

110 年度
國家住宅及都市更新中心
績效評鑑報告

監督機關：內政部

111 年 5 月

內政部 111 年 5 月 10 日台內營字第 1110808437 號函核定

摘要

壹、年度評鑑等第

良好 (82.2 分)

貳、評語

國家住宅及都市更新中心（以下簡稱住都中心）配合本部社會住宅政策，持續推動社會住宅興辦及營運管理等工作，相關工作成果予以肯定，除請持續瞭解社會住宅住戶意見及物業管理執行情形，提升產業參與意願，並可與各縣市政府之社會住宅管理單位交流營運經驗，滾動檢討精進營運管理機制，俾建立務實、妥善之社會住宅營運管理制度，並供各界參採運用。

住都中心興辦社會住宅業務應兼顧財務可行性，詳實進行財務推估分析，並請確實掌握工程進度、既有社會住宅營運維護成本及償債收入執行情形，以穩健實踐本部社會住宅政策。另各案社會住宅基地務請細緻瞭解環境條件及地區需求後，規劃設置符合地區需求之附屬設施，以積極創造社會住宅多元公益性。

住都中心之人力管理模式及人資處理方式除配合各階段業務推動外，應著手評估未來業務面向之型態轉變，以更長遠目標思考相關人力儲備及培育等更細緻規劃，以建立妥善人才資源培育制度，達成中心永續經營目標。

參、建議精進事項

- 一、住都中心持續推動社會住宅興建工程，除以社會住宅租金收入作為償債財源外，並規劃以政府主導都市更新案件收益挹注社會住宅業務不足之經費，故務請審慎規劃及管控各社會住宅基地工程進度及都市更新案件執行情形，並請依實際辦

理情形滾動檢討財務規劃。

- 二、建議住都中心可綜整國內既有社會住宅維護管理及經費收支情形，將現有執行經驗回饋於社會住宅建築規劃過程，積極思考降低建造及維護管理成本之可行措施。
- 三、配合積極推展之興建社會住宅工作，住都中心持續招募相關人才，惟各社會住宅基地完工後，業務重點將轉型為物業管理，考量不同業務所需專業人力不同，請審慎思考人才培育、儲備及轉型等人事管理業務作為。
- 四、住都中心規劃藉由專案管理資訊系統（PMIS），針對已開工之社宅工程專案建立進度追蹤機制，提升履約管理效能，另建議可就中心業務建立系統化之資訊管理機制，積極擷節業務支出並提高業務效率。
- 五、建議住都中心以林口世大運選手村社會住宅營運管理經驗為立基點，並多元徵詢產官學研等各方建言，持續精進社會住宅營運管理機制。

目 錄

| | |
|------------------------------|----|
| 壹、前言 | 1 |
| 貳、績效評鑑作業說明 | 2 |
| 一、法令依據 | 2 |
| 二、評鑑委員名單 | 2 |
| 三、110 年度績效評鑑作業辦理過程及內容 | 3 |
| 參、評鑑結果 | 7 |
| 肆、總評 | 44 |
| 伍、附件 | 48 |
| 附件 1、國家住宅及都市更新中心績效評鑑辦法 | 48 |
| 附件 2、內政部（營建署）初審意見表 | 51 |

壹、前言

本部為積極落實社會住宅及都市更新政策，推展促進居住環境改善，復甦都市機能，增進公共利益等政策目標。爰於 107 年 8 月 1 日成立國家住宅及都市更新中心（以下簡稱住都中心）。

住都中心成立迄今，除持續執行政府主導都市更新案件及營運管理 2,500 戶林口世大運選手村社會住宅等工作外，並配合本部社會住宅政策，戮力執行社會住宅興辦及包租代管等業務。

本部為住都中心之監督機關，依國家住宅及都市更新中心設置條例（以下簡稱設置條例）第 22 條第 3 項規定，訂定發布國家住宅及都市更新中心績效評鑑辦法（以下簡稱評鑑辦法），及組成第 2 屆（本屆）住都中心績效評鑑會辦理住都中心績效評鑑作業，評鑑目的如下：

- 一、經由績效評鑑作業，檢視業務執行內容與成效，促進住都中心健全發展。
- 二、評鑑委員意見可作為住都中心調整營運計畫內容之參考，俾利業務精進。
- 三、瞭解住都中心業務運作情形與成效，確保公共事務之遂行，並做為本部未來核撥經費之參考。

為辦理住都中心 110 年度績效評鑑作業，本部業參照往年績效評鑑會作業情形，訂定 110 年度住都中心績效評鑑作業計畫。以「年度執行成果之考核」、「營運績效及目標達成率之評量」、「年度自籌款比率達成率」、「經費核撥之建議」、「管理公有不動產之檢查」及「其他有關事項」等評鑑項目，評鑑住都中心 110 年度營運成果。

住都中心 110 年度績效評鑑結果為 82.2 分，等第為良好。

貳、績效評鑑作業說明

一、法令依據

(一) 設置績效評鑑會

依據設置條例第 22 條及評鑑辦法第 2 條規定，本部應邀集有關機關代表、學者專家及社會公正人士，辦理住都中心之績效評鑑，並應設績效評鑑會（以下簡稱評鑑會），評鑑會委員置 9 人至 13 人，其中 1 人為召集人，1 人為副召集人，均由本部部長指派本部人員兼任；其餘委員由本部就有關機關代表、相關領域之學者專家、社會公正人士派（聘）兼之。

(二) 績效評鑑作業程序

依據評鑑辦法第 8 條規定，績效評鑑分為自評、複評及核定等程序。

自評部分由住都中心辦理，由住都中心於會計年度終了後，擬具績效評鑑自評報告並經董事會通過後，於次年 3 月 1 日以前提報本部複評。

複評及核定部分由本部辦理，係由本部於收受住都中心績效評鑑自評報告後，交評鑑會辦理複評，並由本部作成及核定績效評鑑報告。

二、評鑑委員名單

110 年度住都中心績效評鑑係由第 2 屆住都中心績效評鑑會辦理複評，本屆評鑑會委員共 13 人，任期為 111 年 1 月 1 日至 113 年 12 月 31 日止，名單如下：

(一) 召集人

陳次長宗彥（內政部政務次長）

(二) 副召集人

張主任秘書琬宜（內政部主任秘書）

(三) 其他評鑑委員

（委員順序依姓氏筆畫排序）

1. 機關代表（4位）

- (1) 李委員翊柔（行政院主計總處專門委員）
- (2) 陳委員尤佳（行政院公共工程委員會參事）
- (3) 曾委員彩萍（財政部國有財產署專門委員）
- (4) 蘇委員月娥（行政院人事行政總處簡任視察）

2. 學者專家及社會公正人士（7位）

- (1) 王委員宏文（國立臺灣大學政治學系教授）
- (2) 郭委員建慧（國立宜蘭大學建築與永續規劃所助理教授）
- (3) 陳委員彥仲（國立成功大學都市計劃學系特聘教授）
- (4) 陳委員世鴻（社團法人台灣社區培力學會執行長）
- (5) 黃委員文玲（國立高雄科技大學土木工程系副教授-已退休）
- (6) 彭委員光輝（臺北科技大學建築系暨建築與都市設計研究所教授-已退休）
- (7) 劉委員曜華（逢甲大學都市計畫與空間資訊學系副教授）

三、110 年度績效評鑑作業辦理過程及內容

(一) 績效評鑑作業辦理過程

1. 依評鑑辦法第 6 條第 2 項規定，住都中心績效評鑑項目、衡量指標及評分基準等，由本部定之。本部參照往年住都中心

績效評鑑作業情形及評鑑項目、權重等事項，訂定 110 年度住都中心績效評鑑作業計畫，並於 110 年 10 月 20 日函請住都中心依前開作業計畫之評鑑項目撰擬自評報告，俾辦理後續評鑑作業。

2. 住都中心於 111 年 3 月 1 日提送 110 年度績效評鑑自評報告至本部。
3. 本部於收受住都中心績效評鑑自評報告後，即送交各評鑑會委員先行審閱，並於 110 年 3 月 16 日彙整本部（營建署）初審意見供委員參考。
4. 本部於 110 年 4 月 12 日召開第 1 次績效評鑑會。
5. 本部於 110 年 4 月 28 日召開第 2 次績效評鑑會。

（二）績效評鑑內容

依績效評鑑辦法第 6 條規定，績效評鑑內容包括年度執行成果之考核、營運績效及目標達成率之評量、年度自籌款比率達成率、經費核撥之建議、管理公有不動產之檢查及其他有關事項等，且績效評鑑項目、衡量指標及評分基準等，由本部定之。本部依前述規定訂定 110 年度住都中心績效評鑑內容如表 1。

表 1 110 年度住都中心績效評鑑項目表

| 評鑑項目 | |
|---------------------|---|
| 年度執行成果之考核 (30%) | 1-1. 都市更新推動具體成果 |
| | 1-2. 社會住宅營運管理具體成效 |
| | 1-3. 社會住宅興辦業務具體成果 |
| | 1-4. 新增政策指示業務辦理情形 |
| | 1-5. 主動及創新作為 |
| | 1-6. 前年度績效評鑑委員意見回應與改善對策 |
| 營運績效及目標達成率之評量 (40%) | 2-1. 落實安居生活典範計畫 |
| | 2-2. 引導多元都市更新計畫 |
| | 2-3. 領航公私協力合作計畫 |
| 年度自籌款比率達成率 (10%) | 3-1. 110 年度自籌款比率及其達成率 |
| | 3-2. 110 年度資金運用、盈虧情形及分析與對策；財務規劃及執行情形 |
| 經費核撥之建議。(5%) | 本部經費核撥或補助案件之具體工作成果與預期目標差異分析、經費執行情形及規劃精進作為 |
| 管理公有不動產之檢查 (5%) | 5-1. 公有不動產管理 (林口世大運選手村社會住宅) |
| | 5-2. 財產及設備獲得管理 |
| 其他有關事項 (10%) | 6-1. 內部控制、稽核及風險管理精進作為 |
| | 6-2. 人事作業精進作為 |

(三) 評分計算方式與等第標準

住都中心 110 年度績效評鑑以 100 分為滿分，各評鑑會委員於各項衡量指標之給分採計至小數點後一位，而總分計算方式為先將各衡量指標之各委員給分合計後平均（採計至小數點後一位，小數點後第二位四捨五入）計算出各衡量指標評分後，再將其加總後即為總分，並參照行政院人事行政總處 108 年 6 月 11 日總處組字第

1080036558 號函示等第原則，依下列標準轉換為等第：

1. 優良：總分達 85 分以上。
2. 良好：總分達 70 分以上，未滿 85 分。
3. 待加強：總分未滿 70 分

參、評鑑結果

| 評鑑項目 | 衡量指標 | 評鑑會委員意見 | 評分 |
|-----------------|-----------------|--|------|
| 年度執行成果之考核 (30%) | 1-1. 都市更新推動具體成果 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 整體自評報告缺少佐證資料。 2. 年度執行成果請配合「107 年-111 年發展目標及計畫」核定本表 2 (第 25 頁) 檢討達成率，如新北板橋浮洲商業區應於 110 年度完成審議並申請建照，並未完成審議作業，請逐項檢討並說明未達標之改善措施。 3. 依 110 年住都中心績效評鑑計畫，本項評鑑項目之衡量指標說明「除推動中之 16 案政府主導都市更新案件外，是否有其他新增辦理都更案件，及各案於 110 年推動具體成效」，查自評報告第 6 頁至第 8 頁所列都市更新推動案件計 13 案之辦理進度，是否已涵蓋執行中案件，請補充 | 24.9 |

| | | | |
|--|--|---|--|
| | | <p>說明件數差異之原因，及有無屬 110 年新增之案件，俾據以考評。</p> <p>4. 同營建署初審意見，所列執行成果屬程序性過程內容，建請補充與年度目標差異情形，究為提前、如期或落後，俾憑瞭解實際執行情形。</p> <p>5. 110 年度業務及營運計畫社會住宅包租代管（預計成長 79%結果為 159%）、林口世大運選手村社會住宅之居民訪視及活動舉辦、協助公會辦理教育訓練（預計 4 場，結果辦 18 場），內部跨部門教育訓練預計至少 6 場次，結果辦 21 場等活動性質較規劃目標為佳。規劃辦理公辦更新階段任務多項未達成：預計 110 公開評選的 8 件案件實際達成 3 件，擬定都市更新事業計畫或權</p> | |
|--|--|---|--|

| | | | |
|--|--------------------------|---|--|
| | | <p>利變換計畫申報 5 案，實際完成 1 案，都市更新事業計畫或權變計畫核定發布實施 4 案，實際完成 2 案，請於 111 年度規劃相關應辦進度及加強協商溝通問題解決之道。另自評報告第 38 頁實施計畫書提報審議 2 案，請說明 111 年度規劃進度。</p> <p>6. 辦理都市更新可行性評估預計 4 案，自評達成 18 案（自評報告第 38 頁），但未說明是自辦或委外，建議加以說明並於列表增加評估完成日期以茲確認。</p> | |
| | <p>1-2. 社會住宅營運管理具體成效</p> | <p>1. 林口社宅保固期屆滿，已委託專業廠商提供設備修繕服務，逐步建置管理資料庫，立意良善，建議再補充建置管理資料庫目的，需解決何種問題，以資完備。</p> <p>2. 依本報告住戶訪視因疫情採電話訪問為主，未來建議依訪視目</p> | |

| | | | |
|--|--------------------------|--|--|
| | | <p>的重新檢視辦理方式，又累計訪視人數無法瞭解完成情形，建議依設定目標數，以完成比率表達。</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. 業務成效良好。 4. 社會住宅管理模式與一般公寓大廈物業管理模式不同，建立社會住宅管理機制為現階段重點，考量民間相關從業人員多仍從公寓大廈管理條例架構思考，為因應未來業務需要，建議住都中心可就社會住宅維護管理、社區意識建立等項建立標準作業模式，並針對相關從業人員及政府承辦單位同仁提供教育訓練，以建立正確社會住宅管理制度。 | |
| | <p>1-3. 社會住宅興辦業務具體成果</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. 建議補充興辦社會住宅年度具體目標期程。 2. 業務成效良好。 3. 為建立社會住宅永續營運機制， | |

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | <p>建議於建築規劃階段即參採現有中央及各縣市社會住宅營運管理經驗，導入降低維護管理階段成本之對應作為。</p> <ol style="list-style-type: none">4. 目前各縣市完工之社會住宅多由各縣市政府自行營運管理，建議住都中心評估建立接受縣市政府委託管理機制，俾收規模經濟效益。5. 大學學生宿舍提供平價居住空間予學生有其社會意義，近年面對宿舍老舊翻新課題，建議住都中心可評估是否與大專院校合作，建立學生宿舍型社會住宅，藉由機能簡單但平價之新型態社會住宅，增加住都中心業務功能面向。6. 住都中心因應營建成本上漲之策進作為(如彈性調整工程招標單價、降低廠商風險等機制)尚 | |
|--|--|--|--|

| | | | |
|--|--------------------------|---|--|
| | | <p>屬合理。另回應資料中提及於契約增訂物價指數調整機制亦屬務實，惟依資料所示似僅配合個別項目指數及總指數變化進行調整，對照行政院公共工程委員會之契約範本，其劃分為三個層級，包括個別項目、中分類及總指數，此物價調整機制更為公平，故建議住都中心可再檢視相關契約內容，參採行政院公共工程委員會範本予以調整。</p> | |
| | <p>1-4. 新增政策指示業務辦理情形</p> | <p>1. 業務成效良好。</p> | |
| | <p>1-5. 主動及創新作為</p> | <p>1. 自評報告第 14 頁至第 15 頁所列創新作為 - 與臺灣營建研究院共同開發專案管理資訊系統 (PMIS)，針對已開工之社宅工程專案建立進度追蹤機制，提升履約管理效能，並節省文件製作時間及成本，值得肯定，宜善用此系統落實執行，俾如期如質完</p> | |

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | <p>工。</p> <ol style="list-style-type: none">2. 請補充說明所開發之專案管理資訊系統 (PMIS) 如何運作及管考內容, 另建議可運用該系統將廠商履約過程妥予記錄, 供未來相關採購評選作業參考。3. 鑑於住都中心肩負第 2 階段社會住宅直接興建 6.8 萬戶及包租代管重任, 需更積極有效管理, 建議以工程全生命週期思惟研議擴充系統功能之可行性, 建立從計畫、規劃設計、招標、履約及營運維護各階段重要資訊, 俾及時發現問題研提因應對策, 以提升社宅之興辦及管理效能。4. 關於臺北市信義區陸保廠 DE 基地開發策略與周邊地區都市再生規劃案, 基於臺北市區大面積國有土地珍稀, 宜儘速確認本案辦理方式及後續執行, 以利國家 | |
|--|--|--|--|

| | | | |
|--|--------------------------------|---|--|
| | | <p>資產有效運用。</p> <p>5. 住都中心扮演帶動國內營建、營造及公共工程相關產業領頭羊之角色，相關業務推動應思考如何帶動國內產業發展及升級，請補充說明相關作為。</p> <p>6. 協助政府實踐住宅政策為住都中心首要任務之一，請補充說明住都中心被賦予之角色定位、任務目標及執行成果。</p> | |
| | <p>1-6. 前年度績效評鑑委員意見回應與改善對策</p> | <p>1. 住都中心為中央行政法人，協助各級政府推動住宅及都市更新相關業務。業務範圍龐雜，且多為政府（行政）推動不易而民間誘因不足的業務。成立迄今（110年度），業務績效不斷提升，多項達標。而成員不斷擴充達 200 人。逐步建立社會的信任感，誠屬不易。</p> <p>2. 自評報告書內，若能顯示住都中</p> | |

| | | | |
|--|--|---|--|
| | | <p>心歷年的業績，包含業務件數（規模）、中心人力、自籌款等等，則更能呈現住都中心成長績效。</p> <p>3. 附件 1、第 12 頁，是否有協助民眾組織社區發展協會等民間自治團體 1 項，在答覆上，請多說明到目前的具體實施結果或相關時程。</p> <p>4. 附件 2、第 38 頁，有關財務規劃上，住都中心回覆社宅興辦政策所需資金需求大，且預估在 60 年內來回收，因此中心積極研析長期穩健之財務策略等。請說明未來財務策略或規劃具體為何？另 60 年的假設是否太長呢？是否有考慮通貨膨脹率？又假設的折現率為何？</p> <p>5. 住都中心人力逐年擴增(107 年底 45 人、108 年底 75 人、109</p> | |
|--|--|---|--|

| | | | | | |
|----------------------------|------------------------|-------------------------------|--|---|-------------|
| | | | | <p>年底 170 人)，又該中心就其人力遴補及人才培訓，已依評鑑委員 109 年度所提意見，透過研議提升員工薪資及辦理相關教育訓練、研討會等方式，網羅優秀人才及強化人員核心知能。</p> | |
| <p>營運績效及目標達成率之評量 (40%)</p> | <p>2-1. 落實安居生活典範計畫</p> | <p>2-1-1 有效提升社宅興辦量能品質</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. 完成 15,000 戶社會住宅工程發包。 2. 統包需求書納入建築之建築資訊模型、合格級智慧建築標章、銀級綠建築標章、耐震標章及通用設計。 3. 提供至少 2 處基地規劃不同工法或引入創新思維。 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 請補充說明 2 處基地規劃不同工法及創新思維為何？ 2. 自評報告第 4 頁之社會住宅工程發包累計決標戶數表顯示至 111 年前達成 13,360 戶，與原定年度目標之 15,000 戶相比，僅達成約 89%。 3. 第 3 項提供至少 2 基地規劃不同工法或引入創新思維未見說明。針對目前缺工缺料議題解方之全面導入 BIM、引入預鑄及整體衛浴工法、模組化施工等方式(自評報告第 19 頁)之執行成效為何，亦請說明。 | <p>33.4</p> |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | <p>4. 國內營造業近期遭遇缺工缺料及營建物價大幅上漲等課題，此情勢可能對住都中心社會住宅及公辦都更案件之推動進度或財務收支造成影響，建議儘早思考因應措施。</p> <p>5. 預鑄工法國內推展已久，住都中心將其列為創新作為似非妥適。又住都中心未將預鑄工法搭配整體衛浴納為施工方式以積極提升工程效率之考量為何？請補充說明。</p> <p>6. 住都中心辦理之社會住宅案件多規劃取得耐震標章、智慧建築標章及綠建築標章，相關營建成本將大幅提升，並考量住都中心興建社會住宅財務負擔沉重，有無其他兼顧成本及品質之替代措施，請住都中心再予評估。</p> | |
|--|--|--|--|--|--|

| | | | | | |
|--|--|--|--|---|--|
| | | | | <p>7. 住都中心社會住宅新建工程全面導入 BIM，建議再細緻瞭解該系統可運用領域及使用情形。另國際間近年提出淨零能源建築政策，建議可納入業務規劃參考。</p> <p>8. 請補充說明社會住宅基地篩選情形、剔除及成案基地數量與篩選原則。</p> <p>9. 請補充說明住都中心社會住宅基地規劃原則（如房型數量、基地配置及公共設施項目）。</p> <p>10. 社會住宅工程案件多採統包方式辦理，惟依自評報告所示，110 年度決標之 36 案中，有 35 案僅有 1 家廠商投標，工程品質如何把關及工程專案管理（PCM）如何落實，請補充說明。</p> <p>11. 住都中心於各縣市完成社會住宅後，其建物與土地之權屬及</p> | |
|--|--|--|--|---|--|

| | | | | | |
|--|--|-------------------------------|--|--|--|
| | | | | <p>後續管理權責為何？又目前各社會住宅工程係採統包方式辦理，各基地廠商使用不同的建材、設備，可能使後續營運管理維護時不易整合各社會住宅需求，經由統一採購降低成本，建議預為思考。另建物達耐用年限後之再開發方式，亦建議預作考量。</p> <p>12. 建議住都中心於辦理社會住宅規劃作業時，應就各案社會住宅基地位置、環境條件及民眾需求予詳實調查分析，俾規劃成果符合地區需求。</p> | |
| | | <p>2-1-2 用心經營社宅提升生活質量</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. 維持林口世大運選手村社會住宅出租率達 90% (2,250 戶)。 2. 林口世大運選手村社會住宅店鋪出租率達 90% (50 家)。 3. 有效縮短一般民眾招租申請 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 針對林口社宅服務品質調查各項目及訪談內容有無改善措施 (第 22 頁至第 24 頁)？ 2. 社區節慶活動不等同社區營造活動，應加強社區營造活動的執行。 | |

| | | | | | |
|--|--|--|---|--|--|
| | | | <p>至入住的等待期間至 2 個月內。</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. 進行林口世大運選手村社會住宅優先關懷住戶訪視 800 人次。 5. 辦理 3 場次林口世大運選手村社會住宅社區營造活動。 6. 第 1 季依公共藝術徵選結果與藝術家議價及完成簽約，開展第一階段計畫。 7. 建立物品耗損採購、修繕及欠租戶求償制度。 | <ol style="list-style-type: none"> 3. 請說明「studio3940」公共藝術執行方式、成效，與影響效益。透過何種方法串連 2500 個家庭？參與人數？工作坊舉辦次數與內容？ 4. 關懷訪視應檢附紀錄表？有無需後續追蹤事項？ 5. 公區清潔、設施檢修、水塔清洗等頻率？檢核內容為何？請提供消防檢查紀錄？應檢附佐證資料。 6. 第 23 頁，林口世大運選手村社會住宅進行的住戶滿意度調查與焦點座談會的實施過程與結果很好。但在綜合分析的重點摘要上，請多說明到目前為止的具體改善措施或後續規劃。 7. 林口世大運選手村社會住宅出租率達 100% (2,500 戶) 達成計畫目標。 | |
|--|--|--|---|--|--|

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | <p>8. 林口世大運選手村社會住宅店鋪出租率達 53 家。雖符合 110 年度業務及營運目標，但 107 年-111 年發展目標為店鋪出租達 55 家，請說明為何降低家數。</p> <p>9. 110 年度有效縮短一般民眾招租申請至入住的等待期間至 1 個月內(自評報告第 20 頁)。採隨到隨辦方式提升效率。</p> <p>10. 本項指標第 5 至 7 點皆達成預定目標。</p> <p>11. 林口世大運選手村社會住宅住戶代表會成立事宜(2021 年)及相關爭議點建議納入年度報告中，例如：三年後續租、退租點交等，後續處置方式及住戶回應情形宜有更公開的處置原則(蘋果新聞網，林口社宅爆「點交不過被迫續</p> | |
|--|--|--|--|--|--|

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | <p>租」管理單位回應了！ https://reurl.cc/e6180W)。</p> <p>12. 自評報告首揭我國人口結構快速老化，即將邁入超高齡社會問題，衛福單位亦積極推動各項社福照顧政策，期使建構就地安居安養之環境，社會住宅本質應屬公益性公共建築，理應釋出部分空間結合社福照顧政策，設置銀髮俱樂部或關懷據點，以提供當地銀髮族使用。</p> <p>13. 社區營造活動非為活動而活動，其活動舉辦應能體現社區營造精神，建議交由專業社區營造團隊辦理，以提升成效。又社會住宅為國內創新制度，其居民組成、營運管理制度有其獨特性，建議住都中心廣邀各領域專家學者，共同思考社會住宅適合之社區營造模式。</p> | |
|--|--|--|--|--|--|

| | | | | | |
|--|--|--|--|---|--|
| | | | | <p>另住都中心提供藝術家與執行團隊駐村空間，以共同執行社會住宅公共藝術計畫，對於建構社宅文化頗有助益，惟應注意居民融合度與接受度。</p> <p>14. 關於社會住宅住戶反映訪視過程流於形式之意見，請補充說明具體改進作為。</p> <p>15. 由會中委員詢答及住都中心回應內容可發現住都中心已對社會住宅管理問題有所瞭解，惟現行管理模式卻有改進策略致呈現住戶、物業管理公司及住都中心三輸狀態，請積極研提具體改進作為後補充說明。</p> <p>16. 自評報告第 24 頁提及林口世大運選手村社會住宅住戶滿意度調查結果，惟未說明如何改善，請予補充。另住戶反映問題應予妥善記錄，並追蹤改善</p> | |
|--|--|--|--|---|--|

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | <p>情形。</p> <p>17. 近年屬國內社會住宅起步階段，而為破除民眾過往國宅負面印象，住都中心投注大量資源於社會住宅營運管理、社區意識營造等業務，雖屬立意良善，惟相關營運成本亦併同增加，如何取得平衡點，建立永續社會住宅營運管理機制及社區住戶共同維護國家公共財意識，建議再予思考。</p> <p>18. 自評報告中提及林口世大運選手村社會住宅保固期屆滿後，自 110 年 8 月至評鑑會議前，修繕總件數達 4,300 多件，住都中心雖已將修繕服務委由專業廠商辦理，惟此情形仍將衍生相當人力及成本負擔，故建議住都中心逐案檢視案件情形、類型，並建立資料庫，透</p> | |
|--|--|--|--|--|--|

| | | | | | |
|--|--|-------------------------------|---|---|--|
| | | | | <p>過大數據分析，研訂先期對應措施及效率管理對策。</p> | |
| | | <p>2-1-3 落實輔導居住產業提高能量</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. 第 1 季完成 108 年至 109 年度租金資料庫與分析。 2. 完成 109 年低度用電（使用）住宅數據分析。 3. 完成 109 年第 3 季、第 4 季與 110 年度第 1 季、第 2 季新建餘屋（待售）數據分析。 4. 第 4 季完成林口社宅使用後評估計畫案。 5. 配合研究成果或國內外住宅議題發布專業文章，逐步充實資源交流平台。 6. 包租代管社會住宅公會版媒合成功數較前一年度成長 70%。 7. 協助公會辦理 4 場教育訓練。 8. 包租代管審查與撥款系統上線運作。 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 住宅議題專文應檢附清單（作者，題目，發表期刊，發表日期等資訊）。 2. 本項指標第 1 至 7 點達成預計目標，尤其第 6 點包租代管實際成果較 109 年度成長 159%（自評報告第 12 頁），協助公會辦理 18 場教育訓練（自評報告第 30 頁，建議列表說明六都辦理場次）成效佳。 3. 租金資料庫建置與分析如何與逐年擴大的租金補貼業務畫上等號，或者產生必要性連結，可能有賴住都中心研發機能的提升與政策評估建議，這部分資訊能見度與專業性有提升的空間。 4. 第 5 項及第 8 項相關細節同營 | |

| | | | | |
|--|-----------------|--------------------|--|--|
| | | | | <p>建署初審意見。</p> <p>5. 建議住都中心廣邀國內物業管理相關公會代表、各縣市優良公寓大廈評選委員，積極思考社會住宅適切管理模式。</p> <p>6. 建議將社會住宅服務品質焦點座談之具體成果揭露於網路平臺，以提供各縣市社宅主政單位與社宅研究人員參考。</p> |
| | 2-2. 引導多元都市更新計畫 | 2-2-1 積極推動公辦更新階段任務 | <p>1. 臺北市中山區中山女中南側地區案完成歷史建築基本設計及細部設計審議作業。</p> <p>2. 臺北市中正區行政專用區(三)案完成都市計畫變更程序與相關行政協商作業。</p> <p>3. 辦理公開評選 8 案。</p> <p>(1) 新北市中和區保安警察第二總隊基地案。</p> <p>(2) 臺北市信義區兒童福利中心基地 A1 街廓案。</p> <p>(3) 新北市板橋浮洲商業區都</p> | <p>1. 未達標項目請說明後續處理策略與預定時程。</p> <p>2. 對於尚未達標之工作細項案件，如臺北市中山女中南側地區案、中正區行政專用區案，以及自提公有地活化案等等，應檢視其阻礙原因，研議克服方案。必要時成立專案小組 (trouble shooting team)，發揮創意，靈巧構思，專門協助各計畫的 PM 處理疑難雜症。此為本中心有別</p> |

| | | | | | |
|--|--|--|---|---|--|
| | | | <p>市更新案。</p> <p>(4) 臺北市中山區中山女中南側地區案。</p> <p>(5) 新竹市建功高中南側地區案。</p> <p>(6) 臺北市中正區行政專用區(三)案。</p> <p>(7) 國防部土地和平新莊一(北基地)案。</p> <p>(8) 臺北市南港區玉成段四小段案。</p> <p>4. 擬定都市更新事業計畫或權利變換計畫申請報核 5 案。</p> <p>(1) 新北市中和區保安警察第二總隊基地案。</p> <p>(2) 臺北市信義區兒童福利中心基地 A1 街廓案。</p> <p>(3) 新北市板橋浮洲商業區都市更新案。</p> <p>(4) 臺北市中山區中山女中南側地區案。</p> <p>(5) 臺北市南港區玉成段四小段案。</p> | <p>於公部門，不受行政約束的優勢。</p> <p>3. 影響公辦更新推展之因素多樣化，自評報告第 32 頁至第 37 頁所列公辦都更案件之進度，對於未達目標之案件，有部分未敘明原因，宜針對個案狀況務實檢討。如住都中心已有積極作為，仍因外部環境因素致推動期程落後預定目標，建議敘明，供評鑑參考。</p> <p>4. 建議說明未符合年度營運計畫所訂工作目標案件問題點及後續執行精進方式。</p> <p>5. 如同營建署初審說明，本項指標實際達成率偏低，後續請加強努力。</p> <p>6. 除了數量是否達標統計外，建議增列：</p> <p>(1) 該更新地區無法達標原因。</p> | |
|--|--|--|---|---|--|

| | | | | | |
|--|--|-------------------------------|--|--|--|
| | | | <p>5. 都市更新事業計畫或權變計畫核定發布實施 4 案。</p> <p>(1) 臺北市大同區捷運圓山站西側地區案。</p> <p>(2) 臺北市信義區兒童福利中心基地 B1-1 街廓案。</p> <p>(3) 臺北市信義區兒童福利中心基地 B1-2 街廓案。</p> <p>(4) 臺北市大安區辛亥段四小段嘉興街案。</p> | <p>(2) 周邊實質環境變化（或惡化）之觀察證據。</p> <p>(3) 其餘可行方案（非都更手段）。</p> <p>7. 政府主導都市更新案件收益為住都中心重要財源，部分案件進度未達年度目標，請說明改善措施。</p> | |
| | | <p>2-2-2 主動活化公地促成再生觸媒</p> | <p>1. 辦理都市更新可行性評估 4 案。</p> <p>2. 擬定實施計畫書提送董事會審議 2 案。</p> <p>3. 綜整住都中心年度協助活化公產案件之拆遷安置計畫。</p> | <p>1. 未達標項目請說明後續處理策略與預定時程。</p> <p>2. 辦理都市更新可行性評估完成 18 案，達成率 450%，值得肯定。至於原定擬定 2 案實施計畫書送董事會審議，未達目標之原因及後續處理方式，建議補充。</p> <p>3. 自評報告第 38 頁辦理都市更新可行性評估 18 案但未說明是自辦或委外辦理，建議加以說明並於列表增加評估完成日期以茲</p> | |

| | | | | | |
|--|--|---------------------------|--|--|--|
| | | | | 確認。 | |
| | | 2-2-3 強化公私合作共 同成就公益 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 精進住都中心參與都市危險及老舊建築物加速重建作業辦法審查程序。 2. 協助釐清危老協參潛在案件困境，並與財政部國有財產署溝通，協助提出解決方案。 3. 辦理價購國有房地參與都市危險及老舊建築物加速重建作業3案。 4. 綜整住都中心年度案件執行之公益設施回饋與開發經營策略。 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 未達標項目請說明後續處理策略與預定時程。 2. 原定辦理3案危老協參案件，未達目標之原因及後續處理方式，建議補充。 3. 關於臺北市信義區陸保廠DE基地開發策略與周邊地區都市再生規劃案，基於臺北市區大面積國有土地珍稀，宜儘速確認本案辦理方式及後續執行，以利國家資產有效運用。 4. 住都中心110年12月1日修正辦理都市危險及老舊建築物加速重建作業辦法，新增由財政部國有財產署主動提供住都中心評估辦理危老重建之規定，除原有受理民眾申請外，增加作業彈性，活化國有閒置資產並擴增政府辦理危老重建量能，期未來執 | |

| | | | | | |
|--|-----------------|--------------------|--|---|--|
| | | | | <p>行更加順遂。</p> <p>5. 自評報告第 40 頁，第 1、第 2 項請具體說明如何持續精進住都中心參與都市危險及老舊建築物加速重建作業辦法審查程序之作為，以及協助釐清危老協參潛在案件困境之件數，與財政部國有財產署溝通，協助提出解決方案之內容。</p> <p>6. 第 3 項僅完成 1 件未達標，請說明 111 年度之規劃</p> <p>7. 第 4 項係由其他機關提供之空間做公益設施之回饋，住都中心執行之案件是否有相關之公益設施回饋與開發經營相關辦法之規定？</p> | |
| | 2-3. 領航公私協力合作計畫 | 2-3-1 誠信經營跨域友好夥伴關係 | <p>1. 「好 (HURC) 城市講堂」參與者，至少 200 人次，並辦理參與者滿意度調查。</p> <p>2. 辦理 1 場次國際研討會。</p> <p>3. 辦理學生實習活動，每位實</p> | <p>1. 本項指標第 1 至 5 點達成年度營運計畫工作目標。</p> <p>2. 中央及縣市政府已各有社會住宅開始營運，目前實屬國內社會</p> | |

| | | | | | |
|--|--|-------------------------------|--|--|--|
| | | | <p>習生產出 1 件實習成果。</p> <p>4. 辦理全國學生競賽，參賽隊伍中學生組成包含跨校或跨系（組）之隊伍比例達 15%。</p> <p>5. 建立與地方政府都市更新與社會住宅法人之交流。</p> | <p>住宅營運管理機制之多元發展階段，故建議住都中心持續與各縣市社會住宅管理單位交流經驗，拓展國內社會住宅可能發展面向。</p> | |
| | | <p>2-3-2 積極革新探研引領未來趨勢</p> | <p>1. 完成都更危老整合人訓練與推廣機制。</p> <p>2. 辦理內部跨部門教育訓練至少 6 場次。</p> <p>3. 辦理主管教育訓練，至少 2 場。</p> <p>4. 設定專業主題，辦理員工教育訓練，至少達 300 訓練人次。</p> | <p>1. 第 1 點請說明實際辦理完成之訓練場次。</p> <p>2. 第 2 點辦理 21 場次內部跨部門教育訓練績效佳。</p> <p>3. 第 3 點請說明 110 年度實際行場次。</p> | |
| | | <p>2-3-3 健全營運管理機制精進效能</p> | <p>1. 每季提出階段性成果對媒體或對外互動說明。</p> <p>2. 依排定時程執行年度稽核計畫所列稽核項目，稽核次數至少 7 次。</p> <p>3. 於年度預決算時檢討住都中</p> | <p>1. 查審計部 110 年 6 月 1 日函審核意見，請住都中心審慎評估興建社會住宅資金來源，並健全財務規劃，爰請補充說明預估財務損益情形及具體因應作為。</p> <p>2. 查第 46 頁至第 48 頁，未見「於</p> | |

| | | | | | |
|--|--|--|-----------------|--|--|
| | | | <p>心財務損益情形。</p> | <p>年度預決算時檢討中心財務損益情形」內容，請補充。</p> <p>3. 未來如何提升營運效率，則為當前重點。包括：</p> <p>(1) 時程效率：在臺灣，都市更新業務涉及多方關係人的權利交換。協商耗時，期待能以住都中心的「信譽」，取得各方信任，加速整合時效。</p> <p>(2) 營建效率：建商及投資者，面對成本上漲或經濟環境逆境，興建則多有卻步。建議住都中心能以行政法人（即政府代理人）的立場，保證興建完工。而住都中心可取得部分成本分攤的（樓地板分回）收益。同時，建立建商及投資者的信用評等，降低營運風險。</p> | |
|--|--|--|-----------------|--|--|

| | | | | | |
|-----------------|----------------------|--|--|---|-----|
| | | | | <p>(3) 行政效率：研議簡化法定審議程序，含政府法定程序及住都中心內部作業程序。</p> <p>4. 建議，參考美國住房貸款債券公司，又稱吉利美 Ginnie Mae（歸屬美國聯邦政府住房與城市發展部 HUD 管轄之 Agent），建立系統化之資訊管理機制，可以大量擷節人事，並提高業務效率。</p> | |
| 年度自籌款比率達成率(10%) | 3-1.110 年度自籌款比率及其達成率 | | | <p>1. 建議提供近年收入說明表，自籌比率達成率說明表以利比較。</p> <p>2. 依（110 年度）自評報告（第 49~52 頁），自籌款比率達 84.82%。若扣除折舊負擔，決算支出為 5.96 億元，自籌款比率則更高達 129.60%，值得肯定。</p> <p>3. 110 年度自籌款比率、自籌款比率達成率分別為 84.82%、61.59%，較 109 年度 65.07%、</p> | 7.6 |

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | <p>47.63%皆有提升。為達行政法人自負盈虧之目標，請持續研議增加自籌款收入來源(如加強停車場委外經營之權利金收入成效等)。</p> <p>4. 請補充年度目標達成情形。</p> <p>5. 自評報告第 49 頁請說明以下事項：</p> <p>(1) 租金及權利金收入達成率 58%偏低原因。</p> <p>(2) 其他業務收入達成率 56%偏低原因。</p> <p>(3) 業務外收入項目有哪些請說明。</p> <p>6. 自籌款比率達成率 61.59%(收入決算較預算數減少 4.8 億元)，主要係「權利金收入」，執行率未達 1%(決算較預算數減少 4.3 億元)，部分都更案推動時程未如預期所致。110 年度收</p> | |
|--|--|--|--|

| | | | |
|--|--|---|--|
| | | <p>入預算數 12.44 億元，其中權利金收入 4.32 億元，占比高達 34.7%，顯示其為主要業務推動項目，其執行率未達 1%，惟自評報告所列「營運績效及目標達成率評量」結果均為達標，為期發揮績效管理的引導功能，建議檢討績效指標及目標值之設定，扣合住都中心關鍵營運項目。</p> <p>7. 住都中心自籌款比率達成率仍低，又會中住都中心提及 7 年後將進入社會住宅融資貸款還本還息階段，併考量住都中心現行收支差異仍未收斂，為達行政法人自負盈虧之目標，中心財務如何平衡？請補充說明增加自籌款收入之具體措施。另自籌款比率達成率僅 61.59%，且該項收入占年度收入預算數之占比高達 34.7%，應屬主要業務推動項</p> | |
|--|--|---|--|

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | <p>目。惟自評報告所列「營運績效及目標達成率評量」結果均為達標，未能正確顯現執行成果，故為發揮績效管理的引導功能，建議檢討績效指標及目標值之設定，扣合住都中心關鍵營運項目。</p> <p>8. 住都中心會中財務說明令人憂心，社會住宅融資償債財源為何？如何建立各年度穩定償債金流？又完工後每年維護成本是否已納入考量？以及參考林口世大運選手村社會住宅之營運模式，各案社宅基地租金收入是否足以支應日常維護及營運支出，且仍有餘裕作為融資償債主要財源？</p> | |
| | <p>3-2.110 年度資金運用、盈虧情形及分析與對策；財務規劃及執行情形</p> | <p>1. 未提供「財務規劃及執行情形」相關資料，請補充。</p> <p>2. 第 51 頁財務報告，請加上住都</p> | |

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | <p>中心的資產負債表，若可能的話，請加上未來三年的財務預測表。</p> <ol style="list-style-type: none">3. 第 16 頁社會住宅財務分析表，請將 X 軸的數字，從左到右排列，並加上兩個 Y 軸的標題名稱。4. 於自評報告中未見財務規劃及執行情形之相關說明。5. 住都中心社會住宅興辦經費之融資償還規劃係配合施工期程，前 7 年採還息不還本方式，故工程進度影響整體融資財務規劃甚鉅，務請審慎管控各社會住宅基地工程進度。6. 第 1 次評鑑會議資料中提及社會住宅生命週期為 55 年，惟財務評估資料中，社會住宅年限卻為 60 年，此差異是否影響財務規劃，請補充說明。 | |
|--|--|--|--|

| | | | |
|--|--|---|--|
| | | <p>7. 依自評報告所示，林口世大運選手村社會住宅每年租金收入近 5 億 6,000 萬元，另依會中住都中心說明，後續社會住宅工程進度如延後 1 年，每年所生融資利息及工程經費成本約達 40 億元，其財務負擔實屬沉重，建議住都中心除社會住宅發包數外，並應將各基地工程進度列為年度營運目標，俾切實管考業務執行情形。</p> <p>8. 由快速維修服務、社區營造活動等，可見住都中心投注相當多的人力物力於林口世大運選手村社會住宅營運管理，惟考量租金調整幅度可能有限，長期可能對住都中心運作產生影響，故建議住都中心針對社會住宅服務成本建立財務模型，並與租金訂定機制進行比較分</p> | |
|--|--|---|--|

| | | | |
|--------------|---|---|-----|
| | | <p>析，以協助社會住宅財務穩健運作。</p> <p>9. 建議將社會住宅工程進度延期所造成之利息成本納為年度營運計畫之衡量指標目標及評鑑項目。</p> <p>10. 住都中心業務項目眾多，包租代管、社會住宅營運管理、及都市更新等皆可產生相關收益，中心收入非僅止於林口世大運選手村社會住宅租金收入，財務規劃應再予完整思考。</p> | |
| 經費核撥之建議 (5%) | <p>本部 110 年度計有「臺北市中山女中南側地區都市更新案歷史建物修復再利用計畫管理服務費」、「社會住宅包租代管（公會版）管理服務費」、「社會住宅興建計畫融資利息補助」及「中央（住都中心）興辦社會住宅事業計畫研擬作業費」等經費核撥或補助住都中心辦理相關業務，請住都中心於本項內，就前開涉本部經費核撥或補助之案件，具體說明工作成果與預期目標差異分析、經費執行情形及規劃精進作為，俾評鑑會委員考評。</p> | <p>1. 未見相關工作成果與預期目標差異分析、經費執行情形及規劃精進作為說明。</p> <p>2. 請依營建署初審意見說明。</p> | 4.0 |
| 管理公有不動產之 | 5-1. 公有不動產管理（林口世大運選手村社會住宅） | 1. 本案財產為住都中心無償使用之住宅基金財產，請注意財產資 | 4.1 |

| | | | |
|-------------|-----------------------|--|-----|
| 檢查 (5%) | | 料上傳國有公用及公司組織財產線上傳輸系統之正確性。 | |
| | 5-2. 財產及設備獲得管理 | 1. 請說明盤點結果與改善措施。 | |
| 其他有關事項(10%) | 6-1. 內部控制、稽核及風險管理精進作為 | 1. 依自評報告第 47 頁，110 年度執行稽核作業業務項目計 10 項，完成 9 次內部稽核，查有缺失 1 項，達成年度業務目標；第 48 頁及第 55 頁委託第三方專業機構針對核心業務辦理全面風險評估諮詢專案，並依第 1 階段評估結果報告，研擬增修作業規章。請補充說明上開稽核作業有無提出精進業務之具體建議，及委託第三方風險評估專案後續之執行計畫，以利評鑑內部控制、稽核及風險管理作業有無發揮兼具興利與防弊之成效。 | 8.2 |
| | 6-2. 人事作業精進作為 | 1. 住都中心人力逐年擴增(107 年底 45 人、108 年底 75 人、109 年底 170 人)，又該中心就其人 | |

| | | | |
|--|--|---|--|
| | | <p>力遴補及人才培訓，已依評鑑委員 109 年度所提意見，透過研議提升員工薪資及辦理相關教育訓練、研討會等方式，網羅優秀人才及強化人員核心知能。</p> <p>2. 另經洽據營建署表示，住都中心 110 年度編制人力 211 人，111 年度擴增為 281 人，現行實際人力共 217 人，顯示該中心為應業務量能增加，仍持續補實所需人力，惟該中心於人力逐年擴增情形下，仍委託營建署代辦新竹以南各縣市社會住宅統包工程，且部分工作進度未達年度計畫指標，為如期如質完成計畫目標，建請持續強化人才培訓機制，俾使進用人力之專業能力符合新增業務所需知能條件，亦請檢視內部工作流程資訊化之可行性，及與營</p> | |
|--|--|---|--|

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | <p>建署業務分工之合理性，據以檢討並調整人力運用情形，將人力配置於核心工作，俾利工作進度達到年度計畫指標。</p> <p>3. 住都中心組織規模逐年擴增，建請持續強化人才培訓機制，俾使進用人力之專業能力符合新增業務所需知能條件。另住都中心 110 年度辦理 6 次人才招募作業，今年則已辦理 4 次人才招募作業。此一人才流動情形是否合理？組織人才培育規劃為何？請補充說明。</p> <p>4. 住都中心近年積極推展興建社會住宅工作，並持續招募相關人才，惟各社會住宅基地完工後，業務重點將轉型為物業管理，考量不同業務所需專業人力不同，請補充說明人才培育、儲備及轉型之具體作為。</p> | |
|--|--|--|--|

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | <p>5. 工程與物業管理專業差異甚大，相關人力能否如住都中心規劃派任銜接，建議再做細緻思考。</p> <p>6. 會中人力運用回應說明確實顯示住都中心已依未來業務規劃人力運用方向，惟細節人才轉型方式，易予員工工作難後穩定維持感受，建議再予細緻思考、審慎規劃。</p> | |
|--|--|--|--|

肆、總評

一、年度評鑑等第

良好 (82.2 分)

二、評語

住都中心配合本部社會住宅政策，持續推動社會住宅興辦及營運管理等工作，相關工作成果予以肯定，除請持續瞭解社會住宅住戶意見及物業管理執行情形，提升產業參與意願，並可與各縣市政府之社會住宅管理單位交流營運經驗，滾動檢討精進營運管理機制，俾建立務實、妥善之社會住宅營運管理制度，並供各界參採運用。

住都中心興辦社會住宅業務應兼顧財務可行性，詳實進行財務推估分析，並請確實掌握工程進度、既有社會住宅營運維護成本及償債收入執行情形，以穩健實踐本部社會住宅政策。另各案社會住宅基地務請細緻瞭解環境條件及地區需求後，規劃設置符合地區需求之附屬設施，以積極創造社會住宅多元公益性。

住都中心之人力管理模式及人資處理方式除配合各階段業務推動外，應著手評估未來業務面向之型態轉變，以更長遠目標思考相關人力儲備及培育等更細緻規劃，以建立妥善人才資源培育制度，達成中心永續經營目標。

三、評鑑會委員建議事項

(一) 對業務推動之建議

1. 住都中心規劃藉由專案管理資訊系統 (PMIS)，針對已開工之社宅工程專案建立進度追蹤機制，提升履約管理效能，另建議可運用該系統將廠商履約過程妥予記錄，供未

來相關採購評選作業參考。

2. 參考國內外可行案例，就中心業務建立系統化之資訊管理機制，以擷節人事支出並提高業務效率。
3. 住都中心業務成果對國內營建、營造及公共工程相關產業具示範及引領效果，相關業務推動應思考如何帶動國內產業發展及升級。
4. 住都中心社宅興辦業務所需資金龐大，請積極研析長期穩健之財務策略及具體規劃，並適時滾動檢討調整。
5. 國內營造業近期遭遇缺工缺料及營建物價大幅上漲等課題，此情勢可能對住都中心社會住宅及公辦都更案件之推動進度或財務收支造成影響，建議儘早思考因應措施。
6. 住都中心辦理之社會住宅案件多規劃取得耐震標章、智慧建築標章及綠建築標章，相關營建成本將大幅提升，並考量住都中心興建社會住宅財務負擔沉重，有無其他兼顧成本及品質之替代措施，請住都中心再予評估。
7. 住都中心社會住宅興辦經費之融資償還規劃係配合施工工期，前7年採還息不還本方式，故工程進度影響整體融資財務規劃甚鉅，務請審慎管控各社會住宅基地工程進度。
8. 住都中心投注大量人力物力於林口世大運選手村社會住宅營運管理，惟考量租金調整幅度可能有限，長期將對住都中心運作產生影響，建議住都中心針對社會住宅服務成本建立財務模型，並與租金訂定機制進行比較分析，以協助社會住宅財務穩健運作。
9. 住都中心經由滿意度調查及焦點座談會等方式積極瞭解林口世大運選手村社會住宅進住戶意見，請持續研提具體且

適切之回應作為。

10. 建議住都中心廣邀國內物業管理相關公會代表、各縣市優良公寓大廈評選委員，積極思考社會住宅適切管理模式。
11. 建議將社會住宅服務品質焦點座談之具體成果揭露於網路平臺，以提供各縣市社宅主政單位與社宅研究人員參考。
12. 請留意住都中心經管國有財產資料上傳國有公用及公司組織財產線上傳輸系統之正確性。
13. 住都中心進行租金資料庫建置與分析之業務，如何與逐年擴大的租金補貼業務畫上等號或產生必要性連結，有賴住都中心持續提升研發機能與提供政策評估建議，相關資訊能見度與專業性建議再予加強。
14. 都市更新案件執行進度受市場條件及基地環境影響有其不確定性，惟住都中心規劃以政府主導都市更新案件收益挹注社會住宅興辦經費，為確保穩健財源收入，部分未達年度目標之都市更新案件，請積極提出改進措施，並請住都中心審慎評估興建社會住宅資金來源，以健全中心財務規劃。
15. 住都中心近年積極推展興建社會住宅工作，並持續招募相關人才，惟各社會住宅基地完工後，業務重點將轉型為物業管理，考量不同業務所需專業人力不同，請審慎思考人才培育、儲備及轉型等人事管理業務作為。

(二) 對其他評鑑事項之建議

1. 建議除工程發包戶數外，可將各基地工程進度納為年度營運目標，核實管控工程進度，俾降低社會住宅興辦業務財務風險。

2. 建議將社會住宅工程進度延期所造成之利息成本納為年度營運計畫之衡量指標目標及評鑑項目。
3. 住都中心自評報告中執行成果著重描述程序性過程內容，建請補充與年度目標差異情形及具體改進策略，俾憑瞭解實際執行情形。
4. 住都中心部分都更案推動時程未如預期，致「權利金收入」執行率未達1%，為期發揮績效管理之引導功能，建議年度營運計畫目標值之設定，應扣合住都中心關鍵營運項目。
5. 為擷節用紙，評鑑會議相關佐證資料建議採雲端硬碟方式分享，俾委員於會前預為審閱。

伍、附件

附件 1、國家住宅及都市更新中心績效評鑑辦法

內政部 107.7.31 台內營字第 1070812157 號令訂定

第一條 本辦法依國家住宅及都市更新中心設置條例（以下簡稱本條例）第二十二條第三項規定訂定之。

第二條 內政部（以下簡稱本部）為辦理國家住宅及都市更新中心（以下簡稱本中心）之績效評鑑，應設績效評鑑會（以下簡稱評鑑會）。

評鑑會置委員九人至十三人，其中一人為召集人，一人為副召集人，均由本部部長指派本部人員兼任；其餘委員由本部就下列人員派（聘）兼之：

- 一、有關機關代表。
- 二、相關領域之學者專家。
- 三、社會公正人士。

前項任一性別委員人數不得少於委員總人數三分之一；第二款及第三款委員人數，不得少於委員總人數二分之一。

評鑑委員均為無給職。

第三條 評鑑委員任期三年，期滿得續派（聘）一次。但由機關代表擔任者，隨其本職進退。

評鑑委員因故出缺時，由本部於二個月內補派（聘）之，其任期至原任期屆滿為止。

第四條 評鑑委員應遵守迴避原則；其迴避事項，依行政程序法之規定。

第五條 評鑑會會議，由召集人召集之，並為會議主席；召集人請假或因故未能行使職權時，由副召集人代理之；召集人及副召集人均請假或因故未能行使職權時，由委員互推一人代理之。

評鑑會會議經委員總人數過半數之出席始得開會；其決議以出席委員三分之二以上同意行之。

前項應出席或已出席委員人數之計算，不包括應迴避或已迴避之委員。

評鑑委員應親自出席會議。但由機關代表兼任之委員，未能親自出席時，得指派代表出席，並參與會議發言及表決。

第六條 績效評鑑內容如下：

- 一、年度執行成果之考核。
- 二、營運績效及目標達成率之評量。
- 三、年度自籌款比率達成率。
- 四、經費核撥之建議。
- 五、管理公有不動產之檢查。
- 六、其他有關事項。

前項績效評鑑項目、衡量指標及評分基準等，由本部另定之。

第七條 績效評鑑以書面評鑑或實地訪視方式辦理。本中心應提供評鑑所需資料，並配合相關評鑑作業。

前項實地訪視，應經評鑑會會議決議，並應有評鑑委員三人以上出席。

第八條 績效評鑑之程序如下：

一、自評：本中心應於會計年度終了後，擬具績效評鑑自評報告送董事會，經董事會通過後，於次年三月一日以前報本部。

二、複評：本部收受前款績效評鑑自評報告後，應交評鑑會辦理複評。評鑑會複評時，參酌前款績效評鑑自評報告及其他相關資料，於評鑑年度次年四月三十日以前作成績效評鑑報告。

三、核定：本部應於評鑑年度次年六月三十日以前核定績效評鑑報告。

本中心應於年度績效評鑑報告核定後二星期內，依政府資訊公開法相關規定主動公開。

本部應於評鑑年度次年八月三十一日以前，就年度績效評鑑報告提交分析報告，送立法院備查。

第九條 本部得以評鑑結果，作為核撥本中心經費、捐（補）助、基金提撥之參據。

本部得限期命本中心就評鑑結果所列缺失事項積極改進，並納入業務規劃。

第十條 本辦法自本條例施行之日施行。

附件 2、內政部（營建署）初審意見表

| 評鑑項目 | 衡量指標 | 本部營建署初審意見 |
|------------------------|-------------------|---|
| 年度執行 成果之考 核（30%） | 1-1. 都市更新推動具體成果 | <p>1. 本項評鑑項目應著重以質化方式說明 110 年度業務執行成果所創造之效益與公共利益，惟查內容仍僅著重業務達成之階段里程碑，請國家住宅及都市更新中心（以下簡稱住都中心）補充相關說明，供評鑑會據以考評。</p> <p>2. 本報告第 6 頁，臺北市信義區兒童福利中心 AB 基地案之年度執行成果內所提，已委託專業團隊辦理 B2 基地可行性評估，似非為年度執行成果，建議住都中心補充說明委外辦理規劃之階段性成果，以供委員評鑑；另住都中心已屬專業規劃團隊，其業務內容包含都市更新可行性評估，爰請補充說明將自身業務委外辦理之緣由及考量，避免評鑑委員誤解。</p> |
| | 1-2. 社會住宅營運管理具體成效 | 無意見。 |
| | 1-3. 社會住宅興辦業務具體成果 | 無意見。 |

| | | | | |
|---------------------|-------------------------|--------------------|---|---|
| | 1-4. 新增政策指示業務辦理情形 | | 無意見。 | |
| | 1-5. 主動及創新作為 | | 無意見。 | |
| | 1-6. 前年度績效評鑑委員意見回應與改善對策 | | 無意見。 | |
| 營運績效及目標達成率之評量 (40%) | 2-1. 落實安居生活典範計畫 | 2-1-1 有效提升社宅興辦量能品質 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 完成 15,000 戶社會住宅工程發包。 2. 統包需求書納入建築之建築資訊模型、合格級智慧建築標章、銀級綠建築標章、耐震標章及通用設計。 3. 提供至少 2 處基地規劃不同工法或引入創新思維。 | 經查直接興辦社會住宅 110 年衡量指標為：「完成 15,000 戶社會住宅工程發包」，惟旨案自評報告僅敘述截至 111 年 1 月底累計工程決標 1 萬 5,660 戶，爰請住都中心補充說明直接興辦社會住宅 110 年是否完成 15,000 戶社會住宅工程發包，以資明確。 |
| | | 2-1-2 用心經營社宅提升生活質量 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 維持林口世大運選手村社會住宅出租率達 90% (2,250 戶)。 2. 林口世大運選手村社會住宅店鋪出租率達 90% (50 家)。 3. 有效縮短一般民眾招租申請至入住的等待期間至 2 個月內。 4. 進行林口世大運選手村社會住宅優先關懷 | 符合年度營運計畫所訂工作目標。 |

| | | | | |
|--|--|-----------------------|--|--|
| | | | <p>住戶訪視 800 人次。</p> <p>5. 辦理 3 場次林口世大運選手村社會住宅社區營造活動。</p> <p>6. 第 1 季依公共藝術徵選結果與藝術家議價及完成簽約，開展第一階段計畫。</p> <p>7. 建立物品耗損採購、修繕及欠租戶求償制度。</p> | |
| | | 2-1-3 落實輔導居住產業提高能量 | <p>1. 第 1 季完成 108 年至 109 年度租金資料庫與分析。</p> <p>2. 完成 109 年低度用電（使用）住宅數據分析。</p> <p>3. 完成 109 年第 3 季、第 4 季與 110 年度第 1 季、第 2 季新建餘屋（待售）數據分析。</p> <p>4. 第 4 季完成林口社宅使用後評估計畫案。</p> <p>5. 配合研究成果或國內外住宅議題發布專業文章，逐步充</p> | <p>1. 第 29 頁提及 110 年度總計發表 23 篇專業文章，惟僅於住都中心內部研訓組月報刊登，是否有在其他專業或團體發行之期刊刊登，請補充說明；另請補充說明研究業務成果應用範圍，是否符合國家住宅及都市更新中心設置條例（以下簡稱設置條例）第 3 條第 6 款所定業務範疇。</p> <p>2. 經查「8.包租代管審查與撥款系統上線運作」1 節，住都中心維管系統尚未有款項自動化撥匯功能，爰請該中心補充說明建置或規劃期程。</p> |

| | | | | |
|--|-----------------|--------------------|---|--|
| | | | <p>實資源交流平台。</p> <p>6. 包租代管社會住宅公會版媒合成功數較前一年度成長70%。</p> <p>7. 協助公會辦理4場教育訓練。</p> <p>8. 包租代管審查與撥款系統上線運作。</p> | |
| | 2-2. 引導多元都市更新計畫 | 2-2-1 積極推動公辦更新階段任務 | <p>1. 臺北市中山區中山女中南側地區案完成歷史建築基本設計及細部設計審議作業。</p> <p>2. 臺北市中正區行政專用區(三)案完成都市計畫變更程序與相關行政協商作業。</p> <p>3. 辦理公開評選8案。</p> <p>(1) 新北市中和區保安警察第二總隊基地案。</p> <p>(2) 臺北市信義區兒童福利中心基地A1街廓案。</p> <p>(3) 新北市板橋浮洲商業區都市更新案。</p> | <p>1. 臺北市中山區中山女中南側地區案：未達標。</p> <p>2. 臺北市中正區行政專用區(三)案：未達標。</p> <p>3. 辦理公開評選8案：實際完成3案。</p> <p>4. 擬定都市更新事業計畫或權利變換計畫申請報核5案：實際完成1案。</p> <p>5. 都市更新事業計畫或權變計畫核定發布實施4案：實際完成2案。</p> |

| | | | | |
|--|--|--|---|--|
| | | | <p>(4) 臺北市中山區中山女中南側地區案。</p> <p>(5) 新竹市建功高中南側地區案。</p> <p>(6) 臺北市中正區行政專用區(三)案。</p> <p>(7) 國防部土地和平新莊一(北基地)案。</p> <p>(8) 臺北市南港區玉成段四小段案。</p> <p>4. 擬定都市更新事業計畫或權利變換計畫申請報核 5 案。</p> <p>(1) 新北市中和區保安警察第二總隊基地案。</p> <p>(2) 臺北市信義區兒童福利中心基地 A1 街廓案。</p> <p>(3) 新北市板橋區浮洲商業區都市更新案。</p> <p>(4) 臺北市中山區中山女中南側地區案。</p> | |
|--|--|--|---|--|

| | | | | |
|--|--|-------------------------------|--|--|
| | | | <p>(5) 臺北市南港區玉成段四小段案。</p> <p>5. 都市更新事業計畫或權變計畫核定發布實施 4 案。</p> <p>(1) 臺北市大同區捷運圓山站西側地區案。</p> <p>(2) 臺北市信義區兒童福利中心基地 B1-1 街廓案。</p> <p>(3) 臺北市信義區兒童福利中心基地 B1-2 街廓案。</p> <p>(4) 臺北市大安區辛亥段四小段嘉興街案。</p> | |
| | | <p>2-2-2 主動活化公地促成再生觸媒</p> | <p>1. 辦理都市更新可行性評估 4 案。</p> <p>2. 擬定實施計畫書提送董事會審議 2 案。</p> <p>3. 綜整住都中心年度協助活化公產案件之拆遷安置計畫。</p> | <p>1. 辦理都市更新可行性評估 4 案：完成 18 案，達標。</p> <p>2. 原定擬定 2 案實施計畫書送董事會審議，實際完成 0 案，未達標。</p> <p>3. 第 38 頁有關 110 年度已完成 18 案中，臺北市信義區陸保廠 DE 基地開發策略與周邊地區都市再生規劃案甫於 111 年 2 月 17 日進行期末報告審查，是否屬於 110 年度已完成可行性評</p> |

| | | | | |
|----------------------------|-------------------------------|-------------------------------|--|---|
| | | | | 估案件，請再確認。 |
| | | 2-2-3 強化公私 合作共同 成就公益 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 精進住都中心參與都市危險及老舊建築物加速重建作業辦法審查程序。 2. 協助釐清危老協參潛在案件困境，並與財政部國有財產署溝通，協助提出解決方案。 3. 辦理價購國有房地參與都市危險及老舊建築物加速重建作業3案。 4. 綜整住都中心年度案件執行之公益設施回饋與開發經營策略。 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 請簡述持續精進危老協參作業之成果或作業辦法，俾供確認是否達成目標。 2. 請補充說明是否辦理協助釐清危老協參案件及與國產署溝通提出解決方案之成果，俾供確認是否達成目標。 3. 原定辦理3案危老協參案件，其中1案經董事會審議通過，於2案未獲董事會同意：未達標。 4. 除新北市中和區保安警察第二總隊基地案說明提供社會住宅戶數及社福空間面積外，餘未提供明確資料。請再補充並說明相關策略。 |
| 2-3. 領航公私 協力合作計 畫 | 2-3-1 誠信經營 跨域友好 夥伴關係 | | <ol style="list-style-type: none"> 1. 「好（HURC）城市講堂」參與者，至少200人次，並辦理參與者滿意度調查。 2. 辦理1場次國際研討會。 3. 辦理學生實習活動，每位實習生產出1件實習成果。 4. 辦理全國學生競賽，參賽隊伍中學生組成包含跨校或跨 | 符合年度營運計畫所訂工作目標。 |

| | | | | |
|-----------------|----------------------|-------------------------------|--|--|
| | | | <p>系(組)之隊伍比例達15%。</p> <p>5. 建立與地方政府都市更新與社會住宅法人之交流。</p> | |
| | | 2-3-2 積極革新 探研引領 未來趨勢 | <p>1. 完成都更危老整合人訓練與推廣機制。</p> <p>2. 辦理內部跨部門教育訓練至少6場次。</p> <p>3. 辦理主管教育訓練，至少2場。</p> <p>4. 設定專業主題，辦理員工教育訓練，至少達300訓練人次。</p> | 有關109年績效評鑑委員針對增進員工職涯能力及提升人員核心知能等意見，住都中心回應表示已規劃專技課程、職場安衛、資安與個資及新人訓練等課程主題，透過專業主題教育訓練、研討會或邀請國內外專家座談等方式，精進同仁專業知能，爰無其他意見。 |
| | | 2-3-3 健全營運 管理機制 精進效能 | <p>1. 每季提出階段性成果對媒體或對外互動說明。</p> <p>2. 依排定時程執行年度稽核計畫所列稽核項目，稽核次數至少7次。</p> <p>3. 於年度預決算時檢討住都中心財務損益情形。</p> | <p>1. 查審計部110年6月1日函審核意見，請住都中心審慎評估興建社會住宅資金來源，並健全財務規劃，爰請補充說明預估財務損益情形及具體因應作為。</p> <p>2. 查第46頁至第48頁，未見「於年度預決算時檢討中心財務損益情形」內容，請補充。</p> |
| 年度自籌款比率達成率(10%) | 3-1.110 年度自籌款比率及其達成率 | | | <p>1. 第52頁扣除折舊後自籌款比率=(a)÷(c)=129.60%應修正為128.60%，請查明。</p> <p>2. 另住都中心自籌款定義為政府補助收入以外之一切收入，惟自籌款計算時採用決算收入，其中包含</p> |

| | | |
|----------------|--|---|
| | | 「其他補助收入」部分，其性質是否屬政府補助收入，建請查明釐清。 |
| | 3-2. 110 年度資金運用、盈虧情形及分析與對策；財務規劃及執行情形 | 未提供「財務規劃及執行情形」相關資料，請補充。 |
| 經費核撥之建議 (5%) | 本部 110 年度計有「臺北市中山女中南側地區都市更新案歷史建物修復再利用計畫管理服務費」、「社會住宅包租代管（公會版）管理服務費」、「社會住宅興建計畫融資利息補助」及「中央（住都中心）興辦社會住宅事業計畫研擬作業費」等經費核撥或補助住都中心辦理相關業務，請住都中心於本項內，就前開涉本部經費核撥或補助之案件，具體說明工作成果與預期目標差異分析、經費執行情形及規劃精進作為，俾評鑑會委員考評。 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 有關中山女中都更案歷建修復再利用計畫管理服務費，因本案涉及與歷建所有人協調等作業，故尚無法提送修正後計畫書審查致進度落後，請住都中心持續依文化局意見，辦理協商及審查作業。 2. 有關社會住宅興建計畫融資利息補助，依住都中心提供「110 年融資方案債務情形表」及「110 年融資方案現金流量情形表」，110 年度債務存量為 3 億 2,288 萬餘元，尚未有利息支出，請住都中心於 111 年度支付利息費用後儘速向本署請款，以維護興建社會住宅財源。 |
| 管理公有不動產之檢查(5%) | 5-1. 公有不動產管理（林口世大運選手村社會住宅） | <ol style="list-style-type: none"> 1. 有關編造財產報表部分，經查住都中心已按季函報主管機關，並將財產資料上傳國有公用及公司組織財產線上傳輸系統。 2. 有關社會住宅戶數盤點，經查該中心已訂定盤點計畫，並依計畫實施盤點作業且將盤點結果簽奉核可。 |
| | 5-2. 財產及設備獲得管理 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 有關住都中心自有財產管理部分，經查該中心已訂定盤點計畫，並依計畫實施盤點作業且將盤點結果簽奉核可。 |

| | | |
|-----------------|-----------------------|---|
| | | 2. 請持續追蹤本次盤點應改進事項，以落實財產管理。 |
| 其他有關事項 (10%) | 6-1. 內部控制、稽核及風險管理精進作為 | <p>1. 住都中心依據審計部 110 年 6 月 1 日函就採購作業所提審核意見，及行政院 110 年 10 月 29 日函送「行政法人採購作業規章訂定參考原則」，於 110 年 12 月 14 日將修正完成之採購作業規章送請本部備查，適時精進中心業務規範。</p> <p>2. 有關採購作業，經查住都中心已依審計部意見修正國家住宅及都市更新中心採購作業辦法，並提董(監)事會議審議通過後，報請監督機關備查。</p> <p>3. 有關國家住宅及都市更新中心員工獎金發放要點，業經 110 年 6 月 25 日第 5 次董事會、110 年 12 月 1 日第 8 次董事會通過修正，現行專案獎金發放係依前開規定辦理，尚無逾越發給上限，爰尊重住都中心自評報告結果，無其他意見。</p> |
| | 6-2. 人事作業精進作為 | 1. 有關 109 年績效評鑑委員針對衡量指標 1-3. 新增政策指示業務辦理情形 7 部分，住都中心業依委員意見參考市場薪資行情，綜合考量消費者物價指數、經濟成長率及 111 年度全國軍公教待遇調增，於 110 年研提員工薪資跟進調升 4%，並報請董事會審議。基 |

| | | |
|--|--|---|
| | | <p>於住都中心彈性自主及延攬優秀人才需要，本署予以尊重。</p> <p>2. 至人事作業精進作為，尊重住都中心就 4 大面向所規劃辦理精進作為，無其他意見。</p> |
|--|--|---|