

110 年度
桃園市社會住宅服務中心
績效評鑑報告書

監督機關：桃園市政府

111 年 6 月

目錄

壹、前言	1
貳、績效評鑑作業	2
一、法令依據	2
二、評鑑委員	3
三、評鑑作業辦理過程	4
參、評審結果	7
一、服務中心 110 年度評鑑等第	7
二、服務中心績效評鑑意見	7
三、評鑑指標意見	16
四、總結	17
肆、附件	18
附件 1	18
附件 2	22
附件 3	36

壹、前言

本府為推動住宅政策，提升社會住宅居住品質，爰於 109 年 1 月 14 日依府法制字第 1090004508 號令公布「桃園市社會住宅服務中心設置自治條例」（以下簡稱設置自治條例），於 110 年 10 月成立桃園市社會住宅服務中心（以下簡稱服務中心），由服務中心引入民間專業人才，透過行政法人制度，協助本府營運管理本市社會住宅、達成強化資產管理規劃、財務永續平衡、社區營造及強化弱勢家戶照顧等目標，以達成民眾安居樂業，落實居住正義之精神。

本府次依桃園市社會住宅服務中心設置自治條例第 22 條訂定「桃園市社會住宅服務中心績效評鑑原則」，由本府為其監督機關，再由桃園市政府住宅發展處（下稱住宅處）執行督導業務（110 年 8 月 23 日府都住規字第 1100201798 號函示），邀集相關機關代表、學者專家及社會公正人士設立評鑑委員會，辦理服務中心評鑑。

後續服務中心應於年度績效評鑑報告核定後依政府資訊公開法規定主動公開，並完成當次績效評鑑之優劣分析送本市議會備查。

貳、績效評鑑作業

一、法令依據

桃園市社會住宅服務中心績效評鑑原則（附件 1）

（一）設置評鑑委員會

依據評鑑辦法第 2 條規定，本府應邀集有關機關代表、學者專家及社會公正人士，設置績效評鑑會（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，由本市市長指派本府人員兼任；其餘委員由本府就有關機關代表、相關領域之學者專家、社會公正人士派（聘）兼之。

（二）社會住宅評鑑項目

依據評鑑辦法第 6 條規定，績效評鑑內容包含「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」、「財務管理能力及其他收費合理性」、「協助經濟或社會弱勢者等公益達成情形」、「社會住宅承租戶滿意度及意見處理情形」、「社會住宅設施設備維護」、「與監督機關配合之政策目標達成情形」、「上一年度評鑑建議改善情形（本次不列入考評）」、「其他相關事項」等項目。

(三) 績效評鑑程序

依據評鑑原則第 8 條規定，績效評鑑分為自評、複評及核定等程序。

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 3 月 1 日以前報本府複評。

複評：本府收受前款績效評鑑自評報告後，應交評鑑會辦理複評，於評鑑年度次年 4 月 30 日以前作成績效評鑑報告。

核定：本府應於評鑑年度次年 6 月 30 日以前核定績效評鑑報告。服務中心應於年度績效評鑑報告核定後 14 日內，依政府資訊公開法相關規定主動公開。本府應於評鑑年度次年 8 月 31 日以前，就年度績效評鑑報告提交分析報告，送本市議會備查。

二、評鑑委員

本屆評鑑會委員於 111 年 1 月 28 日成立（第一屆），委員計 11 人，任期至 113 年 12 月 31 日止，名單如下：

職稱	姓名	性別	現職/經歷	備註
召集人	高安邦	男	桃園市副市長	機關代表
副召集人	黃治峯	男	桃園市政府秘書長	機關代表

職稱	姓名	性別	現職/經歷	備註
委員	蔡美淑	女	財政局副局長	機關代表
委員	劉振誠	男	都發局副局長	機關代表
委員	邱英哲	男	建管處處長	機關代表
委員	郭建慧	女	宜蘭大學建築與永續規劃研究所助教	專家學者或熱心公益人士
委員	江穎慧	女	國立政治大學地政學系教授	專家學者或熱心公益人士
委員	徐佳馨	女	住商機構不動產企劃研究室經理	專家學者或熱心公益人士
委員	王宏文	男	台灣大學政治學系教授	專家學者或熱心公益人士
委員	呂秉怡	男	崔媽媽基金會執行長	專家學者或熱心公益人士
委員	陳世鴻	男	社團法人台灣社區培力學會執行長	專家學者或熱心公益人士

三、評鑑作業辦理過程

(一) 桃園市政府 110 年 8 月 23 日府都住規字第 1100201798 號函

示由桃園市政府住宅發展處（下稱住宅處）督導服務中心相關業務，爰住宅處特編訂此績效評鑑作業計畫，將評鑑項目歸類執行成果、營運績效、財務績效及其他四大類別，並針對各項目訂有衡量指標及評分建議標準，供服務中心自評及供評鑑會委員辦理審查及評分標準。

(二) 服務中心於 111 年 2 月 15 日提送 110 年度績效評鑑自評報告書至本府。

(三) 本府於收受服務中心績效評鑑自評報告書後，即先行送交予

各評鑑會委員審閱，後於 111 年 3 月 9 日提供本府住宅發展處初審意見予委員參考。

(四) 本府於 111 年 3 月 31 日彙整評鑑會委員意見製作績效評鑑初審報告書（附件 2）。

(五) 本府於 111 年 4 月 20 日召開績效評鑑會，出席委員有高召集

人安邦、黃副召集人治峯、蔡委員美淑、江委員穎慧、王委員宏文、呂委員秉怡、陳委員世鴻等 7 名，議程說明如下：

1. 社會住宅空間導覽：走訪八德二號社會住宅，了解公共空間活用及服務情形（附件 3）。
2. 聽取服務中心簡報：服務中心報告 110 年度 10 至 12 月業務及營運績效，並提供初審意見回覆報告書回應初審意見。
3. 委員提詢及服務中心答詢：出席委員對簡報內容或其他建議事項提出意見，並請服務中心答詢。
4. 委員評分及討論：出席委員評分，並藉本次評鑑經驗，檢討指標項目內容及權重調整。

(六) 評分計算方式與等第標準：

先請績效評鑑會各出席委員加總各項衡量指標給分為「委員

總分」，再平均各「委員總分」為「評鑑分數」，並將「評鑑分數」依下列標準轉換為等第：(上述分數計算至小數點後一位，小數點後第二位四捨五入)

1. 優良：評鑑分數達 85 分以上。
2. 良好：評鑑分數達 70 分以上，未滿 85 分。
3. 待加強：評鑑分數未滿 70 分。

參、評鑑結果

一、服務中心 110 年度評鑑等第：優良（86.4 分）。

二、服務中心績效評鑑意見

本次評鑑係針對服務中心於 110 年度 10 至 12 月啟用之中路一號、中路二號、八德一號及八德二號社會住宅（下稱各社宅）營運管理成果辦理評鑑，依評鑑項目歸類執行成果、營運績效、財務績效及其他四大類別。

（一）執行成果

評鑑項目	衡量指標	評審意見
1. 年度執行成果之考核	各社宅管理情形。	1. 建議提供各社宅投標廠商報價資料、費用計算表及各項費用項目單價，並分析各項單價合理性。 2. 服務中心 110 年度電話應答機制仍在規劃中，查服務中心後於 111 年 2 月 23 日發布實施「電話應答查核管理機制」，仍請服務中心於執行中持續反饋機制有無修訂之處，精進電話應答。 3. 針對住戶報修及住戶意見反映仍未完成案件，應於報告中說明追蹤進度。 4. 住戶服務不代收重要文件或包裹(例如冷凍食品)住戶該怎麼辦，建議可研議更友善作法，例如研究可否以智慧社宅 APP 通知住戶。 5. 各項缺失情形列管及處理統計分析報表： (1)僅列有八德一號及八德二號兩處社會住宅報修項目，未提供中路一號及中路二號社會住宅缺失列管情形。 (2)填寫時應留意欄位定義且內容一致性。 (3)建議將住戶報修缺失資料，予以分類統計分析，並建立缺失態樣及記點方式，以便量化考核成果，並彙整予本府住宅發展處做未來興建社宅評估。

評鑑項目	衡量指標	評審意見
	社區及鄰里相關活動成果。	1. 各社宅均為聖誕節活動過於形式化，應因社區特性規劃不同活動項目，且近期疫情不穩定，相關活動不一定以動態活動為主。 2. 建議活動範圍可非侷限於單一社宅內，舉辦跨社宅間的聯合活動或外部活動(鄰里)，增加市民對社宅的參與與連結。 3. 文化局或相關單位對社區營造都有相關資源，相關單位都可將資源提供於一般社區，建議可諮詢上開單位將資源提供於社宅。 4. 建議所有社宅的社區活動經費抽出統籌使用，用來聘用專業社區營造團隊規劃。 5. 建議可以重新建立社會住宅種子戶機制，藉由種子戶帶領社會住宅活動，讓社宅由旅館變成有溫度的家。
	創新執行之業務成果。	1. 針對入住申請、居住服務及社區營照與服務，建議提供具體成果。 2. 現有各項創新作為稍嫌不足，請服務中心持續研議精進。
2. 管理公有不動產之檢查	公有不動產受託管理情形。	1. 檢核紀錄表： (1)佐證資料僅附照片，建議檢附不動產清查紀錄表及財產盤點清冊。 (2)檢核項次僅依國有法規檢核，尚有「桃園市市有不動產被占用處理要點」等相關規定，建議修改成「是否依國有或市有不動產被占用相關法規處理及列管」。 (3)檢核項次函報機關應為監督機關，非國產署。 (4)可參考「桃園市市有財產管理情形年度檢核紀錄表」適當項目辦理，以符公產檢核規範。 2. 服務中心提出設置自動販賣機活用空間情形，應提供設置自動販賣機相關評估說明（如周邊環境評估、商品種類、售價及設置位置等效益及活化性），並建議多觀察住戶需求，定期調整品項以利其使用。 3. 桃園市社會住宅有許多公共空間及公用設施，目前空間使用率不高實屬可惜，請服務中心研議精進。

評鑑項目	衡量指標	評審意見
	公有財產及服務中心自有財產管理情形。	1. 公有財產部分，茲因服務中心成立於110年10月，故本次評鑑前本府住宅處尚未進行社宅盤點，後續將由本府住宅處提供各項報表填報，並請服務中心落實公有財產每年至少盤點1次，並提供盤點紀錄或照片等相關資料。 2. 自有財產部分僅列清單，未顯示盤點日期及盤點結果，建議附盤點清冊以了解盤點結果。如：閒置未使用、低度使用、依預定用途使用、損壞維修中等情況。
3. 社會住宅設施設備維護	各社宅消防、汙水及公安申報，及各項公共設施維護管理情形。	1. 各社宅皆完成向相關主管單位申報。 2. 建議訂定格式統一之檢查報表及項目，以讓護檢成果具有一致性。 3. 建議建立資訊管理系統，以利提升定期或不定期維護檢查、使用管理，並能定期將管理資料彙整統計分析，可做為社會住宅長期修繕計畫評估。 4. 社會住宅時間修繕參考表，建議提供最短(小時計)完成時間及最多(小時計)完成時間。
	針對設施設備缺失及設計不良之處提供改善及優化建議。	現有提供之改善建議較屬個案缺失，宜多提供共通性缺失及設計優化建議，俾利提升後續社會住宅使用品質。
4. 協助經濟或社會弱勢者等公益達成情形	各社會住宅政策戶入住比例(依住宅法規定應保留總出租數40%以上予政策戶)。	1. 住宅法110年6月修正公布調整政策戶入住比列由30%提升至40%，針對尚達40%比例的社宅，服務中心應加快達成。 2. 建議可增列政策住戶40%的弱勢類型樣態及數量及所申住房型的分佈，以做為本府日後社宅政策的決策參考依據。

評鑑項目	衡量指標	評審意見
	弱勢住戶關懷訪視與服務情形。	1. 服務中心所提列 110 年 10 月至 12 月關懷訪視戶數共 14 件，並提出簡要訪視原因及成效，惟應依評分標準以月重新計算關懷訪視比例。 2. 訪視總戶數未達 3%目標之社宅，建議了解原因並提出未來改善計畫。 3. 對於協助經濟或社會弱勢者，可針對個案（如獨居老人）積極主動關懷及提供必要協助，並逐案製作關懷訪視之詳細紀錄，並視必要情況，導入政府社會安全網資源，以提升整體公益成效。 4. 八德一號社宅有隨機持刀殺人未遂事件，服務中心應多加研議加快處理措施及防範事件。 5. 建議未來應協助民眾組織社區發展協會等自治組織，以利服務中心與民眾的溝通協調。

(二) 營運績效(30%)

評鑑項目	衡量指標	評審意見
1. 營運績效及目標達成率之評量	各社宅租賃營運績效。	1. 各社宅出租率均達 80%以上，惟社宅戶數及商業空間戶數分開計算，則顯示中路一號商業空間目前出租率過低，應加速招商作業。 2. 服務中心所提報 4 處社宅租金遲繳率皆低於 10%。 3. 查住戶辦理分期付款繳納比例為 80%偏低，可能因辦理分期租金者，多為突發情形或經濟弱勢族群，建議服務中心加強關懷訪視，並請民眾依約完成繳納。 4. 住戶報修案件辦理天數，超過 7 日之案件除應列管，建議尚需分析原因並研議改善方式。 5. 有關「社會住宅時間修繕參考表」，建議提供最短完成及最多(小時計)完成時間。 6. 建議持續研議精進整體社宅品質提升計畫。
	服務中心內部控制情形。	1. 未見內部控制制度及相關稽核資料，員工績效管理說明未見其績效數據或實際作為，僅說明人員進用及異動，應建立內控機制及 SOP 標準作業流程，請服務中心加速研議訂定，並就稽核缺失部份，建立追蹤改善機制，以完善內控制度。 2. 建議員工教育訓練應增社會住宅政策之社會價值課程，讓員工知道社宅應努力的政策目標。 3. 茲因社宅管理維護與一般公寓不同，不適用一般公寓大廈管理條例，惟現行社宅皆委由民間物業管理公司維護管理，所派遣總幹事僅接受一般公寓大廈管理訓練，訓練基礎不適用，建議服務中心可以邀集相關專業學者，編列適合的課程機制(例如民法及社工相關課程)，納入招標文件請承攬物業公司辦理相關教育訓練。 4. 服務中心應評估人力招募具備社會工作專業、物業管理、社區營造等與社會住宅相關專業之人員，經查 110 年編制員額 28 人，進用比例 82% (23/28=82%) 偏低，且 111 年度預計有 9 處社會住宅完工，應招募充足人力，俾利提供社會住宅良好服務品質。

評鑑項目	衡量指標	評審意見
	服務中心業務執行情形。	1. 居住服務組： (1)請補充說明社宅物管服務品質滿意度的評分標準，注意意見反映達成率是否等同滿意度？有無納入個案不同狀況的時效評估？ (2)社宅將越來越有經濟規模，建議物業公司招標重新思考，採用分區統一發包(例如中路區、八德區)，雖會增加採購瓶頸及各社宅時間整合問題，但可以使物業公司達到經濟規模(成本降低)，促使物業公司人力專業提升(不是傳統人力派遣)。 2. 資產規劃組：工作項目有研擬計畫、辦理法令宣導專業訓練1場、招商公告等業務偏重例行性，建議應有具體對提升社宅資產績效如：提升社宅品質、吸引承租或活化資產增加社宅效能及財務收入等規劃作為。
2. 社會住宅承租戶滿意度及意見處理情形	各社宅承租戶意見處理情形。	1. 現行問卷調查只能了解住戶滿意不滿意比例，卻無法瞭解住戶抱怨的原因以及抱怨的對象，建議針對滿意度調查不滿意及非常不滿意之案件，應了解原因及檢討改善。 2. 建議針對住戶陳情(如市政信箱、1999及民意代表等)事件，應訂定管控機制進行列管，並與住戶做好完善溝通，另建議服務中心應予地下室停車場廠商及物業管理廠商做好橫向溝通，協助瞭解住戶需求狀況，並即時回報本府住宅發展處辦理情形。 3. 八德二號社會住宅住戶意見反映達成率僅80.3%，偏低之原因請服務中心檢討精進。
	滿意度調查計畫。	1. 服務中心滿意度調查計畫後續將採委外辦理方式，問卷調查如何獲得最多且實際的回饋，請服務中心持續精進調查機制及收集方式(建議至少6成始具有參考價值)。 2. 建議問卷題目增列對住戶違規記扣點制度的設計及執行滿意度的詢問。 3. 建議妥適研擬調查計畫並委由外部專業機構(第三方)辦理，並加上焦點座談的方式來更深入瞭解住戶心聲以便獲致獨立、公正、客觀之調查結果，並納入後續政策執行之參據。

(三) 財務績效(30%)

評鑑項目	衡量指標	評審意見
1. 年度自籌款比率達成率	預算收入執行情形。	1. 服務中心 110 年度收入 2,813 萬元，本次解繳予至 2,241 萬 7 千元，累計總繳回盈餘達 79.69%。 2. 服務中心雖說明繳回盈餘公式，惟本期賸餘所指定義不明確，另未提供本期剩餘金額，請提供詳細計算式。
	資金運用情形。	1. 建議服務中心未來針對資產運用情形，說明財務資金運用、營運成本及盈虧情形，並就財務優劣結果進行分析，以提升財務績效成效。 2. 建議提供與同業績效比較後之說明（如住都中心）。 3. 社宅建物長期修繕費用（重置成本）為最大筆支出開銷，因未提供收支財務報表，因而無法掌握是否已經編列。
2. 經費核撥之建議	經費支出用途與年度預算相符性。	服務中心提供 3 案例之核銷簽准及動支單，其中 2 例未明確列示年度預算經費來源及科目。
	經費簽核及核銷程序審核情形。	查服務中心後於初審議見回復報告書補充經費動支簽文及動支單，有逐級核章及明確經費來源及金額。

評鑑項目	衡量指標	評審意見
3. 財務管理能力及其他收費合理性	資產負債表、綜合損益表、權益變動表及現金流量表之分析報告。	1. 服務中心之財務狀況表忽略「其他負債-應付代管資產」，經重新計算後負債比率高達為98.61%。主要因為桃園市社會住宅之相關興建成本，由本府住宅處向金融機構融資借款興建而成，社宅完成後再無償撥用予服務中心代管資產，並辦理後續出租事宜。故其應付代管資產應隨代管資產折舊之提列，沖減轉列受贈公積，以逐年降低負債比率。其代管資產帳務處理及相關規定可參考(院處 98 年 12 月 2 日處會二字第 0980007183 號函)。 2. 流動比率 225.43%，顯示服務中心短期償債能力極佳。 3. 服務中心應收帳款周轉率及應收帳款周轉天數(開始營運 92 天來計算)，應收帳款轉換現金次數 3.32 次，應收帳款約 27.68 天即可回收現金。主要業務收入為住宅租金收入，社會住宅承租戶按月繳款正常，尚在標準之內。 4. 財務比率分析建議提供應收帳款週轉次數及應收帳款週轉天數計算內容。
	各社宅年度租金應收未收情形。	各社會住宅應收未收比率均低於 5%。
	場地收費標準訂定。	1. 服務中心因於 110 年 10 月成立，其 110 年度收費標準訂定仍在規劃中，查服務中心後於 111 年 2 月 23 日發布實施。 2. 因收費標準係為初創，建議後續仍須依實際使用情形並參考其他活動空間使用收費標準，調整收費機制以增加收益。

(四) 其他(10%)

評鑑項目	衡量指標	評審意見
1. 與監督機關配合之政策目標達成情形	依自治條例規定所應提報監督機關核定及備查事項。	皆依自治條例規定提報監督機關，符合所訂目標。
2. 上一年度評鑑建議改善情形	本項因服務中心 110 年 10 月成立，爰不列入考評。	
3. 其他相關事項	各項交辦事項辦理情形及時效列管表。	建議中心主動積極回覆交辦事項並提供相關列管追蹤表(提供交辦日期、辦理天數、辦理完成日期、提供資料等數據)，即時回報本府住宅處辦理情形。

三、評鑑指標意見

- (一) 針對「營運績效及目標達成率之評量－服務中心業務執行情形」，原訂標準為各組同權重分，惟各項業務在本中心的重要性不同，建議評分標準宜有差異化的思維，資產規劃組、租賃管理組、居住服務組為本中心的重點部門，評分權重應增加，人事總務組及財務會計組為後勤支援單位，評分權重可酌減。
- (二) 針對「營運績效及目標達成率之評量－各社宅租賃營運績效」，原針對社宅（含商辦）訂標準為 12 月總出租率應達 80%，指標設定過低，太易達到。
- (三) 針對「營運績效及目標達成率之評量－各社宅租賃營運績效」，原針對每月租金遲繳比例應低於 10% 設定略低，建議日後可適度調高評分指標。
- (四) 針對「年度自籌款比率達成率－預算收入執行情形」，原訂標準為累計總繳回盈餘應達總收入 10%，惟實際達 78%，此評分標準建議似乎不具客觀性，建議酌予提高。
- (五) 目前評鑑指標過度專注商業模式(例如財務指標、入住率、客戶滿意度等)，無法在扶植弱勢及急難救助評估相關作為，建議可參考社福單位針對中途之家相關評鑑，並擇優納入。

四、總結

桃園市社會住宅服務中心自 110 年 10 月成立至今有如此成效實屬不易，尤其桃園市目前社會住宅興建戶數是全國名列前茅的縣市(地方及中央約興建 9000 戶)，下列建議提供貴中心參考：

(一) 組織內部管理部分：目前人員短缺的情況應考量社會住宅入住戶數成長調整補足，並積極制訂中心人員相關考核機制，俾利遴用專業人才。

(二) 社會住宅維護管理部分：承租人陳情意見建立回覆機制並列管、建立住戶端及物業管理端專業問卷調查及快速維修服務等相關機制，以精進營運績效作為。服務中心未來亦應多橫向向本府反饋硬體及軟體設計需求及改善意見，由社會住宅規劃設計階段就著手改善後續維護管理恐衍生問題。

另社會住宅在扶植弱勢、即時提供協助並解決入住相關問題亦是一大課題，未來服務中心應思考如何提升住戶對社會住宅的認同感，強化社區培力及社區營造相關功能，並由本府督導單位針對相關課題滾動式調整評鑑指標及權重。

肆、附件

附件 1：桃園市社會住宅服務中心績效評鑑原則

一、本原則依桃園市社會住宅服務中心設置自治條例（以下簡稱本自治條例）第二十二條第二項規定訂定之。

二、監督機關為辦理桃園市社會住宅服務中心（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，由市長指派監督機關人員兼任；其餘委員由監督機關就下列人員聘（派）兼之：

（一）有關機關代表。

（二）住宅發展、社會福利、物業管理與經營、公共設施投資、法律、建築或財務等相關領域之學者專家。

（三）非政府組織公益團體代表、民間企業經營、管理專家或社會公正人士。

前項第二款及第三款委員人數，不得少於二分之一。任一性別委員人數不得少於三分之一。

評鑑會委員均為無給職。

三、評鑑會委員任期三年，期滿得續聘（派）一次。但由機關代表擔任者，應隨其本職進退。

評鑑會委員因故出缺時，由監督機關於二個月內補聘（派）

之，其任期至原任期屆滿為止。

四、評鑑會委員應遵守利益迴避原則；其迴避事項，依行政程序法之規定。

五、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。

評鑑會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。本中心應指派代表於評鑑會會議列席報告。

六、績效評鑑內容如下：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) 財務管理能力及其他收費合理性。
- (七) 協助經濟或社會弱勢者等公益達成情形。
- (八) 社會住宅承租戶滿意度及意見處理情形。
- (九) 社會住宅設施設備維護。
- (十) 與監督機關配合之政策目標達成情形。
- (十一) 上一年度評鑑建議改善情形。
- (十二) 其他相關事項。

七、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。

前項實地訪視應由評鑑會委員三人以上為之，並應經評鑑會會議決議始得辦理。

監督機關為辦理評鑑會議之幕僚作業，得組成工作小組，採書面、定期或不定期實地訪視方式辦理評鑑作業輔導。

八、年度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監督機關。
- (二) 複評：監督機關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：監督機關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十四日內，依政府資訊公開法相關規定主動公開。

監督機關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，送本市議會備查。

九、監督機關得以評鑑結果，作為核撥本中心經費、捐（補）助、基金提撥、董事長、執行長及相關人事續聘、考核之參考。

監督機關得限期命本中心就評鑑結果所提建議完成改善，並納入業務規劃。

附件 2：桃園市社會住宅服務中心績效評鑑初審報告書

(一)執行成果(30%)

評鑑項目	衡量指標	評分標準建議	初審意見
1. 年度執行成果之考核 (10%)	各社宅管理情形。	(1) 物業管理契約服務費用單價分析皆具合理性 (1 分)。	報告書 11 頁： 1. 建議提供各社會住宅投標廠商報價資料、費用計算表及各項其他費用項目單價，俾利與現行履約廠商單價進行對比分析。 2. 建議提供有關物業管理契約服務費用單價分析合理性說明。 3. 附件 3-6 頁(附件 3)缺失列管表填寫內容應一致。例如： (1)八德二號的管理中心填在「戶號」此欄；但八德一號的管理中心填在「姓名」欄。 (2)「類別」欄位應該是指問題類別，八德二號填寫電梯、停車場等屬「項目或地點」，弱電、漏水、土建等則屬「類別」。
		(2) 電話應答及客訴處理機制 (2 分)。	報告書 11 頁： 1. 建議提供訂定電話應答品質查核管理機制，如電話應答流程及紀錄；住戶或潛在住戶非透過智慧住宅 APP 客訴(例如電話或 1999)處理機制，並於自評報告檢附考核成果。 2. 住戶報修案件尚有 35 案未完成，是否有列管追蹤或改善機制？ 3. 八德二號住戶意見反映達成率 80.3%，偏低之原因及未達成案件有無續向住戶說明？

評鑑 項目	衡量 指標	評分標準 建議	初審意見
		(3) 提供各項缺失情形列管及處理統計分析報表(1 分)。	報告書 12 頁： 1. 僅列有兩處社會住宅報修項目(八德一號及八德二號)，其餘兩處社會住宅有無缺失列管情形？ 2. 附件 3-6 頁(附件 3)，八德二號社宅 110 年 10-12 月缺失列管表項次 2、4 列管案件無更新後續處理狀況；項次 6 修繕回報欲詢問住戶是否有意願自費修繕，但備註填註「完成」。 3. 建議將住戶報修缺失資料，予以分類統計分析，並建立缺失態樣及記點方式，以便量化考核成果，並彙整予本府住宅處做未來興建社宅評估。
	社區及鄰里相關活動成果。	各社宅至少辦理 1 場活動成果(3 分)。	報告書 12-13 頁： 1. 建議提供活動照片、活動內容及流程，參與人數及預估經費等資訊。 2. 四處基地均為聖誕節活動過於形式化，應因社區特性規劃不同活動項目，且因應疫情不穩定，相關活動不一定以動態活動為主。
	創新執行之業務成果。	說明至少 2 件創新作為(3 分)。	報告書 12-13 頁： 1. 針對入住申請、居住服務及社區營照與服務，建議提供具體成果， 2. 建議自動販賣機上販賣的物品應以健康及實用為主，並最好有徵求住戶意見，以利其使用。 3. 各項創新作為稍嫌不足，尤以開發社會住宅營運管理系統應為基本系統功能。

評鑑項目	衡量指標	評分標準建議	初審意見
2. 管理公有不動產之檢查(5%)	公有不動產受託管理情形。	(1) 至少辦理 1 處社宅建物清查(1 分)。	報告書 13 頁： 1. 附件 8-15(附件 5)之檢核紀錄表： (4)應新增待租借戶或待維修戶欄位，以與閒置戶區別。 (5)佐證資料僅附照片，建議檢附不動產清查紀錄表及財產盤點清冊。 (6)檢核項次 1 之(1)僅依國有法規檢核，尚有「桃園市市有不動產被占用處理要點」等相關規定，建議修改成「是否依國有或市有不動產被占用相關法規處理及列管」。 (7)檢核項次 1 之(5)貴中心處理函報機關應為監督機關，非國產署。 2. 關於財產檢核項目請參考「桃園市市有財產管理情形年度檢核紀錄表」適當項目辦理，以符公產檢核規範。
		(2) 說明至少 1 案公共空間活用情形(1 分)。	報告書 13 頁： 1. 建議提供各社宅空間活用情形照片。 2. 建議提供設置自動販賣機相關評估，如周邊環境評估、商品種類、售價及設置位置等效益及活化性。 3. 公共空間活用可增加中心營收，是否有回饋社區的機制？
	公有財產及服務中心自有財產管理情形。	提供各社宅財產盤點紀錄(3 分)。	報告書 13-14 頁： 1. 公有財產部分，茲因服務中心成立於 110 年 10 月，故本次評鑑前本府住宅處尚未進行社宅盤點，後續將由本府住宅處提供各項報表填報，並請服務中心落實公有財產每年至少盤點 1 次，並提供盤點紀錄或照片等相關資料。 2. 自有財產部分僅列清單，未顯示盤點日期及盤點結果，建議附盤點清冊以了解盤點結果。如：閒置未使用、低度使用、依預定用途使用、損壞維修中等情況。

評鑑項目	衡量指標	評分標準建議	初審意見
3. 社會住宅設施設備維護(5%)	各社宅消防、汙水及公安申報，及各項公共設施維護管理情形。	(1) 依法應辦理之年度申報項目，提供申報成果(1分)。	報告書 14-15 頁： 1. 請補充中路二號社會住宅消防申報資料。 2. 八德二號社會住宅公安申報預定 110 年 1-3 月，請確認是否誤繕？
		(2) 提供各社宅每月公共設施設備維護檢查成果(1分)。	報告書 15 頁： 1. 建議訂定格式統一之檢查報表及項目，以讓護檢查成果具有一致性。 2. 建議建立資訊管理系統，以利提升定期或不定期維護檢查、使用管理，並能定期將管理資料彙整統計分析，可做為社會住宅長期修繕計畫評估。 3. 附件 22-51(附件 8)各社宅提供維護檢查報表不一致(例如八一及中一有電梯保養紀錄，中二及八二則無，建議日後可訂定格式統一之檢查報表。
	針對設施設備缺失及設計不良之處提供改善及優化建議。	提供至少 3 項改善及優化建議(3分)。	報告書 16 頁： 1. 附件 52 頁(附件 9)八德二號項次 4 是否有相關照片或圖片說明現況及優化建議。 2. 附件 52 頁(附件 9)八德二號項次 4 的優化建議，應確認有無抵觸法令？ 3. 自評報告所列建議較屬個案缺失，宜多提供各社宅共通性缺失及及設計改善建議，俾利提升社會住宅興建品質。

評鑑項目	衡量指標	評分標準建議	初審意見
4. 協助經濟或社會弱勢者等公益達成情形 (10%)	各社會住宅政策戶入住比例 (依住宅法規定應保留總出租數 40%以上予政策戶)。	提供 12 月份四處社宅入住比例 (各社宅 1.5 分)。	報告書 16-17 頁： 1. 住宅法 110 年 6 月修正公布調整政策戶入住比列由 30%提升至 40%，查服務中心提出 110 年 12 月統計表，除八德二號未達 40%，其餘 3 處社宅已符合所訂目標。 2. 建議可增加說明八德二號未達成政策戶入住比列 40%所遭遇障礙及未來改善計畫。 3. 建議可增列政策住戶 40%的弱勢類型樣態及數量及所申住房型的分佈，以做為本府日後社宅政策的決策參考依據。
	弱勢住戶關懷訪視與服務情形。	各社宅每月訪視戶數應達總承租戶數 3%以上 (各社宅 1 分)。	報告書 17 頁： 1. 中心所提列 110 年 10 月至 12 月關懷訪視戶數共 14 件，並提出簡要訪視原因及成效，惟應依評分標準以月重新計算關懷訪視比例。 2. 訪視總戶數未達 3%目標之社宅，建議了解原因並提出未來改善計畫。 3. 里長發送物資及社工服務與送餐服務記有次數卻未提供佐證資料，建議補充。 4. 對於協助經濟或社會弱勢者，可針對個案之處理(如獨居老人)，積極主動關懷及提供必要協助，並逐案製作關懷訪視之詳細紀錄，並視必要情況，導入政府社會安全網資源，以提升整體公益成效。 5. 附件 53 頁(附件 10)八德一號有隨機持刀殺人未遂事件，請問中心的改善措施為何？如何防範未來類似事件？ 6. 建議未來應協助民眾組織社區發展協會等自治組織，以利中心與民眾的溝通協調。

(二)營運績效(30%)

評鑑項目	衡量指標	評分標準建議	初審意見
1. 營運績效及目標達成率之評量(20%)	各社宅租賃營運績效。	社宅(含商辦)12月總出租率應達80%(5分)。	報告書18頁： 1. 若將社會住宅戶數及商業空間戶數分開計算，則顯示中路一號商業空間目前出租率過低，建議分析其原因並探討改善作為。
		每月租金遲繳比例應低於10%(2分)。	報告書18頁： 1. 中心所提報4處社宅遲繳率皆低於10%，符合所訂目標。 2. 建議增列租金遲繳，及辦理分期付款住戶之原因分析的統計報表，以掌握住戶的狀態。
		住戶辦理分期付款每月繳納比例應高於95%(1分)。	報告書18-19頁： 查住戶辦理分期付款繳納比例為80%，低於95%，惟辦理分期租金者，多為突發情形或經濟弱勢族群，建議服務中心加強關懷訪視，並請民眾依約完成繳納。
		住戶報修處理時效應於7日內完成修繕(2分)。	報告書19頁： 1. 住戶報修案件辦理天數，不應平均計算，辦理天數超過7日之案件建議列管並分析其原因。 2. 部分緊急報修案件若以處理時間7日認定易造成住戶不便，建議可依案件類別設定不同辦理天數較為合理。 3. 八德二號報修件數少於中路一號，修繕時間卻超出中路一號不少之原因為何？

評鑑項目	衡量指標	評分標準建議	初審意見
	服務中心內部控制情形。	說明內部控制制度、人力配置是否符合業務推展方向、員工績效管理、員工業務交接情形及員工教育訓練情形（5 分）。	報告書 19-20 頁： 1. 未見內部控制制度及相關稽核資料，其中員工績效管理說明未見其績效數據或實際作為，僅說明人員進用及異動，應建立內控機制及 SOP 標準作業流程，並就稽核缺失部份，建立追蹤改善機制，以完善內控制度。 2. 建議員工教育訓練應增社會住宅政策之社會價值的課程，以讓員工知道社會住宅應努力的政策目標。 3. 建議教育訓練可提供成果照片。 4. 中心應評估人力招募具備社會工作專業、物業管理、社區營造等與社會住宅相關專業之人員，經查 110 年編制員額 28 人，進用比例 82%（23/28=82%）偏低，且 111 年度預計有 9 處社會住宅完工，請中心評估現行人力是否可負荷，應招募充足人力，俾利提供社會住宅良好服務品質。
	服務中心業務執行情形	說明資產規劃組、租賃管理組、居住服務組、人事總務組及財務會計組各項業務執行情形（各組 1 分）。	報告書 20-24 頁： 1. 居住服務組： （3）請補充說明社宅物管服務品質滿意度的評分標準，注意意見反映達成率是否等同滿意度？有無納入個案不同狀況的時效評估？ （4）請補充研擬小型社區預算及發包機制方案？ （5）辦理社區營造活動 8 場社區活動與 7 場參訪活動，補充活動內容及參與人數。 （6）八德二號戶數少於八德一號，住戶反映件數卻多出近 4 倍之原因分析？且其達成率僅八成為 4 個社區最低，對未達成案件有無續向住戶說明？ 2. 租賃管理組：自評報告第 21 頁：「八德二號社會住宅遞補名單於 111 年 12 月 31

評鑑項目	衡量指標	評分標準建議	初審意見
			日屆滿，於 110 年 1 月 3 日開始受理隨到隨辦」，請確認文字是否誤植。 3. 資產規劃組：工作項目有研擬計畫、辦理法令宣導專業訓練 1 場、招商公告等業務偏重例行性，建議應有具體對提升社宅資產績效如：提升社宅品質、吸引承租或活化資產增加社宅效能及財務收入等規劃作為。
2. 社會住宅承租戶滿意度及意見處理情形 (10%)	各社宅承租戶意見處理情形。	應將承租戶意見彙整後，依意見來源、問題屬性、處理時效、處理情形執行列管及分析報表 (7 分)。	報告書 24-25 頁： 1. 附件 82 頁(附件 18)八一總戶數 418 戶實際調查 46 戶，比例僅 11%最低，其次八二 32.5%、中二 55.2%，三個社區比例差距很大之原因為何？且平均意見回收率低，請說明改善機制。 2. 附件 82 頁(附件 18)住戶報修與住戶意見反映流程圖建議增加報修與反應之回應時間(例如 2 天內)。 3. 不代收重要文件、郵件，應可有更佳的通知方式，例如研究可否以智慧社宅 APP 通知住戶？ 4. 請補充說明目前住戶滿意度及意見收集方式。 5. 住戶意見滿意度表達建議一致性並以滿意度情形表達為佳。 6. 建議針對滿意度調查不滿意及非常不滿意之案件，應了解原因及檢討改善，其他建議事項應彙整追蹤列管及改善情形。
	滿意度調查計畫。	依據營運績效目的精準制訂承租戶滿意度調查計畫 (3 分)。	報告書 25 頁： 1. 查報告書附件 87 頁(附件 19)，中心滿意度調查計畫後續將採委外辦理方式、請中心說明此調查計畫委外後回收率最低比例(建議至少 6 成始具有參考價值)、經費編列情形及預期成果。 2. 建議問卷題目增列對住戶違規記扣點制度的設計及執行滿意度的詢問。

評鑑 項目	衡量 指標	評分標準 建議	初審意見
			3. 建議針對住戶陳情(如市政信箱、1999 及民意代表等)事件，中心應訂定管控機制進行列管，並與住戶做好完善溝通，另建議中心應予地下室停車場廠商及物業管理廠商做好橫向溝通，協助瞭解住戶需求狀況，並即時回報住宅處辦理情形。 4. 建議針對社宅活動成果可納入問卷調查計畫，回饋住戶意見。 5. 建議妥適研擬調查計畫並委由外部專業機構（第三方）辦理，並加上焦點座談的方式來更深入瞭解住戶心聲以便獲致獨立、公正、客觀之調查結果，並納入後續政策執行之參據。

(三)財務績效(30%)

評鑑項目	衡量指標	評分標準建議	初審意見
1. 年度自籌款比率達成率(10%)	預算收入執行情形。	說明各月預算收入、支出及繳回情形，其累計總繳回盈餘應達總收入 10% (5 分)。	報告書 25-26 頁： 1. 所提供數字與檢送予本府住宅處之 12 月份會計月報有不一致情形(10 月實際收入應為 9,069 千元)，請提供說明。 2. 經查中心 110 年度收入 2,813 萬元，本次解繳予至 2,241 萬 7 千元，累計總繳回盈餘達 79.69%，高於 10%。 3. 中心雖說明繳回盈餘公式，惟本期賸餘所指定義不明確，另未提供本期剩餘金額，請提供詳細計算式。 4. 餘達標的狀況下，是否有可建議整體社宅品質提升計畫？ 5. P28，獲利能力上沒有算入服務中心所管理資產的折舊。 6. 110 年度的支出佔收入之 36%，未看見委託物業管理廠商的經費支出。
	資金運用情形。	說明營運成本之金額及比率、盈虧情形，並針對優劣結果辦理分析報告(5 分)。	報告書 26 頁： 1. 查中心僅提供營業利益率，並未針對資產運用情形提出優劣分析說明，請補充說明財務資金運用、營運成本及盈虧情形，並就財務優劣結果進行分析，以提升財務績效檢討成效。 2. 建議提供與同業績效比較後之說明(如住都中心)。 3. 社宅建物長期修繕費用(重置成本)為最大筆支出開銷，因未提供收支財務報表，因而無法掌握是否已經編列。
2. 經費核撥之建議(5%)	經費支出用途與年度預算相符性。	詳列支出經費 1 萬元以上之案例，如有相符性差異過大情形不予給分(3 分)。	報告書 26 頁： 1. 附件 89-97 頁(附件 20)提供 3 案例之核銷簽准及動支單，不符「詳列」之意旨，其中 2 例未明確列示年度預算經費來源及科目。 2. 附件 89-97 頁(附件 20)另所檢附「電話費」經費支出動支單與內部簽文內容

評鑑 項目	衡量 指標	評分標準 建議	初審意見
			不一致，無法查知是否有依工作進度分配及預算控管資訊(預算數、已支數及剩餘數等)。
	經費簽核及核銷程序審核情形。	詳列支出經費 1 萬元以上之案例，如有程序情形不妥不予給分 (2 分)。	報告書 26 頁： 1. 報告書附件 89-97 頁 (附件 20) 提供 3 個案例之資訊不足且核章欄位皆空白，無法判斷程序是否有無不妥之情形，經費動支簽文及動支單建議逐級核章，並明確列示經費來源及金額。

3. 財務管理能力及其他收費合理性 (15%)	資產負債表、綜合損益表、權益變動表及現金流量表之分析報告。	提供資產資產運用率、負債比率、應收帳款周轉率、稅後淨利率、營收利益率及自由現金流量等相關比例分析報告 (6 分)。	報告書 27-28 頁 2. 附件 98 頁(附件 21)所提供之數據，與檢送本府住宅處之 12 月月報數值有差異，建議評鑑時應提供前後一致性數據，以利完整呈現財務資訊(詳備註 1)。 3. 附件 98 頁(附件 21)財務狀況表係由資產負債表呈現，當中漏列代管的不動產價值；經營結果表係由損益表呈現，當中未考慮折舊成本。 4. 附件 98 頁(附件 21)經營結果表中，總營收為 2812 萬 7 千元，營業成本為 259 萬 1 千元，營業費用為 742 萬 6 千元，營業外收入為 6 千元，經計算營業淨利及稅後淨利為 18,116 千元，請確認營業淨利 2201 萬 1 千元及稅後淨利 2201 萬 1 千元是否誤植。 5. 附件 98 頁(附件 21)財務比率分析中各項資產占資產總額比率合計>100%，是否誤植。 6. 附件 98 頁(附件 21)之財務狀況表忽略「其他負債-應付代管資產」，經重新計算後負債比率高達為 98.61%。主要原因為桃園市社會住宅之相關興建成本，由本府住宅處向金融機構融資借款興建而成，社宅完成後再無償撥用予中心代管資產，並辦理後續出租事宜。故其應付代管資產應隨代管資產折舊之提列，沖減轉列受贈公積，以逐年降低負債比率。其代管資產帳務處理及相關規定可參考(院處 98 年 12 月 2 日處會二字第 0980007183 號函)。 7. 附件 99 頁(附件 21)，流動比率 225.43%，顯示中心短期償債能力極佳。 8. 附件 100 頁(附件 21)應收帳款周轉率及應收帳款周轉天數(依中心開始營運 92 天來計算)，中心應收帳款轉換現金次數 3.32 次，應收帳款約 27.68 天即可回收現金。主要業務收入為住宅租金收入，
--------------------------------	--------------------------------------	--	---

評鑑項目	衡量指標	評分標準建議	初審意見
			社會住宅承租戶按月繳款正常，尚在標準之內。 9. 財務比率分析(b)建議提供應收帳款週轉次數及應收帳款週轉天數計算內容。
	各社宅年度租金應收未收情形。	應收未收租金占租金收入比例應低於 5% (5 分)。	報告書 28 頁： 1. 查各社會住宅應收未收比率均低於 5%，符合所訂目標。 2. 此表格數據呈現至小數點第二位，異於其他表格的數據，卻又四捨五入至小數點第一位，應統一呈現方式。 3. 未附佐證資料，建議提供相關資料供委員審閱評估。
	場地收費標準訂定。	具體說明社宅相關場地使用相關收費及其訂定標準 (4 分)。	報告書 29 頁： 1. 本項無具體說明場地使用及收費標準，依自評報告所提供資料收費標準訂定仍在規劃中，請貴中心積極訂定及說明收費標準分析，並明列訂定期程。 2. 尚未訂定前可以參酌本府各局處訂定之收費標準先行收費，增加收益。

備註 1

以下為留存住發處12月月報數字產出
一、平衡表(財務狀況表調整後)

流動資產	58,480,735
不動產、廠房及設備	2,508,846
無形資產	5,640,291
其他資產	5,415,093,605
資產總計	<u>5,481,723,477</u>
流動負債	25,942,226
其他負債	5,379,843,705
負債總計	<u>5,405,785,931</u>
基金	24,497,771
累積餘絀	- 840,239
受贈公積	52,280,014
權益總計	<u>75,937,546</u>

二、收支餘絀表(經營結果表)

收入	28,135,957
成本與費用	28,976,196
本期賸餘(短絀)	<u>- 840,239</u>

財務比率分析

1. 財務結構

流動比率	225.43%
負債比率	98.61%

2. 經營能力(四中心110/10/1成立，營運時間暫假式計算)

應收帳款週轉率(次)	3.32
應收帳款週轉天數	27.68

其他(10%)

評鑑項目	衡量指標	評分標準建議	初審意見
1. 與監督機關配合之政策目標達成情形(4%)	依自治條例規定所應提報監督機關核定及備查事項。	如經住宅處查明有未依規定提報情形將不予給分(4分)。	報告書 29 頁： 1. 皆依自治條例規定提報監督機關，符合所訂目標。 2. 建議提供相關佐證資料供委員審閱評估。
2. 上一年度評鑑建議改善情形	本項因服務中心 110 年 10 月成立，爰不列入考評。		
3. 其他相關事項(6%)	各項交辦事項辦理情形及時效列管表。	列管表中逾期案件數占總交辦案件數比例應低於 10% (6 分)。	報告書 30-31 頁： 1. 報告書 31 頁 I 項所提提供前一個月份陳情處理情況，2 月 15 日及 3 月 15 日是否已辦理？ 2. 建議中心主動積極回覆交辦事項並提供相關列管追蹤表(提供交辦日期、辦理天數、辦理完成日期、提供資料等數據)，即時回報本府住宅處辦理情形。 3. 建議提供相關佐證資料供委員審閱評估。

附件 3：績效評鑑會照片

實地訪視八德二號社會住宅

2022年4月20日 15:39:00



2022年4月20日 15:29:30



績效評鑑會

