



# 國家住宅及都市更新中心

## 111 年度業務及營運計畫

110 年 8 月

內政部 110 年 11 月 19 日台內營字第 1100817713 號函備查



## 目次

壹、前言 .....	1
貳、中心願景與目標.....	3
一、創意帶來「效率」 .....	4
二、回饋創造「公益」 .....	5
三、認同贏得「信賴」 .....	6
參、業務及營運計畫.....	8
一、落實安居生活典範計畫 .....	10
二、引導多元都市更新計畫 .....	15
三、領航公私協力合作計畫 .....	19
肆、組織架構與部門分工 .....	24
一、綜合業務部 .....	28
二、社會住宅部 .....	32
三、資產管理部 .....	32
四、行政管理部 .....	34
五、中心層級組室.....	35
伍、年度營運經費收支概況.....	38
一、收支營運概況.....	38
二、淨值變動概況.....	38
三、現金流量概況.....	38

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

附件三：109 年度績效評鑑委員意見回應摘述表



## 壹、前言

國家住宅及都市更新中心(以下簡稱本中心)自民國(下同)107年8月1日成立以來，依據設置計畫書執行國家社會住宅及都市更新相關政策，整個團隊也不斷思考，我們推動的社會住宅，除了提供國人安居，還應該具備甚麼價值。

為了協助年輕人與經濟或社會弱勢者，找到安居樂業的家，提供國人住得起也住得好的社會住宅，行政院訂定8年增加20萬戶社會住宅(106年至113年，分2階段推動)的政策目標。因此，本中心在整體社宅興辦規劃上，不僅是協助中央履行「保障人民居住權益」的行政法人，更重要的是扮演對居民未來持續提供助益的推手，為社會住宅多元政策與居住正義創新實踐，帶來永續效益。

「社會住宅，是城市的驕傲，也是國家進步的象徵」，本中心在都更社宅國家隊扮演關鍵角色，肩負為政府、開發商、營造業、社福團體、承租戶及在地居民搭起溝通橋樑的重要使命。對大眾有疑慮及擔憂之處，本中心秉持良善溝通態度，主動瞭解在地需求與期待，以達到最大公益之目的，共同解決社宅推動過程面對的問題與挑戰。

要達成這個重要的使命與目標，從挑選社宅基地開始，本中心即著手進行資源整合及專業評估，除考量區位條件、交通便利性等因素外，在建築規劃階段，加入智慧化管理元素，並且和幼兒園、公托中心結合，打造多功能社福設施，以興辦社宅達到提升周邊生活品質之目的。本中心從規劃協調到財務分析，不斷努力創造多元社宅興辦模式，從單一化方案走向多樣性策略，期許團隊的努力成果，能成為社會住宅運動的重要里程碑。

都市是一個成長有機體，歷經成長與衰敗，為調整符合時代運作的都市，必需透過都市更新的淬鍊來完成。本中心透過政府主導都市

更新的推動，活化公有資產，據以改善都市機能，增益公共設施，並提供住的需求，解決部分居住問題，俾奠定現代化都市發展基石。

## 貳、中心願景與目標

本中心成立之目的係以專業兼具彈性之獨立角色，協助社宅興建、營運管理及推動都市更新政策。因此，有別於傳統公共政策由上而下的推動模式，透過行政法人與產業鏈建立夥伴關係，整合政府與民間之開發資源，採取由下而上的主動式策略，以社區環境為主體、夥伴關係為基礎，號召相關成員實際參與，由計畫發想到專案成形的過程，傾聽在地需求、提升區域機能、驅動城市革新，致力創造融合共好的社宅新生活。

依據本中心設置條例及發展目標與策略 ( 107 年至 111 年 )，本中心設立宗旨為推動住宅及都市更新政策，促進居住環境改善，提升都市機能，增進公共利益，達到都市永續發展目標，與 ESG ( Environmental, Social, Governance ) 意涵之「環境永續」、「社會責任」與「良善治理」目標一致。本中心自成立以來，透過實際運作與自我定位，不斷滾動式檢討年度目標與執行成果，並訂定整體發展總目標為「開創美好生活，引領都市未來」，同時以「效率、公益、信賴」作為核心價值。

目前本中心除執行設置條例所列業務範圍 ( 包含「一、社會住宅之受託管理」、「二、都市更新事業之整合及投資」、「三、擔任都市更新事業實施者」、「四、受託辦理都市更新事業實施者之公開評選及其後續履約管理業務」、「五、社會住宅及都市更新不動產之管理及營運」、「六、住宅、都市更新之資訊蒐集、統計分析、研究規劃、可行性評估及教育訓練」等主要項目 )，亦持續接受政策指示執行新增業務，整體發展漸趨穩健。為利聚焦年度目標，本中心擘劃「落實安居生活典範」、「引導多元都市更新」及「領航公私協力合作」等三大計畫 ( 如圖 1 )，年度目標之業務執行重點與核心價值簡要說明如下：

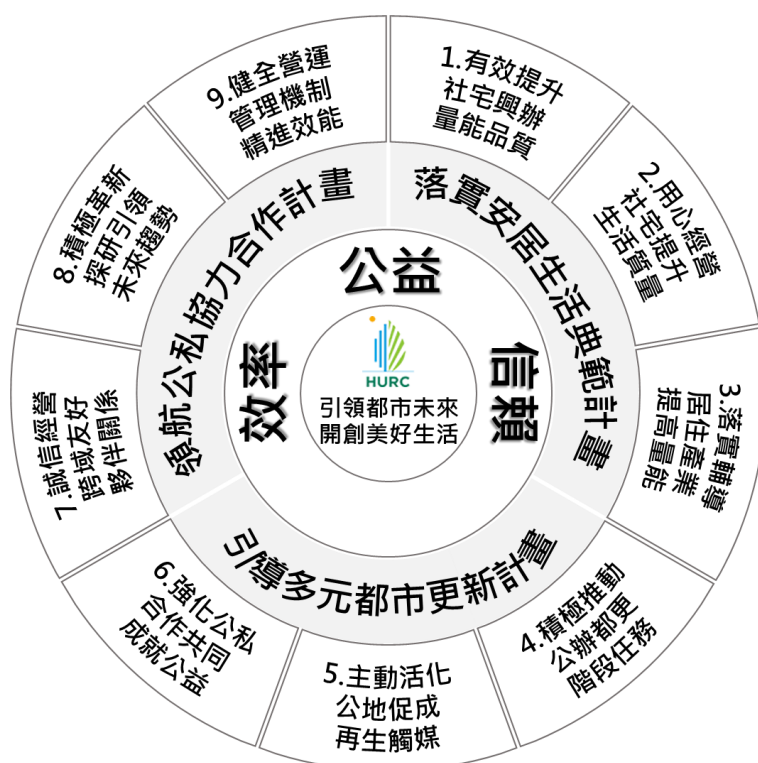


圖 1 本中心設置使命、核心價值及年度目標

## 一、創意帶來「效率」

為配合中央住宅政策，本中心致力提升社宅存量，並以社宅興辦一條龍之平行作業模式，發展多元策略、強化執行效能。我們鼓勵員工重視工作的細節與步驟，不再透過無限延長的加班工時，僅為了達到績效目標，而是以講求數據、不空談口號的理念，與穩健踏實、精益求精的態度，了解問題核心，提出解決方案，發想創新作為，在工作中獲得更多的附加價值。

為精進社宅及都更案運作機制，本中心持續針對缺工缺料或睦鄰措施等議題，研議具體可行的操作模式，努力克服開發挑戰。111 年度業務及營運計畫提出下列策略方向：

- (一) 社宅興建:完成 1 萬 7,000 戶社會住宅工程發包、累計 29 處基地開工;另持續導入創新工法及建築標章認證,確保社宅興建能如期、如質達成政策目



標。

- (二) 社宅經營(林口世大運選手村社會住宅): 透過建立系統提升社宅經營效率, 維持住宅及店鋪出租率達 95% (現有住宅 2,375 戶、店鋪 52 家); 另不斷檢討精進採購策略及招商機制, 引入適合業種, 提升社區機能。
- (三) 育才措施: 辦理內部跨部門教育訓練、主管教育訓練及專業主題課程, 藉此凝聚團隊共識、提升專業知能、發揮人才價值。
- (四) 營運管理: 逐步完善資訊系統 (ERP、PMIS), 發展業務協作平台, 以提升跨部門溝通效率及業務推展效能。

## 二、回饋創造「公益」

本中心作為協助推動住宅及都市更新政策之行政法人, 秉持「強化公私協力、協助產業轉型」的社會責任理念, 配合政策推動需要及產業結構變化, 串聯各種資源的跨域合作, 讓政策從「理念」走向「實現」; 不管是多元策略的都更操作、數位智慧的應用發展到產業創新的外溢效果, 我們持續突破傳統公益停留在慈善福利資源的觀念, 透過公益價值, 創造更多居住產業能量, 並實質回饋社會。

為創造多贏策略的整合模式, 本中心以社宅興辦及公辦都更場域為載體, 透過多元推動機制, 招募優良業者共同實現住宅政策, 間接促成產業提高投入成本之意願, 增加國人就業機會, 並帶來政府租稅收入的附加效益; 另依據基地狀況及地方特性, 提出符合在地需求的公益睦鄰措施, 為社宅基地周邊居

民，帶來更多實質回饋。111 年度業務及營運計畫提出下列策略方向：

- (一) 社宅興辦：依據社宅所在地區需求，以開放空間極大化為目標，建構友善行人通行環境、多元使用社福設施、收納停車需求空間等公益優先之社會住宅；另持續辦理包租代管公會版計畫，拓展社宅來源及數量，改善租屋市場資訊不透明問題，以提供國人租金合理且符合通勤需求之社會住宅。
- (二) 社宅經營：為落實弱勢家庭居住協助，除配合提供一定比例戶數、租金補貼或其他社福資源措施外，林口世大運選手村社會住宅持續辦理高關懷戶訪視作業，協助弱勢家庭融入社會，改善生活品質；另結合節慶及公共藝術計畫，辦理社區營造活動及影像保存工作，創造社宅凝聚力，維繫住戶認同感及公益價值觀。
- (三) 活化公地：配合國防部營改土地退舍安居計畫，成立輔導團隊，逐一訪視現有之百餘名退舍人員，依據個別需求提供移居資助方案及協尋移居物件；一方面加速推動國有土地再利用，另一方面兼顧退員移居後生活，達到效率與公益之雙贏局面。

### 三、認同贏得「信賴」

為了符合社會各界對住宅政策推動的期待，本中心不斷培養員工有良好的操守、勇於任事的態度，保持正向且堅定的政策使命感，不僅是把事情做對，更要做對的事情。我們的團隊堅信唯有洞察時勢、掌握科技、與時俱進、引領變革，才能具備永續發展的競爭力；因此持續探索民眾對「家與都市的想像」，

透過國內外居住相關的新聞與案例，探討在地觀點與國際視野，並不斷利用各種管道與民眾溝通居住議題與政策，拉近民眾與中心的距離，開啟國人對住宅政策的想像與希望。

為體現城市永續發展目標，本中心以人本精神為基礎，致力建構環境友善且兼顧經濟發展的推動策略，站在都市更新長期經營開發的角度，持續在地溝通，深化國人認同。111 年度業務及營運計畫提出下列策略方向：

- (一) 策略研析：為瞭解世界各主要城市之住宅議題，本中心持續蒐集國內外相關資料，產製住宅或都更專文與分析報告，除了作為內部業務參考使用，也可提供國人符合時勢的居住新知；另針對本中心目前於融資平台媒介及非自償補助之實際操作課題，亦回饋主管機關作為社會住宅自償評估、公益價值及稅賦制度等相關政策規劃參考。
- (二) 建立夥伴關係：為厚植國內都更人才、擴展跨域夥伴關係，本中心持續辦理都更危老整合人培訓業務，增加專業種子師資，逐步擴增職能課程教材；另廣續規劃學生實習、全國競賽及國際交流活動，建立專業共學社群網絡。
- (三) 資訊公開透明：為落實資訊揭露制度，本中心持續透過透明化電子治理及各類型活動，對外發佈政策執行階段性成果；另持續優化官網，提升網站操作友善性及資訊完整性。

## 參、業務及營運計畫

本中心爰依既有工作項目檢討執行成效，並持續導入目標與關鍵成果 ( OKR , Objectives and Key Results ) 管理方式，將計畫執行焦點關注在投入過程與創造價值，同時評估政策交付目標之業務量能大幅增加，為令關鍵成果促成目標實現，除研議業務構面之精進措施外，亦就執行人力超前部署，發展契合業務所需之人才培育規劃，使本中心團隊成員均能具有前瞻性視野、發揮自我價值及達成挑戰性目標之共識。

綜觀目前執行成效，在社宅興辦方面，已推案之松山延吉、板橋光環、新竹湖口、高雄鳳山/三民/左營、臺東及花蓮等基地，主要為滿足當地需求，解決青年就業、獨居老人、新婚育兒家庭等居住問題。在都市更新方面，除了精進申請危老協參機制，縮短審查時程，以加速重建推動工作，亦針對都更專案挑戰，研議個別調整作為與多贏策略，提升公辦都更價值。在社宅經營方面，透過鏈結 NPO 擴大服務培力，並以藝術帶動交流、凝聚社區共識，整合跨域服務，致力打造全關懷社宅社區。

依據 109 年度績效評鑑報告，綜整委員指導事項，逐項進行檢討並研議策進作為，提出業務計畫暨年度目標。據此，111 年度業務及營運計畫，爰以 107 年至 111 年發展目標與策略為基礎，針對推動已趨穩定之衡量指標，將作為年度工作計畫廣續執行；另配合整體業務量能擴增，檢討後新增或修正關鍵成果，並設定相對應之衡量指標，以強化政策執行力。針對本中心「落實安居生活典範」、「引導多元都市更新」及「領航公私協力合作」三大業務計畫，111 年度目標、關鍵成果與衡量指標 ( 如表 1 ) 說明如下：

表 1 本中心 111 年度業務計畫暨年度目標

業務計畫	落實安居生活典範計畫			引導多元都市更新計畫			領航公私協力合作計畫		
年度目標	1.有效提升社宅興辦量能品質	2.用心經營社宅提升生活質量	3.落實輔導居住產業提高能量	4.積極推動公辦都更階段任務	5.主動活化公地促成再生觸媒	6.強化公私合作共同成就公益	7.誠信經營跨域友好夥伴關係	8.積極革新探研引領未來趨勢	9.健全營運管理機制精進效能
關鍵成果	1-1 確立年度興辦區位、戶數與期程	2-1 持續精進社宅管理機制作法	3-1 定期提出住宅資訊統計分析應用對策	4-1 與公私權利人爭取認同達成協議	5-1 協力機關(構)評估活化公產	6-1 在權益保障下促進本中心協助參與危老重建效率	7-1 多元管道培育人才	8-1 內部領域專業互動交流學習	9-1 展現經營成果·建立品牌價值
	1-2 規劃社宅公共服務空間	2-2 引入適合業種·提升社區機能	3-2 定期檢討業者服務績效·提升專業能力	4-2 以促進在地公益角度研擬實施計畫	5-2 透過先期規劃及其他可能方式推展都市再生	6-2 建立都市更新投入公益相關論述	7-2 深化交流合作	8-2 因應組織成長與時俱進管理滾動檢討	9-2 落實執行營運相關計畫並適時檢討
	1-3 透過相關建築標章認證確保社宅規劃設計品質	2-3 強化社區關懷·有效解決民眾問題	3-3 招募優良業者推動社宅包租代管	4-3 與專業界溝通瞭解市場趨勢	5-3 積極傾聽尋求不同合作可能	6-3 探討都市更新長期經營開發策略		8-3 落實當責管理凝聚向心	9-3 以總體長期角度定期檢討財務損益
		2-4 持續執行公共藝術計畫·留存社宅記憶		4-4 善盡公辦都更實施者角色·掌握都更工程推動進度					
衡量指標	1. 完成 1.7 萬戶社會住宅工程發包。 2. 累計 29 處基地開工。 3. 持續導入創新工法及建築標章認證。	1. 維持林口世大運選手村社會住宅使用率達 95%(住宅 2,375 戶、店舖 52 家)。 2. 林口世大運選手村社會住宅高關懷戶訪視率 100%以上。 3. 辦理林口世大運選手村社會住宅社區簡易修繕。 4. 執行公共藝術晚餐計畫。	1. 持續辦理低度使用住宅及新建餘屋住宅統計分析。 2. 完成數據中心建置·規劃並蒐集不動產相關數據·按月(季)更新。 3. 完成包租代管第 3 期計畫業者績效評鑑及實地訪查。 4. 辦理包租代管第 3 期計畫業者契約擴充。 5. 完成 6 直轄市業者教育訓練 24 場次。 6. 辦理包租代管第 2 期計畫媒合案件補助費用撥付事宜·並持續視導業者租賃服務品質。	1. 辦理公開評選 7 案。 2. 都市更新事業概要核准 1 案。 3. 擬定都市更新事業計畫或權利變換計畫申請報核 3 案。 4. 都市更新事業計畫或權變計畫核定發布實施 2 案。 5. 依核定事業計畫控管都更興建工程進度 4 案。	1. 辦理都市更新可行性評估 4 案。 2. 辦理都市再生規劃 1 案。 3. 研議創新推動都更機制及工具。	1. 精進本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. 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。	1. 完成都更危老整合人種子教師培訓累計 20 人次。 2. 持續累積都更職能課程教材·並建立教師管理評鑑制度。 3. 辦理好城市講堂累計 200 人次參與。 4. 辦理全國學生競賽累計 300 人次參賽(跨校系隊伍達 18%)。 5. 辦理學生實習活動(每位實習生產出 1 件成果)。 6. 辦理國際交流 1 場次(至少 70 人次參與)。	1. 辦理內部跨部門教育訓練至少 6 場次。 2. 辦理主管教育訓練至少 2 場次。 3. 辦理專業主題教育訓練累計 300 人次參與。	1. 透過各類型活動及管道(記者會、說明會、社群、網路、電子媒體、發行刊物及影片等)經營品牌·展現整體營運成果。 2. 優化官網提升網站操作友善性及資訊完整性。 3. 逐步完善資訊系統(ERP、PMIS)強化整體營運管理機制。 4. 當年度執行稽核次數累計 7 次。 5. 持續辦理社宅融資平台媒介·並與銀行完成簽訂借貸契約及動撥作業。
主政部門	社會住宅部(待成立)	資產管理部	資產管理部	綜合業務部	綜合業務部	綜合業務部	-	行政管理部	行政管理部
業務組別	工務一組 工務二組 規劃組	租賃管理組 營運管理組	租賃管理組 營運管理組 研究發展組	企劃組 專案一組 專案二組 專案三組	企劃組 專案一組 專案二組 專案三組	企劃組 專案一組 專案二組 專案三組	研究發展組	研究發展組 行政組	行銷組 資訊組 財會組 行政組

備註：本表部門組別依據第肆章「圖 4 本中心 111 年組織編制規劃圖」填列。

## 一、落實安居生活典範計畫

本中心自 108 年度起，除配合內政部調查興辦第 2 階段社宅基地，陸續盤點超過 200 處國公有土地，並依土地權屬、基地條件及區域發展需求，進行基本房型及公益性空間規劃，輔以財務及資金調度，研擬興辦事業計畫提報本中心董事會。110 年度社宅興建目標為完成 1 萬 5,000 戶工程發包（全國 18 縣市），截至 3 月底止，累計工程決標達 15 處 4,002 戶，預估年度累計工程發包戶數可達標。另自 108 年底至 110 年 4 月，配合政策指示推動包租代管第 2 期計畫，公會版目標 5,000 戶，截至 110 年 4 月底，累計媒合已達目標戶數。

### （一）有效提升社宅興辦量能品質

#### 1. 確立年度興辦區位、戶數與期程

為配合中央興辦社宅推動節奏，本中心規劃將 111 年度 6 處共計 4,400 戶社會住宅基地，提前於 110 年辦理發包作業，以展現積極突破目標的行動策略，創造更具價值的關鍵成果；預估 111 年度將完成 1 萬 7,000 戶社會住宅工程發包、累計 29 處基地開工。另持續精進業務流程，建立「社會住宅規劃發包同步作業」，有別於一般機關統包案由「專案管理招標→先期規劃→需求擬定→統包招標」依序進行辦理，本中心採取「專案管理招標+先期規劃+需求擬定」同步作業，可大幅縮短統包招標作業時間（如圖 2）。

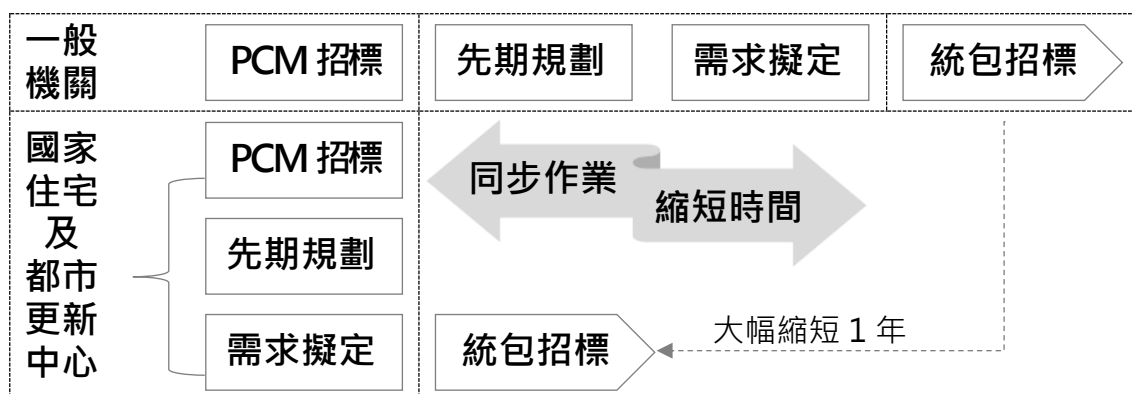


圖 2 社會住宅興辦作業簡化流程

## 2. 規劃社宅公共服務空間

為符合社宅興辦開放空間極大化之目標，本中心自接獲政策指示起，除著手進行基地法規、現況、市場及周邊環境等資料蒐集與分析外，亦同步採取多方拜會策略，與地方政府、民意代表及意見領袖會晤，一方面了解在地需求，另一方面針對社宅基地周邊民眾常提出之交通擁擠、停車位不足、人口衝擊、房價下跌及教育資源瓜分等問題，柔性溝通社宅興辦理念，極力爭取在地居民認同，加速推動作業。

110 年度興辦之社會住宅，已完成規劃 53 處社福設施；111 年度將視個案基地狀況，廣續納入開放空間、停車空間、社福空間、交通配套及建築設計等規劃（如表 2），除完善社宅公共服務空間外，亦同時滿足在地多元需求。

表 2 社會住宅公共服務空間規劃內容

開放空間	停車空間	社福空間	交通配套	建築設計
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 無圍牆低建蔽</li> <li>● 地面開放</li> <li>● 友善人行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 提供周邊需求</li> <li>● 車位統一管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 托嬰中心</li> <li>● 幼兒園</li> <li>● 日照中心</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 規劃車流動線</li> <li>● 增加行車空間</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 綠建築標章</li> <li>● 智慧建築標章</li> <li>● 耐震標章</li> </ul>

### 3. 透過相關建築標章認證確保社宅規劃設計品質

為確保社宅施工品質及使用安全，且考量開發行為可能對環境產生難以回復的不可逆性，本中心以環境永續、韌性社區、營建創新概念，導入建築資訊模型 ( BIM ， Building Information Modeling )、資源循環、預鑄工法及整體衛浴等規劃，現行統包需求書中，均明列取得銀級綠建築標章、合格級智慧建築標章及耐震標章等規範。111 年度將廣續導入創新工法、建築標章認證及建築美學，並研議採購策略暨創新作為，藉此提高優良廠商參與誘因，使社宅達到一定建築品質水準，打造環境友善且安全無虞的宜居空間。

## (二) 用心經營社宅提升生活質量

### 1. 持續精進社宅管理機制作法

本中心自 107 年度承接林口世大運選手村社會住宅營運管理業務起，即不斷精進招租策略與作業程序，除持續辦理住宅、店鋪及專案出租業務，同時引入 NPO 與公益團體連結社福資源，執行迄今已達成住宅及店鋪出租率維持九成以上，NPO 團隊進駐服務組群擴及原住民、受暴兒童及婦女、自閉症家庭、學齡兒童、銀髮長者等；111 年度將持續朝向維持高出租率及使用狀態、強化社區關懷及提供居住家庭多元支持與協助的目標努力。

### 2. 引入適合業種，提升社區機能

本中心針對林口世大運選手村社會住宅之店鋪、國際創業聚落、公益空間及專案出租戶等不同型態單元，均有相關標準化管理流程。111 年度將持續精進服務管理流程，亦按照店鋪租約狀況，辦理公開招租作業，透過建立潛在廠商名單，於公



告招租階段可主動進行邀標，一方面可提升採購效率，另一方面能引入適合業種，以健全社區機能。

### **3. 強化社區關懷，有效解決民眾問題**

本中心執行社宅興辦理念，係以提供國人友善居住環境為主，照顧弱勢關懷戶為輔，透過完善的管理機制，營造融合共好的社宅氛圍。針對現行營運中之林口世大運選手村社會住宅，除配合節慶舉辦社區營造活動，吸引住戶舉家出門參與外，並持續精進規劃訪視計畫，就新住戶與高關懷戶所需不同，分別安排入住家訪或定期訪視，另對於逾期繳租住戶，亦辦理欠租預警協助，提供社福救助或包租代管資訊，有效降低欠租及壞帳率；111 年度規劃林口世大運選手村社會住宅高關懷戶訪視率達 100%以上，並持續辦理簡易修繕及規劃社區營造活動，解決住戶問題、凝聚社區共識、消彌外界歧見，期能為國人帶來社宅興辦正向力量。

### **4. 持續執行公共藝術計畫，留存社宅記憶**

有鑑於林口世大運選手村社會住宅是目前全國營運中規模最大的社宅社區，除超過 2,000 戶、達 6,000 餘人的居住人口外，另有 150 個新創團隊、逾 500 人以上成員進駐新創園區，加上店鋪、NPO 團體、公益機構等，儼然形成一個小型社會縮影。本中心於 110 年度啟動公共藝術 9 年計畫，透過 4 國、14 位藝術家及影視團隊協力創作，以地方創生角度注入多元領域的公共議題，紀錄各族群融合並齊心打造優質生活聚落的臺灣社宅故事，藉此傳達住宅政策正向資訊。111 年度將執行公共藝術晚餐計畫，本中心亦持續透過側錄、剪輯活動過程，保存執行計畫所創造的社宅記憶。

### **(三) 落實輔導居住產業提高能量**

#### **1. 定期提出住宅資訊統計分析應用對策**

本中心自 108 年度承接住宅資訊統計專案，配合專案需求於內政部不動產資訊平台上架相關資料。111 年度亦將視國內外住宅或都市更新議題，擴大不動產數據之應用分析，定期產製住宅或都更相關專文及應用分析報告。同時，為強化資料蒐集與報告產製效率，本中心規劃建置數據資料庫，逐步將不動產相關開放資料，整合至中心資料庫，以強化居住政策及相關研究基礎，並作為內部業務使用及決策參考，提升中心整體作業效率。

#### **2. 定期檢討業者服務績效，提升專業能力**

為瞭解包租代管公會版業者履約品質，本中心將持續透過績效評鑑及實地訪查機制，評估業者執行成效；另協助 6 直轄市租賃公會，辦理業者教育訓練，增加業者家數並提升從業人員專業、引導遵循規範。藉由評核個別業者間之差異，保留並鞏固優良廠商，淘汰執行不佳的業者，以達培力住宅服務產業健全發展之目的。

#### **3. 招募優良業者推動社宅包租代管**

包租代管公會版第 3 期計畫於 110 年 5 月啟動執行媒合至 112 年 6 月，累計媒合目標 1 萬 6,000 戶。本中心將持續推動評鑑檢討機制，針對執行績優業者，透過契約擴充增加服務量能；另辦理新進業者遴選，期能透過招募活動，吸引更多加入包租代管推動行列的生力軍，擴大整體社宅服務執行量能。

## 二、引導多元都市更新計畫

本中心為推動住宅及都市更新政策之行政法人，與民辦都更最大的相異之處，在於我們不追求利潤，而是以公共利益為導向。一方面透過社宅興辦及參與都更分回，增加社會住宅量能；另一方面以規劃沿街步道、廣場或綠地等設施，達到開放空間極大化之目的。除此之外，啟用後之公共服務空間，可結合目的事業主管機關以委託、合作、設定地上權或釋出土地權利與民間合作開發等模式，提供日照、托育、文創產業、青創基地、能源設施用地等多元運用，有效活化國家資產。為秉持不與民眾爭利之原則，倘私地主有重建需求，除可自行整合接洽開發者與實施者進行民辦都更，若無業者進場整合，亦可向本中心提出專業協助申請（包含提供整合諮詢、媒合廠商、擬訂事業計畫及權變計畫等），以達驅動城市革新之政策目的（如圖 3）。

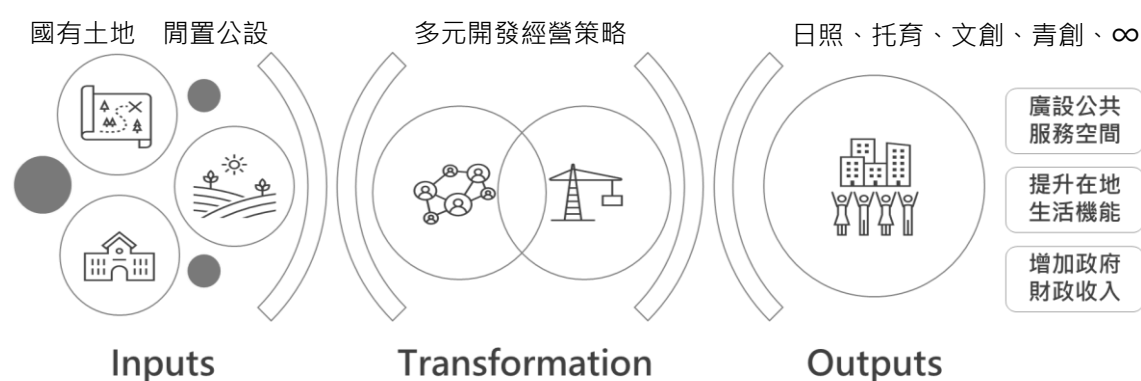


圖 3 多元活化國有土地創造資產效益

### (一) 積極推動公辦都更階段任務

#### 1. 與公私權利人爭取認同達成協議

推動公辦都更前期整備作業開始，本中心即積極介入協商與執行，包含整合公私所有權人意見、協調權管機關需求、克服公產法令限制及公開評選前依法應辦事項等，積極協調利害

關係人及相關主管機關，衡平全體所有權人權益，並依個案情況滾動調整規劃策略，推展相關審議作業，提升公辦都更實施節奏與效益。

## 2. 以促進在地公益角度研擬實施計畫

為均衡區域發展、促進在地公益，可將都更基地作為載體，帶動大眾運輸為導向的都市發展規劃( TOD, Transit Oriented Development )，縮短城鄉差距、加強產業鏈結。本中心進行基地條件調查時，均確實辦理地政作業、交通影響評估、出流管制計畫及用地點交後維護管理措施等評估工作，並透過公開評選最優投資人，協力推動公辦都更，打破單一建案公益回饋侷限，創造總體公共利益潛在價值。

## 3. 與專業界溝通瞭解市場趨勢

為有效掌握不動產市場趨勢，本中心除不定期舉辦座談會，瞭解業界現況與挑戰，研商彈性且符合市場需求之推案策略，如導入創新工法、爭取外籍移工、檢討契約工期及降低保證金額度、放寬物價指數調整限制及研議法令鬆綁等，並依市場行情滾動式檢討個案招標單價，藉此吸引優良廠商及潛在投資人，促進政策推動效能。

## 4. 善盡公辦都更實施者角色，掌握都更工程推動進度

本中心在全國各地推動公辦都更業務，從案件順利脫標到實質開發，涉及層面複雜；為確保都更各階段工作皆依核定事業計畫執行，在個案規劃至具體成形過程，除透過個別訪商、專業廠商座談會或公辦都更招商說明會等方式，讓潛在投資人瞭解推案目的與願景，並於事業計畫核定階段，導入專案營建管理 ( PCM, Professional Construction Management ) 機

制，強化履約管控能力。

## (二) 主動活化公地促成再生觸媒

### 1. 協力機關(構)評估活化公產

本中心針對較不具市場性、環境窳陋或亟需重建之指標地區，戮力配合政策交付任務，擔任實施者的主動角色。除進行國公有土地及私地主整合外，亦致力權利人之權益優先保障。以國防部眷改土地活化為例，110 年度已協助國防部執行安居專案，籌組輔導團協助退舍人員移居作業，提供協助尋屋、經濟資助及社福媒合等關懷措施；本專案輔導人次達 100 餘名退員，陸續完成同意戶簽約事宜，111 年度將廣續辦理遷移作業，以利後續基地規劃，加速推動區域發展。

### 2. 透過先期規劃及其他可能方式推展都市再生

近年因人口結構及社會經濟大幅改變，政府政策亦隨國家發展需要調整。以兵役制度及國營事業改革為例，當國防兵力或事業體組織調整後，原有營區或宿舍形成閒置空間，倘缺乏完善的再利用計畫或管理維護措施，極易成為治安死角。有鑑於此，針對國有非公用土地、營改土地或學產地這類大型基地，本中心啟動都市再生規劃或都市更新先期規劃作業，全盤考量在地紋理、產業發展、環境改善、歷史建物保存或老樹保護等議題操作可行性，以利後續推動社宅興建或公辦都更，重塑地區意象並發展轉型契機。

### 3. 積極傾聽尋求不同合作可能

本中心除透過內政部跨部會協商社宅用地，亦積極擴展多方合作可能性。在可行性評估階段，除以都市再生面向，綜合評估個案政治、經濟、文化與社會議題層面問題，亦盤整現行

社宅基地或都更用地開發所面臨的挑戰，研議可行對策及創新作法，降低合作阻力、創造多贏策略。

### **(三) 強化公私合作共同成就公益**

#### **1. 在權益保障下促進本中心協助參與危老重建效率**

為展現本中心協助推動危老重建優勢，針對已完成整合且符合「都市危險及老舊建築物加速重建條例」之基地，如有毗鄰或包夾國有土地者，除可協助價購參與危老重建外，亦可協助土地權管機關或公營事業釐清危老協參問題，提供資產活化建議。另滾動式檢討危老協參案件之審查程序，除已透過增加預審機制精進申請流程，亦持續辦理危老協參專業知識及實務經驗交流，期能擴大協助參與危老重建效應，達到落實居住安全之最大公益。

#### **2. 建立都市更新投入公益相關論述**

本中心推動都更案之執行策略，係以提升都市機能、增進公共利益為核心目標，期能將適宜住宅做為城市發展基礎，帶來包容、韌性、永續及多元創新的外溢效應，實踐住宅政策價值與影響力。本中心執行都更案不侷限於個案之分回比例與獲利條件，更注重的是整體公益思維；在規劃階段即納入基地暨周邊地區公設考量，並協調公部門公益設施回饋或設置需要，展現推動公辦都更之前瞻性與公益性。

#### **3. 探研都市更新長期經營開發策略**

本中心藉由實際操作都更案的經驗回饋，針對個案挑戰不斷構思彈性作法與多贏策略。舉例來說，國營事業改革面臨閒置資產管理的挑戰，透過回租經營及導入能源管理系統等策略，達到資產活化目的；又如大型街區的都市更新事業，面臨

整體開發困難及安置需求的挑戰，透過連鎖種地、分期分區先建後拆及就地安置等策略，爭取私地主認同進而帶動周邊更新動能。再者如開發面積小但私有產權複雜情況，除積極建立溝通管道，並透過跨區權變方式，處理土地產權複雜問題；藉由執行公辦都更的開發契機，調整都市空間結構，儲備未來城市發展動能。

### 三、領航公私協力合作計畫

為精進社宅及都更案運作機制，本中心除了持續辦理各類外部跨領域交流活動，並滾動式檢討內部作業流程；另透過專業主題課程及情境模擬訓練，強化員工專業知能與溝通技巧。在提高政策執行透明度方面，除定期揭露主動公開資訊外，並適時提出階段性成果對外界說明經營績效，以獲取國人對本中心推動住宅政策的支持與信心。

#### (一) 誠信經營跨域友好夥伴關係

##### 1. 多元管道培育人才

為擴展人才培育管道，本中心持續辦理都更危老整合人培訓業務，111 年度規劃師資培訓課程，除增加專業種子教師數量，並回饋修正都更危老整合人職能基準；亦納入教材協作，逐步擴增職能課程教材，同時建立教師評鑑制度，透過滾動檢討確保培訓師資及課程品質。另為接軌住都前瞻創新議題，本中心持續辦理好城市講堂，邀約產官學界代表，分享住宅及都市更新專業實務經驗、創新理念及學術涵養，期能透過交流活動激發創意，產生多元推動策略。

##### 2. 深化交流合作

除增加人才培育管道之多元性，本中心 111 年度持續辦

理學生實習與全國競賽活動，提供簽署備忘錄之大專院校，推薦在籍學生參與實習活動；同時鼓勵全國大專院校師生，跨域指導並組隊參與住都盃挑戰賽。110 年度受到 Covid-19 疫情影響，各專業領域之國際交流活動均停辦或改採線上方式舉行，111 年度視國際疫情狀況，本中心初步規劃籌辦國際交流活動，邀請國際專家與國內外相關團體，進行深度交流，期能逐步建立專業共學社群網絡。

## **(二) 積極革新探研引領未來趨勢**

### **1. 內部領域專業互動交流學習**

本中心秉持以人為本的精神，不僅重視專業人員的經驗與知識傳承，更視員工為中心的重要資產。為健全人員培訓制度，不斷滾動式檢討現行新進人員教育訓練、部門在職訓練及團隊共識營等課程，亦將規劃適合新進人員、資深人員及主管職人員之學習發展路徑，依據不同職級員工所需職能，逐步開設通識課程、專業培訓、溝通技巧及儲備主管知能等職涯發展訓練，期能透過系統性的養成規劃，讓每位員工建構適合自己的技能樹，與中心業務發展一同成長茁壯。

### **2. 因應組織成長與時俱進管理滾動檢討**

本中心 110 年度組織編制目標 211 人，經通盤檢討，現有人力均已充分運用。惟為達成政策指示新增業務，並符合推動時程，自 111 年度起，將分階段調整編制目標至 281 人，以符實需。為利後續業務推動，亦同步檢討組織編制及員額分配；綜合業務部調整原專案四組為專案三組，另原專案三組調整為規劃組，與工務一組及工務二組併同納入新增設之社會住宅部，同時配合興建量能增加，未來將再成立工務三組；組織調整後由社會住宅部專司社會住宅興建業務。資產管理部原社



宅組調整為營運管理組、原租賃組調整為租賃管理組，依後續維運需求，未來將增設維修中心；組織調整後由資產管理部專司社會住宅資產管理業務。另考量研究訓練暨合作交流業務，連結本中心整體發展需求，故將原研究訓練組調整為研究發展組，並成立財會組及資訊組，因應整體業務成長所需。

### **3. 落實當責管理凝聚向心**

有鑑於本中心執行住宅政策業務，常涉及人民權利義務課題，從業人員的專業能力及道德操守，不僅攸關社宅品質，更與私地主、承租人、開發者及協力廠商之權益息息相關；為加強員工對賦予任務的瞭解，並且遵循專業倫理與道德規範，除了基礎課程及業務相關職能培訓外，本中心亦規劃不定期舉辦專業倫理主題課程，透過討論個人與中心推動任務相關的道德及決策問題，思考其中的倫理價值、政策使命及角色定位，以提高員工的認同感、穩定度及抗壓性。

## **(三) 健全營運管理機制精進效能**

### **1. 展現經營成果，建立品牌價值**

考量現行業務推動過程，面對諸多阻礙及挑戰，本中心預定成立總管理室，加強各業務計畫管考及進度追蹤，另成立行銷組，綜合規劃整體行銷策略，從在地需求角度出發，聚焦目標市場及環境特點，結合中心既有資源與優勢，加強社會住宅及公辦都更政策宣達，發揮整體行銷效益，建立都更社宅國家隊品牌價值。另規劃官網優化作業，提升網站操作友善性及資訊完整性，藉此增加政策能見度。同時廣續辦理政策行銷，透過軟性議題操作，以影像、圖示作為主要溝通工具，利用記者會、說明會、社群媒體、網路、發行刊物及影片等多元管道，提升國人對住宅政策的認同感，展現整體營運成果。

## 2. 落實執行營運相關計畫並適時檢討

### (1) 定期工作會議滾動修正關鍵成果

針對公辦都更案件案件，除每週主管會議彙報個案辦理進度外，每月召開 1 次戰情會議，確實掌握推動進度，並就個案課題研議相關對策。另社宅興辦案件，除偕同六都公會舉辦包租代管教育訓練，輔導第一線人員瞭解作業規範外，對於興建案件之需求調查與規劃設計，亦藉由跨部門會議方式，整合規劃、工務及營運管理單位意見，避免竣工後需求調整，產生二次施工之浪費。

### (2) 精進內部控制制度

為有效進行風險評估，本中心於 110 年度啟動全面風險評估諮詢專案，盤點內部治理、社宅興辦、社宅管理、都更危老及行政管理等不同面向範疇，藉由外部專業單位進行危害辨識與控制弱點評估，以期有效優化內控制度。

111 年度本中心將依據風險評估結果建議，強化內部治理流程。在組織人力部分，本中心組織章程因應組織人力調整修正後，將持續觀察運作情形並為適當檢討，滾動檢視各規章權責是否相符；另就財產管理與出納作業，將配合本中心會計制度規章修正，檢討精進財物管理作業規章、收支管理規章等內容，以期建置完整流程，規劃達成中心願景使命所需之內控優化藍圖，提升組織管理一致性，同時強化營運決策有效性。

### (3) 完備法制程序與制度

配合政策指示業務增加，為完備法治程序與制度，本中心持續研議與修正相關規章、內部規定與流程，並編制專業法務人員，協助業務同仁疑義釋示、法務諮詢、契約研擬及採購招

商等事項。

本中心 110 年度因應業務運作修正採購作業辦法，並擬定內部採購作業程序，將持續依據採購經驗反饋調整；又配合前揭規章修正與調整，逐步因應不同規章發展相應作業流程，俾利相關作業程序化，逐步建構完整法規制度體系，以利法制健全穩定與業務執行順遂。

### **3. 以總體長期角度定期檢討財務損益**

本中心目前推動之社宅興建案，陸續進入開工階段，除持續辦理社宅融資平台媒介，並針對目前融資利息及非自償補助情形，亦可回饋社會住宅之自償評估、公益價值、稅賦制度等實務操作課題，提供主管機關作為社宅興辦計畫政策參考。另持續導入企業資源整合系統（ERP）及專案管理資訊系統（PMIS），逐步完善管理機制，提升營運績效及財務管理能力。

## 肆、組織架構與部門分工

依據「國家住宅及都市更新中心設置條例」規定，本中心設董、監事會，現置董事 12 人(含董事長)及監事 3 人，政府相關機關(構)代表分別為 7 位董事及 2 位監事，前於 109 年度由內政部依本中心董事長、董事與監事遴聘辦法規定完成遴選作業，並提請行政院院長聘任之。本中心自 107 年 8 月 1 日成立以來，配合國家社會住宅及都市更新政策發展，除了穩健執行設置條例賦予之社宅管理及都市更新業務外，亦配合行政院核定之「社會住宅興辦計畫」積極推動社宅興建。考量本中心受指示辦理新增業務及推動量能逐年增加，為期於時限內達成政策交付目標，除不斷精進業務執行策略外，亦持續檢討組織編制，因應整體業務成長所需。

110 年人力招募規劃，依據 109 年度業務及營運修正計畫提報編制，維持總員額 211 人；惟考量後續年度將面臨「社宅興建」、「社宅經營」、「包租代管」、「都市更新(暨危老協參)」及「營運管理」等任務型態轉變及業務量能增加之課題(如表 3)，自 111 年度起，基於業務推動實需，通盤考量人力分配進行組改作業，並將依據任務發展狀況及人員訓練考量，分階段調整編制目標至 281 人(如表 4)。

**表 3 任務型態轉變及業務量能增加課題研析**

任務	課題	對策研析
社宅興建	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 持續配合政策目標，110 年度完成 1 萬 5,000 戶工程發包；另 111 年度衡量指標為「完成 1 萬 7,000 戶社會住宅工程發包」，招標作業及履約管理業務量能不斷增加。</li> <li>● 營建市場缺工缺料，影響廠商投標意願。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 因應市場趨勢調整招標策略，配合在地需求規劃公共空間。</li> <li>● 鏈結營建 4.0、營建創新方案、既有建築標章等策略，確保工程施工品質與專案進度管控。</li> </ul>

任務	課題	對策研析
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 地方對社宅興辦疑慮需大量人力、時間溝通。</li> <li>● 法規、現況租約、占用及地上物處理等問題。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 強化部門橫向溝通，落實內部平行作業，共同達成政策目標。</li> </ul>
社宅經營	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 維持住宅及店鋪高使用率(每3年換約作業可能造成空間閒置)。</li> <li>● 公共服務及物業管理能否與住戶建立連結，業者服務品質及評鑑審查項目，有無如實反映履約狀況。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 隨到隨辦常態招租，提供民眾多元申請管道。另受疫情影響，依承租人個別狀況，提供租金減收或店鋪紓困措施。</li> <li>● 藉由訪視關懷、節慶活動及住戶座談會，瞭解承租戶對社區管理措施之需求與建議。</li> </ul>
包租代管	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 包租代管(公會版)第2期計畫媒合目標5,000戶、第3期計畫媒合目標1萬6,000戶，推動量能龐大。</li> <li>● 各直轄市面臨不同課題，部分地區租屋服務市場發展尚未成熟，參與業者數量不足。</li> <li>● 為擴大推動量能，招募業者家數不斷增加，能否確保從業人員專業素養及服務品質，達到改善租屋市場資訊不透明之影響力。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 第2期計畫累計媒合已達5,000戶以上，將持續辦理案件補助費用撥付事宜，並持續視導業者租賃服務品質，以維持第2期租賃契約之穩定。</li> <li>● 第3期計畫於110年5月開辦，將持續協助公會辦理教育訓練，招募新進業者增加執行量能。</li> <li>● 精進作業程序及配套措施，輔導從業人員提升專業，落實評鑑制度，增加優良業者執行量能，改善整體租屋服務品質。</li> </ul>
都市更新及危老協參	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 公辦都更案件原設定目標，易因基地整合、區段徵收、產品定位、需求變更或其他因素影響，致預定推動期程無法掌控。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 本中心自108年迄今，累計辦理居民說明會及駐點諮詢138場，提供危老協參電話諮詢399通、現</li> </ul>

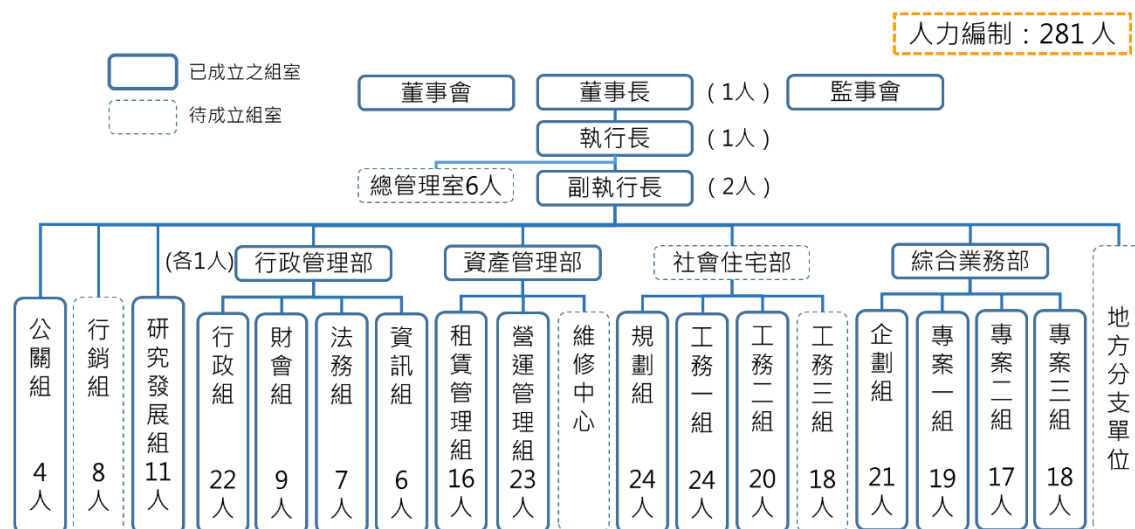
任務	課題	對策研析
都市更新及危老協參	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 危老協參案件因本中心屬於被動受理角色，致較難掌握案件數量。</li> </ul>	<p>場諮詢 97 次，不斷累積業務推動經驗；因應個別都更挑戰案例，研議多元執行策略，持續透過公辦都更創造開放空間極大化及公益價值。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 持續輔導民眾危老協參業務，並透過官網、社群及講座等多元管道，積極增加資訊露出，同時滾動檢討申請機制，持續精進本中心參與都市危險及老舊建築物加速重建作業辦法審查程序。</li> </ul>
營運管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 本中心受政策指示新增業務及推動目標逐年增加，除精進業務執行策略外，亟需強化部門專業能量。</li> <li>● 隨著組織成長、人員擴充，應建立內部員工職涯發展制度，以符合育才、留才規劃所需。</li> <li>● 強化資訊公開透明及內部營運管理制度，實踐本中心設置目的之成效。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 依據任務發展狀況及人員訓練考量，持續辦理人才招募及訓練事宜，並透過外部交流及深化合作，建立專業共學社群網絡。</li> <li>● 依業務所需規劃專業知能與溝通技巧訓練，並滾動式檢討組織人力運作情形，於既定員額內適時調整，以符合業務發展需求。</li> <li>● 優化本中心官網介面，提升網站操作友善性及資訊完整性，並適時對外說明經營績效成果，以落實本中心「效率、公益、信賴」之核心價值。</li> </ul>

表 4 各部門組織人力規劃調整配置表 (單位：人)

110 年度組織人力配置數				111 年度以後規劃調整配置數									
職稱	人數		合計	人數									合計
董事長	1		1	1									1
執行長 副執行長	1 2		3	1 2									3
	綜合業務部	資產管理部	行政管理部	-	綜合業務部	社會住宅部 (待成立)	資產管理部	行政管理部	總管理室	公關組	行銷組	研究發展組	-
主任、副主任	-	1	-	1	1	1	1	1	1	-	-	-	26
組長、副組長	10	2	1	13	6	6	2	4		1	1	1	
資深規劃師/ 資深專員	35	3	12	50	20	24	7	15	5	3	7	10	245
規劃師/專員	61	15	15	91	33	42	15	11					
工程員/課員	35	7	4	46	16	14	15	8					
行政助理員	-	-	6	6	-	-	-	6	-	-	-	-	6
合計	141	28	38	211	76	87	40	45	6	4	8	11	281

註：本中心 111 年度實際人員聘任職稱、職級，將視業務人力需求及招募情形，於既定員額內調整。

組織調整後以「強化部門專業能量」為考量，將增設總管理室負責各項管考業務、社會住宅部專司社宅興建業務；原綜合業務部專司多元都更業務，原資產管理部專司不動產經營管理業務，原行政部調整為「行政管理部」，並成立財會組及資訊組，原公關室業務下分工增設「行銷組」，專司政策行銷業務，「公關組」專司國會及行政公關業務，並納入「研究發展組」，進行各項研究發展規劃；同時為利國會及輿情反映迅速，公關組、行銷組及研究發展組業務，調整為中心層級組室（如圖 4），以達健全組織發展、實踐設置目的之成效。



註：本中心111年度各組室所列人數，係以業務推動所需列出，後續執行時，將以業務實際推動需求作彈性調整。

圖 4 本中心 111 年組織編制規劃圖

綜上所述，本中心肩負協助中央履行「保障人民居住權益」的重要使命，秉持「效率、公益、信賴」的核心價值，戮力推動政策交付之任務目標。針對組織調整後各部門編制及業務執行重點說明如下：

## 一、 綜合業務部

### (一) 組織編制

綜合業務部設有企劃組、專案一組、專案二組及專案三組，核心業務為「多元都更」，主要執行公辦都更、危老及策略探研等專案相關作業。



## (二) 業務重點

綜合業務部所涉主要業務計畫為「引導多元都市更新計畫」，業務重點說明如下：

年度目標	關鍵成果	107 年至 111 年發展目標與策略短中程核心指標	111 年業務及營運計畫衡量指標說明
4. 積極推動公辦都更階段任務	4-1 與公私權利人爭取認同達成協議	[項次 2.1] 1. 辦理推動案件居民說明會 3 場次及駐點諮詢 20 場次。 2. 價購國有房地參與危老重建 3 案。	1. 公開評選 7 案 (1) 臺北市信義區兒童福利中心 B1-2 基地案。 (2) 臺北市信義區兒童福利中心 B3-2 基地案。 (3) 臺北市中山區中山女中南側地區案。 (4) 臺北市中正區行政專用區(三)案。 (5) 建國營區案。 (6) 和平新莊(北)案。 (7) 板橋福利站案。
	4-2 以促進在地公益角度研擬實施計畫	[項次 2.2] 1. 臺北市信義區兒童福利中心 A 基地都市更新事業計畫及權利變換計畫獲臺北市政府核定，並完成開工申請。	2. 都市更新事業概要核准 1 案 (1) 新北市板橋浮洲商業區都市更新案。
	4-3 與專業界溝通瞭解市場趨勢	2. 臺北市信義區兒童福利中心 B 基地(B-1-2 街廓)都市更新事業計畫及權利變換計畫獲臺北市政府核定，並完成開工申請。	3. 擬定都市更新事業計畫或權利變換計畫申請報核 3 案 (1) 新竹市建功高中南側地區案。 (2) 臺北市中正區行政專用區(三)案。 (3) 建國營區案。
	4-4 善盡公辦都更實施者角色，掌握都更工程推動進度	3. 辦理臺北市信義區兒童福利中心 B 基地(B-1-1 街	4. 都市更新事業計畫或權變計畫核定發布實施 2 案 (1) 臺北市南港區玉成段四小段案。 (2) 新北市中和區保安警察第

年度目標	關鍵成果	107 年至 111 年發展目標與策略短中程核心指標	111 年業務及營運計畫衡量指標說明
		<p>廓)新建工程管理工作。</p> <p>4. 臺北市信義區兒童福利中心 B 基地 ( B-2 街廓 ) 都市更新事業計畫及權利變換計畫審議作業。</p> <p>5. 辦理臺北市中正區行政專用區 ( 三 ) 案都市更新事業計畫及權利變換計畫審議作業。</p>	<p>二總隊基地案。</p> <p>5. 依核定事業計畫控管都更興建工程進度 4 案</p> <p>(1) 臺北市信義區兒童福利中心 B1-1 基地案。</p> <p>(2) 臺北市大同區捷運圓山站西側地區案。</p> <p>(3) 臺北市大安區辛亥段四小段嘉興街案。</p> <p>(4) 臺北市南港區玉成段四小段案。</p>
5. 主動活化公地促成再生觸媒	5-1 協力機關(構)評估活化公產	<p>事業計畫及權利變換計畫審議作業。</p> <p>6. 辦理臺北市中正區行政專用區 ( 三 ) 案都市計畫變更 ( 細計 ) 審議作業。</p> <p>7. 臺北市嘉興街案都市更新案完成開工申請。</p> <p>8. 辦理中山女中南側地區案都市更新權利變換計畫報核, 並辦理相關審議作業。</p> <p>9. 如基地內地上物未獲指定為文化資產, 則完成新竹市建功高中南側地區案都市更新</p>	<p>1. 辦理都市更新可行性評估 4 案。</p> <p>2. 辦理都市再生規劃 1 案：</p> <p>(1) 臺北市信義區陸保廠基地或其他大型基地案件 1 案。</p> <p>3. 研議創新推動都更機制及工具：</p> <p>(1) 導入民間都更資源協助辦理都市更新事業。</p> <p>(2) 研議跨區權變、異地安置等創新方式, 加速公辦都更作業。</p> <p>(3) 研議信託或不動產證券化方式辦理都市更新機制。</p> <p>(4) 配合政策研議相關創新機制。</p>

年度 目標	關鍵成果	107 年至 111 年 發展目標與策略 短中程核心指標	111 年 業務及營運計畫 衡量指標說明
		事業計畫及權利 變換計畫，並提送 新竹市政府審議。 10.新北市板橋浮洲 商業區案取得建 造執照並完成開 工申請。 11.臺北市捷運圓山 站西側地區案都 市更新案完成開 工申請。	
	5-2 透過先期 規劃及其他可 能方式推展都 市再生	[項次 2.3] 1.辦理公開招商說 明會 1 場次。 2.舉辦 1 案受託案 件公開招商作業。	
	5-3 積極傾聽 尋求不同合作 可能	[項次 2.4] 輔導民間都市更新	
6. 強化 公私合 作共同 成就公 益	6-1 在權益保 障下促進本中 心協助參與危 老重建效率	個案 2 案。 [項次 4.2] 完成 4 案可行評估 作業。	1.精進本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.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。
	6-2 建立都市 更新投入公益 相關論述		
	6-3 探研都市 更新長期經營 開發策略		

## 二、 社會住宅部 (待成立)

### (一) 組織編制

社會住宅部設有社規組、工務一組、工務二組及工務三組 (待成立)，核心業務為「社宅興建」，主要執行先期規劃、設計及興建相關作業。

### (二) 業務重點

社會住宅部所涉主要業務計畫為「落實安居生活典範計畫」，業務重點說明如下：

年度目標	關鍵成果	107 年至 111 年發展目標與策略短中程核心指標	111 年業務及營運計畫衡量指標說明
1. 有效提升社宅興辦量能品質	1-1 確立年度興辦區位、戶數與期程	-	1. 完成 1 萬 7,000 戶社會住宅工程發包。 2. 累計 29 處基地開工。 3. 持續導入創新工法及建築標章認證。
	1-2 規劃社宅公共服務空間		
	1-3 透過相關建築標章認證確保社宅規劃設計品質		

## 三、 資產管理部

### (一) 組織編制

資產管理部設有租賃組、社管組及維修中心 (待成立)，核心業務為「資產管理」，主要執行資產經營管理相關作業。

### (二) 業務重點

資產管理部所涉主要業務計畫為「落實安居生活典範計畫」，業務重點說明如下：

年度目標	關鍵成果	107 年至 111 年發展目標與策略短中程核心指標	111 年業務及營運計畫衡量指標說明
2. 用心經營社宅提升生活質量	2-1 持續精進社宅管理機制作法 2-2 引入適合業種，提升社區機能 2-3 強化社區關懷，有效解決民眾問題 2-4 持續執行公共藝術計畫，留存社宅記憶	[項次 1.1] 1. 辦理林口世大運選手村社會住宅續約。 2. 辦理林口世大運選手村社會住宅候補選屋、簽約公證及點交。 3. 完成林口世大運選手村社會住宅續約作業。 4. 維持林口世大運選手村社會住宅使用率達 83% (2,075 戶)。	1. 維持林口世大運選手村社會住宅使用率達 95%(住宅 2,375 戶、店鋪 52 家)。 2. 林口世大運選手村社會住宅高關懷戶訪視率 100%。 3. 辦理林口世大運選手村社會住宅社區簡易修繕。 4. 執行公共藝術晚餐計畫。
3. 落實輔導居住產業提高能量	3-2 定期檢討業者服務績效，提升專業能力 3-3 招募優良業者推動社宅包租代管	[項次 1.2] 1. 林口世大運選手村社會住宅引進店鋪達 55 家。 2. 管理維護林口世大運選手村社會住宅多功能活動空間等公共區域。 [項次 1.3] 1. 協助經濟部引進林口世大運選手村社會住宅國際創業聚落。(經濟部計畫尚未定案，後續將俟經濟部計畫定案後，配合於年度業務及營	1. 完成包租代管第 3 期計畫業者績效評鑑及實地訪查(第 1 季)。 2. 辦理包租代管第 3 期計畫業者契約擴充(第 2 季)。 3. 完成 6 直轄市業者教育訓練 24 場次。 4. 辦理包租代管第 2 期計畫媒合案件補助費用撥付。

年度 目標	關鍵成果	107 年至 111 年 發展目標與策略 短中程核心指標	111 年 業務及營運計畫 衡量指標說明
		<p>運計畫內列明工作指標)</p> <p>2.協助林口世大運選手村社會住宅新北創立坊、非營利幼兒園營運。</p> <p>3.協助非營利團體營運其承租之林口世大運選手村社會住宅。</p> <p>[項次 3.1]</p> <p>1.協助住戶入住 2,075 戶。</p> <p>2.服務中心營運。</p> <p>3.社區保全、清潔維護作業。</p> <p>[項次 3.2]</p> <p>1.進行林口世大運選手村社會住宅特殊住戶訪視 500 人次。</p> <p>2.林口世大運選手村社會住宅辦理社區營造活動 3 場次。</p>	

#### 四、 行政管理部

##### (一) 組織編制

行政管理部設有行政組、財會組、法務組及資訊組，綜理本中心一切營運相關行政業務，除了執行總務、營繕、文書、出納、會計、

稽核、財務、法制、採購等作業外，並提供各部門行政服務支援。

## (二) 業務重點

行政管理部所涉主要業務計畫為「領航公私協力合作計畫」，並支援其他業務計畫，業務重點說明如下：

年度目標	關鍵成果	107 年至 111 年發展目標與策略短中程核心指標	111 年業務及營運計畫衡量指標說明
8. 積極革新探研引領未來趨勢	8-1 內部領域專業互動交流學習	-	1. 辦理內部跨部門教育訓練至少 6 場次。 2. 辦理主管教育訓練至少 2 場次。 3. 辦理專業主題教育訓練累計 300 人次參與。
	8-2 因應組織成長與時俱進管理滾動檢討		
	8-3 落實當責管理凝聚向心		
9. 健全營運管理機制精進效能	9-2 落實執行營運相關計畫並適時檢討	-	1. 優化官網提升網站操作友善性及資訊完整性。 2. 逐步完善資訊系統 ( ERP、PMIS ) 強化整體營運管理機制。 3. 當年度執行稽核次數累計 7 次。 4. 持續辦理社宅融資平台媒介，並與銀行完成簽訂借貸契約及動撥作業。
	9-3 以總體長期角度定期檢討財務損益		

## 五、中心層級組室

### (一) 組織編制

中心層級另設總管理室 ( 待成立 )、公關組、行銷組 ( 待成立 ) 及研究發展組，主要執行各專案計畫管考、涉外事務、輿情反映、政策

行銷及研究發展等相關作業。

## (二) 業務重點

中心層級組室所涉主要業務計畫包含「落實安居生活典範計畫」及「領航公私協力合作計畫」，業務重點說明如下：

年度目標	關鍵成果	107 年至 111 年發展目標與策略短中程核心指標	111 年業務及營運計畫衡量指標說明
3. 落實輔導居住產業提高能量	3-1 定期提出住宅資訊統計分析應用對策	[項次 4.1] 完成社會住宅或都市更新研究 1 案。	1. 完成 110 年低度使用(用電)住宅統計分析，完成 110 年第 3 季、第 4 季與 111 年度第 1 季、第 2 季新建餘屋(待售)住宅統計分析。 2. 完成數據中心建置，規劃並蒐集不動產相關數據，按月(季)更新。
7. 誠信經營跨域友好夥伴關係	7-1. 多元管道培育人才 7-2. 深化交流合作	[項次 4.3] 辦理 2 場次教育訓練講習( 200 人次)。 [項次 4.4] 進行 1 場次之國際交流。	1. 完成都更危老整合人種子教師培訓至少 20 人次。 2. 持續累積都更職能課程教材，並建立教師管理評鑑制度。 3. 辦理好城市講堂，參與者至少 200 人次。 4. 辦理跨域主題全國學生競賽，參賽隊伍組成包括師生跨域、跨校系(組、級)之隊伍達 18%，且參賽學生人數至少達 300 人次。 5. 辦理學生實習活動，每位實習生產出 1 件實習成果。 6. 辦理國際交流 1 場次，與會人數至少 70 人次。
9. 健全營運管	9-1 展現經營成果，建立品	-	1. 透過各類型活動及管道(記者會、說明會、社群、網路、



年度 目標	關鍵成果	107 年至 111 年 發展目標與策略 短中程核心指標	111 年 業務及營運計畫 衡量指標說明
理機制 精進效 能	牌價值		電子媒體、發行刊物及影片 等)經營品牌，展現整體營運 成果。

## 伍、年度營運經費收支概況

### 一、收支營運概況

本中心 111 年度業務收入預估為 22 億 1,827 萬 2 千元，業務外收入預估為 861 萬 5 千元，預估總收入共計 22 億 2,688 萬 7 千元；業務成本與費用預估為 10 億 5,975 萬 6 千元（含出租資產成本、行銷及業務費用、管理及總務費用），業務外費用 1 億 2,778 萬 3 千元，另依所得稅法估算編列營利事業所得稅 2 億 787 萬元，預估總支出共計 13 億 9,540 萬 9 千元，本年度預估稅後賸餘 8 億 3,147 萬 8 千元。

### 二、淨值變動概況

本中心 109 年決算累積短絀 6 億 4,096 萬 9 千元，110 年預估稅後賸餘 1 億 408 萬 4 千元，累計至 110 年底預估累積短絀為 5 億 3,688 萬 5 千元，扣除 111 年度稅後賸餘 8 億 3,147 萬 8 千元，本中心 111 年底預估累積賸餘為 2 億 9,459 萬 3 千元。

### 三、現金流量概況

#### （一）業務活動現金流入

111 年度業務活動之現金流入為 19 億 8,282 萬 6 千元。

1. 本期賸餘（稅後）8 億 3,147 萬 8 千元，利息股利之調整 1 億 2,078 萬 3 千元，未計利息股利之本期賸餘（稅後）9 億 5,226 萬 1 千元。
2. 調整項目 10 億 2,394 萬 3 千元，包括折舊、減損及折耗 4 億 124 萬 8 千元，攤銷 527 萬元，流動資產淨增加 738 萬 5 千元，流動負債淨增加 4,691 萬 9 千元，其他非流動負債增加 5 億 7,789 萬 1 千元。
3. 收取利息 703 萬 6 千元，支付利息 41 萬 4 千元。

## (二) 投資活動現金流出

111 年度投資活動之現金流出為 111 億 1,832 萬 9 千元。

1. 增加流動金融資產 6 億元。
2. 增加不動產、廠房及設備 3,240 萬 8 千元。
3. 增加投資性不動產 104 億 6,662 萬 3 千元。
4. 增加無形資產 1,928 萬 4 千元及其他資產 1 萬 4 千元。

## (三) 籌資活動現金流入

111 年度籌資活動之現金流入為 97 億 8,347 萬 1 千元。

1. 增加其他負債 502 萬 8 千元。
2. 增加長期債務 99 億 581 萬 2 千元。
3. 支付利息 1 億 2,736 萬 9 千元。

## (四) 淨值變動說明

預計 111 年度現金及約當現金期末將較期初淨增加 6 億 4,796 萬 8 千元。

本中心 111 年度固定資產之建設改良擴充、收入暨支出及賸餘情形 ( 如表 5、表 6 )、最近五年收入暨支出情形 ( 如表 7 ) 及經費需求情形 ( 如表 8) 整理如下。

表 5 111 年度固定資產之建設改良擴充情形 (單位：新臺幣千元)

建設改良擴充	金額	資金來源	金額
(一)不動產、廠房及設備	<b>32,408</b>	營運資金	593,219
房屋及建築	21,614	外借資金	9,905,812
機械及設備	7,930		
什項設備	2,864		
(二)投資性不動產	<b>10,466,623</b>		
合計	<b>10,499,031</b>	合計	<b>10,499,031</b>

表 6 111 年度收入暨支出及賸餘情形 (單位：新臺幣千元)

收入	金額	支出及賸餘	金額
收入		支出	
勞務收入	335,303	出租資產成本	584,994
租金及權利金收入	1,546,774	行銷及業務費用	333,401
其他業務收入	336,195	管理及總務費用	141,361
業務外收入	8,615	業務外費用	127,783
		營利事業所得稅	207,870
收入合計	<b>2,226,887</b>	支出合計	<b>1,395,409</b>
		本期賸餘(稅後)	<b>831,478</b>
收入總額	<b>2,226,887</b>	支出及賸餘總額	<b>2,226,887</b>

表 7 最近五年收入暨支出情形 (單位：新臺幣千元)

項目	年度	107 年度 決算	108 年度 決算	109 年度 決算	110 年度 預算	111 年度 預算
收入						
業務收入		18,402	336,253	465,259	1,234,147	2,218,272
業務外收入		2,095	11,753	15,729	10,290	8,615
收入合計		20,497	348,006	480,989	1,244,437	2,226,887
支出						
業務成本與費用		97,078	653,492	738,175	1,074,133	1,059,756
業務外費用		190	550	975	26,220	127,783
營利事業所得稅		-	-	-	40,000	207,870
支出合計		97,268	654,042	739,150	1,140,353	1,395,409
本期賸餘(稅後)		-76,771	-306,036	-258,161	104,084	831,478

註：1.110 年度預算經立法程序公布者，為法定預算數，未完成相關程序者，為預算案數。

2.百分比及前年度決算數細數之和與總數或略有出入，係四捨五入關係。

表 8 111 年度經費需求情形 (單位：新臺幣千元)

項目	金額	說明
出租資產成本	584,994 (含折舊及攤銷)	以業務人員 41 名核計薪津及報酬等各項用人費用 3,954 萬元；林口世大運選手村社會住宅服務費用、材料及用品費、租金與利息、稅捐與規費 (強制費) 等 5 億 4,545 萬 4 千元。

項目	金額	說明
行銷及業務費用	333,401 (含折舊及攤銷)	以業務人員 ( 含董事長、執行長、副執行長等 ) 170 名核計薪津及報酬等各項用人費用 1 億 9,842 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 ) 及其他費用等 1 億 3,497 萬 3 千元。
管理及總務費用	141,361 (含折舊及攤銷)	以行政人員 70 名及兼任董、監事 15 名核計薪津及報酬等各項用人費用 8,115 萬 6 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 6,020 萬 5 千元。
業務外費用	127,783	預估林口世大運選手村社會住宅押金設算利息 41 萬 4 千元、社宅興建與購地融資利息費用 1 億 2,736 萬 9 千元。
所得稅費用	207,870	預估 111 年營業稅費。
不動產、廠房及設備	32,408	辦公廳舍新建及改善工程 2,161 萬 4 千元、機器及設備 793 萬元及什項設備 286 萬 4 千元。
投資性不動產	10,466,623	價購國有房地參與危老重建案，社宅與都更案購地款、工程款及相關作業費用。
無形資產	19,284	網站、管理平台暨管理資訊系統之優化與維護等費用。
合計	11,913,724	