

桃園市社會住宅服務中心

112 年度業務及營運計畫

111 年 11 月

目 錄

壹、 前言	1
貳、 112 年度業務及營運計畫總說明	2
一、 發展總目標	2
二、 發展次目標	2
參、 112 年度業務計畫	5
一、 社會住宅維護管理與品質提升計畫	5
二、 提升營運效能計畫	5
三、 多元關懷與居住服務計畫	6
四、 健全組織管理機能計畫	6
肆、 112 年度工作計畫	7
一、 社會住宅維護管理與品質提升	7
二、 提升營運效能計畫	8
三、 多元關懷與居住服務	9
四、 健全組織管理機能	9
伍、 112 年度工作目標	11
陸、 112 年度經費概況	13

壹、前言

社會住宅為政府直接興建、補助興建或民間擁有之適合居住房屋，採「只租不賣」模式，具有高度政策性與公益性，希望透過這種只租不賣的社會住宅滿足弱勢族群居住的需求，並實現人民的居住正義之公共政策目標。

桃園市社會住宅服務中心(以下簡稱本中心)依據 109 年 1 月 14 日公告之「桃園市社會住宅服務中心設置自治條例」，於 110 年 10 月 1 日正式成立。本中心配合市府社會住宅政策，完善「租賃管理、營運管理及住戶服務」三大核心業務，擬定有關提升住宅居住與維護管理品質、提升營運效能、推動多元關懷與住戶參與以及健全組織管理機能等年度業務計畫，以落實市府推動社會住宅照顧弱勢、以及協助青年族群成家立業的第一哩路，實現居住正義之公共政策目標。

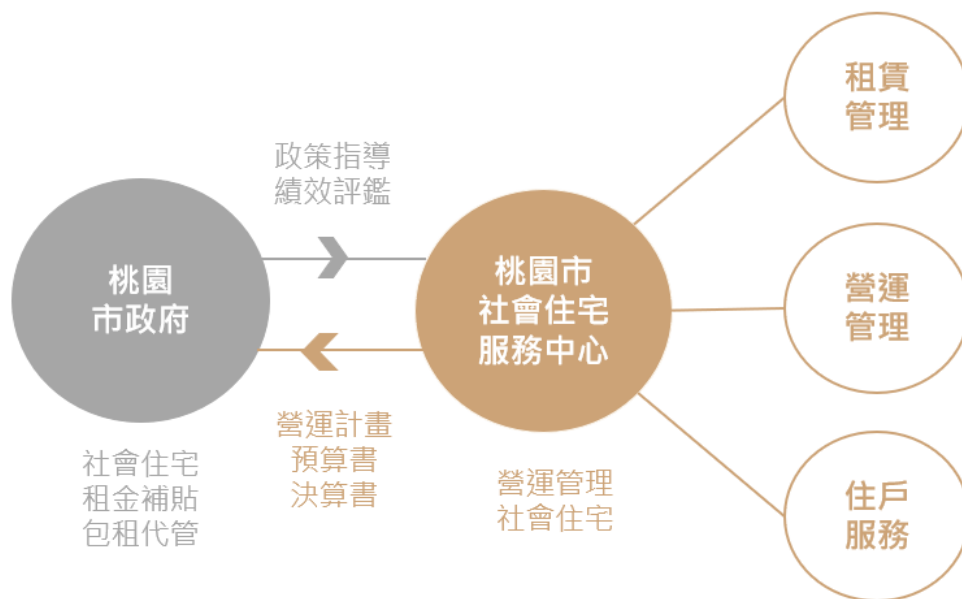


圖 1 本中心定位及核心業務示意圖

本中心自 110 年 10 月起營運管理 4 處社會住宅，計有 1,153 戶；111 年陸續新增營運管理 3 處社會住宅 1,790 戶。於 112 年預計再增加管理中路四號、八德三號、平鎮一號、楊梅一號等 4 處社會住宅，累計管理達 11 處社會住宅，共計 4,097 戶住戶單元。

貳、112 年度業務及營運計畫總說明

一、發展總目標

為了協助年輕人與經濟或社會弱勢者，找到安居樂業的家，提供市民住得起也住得好的社會住宅，本中心協助政府營運管理社會住宅，以「強化資產管理規劃、協助社會住宅財務永續平衡以及強化弱勢家戶照顧」為發展總目標。透過行政法人制度提升政府住宅政策推動之彈性及效能，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，達成民眾安居樂業，落實居住正義之長遠目標。

二、發展次目標

遵循前揭發展總目標，本中心發展次要目標包括「安居樂業、落實居住正義」、「活化資產、提升營運效能」等，分述如下：

（一）安居樂業、落實居住正義

1. 保障弱勢居住權益

本中心成立以來配合市府社會住宅相關政策、辦理各項招租入住與審查等作業，合於「住宅法」第 4 條規定，保留至少 40% 比例予社會或經濟弱勢者，保障居住權益，並提供適當居住服務與管理。並依「桃園市社會住宅出租辦法」第 17 條，配合本府老舊住宅更新改建、重大災害災民安置、實施重大建設等核准之專案計畫等，提供居住需求。

為讓弱勢民眾可以負擔得起租金，採用分級租金制，依據家戶經濟能力負擔不同級別租金，協助弱勢家戶維持基本生活品質與居住權益。

2. 協助老、中、青住宅需求服務

提供長者、身障、弱勢兒少及家庭多元居住協助，包含提供無障礙房型，保護長者或行動不便住戶在社區住的安全，保

障社會住宅予經濟或社會弱勢戶，整合公共服務資源，主動提供各別族群所需要之服務。並針對青年族群規劃托嬰托育、長者日間照護等相關社福設施，以減輕青年族群之負擔。

3. 提升社會住宅品質及管理效能

社會住宅之永續經營，仰賴後續良好的管理與維護，並與社福、衛生、文化單位密切合作，提供即時且必要之服務與協助，使居住於社會住宅及其周邊之住民，均能共享社會住宅空間資源。

為提升維護管理之效率，社會住宅管理上採用智慧化設施，包含安全防災、節能管理、智慧生活服務與物業管理等系統，藉著智慧化設施設備達到節能減碳、提升營運管理效能。並考量建築物生命週期及租戶使用週期、參考歷年維修管理紀錄，陸續制定長期修繕計畫，期降低非必要性支出經費，在提供住戶安心居住、享有完善優質便利的社會住宅生活空間之同時，落實提升營運管理效能之任務。

(二) 活化資產、提升營運效能

1. 達成住宅政策財務永續性

為提高社會住宅出租率，自 110 年 12 月起開辦隨到隨辦與遞補業務；此外並引進公益空間服務，空間活化以及商業設施招商計畫等，依據不同基地特性提前辦理招租，降低空置情況，增加租金收入及穩定性，進而提升營運效能。

本中心營運管理社會住宅，考量政府融資本利攤還之財務平衡性外，同步依據營運現況提出各項開源節流之營運計畫及改善策略，促進永續經營。

2. 促成社會住宅社區良好管理

(1) 透過住戶溝通及回饋，提出改善方案

透過蒐集住戶意見，建立大數據資料庫，統計分析，據以檢核各社會住宅物業管理廠商服務品質之一致性，且透過住戶實際回饋之意見，有助於本中心改善社會住宅管理方式及反饋住宅發展處設計意見，以提供住戶良好居住品質。

(2) 結合多元公共服務資源，促進社區參與

評估社會住宅基地規模、戶數、區域特性及需求人口特性等因素，透過結合機關與非營利事業等相關公共福利服務資源，探訪社會住宅住戶及鄰里社區既有活動與生活需求等，提供有關社會福利、醫療照顧、社區長照服務及托育等宣導、講座及服務，並推動住戶參與及社區營造等活動，促進社會住宅空間與周邊社區鄰里居民多元共享使用機能，建立住戶對社區之凝聚與向心力，從社會住宅出發帶動周邊社區活力及發展，促進社區融合。

參、112 年度業務計畫

本中心自 110 年 10 月成立，市府採無償提供使用之方式，交由本中心負責招租入住、營運管理及住戶服務等工作。至 111 年止營運管理 7 處社會住宅共 2,943 戶，預計 112 年累計管理達 4,097 戶社會住宅，擬訂提升社會住宅維護管理與品質、促進營運效能、提供住戶多元關懷服務、辦理參與活動，以及健全組織管理機能研擬年度業務計畫，說明如下：

一、社會住宅維護管理與品質提升計畫

本中心為入住社會住宅住戶提供日常生活與設施管理服務，包含社區公共事務管理、公共設施維護保養、安全防災管理維護、清潔管理維護及住宅單元檢修維護管理五大服務工作，確保社會住宅維護管理及居住品質。

112 年起，規劃於各社會住宅簽約期間，提供住戶各項輔導服務資訊，並在住戶入住社會住宅初期，辦理社會住宅生活與戶內設施設備使用宣導及說明會，減少住戶因對設備不熟悉的錯誤操作與無效報修情況發生，並協助住戶儘早適應在社會住宅的新生活。

在資產維護管理方面，將持續彙整建立設施設備等資產書圖資料庫，以利後續維護管理使用分析；並以中路二號及八德一號社會住宅基地為例，透過彙整建築物明細表、研析資產設備生命週期與分類，制定配合承租租期之 3、6、9、12 及 24 年等中長期修繕維護管理機制，據以檢討降低維管成本可行性，並有助滾動式改善現行住宅單元及公共區域修繕之執行方式，以穩定社會住宅居住品質。

二、提升營運效能計畫

配合 112 年度社會住宅興建完工工期，由本中心為民眾辦理申請入住與資格審查，為承租民眾辦理選屋、簽約及點交作業，及提供入住後各項管理服務。期間，亦將檢討近三年管理執行現況，修訂租賃契約及各項住戶及商業設施等管理規定，持續完善租賃管理作業。

維持及促進租賃管理方面，108-111 年已入住 5 處社會住宅中空置戶別，將以辦理隨到隨辦業務，提升整體入住率達 90%以上，以期確保本中心之財務穩健運作。

商業設施招租作業方面，亦將配合住戶入住期程提前規劃，經調查區域特性後擬定標租或專案招商計畫，降低空置情況，提升營運租金收入。並持續辦理好夥伴優惠方案及年度購物節行銷計畫等，提供社會住宅住戶入住及生活便利性，健全社區機能。

三、多元關懷與居住服務計畫

社會住宅不只是居住，可以做為保障國民居住福祉的安全網，也為弭平貧富差距的重要步驟，進而提高社會之穩定度。現今工商化、少子化、老齡化之際，家庭照顧功能式微情勢下，希冀從「社會住宅」起步出發，給予居住以外「社會性」功能之意涵。

因此，本中心初期結合外部力量，透過適當的引導機制，推動適合各社會住宅特性之社區營造方案與生活創意活動；更藉由持續推動住戶關懷，訪視實際入住者的需求，了解住戶需求、提高住戶參與及凝聚社區向心力。

除居住功能以外，中心於 111 年下半年啟動與市府各社政機關結合，提供居住使用空間以外之生活扶助及居住服務，112 年亦規劃住戶參與活動，促進入住社會住宅的住戶相互連結生活關係。未來長期希冀社區內部住戶能共同推廣及自行發展經營關係，進而成長自立走出社會住宅。

四、健全組織管理機能計畫

配合社會住宅招租及起租期程採階段式招募，並建立各職務說明書發展符合需求之招募條件及訓練規劃，同時依中心發展現況進行訓練需求分析及規劃，辦理在職訓練，並以外部派訓方式補足辦理在職訓練之限制，同步建立內部講師制度將外部訓練課程內訓化，藉由不同種類之在職訓練提升同仁工作技能。

依會計制度與內部控制制度，落實預算之執行及控管，使經費之使用更為合理及效益，以配合中心推展計畫之預期目標。

肆、112 年度工作計畫

一、社會住宅維護管理與品質提升

(一) 資產維護及書圖管理

擬定於7月份完成112年度自有財產盤點計畫與盤點作業，另配合桃園市政府住宅發展處之財產盤點作業，完成本中心管理之公有財產盤點，相關期程約莫如下：

1. 不動產：6月-7月辦理初盤作業，8月-9月辦理複盤作業。
2. 辦公廳舍動產及非消耗品：7月辦理初盤作業，8月辦理複盤作業。
3. 社會住宅動產及非消耗品：8月-9月辦理盤點。

建立資產書圖(如：建築物竣工圖說、設施設備使用維護手冊、設備廠商名冊與通訊錄、結算明細表、設備清單)，配合各社會住宅資產盤點作業，將資產圖說納入長期修繕維護計畫，以研析社會住宅生命週期。

(二) 社會住宅修繕及維護計畫

針對各社會住宅進駐半年後的物業進行自我評核(清潔維護、安全維護、行政事務、公共設施設備檢修)，並不定時進行現場稽核社區行政管理、清潔管理、安全管理服務(含設備管理)，並訪談行政秘書、機電人員、保全人員、清潔人員與住戶。

為確保社會住宅居住達一定水準及各單元機能完善，落實維護修繕品質，擬定一般修繕、備料修繕、緊急現場維修、判斷人為非人為等因素規劃相關作業流程，以達成社會住宅經常性修繕及維護管理計畫。

研擬電子保全針對小案場提供門禁、樓控、人員及公共區域安全、消防設施管理，以達降低人力成本支出。

(三) 社會住宅服務質量提升計畫

透過收集維修案件，建立大數據資料庫針對報修案件予以分類統計分析報修樣態及時效性，依據修繕項目分類，落實執行追蹤或提出改善措施，並針對設施設備缺失及設計不良之處提供優化建議，以利提高營運效能及住戶滿意情況。

另針對已入住六個月以上社會住宅辦理年度滿意度問卷調查計畫，以問卷調查方式了解住戶的滿意程度，並適時調整及提出改善措施，有助於反饋住宅發展處於規劃設計階段就著手改善社會住宅硬體及軟體設計需求，以提供住戶良好居住品質。

二、提升營運效能計畫

(一) 辦理社會住宅招租及簽約作業

每月辦理社會住宅空戶遞補，以候補名單或隨到隨辦方式遞補空戶，每月至少辦理一次遞補作業，並以政策戶比例 40%調配遞補戶，致力於縮短社會住宅入住期程於 30 日內，使社會住宅整體進駐使用率至少 90%，期能確保本中心之財務穩健運作。

(二) 促進資產活化，降低空置情況

為增進社會住宅商業設施使用效益及增加收入，持續評估社會住宅區域性質、主動訪洽潛在廠商，以活絡區域生活多元及便利性，並以多元行銷方式宣傳，提升整體出租及使用情況。同時，並規劃各項空間活化方案，期促進共享社會資源與福利政策、優化社區生活品質，進而提升經營效能。

(三) 健全社區生活機能

111 年好夥伴合作廠商已達成 50 家目標，112 年度以住戶生活日常所需為主，持續擴增不同類型之廠商，住戶可透過智慧社會住宅 APP，找到各項生活所需優惠。

除社會住宅簽約辦理好夥伴展覽外，擬定好夥伴快閃店計畫，增加好夥伴曝光度，且提供住戶食、衣、住、行、育、樂多面向商業服務，以社會住宅多元好夥伴為最終目標。

三、多元關懷與居住服務

(一) 推動關懷訪視，適時提供住戶關懷照顧

持續透過物業服務及住戶家訪或公益照護等方式了解居住需求，提供不同的協助服務達到優質居住品質、安居樂業；針對受疫情影響，導致收入不穩定及無法如期繳納租金之住戶進行訪視，為減輕住戶焦慮及生活壓力，必要時將通報社會安全網及聯繫住戶社工了解情形，並給予關懷協助。

(二) 導入社會安全網機制，提供住戶機能服務

持續攜手社會局與衛生局等社會安全網絡，宣導各項社福與公衛資源，如社會安全、急難救助服務、居家長照服務等，透過各項資源與服務資訊的宣導及推廣，期望各項資源能妥善運用、發揮最大服務效能，讓有需要之住戶得以適時的獲得幫助，健康、幸福地生活。

(三) 推動住戶參與及營造活動

持續結合桃園市有資源，每月至各社會住宅辦理巡迴服務（行動圖書車、親子館活動等）。另尋求社會公益、福利團體合作機會，於各社會住宅規劃辦理各類宣講、活動，透過參與，了解住戶需求，適當調整主題，以貼近所需，提高參與率，拉進彼此間的距離，打造幸福、樂活的社會住宅新生活。

四、健全組織管理機能

112年度為本中心成立之第三年，為順利推動社會住宅各項作業，故工作計畫著重財務健全及各組橫向聯繫，同時建置完善之行政支援服務等工作。計畫重點說明如下：

(一) 健全財務管理機制，增進財務效能

落實健全財務秩序與強化內部控制方案之實施，加強會計事務管理與執行，按時編製會計月報、預算收支執行狀況月報表、年度決算等報表，辦妥會計、財務統計等工作，機動檢討各項經費使用效率，適時提報主管會報改進建議意見，供各組作為營運管理之參考。

規劃並充實會計資訊系統軟、硬體設備，善用財務會計資訊系統，依規定按時編製報表，年終辦理決算，以評估成本效益分析等，減少人力以達最大效率。

為達成應收租金比例 95% 以上，研擬固定每月 15 日 APP 發送提醒通知住戶繳款，每月 20 日查詢未繳納租金住戶，投遞催繳通知單及違規勸導單，加強關懷訪視，並確認住戶是否有工作或生活上需求，提供相關資源協助，以利提高繳納租約能力。

(二) 加強專業職能訓練與內部控制機制

依 112 年度本中心社會住宅招租及起租期程，採階段式招募，並建立各職務說明書發展符合需求之招募條件及訓練規劃，同時依中心發展現況進行訓練需求分析及規劃，辦理至少 4 場在職訓練，並以外部派訓方式補足辦理在職訓練之限制，同步建立內部講師制度將外部訓練課程內訓化，藉由不同種類之在職訓練提升同仁工作技能。

112 年度本中心內部稽核作業就擬定之年度稽核計畫確實執行，據以評估內部控制制度，並就稽核報告結果進行後續追蹤。

伍、112 年度工作目標

業務計畫	工作計畫	辦理項目/預期成果
社會住宅 維護管理 與品質 提升	資產維護及書圖管理	<ol style="list-style-type: none"> 1. 擬定於 7 月份完成 112 年度自有財產盤點計畫與盤點作業，另配合桃園市政府住宅發展處之財產盤點作業及期程，完成公有財產盤點。 2. 研擬資產設備書圖分類，於 10 月前制定長期修繕週期及維護管理機制。
	社會住宅修繕及維護管理計畫	<ol style="list-style-type: none"> 1. 擬定社會住宅查核計畫，配合機關每年至少稽核一次。 2. 制定社會住宅經常性及緊急性之修繕及維護管理計畫。 3. 採至少一處基地試辦電子保全，降低營運支出成本。
	社會住宅服務質量提升計畫	<ol style="list-style-type: none"> 1. 完成分類修繕類型，落實執行追蹤並提供改善及優化建議。 2. 每年實施一次滿意度問卷調查計畫。
提升營運 效能	辦理社會住宅招租及簽約作業	<ol style="list-style-type: none"> 1. 每月至少辦理 1 次空戶遞補作業，並調整各社會住宅政策戶比例至少 40%。 2. 每月空戶釋出遞補率達 80%，且維持社會住宅整體進駐使用率至少 90%。
	促進資產活化，降低空置情況	<ol style="list-style-type: none"> 1. 店鋪整體進駐使用率達 80%。 2. 提高公共空間使用率並增加收益。
	健全社區生活機能	<ol style="list-style-type: none"> 1. 推廣及增加社會住宅好夥伴 2.0 廠商家數。 2. 擬定好夥伴快閃店等行銷計畫，並於第 2 季前公布實施。
多元關懷 與居住 服務	推動關懷訪視，適時提供住戶關懷照顧	依關懷訪視評估適時擬訂個別化服務計畫給予住戶租金分期協助、生活關懷、緊急需求，或轉介適當服務資源，戶次達總承租戶數 3% 以上。
	導入社會安全網機制，提供住戶機能服務	持續攜手社會安全網絡單位，推廣各項資源與服務資訊、辦理住戶宣導活動，至少 12 場。

業務計畫	工作計畫	辦理項目/預期成果
	推動住戶參與及營造活動	<ol style="list-style-type: none"> 1. 辦理專業法令新知、社區培力講習，至少 2 場。 2. 結合市有資源，每月至各社會住宅辦理巡迴服務（行動圖書車、親子館活動等）。
健全組織管理機能	健全財務管理機制，增進財務效能	<ol style="list-style-type: none"> 1. 依會計制度與內部控制制度，落實預算之執行及控管，使經費之使用更為合理及效益，以配合中心推展計畫之預期目標。 2. 健全財務秩序，增進財務效能，加強內部審核，並按時編製會計月報、預算收支執行狀況月報表、年度決算等報表，辦妥會計、財務統計等工作以發揮會計管理功能。 3. 財務會計系統擴充與維護，並善用財會資訊系統，評估成本效益分析等，減少人力以達成最大之效率。 4. 已收租金占應收收入比例高於 95%。
	加強專業職能訓練與內部控制機制	<ol style="list-style-type: none"> 1. 各項規章制度修訂及依規辦理董監事會。 2. 建立各職務說明書，發展符合需求之招募條件及訓練規劃。 3. 加強人員專業職能，辦理至少 4 場教育訓練/講習。 4. 擬定年度內部稽核計畫，建立追蹤改善機制。 5. 定期召開內部績效管理會議，依據績效評鑑建議，研擬次年度業務及營運計畫。

陸、112 年度經費概況

本中心 112 年度經費需求分為三個項目，行銷及業務費用、管理及總務費用、業務外費用(如表 1)；收入預算項目為業務收入及業務外收入(如表 2)，概要說明如下所示。

表 1 112 年度經費需求及說明

單位：新臺幣千元

項 目	預 算	說 明
行銷及業務費用	466,180	係辦理社會住宅營運相關事項總費用及解繳桃園市住宅基金之解繳金。
管理及總務費用	23,917	係辦理中心用人費用、材料及用品費、折舊、折耗及攤銷等費用。
業務外費用	590	利息費用。
合計	490,687	

表 2 112 年度業務收入及說明

單位：新臺幣千元

項 目	預 算	說 明
業務收入	489,902	住宅租金收入及其他租金收入。
業務外收入	948	利息收入。
合計	490,850	