

桃園市社會住宅服務中心

113年度業務及營運計畫

112年10月

目 錄

| | | |
|----|----------------------|----|
| 壹、 | 前言 | 1 |
| 貳、 | 113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、 | 113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、 | 113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..... | 9 |
| 三、 | 多元關懷與居住服務..... | 9 |
| 四、 | 健全組織管理機能..... | 10 |
| 伍、 | 113年度工作目標 | 12 |
| 陸、 | 113年度經費概況 | 15 |

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，希望透過只租不賣的社會住宅滿足弱勢族群居住的需求，並保障人民的基本居住權益。

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，將幸福宜居坐落桃園，協助青年族群成家立業，實現居住正義之公共政策目標。

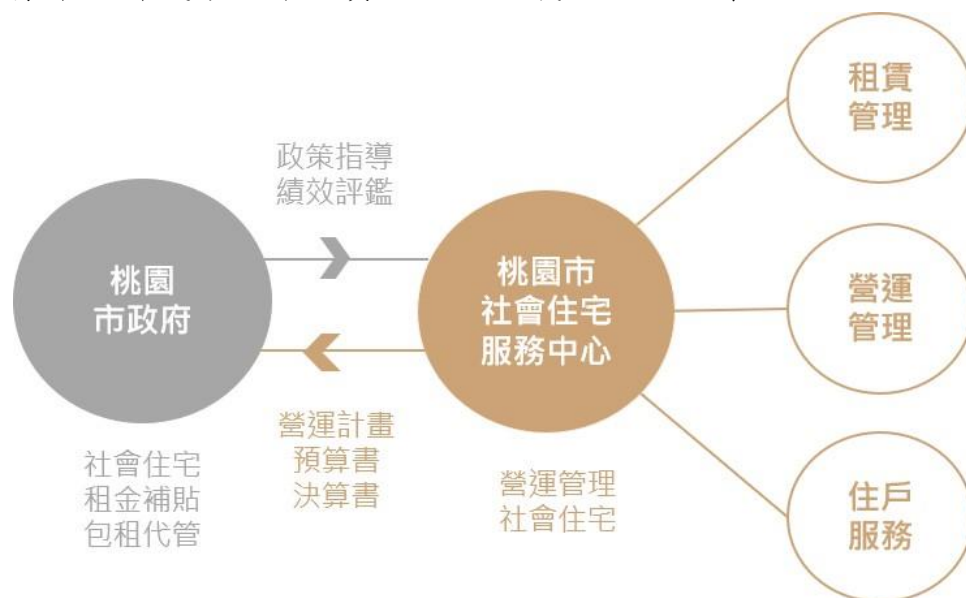


圖1 本中心定位及核心業務示意圖

本中心自110年10月起營運管理4處社會住宅，計有1,153戶；於本年度預計累計管理14處社會住宅，共計4,375戶住戶單元。

貳、113年度業務及營運計畫總說明

一、發展總目標

提供多元居住資源類型予一般民眾與經濟或社會弱勢者，以民眾負擔得起也住得好的社會住宅，滿足其階段性居住需求，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，為社會住宅多元政策帶來永續效益，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」第四條規定，保留至少40%比例予社會或經濟弱勢者，保障居住權益。並依「桃園市社會住宅出租辦法」第十七條，配合市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。

目前桃園市社會住宅經濟或社會弱勢戶的租期限限制由原先的6年延長為12年。且為讓弱勢民眾可以負擔得起租金，採用六級分級租金制，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，包含高齡友

善換居專案，凡65歲以上長者且僅於本市持有1戶自有住宅者，可將原房屋委託給本市包租代管業者，換居到合適的社會住宅，並提供無障礙房型，保護長者或行動不便住戶在社區住的安全。

另整合公共服務資源，主動提供各族群所需要之服務，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；並開放10%社會住宅名額提供給育有未成年子女2人以上及申請人與直系親屬三代設籍在同一戶連續滿1年者承租人，以減輕青年族群之負擔。

社會住宅應屬中繼性質，最終還是希望市民於在入住社會住宅期間，蓄積創業及經濟能量，最終能重返購屋市場，有能力購得屬於自己且能一輩子安居的家。

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

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，建立大數據資料庫並統計分析，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，探訪社會住宅住戶及鄰里社區既有活動與生活需求等，整合機關與非營利事業等相關公共福利服務資源，提供有關社會福利、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。

(3) 配合民間資源單位，協助住戶改善生活

入住社會住宅有不同的弱勢族群，如經濟困難、疾病、家庭暴力、子女教養議題及獨居老人等，這些議題並不會因入住社會住宅而消失，藉由社會住宅與民間資源單位配合，協助行動不便者或老人就醫服務等，並提供相關資源與協助，使其改善生活並提升自信，降低社會問題成本。

參、 113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。預計本年累計管理達4,375戶社會住宅，為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、公共設施設備維護保養、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等五大服務工作，確保社會住宅維護管理及居住品質。

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，建立桃園市營運中社會住宅之長期修繕維護管理計畫書；持續調查營運中社會住宅之建築、機電、景觀、智慧設施設備等之維修現況、修繕及更換檢視條件或原則、評估更換頻率時點及建立社宅服務維修類型SOP等，以滾動調整維護保養頻率或方式，以穩定社會住宅居住品質提升服務效率。

二、 提升營運效能計畫

配合本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。檢討管理執行現況，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，108-112年

已入住11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95%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，提升整體進駐率達95%，以穩定營運租金收入。

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，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。

四、 健全組織管理機能計畫

本中心採預算編制招募，並參考各組人員職務說明書招募符合中心需求之人才條件及研擬職務訓練規劃，同時配合中心業務需求及政府政策宣導，加強人員專業職能，辦理至少4場教育訓練，另以外部派訓方式更加強補足在職訓練，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。

去(112)年度中心內部稽核作業就擬定之年度稽核計畫執行專案稽

核，本年度針對內部控制及去(112)年度專案稽核報告結果進行追蹤改善，另待中心內部控制制度改善完成後，研擬本年度內部稽核計畫據以執行內部稽核作業。

肆、113年度工作計畫

依據年度四大業務計畫研擬各項工作計畫，說明如下：

一、社會住宅維護管理與品質提升

(一) 資產維護及長期修繕

於7月份完成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：7月辦理初盤作業，8月-9月辦理複盤。

建立桃園市營運中社會住宅之長期修繕維護管理計畫書。持續調查營運中社會住宅之建築、機電、景觀、智慧設施設備等之維修現況、修繕及更換檢視條件或原則、評估更換頻率時點等，以滾動調整維護保養頻率或方式。

綜整比較桃園市營運中社會住宅相關資料，評估各社會住宅之各項設備選用等對於社會住宅長期修繕之影響，並適度考量社會住宅大批住戶入住及退租因素，完成適於社會住宅主管機關與管理單位使用之社會住宅維護整建計畫建議並提出維護保養頻率或方式等具體建議及可行性方案。

(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。

研議於本市各社宅分區派駐修繕人員，依修繕狀況區分，制定緊急性、一般性及特殊性等維修天數限制，以爭取修繕時效，減少住戶居住上的不便。

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，並藉由評估結果研擬全面推廣至各社宅之可行性，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，即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。

針對提前退租之住戶，填寫退租滿意度調查，並依退租戶意見作為管理之改善調整，期望在人生中有桃園社會住宅助想成家之民眾一臂之力，成為夢想的開始。

二、 提升營運效能計畫

(一) 辦理社會住宅招租及簽約作業

每月至少辦理1次遞補作業，以第1次招租抽籤候補名單或隨到隨辦方式遞補空戶，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，使社會住宅每月遞補率達85%，整體進駐使用率達95%，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。協助市府各局處、公益空間承租廠商及公共藝術團隊等辦理社區互動活動，增加社宅民眾凝聚力。

(三) 健全社區生活機能

去(112)年好夥伴合作廠商已達成96家目標，本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及資訊。

除社會住宅簽約辦理好夥伴展覽外，持續辦理好夥伴優惠方案並規劃特約廠商coupon券，每季至少辦理10次社區快閃店及年度完成2場社宅聯合市集等計畫，增加好夥伴曝光度，且提供住戶食、衣、住、行、育、樂多面向生活服務，以拓展社會住宅多元化好夥伴為最終目標。

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

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；針對持續受疫情影響，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，並另尋求民間資源單位協助，提供醫療就醫、送藥服務、物資物品、生活及醫療資訊講座，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，與在地區域連結並建立友善關係，打造幸福、樂活的社會住宅生活。

四、健全組織管理機能

為順利推動社會住宅各項作業，爰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(實際支出占預算比率 $\leq 95\%$)，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。

健全的內部控制制度規範，指導各單位順利執行各項作業流程建置及風險評估的判斷，以達內部控制制度完善。

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，由居住服務組列入關懷訪視戶，適時提供相關資源協助，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

本中心採預算編制招募，並參考各組人員職務說明書招募符合中心需求之人才條件及研擬職務訓練規劃，同時配合中心業務需求及政府政策宣導，加強人員專業職能，辦理至少4場教育訓練，另以外部派訓方式更加強補足在職訓練，藉由不同種類之在職訓練提升同仁工作技能。

去(112)年度中心內部稽核作業就擬定之年度稽核計畫執行專案稽核，本年度針對內部控制及去(112)年度專案稽核報告結果進行追蹤改善，另待中心內部控制制度改善完成後，研擬本年度內部稽核計畫據以執行內部稽核作業。

伍、113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 | 資產維護與長期修繕 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 擬定於7月份完成113年度自有財產盤點計畫與盤點作業。 2. 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。 3. 配合會計師查帳期間抽盤。 4. 針對社宅長期修繕計畫持續研究，並累積修繕項目及費用等資訊，作為日後編列財務修繕預算之參考。 |
| | 檢視電子保全試辦成效 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 評估平鎮一號試辦電子保全執行成效進行檢討。 2. 藉由評估結果研擬是否全面推廣至各社宅。 |
| | 社宅修繕維護管理計畫 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 延續112年度維護管理計畫(確保保固廠商修繕效率)，並研擬社宅營運管理手冊作為後續維管作業依據。 2. 建立社宅服務維修類型SOP應為中心營運重點，以提升服務效率。 3. 針對113年度員額評估新增修繕人力，除可與原營建廠商進行交接作業，藉以提升修繕品質及處理效率。 |
| 提升營運效能 | 社會住宅招租及簽約作業 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 每月空戶遞補1次以上，增加空戶釋出遞補率，減少空窗期。 2. 每月遞補率達85%，整體入住率達95%。 |
| | 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95%。 2. 每季達10次以上好夥伴快閃店進駐，增加公共空間利用及營收。 |

| 業務計畫 | 工作計畫 | 辦理項目/預期成果 |
|-----------|-----------------|--|
| | 結合公益空間，提升社宅服務效能 | 協助市府各局處、公益空間承租廠商及公共藝術團隊等辦理社區互動活動，增加社宅民眾凝聚力。 |
| | 員工幸福福利計畫 | 新增特約廠商，提供員工生活中多元化選擇，凝聚員工向心力與歸屬感。 |
| 多元關懷與居住服務 | 強化弱勢家戶照顧 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 針對弱勢族群加強關懷訪視頻率，目標全面化(至少95%以上)掌握所需。 2. 透過關懷訪視了解並提供所需資源(相關局處補助)，藉以提高服務品質。 |
| | 推動住戶參與及社區活動 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 推廣各項資源與服務資訊、辦理社區鄰里活動，至少15場。 2. 促進社宅住戶與周邊鄰里互動，並結合各機關(社會局、環保局、就業服務站、里辦公處等)及特約廠商辦理2場社區聯合市集，提供更多優惠及相關生活資訊(資源)。 |
| 健全組織管理機能 | 加強專業職能訓練與內部控制機制 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 配合中心業務需求及政府政策宣導，加強人員專業職能，辦理至少4場教育訓練/講習。 2. 依據績效評鑑建議，研擬次年度業務及營運計畫。 3. 擬定年度內部稽核計畫，依計畫進行稽核作業、缺失改善及建議之追蹤。 |
| | 健全財務管理機制，增進財務效能 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 依循會計制度與內部控制制度之規範，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、決算報表，辦妥會計、財務統計等工作，以達財務報告可靠性。 2. 健全財務秩序，加強內部審核，落實預算之執行及控管，以配 |

| 業務計畫 | 工作計畫 | 辦理項目/預期成果 |
|------|------|---|
| | | <p>合中心推展計畫之預期目標之經費合理執行之管理，實際支出占預算比率$\leq 95\%$。</p> <p>3. 財務會計系統擴充開發，善用資訊系統，評估成本效益分析等，減少人力以達成最大之效率。</p> <p>4. 每年至少檢視一次內控制度作業，以達內控制度持續有效運作。</p> |

陸、113年度經費概況

本中心113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1 113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 | 506,472 | 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 | 30,720 | 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 | 1,082 | 利息費用。 |
| 合計 | 538,274 | |

表2 113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 | 536,794 | 住宅租金收入及其他租金收入。 |
| 業務外收入 | 1,577 | 利息收入。 |
| 合計 | 538,371 | |