

108 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

109 年 5 月 11 日

內政部 109 年 5 月 11 日台內營字第 1090808085 號函核定

摘要

壹、年度評鑑等第

良好 (83.7 分)

貳、評語

國家住宅及都市更新中心（以下簡稱住都中心）於 107 年 8 月 1 日成立，重點業務可概分為「推動政府主導都市更新案」、「興辦社會住宅」、「林口世大運選手村社會住宅營運管理」及「社會住宅包租代管」等 4 大項。

住都中心成立迄今約 1 年 8 個月，有效運用行政法人身分，戮力執行社會住宅管理及興辦等工作，積極協助政府提升社會住宅政策量能；並靈活整合都市更新案件中相關權利人意見，積極維護各方權益、文化資產價值並營造案件公益性，業務成果值得肯定。

參、建議精進事項

- 一、住都中心業務推動以創造社會公益為首要考量，惟本於行政法人財務自償原則，建請住都中心積極思考如何兼顧財務穩健成長、政策任務推動及案件公益性創造，俾達永續經營目標。
- 二、住都中心為執行政策交付任務，業務項目日益龐雜，建議釐清重點業務，並訂定階段目標成果，除可對外展現業務績效，提升住都中心組織價值外，亦有助於內部組織經費及人力規劃。
- 三、住都中心除依法定期程辦理研訂年度業務及營運計畫、績效評鑑自評報告及預、決算等事項外，建議於年中即可自我檢

視當年度業務執行情形，予以滾動檢討修正或超前部署、推展後續工作，俾提升業務效能。

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	3
三、108 年度績效評鑑作業辦理過程及內容	4
參、評鑑結果	7
肆、總評	25
伍、附件	27
附件 1、國家住宅及都市更新中心績效評鑑辦法	27
附件 2、內政部（營建署）初審意見表	30

壹、前言

國家住宅及都市更新中心（以下簡稱住都中心）成立目的，係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。依國家住宅及都市更新中心設置條例（以下簡稱設置條例）所訂，其業務範圍如下：

- 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。
- 七、經監督機關指示辦理社會住宅及都市更新業務。
- 八、其他與社會住宅及都市更新相關之業務。

住都中心自 107 年 8 月 1 日成立後，除致力於執行政府主導都市更新及林口世大運選手村社會住宅營運管理等工作外，並配合本部政策推動，依本部指示投入協助執行社會住宅興辦及包租代管等業務。

住都中心為行政法人，本部為其監督機關，本部依設置條例第 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 1 屆（本屆）住都中心績效評鑑會辦理住都中心績效評鑑複評作業。本屆績效評鑑會委員共計 13 人，由機關代表、相關領域之學者專家、社會公正人士等組成。

本部於 108 年 11 月 21 日、12 月 9 日分別召開 108 年度住都中心績效評鑑會第 1 次會議及工作小組會議，經會中決議 108 年度住都中心績效評鑑項目以「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」及「管理公有不動產之檢查」等項，評鑑住都中心 108 年度業務及營運績效。

住都中心 108 年度績效評鑑結果為 83.7 分，等第為良好。評鑑會委員針對住都中心 108 年度部分業務及營運成果給予肯定，並提出業務推動、評鑑指標及其他評鑑事項建議等面向之改善意見，可作為住都中心往後精進業務及營運成果之重要指導方針。

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

108 年度住都中心績效評鑑係由第 1 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 108 年 1 月 1 日至 110 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

邱次長昌嶽（內政部常務次長）

(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) 莊委員金珠（衛生福利部老人福利組副組長）

(2) 陳委員慧嬪（行政院人事行政總處專門委員）

(3) 詹委員焜珺（行政院主計總處公務預算處簡任視察）

(4) 廖委員皇傑（財政部國有財產署改良利用組副組長）

2. 學者專家及社會公正人士（7 位）

(1) 王委員宏文（臺灣大學政治學系副教授）

(2) 林委員秋綿（臺北大學不動產與城鄉環境系副教授）

(3) 郭委員建慧（宜蘭大學建築與永續規劃所講師）

(4) 陳委員彥仲（成功大學都市計劃學系特聘教授）

(5) 陳委員世鴻（社團法人台灣社區培力學會執行長）

(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、108 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. 本部於 108 年 11 月 21 日、12 月 9 日召開 108 年度住都中心績效評鑑會第 1 次會議及工作小組會議，確認 108 年度住都中心績效評鑑項目、權重、內容及採至林口世大運選手村社會住宅實地訪視方式辦理。
2. 住都中心於 109 年 2 月 27 日提送 108 年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 109 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 109 年 4 月 22 日召開績效評鑑會，議程說明如下：
 - (1) 因應嚴重特殊傳染性肺炎（俗稱武漢肺炎）防疫工作，原訂實地訪視行程取消，改為於本部（營建署）召開會議以書面評鑑方式辦理。
 - (2) 聽取住都中心報告 108 年度業務及營運績效。
 - (3) 委員提詢及住都中心說明。
 - (4) 委員綜合討論及評分。

(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。本部依前述規定及 2 次評鑑會會議討論後，訂定 108 年度住都中心績效評鑑內容如表 1。

表 1 108 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 (40%)	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. 新增政策指示業務辦理情形
	1-4. 主動及創新作為
	1-5. 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 (50%)	2-1. 加速推動公私都更案件
	2-2. 住宅及都更知識研究發展
	2-3. 不動產活化利用
	2-4. 組織建構作業
年度自籌款比率達成率 (5%)	3-1. 108 年度預算收入執行率
	3-2. 108 年度資金執行運用及盈虧情形、分析與對策
管理公有不動產之檢查 (5%)	4-1. 公有不動產管理 (林口世大運選手村社會住宅)
	4-2. 財產及設備獲得管理

(三) 評分計算方式與等第標準

住都中心 108 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
1. 年度執行成果之考核 (40%)	1-1. 都市更新推動具體成果	<p>1. 目前住都中心擔任實施者之都更案，除臺北市大同區捷運圓山站西側地區及信義區兒童福利中心 B 基地 (B1-1 街廓) 已完成簽約外，其餘案件，均尚在整合溝通階段。建議未來年度針對住都中心公辦都更案排定具體進度控管表 (如甘特圖)，並強化說明未來可能達成的量化效益，以利掌控推動進度及成效。</p> <p>2. 建議住都中心歷經一年半多運作後，應先釐清排序住都中心的主、次要目標後擬定策略，俾以確立核心業務，並培養核心能力等，將人力投注在重要業務上。</p> <p>3. 對外公開徵求投資人投資都更事業之案件，報告內容說明宜符合住都中心公開徵求投資人作業規章規定，不宜混淆招商與招標。</p> <p>4. 個案建議如下：</p> <p>(1) 嘉興街案，已爭取 95% 住戶支持參與值得肯定。然而因臺北市府分回戶數不足，不列入社會住宅標的，是否轉為其他公益用途使用？是否與市府再進一步研商？</p> <p>(2) 中山女中南側地區案，與臺北市府溝通協商進度請補充說明具體內容。本案發展目標較為發散，既要打造產業聚落，又要規劃興</p>	34.8

評鑑項目	衡量指標	評鑑會委員意見	評分
	1-2. 社會住宅營運管理具體成效	<p>建公宅及中繼宅，又要展現當地文化底蘊等，請補充較具體做法與策略。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 本項衡量指標係評斷林口世大運選手村社會住宅物業管理及入住住戶關懷與服務情形，住都中心業透過整合行銷策略、店鋪招租、與經濟部簽約營運創業聚落、物業管理評鑑、家訪及公益照護等方式辦理，對政府推動民眾安居政策有所助益。 2. 依林口世大運選手村社會住宅使用分配與出租戶數統計資料顯示，社會住宅出租率 67%、公益空間及專案出租率 22%、招租店鋪出租率 60%，效益仍有待努力，宜檢討出租模式及因應對策(如；考慮協助成立社區發展協會)非一味放寬申請條件。 3. 社會住宅應以增進公共利益為主，非以營利為目的，其中公益空間及專案出租應考量其運用對社會整體與自身社會住宅住戶之助益，對於其出租率僅達 22.3%，應先檢討是否會影響原規劃之公共利益目標達成，或損及社會整體與自身住戶之助益，以作為改為他山之石之評估依據，非僅以提高出租率為主要考量。另自評報告中所提因專案出租申請資格有限制，或已申請單位因故放棄申請等無法預定目標原因應詳加檢討分析，確定已無法依原規劃執行後，再進行作為他山之石之評估，否則易造成原使用規劃不當之誤解。 	

評鑑項目	衡量指標	評鑑會委員意見	評分
		<p>4. 住戶服務與物業管理為社會住宅營運管理具體成效，且提升住戶對於公共事務參與力，使其體認本身為「住戶」，而非「過客」亦應為其重要目標，再者，物業管理服務品質良莠，應由住戶評斷，爰以，每月召開之物業工作檢討會議與評鑑，建議應有住戶代表參與之機制，並進行住戶滿意度調查，將其結果列為評鑑參考。再者，建議將「社區營造」列為評鑑指標，以期使物業管理兼顧住戶人文面向之服務。</p> <p>5. 公益團體進駐後與社區住戶之共容情形、住都中心就高風險家庭之協助作為，以及提升住戶能力以利租期屆滿後得以購屋或自租之機制建請補充說明。</p> <p>6. 「社區營造」不應只是舉辦活動，更不應「為辦活動而活動」或「為活動而辦活動」，而是住戶於參與活動過程中，跨越內心藩籬，增進相互間情感，進而產生社區意識與地方認同。社會住宅經營應更加重視社區營造，始可建構「好宅、好社區、好所在」，否則非為「住宅」，而為「宿舍」，惟報告中僅說明活動舉辦與委託台灣電力股份有限公司代辦公共藝術設置計畫，並無社區營造相關作為，建議應參考公寓大廈社區營造成功案例，或請此領域專家學者協助規劃推動社區營造工作。另建議瞭解文化部都會型社區營造推動情形，評估參與或導入方式，俾作為後續住都中心社會住宅社區營造之動能。</p>	

評鑑項目	衡量指標	評鑑會委員意見	評分
		<p>7. 建議住都中心評估是否參與所管社會住宅所在地之地方政府舉辦之優良公寓大廈評選活動，經由各方攜手切磋、精進社區管理作為，提升社會住宅居住品質及管理效益。</p>	
	1-3. 新增政策指示業務辦理情形	<p>1. 本項衡量指標係評斷住都中心 108 年度推動之內政部新增指示業務情形，如社會住宅包租代管第 2 期計畫（公會版計畫）、社會住宅興辦工作等尊重內政部之評鑑結果。</p> <p>2. 興辦社會住宅為落實 8 年 20 萬戶目標重要方式，另依法國興辦社會住宅經驗，於設計階段即應考量日後維護營運需求，爰以，建議爾後應請公寓大廈管理維護相關專家學者參與社區住宅設計，以期爾後興辦之社會住宅可與後續維護營運相結合。</p>	
	1-4. 主動及創新作為	<p>1. 本項衡量指標係評斷住都中心創新且主動執行之業務成果，住都中心 108 年度業透過建立國內、外關係網絡、建立社會住宅直接興辦評估作業模組與法制溝通及倡議等方式辦理。</p> <p>2. 建議住都中心建立國外關係網絡執行成果應呈現如何回饋予政府政策規劃等助益。</p> <p>3. 建立學校關係網絡具有理論與實務教育效益，亦可考慮提供基地予簽訂合作備忘錄之大學院校作為實習課程操作題目。另建議透過論</p>	

評鑑項目	衡量指標		評鑑會委員意見	評分
			<p>文獎等可能方式，預為規劃人才吸納工作。</p> <p>4. 建立國內關係網絡除青年學子外，建議可考慮納入其他社群團體，（如社區發展協會等？）。</p> <p>5. 結合都市更新與金融財稅，是至為重要的創新作法。建議住都中心建立更具體的作業計畫，或思考採組成部門間作業平台等可能方式。</p>	
	1-5. 前年度績效評鑑委員意見回應與改善對策		<p>1. 住都中心業就 107 年度評鑑委員所提意見予以回應並研擬改善方案，其中於 108 年完成人力招募部分，期許住都中心未來核實調配運用該等人員，俾達其設立目的。</p> <p>2. 專家學者資料庫內並無「物業管理」與「社區營造」領域類別之專家學者，建議予以補強。</p>	
2. 營運績效及目標達成率之評量 (50%)	2-1. 加速推動公私都更案件	2-1-1 都市更新事業之整合及投資	<p>1. 辦理推動案件居民說明會 3 場次及駐點諮詢 20 場次。</p> <p>1. 住都中心於 108 年辦理居民說明會 16 場次、駐點諮詢 86 場次及廠商說明會 3 場次，業符年度工作目標；又 108 年度雖僅受理協助價購國有房地參與危老重建 1 案，惟具體協助價購個案達 6 案，其成效尊重主管機關內政部之意見。</p> <p>2. 住都中心在協助價購國有房地參與危老重建業務的角色比較被動，且尚未被民眾接受，建議住都中心應釐清在此業務上的角色，若是屬於核心業務，則應加強相關功能與宣傳，若否，建議未來本評估項目</p>	42.0

評鑑項目	衡量指標		評鑑會委員意見	評分
		2. 協助價購國有房地參與危老重建 5 案。	<p>應以協助國有地參與危老重建案為準，如本年度有 6 件，若僅以協助價購成功與否當成目標值，對辛苦參與協參同仁未竟公平。</p> <p>3. 住都中心本年度雖未達成協助價購國有房地參與危老重建 5 案之目標，惟其 108 年 11 月制定危老協審機制、提供協參案件諮詢服務及協助 6 件危老重建案協參事宜，亦有促進推動危老重建效益。</p> <p>4. 駐點諮詢與拜訪違章戶、地主、所有權人等之差異性請澄清。若本意相同，建議修正爾後年度營運計畫目標內容。</p> <p>5. 建議住都中心逐步建立臺灣各大都市應進行都市更新的潛在基地，並進行各基地更新可行性評估。以作為長期推動的策略方向及研議短中期的執行目標。</p>	
	2-1-2 擔任都市更新事業實施者	各政府主導 8 大都市更新案於 108 年度預定達成進度（請詳評鑑作業計	<p>1. 建議針對住都中心擔任實施者之都更案訂定年度辦理里程碑之時序進度表，以利具體化各年度預定達成目標。</p> <p>2. 請住都中心加強協商、整合未符合年度營運計畫所定工作目標者，並請訂定具體對策及預期完成時間。</p> <p>3. 信義區兒童福利中心 A 基地都更案有關提請主管機關擔任實施者課題說明中，提及兒福 A、B 基地內含 6 處開發單元，個別申請臺北市政府同意，易造成公益設施設置無法整體考量，惟 B1-1 及 B1-2 則</p>	

評鑑項目	衡量指標			評鑑會委員意見	評分
			畫表 2-1)。	已分別獲得內政部及臺北市政府同意住都中心擔任實施者，前後說法似有不一致，請補充說明。	
		2-1-3 受託公開 評選實施 者及其履 約管理	完成招商 作業文件 範本。	1. 住都中心 108 年度業完成招商作業文件範本，符合其年度工作目標。 2. 公開徵求投資人投資都市更新事業案件，有關建議因應對策之說明宜符合住都中心公開徵求投資人作業規章規定，不宜混淆招商與招標。	
		2-1-4 輔導民間 都市更新 個案	輔導民間 都市更新 個案 1 案。	1. 住都中心 108 年未完成輔導民間都市更新之個案，未達年度工作目標，惟都更業務之推動本即不易，且須協調各方意見，未來仍請住都中心持續進行社區溝通，以利業務推動。另建議住都中心應釐清於該業務的角色、是否為核心業務，或是否屬於長期目標，並於後續業務計畫內配合調整。 2. 都市更新為改善民眾居住環境品質，促進都市整體發展與提升國家競爭力之重要施政，亦為居住老舊建築民眾普遍需求且推動困難之問題，住都中心自許為國家級地位，自應肩負更多協助輔導民間都市更新之角色，以符中心設置目的。故建議住都中心所提因應對策應就後續大方向作細緻檢討說明。	
	2-2. 住宅及都 更知識研	2-2-1 住宅市場 基礎資訊	與外界專 業機構合 作研究，	1. 住都中心 108 年已完成都更危老整合人職能基準認證，符合其年度工作目標，但請補充說明合作之研究單位，並考量中心人力業務負擔情形及各項職能設立證照之必要性，加強整合資源，並擴大認證之運	

評鑑項目	衡量指標		評鑑會委員意見	評分
究發展	蒐集、統計分析及研究	辦理「都市更新產業職能基準及推動能力鑑定制度研究案」。	<p>用範圍及價值，且得視情形酌收認證費用。另相關機制之建立，建議應避免增加業者與民間額外負擔。</p> <p>2. 住都中心著手推動認證、強化相關從業人員之專業知能之業務，建議可強化推廣。</p> <p>3. 建議住都中心可與政府相關部門建立合作機制，如經由講習、輔導等方式，協助縣市政府推動政府主導都市更新工作，共同為促進都市再生努力。</p>	
		評估推動社會住宅包租代管計畫。	<p>1. 住都中心 108 年已完成公會與 6 直轄市業者之採購評選，符合其年度工作目標，又業務推動過程中，中心發現其同仁、租賃公會及公會版多數業者缺乏承作政府專案經驗一節，請考量以強化教育訓練、採用學徒制學習或製作 SOP 等方式，協助相關人員強化知能及經驗傳承。</p> <p>2. 建議住都中心先釐清推動包租代管業務是否屬核心業務，另前開業務除辦理評選外，請說明、評估方案成效及優缺點。</p>	
	2-2-2 都市更新相關規劃、調查	完成 1 案可行評估作業。	<p>1. 住都中心 108 年已完成 15 案可行性評估，符合其年度工作目標。又業務推動過程中，住都中心面臨各級機關土地活化及都市更新需求量極高之情形，建議應釐清貴單位在此業務上的角色是否屬於核心</p>	

評鑑項目	衡量指標		評鑑會委員意見	評分
	與分析範圍內基本資料、提出都市更新計畫或都市計畫變更、辦理可行性評估		<p>業務。</p> <p>2. 建議住都中心可研擬常見樣態分析及相關處理作業流程等，協助各機關自行完成基礎評估事項，再由住都中心同仁負責整體區域開發效益等更全面性之評估工作。</p>	
	2-2-3 住宅及都市更新法令或專業知識之教育訓練、推廣	辦理 2 場次教育訓練講習（200 人次）。	住都中心 108 年已辦理 4 次教育訓練講習，出席人數共 248 人符合其年度工作目標，又業務推動過程中，面臨中心內部和外部與會人員對議題有興趣的面項或深度有差異情形，建議未來辦理教育訓練前，得先調查參訓之需求，俾將訓練資源及效用極大化。	
	2-2-4 進行國際交流，分享執行經	辦理 1 場次之國際交流研討會。	1. 住都中心108年已辦理2場國際交流研討會，出席人數共350人，符合其年度工作目標，又業務推動過程中，面臨現有承辦人員之外語能力無法因應業務推動情形，建議除短期增聘外語人才外，長期應透過內部訓練或薦送同仁參加外部訓練等方式，提升同仁之外語能力。	

評鑑項目	衡量指標		評鑑會委員意見	評分	
		驗，拓展我國國際能見度		2. 臺灣國情有別於歐、美、日、韓的體制與文化，都市更新應特別注重地方居民生活價值的創造，進而與他國分享業務經驗，並建議逐步與其他國家建立合作互惠機制，以提升雙方長期效益。	
	2-3. 不動產活化利用	2-3-1 兼顧住宅政策、民眾生活收支負擔能力，及衡酌市場行情，訂定合理租金，以供民眾承租	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。	住都中心108年業以7次雙掛號通知候補選屋，符合其年度工作目標，又業務推動過程中，面臨部分房型與當地需求不符情形，未來請依所擬因應對策，於規劃設計階段，落實調查當地市場需求及趨勢，據以做為案件推動之參考。	
	辦理林口世大運選手村社會住宅簽約公證及點交達2,500戶。	1. 住都中心108年簽約點交戶數僅1,685戶，未符其年度工作目標，請依所擬因應對策，於下年度積極推動招租作業。 2. 建議住都中心加強思考已完工之店鋪空間條件限制，及短租業者須負擔裝潢成本所導致店鋪入注意願不佳之解決方案。			
	2-3-2 善用社區空間，健	林口世大運選手村社會住宅	1. 住都中心108年出租店鋪數僅33戶，未符其年度工作目標，請中心釐清不能控制因素並擬具因應對策，於下年度積極推動招租作業。 2. 由自評報告可看到住都中心於社宅出租部分未達原訂目標值，考量		

評鑑項目	衡量指標		評鑑會委員意見	評分
	全社區生活機能	引進店鋪達 55 家 (合併前)。	相關出租工作可能並非僅靠行銷、舉辦活動就能解決，其根本原因可能是房型不適合、店鋪空間太淺不適合商業經營所致，建議由其他方式作根本改善，其改善因應作為亦屬住都中心社宅管理績效。	
		完成林口世大運選手村社會住宅多功能活動空間等公共區域裝修。	住都中心108年已全數完成林口世大運選手村社會住宅多功能活動空間等公共區域裝修作業，符合其年度工作目標。	
	2-3-3 結合產業創業機能，提升住宅政策效益	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。	住都中心108年已完成林口新創園之簽約作業，符合其年度工作目標。	

評鑑項目	衡量指標		評鑑會委員意見	評分
		林口世大運選手村社會住宅出租予非營利團體並完成簽約、點交達 250 戶。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 貴中心 108 年度出租林口世大運選手村社會住宅予非營利團體者計 47 戶，未符其年度工作。建議釐清未符合工作目標之問題點（如放棄入駐理由等）及後續因應對策，並於下年度提高出租率。 2. 公益空間出率偏低，建議針對有意承租之 NPO 團體加強宣導說明，以利於社區內發展多元服務方案，回應社區居民需求。 	
	2-3-4	協助住戶入住達 2,500 戶。	住都中心透過整合行銷策略的運用，及放寬申請資格條件，提升第二波招租成效，值得肯定。惟 108 年度林口世大運選手村社會住宅入住數計 1,685 戶，未符其年度工作目標，建議釐清明符合工作目標之問題點及因應對策，並於下年度提高出租率。	
	管理營運	林口世大運選手村社會住宅 A、B、C、D 區服務中心營運。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 因社會住宅未完全出租，致管理費收入無法支應實際管理支出，建議應先研議相關措施以提高出租率，避免出現於積極招租階段即調漲管理費之情形。 2. 社會住宅完全出租後，是否仍有必要調漲管理費收入，請以詳細收支數據說明。 	
		全區社區保全清潔	1. 住都中心 108 年已開始執行社區保全清潔維護相關作業，符合其年度工作目標。惟因社會住宅未完全出租，致管理費收入無法支應實際	

評鑑項目	衡量指標		評鑑會委員意見	評分
		維護作業。	<p>管理支出部分，建議住都中心先研議相關措施以提高出租率，避免積極招租階段即調漲管理費之情形。</p> <p>2. 建議請住戶推派代表參與每月舉辦之物業檢討會議。</p>	
		<p>2-3-5 凝聚居民認同感，營造社區意識</p>	<p>1. 進行林口世大運選手村社會住宅住戶訪視達 2,000 人次。</p> <p>2. 林口世大運選手村社會住宅公共藝術執行計畫審議及舉</p> <p>住都中心 108 年已訪視住戶計 4,473 人次，並已研擬相關公共藝術執行計畫及辦理相關社區活動，符合其年度工作目標。</p>	

評鑑項目	衡量指標		評鑑會委員意見	評分
			辦民眾參與活動。	
	2-4. 組織建構作業	2-4-1 組織治理	1. 內控制度建立情形。 2. 人力配置是否符合業務推展方向。	1. 請住都中心持續精進內部作業規章制度（如採購及公開徵求投資人等規定），俾使相關工作推動更為周全。 2. 請住都中心於攬才、留才之餘，亦請研提相關育才措施，以強化中心員工業務所需知能。 3. 建議住都中心在經過一年半多的運作後，應將中心的主要目標予以優先排序，然後擬定策略，如此才能確立核心業務，並培養核心能力等，此方式亦將有利於盤點人力與人力管理等工作。 4. 住都中心專責執行社會住宅及政府主導都市更新等業務，由現階段推動中的 8 大都市更新案觀之，住都中心主要工作似於整合、規劃及協調，以及後續招商引入民間資源等事項。惟考量民間已有物業管理公司、營建公司、都更及工程管理顧問公司等，地方或中央政府機關亦多有推動都市更新成果，面對業務性質相近廠商，以及政府機關期待，建議住都中心積極釐清組織定位並界定核心能力。 5. 住都中心配合內政部新增交付興辦社會住宅及包租代管等業務，因業務激增致員工數除現有 77 人外，預計再招募 61 人，員工人數增

評鑑項目	衡量指標		評鑑會委員意見	評分
			<p>幅達約 75%，又人員聘用後，尚涉員工教育訓練、業務熟悉等事宜，爰請住都中心務必就明確組織發展目標、建立企業文化及人力運用預做妥善規劃安排。</p> <p>6. 依自評報告圖 4 中心組織架構所示，住都中心仍有待成立組室，如何因應現有業務？</p> <p>7. 住都中心現階段不到 80 人的規模，各項業務要能面面俱到其實相當困難，因此各項業務推動的優先性安排，是後續年度住都中心需要積極思考的地方。由住都中心去年的人才招募公告來看，住都中心非常期待具有律師、會計師等資格的人投入，然而這樣的人才有其薪資行情要求，薪資無法符合市場行情時，不易找到適合的人。另外，如何找到適任、熟稔住都中心業務的人，並將其置於對的位子上，是評鑑會從外部對於住都中心的提醒。</p> <p>8. 隨著住都中心業務增加及人力擴充，建議回頭檢視原訂各年度業務目標值是否調整或提前，或是確有難以做到需再做調整之處，予以滾動檢討修正，並配合內控機制，掌握業務執行情形，預為超前部署或規劃作因應作為。</p>	
	2-4-2 員工發展	1. 員工績效管理	1. 住都中心 108 年已建立相關績效管理制度，並辦理相關教育訓練，符合其年度工作目標。	

評鑑項目	衡量指標		評鑑會委員意見	評分
		情形。 2. 員工教育訓練情形。	2. 請住都中心除汲取企業績效評鑑經驗外，亦先擬定業務目標優先次序、策略及核心業務，並將組織業務目標與文化納入考量，以建置合適之考核制度及員工績效訓練培養計畫，並確實依核心業務需要，強化員工經驗傳承及相關職能教育訓練。 3. 住都中心規劃未來員工考核時導入 OKR (Objectives and Key Results) 機制，惟其概念是由下而上設定業務目標，並定期滾動檢討。住都中心成立後這 1 年 8 個月間，考量行政法人運作的穩定性尚在長成，又員工成熟度及業務推展，需要組織發展具一定穩定度後，再將目標設定及績效作連結較為妥適。故住都中心是否完全適用此一由下而上的員工目標考核機制，建議再作思考。	
3. 年度自籌款比率達成率 (5%)	3-1. 108 年度預算收入執行率		1. 住都中心 108 年度自籌款比率達成率僅 53.7%，實屬偏低，應提出具體改善方案增加自籌款來源。未來年度亦應衡酌實況調整歲入預算編列數。 2. 另在政府財政規則上，收入如有大幅減收，在支出面應作相對應之調整，住都中心 108 年度歲出執行率 82%，實際支出總數 6.54 億元，較實際收入數 3.48 億元高出近 2 倍，長此而言，實有未妥，應研謀改善。 3. 又住都中心未來年度編列預算時，應參考過往年度實際執行情形，避	3.2

評鑑項目	衡量指標	評鑑會委員意見	評分
		<p>免持續編列赤字預算，並就營運狀況規劃未來業務方向。</p> <p>4. 收入預決算差異數過高，建議 109 年度營運計畫依過往年度執行經驗檢討修正。</p> <p>5. 住都中心管理及總務費用部分，預、決算落差約達 1 倍，此部分可能是新增交辦業務較多、組織發展初期預估不易精確所致，隨組織運作逐漸上軌道，請住都中心積極覈時辦理。</p>	
	<p>3-2.108 年度資金執行運用及盈虧情形、分析與對策</p>	<p>1. 該中心已透過定期存款及債券交易等投資方式增加經費，予以尊重。</p> <p>2. 住都中心目前尚屬業務起步階段，尚難苛責。建議住都中心於思考業務成果如何創造社會公益外，並請審慎規劃都市更新、社會住宅興辦及營運管理等事宜如何建立穩定自償財務運作機制。並建議積極思考如何創造案件利基，以維護相關權利人權益並吸引民間資源投入，積極創造民間及政府共同合作機制。</p> <p>3. 依住都中心自評報告所述，業務可概分為 8 大政府主導都市更新案、林口世大運選手村社會住宅管理、政策交辦事項及附加價值提升等 4 大類，從業務推動成果中可看出住都中心相當努力，推動中的業務也相當龐雜，致面臨人力及財務之壓力，已非政府賦予任務時預定的規模所能應付的了，故建議住都中心排定任務優先順序，</p>	

評鑑項目	衡量指標	評鑑會委員意見	評分
		經由達成階段目標的方式，逐步產出具體業務亮點。	
4. 管理公有不動產之檢查 (5%)	4-1. 公有不動產管理 (林口世大運選手村社會住宅)	1. 請說明依國有財產產藉管理作業要點規定執行情形。 2. 建議提供管理及運作標準作業流程圖，提高整體工作流程的掌握。	3.8
	4-2. 財產及設備獲得管理	住都中心提供綠地空間無償供社區使用，建議擬定借用辦法或使用須知等，以便管理。	

肆、總評

一、年度評鑑等第

良好 (83.7 分)

二、評語

國家住宅及都市更新中心（以下簡稱住都中心）於 107 年 8 月 1 日成立，重點業務可概分為「推動政府主導都市更新案」、「興辦社會住宅」、「林口世大運選手村社會住宅營運管理」及「社會住宅包租代管」等 4 大項。

住都中心成立迄今約 1 年 8 個月，有效運用行政法人身分，戮力執行社會住宅管理及興辦等工作，積極協助政府提升社會住宅政策量能；並靈活整合都市更新案件中相關權利人意見，積極維護各方權益、文化資產價值並營造案件公益性，業務成果值得肯定。

三、評鑑會委員建議事項

（一）對業務推動之建議

1. 住都中心業務推動以創造社會公益為首要考量，惟本於行政法人財務自償原則，建請住都中心積極思考如何兼顧財務穩健成長、政策任務推動及案件公益性創造，俾達永續經營目標。
2. 住都中心為執行政策交付任務，業務項目日益龐雜，建議釐清重點業務，並訂定階段目標成果，除可對外展現業務績效，提升住都中心組織價值外，亦有助於內部組織經費及人力規劃。
3. 住都中心除依法定期程辦理研訂年度業務及營運計畫、績效

評鑑自評報告及預、決算等事項外，建議於年中即可自我檢視當年度業務執行情形，予以滾動檢討修正或超前部署、推展後續工作，俾提升業務效能。

(二) 對其他評鑑事項之建議

1. 配合住都中心業務增加及人力擴充，建請住都中心持續檢視原訂各年度業務目標值是否調整、提前，或確有窒礙難行處，予以滾動檢討修正，住都中心亦可配合內控機制，積極掌握業務推動情形。
2. 建議住都中心可依重點業務內容，設定中程業務成果里程碑，俾外界瞭解住都中心整體業務推展規劃及年度業務亮點，展現組織價值及業務成效。
3. 住都中心各業務工作項目建議可提供評鑑會委員瞭解，以利委員掌握業務執行全貌及進度。

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
1. 年度執行成果之考核 (40%)	1-1. 都市更新推動具體成果		臺北市大安區嘉興街都市更新案，除需與臺北市政府研商提出提供社會住宅外，是否有提供其他之公益性項目，以及與市府之協商具體成果與推動期程，請再補充說明。
	1-2. 社會住宅營運管理具體成效		無意見。
	1-3. 新增政策指示業務辦理情形		1. 查新北市中和區警消社會住宅統包工程案業於 108 年 12 月 25 日公告招標，符合預定進度。 2. 包租代管計畫內容經查符合現況。
	1-4. 主動及創新作為		自評報告第 46 頁，「(四)法制溝通及倡議」1 節，住都中心於實際招商作業過程中，彙整回收產業界相關意見，針對既有法令規定可改善處，經本部協助洽金融監督管理委員會協商後，獲該委員會同意放寬保險業參與公辦都更規定，積極促進政府與民間資源攜手合作，尚符合行政法人設立目的。
	1-5. 前年度績效評鑑委員意見回應與改善對策		無意見
2. 營運績效及目標達成率之評量 (50%)	2-1. 加速推動公私都更案件	2-1-1 都市更新事業之整合及投資	1. 辦理推動案件居民說明會 3 場次及駐點諮詢 20 場次。 2. 符合年度營運計畫所訂工作目標。 3. 臺北市大安區嘉興街都市更新案駐點諮詢認定標準，係以逐一個別拜訪所有權人或須於案點駐點受理諮詢，建議於後續年度營運計畫明定。

評鑑項目	衡量指標		本部營建署初審意見
		2. 協助價購 國有房地 參與危老 重建 5 案。	1. 未符合年度營運計畫所訂 工作目標，僅受理初審 1 件 申請案。 2. 考量住都中心僅得被動受 理民眾申請，且民眾申請個 案所涉課題複雜，建議於研 擬後續年度營運計畫時，核 實評估調整目標值。
	2-1-2 擔任都市更 新事業實施 者	各政府主導 8 大都市更 新案於 108 年度預定達 成進度（請 詳評鑑作業 計畫表 2- 1）。	1. 符合年度營運計畫所訂工 作目標者計有 5 案，分別為 「臺北市信義區兒童福利 中心 A 基地都市更新案」、 「新竹建功高中南側地區 都市更新案」、「臺北市嘉興 街都市更新案」、「臺北中山 女中南側地區都市更新 案」、「臺北市捷運圓山站西 側地區都市更新案」。 2. 未符合年度營運計畫所訂 工作目標者計有 3 案，為「臺 北市信義區兒童福利中心 B 基地都市更新案（B-1-1 及 B-1-2 街廓符合進度、B-2 街 廓未符進度）」、「臺北市中 正區行政專用區（三）都市 更新案」、「新北市板橋浮洲 商業區土地都市更新案」。
	2-1-3 受託公開評 選實施者及 其履約管理	完成招商作 業文件範 本。	符合年度營運計畫所訂工作目 標。
	2-1-4 輔導民間都 市更新個案	輔導民間都 市更新個案 1 案。	1. 未符合年度營運計畫所訂 工作目標。 2. 住都中心雖未達到完成輔 導民間都市更新個案目標， 但已積極辦理 4 場說明會。

評鑑項目	衡量指標			本部營建署初審意見
				3. 考量於 1 年內協助完成都市更新案實屬不易，建議於下年度訂定目標時再評估及調整目標值。
	2-2. 住宅及都更知識研究發展	2-2-1 住宅市場基礎資訊蒐集、統計分析及研究	與外界專業機構合作研究，辦理「都市更新產業職能基準及推動能力鑑定制度研究案」。	1. 符合年度營運計畫所訂工作目標。 2. 衡量指標 2-2-1-3. 「與外界專業機構合作研究，辦理『都市更新產業職能基準及推動能力鑑定制度研究案』」，面臨課題「2、與既有之臺北市的認證接軌（自評報告第 70 頁）」，其因應對策為何，請補充說明。
			評估推動社會住宅包租代管計畫。	1. 符合年度營運計畫所訂工作目標。 2. 社會住宅包租代管計畫（以下簡稱公會版計畫）係住宅及都市更新研究發展之辦理項目之一（自評報告第 69 頁），惟查行政院核定之公會版計畫及本署與該中心簽訂之行政契約之委託工作事項，除採購評選亦包括媒合戶數控管、教育訓練及政策推廣等，屬專案管理性質。故建議參照前揭相關工作事項，修正「評估推動社會住宅包租代管計畫」1 欄內容，或納入下年度評鑑報告之辦理項目。
		2-2-2 都市更新相關規劃、調查與分析範圍內基本資	完成 1 案可行評估作業。	符合年度營運計畫所訂工作目標。

評鑑項目	衡量指標		本部營建署初審意見
		料、提出都市更新計畫或都市計畫變更、辦理可行性評估	
		2-2-3 住宅及都市更新法令或專業知識之教育訓練、推廣	符合年度營運計畫所訂工作目標。
		2-2-4 進行國際交流，分享執行經驗，拓展我國國際能見度	符合年度營運計畫所訂工作目標。
2-3. 不動產活化利用		2-3-1 兼顧住宅政策、民眾生活收支負擔能力，及衡酌市場行情，訂定合理租金，以供民眾承租	符合年度營運計畫所訂工作目標。
			1. 未符合年度營運計畫所訂工作目標。 2. 原定目標 2,500 戶，至 108 年底點交入住 1,685 戶。
		2-3-2 善用社區空間，健全社區生活機能	1. 未符合年度營運計畫所訂工作目標。 2. 原定目標 55 戶，至 108 年底出租店鋪 33 戶。
		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。	
		辦理林口世大運選手村社會住宅簽約公證及點交達 2,500 戶。	
		林口世大運選手村社會住宅引進店鋪達 55 家(合併前)。	

評鑑項目	衡量指標		本部營建署初審意見
		完成林口世大運選手村社會住宅多功能活動空間等公共區域裝修。	符合年度營運計畫所訂工作目標。
	2-3-3 結合產業創業機能，提升住宅政策效益	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。	符合年度營運計畫所訂工作目標。
		林口世大運選手村社會住宅出租予非營利團體並完成簽約、點交達250戶。	1. 未符合年度營運計畫所訂工作目標。 2. 原定目標250戶，至108年底完成簽約且點交47戶。
	2-3-4 管理營運林口世大運選手村社會住宅	協助住戶入住達2,500戶。	1. 未符合年度營運計畫所訂工作目標。 2. 原定目標2,500戶，至108年底點交入住1,685戶，同年辦理第二波招租釋出756戶，受理申請件數852件。
		A、B、C、D區服務中心營運。	符合年度營運計畫所訂工作目標。
		全區社區保全清潔維護作業。	符合年度營運計畫所訂工作目標。
	2-3-5 凝聚居民認同感，營造社區意識	1. 進行林口世大運選手村社會住宅住戶訪視達	1. 符合年度營運計畫所訂工作目標。 2. 查住都中心業於108年11月29日函送「林口世大運選手村社會住宅公共藝術第1

評鑑項目	衡量指標			本部營建署初審意見
			2,000 人次。 2. 林口世大運選手村社會住宅公共藝術執行計畫審議及舉辦民眾參與活動。	期設置計畫書」予文化部，正由文化部審議中。
	2-4. 組織建構作業	2-4-1 組織治理	1. 內控制度建立情形。 2. 人力配置是否符合業務推展方向。	自評報告第 77 頁「人力配置是否符合業務推展方向」之執行情形，建議具體明確敘明 109 年度增聘 61 位人力之招募對於業務推展實質效益，暨各業務單位新增人力用於補足那個面向人力缺口，並覈實針對委員建議意見妥適回應說明。
		2-4-2 員工發展	1. 員工績效管理情形。 2. 員工教育訓練情形。	符合年度營運計畫所訂工作目標。
3. 年度自籌款比率達成率 (5%)	3-1. 108 年度預算收入執行率			本室僅就住都中心評鑑報告內涉及預、決算之數字進行核對，經檢核，自評報告第 86 頁表 32 內「業務成本與費用」之決算金額應為 653,492,195 元，差異數應為 -142,810,805 元，兩項數字似屬誤植，請予釐清。
	3-2. 108 年度資金執行運用及盈虧情形、分析與對策			無意見。

評鑑項目	衡量指標	本部營建署初審意見
4. 管理公有不動產之檢查 (5%)	4-1. 公有不動產管理（林口世大運選手村社會住宅）	皆依規定期程辦理。
	4-2. 財產及設備獲得管理	<ol style="list-style-type: none"> 1. 請補充說明住都中心自有動產管理作為。 2. 自評報告第 94 頁，「3.協議交換不動產」1 節，查所提土地交換事宜業經住都中心董事會通過，惟尚待修正投資計畫書並報本部核定，原將於 109 年 1 月完成過戶等文字應屬誤植。