



國家住宅及都市更新中心

109 年度業務及營運計畫

108 年 7 月

108 年 8 月 30 日內政部台內營字第 1080814617 號函備查

目次

壹、前言	1
貳、計畫目標.....	2
一、發展總目標：開創美好生活，引領都市未來.....	2
二、發展次要目標	2
參、業務及營運計畫.....	9
一、業務計畫.....	9
二、部門分工計畫	16
三、組織架構.....	17
肆、109 年度工作目標	21
伍、109 年度經費概況	27
附件一、發展目標及業務計畫修正對照說明表	
附件二、業務計畫、內容及核心指標修正對照說明表	

壹、前言

國家住宅及都市更新中心（以下簡稱本中心）自 107 年 8 月 1 日成立後，致力於執行國家住宅及都市更新相關政策，創立初期以建立本中心相關法規及運作機制為優先。為此，先後完成 22 項內部相關規章制定，以及執行業務作業規範。

實質業務方面，將剛接管的林口世大運選手村社會住宅，除建置物管服務，一般民眾公告招租作業外，還積極辦理公共藝術設置計畫以及住戶訪視計畫，舉辦大小不一的民眾參與活動。為使社區生活品質維護工作更趨完善，本中心將持續調整管理方式，期與住戶良善溝通，建立社宅管理的典範。至於都市更新方面，除了建立中心推動公辦都更思維，也在過程中建立操作策略，檢視個案內容後，認為若要務實推動都更，不能以過去單一操作手法，而是要思考多元解決策略，個案執行上，也不侷限於過去委託實施的方式，而是因案思考本中心的角色，善盡更新實施的角色，並與公私協力合作共創多贏。

本中心除了原設置計畫書賦予的任務外，也接受中央政策指示，落實社會住宅政策，因此在中心運作逐漸順暢之下，也投入協助中央部門執行社會住宅興辦及包租代管等業務。

社會住宅及都市更新都是國家應面對的重大議題，引入產官學多元量能，創意思考，甚至培訓未來投入專業職能人才都應顧及。整體而言，期待能為國人「開創美好生活，引領都市未來」，為達到此一目標，本中心所執行的二大任務：營運及管理社會住宅、執行都市更新，將提供合宜的社會住宅居住品質，善用都市更新的策略方法，尊重現住戶居住權以避免迫遷。也呼應聯合國《經濟社會文化權利國際公約》的「適足居住權」¹，就是任何人都有和平、安全而有尊嚴地居住在某處的權利。本中心還有很多工作要逐一完成，有關 109 年度業務及營運計畫如後說明。

¹ the right to adequate housing，根據聯合國《經濟社會文化權利國際公約》(International Covenant on Economic, Social and Cultural Rights, ICESCR)之第 4 號與第 7 號《一般性意見》(General Comments)的解釋。

貳、計畫目標

一、發展總目標：開創美好生活，引領都市未來

本中心在 107 年籌備期間，即已完成 107 年及 108 年業務及營運計畫，當時以「實踐社會住宅政策、落實居住正義理念；協助政府推動都市更新政策，活化都市機能，促進都市永續發展」為發展總目標。經過近一年實際執行業務，發現本中心核心價值在於主動式管理，創新社會住宅品質及價值，及以都市更新結合地區發展，創造城市公益。因此本年度檢視總目標用語宜以符合民眾容易辨識但意涵不變為原則，因此，調整為「開創美好生活，引領都市未來」。

二、發展次要目標

108 年業務及營運計畫次目標，以本中心三大部門及業務為導向，包括「落實社會住宅政策，民眾安居成家」、「支援公私都市更新案、再創都市新活力」、「經營管理社宅及都更不動產，維護居住品質、擴增不動產效益」及「不動產資訊研究與國際交流、提供政策支援」。然而在業務實際執行過程中，在協助住宅及都市更新政策下，業務樣態增加，因此重新定調 109 年業務類型並調整年度次目標，並以總目標為核心，發展六大次要目標，承下執行業務計畫（如圖 1 所示）。以下就訂定六大發展次要目標分別說明。

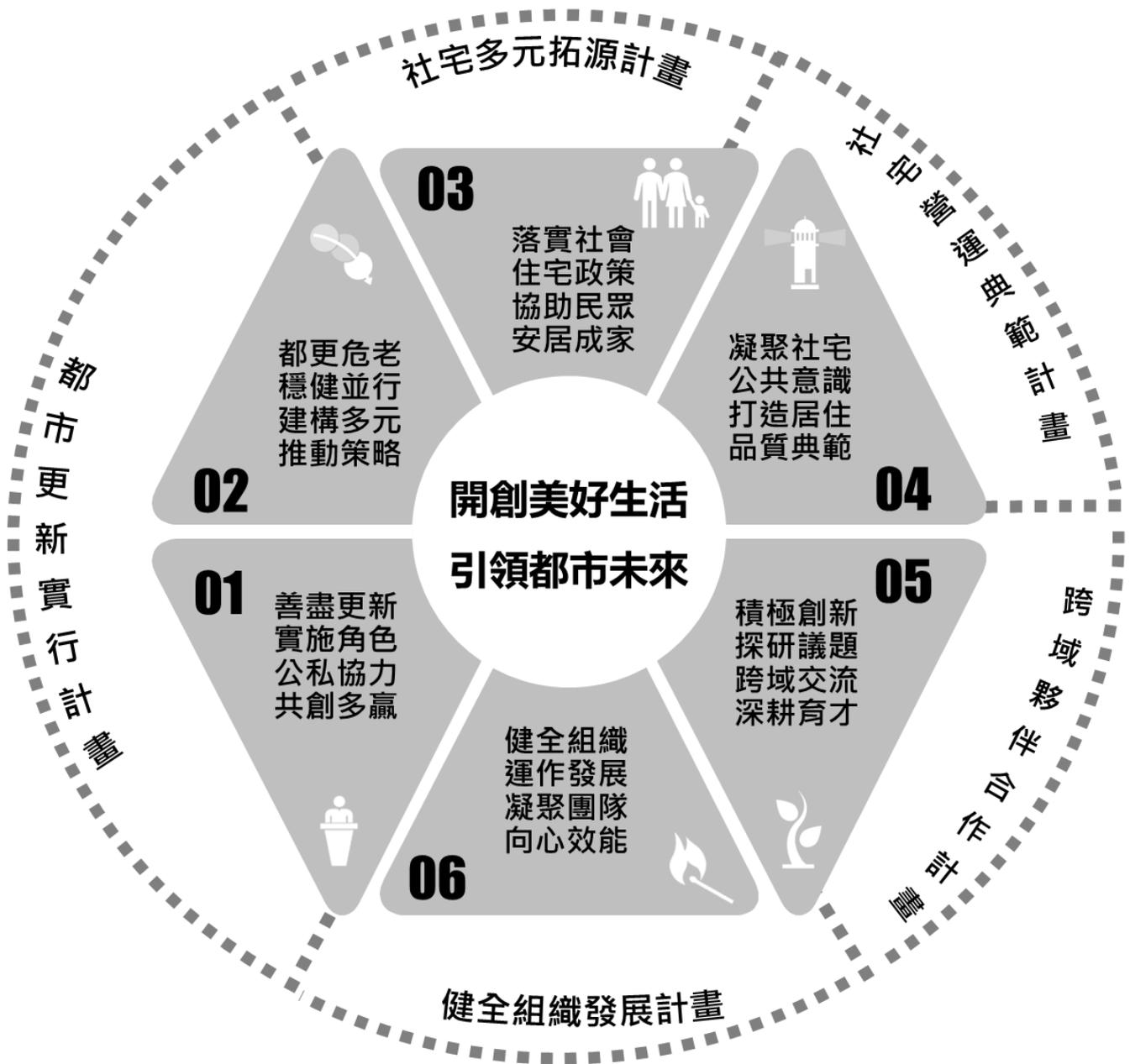


圖 1 本中心業務及營運計畫目標及業務計畫關聯圖

(一) 善盡更新實施角色，公私協力共創多贏

本中心身為公辦都更主導者身份，面對複雜問題的都更案，首要著重在個案問題解決及研析未來推動原則，透過公私部門合作，共創多贏成果。以下就本中心推動公辦都更之主要依循思維說明如下。

1. 公正公平公開透明對待地主權利

本中心執行之公辦都更土地上，多有公、私土地夾雜，不論是公、私有地主，主動協商為中心重點工作，為避免過去地主過度堅持價格而使都更案無法成功，本中心採公開透明的方式，以公正公平的態度對待每一位地主。原則上採權利變換方式處理，並將估價處理原則公開，以昭公信。

2. 合理保障舊違占戶之居住權益

首先釐清地上戶之狀況，並就不同身分者依法提供應有之補償機制，如屬社會或經濟弱勢戶，也會與社福系統介接或提供必要時之中繼住宅，確保合理居住權益。

3. 落實保存維管歷史建築並有效活化再利用

歷史建築也是國家重要資產之一部分，然而往往因管理不善而使大多數歷史建築處於荒廢情形，歷史建築修復再利用為必要工作，惟如何留置又不影響重建開發；如何活化再利用又能符合現代機能，且維管財務自籌，都是本中心接下來須面對的重要課題。

4. 開發內容著重結合地區發展，引入適當之公益及產業

過去的開發著重在獲利了結，因此所開發的產品以市場去化最易的產品為優先考量，本中心思維上則是在都市發展架構下，思考地區最適發展的產業活動，並兼具公共利益，例如開放空間留設及串連、公益空間提供等，再規劃建築產品。

5. 多元招商模式引入民間挹資，共同合作開發並重視後續營運

針對八大公辦都更案，本中心將以擔任實施者方式為主，主動溝通連接公務部門、地主及地上物所有權人、不動產開發業者、未來產業營運者及專業技術顧問，做為推動政府主導都更案之核心角色。對於民間投資者則以共同合作的方式，引入最適的建築產品規劃及資金挹注。

(二) 都更危老穩健並行，建構多元推動策略

面對錯綜複雜的都市再生問題，現行都市更新條例下的工具雖可處理，但仍是不夠的，還需建構其他推動策略。例如本中心協助危老重建、連鎖式種地策略、以地換屋、中繼住宅、跨區權變、策略協助等。主要目的在於善用不同的策略方法來解決問題，以下就本中心構思的多元策略簡略說明如下：

1. 主導都市更新實施：依基地情境，善用權利變換或設定地上權等不同開發方式進行更新，以本中心擔任實施者為主，亦可採委託實施方式。不論採何種開發方式，主要是本中心需具主導更新操作，整合地主意願及未來開發方向。
2. 協助危老重建：針對危老重建的執行，本中心採協助方式價購危老基地內國有（國產署管理）房地，使危老重建計畫得以順利完成。
3. 連鎖式種地策略：在整體規劃架構下，分期分區推動大型街區的都市更新事業，並利用本中心資產作為協調籌碼，循序漸進地整合公私有土地參與意願。另活用相關法規所賦予的彈性，配合種地策略以更新基地所有權及未來的更新效益與地上物所有權人協調，就地安置既有住戶並處理違占或租用等複雜產權關係。
4. 中繼住宅：於更新事業計畫中預先規劃可作為中繼住宅的分配單元，協助周邊都市更新案啟動的時候，讓居民有機會不用離開既有的生活圈，就近被安置。
5. 跨區權變：利用跨區權變方式，遷出公共設施用地或另有其他公共用途土地上之私有產權，促進都市土地之再開發利用。
6. 策略協助：發揮政府智庫角色，對於政府及民間之都市更新事業提供建議或策略協助。

(三) 落實社會住宅政策，協助民眾安居成家

中央住宅政策積極推動「安心住宅計畫」，其計畫目標為

8 年內完成 20 萬戶只租不賣社會住宅，其中政府興辦有 12 萬戶，預計近年即將陸續規劃、工程及營運。另有 8 萬戶則透過包租代管的方式來達成。本中心為落實社會住宅政策，將積極協助興辦社會住宅及包租代管政策，協助民眾安居成家。

1. 協助興辦社會住宅：除拓增基本社會住宅供給量外，另為維護優質的住宅品質，減少不當設計衍生後續成本追加，本中心自選址、規劃、建築設計、工程、管理營運皆將審慎面對。包括選址及規劃階段著重可行性評估、工程階段則強化營建品質監控系統，並積極處理營建完成到交屋之間的工程問題，建立多面向良好管理溝通管道，打造社會住宅營建品質形象。
2. 增加包租代管執行量能：「社會住宅包租代管第 2 期計畫」已由行政院 108 年 2 月 1 日函核定在案，由各地方政府委託業者辦理 1 萬 5,000 戶，本計畫另集結地方租賃住宅服務公會及業者之執行能量，以未及參與「第 2 期計畫」中小型或新興租賃業者為助力，針對住宅租賃需求較高之 6 直轄市執行 5,000 戶包租代管案件，擴大住宅租賃市場量能以強化計畫效益。

(四) 凝聚社宅公共意識，打造居住品質典範

林口世大運選手村社會住宅為全臺灣最大規模之社會住宅，也是由國家成立專責機構營運管理之社會住宅，在目前有限的管理人力之下，以「社區安全、居住安心、生活安定」為目標，努力以服務取代管理，讓幸福溫馨傳遞。社會住宅的服務，不僅是建築機電的保養修繕，更應注重居民的生活適應狀況，透過社區營造活動，提供必要的關懷及所需的社福資源，凝聚社宅公共意識，打造居住品質典範。以下就本中心管理策略說明如下：

1. 提供多元入住管道：提供一般民眾、非營利組織、公務機關等依其使用目標規劃不同入住使用管道，提升社會住宅政策效益。

2. 督導及查核物業管理現場：為確保社區能提供良好服務品質，本中心不定時勘查物業管理公司現場執行服務情形，並進行服務評鑑。
3. 引入居民關懷支援系統：依住宅法規定社會住宅需有 30% 以上居民為社會經濟弱勢戶，針對這些需要關懷的對象，本中心將盤點新北市社福系統，引入居民關懷服務管道。
4. 公共藝術融入社區：善用公共藝術經費，讓公共藝術進入社區，透過民眾參與的過程，以林口世大運選手村社會住宅基地為核心，向外擴散量能，重新編織居民與社區、社區與社區間的關係。
5. 確保公共設施設備正常運作：公共設施設備的維護管理首重於防災，以保障居住安全為最高原則，其次為環境景觀管理。透過定期性維護保養，確保社區之防災系統、建築設施及機水電設備均能正常運作。

(五) 積極創新探研議題，跨域交流深耕育才

本中心為持續提升推動社會住宅與都市更新業務之量能，研究訓練業務之目標，對內為支援本中心業務，對外則與友好夥伴合作，以進行經驗交流與共育人才。研究訓練業務之推動方向可概分為 2 大類，簡述如下。

1. 內部業務支援：研究訓練業務對內以支援中心社會住宅、都市更新業務為目標。透過中心自行推動或委辦方式，配合業務實際需求，進行專案研究與市場分析。
2. 向外建立合作夥伴：研究訓練業務對外以與友好夥伴合作，進行經驗交流與共育人才為目標。
 - (1) 經驗交流：持續與住宅或都市更新相關之國內外行政法人、團體或學校，簽定合作備忘錄建立合作基礎。辦理主題式互訪、個案工作坊、全國競賽等項目，藉以達成經驗交流、共同成長與引入跨域創意之目的。

- (2) 共育人才：為達共育人才之目標，本中心延續推廣都市更新從業人員職能基準與課程地圖，協助合作夥伴，並持續規劃學校之住宅、都市更新相關專業系所學生暑期實習。

(六) 健全組織運作發展，凝聚團隊向心效能

為使本中心業務順利推動，穩定組織健全發展，逐步凝聚同仁組織向心力，期許建立更具經營效益之營運模式。積極推動本中心業務，促進本中心永續發展，實屬重要工作方向。本項重點方向如下：

1. 健全財務，強化管理運用

為有效發揮財務資金之運用效益，調整財務管理運作，並陸續調整相關作業流程，建置有效率之資訊化管理系統，以提高本中心營運績效與財務管理能力。

2. 培植專業人才，挹注多元人力需求

延續 107、108 年本中心組織建構及人力招募等工作階段成果，配合人力逐步到位，業務穩定執行及拓展需求，並考量本中心型態屬介於政府機關及私人企業間之彈性行政法人，成員皆招募自民間專業人才，為使人力及業務順利接軌，多面相運用內部教育訓練、考核等機制，以及專業分工與任務合作導向的彈性人力編制型態，以增加組織專業性與靈活度，俾提升專業職能。

3. 完備法制程序，落實業務執行

為協助推動社會住宅政策及辦理政府主導都市更新，業務之推行實以法制健全與穩定為首要目標。現階段於法規制度面已逐步建構完整之法規體系，未來將廣續注意都市更新條例及其相關招商、申訴審議法規、住宅法之修正及實施情形，並持續檢討研訂相關辦法及爭議處理機制，俾利後續業務執行得以遵循辦理。

參、業務及營運計畫

一、業務計畫

(一)都市更新實行計畫

本中心以第三方專業行政法人之角色，除穩健執行既有案件外，並積極辦理可行性評估、參與都市危險及老舊建築物加速重建作業等業務，以尋找潛在業務契機，並視個案市場條件，分採公開徵求出資人/實施者或自籌資金等方式，使民間開發商回歸專業技術及資金提供者之身分，透過多元方式整合政府施政能量及民間活力，活化都市機能、振興產業新活力。

1. 都市更新可行性評估

以行政法人之專業角色支援執行政府主導都市更新政策，協助各相關單位辦理可行性評估並提供可能操作建議，協助公有土地提升活化運用效益。

2. 公辦都更案件投資整備

就初步評估可行基地進行投資前的整備作業，包括居民、地主、潛在投資人拜訪及說明等，以及相關公部門之協商，更深入發掘課題及因應對策，創造公辦都更案件投資機會。

3. 執行都市更新專案

延續本中心 107、108 年度業務成果，並依循本中心發展目標及計畫（107 年-111 年）內所訂 109 年業務里程碑，專案內容涵蓋「都市更新事業之整合及投資」、「擔任都市更新事業實施者」、「受託公開評選實施者及其履約管理」等工作範疇。109 年度將賡續辦理臺北市信義區兒童福利中心 A 基地、B 基地（B2 街廓）、中正區行政專用區（三）、新北市板橋浮洲商業區土地、新竹市建功高中南側地區、臺北市大安區嘉興街、中山區中山女中南側地區之整合、公開招商或都市更新規劃及審議作業；臺北市信義區兒童福利中心 B 基地（B1-1 街廓及 B1-

2 街廓) 及大同區捷運圓山站西側地區則將配合 108 年度公開招商成果，與出資人/實施者共同執行都市更新規劃及審議工作。

4. 參與都市危險及老舊建築物加速重建作業

協助利用財政部國有財產署管有之國有非公用房地參與都市危險及老舊建築物重建工作，依作業辦法接受申請後報經董事會同意，價購國有房地參與都市危險及老舊建築物重建計畫。

5. 自有資產參與都市更新或危老重建事業

利用自有資產(臺北市信義區兒童福利中心 A2 及 B3-2 基地)再開發機會，推動整合周邊街廓之都市更新或危老重建事業，並受理民眾詢問，提供專業諮詢服務，積極擴大都市再生動能。

(二) 社宅多元拓源計畫

為協助擴增政府社會住宅政策量能，除本中心既有都市更新案件將配合基地條件、政策指導等原則，提供部分空間做社會住宅，並將靈活運用內政部刻正陳請行政院審議之「本中心辦理社會住宅包租代管第 2 期計畫(草案)」；並於接受各機關(構)委託辦理可行性評估之案件中，主動發掘具開發可行性及社會住宅需求之案件，協商相關單位由本中心投入主導該基地之社會住宅興闢工作，靈活運用多元業務管道，拓展可能社會住宅來源。計畫重點說明如下。

1. 參與興辦社會住宅

於受託辦理可行性評估之案件中，探尋具開發可行性及社會住宅需求之案件，並與相關單位協商由本中心參與辦理該基地之開發興建作業，以協助加速社會住宅政策量能。

而為預為籌劃相關工作，使後續營建階段相關工程發包、工務規範及營建管理等業務順利推展，109 年度將以招募基礎

主幹人力，建立後續社會住宅營建業務所需制度、規範及表單為首要目標，以利後續業務順利推展，並同步進行政策指示辦理基地之先期規劃作業，加速社會住宅政策的推動與落實。

新北市保二總隊基地興辦社會住宅刻正辦理評估可行性及研擬興辦計畫作業中，並配合「社會住宅興辦計畫」第二階段協助先期規劃、評估作業。

2. 社會住宅包租代管第 2 期（公會版）計畫

本計畫由本中心協助發放代管及開發補助等費用，藉市場力量擴大執行能量，提供弱勢家庭、就業、就學青年及部分警消同仁對於社會住宅之需求。執行經費由中央專款支應，並以專戶方式控管，依分類分項撥付模式，配合專案管理機制執行，並委託租賃公會作為接受業者申請的窗口。

本計畫除增加民眾參與計畫的機會及擴展租賃服務產業的發展，亦可強化對租賃業者的輔導管理，朝向租賃專法所揭槩的「業必歸會」管理模式運作，有效控管業者服務品質。再者，透過補助款的申請與發放要求業者增加對房東房客之關懷、訪視，將進而提升房東、房客對於租賃服務業服務之信賴，更有助於租賃服務產業的正向發展，落實健全租賃市場的政策目標。

國家住宅及都市更新中心辦理社會住宅包租代管第 2 期計畫（草案）刻正辦理報院核定程序，將俟計畫核定後列為本中心 109 年度重點業務項目。

(三) 社宅營運典範計畫

社會住宅營運管理為本中心重要業務之一，為使林口世大運選手村社會住宅能成為臺灣推動社會住宅典範，計畫推動重點如下：

1. 多元出租管理

持續盤點林口世大運選手村社會住宅餘戶情形，辦理遞補

選屋、一般民眾公告招租及專案出租住宅作業；店鋪、停車場及非營利單位使用情形則將辦理年度評鑑，以維護空間運用品質，並就租金收取進行查核及管理，確保財務穩健運作。

2. 物業管理

林口世大運選手村社會住宅物業管理採委外方式辦理，為維持一定的服務品質，並確保住戶個人資料安全，本中心每日派員不定時勘查各區物業管理公司保全巡邏、社區清潔服務等情形，並於每月召開工作檢討會議。另外，亦規劃進行物業管理公司全面性服務評鑑，確保物業管理服務品質。

3. 關懷支援系統

持續推動訪視計畫，就訪視人員進行培訓課程，並建置完整社福支援網絡平台，適時引介提供住戶急難需求協助。

4. 公共藝術計畫

公共藝術設置計畫結合既有的社區資源，並以行動研究的形式結合滾動式的設置計畫。此外，配合民俗節慶舉行 3 場次社區營造活動，期協助住戶走出家門、走入社區，成為社區大家庭的一份子。

5. 設備修繕及維護計畫

本中心將防災系統〔包括防洪（颱）、防火（消防）〕、建築設施清潔維護、機水電設備定期維護（維修備品準備及大型設備委外保養）等納入年度計畫執行，確保社區設備完善運作。

(四) 跨域夥伴合作計畫

本中心研究訓練業務為達成支援中心業務、與友好夥伴經驗交流與共育人才之次目標，109 年度執行跨域夥伴合作計畫。以務實切合本中心實際業務需求為前提，自行推動社會住宅專案研究與市場分析；業務執行過程協助培育國家未來專業人才，爰擬經由多層次工作項目安排，引入跨域夥伴合作支援，多元、動態執行研究分析、教育訓練、國際交流、學生實習、全國競

賽等業務，期使各工作項目成果互補、互助，深入且多面向探詢現況或潛在課題之可能解答，並予制度化，與各界共同為完善社會住宅、都市更新願景而努力。計畫重點說明如下。

1. 住宅市場基礎資訊蒐集、統計分析及研究發展

配合本中心社會住宅業務，進行林口世大運選手村社會住宅用後評估案。林口世大運選手村社會住宅用後評估（POE）內含物業管理評鑑與住戶滿意度調查，可供後續社會住宅業務推動參考。

2. 都市更新從業人員職能基準建立執行機制

延續 108 年都市更新從業人員職能基準與課程地圖一案，所建構之訓練課程，爰規劃辦理建構相關專業課程標準教材、課程訓練與評量基準，建立發展推動執行機制，協助都市更新相關團體或學校科系規劃學分班或學程，逐步推動人才培育認證機制。本中心期經由相關制度之建立，積極提升社會大眾對從業人員之專業信心與正面觀感，並提升從業人自身之榮譽感。

3. 住宅及都市更新法令或專業知識之教育訓練、推廣

本中心任務之一為住宅及都市更新之教育訓練及推廣。爰此，本中心持續辦理「好（HURC）城市講堂」，此外，建立產業交流平台，並與國內相關團體建立友好夥伴關係。

(1) 持續辦理「好（HURC）城市講堂」

期透過講座議題安排，除推廣本中心理念與經驗、激發社會大眾共同討論，以廣泛蒐納各方意見，俾本中心推動案件更臻完善外，並期透過理想都市願景之共同探討，與各界攜手探尋城市未來之可能發展。

(2) 建立產業交流平台

建立產業交流平台，由中心派員以業界專家身分，參與教育訓練課程、專題演講等，藉以推廣住宅及都市更新法令或專業知識。

(3)與國內相關團體建立友好夥伴關係

與國內住宅、都市更新等相關法人簽訂合作備忘錄，建立友好夥伴關係，辦理主題式互訪、個案工作坊，以達到跨域交流、跨域創新、相互合作之目的，藉以提升本中心業務執行之量能。

4. 進行國際交流，分享執行經驗，拓展我國國際能見度

為協助政府行銷政策經驗，向國際推展業務成果，本中心爰規劃與國外社會住宅、都市更新等相關團體簽訂合作備忘錄，建立友好夥伴關係，辦理主題式互訪、個案工作坊。並參與相關國際研討會，分享執行經驗。藉以積極進行國際交流，參加國際團體，以拓展我國國際能見度，並引入先進國家經驗，提升本中心專業能量。

5. 推廣學研交流平台，引入跨域創意與專業、培育未來人才

為共同促進國內住宅及都市更新相關專業技術發展，整合學界創新理念、學術涵養，以及業界實務執行經驗，本中心持續推廣學研交流平台，持續推動 2 項工作。

(1)學生實習計畫

延續 108 年計畫，持續推動夥伴學校相關系所大三、大四、研究所學生暑期實習，藉以在業務執行過程中，同時協助培育國家未來專業人才。

(2)全國學生競賽活動

廣邀全國住宅、都市更新相關系所師生，以中心業務為主題分組競賽。期望藉此增進國內住宅及都市更新專業領域學術交流，並期開創學子創新思考及實務經驗，達成培育國家專業人才之永續目標。

(五)健全組織發展計畫

組織穩定發展之首要工作為財務健全及凝聚成員向心力，藉以提升職能專業與效能運作，同時建置完善之法務體系以利

業務推行，冀望中心同仁共同建立發展願景與想像，爰規劃推動本項計畫，計畫重點說明如下。

1. 財務健全經營管理績效

- (1) 逐月提報年度預算執行率，以執行率達 90% 以上為目標。
- (2) 善用資金規劃，以穩健投資及可彈性運用之金融資產為主。

2. 提升組織專業、效能及向心力

- (1) 本中心 109 年度人員編制預計達 141（含董事長 1 人）人。新增人力規劃用於支援既有人力缺口，因應新增都市更新案件、籌備興辦社會住宅及執行社會住宅包租代管第 2 期（公會版）等業務人力需求。本中心辦理招募作業前將依據業務單位業務執行狀況及業務推展需求，盤點人力缺口，據以公告職缺員額。
- (2) 強化風險控制及稽核作業：滾動式檢討內部控制系統，並執行年度稽核計畫，以有效控制本中心業務風險，確保業務穩定推動。
- (3) 持續辦理員工教育訓練及考核作業：定期舉辦教育訓練考核，俾檢視員工訓練成果。另依據考核作業規定，於試用期滿、平時、專案及年終皆進行員工績效考核，主管依考核表進行評核，評核結果可檢視本中心員工績效水準。

3. 健全法務及採購作業系統

- (1) 檢討執行規章之合宜性：持續性修正及檢討相關內部作業規章內容，俾使作業規章及業務需求相輔相成。
- (2) 強化合約管理及經費核銷作業：因應業務需求制定契約範本，提升業務單位辦理採購程序及流程之效率及正確性。另強化合約審閱、重要工項追蹤、合約執行期程管理等制定標準流程。導入企業資源整合系統，減少採購及經費核銷行政程序控制層次，但控制責任更加明確。

二、部門分工計畫

配合上述業務計畫需要，本中心設有綜合業務部、資產管理部及行政部等三個部門，各部門業務分工如表 1 所示。

(一)綜合業務部

綜合業務部主要執行都市更新相關業務，因此業務計畫包括都市更新實行計畫、社宅多元拓源計畫及跨域夥伴合作計畫為主要業務。

1. 都市更新實行計畫：從規劃整合到工程管理，分屬由專案組及工務組執行。
2. 社宅多元拓源計畫：協助興辦社會住宅配合執行評估規劃及工程管理，其中評估規劃由企劃組為主，研究訓練組協助支援市場分析；工程管理由工務組為主，專案組支援。
3. 跨域夥伴合作計畫：以研究訓練組為主辦，企劃組支援。
4. 健全組織發展計畫：綜合業務部支援。

(二)資產管理部

1. 都市更新實行計畫：有關危老協參之資產評估作業由銷售租賃組負責。
2. 社宅營運典範計畫：由社宅組負責執行營運管理林口世大運選手村社會住宅業務，銷售租賃組支援。

(三)行政部

行政部以健全組織發展計畫為主要負責部門，其餘業務計畫為支援。

表 1 部門業務分工表

執行部門 業務計畫	綜合業務部				資產管理部		行政部
	研究 訓練組	企劃組	專案組	工務組	社宅組	銷售 租賃組	
都市更新實行計畫	◎	◎	●	●		●	◎
社宅多元拓源計畫	◎	●	◎	●			◎
跨域夥伴合作計畫	●	◎					◎
社宅營運典範計畫					●	◎	◎
健全組織發展計畫	◎	◎	◎	◎	◎	◎	●

●主要負責部門；◎協助支援部門

三、組織架構

本中心設董監事會，置董事 11 人（含董事長）及監事 3 人，均於 107 年 8 月 1 日起聘，其中政府相關機關（構）代表之 7 位董事及 2 位監事，其任期為 2 年，即聘任至 109 年 7 月 31 日止。因此，109 年度需依本中心董事長、董事與監事遴聘辦法第 6 條規定由內政部辦理遴選。

本中心 109 年度規劃置執行長 1 人及副執行長 2 人，設綜合業務部、資產管理部及行政部等 3 個部門，綜合業務部下設企劃組、研究訓練組、專案組及工務組（計 6 組，其中專案組計 3 組），資產管理部下設社宅組及銷售租賃組，行政部下設行政管理組，並依實際業務必要時增設財會組、法務組、公關組及資訊組。

行政院核定之本中心設置計畫書原規劃於 109 年度時，本中心人力編制為 121 人，而經本中心檢視 107 及 108 年度實際業務執行暨人力配置（108 年度組織及人力配置如圖 2 所示），為因應林口世大運選手村社會住宅住戶、店家及非營利單位進

駐衍生之管理及服務人力需求；新增都市更新專案、參與都市危險及老舊建築物加速重建專案、興辦社會住宅案件及社會住宅包租代管作業等業務樣態增加，爰配合 109 年度總目標及六大次要目標，規劃調整 109 年度人力編制至 141 人，109 年度組織及人力配置如圖 3 所示，並說明本中心業務及人力配置需求如後。

本中心108年度人力編制圖

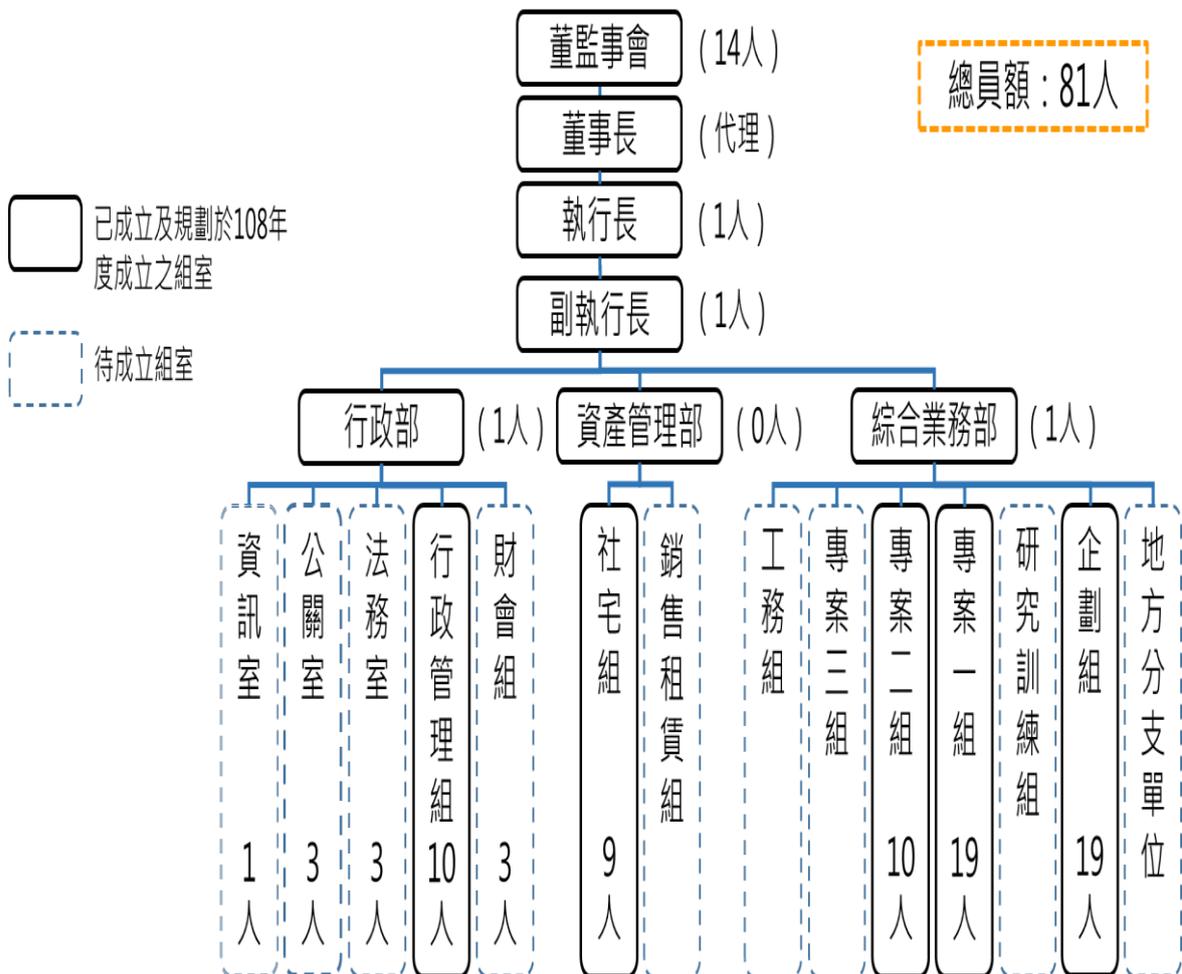


圖 2 本中心 108 年度組織架構規劃圖

本中心109年度人力編制圖

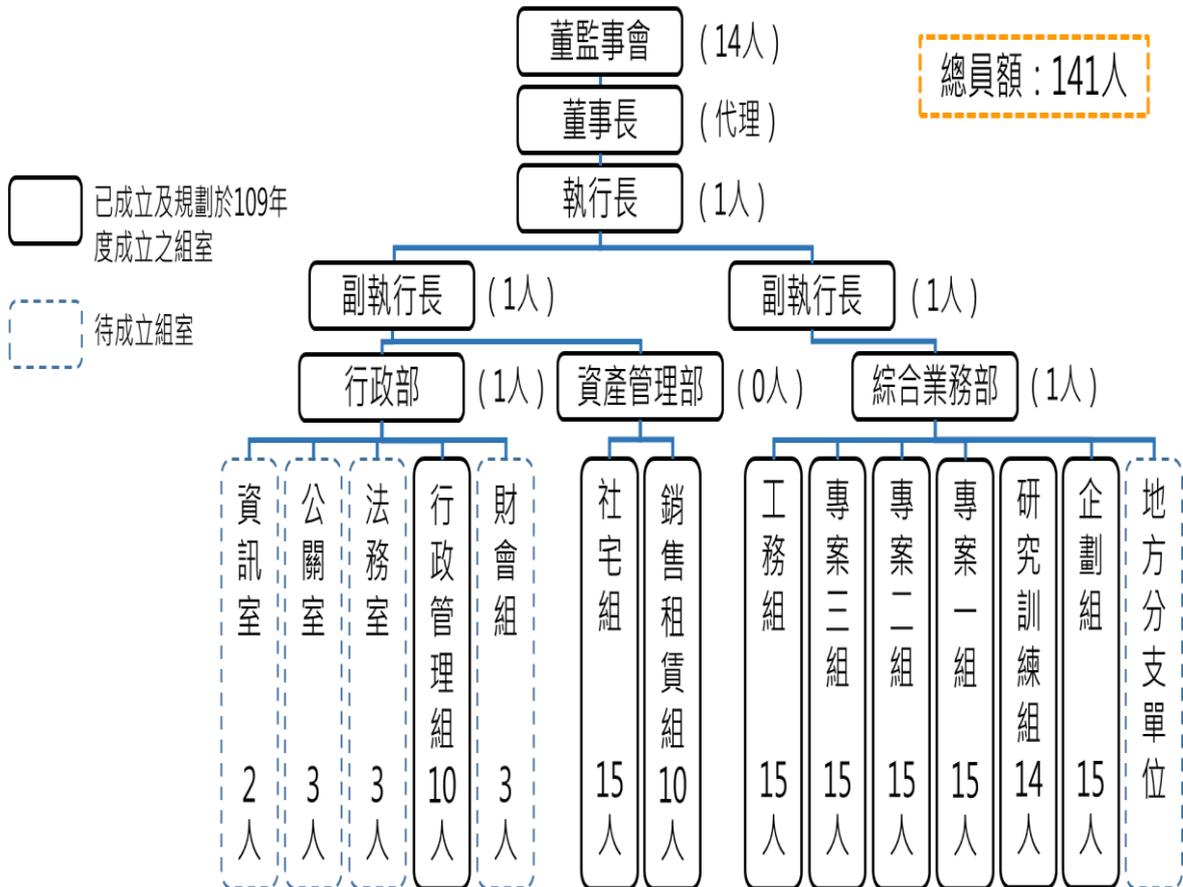


圖 3 本中心 109 年度組織架構規劃圖

本年度新增人力規劃除用於支援既有行政及都更專案執行之人力缺口外，並為因應新增之都市更新案件規劃與推動，先就綜合業務部下各組間進行人力需求調整，以遂行業務計畫之都市更新實行計畫，以期本中心善盡更新實施角色，透過公私協力方式共創多贏。並配合執行第二階段「社會住宅興辦計畫」等中央住宅政策，故於綜合業務部下增配置專案三組及工務組。由本中心協助興辦社會住宅增加執行量能，以預為籌劃先期規劃相關工作，並使後續營建階段相關工程發包、工務規範及營建管理等業務順利推展，俾建立後續社會住宅營建業務所需制度、規範及表單等。

次以，為持續提升推動社會住宅及都市更新業務之量能，並推動跨域合作夥伴計畫、協助培育國家未來專業人才等，爰有於綜合業務部下增設置研究訓練組人力之必要，以期內外兼蓄，具體健全本中心組織運作發展，並達成跨域及國際交流深耕育才之次要目標。

抑有進者，參酌林口世大運選手村社會住宅住戶、店家及非營利單位進駐日益漸增之管理及服務人力需求，並因執行「社會住宅包租代管第2期計畫」擬針對六都租賃公會及業者執行5,000戶包租代管案件，故為遂行社宅多元拓源計畫及社宅營運典範計畫，爰有配合調整資產管理部社宅組及增設銷售租賃組織人力配置之必要。

綜上，本年度人力編制調整至141人，乃為執行並深化本中心業務兩大主軸即「營運及管理社會住宅」與「執行都市更新」等相關任務，爰因應業務內容調整，於綜合業務部增設專案三組、工務組及研究訓練組，並於資產管理部增設銷售租賃組，以符實際人力需求運用，並順遂達成業務發展目標。

表2 109年度組織人力配置(含董事長)表 單位：人

職稱	人數			合計
	綜合業務部	資產管理部	行政部	
董事長	1			1
執行長、副執行長	1、2			3
	綜合業務部	資產管理部	行政部	
主任、副主任	1		1	2
組長、副組長	12	3	1	16
資深專員/資深規劃師	24	8	7	39
規劃師/專員	30	9	5	44
工程員/課員	23	5	2	30
行政助理員	0	0	6	6
合計	90	25	22	141

註：本中心109年度實際人員聘任職稱、職級，將視業務人力需求及人力招募情形，於既定員額內調整。

肆、109 年度工作目標

表 3 本中心 109 年度工作項目、內容及核心指標表

業務計畫	工作項目	工作內容	核心指標
1. 都市更新實行計畫	1.1 都市更新可行性評估	協助政府機關(構)辦理政府主導都市更新可行性評估工作並完成評估報告書，俾提升公產效益，並拓展本中心潛在業務。	1. 完成 5 案可行性評估作業。 2. 辦理 8 場次推動案件居民說明會/公聽會及 20 場次駐點諮詢。 3. 辦理 3 場次公開招商說明會。
	1.2 公辦都更案件投資整備	1. 前項評估具可行性之案件，進一步經由居民與相關權利人拜訪、市場調查及相關機關協商，釐清課題及作業方向，創造本中心業務啟動契機。 2. 每件投資案件整備作業預計 3 個月內完成。 3. 擬定投資計畫書提送董事會審議。	4. 完成 3 案都市更新案公開招商簽約。 5. 完成 4 案都市更新事業計畫，並申請報核。 6. 價購國有房地參與都市危險及老舊建築物加速重建作業 6 案。
	1.3 執行都市更新專案	1. 完成臺北市信義區兒童福利中心 A 基地 (A1 街廓) 都市更新案公開招商公告作業。 2. 完成臺北市信義區兒童福利中心 B 基地(B1-1 街廓) 都市更新事業計畫及權利變換計畫，並申請報核。 3. 完成臺北市信義區兒童福利中心 B 基地(B1-2 街廓) 都市更新事業計畫，並申請報核。 4. 完成臺北市信義區兒童福利中心 B 基地 (B2 街廓) 整合工作及擬定都市更新事業計畫及權利變換計畫(草案)。 5. 辦理臺北市中正區行政專	

業務計畫	工作項目	工作內容	核心指標
		<p>用區(三)案公、私有地主整合作業。</p> <p>6. 完成新北市板橋浮洲商業區招商簽約作業。</p> <p>7. 完成新竹市建功高中南側地區案文化資產修復再利用計畫，提送新竹市政府審議；並完成都市更新招商簽約作業。</p> <p>8. 擬定臺北市大安區嘉興街案都市更新事業計畫及權利變換計畫，並申請報核。</p> <p>9. 辦理臺北市中山區中山女中南側地區案歷史建築修復再利用計畫審議作業；並完成都市更新招商簽約作業。</p> <p>10. 完成臺北市大同區捷運圓山站西側地區都市更新事業計畫及權利變換計畫，並申請報核。</p>	
	1.4 參與都市危險及老舊建築物加速重建作業	依本中心參與都市危險及老舊建築物加速重建作業辦法規定，受理民眾申請，經評估並報經董事會同意後，價購國有房地，協助、參與都市危險及老舊建築物重建計畫。	
	1.5 自有資產參與都市更新或危老重建事業	推動自有資產(臺北市信義區兒童福利中心 A2 及 B3-2 基地)周邊街廓內之都市更新事業或危老重建事業。	
2. 社	2.1 參	1. 配合內政部社會住宅興辦	1. 按內政部所訂「社會住宅

業務計畫	工作項目	工作內容	核心指標
宅多元拓源計畫	與興辦社會住宅	計畫第二階段，協助興辦社會住宅。 2. 依內政部指示協助評估社會住宅興辦。 3. 預擬作業規範、表單及組建相關業務人力。 4. 協助興辦新北市保二總隊基地社會住宅。	興辦計畫」及「社會住宅包租代管第 2 期（公會版）計畫」之計畫內容，如期如質執行。 2. 6 直轄市租賃公會提出承接開辦包租代管業務數量合計達 5,000 戶。
	2.2 社會住宅包租代管第 2 期（公會版）計畫	1. 管考地方公會及業者執行包租代管業務。 2. 執行人員教育訓練。 3. 辦理補助款查核及發放。	
3. 社宅營運典範計畫	3.1 多元出租管理	1. 一般民眾申請招租、入住及管理。 2. 專案出租住宅申請及年度評鑑。 3. 非營利單位使用住宅管理。 4. 店鋪公告招租及年度評鑑。 5. 停車場委託管理及年度評鑑。 6. 收取租金查核及管理作業。	1. 維持林口世大運選手村社會住宅出租率達 88%。 2. 林口世大運選手村社會住宅引進店鋪達 55 家。 3. 辦理 1 場次物業公司評鑑作業。 4. 進行林口世大運選手村社會住宅優先關懷住戶訪視 500 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。
	3.2 物業管理	1. 物業公司現場管理督導及評鑑作業。 2. 防災系統正常運作及演習。 3. 公共空間及服務中心維護及正常運作。 4. 住戶客訴處理作業。	
	3.3 關懷支援	1. 住戶訪視及生活適應調查。	

業務計畫	工作項目	工作內容	核心指標
	系統	2. 建置社福支援網。 3. 訪員人員培訓課程至少 20 小時。	
	3.4 公共藝術計畫	1. 配合公共藝術設置計畫辦理委外作業。 2. 配合年俗節慶辦理住戶活動。	
	3.5 設備修繕及維護計畫	1. 物品耗損採購及現場修繕作業。 2. 機電設備定期維護作業。	
4. 跨域夥伴合作計畫	4.1 住宅市場基礎資訊蒐集、統計分析及研究發展	配合林口世大運選手村社會住宅物業管理評鑑及住戶滿意度調查工作，辦理用後評估（POE）研究，成果可供未來社會住宅業務執行參考。	1. 完成林口世大運選手村社會住宅用後評估案 1 案。 2. 完成發展職能認證推動執行機制。 3. 舉辦 6 場次（200 人次）「好（HURC）城市講堂」。 4. 進行 1 場次之國際交流。 5. 協助專業人才養成，實習參與學生達 40 人次。 6. 全國學生競賽活動報名團隊達 15 組。
	4.2 都市更新從業人員職能基準建立執行機制	1. 委辦接續發展職能課程之標準教材與評量題庫，發展推動執行機制。 2. 協助各學校、學會、公會發展職能認證課程。	
	4.3 住宅及都市更新法令或專業知識之教育訓練、推廣	1. 建立產業交流平台，由本中心主辦或以業界專家身分參與教育訓練課程、專題演講，以達法令政策推廣、協助專業技能升級之目標。 2. 與國內住宅、都市更新等相關行政法人、財團法人或專責機構簽訂合作備忘錄，建立友好夥伴關係，辦	

業務計畫	工作項目	工作內容	核心指標
		理主題式互訪、個案工作坊。	
	4.4 進行國際交流，分享執行經驗，拓展我國國際能見度	<ol style="list-style-type: none"> 1. 與國外社會住宅、都市更新等相關團體簽訂合作備忘錄，建立友好夥伴關係，辦理主題式互訪、個案工作坊。 2. 參與國際研討會及國際團體。 	
	4.5 推廣學研交流平台，引入跨域創意與專業、培育未來人才	<ol style="list-style-type: none"> 1. 大學院校相關系所大三、大四、研究所學生實習計畫。 2. 全國學生競賽活動。 	
5. 健全組織發展計畫	5.1 財務健全經營管理績效	<ol style="list-style-type: none"> 1. 逐月提報年度預算執行率，以達成 90%以上為目標。 2. 善用資金規劃，以穩健投資及可彈性運用之金融資產為主。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 內控稽核作業達成計畫排定期程，並至少稽核 6 次 2. 人員招募達預估員額 141 人。
	5.2 提升組織專業、效能及向心力	<ol style="list-style-type: none"> 1. 預估員額為 141 (含董事長 1 人)，辦理人員招募工作。 2. 強化風險控制及稽核作業。 3. 持續辦理員工教育訓練及考核作業。 	
	5.3 健全法務及採購作業系統	<ol style="list-style-type: none"> 1. 檢討執行規章之合宜性。 2. 強化合約管理及經費核銷作業。 	

註 1：臺北市中正區行政專用區（三）案待釐清公、私有地主參與意願後，可能須配合整體公務機關辦公空間調配構想，並依政策指示確認開發方案及執行方式，爰開發方式及是否辦理都市計畫變更作業將視實際執行情形調整。

伍、109 年度經費概況

109 年度經費需求項目分為出租資產成本、行銷及業務費用、管理及總務費用、不動產、廠房及設備、投資性不動產及無形資產等 7 項，經費需求預估為新臺幣 11 億 5,116 萬 7 千元，經費需求說明及月分配數分別如表 4 及表 5 所示。

表 4 109 年度經費需求及說明

項目	預算(千元)	說明
出租資產成本	313,289	本中心出租林口世大運選手村社會住宅水電費、修理保養及保固費及專業服務費(物業管理)等服務費用 2 億 7,426 萬 4 千元及稅捐與規費(強制費) 3,902 萬 5 千元。
行銷及業務費用	201,503	以業務人員(含董事長、執行長、副執行長等)118 名之薪津等核計用人費用 1 億 3,389 萬 8 千元;服務費用、材料及用品費、租金與利息、稅捐與規費(強制費)、會費及其他費用等 6,760 萬 5 千元。
管理及總務費用	51,989	以行政人員 23 名之薪津等核計用人費用 2,580 萬 7 千元;服務費用、材料及用品費、租金與利息、稅捐與規費(強制費)、會費及其他費用等 2,618 萬 2 千元。
不動產、廠房及設備	11,905	辦公廳舍(B棟)二樓及工務所(A棟)裝修工程 906 萬 2 千元、機械及設備 281 萬 5 千元及交通及運輸設備 2 萬 8 千元。
投資性不動產	566,030	詳表 6。
無形資產	6,451	電腦軟體費 645 萬 1 千元。
合計	1,151,167	

註：本表係為說明預計 109 年度經費實際支付情形，故未將折舊及攤銷費用納入表內呈現，致出租資產成本、管理及總務費用金額未與年度預算書一致。

表 5 109 年度每月經費概況分配數明細表

單位：新臺幣千元

項目	預算	1 月	2 月	3 月	4 月	5 月	6 月	7 月	8 月	9 月	10 月	11 月	12 月
出租資產成本	313,289	21,680	22,076	21,974	21,693	56,503	21,718	22,661	23,050	22,974	22,673	26,823	29,464
行銷及業務費用	201,503	11,354	15,399	12,861	11,374	14,354	12,906	11,354	11,758	12,861	11,374	14,406	61,502
管理及總務費用	51,989	3,162	3,162	3,162	3,162	3,464	3,594	3,162	3,162	6,593	3,162	11,654	4,550
不動產、廠房及設備	11,905	28	-	-	-	-	2,815	-	-	-	-	-	9,062
投資性不動產	566,030	54,349	57,437	64,573	54,587	170	2,010	96,263	569	63,334	14,575	111,243	46,920
無形資產	6,451	-	2,000	-	-	-	2,451	1,000	-	-	-	-	1,000
合計	1,151,167	90,573	100,074	102,570	90,816	74,491	45,494	134,440	38,539	105,762	51,784	164,126	152,498

表 6 109 年度投資性不動產明細表

項目	預算(仟元)
價購國有房地參與危老重建	318,000
臺北市信義區兒童福利中心 A 基地 (A1 街廓)	7,876
臺北市信義區兒童福利中心 A 基地 (A2 街廓)	2,663
臺北市信義區兒童福利中心 B 基地 (B1-1 街廓)	4,322
臺北市信義區兒童福利中心 B 基地 (B1-2 街廓)	4,587
臺北市信義區兒童福利中心 B 基地 (B2 街廓)	6,709
臺北市信義區兒童福利中心 B 基地 (B3-2 街廓)	3,449
臺北市中正區行政專用區 (三)	6,533
新北市板橋浮洲商業區都更案	107,856
新竹市建功高中南側地區案都更案	37,641
臺北市大安區嘉興街都更案	18,584
臺北市中山區中山女中南側地區都更案	47,810
合計	566,030

