

出國報告（出國類別：短期進修）

參加104年度薦任公務員晉升簡任官等訓練
績優學員海外(荷蘭)研習營

服務機關：衛生福利部中央健康保險署

姓名職稱：副組長 吳淑慧

研習機構：荷蘭公共行政學院

出國期間：2015/6/6~2015/6/14

報告日期：2015/8/3

目錄

壹、研習目的.....	3
貳、成員名單.....	3
參、研習課程表.....	5
肆、研習內容.....	7
一、研習重點摘要.....	7
二、小組研究參訪紀錄.....	38
伍、心得與建議.....	42
陸、研習參訪照片.....	43

壹、研習目的

國家文官學院為延續薦任公務員晉升簡任官等訓練之訓練目標並建立結訓學員回流學習機制，藉由招收近三年內結訓成員組團赴海外先進國家交流學習，來進一步培育簡任官等公務員之政策規劃、協同治理、洞察國際趨勢與國際環境處理等能力。

本(104)年度國家文官學院選定赴荷蘭學習參訪，從荷蘭政府的協力治理、經濟發展、永續都市計畫、治安、教育等議題，經由實地參訪以進一步瞭解其相關組織之服務、運作模式與發展策略，並藉由學員與相關領域專家相互之切磋與討論來汲取荷蘭政府與民間企業的規劃觀念與協力治理的實務運作模式，以培養我國學員之國際觀與政策思考新的方向。

另一方面，荷蘭各相關領域之專家學者亦可以藉此次交流參訪過程中學員的提問與經驗交流，瞭解我國在相關領域的實施現況與未來可能的發展方向，增進荷蘭與我國交流合作良好之互動關係。

貳、出國研習人員名單

序號	姓名	職稱	服務機關
1	王國洲	簡任秘書	花蓮縣政府
2	王淑妮	科長	科技部中部科學工業園區管理局
3*	吳淑慧	簡任副組長	中央健康保險署
4	林于凱	簡任專門委員兼組長	臺北市政府秘書處
5	林如怡	簡任組長	行政院農業委員會屏東農業生物技術園區籌備處
6*	邵琇珮	副總工程司	臺北市政府都市發展局
7*	姜瑞貞	簡任視察	國家發展委員會

8	施麗麗	科長	經濟部中小企業處
9	徐鳳儀	簡任專門委員	新北市政府地政局
10	高宗祺	科長	新北市政府消防局
11	鄭恒仲	簡任組長	行政院農業委員會屏東農業生物技術園區籌備處
12	許靜宜	科長	行政院公共工程委員會
13	陳允勇	主任	彰化縣政府
14	童永全	主任行政執行官 兼科長	法務部行政執行署士林分署
15	李姿慧	專員	金融監督管理委員會
16	葉良琪	簡任專門委員	勞動部勞動力發展署
17*	詹益欽	簡任專門委員	台南市政府
18*	陳中興	簡任技正兼科長	行政院農業委員會
19	謝碧岳	副塔臺長	交通部民用航空局飛航服務總臺
20	謝碧蓮	簡任秘書	衛生福利部食品藥物管理署
21*	藍柏青	科長	中央研究院
22	顏香儒	主計主任	臺灣省諮議會

(註：標註*者為第4組成員)

國家文官學院隨團人員

序號	姓名	職稱	服務機關
1	梁元本(團長)	主任秘書	國家文官學院
2	羅家寧	主任	國家文官學院祕書室
3	陳怡蓉	副研究員	國家文官學院交流合作組

參、研習課程表

日期	時間	活動期課程名稱
6月7日	上午	抵達阿姆斯特丹
	下午	荷蘭城鎮參訪
6月8日	上午	荷蘭市鎮導覽
	下午	開訓典禮及研習課程簡介 第1場專題演講—協同治理與網絡管理對公部門之策略性挑戰 第2場專題演講—協力治理與國家安全：馬航MH17空難事件
	晚上	第3場專題演講—三角洲計畫：協力治理適應性水資源管理
6月9日	上午	第4場威斯特蘭市Greenport Cluster 現代農業發展及合作
	下午及晚上	第5場鹿特丹 Marconia 自由區的區域發展規劃及城市改造工程現況 第6場鹿特丹南區 Katendrecht 新港區的城市改造現況參訪
6月10日	上午	第7場專題演講—與阿姆斯特丹市高層決策者談 Top - 600 計畫 第8場專題演講—協力治理之治安簡報
	下午及晚上	第9場專題演講—參訪AMS-研究院：先進大都市解決方案

		第 10 場專題演講— 社會企業在荷蘭之發展
6 月 11 日	上午	<p>小組研討及根據各組主題，與在地專家及工作者互動交流</p> <p>1、生態社區— “Waterplein Rotterdam 鹿特丹水 廣場”</p> <p>2、荷蘭食品安全局— 稽核流程</p> <p>3、居家照護人力資源 不足問題探討</p> <p>4、社會住宅方案</p>
	下午及晚上	<p>第 11 場專題演講—國 家作為危機合作治理的 夥伴</p> <p>第 12 場—課程總結 授證儀式</p>
6 月 12 日	全天	拜會駐荷蘭代表處 荷蘭城市參訪
6 月 13 日	上午	赴阿姆斯特丹機場，搭 機返台

肆、研習內容

此行在荷蘭共計 5 天的課程，包含專題演講及實地參訪，各場次研習內容摘要如下：

一、課程研習重點摘要

(一)、第 1 場專題演講：協同治理與網絡管理對公部門之策略性挑戰

講座：Paul' t Hart

日期：104 年 6 月 8 日 1400~1600

地點：NSOB(荷蘭公共行政學院)

記錄：徐鳳儀、林如怡、施麗麗、陳允勇、童永全

1. 前言

近十年來在公共行政領域中，「協力治理」是非常熱門的理念，「協力治理」涉及政府機關、市場、民眾及民間團體之間的交互合作關係，本次的演講將從「歷史發展脈絡」及「如何協力治理」二個面向來介紹協力治理與網絡管理對於公部門的挑戰。

2. 歷史發展脈絡

從過去歷史演變我們知道，在 20 世紀之前的政治理念是認為「最小政府是最好政府」，國家透過稅收、預算、立法等公權力來處理一部分的人民問題，其他部分則交由市場機制、市民團體來處理。近代以來發生諸多影響重大的事件，如推倒柏林圍牆、美國 911 事件、全球氣候異常、資訊科技日新月異、住宅及高齡化問題，經濟推動政府改革、社交媒體對政府提出要求，各項發展趨勢迫使我們反思更有效率、更符合人民需求的治理模式。

(1)趨勢 1：連結性

人與人、環境等連結性越來越緊密，牽一髮而動全身，例如在南非發生病毒可能會傳播到全球的任何地方。

(2)趨勢 2：全球在地化

全球化的發展速度銳不可擋，也全面性的影響每一個人的

生活，但是另一方面「人總是喜歡生活在舒適圈」，不管世界如何變化，人總是會專注於自己的舒適圈，而形成「全球-在地化」的現象。

(3)趨勢 3：流動性的社會

社會環境流動不定的發展，未來變得很難預測，例如我們小時候所預想未來，到了現在已經有很大出入，更不用說現在的小孩，如何能預測他們的未來會是如何。又例如選舉投票行為的預測也變得更困難，因投票人的意向隨時可能會因為網路上的訊息而改變。

(4)趨勢 4：破壞性的創新

工業技術的大幅進步影響到各個層面，創新的產品或技術我們沒有時間去瞭解它，但它卻會改變我們的生活，也驅動著公共治理的模式走向更彈性的方式。

(5)趨勢 5：風險社會與恐怖政治

近幾年來發生一些事件，例如美國 911 事件發生後國家安全提昇到最高規格、人口平均壽命不斷提高、但相對的安全感卻不斷下降，而監視監聽設備全面性地影響我們的生活、風險社會所帶來的問題已經是跨國界的問題，各國均已提高層級至國家安全等級。

(6)趨勢 6：永無止盡的選舉活動

民主政治下的選舉制度，使公民與政府之間的關係更加緊密，選票驅動政策，同時也使得政黨與政黨之間的關係更加緊張。

(7)趨勢 7：監督民主

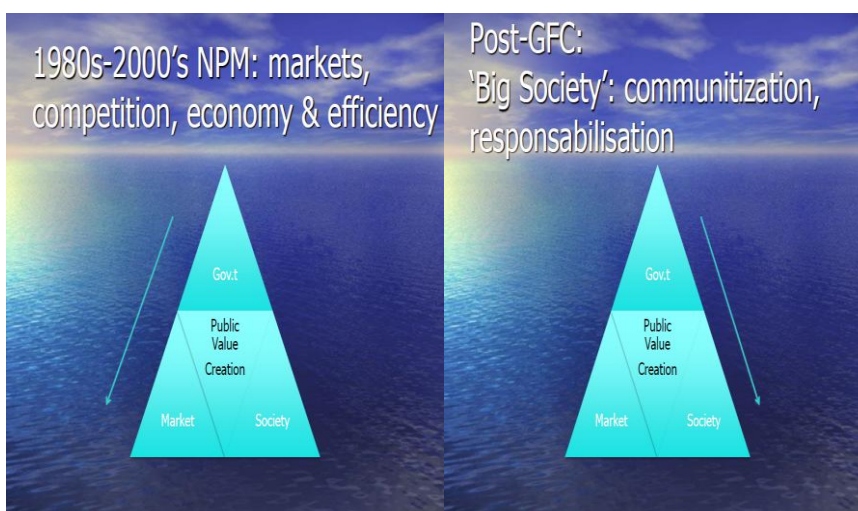
(8)趨勢 8：賦權公民

公民對於政府的信任感降低，公民意識高漲而相信自己有能力可以治理及面對環境的變化，越來越多由公民主導的政治事件不斷發生。

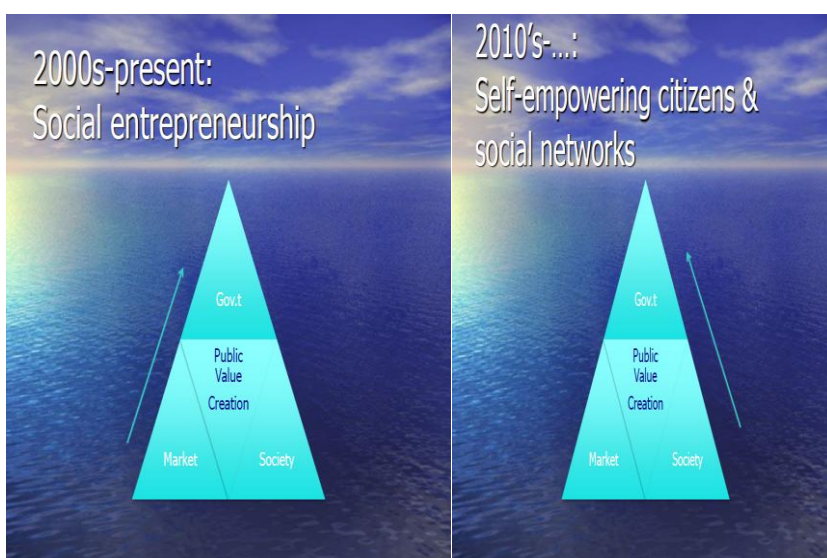
(9)趨勢 9：經濟蕭條與退讓

自從 2008 年以來全球金融風暴引發大規模的經濟衰退後，以市場機制為導向的模式興起，國家已無法再提供完整的

照顧，而是透過「對話」，提高市民意識與市民一同討論決定。



上二圖，是 1980~2000 年間政府由上而下推動市場、社會配合辦理的治理模式

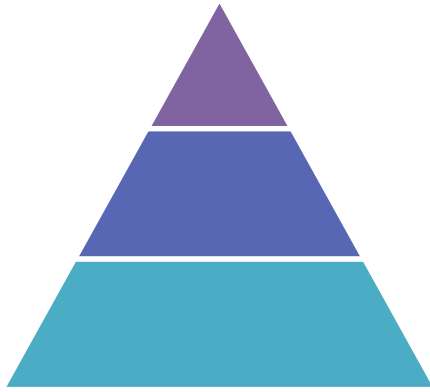


上二圖是 2000 年之後迄今，市場需求由下而上反向推動政府為合作夥伴及社會需求反向推動政府提供立法保障的治理模式

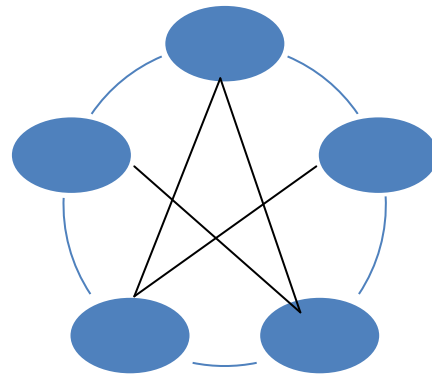
(10) ”government” vs ”governance” 的區別

”government” 是科層式的政治實體、金字塔式的領導；獨立的威權、授權統治式的決策模式、基於強制力與執行力而產生服從關係。

”governance” 是多元團體的系統、沒有所謂的領導人、是相互依存的、相互信任關係所產生的共識、基於對話與互惠、互信而產生的合作夥伴關係。



government：科層式

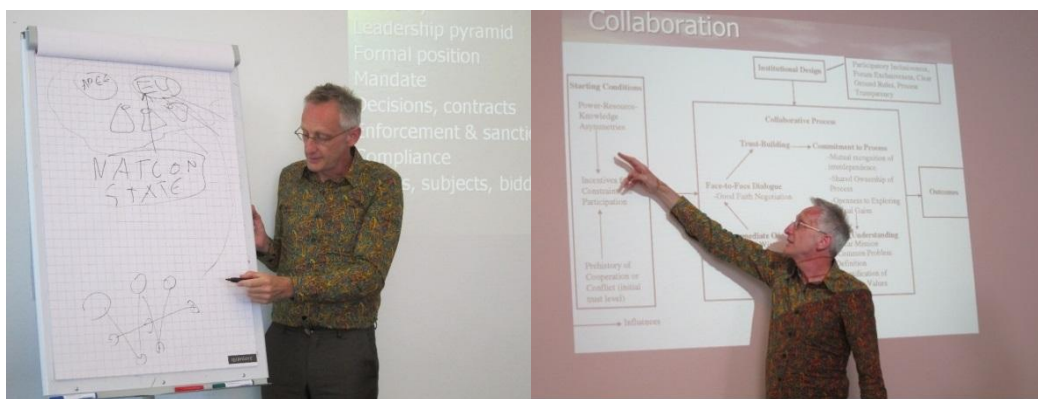


governance：煎餅模式

3、如何協力治理

談協力治理時並無所謂領導人，或者說由何人領導是不重要的，而只問誰是對這個議題是最有影響力的。

例如：在重刑犯居高不下的城市，為改善該城市的治安涉及到許多部門的合作，例如警察、檢察、市長、社工、經濟…等部門，這些部門都是掌握一定資訊的權力來源，雖然各部門自身的績效管理方式不同，但是為了改善城市治安的共同目標之下，透過不斷的對話、協調，在彼此互信互惠的理念之下，共同提供或付出所掌握的資訊與資源。



Paul 't Hart 教授講座實況

(二)、第 2 場專題演講：協力治理與國家安全：馬航 MH17 空難事件

之後，荷蘭政府之協力處理過程與因應方式

講座：Jan Tuinder, chief of staff

日期:104 年 6 月 8 日 1630-1800

地點:NSOB(荷蘭公共行政學院)

紀錄: 徐鳳儀、林如怡、施麗麗、陳允勇、童永全

1. 2014 年 7 月 17 日，馬來西亞航空 MH17 從阿姆斯特丹史基浦機場起飛飛往吉隆坡國際機場航線，在烏克蘭靠近俄羅斯邊界 33,000 英尺（10,000 公尺）高空疑受到「大量外來高能物體」擊落墜毀的事故，機上 283 名乘客和 15 名機組成員悉數罹難。飛機墜毀在烏克蘭東部頓內次克州多列士附近，距俄羅斯邊境 40 公里。本場演講講座 Jan Tuinder 先生，時任荷蘭國家警察部門首長，臨危受命，到現場擔任指揮調度的工作，Jan Tuinder 在此次的演講中分享了他在執行此項任務時所面臨到難題以及心路歷程。
2. 馬航 MH17 班機在烏克蘭境內墜毀後，不論是在烏克蘭當地、荷蘭、馬來西亞，都造成很大的震撼，也引起國際組織及各國媒體極大的關注，Jan Tuinder 抵達到了烏克蘭後，發現烏克蘭政府其實已經啟動了很多的救援行動，也安排了很好的飯店及設備供隨行團員使用。但是他的任務是運送遺體，這涉及到很多層面的問題，包括鑑識人員及儀器、運送過程所需要的交通問題（如貨櫃封印、鐵軌修復等）、文化差異及不同宗教信仰對待遺體的方式，很多方式都不是他原本的專業職能，需要軍方的奧援、鑑識專業人員的協助、以及烏克蘭政府提供必要的協助才有辦法完成。
3. Jan Tuinder 表示，他是將自己定位為一個”協調者”來完成”將每具遺體運送回他們的家”的任務，如何領導不同部門的夥伴、如何面對全球各地的媒體、如何分配整合國際資源、如何與當地政府合作及建立互信關係、如何完成運輸遺體的工作，是最重要五項工作任務。尤其是這個事件引起國際媒體很大的關注，大家每天都在跟他要數字，但是空難事件找尋到的並非完整遺體而可能只是屍塊，所以確切的尋獲數字很難精確。雖然他很想避開鎂光燈的追逐，但是往往很難如願。他表示對待媒體唯有真心、不敵對，有時反而能化阻力為助力，得到媒體報導反而有助於任務的推

行。

4. 在這次的任務背後其實有很多政治因素參雜其中，因烏克蘭政治局勢是不穩定的，俄羅斯支持的一些民兵反動組織非常猖獗，所以烏克蘭政府提供很多奧援，希望 Jan Tuinder 及他的團隊能在烏克蘭多待一段時日，以抑制反動組織的活動；另一方面，反動組織則是希望他們能儘早離開，縮短國際關注的時日，不過這反而有助於他們任務的進行，反動組織也在這次的任務上提供了一些協助。另一個情況，他們的團隊包含他自己的手機及電腦均被駭客入侵而遭鎖定，只是他們不知道鎖定的人是誰，當時他的因應方式是：下令切斷所有通訊設備。但這是一個錯誤的決定，因為這樣做也切斷了他和國內及其他單位的連繫，這對於作為一個”協調者”而言，是一個錯誤的決定。
5. 最後，Jan Tuinder 也分享他的心法，他對於這次任務很多的內容其實都不是他熟悉的領域，但他在”將每具遺體運送回他們的家”的目標下，抱持著”做中學”的態度，採取行動並從中學習、修正。他的經驗法則建議：目標堅定、相信直覺，雖然會發生什麼事件無法完全預測，但是我們儘可能的維持自己處理事件的能力，不讓政治權勢影響我們的判斷，環境自然會協助我們找到方法。



Jan Tuinder, chief of staff 授課實況(左圖)與記錄人員合影留念(右圖)

(三)、第 3 場專題演講：三角洲計劃:協力治理適應性水資源管理

講座: Pieter Bloemen, strategy & expertise consultant

日期:104 年 6 月 8 日下午 1900-2100

地點: NSOB(荷蘭公共行政學院)

紀錄: 徐鳳儀、林如怡、施麗麗、童永全、陳允勇

1. 荷蘭現況:

面對全球氣候變遷，冬天增長夏季變短，強降雨與風暴增加，溫室效應致海平面上升，河床侵蝕增加、鹽分入侵淡水鹹化，衝擊水安全及乾淨水的供應。而低漥的三角洲，65%土地常被沖刷，現有堤防能維持多久，具有高度不確定性。隨著都市化人口增加，空間變得更小，加之氣候變遷，1960年所制定的法規，已不合時宜。因此7年前，亦即2007-2008年第二次(Delta Commission)三角洲委員會成立。

2. 三角洲委員會面臨之課題

三角洲計畫最主要的任務是要確保水的安全，並供應乾淨可用之水。而第二次三角洲委員會也體認到這樣的問題，並認為這樣的計畫應獨立於所有政治與政黨之外，且應長期投入，因此成立一年後隨即解散。

3. 三角洲計畫推動之5D元素

(1) 三角洲法案(Delta Act): 推動重大計畫首要制定相關法令，方能使計畫獨立於政治之外，不受干擾。

(2) 三角洲委員會(Delta Commissioner): 委員會非屬行政機關，乃獨立系統，任期七年(一般政黨輪替時間為四年)，負責全國計畫之擬定、審查與經費之爭取，協調中央與地方間經費運用及業務分工事宜。該委員長任期七年，他的政治層級相當於部會首長，由具有溝通協調能力，能跨域整合並具有一定社會地位者擔任；而委員則由中央推派專家學者，不屬任何部會、任何政黨，超然獨立於體制務外，以客觀審核三角洲計畫，負責協調中央、地方區域水利事宜。

(3) 三角洲每年編列10億歐元(Delta Fund 1 billion euro/year): 為能確保三角洲計畫能確實執行，故每年皆編列定額預算。

(4) 三角洲計畫(Delta Program)包含9項子項目，由各部

會及地方政府提出，經過委員會審核討論後，去蕪存菁，由委員長每年向國會提出報告，於5年內制訂方案並發派執行200億歐元預算，以達治水目標。

(5) 三角洲決議(Delta Decisions)：安全、供水(乾旱的預防)、居住環境等三議題，是原有決定；而另二個重點工作即是區域性工程及鹿特丹外海工程。

4. 透過協力治理推動三角洲計畫

(1) 為能確保水的安全性及充足的淡水供應，必須將短期計畫與長期計畫措施相結合，以避免造成缺漏之遺憾。

(2) 未來存有不確定性，無法短期內以成本效益去決定未來長期計畫，因此必須研擬各種方案，以解決不同問題。

(3) 執行策略必須要有彈性，透過靈活調整，適性的加快或減慢的措施，微調執行策略，以實際作法達到既定目標。

(4) 水管理需跨域協調，與基礎設施管理、休閒、自然環境維護等部門溝通，採多層級的執行方式，以提高成本效率並增加社會價值。

5. 結論

荷蘭三角洲計畫主要由超然於行政機關之外之委員會統籌，透過協力治理的方式，多層級治理，因地制宜與中央或地方溝通，建立溝通平台，並將討論及決策過程透明公開於網路上，對於不同意見者，透過聯合事實調查，另覓專業研究單位進行研究分析，試圖找出解決方案，在經過協商討論達成共識後，方能推動。誠如講座在課堂上所述，方案或許無法完美，但事實是多數人可接受並最可行的，政策獲得支持，始能見其成效。



Pieter Bloemen 授課實況(左圖)與記錄人員合影留念(右圖)

(四)、第 4 場參訪威斯特蘭市 Greenport Cluster 現代農業發展及合作

講座：Natalie DE JONG-VAN DER LANS

日期：104 年 6 月 9 日 0900~1300

記錄：謝碧岳、謝碧蓮、王國洲、許靜宜、顏香儒

1. 抵達鹿特丹省威斯特蘭 Greenport 時，Mr. Sjaak van der Tak 市長先溫暖而簡短向大家致詞，表達歡迎之意，我們也先致贈感謝市長安排與我們交流的紀念品，隨後市長簡短說明鹿特丹是荷蘭最大的經濟體，當國家往前邁進，威斯特蘭身為最大的綠港，要居於領導地位，需要透過與農民、產業及技術專家相互合作，形成跨域治理，分享知識，在政府部門、民間企業與個人之間，發揮最大公共能力，促使區域的整體發展。荷蘭為歐洲花卉及盆栽領域中，從育種、栽培，甚至到行銷、買賣、物流等各階段皆有分工細緻且完整的流程系統，非常多溫室的設計與設備，都是居於世界領導地位，期待我們在參訪威斯特蘭 Greenport 花卉產業聚落時，有更進一步瞭解與體認。



致贈紀念品予 Mr.Sjaak van der Tak 市長

致贈紀念品予 Natalie de Jong

2. 隨後由 Natalie de Jong 簡報威斯特蘭 Greenport 花卉產業聚落及跨域合作治理策略及實踐情形。荷蘭為歐洲花卉及盆栽的產銷重鎮，在產值上是蔬果最大出口國，占全球園藝貿易量的 24%，花卉植物貿易量的 50%，以及最創新園藝技術及溫室建築，從育種、栽培、行銷、買賣、物流到國外招商投資生產及教育訓練等各方面，皆有分工細緻且步驟完整的流程系統。荷蘭溫室主要集中在威斯特蘭產業部落區，綠港區面積 4,400 公頃，有 2,400 公頃是溫室區，在 2014 年中這裡有 746 個農產公司，提供 60,000 個工作機會，生產毛額是 41 億歐元，而此區是以有限資源，充分利用創新和競爭，提供世界有關健康、食品安全及兼顧植物福祉的解決方式。綠港區強調永續創新，在促進農業發展的同時，永續保護耕作環境，要求更少農藥使用，利用地熱和太陽能，使用水循環，謹慎小心不破壞資源，此區的願景是成為永續發展耕作最好的地方。
3. 為了達到永續經營且創造經濟利益，此區採取的方式是許多不同類型產業及技術人員以群聚性的合作，來滿足不同區域的需求，例如企業家發起開發冷熱能源交換，同時與政府或環保相關人士合作。政府部門願意花非常多力量來協助企業家，推動這項計畫，增加花卉農藝的產量，有助於發展此地特色，進而促成永續發展。另外，創業家對於溫室中新舊不同的屋舍設備改善計畫，必須跟非常多單位協調，需要推動相關法案來協助，也需要和相關議員溝通，與地方政府官員溝通。綠港區創業家要發展有機農業，欲得到歐盟認同，必須提高本地產量曝光度，當地政府必須

幫助農民培養國際觀，現在已經與日本、中國及歐盟等三個重點區合作，綠港區正在思考是否可以此模式，推廣更多有機農業區域。

4. 綠港區發展特色是緊密連結包括大公司、供應鏈、運輸、貿易等產業在一起的大聚落，四個創新主題為「以少勝多」、「食品安全」、「健康福利」及「合作創造價值生產鏈」。2001 提出九重點產業，花卉即為其中之一，綠港用創新與知識，發展策略目標及國際化，跨部分產業溝通形成金三角來發展重點產業，擴展領導地位。
5. 在聽取 Natalie de Jong 簡報後，我們分別與 Natalie de Jong 在進一步對於綠港區在跨域合作及協調上，討論政府與企業家的互動關係，以及合作型態，氣氛十分熱絡，隨後由 Peet van Adrichem 管理組長帶領我們參觀溫室設備及農業機具展覽，剛好適逢花卉展覽，也參觀溫室植物栽種生長環境和威斯特蘭在溫室中實驗培育新品種花卉和植物，收穫十分豐碩。



(五)、第 5 場鹿特丹 Marconia 自由區的區域發展規劃及城市改造工程現況

講座：Marte Kappert、Jillian Barendregt（鹿特丹市政府港務局）、Carlo Schreuder（鹿特丹市政府都市發展局空間發展財政長）

日期：104 年 6 月 9 日 1400~1700

記錄：謝碧岳、謝碧蓮、王國洲、許靜宜、顏香儒

1. Merwe-Vierhavens 地區位於鹿特丹港，曾是世界最大水果港埠，現在因為水果港埠外移至海埔新生地，造成此區逐漸成為荒廢的港區，Marconia 計畫則是為了使這片逐漸凋零的港區復甦生機，由 Marte Kappert 所發起的城市改造計畫，這個計畫係由下而上的倡議，從公共價值的對話，在古老的城市找機會，開始與政府部門溝通，從廢棄之土地看到此處願景，在 M4H 地區給創業者在發展上所需要的足夠空間和機會，已經開始轉變為現代居住和創新先鋒的工作坊，發起團隊未向政府拿任何經費，而是由創業家在此區所辦展覽中獲得收益，一點一滴開始建構，重新賦予港區新城市價值。



2. 2013 秋天青年創意家聚集討論如何開發此處計畫，最後獲得可以十年自由使用此區發揮創意，目前有五家創意家拿到執照可以使用此處，藝術家可以在此展現他們的作品或進行他們的活動，藉由城市改變，結合政府交流知識成立網絡，可以提供市民幸福感，改變舊港區本質，與相關單位合作尋找新的社會解決方案，鼓勵設計自我維持或再生能源，與鄰居合作進行文化活動。發起團隊在此中尋找更好的發展計畫，對此計畫的挑戰，一切從零開始，雖然發起團隊都不是土地規劃的專家，但很幸運的都遇到相關人的協助，例如水公司或其他企業單位的協助，而他們也樂意借助此機會來測試他們自己的想法和設計，雖然發起團隊仍面臨時間壓力，因為取得相

關合法執照必須花非常多時間，每個加入發展單位都明白十年的時間是屬暫時性，所以設施都可移動，雖然 2020 之計畫目前並未確定，未來有可能會延長，但是沒有利用政府任何援助，努力的讓此處發展，政府認為這也是一種宣傳，因此發起團隊對於此區發展仍懷抱相當信心與願景。



3. 隨後由 Maïke Akkers 說明鹿特丹市政府及港務局的合作，共同改造 1600 公頃舊港區，此處城市改造有二個目標，一是計畫提供經濟活動，進而提供更好生活環境；另一則是永續經營發展提供國際化，舊港區轉變為鹿特丹大學技術園區，此處有餐廳，食物、健康及清潔技術，我們的企圖心是希望能夠召集共同目標的願景圖，其中要有住宅，另外將來會有新住宅區，著重經濟體，2025 會有浮動設區規劃，循序漸進來逐步實現這個大計畫，即便我們現在並沒有詳細的計畫，我們須要資金來援助和相關單位協助，每年都會討論吸引青年創意家參加進駐，加入城市改造。
4. 聽取完 Marte Kappert 和 Maïke Akkers 的簡報後，Marte Kappert 帶領我們參觀舊港區的改造情形，包括自由提供年輕藝術家作為創業地區，舉辦具有特色的文創活動，提供市民栽種蔬果的土地利用，感受在龐大土地面積中由民間組織所發起的一點一滴城市改造精神。



5. 在近一小時的港區巡禮，我們再度與 Mr. C. A. M. (Cario) Schreuder 代理局長與我們分享未來鹿特丹的未來規劃，代理局長侃侃而談鹿特丹是三角洲城市，世界上開放透明的城市，重視創新與轉變，而且是一直持續進行，是鹿特丹的特色。鹿特丹去年入選全球前十大城市中的第八大，成績令人眼睛為之一亮，必須要說這項成功，是因為鹿特丹密切與中央政府合作及具國際視野的企圖心所致，也是我們前進的核心，氣候轉變迅速，因此我們必須重視氣候變遷，水資源利用，以求永續發展。地理環境是鹿特丹的優勢，也是我們的挑戰，現在資訊發展是第三次工業革命，改變必須不斷努力，帶來經濟體改變，能源也會，改變與機會會帶來優勢，密集度高的產業，讓清潔食品等產業產生很好連結。氣候變遷我們有很大承諾讓鹿特丹成為很好的城市，生物能源再生資源創造商業及工作機會，吸引青年創業家，共同發展，也可以提供無形財產給年輕人將創新性資源給予工作機會，我們的口號是「從做中學」，所以我們是創造城市，強調學中做，尤其是詳細規劃與夥伴共同實現展現領導力，我們已準備好再生性能源，自動化機械，與工作夥伴合作，鹿特丹準備好進入下一個經濟體發展。



(六)、第6場鹿特丹南區 Katendrecht 新港區的城市改造現況參訪

講座：Heijmans 建設公司專案經理 Christiaan Cooman

日期：104 年 6 月 9 日 1800~2100

記錄：謝碧岳、謝碧蓮、王國洲、許靜宜、顏香儒

在完成 Marconia 計畫鹿特丹港口管理局之城市改造計畫工程的學習與參訪行程後，我們在港區搭乘計程船，前往 Katendrecht 南港區，搭乘計程船真是一個難得的經驗，讓我們有機會對海港區做一個巡禮。



1. Katendrecht 位於鹿特丹的南部，是在 Maashaven 新馬斯河和萊茵河港口之間的一個小島，曾經是鹿特丹非常重要地港口區，貿易量非常龐大，新馬斯河將鹿特丹南北區橫向隔開，北邊有交通建設和商業區，南邊則長期是藍領階級的住宅區。常久以來，此處因為港口貿易需要，因此居住了非常多非西方少數民族，早期第一批中國勞力人口也在此處登陸工作，解決了二十

世紀初荷蘭罷工潮的問題，也正因為如此，此處生活環境相對於荷蘭其他地區而言，顯得十分惡劣。

2. 帶領我們參觀此處的 Christiaan coiman 說明 Heijmans 建設公司在 12 年前提出非常具有企圖心的計畫，主要是活化南方之舊港區、吸引中產階級入住，將此處改造為更具現代化生活機能，同時又能保存 Katendrecht 南港區傳統的百年貨倉，為此，該公司所採取的策略是先有一定作為，取得當地民眾信任，尤其是當地居住的華人，甚至依據華人的需求建造華人的教堂，再與舊港區相關人士協商討論，充分理解當地居民希求的環境品質，同時與鹿特丹政府溝通，尋求政府機關的支援，該公司向鹿特丹提供三項協助，第一是建立基礎建設，包括公園綠地等休憩場所，利用荷蘭人喜歡靠海或河，喜歡陽光的特質，吸引荷蘭人對此處關注，其次是建立圖書館學校或健康照護中心，讓民眾對此處是惡劣環境的概念轉變，再者提出吸引他人注意的口號或標語，標榜此處未來得遠景，是適合於其他人居住並注重人權的嶄新環境，雖然離開發完成仍有一段距離，但是該公司相信他們可以將 Katendrecht 南港區改造的更具有居住生活品質，更幸福的市鎮。



3. 小結

反思老城市的城市改造、公私協力關係和公民倡議

在完成今日充實而豐富的學習之旅，我們見識到事事求是重實際的荷蘭文化與社會氛圍，威斯特蘭 Greenport 花卉產業聚落與鹿特丹港口失落空間復興的故事，就是凝結公部門、產創企業與社會群體的跨域合作，蘊含更深一層的人文、教育、環境、創新進而推動城市國家進步的情懷。

(七)、第 7 場專題演講：與阿姆斯特丹市高層決策者談 Top - 600 計畫

講座：Top600 計畫主持人 Christine van Dijk 女士

Top600 計畫顧問 Martijn Schippers 先生

日期：104 年 6 月 10 日上午

記錄：李姿慧、林于凱、高宗祺、葉良琪、鄭恒仲、王淑妮

1. 緣起

數據顯示，阿姆斯特丹市似乎是一個安全的城市，然而犯罪型態卻越來越暴力，青壯年犯下高影響力犯罪（如入室盜竊、街頭搶劫、暴力犯罪、襲擊等）與日俱增。數據顯示，過去 5 年阿姆斯特丹市犯罪事件多為小團體，慣犯進出警局頻繁，在一珠寶商遭歹徒持械搶劫喪生後市長決定，為伸張正義、降低犯罪率以及處理問題需要專業工具，故提出此計畫，針對全市前 600 名慣犯進行監控。

2. 目標

減少高影響力犯罪、幫助青少年改變其行為並提升其健康狀況，以及降低青少年犯人對其家人之影響。

3. 原則

(1) 執法面：增加 250 名警力，並設專案檢察官，縮短審判程序，判刑快速、具一致性。

(2) 照護：對這 600 慣犯及其周圍環境監控，了解其心理狀態及智力，包含調查其居家生活、每日活動、生活方式以及教育與就業需求，如此可以在其服刑期間提供合適的照護方案。

(3) 降低影響力：家庭干預措施，在其再犯後，於 48 小時內至其家中了解可協助事項以避免其影響家中之兄弟姐妹。

4. 執行困難點

TOP600 計畫牽涉到健康照護單位、市政府、警察局、公訴機關、假釋單位、就業輔導中心、青少年照(保)護...等 35 個單位，這 35 個單位各有其單位目標及所屬長官，此計

畫並無法律規定各單位必須配合(未另訂法令),僅能請求各相關單位配合,各單位依其原有法令規定辦理其業務,僅增加各單位間資訊的交流、互相監督(控)進度。合作的出發點為 Top600 這些人均會在各單位會面臨之問題,由 35 個單位為同一個目標(對這 600 個重刑犯青少年)協力合作,須有強而有力的領導,協調各單位共同研商解決。此計畫一開始面臨很多困難,例如人力不足、預算短缺,各單位亦各自面臨不同的問題,惟已執行 4 年,成果令人滿意。另外,阿姆斯特丹大學亦協助分析成效,相關成果報告會提送市議會,受市議會監督。

5. 結果

- (1) 約有 35 個單位合作、協力治理,因有共同目標(降低犯罪率),故其成果令人滿意。
- (2) 這 600 名慣犯第一年累犯率降低 57%,第二年累犯率降低 53%。
- (3) 額外的關注和緊密的監測工作有助於減少犯人再犯。



講師 Christine van Dijk(左)及 Martijn Schippers(中) 介紹 Top600 計畫

(八)、第 8 場專題演講:協力治理之治安簡報

講座: 阿姆斯特丹自由大學教授 Marc Schuilenburg 先生

日期:104年6月10日上午

地點:阿姆斯特丹市

紀錄:李姿慧、林于凱、高宗祺、葉良琪、鄭恒仲、王淑妮

1. 犯罪率降低

荷蘭於2001年刑事案件犯罪率達到高點，之後明顯下降，以2014年與2013年比較，下降了14%，法院訴訟案也減少23%。下降的原因有三：

(1)採取預防措施:例如每個門都有二個門鎖、地方政府與其他單位合作(如火車站增加電動門可預防搶劫及偷盜)、政府對於慣犯或藥癮者採取隔離二年與外界隔絕之措施。

(2)熱點監控:在常被舉報地點加強巡邏，成效良好。

(3)公私合作:例如為減少商店搶劫，政府與租房公司或保險公司合作。降低犯罪率不只是政府的責任，即降低犯罪人人有責。

2. 人們矛盾心態:雖然整體犯罪率是下降的，但人們卻出現下列矛盾心態:

(1)荷蘭仍有25%至36%居民覺得生活在不安全城市。

(2)人們採用無效的安全措施。例如敏感的居民，在路上看到有色人種就上前告知其不要犯罪。

(3)人們對荷蘭警察仍持負面觀感及不信任。

3. 新措施:為解決上述矛盾現象，近一、二年採取下列新措施:

(1)從個體方面而言:因社會事件(如曾有電影導演被殺)會影響犯罪行為，故由學校邀請足球明星、歌星、回教世界有成就的人，提供學童瞭解其可學習的對象。

(2)從環境方面而言:政府採取軟性措施。如在道路二旁設置圖案，遵守交通規則時出現😊，超速違規時出現😞。另例如在第五大城，有一條充滿酒吧的街道，並有許多有藥癮、恐嚇及威脅傾向的人。因不同燈光顏色會影響人們的情緒，政府遂規定酒吧晚上燈色一律為藍綠色。

(3)自發參與市政:例如鹿特丹守望相助計畫係由居民及

政府單位共同開會研商並提出建議。(過去是由政府片面擬訂計畫，現在則由居民提出需求)。過去政府認為藥癮、搶劫及偷盜問題是迫切重要問題，但居民卻認為垃圾才是最重要問題。

4. 結語

過去犯罪率下降，人民安全感卻沒有增加，主要是對警察的不信任。政府單位透過邀請 10 歲至 12 歲學童參與認識警察的工作，這樣對學童會有好的影響，日後對警察工作予以尊重。目前我們已經創造了積極的安全感，即藉由環境的改造，達到人性的淨化進而產生安全感，而不是以加強警力、加重刑罰等方式創造消極的安全感。未來不單是找尋犯罪事件頻繁的熱點，也要找受人歡迎的熱點，找到積極正面的影響。換言之，我們過去長期間對不安全感作戰卻沒有創造積極安全感，現在藉由環境改造，已經使得人民安全感大大增加。



Marc Schuilenburg 教授

(九)、參訪 AMS-研究院：先進大都市解決方案，為校際學院提供優質教育

講座：阿姆斯特丹都會研究院(AMS) 代理董事 Kees Slingerland 先生

阿姆斯特丹都會研究院課程主任 Erik Heijmans 先生

日期:104 年 6 月 10 日下午

地點:阿姆斯特丹都會研究院

紀錄: 李姿慧、林于凱、高宗祺、葉良琪、鄭恒仲、王淑妮

1. 先由 Kees Slingerland 代理董事介紹學院成立之沿革。

(1) 本學院係為解決都會型問題而成立，希望成立一個為世界提供解決方案的研究型學院。全世界現有 70 億人口，30 年後將增加至 100 億，據統計目前有 50%(約 30 億) 人口居住在都會區，未來將有 70%(約 70 億) 人口居住在都會區。所以有關城市的議題(例如：交通)，將會成為重要議題。

(2) 為何阿姆斯特丹是成立此類都會型研究學院的好地點呢？世界大部分主要城市都是位於三角洲或出海口，這些大都是土質鬆動的地方。如有水災發生將對當地居民、經濟建設等，造成重大影響。又城市建設，如果是重建現有的城市會比較沒有規劃，可能對於極微小的改造卻花費許多經費，除現有城市之外，還有正在建設中城市。以科學角度而言，一個城市是一個有機體，住房、交通、基礎建設、水電等，都是一個整體。阿姆斯特丹市尚在發展之中，其發展的經驗，可應用在其他城市，所以阿姆斯特丹市要成立都會型解決方案研究院。

(3) 本學院結合台夫特科技大學(工程)、美國 MIT 大學(策略) 及荷蘭瓦格林根大學(農業)，彼此有共同目標，將阿姆斯特丹市視為一個「實驗室」。過去一年除阿姆斯特丹市政府挹注的 5000 萬歐元外，本學院也向公司行號尋求資金，希望在未來十年內能將落實我們的教育理念及計劃。

2. Erik Heijmans 主任介紹學院課程內容

(1) 我們大學的校園定義是整個阿姆斯特丹市而不是這棟建築物。目前二年學程結束只能授與學位但不能給與證書，希望在 2017 年能開辦碩士課程。目前有來自全世界 60 位學生。

(2) 研究方式，舉例而言，目前全球人口老化嚴重，如何在

不損傷房屋原有建築結構，增加無障礙設施及輔助器材，同時兼顧永續的概念。學生討論時，其組成有建築師、醫師、營養學家等，大家一起討論解決方案，60位學生將到全市各處進行研究。

- (3) 又本學院與社會企業家一同合作，如運河上廢棄船屋，對運河及附近土壤造成工業污染。剛好有一批剛從大學畢業的青年創業家想解決這個問題。這些青年創業者與市政府簽訂十年合約，約定其可免費使用土地，但必須在十年內將船屋修復及將受污染的土壤淨化。另因十年後該土地另有他用，所以市政府不會在該土地上安置水電設施。目前本學院有一組學生正在研究該土地上設置的流動廁所蒐集的排泄物可否用作農業堆肥？如果這個十年計畫成功了，那麼這樣的模式就可以在城市其他地方推動。又例如這些青年創業家利用太陽能發電並連接到船屋上，所以對於一些新的小城鎮基於永續概念不架設電線供電時，可以參考運用。又例如淨化水源使其自我循環自我清潔，就可以不需要水管；利用地熱就不需要管線等等。
- (4) 本學院就是以現有問題，結合技術研究、創業家、其他國家資源等來設計課程，因此需要多元背景的學生。學習第二階段學生將回到各自學校進行研究，至年底時齊聚阿姆斯特丹市，再交付其一個任務或計畫；第二年則是實習及寫報告。

3. 結語：

阿姆斯特丹都會研究院係整合各方資源，使各方面都能獲利。



AMS 主任 Erik Heijmans 介紹學院課程內容

(十)、專題演講：社會企業在荷蘭 SOCIAL ENTERPRISE NL

講座：荷蘭社會企業事業開發處長 Bart Krull 先生

日期：104 年 6 月 10 日下午

紀錄：李姿慧、林于凱、高宗祺、葉良琪、鄭恒仲、王淑妮

1. 講座及課程內容概述：

Bart Krull 處長利用一個小時的時間為本團講解荷蘭社會企業發展的概況、政府對於社會企業協助的現況及社會企業在荷蘭推動所遭遇的困難等等，並且在講演結束後，和本團一起用餐，另用餐敘時間和本團交流台灣社會企業推動的情形，並分享經驗。

2. 簡報大綱

社會企業在荷蘭、社會企業和政府的關係、成員介紹以及政府可以如何的支持社會創業家。

3. SOCIAL ENTERPRISE NL 組織介紹

講座一開始先介紹他自己服務的組織，SOCIAL ENTERPRISE NL 自 2012 年 9 月開使經營網路平台，為提升荷蘭的社會企業運作而努力，截至目前為止共有 250 個社會創業家與企業加入這個組織平台，另有 40 個即將要加入，該平台主要有四個目的分述如下：

- (1) 宣導定義社會創業家；
- (2) 輔導協助、專業技術以連結不同社會企業提供 PEER TO PEER LEARNING 同儕學習的機會；
- (3) 改善社創氣氛，提供社會企業更好運作空間、和大學合作、並且做政策的遊說；
- (4) 在社交網路、媒體宣傳提倡社會創業家的行銷宣傳。



圖：經營平台提升社會企業運作示意圖

4. 荷蘭社會企業實例：

為了讓學員能夠瞭解荷蘭的社會企業，講座舉了幾個荷蘭實際的社會企業，讓大家瞭解如 SNAPPCAR 這個一個網路平台，讓民眾在網路上便可租借到鄰居的車子，推廣利用租借車輛，減少車輛的數量，以達環保的目的，並且透過租借車輛的聯繫，增加鄰里之間的互動。

這個組織對社會的幫助如下列四點：(1)增加社區居民之間的交流(2)每個租車的民眾享有全額保險(3)降低租車者的成本，同時持有車的民眾也因此可以獲得利益(4)民眾有機會租借到各式各樣的車型。截至目前為止，這個社會企業整個荷蘭每年已經省下了1千5百萬公里的汽車里程數，每年也省下1千9百萬歐元的費用。SNAPCAR 網站如下：<https://www.snappcar.nl/>

講座還簡略提到幾個歐洲的社會企業包括 Fairphone 行動電話公司、友善環境的巧克力公司、電動計程車公司 TAXE 還有幫發展中國家的中小企業在已開國家募集資金 LANDAHAND 公司。

5. 政府該如何幫助社會企業

講座也提到了政府該如何幫助社會企業。前歐盟主席 José Manuel Barosso 說：Social Enterprise I believe is key to a more sustainable, responsible and inclusive future (他相信社會企業是提供未來社會更永續的關鍵)，所以在他任內推動有 Social Impact Accelerator 支援社會企業的方案，但因為歐盟的主席更換，目前計畫尚待審議。

而講座認為，中央政府及地方政府該做的方向是：中央政府負責新政策制訂、推廣社會企業；地方政府負責支援社會創業家並給予資源。

6. 社會企業面臨的挑戰、倡議政府施政、未來努力的方向：
荷蘭社會企業面臨的挑戰如下：

(1) 增加社會企業的概念和大家的瞭解與認同

Acknowledgement & recognition

(2) 需要增加資本的流動 Access to (patient) growth capital

(3) 增加衡量社會企業的影響 Measuring Social Impact

(4) 增加研發與教育 Research and Education

(5) 刺激政府有利的政策 Stimulating Government Policies

7. 荷蘭社會企業對政府施政倡議的方向如下：

(1) 提升社會企業的曝光率。

(2) 每年歐盟政府有 60 億歐元的採購，應該分給社會企業多一些。

(3) 協助社會企業開拓市場。

(4) 實質上財政優惠。

8. 荷蘭社會企業未來努力的方向如下：

(1) 晉見首相、政黨、議員遊說有利於社會企業的政策。

(2) 在法規層面制訂必須要向社會企業購買。

(3) 在社會企業會員中，建立可評量的社會影響標準。



講座 Bart Krull 為本團講解荷蘭社會企業發展的概況

(十一)、第 11 場專題演講—國家作為危機合作治理的夥伴—專題演講

日期：104 年 6 月 11 日下午

講座：NSOB 院長 Paul Frissen 教授

紀錄：邵琇珮、姜瑞貞、詹益欽、陳中興、藍柏青、吳淑慧

1. 專題演講內容概述

合作治理並非一個新的概念；欲了解政治與公共行政必須從歷史的角度來看。個人去年到過台灣，我認為一個國家的政治文化取決於本身歷史發展；過去幾天大家看到的實例，就是既有的文化、政治傳統造就過去的成功。其次，政府部分在不同的案子上必須要有不同的角色，包括導演、編劇、演員等等，因為政府機關有特殊的任務，也是公權力的唯一來源，必須討論其正當性 (legitimacy) 相關問題，不再只是討論政府這個組織而已，而是治理如何透過合作途徑進行。

- (1) 我們現在面對的困境，從政府管理到合作治理
- (2) 社會趨勢：對政府角色的期待有不同的觀念
- (3) 經濟趨勢：傳統的市場機制愈來愈淡化
- (4) 全球化：發展不同的個體，政府要跳脫框架
- (5) 全球在地化：個人化色彩愈來愈受到重視
- (6) 人際網路連絡取代金字塔結構
- (7) 扁平化：如何看到政府或政治的複雜
- (8) 破碎的世界，很多事情會分崩離析，權力與政治會漸漸分散

政府跟隨世界潮流成為比較扁平的組織，制定政策方向，在轉變的時代需要創新，世界隨時在變。回溯荷蘭的歷史，17世紀的黃金時期，荷蘭就已經是民主世代，並非君主專制，有7個聯邦省，而中央政府的存在是為了穩定聯邦自治，由7個聯邦省推派代表形成國會，協商保護自身的權益、去集權化的政治。在18世紀，法國曾經統治過荷蘭一段時間，讓荷蘭變成中央集權，大部分的區域都是由少數團體構成，新教、天主教等，目前在中東，回教徒摧毀教堂，而16世紀時新教徒則是摧毀天主教的雕像，由宗教衍生的問題進而產生了國家。為了建立和平民主的世界，而有荷蘭現在的體制、分權化的制度，不同的社會、政治或宗教信仰，擁有各自的學校、醫院、電台、文化中心等形成不同的政治團體，而在不同權力團體之上就是政府，進行資源分配、預算分配、衝突調停等，但是政府不介入任何團體的信仰與文化價值。

荷蘭很多決策是由政府以外的團體所決定的，多數由委員會決定，指派代表組成委員會、信任委員會的決定，因此很多的治理都是有網絡形成，大家有共同的目標、興趣、自我認同，政府必須要有：

- (1) 武力或稅負的獨佔
- (2) 設定制度
- (3) 民主立法
- (4) 誰是國家的一份子
- (5) 決定誰能拿護照
- (6) 哪裡是界限
- (7) 民主政府要有條件地尊重少數，要有法規、依法行政、獨立法官
- (8) 政府要保護自由多元化的文化。

2. 結語

合作治理是一個進程，政府不再擔任主導的角色，要給自治團體更大的自由度、決定該做什麼，相信民眾的能力。目前的困境包括：流動的世界，變動又脆弱的社會；如何因應平等問題？多數及少數民族的因應措施；法規與中立以及平衡反抗的力量。

Paul Frissen 教授演講後，並與團員就該主題以及連日參訪所見所聞進行深度討論。



(十二)、第 12 場課程總結

日期：104 年 6 月 11 日下午

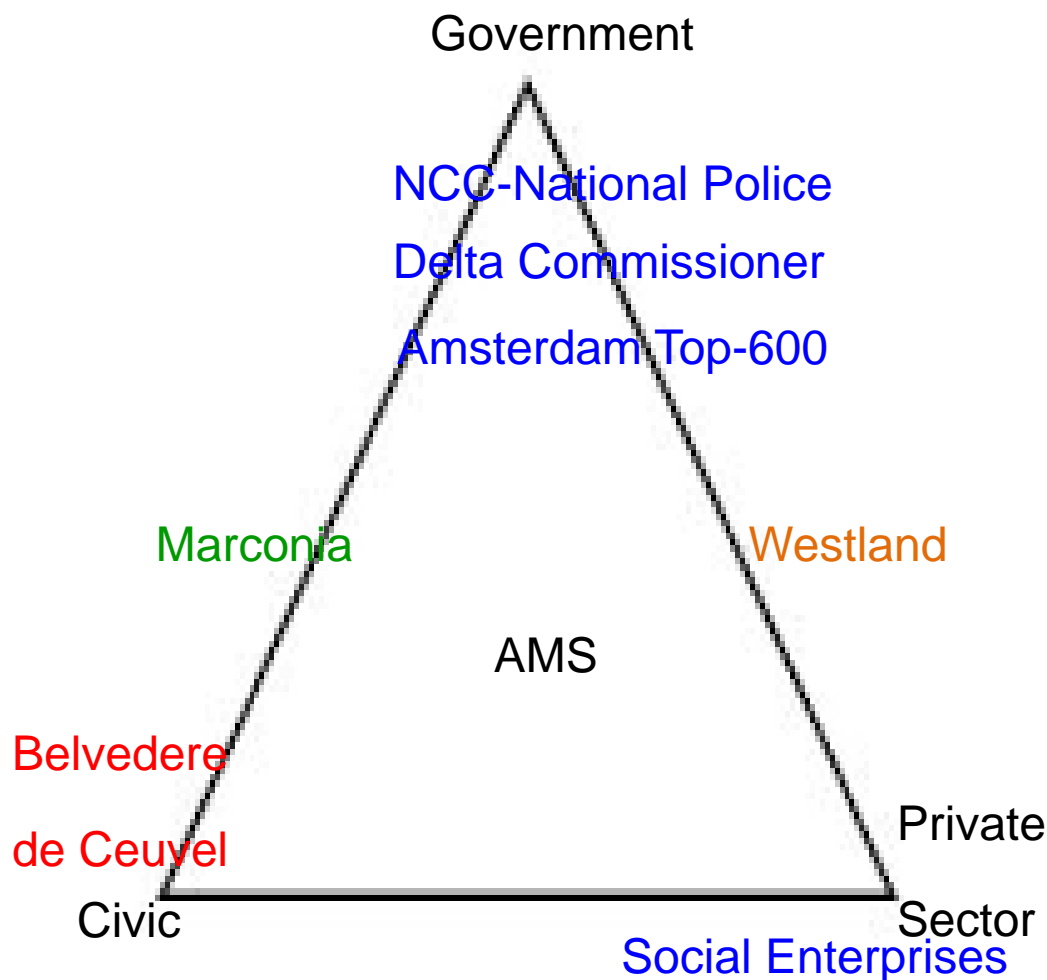
講座：Martijn van der Steen 教授 及 Marij Swinkels
專案經理

1. 課程內容概述

繼 Paul Frissen 教授專題演講場次，續由該院副院長 Dr. Martijn van der Steen 總結本次研習所參訪之各項協力治理模式的特點：

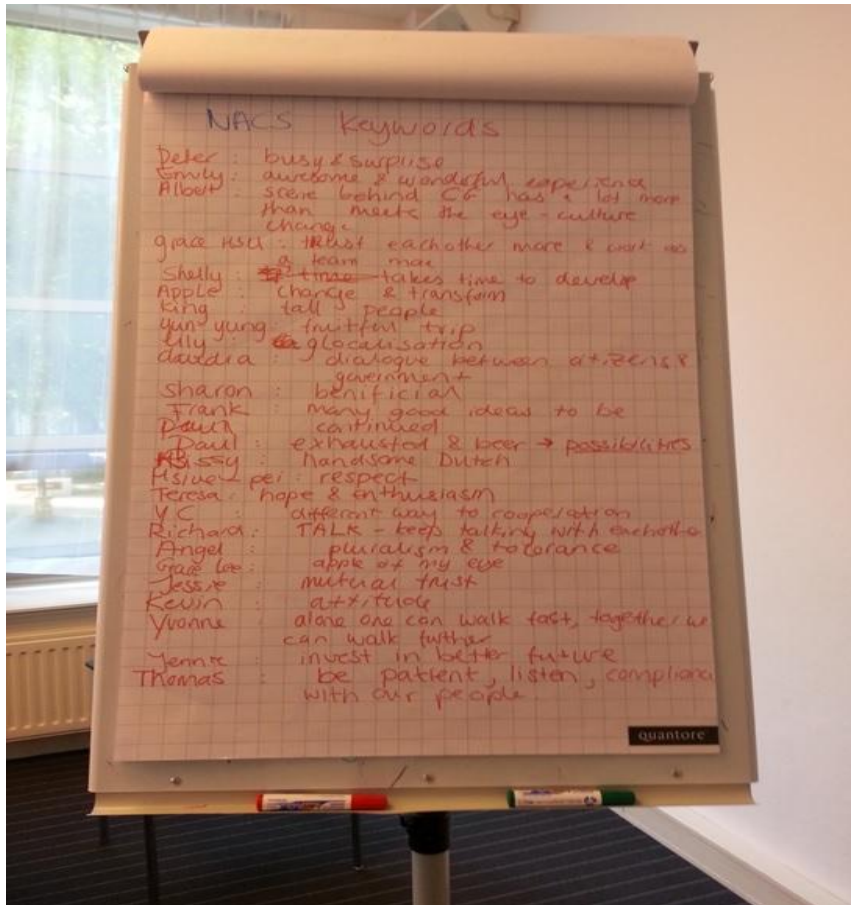
馬航空難事件的危機處理、三角洲治水計畫及阿姆斯特丹市的 Top 600 治安改善計畫，皆屬於「政府主導」的治理模式。而 De Ceutel 的污染地區再生計畫則屬於「民間社會倡議與主導」的類型；至於營運管理社會住宅的住宅協會採社會企業的型態，則偏向「私部門主責」的類型。另鹿特丹市的 Marconia 都市更新計畫係「政府與民間社會」通力合作的典範、威斯特蘭市的綠港花卉發展策略則為「政府與企業」分進合擊、共創雙贏的代表案例。各案例之間的共通性及關聯性，請參閱如下附圖一：

副院長 Dr. Martijn van der Steen 進一步與學員討論各項參訪案例對臺灣公共服務之意涵，並比較臺荷兩國公共治理模式的異同。最後，副院長請諸位學員各自提出參訪心得，並期勉本團文官能本於此次見習，返國後成為為民服務的標竿。



附圖一、在協力治理架構下，結合理論、案例、參訪等課程內容總結說明

副院長 Martijn van der Steen 教授及 Marij Swinkels 專案經理於課程最後邀請所有學員針對這次於荷蘭的短期進修說出一句話做為心得分享與回顧，詳下列附圖二：



附圖二、本團學員將研習見聞濃縮於一句話，表達這次的學習心得

2. 結業式

晚間由該院舉行結業授證儀式，我駐荷蘭代表處派員列席觀禮；儀式結束後，持續就參訪心得與該學院人員交換意見，並致謝忱。



(十三)、日期：6月12日(星期五)

1. 上午：原訂拜會駐荷蘭代表處，因高速公路交通壅塞致延誤，由駐處副代表接見並改為午餐餐敘。
2. 下午：參訪阿姆斯特丹國家博物館(The Rijksmuseum)，進行文化體驗學習。

二、小組研究參訪記錄

本人屬於第4組成員，本小組針對社會住宅議題透過荷蘭公共行政學院安排，參訪位於Utrecht的Mitros住宅協會，參訪重點摘要如下：

日期：104年6月11日上午

主題：「社會住宅」(第四組就主題與Utrecht市專家互動交流)

講者：Mitros策略經理及建議師Bastiaan Staffhorst先生

Mitros房地產策略顧問Ronald Snel先生

記錄：吳淑慧、姜瑞貞、邵琇珮、詹益欽、陳中興、藍柏青、陳怡蓉

1、荷蘭社會住宅的現況與重要績效

荷蘭有1700萬居民，700萬個住宅(dwelling)，45%是出租住宅，而有35%(約240萬)是社會住宅。

社會住宅的重點績效如下：

- 確保所有住家的良好品質
- 確保住宅協會的財務永續經營
- 針對特殊族群(如:老人、身體殘障者)能優先提供租用
- 邀請承租戶參與住宅之管理與政策之制定
- 針對住民的照護及社區環境做出貢獻

2、荷蘭社會住宅的歷史沿革

荷蘭第一個住宅協會成立於 100 年前，二次世界大戰後急遽擴增的社會住宅需求，主要由地方政府倡議，中央政府出資。在 1994 年住宅協會全面私有化，屬於 NPO 非營利機構，執行公共事務且須遵循法律規範。

目前荷蘭已經有 400 個住宅協會，有些住宅協會機構規模很小，Mitros 算是 Utrecht 最大的一家。

在 2015 年公布新的住宅法(New Housing Act)限縮住宅協會的工作範圍，只做社會住宅相關業務，不能進行其他商業活動(如：蓋購物中心)，因此住宅協會的收入減少。

3、Mitros 機構的簡介

Mitros 在 Utrecht 和 Nieuwegein 地區共擁有 28,000 個住宅，公司已經經營了 100 年，於 1998 年合併了一些小的住宅協會而成為此地區最大的住宅協會，當地約有 1/5 的居民都是跟 Mitros 租屋，而 Mitros 有 70% 的住宅是租給低收入戶。

Mitros 有 350 位員工，主要任務是：提供每位居民良好的住宅，而針對無購屋能力的人提供合宜的住宅則是其所欲達成的社會目標。

4、主要的挑戰

- (1).住宅供給短缺導致社會住宅的排隊名單加長，一般住宅平均要等 3~4 年，好一點的住宅要等 8 年。
- (2).增加更多小坪數的住宅需求：學生及剛入社會者，以及老人家待在自己家時間拉長。老人的住宅會有特殊的設計及無障礙設施，住宅協會甚至會協調其他機構一起合作來提供老人到宅服務與社區照護，但新的住宅法實施後，住宅協會被限縮工作範圍，必須遵守更多的規範，並回歸到其核心業務，只能提供住宅的建造與維護等相關的服務。
- (3).Utrecht 房價上升，但是社會住宅租金受地方政府嚴格管制無法提高，間接影響住宅品質。
- (4).Mitros 必須擁有足夠的財源去投資，才能確保公司永續經營，並擁有足夠的資金進行老屋(平均屋齡 47 年，詳圖表

slide P.14)的更新與維修。對於屋齡超過 15 年的住宅因其維修成本墊高，該公司會傾向於賣掉，以降低財務負擔。Mitros 運用賣房子的收入再買地，蓋新房子進行投資與獲利。

- (5). Mitros 持續與承租戶、地方政府及利害關係人等合作，所有新的住宅政策之制定必須與承租戶委員會(Tenants Board)協商討論，而住宅之更新必須獲得承租戶 70% 以上之同意。被拆除掉舊房子的住戶，於新房子蓋好後，有些仍可以原租金繼續承租，另一些住戶則被安排搬遷到其他住宅區(排在等候名單之優先序位)。
- (6). 提供多樣化的住屋選擇，增進住宅周遭環境與社區之生活品質，鼓勵承租戶的參與。Mitros 設有 50 名員工做每日的住宅維修工作，每年定期對住宅進行檢查，而每 6 年較大幅的維修(Preventive Maintenance)或更新工作則委由其他公司辦理。

5、未來的發展

- (1). 全面的住宅投資組合的盤點與管理，分析每一區的發展政策，哪種住宅型態過多?哪些還不足?如何解決?須在哪些地方興建補足等議題。
- (2). 在財務來源限縮的情形下，如何滿足承租戶的需求，提供優質的服務。
- (3). 對於既有住宅的投資與更新，強調建築物的節能與永續設計，在住宅入口處營造歡迎住民回家的溫馨氣息 (“welcome home”)，並鼓勵承租戶自行動手維護居家環境。
- (4). Mitros 為了新的社會投資及調節住宅總量，每年約賣出 250~300 間住宅，10% 賣給承租戶(售價約市場價格的 75%)，買屋的人必須自住，不可分租出去。透過資金的靈活運用來維持永續經營。
- (5). 如何善用現有的資產(existing property)來投資，如何鼓勵承包商在建造過程中運用創新與永續之設計概念，如何在對住戶友善的情形下進行改建與搬遷等等，均是未來要面

對的挑戰。

6、其它現場 Q&A 摘要

- (1). 是否有社會住宅保證基金，當投資計畫獲得政府同意時住宅協會即可以較低利息獲得融資？

住宅協會採互相連保制度，若有其中一家倒閉則其他的 300 多家會來共同保證，歷年來曾發生過 3 家小的及 1 家大的住宅協會倒閉，但透過此保證基金制度他們最終還是存活下來。

- (2). 對於新的投資是否採取低價購買郊區農地，搭配政府部門的交通等基礎建設之往外擴張等方式來進行？

Mitros 自己擁有的住宅多數坐落在好的地段，若經評估為好的投資，則會透過拆除舊有的房子，再重建新房以求投資獲利。

- (3). 荷蘭針對賣出之房子是否有限制買主 5 年內不得轉賣？

荷蘭之地方政府對此並未特別去管制，大體上荷蘭的年輕人傾向於租房子，以方便遷移到其他城市去工作，因此投資客炒房現象似乎未在荷蘭形成問題。



第 4 組成員搭火車前往 Utrecht



成員與 Mitros 住宅協會講者合影

伍、心得與建議：

- 一、傳統由政府管理運作上會訂定各式各樣的法令規章，組織之間的責任分工與職掌非常明確，而且往往會訂定各種績效衡量指標來控制機關或單位的各項作業運作成效，組織的運作專業化且為目標導向。而近年來世界新的發展趨勢已經轉變成公私協力治理的觀念，治理趨勢已經改變為民間社群或企業由下而上的議題倡議來逐步形成社會的共識，政府只是擔任從旁協助或是夥伴的角色，這一點在荷蘭有非常多具體的應用與實例可以參考。
- 二、學員們在課程總結時曾經提出問題請教 NSOB 副院長 Dr. Martijn van der Steen 關於荷蘭許多公共政策議題都要花許多年的時間以取得民間的共識與支持，是否會阻礙政策實施的進度或是降低效率？Martijn 的回答是：前面階段雖然政策制定單位耗費很多的時間在與相關團體或單位的溝通與討論工作，但是經過這樣的過程，政策制定單位與民間倡議團體已經取得高度共識，最後會使得計畫雖非達到 100%完美但卻是絕對可行的政策，所以後期的執行面將會非常順暢，也比較容易得到相關民間團體或相關單位的支持。
- 三、我國在推行新的政策，如：即將開辦的長期照顧保險，在立法院尚未審議通過前，目前即已積極展開各項研究與宣導工作，此時更應仿效荷蘭公私協力治理方式，多方收集各相關民間團體與機構的意見，聆聽、討論與取得共識，納入民間專家意見，使得規劃工作更加周延，未來真正開辦長照保險時才能結合民間既有的能量，順利推展與運作。
- 四、各國在政策規劃與推動上常會互相學習，有時面臨的問題也會有相似之處，故派員參加此類國際研習營，除可了解其他國家之制度及加強國際交流外，亦可從中獲得我國面臨相同問題時之參考或借鏡。

陸、研習參訪照片

一、2015 年 6 月 8 日本團成員團體照：



二、2015 年 6 月 11 日第 4 組成員與 NSOB 人員合照

