

『110年社區營造員培訓計畫』

縣內參訪手冊

員山鄉內城社區



- | | | | |
|--|--|--|---|
|  生態農場 |  濕地 |  社區公園 |  適合老人區 |
|  親水區 |  名樹 |  環境學校 |  社區中心 |
|  好視野 |  最佳步道 |  史蹟 | |

1 1 0 年 1 1 月 2 0 日 (六)

時間：11/20【09：00～13：30】

地點：內城社區【請自行前往內城社區活動中心】

活動中心地址：宜蘭縣員山鄉榮光路 321 號

流程：

時間	工作項目
08：30～08：55	報到
09：00～10：00	鐵牛里阿卡遊內城
10：00～11：30	社區簡報
11：30～12：30	綜合座談
12：30～13：30	午餐
13：30	賦歸

社區地圖：



社區簡介及社區地圖

(包含戶數、人口數、人口結構、人文及生態環境等)

內城社區居民以漢人為主，原住民及客家人佔社區總人口數不到 1%，人口數 1806 人、652 戶。

社區位於宜蘭溪北「平原」與「山地」交接之處，社區西北區域為雪山山脈丘陵地帶，林相生態完整，東南區域為平原農村景觀，加上位處蘭陽溪沖積扇端及宜蘭河的上游，地下水脈豐沛，水資源豐沛，水質清澈滔滔不絕，形成本地具有丘陵、湖泊、水圳、古河道、農田等水資源相當豐沛的地區。也形成水圳形成交錯灌溉水渠，如太陽埤、百年環山水圳、內城圳、羌仔連埤湧淥池…等是灌溉農田的水源頭也是現在重要景點。

大樹公

內城大樹公是宜蘭平原最大顆的老樹，雖然不是最老，但是老樹非常地健康。主枝橫向伸展 10 公尺以上，重心傾斜卻不需額外支撐，以 3~4 百歲的高齡仍然直挺挺的矗立著。旁邊雪山山脈的山泉水汨汨流出，成為我們向訪客介紹大樹公如此健康的原因之一。樹公身上天然附生許多蘭花、蕨類植物，是個大樹公寓，也是介紹這類陰性植物的好教室。



渡船頭

渡船頭是以前內城的圳頭兼碼頭，日本時代興建蘭陽溪堤防，才將此溪流切斷，變成一條只有山泉水補充的小水圳。水圳雖小多了，野生蓋斑鬥魚、牛屎鯽、田貝、虎皮蛙等仍於此棲息著。民國 90 年代社區營造活動，台大城鄉所協助將此地規劃為渡船頭公園，栽植穗花棋盤腳、台灣水柳、落羽松等植物，成為一個半公園半自然的生態區域。



分仔田

旁邊廣大的「分仔田」種植水稻，但是一年只有一期。冬天是雁鴨科和鸕鶿科候鳥的棲所，也是水草「水車前」目前宜蘭僅知的野外棲地。原生水香草「白花紫蘇」也在此區掙扎棲息著。



百年環山水圳

半山腰上的百年環山水圳是沿著山麓至太陽埤北側的水源道，全長二公里，沿途動物、植物種類繁多，稀有的更是不少，生態非常的豐富，水流湍急處還可滑水嘻戲，來到水圳中段，從此處往平地望去，美不勝收、心曠神怡，水質清涼冰冷，就像是廣告中說的晶瑩剔透，是學校戶外教學的好去處，水源主要是來自山上匯流下來的山泉水，源源不絕從未曾間斷，是社區重要的水源之一。本區山麓過去也是個蝴蝶谷，現在少多了，需要時間待其生態慢慢回復。

本區是水與綠的天然展示教室。

太陽埤

太陽埤原名「蟬管埤」，地勢有如蟹鉗圍抱水面，在風水上是好地理。太陽埤是一個封閉的湖泊，三面環山，湖面猶如平鏡。因未受到人為污染，保有完整生態環境；埤內魚類資源豐富，也是目前宜蘭水蕨最大的棲地，加上豐富浮游生物，林間鷺科鳥類數量相當的多，成為飛羽樂於棲息的別墅，丹頂鶴亦曾來此棲息，構成一幅閒適的畫面。埤水源自地下湧泉及雨水，可供遊憩賞鳥之用。



羌阿連埤

羌仔連埤位於蛇仔龍山腳下，水質清澈冷冽，終年湧泉不斷，是適合香魚棲息的地方。此地共有三個連埤，中間埤經水保局稍微改造，是個晶瑩剔透的水鏡埤塘，魚蝦眾多，適合親水，也是在地人取水飲用的地方，和另一原始湧泉間以溝渠相連，溝渠裡魚蝦悠遊。夏天時，社區會帶人下溝渠「溯溪」，體驗涼澈入骨的感覺，是讓人體驗何謂湧泉的水教室。



隘勇古道

內城隘勇路位於社區東北方鼻仔頭山的山坡邊，是日本時代撫番的運補道路。從鼻仔頭到太陽埤，羌仔連埤是中間一個點，後來成為內城居民來往市街及大湖山的要道。

隘勇古道原來是漢人入侵原住民生活領域後，為對抗饒勇善戰的泰雅族人而設置。泰雅族尚勇好武，過去以耕獵為生，並有「出草」獵頭的習俗。為了防止泰雅族「出草」獵取人頭，於是在墾地的山沿設立隘寮來防衛山隘口，所謂的「隘」，也就是防止泰雅族人進入漢人墾殖區的設置。現存的隘勇古道成為山邊的林間步道，可以悠閒認識各種森林植物，並聽聽過去內城人和泰雅族如何善用森林資源過生活的故事。



社區地圖



社區特色描述

(包含能源/資源使用現況、社區營造特色、社區環境議題等)

1. 資源使用現況：社區活動中心及不老學校(內城國小舊校舍)

內城社區活動中心及內城不老學校現在是社區室內活動之空間，可進行室內解說、簡報等活動，單次容納量 80-100 人。目前經常接待全國各社區、團體之參訪。102 年度來社區參訪的村、里、社區等組織超過 50 團，主要介紹社區營造：綠美化、福利、文化、環境等社區所推動的各種事務與成果，在這方面，社區經驗豐富。不老學校(內城國小舊校舍)A 棟 1F 設有不老柑仔店及台北榮總員山分院庇護工場、2F 設有弱勢兒童課輔班、管理辦公室、簡報室，3F 禮堂、日托休憩圖書室、村里資訊站，B 棟 1F 設有長照日托立站、長青食堂、無障礙廁所、廚房，2F 設有古農具展示室，展示村內過去使用的古農具，呈現沒有機械的年代，人與牛與土地的共生之道，是現有的鄉土環境教育展示室、內城染工坊、園藝教室、工藝教室，另外今年將設置全國第一間性別暴力防治宣導館。



2. 社區營造特色

「力阿卡」是日語，指的是用來載重物的兩輪人力手拉車。沒有貨車的年代，力阿卡無所不能，為人們載運各種貨物，甚至是賴以維生的好工具。

「鐵牛」是1950年代中期，農復會自日本引進Merry tiller 耕耘機，Merry tiller 耕耘機原先是由美國設計製造，經日本人改良後更適合小農戶使用。Merry tiller 耕耘機進入國內後，大家都通稱為「美利鐵牛」耕耘機或「快樂農夫」耕耘機。許多人開始將水牛賣掉，改換鐵牛下田耕作。它是許多人的第一部「汽車」，改裝後還能當作貨車，就更實用了。本社區是一個以農為主的社區，早期居民辛勤的在農地上用鐵牛仔翻耕農地，當收成時，居民用鐵牛仔加改良過的力阿卡來載運農作物，一、二十輛的鐵牛力阿卡穿梭在鄉間田野中，碰碰聲響徹雲霄，非常熱鬧，坐在上面更是威風八面，這是四、五年級生小時候的共同記憶。然而隨著時代的變遷，鐵牛車已被遺棄在農家的角落，任其毀壞凋零，社區耆老將它們整理起來，載著遊客穿梭在田野間，聆聽社區的老故事，欣賞內城純樸的農村之美……



宜蘭縣政府 110 年度『社區營造員培訓計畫』

成熟型社區案例參訪-內城社區

交流分享

宜蘭社區大學—林庭賢校長：

（來賓介紹）

接下來我們邀請簡裕鴻老師為我們作社區簡報之後會進行交流，因此先跟大家預告等等請大家在簡報過程中詳細的做筆記，好好把握這次機會，向內城社區夥伴提問請教。

各位是否發現社區的名稱比一般社區發展協會都還要長？「社團法人宜蘭縣員山鄉內城社區發展協會」，「社團法人」與社區一般的發展協會有何不同？光是成立的基金門檻就不同了，還有「有限責任宜蘭縣員山鄉內城社區合作社」，為何社區成立合作社、如何運作？又能協助社區什麼工作事項及功能為何？

今天有機會來到內城社區瞭解到如何走到成熟的階段，大家可以多利用機會與社區幹部交流，今年我們的培訓案到了初階型 - 冬山永美社區、進階型 - 五結中興社區，以及今天蒞臨的成熟型的內城社區。

內城社區發展到讓中央農委會邀請至德國參觀農業發展，是少有的社區之一，非常不容易，也代表中央對內城社區的發展有所期待，

因此邀請社區夥伴代表出席，一起拓展視野，至歐洲、德國參訪，這也是社區推動的初期沒有預料的到。

社區靠山邊、溪邊，比都市中心略顯邊緣，開發也比較晚，但大家可以看到他們所堅持的事情為何？當中的價值與想法又有什麼不同，希望透過今天的機會與大家分享。

內城社區—林坤鎮理事長：

我在 102 年參加營造員課程訓練，也接受了社規師的訓練，我當時是當總幹事，我們都很努力，所接受到的資源盡量發揮到社區裡，其實我們社區一開始也是跌跌撞撞非常不容易，前理事長也是做了八年的總幹事，再做八年的理事長，已經屆期滿了，所以我從前年開始接手。

邀請我們的前理事長將社區發展的過程與大家做分享：

內城社區—簡裕鴻總幹事：

感謝有這個機會讓大家蒞臨內城社區參訪，從 103 年開始時，很多人問我們社區願景為何？我認為社區願景應該是「永續經營」，我走了 20 幾年的社造路，看到很多社區的起落，一直很感嘆這些社區為什麼沒辦法持續走下去，所以我一直在思考怎麼做，我們現在的理事長也是 101 年我開始接社區理事長時，他接任總幹事，我也是做前

任的理事長的總幹事，總共是 8 年總幹事、8 年理事長，直到 108 年卸任。

回到整個社區組織，我們在 105 年變成社團化、107 年成立合作社。我們為什麼要用社團法人？需要法院的公證是其中一點，另外我也一直在思考內城社區難道只能在內城這塊區域運作嗎？應該去思考跨區的概念，甚至升級上一個位階，輔導案件或是承包政府的計畫，因此用社團法人才能夠參加標案，例如不老學校就是一個標案；社團法人規定社區存款至少要有三百萬的定額存款條件，基金會就不同，是 400、600、1000 萬，特別是校長剛剛說教育基金會早期 400 萬，但社福基金會就要到 1000 萬。

我們現在在走的社造，跟 2008 年國發會政府推出的地方創生有絕對的關係，地方創生絕對是由社造累積而來的，整個內城社區常談有機、綠活、水家鄉，我認為環境地理位置是很重要的，連接到「里山倡議」的概念：人在一個很原始或是很棒的環境當中，早期為了生活不斷利用除草劑去破壞環境以增加收入，里山倡議的概念就是當我們擁有這樣好的環境與生態，如何維持甚至讓它更好，又能夠讓生活在這個地方又有經濟收入，這是一個大致上的概念，我們在之後的課程內會再做更詳細的說明。

我常常講三生共構，生態、生活、生產，其中最重要的應該是營

造在地生活價值的部分，參與社區的每個人，都希望能在有價值的社區生活，跟你想要參與的目標，有的人是想參加課程活動；有人想當志工服務老人，如果今天社區能讓所有人在社區內就能有這樣的感受跟參與，提升生活價值。這是社區很多的議題跟面向的部分，當然社區參與很多的產業跟品牌，這個品牌不是指一個商品，或許是一個社區的例子，內城一開始也是默默在做，後來大家逐漸發現內城生態及水源的好，開始吸引一小農的加入，這就是建立一個內城的品牌。

當建立了品牌後，讓政府看到我之後，我就不需要擔心要去找計劃來做，而是政府單位會主動找你合作，如何永續內城或我們的社區環境。

我們的社區地圖，我們主要還是在山邊，社區還是有很多可能可以做的，才會衍伸出鐵牛車，這社區資源地圖是我在 90 幾年當時畫出來的，

內城這幾年我們從環境出發、到社福，到開始做產業發展進入農再，之後我開始關心教育這件事，教育改革之後，我開始融合前面的東西進行創生計畫。這是一個過程，我常常講前面做的東西要累積延續。很多每年都會做的事情，就要開始思考創新。

策進經營組織，組織經營這件事就是三力：

組織力—集結眾人，多元化組織，我可以設計不同的團體去參與

不同面向的事。

創造力—「由下而上」遍地開花，社區的領導不該只是理事長總幹事，而是參與的所有志工都是領導者，透過每一位的生活經驗與技術，回到社區之後創造社造價值。

續航力—社區企業化經營無限大，我們很多案子連結到環保署、教育部、文化部，我想到社造員訓練有五個基本資源調查「人、文、地、產、景」，第一個就是「人」代表參與，其實不只是參與，而是我們要去發掘在地的人、人才的特色，創造社區的不同性，每個人都有各式各樣百工的技能，這就可以創造社區的不同性，由下而上他可以回到基本的參與者，走企業化經營的方式去創造永續。

今天我在想如果我卸任之後，理事長他會不會延續，如果我把我的基礎打好之後，不論理事長怎麼替換都沒有差，都能夠延續走下去。

我們說五動包含擾動、滾動、啟動、驅動、帶動，甚至於用共創、共做、共學、共好，共榮，這是核心價值，這5個動基本上要思索的是社區不應該只是季節性活動而已，應該去創造比較有特色性或是跟人連結的一些計畫可以操作。

在中央部會上有很多的經費可以運用在這些項目，特別這幾年在青年共創或是青年回流上，勞委會、文化部、勞動部都很鼓勵，甚至

連結到長照在 105 年變成長照 2.0，今年水保局也在談照護這件事情稱為綠色照顧，他的對象是 65 歲以上的長者，因應現在整個台灣老人人口增加，再兩三年之後會達到 20%，平均 4、5 個人就有一个人超過 65 歲，65 歲算是老人嗎，現在 75 歲他身體或許還很健康，那我們怎麼創造這群人的參與，促進活躍老化，所以綠色照顧是將照顧這件事連結土地、農業，現在的照顧多是安排課程創造更多健康的活動，綠色照顧跟產業有關係。當社區的產業是跟社區 60-70 歲這群人結合在一起之後，社區的動力會更大，這也是我們會成立合作社很大的因素。

社區創造議題就要行動，在行動之前，必須要有組織的共識，社區他在談的不是個人的力量而是團隊的力量，這個團隊力量共識內還是要有約束，去創造三生共構的面向，他是連貫的。在人文地產景中，你可以找出很多的議題。

回到我們在談的地方創生，地方創生跟社造的關係，三大目標：「優化地方產業，鞏固就業機會」、「建設鄉鎮都市，點亮城鎮偏鄉」、「推動地方品牌，擴大國際連結」。在 2014 年日本推了地域振興的計畫，與四年後台灣推動的地方創生相同，但日本很早老年人口比例漸高的狀況，台灣因為看到它們的成果因此跟進，在台灣地方創生就有五大面向：企業投資故鄉、科技導入、整合部會創生資源、社會參與

創生、品牌建立，這些跟社區全部都有關係。

地方創生提出：大學社會責任（USR）將專業系所與社區作結合創造更多的能量，以及企業社會責任（CSR）例如金車企業，我將社區的現況與理念跟他們說，他們認同後開始贊助支持我們。

整個部會創生資源統籌運用，民國 98 年時就已經有這些計畫，但地方創生將他整合在一起變成一個脈絡，社造與地方創生他是連貫的，對組織、社區而言是累積上來的。

我從社區日曆開始了解社區資源，文化局每年都會辦理社區日曆，以前早上六點搭車去外面讀書到晚上八九點才回家，這對當時的我是很不熟悉社區的，因此我在參與社區之後第一件事情就是參與社區日曆，3 月有 31 天，我們來思考一下，你可不可以在你的社區找出 31 個議題，這其實不難，但要在上面有圖片有文字，就要訪談瞭解，這個過程就是在吸收在地知識，這在做社區導覽解說時很重要。

這是我們社區的組織架構，主要為內城社區發展協會與內城社區合作社，看起來是平行的，當初要成立合作社的原因是因為在 103 年地方稅務局就想要課社區的娛樂稅，是營業額的 10%，後來我們就跟

政府協商每個月繳固定的稅額，如何協商？我們就把產業的架構提出來，我們支付給志工及鐵牛車司機的薪水，或是參與媽媽教室、煮飯等工作人員的薪水可以扣稅，再扣掉社造的回饋基金，是剩下四萬多元10%，就是固定的稅額，至106年國稅局認為我們量太大了，應該要走向營業型，我們社區算非營利組織，是不可以經營營利行為，但可以進行營業行為，因為收入帳務是先進到社區組織的財務，有決算預算之後才能支持團體經費。

基本上是組織型的財務狀況，是非營利行為，我們社區在93年只有五個團隊，後來很多團隊延伸變成產業的收入，大家要符合社區的回饋機制設定在營業額的20%。在座共同行銷促進經濟活化下核心價值還是有的，是一個循環。

我們的秘書、專員、經理四位是有薪水的。

社造參與活化進展到產業，產業回饋到社造不斷的循環，是永續的一個概念，合作社是有股金、大家都是老闆，合作社能做的業務包含：社區產業、共用、生產、供給、消費、利用、代理、出租、勞動，社區靈活發展產業有兩個面向一個走人民團體營利單位一個走向私人公司（例如有人去成立工作室）。

進入合作社之後就沒有娛樂稅的問題，我轉合作社後所有的收入都是合作社代收，然後進行分配公積金、公益金、酬勞金以及分配金，

剩下的全都捐回社區發展協會，跟社造的組織圖是互相配合的。

社區收入會提 20%至社區營造基金，支出在社會福利上，鐵牛車司機每趟提撥 10 元，用於環境維修，也有每年 5000 元的宮廟委員費，因為鐵牛車的起源是在廟發跡。

我們也在思考社區在三生共構中可以做哪些，在過程中發掘特色及面向，鐵牛車是從 94 年的活動開始，當時的社區成員有 38 位，未滿 50 歲只有我一位，只有我會電腦，但我後來的社區知識都是從他們身上的生活經歷當中學習。這些長輩跟說了鐵牛車對他們生活經驗的影響衍生了很多的故事性，後來當我需要寫活動計畫就想到拿鐵牛車來作主題，與當時的文建會(現在的文化部)提出計畫，當時全宜蘭市有 20 幾個社區申請，但只有兩個社區可以拿到全額 20 萬申請獎金，就是我當時提出的第一個計畫「社區起動力，鐵牛力阿卡」，但以前要跟政府拿補助非常不容易，因為當時政府還不是很重視社造。

我辦的第一個活動讓我感受到一件事情，活動後大家開始詢問內城社區的鐵牛車很熱鬧是不是可以去搭乘，於是我開始聯繫這些力阿卡，司機先生已經都把車拆解了，我感受到我花的這二十萬一天就都沒了，這也讓我之後在撰寫計畫時不斷思考累進這件事。當每一年辦一樣的活動，都會在考慮用不同面向切入，政府看得到你的 KPI 成果，

就會持續給你支持因為對他們來說這是不一樣的東西是加分的。

95 年有這個想法後，我就送了一個計畫給信義房屋，力阿卡每年開始增加，但我們對司機必須年滿 65 歲以上的條件，後來證明這是對的，你會看到他們的身體狀況非常好，你看到很多 65 歲做到 80 歲退休的司機，我們退休金 5 萬元，每年大約有 3-4 位退休人員，當初 40 多台鐵牛車的時候，我們的司機平均年齡是在 72，這幾年實際年齡下降至 64 至 63，我將它歸類為傳承，2008 年是一個分水嶺、是社造的產物，在談老人福利、圓夢傳承、做組織的凝聚力，當初我與當時的總幹事就在討論怎麼處理，我們就在想要收一定回饋基金，也就是社區要留多少錢這件事情要先處理，如果每個人收 50 元一台鐵牛車收 300 含司機的費用，如果 250 元給司機、50 元留給社區，半年之後你會發現社區留太少，再跟司機討價還價太遲了。

我們的鐵牛車慢慢從二十幾輛增加到四十幾輛，雖然我常常說我們鐵牛車在外面繞，不曾出過車禍，其實還是多多少少會發生一點小意外，有人為了顧聊天沒有注意前方車況，前面已經煞車了，已經來不及撞上去了，所幸車速並不快，沒什麼危險性，是蠻有趣的。你會發現一件事情，出車禍的大多都是年輕人，70 歲以上的司機從來不曾出過車禍，年輕司機認為有他們的身手絕對比老司機還要好，過於囂張以致於容易出事，這種經驗蠻有趣的，所以我常說一個流程，一

個社區經營，我們要用人的故事結合土地的溫度，他就可以設計一套很棒的流程去推動。

這就是我們的鐵牛車一起DIY、割稻飯、市集以及食農教育，這兩年我們也開始推動單車輕旅行的部分，這是電視台採訪以及新娘車娶某。

這張照片是參加臺北市繞境活動，常常有人問說鐵牛車是怎麼去台北的？是走雪隧，北宜或是濱海？其實是用拖板車載的，若要讓老人家從這邊要騎到台北骨頭就要散掉了，當然要用拖車載，所以基本上社區的產業應該要六級化，一級產業、二級加工、三級銷售，所以當我有固定的有客數，我可不可以回歸把一級跟二級做好，很多的部分你要開放產業的問題，要賣的對象是誰？只要你有遊客進來就能把它做到六級化，把原本已經老化的社區開啟新的體驗農村產業、合作經濟。

我90幾年的時候做社區，當時65歲以上的人口比例佔了社區人口的19%，到了去年我們人口比例跟別人不同是下降，除了一些年輕人留下來以外，還有一些教育移民及環境移民，那這就是地方創生偏鄉的議題，全台灣找得到年齡下降的應該只有都市。

我們常常說我們的團隊84個人每人有\$10,000以上的月收入，我們也期待明年有120人，明年達到平均月收入\$10,000以上的月

收。

上次在做同樣的簡報時，有南部的觀眾問我為什麼不思考在這84人裡面提升每個人的月收入？然而人多比錢多還要好，社區組織就是人多，65歲以上你還需要每個月賺\$30,000以上嗎，有老人年金、加上一些補助再加上收入\$10,000日子已經很好過了，我剛開始執行社區有一個老先生跟我說，每個月多一萬多塊的收入日子過得很寬裕，所以有這項工作之後每天除了有事做，還可以多一點收入，這是一件很好的事情。

我想讓65歲以上的人可以創造價值，不是錢的價值而是人的價值，當人的價值提升之後身體狀況就會好，他每天很期待又健康，則落實到健康老化、活躍老化、在地老化這三句話，94年行政院頒布台灣健康社區六星計劃，包含社福醫療、社區治安、產業發展、人文教育、環保生態、環境景觀六大面向，但社區不僅僅只有這六大面向，6x6甚至更多，例如我們的不老學校是由社福醫療、人文教育、產業發展搭建起來的；鐵牛車遊程重點是走環境景觀、環保生態結合教育及產業；食農教育或是步道導覽，我絕對會加上產業，我如果只是一個教育意涵，我只有兩件事情可以談，包含現在他們在做古水圳的修復、工作假期，當有收費機制就是連結產業的架構，但是如果他沒有收錢就只是在做教育或是景觀的連結，他們希望把古水圳引下來活絡

整個雙連埤，能夠創造有機友善的環境，朝向這個方向在做，所以說社區可以做的事情很多。

這是我們投入的金額，當然我們也需要分析優劣勢、機會、威脅等等，更重要的是合作伙伴，社區不要認為自己就是要出風頭而不願意跟其他單位合作，這是不對的，任何願意投入在這塊土地的民眾身上的單位，願意進來當合作單位，我當協辦單位可不可以？當然可以，因為他還是用在我的社群裡面，受益者還是我的社區，因此我開始連結醫院、學校以及企業，連結之後我可以發揮更多不一樣的東西，我昨天去南港舊莊社區提案組織經營，我說你可以去盤點你們的社區有哪些資源可以運用，他就開始盤點了，學校、公部門、企業有哪些，可以連結他們的資源合作，企業現在必須負有企業責任，基本上就是要找社區合作，我們都義不容辭地要把他們拉進社區來做，本就是合作伙伴。

當然不老學校的架構以生活、教育、產業三大面向，裡面的配置都有日托站、十個時段，有送餐、生日禮物蛋糕，宜蘭縣第一個開辦送生日蛋糕的社區就是我們，後來才有很多社區陸陸續續也開始送蛋糕，這一盒蛋糕單價約 50 元，我剛進入社區內工作，當時 65 歲以上的人大概約 360 多人，我先估算 400×50 約 20000 元，隨便辦一個案子也要兩萬元，但這個東西是長年的會比較麻煩，雖然我最喜歡的辦

理方式是一次性、一天結束，但永續這種東西做了之後，社區會發現這是對的。

我一直在思考活動的概念就是永續，我為什麼辦元宵節，我剛有提到鐵牛車是從廟宇起源，我們是三界公廟，當中所供奉的天官誕辰就是元宵當天，早期我們的廟宇七月半中元普渡非常的熱鬧，會謝平安、過火，但上元時，是小過年，不大有人潮，因此 99 年時我設計安排「內城社區元宵節摸彩晚會暨慶祝三官大帝聖壽聯歡晚會」，就可以跟文化結合在一起，參加的人要繳錢，以前很多社區辦活動為了吸引人潮所以免費，但若我今天花錢辦活動遇到颱風等變數，沒人參加，就會被罵錢花了卻不知道辦了什麼活動。所以我常說社區做得越多，罵得越多，但只要我行的正就不怕被罵，被罵也沒關係可以改進，所以我就繼續辦，也曾遇過我花了十萬元預計 100 人參與，最後來了 200 人，果然一開動沒十分鐘東西都被吃光了，後面的人沒得吃，又被罵了。因此怎麼做都會被罵，我就理事長一起討論，我們每個人繳 300，一桌 4000 元，他們淨賺 100 元，然後我們再去各單位募摸彩品約 100 份，第一年一開始很少人參加，我們還要鼓吹大家參加，大概辦了 20 餘桌，後來逐年攀升直到第四年晉升到超過百桌，後來我們就變通 1000 人有兩百人有獎品，還有 800 人沒有獎品，我們就製作兌換券 150 元，開始找兌換廠商，找地方的理髮店、豬肉攤、果菜行

等在地廠商還有我們社區的全家商店，還可以把店家列上合作單位，他們就願意再多花兩千元提供給我們買獎品，參加的人繳了 300 元，拿了 150 元的兌換券、吃飯又淨賺了 100 元，很有吸引力因此每年都有所成長。

我們就是要去思考，要知道永續，要如何設計活動辦理，能夠有所延續性，從以上的案例就可以瞭解。

我們在 99 年就開始辦理長輩穿學士服，延續到現在現在看到很多據點佛光大學不老學校，起點是我們開始辦的。

再來是高齡志工、不老柑仔店、產品販售、庇護工廠、祖孫共學、園藝教室，不彎腰菜園、食物冰箱、金車基金會每年捐贈物資，現在都會主動釋放提供資源，前陣子疫情，他們有漂白水、洗衣粉等物資主動要送給我們的弱勢家庭，因此連結資源久了之後企業開始會知道你的需求。

社福產業，我們跟榮民醫院身心障礙孩子合作，十年來維持是 8 名，從我們邀請他們進來不老學校後現在增加至 18 名孩子在這裡上班，對有身心障礙家庭來說，送孩子去機構或學校都要花費，來到這裡不但不需要花費還會賺錢回去，所以解決家庭問題，也增加這些小孩子的成就感，這是我們在做社會責任是可以做的產業架構。

防暴、治安維護、文化保存、社區裝置藝術、以及如何運用環境

特色與生活的營造去營造不同工程的介入，一個工程你要先想到經營再做工程，不然後續的維管會是一個很大的問題，不要因為有補助經費就做，做了就完蛋了，我曾經做了一個植樹節的活動，請領補助 8 萬元，每一年持續在補助，持續進行，但後期你會發現除草維護的人還是我，因為我沒志工，因此我發現策略應該轉換至人集結上來，再做我要的東西，工程雖然錢很多，但後續的維管才是重點。

醫院空間改善，醫院的圍牆拆掉變公園也是我們社區爭取農再案時處理的，單車輕旅行、低碳計畫—水力發電、划船體驗，生態資源以及生物多樣性，目前小農群聚最多的社區就是內城社區，為了讓小農有場地我們設立了里山基地去推動，我也將在期中座談會進行分享。

我們還有一些公私協力的部分，政府單位要進來社區作工程，都會到內城，像大湖溪全段 4 公里，在建立工作網時特別要求內城社區要參加，社區意見是之後要進行河道整治很重要的參考，河道一百年沒改變的河道，原始生態，我們請學校學生特地進行資源調查及棲地調查，結合教育，最後官方也參考我們意見進行工程。

社區也進行反抗議題—反開礦，我們的耆老到環保署抗議，後來連結學校以及宜蘭登山協會等團體，那個山頂是最高的登山點，海拔約 414，要做一條路直通，作為登山步道，這也是連結資源的概念。

都讓我們去思考如何延伸內城的發展性。

跨區域營造內城、藁巷甚至是周圍社區的發展，包含教育的改革，也是我們很大的亮點，在 102 年學生人數為 125 人，現今已經將近 400 人，當初會想合併是因為在地人不關心在地教育，你拜託他們也不回來，所以我想讓校地重生，重新蓋在人文那邊，校地約 3 公頃，搬過去之後，學校朝向實驗教育去做，並朝向有機小農夫、社區小公民、宜蘭小旅人、山野小玩家，四大課程去執行，有些課程學校老師不會教，就讓社區的耆老教學童種菜，老師在旁邊陪伴，這樣就有社區教案，第一年是這樣做起來的，風聲出去之後外面的人開始漸漸加入，覺得這樣的實驗教育很好，相較於華德福的過於活躍與公立國小的制式，這比較適中，於是開始有了教育移民湧進，青年人口數越來越多，那時候內城的空屋率為 0，改變這樣的教育狀況之後，外地人湧入，直到第三年我們社區的人跟我說，學校人那麼多，在地人有優先嗎？當初我們在設計的時候已經將戶籍做為優先條件，在地出生的學童優先入學，這幾年大家都排隊想入學，你會發現教育的改革這件事可以促進地方發展，也減少青年人口外流。

教育可以利用很多環境變成課程，學校學習場域不應該侷限在教室或操場，應該是內城社區整個環境，進而擴大到全宜蘭、全台灣、全世界，這是我們當時在設計內城國中小最主要的方向。

學校包含環教、帶他們去登山、划船、包含騎腳踏車環島，從政府政策到教育，這幾年，96年社區第一名、到領航獎、到金牌農村，到整個卓越獎，也有國際間的交流，也有到日本去看人家怎麼進行地域振興，我們在德國也有一個姊妹村，這兩年因疫情停掉了，不過蠻好玩的。

最後是三大願景（循環經濟、全人照護、社區永續）、六大目標（再造就業技能、社區企業、全人照護、青年回流、環境教育、友善耕作），作為我們社區推動的永續經營，以上簡報到此，謝謝各位。

宜蘭社區大學—楊明修：

各社區想要發展的各種面向內城這邊都有，因此我會將這次的簡報放置於班級群組，讓大家可以參考。接下來 Q&A 時間。

宜蘭社區大學—林庭賢校長：

由於內城社區做的面向非常多也豐富，請好好把握這個機會可以向內城社區請教。今天提供的簡報也請大家善加閱讀參考，不然如此充實的內容大家只看一次可能無法記得以及深入理解當中道理。

宜蘭市大新社區張麗娟：

現在內城社區內有幾輛鐵牛車？

內城社區—簡裕鴻總幹事：

今天簡報內容比較多，因此後面報告分享比較趕，但我還是想讓大家清楚社造的組織經營的脈絡，我覺得這比單純看到成果更重要，畢竟大家未來都是要參加社造很重要的一份子。

鐵牛車目前剩下 32 台，大概有 36 位司機在輪替，我們跟理事長也在思考招募新的人員參與，這兩年因為遇到疫情，就暫時先維持現在的狀態。

剛好社區長期的維持之下，並沒有因疫情這兩年停擺或倒閉，很多社區產業甚至於公司，因為這兩年旅遊業狀況不好而倒閉，至少我們的能量還在。

宜蘭社區大學—林庭賢校長：

早上我看到社區廚房外面掛著一塊白板，那就是鐵牛司機的排班，掛有 36 位司機的名牌，各人名字下面寫著所值的班，白板右下角寫著團體單位旅客的人數，就我統計之後，今天就有 312 人有登記的旅客，還不包含沒有登記的散客。我就問導覽的司機今天的人潮算多還少，司機表示今天旅客算少，昨天旅客很多非常忙碌，要跑兩三趟。剛剛簡裕鴻老師簡報中也說這邊平均每月有 15,000 名遊客來參觀，所以每日平均應該有 500 人，果然今天算是淡季，所以這裡是一個很熱絡的村莊。

各位剛剛說這次的簡報很詳細，今天聽了簡報與參觀了社區，大家有什麼樣的心得感想可以與大家分享？

宜蘭市成功社區吳建群學員：

聽到簡報之後，頭都大了，不知道要從何做起，不過有來聽這些問題，我們可以從小地方開始做起，像我們成功社區剛成立沒多久，要從人文地產做調查，先找出社區價值，才有辦法做這些事情，如果只是想說開會找看看有沒有資料，都已經是舊資料了都沒有更新，因此我聽一聽，發現還有很多事情要做。

不過今天聽了還是收穫很多，感謝老師與校長。

宜蘭社區大學—林庭賢校長：

先跟大家分享，我們今天是參觀的社區類型為「成熟型」社區，表示已經走了很長的路，做過很多事情，發展的面向也比較平均，在報告中看到他們確實做了很多事情，可能會有一種自己社區與內城社區的距離感，不過他們也是從無到有開始起步的，這是大家很普遍的感覺，但當大家很深入去做就會開始建立情感，其實這些人都是這樣一步一步做起要有耐心。

剛剛也說到無論做跟不做都會被罵，但他們沒有放棄，只要行得正、願意肯做即可。

我想內城社區的理事長在這段參與社區的工作的日子，一定也有些想法，在此邀請他與大家分享。

內城社區—林坤鎮理事長：

從我當總幹事到現在理事長我有很深的感受，其實就跟剛剛校長說的一樣，我們做到流汗，人家嫌到流涎。其實社區還沒成熟之前，反而很好做。

例如早期我們剛開始社區需要有人協助管理財務時，早期因為沒有錢找不到人來幫忙，我就拜託人來頂替，後來社區逐漸成熟後或是開始有了產業收入之後，開始有了很多人瞪大眼睛在看，我相信每個社區到最後都會遇到財務跟稅金的問題。既然社區開始有了產業有了財務之後，要如何做清楚的分配，才能夠對大家都有所交代，我們就很堅決在那時候申請的合作社。

我自己也有一個感受，如果事情只有你一個人說了算，那會對協會產生較負面的影響，所以不管是會務、財務種種，我都會注意到這一點。

人團社區有心要做，只是要行的正，目的都希望我們的生活越來越好，至於要怎麼去做，我們的前理事長將很簡單的東西研發到很多元，有些新社區不知道從什麼地方開始，我會說有夢最美，我們希望

我們的社區會形成什麼樣？想要社區有什麼樣的願景，有什麼樣的夢我們就去做。大家絕對都是佼佼者，都將會是很好的社區，以上跟大家共勉。

宜蘭社區大學—林庭賢校長：

我們有時候會聽到社區說沒自己的產業無法經營長久，乍聽之下好像有道理，但是我們剛剛聽到內城社區 86 年開始成立，到 90 年才開始做社區營造，直到民國 103 年才有社區合作社，當中隔了 17 年，大家不要把成立合作社當作很容易達成的目標，內城社區已經算是成熟型的社區，歷經了 17 年才到了這邊，當然大家有夢最美，但是夢想不會在想你想到之後就成真了，築夢踏實需要踏實一步步地走。

一開始他們規定 65 歲以上的人才能夠參與鐵牛車工作，目的就是為了照顧社區長者，當有利益大家開始也都會想加入。

到產業的規模已經涉及到利益的分配、經營的層次那就截然不同了。

透過今天的機會，跟大家分享做社區產業很好，但很不容易，要有相當的基礎，要有健全的理念才能夠在人與人、利益與利益之間很直接的衝突做處理，這個衝突一旦處理不當，很有可能讓社區整個崩壞，這點也提醒大家透過案例去理解，發展社區產業固然很好，但還需要確實瞭解評估社區的發展階段，是否足以走入深水區了，因此大

家要有這樣觀念。今天來到成熟型的社區希望大家都能有更深入的思考，但要有過度的妄想想在短時間內要與內城社區並駕齊驅，也不要覺得這是遙不可及的目標，是要讓大家更踏實的去看社區營造這條路的過程。

畢竟在座的同學都是學校與縣府培養未來要經營社區人才，以此觀點，來設計今天的課程，不是帶大家來玩樂的，請大家多多把握這次機會。

最後感謝我們理事長與總幹事全程陪伴，讓我們知道內城除了在社造這個區塊，培養縣內人才的部分也著重甚深，我們再次感謝我們的林理事長與總幹事。