

目錄

第一章	委外範圍與許可年限.....	6
第一節	本案委外營運之許可範圍	6
第二節	民間機構營運許可年限	8
第三節	小結	9
第二章	營運規劃.....	10
第一節	營運計畫辦理方式	10
第二節	收費標準及調整機制	19
第三節	營運分工及組織	26
第四節	營運監督與管理	28
第五節	辦理時程	34
第六節	節能減碳	36
第七節	小結	37
第三章	OT 財務規劃.....	38
第一節	基本規劃資料	38
第二節	權利金	64
第三節	敏感性分析	65
第四節	政府資金規劃	68
第五節	民間資金規劃	69
第六節	可適用之獎勵與租稅優惠	69
第七節	小結	69
第四章	風險規劃.....	70
第一節	風險因素與可能影響	70
第二節	風險分攤原則	74
第三節	風險因應或減輕策略	76
第四節	不可抗力、除外情事處理機制	78
第五節	回饋機制	81
第六節	小結	81
第五章	政府承諾與協助事項.....	83
第一節	政府承諾與協助事項說明	83
第二節	政府曾諾事項之項目、完成程度及時程	85
第三節	政府配合協助事項之項目、完成程度及時程	85
第四節	小結	86
第六章	履約管理規劃.....	87
第一節	進度及品質管理機制	87
第二節	控管及查核項目及時點	88
第三節	營運績效評估指標	98

第四節	經營不善之處置及關係人介入.....	100
第五節	退場機制.....	106
第六節	接管規劃.....	107
第七節	履約管理組織架構.....	108
第八節	小結.....	110
第七章	移轉規劃.....	111
第一節	資產返還及移轉作業規範.....	111
第二節	契約屆滿時之返還.....	112
第三節	資產返還時及返還後應負之義務.....	114
第四節	民間機構未依約返還資產之處理.....	115
第五節	未依期限遷離財務之處理.....	115
第六節	小結.....	115
第八章	後續作業事項及期程.....	116
第一節	後續作業事項.....	116
第二節	後續作業流程.....	118

表目錄

表 1-1	委託營運標的資料表.....	6
表 2-1	蘆竹國民運動中心設施收費參考價格	19
表 2-2	桃園市已委外營運國民運動中心公益時段規劃	22
表 2-3	營運組織職掌範圍.....	27
表 2-4	營運績效評鑑項目及標準.....	29
表 3-1	財務基本參數假設.....	39
表 3-2	蘆竹國民運動中心各項設施定價表	40
表 3-3	每周付費使用來客數推估表.....	42
表 3-4	民眾有意使用蘆竹運動中心設施時段	43
表 3-5	平日與假日天數估算表.....	44
表 3-6	游泳池收入預估表.....	44
表 3-7	體適能中心收入預估表.....	45
表 3-8	韻律教室收入預估表.....	46
表 3-9	桃園市壁球場收費標準調查表.....	46
表 3-10	壁球場收入估算表.....	46
表 3-11	桌球場收入估算表.....	47
表 3-12	綜合球場收入預估表.....	47
表 3-13	幼兒體適能教室收入預估表.....	48
表 3-14	活動收入估算表.....	48
表 3-15	射箭場營運收入估算表.....	48
表 3-16	直排輪場營運收入估算表.....	49
表 3-17	開放式抱石練習場營運收入估算表	49
表 3-18	棒球打擊場營運收入估算表.....	50
表 3-19	停車場收入估算表.....	50
表 3-20	商業空間出租及其他收入估算表.....	51
表 3-21	分年營運收入預估表.....	52
表 3-22	預估辦公營運設備費用項目表.....	53
表 3-23	預估體適能設備購置表.....	53
表 3-24	棒球打擊場設備購置表.....	54
表 3-25	人員薪資估算表.....	55
表 3-26	人員保險與勞退費用估算表.....	55
表 3-27	維護費用估算表.....	56
表 3-28	活動費用估算表.....	56

表 3-29	業務費用估算表.....	57
表 3-30	水電燃料費估算表.....	57
表 3-31	分年營運支出估算表.....	58
表 3-32	地價調漲率預估表.....	59
表 3-33	分年土地租金應繳金額.....	60
表 3-34	地價稅金額.....	61
表 3-35	房屋稅金額.....	62
表 3-36	財務分析指標表.....	63
表 3-37	財務效益表.....	64
表 3-38	規劃權利金後財務效益表.....	64
表 3-39	超額報酬營運權利金繳交級距表.....	65
表 3-40	單因子變動敏感度分析表.....	65
表 3-41	許可年期 5 年損益表.....	66
表 3-42	許可年期 5 年現金流量表.....	68
表 4-1	風險分擔分析表.....	75
表 4-2	風險因應或減輕策略分析表.....	76
表 4-3	保險計畫.....	78
表 4-4	不可抗力風險內容.....	78
表 5-1	政府承諾及協助事項參考對照表.....	83
表 6-1	主要控管及查核項目及時點.....	89
表 6-2	蘆竹國民運動中心營運績效評估項目及標準表	99
表 8-1	先期規劃內容與契約草案內容對應表	117
表 8-2	後續作業分工要項.....	120

圖目錄

圖 1-1	本案基地位置圖.....	7
圖 2-1	蘆竹國民運動中心組織圖.....	27
圖 6-1	缺失處理流程圖.....	102
圖 6-2	違約處理流程圖.....	105
圖 8-1	後續作業事項流程圖.....	119

第一章 委外範圍與許可年限

第一節 本案委外營運之許可範圍

壹、委託營運管理標的物

蘆竹國民運動中心預定地為五福游泳池現址，位於仁愛路一段與五福路交叉口，總面積 4,301.93 平方公尺，興建地號為六福段 1083、1084、1085、1086 和 1087 共 5 筆地號，使用分區為體育場用地。

本案委外標的物點交面積為 4,301.93 m²作為未來委外營運與土地租金計算之範圍。委託經營之基地及建築物，以實際點交面積為準。實際經營之標的物，仍須以移交清冊所列項目為準。

桃園市政府體育局（以下簡稱執行機關）除按交付時之財產清冊，移交「蘆竹國民運動中心」各樓層運動設施、公共空間與附屬相關設施及戶外設施、景觀綠覆地之土地、建築物設施及營運資產，並依委託經營契約書之約定移交相關操作手冊副本外，允許未來簽約民間機構在執行機關同意之特定點設置廣告物，以及辦理經執行機關同意之廣告宣傳活動。

表1-1 委託營運標的資料表

項目	內容
委託標的	本案委託營運標的物基地座落於桃園市蘆竹區六福段 1083、1084、1085、1086 和 1087 共 5 筆地號，總面積 <u>4,301.93 平方公尺</u> 。前開基地面積、建物樓層數及總樓地板面積尚未獲核定，本委託營運管理標的物之基地面積、樓層數及總樓地板面積以使用執照及附載事項為準。 委託營運管理之基地及建物，以實際鑑界點交面積為準。
委託法令	本計畫案係依「促進民間參與公共建設法」第 3 條第 1 項第 9 款、第 8 條第 1 項第 5 款、第 42 條第 1 項及相關法令辦理。
委託營運項目	民間機構就委託營運管理標的物，應經營以運動為目的之使用、教學、行銷或贊助等業務，經執行機關書面同意後並得經營餐飲(無明火)、販售商品、停車場及其他經執行機關核准之業務。民間機構應以自己名義對外為法律行為，自為權利義務主體。
主辦機關	桃園市政府



圖1-1 本案基地位置圖

貳、委託營運管理事項

民間機構就委託營運管理標的物，應經營以運動與社區活動為目的之使用、教學、行銷(推廣)或贊助等，經執行機關書面同意後並得經營簡易餐廳(無明火)、販售商品、停車場及其他經執行機關核准之業務。民間機構應以自己的名義對外為法律行為，自為權利義務主體。

一、委託營運管理之權限

執行機關應提供契約所定之委託營運管理之資產，委託民間機構營運。營運資產之所有權及與民間機構使用目的不牴觸之限定物權仍屬執行機關，民間機構僅享有營運管理之權利。

民間機構未來於契約期間內享有下列權利：

- (一)未來於契約簽約後，得於基本設計及細部設計階段配合出席參與，並聘請專業廠商或專家針對蘆竹國民運動中心之空間配置、營運動線、牆面、材質及公共安全等設計及室內裝修設計方案提出書面建議供執行機關參考；民間機構建議在法令許可且不增加造價，並經執行機關同意後可參照使用，但不能變動國民運動中心核心項目與結構(主結構樑、柱位置)及外觀；民間機構不得因建議事項未採納而拒絕點交。(限簽約後基本設計及細部設計階段仍進行中)
- (二)民間機構應於期限內提出上述之建議事項，但如因事實需要，民間機構得以書面通知執行機關延長提出建議期限，逾期提出執行機關不予受理。
- (三)享有使用執行機關所提供營運管理範圍內之土地、建築物、工作物、基地上之附屬設施及其他營運資產(以下統稱營運管理範圍，並以執行機關提供之營運資產清冊為準)之權利。除未來契約另有約定外，由民間機構於營運管理範圍內進行營運管理。
- (四)享有營運管理範圍進行營運收益之權利。
- (五)許可期限屆滿前，民間機構營運績效經執行機關評估為營運績效良好，且執行機關有再委外經營需求時，民間機構得契約規定申請優先定約。

第二節 民間機構營運許可年限

壹、營運許可年限

本案營運許可年限乃延續可行性評估報告之結果，係依財務可行性評估結果訂定之，本案財務可行性評估依財務指標分析、敏感性分析結果檢視，建議許可年限為 5 年。未來將於招商文件中規範契約期間指自簽約日起至營運期間屆滿或營運終(或中)止日止。營運期間指自執行機關核可之營運開始日起算 5 年。

託經營期間自執行機關與民間機構完成簽約，經雙方會勘完成各項設施啟用移交程序後起算營運許可年限，依本案可行性評估報告之建議許可年限為 5 年，未來仍以招商文件公告為準。

貳、優先定約權

民間機構如依委託營運管理契約約定，經執行機關評估為營運績效良好者，民間機構得於委託營運管理期屆滿前第 12 至 14 個月起檢附歷年評估報告及未來投資計畫書等，向執行機關申請優先定約；其優先定約權以 1 次為限，不得超過 5 年。民間機構若於營運期間屆滿 12 個月前，未向執行機關申請優先定約者，視為放棄優先定約之權利。執行機關因辦理公開招商程序不及與新受託人簽訂契約，民間機構同意依本契約約定之內容繼續受託經營本運動中心，至新約簽定時止。

民間機構於上述所訂期限內向執行機關申請優先定約，經執行機關審核本計畫案未來仍有交由民間營運之必要及民間機構符合優先定約之條件者，執行機關應研訂繼續營運之條件（包括但不限於投資額度及權利金之調整），並於民間機構提出申請後 5 個月內以書面通知議定新契約內容，新契約內容須包含在優先定約後，民間機構須再投入重增置成本，若民間機構對執行機關之條件拒絕同意，或於營運委託營運管理期間屆滿前第 5 個月止雙方仍未簽訂新約者，民間機構即喪失優先定約之權利，執行機關得公開辦理招商作業或自行處理，民間機構不得異議。

民間廠商向執行機關申請優先定約，檢附歷年評估報告僅有三年者，執行機關得要求民間機構提供尚未進行營運績效評估年度之暫結報表(該報表須經會計師查核簽證)及必要資料，供執行機關辦理第 4 次營運績效評估，該次營運績效評估亦須符合委託營運管理契約之規定。

第三節 小結

本案營運範圍包含運動中心主體設施及附屬設施。初步建議許可年限為 5 年，且可享優先定約權 1 次，最長續約期間為 5 年，惟未來仍以招商文件公告資料為準。

第二章 營運規劃

蘆竹國民運動中心計畫基地位於仁愛路一段與五福路交叉路口，本案規劃空間內容以複合性多功能運動場館及營運設施，為地下兩層地上四層加屋突一層之建築物。未來運動中心之興建將提供周邊住宅區民眾、校園團體、行政機關、公司行號等運動休閒之去處，配合公益時段、活動之規劃與推廣帶動區域運動風氣之提升。

在本章將對未來營運計畫辦理的方式與內容、場館營運監督與管理的訂定、營運辦理時程的規劃、節能減碳等內容，詳如下文說明。

第一節 營運計畫辦理方式

壹、委託經營事項

一、經營目標

以配合政府鼓勵全民運動、打造運動島政策的目標，依據促參法引進民間資源參與公共建設，擴大民間參與運動場館營運管理，提高市場營運效益及服務品質。推展桃園市政府體育健康政策，提供市民優質運動環境，促進市民健康，達成本委託營運管理目標的永續營運目標。

二、委託管理範圍

本案委託營運管理範圍為本委託案之公共建設經營、維護、保養、更新、增置及其他經執行機關核定之事項。

三、委託營運管理權限

依據促參法第 8 條第 1 項第 5 款：「民間機構營運政府投資興建完成之建設，營運期間屆滿後，營運權歸還政府。」之規定，執行機關提供本計畫案現有土地、建築物、工作物、基地上之附屬設施及其他營運資產(以執行機關提供之財產清冊為準)委託民間機構營運管理，其所有權及其他與民間機構使用目的不牴觸之限定物權仍屬執行機關所有，民間機構僅享有營運之權利。

貳、營運之基本要求

民間機構應確保本案之營運，除須符合申請須知、委託營運管理契約及相關法令所定之各項規範及要求，並應符合下列原則：

- 一、規劃辦理蘆竹區及周邊民眾運動、休閒活動。
- 二、配合主辦機關辦理運動健康系列活動及社會教育活動。
- 三、積極主動結合各級學校、區公所及桃園市內其他體育、藝文、民政團體共同規劃辦理各項桃園市研習、育樂、教育、訓練、研討、競賽、表演等活動。
- 四、響應各級學校推展游泳教學課程，及其他體育、舞蹈教學課程。
- 五、配合主辦機關相關政策宣導，辦理各項宣導活動。
- 六、其他經主辦機關核准與委託營運管理相關之業務。
- 七、民間機構應利用委託營運管理標的物，抱持為居民提供純正、優良、富有運動休閒意義性質之活動及學習場所之宗旨，並應切實維護本委託營運管理標的物之功能屬性，供民眾從事正當行為之活動。
- 八、設施使用優惠方式，詳契約規定辦理。
- 九、民間機構應依國民運動中心規劃參考準則規範，配置經教育部體育署（原行政院體育委員會）授證合格之運動傷害防護員、國民體能指導員，以及運動設施營運管理專業人員、符合運動中心運動項目之各級運動教練。
- 十、營運設備維護及操作人員，應具備相關合格技師證照或尋求具相關合格技師證照之協力廠商，參與維護營運設施設備。

參、委託營運項目依據

- 一、營運管理計畫書

民間機構應於投資執行計畫書經執行機構核定後，文到次日起 30 日內，依該投資執行計畫書提出「營運管理計畫書」送請主辦機關核定，並據以執行。其內容包括但不限於下列事項：

- (一)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。
- (二)營運空間名稱、經營業種、項目及收費標準。
- (三)試營運、營運開始日、營業日及營業時間。
- (四)場館使用規則、游泳池自主管理計畫。
- (五)運動設備及資產之增置與汰換。
- (六)營運管理：至少包含經營項目、時間、保全及清潔方案、停車場管理計畫(包含計費方式、月租與臨停使用比例規劃等)。
- (七)資產管理計畫。
- (八)設施設備清潔、維修、維護維修計畫。
- (九)行銷計畫、促參識別標誌設置計畫。
- (十)安全監控及通報計畫。
- (十一)服務品質管理與監控改善計畫。
- (十二)危機處理及緊急事故演練計畫
- (十三)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，並提供相關協力廠商合作意願書，並載明合作內容以供參考，該協力廠商合作意願書不限僅可提供 1 家申請者，至多不得超過 3 家。
- (十四)管理專責人員之指派、申訴意見處理管道之設置。
- (十五)營運管理月報：民間機構應提出營運管理月報章節架構，內容應至少包含組織概況、當月營業概況、大事紀等。

(十六)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。

(十七)其他有利本案推動之方案。

未來核定營運管理計畫書後，民間機構於營運期間內，應於每年度 11 月 30 日前依營運管理計畫書編製次年度之「年度營運管理計畫」，其內容應至少包含經營策略、預算編制基礎、財務預測及次年度可能之增資計畫等，報請執行機關備查。

肆、委託營運限制事項

- 一、民間機構於契約期間，就委託營運管理標的物，應維持「蘆竹國民運動中心」(Luchu Civil Sports Center) 之名稱，非經主辦機關書面同意不得變更。
- 二、民間機構應以自己名義對外為法律行為，自為權利義務主體。
- 三、民間機構之商標或名稱得使用於或出現於員工制服、餐廳、餐飲用具、發票、收據或其他經主辦機關書面同意之場地、物品或文宣品。民間機構為營運管理委託營運管理標的物有使用其商標或名稱之必要時，應於合理且適當之範圍內使用之。如主辦機關因民間機構使用之商標或名稱，導致名譽受損，或受有其他之損失，得向民間機構求償。
- 四、民間機構如欲於委託營運管理範圍內之土地、建築物外部、工作物外部、基地上之附屬設施外部張貼、放置、繪製或吊掛各類文宣、廣告物，須先經主辦機關書面同意，始得自行依法令規定完成相關申辦手續；於建築物內部張貼、放置、繪製或吊掛與運動中心無關之文宣、廣告物，亦須經主辦機關同意後始可辦理。
- 五、民間機構對於主辦機關依契約第 6 章所提供之委託營運管理之資產，應限於作為辦理委託營運項目使用；民間機構自行或第三人利用委託營運管理標的物辦理與委託營運管理項目無關之活動時，應先報經主辦機關書面同意，在不影響業務正常運作情形下始得為之。

六、民間機構應全年無休（每年農曆除夕及大年初一除外）營運委託營運管理標的物。除本契約另有規定外，未經主辦機關書面同意前，不得擅自關閉部分或全部營業區域，違者應按第 15 章之約定辦理。民間機構如因修繕、整修設備或因其他重大事故欲暫時停止營業者，應於停止營業一個月內，報經主辦機關書面同意後，始得暫時關閉部分或全部營業區域之營運，並公告廣為民眾周知，但不得據以減輕或免除本契約所規定之義務，仍應繳付權利金及土地租金。其情況急迫，不立即停止營業將產生重大損害或為維護安全有緊急維修之必要者不受上述期限通知限制，惟應立即通知主辦機關，並公告周知。

伍、委託營運期間應負擔、辦理及投資事項

- 一、民間機構營運本案，應自負盈虧負責管理、維護主辦機關所交付之委託營運管理標的物及營運資產（以點交時之營運資產清冊為準），並應負擔委託營運所生之各項稅捐（但有關房屋稅、地價稅部分，除商業空間仍由民間機構負擔外，其餘空間由主辦機關負擔）、規費、維修、行銷、人事及因違反法令應繳納之罰鍰等費用。
- 二、民間機構就委託營運管理標的物，應辦理以運動為目的之使用、教學、行銷或贊助等業務，並得經營簡易餐飲（不可使用明火）、販售商品、停車場及其他經主辦機關核准之附屬服務設施，並應以自己名義對外為法律行為，自為權利義務主體。
- 三、民間機構辦理簡易餐飲（不可使用明火）、販售商品及其他經主辦機關核准之附屬服務設施，應於主辦機關指定之區域內為之。
- 四、為確保本案服務品質，民間機構應於試營運期間開始前，依投資計畫書內、投資執行計畫書內、相關營運設備購置計畫之內容，完成相關營運設備之購置。
- 五、民間機構應於完成相關營運設備購置後，製作支出明細表並提供文件或原始發票憑證予主辦機關核備，若期初投資項目經主辦機關認定為不符合資本支出等規定而遭剔除，就不足

部分，應由民間機構提報計畫經主辦機關核備後執行，或由主辦機關指定投資項目，並於主辦機關要求期限內完成購置。

- 六、委託營運管理標的物所生之各項清潔、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，於主辦機關交付民間機構並經民間機構點交完成後概由民間機構負擔。
- 七、民間機構對於委託營運管理標的物應盡善良管理人之維護管理義務，相關建物、設施、設備之管理維護、整修或更新費用由民間機構負擔；如有虧損，亦應由民間機構自行負責。
- 八、在不影響委託營運管理標的物機能、資產價值及設施安全原則下，如擬調整、變更使用空間、機電設備或系統功能，應先擬具投資計畫、預算書圖及評估報告，並確保材料等級不低於原有材料等級，經主辦機關同意後自費辦理，並於施作完成後提交修正後之竣工圖 2 份送主辦機關備查；移轉時，如主辦機關要求拆除復原者，應報主辦機關拆除計畫並予以復原。但如涉及都市計畫、消防、環保及建築管理等相關法令時，由民間機構依法定程序向各該業務主管機關申請辦理，其所生費用概由民間機構負擔。各項設施裝修計畫應函報主辦機關核備，並依各該管法令規定辦理。
- 九、民間機構須設立專用網站從事行銷，並依照身心障礙者權益保障法第 52-2 條規定，取得認證標章，以提供民眾場地租用及收費標準等相關資訊，並配合主辦機關網站規劃提供民眾相關資訊服務，且應於契約期滿或終止時，將設立之專用網站下線，停止服務。
- 十、民間機構須於每年年度結束後 1 個月內彙整全年營運管理相關資訊據實陳報主辦機關，並於每年年度結束後 1 個月內編著完成「蘆竹國民運動中心年刊」，年刊之內容應包括但不限於運動中心簡介、場館設施簡介及收費標準、每年度公益活動服務成果、服務人次概況、推廣活動項目、辦
- 十一、民間機構應於營運開始日起計 18 個月內，獲 ISO-9001 2008 年版（如有更新，應取得新版認證）國際標準作業認證通過，並於委託營運管理期間維持該認證持續有效。

十二、民間機構發行運動票(禮)券，如符合體育場館商品（服務）禮券之定義時，應依照教育部體育署(原行政院體育委員會)公告之體育場館業發行商品（服務）禮券定型化契約應記載及不得記載事項規定，與銀行簽訂一年以上履約保證契約，並依照教育部體育署(原行政院體育委員會)所定之相關規定標準辦理後，報請主辦機關核准，始得發行之。

陸、設施之維護及改善

民間機構於試營運期間開始前，應提出建築物修繕維護、機電設備修繕維護及各項管線設施維護計畫書，並送交主辦機關審核同意後實施。

本案委託營運管理期間，本運動中心之建物及設施、設備於正確使用及維護情形下，有關結構體之重大修繕、防漏工程及大型設備包括：高壓電器主要設備、空調主機、電梯、游泳池過濾器、加溫設備、發電主機等，於主辦機關與興建承攬廠商保固期限內，得報請主辦機關辦理整修更新，保固期限外則由民間機構負擔。其他設施、設備之維護管理、耗材、整修及更新費用，由民間機構負擔。前述重大整修、防漏工程及大型設備整修更新申請，如係因民間機構未盡善良管理人之責任或操作疏失或錯誤所造成時，其整修或更新費用由民間機構負責。

柒、安全監控、通報計畫及緊急應變計畫

一、民間機構於營運資產點交完成日後 30 日內，應就委託營運管理標的物之外部及內部安全，進行詳細評估，並提出「安全監控改善計畫」，自行負擔費用並負責執行。其後若有修正，亦應於修正後 7 日內提送主辦機關備查。民間機構應按備查之計畫辦理，主辦機關得隨時抽查之。

二、民間機構於營運資產點交完成日後 30 日內，應研擬就緊急事故發生時，應採取之應變措施及通報主辦機關之系統與方式，提出「緊急事故通報計畫」送主辦機關備查。其後若有修正，亦應於修正後 7 日內提送主辦機關備查。民間機構應按備查之計畫辦理，定期施作消安、公安演練，主辦機關得隨時抽查之。

- 三、如發生緊急事故或意外，有影響委託營運管理標的物內外人員生命財產安全之虞時，民間機構應採取封閉、疏散、搶救、復原、賠償或其他適當措施，以防止生命財產之損失，民間機構並應於事故或意外發生後 1 小時內向主辦機關報告，如主辦機關有所指示時，民間機構應立即遵照辦理。
- 四、民間機構如有與保全公司簽約之必要，應於其與保全公司簽約後 7 日內，將契約副本送交主辦機關備查；契約其後有變更者，亦同。
- 五、委託營運管理標的物於營運期間應開放民眾使用，民間機構應於營運期間開始前訂定辦法以規範其管理及使用方式，報經主辦機關同意後，公告實施。因管理及安全考量，民間機構應於委託營運管理標的物範圍內設立管制措施並訂定管理辦法及使用須知，經主辦機關同意後公告實施。
- 六、民間機構對於委託營運管理標的物，應訂定空間使用最大承載管制標準，及設施設備養護期限與維修操作標準作業程序，報主辦機關同意後，公告實施，以確保場地設施服務品質。

捌、委託第三人營運之限制

- 一、民間機構應自行履行契約，不得將本契約轉讓予他人。違反委託第三人營運之限制時，主辦機關得終止本契約，並得要求損害賠償。委託廠商與民間機構對主辦機關負連帶履行及賠償責任。
- 二、民間機構對於簡易餐飲（不可使用明火）、販售商品、停車場或廣告物設置，得分包委託他人營運，惟均不得違反目的事業相關法令或管理規定，委託業務由民間機構自行負責辦理，民間機構因此與委託廠商間之法律關係概與主辦機關無涉，但仍由民間機構對主辦機關負完全責任。相關委託契約於簽約後 7 日內將契約副本送主辦機關備查，必要時主辦機關得要求民間機構提送委託廠商營運收費標準。
- 三、民間機構委託契約內容至少應包含下列規定，並應於簽約後 7 日內，將契約副本送交主辦機關備查：

- 四、委託契約之存續期間不得超過本契約之存續期間。
- 五、委託廠商應遵守本契約及相關法令之規定。
- 六、本契約期限屆滿前終止時，委託契約亦同時終止。但主辦機關得以書面通知委託廠商，由主辦機關或其指定之第三人承受民間機構於委託契約之權利義務。
- 七、主辦機關對委託廠商不負任何損害賠償責任或補償責任。
- 八、民間機構不得以不具履行契約委託事項能力、未依法登記或設立之廠商為委託廠商。對於委託廠商履約之部分，委託契約商違反本契約或相關法令規定時，視同民間機構違約，主辦機關得依本契約第 15 章之規定處理。委託契約報備於主辦機關者，亦同。

玖、促參識別標誌設置計畫

- 一、民間機構於完成營運移轉範圍點交之日起 90 日內，應備具促參標誌設置計畫，提請執行機關同意後設置，相關建置、維護更新及拆除費用由民間機構負責。經執行機關審查促參識別標誌設置計畫，認有修正計畫內容之必要者，應備具理由通知民間機構修正之。促參識別標誌之告示內容應正確，字體清晰，如有破損或老舊，應即時更新。
- 二、促參識別標誌設置計畫，應包括以下事項：
 - (一)告示內容(至少應載明公共建設名稱、主辦機關、執行機關、契約期間、服務專線及電子信箱等)。
 - (二)圖樣及規格(圖樣應符合促參法主管機關所定者外，其規格得依個案需求調整)。
 - (三)設置地點、位置(營運設施入口處或收費處)。
 - (四)設置數量。
 - (五)維護更新及拆除。
- 三、促參識別標誌於促參案件營運期滿、中止營運或終止投資契約時，應拆除。

第二節 收費標準及調整機制

壹、費率標準及變更

教育部體育署「國民運動中心規劃參考準則」建議，應考量各國民運動中心基地周邊地區民眾運動休閒習性、消費能力與市場競爭狀況等主客觀因素，評估訂定之。

未來委託廠商營運管理之收費項目，應擬定收費標準，報經執行機關書面同意後公告實施；並依執行機關核定之收費標準向使用者收費，民間機構基於行銷之需求可降低收費標準或其他促銷之行為，或發行月、季或團體票。民間機構應訂定委託營運管理標的物場地使用及租用管理要點等相關規定，報經執行機關同意後，公告周知辦理。

依可行性評估報告相關調查，以及考量桃園市已委外營運之國民運動中心規劃之管理一致性，蘆竹國民運動中心一般購票入場使用收費方式多以全票、優待票計收，各項設施建議收費金額不得高於下表之費率標準。

表2-1 蘆竹國民運動中心設施收費參考價格

設施	收費方式	單位	桃園	中壢	本案規劃收費
游泳池	全票	元/次	100	100	100
	優惠票	元/次	70	70	70
	月票	元/月	1,500	1,500	1,500
體適能中心	全票	元/小時	50	50	50
	優惠票	元/次	---	---	35
	月票	元/月	1,000	1,000	1,000
桌球室	離峰	元/小時	75	100	75
	尖峰	元/小時	75	100	75
綜合球場	離峰	元/小時	500(全場)	1,000(全場)	500(全場)
韻律教室	1 期 8 堂/每小時 1 堂	元/期	1,200	1,200	1,200(1 期 8 堂, 每堂 60 分鐘)
飛輪教室	1 期 8 堂/每小時 1 堂	元/期	1,200	1,200	1,200(1 期 8 堂, 每堂 60 分鐘)
幼兒體適能教室	1 期 8 堂/每小時 1 堂	元/期	---	---	4,500(1 期 10 堂, 每堂 60

設施	收費方式	單位	桃園	中壢	本案規劃收費
					分鐘)
壁球場	離峰	元/小時	新北平均 150 元		150
	尖峰	元/小時	新北平均 250 元		250
射箭場	平日	元/小時	桃園、新北 80 元		80
	假日	元/小時	桃園、新北 100 元		100
	1 期 10 堂/ 每小時 1 堂	元/期	2,000	2,500	2,000(1 期 10 堂，每堂 60 分鐘)
直排輪場	平日	元/小時	桃園、新北 80 元		80
	假日	元/小時	桃園、新北 100 元		100
	1 期 10 堂/ 每小時 1 堂	元/期	1,000	1,000	1,000(1 期 10 堂，每堂 60 分鐘)
棒球打擊場	全票	元/次	新北 25		25
	優惠票	元/次	新北 20		20
附屬設施	單位		金額		
汽車停車場	元/時		30	30	20

貳、費率變更機制

費率變更機制規劃要點如下：

- 一、民間機構委託營運管理之收費項目，應擬訂收費標準(得參考蘆竹國民運動中心設施收費參考價格表)，報經主辦機關書面同意後公告實施；並應依主辦機關核定之收費標準向使用者收費，民間機構基於行銷之需求可降低收費。民間機構應訂定委託營運管理標的物場地使用及租用管理要點等相關規定，報經主辦機關同意後，公告周知辦理。
- 二、委託營運管理期間，民間機構擬新增、改善設備或需調整收費標準，應先擬具投資計畫及新增、調整收費標準及評估報告，報經主辦機關書面同意後始得辦理。
- 三、委託營運管理期間，民間機構就各項服務及場地、設施設備之租用，均不得預收超過 3 個月以上之費用（如：招募終身會員、收取會員年費...等），惟不含場地租用保證金。預售場地、設施及設備之使用票券，其使用期限亦不得逾本契約之期限。

參、設施使用優惠

本案為公共建設，應符合「政策目標」，需考量到其公益性以及辦理相關公益政策。而公益政策也將佔用部分設施及空間之營運時段與空間，降低國民運動中心之營收與利潤，故公益政策之規劃需先行思考並釐清其欲透過本設施達成之政策目標為何，並審慎拿捏如何兼顧「政策目標」之公益性及「市場目標」之營利性，以求兩者最佳之平衡點。

未來在後續招商作業階段，民間機構須撰寫投資計畫書，其中一章節即為公益政策之規劃內容，包含：公益體育推廣、睦鄰計畫、創意及回饋計畫，此部分亦為未來最優申請之評分依據之一，民間機構可依其營運需求保有彈性規劃之空間。

本案公益政策之規劃原則與建議，考量桃園市已委外之國民運動中心公益時段之規劃之一致性，本案參酌已順利委外簽約之桃園與中壢國民運動中心公告招商文件，進一步對本案公益政策提出建議。而在公益政策訂定的部分，在公益時段、公益課程、公益活動、市府使用天數之規劃除需配合本案公共設施特色及執行機關之政策外，未來營運廠商可依營運特性做調整。

以上公益政策之規劃原則，而在睦鄰計畫與創意及回饋計畫，則是展現未來投資營運廠商之創意發想，申請人得於投資計畫書中撰寫符合其營運規劃之回饋，此部分將列於投資計畫書評比之內容範疇。以下為本案公益政策規劃之建議，此部分規劃應保留彈性，未來在招商過程中，申請人可依照營運狀況，於投資計畫書中詳細規劃公益體育推廣、睦鄰計畫、創意及回饋計畫之內容。

一、公益時段

民間機構應依照「老人福利法第 25 條」規定給予 65 歲以上銀髮族使用半價優待之外，另應保留公益時段(即週一至週日上午時段 8 時至 10 時以及週一至週五下午時段 14 時至 16 時，共計每週 12 時段)，提供桃園市年滿 65 歲以上之銀髮族、低收入戶民眾及身心障礙民眾免費使用館內運動設施。遇寒暑假期間，則採單一時段：週一至週五上午 8 時至 10 時，每週合計五時段，寒暑假期間以桃園市政府教育局公告時間為主。

表2-2 桃園市已委外營運國民運動中心公益時段規劃

運動中心名稱	招商文件條文	規範
桃園國民運動中心	契約草案 7.4.2.1	民間機構除應依據「老人福利法」第25條規定給予符合資格限制之年長者使用半價優待之外，並應保留公益時段即週一至週日上午時段 8 時至 10時以及週一至週五下午時段 14 時至16 時，共計每週 12 時段，提供桃園市年滿 65歲以上縣民、低收入戶縣民、身心障礙縣民免費使用館內運動設施。遇寒暑假期間，則採單一時段：週一至週五上午 8 時至 10 時，每週合計五時段，寒暑假期間依桃園市政府教育局公告時間為主。
中壢國民運動中心	契約草案 7.4.2.1	民間機構應保留公益時段週一至週日上午時段8 時至10 時及週一至週五下午時段 14 時至 16 時，共計每週 12時段，提供桃園市年滿 65歲以上縣民、低收入戶縣民免費使用館內運動設施。遇寒暑假期間，則採單一時段：週一至週五上午 8 時至 10 時，每週合計五時段，寒暑假期間依桃園市教育局公告時間為主。
平鎮國民運動中心	契約草案 7.6.2.1	民間機構除應依據「老人福利法」第25條規定給予符合資格限制之年長者使用半價優待之外，並應保留公益時段即週一至週日上午時段 8 時至 10時以及週一至週五下午時段 14 時至16 時，共計每週 12 時段，提供桃園市年滿 65歲以上市民、低收入戶市民、身心障礙市民免費使用館內運動設施。遇寒暑假期間，則採單一時段：週一至週五上午 8 時至 10 時，每週合計 5 時段，寒暑假期間依桃園市政府教育局公告時間為主。

二、公益活動與課程

民間機構年度各項活動與課程應提供桃園市市民課程名額 5%之免費教學指導名額，並應以年滿 65 歲以上市民、低收入戶市民及身心障礙市民為優先。全年公益服務課程參加人數不得少於 4,800 人次/年。

三、配合市府使用天數

應配合主辦機關所屬各機關舉辦公益文教體育活動之需要，提供上開機關優先免費使用游泳池、體適能中心、桌球室、綜合球場、韻律教室及壁球室之六大設施，每年合計提供 30 天無償使用(含每年 9 月 9 日「國民體育日」開放公共運動設施免費供民眾使用)，且主辦機關或其所屬各機關使用時數未滿 1 天者，仍以 1 天計算。如有疑義由桃園市體育局認定之。

四、法令規範回饋事項

- (一)民間機構營運管理本計畫案，應符合身心障礙者權益保障法第 59 條、老人福利法第 25 條規定與前揭條文相關解釋函示規定。身心障礙者憑身心障礙手冊免費入場，其監護人或必要之陪伴者一人進入委託營運管理標的物時，其監護人或必要之陪伴者一人，得享有前述之優待措施。且依身心障礙者權益保障法第 56 條之規定，於委託營運管理標的物規劃保留之身心障礙者專用停車位，應維持其屬性與功能，並應排除非領有專用停車位識別證明車輛之違規佔用。
- (二)民間機構應依身心障礙者權益保障法第 48 條之規定，公共停車場應保留百分之二比例做為身心障礙者專用停車位，車位未滿五十個之公共停車場，至少應保留一個身心障礙者專用停車位。非領有專用停車位識別證明之身心障礙者或其家屬，不得違規佔用。
- (三)民間機構應依照國民體育法第 3 條規定，於每年 9 月 9 日國民體育日免費開放營運管理標的物及其設施設備供民眾使用。

五、運動推展活動或行銷推廣之經費

民間機構應提撥每年營運收入至少 3%之金額，作為民間機構辦理有關配合執行機關市政行銷、處理該行政區鄰里關係、學校體育、全民運動及公益活動等相關經費。前述經費由執行機關指定或審核同意其經費運用內容及方式，民間機構應於年度結束後 1 個月內將該年度詳細支用情形報執行機關核備。且民間機構不得以履行本契約中所定其他義務(包括但不限於提供市民優惠價格或時段)所需成本或費用折抵本條所應提供之經費。如有認定疑義應以執行機關之認定為準。

六、周邊里民回饋

本計畫案針對周邊里民回饋與優惠事項，建議由未來 OT 廠商自行規劃，亦建議將此部分之規劃納入未來甄審評分項目中。

七、設施使用優惠原則

- (一)民間機構除應依據「老人福利法」第 25 條規定給予符合資格限制之年長者使用半價優待之外，並應保留公益時段即週一至週日上午時 8 時 10 時以及週一至週五下午時段 14 時至 16 時，共計每週 12 時段，提供桃園市年滿 65 歲以上市民、低收入戶市民、身心障礙市民免費使用館內運動設施。遇寒暑假期間，則採單一時段：週一至週五上午 8 時至 10 時，每週合計 5 時段，寒暑假期間依桃園市政府教育局公告時間為主。
- (二)民間機構年度各項活動與課程應提供桃園市市民課程名額 5%之免費教學指導名額，並應以年滿 65 歲以上市民、低收入戶市民及身心障礙市民為優先。全年公益服務課程參加人數不得少於 4,800 人次/年。
- (三)民間機構營運管理本計畫案，應符合「身心障礙者權益保障法」第 59 條、「老人福利法」第 25 條規定與前揭條文相關解釋函示規定。身心障礙者憑身心障礙手冊免費入場，其監護人或必要之陪伴者一人進入委託營運管理標的物時，其監護人或必要之陪伴者一人，得享有前述之優待措施。民間機構依「身心障礙者權益保障法」第 56 條之規定，應於委託

營運管理標的物規劃保留之身心障礙者專用停車位，並應維持其屬性與功能，排除非領有專用停車位識別證明車輛之違規佔用。

- (四)民間機構應依「身心障礙者權益保障法」第 48 條之規定，公共停車場應保留 2%做為身心障礙者專用停車位，車位未滿 50 個之公共停車場，至少應保留一個身心障礙者專用停車位。非領有專用停車位識別證明之身心障礙者或其家屬，不得違規佔用。
- (五)民間機構應配合主辦機關所屬各機關舉辦公益文教體育活動之需要，提供上開機關優先免費使用游泳池、體適能中心、桌球室、綜合球場、韻律教室及壁球室之六大設施，每年合計提供 30 天無償使用(含每年 9 月 9 日「國民體育日」開放公共運動設施免費供民眾使用)，且主辦機關或其所屬各機關使用時數未滿 1 天者，仍以 1 天計算。如有疑義由主辦機關認定之。前項免費使用天數超過者，民間機構僅得酌收場地水電費與清潔費，各場地水電費與清潔費依據上午（8 時至 12 時）、下午（1 時至 5 時）與夜間（6 時至 9 時）時段進行收費。游泳池每時段 3,000 元、綜合球場每時段 2,000 元、韻律教室每時段 1,000 元、桌球室之收費每時段 600 元。
- (六)民間機構應提撥每年營運收入至少 3%之金額，作為民間機構辦理有關配合主辦機關市政行銷、處理該行政區鄰里關係、學校體育、全民運動及公益活動等相關經費。前述經費由主辦機關指定或審核同意其經費運用內容及方式，民間機構應於年度結束後 1 個月內將該年度詳細支用情形報主辦機關核備。且民間機構不得以履行本契約中所定其他義務(包括但不限於提供市民優惠價格或時段)所需成本或費用折抵本條所應提供之經費。如有認定疑義應以主辦機關之認定為準。
- (七)本條規定之公益時段優惠，須憑政府機關核發之相關證件，始得免費使用。場地、設施設備不敷使用時，優先使用順序為身心障礙者、65 歲以上市民、低收入戶，同時有本市市民及非本市市民時，優先使用者為本市市民。

- (八)結合桃園市市民卡給予使用優惠及折扣。民間機構應自行提出市民卡與運動中心結合之優惠方案，經主辦機關同意核備後辦理。
- (九)民間機構得於公益時段期間，開放一般民眾付費使用。公益時段期間，場地、設施設備不敷使用時，以公益使用為優先。
- (十)高中職以下(含)學生憑學生證購買游泳、體適能中心之零售票 提供定價七折優惠。
- (十一)教學合作課程，結合周邊學校游泳課程，提供游泳池作為教學場地，每學期每學童使用游泳池 6 小時至多收取 150 元清潔費。
- (十二)民間機構得於投資執行計畫書內，規劃公益時段之配合方案或其他回饋方案，但不得違反本條之規定。
- (十三)民間機構應配合主辦機關促進電影、電視、影音像等產業發展及增加桃園市觀光形象之政策，對業者因電影、電視拍攝需求，在不影響使用狀況下，取得主辦機關主辦單位同意後給予免費優惠。
- (十四)民間機構所訂收費標準若經使用者或消費者反應意見時，民間機構應提供合理說明，必要時應檢討收費之合理性。

第三節 營運分工及組織

本案由政府興建完成後委由民間營運，政府與民間機構雙方為夥伴關係，透過政府機關的權利與支持、民間機構有效率的營運管理，創造公共建設之公益性，達到政府、民間機構、民眾之三贏。因此其營運分工與組織為此部分重要之環節。

壹、民間機構營運組織

人事組織規劃的部分，目前已營運之運動中心，皆編列執行長為運動中心營運之領導者，協助執行長各項事務及交辦事項之處理設置經理一人，以及運動中心之功能與各項運動設施之類別，編列管理部、游泳池部、休閒運動部、球類運動部，概估總編制人員約需 28 名專職人員與 9 名兼職人員，本案規劃機電、清潔與保全以委外方式辦理，本案組織規劃圖與職掌範圍如下，作為後續參考。

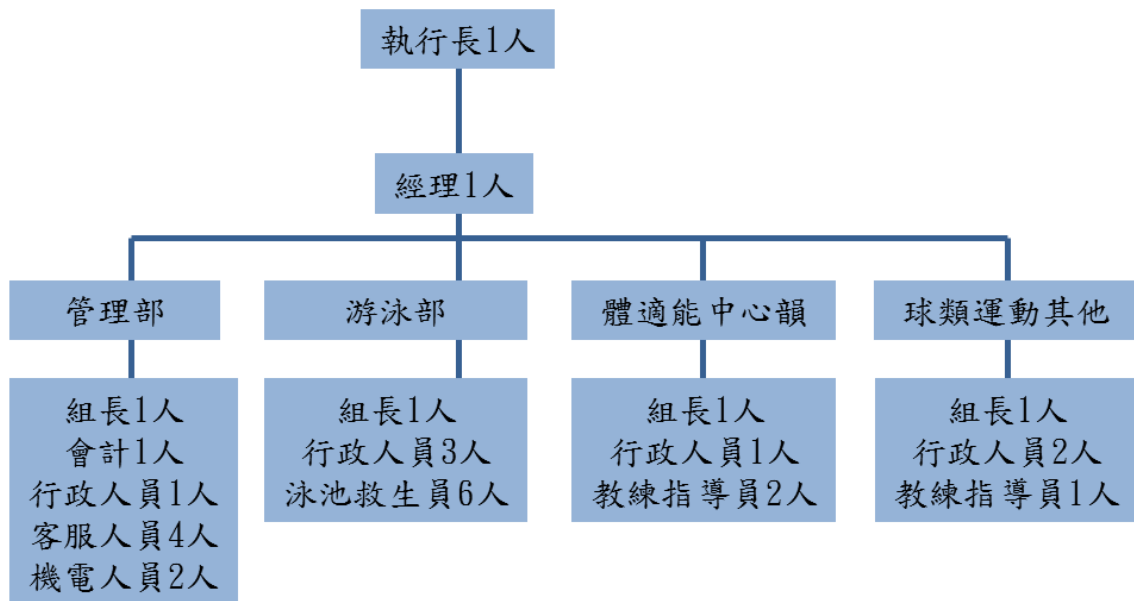


圖2-1 蘆竹國民運動中心組織圖

表2-3 營運組織職掌範圍

部門職稱	職掌範圍
執行長	綜合管理國民運動中心全部業務，掌理全年度營運目標、經營策略之擬定與推動。
經理	代理執行長職務。 綜理行政管理事務之推動及交辦事項。 運動課程、研習活動等營運督導，資源整合及橫向協調。
游泳館	游泳池安全、水質管理。 建立游泳課程教學、泳訓班及救生員教練考核制度。
休閒運動部	運動傷害預防與緊急救護。
球類運動部	安排籃球、壁球、桌球等球類課程與營隊教學。
管理部	票務工作、經營項目諮詢服務。

貳、相關人員證照

民間機構應依國民運動中心規劃參考準則規範，明確規定未來蘆竹國民運動中心之營運承攬廠商須配置經教育部體育署(原行政院體育委員會)授證合格之「運動傷害防護員」、「國民體能指導員」，以及運動設施營運管理專業人員、符合運動中心運動項目之各級運動教練。

第四節 營運監督與管理

促進民間機構參與公共建設已是國內發展的趨勢，自從我國 89 年 2 月頒布促進民間參與公共建設法(以下簡稱促參法)迄今，促參成果可謂相當豐碩，然而促參案件大多涉及民眾生活的福祉，因此如何有效確保促參案營運階段的公共服務品質及管理效能，已成為政府機關與主辦機關後續推動促參案所關切的課題之一。

公共服務品質乃促參案件的核心價值所在，促參法施行細則第 30 條將營運品質管理事項列為投資契約的約定事項，同時促參法 51-1 條將營運績效評估結果列為促參案營運期限屆滿得優先定約繼續委託營運的先決條件；且須依據促參法施行細則第 30 條則訂定營運績效評估辦法(評估委員會、評估方法、項目、程序及標準)及營運期間內每年至少辦理一次之營運績效評估。希望藉此達到公共建設營運監督與管理。

壹、營運績效評估之功能

營運績效評估機制運作所發揮的功能包括下列幾點：

- 一、協助主辦機關有效提昇公共服務品質。
- 二、適時監督與考核民間機構公共服務品質。
- 三、改善公共服務品質缺失及鼓勵營運良好廠商得以優先定約。

透過營運績效評估機制的建立與執行，將可督促民間機構在追求經濟效益之時，了解民間機構委外營運的狀況，亦可提昇或維持公共服務品質水準，是否得申請優先定約等目的，以確保社會大眾付費使用公共建設的認知與感受。而執行機關應依促參法及相關子法成立營運績效評估委員會，辦理營運績效評估。

貳、營運績效評估目的

營運績效評估機制就是針對特定組織、單位、部門或專案計畫的營運績效成果進行系列性評估的過程；一般而言，營運績效評估的主要目的有以下四點：

- 一、檢討目前營運績效表現與原訂目標的差異性，並提出具體改善措施。

- 二、隨時或定期回饋營運績效成果給受評單位，圖求能立即解決營運問題點。
- 三、利用營運績效評估成果所採行的獎懲功能，有效激勵受評單位的士氣。
- 四、運作營運績效評估機制，有助於受評單位釐清未來的營運策略目標與方向。

參、本案營運績效評估項目制定

營運績效評估項目的訂定與未來場館的經營發展息息相關，因為透過績效指標的建立，有助於未來的經營方向，引導經營者往永續發展的目標前進。

考量未來主辦機關監督與管理桃園市國民運動中心之一致性，本案引用桃園市已簽約委外之桃園與中壢國民運動中心公告招商文件，營運績效評估項目及標準表。目前初步規劃未來營運績效評估指標與考核表如下表 2-4。

未來將草擬相關內容於契約中，於契約簽訂後據以實施。

表2-4 營運績效評鑑項目及標準

指標	子項	配分	檢視重點	評分	備註
1. 市民服務	市民使用情形	10%	年入館使用總人次 提升該區固定運動人口比例 市民重覆使用意願 客訴事項處理效能 民眾滿意度調查分析		
	環境滿意度	10%	良好空間配置及設備之充實 維護場地清潔衛生 場館設施安全及防護措施		
	良好公共關係	10%	市民服務及回饋措施 現場服務人員之專業知能及態度 產學合作		

指標	子項	配分	檢視重點	評分	備註
2. 市政配合	體育推展	<u>10%</u>	提撥經費配合規劃辦理該區全民體育活動 扶植本市政策發展運動提撥經費培育具潛力之選手 協助週邊學校體育教學提升		
	社會關懷	<u>4.5%</u>	公益時段使用總人次 公益活動天次及參加人次 參與社區營造活動		
	市政宣傳	<u>3.5%</u>	配合市府(各級機關)辦理宣傳活動 積極從事運動中心推廣行銷		
3. 硬體設施管理	空間使用情形	<u>15%</u>	是否有違法 違約情事(次數、違約衝擊、改善情形) 各項設施之使用情形		
4. 財務管理運作	收支情形	<u>7.5%</u>	設備財產核實登錄 設施設備之安全檢查制度 設施設備之定期維護及損壞修復效率		
	財務稽核	<u>7.5%</u>	財務報表按時誠實提報 年度會計師財務查核結果 年度總收支相關比例		
5. 年度計畫與執行	歷年執行情形	<u>7.5%</u>	契約所提營運計劃執行狀況		
	未來營運計畫	<u>7.5%</u>	管理運作計畫 設施設備更新計畫 創新經營構想與計畫		
6. 組織運作情形	管理措施	<u>3%</u>	遵循契約所定計費標準收費 重大設施修繕程序 建立財產管理制度		
	品質維護	<u>4%</u>	通過國際標準作業認證 編訂工作流程手冊 訂定環境安全管理作業流程		
合計					

肆、營運監督方式與管理組織

一、營運績效評估目的

為利主辦機關依公平、公開程序及符合公共利益、公平合理原則，辦理促進民間參與公共建設（以下簡稱促參）案件營運績效之評定，以提升公共服務品質。為評估民間機構之營運狀況、是否得申請優先定約，執行機關應依促參法及相關子法成立營運績效評估委員會，辦理營運績效評估。

二、營運績效評估組織

依據 106 年 3 月 28 日促參司發布「促進民間參與公共建設案件營運績效評定作業指引」，營運績效評估組織之編制，評估委員會置委員五人至十七人，由主辦機關就具有與促參案件公共建設、營運管理相關專業知識或經驗人員派（聘）兼之，其中外聘專家、學者人數不得少於二分之一。評估委員為無給職。

前項外聘專家、學者，由主辦機關參考主管機關所建立「民間參與公共建設專家學者建議名單」，列出遴選名單，簽報機關首長或其授權人員核定。簽報及核定，均不受建議名單限制。

營運績效評估委員會任務如下：

- (一)依投資契約約定之營運績效評定作業辦法，本於公平、公正原則，評定民間機構營運績效。
- (二)協助解釋與營運績效評定結果有關事項。
- (三)提出民間機構營運改善及建議事項。
- (四)提出下次營運績效評估項目之指標及其配分權重建議。

另建議市府未來可籌組「桃園市運動中心聯合督導委員會」，未來可就營運績效評估方式及標準討論研擬之，於次一年度實施。

伍、營運績效評估作業時程

一、營運績效評估方式

營運績效之評估，應自簽訂委託營運管理契約起，應於營運管理期間每年至少舉辦一次。

二、營運績效評估辦法

主辦機關應依促參法第 51-1 條規定辦理營運績效評估。主辦機關應設置評估委員會，辦理民間機構營運績效之評估。有關本計畫案之營運績效評估，執行機關得訂定營運績效評估辦法作為辦理之依據。

陸、營運績效評估程序

一、主辦機關通知民間機構限期提出受評期間之營運績效說明書，除投資契約另有約定外，宜於辦理營運績效評定作業前一個月以書面為之。營運績效說明書，內容至少包含：

- (一)促參案件辦理目的及公共建設服務目標。
- (二)營運績效各評估項目之自評成果，併附相關佐證資料及文件。
- (三)各評估指標有關之營運績效及品質查核紀錄。
- (四)前次評估委員會改善及建議事項之辦理情形。

主辦機關如認民間機構所提營運績效說明書有缺漏或疑義，經書面通知民間機構限期補件或補正，其逾期末補件或補正時，依原提營運績效說明書進行績效評定。

二、評估委員會會議召開時，由工作小組報告初評意見，並由委員按當次營運績效評估項目及標準，就民間機構所送營運績效說明書進行評定。主辦機關得以書面通知民間機構，於評估委員會會議召開前或併同該會議，辦理實地訪查或勘查，作為績效評定參考。委員所提改善及建議事項，如有逾越投資契約約定情形，主辦機關得另為妥適處理。

三、營運績效評估委員會依據民間機構所提營運績效說明文件及其他相關資料（包括但不限於民間機構或相關主管機關例行監督及督導之記錄，及民眾透過各種管道主動反映服務優

良或缺失之案件)，充分瞭解民間機構營運狀況後，就各評估項目進行評估。

- 四、各委員充分了解民間機構營運狀況後，應就各評估項目予以評分；總計分數平均 70 分（如有特殊理由，得另訂之）以上者為及格。

柒、營運績效評估項目及標準

- 一、營運績效評估項目應包含但不限於經營計畫之執行、契約之履行、是否違法、違約、經營效率、設施維護情形、顧客滿意度、下年度營運計畫等。
- 二、各評估項目由評估委員依據評估要項之子項配分進行評分，所得分數總和以一百分計。
- 三、執行機關得調整評估項目及其配分，有調整或變更者，應以書面通知民間機構，並自下一年度開始實施。

捌、營運績效評估結果

執行機關於每年完成評分後，應將評分結果以書面通知執行機關及民間機構，以作為契約期間屆滿後，執行機關是否與民間機構優先定約之依據。

一、營運績效良好

契約期間之營運績效評分均達 70 分（即均為及格），且含最近 1 次至少 2 次為 80 分以上者，得評定為「營運績效良好」。如民間機構經執行機關評定為營運績效良好，民間機構得依契約向執行機關申請優先定約，委託民間機構繼續營運。

二、營運績效不佳之處理

營運績效評估委員會於每年完成評分後，執行機關應將評分結果及建議改善事項以書面通知民間機構，以作為民間機構改善之參考依據，如評分低於 70 分者，執行機關應以書面通知民間機構限期改善，民間機構若未依執行機關通知限期改善，得認定為違約之情事。

玖、評定結果之釋疑及爭議處理

主辦機關辦理「機關辦理促進民間參與公共建設案件營運績效評定作業指引」營運績效評定結果書面通知時，宜一併告知民間機構，對於評定結果如有疑義，得於一定期限內檢附說明與佐證資料，以書面向主辦機關申請釋疑。主辦機關宜於收受民間機構書面申請次日起 60 日內以書面回復，必要時得召開評估委員會會議協助處理。

主辦機關逾前項期間未回復，或民間機構對主辦機關回復仍有疑義時，依投資契約爭議處理相關約定辦理。

第五節 辦理時程

壹、試營運期間

- 一、民間機構於簽定委託營運管理契約後，營運期間開始前，應依主辦機關指示，辦理 15 日之試營運。試營運期間所衍生之工作人員、保全、清潔等一切人事費用及水電瓦斯燃料等相關費用由民間機構負擔。
- 二、民間機構於簽定委託營運管理契約後，應即辦理本案營運之準備，並應於試營運之前完成營運之準備。
- 三、試營運期間，本委託營運管理標的物應全部進行測試，民間機構不得向使用者收取任何費用（個人活動意外保險費除外），並應盡善良管理人之責任，確保試營運期間之營運安全及環境品質。

貳、營運開始日及營業日

一、營運開始日

- (一)正式營運日後，每月 10 日前將上月營運情形，區分設施銷售情形分別統計及加總，併同說明組織概況、當月營業概況（包含服務人數、運動設施使用情形之性別統計、身心障礙、低收入及年滿 65 歲以上人數、公益活動概況、運動研習課程及人數、重大設施改善等）及大事紀等，彙整成營運管理月報送交執行機關。

- (二)民間機構依執行機關所指定之本案正式開始營運之日開始全面營運，並至遲於營運開始日前 15 日前，以書面通知執行機關，並提送合法營運證明予執行機關備查。違者除不得營運外，並依違約處理方式規定辦理。民間機構應自行考量有關時程。
- (三)民間機構未能於上述指定時間開始營運者，應以書面敘明理由，請求執行機關同意後展延。如執行機關不同意展延，或未於所同意展延之期限內開始營運，執行機關得依違約規定辦理。

二、營業日與營業時間

- (一)民間機構應全年無休(農曆除夕及大年初一除外)，除契約另有規定外，未經執行機關書面同意前，不得擅自關閉部分或全部營業區域，違者應按違約規定辦理。
- (二)民間機構如有維修或其他必要，應於 30 日前取得執行機關書面同意後，得暫時關閉部分或全部營業區域之營運，民間機構應於暫停營業前 7 日公告廣為市民周知。
- (三)民間機構如有維修或其他必要，不得據以減輕或免除契約所規定之義務，並仍應繳付相關使用費(土地租金及其他依契約規定應負擔費用)予執行機關。但如為維護安全有緊急維修之必要者，不在此限，惟應立即通知執行機關。執行機關亦得基於安全之虞，要求民間機構先行關閉部分或全部營業區域之營運。
- (四)民間機構如有維修或其他必要，如上述規範取得執行機關書面同意後，得暫時關閉部分或全部營業區域之營運，民間機構應於暫停營業前 7 日公告廣為市民周知，但情況急迫，不立即停止營業將產生重大損害或為維護安全有緊急維修之必要者，則不在此限。惟應立即通知執行機關。

營業時間初步規劃為早上六點至晚上十點，而民間機構可於營運管理計畫書提出營業時間之規劃，而後由執行機關核准後據以執行。

第六節 節能減碳

壹、建築設計綠色內涵

本案將採綠建築規劃，根據建築設計施工編第二百九十八條，本建築物應符合建築基地綠化、建築基地保水、建築物節約能源、及綠建材等相關檢討，其中綠建材使用率應達室內裝修材料及樓地板面材料總面積的 30%以上。本計畫亦已考慮綠色內涵經費需在總體建造經費 10%以上，符合節能減碳的設計需求。

此外，應考量整體環境及日後使用效能，於整體規劃設計上充分考量綠建築計畫，選用之材料、工法應考量環保、節能、易維護、可單元更換等原則，避免造成環境污染及能源浪費。並考量空調、給排水、衛生、照明設備之節能措施，及雨水、熱能等回收系統方式，以降低維護及管理成本，本工程綠建築規劃設計之設計依據如下：

- 一、綠建築解說與評估手冊(2009 版)(內政部建築研究所)
- 二、綠建築設計技術彙編(2007 更新版)(內政部建築研究所)
- 三、建築技術規則：建築設計施工編第十七章綠建築

貳、營運管理節能方式

未來民間機構營運時，考量納入環保節能之概念，降低營運成本及減少對環境之破壞。

- 一、餐飲區使用可重複使用之餐具，並須設置餐具之洗滌設備。
- 二、商品販售區提供紙袋，或由使用者自備購物袋，以減少塑膠類製品之使用率。
- 三、採用高效能電器，且空調溫度避免過低，冷氣控溫且不外洩，或以其他方式降低溫度，達到節能減碳之目的。
- 四、其他如照明設備等，盡量採用節能環保或再生利用之材料及物品，以降低營運成本，如 T5 燈管、LED 燈、省電燈泡等。

五、設置自行車停放區域，鼓勵與便利市民騎自行車前往運動中心。

第七節 小結

本計畫案將依「促進民間參與公共建設法」及相關法令辦理 OT 委外營運。民間機構應確保本計畫案之營運，並符合市政府委託契約規定及相關法令所訂之各項範圍及要求，且應配合市政府體育、公益政策，推廣運動休閒健康相關活動。此外，未來營運廠商訂定之收費標準，應報經執行機關書面同意後公告實施；並依執行機關核定之收費標準向使用者收費。而為能有效進行營運監督與管理，依過去學者研究及法規、案例經驗彙整可知，未來市府應成立「營運績效評估委員會」，並於契約中明訂營運績效評估項目、標準、程序、辦法。

第三章 OT 財務規劃

本案於可行性評估報告中，試以營運年期 5 年、7 年及 9 年進行試算，評估本案財務具備自償能力之合適許可年期。然而在三個營運年期之財務皆具備可行性標準之前提下，考量目前桃園市規劃之國民運動中心許可年限，以及運動設施最佳使用年限，建議許可年限為 5 年，市府除土地租金之外尚可收取權利金費用。然本案自可行性評估工程量體初步評估後，配合量體同步修正，現已 106 年 3 月 28 日建築師提供之量體試算，在時程方面，工程規劃之時程於 108 年驗收與點交，至 109 年正式開始營運，其中營運期第一年土地租金除負擔該年應繳之土地租金外，尚須負擔點交期間應繳之土地租金，此部分與相關量體修正，於先期規劃階段將納入試算，待後續審核定案後與可行性報告同步修正。

財務初步試算結果於許可年期 5 年時廠商即可回收期初投資與負擔營運成本，且本案為 OT 案件未來尚有優先續約年期規劃，故建議以許可年期 5 年為規劃。本案計收足額土地租金後，財務仍具備自償能力，可收取定額權利金，於許可年期 5 年時建議定額權利金設定之下限為每年固定收取 100 萬元，未來廠商可於申請時提出，並列為評選項目之一。

第一節 基本規劃資料

壹、基本假設參數說明

本案係依據促進民間參與公共建設法第 8 條第 1 項第 5 點，民間機構營運政府投資興建完成之建設，營運期間屆滿後，營運權歸還政府之方式（OT 案）辦理。

在計算 OT 案例淨現金流量分析時，先將每期營運收入減去營運支出折現後即可計算出每期淨現金流量；而民間仍然會有部分期初資本投入，例如相關營運設備（體適能設備）與辦公軟硬體等設備購置，依據上述數據即可計算出本案之淨現金流量。本案基本假設參數，如下：

表3-1 財務基本參數假設

項次	基本架設與參數	參數	說明
一	評估年期規劃		
	興建評估年期	---	興建開始與結束年度（本案為OT案無須考慮）
	營運評估年期	5 年	營運開始與結束年度
	折現基期	109 年	開始營運之年度
二	通貨膨脹率	1.7%	每年通貨膨脹率及其影響面。 經查 2005 年至 2017 年消費者物價指數年增率約為1.21%，惟依可行性審查建議其他案件多以1.7%作為規劃，故本案以1.7%作為通貨膨脹率規劃。
三	營收成長率	2%	96 年至 105 年運動城市調查之桃園市規律運動人口平均成長率約為 1.98%，另考量在營運後，其帶動運動人口之成長，故本案以 2%為做為本案營收成長率之參數。
四	稅率		
	營利事業所得稅	20%	適用之營利事業所得稅 (107 年起財稅改革方案通過後，以 20%作為試算)
五	折現率		
	權益資金比率	100%	本案期初投資金額約1,8000萬，期初設備投資假設皆可由投資廠商自有資金支付。
	負債比率	0%	
	股東權益要求報酬	8%	股東權益要求報酬率之假設。
	銀行利率	3%	參考目前銀行融資利率。
	折現率	8%	依據加權平均資金成本率（WACC）之計算方式訂定，折現率=負債比率融資成本（1-所得稅率）+權益資金比率 股東權益要求報酬率。
六	折舊規劃		
	折舊方式	---	參閱行政院公共工程委員會「民間參與公共建設計畫財務試算作業手冊」委託研專業服務案-研究報

項次	基本架設與參數	參數	說明
			告，建議採用實務上最為基本的折舊方式，亦即平均法進行折舊。
	資產耐用年限	依營運年期而定	本案之設備使用年限假設
	殘值	---	
七	土地租金上漲率	1.56%	依 93-107 年申報地價上漲率預估
八	營運權利金設定		
	定額權利金	依財務試算結果訂定。 本案採每年度收取固定金額。	

貳、營運收入估算

營運收入包含本業設施的收入與附屬設施的收入，本業運動設施收入亦包含各場地開放服務、舉辦課程活動等；附屬設施收入則包括停車場及販賣部等部分，延續本案可行性評估階段之假設，各項運動設施收費方式及定價如下所示。

一、定價

營運收入包含本業運動設施的收入與附屬設施的收入，本業運動設施收入包含各場地開放服務、舉辦課程活動等部分。本業運動設施之定價為參考桃園市已委外簽約之桃園與中壢國民運動中心之收費標準，其中離峰時段為平日 6:00~18:00、例假日 6:00~12:00，其餘時段皆屬尖峰時段；而附屬設施之定價則參考本案所在位置周邊店面租金及桃園市蘆竹區公一停車場之收費標準，各項設施建議收費如下表：

表3-2 蘆竹國民運動中心各項設施定價表

設施	收費方式	單位	桃園	中壢	本案規劃收費
游泳池	全票	元/次	100	100	100
	優惠票	元/次	70	70	70
	月票	元/月	1,500	1,500	1,500
體適能中心	全票	元/小時	50	50	50
	優惠票	元/次	---	---	35
	月票	元/月	1,000	1,000	1,000
桌球室	離峰	元/小時	75	100	75
	尖峰	元/小時	75	100	75

設施	收費方式	單位	桃園	中壢	本案規劃收費
綜合球場	離峰	元/小時	500(全場)	1,000(全場)	500(全場)
韻律教室	1 期 8 堂/每 小時 1 堂	元/期	1,200	1,200	1,200(1 期 8 堂, 每堂 60 分 鐘)
飛輪教室	1 期 8 堂/每 小時 1 堂	元/期	1,200	1,200	1,200(1 期 8 堂, 每堂 60 分 鐘)
幼兒體適能 教室	1 期 8 堂/每 小時 1 堂	元/期	---	---	4,500(1 期 10 堂, 每堂 60 分鐘)
壁球場	離峰	元/小時	新北平均 150 元		150
	尖峰	元/小時	新北平均 250 元		250
射箭場	平日	元/小時	桃園、新北 80 元		80
	假日	元/小時	桃園、新北 100 元		100
	1 期 10 堂/ 每小時 1 堂	元/期	2,000	2,500	2,000(1 期 10 堂, 每堂 60 分鐘)
直排輪場	平日	元/小時	桃園、新北 80 元		80
	假日	元/小時	桃園、新北 100 元		100
	1 期 10 堂/ 每小時 1 堂	元/期	1,000	1,000	1,000(1 期 10 堂, 每堂 60 分 鐘)
棒球打擊場	全票	元/次	新北 25		25
	優惠票	元/次	新北 20		20
附屬設施	單位		金額		
汽車停車場	元/時		30	30	20
販賣部	租金	坪/月	蘆竹區平均每坪月 810 元		700
	置物櫃	元/次	蘆竹區平均每次 10 元		10

資料來源：本規劃團隊整理

二、付費來客數計算

本案未來付費來客數推估，係依據問卷調查中民眾運動習慣、未來是否有意願使用運動中心設施、可能使用哪些設施、每週可能會使用之次數及付費意願等數據結果，推估未來運動中心付費

使用人數。此節依照可行性評估報告假設之內容，歸納出每周付費來客數及公式如下：

各項設施每日付費使用來客數=〔（核心服務圈人口數×有可能使用運動中心比例×各項設施使用意願比例×付費意願比例×應購票年齡比例×每週使用次數）/7 日〕-身心障礙及低收入戶使用人次。

表3-3 每周付費使用來客數推估表

運動設施	市場調查來客數(每周)	人數	票種
游泳池	2,625	1,811	全票
		814	優待票
	875	125	月票
	671	671	泳訓班
體適能中心	1,624	1,120	全票
		504	優待票
	541	77	月票
	285	41	飛輪教室
	493	70	課程
韻律教室	273	273	基礎
壁球場	196	---	---
桌球場	1,575	---	---
綜合球場	800	---	---
幼兒體適能	7	---	---
射箭場	42	29	全票
		13	優待票
直排輪場	35	24	全票
		11	優待票
開放式抱石練習場	14	14	全票
棒球打擊場	153	---	全票
	578	---	優待票

資料來源：本規劃團隊整理

三、使用時段比例

本案民眾有意使用運動中心設施時段之比率係依據本案問卷調查服務範圍有意使用蘆竹國民運動中心設施時段之比例進行估算，說明如下。

表3-4 民眾有意使用蘆竹運動中心設施時段

時段	上午	下午	晚上
游泳池			
平日	13.75%	18.29%	23.21%
假日	15.81%	25.54%	3.40%
體適能中心			
平日	11.73%	17.89%	29.33%
假日	11.44%	25.32%	4.29%
韻律教室			
平日	14.68%	16.87%	32.48%
假日	14.44%	17.27%	4.25%
壁球場			
平日	11.75%	30.15%	31.30%
假日	17.65%	22.65%	17.90%
桌球室			
平日	8.05%	16.71%	23.52%
假日	14.91%	29.51%	7.30%
綜合球場			
平日	3.17%	14.40%	21.23%
假日	17.35%	36.62%	7.23%
幼兒體適能			
平日	11.59%	20.86%	0.00%
假日	43.23%	18.91%	5.40%
射箭場			
平日	13.91%	0.00%	18.54%
假日	67.55%	0.00%	0.00%
直排輪場			
平日	10.08%	11.71%	16.61%
假日	20.86%	35.56%	5.19%
開放式抱石練習場			
平日	2.34%	11.71%	16.39%
假日	23.19%	46.38%	0.00%

資料來源：本規劃團隊整理

四、營運收入估算

營運收入將依上述各設施定價、預估各項設施付費使用來客數(依據問卷結果比例推估)進行估算。此外，參考桃園市已委外運

動設施案例，本案初步規劃運動中心全年度應配合主辦機關所屬各機關舉辦公益文教體育活動之需要，提供上開機關優先免費使用游泳池、體適能中心、桌球室、綜合球場、韻律教室及壁球室之六大設施，每年合計提供 30 天無償使用。

本案先行試算一般民眾假設假日天數為每年國定假日 11 天+周休二日 104 天-扣除營運日 5 天(春節假期、防災假等)=110 天；平日天數=360-110=250 天。

營運收入的預估應考量各項運動設施的營運天數假設，應排除機關優先免費使用游泳池、體適能中心、桌球室、綜合球場、韻律教室及壁球室之六大設施，市府每年合計提供 30 天無償使用之天數，假設每項運動設施各有 5 天公益使用天次，3 天平日使用、2 天例假日使用，故本案假設六項設施一般民眾假日為 $110-2=108$ 天；平日為 $250-3=247$ 天；學生假日為 $110+45-2=153$ 天；平日為 $250-45-3=202$ 天。

平日與假日天數估算表如下：

表3-5 平日與假日天數估算表

身份	平日天數	假日天數
一般民眾	250	110
學生	205	155
扣五天公益天數(平日 3 天假日 2 天)		
身份	平日天數	假日天數
一般民眾	247	108
學生	202	153

備註：一般民眾假設假日天數為每年國定假日 11 天+周休二日 104 天-扣除營運日 5 天(春節假期、防災假等)=110 天；平日天數=360-110=250 天。學生假日為 110 天+45 天(寒暑假)=155 天；平日為 $250-45=205$ 天。

(一)游泳池收入

游泳池提供長 50M 共計 6 水道，依照付費來客數與使用時段比例推估，計算出一般民眾與學生於各時段之使用人數，預估營運期第一年收入約為 2,324 萬元，詳細收入估算如下表：

表3-6 游泳池收入預估表

項目	收費(元)	天數		上午人數	下午人數	晚上人數	營運收入
學生	70	平日	202	22	30	38	1,272,600
		假日	153	64	104	14	1,949,220

項目	收費(元)	天數		上午人數	下午人數	晚上人數	營運收入
一般民眾	100	平日	247	50	66	84	4,940,000
		假日	108	143	231	31	4,374,000
月票	1,500	12 月		125 人/月			2,250,000
學校團體	200			2,000 人			400,000
泳訓班	1,500	依據問卷調查，預估每期約有 671 人付費參加課程，每年共 8 期。					8,052,000
泳訓班(免費指導)	0	每期 34 人為公益免費指導名額，每年共 8 期。					0
合計	23,237,820						

資料來源：本規劃團隊整理

(二)體適能中心收入

體適能中心包含一般以每小時收費使用，以及以月票方式，另外也納入每期飛輪教室之收入，依照付費來客數及使用時段比例推估，預估營運期第一年收入約為 682.9 萬元，詳細收入估算如下表：

表3-7 體適能中心收入預估表

項目	收費(元)	天數		上午人數	下午人數	晚上人數	營運收入
學生	35	平日	202	12	18	30	424,200
		假日	153	29	64	11	556,920
一般民眾	50	平日	247	26	40	66	1,630,200
		假日	108	64	142	24	1,242,000
月票	1,000	12 月		77 人/月			924,000
飛輪教室	1,200	6 期		285 人/期			2,052,000
合計							6,829,320

資料來源：本規劃團隊整理

(三)韻律教室收入

韻律教室規劃以課程為主，平日每周約有 175 人使用，假設每 15 人為一班，平日約開設 12 班；假日每周約有 98 人使用，以 15 人為一班計算，約開設 7 班。依照付費來客數及使用時段比例推估，預估營運期第一年收入為 163.8 萬元，詳細收入估算如下表：

表3-8 韻律教室收入預估表

項目	收入方式	收費(元)	期數	上午人數	下午人數	晚間人數	營運收入
平日	每期	1,200	5	40	46	89	1,050,000
假日	每期	1,200	5	39	47	12	588,000
合計							1,638,000

資料來源：本規劃團隊整理

(四)壁球場收入

壁球場規劃 2 面，每面使用人數為 2 人，每時段最大承載量為上午：6 小時×2 面合計為 12 場；下午：6 小時×2 面合計為 12 場；晚上：4 小時×2 面合計為 8 場。各時段使用人數依據付費來客數與使用時段估算，使用人數以不得超過最大承載量可使用人數為基礎，預估營運期第一年收入為 132.5 萬元，詳細收入估算如下表：

表3-9 桃園市壁球場收費標準調查表

場館	間數	地址與聯絡方式	票價(是否開放有使用限制；開放時間)
住都大飯店	1	桃園市桃園區桃鶯路 398 號 (03)3766177 轉 8400	球場租金：每小時 300 元 球拍租金：每支 100 元 球場開放時間：8:00~20:00 需事先預約
中悅春天廣場	1	桃園市桃園區經國路 318 號 (03)3166607	住宅社區，主要提供社區民眾使用
國防大學	1	大溪郵政 90047 附 3 號 (03)3732950	不對外開放

表3-10 壁球場收入估算表

項目	收費(元)	營運天數(天)	上午場次	下午場次	晚間場次	營運收入
平日	150	<u>247</u>	2	6	6	666,90
假日	250	<u>108</u>	9	11	8	658,80
合計						1,325,700

備註：平日營運收入為：離峰票價 150 元×250 天×(上午 2 場+下午 6 場)+尖峰票價 250 元×250 天×(晚間 6 場)；假日營運收入為：離峰票價 150 元×110 天×(上午 9 場)+尖峰票價 250 元×110 天×(下午 11 場+晚間 8 場)

(五)桌球場收入

桌球場規畫 5 面，每面使用人數為 2 人，每時段最大承載量為上午：6 小時×5 面合計為 30 場；下午：6 小時×5 面合計為 30 場；晚上：4 小時×5 面合計為 20 場。各時段使用人數依據付費來客數與使用時段估算，使用人數以不得超過最大承載量可使用人數為基礎，預估營運期第一年收入約為 174 萬元，詳細收入估算如下表：

表3-11 桌球場收入估算表

項目	收費(元)	營運天數(天)	上午場次	下午場次	晚間場次	營運收入
平日	75	247	13	26	20	1,092,975
假日	75	108	30	30	20	648,000
合計						1,740,975

資料來源：本規劃團隊整理

(六)綜合球場收入

籃球場規畫 1 場，每場使用人數為 12 人，每時段最大承載量為上午：6 小時×1 場合計為 6 場；下午：6 小時×1 場合計為 6 場；晚上：4 小時×1 場合計為 4 場。各時段使用人數依據付費來客數與使用時段估算，使用之場數以不得超過最大承載量可使用場數為基礎，預估營運期第一年收入為 159.9 萬元，詳細收入估算如下表：

表3-12 綜合球場收入預估表

項目	收費(元/時)	營運天數	上午場次	下午場次	晚上場次	營運收入(元)
平日	500	247	1	2	3	741,000
假日	500	108	6	6	3	810,000
項目	收費(元/時)	出租場次				營運收入(元)
場地租借	4,000	12 場				48,000
合計						1,599,000

資料來源：本規劃團隊整理

(七)幼兒體適能教室收入

幼兒體適能教室規劃以課程為主，每周 1 堂課，10 堂課為一期。依照付費來客數及使用時段比例推估，預估營運期第一年收入為 13.5 萬元，詳細收入估算如下表：

表3-13 幼兒體適能教室收入預估表

項目	收入方式	收費(元)	期數	營運收入
平日	每期	4,500	5	45,000
假日	每期	4,500	5	90,000
合計				135,000

資料來源：本規劃團隊整理

(八)活動收入

活動收入以營隊收費為主，寒假期間規劃為二期，每班暫規劃為 15 人；暑假期間規劃為六期，每班暫規劃為 20 人；非寒暑假期間則規劃每六星期為一期，每班暫規劃為 15 人。營運期第一年活動收入預估約有 231 萬元，詳細收入估算如下表：

表3-14 活動收入估算表

項目	收入方式	收費(元)	期數	每日班數	每週上課天數	每班人數	營運收入(元)
暑假營隊	每期	3,000	6	3	5	20	1,080,000
寒假營隊	每期	3,000	2	3	5	15	270,000
假日班		2,000	16	2	2	15	960,000
合計							2,310,000

資料來源：本規劃團隊整理

(九)射箭場收入

本計畫規劃於屋突一層 277.54 m²作為射箭場使用，依照付費來客數及使用時段比例推估，預估營運期第一年收入為 77.6 萬元，詳細收入估算如下表：

表3-15 射箭場營運收入估算表

項目	收費(元/次)	天數		上午人數	下午人數	晚上人數	營運收入(元)
學生	80	平日	205	1	0	1	32,800
		假日	155	2	0	0	24,800
一般民眾	100	平日	250	1	0	2	75,000
		假日	110	4	0	0	44,000
項目	收費(元)	班數	期數	每班人數			營運收入(元)
射箭課程	2,000	2	10	15			600,000
合計							776,600

資料來源：本規劃團隊整理

(十)直排輪場收入

本計畫規劃於屋突一層 200.99 m²作為直排輪場使用，依照付費來客數及使用時段比例推估，預估營運期第一年收入為 61.6 萬元，詳細收入估算如下表：

表3-16 直排輪場營運收入估算表

項目	收費(元/次)	天數	上午人數	下午人數	晚上人數	營運收入(元)
學生	80	平日	205	1	1	49,200
		假日	155	1	1	37,200
一般民眾	100	平日	250	1	1	75,000
		假日	110	2	1	55,000
項目	收費(元)	班數	期數	每班人數		營運收入(元)
溜冰課程	1,000	2	10	20		400,000
合計						616,400

資料來源：本規劃團隊整理

(十一)開放式抱石練習場收入

開本計畫規劃於第四層 58.73 m²作為開放式抱石練習場使用，依照付費來客數及使用時段比例推估，預估營運期第一年收入為 6.6 萬元，詳細收入估算如下表：

表3-17 開放式抱石練習場營運收入估算表

項目	收費(元/次)	天數	上午人數	下午人數	晚上人數	營運收入(元)
平日	200	250	0	0	0	0
假日	200	110	1	2	0	66,000
合計						66,000

資料來源：本規劃團隊整理

(十二)棒球打擊場收入

本計畫將屋突二層 833.91 m²做為棒球打擊場使用，按照本案輝畫收費及付費來客數推估，並且參考大魯閣棒球打擊場顧客每次平均打擊的局數 4-6 局，本案保守估計，以每人每次打擊 3-4 局估算，預估營運期第一年收入約為 281.3 萬元，詳細收入估算如下表：

表3-18 棒球打擊場營運收入估算表

項目	平均消費金額	天數		平均每日人數	營運收入(元)
學生	60	平日	205	15.00	184,500
		假日	155	39.00	362,700
一般民眾	90	平日	250	55.50	1,040,625
		假日	110	148.50	1,225,125
合計					2,812,950

資料來源：本規劃團隊整理

(十三)停車場收入

本案規劃有汽車停車位為 72 位（含無障礙車位 2 席不收費，故可收費車位數為 70 位），參考蘆竹區公一停車場收費價格，20 元/小時。並假設本案停車場主要提供給前來運動中心之民眾或臨停使用，故不規劃月租方案。預期停車位使用率約為 21.81%，使用率公式如下：

停車使用率=(平均每日預估付費來客數 1,313 人×民調開車比率 18.60%/每輛車 2 人×平均停留時間 2 小時)/(汽車位數 70 位×營業時間 16 小時)=21.81%

預估營運期第一年停車場收入預估約有 177.7 萬元，詳細收入估算如下表：

表3-19 停車場收入估算表

項目	車位數	收費	營運時間	營運天(月)數	使用率	營運收入
汽車	70	20 元/時	16 小時	360 天	21.81%	1,758,758
合計						1,758,758

資料來源：本規劃團隊整理

(十四)商業空間出租及其他收入

本案預估使用商業空間約計 68.71 坪，參考蘆竹區每月商用空間租金單價後，以 700 元/坪進行估算，估計每年約有 57 萬元的租金收入，另包含 25 個置物櫃租用收入，合計營運期第一年收入約為 79.3 萬元，詳細收入估算如下表：

表3-20 商業空間出租及其他收入估算表

項目	收費方式	收費(元)	數量	營運天(月) 數	營運時間 (時)	出租率	營運收入 (元)
販賣部租金	每坪每月	700 元	68.71 坪	12 個月	--	100%	577,164
置物櫃	每次	10 元	25 個	360 天	16 小時	15%	216,000
合計							793,164

資料來源：本規劃團隊整理

五、總營運收入估算

依據上述各項運動設施及附屬設施的建議定價及預期使用人數，估算出營運期第 1 年的營運收入，而營運期第 2 年起的各期營運收入則依假設的營運成長率 2%逐年調整。

表3-21 分年營運收入預估表

營運年期	游泳池	體適能中心	韻律教室	壁球場	桌球場	綜合球場	幼兒體適能	活動收入	商業空間	停車場	射箭場	直排輪場	開放式抱石練習場	棒球打擊場	合計
第 1 年	23,237,820	6,829,320	1,638,000	1,325,700	1,740,975	1,599,000	135,000	2,310,000	793,164	1,758,758	776,600	616,400	66,000	2,812,950	45,639,687
第 2 年	23,702,576	6,965,906	1,670,760	1,352,214	1,775,795	1,630,980	137,700	2,356,200	809,027	1,793,934	792,132	628,728	67,320	2,869,209	46,552,481
第 3 年	24,176,628	7,105,224	1,704,175	1,379,258	1,811,311	1,663,600	140,454	2,403,324	825,208	1,829,813	807,975	641,303	68,666	2,926,593	47,483,532
第 4 年	24,660,161	7,247,328	1,738,259	1,406,843	1,847,537	1,696,872	143,263	2,451,390	841,712	1,866,409	824,135	654,129	70,039	2,985,125	48,433,202
第 5 年	25,153,364	7,392,275	1,773,024	1,434,980	1,884,488	1,730,809	146,128	2,500,418	858,546	1,903,737	840,618	667,212	71,440	3,044,828	49,401,867

資料來源：本規劃團隊整理

參、期初投資、營運成本及費用

一、期初投資預估

期初投資包含運動設備購置約計 7,124,000 元(購置項目規劃如下表)；辦公營運設備費用、醫務安全設備約為 6,312,00 元；棒球打擊場期初投資約為 4,500,000 元，合計投資金額約為新臺幣 17,936,000 元。為便利後續招商作業，建議本案期初投資訂定金額為 1,800 萬元，本章財務試算將依此金額進行試算，相關規劃如下表所示。

表3-22 預估辦公營運設備費用項目表

項目	金額
辦公室設備	1,200,000
收銀、場館管理軟硬體	1,700,000
網站建置	500,000
醫護救生器材	300,000
空間裝修	1,240,000
室內外安全設施	372,000
各設施教學器材	1,000,000
總計	6,312,000

資料來源：本團隊整理

表3-23 預估體適能設備購置表

項次	產品名稱	數量	單位	單價	金額
一、	心肺器材				
1	商業用專業型電腦跑步機	7	台	238,000	1,666,000
2	商業用心肺交叉訓練機/自供電	3	台	180,000	540,000
3	商業用電腦階梯機/110V	3	台	150,000	450,000
4	商業用直立式電腦腳踏車/自供電	3	台	78,000	234,000
5	商業用臥立式電腦腳踏車/自供電	3	台	83,000	249,000
二、	重訓器材				-
1	胸肩飛鳥訓練機	1	台	188,000	188,000
2	左右獨立胸部推舉機	1	台	148,000	148,000
3	肱二頭彎曲機	-	台	118,000	1180
4	三頭肌伸張訓練機	1	台	138,000	138,000
5	背部伸張機	1	台	120,000	120,000

項次	產品名稱	數量	單位	單價	金額
6	坐姿蝴蝶訓練機	1	台	160,000	160,000
7	左右獨立肩上推舉機	1	台	138,000	138,000
8	側肩上舉訓練機	1	台	150,000	150,000
9	腰部旋轉訓練機	1	台	168,000	168,000
10	全動作臀部訓練機	1	台	188,000	188,000
11	二頭肌彎舉架	1	座	36,800	36,800
12	多功能交叉訓練機	1	台	210,000	210,000
13	雙層啞鈴架	1	台	52,800	52,800
14	史密斯訓練機	1	台	188,000	188,000
15	平臥椅	1	台	18,800	18,800
16	槓片放置架	1	座	28,800	28,800
17	伸展訓練架	1	座	56,800	56,800
18	包膠啞鈴組(5~50 LBS ,共十組)	1	組	48,000	48,000
19	包膠槓片組(2.5~25 KG,共 6 組)	1	組	38,000	38,000
20	W 槓把(含護栓)	1	組	8,000	8,000
21	直槓把(含護栓)	1	組	6,000	6,000
三、	其他				-
1	體適能檢測組	1	組	205,000	205,000
四、	飛輪教室				-
1	飛輪	26	台	65,000	1,690,000
總計					7,124,000

資料來源：本團隊整理

表3-24 棒球打擊場設備購置表

項次	產品名稱	數量	單價	金額
	棒球打擊場	1	4,500,000	4,500,000
總計				4,500,000

資料來源：本團隊整理

二、營運成本

(一)人事成本

人事成本中，包含薪資、勞健保費與勞退提撥等費用，本案人力需求依每日營業 16 小時、每時段現場 1~2 人（依離尖峰時段調整）、每人每日工作 8 小時及每月周休 2 日（工作 22 日）

等因素估算，依以上假設，本案初估蘆竹國民運動中心需 28 名正職人員及 9 名工讀生，人事費用規劃如下。

表3-25 人員薪資估算表

職務名稱	月薪	數量	金額	備註
執行長	60,000	1	60,000	建議應具備運動設施經營管理證照
經理	45,000	1	45,000	
組長	35,000	4	140,000	建議應具備運動設施經營管理證照
會計	28,000	1	28,000	
行政人員	28,000	6	168,000	
櫃檯客服人員	25,000	4	100,000	
教練/指導員	32,000	4	128,000	
泳池救生員	32,000	6	192,000	
機電人員	30,000	2	60,000	
工讀生	22,000	10	198,000	
每月薪資費用			1,141,000	
每年薪資費用	13.5 個月		15,403,500	

表3-26 人員保險與勞退費用估算表

職務名稱	數量(人)	勞保及就保	勞退提撥	健保
執行長	1	3,367	3,648	2,619
經理	1	3,226	2,748	1,989
組長	4	10,232	8,712	6,308
會計	1	2,028	1,728	1,250
行政人員	6	12,168	10,368	7,500
櫃檯客服人員	4	7,056	6,048	4,348
教練/指導員	4	9,352	7,992	5,764
泳池救生員	6	14,028	11,988	8,646
機電人員	2	4,234	3,636	2,610
工讀生	10	16,170	13,200	9,970
每月費用		81,861	70,068	51,004
每年費用		982,332	840,816	612,048
每年各項費用總和		2,435,196		

資料來源：行政院衛生署健保局、勞工局、本團隊整理

(二)維護費用

本案民間投資者營運期間，器材設備雖尚在保固期內，應以補充耗材與清潔保養為主，然而為維護場地設施之服務品質，本案仍編列相關保養維護費用。

表3-27 維護費用估算表

項目	預算金額
高壓變電站設備檢查	50,000
低壓變電站設備檢查	50,000
各層電力開關箱及匯流排設備	50,000
發電機及不斷電系統設備	50,000
消防系統設備	130,000
中央空調系統設備	130,000
安全措施設備	130,000
電梯設備	200,000
中央監控系統	130,000
游泳池、三溫暖設備	180,000
體適能器材	120,000
其它運動設施	120,000
棒球打擊場設備	135,000
環境維護	223,200
水塔清洗	60,000
合計	1,758,200

資料來源：本團隊整理

(三)活動費

活動費用包含開辦之韻律（舞蹈、瑜珈及養生運動等）、泳訓班、飛輪教室、幼兒體適能、射箭、直排輪、營隊活動及公益推廣（健康保健、運動傷害防護及銀髮養生等相關課程）、研習等課程之教練鐘點費及教材相關費用。

表3-28 活動費用估算表

課程	班數	課程時數	教練人數	鐘點費/單價	小計
教練鐘點費					
韻律/瑜珈/太極/養生課程	95	2	1	600	114,000
泳訓班課程	376	4	2	550	1,654,400
飛輪教室課程	120	2	1	600	144,000

課程	班數	課程時數	教練人數	鐘點費/單價	小計
射箭課程	200	2	2	600	480,000
直排輪課程	200	2	1	550	220,000
幼兒體適能課程	3	2	2	600	7,200
公益推廣活動	40	4	2	600	192,000
營隊活動費	56	-	-	4,500	252,000
合計	3,063,600				

資料來源：本團隊整理

(四)業務費

業務費包含保全、清潔外包、責任險與產險費用及辦公室行政所需耗材、郵電、文宣等費用。

表3-29 業務費用估算表

項目	單價	數量	金額
行政業務費	100,000	12	1,200,000
責任險與產險費用	750,000	1	750,000
廣告行銷業務費	700,000	1	700,000
保全外包費	70,000	12	840,000
清潔外包費	90,000	12	1,080,000
合計			4,570,000

資料來源：本團隊整理

(五)水電燃料費

水電燃料費用包含自來水、加熱系統能源費用及電費等項目，依據本案規劃量體及預期使用人數初估水電燃料需求量與費用，初估如下表所示。

表3-30 水電燃料費估算表

項目	單價	數量	金額
水費	60,210	12	722,515
熱泵電費	141,209	12	1,694,512
夏季電費	913,912	4	3,655,648
非夏季電費	433,938	8	3,471,503
棒球打擊場夏季電費	108,176	4	432,702
棒球打擊場非夏季電費	51,363	8	410,906
合計			10,387,786

資料來源：本團隊整理

(六)設備重增置費用

關於運動設施設備重增置之部份，經詢問營運廠商後，除心肺與飛輪器材耐用年限約為六年，其他設施耐用年限約為十至十五年不等，故本案於規畫於第六年進行心肺與飛輪器材重增置，約為 4,829,000 元，建議本案訂定營運廠商於第六年提出之運動設備重增置費用不得低於 482 萬元，本章節依此金額進行設備重增置費計算。

三、總營運支出估算

依據上述各項營運費用支出，預估出營業第一年營運支出約為新臺幣 3,81 萬元，營運期第二年起的各期營運支出則依通貨膨脹率 1.7%逐年調整。

表3-31 分年營運支出估算表

年期	人事費用	員工保險費	維護費用	活動費	業務費	水電費	合計
第 1 年	15,403,500	2,435,196	1,758,200	3,063,600	4,570,000	10,387,787	37,618,283
第 2 年	15,665,360	2,476,594	1,788,089	3,115,681	4,647,690	10,564,379	38,257,793
第 3 年	15,931,671	2,518,696	1,818,487	3,168,648	4,726,701	10,743,973	38,908,176
第 4 年	16,202,509	2,561,514	1,849,401	3,222,515	4,807,055	10,926,621	39,569,615
第 5 年	16,477,952	2,605,060	1,880,841	3,277,298	4,888,775	11,112,374	40,242,300

資料來源：本團隊整理

四、房屋土地租稅金

(一)土地年租金

依據促參法第 15 條規定：「公共建設所需用地為公有土地者，主辦機關得於辦理撥用後，訂出期限出租、設定地上權、信託或以使用土地之權利金或租金出資方式提供民間機構使用，不受土地法第 25 條、國有財產法第 28 條及地方政府公產管理法令之限制。其出租及設定地上權之租金，得予優惠。前項租金優惠辦法，由內政部會同財政部定之」，所以依據「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」第二條

第一項第二款規定：「二、營運期間：按國有出租基地租金計收標準六折計收」。故土地年租金計算如下。

$$\text{土地年租金} = \text{申報地價} \times \text{基地面積} \times 5\% \times 60\%$$

本案土地租金計收，總使用面積以蘆竹區六福段 1083、1084、1085、1086 以及 1087 等五筆地號計收。根據近三次的地價調整率，預估 108 年基地位置之各地號之地價，詳如下表：

表3-32 地價調漲率預估表

地號	1083		1084		1085		1086		1087	
年份	申報地價	地價調整率	申報地價	地價調整率	申報地價	地價調整率	申報地價	地價調整率	申報地價	地價調整率
107	8,752	-4%	3,800	-5%	7,096	-4%	3,800	-5%	9,244	-3%
105	9,072	-10%	4,000	-56%	7,374	-26%	4,000	-56%	9,575	-6%
102	10,058	22%	9,100	25%	9,699	23%	9,100	25%	10,15	22%
99	8,219	27%	7,300	33%	7,874	29%	7,300	33%	8,310	26%
96	6,466	-4%	5,500	-18%	6,113	-9%	5,500	-18%	6,590	-2%
93	6,736	--	6,736	--	6,736		6,736		6,736	
平均調整		6.2%		-4.2%		2.6%		-4.2%		7.4%

資料來源：內政部地政司公告土地現值與公告地價

依據本案基地位置與 107 年申報地價，假設地價每兩年平均調整率為 1.56%，進行土地租金估算，其中 1085 地號於本案涵蓋面積為 203.69 m²，故依此面積計算之。然本案假設於營運開始前點交及設備裝修為期 5 個月，營運期第一年(109 年)需繳交該年土地租金以及營運開始前 5 個月點交期間之土地租金(以 1%計收)，土地租金依比例計算後約為 1,183,483 元。其中營運開始前五個月計算比例為：(31+30+31+30+31)/365=41.92%。

土地租金計算如下所示：

$$\begin{aligned} 109 \text{ 年(營運期第一年)土地年租金} = & \{(8,752 \text{ 元/m}^2 \times 308 \text{ m}^2 + 3,800 \text{ 元/m}^2 \times 444 \text{ m}^2 + 7,096 \text{ 元/m}^2 \times 203.69 \text{ m}^2 + 3,800 \text{ 元/m}^2 \times 480.41 \text{ m}^2 + 9,244 \text{ 元/m}^2 \times 2,865.83 \text{ m}^2) \times 1\% \times 41.92\% \} + \\ & \{(8,752 \text{ 元/m}^2 \times 308 \text{ m}^2 + 3,800 \text{ 元/m}^2 \times 444 \text{ m}^2 + 7,096 \text{ 元/m}^2 \times 203.69 \text{ m}^2 + 3,800 \text{ 元/m}^2 \times 480.41 \text{ m}^2 + 9,244 \text{ 元/m}^2 \times 2,865.83 \text{ m}^2) \times (1 + 1.56\%) \times 5\% \times 60\% \} \times 58.08\% = 1,183,483 \text{ 元}。 \end{aligned}$$

表3-33 分年土地租金應繳金額

年度	營運年期	土地租金
109	第 1 年	1,183,483
110	第 2 年	1,040,345
111	第 3 年	1,056,574
112	第 4 年	1,056,574
113	第 5 年	1,073,057

備註:未來實際應繳之土地租金金額，仍以當期申報地價計算為準。

(二)房屋年租金

依土地法 97 條規定，房屋年租金以不超過建築物申報總價年息百分之十為限。

此外，依據行政院公共工程委員會，民國 101 年 9 月 3 日，工程促字第 10100332090 號函文說明，依促進民間參與與公共建設法立法意旨，促參 OT 案件仍具「供公眾使用」、「促進公共利益」之本質，其所使用之房屋屬公共財產，並以提供公共服務為目的，而非以追求財政收益為主要目標。且為秉持主辦機關與民間機構風險分擔、利潤共享之原則，依照 101 年 7 月 27 日行政院促進民間與公共建設推動委員會第 40 次會議結論，促參 OT 案件，主辦機關得視個案財務特性，以「權利金（得內含房屋租金）」一個名目計收，以為彈性。

(三)地價稅與房屋稅

房屋稅與地價稅依據「桃園市民間機構參與重大公共建設減免地價稅房屋稅及契稅自治條例」，由於本案非屬重大建設所以無法適用減免。且依據「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」第二條規定，公有土地之租金在營運期間，除「計收之租金不足支付土地依法應繳納之地價稅及其他費用者，應改按所應繳納之稅費計收租金」外，按國有出租基地租金計收標準六折計收。換言之，促進民間參與公共建設公有土地出租及地上權租金優惠辦法，係規定「公有土地出租及地上權租金」之優惠事項，至於房屋稅及地價稅等事項，自應先從約定，未約定時，則適用民法第 427 條：「就租賃物應納之一切稅捐，由出租人負擔。」（此規定並非強制規定，當事人得為相反之約定，最高法院臺上字第 1119 號判例參照）、民法第 148 條

第 2 項：「行使權利，履行義務，應依誠實及信用方法。」等相關規定辦理（民法第 1 條、行政院公共工程委員會 92 年 11 月 18 日工程技字第 09200454220 號函參照）。

地價稅=公告地價×基地面積×10‰（稅率）

而本案參考國內運動中心、桃園與中壢國民運動中心公告招商文件，規劃將本案商業空間部分之地價稅與房屋稅轉嫁給營運廠商支付。本案規劃一樓商業空間 138.34 m²、二樓商業空間 139.20 m²，共 277.54 m²，約占本案使用之樓地板面積總和之 2.15%。

地價稅計算同土地租金計算所述，桃園市每兩年調整公告地價，107 年最新公告地價 8,752 元/ m²(1083 號)、3,800 元/ m²(1084、1086 號)、7,096 元/ m²(1085 號)及 9,244 元/ m²(1087 號)，及本案規劃使用土地面積 4,301.92 m²估算，並假設本案於 109 年起開始營運，109 年地價稅計算如下：

地價稅(109 年)=(8,752 元/ m²×(1+1.56%)×308 m²+3,800 元/ m²×(1+1.56%)×(444+480.41) m²+7,096 元/ m²×(1+1.56%)× 203.69 m²+9,244 元/ m²×(1+1.56%)×2,865.83 m²)×10‰×2.15%=7,456 元

若營運廠商需負擔地價稅之 2.15%，約計 7,456 元/年，桃園市政府則須負擔剩餘的 97.75%，約計 339,326 元/年。

表3-34 地價稅金額

年度	營運年期	地價稅	營運廠商負擔	政府負擔
109	第 1 年	346,782	7,456	339,326
110	第 2 年	346,782	7,456	339,326
111	第 3 年	352,192	7,572	344,620
112	第 4 年	352,192	7,572	344,620
113	第 5 年	357,686	7,690	349,996

備註：未來實際應課稅之房地稅金額，仍以稅捐單位核算之金額為準。

至於房屋稅需由地方稅務局認定，依房屋稅條例第 11 條規定，房屋標準價格由各縣市不動產評價委員會依據建造材料、耐用年限、房屋所處街道村里之商業交通情形及供求概況等評定之。且房屋稅條例第 15 條第 2 項規定，「非住家用房屋，其為

營業用者，最低不得少於其房屋現值百分之三，最高不得超過百分之五」。

房屋稅＝樓地板面積×房屋評定標準單價×(1-折舊率(1%)×折舊歷經年數)×地段調整率×稅率(3%)×使用比率

本案房屋稅總樓地板面積約 12,900.58 m²，而依「桃園市房屋構造標準單價表」本案標準單價為 4,320 元，及基地位置於蘆竹區之地段調整率為 110%，假設本案自 109 年起營運，各年度房屋稅計算如下。

房屋稅(109 年)=12,900.58 m²×4,320 元×(1-1%×折舊歷經年數)×110%×3%×2.15%= 39,145 元

表3-35 房屋稅金額

年度	營運年期	房屋稅	營運廠商負擔	政府負擔
109	第 1 年	1,820,716	39,145	1,781,571
110	第 2 年	1,802,325	38,750	1,763,575
111	第 3 年	1,783,933	38,355	1,745,578
112	第 4 年	1,765,542	37,959	1,727,583
113	第 5 年	1,747,151	37,564	1,709,587

註:未來實際應課稅之房地稅金額，仍以稅捐單位核算之金額為準。

(四)營業稅

依營業稅法規定，營業稅率為 5%，本案營運收入為不含稅，故不收取營業稅，其中有關於機關收取之土地租金及權利金收入亦不含營業稅，倘未來機關需繳納營業稅時，應由營運廠商負擔，營業稅應採外加方式併同土地租金及權利金計收。後續一併將此內容納入招商文件中說明之。

五、行銷推廣費用

營運廠商應提撥部分營運收入作為公益活動推廣及培育優秀運動人才，即每年提撥預估營業收入至少百分之三之金額，作為辦理桃園市運動推廣公益活動行銷推廣之費用，依目前營運收入預估第一年約繳納 1,369,191 元。

肆、財務評估指標

財務指標評估對政府而言之目的：主要為了解公共建設若由民間機構營運，計畫之財務評估是否可行，若可行則可委託民間機構辦理，若不可行再考量其他民間參與方式或由政府自辦自營；對民間機構而言之目的：主要了解若由其營運，在許可年限內是否可回收相關投資、有合適之利潤並達到股東預期之報酬。下表將對各財務評估準則的意義及評估方式進行說明：

表3-36 財務分析指標表

項次	財務指標	內容
一	淨現值法	本法係將計畫期間各年之現金淨流量，以折現率折現後加總之數值，以計算投資計畫回收超過投資及預期報酬之金額。如淨現值大於零，表示此計畫對民間機構而言具有投資價值，總額越高，該計畫越具投資吸引力。
二	內部報酬率法	內部報酬率計算係就民間機構觀點，計算其投資報酬率。此比率係指使計畫現金流量淨現值等於零時之折現率，用以衡量投資者投資該計畫時，可獲得之報酬率及其財務槓桿效果。當內部報酬率大於股東要求報酬率時，即表示此計畫對民間機構而言具投資價值，比率愈高，該計畫越具投資效益。
三	回收期間法	一般稱為回收年期或回收期間，係用以衡量民間機構投資成本回收期間之長短，以評估資金之週轉效率。回收年期愈短者，民間機構可愈早回收投資資金，資金之週轉效率愈佳。
四	現金流量分析	預估未來現金流量時，須設定一基準年度，以該年度的現金流量為基礎，並參考歷史資料作為未來合理的預測，估算原則除了考慮未來每年收益或成本增加的比率外，另需考慮假

備註：本規劃團隊整理

伍、現金流量與財務指標分析

財務指標分析則就評估許可年限 5 年，計算財務指標並進行財務可行性之分析。本案財務評估可行指標與營運年期各年期之現金流量如下：

指標一：淨現值 NPV 需大於 0

指標二：內部報酬率 IRR 需大於 8%

指標三：投入資本得於許可年期內回收

依據上述收支預估內容，在尚未規劃權利金收取方式試算財務指標試算，皆符合本案檢視標準，即對民間廠商應有投資效益。

表3-37 財務效益表

許可年期	5 年
淨現值 (NPV)	5,716,208
內部報酬率 (IRR)	15.78%
回收期 (PB)	第 4 年
折現後回收期 (DPB)	第 4 年
說明	1.未規劃權利金。 2.NPV > 0，且 IRR > 8%，皆符合財務指標，具民間廠商投資誘因，具財務可行性。

備註：本規劃團隊整理

第二節 權利金

民間參與公共建設應以達成政府、營運廠商與民眾三贏為最終目的，因此，權利金計收方式設定由主辦機關秉持風險分擔、利潤共享之原則辦理，且以公平性與合理性為原則。在考量營運廠商合理之利潤下，假設民間廠商內部報酬率為 10%，主要是考量能增加投資誘因，也可因此訂出權利金下限，民間機構經評估後倘為可行，仍保有自行調整增加權利金之空間，作為民間機構營運之回饋。

經上述標準試算後，本計畫於許可年限 5 年時，建議定額權利金每年固定收取 100 萬元，收取權利金後相關財務指標結果如下：

表3-38 規劃權利金後財務效益表

項目	內容
許可年期	5 年
定額權利金	100 萬/年
淨現值 (NPV)	2,299,716
內部報酬率 (IRR)	9.61%
回收期 (PB)	第 4 年
折現後回收期 (DPB)	第 5 年

資料來源：本團隊整理

目前規劃定額權利金底價下限為每年繳納 100 萬元，作為未來招標時的參考依據，但實際權利金繳納費用由民間機構視其經營能力與績效自行提擬，並不得低於底價金額。

建議未來營運總收入若超過一定金額，可啟動營運權利金收取機制，以提升本案權利金收取機制之合理性。目前初步預估營運廠商於許可年期 5 年內營業收入約 4,564 萬~4,940 萬元(未稅營收)。初步建議未來民間廠商實際營運收入超過預估營收，依下表級距計收營運權利金。

表3-39 超額報酬營運權利金繳交級距表

營運收入(A)	營運權利金比例	營運權利金計算公式	定額權利金
未達 4,900 萬	0.0%	$A \times 0.0\%$	100 萬
4,900 萬以上~未達 5,900 萬	1.0%	$(A - 4,900 \text{ 萬}) \times 1.0\%$	
5,900 萬以上~未達 6,900 萬	2.0%	$10 \text{ 萬} + (A - 5,900 \text{ 萬}) \times 2.0\%$	
6,900 萬以上~未達 7,900 萬	3.0%	$30 \text{ 萬} + (A - 6,900 \text{ 萬}) \times 3.0\%$	
7,900 萬以上	4.0%	$60 \text{ 萬} + (A - 7,900 \text{ 萬}) \times 4.0\%$	

備註：上表所列的基準值（即 4,900 萬元、5,900 萬元、6,900 萬元、7,900 萬元）為全年度的營運收入金額，倘當年度的實際營運日數未滿 1 年 365 天，則依實際營運日數調整基準值，計算公式如下：

基準值的調整 = (實際營運日數 ÷ 365 天) × 基準值

實際營運日數定義：第 1 年為營運開始日起至當年 12 月 31 日止；最後 1 年為當年 1 月 1 日起至契約終止或委託營運管理期間屆滿日止。

第三節 敏感性分析

在進行計畫的財務評估時，由於各項參數皆為推估值或假設值，所以，財務分析仍存在相當多的不確定性，因此，為了解各項重要參數變化將對整體計畫案之影響程度，對本案針對營業毛利(營運收入－營運費用，包含人事費、業務費、活動費、設備維護費及水電費等)、股東權益要求報酬率、物價上漲率、定額權利金進行單因子變動之敏感性分析。下表就各特許年期進行單因子變動之敏感性分析。本案就營業毛利進行單因子百分比變動敏感性分析，股東要求報酬率、物價上漲率及定額權利金則進行單因子數值變動敏感性分析。

表3-40 單因子變動敏感度分析表

敏感因子變動		5 年期	
		NPV	IRR
營業毛利	增加15%	6,523,955	17.11%

敏感因子變動		5 年期	
		NPV	IRR
	增加10%	5,135,188	14.71%
	增加5%	3,720,523	12.20%
	不變	2,266,507	9.55%
	減少5%	796,055	6.77%
	減少10%	-674,398	3.89%
	減少15%	-2,177,283	0.83%
股東要求報酬率	11.00%	1,231,291	9.55%
	10.00%	1,564,015	9.55%
	9.00%	1,908,890	9.55%
	8.00%	2,266,507	9.55%
	7.00%	2,637,494	9.55%
	6.00%	3,022,517	9.55%
	5.00%	3,422,282	9.55%
物價上漲率	2.30%	772,715	6.70%
	2.10%	1,272,546	7.68%
	1.90%	1,770,472	8.63%
	1.70%	2,266,507	9.55%
	1.50%	2,760,655	10.44%
	1.30%	3,252,911	11.31%
	1.10%	3,743,304	12.15%
定額權利金	175 萬	-305,647	4.65%
	150 萬	541,656	6.29%
	125 萬	1,404,082	7.93%
	100 萬	2,266,507	9.55%

資料來源：本團隊整理

表3-41 許可年期 5 年損益表

年度	109	110	111	112	113
營運年期	第 1 年	第 2 年	第 3 年	第 4 年	第 5 年
營運收入					
游泳池	23,237,820	23,702,576	24,176,628	24,660,161	25,153,364
體適能中心	6,829,320	6,965,906	7,105,224	7,247,328	7,392,275
韻律/瑜珈教室	1,638,000	1,670,760	1,704,175	1,738,259	1,773,024
壁球場	1,325,700	1,352,214	1,379,258	1,406,843	1,434,980

年度	109	110	111	112	113
營運年期	第 1 年	第 2 年	第 3 年	第 4 年	第 5 年
桌球室	1,740,975	1,775,795	1,811,311	1,847,537	1,884,488
綜合球場	1,599,000	1,630,980	1,663,600	1,696,872	1,730,809
幼兒體適能	135,000	137,700	140,454	143,263	146,128
活動收入	2,310,000	2,356,200	2,403,324	2,451,390	2,500,418
販賣部	793,164	809,027	825,208	841,712	858,546
停車收入	1,758,758	1,793,934	1,829,813	1,866,409	1,903,737
射箭場	776,600	792,132	807,975	824,135	840,618
直排輪場	616,400	628,728	641,303	654,129	667,212
攀岩場	66,000	67,320	68,666	70,039	71,440
棒球打擊場	2,812,950	2,869,209	2,926,593	2,985,125	3,044,828
小計	45,639,687	46,552,481	47,483,532	48,433,202	49,401,867
營運成本及費用					
人事費用	15,403,500	15,665,360	15,931,671	16,202,509	16,477,952
員工保險費	2,435,196	2,476,594	2,518,696	2,561,514	2,605,060
維修費用	1,758,200	1,788,089	1,818,487	1,849,401	1,880,841
活動費	3,063,600	3,115,681	3,168,648	3,222,515	3,277,298
業務費	4,570,000	4,647,690	4,726,701	4,807,055	4,888,775
水電費	10,387,787	10,564,379	10,743,973	10,926,621	11,112,374
土地年租金	1,181,605	1,040,345	1,056,574	1,056,574	1,073,057
房屋稅	39,145	38,750	38,355	37,959	37,564
地價稅	7,456	7,456	7,572	7,572	7,690
運動行銷推廣費用	1,369,191	1,396,574	1,424,506	1,452,996	1,482,056
定額權利金	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
營運權利金	0	0	0	0	0
折舊攤銷	3,587,200	3,587,200	3,587,200	3,587,200	3,587,200
小計	44,804,757	45,328,118	46,022,383	46,711,916	47,429,867
稅前盈餘	834,930	1,224,363	1,461,149	1,721,286	1,972,000
營所稅	166,986	244,873	292,230	344,257	394,400
淨利	667,944	979,490	1,168,919	1,377,029	1,577,600

表3-42 許可年期 5 年現金流量表

特許年期		1	2	3	4	5
年度		109	110	111	112	113
營業活動現金流量：						
本期損益		660,488	972,097	1,161,571	1,369,744	1,570,359
調整項目：						
折舊攤提費用		3,587,200	3,587,200	3,587,200	3,587,200	3,587,200
營運活動淨現金流	0	4,247,688	4,559,297	4,748,771	4,956,944	5,157,559
投資活動現金流量：						
工程經費	(18,000,00)					
開發權利金						
重置費用						
投資活動之淨現金流量	(18,000,00)	0	0	0	0	0
營業加投資活動淨現金流量	(18,000,00)	4,247,688	4,559,297	4,748,771	4,956,944	5,157,559
理財活動現金流量：						
收入-						
自有資金	0					
融資借款	0					
支出-						
融資本金償還						
理財活動之淨現金流量	0	0		0	0	0
本期淨現金流量	(18,000,00)	4,247,688	4,559,297	4,748,771	4,956,944	5,157,559
累積淨現金流量	(18,000,00)	(13,752,31)	(9,193,015)	(4,444,244)	512,700	5,670,259
淨現金流量現值	(18,000,00)	4,247,688	4,221,572	4,071,306	3,934,982	3,790,960
累積淨現金流量現值	(18,000,00)	(13,752,31)	(9,530,741)	(5,459,435)	(1,524,453)	2,266,507

第四節 政府資金規劃

本案規劃採促參法第 8 條第 1 項第 5 款規定：「民間機構營運政府投資興建完成之建設，營運期間屆滿後，營運權歸還政府。」故政府於投資興建完成及工程驗收後，無須再投入相關資金。

第五節 民間資金規劃

本案預估民間機構投入期初投資合計為 18,000,000 元，而民間機構應購置相關營運設備金額不得少於新臺幣 13,500,000 元（含稅），且採購設備至少需為點交前一年內生產之新品。本案納入棒球打擊場的規劃，則期初投資將增加 4,500,000 元，總期初投資為 17,936,000 元，此增加成本由廠商自行評估。經由蘆竹國民運動中心可行性評估時潛在廠商意願調查，願意負擔期初投資金額大多數為 1,500 萬元，其次為 1,500 萬元至 1,700 萬元，因此納入棒球打擊場之後期初投資將為 1,793 萬元，為保障民眾使用權益及不與本案所規劃期初投資差異過大，本團隊建議期初投資總金額不得低於 1,800 萬元整（含稅），並得做為民間廠商評選加分機制，詳細內容仍依主辦機關決議為準。

第六節 可適用之獎勵與租稅優惠

本案屬促參法所定「運動設施」之委託營運移轉 OT 案，未達重大公共建設標準，故並無法適用促參法之相關融資與稅賦優惠。但仍可依「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」第 2 條規定，營運期間得按國有出租基地租金計收標準六折計收，但每年租金漲幅相較前一年度漲幅以百分之六為上限。

第七節 小結

本案屬促參法所定「運動設施」之委託營運移轉 OT 案，可依促參法享有土地租金六折優惠，且初步規劃權利金收取方式包含有定額權利金與營運權利金，且為避免民間機構在營運期間因營運收支波動太大影響營運可行性，故權利金係在考量內部報酬率（IRR）約為 10% 左右進行規劃，民間機構經評估後倘為可行，仍保有自行調整增加權利金之空間，作為民間機構營運之回饋。

依據 106 年 3 月 28 日石昭永建築師提供的量體進行評估，在屋突二層處將有 833.91 m²可做額外的使用規劃，此空間體育局提出可考慮增加棒球打擊場的規劃，因此本案在規劃棒球打擊場後，期初投資預估增加 450 萬元，總期初投資為 1,793 萬元，因此建議期初投資規範 1,800 萬元。目前初估第一年總營運成本約為 3,762 萬元，第一年總營運收入為 4,564 萬元，在權利金設定為每年 100 萬元條件下，許可年限 5 年之財務指標皆為可行，因此目前規劃定額權利金底價下限為每年繳納 100 萬元，作為未來招標時的參考依據。

第四章 風險規劃

本案蘆竹國民運動中心以 OT 之民間參與公共建設辦理，由政府預算編列興建完成後，委由民間機構來經營，因此，政府與民間機構雙方應以共同公平分擔為原則，並追求雙贏與民眾三贏的夥伴關係。政府應以協助民間機構之角度，以承諾或協助辦理的方式，幫助民間機構解決無法控制或承擔之風險。另外，政府與民間機構應於訂立委託經營契約中，詳細並明確約定風險分擔的方式。以下分別依照風險因素、風險分擔原則，以及風險因應或減輕策略說明如下。

第一節 風險因素與可能影響

在進行計畫的財務評估時，由於許多重要參數係基於假設或估計而得，故具有許多不確定因素存在，而這些參數的設定即影響了計畫的投資效益，若估計誤差或是未來環境情況有所變化，將會影響計畫之進行與安定性。因此接續敏感性分析與情境分析之結果，了解參數變動對於計畫財務的影響程度，藉此評估變動並擬定風險控管計畫。

適當的風險分擔機制，可降低履約困難度，而不同階段皆有不同的風險可能發生，風險並非全由公部門或民間機關全部承擔，而應以適當的分配原則，並可進一步區分風險主要承擔部門與次要承擔部門，故以下先行了解本案可能發生之風險因素分析如下。

壹、政府承擔風險

政府應承擔之風險，自營運期至返還期均有。營運期風險多由投資者承擔，政府責任主要在隨時監督民間機構之經營績效與維護狀況、定期檢視其財務報表及要求民間機構提供履約保證金以擔保履約之責任，並於委託經營契約中規範民間機構應遵守之事項，將風險降至最低。

營運期限屆滿後，民間機構需將資產返還給政府。若委託經營契約內容規範不詳盡時，可能發生返還糾紛。此外，營運期履約保證金依規定需在許可期屆滿後退還該民間機構，如果屆時仍無法順利承接營運，或是民間機構放棄履約保證金，則返還後之營運風險將悉數由政府承擔。茲將政府承擔的風險因素及其可能影響分別敘明如下。

一、營運期間風險

(一)政策風險

包括計畫或政策變更、收費標準變更、法令變更、營業稅等稅賦變動風險。政策性風險因非民間廠商可掌握並影響，建議由主辦機關承擔。

(二)影響聲譽的風險

民間機構在許可年限，若發生經營不善或其他重大情事以致於影響市政府聲譽時，主辦機關須承擔此項風險，並要求民間機構儘速限期改善或澄清事實並加以道歉。若民間機構無力改善情況，則主辦機關得要求民間機構繳納懲罰性之違約金、終止部份或全部營運及終止契約。

(三)倒閉及接管的風險

若民間機構因經營不善而發生倒閉、結束營業，使得國民運動中心的設施無法繼續營運時，主辦機關應在契約中載明，並依據委託營運管理契約規定終止契約，民間機構不得有任何異議，收回後主辦機關可能面臨接管(自行營運或再度委外營運)之風險。

(四)未繳違約金風險

經契約約定載明違約及懲罰性違約金事宜，且民間機構於發生時不定期改善情況者，主辦機關得逕行決定自履約保證金扣抵，並要求民間機構補足差額。

二、返還期風險

許可年限屆滿時，其產權返還予主辦機關，此時營運之建物、設施、營運設備，民間機構應依當時最新之營運資產清冊，於 30 日內將主辦機關具有所有權之財產及物品返還予執行機構。另外營運之履約保證金依據委託營運管理契約規定，於一定期限內交還民間機構。若在返還期間發生天災或不可抗力事故，致使返還發生困難，或民間機構放棄保證金，則主辦機關可能須承擔因返還時所產生的損失。相關損失需要納入保險計畫中對於營運中斷險理賠主辦機關之損失。

貳、民間機構承擔風險

本計畫委由民間機構開始營運後，由民間機構運用其經營策略以確保其市場之營收能符合預期財務計畫，並節省營運成本，然而影響市場上之因素變化甚多，自營運期間至返還時均有風險，列舉民間機構於營運期間可能面臨之風險如下：

一、營運期間風險

(一)市場風險(本案最大風險來源)

蘆竹國民運動中心之公共建設目的，為提供市民運動休閒、社區活動等服務，由可行性評估之市場分析結果得知，蘆竹市人口老化指數低，勞動力人口佔 7 成以上，乃為本案之主要目標客群來源，屆時市民目標客群是否能達到預期數量，帶來預估收入，將是本案最大的市場風險來源。

(二)費率調整風險

民間機構未來主要係依賴營運收入以回收其投入之資金並支付營運費用，因此民間機構會考量其營運成本結構及經營策略等因素，在獲利最大之前提下，為因應市場競爭而調整各項費率結構，若未來民間機構費率之調整需報請主辦機關核定後實施，則此規定將可能影響民間機構調整費率之時機，有影響其營運收入之慮。

(三)經營風險

包含營運管理及營運技術兩個方向。營運管理風險，係指包含對經營成本之控制，民間機構除追求營收最大外，對於營運成本之控制亦為營運階段重要之一環，否則縱使民間機構營收達到預期水準，若營運成本無法控制得宜，民間機構實際上之營收恐難支付每年需負擔之權利金。至於營運技術風險，民間機構之營運技術將與營收有密切關係，若民間機構無法運用可行之技術來營運，將使得營收無法達到預期標準。

(四)資金運用風險

金融風險通常包含利率上升、物價通膨等，由於此類變數的波動與調整，並非政府與民間廠商可獨立影響，尤其民間廠商多為風險的接受者。然而就通貨膨脹部分，若物價上漲過高，而收費調整率並不能與時俱變，將造成收支無法配合，產生虧損之風險。因此民間機構在資金運用上要更加小心，營運期間可能因規劃時無法預料之情事，造成營運上固定及變動成本的增加，造成原計畫營運成本超支的風險，未來民間機構應考量如何降低營運成本來降低該風險。

資金運用風險由民間機構自負，尤其人事費用務必力求精簡，著重效率與服務之對稱關係，藉以控制成本，此外例行維修維護檢查，可降低資產設備之汰換，降低開銷，以減低資金運用上的風險。

(五)損害賠償風險

蘆竹國民運動中心交由民間機構營運後，主辦機關得要求民間機構投保火險及公共意外險等，受益人為主辦機關，若在許可年限內遭受損害，待釐清各自責任歸屬後，以保險金額之全部或部分為損失之彌補。若保險金額尚不足彌補國民運動中心之損失時，則依據損壞賠償責任歸屬而求償。

二、返還期風險

許可年限屆滿，民間機構將所營運的各項資產返還於主辦機關，主辦機關將履約保證金如數如期返還民間機構，雙方合約關係結束。本案若無積欠債務需償還，則民間機構在返還期風險並不高，僅需考慮營運期履約保證金之退還及是否爭取優先定約。民間機構在許可年限的績效優異，得獲得優先訂約權，因此民間機構須承擔履約保證金的金額得否全數如期歸還，以及績效考核是否優良得以優先定約的風險。

參、其他不可抗力風險

係指參與計畫之任何一方均有可能遭受無法合理控制或預防之外的風險，如天然災害、人為因素及國內政治、經濟情勢改變所引起之各種風險。

- 一、天然災害：異常天候之災害，如：颱風、地震、水災、等天然災害，將影響民間之營運，民間機構應有防災應變之措施與計畫，以應應財務與營運風險。
- 二、政策風險：本案為公共建設，配合政府政策及相關法令，以 OT 案委託民間機構參與經營管理，民間機構亦因此而受到政策風險。
- 三、經濟情勢：例如通貨膨脹風險，若經濟景氣變動導致營運期間產生通貨膨脹風險，則由民間機構自行承擔。

第二節 風險分攤原則

促參案件並無一定標準制度可循，不同個案之契約內容也可能因某項不確定因素之承擔者不同而產生差異性的合作條件，甚至可能影響到民間參與者的獲利程度。因此主辦機關與民間機構都應對委託許可年限內可能面臨風險有所認知，並能夠加以評估與管理，避免影響彼此的投資意願及整體計畫的進行。

計畫案在前期必須有完善周詳計畫，並預擬履約時期的管理執行作業與控管程序，以降低一般與營運期間之各種風險。而主辦機關應與民間機構以「合作共識」解決風險分擔事宜，避免以對抗訴訟處理，建議可於契約中明定雙方承擔之風險。若前期規劃時，風險分攤不符合公共利益或公平合理之原則，而由主辦機關或民間機構單方面承擔過多風險，恐將造成後續營運績效不彰，甚或危及計畫之存續。

此外，就較難掌握的風險，主辦機關與民間機構應使用其他風險管理技術或透過保險工具，有效地轉嫁責任或明確規範風險責任歸屬，避免並防止此種風險的產生或影響。此外，當政府具有承諾或協助與協助事項，應求具體而可實現，避免後續徒增責任釐清之紛爭，此亦可降低政策風險。

由於本案係以 OT 案方式委託民間機構參與經營，因此經營主體將為民間機構，民間機構主要承擔許可期限內所產生之風險；而執行機關則承擔法令變動的風險，未來公私部門皆需藉由風險管理技術或保險機制來轉嫁相關風險，期將損失降至最低。以下就各時期產生之風險類型、影響及承擔者整理如下表所示。

表4-1 風險分擔分析表

類型	風險項目	風險影響	風險承擔		轉嫁保險公司
			執行機關	民間機構	
一般性風險	政策風險	包括計畫或政策變更、收費標準變更、法令變更、營業稅等稅賦變動風險	★	☆	
營運風險	市場風險	影響財務穩定性		★	
	費率調整風險	影響成本增加或收入減少	☆	★	
	營運管理風險	影響成本增加		★	
	營運技術風險	影響財務受損或人員損傷	☆	★	●
	損壞賠償風險	影響財務損失		★	●
其他風險	不可抗力風險	外力災害致財產損失	☆	★	○
	返還期間風險	影響財產點交；影響保證金收回；影響績效結果與優先定約	☆	★	

資料來源:本計畫整理

註：風險承擔者：★主要承擔者☆次要承擔者

風險轉嫁：●大部分可轉嫁○僅部份可轉嫁

未來應在投資契約中納入合理風險分擔機制，透過投資契約架構，將政府及民間機構間風險合理分擔，為降低計畫執行風險，將政府民間雙方責任義務及政府承諾或協助辦理事項納入投資契約，明確訂定雙方風險分擔方式，降低民間機構無法合理控制風險，將可增加民間參與投資意願。

除此之外民間機構須研提務實風險管理計畫，於研提投資計畫書階段，對於各項風險因素變化之衝擊與影響，均應事先了解並擬妥相關因應措施，以規避或降低各項計畫風險，並應以更務實觀點去執行規劃，妥善規劃合約機制、保險、財務承受及行政程度等風險管理措施。

第三節 風險因應或減輕策略

壹、風險因應或減輕策略

風險管理即透過風險的確認、評估和控制，以最小的成本使風險所產生的衝擊降至最低的管理方法。故為降低民間參與公共建設整體之風險，目標在於政府及民間機構間風險合理分擔，建議原則如下：

- 一、利用風險管理技術如保險，規避及轉移風險，擬定風險分擔原則時，應確定主要風險因素皆已納入，並確實考量國內政經環境，避免過於樂觀的情況。
- 二、風險分擔應依成本及控制能力為標準，原則為分擔給最具承擔能力的當事人承擔風險為最適當。
- 三、民間機構與執行機關應以本案營運規劃、政府承諾及協助事項所陳述之權利義務，以此關係合作來解決風險分擔事宜。
- 四、以契約適度規範雙方的責任分野，而執行機關應將承諾及協助事項，具體而明確化說明，以釐清相關責任，大幅降低不可預期的風險。簡而言之，分擔後的風險，應以合理方式，藉由公權力、各種契約及財務承諾工具進行管理。

此外，由於風險涉及層面很廣，先期規劃階段之重點在於針對確認之風險，提出因應或減輕策略，說明如下表所示。

表4-2 風險因應或減輕策略分析表

類型	風險項目	風險因應對策
一般性風險	政策風險	政策性風險因非民間廠商可掌握並影響，建議由主辦機關承擔。
營運風險	市場風險	善用市場經驗值，建立計畫合理市場假設
	費率調整風險	訂定合約規範
	營運管理風險	加強人員服務品質及效率 加強日常設施設備維護修繕及維修工作 針對各項設備使用經驗，建立合理成本模式
	營運技術風險	加強保全與維修 投保意外責任險

類型	風險項目	風險因應對策
	損害賠償風險	加強保全與維修 投保意外責任險
其他風險	不可抗力風險	投保相關保險（人身險或產險）

資料來源:本計畫整理

貳、保險計畫

營運期間民間機構除應依據契約規範投保之保險外，民間機構應依相關法令規定且視實際需要投保並維持下列及其他必要之保險：

- 一、除法令明文規定之保險金額外，民間機構就委託營運管理標的物及營運資產保險金額均不得低於資產總帳面價值（包括建物及自行投資之設備財產等）。
- 二、民間機構於簽訂契約開始營運後 30 日內，應先以不低於「蘆竹國民運動中心興建工程」決算金額及已投資之設備財產金額為保險金額投保。民間機構如有增加投資金額者，應就增加金額部分辦理加保。
- 三、公共意外責任險（包含人員、財物，應依「行政院公共場所或舉辦各類活動投保責任保險適足保險金額建議方案」辦理本案公共意外責任險之保險金額。但在本契約簽訂後，如「行政院公共場所或舉辦各類活動投保責任保險適足保險金額建議方案」或「桃園市公共營業場所強制投保公共意外責任險自治條例」修正後所規定之保險金額較高者，則應從其規定，並於該方案或辦法修正後 1 個月內辦理加保或提高保險金額。）
- 四、民間機構應合理評估保險金額，並負擔所有賠償責任，依據「行政院公共場所或舉辦各類活動投保責任保險適足保險金額建議方案」保險金額如下：
 - (一)為每一個人體傷責任不得低於新臺幣 600 萬元。
 - (二)每一意外事故體傷責任不低於新臺幣 1 億 2,000 萬元。
 - (三)每一意外事故財損責任不得低於新臺幣 600 萬元。
 - (四)保險期間內最高賠償金額為新臺幣 2 億 5,200 萬元整。

(五)保險單記載之不保事項或保險金額不足者，其所有風險及可能之賠償（包括但不限於致執行機關所生之損害）由民間機構負擔。

五、僱主意外責任險投保最低金額，每一個人體傷或死亡之保險金額為新臺幣 200 萬元以上。

六、第三人責任保險應依產業通行之標準定其保險金額。

表4-3 保險計畫

風險項目發生期間	保險種類
營運期間	財產綜合保險（含火災保險、地震險、財產減失保險、颱風險等）。 公共意外責任險（包含人、財物及所有委託營運資產及建物）。 僱主意外責任險。

第四節 不可抗力、除外情事處理機制

壹、不可抗力及除外情事定義

一、不可抗力風險

不可抗力情事，係指下列事件或狀態，其發生或擴大並非可歸責於主辦機關與民間機構雙方，且非任一方所得合理控制，或縱加以相當之注意亦無法防止、避免或排除，且足以嚴重影響委託營運管理契約之履行者：

表4-4 不可抗力風險內容

項目	內容
一	山崩、地震、海嘯、火山爆發、颱風、豪雨、龍捲風、雷電、洪水、暴風雪、天外異物撞擊、或類此之自然災害。
二	戰爭（不論是否宣戰）、內戰、侵略、外國敵對行為、軍事封鎖、叛亂、革命、暴動、鎮壓、恐怖活動、種族迫害、海盜行為、刑事犯罪或類此之武力或暴力行為。
三	因空難、海難、重大車禍或類此之重大交通事故，導致本基地對外交通受阻或運輸中斷。
四	國際情勢重大變故、禁運、貿易制裁或類此之事件。
五	核子污染、放射性污染等污染事件，或重大傳染病。
六	於民間機構履行委託營運管理契約過程中，發現依法應予保護之古蹟或遺址，致對於委託營運管理契約之履行產生嚴重影響者。

項目	內容
七	其他非主辦機關與民間機構雙方所能合理控制之不可抗拒事項，而經協調委員會認定為不可抗力。

二、除外情事

除外情事，係指非可歸責於民間機構之下列事件或狀態，足以嚴重影響委託營運管理契約之履行者：

- (一)因契約簽定時所無法預見之法令或政府政策變更，致民間機構對本案之營運，或財務狀況發生不利影響者。
- (二)其他性質上非屬不可抗力，致對委託營運管理契約一部或全部之履行有重大影響，而經協調委員會認定為除外情事者。

貳、通知及認定程序

- 一、民間機構主張有不可抗力或除外情事之發生而受重大影響時，應於事件發生且客觀上能通知之日起 15 日內，以書面通知他方。
- 二、主辦機關於收到民間機構依事件通知後，主辦機關與民間機構雙方應即綜合當時情況加以認定。若主辦機關與民間機構雙方就該事件及其起始日之認定無法達成協議者，應儘速移請協調委員會處理。
- 三、如民間機構未依第未來契約規定時程通知主辦機關者，視為捨棄主張本章約定之權利。

參、認定後之效果

對於風險管理當民間機關遭遇不可抗力及除外情事，初步規劃有以下辦法：

一、遲延責任之排除

如因契約不可抗力及除外情事之事由，致無法依契約所定期限履行時，於該等事由所生之障礙排除前，不負遲延責任，並得展延契約義務之相關履行期限，且營運期間得予以延長。

二、保險補償

如因未來如契約規定，符合不可抗力及除外情事之事由，至民間機構受有損害時，應先以民間機構及民間機構之分包商、供應商、協力廠商及專業顧問機構所投保之保險優先補償之。

三、其他補償

民間機構無法以保險填補損害之部分，除法令另有規定外，主辦機關與民間機構雙方得依下列約定辦理一項或數項補救措施，如主辦機關與民間機構雙方無法於三個月內達成協議時，應移請協調委員會處理之，若經協調委員會決議後，相關會議決議應納為投資契約文件之一部分，以避免因另行修約所生效力爭議問題。其他補償方式說明如下：

- (一)主辦機關得暫緩收取權利金。
- (二)主辦機關得減免權利金。
- (三)主辦機關得視情節程度調整委託營運管理契約期間。
- (四)其他經雙方同意之補償措施。

四、損害減輕義務

符合不可抗力及除外情事之事由發生後，雙方應盡力採取各種必要方法減輕其因此所致之損害或避免損害之擴大。民間機構應盡力採取一切措施，以儘速恢復正常營運管理。

五、恢復措施

雙方須盡力採取一切措施，儘速恢復本計畫案之正常運作。

六、契約終止

倘因符合不可抗力及除外情事之事由，導致未來契約之目的無法達成持續 6 個月，主辦機關與民間機構雙方應即就是否繼續履行委託營運管理契約、終止契約或相關處理方案進行協調。若不可抗力及除外情事之事由發生 1 年後主辦機關與民間機構雙方仍無法達成協議，任何一方均得以書面通知他方終止委託營運管理契約之全部或一部。

七、未受影響部分繼續履行

符合不可抗力及除外情事之事由發生，僅嚴重影響未來契約之一部履行者，主辦機關與民間機構雙方就其餘部分仍應繼續履行。但有下列情形之一，經主辦機關與民間機構雙方同意者，不在此限：

(一)其餘部分之履行已無法達到委託營運管理契約之目的。

(二)其餘部分之繼續履行顯有重大困難。

此部分未來將在契約草案不可抗力及除外情事有詳盡的訂定規範，包含不可抗力及情事之定義、通知及認定之程序、認定後之效果。

第五節 回饋機制

民間機構因獲得公有資產之營運權利，因此享受之實質獲利與無形利得，基於公平合理之原則，主辦機關可要求民間機構就獲利之超額部分，於契約中落實一定的回饋機制。回饋機制並不一定需以現金繳納方式，亦可採取由民間機構負擔一定勞務或其他形式方式支出，以符合公共建設之公共利益立法意旨。

故在本案回饋之機制，建議民間機構採勞務或進行推廣教育、社區回饋等方式，並納入甄審項目之回饋計畫中，由廠商自行提出執行方式及內容，執行成果則納入年度營運績效評估。

而在執行機關方面，本案已於財務規劃權利金章節考量未來民間機構超額利潤之現象，規劃營運權利金給付方式，以維護執行機關之權益。

第六節 小結

蘆竹國民運動中心由政府預算編列興建完成後，交由民間機構來經營，因此，政府與民間機構雙方應以共同公平分擔為原則，並追求雙贏與民眾三贏的夥伴關係。政府應以協助民間機構之角度，以承諾或協助辦理的方式，幫助民間機構解決無法控制或承擔之風險。另外，政府與民間機構應於訂立委託經營契約的內容中，詳細並明確約定風險分擔的方式。

政府承擔的風險包含營運期間政策風險、影響聲譽風險、倒閉及接管風險、未繳違約金風險，及返還期風險等。民間機構承擔風險則包含營運期市場風險(亦惟本案最大風險)、費率調整風險、經營風險、資金運用風險、損壞賠償風險及其他不可抗力風險，及返還期風險等。上述各項風險應依合作共識原則分擔，並應使用其他風險管理技術或透過保險工具，有效地轉嫁責任或明確規範風險責任歸屬，避免、防止此種風險的產生或影響。

第五章 政府承諾與協助事項

第一節 政府承諾與協助事項說明

為使本案之執行順利，並加強促進民間參與公共建設，鼓勵民間投資本案，政府應承諾及協助相關事項，以提高本案委由民間執行之可行性。依「民間參與公共建設可行性評估及先期計畫書作業手冊」之說明，所謂政府承諾事項，係指政府承諾民間機構於約定期限或範圍內完成或保證之事項；至於政府協助事項，係指政府應或得協助民間機構完成之事項，惟並不保證一定可達民間機構之要求，有關本案之公私部門合作關係、政府承諾事項，以及政府協助事項，至於何者應列入先期規劃書中成為政府承諾與協助事項，則須視該公共建設計畫之背景及內涵而定。就通案而言，參考國內相關案例與桃園市已委外簽約的國民運動中心案例，列舉可能發生之政府承諾及協助事項，並與可行性評估及先期規劃書之作業要項對照如下，以作為本計畫衡量之參考。

表5-1 政府承諾及協助事項參考對照表

項目	可能之承諾與協助事項	得承諾事項	得協助事項	說明
市場層面	限制或避免競爭	V	V	建議不在臨近地區設立類似功能的運動中心
法律層面	法令制度之訂定或修改	V		維持法律的一致性
工程層面	施工場地之提供(土地取得)	V	V	建議政府協助相關執行政序
	必要公共服務設施之興建或改善	V	V	
土地層面	土地之取得	V		

項目	可能之承諾 與協助事項	得承諾事項	得協助事項	說明
環境層面	環境影響評估作業之辦理	V		本案為OT案，本項作業由政府機關負責執行，而本案經可行性評估分析無須進行環境影響評估作業
營運層面	營運期滿之優先定約權	V		營運績效良好 (法令規定)
	政府接管	V		建議按照契約規定
行政層面	介面之協調	V	V	
其他層面	公用設施之申設	V	V	建議協助廠商 辦理申設

資料來源：行政院工程會可行性評估及先期規劃作業手冊

政府承諾及協助事項係投資人關注之重點，會影響其投資意願，故建議執行機關在研擬政府承諾及協助事項時，須注意以下幾點：

一、事前協調

承諾及協助事項涉及其他主管機關或上級機關，非執行機關所能獨立決策者，須做好協調及請示工作，可納入先期規劃書及招商文件內，以免日後引發爭議。

二、滿足需求

政府承諾及協助事項應儘可能滿足該公共建設之基本需求，以提高民間參與意願。

三、量力而為

執行機關研擬政府承諾及協助事項，在滿足投資人需求之同時亦須量力而為，以免造成政府過重之負擔，發生可歸責於政府而致公共建設計畫延宕或中止之情形。

四、預留彈性

對於不確定性高之事項，是否於先期規劃書中予以明確承諾，須慎重考量，執行機關應就該等事項預留與投資人協商之彈性。

第二節 政府曾諾事項之項目、完成程度及時程

政府承諾事項，包括於期限內交付委託經營範圍之資產設施及相關資料等，其內容包含：

壹、按交付時情況點交營運資產

因執行機關委託經營「蘆竹國民運動中心」期間為自契約日起算，因此，執行機關應於本案委託營運管理標的物驗收合格且取得使用執照翌日起 30 日內，將營運資產列冊，並依使用現況點交。前開清冊應載明資產項目、數量及使用現況，而營運資產現況如有瑕疵或故障，雙方應於點交之清冊中註明。

貳、按資產設施內容交付相關操作手冊及規範副本

同上，若有相關營運資產及設施，應於執行機關於驗收點交於民間機構後，於合理期限內依委託營運契約約定，交付相關設施操作手冊及維護規範之副本。

第三節 政府配合協助事項之項目、完成程度及時程

執行機關得承諾於法令及其權責範圍內，協助民間機構履行本計畫之營運，惟執行機關協助事項不擔保其必然成就，除委託營運管理契約另有規定外，民間機構不得因政府協助事項未能成就而主張執行機關應負違約或賠償責任。考量本案規劃與桃園市已簽約委外之國民運動中心之一致性，以下前四點為參酌桃園市已委簽約委外之國民運動中心公告招商文件，其他協助事項則參考目前國內運動中心案例，本案政府配合辦理事項包括：

- 一、協助民間機構協調用水、電、瓦斯、電信及電訊等公用設備。
- 二、協助民間機構就委託營運標的物之維修，如須與執行機關之承攬廠商進行協商時，提供必要之協助。

三、未來本案場地如有賽事或活動舉辦期間，就交通疏導措施與接駁公車或大眾運輸系統服務，協助民間機關與相關政府機關進行協調。

四、民間機構因執行本案而須向相關政府機關申請證照、許可申請時，協助民間機構與相關政府機關進行協調或提供必要之證明文件。但民間機構仍應自行負責取得相關證照及許可。

五、指標牌示之設立

為使消費者廣為周知「蘆竹國民運動中心」提供運動休閒及相關服務，應於「蘆竹國民運動中心」外設置醒目指標及牌示，以提供消費者認知及指引。

六、其他事項協助提出

如有其他需執行機關辦理及協助之事項，民間機構得於申請參與本案時於投資計畫書內容中提出，依甄審委員會與主辦機關同意，得列入委託營運管理契約中據以執行。

第四節 小結

為使本案之執行順利，並加強促進民間參與公共建設，鼓勵民間投資本案，初步建議政府承諾事項包含：按交付時情況點交營運資產、按資產設施內容交付相關操作手冊及規範副本；政府配合協助事項則包含：提供協調用水、電、瓦斯、電信及電訊等公用設備、相關證照申請之協助、協助民間機構就委託營運標的物之維修、賽事或活動舉辦期間協助民間機關與相關政府機關進行協調、協助指標牌示之設立、給予進駐民間機構營運彈性及其他事項等。

第六章 履約管理規劃

第一節 進度及品質管理機制

壹、基本監督管理原則

為使「基本監督管理」之意涵更為清楚，依「基本監督管理」之作業原則主辦機關應有以下的認知：

- 一、應以長期事業夥伴的角度出發進行監督管理；監督管理的過程不可過度干涉或要求，除重大異常或特殊情況，主辦機關不宜直接涉入專案的各項作業或管理活動，以免造成權責糾葛不清，否則可能誤將民間機構原應承擔的風險轉移由政府負擔。
- 二、主辦機關得就民間機構的執行成效是否達到預期目標、品質管理是否切實執行、管理系統運作是否順暢以及財務狀況是否異常等進行瞭解及監督，並配合激勵因素、獎勵措施、補救規定形成有效率的運作機制。
- 三、除不屬契約議訂範圍但攸關政府重大權益者或契約中明定由政府決定之事項外，主辦機關不對民間機構的作為或文件進行「確認」，以免風險的不當移轉。
- 四、為能對現況作出確實、廣泛而正確的判斷與掌握，應就專案過程進行定期與不定期的重點查核工作；另就財務現況進行瞭解，由其收入支出帳目與實際執行現況比對，進行專案評估。

貳、履約管理重點

依據「機關辦理促進民間參與公共建設案件作業指引」相關規定，履約期間主辦機關應定期召開會議，以瞭解民間機構的執行進度，並協助解決執行困難。營運階段辦理促參案件履約管理重點如下：

- 一、掌握民間機構如期提送營運管理計畫，包含營運分包計畫及營運分包契約書、保全簽約。

- 二、掌握民間機構如期提送營運績效說明書及財務報表，並落實評估民間機構營運績效。
- 三、掌握民間機構如期提出或交付年度營運計畫、帳簿、表冊、傳票、財務報告、工作資料及其他相關文件。
- 四、確認民間機構投保足額財產綜合保險、公共意外責任險、產品意外責任險、僱主意外責任險、依中華民國法規為其員工投保勞工保險、全民健康保險。
- 五、定期或不定期以書面或實地等方式，檢查民間機構之營運情形，包含營運績效調查、財務檢查、公司組織是否變動等事項。
- 六、公共建設依契約有償或無償移轉、歸還予主辦機關者，要求民間機構於營運期屆滿前一定期限內辦理資產總檢查，並將結果提送主辦機關審查。

相關協助事項之達成，如配合參與消防訓練、配合參與建築物公共安全檢查、配合參與消防安全設備檢修、配合參與衛生管理檢查等事項。

第二節 控管及查核項目及時點

履約期間，主辦機關應定期召開會議，瞭解民間機構執行進度，並協助解決執行困難。且履約管理第一次會議應於契約簽訂後 2 個月內召開，機關並得視情形要求民間機構應將委託契約辦理公證，並載明民間機構因不履行契約所生之金錢給付、營運資產之返還及移轉等義務者，主辦機關得逕為強制執行。

本案主要控管及查核項目，可分為營運前準備階段、開始營運階段、營運期間階段、及返還階段等事項，相關控管及查核項目及時點。分述如下：

表6-1 主要控管及查核項目及時點

履約階段	履約目的	檢查時間	民間機構須提送之文件或需執行之事項	執行機關須執行之事項
營運前準備	提出投資執行計畫書	驗收合格、執行機關通知後 15 日內提出	提送投資執行計畫書	執行機關須核定
	提出營運管理計畫書	投資執行計畫書經執行機關核定，並收妥通知之日起 30 日內	提送營運管理計畫書	執行機關須核定
	建議權	得於基本及細部設計階段配合出席參與	空間配置、營運動線、牆面、材質及公共安全等設計及室內裝修設計	供執行機關參考
	點交營運資產清冊、載明資產項目、數量及使用現況	驗收合格且取得使用執照翌日起 30 日內	配合執行機關進行驗收點交	會同民間機構驗收點交
	完成營運資產之點交	通知點交之次日起 10 日內	於規定時間內完成營運資產點交	民間機構未依規定完成點交者，執行機關得依契約第 6 章委託營運管理之資產處理

履約階段	履約目的	檢查時間	民間機構須提送之文件或需執行之事項	執行機關須執行之事項
	購買並維持必要之足額保險	點交後 30 日內	向行政院金融監督管理委員會保險局核准設立登記之產物保險公司，購買並維持必要之足額保險。保險種類如下： 1.火險（含竊盜、颱風、地震等險）及財產綜合險。 2.公共意外責任險（包含人、財物及所有委託營運資產及建物）。 3. 僱主意外責任險。 4. 第三人責任險。 5. 營運中斷險。 6. 產品意外責任險 7. 依中華民國法規為其員工投保勞工保險、全民健康保險	於保險契約簽訂後 10 日內，執行機關須備查
	將保單提交執行機關	保險契約簽訂後 10 日內	將保單提交執行機關備查,並應逐年於保險到期日前,將保險單及繳費收據副本送執行機關收執。	執行機關須備查
	提出安全監控改善計畫	點交後 30 日內	提送安全監控改善計畫	執行機關須備查，其後若有修正應於修正後 7 日內提送執行機關備查

履約階段	履約目的	檢查時間	民間機構須提送之文件或需執行之事項	執行機關須執行之事項
	緊急事故通報計畫	點交後 30 日內	研擬應採取之應變措施及通報主辦機關之系統與方式。	執行機關須備查，其後若有修正應於修正後 7 日內提送執行機關備查
	提出建築物修繕維護、機電設備修繕維護及各項管線設施維護計畫書	試營運開始前	提送建築物修繕維護、機電設備修繕維護及各項管線設施維護計畫書	報執行機關審核同意後實施
	將簡易餐飲、販售商品、停車場或廣告物設置業務，分包委託他人營運	租賃契約簽訂後 7 日內	委託他人分包營運，不得違反目的事業相關法令或管理規定，委託業務由民間機構自行負責辦理	契約副本，執行機關須備查
	完成期初投資	試營運前	除經執行機關書面同意者外，民間機構於開始試營運之前，應依本案契約附件所列之「期初投資項目需求」所載內容，自行購置之基本營運設備，並應於購置後立即無償移轉所有權予執行機關，由執行機關依契約規定交付民間機構使用，執行機關並應於開始試營運之前列入營運資產清冊之「必須返還」部分送執行機關審查。但經執行機關同意不須返還者，不在此限。	報執行機關審

履約階段	履約目的	檢查時間	民間機構須提送之文件或需執行之事項	執行機關須執行之事項
開始營運	營運開始通知日	依執行機關所核定之營運開始日開始營運	1.民間機構應依執行機關核定之營運開始日開始營運 2.以民間機構接獲執行機關書面通知後開始營運為原則	執行機關書面通知後開始營運
營運期間 - 不定期事項	重置或購置替代品時，無償移轉其所有權予執行機關	立即移轉	1. 將所有權移轉執行機關 2. 列入營運資產清冊之「必須返還」部份	執行機關須核備
	發生緊急事故	事故或意外發生後 1 小時內	通報執行機關	執行機關有所指示時，民間機構應立即遵照辦理
	緊急事故通報計畫民間機構若與保全公司簽約應送契約副本	與保全簽約後 7 日內	將契約副本送執行機關	執行機關須備查
	變更登記文件及主管機關核准公文	每次變更登記完成後 15 日內	將變更登記後之文件及主管機關核准公文函報執行機關	執行機關須備查
	履約保證金之補足	扣抵履約保證金後 30 日內	於期限內補足履約保證金差額	民間機構如未於期限內補足履約保證金金額，執行機關得依第 13 章履約保證處理
	不可抗力及除外情事之其它補償	執行機關民間機構雙方無法於 3 個月內達成協議時	移請協調委員會處理	移請協調委員會處理

履約階段	履約目的	檢查時間	民間機構須提送之文件或需執行之事項	執行機關須執行之事項
	延續履約保證金(履約保證之方式)	履約保證期間屆滿失效前 15 日	民間機構應提供新的履約保證金證明文件代替，以延續履約保證	1. 確認履約保證金證明文件之效力 2. 民間機構如未換取新的履約保證金證明文件，執行機關得押提其現金續作履約保證
	公司組織變動	修改或變動後 10 日內	將修改後之公司章程、組織規程及變動後之董監事名單提送執行機關	執行機關須備查
	民間機構結束部分營業、代表人變更、組織變更及地址變更辦理後	依相關法令規定辦理後，於 10 日內	檢附相關文件通知執行機關	執行機關須備查
	主辦機關與民間機構一方主張有不可抗力或除外情勢之發生而受重大影響時	事件發生且客觀上能通知之日起 15 日內	以書面通知他方	以書面通知他方
	通過 ISO-90012008 版國際標準作業認證(營運時 ISO 認證若有最新版，應以最新版認證通過)	點交日起 18 個月內	提供相關證明文件供執行機關認證	確認民間機構是否於期限內通過該認證

履約階段	履約目的	檢查時間	民間機構須提送之文件或需執行之事項	執行機關須執行之事項
	民間機構因修繕、整修設備或因其他重大事故欲暫時停止部分或全部營業時	停止營業 1 個月前	向執行機關提出暫時或停止營業之申請	執行機關書面同意後，始得實施
	提出修正後安全監控改善計畫	若修正，修正後 7 日內	提送修正後安全監控改善計畫	執行機關須備查
	提出修正後緊急事故通報計畫	若修正，修正後 7 日內	提送修正後緊急事故通報計畫	執行機關須備查
	辦理費率標準變更	擬新增、改善設備或需調整收費標準	應擬具投資計畫及新增、調整收費標準及評估報告，報經提送執行機關辦理費率標準變更	執行機關書面同意後，始得辦理
營運期間 - 定期事項	繳交定額權利金	第一年自營運開始日起 30 日內,次年起應於每年 1 月 31 日前	1. 每年應一次繳清定額權利金 2. 即期銀行支票或以現金匯入執行機關指定之帳戶	確認民間機構是否依規定於期限內繳納
	繳交營運權利金	於每年 6 月 31 日前繳付前一年度之營運權利金	1. 每年應一次繳清營運權利金 2. 即期銀行支票或匯入執行機關指定之帳戶	確認民間機構是否依規定於期限內繳納

履約階段	履約目的	檢查時間	民間機構須提送之文件或需執行之事項	執行機關須執行之事項
	繳付土地年租金	第一年自營運開始日起 30 日內,次年起應於每年 1 月 31 日前	1. 每年應一次繳清當年度土地年租金 2. 即期銀行支票或以現金匯入執行機關指定之帳戶	確認民間機構是否依規定於期限內繳納
	提送每半年財務報表	於當年度上、下半年終了後 2 個月內提送	提送每半年財務報表	執行機關須備查
	提送年度財務報告	翌年 5 月底前送	經合格會計師查核簽證後,報執行機關核備	執行機關須備查
	提送上年度營運績效說明	每營運年度屆滿後一個月內	提送內容應包括「營運績效評估項目及標準表」所列項目之說明及相關數據、資料	確認民間機構是否依規定於期限內提送相關資料
	編製次年度之「年度營運管理計畫書」	每年度 11 月 30 日前	依營運管理計畫書編製次年度之「年度營運管理計畫書」,其內容至少包含經營策略、預算編製基礎、財務預測及次年度可能之增資計畫等,提送執行機關	執行機關須備查
	定期召開會議以會報方式溝通聯繫協商	定期或不定期	與執行機關就契約履行狀況或需對方協助事項等,除隨時以書面方式聯繫外,定期或不定期以會報方式溝通聯繫協商	召開定期會議

履約階段	履約目的	檢查時間	民間機構須提送之文件或需執行之事項	執行機關須執行之事項
	每年定時更新營運資產清冊	於每年 1 月 31 日前	民間機構應每年依桃園市有財產法令等相關規定及執行機關要求之格式，製作前一年度最新營運資產清冊 1 式 2 份送交執行機關備查	執行機關須備查
	編著「蘆竹國民運動中心年刊」	每年年度結束後一個月	內容應包括但不限於運動中心簡介、場館設施簡介及收費標準、每年度公益活動服務成果、服務人次概況、推廣活動項目、辦理活動花絮、下一年度預定辦理活動、運動專題文章	執行機關須確認是否依規定編著完成「蘆竹國民運動中心年刊」
	辦理營運績效評鑑	每一營運年度屆滿時辦理乙次	配合執行機關辦理營運績效評鑑	辦理營運績效評鑑
營運契約屆滿前或終止時	提送優先定約資料	委託營運管理期屆滿前第 12 至 14 個月起	檢附歷年評估報告及未來投資計畫書，向執行機關申請優先定約	1. 審核民間機構提送之申請文件 2. 議定新約內容 3. 倘民間機構對執行機關之新約條件拒絕同意或於營運委託營運管理期間屆滿前第 5 個月止

履約階段	履約目的	檢查時間	民間機構須提送之文件或需執行之事項	執行機關須執行之事項
	移轉保單受益人	契約期間屆滿前第 12 月起	將保險單受益人更改為執行機關	1. 確認民間機構是否依契約規定移轉保單受益人 2. 保險費仍由民間機構負擔
	履約保證金之返還	履約保證責任解除後 2 個月內		執行機關將履約保證金無息返還民間機構
	辦理資產總檢查	契約屆滿前 1 個月或契約終止後 7 日內	1. 進行營運資產總檢查 2. 提送營資產總檢查報告	會同民間機構進行營運資產總檢查
	提送委託營運管理標的物及營運資產之返還交接計畫	契約屆滿前 3 個月或契約終止後 7 日內	1. 提送之資產返還計畫中應明訂各項營運資產之返還方式 2. 提供必要之文件、紀錄及報告等資料作為參考 3. 配合協助交接準備事宜	審查營運資產之交接計畫。必要時，得派員進駐現場預作交接準備事宜

履約階段	履約目的	檢查時間	民間機構須提送之文件或需執行之事項	執行機關須執行之事項
返還及點交	提送當時最新之營運資產清冊，「必須返還」部分及未達使用年限之「非必須返還」部分之所有之財產及物品	於契約期間屆滿、提前終止或解除時 30 日內	提送最新之營運資產清冊，將執行機關具有所有權、「必須返還」部分及未達最低使用年限之「非必須返還」部分之所有財產及物品（包括但不限於土地、建物、設備、無形資產及相關營運資料、文件等），無條件返還予執行機關，並點交財物及撤離人員。	1. 審核及確認最新之營運資產清冊與契約所載是否符合 2. 會同民間機構進行營運資產點交
返還完成後	履約保證期間	契約簽訂之日起至民間機構依契約完成所有資產返還程序後 6 個月為止		民間機構無執行機關得扣抵或沒收履約保證金之事由時，執行機關於履約保證責任解除後 2 個月內將履約保證金無息返還民間機構。

第三節 營運績效評估指標

營運績效評估項目的訂定與未來場館的經營發展息息相關，因為透過績效指標的建立，有助於未來的經營方向，引導經營者往永續發展的目標前進。

考量未來主辦機關監督與管理桃園市國民運動中心之一致性，本案引用桃園市已簽約委外之桃園與中壢國民運動中心公告招商文件，營運績效評估項目及標準表。目前初步規劃未來營運績效評估指標與考核表如下表 11-2。未來將草擬相關內容於契約中，於契約簽訂後據以實施。

表6-2 蘆竹國民運動中心營運績效評估項目及標準表

指標	子項	配分	檢視重點	評分	備註
1. 市民服務	市民使用情形	10%	年入館使用總人次 提升該區固定運動人口比例 市民重覆使用意願 客訴事項處理效能 民眾滿意度調查分析		
	環境滿意度	10%	良好空間配置及設備之充實 維護場地清潔衛生 場館設施安全及防護措施		
	良好公共關係	10%	市民服務及回饋措施 現場服務人員之專業知能及態度 產學合作		
2. 市政配合	體育推展	10%	提撥經費配合規劃辦理該區全民體育活動 扶植本市政策發展運動提撥經費培育具潛力之選手 協助週邊學校體育教學提升		
	社會關懷	4.5%	公益時段使用總人次 公益活動天次及參加人次 參與社區營造活動		
	市政宣傳	3.5%	配合市府(各級機關)辦理宣傳活動 積極從事運動中心推廣行銷		
3. 硬體設施管理	空間使用情形	15%	是否有違法 違約情事(次數、違約衝擊、改善情形) 各項設施之使用情形		
4. 財務管理運作	收支情形	7.5%	設備財產核實登錄 設施設備之安全檢查制度 設施設備之定期維護及損壞修復效率		
	財務稽核	7.5%	財務報表按時誠實提報 年度會計師財務查核結果 年度總收支相關比例		
5. 年度計畫與執行	歷年執行情形	7.5%	契約所提營運計劃執行狀況		

指標	子項	配分	檢視重點	評分	備註
	未來營運計畫	7.5%	管理運作計畫 設施設備更新計畫 創新經營構想與計畫		
6.組織運作情形	管理措施	3%	遵循契約所定計費標準收費 重大設施修繕程序 建立財產管理制度		
	品質維護	4%	通過國際標準作業認證 編訂工作流程手冊 訂定環境安全管理作業流程		
合計					

第四節 經營不善之處置及關係人介入

在執行機關發現民間機構有未能履行契約之義務（例如民間機構無法於規定期限內完成對外營運作業）者，執行機關均得定期要求民間機構改善，民間機構如未於執行機關指定期間內完成改善者，執行機關得視違約情節是否重大處以一定額度之違約金（金額得於擬定招商文件時進行確認），並以履約保證金作為擔保。如民間機構仍無法改善者，執行機關得中止營運範圍之全部或一部，嚴重者甚至可以終止契約，並請求損害賠償，並於契約中詳細規定處理程序。

壹、經營不善之處置

一、改善計畫

民間機構於營運期間，如有經營不善或其他重大情事發生，執行機關依投資契約得為下列處理，並以書面通知民間機構：

(一)要求限期改善。

(二)屆期不改善或改善無效者，中止其營運一部分或全部。(促參法第 52 條)

二、採取適當措施

為因應民間機構經營不善時，得要求其於期限內改善，如屆期未完成改善，執行機關得以每日處以違約金，或代為改善（費用由民間機構支付），有關缺失定義及處理過程說明如下。

貳、缺失處理

為因應民間機構經營不善時，得要求其於期限內改善，如屆期未完成改善，執行機關得以每日處以違約金，或代為改善（費用由民間機構支付），有關缺失定義及處理過程說明如下：

一、缺失之定義

因民間機構違約之後果可能導致契約之終止，故民間機構違約之情事宜明確約定且該情事應足以嚴重影響本計畫之營運，始足作為違約終止事由。故參酌國內多數投資契約草案規定，除契約中所稱民間機構之違約之事項外，民間機構行為如有不符契約之約定者，均列為民間機構之缺失，以避免契約動輒即走向終止。

二、缺失處理過程

參照促參法施行細則第 68 條規定，於民間機構有缺失時，執行機關應具體列明民間機構之缺失及改善期間、目標及屆期未改善之處理，並載明民間機構屆時仍未改善之後果。

實務上之具體作法是民間機構如有缺失時，執行機關得要求民間機構限期改善，並以書面載明下列事項，通知民間機構：

(一)缺失之具體實

(二)改善缺失之限

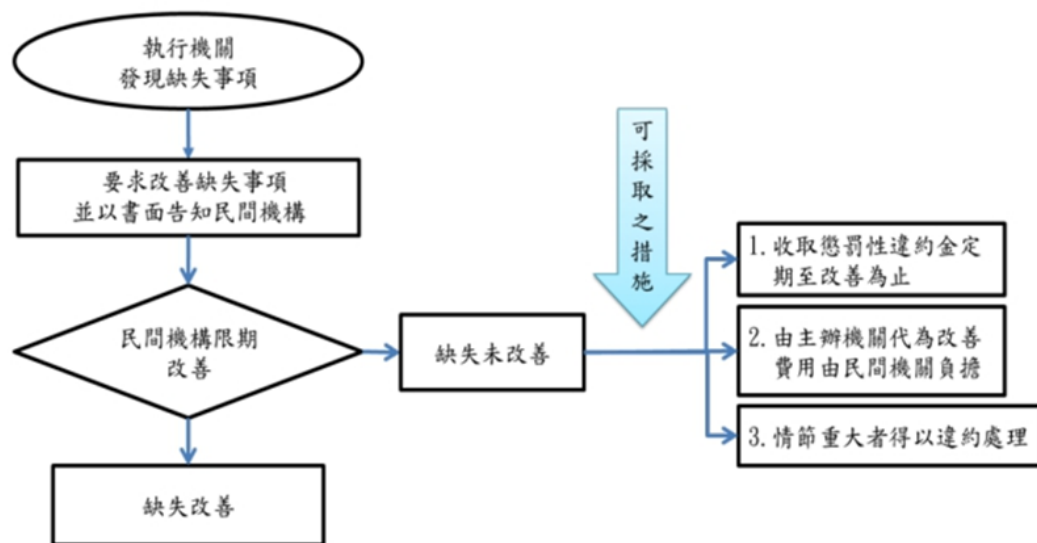
(三)改善後應達到之標準

(四)屆期未完成改善之處理

三、懲罰性違約金之訂定及代為改善

民間機構應於期限內改善缺失，並於改善完成後通知執行機關，如屆期未完成改善，執行機關得採取下列措施之一：

- (一)按日處民間機構新臺幣 2 萬元至 5 萬元之懲罰性違約金至改善為止，並再限期命民間機構改善。
- (二)由執行機關代為改善，執行機關代為改善所生費用，由民間機構負擔。
- (三)情節重大者，執行機關得依違約處理，並以書面通知民間機構。



資料來源：本單位自行整理

圖6-1 缺失處理流程圖

參、違約處理

民間機構違約事由應於契約中明定且其違約情節應十分明確，避免雙方日後就是否違約產生爭議。

一、違約之定義

因可歸責於民間機構而有下列情事之一者，構成違約：

- (一)違反本案契約權利及資產處分之限制約定。
- (二)民間機構經依法為重整之聲請、破產、或為解散或合併之決議。
- (三)依法令或契約約定，民間機構應得執行機關許可、核准或同意始可從事之行為而未得執行機關許可、核准或同意，且情節重大。

- (四)民間機構向執行機關陳報或提供之營運資料、營運資產現況、資產目錄及財務資料（包括但不限於帳簿、表冊、傳票、財務報表及其他相關文件）有虛偽、隱匿或其他不實情事。
- (五)民間機構違反契約履約保證之約定。
- (六)民間機構所作之聲明、承諾或擔保經證明為虛偽不實，且其程度足以影響執行機關履行本案契約之能力。
- (七)民間機構通知執行機關其已無意繼續履行契約。
- (八)民間機構未按時繳付房屋稅、地價稅者。
- (九)民間機構違反契約試營運、營運開始及營業日約定。
- (十)民間機構或其負責人有重大喪失債信或違法情事，情節重大而影響營運管理者或經營不善。
- (十一)民間機構未經契約變更程序，擅自變更本計畫案之內容。
- (十二)未依約使執行機關取得營運資產所有權或返還營運資產。
- (十三)未取得合法授權之各項標誌、資料、文字而侵犯智慧財產權者。
- (十四)民間機構未經執行機關書面同意擅自終止營運一部分或全部。
- (十五)民間機構違反契約、法令強制或禁止規定行為，且情節重大。
- (十六)民間機構未遵期開始營運、違反投資計畫使用之規定、期初投資之金額未達契約規範、就權利金或土地租金逾期 30 日仍未繳付或違反相關法令者。
- (十七)民間機構未維持本計畫營運資產之良好狀況，或未經執行機關事前之書面同意，對本計畫營運資產作重大變更者。
- (十八)資金未依財務計畫約定時程到位者。
- (十九)其他嚴重影響計畫營運者。

二、違約處理過程

參照促參法第五十二條規定，民間機構違約時應賦予改正救濟之機會。

(一)限期要求民間機構改善

- A.違約之具體事實。
- B.改善違約之期限。
- C.改善後應達到之標準。
- D.屆期未完成改善之處理。

(二)於情形嚴重且情況緊急者或民間機關屆期未改善或改善無效果者，執行機關得採下列措施之一，並以書面通知民間機構：

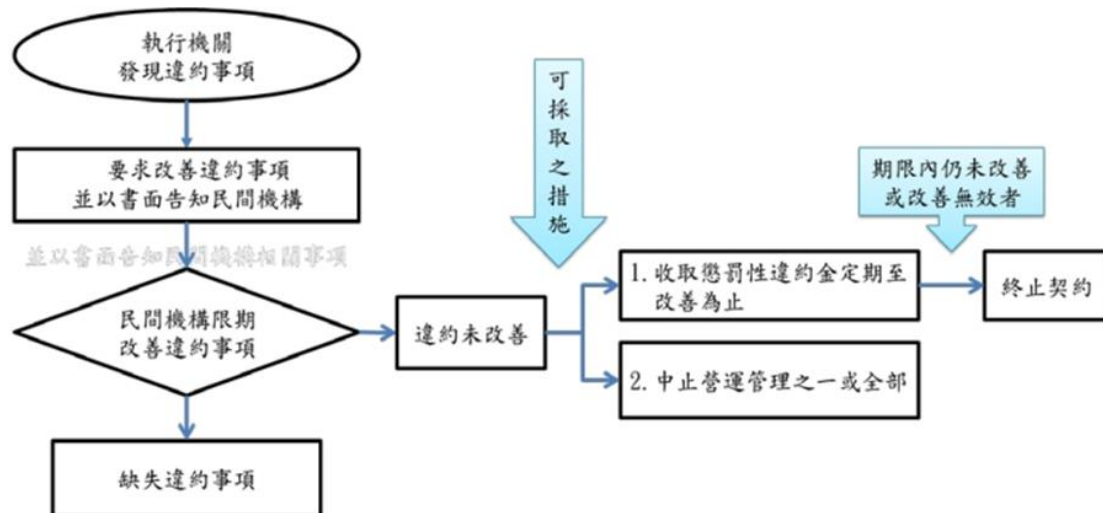
- A.按日處民間機構新臺幣2萬元至5萬元之懲罰性違約金，至民間機構完成改善為止。
- B.終止民間機構營運管理之一部或全部。

(三)民間機構違約情節重大者，或經執行機關限期要求民間機構改善仍未改善或改善無效者，主辦機關得逕行中止民間機構營運管理之一部或全部。執行機關辦理中止民間機構營運之一部或全部時，應以書面載明下列事項，通知民間機構：

- A.中止一部或全部營運之事由。
- B.中止營運之日期。
- C.中止營運之業務範圍。
- D.中止營運後，應繼續改善之項目、標準及期限。
- E.屆期未完成改善之處理。

(四)終止契約

民間機構若持續相當期間仍未改善或改善無效者，執行機關得終止契約。



資料來源:本單位自行整理

圖6-2 違約處理流程圖

肆、契約終止之事由

一、執行機關與民間機構合意終止

於契約存續期間內，執行機關與民間機構雙方得以書面通知或建築物因政策或其他原因無法順利完工交付營運廠商時合意終止契約。

二、因可歸責於民間機構事由之終止

- (一)未來於契約期間，發生下列可歸責於民間機構知情事之一者，執行機關得終止契約;民間機構不得異議，且不得提出任何賠償或補償之請求。
 - (二)民間機構發生解散、歇業、破產、重整或清算或有其他重大財務困難情事，致繼續履約顯有困難者，執行機關得終止契約。
 - (三)民間機構或其負責人有重大喪失債信或違法情事，情節重大而影響營運管理者，執行機關得終止契約。
 - (四)民間機構依契約規定提出予執行機關之相關文件，經查明有偽造、變造、隱匿或其他重大不實情事，執行機關得終止契約。

(五)民間機構如未於執行機關所要求之期限內補足履約保證金，執行機關得終止契約。

(六)民間機構未經執行機關書面同意擅自終止營運一部或全部或有經營不善之情事者。

三、因不可抗力或除外情事之終止

倘本案因不可抗力或除外情事事由導致契約之目的無法達成持續 6 個月，執行機關與民間機構雙方應即就是否繼續履行契約、終止契約或相關處理方案進行協調。不可抗力或除外情事之事由發生 1 年後執行機關與民間機構雙方仍無法達成協議，任何一方均得以書面通知他方終止契約之全部或一部。任何一方得依未來契約約定條文，以書面通知他方終止契約之全部或一部。

四、因政府政策或法令變更，執行機關認民間機構繼續執行本計畫案不符公共利益時，執行機關得終止契約。

伍、關係人介入

促參法第 52 條明文賦予融資機構行使介入權之時機及要件，而關係人介入的重點在確保銀行債權。透過關係人介入之機制，民間機構可避免契約終止之損失；主辦機關可避免重新招商所花費之人物力或融資機構立即就抵押物求償；融資機構其債權暫可獲得確保，將三方損失降至最低。然本案屬促參案之 OT 性質，由政府興建完成後移轉予民間機構經營管理，故無此方面風險。

第五節 退場機制

民間機構於營運期如違約，或無能力繼續經營，則依退場機制雙方儘量以和平方式解決經營問題，其風險管理規劃如下：

一、如營運期發生不可抗力或情勢變更，即便強制民間機構繼續經營，亦於事無補，以雙方合意終止契約為宜。此時應注意民間機構是否以不可抗力事由為藉口，淘空經營利益後脫身，合意終止前應詳查民間機構財務狀況，如仍有可繼續經營之條件，而民間機構仍不願經營，即以民間機構違約視之。

二、因可歸責於民間機構之事由終止契約依契約規定沒入履約保證金及另加懲罰性違約金方式辦理。

三、機關點交運動中心資產予民間機構後，民間機構即取得運動中心物權之占有權。如執行機關與民間機構發生爭議，民間機構拒絕交還運動中心資產，執行機關尚須經法律程序方得收回運動中心，在此之前亦無法另行招商，此為營運期最主要風險。本案契約中應特別規定在此狀況下，執行機關得強制接管，該契約於簽約時亦宜至法院公證，俾便於不經法院訴訟程序，逕依強制規定，由機關接管。

另為預防民間機構於撤出時惡意破壞運動中心設施，於接管時應詳查檢驗各設施勘用狀況，如須修繕即由履約保證金扣抵雇工修繕，不足額另向民間機構求償。

第六節 接管規劃

依據 95 年 8 月 1 日教育部體育署發布之「民間參與運動設施接管營運辦法」，主要內容說明如下：

- 一、明定法源依據、強制接管營運時之接管人，以及執行機關與接管人行使權利與義務之約定方式。(第一條及第二條)
- 二、強制接管營運處分之情事、強制接管營運之通知、公告事項及展延程序。(第三條)
- 三、接管起始日起 30 日內，將營運之項目及所使用之資產製作清單予接管人；經營權及管理權均由接管人行使之；民間機構應配合接管人之處置；被接管人有關標的設施召開董事會、股東會及涉及營運資產之會議辦理規定，股東會、董事及監察人職權涉及營運權之行使監察人職權涉及營運權之行使不得違反強制接管處分及妨礙接管人職權之行使規定。(第四條、第五條及第六條)
- 四、民間機構勞工接續權益，應依相關勞工法規辦理。(第七條)

- 五、接管人執行接管營運所生之費用，在營運收入內支應，不足時得由執行機關予以補助，並規定部分接管時相關費用分擔之規定。(第八條)
- 六、民間機構召集股東會、董事會均應通知接管人參加。(第九條)
- 七、一部分接管時，與未接管部分之費用分攤方式，應予協議之，協議不成時，由執行機關調處。(第十條)
- 八、接管人得經執行機關核准後，增設、改良、購置、修繕或汰換資產設備，其費用分攤及給付方式，依接管契約或其他契約之約定。(第十一條)
- 九、民間機構因履行原投資契約或標的設施受強制接管前所發生之債務由民間機構負責處理。(第十二條)
- 十、明定接管人報請執行機關終止投資契約之要件。(第十三條)
- 十一、明定強制接管營運終止之事由、終止接管之相關程序。(第十四條)
- 十二、明定終止接管後財產處理原則及接管人之結算義務。(第十五條)

第七節 履約管理組織架構

依「機關辦理促進民間參與公共建設案件作業指引」第 48 點(履約管理單位)提及，主辦機關辦理履約管理，應由機關首長或其授權人員指派適當人員組成專責小組，必要時得邀請專家學者協助，辦理之案件如涉及興建工程者，專責小組之人員應至少一人具工程專業。本案為桃園市政府授權執行機關辦理履約管理作業則由桃園市政府體育局局長或其授權人員，指派適當人員組成專責小組。

壹、組織架構

執行機關應成立專責小組，協助民間辦理相關事宜、進行履約管理等事項，專責小組成員得包含營運管理、運動推廣、勞工安全、財務、工程（裝修階段）等專業，進行履約管理相關作業。

貳、營運監督方式

民間機構營運應符合契約文件中所有對於委託經營之要求，執行機關得指定人員隨時了解民間機構使用設施及相關資產之狀況，民間機構不得拒絕。另外，執行機關可以下列方式之一辦理履約管理：

一、自行管理

由執行機關首長或其授權人員指派適當人員組成專責小組。必要時得邀請專家學者協助。

二、委託管理

執行機關得視本案特性與實際需要，委託專業顧問法人、機構或團體成立專責小組辦理履約管理。

參、執掌項目

履約管理專責小組負責本案履約期間一切與契約執行有關事務，為一常設性組織，建議由桃園市政府體育局局長指派一召集人統籌本案履約管理事務，另指派一專責人員，執行本案履約管理相關事務及單一聯絡窗口，主要職掌說明如下：

一、考量本案履約管理重點與模式、與民間機構溝通履約管理重點與模式、擬定履約管理計畫、履約管理表單。

二、依契約執行本案履約工作，負責履約期間與民間機構之有關履約事務之溝通及履約管理表單查檢查。

三、瞭解民間機構執行進度，並協助解決執行困難。

四、就民間機構依契約規定所提之相關文件進行審查或備查。

五、有關履約定期與不定期會議之執行。

六、財務監督之執行。

七、年度營運績效之辦理執行、協助營運績效評估委員會之行政及幕僚工作。

八、協調委員會之行政及幕僚工作。

九、辦理本案依促參法、本案契約及相關法律規定有關本案履約之所有事務。

肆、執行計畫

一、定期會議

依據「機關辦理促進民間參與公共建設案件作業指引」第 50 點(履約管理會議之召開)提及，主辦機關於履約期間，應邀集民間機構定期召開履約管理會議，以瞭解實際進度，並協助解決執行困難。

為掌握民間機構執行進度，並就履約期間民間機構提送備查文件，進行瞭解。履約期間建議主辦機關應定期召開會議，瞭解民間機構執行進度，並協助解決執行困難，第 1 次會議應於簽約後 2 個月內為之。並建議至少每季定期召開 1 次定期會議，另就履約期間重要查核點，民間機構提送之文件涉及需執行機關審查同意事項，另召開該審查議題之審查會議。

二、不定期會議

就履約期間之財產檢查權、須與民間機構協調溝通事項、或認為有必要就特定履約事項進行瞭解之事項。

三、履約管理表單稽查

未來應於簽約完成後擬定履約管理計畫及相關表單文件，由履約專責單位按規定期程檢核稽查。

第八節 小結

履約期間，主辦機關應定期召開會議，瞭解民間機構執行進度，並協助解決執行困難。且依工程會標準契約相關規定，本案主要控管及查核項目，可分為營運階段、移轉階段、各階段的財務、設備維護、資產管理等事項。

在執行機關發現民間機構有未能履行投資契約之義務（例如民間機構無法於規定期限內完成對外營運作業）者，執行機關均得定期要求民間機構改善，民間機構如未於執行機關指定期間內完成改善者，執行機關得視違約情節是否重大處以一定額度違約金（金額得於擬定招商文件時進行確認），並以履約保證金作為擔保。如民間機構仍無法改善者，執行機關得中止營運範圍之全部或部分，嚴重者甚至可終止投資契約，並請求損害賠償，相關處理程序應於投資契約中詳細規定。

第七章 移轉規劃

於營運期間屆滿、提前終止或解除時，民間機構應依當時最新之營運資產清冊，於 30 日內將桃園市政府具有所有權、「必須返還」部分及未達最低使用年限之「非必須返還」部分之所有之財產及物品（包括但不限於土地、建物、設備、無形資產及相關營運資料、文件等），無條件返還予桃園市政府，並點交財物及撤離人員。

契約屆滿或終止生效日至完成返還或點交前，民間機構仍應負擔委託營運標的物之各項稅捐、規費、維修、行銷、人事、清潔、維護、保養、修繕、水電、瓦斯、電話、保全及其他所有相關費用。

民間機構應於契約屆滿前 6 個月或契約終止生效日後 10 天內，提送委託營運管理標的物及營運資產之返還交接計畫予桃園市政府審查。桃園市政府於必要時，得派員進駐現場預作交接準備事宜，民間機構應予配合協助。

民間機構提送之資產返還計畫中應明定各項營運資產之返還方式。民間機構並應提供必要之文件、紀錄及報告等資料，以作為返還及移轉之參考。

第一節 資產返還及移轉作業規範

依促參法第 54 條規定，民間機構於契約期限屆滿後，除有優先定約、委託繼續營運之情形外，應將本案現存所有之營運資產或營運權，依契約無償移轉歸還予主辦機關，有關辦理返還及移轉作業規範說明如下：

- 一、主辦機關點交予民間機構之現有營運資產，民間機構應返還予主辦機關。
- 二、如有民間機構因營運而取得營運資產所有權之部分，民間機構亦應將所有權移轉予主辦機關。
- 三、民間機構應於契約屆滿前或契約終止後一定期間內，即提出資產返還移轉計畫。雙方並應於期限屆滿前，依委託營運契約所訂應返還之資產項目共同確認應返還移轉之具體資產及其他相關事宜，民間機構並應製作應返還資產清冊以供主辦機關點交核對。

- 四、依促參法施行細則第 80 條規定，民間機構於營運期限屆滿應移轉資產者，應於期滿前一定期限內辦理資產總檢查。

第二節 契約屆滿時之返還

執行機關點交予民間機構之營運資產，區分為「必須返還」及「非必須返還」二類。

壹、必須返還之營運資產

- 一、本案必須返還之財物達使用年限時，應依執行機關之規定報廢。民間機構應於營運管理期間內，添購相同或不低於報廢品原有價值、功能之新品替代。
- 二、民間機構如使用不當或有其他不可歸責於執行機關之事由，導致必須返還之財物毀損、滅失或不堪使用時，民間機構應自行購置相同或經執行機關同意後以不低於原有價值、功能之新品替代。
- 三、民間機構於契約期間屆滿、終止或解除時，應將必須返還之財物或其替代品返還執行機關。如返還時，有減損應有價值、功能之瑕疵，民間機構應修復或更換與應有價值、功能相當之替代品。
- 四、民間機構依契約規定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執行機關，並列入營運資產清冊之「必須返還」部分送執行機關核備。民間機構並應將執行機關財物分類編號標示於明顯處。
- 五、執行機關如因前開各款事由受有保險理賠時，民間機構得於履行本條款應負之義務後，檢具支出證明，於執行機關受領之保險理賠金額內，請求執行機關核實給付。

貳、返還程序

民間機構應於契約屆滿前 1 個月或契約終止後 7 日內，辦理資產總檢查。並提送資產返還計畫予主辦機關審查，於必要時，主辦機關得派員進駐現場預作交接準備事宜，民間機構應予配合協助。此外，雙方在完成資產返還程序前，均應繼續履行本案契約所應盡之義務，且於契約期限屆滿時完成返還。

參、非必須返還之營運資產

「非必須返還」之營運資產，指於契約期間屆滿、終止或解除時，如該財物已達使用年限而經報廢，民間機構無須返還予執行機關之財產及物品。民間機構對「非必須返還」之營運資產，應履行下列規定：

- 一、民間機構如使用不當或有其他不可歸責於執行機關之事由，導致本項財物於使用年限內毀損、滅失或不堪使用時，民間機構應自行購置相同或不低於原有價值、功能之新品替代。
- 二、民間機構重置或購置替代品時，應立即無償移轉其所有權予執行機關，並列入營運資產清冊之「非必須返還」部分送執行機關備查。民間機構並應將執行機關財物分類編號標示於替代品明顯之處。
- 三、本項財物或其替代品達使用年限時，應依執行機關之規定報廢。民間機構無須添購新品替代。民間機構如購置替代品，其所有權屬於民間機構。
- 四、如本項財物或其替代品尚未達使用年限，而契約期間屆滿、提前終止或解除時，民間機構應將本項財物或其替代品返還執行機關。如返還時，有減損應有價值、功能之瑕疵，民間機構應修復或更換與應有價值、功能相當之替代品。
- 五、執行機關如因前開各款事由受有保險理賠時，民間機構得於履行本條款應負之義務後，檢具支出證明，於執行機關受領之保險理賠金額內，請求執行機關核實給付。
- 六、除經執行機關書面同意者外，民間機構於開始試營運之前，應依本案契約附件所列之「期初投資項目需求」所載內容，自行購置之基本營運設備，並應於購置後立即無償移轉所有權予執行機關，由執行機關依契約規定交付民間機構使用，執行機關並應於開始試營運之前列入營運資產清冊之「必須返還」部分送執行機關審查。但經執行機關同意不須返還者，不在此限。

七、民間機構於契約期間內所自行購置之其他財物或設備，若已附加為動產或不動產之重要成份者，其所有權屬於執行機關，民間機構不得異議，並不得要求執行機關補償或折價。

肆、應列入非必須返還之營運資產說明

除營運資產現況有瑕疵或故障之財物或設備外，民間機構因政府補助或民間捐贈所取得之財物，應於取得後立即無償移轉所有權予執行機關，並列入營運資產清冊之「非必須返還」部分送執行機關備查。

伍、其他

民間機構於本案契約期間內所自行購置之其他財物或設備，若已附加合為不動產之重要成份者，其所有權屬於執行機關，民間機構不得異議，並不得要求執行機關補償或折價。

第三節 資產返還時及返還後應負之義務

民間機構依契約約定返還予桃園市政府之資產，除雙方另為協議外，民間機構應擔保該資產於返還予桃園市政府時並無權利瑕疵或滅失或減少其通常效用之瑕疵。

所有資產除桃園市政府於點交予民間機構時，依財產及物品清冊註明有瑕疵或故障之情形外，民間機構返還予桃園市政府之所有資產，均須維持堪用之狀態。民間機構若有對相關資產製造商之瑕疵擔保請求權利，並應將該權利讓與桃園市政府或桃園市政府指定之第三人。

民間機構於依規定返還資產前，須負責處理任何因其作為或不作為所引起之任何未決之糾紛及訴訟。若桃園市政府因本章約定繼受民間機構資產而遭受第三人之損害賠償請求時，民間機構應負擔桃園市政府因和解、調解、判決、行政救濟等一切應支付之賠償費用及其他有關支出。

民間機構保證桃園市政府不因資產之移轉而遭受任何損害，否則民間機構應對於桃園市政府所受之損害負賠償之責。民間機構於契約期間屆滿未獲繼續營運之權利時，其有關人員之退休、資遣及相關勞資問題，應由民間機構負責依當時有關法令規定辦理之。

第四節 民間機構未依約返還資產之處理

民間機構未依契約約定返還、點交營運資產、撤離人員或未於期限內辦理水、電、瓦斯、電信、及相關規費(依實際需求而定)用戶名轉移者，每逾一日處懲罰性違約金新臺幣 2 萬元整，至其依約履行完畢之日或達應返還時該資產之價值止，執行機關如受有其他損害並得請求賠償。

民間機構如逾期未依契約約定返還、點交財物或撤離人員者，桃園市政府得逕行收回土地、建築物及各項設備，民間機構不得異議。

第五節 未依期限遷離財務之處理

民間機構如逾期未將所有權屬民間機構之設備或物品遷離者，除經執行機關同意留置者外，均視為廢棄物，任由桃園市政府處理，其所生費用由民間機構負擔，並賠償桃園市政府因此所受一切損害，不在此限。此項賠償，桃園市政府有權自民間機構所繳交之履約保證金中扣抵之，如有不足，並得向民間機構求償。

第六節 小結

於營運期間屆滿或契約終止時，民間機構應依契約規定將當時最新之營運資產清冊，於 30 日內將桃園市政府具有所有權、「必須返還」部分及未達最低使用年限之「非必須返還」部分之所有之財產及物品（包括但不限於土地、建物、設備、無形資產及相關營運資料、文件等），無條件返還予桃園市政府。民間機構如逾期未依契約約定返還，可處以懲罰性違約金，且市府得逕行收回土地、建築物及各項設備，民間機構不得異議。

第八章 後續作業事項及期程

本案於未來公告招商時，並不單方設限係經營規劃能力較強之廠商或自營能力較強之廠商為最優申請人，主係將以民間機構之營運規劃能力及自營項目能力並列考量，且以其規劃之營運內容優劣、完整性、可提供定額權利金之高低及其可自行營運之項目及營運方式等評選項目列入甄選評分標準。

為避免未來履約爭議及為利本案營運稽核及督促民間機構，將於招商文件及契約中明確訂定重大違約、缺失及經營不善之具體內容及訂明本案之營運規格、必要內容及各項履約要項，以妥善擬定招商文件及契約內容。

第一節 後續作業事項

本案之先期規劃經桃園市體育局審核通過後，後續將依促參法第 42 條至 45 條，以及促參法施行細則第 53 條至第 60 條之規定，辦理後續之前置及招商作業，主要包含四個階段，茲分別說明如下：

壹、後續作業事項

一、招商文件之研擬與審核

包括招標須知、契約草案等招商文件之研擬與審核。

(一)擬定申請須知草案：內容包含本計畫之說明、申請作業規定、投資計畫書主要內容與格式、申請保證金、甄審計畫評選作業流程，投資契約權利義務之重要事項。

(二)擬定委託營運管理契約草案：委託營運民間機構營運及移轉返移的權責事項為規劃主軸，以一般契約所必須之條款架構而成，並將招商文件重要事項與政府與最優申請人商業談判之條件納入。

而先期規劃內容與結果為未來契約草案擬定之原則與方向，未來在先期規劃定稿後，後續將進行招商文件與契約草案擬定，在招商文件與契約中有更詳盡的規範與實施要點，以下就先期規劃內容與未來投資契約草案各章節之內容做一對應表，如下：

表8-1 先期規劃內容與契約草案內容對應表

先期規劃項目	規劃重點	契約草案擬定
興辦目的	興建目的	第 3 章雙方工作範圍
委外範圍與許可年限	民間機構營運本業與附屬事業範圍	第 2 章營運管理權限及期間
	民間機構營運許可年限	第 3 章工作範圍
	委託經營事項	第 6 章委託營運管理之資產
營運規劃	營運管理內容與規範	第 7 章營運(費率及費率變更、營運之基本要求、設施維護與改善等)
	試營運、營運監督與管理	
	公益時段	第 10 章營運績效評估
	辦理時程	第 12 章 保險
	節能減碳	
土地取得規劃	土地取得方式	第 2 章營運管理權限及期間
	用地變更作業單位及程序之界定	第 3 章工作範圍 第 6 章委託營運管理之資產
財務規劃	政府資金規劃	第 5 章財務條款
	民間資金規劃	第 9 章權利金、土地租金、房屋稅及地價稅繳納
	獎勵及租稅優惠	
	權利金	
風險規劃	風險分攤原則	第 12 章保險
	風險因應或減輕策略	第 13 章履約保證
	超額利潤與回饋機制	第 14 章不可抗力及除外情事 第 15 章缺失及違約責任
政府承諾與協助事項	政府承諾與政府協助事項、完成程度及時程	第 4 章 執行機關民間機構雙方聲明、協助與承諾事項
履約管理規劃	進度及品質管理機制	第 4 章 執行機關民間機構雙方聲明、協助與承諾事項
	控管及查核項目	
	經營不善之處置及關係人介入接管規劃	第 13 章履約保證 第 15 章缺失及違約責任 第 16 章契約終止 第 17 章聯繫、協調及爭議解決
移轉規劃	資產返還時返還後應負之義務	第 11 章資產之返還
	民間機構未依約返還資產之處置	第 19 章其他條款
	未依期限遷離財物之處置	

二、舉辦招商說明會

前置作業階段即可先行辦理招商說明會，並針對潛在投資進駐者之意見修改招商文件，以確保未來正式公告之文件能符合投資者之需求及具投資誘因。

三、籌組甄審委員會

依甄審辦法第 4 條、第 5 條及第 7 條規定，甄審會置委員 7 至 17 人，由主辦機關首長就具有與申請案件相關專業知識或經驗之人員派兼或聘兼之，其中外聘專家、學者人數不得少於 1/2。

貳、公告階段

於正式招商公告階段，可藉由機關網站公告、電子報及說明會等方式廣為散佈招商消息，以達宣傳效果。

參、甄審階段

投資者依申請須知之規定申請送件，甄審則採二階段審查，第一階段就申請資格進行審查，資格通過後始進入第二階段之投資計畫書審查，並評選出最優申請人及次優申請人。

肆、議約及簽約階段

與最優申請人進行議約，議約完成後，交付投資計畫書，並訂委託營運管理契約，依時程完成建物、設施等之交付，正式委由民間機構營運。

第二節 後續作業流程

後續作業流程參考工程會促參案後續作業程序來進行相關規劃(如下圖)，也依後續作業階段彙整出各單位主要工作要項(如下表)。並依契約規定，將於先期規劃書經審查通過後，完成招商準備工作，包含提送招商文件及辦理 2 次招商說明會等，並彙整說明會意見修正招商文件。

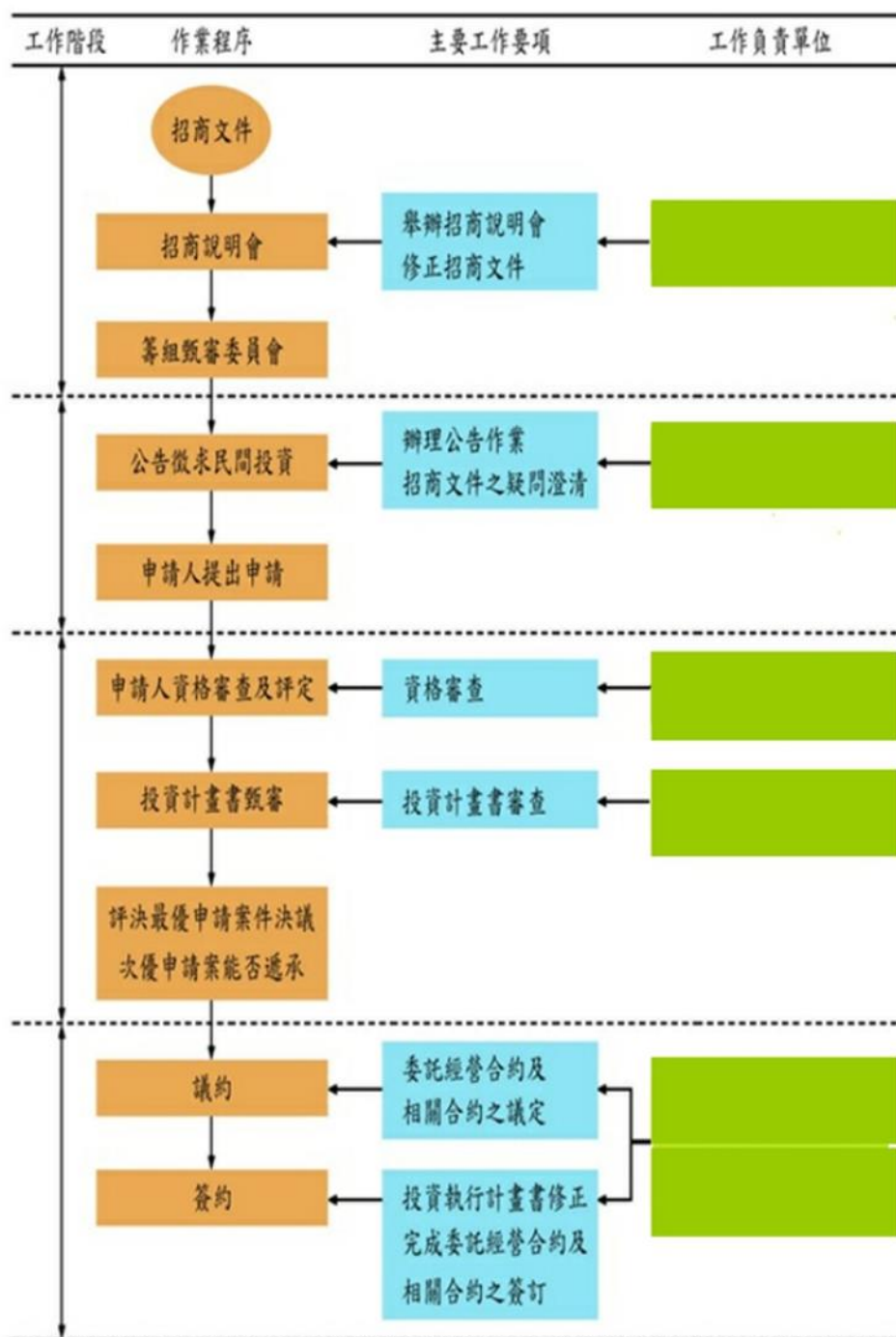


圖8-1 後續作業事項流程圖

表8-2後續作業分工要項

	工作小組	甄審委員會	執行機關	顧問單位
審查招商文件階段		審查招商文件並提供修改建議。	召開招商文件審查會。提送審查後招商文件修訂版供甄審會審查。將招商文件定稿版送各單位會簽及送首長簽核。	依審查委員意見修訂招商文件修訂版。 依甄審會意見修訂招商文件定稿
公告上網階段			請 PCM 專案管理團隊提供初步規劃設計圖。將顧問單位彙整之資料可行性、先期規劃階段報告摘要資料、初步規劃圖說上傳至財政部推動促參司公告上網招商。 於申請截止日後召開申請人資格審	將招商文件定稿版、可行性評估先期規劃摘要版、建築初步設計圖彙整。
資格審查階段	於召開申請人資格審查作業時，依申請須知規定逐一核對申請人資格是否符合。 依各申請人之投資計畫書製作評審		於資格審查會議進行時錄音、錄影，並公告資格審查合格名單。 整合工作小組與顧問單位提供之意見，並與投資計畫書，一同以密件方式送至甄審委員	協助審查申請人資格。 協助審查投資計畫書並提供相關意見。

	工作小組	甄審委員會	執行機關	顧問單位
綜合評審 階段	彙整各甄審 會委員評分之 分數，遴選最 優申請人。	聽取申請人 簡報並進行 答詢作業，依 評審項目標準 評分。	召開綜合評審會 議。於評審會議 進行時錄音、錄 影。 將最優申請人遴 選結果，送首長核 准公告。公告最優 申請人。	協助綜合評 審審查作業 並提供相關 意見。
議約作業 階段	與最優申請 人進 行逐條議約。		進行議約作業。 召開議約前工作會 議。 召開議約會議。 將顧問單位提供之 議約完成版修 訂後契約，送各 單位會簽並送首長 核備。	協助議約作 業。將議約 完成之結論 修訂契約草 案並製作成 契約
簽約作業 階段			與最優申請人進 行簽約作業。 完成簽約。	協助簽約作 業。