廠商須承擔營運階段較多風險(如市場競爭、營運風險等)，因此新北市政府體育處須擔任控管的角色，透過各種監督、管理機制，以及召開委員會及營運管理協商等相關會議，以確保減少或降低風險。

營運階段				
風險項目		新 北 市 政 府	民 間 單 位	融 資 機 構
政策風險	費率變更	●	○	

	法律變化	●	○	
市場風險	競爭風險		●	
	需求風險		●	
營運風險	勞資糾紛		●	
	營運不佳	○	●	
	場館修繕	○	●	
	安全責任	○	●	
	民意問題	○	●	
法律風險	民間單位破產、重整或其他重大財務困難之情事	○	●	○
	董事、監察人、經理人有重大喪失債信或違法情事		●	
不可抗力風險	地震、水災、颱風等不可預知或不可抗力之天然災害	○	●	○
	政局不穩、軍事行動、法律或政策變動等政治變化等不可預料且無法抗拒之事由	○	●	○
移轉階段				
風險項目	新北市政府	民間單位	融資機構	
設施、設備老舊	●	○		
受託營運期屆滿前移轉，無法回收投資成本		●		
●：主要分擔者 ○：次要分擔者				

3. 權利金計收與調整機制

(1) 土地租金及權利金

本案土地租金及權利金每年原為新臺幣 888 萬元整，3 年共計新臺幣 2,664 萬元整，因新莊網球場未點交(政策變更)，以及游泳館和有氧教室較晚開放營運關係(整修工程)，經扣除部分權利金後，土地租金及權利金調整為新臺幣 2,294 萬 2,544 元整，每年繳納金額詳如下表：

表 3 土地租金及權利金分年計收金額

營運年	土地租金及權利金	備註
第一年	6,382,544	扣除網球場及延後開放之游泳館及有氧教室
第二年	8,280,000	扣除網球場
第三年	8,280,000	扣除網球場
總計	22,942,544	(單位:元)

(2) 營運權利金

本案營運權利金原為新臺幣 255 萬 8,670 元整，計算方式為營運廠商每年按投資執行計畫書承諾之預估營業收入之 1%，計算營運權利金繳納。因新莊網球場未點交(政策變更)，以及游泳館和有氧教室較晚開放營運關係(整修工程)，經扣除部分權利金後，營運權利金調整為新臺幣 248 萬 5,741 元整，每年繳納金額詳如下表：

表 4 營運權利金分年計收金額

營運年	營運權利金	備註
第一年	656,616	扣除網球場及延後開放之游泳館及二館教室
第二年	834,640	扣除網球場

第三年	859,679	扣除網球場
總計	2,350,935	(單位:元)

(三)工作團隊執行成效

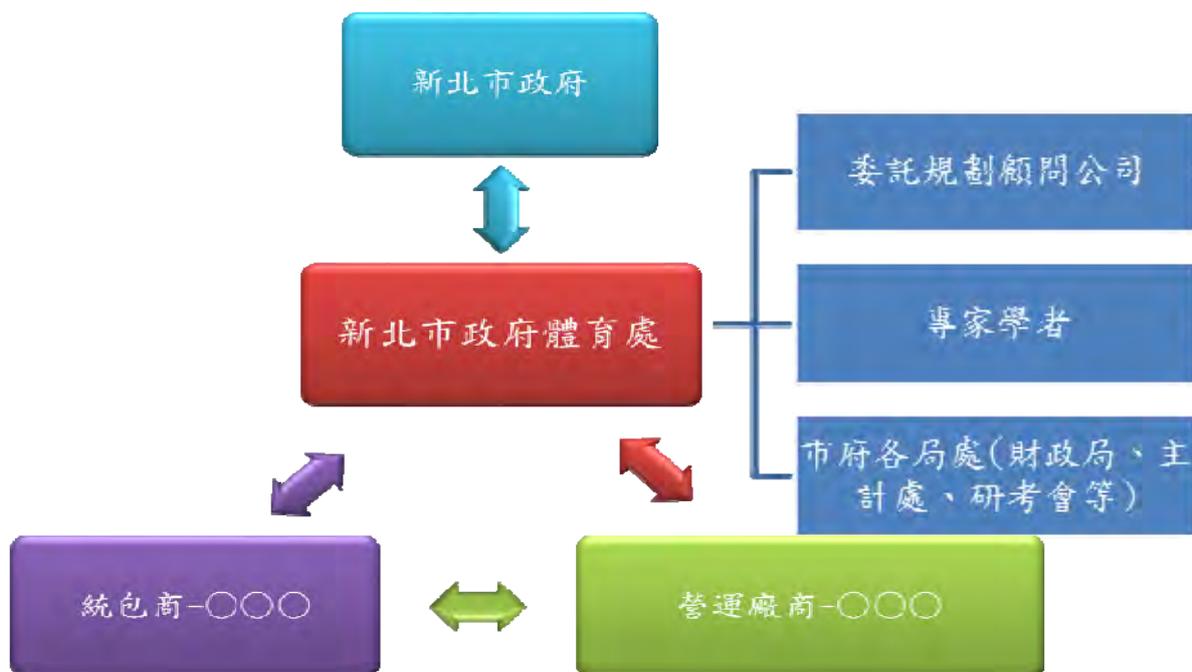
1. 推動模式

(1)計畫推動組織架構

計畫推動初期，新北市政府體育處依促參法施行細則第 39 條，辦理可行性評估與先期規劃作業。其後，再依先期規劃成果完成招商、甄審、議約及簽約等事宜。為使本案得以推動順利，新北市政府體育處與顧問公司廣納各位專家學者及市府各局處之建議，並經多次討論而成。

為使營運廠商順利接管場館並了解工程進度，每月定期召開工程周報會議，由新北市政府體育處會同統包商及營運廠商，共同了解並掌握工程執行進度以及營運廠商接管事宜。

圖 1 推動組織架構



2. 招商推動及辦理情形

本案於100年9月1日辦理營運招商說明會，後續辦理上網公告招商文件，並會同潛在投資廠商辦理現場勘查後，於5月15日召開甄審會選出最優申請人，5月23日與○○○簽訂委託營運管理契約。

3. 推動策略

(1) 定期會議

規劃初期，除藉由跨局處、跨單位之溝通協調會議，以共同擬定並推展本案。正式營運後，透過不定期的現場督導，以及定期召開聯合督導委員會、工作小組會議及營運管理會議，藉由內外部、正式與非正式督導管考方式，提升新北市國民運動中心之營運管理效能，落實營運廠商督導管理機制。

(2) 首長參與

本案為新北市第1座國民運動中心，是新北市具指標性及代表性的運動設施，從初期規劃到開始營運即受到市長、副市長、秘書長、教育局長、體育處長等府內首長及教育部體育署長之重視，參與記錄如下表：

表5 首長參與重要紀錄

會議召開	
日期	內容
100.5.2	前體育處廖進安處長召開委外營運問題探討座談會
100.7.25	前教育局林騰蛟局長召開委外營運管理規劃簡報會議
100.8.12	侯友宜副市長召開委外招商協調

	會議
101.5~103.3	前秘書長陳仲賢、許育寧秘書長 召開歷次聯合督導評估委員會議

4. 計畫障礙之排除

(1) 提前規劃：

本案為新北市首座國民運動中心，且為第 1 座採用營運移轉(OT)方式之運動中心，因此對於新北市來說是一項全新的考驗。有別於臺北市運動中心係於興建完成後進行委外作業，本案於民國 99 年興建中即已開始規劃。

(2) 跨局處合作：

為使本案順利推動，新北市召開多次跨局處、跨單位的協調會議，就本案推動事項研議討論，包括房屋稅及地價稅收取事宜、權利金額度及攤還停管基金額度，以及契約期程與停車場收費標準等，均一一順利排除。

(3) 同質設施整體規劃：

因本案營運範圍包含原有新莊體育園區之有氧教室、瑜珈教室、專班教室、健身中心及其附屬設施，以及景觀樓之展示中心和販賣部等空間，爰此，就營運規劃與財務規劃部分(包含權利金)，亦分別規劃及試算，以利後續計算及運用。

5. 跨機關、單位協調事項

(1) 召開委外營運座談會

100 年 4 月 28 日及 5 月 2 日辦理 2 場委外營運問題探討座談會，邀集臺北市各運動中心分享委外經營現況外，並會同財政局、主計處、研考會、教育局

及本案顧問公司(泰達運動事業顧問有限公司)，共同探討本案委外營運權利金訂定、公益條款及工程施作等事項，並且研究新北市未來各座國民運動中心可能面臨之困境與預防措施。此外為使本案更臻完善，另邀請臺北市政府教育局、體育處(現為體育局)及法規委員會等相關單位，以及體育先進，就本案提供相關寶貴意見。

(2) 召開委外招商協調會議

100年8月12日由侯友宜副市長主持新莊國民運動中心委外招商協調會議，邀集教育局、財政局、主計處、採購處、研考會及交通局，共同確認戶外網球場改建、運動中心房屋稅及地價稅收取事宜、權利金額度及攤還停管基金額度，以及契約期程與停車場收費標準各項議案。

五、委外後履約管理及監督查核情形

(一) 建立完整之履約管理機制

1. 履約管理人員及組織架構

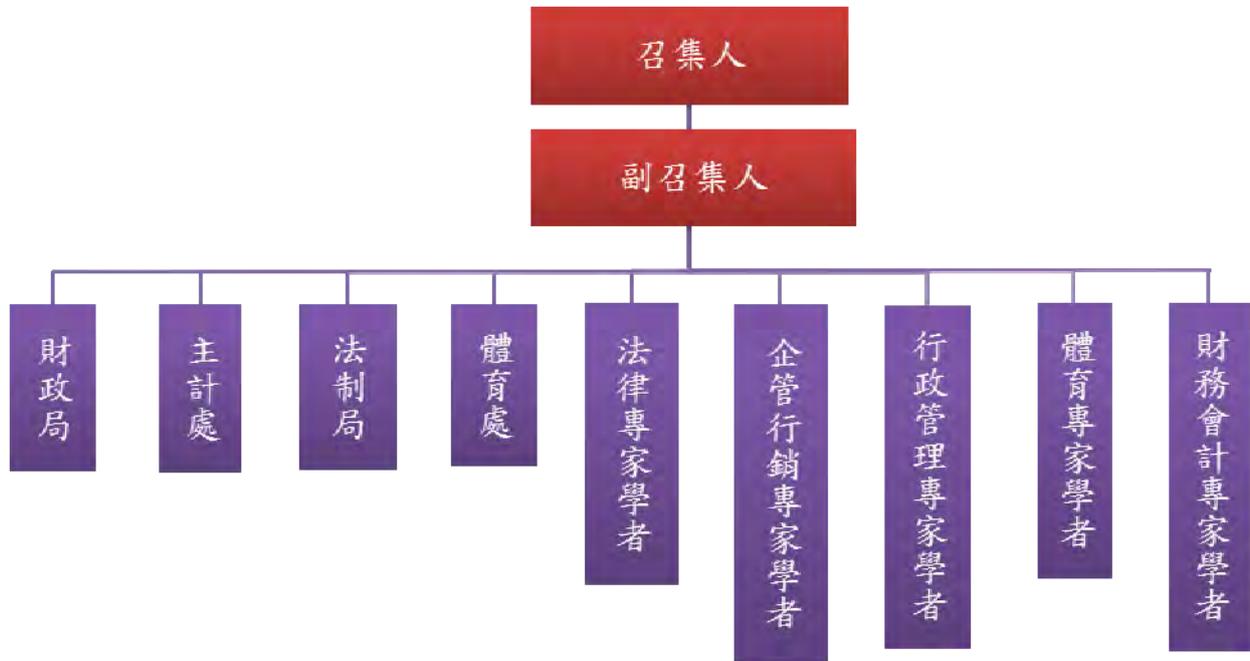
為監督、輔導及考核新北市各區國民運動中心之營運，特設置「新北市政府國民運動中心聯合督導評估委員會」。委員會置召集人一人，由市長指派本府副秘書長以上人員擔任；置副召集人一人，由本府教育局副局長擔任，召集人與副召集人為本委員會當然委員。本會另置委員十三人，依下列類別或機關聘(派)委員：

- (1) 法律專家學者一人。
- (2) 財務會計專家學者一人。
- (3) 企管行銷專家學者一人。
- (4) 行政管理專家學者一人。

(5)體育專家學者五人。

(6)財政局、主計處、法制局、體育處代表各一人。

圖 2 新北市政府國民運動中心聯合督導評估委員會組織架構圖



另於委員會下設置執行秘書一人及工作小組，工作小組由新北市政府體育處派員擔任，必要時可邀集專家學者共同協助委員會各項事務。



表 6 營運督導三級方式

	方式	內容	頻率
第一級	現場查核	進行現場督導查核，彙整缺失並做成紀錄，訂定期限改善時間，並函知廠商依限改善	每周 1-2 次
	召開協商會議	每月定期同營運廠商召開會議，檢討陳情案件以及其他營運管理相關事項，並作成紀錄依限改善。	每月
第二級	召開跨局處及專家學者工作小組會議	邀集相關局處及專家學者，並將考評提督導委員會議	每 3 個月
	召開聯合督導評估委員會議	召開聯合督導評估委員會，了解運動中心之營運情形，以及營運廠商的經營管理方式，並提出營運缺失項目	每 3 個月
第三級	召開年度營運績效評鑑會議	召開績效評估會議，依據例行性查核紀錄及營運督導會議紀錄，做成整體性年度評核成績，以判定廠商是否有優先續約權	每年

(二)落實履約管理

1. 執行履約管理工作

本案由相關專業人士及新北市府內單位共同成立聯合督導評估委員會藉由定期召開會議，監督、查核及管理營運廠商外，另外成立工作小組，由新北市政府體育處各科室派員代表出席，並邀集專家學者每季定期召開會議，就運動中心營運情形進行檢視及查核工作，以及提供相關建議事項。截至 103 年 6 月已召開 4 次聯合督

導評估委員會及工作小組會議。

表 7 履約管理會議期程一覽表

※召開委員會及工作小組會議(每季 1 次)		
日期	會議名稱	內容
102. 4. 22	新莊國民運動中心聯合督導評估委員會工作小組會議	研商營運督導績效評估辦法
102. 5. 27	新北市國民運動中心聯合督導評估委員會第 1 次會議	營運督導績效評估辦法、運動中心營運管理情形
102. 8. 8	新北市國民運動中心聯合督導評估委員會工作小組第 2 次會議	運動中心營運督導審查作業
102. 8. 28	新北市國民運動中心聯合督導評估委員會第 2 次會議	新莊國民運動中心營運督導及三重、蘆洲、淡水國民運動中心投資執行計畫書審查
102. 11. 29	新北市國民運動中心聯合督導評估委員會工作小組第 3 次會議	三重、蘆洲、淡水國民運動中心營運管理計畫書審查、新莊國民運動中心營運督導
102. 12. 30	新北市國民運動中心聯合督導評估委員會第 3 次會議	三重、蘆洲、淡水國民運動中心營運管理計畫書審查、新莊國民運動中心營運督導
103. 2. 26	103 年新北市國民運動中心聯合督導評估委員會第 1 次工作小組會議	新莊國民運動中心年度績效評鑑
103. 3. 31	103 年新北市國民運動中心聯合督導評估委員	新莊國民運動中心年度績效評鑑

	會	
103.5.26	103 年新北市國民運動中心聯合督導評估委員會第 2 次工作小組會議	新莊國民運動中心營運督導、板橋、中和及土城國民運動中心營運管理計畫書審查
※營運管理協商會議(每月 1 次)		
日期	會議名稱	
102.9.6	新莊國民運動中心營運管理協商會議	停車場收費標準、設備修繕等
102.10.17	新莊國民運動中心營運管理協商第 2 次會議	承諾投資事項執行情形、無游泳池學校配合
102.11.14	新莊國民運動中心營運管理協商第 3 次會議	身心障礙者場地申請方式、設備修繕進度
102.12.12	新莊國民運動中心營運管理協商第 4 次會議	承諾投資事項執行情形、設備修繕進度
103.3.14	新北市國民運動中心營運管理協商會議	兒少法優惠、陳情處理情形
103.4.25	新北市國民運動中心營運管理協商第 2 次會議	承諾投資事項執行情形、陳情及輿情、缺失改善情形
103.5.27	新北市國民運動中心營運管理協商第 3 次會議	承諾投資事項執行情形、陳情及輿情

2. 建立與管理履約資料

針對契約內容所訂辦理期程，列表管考追蹤，以隨時掌握營運廠商履約情形。此外針對履約管理相關業務均建立專檔，以利未來查詢。

3. 建立民間機構客訴處理機制

客訴來源主要分為市長信箱、1999 市民專線、運動中心之顧客意見函，以及現場客訴。為確實掌握營運廠

商客訴處理情形，凡接獲上訴來源之客訴案件，均列入改善管制表，給予限期改善時間，並追蹤營運廠商改善辦理情形作成紀錄，相關資料提報每月召開之營運管理協商會議追蹤列管。

(三)營運績效執行成效

1. 年度績效考核

新莊國民運動中心已於 103 年 3 月進行第 1 次營運績效評鑑作業，分數為 76.85 分，評定為「及格」。有關各評鑑委員之建議事項(如提升場館使用率、強化與公部門協調處理機制、增加社會公益活動)等均做成正式紀錄函文營運廠商辦理，執行成效可做為來年營運績效評鑑參考依據。

2. 實際營收較預估高

新莊國民運動中心的收支狀況穩定，102 年實際營收約 7,000 萬，較先期規劃之財務評估以及營運廠商預估營業額高。

3. 客訴率每季遞減

比較 103 年與 102 年 1 至 5 月同期客訴案件，客訴率降低 66%，其中管理問題客訴案件減少最多。

4. 提供服務專業性

依據新莊國民運動中心 102 年顧客滿意度調查，普遍民眾對於運動中心人員具備設施之專業知識、具備解決問題能力、熱心協助解決問題。整體而言，對服務人員相關表現及能力均感到滿意。

六、委外實際效益

(一)達成公共建設之目的

1. 推展全民運動，增進身心健康，落實終生運動。

2. 提供民眾休閒活動場所，促進市民日常交流，增進社區和諧。
3. 鼓勵民眾嘗試有興趣之體育運動、學習運動技巧，進而培養運動習慣，達到增加新北市運動人口。

(二)經濟及財務效益

1. 增加政府財政收入

依據委託營運管理契約，營運廠商於每季(每年1、4、7、10月)開始後5日內繳交當期之土地租金、權利金及營運權利金。市府所獲之財政收益總計為新臺幣2,529萬3,479元整。

2. 有助於政府節省財政支出

營運廠商承諾投資新臺幣2,750萬，進行相關設備設施之採購、維修及保養工程，節省市府之行政人事費、活動費、維修費、水電燃料費、營運管理費等相關支出約6,800萬。

(三)社會(公益)效益

1. 改善人民生活及環境品質

新莊國民運動中心自營運以來，提供多元的室內運動空間，讓民眾可以風雨無阻的享受運動，培養運動風氣，創造運動使用人次達160萬人次。此外，平價式的運動消費，高品質的設施與服務，對居民來說是一大福音，配合便利的捷運交通及生活機能，吸引民眾到新莊定居。

新莊國民運動中心是國內首座符合節能、環保綠建築的運動中心，於102年8月取得銀級綠建築標章，符合綠化量、基地保水、日常節能、室內環境、水資源及汙水垃圾改善6項指標。

項目	內容
綠化斜屋頂	為避免興建造成綠覆率降低，於屋頂建置綠色草皮，符合綠色建築規劃之概念，亦可調節夏日室溫節省電費
使用 Double Low-E 玻璃	大量採用玻璃取得日光，目的是在白天能不在室內開燈，以最少的能源來達到最大的效用
設置太陽能光電系統	利用水上運動館南側立面框架設置太陽能光電系統，以水平設置為原則
遮陽板設計	建築物外遮陽板可有效減低日射量、降低室內熱負荷、節省空調用電，節省全年空調電費 15-20%

2. 社區互動與回饋

(1) 市民優惠服務

項目	內容
里民優惠	提供鄰近 7 里(立德里、立言里、全泰里、文聖里、興漢里、立泰里、立功里)里民停車場 8 折優惠服務
年長、低收、身障	針對年滿 65 歲以上長者及低收入戶提供公益時段免費使用館內場館。身心障礙者及其陪伴者 1 人全時段館內運動設施免費，服務人次已達 15 萬人次
幼兒	配合兒少法修正，提供 3 歲以下幼兒免費使用游泳館
春節免費	農曆年節初二至初六全館運動設施免費
婦女	提供女性購買季票及月票可延長使用天數 18 天及 6 天
學友	不定期提供舊生報名運動課程優惠服務、開設各種免費體驗課程

(2) 關懷慈善服務

① 弱勢關懷活動

分別於 101 年 1 月及 102 年 1 月及 9 月辦理老人共餐、獨居長者圍爐及弱勢家庭健康愛心圍爐活動。

② 辦理健康檢查

為照顧市民健康，定期舉辦各項健康檢查及講座，已於 102 年 11 月及 103 年 1 月舉辦身心障礙體育健康活動及社區民眾免費健康檢查活動。

(3) 文化藝術推廣

文化局	華映娛樂股份有限公司拍攝影片「舞鬥」
	電視劇「原來是美男」劇組拍攝
	雲門 2 藝術駐市計畫-生活律動
	超人睿奇製作公司拍攝電視劇「iHero 鑑識英雄」
教育局	樂遊藝家親週末藝術秀活動
	新北市 103 年度「『藝』起 FUN 暑假」週末藝術秀

(4) 體育人才培育

依據契約規範，營運廠商應積極主動規劃執行新北市高中職、國中、小學發展培育游泳、羽球、桌球、跆拳道、撞球、網球等運動種類優秀運動人才，其經費應至少以預估營業額 1% 支應，已和新泰國中、榮富國小合作，未來將與無游泳池學校共同辦理新莊聯合少年泳隊。

(5) 公益回饋服務

項目	內容
公益活動	辦理約 12 場活動、177 場公益課程，服務人次達 9,000 人
公益免費時段	提供年滿 65 歲以上長者、低收入戶及身心障礙於公益時段免費使用館內設施，102 年服務人次共計 102,004 人次
無游泳池學校	協助新北市無游泳池各級學校(中港國小、新泰國小)教學回饋，總服務人次達 5,000 人

(6)場館免費使用

提供場地給政府機關、單位、社區里民舉辦公益體育、藝文、民政活動之需，免費使用場館，摘要列表如下：

表 8 公益活動優先免費使用場館一覽表

單位	內容
體育處/中華民國成人游泳協會	2013 新北城市盃全國游泳錦標賽暨國際邀請賽
體育處	103 年全國身心障礙國民運動會代表隊選手選拔
教育局	102 年中小學聯合運動會
消防局	水上救生訓練
中華啟能基金會	身心障礙福利機構游泳體驗活動
警察局及新莊青少年關懷協會	2013 暑假青少年籃球育樂營
新莊區立德里	立德里住戶大會
教育局	小實驗、大學問
淡江大學	國民體能檢測推廣計畫
中華民國紅十字會總會新北	水上安全救生員訓練

市救難大隊	
行政院勞工委員會職業訓練局北基宜花金馬區就業服務中心	金馬奔騰薪想事成-聯合徵才活動

3. 國內、外體育交流推廣

(1) 國內、外團體參訪交流

由於新莊國民運動中心為新北市第 1 座國民運動中心，吸引了來自國內、外相關體育團體、學校、民間機構及政府單位參訪取經。相關重要參訪單位詳如下表：

表 9 國、內外團體參訪交流團體一覽表

日期	單位
102. 3. 1	上海跆拳道協會
102. 4. 12	國立臺灣體育大學
102. 4. 17	台北市教育大學
102. 5. 29	國立台中體育運動大學
102. 5. 31	輔仁大學
102. 7. 2	大陸運動產業團
102. 7. 19	中華奧會與大陸體育基地訓練參訪團
102. 9. 26	彰化縣政府及台灣營建研究院參訪團
102. 11. 18	馬來西亞馬來亞大學
102. 12. 14	高雄市建築公會
102. 12. 17	文化大學
103. 1. 6	亞太學校財團法人亞太創意技術學院
103. 3. 27	英國貿易投資總署臺灣體育賽事參訪團

(2) 產學合作

為提供大專院校體育相關科系在校生能提早了解運

動產業實務情形，透過產學合作方式，藉由實習機會及課程配合，提供學生發揮之舞台。

4. 公益行銷活動

依據委託營運管理契約規定，營運廠商每年應提撥營業額 3%辦理新北市運動推廣公益行銷活動。辦理方式可藉由場地提供、共同主辦或是營運廠商自行辦理之公益行銷活動。

七、遭遇困難與解決之道：無。

八、結語

在市府以及營運廠商，還有各界體育先進的努力及協助下，社會大眾逐漸接受並樂於到新莊國民運動中心享受運動的樂趣、改善自我體態以及健康狀況。經過市府以及營運廠商的不斷磨合及摸索，還有聯合督導評估委員們的用心監督與協助，新莊國民運動中心已逐步改善各種管理缺失、降低客訴，並且將持續投入各種社會公益及推廣運動。

新北市政府體育處將秉持完善的監督管考模式，持續協助其他營運廠商順利接管及經營國民運動中心，期望帶給市民更多良善的運動環境及生活品質，逐步推展新北市全民運動，達成活力新北、健康城市的目標！

高雄市旗后觀光市場

一、設施現況

(一)旗后觀光市場係配合高雄市政府(以下簡稱本府)打造旗津為觀光大島之「高雄聖淘沙計畫」，為促進旗津地區觀光發展，本府於民國 97 年政策裁示推動旗后攤販集中場改造案，計畫所需經費為 2 億餘元並於民國 98 年 1 月經議會核定，土地於民國 98 年 7 月向國有財產局有償撥用取得，98 年 10 月開工，99 年 7 月取得使用執照，1 樓將安置原旗后攤販集中場攤商，2、3 樓規劃辦理委外營運，俾利創造在地就業機會及商機。

(二)旗津地區屬於高雄市離島行政區，利用渡輪與過港隧道與高雄市區連結，擁有綿延的海岸線與沙灘，區域內觀光資源相當豐富與獨特，包括旗后砲台、天后宮、旗津海岸公園、旗津海水浴場、風車公園等觀光遊憩景點，假日遊憩人潮眾多。本案坐落於旗津海岸公園正對面，為提升該地區觀光價值，並提供市民正當休閒活動場所及促進觀光產業，1 樓除作為觀光市場外，2、3 樓曾以促參方式辦理委外經營，期間因廠商經營不善等因素致終止投資契約，後雖再重行辦理招標事宜，但仍無廠商有意願投資，經評估後 2、3 樓場域實已無「市場」投資誘因，為充分利用公產資源以發展旗津經濟、活絡地方商機，並保有民間廠商自行充分評估、規劃場域用途之彈性，經簽奉市府核定後遂依據「高雄市市有財產管理自治條例」及「政府採購法」等相關規定辦理招標事宜，終由○○○得標並成立「旗津道沙灘酒店」。

二、規劃緣起

高雄市擁有世界一流之港口，在海洋產業資源豐沛之下，施政朝向創造海洋意象的方向落實並推動海洋觀光發展，打造高雄

成為海洋首都。旗津為高雄市之門戶，四面環海孤懸島外，當地不但具備許多與海洋有關的自然遊憩資源，也蘊藏豐富的人文古蹟，旗津是最能表達高雄市之海洋印象，也是一座適合發展海洋觀光之島嶼。

由市府斥資新台幣 2 億餘元興建的旗后觀光市場，其魚骨型的鋼構、太陽能光電綠建築，已成為旗津觀光遊客的新地標，無論在外型、空間設計及節能減碳之綠能光電設施與採光設計等，均是公共建築綠色新典範，更榮獲 2010 年國家卓越建設獎「金質獎」。

旗后觀光市場 2 樓、3 樓原為閒置空間，為了善用公有財產資源，期藉由民間來投資營運公共建設，以民間企業經營理念來提昇公共服務品質，本府經濟發展局依據「高雄市市有財產管理自治條例」與「政府採購法」第 99 條進行選商程序，突破市場的窠臼、挑戰傳統的框架，得標廠商將飯店與市場結合打造了截然不同的空間，斥資新台幣 1 億打造旗津首間旅館—旗津道沙灘酒店。

「旗津道酒店」延續建築物海洋特色，結合藝術人文，將海灘、海洋元素與色彩置入旅館空間概念，並在旅館中設置餐廳、頂樓設置空中時尚 Coffee Bar、觀海烤肉區等機能，成為複合式海岸特色旅館，打造一個融入海洋元素的旅遊休閒場所。將提供市民一座親陽光、戲海洋、啖美食、樂休閒、玩藝文的旅遊創意空間。將伴隨高雄旗津海洋觀光大島的目標建立構築，成為旗津觀光旅遊的重要地標之一。

三、適用相關法令依據

本委託經營案係依據「高雄市市有財產管理自治條例」與「政府採購法」第 99 條相關規定進行甄選投資、營運廠商。

四、辦理委外步驟

本案前為提升該區域海產街用餐環境品質、帶動觀光發展、活化場域、節省管理維護公帑並增加就業機會等促進公共利益效應，曾依據促進民間參與公共建設法委託廠商經營管理，未料廠商於簽約後，無心經營場域且未依投資契約相關規定確實履行義務，違反契約規定且情節重大，且幾經函催改善均未果，迫使機關僅能依契約規定進行終止合約，並收回場域。

為避免場域閒置，經分析旗后觀光地區每逢遇假日或寒暑假期間遊客常是絡繹不絕，區位確屬良好，委外營運確有其商機，故本府經濟發展局於100年5月收回場域後，遂賡續辦理委外營運作業，並於100年7月辦理第一次政策公告，公開徵求民間申請人提送規劃構想書，公共建設類別為促參法第3條第1項第11款「重大商業設施」及同法施行細則第17條第1項第1款之「經直轄市、縣(市)政府認定之供應蔬果、魚肉及日常生活用品等零售業者集中營業之市場」，惟並無民間申請人於公告期限內提送規劃構想書。

鑑於第一次政策公告期間並無民間申請人提送規劃構想書，爰經檢討後為簡化廠商提案申請程序，遂將第一次公告之部分內容稍作調整，包含：原規定「規劃構想書」中之「預計投資規模及初步籌資計畫」項目，以及民間申請人「應檢附文件」中之「財務能力證明文件」(最近3年經合格會計師簽證之財務報表)刪除，俟「審核委員會」認有必要時，再行要求補送相關資料以進行審核，爰於100年9月再續行辦理第二次政策公告，惟仍無民間申請人提送規劃構想書。

嗣後雖曾有業者於100年11月自行提交規劃構想書，並擬規劃於該場域經營「旅館」業務，惟查該公共建設類別係屬促參法第3條第1項第7款之「觀光遊憩重大設施」，依據行政院公共工程委員會100年12月26日工程促字第100004559990號函

釋，觀光遊憩重大設施應經目的事業主管機關(即本府觀光局)認定所在區位具備觀光遊憩特性、完成「遊憩(樂)區」範圍劃設以及調整既有土地使用管制等行政程序，惟鑑於本府觀光局當時尚無計畫將本案範圍劃設為遊憩(樂)區，爰本案無法適用觀光遊憩重大設施公共建設類別。

鑑於該場域業經 2 次依據促參法第 3 條第 1 項第 11 款公共建設類別為「重大商業設施」之「經直轄市、縣(市)政府認定之供應蔬果、魚肉及日常生活用品等零售業者集中營業之市場」辦理政策公告均無民間申請人提送規劃構想書，顯示該場域作為「市場」用途，已無投資誘因及意願，且本案亦已經認定不符合促參法第 3 條第 1 項第 7 款之「觀光遊憩重大設施」。惟為積極活化該場域，本府經濟發展局遂於 101 年 3 月簽奉市府核准同意，將依據「高雄市市有財產管理自治條例」第 62 條規定辦理委託廠商經營管理，並依政府採購法第 99 條等相關規定，進行甄選投資、營運廠商，另為充分保有民間廠商自行評估、規劃場域用途之彈性，俾提高廠商之投標意願，亦將不限制營運業種，僅規定場域應依「都市計畫公共設施用地多目標使用辦法」立體多目標「商業」使用及不得作為市場使用之最小法定等限制。並自 101 年 4 月起至同年 6 月止共辦理三次公開招標作業，最終由○○○得標，並經 101 年 7 月評選作業程序，且獲得過半數評選委員同意，成為最有利標廠商，業經簽報機關首長核定後決標予○○○並成立旗津道沙灘酒店。

五、委外後之履約管理及監督查核情形

為瞭解業者履約期間之營運績效情形，並作為契約期滿申請續約之參考依據，機關平時除不定期進行實地查核外，本委託經營管理契約亦訂有營運績效評估辦法，自營運開始日起，每屆滿 1 年辦理績效評估 1 次，並經評估委員評定結果，營運期間各年

度之評分分數達 70 分以上(含)者，且總次數過半以上並未有 2 年度之營運績效評分未達 60 分者，業者始得於契約期滿前 6 個月向機關提出續約之營運計畫與契約條件，續約以 1 次 9 年為限。

本案自 102 年正式委託營運後迄今已辦理 2 次績效評估會議，2 次之評定結果分別為 79.5 及 81.3 分，均已達 70 分以上屬營運績效良好。

六、委外實際效益

(一)活化旗后觀光市場空間意涵，豐富港都城市機能

旗后觀光市場作為一個舒適的魚貨加工食品購物空間，利用投資整建規劃，加乘旗后觀光市場成為具有休閒、購物、住宿的場所。

(二)置入地方性特色，創造港都都市魅力

加入藝術表演活用旗津的漁村文化特色，營造海洋文化為發展海洋首都之定位，創造港都都市魅力。

(三)融入品牌經營、創新地方特色

注入特有鮮明的藝術人文風格，標榜企業形象品牌經營，提升旗后觀光市場新意象，結合地方產業再創新。

(四)提供優質休憩空間，打造旗津旅遊商機

藉由多目標空間的規劃建構，打造一個具代表性、實用性與兼具理想性的友善優質休憩空間，創造多贏的夥伴關係。

(五)引入觀景電梯及旅館規劃設施，讓建物更加值

將原有樓梯增資改建為觀景電梯，讓原有特殊魚骨建築更具現代感，此外設置完整的旅館規劃，一改原建物其內裝配置，讓人眼睛為之一亮，為建物增值注入新生命。

(六)量化效益

吸引民間投資達新台幣 1 億元。每年市府可收取定額

權利金約 120 萬元及秉持利潤共享精神，依營收計收營運權利金，挹注市府財政。每年可節省市府公共造產管理維護費用數十萬元。並創造 30 餘人次就業機會，讓旗津在地子弟返鄉共同打拼。

(七)配合市府舉辦各項活動

配合市府相關推廣活動，共同發展旗津成為國際觀光大島，建立海洋印象，共創海洋首都之名，宣傳旗津迷人的魅力。

(八)形塑在地藝文氛圍

串聯藝術表演資源，營造藝術氛圍建立海洋文化島嶼形象，不定時安排藝文團體表演、藝文講座、表演教育推廣等，不僅宣傳海洋文化，更進而回饋教育界，可望培養文化人才。

(九)促進旗津觀光發展

可促進高雄市觀光發展及提升旗津商圈之遊客潮。另一方面，與鄰近公園綠帶結合，協助申請為街頭藝人之表演空間，透過藝文與藝術意境結合，不但提升觀光價值與文化氛圍，更強化本案之藝術印象與企業識別，更加融入旗津地區之社區藝文推廣活動。

(十)結合 1 樓觀光市場共創榮景

針對住宿房客，贈送 1 樓觀光市場消費抵用券，鼓勵房客至 1 樓觀光市場參觀與消費，使外地的遊客除可欣賞旗津的海景風光外，亦可更加深入了解旗津當地文化與熱情，將旅館的活潑創新結合旗津在地的文化歷史，更是相得益彰，共同創造旗津榮景。

七、遭遇困難與解決之道

本案場域原規劃作市場使用，所設置之電力、消防、給排水

設備不符旅館營運所需，完全無法留用，必須重新規劃與增設所有管線。為避免影響 1 樓市場之營運，經積極協助輔導，委外廠商改以高成本之樓地板墊高施工方式，於墊高之樓地板內鋪設相關管路，投資金額大幅追加。另為廠商設置透明景觀電梯，協助與 1 樓攤商召開協調會議，並規劃妥善解決方案。

本案建物原使用執照用途並未包含旅館，經妥擬「公共設施多目標使用計畫書」，經本府都市發展局及工務局核准變更使用用途圖說，方得執行相關工程。另因 1 樓市場部分設施影響無障礙通行、戶外殘障車位等不夠完善，經辦理工程採購改善後而通過審查，進而取得使用執照，並協助於開幕前順利取得旅館業登記證。

「旗津道沙灘酒店」營造濃厚的海洋意象與度假氛圍。酒店內除了有 70 多間客房，也設有旗望角餐廳提供創意海味料理，頂樓更打造成露天的漾吧，讓遊客能在清涼的海風中，盡情享受夕照雲霞與海上漁火，以悠閒的心情感受旗津之美，一起追風、踏浪、迎陽光。用旗津美景吸引遊客的目光，用美食來增加旅途的記憶，民間廠商與市府同心攜手推廣旗津，推廣高雄，也提供更多元的服務給熙來人往全球旅人。

八、結語

旗津道沙灘酒店自 2013 年 6 月開幕以來，除提供優質住宿環境外，並與一樓魚市攤販合作，提升本市經濟發展，帶動旗津地區繁榮。更於今(104)年財政部舉辦之「第 13 屆民間參與公共建設金擘獎」活動，經過初評、複評專家學者之專業評核，在眾多參選促參案中脫穎而出，成功榮獲本屆「民間參與公共建設金擘獎-民間經營團隊獎」優等獎殊榮。

旗后觀光市場海洋意象魚骨型的鋼構、太陽能光電綠建築，曾獲得 2010 年「國家卓越建設獎」金質獎，為旗津地標之一，

除了一樓作為觀光市場，為了活化整體建築，在市府積極招商引資下，終催生旗津第一家飯店旗津道沙灘酒店，期望藉由民間投資營運公共建設，以民間企業經營理念提昇公共服務品質，同時減少政府財政負擔，共創政府、民間及企業之三贏局面。

臺中市春社公有零售市場

一、設施現況

臺中市春社公有零售市場坐落臺中市南屯區春安段 492 地號，都市計畫使用分區為「市 98」市場用地，土地面積約 2,549 平方公尺，門牌編號為臺中市南屯區忠勇路 23 之 12 號 1 樓，建築物屬鋼筋混凝土造，共地下 1 層，地上 3 層，建物總面積為 5,601.47 平方公尺，地下 1 層為共用機房及停車空間；地上 1 樓為臺中市春社公有零售市場，使用用途為零售市場，面積約 1,485.05 平方公尺；地上 2、3 樓由臺中市南屯區公所使用，使用用途 2 樓為社區式日間照顧服務及社會教育機構、3 樓為民眾活動中心及公務機關辦公室，2 樓面積約 1,249.3 平方公尺，3 樓面積約 1,098.32 平方公尺。

二、規劃緣起

民國 97 年，臺中市政府為提升南屯區市民購買日常生活用品便利生及活化春社公有零售市場，爰辦理春社公有零售市場一樓現況公開招標，由○○○得標，並與臺中市政府簽訂「臺中市公有春社零售市場一樓現況標租契約書」，租期自民國 97 年 8 月 1 日起至 106 年 7 月 31 日止，共計 9 年，以減少公部門人事費用、日常維護費用支出，挹注市庫，並達到活化市場及滿足市民購物需求之目的。

三、適用相關法令依據

本標租案依「零售市場管理條例」、「臺中市公有零售市場出租及委託經營管理辦法」、「臺中市市有財產管理自治條例」及「臺中市市有房地租金率基準」等相關規定，將公有市場經營使用權交予承租人於契約期限內使用、管理、維護、使用限制以經營與零售市場業務相關之物品零售業為限。

四、辦理委外步驟

(一) 蒐集市場資料

1. 實地調查：於委外契約屆滿三個月前或擬辦理市場(市場用地)公開標租時，拍攝建物(土地)外觀及內部照片，以了解招標標的現況。
2. 取得土地查詢資料：當年度申報地價、地籍資料。
3. 取得建物相關資料：當年度課稅現值(房屋稅籍證明)、使用執照及平面圖等，以蒐集基地面積、總樓地板面積及招標面積等。
4. 租金概算：依「臺中市市有房地租金率基準」概算租金。

(二) 招標契約文件製作

公開標租公告、投標單、投標須知、契約書、移辦單、授權委託書、投標廠商文件審查表、製作新聞稿等。

(三) 招標作業

簽奉長官核准後，製作標案橡皮圖章並移請秘書室辦理招標。

(四) 開標作業

1. 秘書室訂定開標日期。
2. 開標當日，秘書室派員會同監標人員、市場管理科承辦人員前往郵局領標。

(五) 決標作業

依投標須知規定，由開標主持人宣布得標人。

(六) 簽約及點交

得標廠商繳交履約保證金後，辦理公證簽約及點交(出)事宜，並作成點交紀錄。

(七) 履約管理

1. 得標廠商應於簽約後提報營運計畫書送臺中市政府經濟發展局審核，嗣後廠商應依審核通過之營運計畫書經營管

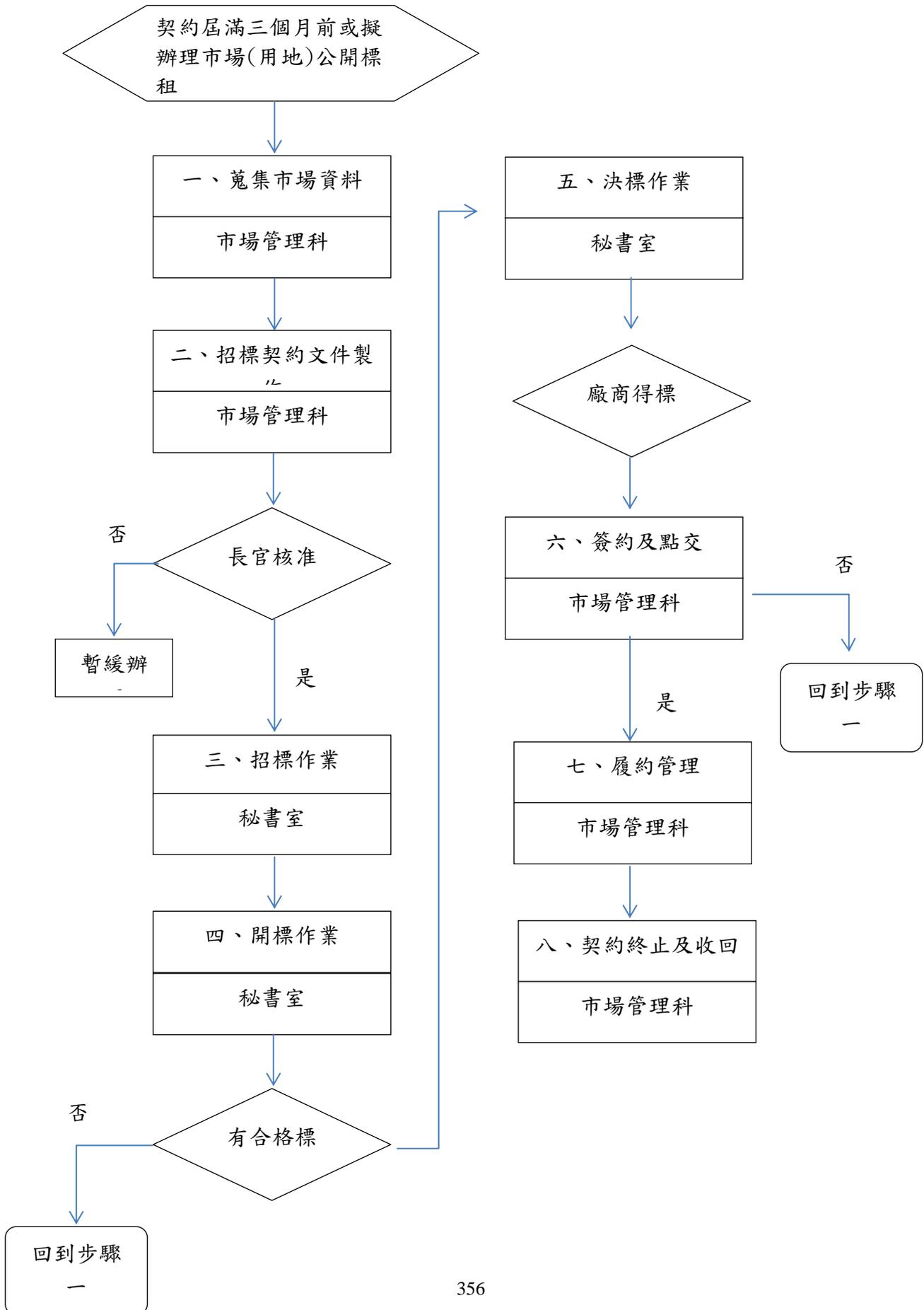
理。

2. 依據契約規定事項進行督導、考核、觀摩或進場瞭解營運狀況及設備維護等事宜。

(八)契約終止及收回

1. 契約屆滿三個月前，依契約規定辦理續約或重新招標，另於終止時辦理點交(回)作業，收回招標標的物。
2. 依契約規定，得辦理終止契約之情事。

公有零售市場/超級市場(市場用地) 現況標租作業程序說明表



五、委外後之履約管理及監督查核情形

- (一) 承租人於市場經營，除應開放對外營業供一般市民(消費者)購買，不得限制營業對象及陳售違禁品及危險物品，且應隨時接受臺中市政府之指導與查察。
 - (二) 租賃標的物，承租人倘欲改變為單一經營主體之超市或商場時，如涉及需辦理用途檢討變更，應由承租人依建築物管理法規自費辦理，如營運上確有必要，報經臺中市政府同意後得劃分設置專櫃或與協力承租人共同經營。但不得將承租經營權利轉租、轉借或頂讓。
 - (三) 承租人所承租之租賃物，應於訂約之日起 4 個月內，自行辦妥營利事業登記並正式營業，開業後無故停業 3 個月，均以違約論，履約保證金不予發還。但有特殊理由確實無法開業，報經臺中市政府同意展延者，不在此限。
 - (四) 承租人經營應納之稅捐及水電費、清潔(掃)費、財物損失險及承租人應依法辦理之建築物公共安全、消防安全檢查、公共意外險等由承租人負擔。
 - (五) 租賃期間建物之結構性維修由承租人負責，而經營市場之有關照明、廣播、電器、廣告招牌等設備之維修、消防設備定期申驗、建築物公安定期申驗市場水電費及使用管理上衛生之相關清潔維護與垃圾之清運費等，皆由承租人負責。
 - (六) 租賃物承租人應以善良管理人之注意使用維護，除因天災或其他不可抗力之情事，致發生毀損滅失外，其餘之損害，概由承租人負責回復原狀及賠償責任。如發生國家賠償責任、亦應由承租人負賠償責任。
- 租賃物，承租人因需要增添、更換內部設備與裝潢時，概由承租人自行規劃設置，如遇硬體工程必須改善時，應事先繪製圖說徵得臺中市政府同意，不得損及原建築物結構

體之案全，並經建築管理機關核准後始得為之，一切費用概由承租人負責。如需臺中市政府協辦事項，承租人在法令規定範圍內得以協助。

承租人未經臺中市政府核准而自行改變建物硬體結構，臺中市政府得限期回復原狀。逾期未恢復原狀，承租人得終止契約收回租賃物，履約保證金不予發還，並得請求損害賠償。

- (七)春社市場租賃契約權承租人不得作為財務或債務上之質押或抵押及不利於臺中市政府之各項負擔或行為。
- (八)租賃關係消滅返還租賃(物)時，以租賃契約終止時現狀為準，不得故意損壞，並不得要求任何補償，其設備應經雙方現場點交，凡有人為之損壞，承租人應負責修復、購置補充或賠償或由臺中市政府估折現金由履約保證中扣抵。履約保證金不扣抵時，承租人應無條件補足差額。
- (九)租賃期間，為便利承租人水電費之處理，承租人得申請變更水電登記用戶之名稱，臺中市政府同意協辦，但於租期屆滿返還租賃物之同時，承租人應負積變更回復原登記用戶名稱。
- (十)春社市場租賃契約依公證法規定辦理公證後始生效力，所需公證費用，由承租人負擔。
- 同意依逕受強制執行事項：
1. 承租人未按期給付之租金。
 2. 承租人違約時不繳納應付之違約金。
 3. 租賃關係消滅時，承租人不交還房屋。
- 有關租金及違約金逕受強制執之規定，亦及於連帶保證人。
- (十一)春社市場租賃契約出租之場地，有下列情形之一者，臺中市政府得終止契約，承租人不得異議，並於臺中市政府指

定期日內停止營業交還臺中市政府接管，承租人所繳納之租金依實際經營日數扣除，履約保證金無息發還：

1. 積欠租金達 3 個月以上者。
2. 將市場經營權全部或一部分轉借或轉讓他人。
3. 限制營業消費對象（例如以收取年會費方式，未開放一般大眾消費）。
4. 承租人因維護不良、經營不善或無故停止營業，足以影響公共安全或公眾利益者。
5. 使用基地或設施違反政府有關法令或政策者。
6. 未於營運前就營業場所投保公共意外責任險。
7. 其他合於民法或法令規定，得以終止租約者。

(十二) 承租人應覓舖保或公司一人為連帶保證人、保證履約契約，並應負法律上連帶責任及拋棄先訴抗辯權。

(十三) 市場承租範圍內之現有地磚、照明設備、消防系統、機電設施系統、給（排）水系統等，標租前已使用約 10 餘年或已老舊損壞，故需修復項目或經費，概由承租人慎重從公安、消防、營業等需求評估，自費處理，臺中市政府不負責修復。

(十四) 承租人在承租期間，如遇負責人或公司地址變更、增資（含董事長、總經理）變更，均應隨時函告臺中市政府備查。

(十五) 春社市場租賃契約未規範事項，倘有爭議時，由契約雙方協議之。

(十六) 春社市場租賃契約涉訟時，雙方同意以臺灣臺中地方法院為第一審管轄法院。

六、委外實際效益

(一) 市庫收入

每年租金收入約新臺幣 252 萬 978 元，9 年總租金收入

為 2,268 萬 8,800 元。以 3 個月為 1 期，分 36 期繳納，每期為新臺幣 63 萬 245 元整，最後 1 期為 63 萬 225 元由各期期初逕向臺中市政府經濟發展局市場管理科領取繳款通知書，在期限內向指定收款處所繳納，逾期以違約論，並依下列各項加收違約金：

1. 逾期未滿 1 個月者，照欠額加收 2%。
2. 逾期 1 個月以上，未滿 2 個月者，照欠額加收 4%。
3. 逾期 2 個月以上，未滿 3 個月者，照欠額加收 8%。
4. 承租人逾期 3 個月以上者，臺中市政府得終止租約，收回租賃物。

(二)節省成本

每年節省人力預估 1 人，節省經費預估 40 萬元。

七、遭遇困難與解決之道：無。

八、結語

為滿足社區居民購買日常生活所需，臺中市政府依「零售市場管理條例」、「臺中市公有零售市場出租及委託經營管理辦法」、「臺中市市有財產管理自治條例」及「臺中市市有房地租金率基準」等相關規定，以公開標租方式辦理招商，委由民間企業以創意管理規劃經營零售市場，達到刺激社區居民消費，提升營運績效，俾利市場空間活化，帶動地方商業發展之目的。

新竹市公有竹蓮零售市場

一、設施現況

本市場為地上 3 層、地下 1 層之建築物，1 樓為雜貨、百貨區，另設置有美食區，2 樓經營蔬果、魚肉、禽肉、獸肉等生鮮業類，3 樓目前閒置，地下 1 層作為防空避難室兼停車空間使用，1 樓至 3 樓共計 342 個攤位，目前僅 1 樓、2 樓營業，現使用中攤位 255 攤。

二、規劃緣起

- (一)民國 40、50 年間，因鐵路以東一帶無零售市場，再加上竹蓮寺香火鼎盛，因而造成攤販雲集，不但製造髒亂、且影響交通。
- (二)民國 64 年間攤販匯集 200 餘攤，囿於警力不足，無法持續取締，因此市政府與警察局要求新竹市攤販協會出面負責管理。
- (三)民國 75 年間市政府在竹蓮街十五號地點興建竹蓮零售市場，將竹蓮街一帶攤販遷入營業，並解決前者造成的交通、衛生、環境秩序問題。
- (四)消費意識高漲，以及現代超市、大賣場的興起，台灣不少傳統市場正面臨淘汰的命運。為尋求更具彈性開放之營運模式，新竹市政府(以下簡稱本府)將公有竹蓮市場移轉民間經營。
- (五)民國 88 年起整棟市場初次辦理委外，由新竹市攤販協會得標。
- (六)承租經營者○○○自 97 年得標後，接續○○○(86 年至 96 年底)以現代經營管理理念，使竹蓮市場煥然一新與傲人的營業額，為全國第一例成功的公辦民營傳統市場。

三、適用相關法令依據

依政府採購法、新竹市市有財產委託管理辦法等辦理委外。

四、辦理委外步驟

(一)研擬委外經營計畫、公告、投標、開標。

(二)契約書規範內容重點摘述

1. 對於受委託單位有重大違約情事時，將處以違約金並限期改善，逾二個月仍未改善者，本府並得終止租約，收回租賃物，同時履約保證金不予發還。
2. 以傳統市場方式經營者，依契約規定其每層殘障攤位數不得少於該層攤位總數百分之二。
3. 規定承租竹蓮市場須投保房屋火災保險（含機器設備），保險期限及投保金額不得少於租賃期限及工程造價。
4. 地下室為防空避難室及停車場使用，不得設攤。

五、委外後之履約管理及監督查核情形

- (一)本府與經營單位互動良好，以契約簽定內容為規範，並以市場法規為準繩。
- (二)竹蓮市場係採取出租經營方式委外，除租金外，尚收取履約保證金以保障經營單位能確依契約執行義務。
- (三)本府相關業務主管單位不定時派員至現場查察。
- (四)有民眾建議或陳情，本府均將立刻處理，並通知受委託單位立即改善。

六、委外實際效益

(一)委外經營單位自行出資增設硬體設備

首先承租之○○○自行出資增設各項市場硬體設置，累計達 1800 萬元以上(未包括現承租之○○○)，節省政府支出。

(二)市場委外可節省政府龐大管理支出

除前述硬體設備支出外，以首先承租之○○○管理竹

蓮市場為例，每年包括人事費、垃圾清運費、保險費、維護費等約須支出 1100 萬元。

(三)維持穩定市庫收入

自 97 年 6 月 1 日至 100 年 5 月 31 日止，3 年租金收入 3,170 萬元，自 101 年起續約維持 3,170 萬元不變，相當穩定之市庫收入。

(四)節省政府人力投入

經營管理單位投入竹蓮市場人力逾 20 名，若由本府自行經營，市場管理人力完全無法因應。

(五)提昇經營績效

經營管理制度有彈性，可即時因應環境變動及本身營運需求產生決策或調整經營管理方式，提昇經營績效。經營績效備受肯定，開幕至今已有逾百梯次之各縣市政府機關相關業務人員及攤商代表約 5,000 人參訪。

七、遭遇困難與解決之道

總體而言，經營單位配合度高，對本府交辦事項持積極態度處理，使本府在監督工作上無遭遇重大困難情事。

市場外違規攤販影響市場攤商生計，「生意好的市場，外面違規攤販一定多」，竹蓮市場也不例外。解決方式為維護市場合法攤商權益，本府與經營單位、警察局、轄區派出所協調，派警員每日上午 8 時至 11 時站崗取締，以期將市場外違規攤販減至最少。另視市場需求及違規嚴重性，本府產業發展處將不定期協調警察局辦理大規模取締行動。

八、結語

傳統市場帶給消費者之親切感溫馨感，是超級市場所沒有的，所以傳統市場之競爭優勢仍然存在，只要市場攤商團結一致集思廣益，一定可以定出未來轉型的方向，進而在這多元、快速

變遷的時代中，繼續經營下去。

行政院農業委員會林務局嘉義林區管理處阿里山國家森林 遊樂區遊園車

一、設施現況

行政院農業委員會林務局嘉義林區管理處（以下簡稱嘉義林管處）目前將阿里山國家森林遊樂區內遊園導覽服務權利、候車區域及行控中心土地，委託予○○○經營管理，採用 10 輛乙類電動車作為遊園導覽服務車種，相關資料如下：

（一）候車站點

共 4 處，位於大型車停車場旁、旅客服務中心旁、香林服務區及沼平車站旁。

（二）票價

1. 全票：單程 50 元、來回 80 元。
2. 半票：65 歲以上。
3. 免票：身心障礙者及其陪同 1 名、4 歲以下。

（三）營運時間

每年 10 月至隔年 3 月為上午 8 時至下午 5 時，4 月至 9 月為上午 8 時至下午 6 時）。

（四）導覽解說服務

為使遊客認識遊樂區之歷史、文化、景觀及生態，遊園車上播放遊樂區導覽影片，車廂內設有區內各類景點照片及說明，並由駕駛人員提供隨車導覽服務。

（五）重要時點

自 103 年 7 月 29 日起改以 20 人座柴油中型巴士取代原有 9 人座廂型車營運，減少園區車輛出入，提供遊客舒適感受。104 年 3 月 6 日投入 4 輛電動遊園車供遊客試乘體驗（另有 6 輛柴油中巴營運），於 104 年 4 月 10 日全面啟用電動大客車作為遊園車種，滿足遊客清新寧靜遊園之期待，成為全

臺第 1 座中海拔使用合法掛牌電動中巴遊園車之國家森林遊樂區。

自 104 年 5 月 15 日起，裁撤原位於區內大型車停車場之候車站點，移至鄰近之候車總站辦理，以避免電動中巴、遊客及入園遊覽車動線衝突情形，且免除遊客於候車時吸入遊覽車輛廢氣。

自 104 年 8 月 1 日起，啟動 POS 系統售票，除加速購票流程、提升售票準確度、省紙環保外，更可自動產出相關報表，有助本處進行履約管理(如分析各站點每小時人數等)。

二、規劃緣起

嘉義林管處所轄阿里山國家森林遊樂區幅員遼闊，區內主要遊憩景點距離停車場達 1.5 公里以上，加以山區地形起伏、空氣較稀薄且氣溫較低等因子，致部分遊客體力難以負荷，而有未能完整欣賞及體驗區內豐富景觀資源之憾。復因既往森林遊樂區內居民以自用廂型車攬客牟利，造成區內亂象而屢遭詬病，嘉義林管處為改善此一現象以提升遊樂區遊憩品質，乃於 99 年積極規劃設置遊園車，提供遊客景點間之接駁及遊園導覽服務。

100 年 7 月 29 日至 103 年 7 月 28 日期間係以 9 人座汽油車輛作為遊園車種，行駛時易造成空氣污染，遊客亦無法盡情享受森林芬多精，影響園區遊憩品質。嘉義林管處考量電動車排碳量低於汽油車，應可有效降低汽車廢氣對園區內空氣品質之影響，乃自 102 年開始積極研議辦理電動遊園車之可行性，期達精進服務品質、節能減碳環保並淨化園區環境之目的。

三、適用相關法令依據

依據促進民間參與公共建設法辦理。公共建設類別為該法第 3 條所稱「觀光遊憩重大設施」，並依該法第 8 條第 1 項第 5 款「以委託民間機構營運方式(OT)」辦理。

四、辦理委外步驟

(一)嘉義林管處以促進公共利益為立基點出發，依促進民間參與公共建設法(以下簡稱促參法)第 8 條第 1 項第 5 款，以委託民間機構營運方式(OT)於 100 年 2 月首度辦理遊園車導覽服務招商作業，於 100 年 7 月 29 日與最優申請人○○○完成投資契約之簽訂，委託經營期間為 2 年(100 年 7 月 29 日至 102 年 7 月 28 日)。

○○○第 1 至 6 季營運績效評估辦理情形得分均高於 80 分，依契約 12.1.4 條規定，評為營運績效良好，得以優先訂約 1 次(1 年為限)。嘉義林管處經審查○○○所提續約投資計畫書、營運績效評估說明書及相關文件(營業執照、公會會員證、有效納稅證明等)後，同意予以優先訂約，契約期間自 102 年 7 月 29 日至 103 年 7 月 28 日止。

本案成功消弭遊樂區內野雞車違法載客問題，提供遊客便利及安全之遊園方式，有效提升遊樂區觀光品質，且因嘉義林管處要求廠商優先僱用在地社區居民並具體回饋當地社區，而削減政府與民眾之緊張對立情形，執行效益顯著，故於 102 年榮獲財政部促參司第 11 屆促進民間參與公共建設金擘獎-政府機關團隊獎之殊榮。

(二)嘉義林管處考量電動車排碳量低於汽油車，應可有效降低汽車廢氣對園區內空氣品質之影響，故續依促參法積極研議辦理電動遊園車案，期達精進服務品質、節能減碳環保並淨化園區環境之目的。

嘉義林管處於 102 年 5 月 31 日檢附本案基本資料、起案初步判斷及預評估檢核表等，陳報林務局同意授權辦理本案。102 年 7 月 8 日辦理本案可行性評估與先期規劃委託服務案第 1 次公告招標，後因多家廠商就服務建議書徵求文件

之委託服務項目、付費方式及評選須知等項提出疑議，為臻於完善，乃於 102 年 7 月 10 日撤案，變更及補充招標文件內容後，於 102 年 7 月 18 日重新上網公告，並於 102 年 8 月 16 日決標予○○○，102 年 9 月 5 日雙方簽約完成。嘉義林管處於 103 年 2 月 20 日將本案可行性評估與先期規劃報告書陳報林務局轉陳農委會授權辦理，於 103 年 5 月 15 日獲農委會授權辦理本案。

103 年 3 月 10 日分別於遊樂區內及嘉義林管處機關所在地辦理 2 場次招商說明會，103 年 5 月 16 日將本案公告上網(公告期間為 103 年 5 月 16 日至 6 月 9 日止)，103 年 6 月 25 日公告廠商綜合評選結果，經 7 月 3 日、10 日之 2 次議約後，於 103 年 7 月 21 日與最優申請人○○○完成投資契約之簽訂，委託經營期間為 4 年 11 月 3 日(103 年 7 月 29 日至 108 年 6 月 30 日)，每半年辦理一次營運績效評估作業，委託營運期間倘營運績效評估計 6 次高於 80 分，評為「營運績效良好」，○○○得於本案契約屆滿前 1 年提出優先定約之營運計畫，優先定約之年期以 3 年為限。

五、委外後之履約管理及監督查核情形

履約管理小組由嘉義林管處育樂課課長擔任召集人，阿里山工作站主任擔任副召集人，組員為育樂課 1 人及阿里山工作站 1 人組成。

(一)定期辦理

1. 每週

由遊樂區內嘉義林管處阿里山工作站監工依履約管理表辦理稽查作業。

2. 每月

(1)嘉義林管處育樂課主辦會同主計及政風人員至現場辦

理票務稽核。

(2)嘉義林管處育樂課主辦書面審核廠商陳報之每日票券販售情形。

3. 每季

(1)廠商陳報之季財務報表，由嘉義林管處育樂課轉交林務局委託之財顧公司審核。

(2)召開履約管理小組會議(視情形邀請廠商與會)。

4. 每半年：召開營運績效評估會議。

5. 每年

(1)廠商陳報之前年財務報表，由嘉義林管處育樂課轉交林務局委託之財顧公司審核。

(2)召開履約管理會議。

(二)不定期辦理

1. 育樂課：接獲民眾林業信箱投書資料，則函請廠商釐清並改善，以提升服務品質。

2. 阿里山工作站：巡查廠商營運狀況，若發現違約情事除拍照存證，並予以勸導制止或限期改善外，併將相關違約及現場處理經過，陳報嘉義林管處辦理。

六、委外實際效益

(一)機關收入

1. 土地租金：以 104 年為例，年租金 1 萬 1,754 元(含稅)。

2. 固定權利金：每年 50 萬元(未稅)。

3. 營運權利金：

104 年第 1 季至第 3 季營運權利金收入為○○○元(含稅)，預估 104 年年度收入可達○○○元。

(二)創造就業機會：48 人(其中 21 人為阿里山鄉世居人員)

(三)回饋計畫：實質回饋金每年約 126 萬元，另有服務回饋項目

如對當地社區回饋計畫、對本處阿里山國家森林遊樂區回饋計畫、社會公益或其他(偶發之社會急難事件)等。

七、遭遇困難與解決之道

(一)政府 CNS 標準變更之因應方式

本案契約原定 104 年 1 月 10 日應完成電動中巴之購置，且車輛需為經交通部委託之車輛專業審驗機構辦理車輛型式安全審驗合格之電動中巴。

因政府變更電動車輛之直流充電系統應採用之規範標準，故 103 年 12 月中旬前尚無任一電動車廠商取得經濟部 CNS 直流電充電認證，又車輛掛牌營運前需取得交通部 CNS 六大項目及標準審驗認證通過，綜上因素，故同意○○○將電動遊園車全面營運時程展延至 104 年 3 月 10 日。

復為配合電動車廠車輛製程、車身彩繪、性能測試等期程，為求營運安全起見，再行同意○○○將電動遊園車全面營運時程展延至 104 年 4 月 10 日。

○○○實際於 104 年 3 月 6 日首度投入 4 輛電動中巴供遊客試乘體驗，並於 104 年 4 月 10 日起，將 10 輛電動中巴全數投入營運，符合契約規定時程。(契約規定「因非可歸責於乙方之事由致無法如期於 104 年 1 月 10 日使用電動中型巴士經營者，得經甲方書面同意後展延，展延期間以 3 個月為限。」)

(二)申辦電動中巴車輛檢驗及領牌(有關車輛設有立位事宜)

依據遊覽車客運業管理手冊規定「遊覽車客運業辦理新領牌照需檢附『車輛型式安全審驗合格證明相關文件』及『核准公文或運輸管理單位之管制簽證』」，時因該監理站無核發遊覽車業名下車輛領取含立位之牌照，致遲未能同意車輛通過檢驗程序。

嘉義林管處獲悉後，將該車輛營運範圍僅限遊樂區內核准區域，又考量山區坡度等因子，亦已要求○○○禁止乘客站立以維護安全。且本案車輛經交通部少輛車型安全審驗合格證明核准之座位數即為座位 20 位與立位數為 10 位，加以 103 年 5 月即有新竹市監理所同意○○○(遊覽車客運業，台積電委辦之「新竹科技之星」電動中巴交通車廠商。)依其「車輛型式安全審驗合格證明」核定立位數辦理車輛檢驗及新車領牌為前例，故函請交通部公路總局嘉義區監理所臺南監理站同意比照辦理，終能成功完成車輛檢驗及領牌事宜。

八、結語

阿里山國家森林遊樂區未導入電動遊園車並執行人車分道工程之前，屢見人車爭道和車輛廢氣現象。100 年首度導入遊園車，成功解決園區非法載客車輛問題，並因要求廠商優先聘用在地居民，而將政府及民眾間之紛爭降至最低。104 年導入電動遊園車後，以往常見有關遊園車廢氣之客訴案件幾近乎無，且相較於汽柴油車種，每年可減少 322.75 公噸碳排放量，相當 26 萬多株 20 年生的杉木 1 年吸存之碳量，亦相當 5 區塊面積同等於臺北市大安森林公園的森林 5 年吸存之碳量，有助於正面行銷林務局愛護森林環境之形象。

現行電動遊園車營運狀況良好，成功克服了山區氣候及坡度之限制因子，圓滿了遊客寧靜、環保遊園的期許。遊客到遊樂區內更能盡情感受森林環境之寧靜，並大口呼吸沁涼的新鮮空氣！

國軍退除役官兵輔導委員會榮民森林保育事業管理處棲 蘭、明池森林遊樂區

一、設施現況

本計畫委託民間參與經營之範圍，包括棲蘭森林遊樂區、明池森林遊樂區及棲蘭神木園三大範圍，各園區範圍之現有設施簡述如下：

(一)棲蘭森林遊樂區

1. 先總統蔣公行館：民國 50 年 11 月興建，原為棲蘭苗圃招待所，民國 52、55 年蔣公兩度駐蹕於此，為紀念而改名為先總統蔣公行館。為木構造建築，現對外開放供遊客參觀，極具歷史價值。
2. 森林浴步道：於蔣公行館的後方，長度 2 公里，沿途為天然闊葉樹林，後段設置林業文化史蹟園區，展示舊時林業大型機具。
3. 峽谷吧：於棲蘭山莊左側，一樓提供咖啡及茶點，二樓至三樓為環景套房。
4. 棲蘭山莊、蘭馨樓、親子館、林間小屋等可供 360 人住宿，並設有大型可供 150 人開會之會議室。另設有大型餐廳、卡拉OK等室內設備，功能完善。
5. 庭園、步道
 - (1)花木觀賞區：原為苗圃，遍植各種花木。
 - (2)步道：共有 4 條，最右一條為通往餐廳之步道，已鋪上植草空心磚。第二、三條步道為柏油路面步道，兩旁栽植梅花和碧桃，於初春時節盛開。第四條為柏油路面步道，為棲蘭山莊通往小木屋之聯絡道。

(二)明池森林遊樂區

1. 富春庭：本區採元朝黃公望「富春山居圖」，利用原地貌、

景緻之特色造景，以古樸、單純之設計方式呈現自然風景式庭園。

2. 靜石園：本區採元朝黃公望「富春山居圖」為藍本，仿禪宗林山之抽象手法而作之「枯山水」庭園，以石為山、砂為水，提供遊客冥想的體驗空間。
3. 慈孝亭：原名慈亭，蔣故總統 經國先生為紀念慈母而命名，為配合開發森林遊樂區之需要，重新修建為母子雙亭，並更名為慈孝亭。
4. 國父百歲紀念林：現址為一片種植檜木的人工林，為民國 53 年執行機關為紀念國父百歲冥誕而命名。
5. 蕨園：本區之蕨類植物種類繁多，有附生性及地生性兩種，在明池柳杉林附近，並設有林間教室。
6. 森林童話步道：係利用人工林矩陣排列植樹的特性，規劃建設而成的一矩陣式的森林步道。
7. 明池湖週邊區：含明池湖及池上亭，明池湖中插上紅檜枯木之作法，呼應明池周邊山林中的巨大天然檜木林群，形成彷彿太古殘木的景觀。同時明池西北方背景之山峰狀似「筆架」（故稱為「筆斗峰」），明池彷彿為「硯」，枯木彷彿為「筆」，形成一種類似風水上吉祥的格式，為深山中帶來清、奇、古、怪的情景。
8. 遊客服務區：山莊套房、林間小木屋等約可供 415 人住宿，並設有大型可供 80 人開會之會議室。另設有咖啡廳、大型餐廳、卡拉 OK 等室內設備功能完善。
9. 明池苗圃：原為培植紅檜、扁柏苗木使用，改建為遊樂區後，可培植季節花卉。

(三) 棲蘭神木園區

神木園位於臺 7 線(北橫公路)約 75 公里處轉 100 線林

道 12 公里處，西距明池森林遊樂區 21 公里，東離棲蘭森林遊樂區 25 公里。通往神木園的兩條主要路線，其一為由宜蘭沿臺 7 線公路西行途中經員山、崙埤、玉蘭、松羅後接 100 線林道，全程約 56 公里。另一則是由桃園大溪沿臺 7 線公路東行，途中經三民、羅浮、巴陵、明池後接 100 線林道可達，全程約 87 公里。其中古老的檜木林區設有長、短程環行步道及休憩設施，提供遊客從事 1 至 2 小時的神木園生態之旅。目前棲蘭神木園區在神木園入口處設有一服務中心，除提供遊園民眾休息之外，尚設有一小型賣店。

二、規劃緣起

緣主辦機關及執行機關為引入民間投資參與公共建設，就棲蘭森林遊樂區、明池森林遊樂區之主體建築物、周邊公共設施及棲蘭神木園區生態之旅委託民間經營管理，期以借重民間機構專業人、物力及其經營管理經驗，以提昇公共建設服務品質。

三、適用相關法令依據

本案為國軍退除役官兵輔導委員會榮民森林保育事業管理處（以下簡稱森保處）受國軍退除役官兵輔導委員會（以下簡稱輔導會）授權辦理「民間參與棲蘭及明池遊憩設施整建及營運計畫」招商作業係依據「促進民間參與公共建設法」第三條第一項第七款、第八條第一項第四款之規定辦理相關作業，本案之執行依據為民間參與棲蘭及明池遊樂設施經營契約（含招標文件及民間參與棲蘭及明池遊樂設施經營計畫招商作業投資計畫書）。

四、辦理委外步驟

（一）民間參與棲蘭及明池遊憩設施整建及營運計畫公開招標案於 103 年 11 月 7 日成立甄審委員會及工作小組，進行本案招商作業案申請須知及經營契約修訂。

（二）103 年 12 月 12 日舉辦公開說明會，函請促參網頁上曾參與

政府觀光遊憩重大設施案之廠商及顧問公司、聯合報及自由時報等各報記者、觀光團體、公協會組織等蒞臨參與，說明會當日共計 5 家廠商與會。

(三)103 年 12 月 30 日本促參案於財政部民間參與公共建設資訊網站上網公告，再次函請相關單位上網參閱。

(四)收件截止日後，本處於 104 年 1 月 27 日辦理資格審查會議，並於 104 年 2 月 4 日辦理綜合評審會議完成招標作業，由○○○○得標。

(五)104 年 2 月 12 日辦理議約作業。

(六)104 年 3 月 9 日完成本案簽約作業。

五、委外後之履約管理及監督查核情形

(一)協商座談會議

雙方如有爭議事項時，本處（甲方）是否召開座談會與委外廠商（民間機構）進行協商，並於未達成共識時提付協調委員會後，再執行仲裁程序。

(二)平時安全督導考核

每月定期至棲蘭、明池森林遊樂區進行平時考核，檢視委外廠商(民間機構)是否做好設施安全維護、機電消防設備檢查、公共設施及環境清潔維護。

(三)年度營運績效評估

森保處(甲方)是否於每年 6 月份辦理遊樂區年度營運績效評估會議，聘請各界專家學者擔任評審委員，評鑑民間機構(乙方)年度營運之績效，並依合約規定項目進行評估作業。

(四)遊樂區生態保育及環境保護監督查核座談會

森保處是否於每季辦理遊樂區生態保育及環境保護監督查核會議，彙整各項考核委員意見及執行各項查核後之結

果，撰寫會議紀錄後，函請民間機構（乙方）公司據辦改善措施並追蹤控管直至解除列管為止。

(五)權利金

民間機構（乙方）是否依合約規定繳交權利金。

(六)保險

森保處(甲方)應列管民間機構(乙方)各項保險續保期限，並隨時追蹤民間機構是否按時續保，以確保甲方及消費者權益。

(七)財務報表及財務檢查

民間機構(乙方)是否依合約提送財務報表，森保處(甲方)是否有定期進行財務檢查，對於會計師提出之專業意見，並會簽會計室表示意見，以利適時掌握委外廠商之財務資訊。

(八)各項會議紀錄、查核、協調結果及應改善事項函報副知輔導會備查。

六、委外實際效益

(一)節省人力效益

節省人力(人)部份於本案委託民間辦理前政府自辦預估投入人力 55 人，委外後遊樂區聘用人數預估為 102 人，節省政府人事經費 2,766 萬元。

(二)政府財務效益

1. 財政收入

(1)定額權利金(需外加 5%營業稅)

本契約期間，民間機構應於每年 4 月 16 日前繳交定額權利金：

A. 本契約期間第 1 至 3 年：每年新臺幣 3,850 萬元。

B. 本契約期間第 4 至 7 年：每年新臺幣 4,350 萬元。

C. 本契約期間第 8 至 10 年：每年新臺幣 5,000 萬元。

(2) 營運權利金(需外加 5%營業稅)

民間機構於委託經營期間，每年度應按民間機構營運收入於新臺幣 2 億 5,000 萬元以內部分，依 4.5% 計算營運權利金；逾新臺幣 2 億 5,000 萬元未逾新臺幣 3 億元部分，依 6.0% 計算營運權利金；逾新臺幣 3 億元部分，以 8.0% 計算營運權利金。民間機構應於每年 12 月 31 日前向森保繳付其於投資執行計畫書中所須預估之營運收入計收最低權利金，並按其當年度經會計師查核簽證之財務報表之營運收入計算當年度實際應繳之營運權利金金額，如實際應繳之營運權利金高於前開最低營運權利金，民間機構並應於次年 4 月 30 日前補繳差額。

2. 土地租金：每年約繳交新臺幣 13 萬 500 元。
3. 其他各項稅收房屋稅、地價稅、營業稅、營業所得稅每年約繳交新臺幣 800 萬元。
4. 契約期間所節省之政府營運支出：每年約可節省 7,913 萬元（含 2,766 萬元人事費用及 5,147 萬元營運費用）。
5. 營運階段每年創造就業人數：預計創造 102 個就業機會。

(三) 社會經濟效益

1. 配合政府促參政策導入民間開發經營的活力與效率。
2. 提高行銷及營運效率，並提供榮民、榮眷及當地原住民就業機會。
3. 在執行機關監督下，維持原有森林遊憩與教育功能，並提昇其公共建設之服務品質。
4. 透過環境生態監測達成生態保育及環境保護功效。

七、遭遇困難與解決之道：無。

八、結語

森保處執行棲蘭、明池森林遊樂區及神木園區委外經營管理，各項履約管理措施均依契約規定辦理，並透過協調機制解決爭議，森保處除監督角色之外，仍持續瞭解遊客需求，與民間機構共同合作，期盼營造提供遊客休閒育樂之遊憩場所，提升地方旅遊服務品質，帶動地方休閒產業發展，逐步走向國際級之觀光服務水準，亦期許能成為政府與民間企業合作之最佳典範，以創造政府、民間、遊客間三贏政策。

國立臺灣大學生物資源暨農學院實驗林管理處溪頭自然教育園區住宿及餐飲設施

一、設施現況

餐廳樓、大學樓、鳳凰樓、漢光樓、紅樓、洗衣房及鍋爐間等，建築物面積約 5,397.6 m²，總樓地板面積約 15,603.19 m²，客房合計 209 間。

二、規劃緣起

本案原由溪頭餐廳旅社經營，期望透過結合外界資源方式，將相關營運管理業務委託專業廠商經營，引進企業化精神及機制，有效降低人事及管銷成本，符合人事精簡要求，並兼顧經營效率與服務品質。

三、適用相關法令依據

促進民間參與公共建設法第 3 條第 1 項第 6 款及第 8 條第 1 項第 5 款。

四、辦理委外步驟

- (一)召開可行性評估與先期規劃書工作小組會議。
- (二)可行性評估與先期規劃書送教育部審查。
- (三)修正可行性評估與先期規劃書再送教育部審查。
- (四)教育部授權辦理。
- (五)召開工作會議。
- (六)招商說明會。
- (七)招商文件送交甄審委員書面審查。
- (八)召開甄審委員會議。
- (九)依甄審委員意見修正招商文件。
- (十)上網公告招標。
- (十一)開標舉行評選。
- (十二)簽訂委託經營契約書及公證。

(十三)正式營運。

五、委外後之履約管理及監督查核情形

為有效稽核控管民間機構經營情形，本處制訂【營運績效評估及查核要點】，以利評估委託民間經營案之營運績效及辦理定期及不定期查核業務。依據前項規定，由國立臺灣大學生物資源暨農學院實驗林管理處(以下簡稱本處)及溪頭營林區現場單位分別進行每季及每月查核作業，於製作查核紀錄表後函送民間機構限期改善，並追蹤後續改善情形。另每年辦理一次營運績效評估，績效評估分數平均 70 分以上者為及格，民間機構於前 3 年營運期內有 2 年高於 80 分者，始評定為營運績效良好。經營期間，年度營運績效評估良好者，期滿得優先向本處申請續約 5 年，以一次為限。

六、委外實際效益

透過民間機構經營可提高服務品質及效率，使建物增加使用功能，並提高設施使用率，且民間業者於規劃活動、吸引人流多有所努力及創新，稅前經營收益一年約可達 5,343 萬元，大於政府營運。另在政府收取合理之經營權利金下，每年可挹助政府收入，並透過契約要求民間機構投資於硬體改善與維護，減少政府財政支出。

七、遭遇困難與解決之道

在本處與民間機構雙方長達十餘年的合作夥伴關係下，已建立了良好溝通管道，並能適時地進行充分協調，目前並未有窒礙難行的情形發生。

八、結語

促參案件係促進民間機構參與公共建設法的一種有效作法，惟在履約階段，雙方皆要能夠充分溝通協調，並在兼顧合法、合情及合理的狀態下，以最大的誠意來相互合作配合，才能達到

雙贏的目的。

臺北市關渡自然公園

一、設施現況

關渡自然公園之空間規劃主要分為出主要設施區、保育核心區、緩衝區及戶外觀察區。主要設施區係模擬自海岸進入臺灣北部山區時逐步見到的生態景象，景觀包含海岸林區、溪流、埤塘、草地、北部低海拔闊葉林區，另外提供表演、解說或自導式設施有圓形劇場、賞景台、解說教室、賞鳥小屋及自然中心等。保育核心區則維持沼澤濕地環境，禁止一般民眾進入；緩衝區為人工濕地及水稻田；戶外觀察區為提供民眾自由進出的戶外鳥類觀察區域。整體園區採委外經營管理，委託經營管理標的物如下：

(一)土地

臺北市北投區關渡段一小段 195 地號、關渡段二小段 433-1 地號等 118 筆公園用地面積共 56.9089 公頃。

(二)土地改良物、房屋建築設備及其他財產及物品

1. 拱橋、停車場各一座。
2. 北投區關渡段一小段 509 建號六筆建築。
3. 機械、設備及運輸設備、什項設備與植栽。
4. 現有基本設備及物品

二、規劃緣起

關渡堤防兩側為大批的冬候鳥聚集場域，隨著賞鳥活動的普遍推展，人們逐漸體認自然生態的價值，同時也感受到許多生態環境遭受破壞，原本良好賞鳥地點亦逐漸減少，許多愛鳥人士於是呼籲大家協力保護鳥類。民國 70 年張根巽先生函致臺北市市長，籲請臺北市政府正視臺北地區的野鳥保護工作，同年 11 月臺北市政府便指示建設局研究辦理保育區設置方案，於 72 至 84 年間接受倡議闢設自然公園且進行初步的規畫。並於 85 年編列特別預算 150 億元，獲得臺北市議會同意後徵收取得園區土地約

57 公頃。86 至 90 年間則進行園區細部設計及闢建工作。

園區闢設期間時值政府財政困窘，面臨政府組織再造、人事精簡及委外風氣興起，後經人事及主計單位建議，臺北市政府遂決議將關渡自然公園採委託民間經營管理。

關渡自然公園主要係為有效維護生態環境並提供民眾共享自然生態而設置，具有環境教育功能，其已完成硬體建設，因此本委託經營計畫著重於自然生態保育、環境維護及環境教育等，屬於公益性較強的環境設施，委外經營具相當之困難度，為全國首創將自然環境設施委外經營管理案例。依據促進民間參與公共建設法(以下簡稱促參法)及本市市有財產委託經營管理自治條例，並參考政府採購法程序辦理公開徵求民間投資廠商參與營運，將本園區屬於公共服務性質及不涉及公權力之業務、建築設備等委託民間機構經營管理，期能引進民間企業投資參與經營本園區，推展自然生態保育相關之休閒觀光活動，以拓展自然生態保育的影響層面，達到維護生態環境、推廣環境教育及永續經營之目的。

為求順利達成委外經營任務，計畫規劃過程中即強調公共建設目的之維持為主，民間機構則必需以非營利為導向，惟仍應兼顧營運利基，如何相互運用資源，達到雙方效益最佳化。爰此，本案委外前即於 90 年 7 月至 11 月進行試驗營運及開放，累積實際執行經驗，於 90 年 10 月 26 日雙方進行簽約，經 1 個月交接期後，自 90 年 12 月 1 日由廠商進駐營運正式對外開放，並於 97 年 10 月 25 日完成續約程序，履約滿九年後重新招標，新契約於 100 年 7 月 1 日至 105 年 6 月 30 日止，並得續約至 109 年 6 月 30 日止。

三、適用相關法令依據

(一)依促參法第 8 條第 1 項第 5 款規定，由政府投資新建完成

後，委託民間機構營運；營運期間屆滿後，營運權歸還政府（OT）。

(二)依臺北市市有財產委託經營管理自治條例規定及程序辦理。

(三)參考政府採購法招標程序。

四、辦理委外步驟

(一)研擬本案實施計畫、營運督導委員會設置要點，簽奉核准成立推動關渡自然公園委託民間經營專案工作小組。

(二)專案工作小組成立、召開會議，完成相關委外文件審查。

(三)提送市政會議審議經通過完成本案實施計畫、營運督導委員會設置要點。

(四)依「臺北市市有財產委託經營管理自治條例」規定函送市議會備查。

(五)市議會審查 90 年度預算附帶決議，「關於關渡自然公園展示館委外經營應採公開競標方式並不得採最有利標方式招標，且府內、外甄審委員會不得為投標團體之會員或股東成員」。

(六)修正委外文件，專案工作小組會議，完成相關委外文件之審查。(修正促參法之適用－民間機構之定義、甄審委員會之成立)。

(七)再送市政會議審議(公開競標版本)核定。(100 年第二次辦理委託經營招標時，依本市市有財產委託管理自治條例變更為公開徵選)

(八)依「臺北市市有財產委託經營管理辦法」簽奉核定成立「委託民間經營管理關渡自然公園甄審委員會」。

(九)依本案實施計畫，研擬完成招標文件(含契約書草案)。

(十)甄審委員會第一次會議，審議並修正相關招標文件。

(十一)招標文件(含契約書草案)簽會法規會，修正完成。

- (十二)公告招標，投標廠商家數未達三家，流標。
- (十三)第二次公告招標（18天），投標廠商二家。
- (十四)資格標審查，二家投標廠商均合格。
- (十五)規格標審查，甄審委員會第二次會議，二家投標廠商均合格（總平均得分70分以上）。
- (十六)價額標開標（利潤分成百分比【回饋率】）決標。
- (十七)召開簽約前協商會議，確定正式委交營運日期。
- (十八)簽訂契約書（依規定決標後10日內），並辦理契約書公證。
- (十九)財產點交、相關技術移轉。
- (二十)正式委交對外開放營運。

五、委外後之履約管理及監督查核情形

- (一)每年至少兩次的營運督導工作小組會議。
- (二)每月例行性針對設施完善度、員工服務等項目自主檢核。
- (三)駐點人員每日巡視通報。
- (四)1999、市長信箱、處長信箱等通報反映。
- (五)不定期工程會議，共同討論公園設施或棲地環境之改善意見。

六、委外實際效益

本園區自90年10月26日正式委託民間機構經營管理，迄今已完成第1次9年（簽約7年，續約2年）營運期及進入第2次9年（簽約5年，續約4年）營運，除節省政府維運財政支出外，在公私部門共同以維護生態保育及推廣環境教育為目標永續經營下，獲得多方肯定，以下提供第2次委外營運成果供參卓：

- (一)園區經營管理人力：28位專職、370位長期志願者及3,000位臨時志願者。

- (二)收入：

年度	實際數字(單位萬元)
----	------------

100年(7-12月)	11,043.935
101年	27,117.784
102年	28,978.017
103年	29,826.579
104年	預計 3,186.0

(三)入園人數：90年12月迄104年底入園人次共計1,69萬9,552人次。

(四)保育成果：維持濕地減少陸域化(進行棲地復育工作)、累計紀錄鳥種268種。

(五)環境教育成果：共出版4套(19款)海報、5版手冊、2本圖書、10款學習單與教材、3版摺頁及2款影片、11項紀念品及架設網站。

(六)行銷成果：100年至103年電視等等各類型媒體報導訊息數共計766篇。

(七)企業合作項目：企業公服與家庭日總計8,655人次。

(八)志工培訓與參與成果：91年至104年共971人次，服務時數達25萬2,798小時。

(九)學術合作研究成果：100年至104年計有8篇博碩士論文。

(十)其他國內外重要獎項與肯定：

1. 100年經過評鑑榮獲全國第一所通過《環境教育法》認證之【環境教育設施場所】。
2. 101年榮獲臺北市【環境教育績優表揚獎團體組特優獎項】。
3. 101年獲得【國際宜居城市獎(LivCom Awards)個案獎銀質獎】。
4. 102年獲得【第一屆國家環境教育獎團體組優等】。

5. 102 年獲得行政院【102 年國家永續發展獎】，經營關渡自然公園成果以及維持濕地生態列為重要得獎優點，成為 NGO 與政府間之 OT 可永續發展的典範。
6. 聯合國介紹並推薦濕地教育中心之手冊收錄關渡自然公園。
7. 104 年獲得行政院環境保護署國家環境教育設施場所評鑑優異獎。

七、結語

關渡自然公園採自然環境經營管理的公益性委託，以自負盈虧方式達到生態環境的維持、多樣豐富環境教育、企業合作、學術研究的合作及國內外濕地環境經營管理的交流的經營成果。本案實為政府單位與民間團體通力合作的重要案例。

園區未來面臨氣候環境的多變，自然環境的維持，勢必需要更積極的管理經營，此將考驗著市府及經營團隊的能力，期許彼此在積極努力，讓關渡自然公園得以永續經營。

宜蘭縣礁溪鄉湯圍溝公園

一、設施現況

- (一)公共浴池(男)：146.19 平方公尺(含浴池、更衣室、廁所、玄關、管理室、機械室)
- (二)公共浴池(女)：150.98 平方公尺(含浴池、更衣室、廁所、玄關)
- (三)湯屋川堂：175.16 平方公尺。
- (四)售票處及服務台：19.9 平方公尺。
- (五)殘障廁所：5.68 平方公尺。
- (六)公共廁所。

二、適用相關法令依據

宜蘭縣風景遊憩區經營管理自治條例。

三、規劃緣起

宜蘭縣政府轄屬湯圍溝公園具休閒遊憩價值與功能，提供遊客多元化休憩效益，為提升入園遊客消費需求及吸引外地觀光遊客，將湯圍溝公園台九省道及德陽路入口咖啡吧檯及男、女泡湯池委託經營管理方式鼓勵民間企業投資經營管理，藉以推動園區以特有風貌、文化背景，結合現有遊憩資源，進而健全本縣整體觀光遊憩發展。

四、辦理委外步驟

- (一)事前規劃：依據「宜蘭縣風景遊憩區經營管理自治條例」規定研擬委外經營期限、預算權利金金額及委外契約文件。
- (二)委外程序：藉由政府電子採購網財物出租公告委託經營管理案。
- (三)開標、決標、簽約廠商經營管理。

五、委外後之履約管理及監督查核情形

由現場管理單位每日派駐管理員定時或不定時巡察環境、契

約約定事項之執行狀況，並處理民眾投訴相關事項，對於民眾反映事項，要求受託單位應妥適處理。

六、委外實際效益

(一)減少經營成本：委外經營管理除提供遊客公眾泡湯需要，並節省臨時人力 8 人、每年用水費、營運成本、水、電費、設施設備維修費支出費約新臺幣 500 萬元整。

(二)增加縣庫收入每年逾新臺幣 400 萬元整。

(三)委外經營除提供泡湯服務外，並有冷熱飲、輕食類等多樣性消費服務，藉由民間營運活絡園區休憩功能。

七、遭遇困難與解決之道

委外經營廠商含權利金支出、人事成本、經營成本、水、電費等各項成本，廠商每年需支出經費超過 1 仟萬，泡湯人數因天氣晴朗減少影響收入，設施設備因湯池潮濕及使用年度老舊或人為破壞致故障頻繁增加，如泡湯木桶等設備更換維修費用，及因本縣風景遊憩區經營管理自治條例修正，身心障礙者及陪同者一人免費，造成廠商卻步，投標廠商除現有廠商外，無其他廠商有意願參與投標，本案於第 4 次開標始決標；本案倘無法順利委外經營，將成後續公營人事經費及營運費用增加之隱憂。

八、結語

本案自 98 年 12 月起委託民間經營管理，主要目的在於擷節公部門人事成本，吸引民間經驗，創造政府、業者、民眾三方共贏局面，惟面臨設施設備老舊及身心障礙者及陪同者一人免費規定，未來委外應考量權利金居高不下，委外推動不力時，回歸公部門經營管理困境，是否應適當調降權利金或法令適用性，以利委外業務能順利推動。

新北市環境保護局八里垃圾焚化廠

一、設施現況

新北市環境保護局八里垃圾焚化廠(以下簡稱八里廠)，它是新北市重要的垃圾處理中心之一，亦是一座發電廠，八里廠與新竹市垃圾焚化廠為同期興建之大型焚化廠，座落於新北市八里區下罟里濱海地區，與臺北港、八里垃圾掩埋場及八里污水處理場相鄰，於90年7月17日至96年7月16日由升格前之臺北縣政府委託○○○操作營運管理，約期滿後經採促進民間參與(OT)方式招標，於96年7月17日由○○○取得後續15年之操作營運契約，主要服務區域包括新北市三重、蘆洲、汐止、八里、林口、五股、泰山、淡水等區。有關八里焚化廠之設計資訊、興建概況與營運概況詳如表1。

表1 焚化廠基本資料彙整

設計資訊		
設計處理量	1,350 公噸/日	
焚化爐爐數	3 座	
單爐處理量	450 公噸/日	
設計熱值	2,305 kcal/kg	
爐體型式	全連續機械式爐床	
爐床供應商	丹麥 Volund 公司	
發電機組裝置容量	35.771MW (100% MCR)	
汽輪機型式	凝汽式	
廢氣處理	集塵器型式	旋風集塵器+袋濾集塵器
	洗煙塔型式	半乾式洗煙塔
	脫硝系統	無
	戴奧辛去除	噴注活性炭 (wet)
煙囪高度	150 公尺	

底渣處理	委外分選後再利用
飛灰處理	廠外穩定化+衛生掩埋
興建概況	
廠址資訊	新北市八里區下罟里中山路3段409號(原為新北市八里區下罟村下罟子65號)
興建面積	3.5公頃
興建經費	整地：1.72億元
	土建/機電：53.05億元
承包廠商	○○○
顧問機構	○○○
施工期程	86年5月28日至90年4月18日
營運概況	
營運方式	公有民營
管理單位	新北市政府環保局
操作單位與操作期程	1. ○○○ 自90年07月17日至96年07月16日
	2. ○○○ 自96年07月17日起共15年
契約保證量	0公噸/年
顧問機構	○○○

(一)基地概況

廠區位於新北市八里區中山路3段409號(林口區瑞樹坑段、太平嶺段及八里區下罟子段)，基地總面積約3.5公頃。

(二)設施概況

1. 主體廠房設備

包括垃圾收受系統、垃圾進料與焚化系統、空氣供給系統、廢熱回收鍋爐系統、廢氣處理系統、汽輪機與發電機系統、蒸汽、凝結水、飼水及冷卻水系統、飛灰及底渣輸送系統、輔助燃燒系統、供水系統、廢水收集及處理系統、電力系統及電氣設備、儀表及控制系統、輔助設備、廠房照明及其他附屬之公共設施等。

2. 土建設施

(1)主體廠房(包括垃圾傾卸區、垃圾貯坑區、鍋爐區及廢氣處理區、汽輪發電機區)、管理辦公區及煙囪等。

(2)附屬設施(含警衛室、磅稱室、洗車設施、變壓器區、燃料油貯槽及加油站區、雨水排水管線系統、污水排水管線系統、自來水管線系統、回收水管線系統、廠區道路及停車場、景觀及植栽、傢俱設備及其他附屬建物、設施等)。

(三)周邊交通現況

主要聯絡道路為廠址北側之台 15 及台 61 線(西濱快速道路)。

二、規劃緣起

本案規劃著重於有效處理新北市(原升格前為臺北縣)之垃圾，八里廠設計處理容量為每日 1,350 公噸，且為新北市三座垃圾焚化廠中屬最新且設計垃圾熱值(2,305kcal/kg)較高之焚化廠，因此，實際垃圾焚化處理能力最大，肩負處理新北市約 50% 垃圾量之責任，為攸關民眾公共環境衛生之重要環保設施。

惟自 94 年起原臺北縣為配合環保署「全分類、零廢棄」及「源頭減量、資源回收」等政策，全縣垃圾量已有顯著減量成效，由 93 年之每日 3,340 公噸至 96、97 年降為每日 2,500 公噸，該時期，原臺北縣三座焚化廠並已出現餘裕處理容量。

環保局爰規劃八里廠主要負責處理八里鄉、林口鄉、蘆洲鄉、汐止市、淡水鎮、五股鄉、泰山鄉、三芝鄉、石門鄉、金山鄉、萬里鄉及三重市等地之家戶垃圾為主，其他鄉鎮市之垃圾為輔，並善加利用原臺北縣之焚化廠餘裕量，開放營運操作管理廠商（以下簡稱操作廠商）得自行接收一般事業廢棄物，讓新北市的垃圾得以妥善處理。

三、適用相關法令依據

本案係依據促進民間參與公共建設法第 8 條第 1 項第 5 款規定以「由政府投資新建完成後，委託民間機構營運；營運期間屆滿後，營運權歸還政府（OT）」模式，辦理招商工作。

四、辦理委外步驟

本案原以政府採購法辦理遴選操作管理廠商，並自 95 年 3 月 30 日○○○提出準備委託操作管理招標文件待討論事項，環保局分別於 95 年 4 月 7 日及 95 年 5 月 25 日召開二次會議討論後，要求○○○於 95 年 6 月 13 日提出依採購法製作之委託操作管理招標文件初稿。惟為配合政府推動「促進民間參與公共建設」政策，爰決定改以「促參法」辦理招商，並於 95 年 6 月 12 日及 20 日分別以函通知○○○製作「八里垃圾焚化廠委託操作 OT 案」之招商文件，○○○於 95 年 6 月 20 日以函提出擬改以促參法 OT 方式辦理，須依促參法施行細則第 39 條規定應辦理「可行性評估及先期計畫書」、辦理期程建議及委託技術顧問工作內容已有變更等意見。

環保局為加速推動本案於 95 年 6 月 22 日邀集○○○召開八里廠委託操作管理採 OT 方式招商座談會，要求○○○以簡要版方式辦理可行性評估及先期計畫書及提出辦理招商所需新增服務工作費用俾利辦理修約，並於 95 年 6 月 27 日通知○○○有關八里廠委託營運操作管理案之人員訓練縮短為 3 個月、爭議處理

排除仲裁方式及協助掌握招商之工作進度。

○○○於 95 年 7 月 27 日提出簡要版之本案「可行性評估及先期計畫書」，環保局據以簽報縣政府，並於 95 年 8 月 31 日核定「可行性評估及先期計畫書」，同時授權環保局依「促參法」執行後續招商作業，95 年 9 月 22 日以函轉知○○○以為製作招商文件之依據，95 年 11 月 22 日成立甄審委員會及工作小組，96 年 1 月 17 日公告招商，96 年 3 月 27 日決標及 96 年 4 月 16 日完成簽約，使得新任操作廠商之人員有充分時間，接受原操作廠商之操作維護訓練，並如期於 96 年 7 月 17 日完成本委託計畫之移交接管作業，其餘詳細辦理過程如表 2 所示。

表 2 八里垃圾焚化廠依促參法遴選操作廠商預定工作進度表

年/月 項目		95年						96年								
		6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8
一	環保局與顧問機構完成修約		■	■	■	■	■	■	■							
二	完成可行性評估及先期計畫書(摘簡要版)並送縣府核定		■													
三	環保局成立甄審委員會(委員7人至17人)						■									
四	○○○研擬招商文件草案		■	■												
五	環保局及甄審委員會審查				■	■	■	■								
六	招商文件定稿							■								
七	公告招商及申請人準備申請文件								■	■						
八	審查申請人資格及甄審會確認合格申請人									■						
九	審查操作管理服務計畫書及辦理綜合評審並遴選出最優申請人										■	■				
十.	比價											▼				
九.	最優申請人與環保局辦理簽約及人力動員接受訓練準備											■	■			
十.	接受原操作廠商之人員訓練												■	■	■	
十. 一.	接管營運														▼	

五、委外後之履約管理及監督查核情形

本案由環保局派駐廠長 1 員，承辦人員 3 員，並委託○○○ 2 名員工程師駐廠協助監督營運管理，環保局駐廠及監督顧問定期查核每日操作營運情形，並查核相關的日報、月報、季報及年報等。

駐廠廠長亦於每月固定召開營運管理廠務會議及不定期臨時管理會議，另每半年(定期)召開民眾協助監督會議，環保局亦會於每半年(定期)外聘委員執行查核作業。

為加強本案的履約管理，環保局亦於每 1.5 月辦理不定期查核作業，另於每季固定召開外廠場聯繫會議、敦親睦鄰及技術經驗交流會議，參加成員主要為新北市新店、樹林及八里三座焚化廠代操作廠商與環保局一同辦理經驗交流，除了分享操作技術與敦睦經驗以及工安等作為之外，讓代操作廠商可藉此提升操作技術，讓新北市的垃圾處理更加穩固。

每年八里廠亦會接受環保署不定期現場查核，於 103 年八里廠即獲得環保署全國 24 座焚化廠評鑑特優的殊榮，顯示出本案委託操作營運管理各項績效卓著。

六、委外實際效益

本案順利委託成功，其主要的效益可以下幾點分別說明：

(一)帶動國家經濟成長之事蹟

八里廠順利完成委託操作管理，有效解決新北市家戶垃圾與事業產生廢棄物處理問題，並維持新北市良好環境與居住品質，有效帶動產業廠商來本縣投資設廠意願，對於整體國家經濟成長具有正面意義。

(二)促進當地經濟發展之事蹟

1. 八里廠位於八里區與林口區交界之海濱屬新北市較偏遠地區，利用接收廢棄物之回饋金(以 97 年為例約有 1 億

5,841 萬餘元)，回饋金可利用範圍包括：環境衛生或美化環境、提升生活環境品質或教育文化水準、醫療保健、環境監測鑑定及公共設施之興設及管理維護等事項。因此，利用回饋金可促進偏遠地區之工程建設、週邊產業、文化設施、園藝業、醫療保健等行業之經濟發展。

2. 因八里廠嚴格落實進廠廢棄物檢查工作，如發現資源回收物質則會要求清除業者部份或全車退運，間接帶動當地資源回收行業之發展。

(三)增加就業機會

本案之成功招商除增加 60 個以上直接工作機會，不僅對地方廢棄物處理工作及環境衛生有正面提升作用，提供相關工作機會。而操作廠商於聘用焚化廠員工時，非專業之工作(如環境清潔、油漆粉刷、簡易維修、行政、秘書、總務等)將以八里廠當地(八里、林口)居民為優先錄用對象，另技術人員亦優先錄取設籍原臺北縣之民眾，以提供地方居民長期及穩定之就業機會。

(四)有助於政府節省財政支出之事蹟

委託民間經營可避免公營焚化廠編制員額膨脹，擲節政府預算支出，提高公有財產使用效益，增加焚化廠之經營管理績效及提升廢棄物處理服務品質；以政府財政角度分析本計畫之效益，與第一階段委託○○○之契約單價比較為例：

1. 於委託營運操作管理 15 年期間，政府可節省垃圾處理費用約新臺幣 9 億 5,800 萬元 (=196 元/公噸×325,760 公噸/年×15 年)。
2. 開放操作廠商自行接收垃圾或一般事業廢棄物依約應繳付各項費用，其中設備折舊費(每公噸 722 元)及其他費用(每公噸 55 元)、飛灰固化物掩埋費(每公噸 100 元)等屬

淨收入項目（權利金）為每公噸 877 元，以每年保證自行接收量 9 萬 3,075 公噸及 15 年計，約新臺幣 12 億 2,440 萬元。

3. 本案 15 年創造財政效益，共約新臺幣 21 億 8,240 萬元。

(五)增加政府稅收之事蹟

本案開放操作廠商自行接收垃圾或一般事業廢棄物 9 萬 3,075 公噸，若以每公噸處理費 2,000 元公噸計，操作廠商每年接收事業廢棄物之可收益約 1 億 8,600 萬元；另售電收益每年約 2 億 8,700 萬元，合計委託營運操作廠商年營業收益可達 4 億 7,300 萬元（未扣除支出），故○○○繳交之營業稅，每年約至少可增加新臺幣 2,365 萬元之政府稅收。

七、遭遇困難與解決之道：無。

八、結語

八里廠自 96 年 7 月委託操作營運管理迄今，榮獲了無數的獎項，如獲得 98 年度行政院公共工程委員會頒發的「公益獎」及第 7 屆民間參與公共建設金擘獎「民間經營團隊獎」的殊榮。

於 102 年度再接再厲，獲得了財政部第 11 屆民間參與公共建設金擘獎之「民間經營團隊優等獎」與「公益獎」等兩項殊榮，另外八里廠於 102 年度獲得環保署公開評選表揚，獲「第 23 屆中華民國企業環保獎」銅級獎，更於 104 年獲得 103 年度「第 24 屆中華民國企業環保獎」銀級獎以及經濟部水利署 104 年度節約用水績優單位及節水達人機關組績優獎，這些榮耀與肯定，亦是八里廠以 OT 案委託民間代操作營運，共創雙贏的最好典範。

目前八里廠正努力爭取環教場所認證通過，未來民眾除了可以到廠使用溫水游泳池、太平生態步道、體驗節能屋、參觀

廠內的畫石藝廊及陳昭宗水墨大師的清明上河圖等，還可以在廠區的一隅，看見魚菜共生有機示範農園與原生植物復育園區，這些展現讓垃圾焚化廠已不再是只會處理垃圾的環保設施，它更是一座綠能、休閒及寓教於樂的好場所，更能成為國際友邦爭相學習的典範。

宜蘭縣利澤垃圾資源回收（焚化）廠

一、設施現況

宜蘭縣利澤垃圾資源回收（焚化）廠佔地面積約10公頃，設廠容量為每日600公噸(300公噸/日×2爐)，廠房長約140公尺，寬約90公尺，高約40公尺，垃圾貯坑底部約在地面下12公尺。廠區內之建物除廠房外尚包括：煙囪、配水池、磅秤室、警衛室、洗車廠及柴油貯油槽等。

在環保設施方面，廢氣採半乾式洗煙塔及袋濾式集塵器以去除煙塵及有害氣體。在臭氣控制部份，是將垃圾貯坑的臭氣抽送至爐內燃燒分解，並設有活性炭吸附塔，以備停爐時吸附臭味。在廢水方面，除貯坑廢水直接打入爐內燃燒外，其餘則送入廠內污水處理廠分別處理，並回收再利用，以達廢水零排放的目標。

二、規劃緣起

為妥善解決全國垃圾處理問題，行政院環境保護署訂定「垃圾處理方案」，以「焚化為主，掩埋為輔」作為垃圾處理政策之主軸，並訂定「台灣地區垃圾資源回收(焚化)廠興建工程計畫」，由政府興建21座垃圾焚化廠，使垃圾處理達到「安定化」、「衛生化」、「減量化」及「資源化」之處理目標。而宜蘭縣(以下簡稱本縣)一向以環保立縣著稱，加上民眾環保意識高漲，多數鄉鎮市之垃圾在未興建焚化廠前皆以傳統掩埋方式處理，垃圾掩埋場土地不易取得，隨時有爆發垃圾處理危機之風險。爰此，為徹底解決本縣境內垃圾處理問題，乃積極向上級政府爭取經費，將原定設置利澤工業區內之廢棄物處理廠擴大為區域性垃圾焚化廠，即為「宜蘭縣利澤垃圾資源回收(焚化)廠」(以下簡稱利澤廠)，以徹底解決本縣未來之垃圾處理問題，以符合全體縣民之利益與期望。

三、適用相關法令依據

利澤廠於環保署興建完工驗收後移交本縣政府操作營運管理，爰於利澤廠完工驗收前，經多方努力始克服不利招商因素（垃圾量不足）後，依「促進民間參與公共建設法」辦理公告招商，順利於94年11月25日決標予○○○，且於94年12月14日完成簽約，並於95年4月7日環保署將利澤廠移交本縣政府同時順利委託○○○執行操作管理工作。

四、辦理委外步驟

宜蘭縣利澤垃圾焚化廠依促參法遴選操作管理廠商預定工作進度

	94年							95年		
	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
一、與顧問公司完成修約										
二、縣政府成立甄審委員會(委員7人至17人)		■								
三、縣政府完成可行性評估報告及先期計畫書並核定		■								
四、準備招商文件及契約書		■	■							
五、召開甄審委員會審查招商文件及契約書			■							
六、依甄審會意見修正招商文件及契約書				■						
七、公告招商及廠商備標					■					
八、審標及召開甄審委員會綜合評審						■				
九、決標							■			
十、操作管理機構與縣政府簽約完成								■		
十一、操作管理機構辦理接受訓練前準備								■		
十二、續建統包商執行操作維護訓練									■	
十三、操作管理機構接管營運										■

五、委外後之履約管理及監督查核情形

依據計畫執行各實施要項，不定期檢討並於利澤焚化廠督導查核會議提出改進，並配合「宜蘭縣政府提升為民服務品質實施計畫」，提報相關績效報告。

六、委外實際效益

(一)外部效益

1. 改善生活環境品質

隨著國人環保意識高漲與對生活環境品質之要求日益提昇，各地皆吹起不要在我家附近蓋垃圾掩埋場之抗爭場面，利澤焚化廠之興建與營運除可有效減緩本縣現有垃圾掩埋場之使用年限外，亦一併解決本縣與花蓮縣

垃圾無去處之危機，同時達成本縣『生垃圾零掩埋』之目標。

2. 創造就業人口

利澤焚化廠順利完成委託操作營運管理，除增加63個直接工作機會，使週邊清除業者由原本15家增為33家，間接至少再增加100個工作機會，不僅對地方廢棄物處理工作及環境衛生有正面提昇作用，同時提供相關就業機會。而委託營運之廠商於聘用焚化廠員工時，非技術人員中應保障錄取75%以上設籍於本縣之民眾。另技術人員亦應優先考慮錄取設籍本縣之民眾，以提供地方居民長期及穩定之就業機會。除此之外，亦因焚化廠之營運，能提供完善之廢棄物處理服務及合理價格，因而提高廠商來此投資及設廠之意願，目前本縣利澤及龍德二工業區之申請廠商已達飽和，預估可增加本縣至少1萬人以上之就業機會。

3. 促進偏遠地區發展

於環境影響差異分析報告中擴增服務本縣大同、南澳兩山地鄉及花蓮縣地處偏遠之秀林、新城兩鄉之一般生活廢棄物，除有效解決偏遠地區棘手之廢棄物處理問題外，亦使偏遠地區得以因此發展觀光事業進而促進偏遠地區發展。

4. 保護弱勢族群

於委託操作合約中要求操作廠商雇用人員應有一定比例之身心障礙人員及聘用原住民，具有保護弱勢族群之意義。

5. 帶動國家整體經濟成長之事蹟

由於利澤焚化廠順利完成委託操作營運管理，有效

解決本縣垃圾處理問題，並維持本縣良好之環境及居住品質，有效帶動相關產業廠商至本縣利澤工業區及週邊土地進行投資設廠，顯見利澤焚化廠之營運有效促進地方經濟之發展。

6. 促進地方經濟發展之事蹟

利澤焚化廠設置回饋金使用事項，包括：辦理環境衛生及美化環境、提昇生活環境品質或教育文化水準、醫療保健、環境監測鑑定及有關公共設施之興設及管理維護等事項。因此，利用回饋金可促進偏遠地區之工程建設、週邊產業、文教設施、園藝業、醫療保健等行業之經濟發展等事蹟。

(二) 內部效益

1. 增加掩埋場使用年限

垃圾掩埋場土地不易取得，本縣多數鄉鎮市之垃圾在未興建焚化廠前皆以傳統掩埋方式處理，目前以先進之焚化處理方式，可有效將廢棄物體積縮小剩25%，並透過底渣金屬磁選機，可有效將灰渣生成比降低至20%，亦可提升廢金屬回收再利用之效益。焚化後產生之底渣100%進行再利用，掩埋場則只需處理飛灰穩定化物，可大幅增加並延長掩埋場使用年限。

2. 引進有效經營管理策略

焚化廠委託操作營運廠商引入K P I重要績效指標，對發電量、售電量、用電量、用水量、化學物料耗用、垃圾檢查及工安等建立有效經營管理策略，致利澤焚化廠之營運績效可獲得焚化廠評鑑肯定。

3. 提供社會大眾以較低的價格（或付出）獲得較高的公共設施服務品質

- (1) 為有效降低本縣垃圾處理單價，採行跨縣市垃圾處理區域合作方式及開放操作管理廠商自行接收一般事業廢棄物，以提供營運所需之充足垃圾量，使本縣民眾不必負擔高額之垃圾處理費用，又能享有較高之公共設施服務品質。
- (2) 利澤焚化廠為公有民營廠，除引進民間活力外同時有政府單位之嚴格監督，其處理規模及設備新穎為本縣之最，故相對可以提供較高的公共設施服務品質。

4. 善盡社會責任

開放學校或機關團體申請環境教育戶外教學，並特別補助本縣轄內各級學校交通車費用（每台4,000元）以參觀利澤焚化廠。除提供民眾導覽並落實環境教育向下扎根外，同時宣導垃圾分類、資源回收之重要性。

（三）成本合理性

1. 有助於政府節省財政支出

利澤焚化廠委託民間經營可避免公營焚化廠編制員額膨脹，擲節政府預算支出，提高公有財產使用效益，增加焚化廠之經營管理績效與提昇廢棄物處理之服務品質；站在政府財政之角度分析利澤焚化廠順利委託操作營運管理之效益，於委託經營操作管理20年期間有關廠房土地租稅、垃圾處理費及回饋金等之收入及人事成本費用及機械設備汰換費用之節省，總計約新台幣4億元(每年約2,000萬元)。

另外，利澤焚化廠採行跨縣市垃圾處理區域合作方式致順利完成焚化廠之委託操作營運管理其經濟效益如以無形效益計算亦可為國庫減少原本將於花蓮縣興

建一座350噸垃圾焚化廠之興建成本約23億5,000萬元。同時亦可延長本縣及花蓮縣現有衛生掩埋場之使用壽命。

2. 增加政府稅收

利澤焚化廠之委託操作營運管理招商允許委託操作廠商每年自行收受一般事業廢棄物至少32,000噸，以每噸處理費2,050元計，可收益6,560萬元；另售電收益每年約1億元，合計委託操作廠商年營業收益可達1億6,400萬元（未扣除支出），故○○○繳交之營業稅，每年約可增加政府800萬元之稅收。

七、遭遇困難與解決之道：無。

八、結語

利澤焚化廠一直以來均秉持的永續經營之理念，為解決垃圾問題而努力，在焚化廠經營方面上，透過導入ISO管理系統之建立，不僅提供卓越的環境品質保證，亦注重焚化廠營運操作績效及對設備改善，且持續與學界推動產學合作，以期焚化及污染防制技術得以提升，獲得最佳的垃圾處理效率。

另自101年8月透過獲得環保署環境教育設施廠所認證，不再是俗稱的「鄰避設施」，透過焚化廠的各項環保資源，使焚化廠得以提供民眾學習及休閒的好處去。另為提升能源效率，積極推動節能改善，以降低能源使用，提升售電效益，並透過廠內大面積之綠美化，促使利澤焚化廠將發展成為一座注重環保及擁有友善環境的教育中心，並使焚化廠得以永續經營。

新北市富基漁港魚產品銷售中心

一、設施現況

富基漁港魚產品銷售中心經營移轉案由新北市政府農業局依「促進民間參與公共建設法」(以下簡稱促參法)委由○○○經營管理，營運期間為自 101 年 11 月 7 日至 110 年 2 月 6 日止(8 年 3 個月)，並於 102 年 5 月 6 日正式營運迄今。委託營運標的物包括新北市富基漁港魚產品銷售中心 A 棟、B 棟建築物及毗鄰停車場，委託清潔維護範圍包括魚產品銷售中心周邊道路、排水溝、停車場周圍 3 處公共廁所及綠美化區域，內容如表 1 所述，A 棟現共有 42 水攤及乾貨攤進駐，B 棟則有代客料理及海鮮餐廳共計 8 間進駐營業。

表 1 委託營運內容

項次	位置	經營項目	面積(m ²)	營業面積(m ²)	備註
1	A 棟	生鮮及魚產品銷售	1,900	714	計42個攤位，每攤17m ²
2	B 棟	餐廳、紀念品販售區及多媒體中心	2,660.02	1,463	扣除走道、機房等非營業面積
3	停車場	收費停車格	8,865.29		小客車停車位計298格
4	設施維護區	不供營業使用	14,327.15		

二、規劃緣起

富基漁港設立於民國 54 年，早期僅是個因應地形所開發的小型漁港，後因漁獲豐富多樣，又以捕獲蟹類為多，遂有「富基蟹真多」之美譽，金山區漁會於民國 84 年設立「富基觀光魚市」，該港遂成為新北市重要觀光漁港之一，兼具傳統漁業及

觀光餐飲之多元角色。舊富基觀光魚市為一簡單鐵皮建物，攤商多由當地漁民組成，因建物常年來受海風侵襲，環境不佳，且缺乏良好管理制度，衍生出髒亂無秩序情形，是以，原臺北縣政府農業局民國 97 年配合中央「2008 觀光客倍增計畫」，並自 101 年 11 月起由新北市政府農業局委由○○○經營管理，希藉由興建富基特色魚產品銷售中心與引進民間機構經營管理效率，強化富基漁港觀光遊憩機能，創造可供民眾安心購買生鮮魚貨、品嚐美食及認識漁業文化之場地，並與附近地區的觀光資源充分整合，如麟山鼻步道、富貴角、老梅綠石槽及石門洞等，達一加一大於二的綜效，由點至面活絡整體地方經濟發展，進而創造居民就業機會，達銷售中心永續經營目標。

三、適用相關法令依據

依據促參法第 3 條第 1 項第 13 款（農業設施）、同法第 8 條第 1 項第 5 款（OT）及其子法之規定，辦理招商、移轉及營運事宜。

四、辦理委外步驟

- (一)成立委外專案工作小組。
- (二)依促參法施行細則第 39 條，辦理民間參與政府規劃公共建設之可行性評估與先期規劃作業。
- (三)依先期規劃成果完成招商準備，包括契約書草案擬定、投標須知及辦理招商說明會等準備事宜。
- (四)公告招商。
- (五)甄審及評選。
- (六)議約及簽約。
- (七)履約管理。

五、委外後之履約管理及監督查核情形

- (一)成立履約管理工作小組

辦理各項定期、不定期之履約監督管理，並依本案契約及相關法令規定辦理履約監督管理民間機構興建營運事宜，監督方式如表 2。

表 2 監督方式

方式	內容
營運管理會議	定期會議之召開，由民間機構提報相關資料，並說明營運現況及相關課題，以瞭解執行進度，並協助解決執行困難
平時稽核	每月以書面或實地等方式，檢查民間機構之營運情形
不定期稽核	萬里蟹盛產期間，配合消保官，針對蟹類販售價格進行查核

(二) 資料建檔與管理

鑒於民間參與案件之許可期限長，涉及工程、財務及法律等多面向專業，除專案管理本案公文建置資料外，另針對「促進民間參與公共建設案件前置作業訪視輔導及履約作業督導查核要點」之督導查核項目，由民間機構按月、按季提送月報、季報並製作專檔。

(三) 考察缺失改善成果

針對平時實地查核結果，要求民間機構依契約違約處理程序限期改善缺失，並透過民間機構定時回報改善進度，確實掌握改善情形。

六、委外實際效益

(一) 帶動觀光及周邊發展

自 101 年 11 月委託○○○經營管理，103 年蒞港觀光人次及車次較 99 年同期成長逾 3 倍，103 年度遊客人次更達 31 萬人次(約 10.4 萬車次*3 人)並持續成長，成功創造市場回流，一併帶動北海岸鄰近景點串聯，如表 3。

表 3

年度	99 年	100 年	101 年	102 年	103 年
車次(台)	31,069	36,141	41,045	98,463	103,823
估計人次(人)	93,207	108,423	123,135	295,389	311,469

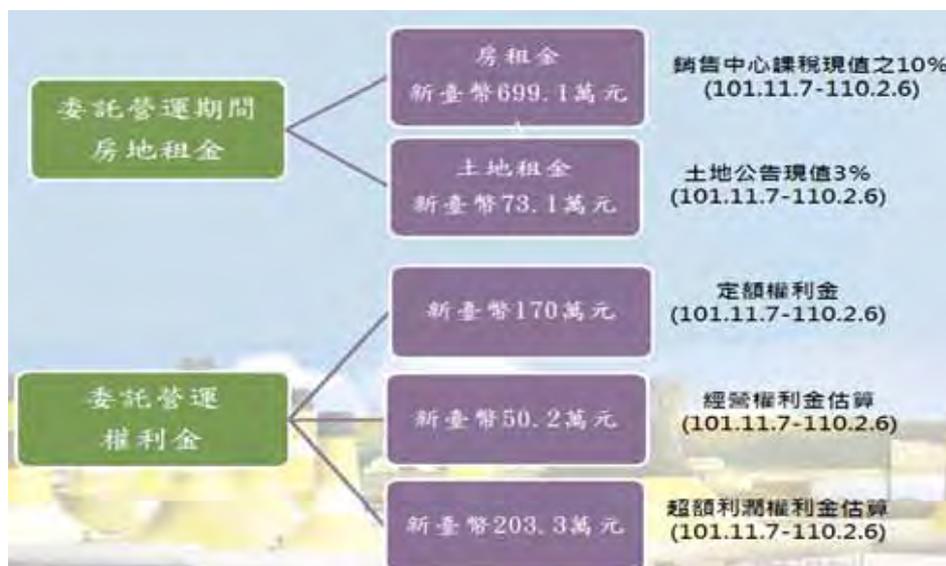
(三) 政府節省成本

因委託民間機構營運，市府所節省成本總計約為新臺幣 1 億 3,700 萬元如下圖。



(三) 政府財政效益

委託營運期間市府估計所獲之財政效益總計約為新臺幣 1,200 萬元如下圖。



七、遭遇困難與解決之道：無。

八、結語

富基漁港經新北市政府農業局重新打造「富基漁港魚產品銷售中心」，嶄新的墨西哥帽建築外觀與光雕創造了新地標，整齊乾淨的攤位、餐廳及車位充足的停車場，提升了服務品質及滿意度，另透過監督民間廠商營運管理，成功改善外界對舊富基漁港的老舊、負面印象，使富基漁港進入發展快速成長期，為達永續經營目標持續努力，創造政府、民間機構、民眾及在地四贏的典範。

澎湖縣馬公第二漁港漁產品直銷中心

一、設施現況

土地為國有、建築物縣有並帳列資產，建築物總面積 3055.77 (M²) 另殘障電梯、發電機、油煙水洗機、多翼離心式風機等已列入委託書內記載財產，設施目前利用現況如下：

(一)1 樓共有 20 攤位備有隔間及燈光設備完善，目前利用率達 80% 以上，以經營特產及藝品創作為主。

(二)2 樓餐飲區計有 1 攤位有水電及抽風設備廚房基本設施健全，餐飲業者經營大團體餐宴，夏季帶來大量觀光客源，冬季辦理婚喜慶宴，帶來大量客人，無形中為本直銷中心帶來無數商機。

(三)3 樓休閒區目前已完成招商，業已出租並簽訂契約，將於 105 年起開始營業，該空間寬闊視野極佳，觀賞港口夜景之良好場所，生意必定門庭若市。

二、規劃緣起

民國 70 年起政府投資大筆經費興建馬公第三漁港，並於 79 年時，由澎湖區漁會遷移馬公第三漁港而正式營運，另原使用之馬公第二漁港拍賣場，因泊地狹小魚市場公告廢止同時停止漁獲拍賣，該場所閒置僅供漁民整補網具之用，造成廢棄物日增管理不易深覺可惜，而漁產品直銷中心為漁業署當時推動之重要工作，全台已有甚多縣市興建完成，且截至目前為止，皆委由當地漁會經營管理，其優點不僅可避免因公開招標抬抬標價，造成經營成本增加而轉嫁於漁產品售價，致失去原有興建直銷中心係為照顧漁民及平易魚價之初衷，且可透過漁會系統增加漁民就業機會及轉型經營休閒漁業並朝魚貨自產自銷方式銷售，並可減少中間商之剝削及獲得合理的利潤。

在多方的建議及努力爭取經費下，於民國 89 年 7 月 18 日動

工，興建馬公第二漁港直銷中心，歷經3年餘，於93年3月12日完工，投入金額1億1,767萬9,304元。

三、適用相關法令依據

- (一)財政部90年4月25日台財產接字第0900009728號函。
- (二)國有非公有財產委託經營實施要點。
- (三)澎湖縣縣有財產管理自治條例。

四、辦理委外步驟

為節省政府機關經營上所需負擔之龐大經費及有效利用閒置空間，發揮最大效益並輔導漁民轉型休閒漁業永續經營，增加漁民收入使漁業資源有效利用並配合政府對漁業多角化經營理念。

- (一)馬公第二漁港漁產品直銷中心委託經營案，係依據財政部90年4月25日台財產接字第0900009728號函、國有非公有財產委託經營實施要點及澎湖縣縣有財產管理自治條例，並函請行政院農業委員會漁業署92年6月20日漁二字第0921216241號函同意本委外案並經召開縣有財產審議委員會審議通過後，委由澎湖區漁會經營。
- (二)有關本案土地為國有、建築物縣有並帳列資產，另殘障電梯、發電機、油煙水洗機、多翼離心式風機等均已列入委託書內記載財產。
- (三)本案馬公第二漁港直銷中心委託經營管理實施計畫書，行政院農業委員會於93年4月8日農授漁字第0931208567號函同意備查。
- (四)原契約已於97年12月31日及102年12月31日期滿，經原經營管理之單位澎湖區漁會理事會決議：屆滿後繼續經營並於合約期滿前，函文提出繼續承租之申請，依合約相關規定並經召開縣有財產審議委員會審議通過，與澎湖區漁會辦

理續約等相關事宜。

五、委外後之履約管理及監督查核情形

- (一)有關該中心之機械設施皆明列於契約書中，由委託經營機關負責維修保養之責，並應辦理各項保險之投保事宜，以維護該中心消防及遊客等安全之保障。
- (二)有關該中心之主體建築物依比例原則，其建築物之正常損壞及定期之維修保養由澎湖縣政府(以下簡稱本府)編列相關經費支付，以維持整體之美觀及建築物之安全。
- (三)每季由本府派員定期督導委託經營情形，同時每半年應將收之情形製表報本府核備。
- (四)經本府積極輔導與澎湖區漁會努力經營下，澎湖區漁會自99年起由虧損1至2百萬轉為盈餘1至2百萬。

六、委外實際效益

	委外前	委外後
法規機制、有關權益	一、本案因係新開辦業務，委外前相關績效皆以預估方式填報。 二、謀求逕行委託○○○經營之法令依據及適法性。	依據「澎湖縣縣有財產管理自治條例」及「國有非公用財產委託經營實施要點」規定辦理委託。
投入經費	預估每年需投入人事費用約300萬，營運管理費用約700萬元(含勞健保費、加班值日費、業務費、水電費、委外清潔費、廣告宣導費、保全費、旅運費及促銷活動費等)，共計約需1,000萬元。	無
投入人	預估投入人力約5人(不包含委外)	1人

力	清潔人員及委外保全人員)	
服務績效 (產出)	馬公第二漁港漁產品直銷中心興建完成後，已是澎湖縣觀光地標之一，若由業務承辦人員兼任管理，恐因本職業務繁瑣，無法全心經營該事業體，致經營績效不彰，而影響遊客參觀及購買意願，並失去興建該直銷中心為促進澎湖縣觀光發展及照顧本縣漁民之美意。	馬公第二漁港漁產品直銷中心委託○○○經營管理，不僅每年可節省人力5人(主任1人、行政人員1人及管理員3人)，並可因透過該系統委託經營管理方式而達到照顧漁民之目標。

七、遭遇困難與解決之道

(一) 遭遇困難

由於法條規定過嚴苛，建議放寬經營項目及相關規定，以利商家能進駐，活絡該中心之商機。

(二) 解決之道

1. 續建議放寬經營項目及相關規定以利商家能進駐，活絡該中心之商機，提昇競爭力，使該中心能順應經濟多元化潮流，能充分利用該中心之有限空間，爰建議放寬其經營規定項目，以利各項經營業者共襄盛舉。
2. 建議修改國有非公有財產委託經營實施要點降低租金標準，減少廠商經營成本，提高利用率，以增進委託經營之意願。

八、結語

港口文化，用它來代表澎湖應是最貼切的，不僅藉由港口的變化，娓娓道來澎湖古往今來的變化，先民移居澎湖，經濟活動如貨物、漁獲的運輸、買賣等，亦可藉由它成為行銷澎湖的一環。

因而澎湖縣馬公第二漁港漁產品直銷中心，不僅以漁港漁產品直銷為目的，將原本荒廢閒置有礙觀瞻的老舊港口，藉由特殊

建築物吸引人潮，亦成為澎湖港口造景新的地標之一。時代的巨輪推動下，於各年代間，所呈現出的景觀亦有其不同之風格，代表著其興盛與沒落，若能利用空間收集陳年照片來見證馬公港的發展史，以滿足遊客的好奇心，藉以推銷澎湖文化，強化經營之意願。

自啟用迄今，委外的經營上已慢慢步入軌道，由原先的虧損狀態，已轉虧為盈。惟法令的限制一直限縮直銷中心的發展模式，在法令指定的營業項目經營，顯現出無力感更缺乏競爭力，因而爭取法令的鬆綁一直是極力爭取的目標。本案若能爭取法令鬆綁，降低租金及開放營業項目，使其經營業多元化，如開放經營民宿，提供懼怕乘船之消費者不一樣的體驗，相信能吸引更多商家及人潮的投入。

一個配合當地文化的建築，不僅改變了原有環境，同時也帶動活絡了週遭環境，形成商圈，對於促進地方經濟上亦產生莫大之助益。有鑑於此，澎湖四面環海，擁有大自然的美景，如何給與閒置空間新的生命，應是大家所應思考的問題，而馬公第二漁港漁產品直銷中心委外案，尚於起步階段，需改進缺失尚多，如中心的營運、行銷等皆是日後努力的方向。

國軍退除役官兵輔導委員會清境農場小瑞士花園

一、設施現況

清境農場「小瑞士花園」委外案，其委託營運標的物為清境農場「小瑞士花園」(含清境園)設施、現有土地、建築物、水池、林木植栽、花圃、涼亭、公廁、地下道、工作物、停車場、基地上之附屬設施及營運資產，基地座落在南投縣仁愛鄉大同村定遠新村 28 號，台 14 甲公路 7.5K 處北側，包括幼獅段 302 等 14 個地號土地，本計畫基地面積 59,927 平方公尺，建築物樓地板總面積 853.77 平方公尺，土地屬國有，管理機關為國軍退除役官兵輔導委員會清境農場。

二、規劃緣起

國軍退除役官兵輔導委員會清境農場(以下簡稱本農場)自民國 50 年設立開始，即遵奉安置榮民及滇緬邊區回國義民政策，持續輔導榮、義農場員從事農墾工作，後因時代變遷，於民國 71 年開始轉型發展觀光旅遊，期能有效延續照顧榮、義民之建場宗旨。

本案委外基地原為清境農場灌溉用水蓄水池(原名思源池)，為配合本農場轉型發展觀光旅遊後，於民國 86 年改闢觀光花園，改名「清境小瑞士花園」，自民國 87 年起依據政府採購法辦理委外經營，復為配合政府「促進民間參與公共建設法」之推動，自民國 97 年改以 OT(營運 - 移轉)方式招商，期能透過民間參與，引進民間優質企業經營理念，提升營運效率與效能來服務遊客，全案委外規劃構想如下：

(一)營運構想：以景觀花園、休憩及餐飲服務、以客為尊、秉持服務最樂、適時適切的品質、親切熱誠的態度營造清境高山牧情，邁向樂活清境為宗旨，另藉品質行銷及雙語化，營造國際化休憩空間。

(二)營運項目及提供服務：委營規劃不得有違法及與委託人相競爭之項目，並提供旅遊資訊諮詢及配合辦理清境地區生態、文化節慶、公益、敦親睦鄰、媒體公關等相關活動外，另提供本農場國民賓館旅客免費入園。

(三)維護權責：委營廠家應負園區安全及設施、植栽維護。

三、適用相關法令依據

依「促進民間參與公共建設法」第8條第1項第5款規定，由政府投資新建完成後，委託民間機構營運；營運期間屆滿後，營運權歸還政府。

四、辦理委外步驟

(一)規劃階段

依「促進民間參與公共建設法」規定，引用93年「住宿、遊憩設施及生態旅遊活動 ROT」可行性評估資料及內部意見，於97年自行辦理引進民間參與可行性評估及先期作業，並經國軍退除役官兵輔導委員會授權本農場辦理。

(二)先期計畫書送國軍退除役官兵輔導委員會核備。

(三)擬定招商文件：包括申請須知及契約書草案。

(四)上網公告及釋疑。

(五)公告後主動與有申請意願廠商進行觀念及意見溝通及現場勘查介紹。

(六)投標與決標

分兩階段進行，第一階段為資格預審，第二階段為綜合評審，就合格申請人所提出之投資計畫書進行甄審，評選出最優申請人及次優申請人。

(七)議約

本案經甄審結果評選出最優與次優申請人，進行議約，成立議約小組，歷經多次議約會議，終完成簽約。

(八)員工安置計畫

本農場於本案規劃委外經營之後，即已將原工作人員轉調其他單位工作，故無員工安置問題。

(九)簽約

於 97 年 9 月 10 日簽約(第 1 次委託期間自 97 年 9 月 15 日至 103 年 9 月 14 日，103 年經評估營運績效良好，依據契約同意續約 3 年，自 103 年 9 月 15 日起算至 106 年 9 月 14 日止)。

(十)契約書規範內容摘要

1. 特許期間：依契約所訂之營運開始日起算 6 年，期滿得經評核延長 3 年。
2. 定額權利金：每年新臺幣 520 萬元；另於委託經營期間，民間機構應支付營業收入(含營業稅)之一定比例(依議約協議結果)之金額，以作為經營權利金。
3. 優先定約權：依雙方簽訂投資契約營運評估條款規定，經評估營運期間之評分平均未低於 80 分，且營運之最後 1 年之評分，亦未低於 80 分者，民間機構得於委託營運期間屆滿 1 年前檢附歷年評估報告及未來投資計畫書等，向本農場申請繼續定約 1 次，其期間以 3 年為限。
4. 最低投資金額：期初投資金額不得少於 1,500 萬元。每年藝文及公益活動推廣投資金額不得少於 30 萬元整。
5. 民間主要權利義務
 - (1)承諾保留櫃位供資訊宣傳及行銷推廣。
 - (2)推展生態 DIY 體驗、環境教育(環境危機時計)、水資源循環利用(思源池)等生態旅遊推展。
 - (3)以既有設施低度經營符合國土復育政策。
 - (4)負責管理維護本計畫委託經營設施及營運資產，並

應負擔受託營運衍生之各項稅捐及其他所有費用。

(5)依契約規定繳交權利金。

(6)減碳：栽植 1.6 萬棵(樹及草花)植栽，每年約減 125 萬公斤 CO₂。

6. 政府主要權利義務

(1)辦理營運設施使用權之交付。

(2)協助民間機構協調用電、瓦斯、電信及通訊等公用設備之申請。

(3)使用民間機構對「委託營運標的物」空間調整之同意。

(4)協助民間機構取得相關證照。

(5)協助民間機構辦理租稅優惠。

五、委外後之履約管理及監督查核情形

(一)財務：依據投資契約規定，透過每兩個月營運報表及每年度之財務報表，監督其財務無發現異常。

(二)安全及營運：履約期間每月至少督導 1 次，並依督導、巡查結果適時提出改善意見，尚無發現重大缺失。

(三)營運績效評估：依據投資契約規定，每年組成年度營運績效評核小組，並依約完成各年度營運績效評估作業，俾評估委外廠家經營情況及依「促進民間參與公共建設法」據以辦理優先定約作業。

六、委外實際效益

(一)政府財務效益

1. 每年增加固定及經營權利金收入約 1,000 萬元。

2. 增加每年土地租金收入：依據「促進民間參與公共建設公有土地出租及設定地上權租金優惠辦法」規定辦理。

3. 減少稅金：土地稅、房屋稅均由民間申請人(廠商)繳納，每年為機關節省約 18 餘萬元稅金。

4. 契約期間所節省之政府營運支出：每年可節省人事成本支出約 550 萬元(自營至少需 17 員人力，委外後僅需 1 兼辦人員)及管理費、維持支出約 600 萬元。

(二)社會經濟效益

1. 提供免費小型車車位，並依法設置殘障車位供遊客使用，使停車場發揮最大使用功能，有效改善清境地區停車問題，提高遊客到清境地區意願。
2. 參與地方辦理植樹、淨山等公益活動，另配合地區發展推廣相關關懷學童、原民、藝文、跨年及校外教學等活動，有利地方發展及觀光產業推廣。
3. 提供遊客諮詢、飲食、地方特產品販售及露營等服務，平均每年吸引來客人數約為 58.5 萬人次，帶動地方繁榮及協助地區農、特產品推廣。
4. 提供街頭藝人娛樂節目演出，除提供街頭藝人工作機會，進而提高國內外遊客對本場之旅遊服務滿意度。
5. 營運階段每年創造 55 至 70 個就業工作機會。

(三)其他效益

1. 民間機構運用其優勢通路，大幅節省清境農場行銷費用，行銷效益每年至少 120 萬元(以活動海報張貼每次 2,000 張×120 元×5 次計)。
2. 配合藝文活動每年投入 30 萬元以上、本農場國民賓館住宿遊客免費入園 876 萬元(以每日滿房 400 人×50%×365 日×120 元計)。

七、遭遇困難與解決之道

(一)計畫規劃及招商階段

1. 配合國土復育政策改變經營形態，積極擬定具體可行方案，並在最短時間內報奉核示辦理。

2. 積極協調督促原委外民間機構撤場，順利完成本案標的移轉點交，使新委民間機構得以如期進行整裝及營運。

(二) 營運階段

1. 營運期間發生外來無照車輛於園區招攬遊客載運事件，經農場行文並積極協助處理解決。
2. 園內露營區出入需經農場場部，協助出入道路重行鋪設柏油，提升露營遊客行的便利。

八、結語

- (一) 促參即為引進民間企業與公共建設，本案委外廠家除創造了諸多經營績效，同時引進企業經營理念，有助於清境農場經營策略之提升。
- (二) 本案已達成減少政府支出及增加民間投資之營收，更型塑了「清境小瑞士」地標意象。
- (三) 透過委外廠家團隊經驗與資源，有效提升公共服務水準，並充分配合當前政策(節能省碳及國土復育)，與環境「和諧共榮」，創造除政府與廠商獲利、遊客享加值服務、帶動清境地區觀光及住民就業機會及政府稅收等「六贏」的優質促參個案。

行政院農業委員會林務局嘉義林區管理處嘉義市檜意森活村

一、設施現況

本案係行政院農業委員會林務局嘉義林區管理處(以下簡稱嘉義林管處)所管轄，其基地位於嘉義市忠孝路與林森東路的交通節點，園區包含 30 棟建築物與其周遭戶外空間，為保存珍貴林業文化史蹟、活化空間發展為核心構想，打造森林主題的育樂基地，命名為「檜意森活村」，目前由○○○營運管理。

檜意森活村位於阿里山旅遊線的起點，具有阿里山門戶之地理優勢，延續前述分析，嘉義林管處將本園區設定為「森林文創基地」，串聯阿里山森林遊樂區一帶國際旅遊線，成為雲嘉南地區獨一無二的林業主體園區。

為清楚傳達呈現檜意森活村並帶給參訪者的「森林文創基地」感受，在食、衣、住、行、育、樂上均具體呈現綠色意識，將遊客旅遊時所需的消費需求、教育需求、體驗需求等，透過點—產品化、線—實踐化、面—生活化的方式，傳達給參訪的顧客。

鎖定以「林農業」、「文創」、「體驗」為經營主體核心，嚴選地域環境內，與本主題相關之業者與企業，共同打造完整遊憩系統，並結合旅行社及觀光旅遊業等，提供優活的休閒環境，並提升森林文化產業經濟發展。

二、規劃緣起

阿里山是揚名國際的觀光旅遊景點，日據時期與太平山、八仙山並稱台灣三大林場，日本政府為開發阿里山的檜木資源而開闢阿里山森林鐵路，起點就在嘉義市，阿里山木材買賣集散地也在嘉義市，木材為嘉義市帶來前所未有的繁榮，更因此列為台灣四大都市之一。

隨著社會發展及林業政策的轉變，阿里山林場不再伐木，遺

留下近百年歷史的北門驛車站、貯木池、森林火車修理工廠、營林招待所及俱樂部、林場辦公室及宿舍、製材廠、動力室…等，見證了嘉義林業發展的興衰，隨著時間的推移，林業文化軌跡更顯烙印於林場人腦海裡，進而散發出濃濃懷舊的林業歷史味道，現在更成為珍貴的林業文化資產。

阿里山森林鐵路於西元 1914 年通車後，製材業進入起飛年代，當時的營林機關建築群的規模日漸擴大，包括營林辦公廳舍、營林俱樂部、製材所、東南亞第一座火力發電建築物逐一完工。完整的建構出林業體系，使得嘉義成為當時著名的木材集散地，同時引進來自外地的木材商，附屬的商業行為有旅館業、餐飲業等隨之興起，帶動市街的繁榮，當時的嘉義被稱為「木材都市」，現今的林森路即為當時的「木材街」，而在林森路周邊的林務機關群區域則被稱為「檜町」。

當年的林務機關因木材產業興盛，生產、生活機能十分完備，包含：行政－營林局事務所，即現今林務局嘉義林管處辦公廳舍；運輸－阿里山森林鐵路；生產－嘉義製材廠、動力室；居住－營林機關附屬宿舍建築群；休閒娛樂－營林俱樂部等各項功能，林業村已儼然成形。

為延續保存珍貴林業文化史蹟，本計畫案將嘉義市共和路週邊之北門驛南側青葉寮房舍、北門街歷史建築群暨所屬營林俱樂部等區域的既有建築物整修再利用，並廣納地方藝文人士意見，整合營造成為「檜意森活村」林業文化藝術據點。

三、適用相關法令依據

- (一) 本案園區內古蹟歷史建築物修復工作，依據文化資產保存法及政府採購法辦理。
- (二) 依據「促進民間參與公共建設法」第 3 條及「促進民間參與公共建設法施行細則」第 10 條規定委託民間機構營運。

四、辦理委外步驟

本案 99 年 10 月 19 日委託○○○辦理「檜意森活村提供民間經營之專業顧問服務」並提出可行性評估與先期規畫等相關工作，為提高檜意森活村提供民間經營之潛在廠商參與意願，嘉義林管處分別於 5 月 9 日辦理嘉義場次說明會、100 年 8 月 12 日辦理高雄場次說明會、101 年 9 月 21 日辦理台北場次說明會、101 年 10 月 17 日辦理嘉義場次說明會及現地參訪，101 年 8 月 28 日可行性評估暨先期規劃取得上級機關行政院農業委員會授權，101 年 11 月 7 日農委會促參小組至現場訪視並提供建議，嘉義林管處修改招商草案於 102 年 3 月 21 日上網公告招商，102 年 6 月 5 日辦理本案甄審會，評審出最優申請人，並於 102 年 7 月 25 日第三次議約會議，雙方達成合意，最優申請人依規定於 102 年 9 月 23 日前成立特許公司，本案於 102 年 9 月 28 日由嘉義林管處處與○○○完成簽約儀式，預計於 103 年元旦起開始營運。本案招商經營原則為計畫區內之建築物特性及 OT 委外營運方式，本業(公益文創)應以文化資產應用及展演設施產業為主，本業範圍內包含展售或體驗文創產業衍生之商業行為，附屬事業依土地使用管制事項規範明定允許營運之行業別，以維護區內歷史建築及園區整體安全。

五、委外後之履約管理及監督查核情形

嘉義林管處為加強檜意森活村營運轉案之履約管理品質，及落實「促進民間參與公共建設法」及「機關辦理促進民間參與公共建設案件作業注意事項」之規定，成立履約管理小組辦理督核作業，其管理方式區分平時巡查及每月巡查機制，檢視廠商應辦事項執行情形，財產盤點、機電設備檢查、古蹟歷史建築維護管理、園區植栽及景觀、環境清潔、整體服務品質及營業類型有無符合契約規定等，並定期召開每季會議、履約管理會議及

營運績效評估作業，建立完整履約管理機制。

六、委外實際效益

檜意森活村整修前因建物年限已久及設施多已老舊腐蝕不堪使用，加上環境髒亂及社會治安問題經常接續發生，影響社區居住品質及降低民眾前往意願，週邊商家經營逐漸蕭條，但經過嘉義林管處將本案依循文化資產保存法辦理歷史建築物修復，並融入綠建築設計理念及建立景觀美學的規劃設計，建立整潔又舒適的環境，已成為社區休閒散步的好去處。此外古蹟與歷史建築的建設、維護與藝術創造，不僅賦予更多元化發展面向之可能性，也找到新舊建築物之平衡點，提升生活品質及強化城市競爭力，凝聚當地居民之認同感及向心力，更締造了許多的就業機會。檜意森活村自 103 年委託民間營運後吸引逾 200 萬人遊客參觀駐留，已達到營運商家進駐後提供 1,000 人的就業機會，統計 103 年至 104 年 11 月營收金額已達新台幣 2,288 萬 588 元，另外觀光人潮也為週邊商店及產業帶來約 1,000 萬元觀光產值的間接收益，促進地區經濟繁榮。本案政府每年可直接收取土地租金及營收權利金。

七、遭遇困難與解決之道

(一)檜意森活村建築物緊鄰都市計畫道路，行人及車輛通行頻繁，阻礙園區建築物修復工作，為確保安全，施工前邀集嘉義市政府及社區代表溝通並完成園區內道路封閉作業，且為提升園區整體景觀環境及後續營運發展，研擬道路規劃為人行徒步區，並破除困難完成道路改善計畫，創造優質的生活環境。

(二)園區自 103 年委託民間營運後吸引大量遊客湧入參觀及駐留，戶外空間之步道設施因人潮眾多致行走動線有阻礙，茲為改善園區步道設施，已研議辦理改善並委託專業建築師辦

理規劃設計作業，預計 105 年完成步道及動線改善工作。

- (三)另本案基地腹地不大，為保存文化資產及傳承都市紋理，因此無法拆除具歷史性的建築物而新闢建停車場，僅能在基地有效空間內設置停車空間約 30 個車位，提供參觀遊客停車服務。另園區南、北兩側 300 公尺處已設置公、民營停車場，可分別提供 60 格及 200 格之停車位，園區西側文化中心公營停車場提供 150 格之停車位，週邊忠孝路、吳鳳北路及林森西路道路兩側也設置停車位約計 80 格停車位，也滿足了大眾停車需求。此外為改善檜意森活村整體交通問題，除調整大型車進入園區遊客上下車動線外，嘉義市政府已洽財政部國有財產署租用周邊閒置土地並規劃大型停車場，將有助解決大型運輸工具塞車現象。

八、結語

「檜意森活村」位於嘉義市忠孝路及林森東路交通節點上，入口以三根阿里山紅檜原木矗立之神木意象造型作為視覺導引與交通動線之指標，彰顯全區建築物的歷史價值。以林業文化為根基，尊重既存的自然生態環境，透過適當的建築修復、保存與空間重構，調和現存人為設施與建物，提供教育、休閒、文化、創意產業等機能服務，並在都市重要節點之日式歷史建築周圍結合座椅、綠化、木橋、生態景觀水池、燈光及生活舞台的巧思，做為新舊建築的介面，增加整體空間的活力及氛圍，並以傳統的內涵及創新藝文休憩空間型態再出發，活化林業文化設施，並藉由政府與民間、中央與地方之公私協力方式達成振興地方經濟與發展觀光產業之目的。

花蓮縣吉安慶修院

一、設施現況

縣定古蹟吉安慶修院（以下簡稱慶修院）位於花蓮縣吉安鄉，全區規劃面積合計為 4,042 平方公尺，地上建物合計 923 平方公尺，週邊綠地與服務設施區（如停車場）則佔地 3,119 平方公尺。慶修院遵循日本傳統構造形式，結構型態以木構架系統為主。屋頂為日本「寶形造」（四注攢尖），屋面鋪銅片。慶修院具講堂及祭祀功能，屬於莊嚴的場所。寺院正面採出軒式入口「向拝」出簷，三邊帶廊附有木欄杆，格局面寬三間、進深四間，略呈方形；中開間向後延伸為布教壇，進深四間。木構架上的頭貫、斗拱（三斗六枝掛）、木鼻等構件，散發著典型的江戶風格。慶修院自民國 101 年 1 月 18 日起至今委託○○○經營管理至今，取得委外經營權。

二、規劃緣起

「吉安慶修院」創建於西元 1917 年，由日人川端滿二所籌建，原名「高野山真言宗吉野布教所」，具有日語講習、醫療所、喪葬法事服務等功能。原以不動明王為主神，並循日本四國著名的空海大師遺規，行遍日本四國八十八所寺廟，請回八十八尊石佛。光復後更名為「慶修院」，並改祀釋迦牟尼佛暨觀世音菩薩，後因年久失修而荒廢。1997 年公告為第三級古蹟（目前稱為縣定古蹟），花蓮縣政府於 2003 年 8 月完成修復工程，並於同年 11 月 29 日落成啟用，開放供民眾參觀。

慶修院在未委外經營管理前，每年管理維護費用包含 2 人事費共 81 萬元，水、電、保全、清潔及相關費用約 40 萬元，合計約 121 萬元，惟近年花蓮縣政府財源緊縮，無力支應如此龐大之經費，為使各館舍永續經營，花蓮縣文化局於 100 年底開始規劃委託民間團體維管經營，不再仰賴政府，於 101 年 1

月 18 日將慶修院部分委託經營管理，並依契約內容辦理辦理文化相關活動及古蹟保存維護等工作。

三、適用相關法令依據

慶修院剛開始規劃以古蹟修復再利用為出發，欲透過民間經管來帶動地方發展及就業機會，花蓮縣文化局依據文化資產保存法第 19 條規定「公有古蹟因管理維護所衍生之收益，其全部或一部得由各管理機關（構）作為古蹟管理維護費用，不受國有財產法第 7 條規定之限制」，並於 100 年 8 月 15 日蓮文資字第 CU1000006279 號簽准辦理招標。於 101 年 1 月 18 日將吉安慶修院部分委外經營管理。

四、辦理委外步驟

慶修院 101 年 1 月 18 日至 101 年 12 月 31 日委託○○○辦理「吉安慶修院紀念品及文創商品販售委託經營管理」，契約訂定之範圍於園區小鋪的一半，每月權利金為 3 萬元，另廠商亦應依約辦理各類文化活動；為持續維護管理縣定古蹟，文化局於 102 年 1 月 1 日至 102 年 5 月 14 日委託○○○辦理 102 年「吉安慶修院紀念品及文創商品販售委託經營管理」臨時契約。自 102 年 5 月 15 日至 103 年 5 月 14 日慶修院全區委託○○○辦理「吉安慶修院委託經營管理」，經管期間，由廠商負責 10 名員工配置，契約訂定每月 7 日前廠商應繳交權利金 3 萬元，另經營權利金則依契約書第 3 條規定每半年收取一次。吉安慶修院為東部唯一祠廟類之縣定古蹟，於 102 年 11 月 1 日獲內政部「宗教百景」，成功塑造慶修院為本縣文化觀光重鎮。

五、委外後之履約管理及監督查核情形

每年辦理期中及期末審查會議，由文化局業務科及委員於現場提供廠商意見，落實委外經營管理之實質效益，並有效提升委外單位推廣在地文化及行銷自身品牌之曝光率。

為使財務健全，每年文化局亦請專業會計師核對廠商收支，俾確保雙方權利義務。因 102 年 7 月 1 日起慶修院收門票，全票 30 元，半票及團體票均為 15 元，均可抵消費，且門票收入係經營權利金，為維公共利益之正確性，於契約中要求廠商每月提報財務報表，確實做到財務透明化。

履約管理及監督查核機制如下：

- (一)強調「輔導而不監督」：經營前半年由文化局給予專業的協助，邀請委員到現場視查委外經營管理情形，減少不必要的錯誤，並由委員提供專業意見，有效提升經營管理之實質效益。
- (二)受託廠商舉辦文化活動或增加營業項目及內容，必須先告知文化局，並接受文化局所提供的文史顧問，以利資料之正確性。
- (三)依約管理，依法辦事：針對廠商之任何缺失皆直接舉證，清楚說明，決不作籠統的要求，亦不再以「包容錯誤」態度待之，要求廠商確實而有效的改進，並須先確實履行前一項申請事項，館方才進行下一件申請事項之審查。

六、委外實際效益

縣定古蹟吉安慶修院委託經營管理，每年為花蓮縣政府省下超過佰萬元的經費，並收取權利金用於重要公共建設，慶修院 101 年至今權利金收入如下：

- (一)101 年：36 萬元，入園人數約 16 萬人。
- (二)102 年：53 萬 3,704 元，入園人數約 28 萬 1,425 人。
- (三)103 年：112 萬 7,019 元，入園人數約 34 萬 9,929 人。
- (四)104 年：143 萬 6,356 元，截至 104 年 11 月底入園人數約 33 萬 1,869 人。
- (五)上述合計 345 萬 7,079 元，112 萬 3,223 人。

花蓮縣文化局將古蹟修復再利用精神全力用於教育研究及典藏方面，目前慶修院為東部地區每年入園人數最多的一個文化場域，因為處花蓮縣吉安鄉，未來將推廣在地產業及連結地方文，以落實在地文化觀光價值。

七、遭遇困難與解決之道

(一) 遭遇困難

慶修院為提升園區整體服務品質，於 104 年度透過慶修院圓滿工程，將院區回復至停車場，惟停車場空間有限，遇假日仍顯不足。

(二) 解決之道

進行規劃評估，在古蹟歷史建築風貌區另覓地點當作停車場，並以符合古蹟氛圍方式進行修繕，完整呈現古蹟原有之歷史脈絡。

八、結語

吉安慶修院委託經營管理此規劃是希望藉著委外經營讓博物館更活潑，更有效率的服務來館參觀民眾，而公部門可致力於研發及科教，在擲節政府支出的前提下提升政府之核心價值及競爭力。

然而，如何維護公共利益，如何共創社會大眾、海生館及委外廠商三贏的局面，著實考驗著大家的智慧。面對外界的挑戰及公共利益與私有利益的角力，能圓融兼顧才是上上策。

慶修院開館至今 13 年，仍維持營運榮景，也成功的發揮了地方文化及教育功能，這得力於政府機關與廠商並肩作戰，風雨同行，歷經無數曲折，突破重重關卡，創造出一條前所未有的路，與民間企業相輔相成，強化博物館的功能，也做到了與社會分享公共利益，深耕在地文化的內涵。

臺中市刑務所演武場

一、設施現況

本案委託標的「臺中刑務所演武場」於民國 93 年 2 月公告登錄為臺中市歷史建築。該場館興建於昭和 12 年(西元 1937 年) 8 月 12 日，日據時期供司獄官、習武(劍道、柔道)使用，是臺中市僅存日治時期武道訓練場。

二、規劃緣起

臺中市政府文化局為保存及活用文化資產，在有限經費下於民國 100 年 11 月依法委託財團法人道禾教育基金會經營管理，經營管理單位以秉持傳承並保存原有文化風貌為優先考量，在延續過去演武場既有文化及建築精神原則下，並與當代生活結合後，確立營運主題為六藝文化館，內容主要包含：弓道、茶道、劍道、圍棋、古琴、書道等推廣課程，藉此活化經營核心，進而達到演「活」文化資產極致目標，讓參訪民眾都能實際感受過去景物並睹物思情緬懷過去時光，達到肩負國民文化教育責任，同時也讓這塵封已久建物，以保有過去特有文化風貌，在現代競爭的城市裡，重新打破民眾對過去現代建築的迷思，藉以尋得這城市核心靈魂—文化。

三、適用相關法令依據

刑務所演武場委託民間經營管理，依促進民間參與公共建設法(以下簡稱促參法)辦理公告招商。文化局採用促參法辦理之原因如下列說明：

- (一)促參法第 2 條規定：「促進民間參與公共建設，依本法之規定。本法未規定者，適用其他有關法律之規定。」其立法說明明示：「本法屬特別法性質，優先於其他法律之適用，本法未規定者，仍適用其他有關法律之規定。」另同法第 48 條規定：「依本法核准民間機構興建、營運之公共建設，不適

用政府採購法之規定。」因此，依促參法核准民間機構興建、營運之公共建設，即不再適用政府採購法。

(二)促參法之委託經營概念，係民間機構擁有設施之經營管理權，自負經營盈虧，並與政府分享獲利；而採購法第7條第3項所稱之營運管理，屬採購法第2條所稱之勞務採購，其概念為政府擁有設施之經營管理權，由政府負經營盈虧之責，以委任或僱傭方式支付費用委託民間機構代為營運管理。前者為民間參與，著重民間資金之投入及引進企業經營理念，後者為勞務採購，二者性質不同。

(三)承上，相較採購法，促參法具有下列性質：

(1)作業期間短，公告招商等標期無相關規定，視公共建設之內容與特性及申請人準備文件所須時間合理訂之。

(2)招商資格文件得補正，如資格文件缺漏但資格事實確實存在，主辦機關得要民間申請人限期補件，以提高民間申請人投資意願。

(3)適用各項租稅、融資之協助與優惠、法規鬆綁等優惠，提供廠商投資經營的誘因。

四、辦理委外步驟

依100年1月28日「臺中市政府及所屬各機關學校推動業務委託民間辦理實施要點」作業程序辦理，步驟為下列6項：

(一)檢討委託民間辦理項目

各機關應通盤檢討適合委託民間辦理之業務，評估其可行性及預期效益，擬訂實施時程，報請市政府核定。

(二)決定委託民間辦理方式

視各該業務性質，依據行政程序法、促進民間參與公共建設法、政府採購法、民法等規定或配合增修相關法規，採委託經營、委託管理、勞務採購等方式辦理。

(三)選擇委託民間辦理對象

各機關應視業務性質，規定受託辦理業務之民間對象應具備之積極或消極要件，選擇合適之民間對象參與公共事務。

(四)訂定委託契約

各機關委託民間辦理業務，除遵守有關法令規定外，應與受託者訂定適當契約或相關文件，並載明雙方權利義務及其他重要事項；必要時並約定違反義務之責任。

(五)監督管理

各機關對於受託辦理業務者，應於契約規定，得對受託者經營情形進行瞭解，並實施定期或不定期之監督考核，以確保受託者能確實履約，並妥適對民眾提供服務，作為日後是否繼續委託之依據。

(六)市政府之管制考核

臺中市政府所屬各一級機關委託民間辦理者，應於每年1月、7月5日前將辦理情形填報該府彙辦；其餘由各機關自行列管；必要時推動小組得要求各機關隨時提報辦理進度。

五、委外後之履約管理及監督查核情形

(一)履約管理機制

項次	項目
1	依約執行。
2	收取每年度權利金及土地租金、變動權利金。 每2月辦理月例會。
3	每年辦理營運績效評估。
4	機動性召開協調會議。
5	成立營運督導委員會，監督營運。

6	成立常設協調委員會，協調解決未盡事宜。
---	---------------------

(二)履約管理落實-契約履約事項

項次	項目
1	代為維護及管理建物、附屬設備及事務機具。
2	擬定歷史建築管理維護辦法。
3	研訂使用規約。
4	常態經營項目：示範表演(武術等)、導覽體驗、表演劇場、文化研習四大項。
5	規劃辦理八場以上主題展覽或藝文活動。

(三)營運績效評估辦法

經營績效評估辦法		
參考行政院公共工程委員會的工程施工查核小組之作業程序與執行要點。		
設置督導考核委員會		
自正式營運日起每年至少辦理營運績效評估會議乙次。評鑑缺失或需改善事項，並於機關所訂期限內修正完成或提出說明。		
項次	契約規定績效評估項目及權重	
1	營業項目及選購率	10%
2	年度經營績效	20%
3	顧客滿意度或投訴率	10%
4	設施維護情形	10%
5	配合甲方活動情形	10%
6	場所安全評定與緊急事件處置	10%
7	下年度經營計畫	30%
契約規定績效評標準		

經評估作業後總和成績達 70 分以上則屬合格標準，經營期間經評定之評分 70 分以上達 4 年以上，或連續 3 年 80 分以上且於經營期間第 4 年評分亦達 70 分，得評定為「績效優良」，並得於契約屆滿前 1 年向甲方申請繼續定約 1 次。
 經評估作業後總成績未達 70 分者則屬不合格，甲方應以書面限期改善，乙方未依期限改善者，甲方得依本契約之違約及終止規定辦理。

營運績效評估情形

至 104 年 11 月為止，業已辦理過四次評鑑：皆屬優良。

六、委外實際效益

項次	項目	說明
1	日常管理 維護成本 (含保全)	1,680 萬元(保全每月 10 萬，至少聘用 3 各約僱人員每月約需 15 萬元，清潔費每月至少約需 3 萬元，合計約 28 萬元，以 60 個月計算。)
2	固定權利 金及土地 租金	自營運日起，每月 6 萬元整 (104 年-固定權利金 36,757 元/月、土地租金 23,243 元/月)，5 年共計 360 萬元(6 萬元×60 個月=360 萬元)。
3	設備投資 成本	約 500 萬元(以委託廠商財團法人道禾教育基金會預計 5 年投資估算)。
4	營業回饋 金	營業回饋金之計算，採級距之計算方法。

七、遭遇困難與解決之道

(一)執行困難

1. 依據促參法第 39 條規定，主辦機關辦理民間參與政府規

劃公共建設前，應辦理可行性評估及先期規劃。惟為加速本案招商作業期程，本案可行性評估及先期規畫均由同仁參考相關法令及請教學者專家自行擬訂之後，再於招商前邀請專家學者協助招商文件審查，難免有疏漏之處。

2. 又在古蹟及歷史建築修復部分，〈文化資產保存法〉第 22 條雖規定「為利古蹟、歷史建築及聚落之修復及再利用，有關期建築管理、土地使用及消防安全等事項，不受都市計畫法、建築法、消防法及其相關法規全部或一部之限制…」簡單說，如果古蹟或歷史建築在適用前述法令有困難時，得以採行因應計畫，又先文化部前身行政院文化建設委員會也頒訂「古蹟歷史建築及聚落修復或再利用建築管理土地使用消防安全處理辦法」規定，惟於 100 年時國內先少有依據該法施作之案例，且民國 98 年演武場修復時也未進行因應計畫之擬訂。
3. 為讓演武場未來使用能夠合法，同仁於招商文件內容將因應計畫納入委外廠商應辦理事項，惟該因應計畫內容擬定事涉極為專業，且為業界較不熟悉之專業領域，雖文化局投入極大心力介入輔導，委外經營廠商辦理因應計畫審查作業期間，長達一年多才取得使用許可，而延遲原預定正式對外開放營運時間，也影響營運績效。

(二)對策

本案執行考量加速期程及經費有限，並基於文化資產保存及委外經營活化之審慎，故全案皆由臺中市政府文化局承辦團隊親自執行推動，並未委託專業顧問機構協助辦理，於進行可行性評估，全案從規劃、執行、履約管理、監督等相關環節外，過程均以延續文化傳承一貫精神、保

存歷史文化為前提下，致力於落實履約、踏實解決困難。

研提因應計畫：

由於契約書規定因應計畫需由承攬經營廠商負責提出，經過長時間的輔導完成研提。



核定因應計畫：

在因應計畫審議期間，邀請專家及消防、建管等單位積極提供意見外，一開始，廠商並未委託建築師擬定因應計畫，本局找出相關法令，勸廠商應依規定辦理，後來廠商也從善如流，找了專業團隊擬定因應計畫。待因應計畫通過後，由本局依契約規定施設必要之消防設施，終在102年4月18日完成因應計畫並取得建物使用許可。



加強履約管理：

本案除致力於加強履約管理及日常管理維護計畫外，並建立溝通連繫平台，於每2月召開工作會議有效解決問題，進而獲取雙方合作默契及信賴。

八、結語

刑務所演武場委外經營以後，不僅保存臺中市重要文化資產，在人力與經費支應上更為本府掙節不少費用；此外對於受託經營單位而言，除可以藉由文化特殊性增加其商品與品牌知名度外，也增加一處營業的據點，間接更提供民眾一文化休憩空間，

不管是公私部門都處於雙贏的局面，這也是古蹟或歷史建築活化再利用未來的最佳途徑，委託民間管理實為政府保存政策困境之解套。

文化資產的保存與再利用牽涉問題面向極廣，為解決文化資產再利用困境與活絡地域，政府與民間夥伴協力關係更提供解決文化資產保存困境方式之一。即透過政府與民間夥伴得以「利益共享」和「責任分擔」原則解決彼此的困境與問題。

政府委託民間夥伴經營管理文化資產，不僅可以維護文化資產的公共利益，也能讓民間夥伴擁有發動權得以規劃文化資產的各種可能性，而政府也能會同專家學者與民間夥伴共同研擬各種新觀點與提議，不僅活絡文化資產，更能連帶影響社會文化層面。未來可再建立多處政府與民間夥伴關係推動實例的個案，以建立完整的協力機制，以共同解決保存的問題並呈現文化資產的效益。

文化資產的保存，不只是法定身份的指定與登錄，其未來的再利用委託民間管理經營是最關鍵的一項，而各項文化資產具有其不同的歷史背景，某種程度也呈現高度的差異性，因此，不同的文化資產需要有不同型態的保存策略、定位與主題性，才能讓各個文化資產發展出獨一無二的特色。