捌、附則

一、替選方案之分析及評估

（一）計畫替選方案：

本計畫之短程目標，為搶救面臨毀損與遺失之攝影作品及資產，並將其修復及保存，此搶救與保存具有時效急迫性。中程目標，為將典藏作品數位化，並建置攝影資產資料庫及授權機制，以利於攝影典藏作品之加值運用及推廣，此為制度之建立，並可帶動文創加值及文化創價。長程目標，為建立攝影中心及培育攝影人才，此乃為攝影藝術發展設立長遠根據地，將有助於臺灣攝影藝術之傳承與推動，且此中心為具收益性之公共設施又可肩負培育攝影人才之責。因計畫具有時效急迫性、機制建立重要性及長遠推動性，爰此並無替選方案。

（二）攝影中心之設置地點替選方案：

1. 本案攝影文化中心設置地點之選擇，因考量政府財政及整體資源再利用，爰擇定以現有之閒置空間(如古蹟、歷史建築、舊有公務機關房舍等)再規劃利用為優先。
2. 經評估，適合本案再利用之空間，有「原大阪商船株式會社臺北支店」及「南港瓶蓋工廠」。後者場地雖較大，但因久未使用已嚴重受損，修復再利用之經費恐更高；且該處地理位置較潮濕，對攝影作品保存將會是一大阻礙。

二、風險管理分析評估：考慮攸關計畫之所有風險，將之區分為不同風險來源，並確認各來源的風險項目，並根據各財務風險來源，提出相關控制風險之可行方法，分述說明如下：

（一）**建置期風險：**為完成本計畫四大目標：設立攝影典藏專責部門、購藏及修復攝影作品、數位化及授權機制之建立、籌備成立攝影文化中心（含館舍復修、內裝經費及籌備成立攝影文化中心、設備購置），所有執行項目皆做好雙向溝通討論，確定施工的項目、程序、工法等，減少材料

損失，掌握並監督施工進程，降低不必要的事務費用，確保施工費用支出的必要性，並要求建置期時，要求繳交履約保證金，訂定風險管理計畫，運用投保相關保險來降低建置風險。一旦興建成本超出預估，將可能影響計畫之可行性。

（二）**營運期風險：**

1. **市場需求風險：**分析計畫之財務可行性主要係透過營運淨現金流入與興建期間成本的計算，若市場需求不足，致國庫收入及經費挹注減少，將造成營運淨現金流入未達預期目標的風險。

   由於攝影修復方式會因其相紙、曝光方式、沖洗藥劑、沖洗方式之不同而異；攝影底片修復又考慮底片是否歷經銀板、塗瀝青的鐵板（金屬）、玻璃板等階段，各項搶救作業繁鎖，加上購藏攝影有版權著作等問題，修復作業困難性高。若未以專案計畫提供經費的支應，無法落實保存臺灣攝影文化資產之使命。

   攝影文化中心配合攝影及科技技術的進步，透過購藏機制持續典藏各類型攝影作品，並辦理多元化、具觀眾互動機能之活動，以刺激消費者對攝影資產的需求取向，並加強大眾對影像修復的認識，喚起大眾對攝影資產珍藏及保存的支持、重視及參與。

2. **營運成本超支風險：**為搶救散失各地且值得典藏之臺灣攝影作品，並為所有典藏作品建立一統合整理平台及展示空間，有許多規劃等複雜問題，所需花費經費龐大，如：擴增典藏空間支出、購藏攝影資產及取得著作版權授權使用權利之成本、攝影資產數位化管理成本、藏品管理保存成本、策展及研究及出版費用及人力行政支出等，以上非年度預算所能支應，故若未以專案計畫提供經費的支應，面對相對較龐大的成本，恐無法落實藝術美學文化深植之使命，該風險可能影響計畫之可行性。

   本館透過營運淨現金流入與建置階段期間成本的計算，分析計畫之

財務可行性，謹慎預算規畫營運淨現金流量，定期追蹤現金流向，積極透過計畫申請以加強文化預算的挹助。同時透過 Facebook、Twitter、Pinterest、Instagram 等社群網站之主題分享，滲透進消費者的話題中，透過社群媒體的力量，誘發群眾討論，形成口碑行銷。

3. **經濟風險：**即通貨膨脹風險，由於國內對於攝影資產關注力過於薄弱，物價的波動將影響工程採購成本及消費願意購票觀展的意願。工程採購成本的控制，多比較原料價格以控制工程採購成本。然因物價風險的波動而造成的「購買力風險」，確實掌握消費者在看展時的心理需求，提供各種優惠票價配套，透過利誘兼施刺激消費。

（三）**風險控制：**

1. **市場需求風險：**

市場需求減少將致國庫收入及政府挹注經費減少，若挹注經費未如預期，將導致無足夠的現金流入來支應營運成本及費用。

可行方法：除加強經費編列之溝通外，並強化相關營運項目之行銷推廣，如：大量複製、大量流通、營利行為等其他再利用方式（如將藏品圖像製作成明信片、筆記本、複製畫等販售，或是藏品數位化檔案授權使用等），並開源節流，以充實國庫、撙節經費。

2. **營運成本超支風險：**

本計畫屬公共建設，可能因財力、安全管理、行銷企劃、經營管理及營運管理等不足，將可能導致營運成本增加，甚至營運收支不平衡致營運中斷，蒙受莫大損失。

可行方法：因應計畫執行所需之基本人力，及後續開館營運後之專

業人力培養，徵才時訂定資格條件，確保應試人之專業能力。同時搭配教育推廣行銷，教導學生與民眾瞭解藝術維護的重要性，並強化建立產學合作機制，培訓相關人才，解決人才斷層問題，確保攝影資產修復保存之意識能夠向下紮根，使全民重視文化資產的珍藏與保護。

3. **經濟風險：**

即通貨膨脹風險，物價波動將影響工程採購成本及消費者購票意願。

可行方法：由於一般門票費用不考慮物價波動，票價相對於穩定，對國人來說，不會造成經濟負荷，然會影響購票意願，即展覽內容的豐富性，故必須安排富有教育意義及附加價值大於票價收入之活動，創造營收。

三、有關機關配合事項

（一）土地取得：經多方尋覓及考量評估後，本部已完成撥用臺北市市定古蹟「原大阪商船株式會社臺北支店」做為本攝影文化中心設置基地。

（二）員額編制：本案為新增業務，相關執行人力部分，將依中央行政機關組織基準法及中央政府機關總員額法規定，循序報請行政院核定。

四、民間參與可行性評估

依據行政院「政府公共工程計畫與經費審議作業要點」規定，各主辦或主管機關於研擬相關中長程施政計畫時，應依據中程預算編製辦法，就公共工程計畫先考量及徵詢民間參與之意願。茲依據促參預評估檢核表（詳如附錄）及民間參與可行性評估，進行民間參與可行性分析如下：

(一)市場可行性初步分析

攝影文化中心在符合政策需求前提下，可在建置完成後，評估由民間參與營運之可行性，以最適切之營運模式及管理機制建立公私伙伴關係典範。

(二)法律可行性初步分析

攝影文化中心之籌設，係屬促參法第三條第一項第六款所稱「文教設施」，及施行細則第十條所稱之「公立文化機構及其設施」，符合公共建設類別之認定，得適用促參法及其相關規定。

(三)土地取得可行性初步分析

本計畫之館舍建立以取得閒置空間再利用為目標，目前已完成撥用臺北市市定古蹟「原大阪商船株式會社臺北支店」。

(四)工程技術可行性初步分析

1. 此工程技術及其建築規劃與開發，已為成熟之技術，且本攝影中心預定地「原大阪商船株式會社臺北支店」第一期修復再利用計畫，業已經臺北市文化資產審議委員會第 63 次會議審查通過。
2. 攝影文化中心之籌備規劃與管理營運應與時並進，讓其可結合最新科技技術，進行科技化管理與功能。

(五)財務可行性初步分析

依據攝影文化中心典藏攝影資產及攝影資產授權運用之屬性，未來其可應用之範圍相當廣泛，除可透過展覽收取門票外，亦可經由影像授權獲得自償收益來源，以降低政府財政負擔。

經財務分析評估，本計畫自償率為 30.9%，雖僅部分自償，但顯示計畫營運收支已可達到平衡，且本計畫藉由創造攝影藝術人才培育、教育推廣、智財權授權使用等平台，將攝影藝術家之作品市場價值提升，也將有助整體計畫效益之提升。

(六)環境影響初步分析

依據非都市土地使用管制規則第 17 條：「申請土地開發者於目的事業法規另有規定，或依法需辦理環境影響評估或實施水土保持之處理及維護或者，應依各目的事業、環境影響評估或水土保持有關法規規定辦理。」

本案攝影文化中心之用地非位於自然保護區及自來水水質水量保護區等，

開發之環境影響，主要為施工期間所造成的環境影響，包括空氣品質、水質、噪音及工程廢棄物等項目。惟此影響應屬短期，在施工完成後，文化設施及遊憩活動之引進，將帶動地區發展、增加文化觀光體驗機會，對周邊環境將產生正面效益。

(七)民間參與可行性綜合評估

依據前述興辦目的、市場面、法律面、土地取得、工程技術、財務、環境影響等面向之初步分析，彙整民間參與可行性初步評估如下：