

桃園市社會住宅服務中心
114年度業務及營運計畫

中華民國113年12月

目 錄

壹、	前言	3
貳、	114年度業務及營運計畫總說明	5
一、	發展主目標	5
二、	發展次目標	5
參、	114年度業務計畫	7
一、	綜合規劃	8
二、	營運管理	9
三、	行政管理精進	10
四、	都市更新	11
肆、	114年度工作目標	13
伍、	114年度經費概況	17

表目錄

表 1 本中心管理社宅彙整表	7
表 2 中心114年度工作目標表	13
表 3 114年度經費需求及說明	17
表 4 114年度業務收入及說明	17

圖目錄

圖 1 本中心定位及核心業務示意圖	4
圖 2 本中心組織架構	6

壹、前言

桃園市社會住宅服務中心(以下稱本中心)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。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，本中心受託管理社會住宅，滿足弱勢族群居住的需求，並保障人民的基本居住權益。

隨著市府住宅政策發展，為擴大都市更新量能，落實都市更新推動，並提升社會住宅管理及服務效能，經113年第3次董事會議(113年7月17日)決議整併組織，並新增不動產及都市更新相關業務，桃園市市政議會於113年9月25日通過「桃園市住宅及都市更新中心設置自治條例」，待修法完成，114年將正式轉型為「桃園市住宅及都市更新中心」，辦理住宅及都市更新相關業務，以更具彈性的制度及完善的監督機制，達到社會住宅營運管理效能及強化都市更新推動量能，增進公共利益，實踐安家樂業的居住典範。

本中心的組織隨著業務範疇而擴展，將持續強化組織內部治理、提高營運管理效能、注重人才培育、財務規劃及風險管控，讓組織能永續發展，以持續透過社會住宅及都市更新的推行，實踐住宅多元政策的永續效益，落實居住正義的長遠目標。

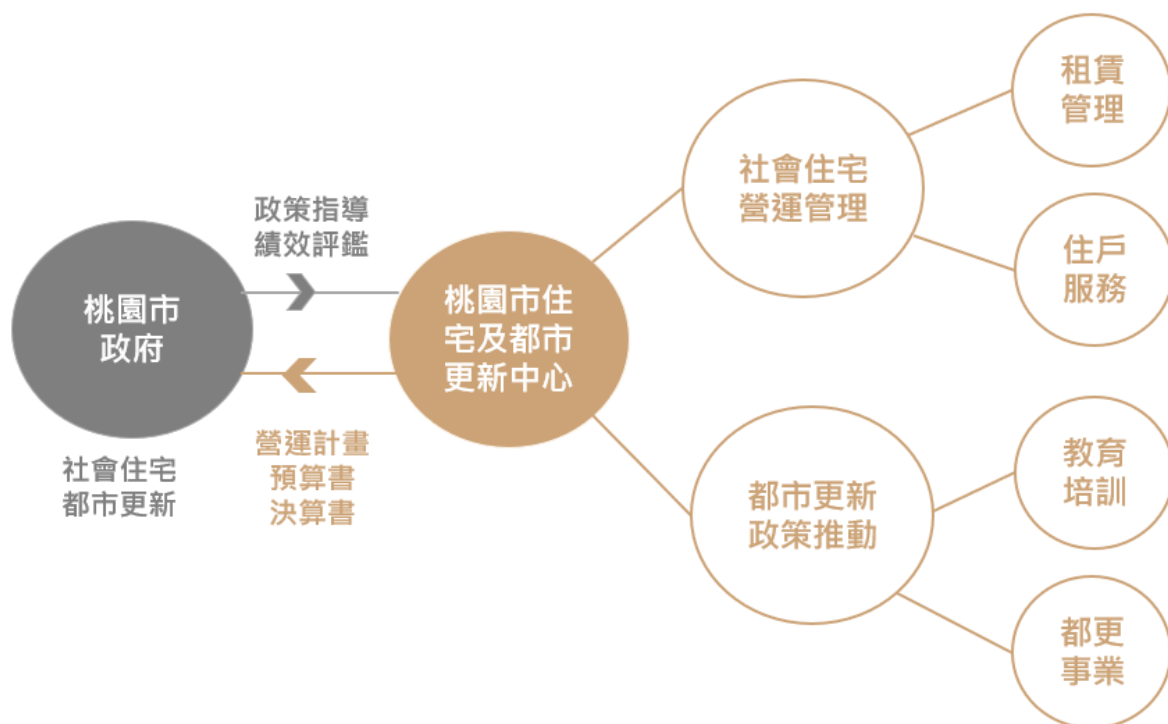


圖 1 本中心定位及核心業務示意圖

貳、 114年度業務及營運計畫總說明

一、發展主目標

本中心轉型目的為積極推動本市住宅及都市更新策略，以「保障居住權益、強化弱勢照顧、提升都市機能、財務永續平衡」為發展主目標，期能以行政法人制度提升住宅政策推動之彈性及效能，透過住宅多元政策保障居住權益，兼顧弱勢族群之照顧，致力推動都市更新，提升都市生活品質，同時確保財務平衡，實現宜居永續城市願景，以落實市府「全齡照顧、人人安居、宜居桃園」的住宅政策。

二、發展次目標

遵循前揭發展主目標，本中心發展次要目標包括「完善社會住宅營運管理、有效推動都市更新、健全組織發展」，分述如下：

(一)完善社會住宅營運管理

為提升市有財產管理效益，將結合政府資源協助與民間專業技術，持續強化社會住宅營運管理，承接及精進現有維護管理制度，並擴大服務量能，推行婦幼照護、弱勢保障、高齡友善等福利措施，以提升社會住宅居住與管理服務品質。

(二)有效推動都市更新

新增都市更新業務，透過行政法人制度，提升政府住宅政策推動之彈性及效能，協助公辦都更案及民間都更案的推動整合，以專業行政法人角色協助公部門強化與地主、住戶間的溝通、協調與建立互信，建立更新重建程序與方法作為示範，引導都市更新整體環境朝正向循環，加速都市更新案件之推動，改善城市環境，健全都市機能。

(三)健全組織發展

隨著組織調整與業務範疇擴大，本中心將持續強化營運治理及人才招募培訓機制，以確保各項業務的順利運作及推進。因應業務需求，將建置更完善的資訊系統，整合營運所需，提高資訊安全維護層級。財務規劃及風險管理方面，將建立更嚴謹的管控機制，以應對實際營運上的風險與變化，協助組織永續經營發展。

本中心將致力於落實市府長期住宅政策，從都市開發、安居樂業的角度來思考，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。

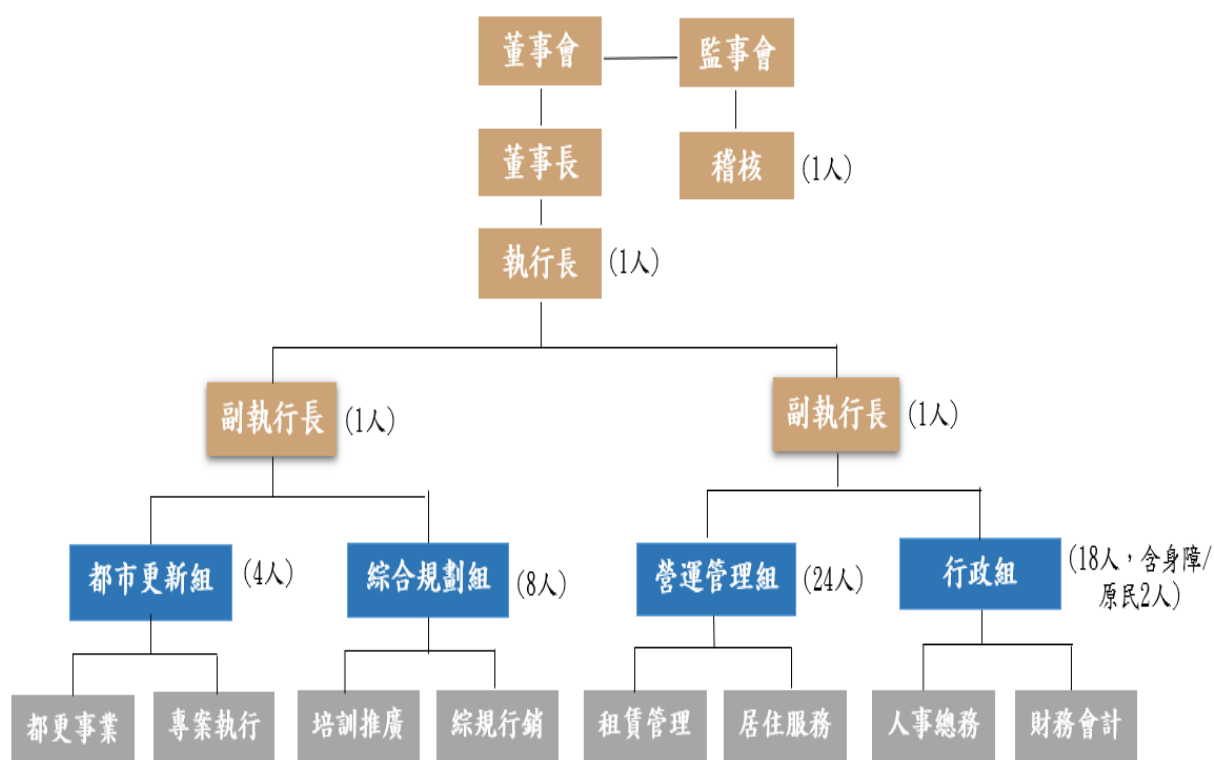


圖 2 本中心組織架構

參、 114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(114)年新增2處都市更新不動產分回社會住宅，累計管理14處共4,374戶社會住宅，46戶商業設施，85戶公共服務設施。

表 1 本中心管理社宅彙整表

社會住宅	屋齡 (註1)	入住時間	住宅 單元 (戶)	商業 設施 (戶)	公共服務設施(戶)					
					戶 數	托育服 務/幼兒 園(註3)	社會服 務單位 (註4)	市民 活動 中心	青年 創業 空間	庇護 工場
中路二號	5.4年	108年10月	212	0	2	v				v
八德一號	4.1年	109年11月	418	4	3			v		v
八德二號	3.6年	110年5月	354	0	3		v	v		v
中路一號	3.1年	110年10月	169	5	10		v			
蘆竹二號	2.6年	111年6月	416	8	6		v	v		v
中路三號	2.2年	111年11月	417	4	14		v		v	v
中壢一號	2.1年	111年11月	957	3	12	v	v	v	v	v
中路四號	1.9年	112年3月	350	7	11	v	v	v	v	v
蘆竹一號	1.5年	112年 7月	114	4	2	v				v
平鎮一號	1.4年	112年 8月	64	0	4	v	v			
八德三號 (註2)	1.8年 1.4年	112年9月 112年11月	524	8	9	v	v			
楊梅一號	0.8年	113年4月	216	3	9	v	v	v		v
東門段都更 分回社宅	0.9年	114年1月	70	0	0					
中興巷都更 分回社宅	0.6年	114年3月	93	0	0					
總計			4,374	46	85	資料統計至113/11/30				

註：

1. 以使用執照取得日期計算屋齡。
2. 八德三號 AB 棟於 112 年 2 月 1 日取得使用執照，CD 棟於 112 年 7 月 7 日取得使用執照。
3. 幼兒園/公托中心/居家托育服務中心。

4. 身心健康補給站/社區心理衛生中心/就業服務據點/實體物資銀行/身心障礙者家庭支持中心/長期照護機構服務倡導據點/早期療育服務中心/收出養資源服務中心/社區關懷據點/日間長照機構/身心障礙者社區式日間照顧/少年服務中心/NPO 據點/獨居老人關懷方案辦公廳舍/親子館/圖書館/運動場館/家庭服務中心/終身服務學習據點/家庭照顧者支持據點/社區日間作業設施(小作所)等。

配合本中心轉型業務執行需求，本中心設有都市更新組、綜合規劃組、營運管理組及行政組等4組。114年度本中心業務計畫內容涵蓋：健全組織與功能、提升社會住宅維護管理與品質、推動都市更新整合與諮詢服務、辦理公有土地公辦都更及受理民間申請公辦都市更新案、推廣都市更新及不動產專業知識交流、辦理都市更新推動師專案培訓計畫等。

業務計畫研擬如下：

一、綜合規劃

因應組織與業務調整，新增辦理產官學合作推廣及教育訓練規劃執行功能，114年將致力於都市更新知識推廣、產業人才培訓、並協尋業務合作推廣機會等，以促進產官學業務交流，推動都市更新事業研究及發展量能。同時，為擴大民間推動都市更新量能，將協助桃園市政府住宅發展處推行都更推動師資格認證等培訓專案計畫。

持續配合市府整體行銷策略，透過媒體平台推廣和深化組織服務內容，提升民眾對中心專業的信任度和辨識度，亦可引導正確住宅政策觀念。

(一) 綜合業務研擬規劃

1. 辦理發展目標及計畫、年度業務、營運計畫及績效評鑑自評報告。
2. 辦理社會住宅及都市更新之資料蒐集、統計分析、研究規劃、可行性評估，並綜整社宅維護管理經驗，以為社會住宅規劃、

設計、興建之參考。

（二）發展教育訓練功能

1. 成為培訓機構，擬定培訓計畫書，包含課程地點、課程名稱及時數、師資等事項。
2. 辦理都更推動師培訓計畫，以講座、工作坊等形式教育訓練，引導民眾建立認知基本觀念及知悉權利義務。
3. 辦理不動產相關專業訓練，以課程、講習等方式培養產業人才及素質，促使不動產知識流通，服務專業化。

（三）行銷活動宣傳推廣

1. 建置住都中心CIS，調整中心官網功能架構，以符合住宅及都市更新各項業務資訊完整度及民眾服務需求。
2. 結合市府資源與整體行銷策略，以多元方式積極宣導社會住宅及都市更新政策。
3. 安排參訪交流活動、座談會等，活絡產官學界專業交流。
4. 整合資源，經營社區營造活動，以提升社區生活品質、強化社會連結、凝聚住戶對社區認同感，進而提升中心正面形象。
5. 配合市府執行公共藝術設置計畫，以藝術帶動交流並凝聚社區民眾。

二、營運管理

因應組織與業務調整，將受理新辦社宅/隨到隨辦承租申請、看選屋、簽約公證、點交入住、關懷訪視、修繕處理、退租點交、活化公共空間、社區營造等業務範圍，整併為本組以提升社會住宅設置目的與營運管理量能。

對市府最新政策即時調整營運管理規範，並持續精緻化營運管理系統工具、提升承租申請作業與修繕服務的效能與社會住宅內公共空間的活化利用(包含鼓勵住戶使用、對外租借等方式)，提升民

眾對社會住宅服務品質信賴度。

(一) 提升營運效能計畫

1. 辦理社會住宅招租及簽約作業、加速遞補輪動效率。
2. 縮短入住社宅的作業時間，提升整體入住率。
3. 促進資產活化，降低公共空間閒置情況。
4. 健全社宅生活機能，招攬好夥伴合作廠商進入社宅生活圈。
5. 舉辦社區快閃店、光合日市集、聖誕市集等活動，以促進社區營造達到社宅與周邊住民共融成果。

(二) 多元關懷與居住服務

1. 持續推動關懷訪視，適時提供住戶關懷照顧與資源協助。
2. 導入社會安全網機制，提供住戶機能服務。
3. 推動住戶參與社區營造活動。

(三) 提升社會住宅維護管理品質

1. 推動住戶參與社區營造活動。
2. 精進經常性修繕及維管計畫，持續建立長期修繕策略。
3. 制定社會住宅服務質量提升計畫。

三、行政管理精進

113年組織架構調整，將人事總務組和財務會計組合併為行政組，提供人力資源管理、文書管理、採購管理、財產管理、資訊管理、會計管理、財務管理、法律業務、內部控制等行政幕僚一條龍式支援，114年度工作計畫著重加強溝通管道、簡化行政作業程序、精進行政效率，提供業務單位強而有力之行政支援。工作重點如下：

(一) 組織建構

配合本中心業務需求及實務作業，進行人員招募作業及內部相關規章修訂作業，並加強內控宣導落實內稽，以提升專業知識能力。

(二) 優化採購作業程序

建立議比價會議標準作業流程、簽定年度開口型契約，簡化行政作業程序，以提高行政作業效率。

(三) 資訊系統導入

階段性建置預算、請購驗、財產、請款核銷等業務流程之資源管理系統(ERP)、整合資料儲存平台，減少人工作業，以提升內部溝通效果。

(四) 財務健全

以服務同仁為導向、強化內部審查、定期核銷付款，並依法規進行各項稅務申報，以使營運順暢運作。

四、 都市更新

為協助市府推動舊城更新，桃園市政府住宅發展處於113年8月成立都市更新專案辦公室，並為本中心代訓都市更新事業人才；114年本中心轉型為住都中心並成立都市更新組，將配合市府都市更新政策，逐步提升都更量能，並藉由都更推動師深入社區推動都更，盼能在老舊城區發揮最大的效能，加速桃園城市轉型。

(一) 擴充都更執行量能

1. 藉由都市更新專案辦公室的成立，招募人員後由其培訓都更事業人才，投入都更業務推動。
2. 協助桃園市政府住宅發展處推動「防災都更專案計畫」、「受理民間申請公辦都更」、「都更推動師培訓專案計畫」等專案計畫，並協助市府受理民間申請公辦都更案。
3. 協助市府於更新潛力區域(正光花園、光峰社區、金山社區及財神大樓社區)辦理巡迴講座，並深入社區整合地主與住戶對都市更新的需求與意願，建立溝通平台，彙整意見化解歧見，凝聚共識。

(二) 實施都市更新事項

1. 完成招商作業文件範本：依都市更新條例或其他相關規定辦理，包含擬訂招商文件、招商說明會、招商文件公告上網、辦理評選會議及簽訂實施契約等事項。
2. 協助市府辦理新明市場公辦都更先期規劃，並配合市府公辦都更業務辦理期程，已進入先期規劃案件如新明市場、桃園觀光夜市旅客服務中心(大墓公)，依期程續由本中心辦理招商作業。
3. 協助市府進行公辦都更簽約及招商作業。

肆、 114年度工作目標

表 2 中心114年度工作目標表

業務計畫	工作計畫	辦理項目/預期成果
綜合規劃	教育訓練規劃及執行	1. 培訓地點場地評估與建置。 2. 擬定培訓計畫書，包含招生簡章、課程名稱、時數及師資等，並完成備查。 3. 訂定培訓作業規範、流程等。 4. 辦理4場都市更新推動師培訓。
	產官學合作推廣	1. 規劃與國內社會住宅、都市更新等相關產官學各界單位，進行1場專案主題研討。 2. 規劃4場經驗交流分享活動。
	行銷活動計畫	1. 因應本中心轉型，規劃建置住都中心官網及CIS設計。 2. 透過媒體平台推廣，粉絲團貼文宣傳達20次，以提升中心曝光度及專業形象。 3. 官網新聞發布達20篇。 4. 整合市府及民間資源，辦理社宅聯合活動、社區鄰里活動至少15場。 5. 配合市府執行公共藝術設置計畫。
	研擬年度業務及營運計畫、辦理績效評鑑	1. 完成年度營運計畫備查。 2. 辦理績效評鑑作業。
營運管理	社會住宅受理申請及承租資格審查	1. 整體入住率達95%。 2. 現行隨到隨辦機制精進。

業務計畫	工作計畫	辦理項目/預期成果
	社會住宅民眾一般事務管理服務事項、為民服務	1. 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。 2. 促進社宅住戶與周邊鄰里互動，並結合各機關（衛生局、社會局、環保局、就業服務站、里辦公處等）及社區好夥伴（特約廠商）辦理2場社區市集，提供更多優惠及相關生活資訊（資源）。 3. 每月舉辦社宅住戶惜物二手交流市集。
	社會住宅維護管理與品質提升	1. 延續113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. 建立社宅維修服務檢修SOP，分析廠商價格合理性，簡化詢價流程提高修繕完成率。 3. 針對114年度員額評估新增修繕人力，加強與原營建廠商交接事項，以提升修繕品質及處理效率。
	資訊系統維護管理	1. 評估現行系統重置優化作業。 2. 配合無紙化政策，社宅管理數位化（建置線上選屋系統、場地租借線上化等）。
	促進資產活化，降低空置情況	1. 店鋪整體進駐使用率達95%。 2. 好夥伴（社宅特約廠商）達100家。

業務計畫	工作計畫	辦理項目/預期成果
		3. 每處社宅閒置空間設置販賣機，活化公共空間運用、提升便民服務及增加收益。
	建築物及基地之長期維護及修繕計畫	1. 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. 參考社宅長期修繕計畫編列財務修繕預算，並持續累積修繕項目及費用等資訊作為日後計畫調整之參考。 3. 針對已無保固之社宅研擬長期維護及修繕計畫。
行政管理 精進	組織建構	1. 檢討修訂內部規章5案。 2. 辦理勞資會議4場。
	優化採購作業程序	持續簡化採購、招募、核銷、法訟標準作業流程。
	資訊系統導入	導入資源管理系統(ERP)。
	財務健全	如期進行各項請款核銷作業及稅務申報事宜，增進中心營運順暢運作。
都市更新	協助市府辦理都市更新事項	1. 協助市府受理民間申請公辦都更案5件(正光花園、大華八街、公爵大樓、一般街廓2件)。 2. 協助市府辦理巡迴講座8場，讓住戶及地主了解基地條件、都更基本概念、容積簡易試算、推動程序、更新單元劃定、更新推動主體等內容。

業務計畫	工作計畫	辦理項目/預期成果
		3. 協助市府辦理新明市場公辦都更先期規劃。
	完備公辦都更招商作業程序	1. 完成招商作業文件範本：依都市更新條例或其他相關規定辦理，包含擬訂招商文件、招商說明會、招商文件公告上網、辦理評選會議及簽訂實施契約等事項。 2. 協助市府進行公辦都更簽約及招商作業(新民停車場、八德大湳森林公園)。

伍、 114年度經費概況

本中心 114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3)；收入預算項目為業務收入及業務外收入(如表4)，概要說明如下所示：

表 3 114年度經費需求及說明

單位：新臺幣千元

項 目	預 算	說 明
出租資產成本	483,180	係辦理社會住宅營運相關事項總費用
行銷及業務費用	16,949	係辦理中心綜合規劃業務及都市更新推動等費用。
管理及總務費用	47,728	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	894	利息費用。
合計	548,751	

表 4 114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	558,959	住宅租金收入及其他租金收入。
業務外收入	2,759	利息及違約金收入。
合計	561,718	