



協力治理金三角創造荷蘭新動力 —以推動社會企業與循環經濟社區為例

106MDT第3組





MDT-3小組成員：

34鄭錫奇、48許朝程

(農委會特生中心組長) (新北市衛生局副局長)

30李毓娟、38吳建遠、42宋欣真

(教育部副司長) (衛福部國健署組長) (環保署簡任技正)

簡報大綱

一、前言

二、學習摘述

- (一)荷蘭協力治理金三角模式
- (二)社會企業在荷蘭之發展
- (三)循環經濟社區

三、心得

四、政策建議



一、前言：What makes a small country great?

(1/2)

荷蘭：

面積41,526平方公里；人口約1694萬
人均GDP高達44,654美元(世界排名第13)

台灣：

面積36,197平方公里；人口約2355萬
人均GDP為22,540美元(世界排名第34名)



一、前言：「圩田模式」(“Polder Model”)

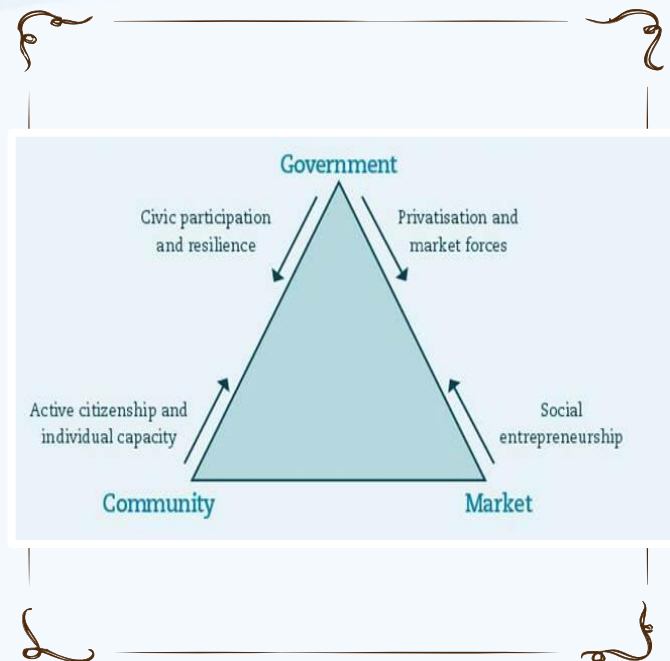
「圩田模式」(“Polder Model”)—以共識為基礎的決策模式(*consensus based decision-making*):

因長期「與海爭地」，洪氾威脅不斷，不分黨派皆需以維護共同利益為共識，**體現「折衷理念」**。

- 多黨體制，數十個政黨，超過 $1/2$ 席次才能組閣，故通常必須組成*coalition government*.
- 重溝通協調，**崇尚“不能贏時，亦不能輸”** (If you cannot win, make sure that you do not lose)，**求同存異理性談判，鼓勵合作**。
- **調和不同群體創造新想法，創造更大價值**。



二、學習摘述：



(一)荷蘭協力治理金三角



(二)社會企業在荷蘭



(三)循環經濟社區

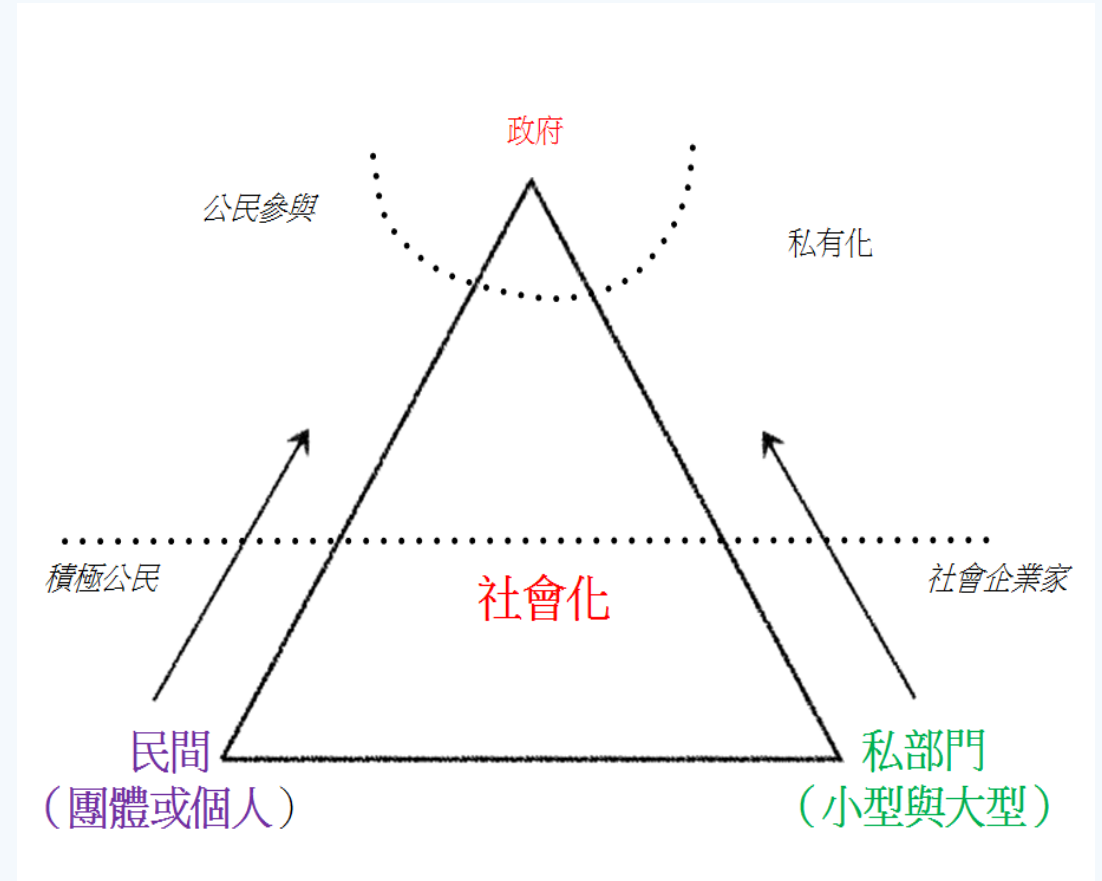
A stylized landscape illustration featuring rolling green hills in the foreground, a small tree with a brown trunk and purple and pink foliage on the left, and blue and white wavy lines representing hills or clouds in the background.

(一)荷蘭協力治理金三角模式

(一)荷蘭協力治理金三角模式

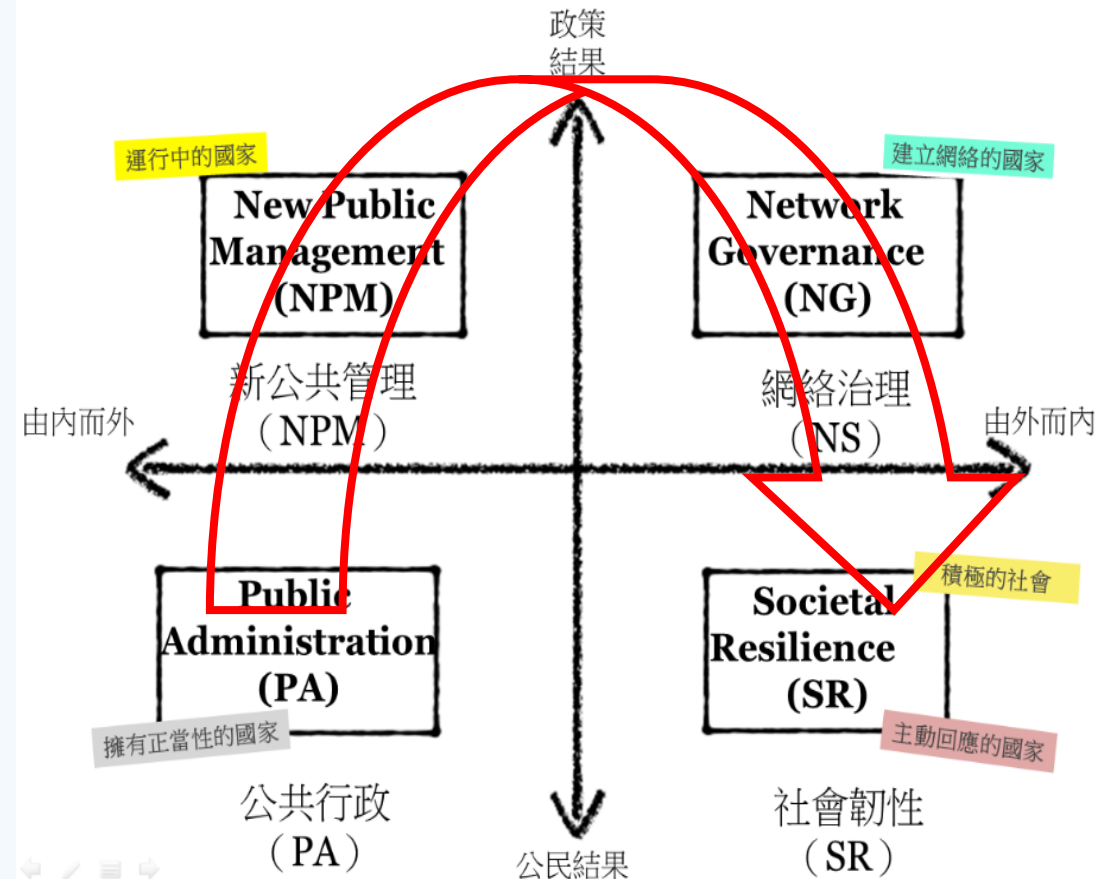
由1.政府(*Government*)、2.公民與社區(*Civic/Community*)、3.私部門(*Private Sector*)發揮社會企業精神(*Social Entrepreneurship*)

組成的金三角共同協力創造公共價值。



(一)荷蘭協力治理金三角模式

荷蘭政府治理的演化由1.依法行政的「公共行政」(Public Administration)，到2.講求績效的「新公共管理」(New Public Management)，再發展至3.各方合作形成網絡的「網絡治理」(Network Governance)，最後到4.積極的社會與主動回應國家的「社會韌性」(Societal Resilience)治理模式。



(一)荷蘭協力治理金三角模式

社會韌性的核心概念：

- 在地的自發性組織與獨立運作
- 由下而上的公共價值
- 公共價值社會化
- 政府是共同生產者、夥伴或旁觀者
- 社區共享、合作式社會
- 積極的社會，主動回應的國家



鹿特丹市立圖書館

市鎮預算刪減因而關閉圖書館，兩位民眾發起當地社區成立自己的圖書館

- 尋找屋主提供空屋
 - 發動捐書
 - 結合技職學校募集學生製作書架
 - 退休的圖書館員工擔任志工館員
 - 外來移民的語言教育中心
- ✓ 公民的積極參與及由下而上的倡議
- ✓ 政府的角色與法規的調適
- ✓ 社會企業精神

(二)社會企業在荷蘭之發展



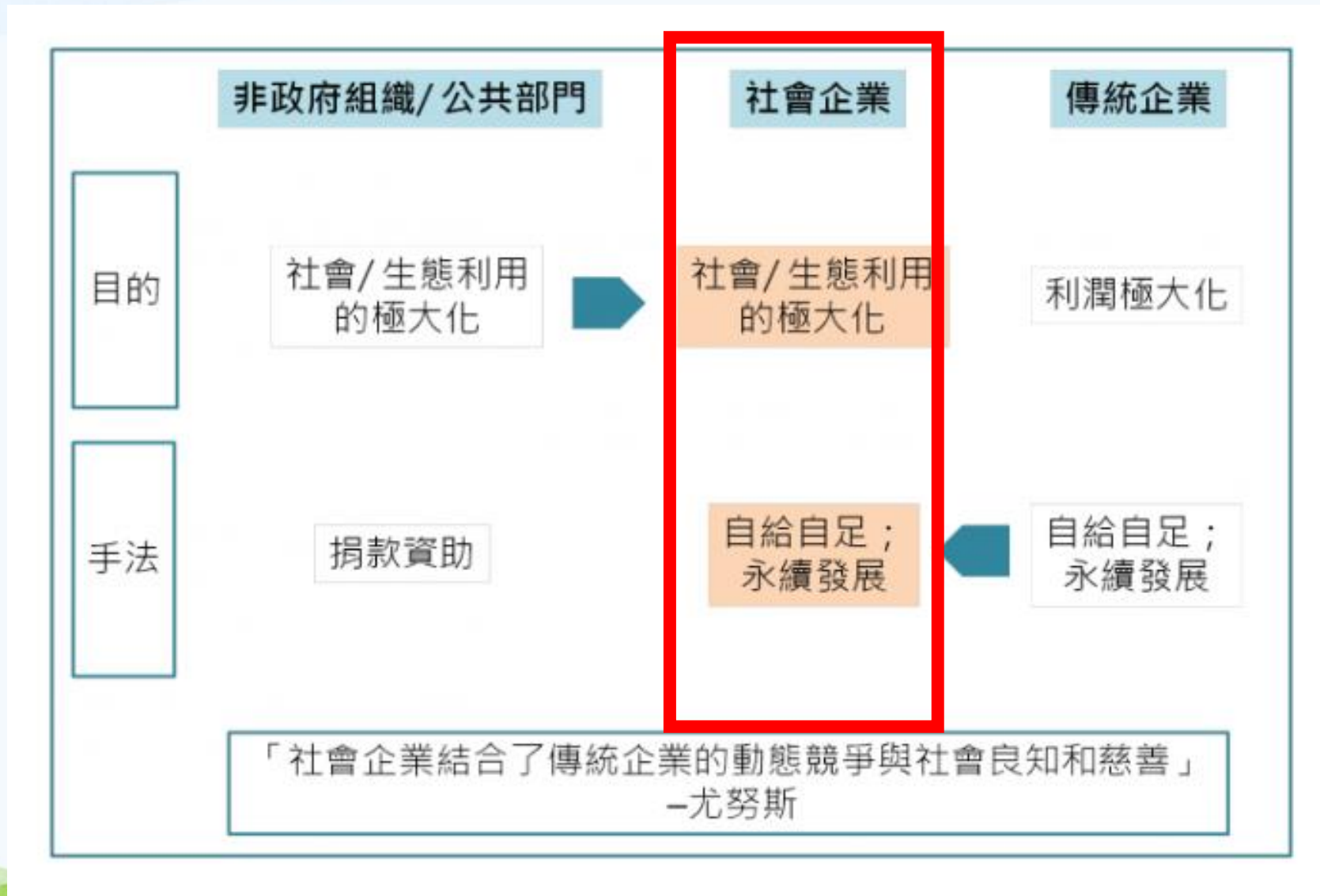
(二)社會企業在荷蘭之發展 *Social Enterprise*

何謂社會企業?善意與利益的中間平衡點!

- 用商業模式來解決某一個社會或環境問題的組織，提供具社會責任或促進環境保護的產品／服務、為弱勢社群創造就業機會、採購弱勢或邊緣族群提供的產品／服務等。
- 可以營利公司或非營利組織之型態存在，有營收與盈餘。盈餘用來投資社會企業本身、繼續解決該社會或環境問題

社會企業結合傳統企業的動態競爭與社會良知和慈善

-穆罕默德·尤努斯教授 (Muhammad Yunus)



社會企業的源起

- 社會企業的源起可追溯至**1970年代中期**、**微型信貸 (microfinance)** 模式的**創立**。
- **貧窮至極的孟加拉**，**穆罕默德·尤努斯教授 (Muhammad Yunus)**、**42名婦女與美金27元的故事**。
- 在1976年於孟加拉**成立了提供窮人小額貸款的格拉明銀行 (Grameen Bank)**，**至今已提供超過美金五十億元的貸款給孟加拉當地人們**，微型信貸的創新模式自此在全世界造成極大的影響力，成為社會企業此概念的先驅，尤努斯更於**2006年得到諾貝爾和平獎**的肯定。
- 社會企業發展至今，**關注範圍已經從原本的微型信貸，擴展到更多的社會議題**，**例如教育機會、兒童健康、住家、水資源、氣候變遷等**。現在，全世界各地有很多社會創業家，以創新的商業模式在改善社會。

(二)社會企業在荷蘭之發展

- 全國性協會 **Social Enterprise NL** 於2012年成立，現已有超過**350**個會員，架設社企平台增加連結網絡，引進企業資源及成立教育工作坊輔導有心從事社會企業者為宗旨(現階段社企在荷蘭之生態系統已開始拓展，並推動立法進程中)。
- **會員皆需“能對社會產生影響(impact)”**。目前會員承擔之社會任務之分布為：
勞動參與(32%)、氣候變遷(20%)、國際發展(17%)、社會融合(17%)、健康照護(13%)。



(二)社會企業在荷蘭之發展

根據McKinsey研究報告：

- 荷蘭現有5000-6000 個社會企業
- 2010-2015 > 25% 就業成長率
- 50% 社會企業具有影響力
- 31% 的社會企業可獲利
- 自2010年以來投資於社會企業的資本已成長三倍



社企案例-colour kitchen(色彩廚房)

由中綴生提供餐飲服務

■ Social entrepreneurship 'the new normal' in Utrecht

forums

date 29-09-2016

[Tweet](#)



社企案例- greenfox seafood

剥蝦皮不再外運摩洛哥處理，**提供弱勢者工作機會並降低碳排**



參訪案例：***lola lik***

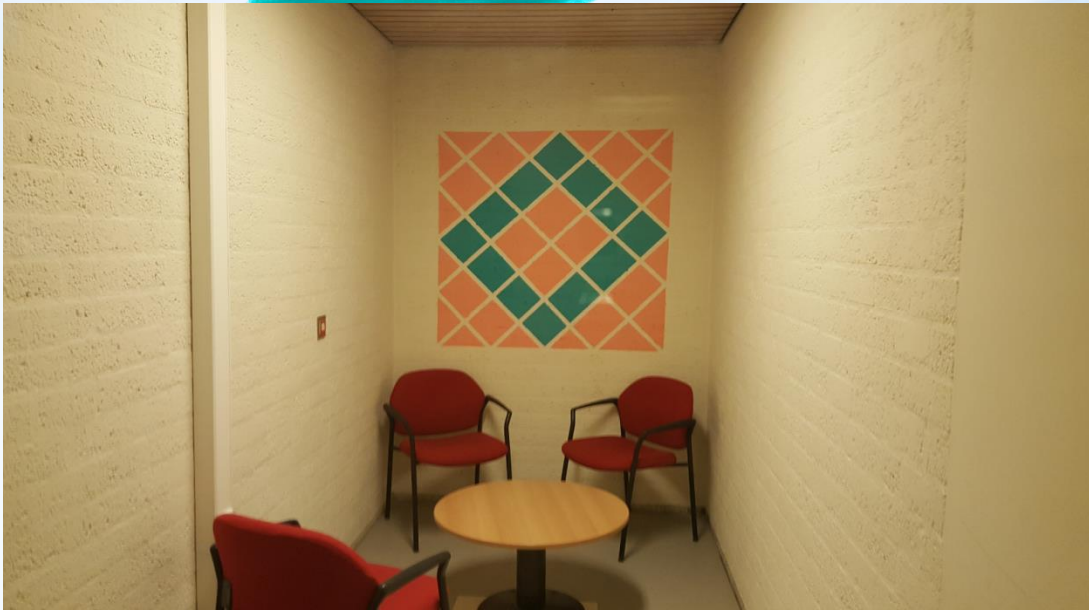
由閒置的舊監獄活化改造的新創中心*Lola Lik*

- 阿姆斯特丹政府、民間企業及協助難民的非政府組織*COA*協力規劃
- 部分空間做為鄰近敘利亞難民社區的教育、職訓等用途，提供語言及職業訓練課程、住宿、餐飲服務
- 提供社會企業(*Social Enterprise*)發展之用，利用「活化閒置空間」點子，同時帶動可以解決社會問題的企業發展。

lola lik 原為閒置舊監獄，現為充滿活力的新創中心！



lola lik



lola lik



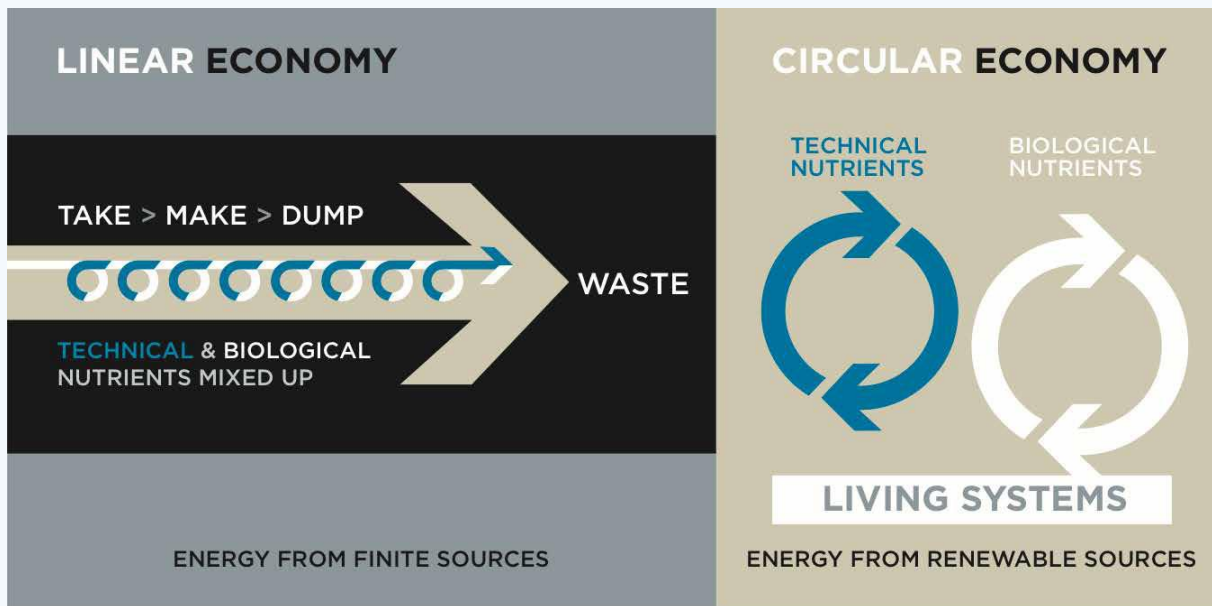
(三)循環經濟社區



(三)循環經濟社區~De Ceuvel

<https://youtu.be/qYeU5OdZ4uE>

- 突破線性的消費模式，藉由重新設計材料、產品、及商務模式，轉為使資源有效率地被利用，該社區導入循環經濟模式。
- 生物循環（以厭氧細菌分解排泄物）、工業循環（利用廢船屋變身）、再生能源使用（太陽能與生質能）等，具體實踐循環經濟，為國際所推崇。

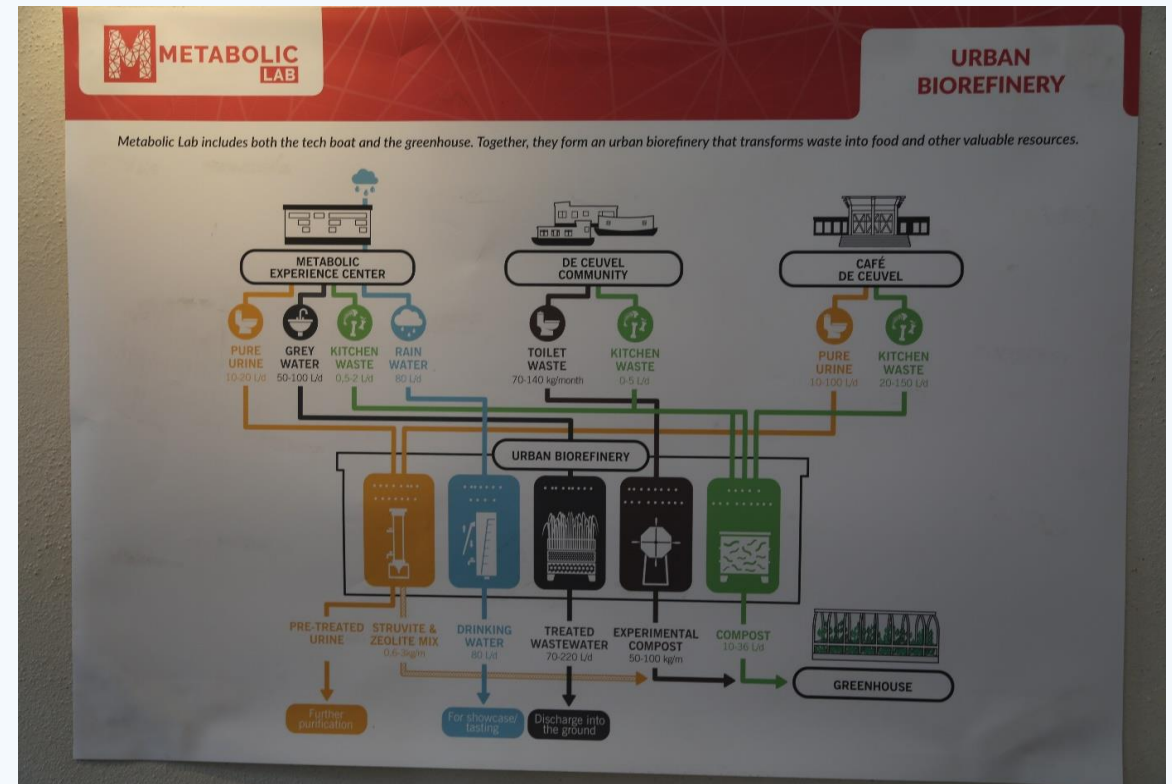
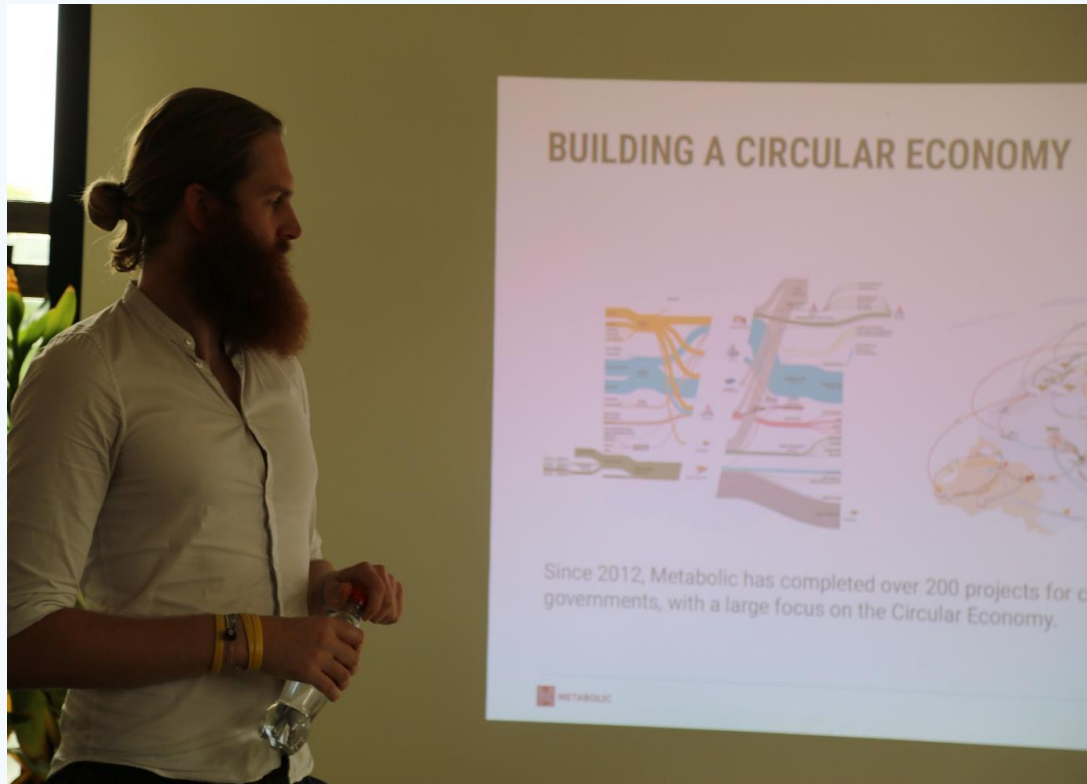


(三)循環經濟社區~De Ceuvel

- 園區每一項設備多為再生利用，大至房子本身的用材，小至手工木板招牌、桌椅、或可將有機排泄物充分利用的馬桶、屋頂的太陽能板、自己種植的蔬菜、船屋改造為小型工作室，園區建築以極低價格售予願創意利用的人



(三)循環經濟社區~De Ceuvel



(三)循環經濟社區~De Ceuvel



(三)循環經濟社區~De Ceuvel



A stylized illustration of a tree with a brown trunk and branches, a large purple canopy, and a green base. The background is a light blue sky and a white ground.

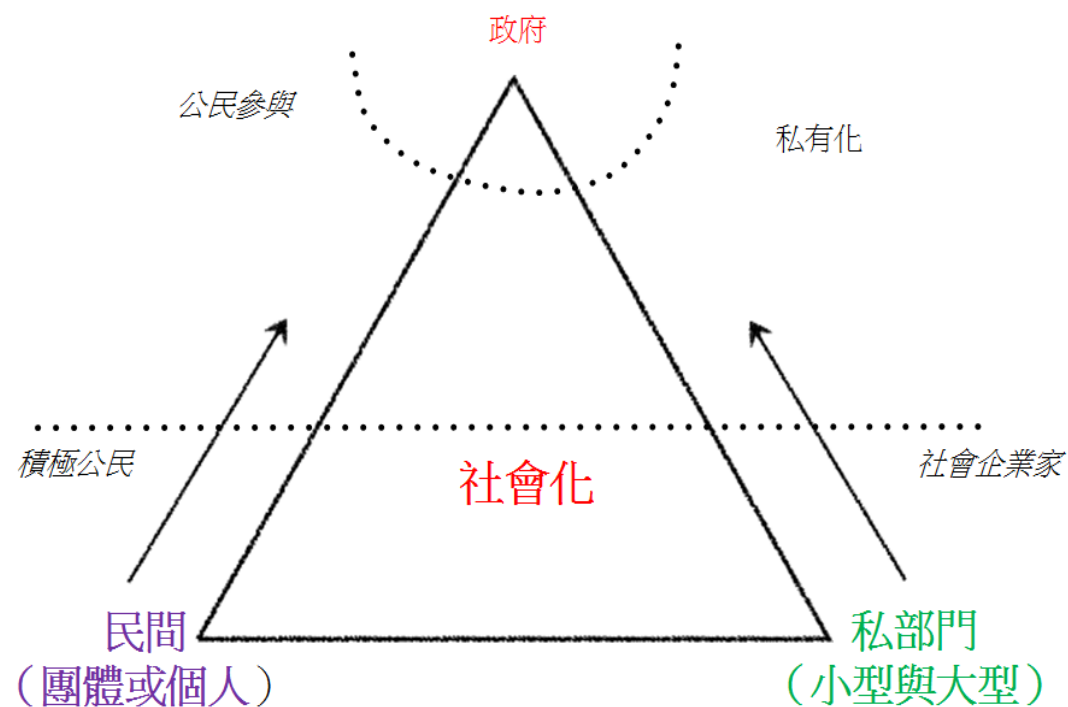


三、心得

1/3

(一) 協力治理金三角創造公共價值

荷蘭的經驗告訴我們，協力治理是因應現今快速變動社會的有效模式，政府不再擔任各項議題的主導的角色，公民團體及私部門將擁有更大的自由度及決定權，以合作形成網絡，建立公私部門夥伴金三角的信賴關係，充分溝通及開放的心態來合作，兼顧務實與彈性，可創造公共價值，達成公共政策的最佳化確有可師法之處。



三、心得

2/3

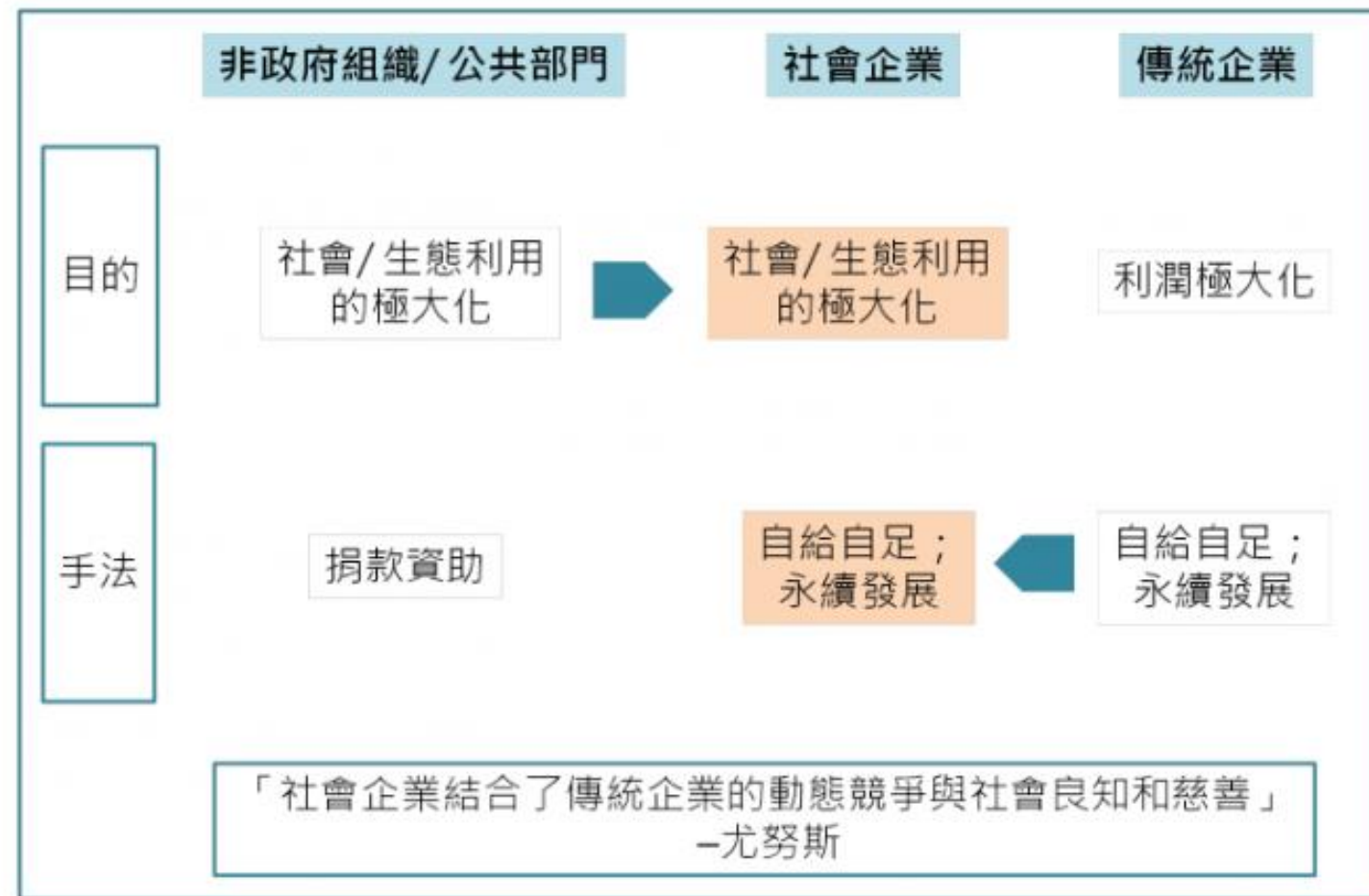
（二）發展社會企業可成為協助解決社會問題的新動力

荷蘭的社會企業發展亦為近年的社會新現象，雖仍在推動立法程序，但由於地方政府(如阿姆斯特丹市)相當積極，**且民間成立社會企業協會提供平台及教育工作坊，短短數年間，會員已有數倍的成長，超過350個，且主要任務在為弱勢者提供勞動參與機會、為氣候變遷、國際發展、社會融合及健康照護產生正向影響力，再度印證荷蘭的政府、社會、企業協力治理的金三角理論。**

此次參訪的新創中心 *Lola Lik*，由阿姆斯特丹市政府主導規劃，將閒置舊監獄空間活化利用，並與鄰近的難民集中地連結，為難民提供語言及職業訓練課程、住宿及就業機會，成為難民的中途之家，實在是有創意又可解決社會問題的好點子。

目前社會企業在台灣的發展似仍有待更進一步的催化和推動，才能形成更完整的生態系統，荷蘭的發展實例值得我國參考及學習。

荷蘭社會企業蓬勃發展



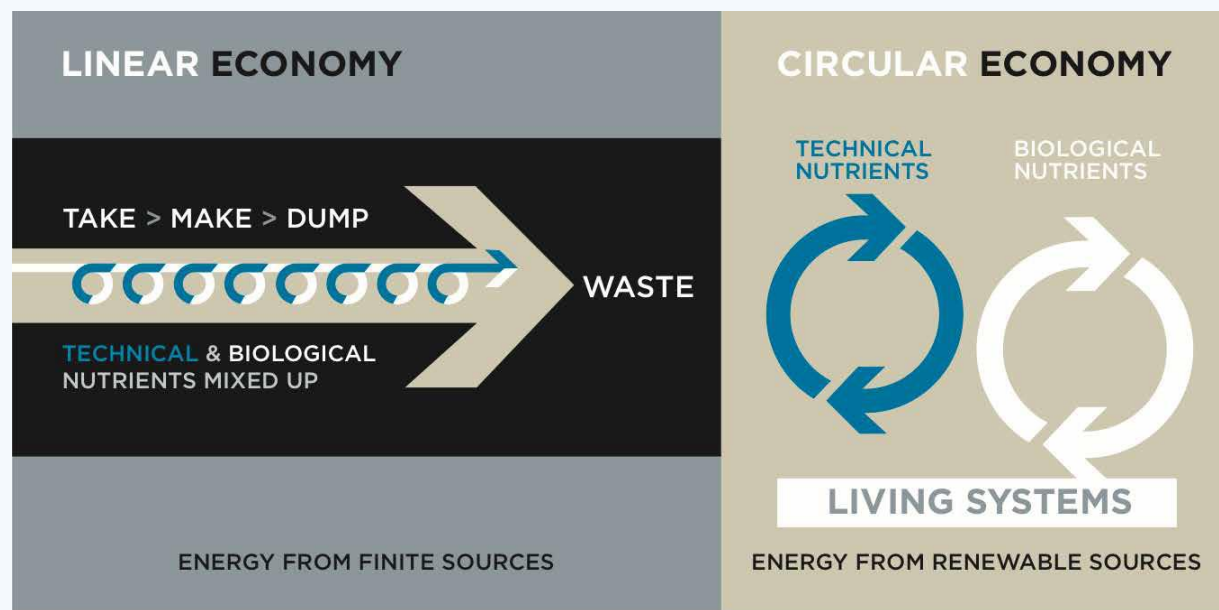
三、心得

3/3

（三）推動循環經濟促進國家永續發展

荷蘭的循環經濟遍地開花，*De Ceudel* 比較親民。荷蘭和我們一樣是小國，天然資源也不足，然而荷蘭積極發展循環經濟，企圖生生不息地利用每分資源。

荷蘭有明確的循環經濟政策，而且在各個產業皆說得出相關商業模式，如建築產業已發展全棟再生建材，可拆遷它地重建；傢俱零售業發展出可出租桌椅、高檔洗衣機以及電燈泡的模式、養豬業可廣設沼氣中心生產質能等等，皆為荷蘭其循環經濟概念成為生活一部分的實證。



四、政策建議



四、政策建議

1/5

台灣和荷蘭一樣是個資源缺乏的小國，如何透過政府治理模式與時俱進的演進，導入**公私協力治理、跨域整合的概念**，創造公共價值，使得政策的開展與執行更有效率以協助政府治理，並在**循環經濟**及**社會企業**的發展方面，進一步的催化和推動，才能形成更完整的生態系統，相關建議如下：

四、政策建議

2/5

- (一) 各級政府建議應指派專責部門研究荷蘭目前協力治理方式，並提出適合台灣運作的模式。**中央到地方政府公部門應優先建立「參與式平台」協力治理的機制與模式**，同時應對公務員、社區與公民、民間企業針對「參與式平台」的協力治理精神與內涵，強化其認知與實作機制，並廣為宣傳，以強化及深化公私協力治理的基礎。

四、政策建議

3/5

- (二) 公部門應可逐步參採荷蘭「圩田模式」、
「金三角」的協力治理模式，引導並建立政府、
社區公民、民間企業「參與式平台」，對於各
項關乎民生的施政議題，透過平台引導社區公
民、民間企業更積極參與、提案，政府亦應在
政策制定過程中以開放的態度、務實彈性的精
神，充分與社區社群、民間企業溝通與討論，
「形成共識」，使後續政策的推動更具執行力
與效率。

四、政策建議

4/5

- (三) 建議我國相關部會**應用「參與式平台」協力治理模式**，連結地方政府、民間組織及企業資源共同對話，借鏡荷蘭「圩田模式」之「折衷理念」的溝通與共識方式，就國內現有許多閒置空間，長期為人詬病但卻無解方的議題，參照荷蘭廢棄監獄活化這個實例，透過公私協力治理模式，嘗試翻新傳統作法，注入以文創角度來開放活化之點子競爭機制，**由政府引進社群、民間企業共創，提出兼具解決「閒置空間」問題與積極引進社區社區、民間企業「社會企業」力量之「社會企業發展政策藍圖與方案」**，鼓勵台灣年青人或結合國際青年創意發想，活化閒置空間供其作更具價值之利用，以發展社會企業；同時並借助社會企業力量，**聚焦於重要的社會議題(如高齡化社會、青年低薪失業、新移民融入)**，讓更多的年輕人和資金投入社企的創業，以讓更多的社會企業誕生，並協助解決諸多社會問題。

四、政策建議

5/5

(四) 循環經濟的導入與實踐是未來產業發展的趨勢，勢在必行，建議應用「參與式平台」協力治理模式，連結地方政府、民間組織及企業資源共同對話與合作，訂出產、官、學、研之公私協力治理藍圖與方案，導入循環經濟概念，讓我國邁向零污染、零廢棄、零事故的永續發展目標。

五、結語

- 導入公私協力治理、跨域整合的概念，創造政府運作的價值，是值得台灣仿效學習之處。目前荷蘭政府治理模式採用「圩田模式」、「金三角」的協力治理模式，並已經從傳統的公共行政、新公共管理走向「網絡治理」及強調主動回應的國家及重視社會積極參與的「社會韌性」的協力模式。與荷蘭國土、人口、資源相似的台灣，此種治理模式創造政府運作的價值，值得學習與仿效。

五、結語

- 透過創意而建成的園區，只是循環經濟的一個點子，然在荷蘭，此類想法處處俯拾可得，值得國人學習，因為循環經濟雖為我國重大施政及發展政策，但相關的實例仍不可得，建議應該訂定明確的目標，優先導入公私治理、跨域整合的概念，中央和地方齊投入資源，積極發展兼具循環經濟的創新園區。

畜殖新農業循環經濟園區推動方案藍圖

生物性循環

工業循環

產業循環

國產飼料專區(A)

綠能畜殖場(B)

屠宰區(C)

秸稈

太陽光電

屠體評級

有機肥

沼渣

豬糞尿

沼氣發酵

廢棄物

濃縮液肥

沼液

CO₂

沼氣

冷藏
冷凍肉

回用水

養藻

保溫

A

溫室

汽車燃料

電

熱

製冷降溫

高值化
應用

加工品

短期目標

108年前完成示範園區建置

中期目標

112年前屏、雲、彰及臺南縣市優先建置新農業
循環經濟園區

長期目標

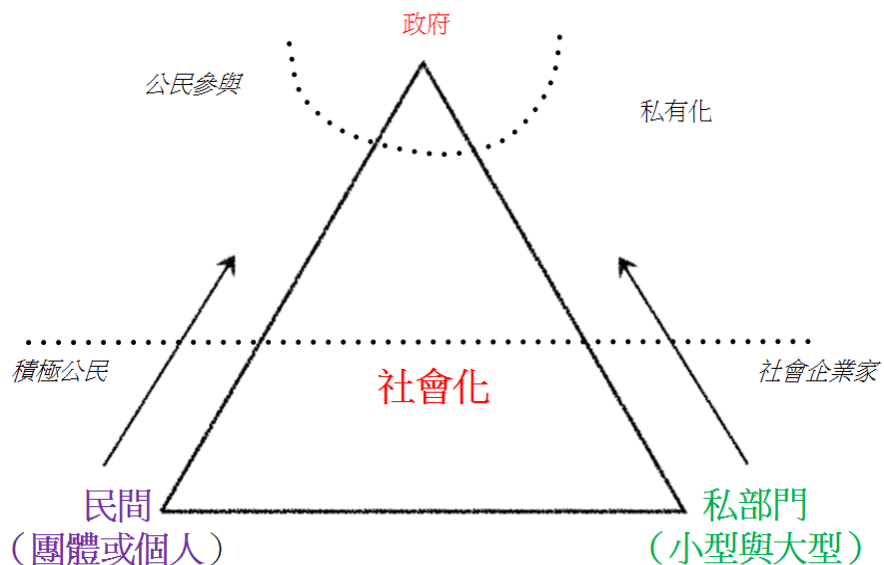
116年前全國完成園區的設置暨「全豬利用」
升級計畫

五、結語

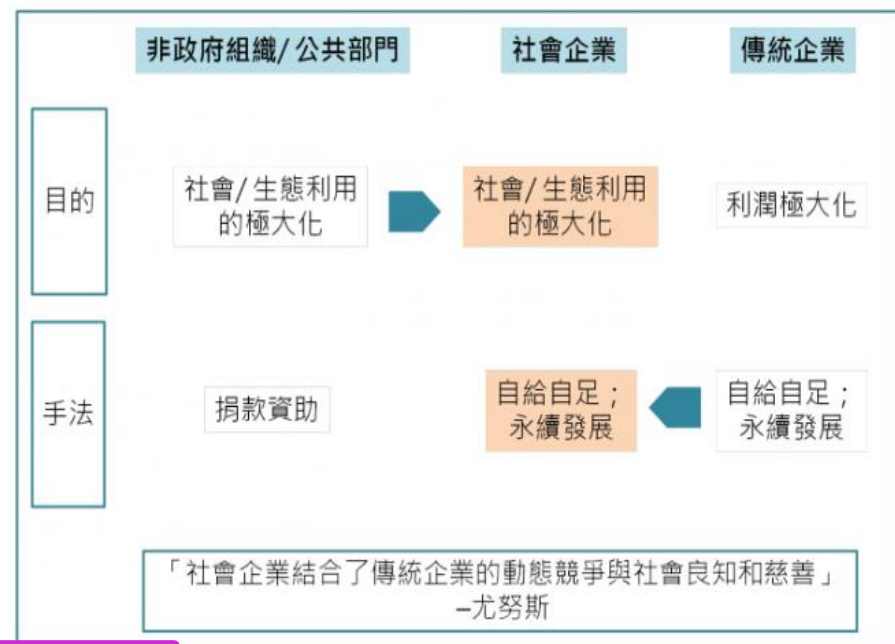
- 社會企業為近年來世界的發展趨勢，荷蘭與我國在社會企業的發展均屬初期，但荷蘭在政府、社會、企業的金三角協力推動下，發展相當快速，亦能協助解決重要的社會問題。**我國亦宜連結地方政府、民間組織及企業力量共同推動社會企業，以期社會企業在臺灣也能開枝散葉。**

五、結語

- 社會企業發展至今，關注範圍已經從原本的微型信貸，擴展到更多的社會議題，例如教育機會、兒童健康、住家、水資源、氣候變遷等。現在，全世界各地有很多社會創業家，以創新的商業模式在改善社會。
- 很多的社會企業，其實都是從一個很簡單的想法開始。社會創業家和一般人不同的地方，在於他們總是先相信自己想要看到的未來，然後設法找出運用市場機制的創新方法去實踐他們的理想。



應用公私協力治理 「參與式平台」 導引社會企業發展



政府公部門活化閒置空間，提供創業辦公室，協助與鼓勵大型慈善基金會、中介組織建立「影響力投資」平台

民間創業家進駐辦公室，
提出社會企業創業方案

金三角
協力治理

私部門等大型慈善基金會、中介組織建立「影響力投資」平台，提供社會企業創業資金

引導資金進入「為影響力而投資」的價值與社會意義

- 根據GSEN (Global Social Entrepreneurship Network) 調查報告，**每100個社會創新點子，僅有1個能發展成可自給自足、永續發展的社會企業。**
- 政府部門應**協助與鼓勵大型慈善基金會、中介組織建立「影響力投資」平台**，如：美國的洛克斐勒基金會 (Rockefeller Foundation) 與全球社會影響力投資網絡 (Global Impact Investing Network, GIIN) 聯手**建置影響力投資生態系統與影響力評估工具，鼓勵各式慈善基金會、信託基金將其資本導入影響力生態系統中。**
- 政府部門應宣導**慈善基金會拋開過往對於慈善的定義與想像，師法國際案例投入影響力投資領域，提供「耐心的好錢 (Patient Money) 」作為社會創新創業改革者的後盾，為更長遠、永續的社會發展種下希望的種子。**

Let's make Taiwan Great!



A stylized, colorful illustration of a landscape. The foreground features rolling green hills with dark brown soil patches. On the left, there is a green tree, a purple flower, and an orange flower. A small red bird is flying in the sky above the tree. The background consists of layered, wavy blue and white bands representing the sky.

感謝聆聽，敬請指教！