

112 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

113 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	4
參、評鑑結果.....	7
肆、總評.....	16
一、年度評鑑等第	16
二、評鑑會委員建議事項	16
伍、附件.....	19
附件 1：桃園市社會住宅服務中心績效評鑑原則	19
附件 2：績效評鑑內容	22
附件 3：績效評鑑委員會辦理情形照片	26

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：

（一）召集人

蘇副市長俊賓（桃園市副市長）

（二）副召集人

詹秘書長榮鋒（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（6 位）

（1）王委員宏文（台灣大學政治學系教授）

（2）江委員穎慧（國立政治大學地政學系教授）

（3）呂委員秉怡（崔媽媽基金會執行長）

（4）徐委員佳馨（住商機構不動產企劃研究室經理）

（5）陳委員世鴻（社團法人台灣社區培力學會執行長）

（6）郭委員建慧（宜蘭大學建築與永續規劃研究所助理教授）

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 113 年 4 月 1 日提送 112 年度績效評鑑自評報告書至本府（延遲 1 個月）。

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 113 年 5 月 10 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 112 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：走訪蘆竹一號社會住宅，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 112 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、平鎮一號及八德三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
1. 年度執行成果之考核。	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。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 為合理客觀物業管理成本，每月每戶物業管理成本具合理，不僅參考台北市社會住宅的資料，建議未來可與各縣市社會住宅進行比較。 2. P.8 桃園市社會住宅物業管理成本建議提供有相關計算數據供參考？若有機會取得其他在地物管相關公會建議價格亦可一併參考。
		(2) 電話應答及客訴處理機制 SOP。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 建議未來可將備查、核定公文放入附件俾供檢視。 2. 電話應答建議加入民眾常反映問題，並製作常問問題及答案手冊，以利各接聽電話者加速問題回答。
		(3) 提供各項缺失情形列管及處理統計分析報表。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 建議可分析修繕天數比例 ex:7 天內、7~14 天.....，以了解修繕處理速度。 2. 附件 P.8 雖已提供 112 年度住戶報修處理明細表，但頁數眾多無法立即看出缺失情形、列管及處理統計分析，建議可依報修類別歸類後以統計表方式呈現。 3. 目前呈現的是資料，建議未來能呈現分析之報告，如將缺失依據項目、戶別、地點、使用人的人口特性等，進行次數分布狀況之分析，與交叉分析等。 4. 建議納入修繕處理期間，並呈現過去或類似事件比較。
		(4) 依「桃園市社會住宅查核計畫」辦理，查核結果及改善計畫。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 建議查核項目可依社會住宅維運手冊增列，確認各設備狀況及是否確實做好日常維護(工程契約規定事項由各保固廠商負責)。 2. P.182 附件 4，桃園市社會住宅查核計畫僅中路 4 號及中壢 1 號社會住宅有標示改善完成日期，相關表格應統一表達方式，及確實表達改善完成日期，以方便控管

評鑑項目	衡量指標	評分標準建議	評審意見
			改善進度。
		(5) 訂定物業管理人員針對住戶報修缺失改善之標準作業流程。	執行情形住戶報修 8,978 件，已完成 8,411 件，建議說明未完成 567 件的原因。
	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。	活動結束後有無做問卷滿意度調查，本項為去年委員建議事項。
		(2) 住戶宣導活動及社區培力講習成果	<ol style="list-style-type: none"> 1. 建議現行政策(如環保節能、長照等)、愛惜用物降低報修率等宣導。 2. 建議活動結束後做問卷滿意度調查，以了解住戶對活動的滿意度，作為未來舉辦相關活動能改進及參考的方向，另 P.284 附件 8「112 年度社區營造教育訓練具體成果」建議增加文字敘述。 3. 建議依據住戶的特性，如人口統計變數，或是調查不同住戶所關心的議題或活動偏好，來設計活動與宣導設置可多一點技能類的活動。
		(3) 結合市有資源每月辦理巡迴服務情形。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 建議未來可增加健康講座、就業徵才博覽會及消防急救防災講習等非娛樂性質活動。 2. 建議可搭配住戶意願開設相關活動與講座，增加參與意願。 3. 附件 7，P.256 行動圖書車 61 場、行動親子車/玩具車 15 場及親子館外展服務 9 場，活動共計 85 場，其他社會住宅可否比照八德一號舉辦年場次。 4. 附件 7，P.257 社區營造系列為何僅集中於中路三號及蘆竹二號？另「溫度社宅、社宅友愛」6 場何僅針對蘆竹二號舉辦此活動？(P.12)
	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。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 溫度社宅、社宅友愛部分，舉辦關於居家照護年長者和照顧幼兒活動，貼近居民需求，符合時宜，值得肯定。 2. 建議可將各社宅成果整理，擇優發布新聞稿，增加能見度。
2. 管理公有不動產之檢查	公有不動產受託管理情形。	(1) 辦理社宅建物清查。	附件 P.316~337 桃園市社會住宅使用管理檢核紀錄表，建議參考新增清查人員姓名及清查人員建議欄位。

評鑑項目	衡量指標	評分標準建議	評審意見
		(2) 說明公共空間活用情形。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 設置自動販賣機總收入為 13 萬 4,817 元，是否有租借費用？是否可達收支平衡。 2. 公共空間租借共計 56 次，請補充各空間場地租借次數，藉以了解公共空間使用情形，回饋住宅處未來社宅公共空間規劃類型、大小。 3. 外部業者使用社宅空間是否應制定固定租金/回饋金制度與評核機制。
	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。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 附件 P.356，各社宅財產盤點紀錄表為初盤舊有資料，建議更新補正。 2. 附件 P.357~410 財產管理清冊是保管人自行盤點嗎？是否有覆核人員？一年盤點幾次？ 3. 附件 P.363、366~369、371、385~388、391、393~398 及 403 清冊內備註查無此物、無貼紙及無法入內盤點等財產處理方式，爰為何登入財產清冊？
		(2) 服務中心自有財產盤點紀錄及黏貼財產標籤之情形。	附件 P.416 沒有此財產，為何登入財產清冊？另一年財產盤點幾次？
3. 社會住宅設施設備維護	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。	<ol style="list-style-type: none"> (1) 依法應辦理之年度申報項目，提供申報 SOP 及申報成果。 (2) 提供各社宅每月公共設施設備維護檢查 SOP 及成果。 	<p>因應未來停車場將委託服務中心後續受理，建議服務中心辦理社宅申報時，將停車場(公安、消防、電梯)一併納入申報標的。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 中路二號社宅 112 年 9 月起地下室發電機室防火門故障，113 年 3 月上旬方修繕完成，導致 112 年度消防安全設備檢修申報延遲，建議加強公共設施設備檢查及維護措施，並提高修繕效率。 2. 附件 P.420~451 中路一號公共設備維護檢核內容第 13 項次排汙水設備 1~12 月皆不良紀錄，是否有積極改善？ 3. 附件 P.500 中路四號未檢附 1 月份公共設施設備維護檢核內容。 4. 附件 P.548 八德 2 號 2 月份公共設備維護檢核內容未勾選，其他勾選不良的項次是否有積極改善？ 5. 中壢一號缺 3 月份公共設備維護檢核內容，以及 4、6、7~12 月份皆未勾選。

評鑑項目	衡量指標	評分標準建議	評審意見
	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。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 建議未來可參與住宅發展處工程規劃設計階段，提供管理服務層面之經驗，藉以改善設計端之盲點。 2. 建議將該資訊建立資料庫，做為日後社宅營運之參考。 3. 附件 P.636、646 中路一號、八德二號僅列出問題，未提供改善措施及優化建議。 4. 參考附件 P.628~635 該社會住宅 112 年 9~12 月份公共設備維護檢核內容項次 4 中央監控系統，未提供平鎮一號設備缺失及設計不良之處提供改善及優化建議資料。
	工程契約保固瑕疵問題與一般修繕判定及處理情形。	訂定判定及處理之標準作業流程，並說明執行情形。	無意見。
	長期修繕及維護管理計畫。	<ol style="list-style-type: none"> (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。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 附件 P.651~658 交流會議紀錄中有提到一些針對長期修繕及維護的機制與方法，例如：建議未來可考慮發展桃園市社會住宅服務中心專屬修繕中心(附件 17, P.651)、維修中心亦兼對住戶提供換修消耗品(P.651)及維運管理朝簡化流程(P.656)等建議，是否有將可行的機制及方法列入未來改善方向？ 2. 因應日後修繕與維護成本提高，可考慮建立滾動調整機制。
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)。	12 月份 11 處社宅入住比例。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 八德二號政策戶入住率未達 40%，針對入住率不佳之社宅提出解決方案，並做為日後參考。 2. 建議未來將政策戶入住率以成長率方式呈現，以利審視歷年入住情形。

評鑑項目	衡量指標	評分標準建議	評審意見
	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3%以上。	1. 訪視戶達總承租戶數為8%，此項符合所訂目標。 2. P.18 請說明訪視率最低3%，最高29%差距過大的原因。 3. 雖各社宅訪視戶數皆達總承租戶數3%以上，但仍建議訪視率可參考政策戶比例增加訪視頻率。
		(2) 請說明弱勢關懷案例，實際執行內容及後續建議。	1. 管理期間對於住戶關懷之案例，能感受到服務中心的用心。 2. 可將指標案件做為日後行銷之用。

(二) 營運績效 (30%)

評鑑項目	衡量指標	評分標準建議	評審意見
1. 營運績效及目標達成率之評量	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「112年度業務及營運計畫」執行情形說明。	1. 建議依「112年度業務及營運計畫」內容，依序補充工作計畫、辦理項目/預期成果之執行情形說明。 2. 112年度離職率高達35.29%是否有減少離職率的相關措施？例如：員工關懷方案。 3. 請附上過去幾年的離職率，以茲比較分析。
	各社宅租賃營運績效。	(1) 社宅12月總出租率應達95%。	出租率為97.8%，此項符合所訂目標。
		(2) 社宅商業空間12月總出租率應達90%。	商業空間出租率為97.7%，此項符合所訂目標。
		(3) 每月租金遲繳比例應低於3%。	1. 每月租金遲繳比例為2.3%，此項符合所訂目標。 2. 雖11間社會住宅平均每月租金遲繳比例低於3%是值得肯定，但以個別社會住宅每月平均租金遲繳比例來看八德一號3.52%及八德二號3.39%有超過3%的情形，其原因為何？
		(4) 住戶辦理分期付款每月繳納比例應高於95%。	分期付款每月繳納比例為96.5%，此項符合所訂目標。
		(5) 空戶遞補作業辦理情形，每月空戶遞補率應達80%。	空戶遞補率為86.2%，此項符合所訂目標。
服務中心內部控制	(1) 說明本指標具提升營運績效	無意見。	

評鑑項目	衡量指標	評分標準建議	評審意見
	情形。	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、員工業務交接情形。	附件 P.716 稽核結果摘要表報告編號 112-2-1「受查單位改善及預計改善日期」未回復改善情形。
		(3)員工及物業管理教育訓練情形。	無意見。
		(4)採購事項訊息揭露及資訊公開。	無意見。
		(5)暴力預防措施執行紀錄或文件。	無意見。
	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。	1. 財務會計組 112 年第 4 季暫解繳金及 112 年決算報告書未依限提交。 2. P.31 提到租賃爭議司法程序處理，目前中心已採司法程序者計 24 戶，對於中心營運的影響為何？有何因應策略或措施？
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)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。	1. 建議未來可補充分析統計，以利審視意見來源、問題屬性、處理時效，將意見依據抱怨戶與被抱怨戶之戶別、地點、被抱怨者之人口特性等，進行次數分布狀況之分析，與交叉分析等。 2. 建議長期可交叉比對建立質化資料。 3. 附件 P829~861 住戶意見處理明細表，頁數眾多無法一目了然，建議依主旨歸類後以統計表方式呈現，並新增處理方式及天數。 4. 112 年住戶意見反映 12/1~31 待處理及處理中計 16 件尚未完成，請說明原因，另是否有處理時效問題？
		(2)人民陳情案件項目及處理情形。	建議未來能將意見依據抱怨戶與被抱怨戶之戶別、地點、被抱怨者之人口特性等，進行次數分布狀況之分析，與交叉分析等。
	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. 112 年總體滿意度：滿意度 91%，與營運績效 112 年度離職率 35.29%，人力不足下還能有此表現，值得嘉許。 2. 請問發放份數為多少份？回收率為何？有給回答的誘因嗎？

(三) 財務績效 (25%)

評鑑項目	衡量指標	評分標準建議	評審意見
1. 年度自籌款比率達成率	預算收入執行情形。	說明各月預算收入及繳回情形，其累計總繳回盈餘應達總收入50%。	112年社宅租金收入因擴大租金分級政策及社宅工程延宕延後入住，致收入未如預期，應屬租金收入實質短收，而非應收未收租金，以應收保留數方式併入決算數進而設算執行率，似未妥適。
2. 經費核撥之建議	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%	<ol style="list-style-type: none"> 建議說明執行率 76.68%，未達80%之因。 附件 P.867 及 874 請說明有關業務成本與管理費用明細表，屬行銷及業務費用、管理及總務費用項下「職員資遣費」之本年度決算數分別高於預算數 209.03%及 535.54%之原因。 附件 P.868 請說明有關業務成本與管理費用明細表，屬行銷及業務費用項下「瓦斯費」高於預算數 228.43%之原因。 收支營運表之成本與費用-業務成本與管總費用-行銷及業務費用之本年度預決算數有不一致之情形（頁次 38、39 及附件 38，P.864、866 及 873）。請說明有關業務成本與管理費用明細表，屬行銷及業務費用、管理及總務費用項下「職員資遣費」之本年度決算數分別高於預算數 209.03%及 535.54%之原因(附件 38，P.867 及 874)。 請說明有關業務成本與管理費用明細表，屬行銷及業務費用項下「瓦斯費」高於預算數 228.43%之原因(附件 38，P.868)。 收支營運表之成本與費用-業務成本與管總費用-行銷及業務費用之本年度預決算數有不一致之情形（頁次 38、39 及附件 38，P.864、866 及 873）。
		(2) 修繕費用執行情形。	建議補充修繕費用執行內容。
	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。	執行率連續兩年度皆未達80%，建議未來應加強預算之編列。

評鑑項目	衡量指標	評分標準建議	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。	1. 建議未來可就不同年度、個案交叉比對資料數據進行比較分析，以利檢視年度營運變化。 2. 建議統一資產周轉率計算基準。
	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%。	1. 應收未收租金占租金收入比例1.21%，此項符合所訂目標。 2. P.42 表格中之應收租金包含因擴大租金分級政策及社宅工程延宕延後入住之短收數，似有未妥。
	場地收費標準訂定。	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。	1. 9處基地共計36處公共空間僅56次租借申請，使用率偏低，建議研究可多元使用之方法。 2. 建議更新八德三號(9、11月入住)及平鎮一號(8月入住)之場地資訊。

(四) 其他 (15%)

評鑑項目	衡量指標	評分標準建議	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。	如經住宅處查明有未依規定提報情形將不予給分。	1. 112年第4季暫解繳金於1月12日提送，延遲4天。 2. 112年績效評鑑自評報告於4月1日提送，延遲1個月。 3. 112年決算報告書於4月3日提送，延遲3天。 4. 監督機關可研議，延遲提交是否將建立相關罰則。
2. 上一年度評鑑建議改善情形	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. 建議持續將相關經驗及數據回饋住宅處，俾利精進未來社宅之規劃設計。 2. 嘉許同仁在有限資源下的費心。
3. 其他相關事項	各項住宅處交辦事項辦理情形及及時效列管。	列管中逾期案件數占總交辦案件數比例應低於10%。	無意見。
	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	無意見。

評鑑項目	衡量指標	評分標準建議	評審意見
		操作方式之辦理情形。	
	其他精進作為	其他精進作為	循環經濟租賃服務與公益空間出租活化利用好夥伴部分，因應環保與活絡社宅氛圍值得讚許。

肆、總評

一、年度評鑑等第

優良（87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表現，評鑑自評報告書內容充實，惟紙本資料過多，應將資料分析成果放於自評報告書主文，而原始資料放附件以電子檔呈現。
- 2.歷次評鑑會議委員所提意見應於後續年度評鑑自評報告書修正，而非僅有回覆說明做到，讓委員重複提出相同意見。
- 3.物業管理費不應只參考台北市，避免分析偏頗，可找公會認定其合理性，並可請桃園、全國聯合會、台北及新北公會討論市場行情及投標意願。
- 4.建議請外聘委員進行內部物業評鑑考核。
- 5.建議參照台北及新北危老推動師，培訓社會住宅管理人員。
- 6.隨著社宅屋齡增加及通膨等問題，日後管理維護費用必定增加，考慮住戶是否可接受較舊社宅但需繳納較貴管理費用，該思考未來如何因應調整。
- 7.社宅公共空間使用率再提升，可適度對當地居民開放，增加鄰里互動，提升社宅印象。
- 8.須說明訪視率差異大之原因，另建議關懷訪視在不增加人力情況下提升訪視率，定期在每個社宅辦理座談會，集結各局處關懷弱勢，提升服務水平。

- 9.建立資料庫，藉由統計資料找出不同區位社宅之特色，如：政策戶比例、年齡組成比例及透過定期訪視探討各社宅不同組成等，以便日後相關政策參考。
- 10.報修情形，應針對各社宅屋齡不同、報修類型建檔後予以分析。
- 11.建立退租交屋過程 SOP，明確界定責任歸屬。
- 12.有關設備維護檢查，請定期追蹤及積極改善，如排水設施 1 月至 12 月皆不良情形，應積極排除。
- 13.滿意度調查、修繕案件、陳情案件等，應將其精確分類，藉由數位治理有助於未來社宅規劃及後續維護管理。
- 14.建議可藉由登記制、押金制、積分制管理開放空間使用情形，可租借開放空間予鄰里辦理公益性課程（如：法律座談）等活動，增加租金財源。
- 15.住戶對於社宅認同感較低，少部分住戶不愛惜公物，因無共同利益，有鑑於各社宅保固期將至，建議可利用積分制或思考其他方式增加誘因，提升住戶愛惜率。
- 16.財產無盤點或財產盤點清冊多項註記「查無此物」、「無貼紙」或「無人員核章」等，應檢視各項財產管理及盤點狀況，以確實掌握財產管理的流程，避免財物因時久而遺失。

（二）持續精進事項

- 1.社宅應從量的累積，轉向思考如何以現有資源提升管理與服務品質。
- 2.應教育民眾如何住社宅，社宅目的是讓民眾有適宜地方居住，而非住豪宅心態，讓有需要、自律性高的民眾入住，不應將人

力及財務成本持續耗費在超過成本的管理上。

- 3.中長期而言應訂定同仁服務準則，如：如何應對不理性民眾、不合理住戶之排除制度等，避免影響同仁上班成效及服務熱枕。

(三) 評鑑指標調整建議

- 1.累計總繳回盈餘達總收入 50%過低，應修正並調整財務目標。
- 2.評鑑指標可增加社宅與外部鄰里關係、突發事件緊急應變能力、災害(如地震、颱風等)發生處理機制及災後協助等指標項目。

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：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%)	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) 依「桃園市社會住宅查核計畫」辦理，查核結果及改善計畫。 (5) 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。
	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。
	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. 管理公有不動產之檢查(5%)	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。
	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. 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，提供申報 SOP 及申報成果。 (2) 提供各社宅每月公共設施設備維護檢查 SOP 及成果。
	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。
	工程契約保固瑕疵問題與一般修繕之判定及處理情形。	訂定判定及處理之標準作業流程，並說明執行情形。

評鑑項目	衡量指標	評分標準建議
	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 11 處社宅入住比例。
	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 3% 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「112 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 月總出租率應達 95%。 (2) 社宅商業空間 12 月總出租率應達 90%。 (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 80%。
	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、員工業務交接情形。 (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。

評鑑項目	衡量指標	評分標準建議
		(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。
	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。
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。	說明各月預算收入及繳回情形，其累計總繳回盈餘應達總收入50%。
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%。
	場地收費標準訂定。	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. 與監督機關配合之政策目標達成情形(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。

附件 3：績效評鑑委員會辦理情形照片

