

桃園市社會住宅服務中心

111 年度業務及營運計畫

110 年 12 月

目錄

壹、 前言	1
貳、 111 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
三、 111 年度業務計畫	4
參、 111 年度工作計畫	6
一、 資產規劃組	6
二、 租賃管理組	6
三、 居住服務組	7
四、 人事總務組	7
五、 財務會計組	7
肆、 111 年度工作目標	9
一、 本中心年度工作目標表	9
二、 111 年度經費概況	11

壹、前言

社會住宅推動具有高度政策性與公益性，桃園市政府為因應快速增加的社會住宅數量，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」，規劃成立桃園市社會住宅服務中心，將具有高度專業需求、須強化成本效益以及著重服務效能之公共任務交由行政法人，搭配政府監督評鑑機制、落實市府推動社會住宅照顧弱勢、實現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)於 110 年 10 月 1 日正式成立。本中心成立之目的，配合市府社會住宅政策，以及協助青年族群成家立業的第一哩路、落實社會與經濟弱勢族群的照顧等目標，透過企業經營精神管理社會住宅，有效強化資產活化、增加營運效能及提升居住品質，以達到政策落實與永續經營的理念。

本中心自 110 年 10 月起管理本市中路一號、中路二號、八德一號及八德二號四處社會住宅，共 1,153 戶。預計 111 年起陸續管理蘆竹二號、中路三號、八德三號等九處社會住宅，開啟迎接 3,020 戶新居民入住，預計為 4,173 戶社會住宅住戶服務。

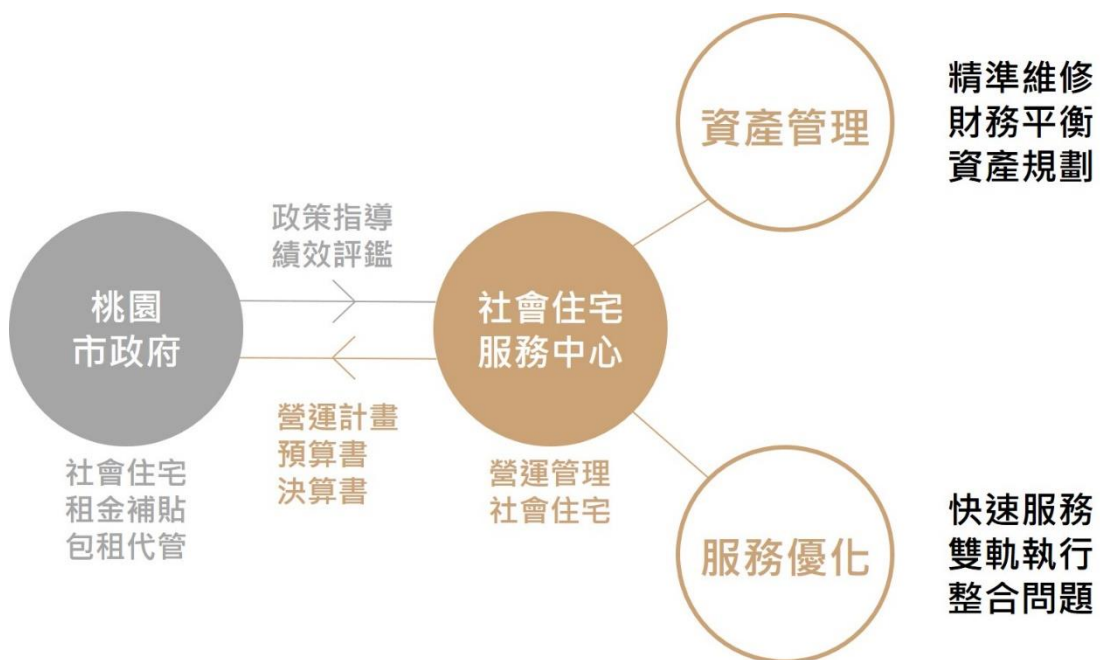


圖 1 本中心定位及發展目標示意圖

貳、111 年度業務及營運計畫總說明

一、發展總目標

本中心為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。本中心將結合民間專業技術與創意，透過行政法人制度提升政府住宅政策推動之彈性及效能，積極活化資產，以提供穩定且優質居住品質，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

(一)安居樂業、落實居住正義

1.確保社會住宅維護管理及居住品質優良

考量社會住宅因住戶族群之多樣性，且住戶更換頻率較高，在維護管理上難度較高，本中心將考量住宅生命週期及租戶使用週期，制定長期修繕計畫，並蒐集彙整各別社會住宅之管理經驗，持續滾動式檢討本中心資產管理模式，以期提供住戶更良好的生活空間，並延長社會住宅生命週期。

2.配合政府政策，優先承租弱勢族群

社會住宅入住之族群及比例，除依住宅法第 4 條規定應保留至少 40%比例予社會或經濟弱勢者外，依據桃園市社會住宅出租辦法第 17 條：「因配合本府老舊住宅更新改建、重大災害災民安置、實施重大建設或其他經主管機關專案公告核准使用本府興辦之社會住宅者，不適用第五條承租資格規定。」，考量未來本中心與桃園市政府之合作模式，仍以桃園市政府政策訂定社會住宅之入住族群比例及分級租金，積極配合辦理。

3.協助老、中、青住宅需求服務

考量社會住宅入住之弱勢族群(如低收、中低收、身心障礙、特殊境遇家庭及高齡者等)比例相對較高，本中心將積極與

社會福利機關(構)及公益性財團法人合作，主動提供各別族群所需要之服務、加強照顧多重弱勢身分之家戶外，針對青年族群規劃托嬰托育、長者照護等相關服務，以減輕青年族群之負擔。

(二)活化資產、提升營運效能

1.達成住宅政策財務永續性

社會住宅為照顧經濟及社會弱勢族群，租金相對市價較為低廉，且社會住宅政策推動初期的大量興建之營運成本，係政府透過銀行融資因應，爰本中心接手營運管理社會住宅，未來除應一併考量政府融資本利攤還之財務平衡性外，將進一步規劃開源節流之營運策略及計畫方案。

為積極提高社會住宅出租率，開辦隨到隨辦業務；引進公益空間服務，以及加速商業設施（包含店鋪與辦公室）招商計畫等工作，以穩定租金收入，進而提升經營效能、促進財務永續。

2.促成社會住宅社區良好管理

(1)建立住戶提供管理意見的管道

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是否一致，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)規劃社會住宅的社區營造方案

社會住宅住戶具有定期更換之特性，又屬租屋性質，相較一般住宅社區居民是長期居住且產權自有而言，較難凝聚社區向心力，如何透過符合社會住宅特性之社區營造方案，提升住戶對社區向心力，進而達到住戶自我管理、相互

規範及住戶間相處融洽等成果，為本中心未來經營社會住宅重要目標之一。

三、111 年度業務計畫

(一)完善社會住宅營運管理

桃園市社會住宅於本中心成立後，市府依據住宅法第 8 條及行政程序法第 15 條，採行政委託方式，由本中心為管理人，無償提供本中心使用，管理收益。110 年已受託管理本市中路一號、中路二號、八德一號及八德二號共四處市有社會住宅。

111 年度配合興建中社會住宅完工期程，將增加九處委託管理基地：包含蘆竹二號、中路三號、八德三號、中路四號、中壢一號、蘆竹一號、平鎮一號、中壢老小段(都更)及東門段 208-1 地號(都更)社會住宅，以上九處社會住宅將由本中心為民眾辦理申請入住與資格審查，中心將妥善擬定相關租賃契約及住戶管理規約等，為承租民眾辦理選屋、簽約及點交作業，並提供入住後各項管理服務。

住戶入住後，本中心提供社會住宅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優良，居民安居樂業。

(二)優化社會住宅營運效能

為積極提高社會住宅出租率，開辦隨到隨辦業務，並重新檢視租賃契約、住戶管理規約等營運管理相關文件，從改善實質管理規範著手，逐步改善居住品質與提升營運效益之目標。

提供社會住宅日常生活與設施管理服務外，將引進公益空間服務，以及加速商業設施（包含店鋪與辦公室）招商計畫等工作，以穩定租金收入，並規劃各項活化空間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)升級生活居住服務

中心將積極與社會福利機關(構)及公益性財團法人合作，成為社會福利資源與居住服務之橋樑，協助弱勢生活照顧各項服務。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，了解住戶需求、提高社區向心力，持續推動住戶關懷，訪視實際入住者的需求，與市府各福利機關結合，提供居民適當的生活扶助方案，降低租金未繳收情況，提供居住使用空間以外之生活居住服務。

中心將定期進行入住後的居住滿意度調查，建立良好意見交流管道，有效檢討並改善管理服務品質。另依據各處社會住宅入住居民特色，提供老、中、青不同住宅需求服務，規劃特色化社會福利設施服務空間，提高居住滿意度，進而促進共享社會資源與福利政策。

參、111 年度工作計畫

本中心業務範圍依據「桃園市社會住宅服務中心設置自治條例」第 3 條規定，包含「營運管理社會住宅」及「其他相關業務事項」兩大項。配合業務執行需求，本中心設有資產規劃組、租賃管理組、居住服務組、人事總務組及財務會計組等 5 個組別，依循 111 年度業務計畫，各組別工作計畫研擬如下。

一、資產規劃組

資產規劃組主要辦理中心計畫、資產管理等業務，視本中心營運情況研擬 112 年度業務及營運計畫及績效評鑑作業，並定期協助董事會召開作業。為提升組織專業、效能以及同仁服務專長，於 111 年度規劃社會住宅法令宣導及專業知識講習等業務。

為利本中心推動業務、發布新聞；建立新聞聯繫窗口、行銷等業務，俾利將來本中心各項業務及活動訊息揭露。並透過網頁行銷、推行法令講習以及民眾交流創意競賽等活動，強化中心的辨識度，提升中心企業形象。

善用社會住宅店舖空間，結合公益空間，提升社會住宅服務效能，健全社區生活機能。透過社會住宅社區營造與交流等工作，多面向建構地區生活機能。

二、租賃管理組

租賃管理組主要辦理市有不動產之社會住宅規劃招租作業，並以多元化招租方式，落實滿租目標。為積極達成本中心經營管理各地區社會住宅，維護居住品質與營運效益之目標，並擬定社會住宅租賃契約、住戶規約等營運管理相關文件。

111 年將辦理本市中路二號、中路一號，以及八德區八德二號及八德一號及蘆竹二號等五處社會住宅，期限屆滿遞補名單之隨到隨辦招租作業。並運用各個社會住宅公共空間，以優化社會住宅服務品質；規劃及接洽異業合作，提升社會住宅形象。

三、居住服務組

居住服務組主要辦理社會住宅住戶反映問題處理、簡易修繕、物業管理系統維護管理等業務，為落實本中心次目標「確保社會住宅維護管理及居住品質優良」及「主動協助特別需要照顧的住戶」，確保社會住宅物管廠商服務品質，並評估未來竣工之社會住宅基地位置及數量，研擬物業管理發包策略。並辦理築物附屬設施設備之檢查及修護事項、支應緊急維修需求，並針對各別家戶性質(經濟或社會弱勢、青年族群等)研議其特殊需求(如受疫情影響繳租等)處理機制。

四、人事總務組

人事總務組主要協助中心人事及資訊等行政支援，以及辦理採購業務，並定期召開董事會議，俾利推動本中心業務之執行。

111 年度本中心預計管理十三處社會住宅，總計約 4,173 戶數，預計總編制人數約須達 42 人員，另細觀以辦理社會住宅招租（受理申請、抽籤、看屋選屋、公證簽約等）及交屋之相關期程，將採階段式人才招聘之方式，故依實際招募執行狀況編列，111 年度本中心預算編列員額共計 39 員額，將另於 112 年度續行補足員額。

以現有規範基礎上，人事總務組規劃於 111 年度訂定本中心考核制度及留才制度，並適時修正人事及採購作業相關規定，以完備本中心業務營運制度。

五、財務會計組

財務會計組主要工作在綜理會計，落實預算編製、配合中心業務發展及預算之執行透明化處理。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。簡化經費請購手續，把握時效，提昇工作效能。

規劃並充實電腦軟、硬體設備，實施電腦化作業，加強會計事務管理。善用會計資訊系統，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。加強會計事務管理，規劃並充實會計資訊系統軟、軟體設備。熟悉及充分訓練電腦會計資訊之利用，以供決策之參考。並配合各組拓展業務。

肆、111 年度工作目標

一、本中心年度工作目標表

單位	工作計畫	辦理項目
資產 規 劃 組	研擬年度業務及營運計畫	<ol style="list-style-type: none"> 1. 研擬 111 年度業務及營運計畫。 2. 完成年度營運計畫與預算書等備查。 3. 辦理績效評鑑作業。
	活化資產，提升營運效能	<ol style="list-style-type: none"> 1. 完成招商文件範本。 2. 引進社會住宅店鋪及辦公空間 6 處。
	規劃法令宣導及專業知識講習	<ol style="list-style-type: none"> 1. 辦理 2 場次業務相關法令宣導或教育訓練講習。
租 賃 管 理 組	辦理社會住宅招租及簽約業務	<ol style="list-style-type: none"> 1. 接管已入住社會住宅之租賃管理，維持中路二號等共十三處社會住宅使用率達 90%。 2. 持續辦理招租及遞補簽約事宜。 3. 新增隨到隨辦招租作業。
	提升資產收益，健全社區生活機能	<ol style="list-style-type: none"> 1. 辦理多元化招租活動，提昇服務中心形象，並增進民眾申租意願。 2. 多元擴展社會住宅公共空間使用，活化資產規劃，增進住民與社會之交流互動。 3. 增加異業合作機會，藉以提升中心形象且優化住戶生活品質。
居 住 服 務 組	統一各社會住宅基地物業管理廠商服務。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 確保各社會住宅基地物業管理服務品質一致。 2. 研擬建立完善評估物業管理預算金額及發包機制。
	提升社會住宅服務效率	<ol style="list-style-type: none"> 1. 建築物附屬設施設備之檢查及修護事項及支應緊急維修。 2. 研議特殊需求(如疫情影響等)住戶處理機制。 3. 物業管理資訊系統維護。

單位	工作計畫	辦理項目
人事 總 務 組	健全組織與修訂規章	1. 辦理人員招聘作業。 2. 依據業務執行情形，修訂人事作業及內部稽核制度。 1. 擔任本中心採購單位，辦理中心之採購作業。 2. 依據業務執行情形，修訂採購作業制度。
	召開董事會	1. 依據法規定期召開董事會。
	財 務 會 計 組	落實預算執行，善用資訊系統
稅務申報相關事宜		1. 年度申報、營業稅及營所稅相關事宜。 2. 負責年度會計師有關財務及稅務查核。
健全財務秩序，增進財務效能		1. 調整修訂會計制度及內部控制制度 2. 建置會計系統與維護，強化前後端連結、勾稽，創造效率系統作業

二、111 年度經費概況

本中心 111 年度經費需求分為四個項目，行銷及業務費用、管理及總務費用、固定資產、無形資產（如表 1）；收入預算項目為業務收入（如表 2），概要說明如下所示。

表 1 111 年度經費需求及說明

項 目	預 算(千元)	說 明
行銷及業務費用	107,916	係辦理社會住宅營運相關事項總費用。
管理及總務費用	66,191	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。
固定資產	1,499	中心業務所需設置硬體設備及辦公設備添購計畫等相關經費。
無形資產	2,470	建置財會系統、財務管理系統等相關經費。
合計	178,076	

表 2 111 年度業務收入及說明

項 目	預 算(千元)	說 明
業務收入	181,449	社宅收入、商業設施收入、其他收入