

第五章 結論與建議

第一節 結論

本研究以民間參與和運動設施相關理論來探討民間參與北縣運動設施經營之可行性，試圖從本研究架構所建構出之三個不同組織（主管單位、民意代表、體育團體）之立場，探討「民間參與北縣運動設施經營」應考量之相關課題。並針對北縣體育處現有場館分析其民間參與經營之可行性，有以下之結論。

一、民營化潮流、中央政策與公立運動設施之發展困境乃民間參與北縣運動設施經營之因素

本研究以文獻分析之結果對比訪談之實證論述民間參與北縣運動設施之必要性，主要理由有以下三點：

（一）世界潮流與中央政策導向

經由本文分析，不論從歷史之趨勢觀之或是諸多政治學與經濟學家所倡導，政府組織走向精實化，建構小而能、小而美的行政體系是未來世界各國政府的發展方向，也說明了民營化風潮何以在1990年代以降於全球蔓延。同樣地，我國政府也感染此一風潮，期望造就一個小而精實的政府，以此提高政府之運作效率。因此，我國除了傳統的大型公共工程外，具有公共服務性質之運動設施，在面臨政府體制轉型下，「民營化」也成為一股新趨勢。行政院促進民間參與公共建設推動委員會將運動設施列為促參優先推廣類別，並指示體委會為推動機關，期盼引進民間資源帶動體育發展。而這樣的潮流與政策導向為運動設施民營化的理由之一。

（二）公立運動設施之限制

依本研究文獻探討，公立運動設施有定位、組織編制、經費、經營等問題，訪談中受訪者談及公立運動設施之弊病亦不脫以上之範疇，這些問題都是屬於組織整體架構之缺失。而研究中所探討的歐美各國運動設施經營型態的介紹與北市運動中心委託民間經營之成功經驗，提供傳統公立運動設施可思考之改善策略。因此本研究才從民間參與的概念出發，期待為公立運動設施單位注入新的契機。

（三）理論與現實的衝突與矛盾

「民間參與」的內涵在於政府部門與民間企業協力合作之概念。然而在訪談中體育處代表表示，此政策或許是在經費、人力的限制下不得不做的必然選項；民意代表卻認為這是政府可增加財源，且不必承擔最大失敗責任，乃對政府有利之政策。以上的看法或許與「民間參與」的理念有所違背，但不論從體育處代表或是民意代表的立場觀之，運動設施促參之政策，可謂是衡量現實情況下可解決公立運動設施困境之可行策略。

二、「民間投資意願」與「民眾反應」為影響北縣運動設施辦理促參政策最重要之因素。

（一）民間投資意願

影響民間投資意願最重要的因素即為辦理促參之運動設施條件，依文獻探討所歸納場館必須具有：高自償性之運動設施、周遭交通便利、區域人口眾多等條件才足以吸引民間資源投入經營。

（二）民眾反應

北縣各受訪團體中考量為運動設施委外因素以「民眾反應」為最普遍，關注的焦點在運動設施委由民間經營後，設施可否提供更佳之服務品質，亦即民眾休閒運動的需求與權益是否得到保障。故未來運動設施委外之後，如何兼顧到公立運動設施之基本價值將是一大要素。

三、各組織團體對於民間參與北縣運動設施經營基本上持正面態度

受訪者中除北縣田徑協會代表對於民營化有未必更好的疑慮外，其餘對民營化都是朝正面的看法，主要原因乃認為善用民間資源可減少政府財政負擔、降低公家單位管銷成本、避免公部門體制上之限制。

四、「廠商」因素為北縣運動設施辦理促參之最大風險來源

「價格標」之招標制度引發無法掌控未來受託單位營運表現之問題。由於公家機關乃是以比價方式辦理公共工程招標者的投標，此制度之盲點在於單純以比價方式無法判定廠商之好壞。因此各受訪團體擔心廠商無法提供更佳之設施品質與服務，或甚至有違約之情形，無法達到運動設施民營化後提供民眾更優質運動環境之

理想。故「廠商」因素為北縣辦理運動設施促參之最大風險來源。

五、配套措施之擬定應從「預防廠商引發之風險」與「回應不同組織團體之考量」的內涵思考。

完善配套措施的建構可避免諸多潛藏風險與回應相關團體之要求，可提高促參政策之可行性。本研究擬定配套措施主要從「預防廠商引發之風險」與「回應不同組織團體之考量」兩面向思考。針對消弭「廠商」因素所帶來之風險，本研究認為應建立「審核機制」、「維修規範」、「處罰條款」、「因應團隊」之配套措施；在回應不同組織團體對設施委外之考量方面，則需建立公益考量之配套措施，包括「公益時段」、「價格訂定」、「回饋機制」、「教育意義」、「民眾宣導」。

六、新莊體育場為北縣最適合辦理促參之場館

北縣體育處所轄之新莊場為北縣辦理民間參與運動設施之最佳標的，因其有「具高自償性之運動設施」、「區域人口母數多」、「集客力強」三大優勢。至於板橋場與樹林場未能符合辦理促參之條件，主因為場館本身無高自償性之運動設施，如棒球場、體育館等。

第二節 建議

一、建議釐清運動設施商業化爭議

就公立運動設施本身而言，從民營化潮流與中央政府的促參政策的外部因素，到公立運動設施限制的內部因素，以及研究者所意識到之理論與現實的矛盾，似乎都不斷加快腳步催促著公立運動設施的民營化。在現階段之環境使然下，未來可能有愈來愈多的運動設施朝民營化的方向發展。

如此一來，公立運動設施所肩負的價值與運動設施商業化帶來爭議之命題，必定又陷入專家學者的論辯之中。由本文文獻探討可知，國外大型體育設施經由民間興辦乃至於經營成功，大都是因為有適當附屬商業行為的挹注，但是國內的大型體育場館多為公辦，在營運上並無這類範例。針對體育館經營商業化後可能淪為「商業設施」而影響體育機能的爭議，實有進一步釐清的必要。綜觀國外大型體育館經營成功的條件，必須先有大型體育賽事或活動帶動運動風氣風氣，以活動吸引觀眾

並由附屬設施增加收益，之後再藉附屬設施優良的形象吸引更多民眾，進而再提昇場館使用率，是一種妥善運用商業的良性循環。反觀國內的大型運動風氣並不盛，若單純以活動來吸引觀眾，效果可能有限；但如能輔助以精彩的附屬商業設施招徠人潮前來，不僅可藉此提高場館的知名度，增進活動使用機會及參觀人數，商業收益更可以支應體育館經營成本。因此，誠如本研究回應研究問題所言，應先評估設施屬性、條件，對於高自償性之運動設施可透過民間參與模式，委由民間經營甚至透過 ROT 的方式將具擴充性之設施予以增修改建，更加提高設施之價值。對於不具擴充能力或低自償性之設施，不但要以公益為原則服務民眾，還應師法民間企業之經營管理，絕不可再存有低價或不收費就無法顧及設施品質之弊病。

二、未來相關研究在探討運動設施之民營化時，本研究建議加入與運動設施性質較接近之案例加入討論，例如博物館、美術館等文教設施的民營化案例。藉由不同民間參與相關案例之研究，可建立更多元評估指標，促使我國現有公立運動設施辦理促參時有更周延之可行性評估。