

113 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

114 年 5 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.....	4
三、本年度績效評鑑作業辦理過程及內容.....	5
參、評鑑結果.....	7
一、 執行成果(30%).....	7
二、 營運績效(30%).....	14
三、 財務績效(25%).....	17
四、 其他(15%).....	19
肆、總評.....	21
一、年度評鑑等第.....	21
二、評鑑會委員建議事項.....	21
伍、附件.....	23
附件 1：桃園市社會住宅服務中心績效評鑑原則	23
附件 2-1：績效評鑑作業計畫	26
附件 2-2：績效評鑑內容	32
附件 3：績效評鑑委員會辦理情形照片	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。

本府依自治條例第 22 條訂定「桃園市社會住宅服務中心績效評鑑原則」(詳附件 1)，由本府為監督機關，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

依據「桃園市社會住宅服務中心績效評鑑原則」(以下簡稱評鑑原則)辦理相關程序。

(一) 設置評鑑委員會

依據評鑑原則第 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等，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) 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：服務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(第二屆)評鑑會委員計 13 人，任期於自 114 年至 116 年 12 月 31 日止，名單如下：

(一) 召集人

蘇副市長俊賓（桃園市副市長）

(二) 副召集人

溫秘書長代欣（桃園市秘書長）

(三) 其他評鑑委員

1.機關代表（3 位）

（1）歐委員政一（桃園市都市發展局副局長）

（2）蔡委員美淑（桃園市財政局副局長）

（3）莊委員敬權（桃園市建築管理處處長）

2.專家學者或熱心公益人士（8 位）

（1）江委員穎慧（國立政治大學地政學系教授）

（2）徐委員佳馨（住商機構不動產企劃研究室經理）

（3）陳委員世鴻（社團法人台灣社區培力學會執行長）

（4）王委員宏文（臺灣大學政治學系教授）

（5）王委員敏治（前新北市政府城鄉發展局總工程司）

（6）連委員琳育（連邦不動產估價師聯合事務所所長）

（7）何委員芳子（都市更新研究發展基金會董事長）

（8）洪委員啟東（銘傳大學都市規劃與防災學系設計學院院長）

三、本年度績效評鑑作業辦理過程及內容

(一) 辦理過程

- 1.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。
- 2.服務中心於 114 年 2 月 27 日提送 113 年度績效評鑑自評報告書至本府。
- 3.本府於收受服務中心績效評鑑自評報告書後，先行送交予各評鑑會委員審閱，並彙整本府（住宅發展處）初審意見供委員參考。
- 4.本府於 114 年 4 月 28 日召開績效評鑑實地訪視暨評鑑會議，議程說明如下：
 - (1) 聽取服務中心簡報：服務中心報告 113 年度業務及營運績效，並回應初審意見。
 - (2) 社會住宅空間導覽：走訪中壢一號社會住宅，了解公共空間活用及服務情形。
 - (3) 委員提詢及服務中心應答。
 - (4) 委員評分及討論。

(二) 績效評鑑內容（附件 2）

依據評鑑原則第 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」、「其他相關事項」等項目。

(三) 委員評分及等第標準

績效評鑑複審會議將提供「委員評分表」予各評鑑會委員，經各評鑑會委員評分後，住宅處先以各「委員評分表」加總各項衡量指標給分為「委員評分表總分」，再平均各「委員評分表總分」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

本次評鑑係針對服務中心於 113 年度 1 月至 12 月已啟用之中路一號、中路二號、中路三號、八德一號、八德二號、蘆竹二號、中壢一號、中路四號、蘆竹一號、平鎮一號、八德三號及楊梅一號社會住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(30%)

評鑑項目	衡量指標	評分標準建議	評審意見
(一)年度執行成果之考核。(10%)	社會住宅維護管理與品質提升。	持續提供公共事務管理、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檢修維護管理等五大服務。	1. 五大服務每季每月每日及隨時回報系統皆有進行，無其他意見。 2. 公共事務管理:菸害問題是否已妥善解決?住戶是否滿意?請補充說明。 3. 公共設施設備維護保養: (1)中路一、二、四號、八德三號、中壢一號及楊梅一號社宅在分離式冷氣運轉每半年清洗濾網 1 次及每半年清洗室內外散熱鰭片、通冷氣管等項目，未見執行紀錄，請補充說明執行情形。 (2)中路四號社宅污排水泵功能不良，備註鼓風機、調整泵異常，已通知廠商，惟一整年都未改善，請補充說明其原由。 (3)楊梅一號社宅給水泵 A 棟#2、B2 棟#1 泵故障，已於 113 年 5 月向建商反映，至同年 9 月檢查始為正常，而同年 10 月、11 月及 12 月檢查又有不良情形，請補充說明其原由。 4. 住宅檢修維護: 本年度住戶報修平均每案完成天數 15 天，與上次年度比較為何?請補充說明。

評鑑項目	衡量指標	評分標準建議	評審意見
			5. 請說明 5 場社宅座談會的參與住戶人數、意見摘要、與回應情形。 6. 清潔管理維護的滿意度調查，在附件的 P1429/1432 有較高的不滿意度，請說明或補充，另外清潔管理維護的成本為何？與外面市價相比的狀況為何？ 7. 可將這些滿意度資料做進一步的資料分析，如區分類別後相比，並找出原因等。 8. 有關公共設備維護保養等，目前狀況良好，未來或可考慮請外部公正第三方來進行抽檢，以驗證結果。 9. 定期辦理公共設施設備維護保養與消防設施設備、建築物公共安全檢查申報，建築管理維護良好。 10. 113 年度通知廠商查修達 8,224 件，對於人力、財力負擔頗巨，而且隨著建築物使用年限增加，修繕率將提高，建議應將提升住戶對設施備正確使用與愛惜，以降低修繕率，列為管理維護重要推動事項。 11. 中路一號社會住宅 113 年 6 月份公共機電(設備)管理維護檢測表內按季檢查項目，倘為「不良」反應，建議於次月能於續檢查直到「正常」(附件 1，P37~50)。 12. 113 年度仍有設備維護檢查不良時間過久之問題，例如：中路三號社會住宅自 113 年 9 月至 12 月公共機電(設備)管理維護檢測表「分離式冷氣運轉」檢查不良(附件 1，P226~253)，以及中路四號社會住宅汙排水設備內「汙排水泵功能及開關位置確認」113 年度整年鼓風機、調整泵異常皆不良(附件 1，P254~337)，雖已通知廠商，但遲遲未改善等問題存在。

評鑑項目	衡量指標	評分標準建議	評審意見
			13. 建議補充說明客訴、報修、緊急事件等處理機制。
	提升營運效能。	持續提供住宅選屋、簽約及點交作業及商業設施招租作業。	1. 兩處新社宅招租全數滿租、四處社宅續租率達 98.5%、商業設施招租，全數脫租。已達標準，無其他意見。 2. 八德一號、八德二號、中路一號與中路二號入住已逾 3 年，續租率為 98.5%，此數據或可證明社會住宅營運管理良善，獲住戶高度肯定，惟應強化住戶培力，與預先研擬續租住戶租期再期滿後，大量租戶需遷出之因應作為。
	多元關懷與居住服務。	持續提供居住使用空間以外之生活扶助及鄰近生活圈。	1. 針對生活扶助服務、融入鄰近生活圈、社區與鄰里互動進行相關活動，目前無其他意見。 2. 在生活扶助服務方面，在附件的 P1004 上，請多說明一些內容或數字。 3. 建議應實施資源盤點，廣納在地與各級政府部門相關資源，導入市政府社福照顧政策，如「社區安居共享好生活」計畫，以強化多元關懷與居住服務，並成為市政府推動社區營造典範。 4. 建議結合衛福部或桃園市政府社會局相關計畫與民間資源（如免費輔具媒介），以提升長者或弱勢住戶照顧機制。
	健全組織管理機能。	持續提供同仁在職訓練，並宣導各項法遵事項。	1. 有為增進員工本職學能，且推廣法遵事項，無其他意見。 2. 居住服務與人事服務編制未滿，執行同仁是否會因工作量遽增而需要外包或外派支援 3. 請說明各項講習的實際上課人數、並說明如何衡量其成效？例如後面的測驗或實測等。 4. 建議補充說明員工績效管理及業務交接機

評鑑項目	衡量指標	評分標準建議	評審意見
			制。 5. 建議補充說明是否有訂定暴力、偷竊、員工權益受損、個資外洩或性騷擾等相關預防措施。
	創新執行之業務成果。	提升社宅正面形象、業務效率或與民間合作宣傳社宅業務等創新作為及具體成果。	1. 有進行一站式申請服務及送藥到宅服務並為提升社宅形象進行吸菸違規累進記點，無其他意見。 2. 目前吸菸違規累進記點之執行成效為何？是否仍有住戶不滿意情形？若有，請補充說明是否有其他創新作為？ 3. 建議善加運用公共服務設施空間，與相關單位、團體，及地方鄰里合作辦理各式公益活動，以活化空間使用，與提升社宅正面形象。 4. 一站式申請服務、送藥到宅服務及吸菸違規累進計點等服務是否有對外宣傳？
(二)管理 公有不動產之檢查。 (5%)	公有不動產受託管理情形。	辦理社宅建物清查。	1. 建議在未來可考慮請公正第三方進行抽驗，以驗證結果。 2. 自有財產物品盤點表除有單位主管核章外，還有財產管理人複查，為何財產盤點清冊無財產管理人複查？
	公有財產及服務中心自有財產管理情形。	各社宅財產盤點紀錄及黏貼財產標籤之情形。	1. 財產盤點清冊保管單位主管未核章(附件6，P1220)。 2. 113年度財產盤點清冊仍有「無標籤」及「無此項目」情形，已持續有類此情形。 3. 建議補充說明盤點後缺失或待改進事項之處理及追蹤列管情形。 4. 清冊所列保管人(部分為離職人員)與實際保管人不一致(中一、中二、中四、八二、八三、蘆一、堰一、平一、楊梅)，建議下次更新清冊。
		服務中心自有財產盤點紀錄及黏貼財產標籤之情形。	自有財產盤點-財務會計組有漏勾選「複盤符合」(附件6，P1360)，複盤結果是否符合財產管理？

評鑑項目	衡量指標	評分標準建議	評審意見
(三)社會住宅設施設備維護。 (5%)	各社宅消防、污水及公安申報，及各項公共設施維護管理情形。	依法應辦理之年度申報項目，提供申報成果。	1. 城中城大火後，建築物公共安全檢查申報已列為公寓大廈管理維護重要事項，建議應要求物業除需依實申報外，平時即應依落實執行申報檢查事項之維護，以維建築物使用安全。 2. 公安檢查表格勾選 12 處社宅已於 3 月如期申報，附件僅呈現 7 處社宅申報成果 (P999-P1000)。
		提供各社宅每月公共設施設備維護檢查成果。	1. 大部分檢查不良的情況都有於備註說明其原因，少部分無備註說明，再請確認其項目是否可以補述。 2. 附件一之社宅之公共設施設備部分具專業設備檢修項目，部分社宅有專責廠商負責保養維護，有的沒有，是否統一辦理？請補充說明。
	長期修繕及維護管理計畫。	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。	1. 在自評報告的 P12-13 有說明，個案社宅之修繕總費用在假設 55 年的週期下，長期修繕經費約占興建成本的 35%。請補充實際的財務數字，並與目前的收入及準備進行比較。此外，也可以與目前已有的修繕資料進行比對，以瞭解是高估或低估。 2. 有針對常常修繕的項目進行分析，這部分很好。 3. 建立社會住宅長期維護管理計畫，值得肯定。惟重點應建立住戶對設施備正確使用與愛惜觀念，建議對於報修率高於平均值之住戶，應加強輔導，或列為考核重點事項。 4. 「訂定基本修繕分類架構及修繕項目之週期訂定 55 年長期修繕費用估算方式」，惟目前每年修繕費用大約多少未說明？尚難了解編列合理性。 5. 建議補充說明設施設備缺失及設計不良之處，是否有定期追蹤改善情形。 6. 建議補充說明住戶如需自行修繕，商品型號、款式，是否皆有公告，物管是否可協助代買。
	社宅修繕維護管理	延續 112 年度維護管理計畫	1. 營運手冊應擬定完成時程。 2. 「桃園市社會住宅維運管理手冊」應盡快

評鑑項目	衡量指標	評分標準建議	評審意見
	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。	完成，以強化社會住宅管理維護。 3. 社宅營運管理手冊之辦理情形說明「住戶管理、修繕保養、應急預案、社區活動和服務及財務管理仍在研議中」，114 年度已開始目前有相關完成期程或規劃嗎？ 4. 建議補充說明： (1)針對保固期後修繕維護說明。 (2)社宅營運管理手冊預計完成期程。
		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。	住戶報修作業流程圖內，未能於期限內完成修繕由維管會議列管，請問列管案件後，有相關後續稽催處理，使修繕盡快完成嗎？(附件 8，P1363)
		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。	1. 或可與其他單位或社宅建立合作聯盟資源交流 2. 適度增加中心的修繕人力是好的嘗試，但應進行成本效益分析。 3. 114 年度將針對機電、緊急修繕部分採開口合約，委請廠商協助，這部分也要詳實紀錄，以瞭解這樣的作業方式是否有較省錢，或是有較好的服務品質。 4. 「除可與原營建廠商進行交接作業」語意不明，建予刪除。

評鑑項目	衡量指標	評分標準建議	評審意見
(四)協助經濟或社會弱勢者等公益達成情形。(10%)	強化弱勢家戶照顧。	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。	1. 目前達成的百分比是多少與預計達成的95%有很大的落差嗎? 2. 已進行全面性關懷訪視，其訪視率達100%，符合評鑑指標。 3. 這部分很難得，關懷訪視並不容易。建議多說明訪視的結果，早期發現問題與處理。 4. 建議可彙整訪視結果，就住戶普遍性問題，尋求相關單位協處。 5. 建議將政策戶入住比例不得少於40%納入評分標準。
		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。	1. 結合衛福部或桃園市政府社會局相關計畫與民間資源(如免費輔具媒介)，以提供相關協助。 2. 建議補充具體的結果或成果。 3. 建議補充活動滿意度調查表情形。
	推動住戶參與及社區活動。	推廣各項資源與服務資訊、辦理社區鄰里活動，至少15場。	1. 中心經費與資源有限，建議彙整市政府各局處與相關單位補助計畫(如「社區安居共享好生活」計畫)，提案申請或參與計畫，以廣納資源 2. 部分活動像是行動親子車6場辦於八德社宅、瑜珈極球13場辦於中路三號，僅集中在某些社宅辦理(附件10，P1365~1366)，建議擴大其他社宅或輪流辦理。
		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	建議補充在這些活動中，住在鄰近社區之民眾的參與人數。

評鑑項目	衡量指標	評分標準建議	評審意見
		集，提供更多優惠及相關生活資訊（資源）。	

二、營運績效(30%)

評鑑項目	衡量指標	評分標準建議	評審意見
(一)營運績效及目標達成率之評量。 (20%)	社會住宅招租及簽約作業。	每月空戶遞補1次以上，增加空戶釋出遞補率，減少空窗期。	1. 平均每月空戶遞補3次，符合評鑑指標。 2. 本項辦理情形說明為「113年度共遞補36次，平均每月3次」，惟本項評分標準係以「空戶」為單位，113年度共釋出321戶，遞補304戶，請說明是否每月空戶達到遞補1次以上？
		每月遞補率達85%，整體入住率達95%。	1. 遞補率95%，相較112年度%86.2%，增加8.8%，無意見。 2. 每月遞補率95%，相較112年度86.2%，增加8.8%，整體入住率達97.4%，符合評鑑指標。 3. 建議補充說明每月租金遲繳比例是否低於3%、住戶辦理分期付款每月繳納比例是否高於95%情形。 4. 建議補充說明目前仍有17戶未遞補原因。
	促進資產活化，降低空置情況。	店鋪整體進駐使用率達95%。	進駐率100%，符合評鑑指標。
		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。	1. 每季平均17.25場，符合評鑑標準。 2. 請補充此類活動增加多少的收入？
	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	社宅公共服務設施、市府單位及公益廠商共辦理57場活動，成效良好。建議可明定各單位每年應配合辦理之場次數，並對於有助於

評鑑項目	衡量指標	評分標準建議	評審意見
		辦理社區互動活動，增加住宅民眾凝聚力。	提升社會住宅住戶服務或形象之活動租借場地給予優惠，以提升活動多樣性。
	加強專業職能訓練與內部控制機制。	資訊揭露及資訊公開。	1. 中心的資訊揭露放在附件的P1414起，但內容複雜，不一定與住戶相關，因此建議在資訊的呈現上，要力求讓住戶能了解清楚。 2. 資訊揭露及資訊公開，「公開」2字改「提供」。
		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。	無意見。
		依據績效評鑑建議，研擬次年度業務及營運計畫。	建議補充說明是否業依績效評鑑建議研擬114年度業務及營運計畫。
		配合會計師查帳期間抽盤。	無意見。
		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。	1. 建議此項能提供前一年度「內部稽核報告」供參考。 2. 本項辦理情形說明「113年度內部稽核報告」中「缺失改善及建議」列入下年度內部稽核計畫之追蹤之缺失事項是否重複發生，因無相關內部稽核報告可供了解，如有未改善有無因應措施？
		每年至少檢視一次內控制度作業，以達內控制度持續有	無意見。

評鑑項目	衡量指標	評分標準建議	評審意見
		效運作。	
(二)社會住宅承租戶滿意度及意見處理情形。(10%)	滿意度調查計畫。	說明調查方式、區間與範圍、民眾意見滿意度、深度訪談及調查結果歸納分析等事項。	1. 目前是以透過投遞信箱方式通知 4,211 位住戶。回收問卷共 1,543 份，回收率 37%；是否可構思亦有其他方式可以增加回收問卷？另外以投遞信箱方式通知亦須花費列印裝訂等成本，是否以電子化的方式在櫃檯提供住戶回覆問卷亦將列印裝訂等成本化為小禮物提供回覆問卷的住戶增加回收率？ 2. 請補充問卷整份的內容。 3. 雖然整體的問卷結果非常好，但個別社宅的狀況有差異，如附件的 P1429/ 1430/ 1433/1436 等，請補充個社宅間的比較，特別是比較不滿意的部分，說明，及改善措施。 4. 113 年滿意度調查計 88%滿意，實屬不易，值得肯定。 5. 中心人力少，業務繁瑣，服務客群眾多，以極精簡人力僅 34 人辦理 12 處計 4211 戶社會住宅招租、管理與服務等業務，各項租賃營運績效均能達指標，實屬不易，值得嘉許。 6. 本次問卷發放 4,211 位住戶，僅回收 1,543 份，問卷回收率僅 37%，回收率過低有可能影響可信度與真實性，建議能增加問卷之回收率。 7. 請補充說明「不滿意」項目之改善方式。 8. 評鑑計畫之「住戶滿意度深度分析」，建議增加「不滿意族群分析」。
評鑑項目	衡量指標	評分標準建議	初審意見
	各社宅承租戶意見處理。	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。	1. 請補充處理後的住戶意見，如滿意度等。 2. 本項辦理情形說明修繕部分，敘述「已屆保固期修繕平均 15 日完成，保固期內修繕平均 31 日完成」與住戶報修作業流程圖所述「保固內 15 日、保固外 30 日。」(附件 8，P1363)有所不同，是否為誤植？ 3. 「…處理情形執行列管及分析報表」改為「…處理情形等，策制分析報表，以執行

評鑑項目	衡量指標	評分標準建議	評審意見
			列管」。

三、財務績效(25%)

評鑑項目	衡量指標	評分標準建議	評審意見
(一)年度自籌款比率達成率。 (10%)	預算收入執行情形。	自籌款比率達成率。	1. 成長約 7%，無意見。 2. 113 年度總收入為 5.38 億元，收入執行率為 83%，較 112 年度 4.9 億元，成長約 7%。 3. 請補充若在合理情況下，滿住的租金收入應是多少，然後與實際的住宅租金收入相比較。 4. 此項建議增訂自籌款達成率之評分標準，例如較上年度增加幾%以上或自籌款比率達幾%以上。 5. 經查 112 年度桃園市社會住宅服務中心決算書 P14 收支營運表 112 年度收入決算數為 3 億 7,637 萬 2,512 元，與附件 17，P1437 有出入。 6. 「自籌款比率達成率」改為「自籌款比率達成率達 50%」。
(二)經費核撥之建議。 (5%)	預算支出執行情形。	解繳金繳回達總繳回盈餘應達總收入 50%之指標。	1. 解繳金繳回市庫已達總收入約 57.11%，已達總繳回盈餘應達總收入 50%之指標。 2. 附件 17，P1437 解繳金繳回達總繳回盈餘應達總收入 50%之指標第四季解繳金額誤植為 62,302 仟元，應為 62,478 仟元(附件 18，P1442)。 3. 本項評分標準建議語不明，請說明修正。 4. 本項評鑑內容為預算支出情形，非解繳金繳回比率。並請提供修繕費用執行情形。
		支出執行率達 80%之指標。	1. 支出執行率 83%，已達支出執行率 80%之指標。 2. 請說明業務外費用高於預算數 320.70%之原因(附件 17，P1437)，另建議同 112 年度績效評鑑自評報告檢附「收支營運表」及「業務成本與管總費用明細表」。
(三)財務管理能力及其他	健全財務管理機制，增進	依循會計制度與內部控制制度之規範，加	1. 相關報表皆依期限內送監督機關備查。 2. 建議補充說明資產運用率、負債比率等相關比例分析報告。

評鑑項目	衡量指標	評分標準建議	評審意見
收費合理性。 (10%)	財 務 效 能。	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。	
		健全財務秩序，加強內部審核，落實預算之執行及控管，以配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 $\leq 95\%$ 。	1. 實際支出占預算比率 $83\% \leq 95\%$ 符合原定目標。 2. 支出決算雖占預算執行率為 83% 符合目標，惟業務外費用決算占預算執行率卻高達 320.7% (附件 17, P1437)，仍應注意落實預算之執行及控管。 3. 建議補充應收未收租金比率及具體數據。
		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。	1. 已於 113 年 12 月 31 日公開招標辦理。 2. 建議說明 ERP 預計啟用時程。

四、 其他(15%)

評鑑項目	衡量指標	評分標準建議	初審意見
(一)與監督機關配合之政策目標達成情形。(5%)	依自治條例規定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。	已達成。
(二)上一年度評鑑建議改善情形。(5%)	前年度績效評鑑委員意見回應與改善對策。	針對前年度委員意見說明改善(辦理)情形。	1. 已具體回應及改善。 2. 在自評報告中的 P27-31 中，第 15 項，有關少數住戶不愛其公物，請補充這些問題是屬於硬體的問題，還是使用不當的問題，建議未來可以進行區分並分析之。 3. 報告書 P30 第 16 項建議事項，113 年度財產盤點清冊仍有「無標籤」及「無此項目」情形，請持續加強管理。
(三)其他相關事項。(5%)	各項住宅處交辦事項辦理情形及時效列管。	列管中逾期案件數占總交辦案件數比例應低於 10%。	均如期完成。
	與工程單位移(點)交作業完整度。	各設施設備與工程單位點交情形、操作管理及學習情形： 說明物業管理單位針對民眾點交之內部人員教育訓練辦理情形。	1. 移(點)交作業具完整度。 2. 建議增加物管人員教育訓練次數。
		物業管理人員確實提供民眾	有確實辦理。

評鑑項目	衡量指標	評分標準建議	初審意見
		各項設施設備 操作方式之辦 理情形。	
	其他精進 作為。	檢視電子保全 試辦成效。	1. 蘆竹一號社區試辦發現設備性能未達預期，請補充說明後續是否續辦？ 2. 請補充目前的進度或對於未來使用電子保全的規劃，想如何處理？ 3. 試辦期間發現問題，導致設備性能未達預期，是否有相關解決方法？
		員工幸福福利 計畫。	1. 有具體作為。 2. 建議可增加一些提升員工幸福感的免費課程。

肆、總評

一、年度評鑑等第

優良（91.9 分）。

二、評鑑會委員建議事項

（一）對業務推動之建議

- 1.肯定桃園市社會住宅服務中心（下稱服務中心）績效。
- 2.簡報第 18 頁預算支出執行，以總興建成本攤算分別列出每戶月租金 3.5 萬元、2.5 萬以及 0.9 萬元，應明確列示相關成本結構，是否已包含社宅維修費用。
- 3.住戶租屋到期後的換房修繕空窗期建議控制在 1 個月內完成，以提高使用效率並減少租金損失；倘屋內破損嚴重，須有因應對策，避免延長修繕期。
- 4.每年約 90 萬元的維護費用，支出偏高，建議研擬其他可行的替代方案以降低成本。
- 5.社宅修繕需求頻繁，是否可將住戶維護行為列為評核項目之一，以提升住戶對住宅維護的責任感。
- 6.有鑑於租約期限屆滿後可能面臨的退租或強制執行問題，建議提前規劃退場機制，可參考林口社宅經驗，完善解約及後續轉介其他住居協助方案等流程。
- 7.鑒於社宅性質屬於公寓大廈管理，同時又具公營住宅屬性，建議服務中心可強化人力培訓，並積極參與新市政議題，提升社宅作為市政亮點的能見度與連結性。
- 8.社宅公共空間多數時間未開放，建議與周邊社區合作，規劃

相關課程或活動，提高空間使用率。

- 9.隨服務中心轉型為住都中心，其在物業管理與住戶服務間的職責界線應予釐清，並建議增辦說明會，主動與住戶溝通，提升雙向理解。
- 10.針對社宅民眾吸菸管制是否另有規劃。
- 11.有關電子保全系統未達預期成效之問題，建議說明其原因並提出具體的改善對策。
- 12.建議儘速建立社宅營運標準作業流程(SOP)，若後續仍未完成相關規範，中心應有應變措施或替代方案以維持營運品質。
- 13.建議都更分回房舍，扣除社宅政策戶應保留戶數，其餘一般戶進行出售，以平衡財源。
- 14.業務外費用預算與決算差異甚鉅，宜參考過去實際執行情形及各項影響因素，核實檢討預算編列。

(二) 持續精進事項

- 1.現行社宅月租收入仍不足以支應整體營運支出，建議服務中心進行財務評估或尋求多元收入來源，避免無限制支出政府預算，以達政府財務平衡。
- 2.持續培訓員工，提升物管、維修與住戶服務專業能力。同時積極宣傳社宅亮點(如綠能設施、社區活動)，強化桃園宜居城市形象。

(三) 評鑑指標調整建議

部分衡量指標與評分標準建議說明不一，如社宅招租與空戶遞補率等，應再重新檢視修正，以確認是否達成目標。

伍、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）。
- 三、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。
- 四、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。
- 五、評鑑會委員均為無給職。
- 六、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。
- 七、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。
- 八、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。
- 九、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。

十、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。

十一、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。

十二、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。

十三、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。

十四、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。

十五、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。

十六、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。

十七、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。

十八、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。

十九、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。

二十、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。

二十一、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 2-1：績效評鑑作業計畫

(一)執行成果(30%)

評鑑項目	衡量指標	評分標準建議
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。 (2) 電話應答及客訴處理機制 SOP。 (3) 提供各項缺失情形列管及處理統計分析報表。 (4) 物業管理人員針對住戶報修缺失改善之標準作業流程執行情形。 (5) 災害或突發事件之緊急應變措施或處理機制。
	凝聚居民認同感，營造社區意識，辦理社區及鄰里相關活動成果。	(1) 各社宅或跨社宅聯合活動成果。 (2) 住戶宣導活動及社區培力講習成果。 (3) 結合市有資源每月辦理巡迴服務情形。 (4) 各社宅與外部鄰里關係促進情形。
	創新執行之業務成果。	說明至少 2 件提升社宅正面形象、業務效率或與民間合作宣傳社宅業務等創新作為及具體成果。
2. 管理公有不動	公有不動產受託管理情形。	(1) 辦理社宅建物清查。 (2) 說明公共空間活用情形。

評鑑項目	衡量指標	評分標準建議
產之檢查 (5%)	公有財產及服務中心自有財產管理情形。	(1) 各社宅財產盤點紀錄及黏貼財產標籤之情形。 (2) 服務中心自有財產盤點紀錄及黏貼財產標籤之情形。 (3) 盤點後缺失或待改進事項之處理及追蹤列管情形。
3. 社會住宅設施設備維護(5%)	各社宅消防、污水及公安申報，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成果。 (2) 各社宅每月公共設施設備維護檢查成果。
	針對設施設備缺失及設計不良之處提供改善及優化建議。	說明改善及優化建議，以及定期追蹤改善情形。。
	工程契約保固瑕疵問題與一般修繕之判定及處理情形。	判定及處理之標準作業流程，說明執行情形。
	長期修繕及維護管理計畫。	(1) 長期修繕週期及維護管理機制。 (2) 降低民眾報修率計畫執行情形。
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)。	12 月份 12 處社宅政策戶入住比例。 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。
	弱勢住戶關懷訪視與服務情形。	(1) 各社宅訪視戶數應達總承租戶數 5%以上。 (2) 請說明弱勢關懷案例，實際執行內容及後續建議。

(二)營運績效(30%)

評鑑項目	衡量指標	評分標準建議
1. 營運績效及目標達成率之評量 (20%)	發展目標與年度業務及營運計畫執行績效。	「110-113 年發展目標及計畫」及「113 年度業務及營運計畫」執行情形說明。
	各社宅租賃營運績效。	(1) 社宅 12 月平均出租率應達 95%。 (2) 社宅商業空間 12 月總出租率應達 95%。 (3) 每月租金遲繳比例應低於 3%。 (4) 住戶辦理分期付款每月繳納比例應高於 95%。 (5) 空戶遞補作業辦理情形，每月空戶遞補率應達 85%。
	服務中心內部控制情形。	(1) 說明本指標具提升營運績效之各項辦理情形。 (2) 說明內部控制及稽核制度、員工績效管理及業務交接情形。 (3) 員工及物業管理教育訓練情形（包含但不限於防治暴力、偷竊、員工權益受損、個資外洩及性騷擾等造成社宅形象受損行為）。 (4) 採購事項訊息揭露及資訊公開。 (5) 暴力、偷竊、員工權益受損、個資外洩及性騷擾相關預防措施執行紀錄或文件及處罰條例。

評鑑項目	衡量指標	評分標準建議
	服務中心業務執行情形。	說明綜合規劃組、營運管理組、行政組業務執行現況；以及都市更新組預計業務執行情形。
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。	(1) 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。 (2) 人民陳情案件項目及處理情形。
	滿意度調查計畫。	說明調查方式、區間與範圍、民眾意見滿意度、深度訪談及調查結果歸納分析等事項。

(三)財務績效(25%)

評鑑項目	衡量指標	評分標準建議
1. 年度自籌款比率達成率(10%)	預算收入執行情形。	說明各季預算收入及繳回情形，其累計總繳回盈餘應達總收入52%。
2. 經費核撥之建議(5%)	預算支出執行情形。	(1) 說明預算支出及實際支出費用情形，執行率應達80%。 (2) 修繕費用執行情形。
	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。
3. 財務管理能力及其他收費合理性 (10%)	資產負債表、綜合損益表及權益變動表之分析報告。	提供資產資產運用率、負債比率、應收帳款周轉率、稅後淨利率及營收利益率等相關比例分析報告。
	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%。
	場地收費標準。	具體說明社宅相關場地使用相關收費、其訂定標準及執行成效。

(四)其他(15%)

評鑑項目	衡量指標	評分標準建議
1. 與監督配合政策目標達成情形(5%)	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。
2. 上一年度評鑑建議改善情形(5%)	前年度績效評鑑委員意見回應與改善對策。	針對前年度委員意見說明改善(辦理)情形。
3. 其他相關事項(5%)	各項住宅處交辦事項辦理情形及時效列管。	列管中逾期案件數占總交辦案件數比例應低於 10%。
	與工程單位移(點)交作業完整度。	各設施設備與工程單位點交情形、操作管理及學習情形： (1) 說明物業管理單位針對民眾點交之內部人員教育訓練辦理情形。 (2) 物業管理人員確實提供民眾各項設施設備操作方式之辦理情形。
	其他精進作為。	如：ESG、異業結合等。

抄 本

檔 號：

保存年限：

桃園市政府 函

地址：330206桃園市桃園區縣府路1號
承辦人：幫工程司 謝仕豪
電話：03-3324700#2307
傳真：03-3324668
電子信箱：10019623@mail.tycg.gov.tw

受文者：桃園市社會住宅服務中心

發文日期：中華民國114年1月13日

發文字號：府都住規字第1140010111號

速別：普通件

密等及解密條件或保密期限：

附件：

主旨：有關本府113年10月24日函送「桃園市社會住宅服務中心績效評鑑作業計畫」一案，詳如說明，請查照。

說明：

- 一、依本府113年10月24日府都住規字第1130298317號函續辦。
- 二、旨案請貴中心依113年度上半年績效評鑑自評報告書格式，補充評鑑項目及指標等內容，並依評鑑期程提報本府。

正本：桃園市社會住宅服務中心

副本：

本案依分層負責規定授權處(室)主管決行

電子交換：桃園市社會住宅服務中心

紙本遞送：本府住宅發展處

附件 2-2：績效評鑑內容

(一)執行成果(30%)

評鑑項目	衡量指標	評分標準建議
1. 年度執行成果之考核。(10%)	社會住宅維護管理與品質提升。	持續提供公共事務管理、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檢修維護管理等五大服務。
	提升營運效能。	持續提供住宅選屋、簽約及點交作業及商業設施招租作業。
	多元關懷與居住服務。	持續提供居住使用空間以外之生活扶助及鄰近生活圈。
	健全組織管理機能。	持續提供同仁在職訓練，並宣導各項法遵事項。
	創新執行之業務成果。	提升社宅正面形象、業務效率或與民間合作宣傳社宅業務等創新作為及具體成果。
2. 管理公有不動產之檢查(5%)	公有不動產受託管理情形。	辦理社宅建物清查。
	公有財產及服務中心自有財產管理情形。	各社宅財產盤點紀錄及黏貼財產標籤之情形
		服務中心自有財產盤點紀錄及黏貼財產標籤之情形。
3. 社會住宅設施設備維護(5%)	各社宅消防、污水及公安申報，及各項公共設施維護管理情形。	依法應辦理之年度申報項目，提供申報成果。
		提供各社宅每月公共設施設備維護檢查成果。
	長期修繕及維護管理計畫。	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。
	社宅修繕維護管理計畫。	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。
		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。
		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。

評鑑項目	衡量指標	評分標準建議
4. 協助經濟或社會弱勢者等公益達成情形 (10%)	強化弱勢家戶照顧。	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。
		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。	推廣各項資源與服務資訊、辦理社區鄰里活動，至少 15 場。
		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)。

(二)營運績效(30%)

評鑑項目	衡量指標	評分標準建議
1. 營運績效及目標達成率之評量 (20%)	社會住宅招租及簽約作業。	每月空戶遞補 1 次以上，增加空戶釋出遞補率，減少空窗期。
		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。	店鋪整體進駐使用率達 95%。
		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。
	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。
	加強專業職能訓練與內部控制機制。	資訊揭露及資訊公開。
		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。
		依據績效評鑑建議，研擬次年度業務及營運計畫。
		配合會計師查帳期間抽盤。
		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。
		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。
2. 社會住宅承租戶滿意	滿意度調查計畫。	說明調查方式、區間與範圍、民眾意見滿意度、深度訪談及調查結果歸納分析等事項。

評鑑項目	衡量指標	評分標準建議
度及意見處理情形 (10%)	各社宅承租戶意見處理。	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。

(三)財務績效(25%)

評鑑項目	衡量指標	評分標準建議
1. 年度自籌款比率達成率 (10%)	預算收入執行情形。	自籌款比率達成率。
2. 經費核撥之建議 (5%)	預算支出執行情形。	解繳金繳回達總繳回盈餘應達總收入 50%之指標。
		支出執行率達 80%之指標。
3. 財務管理能力及其他收費合理性 (10%)	健全財務管理機制，增進財務效能。	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。 健全財務秩序，加強內部審核，落實預算之執行及控管，以配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≤ 95%。 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。

(四)其他(15%)

評鑑項目	衡量指標	評分標準建議
1. 與監督機關配合政策目標達成情形 (5%)	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。
2. 上一年	前年度績效評鑑委員意見回	針對前年度委員意見說明改善(辦

度評鑑 建議改 善情形 (5%)	應與改善對策。	理)情形。
3. 其他相 關事項 (5%)	各項住宅處交辦事項辦理情形及時效列管。	列管中逾期案件數占總交辦案件數比例應低於 10%。
	與工程單位移(點)交作業完整度。	各設施設備與工程單位點交情形、操作管理及學習情形： (1) 說明物業管理單位針對民眾點交之內部人員教育訓練辦理情形。 (2) 物業管理人員確實提供民眾各項設施設備操作方式之辦理情形。
	其他精進作為。	檢視電子保全試辦成效。
		員工幸福福利計畫。

附件 3：績效評鑑委員會辦理情形照片



