

排下社区营造项目第二期自我评估报告

项目名称	排下社区营造项目第二期（居民议事能力提升）
执行机构	福州市一心社会工作服务中心
项目周期	2019年1月1日至2021年3月31日
金额	100000元
报告期间	2019年1月1日至2021年3月31日

一、人员与组织管理情况

（一）项目团队及组织内部决策

现阶段有1名专职社工主要负责排下社区营造项目，同时有1名兼职社工协助开展项目服务。

项目执行至今，项目主管每周1次带领项目团队成员分享社区走访及服务的情况以及感受，及时进行总结梳理；项目组每周参与召开1次机构例会，每两周至少1次与机构执行总干事黄晓玲或机构理事长张碧红召开项目例会；

凡是遇到重大的决策，包括项目的经费支出，首先是所有的项目社工以项目方案为基础，以社区需求为出发点，考虑服务的必要性和可行性后，进行讨论做出服务计划和预算，再与黄晓玲（福州一心执行总干事）和张碧红老师（督导、福州一心社工理事长）最终确认是否执行以及执行过程中应该注意的细节。

（二）服务对象对项目的评价

通过排下社区营造第一期的服务，社工与居民关系已基本建立，并对社工角色有一定的认同，在这一基础上，社工与居民的相处更为轻松。虽在第二期服务中人事变动，但经过第二期项目前中期的频发走访，居民逐渐与社工熟悉起来；并在社工开展各类服务时也会与其他的居民宣传社工的服务并表达自己的期待，居民和社工关系得到稳固，对社工这一角色的期待和认同也得到了保持。

- “很感谢你们社工，你们来之后我们小区丰富多了，真好！”
- “你们组织的活动我都有参加，也有拉我的朋友一起来参加。”

（三）项目执行过程中组织人员的投入

序号	部门	工作人员	角色/任务	投入时间
1	项目部	何一添	项目主管、项目社工/项目管理、项目执行	2019.1 全职
2	项目部	黄德富	项目主管、项目社工/项目管理、项目执行、项目财务处理	2019.2-6 全职
3	项目部	吴瑞	项目主管、项目社工/项目管理、项目执行、项目财务处理	2019.7月至今 全职
4	项目部	陈紫璇	实习社工，协助开展社区活动	2019.1-5
5	项目部	施涌钊	实习社工，与居民建立关系，与项目主管一起开展项目服务	2019.6-10
6	项目部	陈诗琪	实习社工，协助开展社区活动	2019.12-20 20.2
7	项目部	许杰	项目社工，协助开展项目服务	2020.12月 至今
8	项目部	黄萍	项目社工，协助开展项目服务	2020.12-20 21.2
9	行政部	黄晓玲	执行总干事/项目设计，项目跟进，项目服务人员替补等	2019.1-3 月，2019.8 月（后半月） 至今，每周 至少半天
10	行政部	张碧红	督导/项目跟进，项目督导（教育+行政+情感支持）	每两周至少 1天

11	财务部	梁玉兰、吴瑞	会计、出纳等于项目有关的 财务处理	每月至少 1 天
----	-----	--------	----------------------	-------------

项目部的投入是最多的。在排下社区营造第一期的基础上，社工与居民建立了良好的关系，这为二期项目的开展提供了良好的基础。项目主管在 3 月和 7 月先后两次更换项目主管后，对项目运行的平稳度有一定的影响，在 2020 年初疫情影响下，多项服务无法及时开展，调整为线上或延期开展，向基金会申请项目延期，后期项目组成员群策群力，完成项目任务；

行政管理人员张碧红老师和黄晓玲在项目主管先后两次更换的情况下，投入了较多时间精力，承担了项目交接、社区有关工作人员的关系建立等事宜，项目执行过程中也不定期地跟进项目情况、给予及时指导，协助项目主管做项目重大决定，投入比预期的多，但是对项目的运行起到很好的作用；

财务人员的投入是与机构其他项目共同进行的，财务人员的投入经费也是与其他项目共同承担，项目申请延期时也对相应的经费预算进行了调整，因此投入数量与预期一致。

（四）合作部门的参与情况

序号	部门	参与内容
1	螺洲镇政府办公室	行政管理支持：提供社区的建设情况以及未来的规划信息，协助社工跟社区居委会推进业委会成立工作。
2	排下社区居委会	1. 场地支持：提供办公场地、活动场地等； 2. 链接资源：帮忙链接社区外资源，共同开展项目服务。
3	乾元小学	1. 为社区活动提供人员支持
4	荣益医院	1. 为社区居民提供义诊服务：狂欢节活动提供奖品、为社区居民提供义诊等
5	闽江学院志愿者协会、	1. 示范、带动居民：在社工组织活动时，带动社区居民参与活动；
6	福师大青春健康同伴社	

		2. 提高儿童的卫生健康意识
7	福州地铁一号线维修部	1. 为社区居民提供空调清洗、家电维修服务； 2. 为社区夏季狂欢节活动提供物资奖品； 3. 协助开展社区活动，例如夏季狂欢节活动志愿者等
8	红蜻蜓康宁幼儿园	1. 为亲子教育营、亲子互动营的开展提供场地支持； 2. 宣传招募亲子互动营服务对象。
9	佳鑫旺物业管理有限公司	1. 协助成立福泰山庄小区业主委员会； 2. 协助社区开展活动，例如提前清扫场地、物资整理存放、提供桌椅板凳等； 3. 提供活动物资，例如筹备会桌椅、电灯等。
10	春雨公益	提供专业服务：敬老防走失手环发放和使用咨询。

（五）项目管理有待完善的地方

项目管理中还需要完善的部分应该是项目活动的统筹。在项目进行过程中，因项目工作人员流动性较强，每位新项目社工在交接工作后都有半个月至一个月的时间来熟悉项目和团队磨合，故而导致项目活动开展的时间与计划时间有一定推迟，影响了项目的进度。

此外，项目期受到疫情防控影响，线下活动开展困难，项目服务活动变动调整不及时，影响项目进度。

二、项目实施进度

1. 项目计划执行情况对照表

项目计划	实际活动	备注
步骤 1: 2018. 11. 1-2021. 3. 31	活动 1: 招募和了解筹备组成员 7 名;	实际与计划一致
	活动 2: 收集现阶段筹	实际与计划一致

招募和了解成员、链接资源、筹备组议事会议、福泰山庄业委会成立	备组关于业主委员会成立程序和议事的相关问题 12 个；	
	活动 3: 开展第一次业委会筹备组会议；	实际与计划一致
	活动 4: 筹备组议事会议召开 20 次	实际超出计划安排, 项目计划中是以每 2 周开 1 次会的频率进行, 但因筹备过程中, 问题层出不穷导致会议频率增加。
	活动 5: 链接社区外资源——仓山区房管局, 前往拜访, 对搜集问题现场答疑	计划去其他社区参访, 但因客观原因, 例如物业服务管理条例的修改, 导致其他社区对新修订条例并不完全清晰, 因此修改计划, 去仓山区房管局走访
	活动 6: 拜访社区居民 5 位, 了解居民与小区内物业服务矛盾、冲突的原因	超出计划外的活动, 在项目进行过程中, 发现有少数居民与物业矛盾较深, 对业委会的筹备有一定的影响。因此, 通过上门拜访的方式, 明白问题的症结所在, 为了解社区人际关系及状况有一定帮助。
	活动 7: 对佳鑫旺物业服务有限公司进行 6 次个案辅导	超出计划外的活动, 在了解居民与物业矛盾所在后发现, 问题多是由于物业服务管理的方法不当造成的, 因此对物业进行有针对性行的个案辅导, 目的在于对物业增能。在这一过程中, 物业管理和服务能力确实有所提升, 居民对物业的进步也给予了

		肯定。
	活动 8: 去连江已成立业委会的江滨观邸小区参访学习 1 次	实际比计划推迟 18 个月。一是因为前期没有找到合适的参访对象;二是因为疫情影响未能出行;三是因为筹备组成员名单公告一直没出来,导致参访人员不能及时确定。但参访后筹备组成员更有信心,也更有方向去筹备业委会了,效果较好。
	活动 9: 业委会线上宣传答疑活动 1 场	因疫情防控影响,调整为线上活动。通过线下展板知识介绍,结合线上扫码答题,宣传效果良好,答题正确率在一半以上的人数达到 60%。
步骤 2: 2018.12.16-2021.2.25 邻里节活动,提升居民互动及筹备组的分析问题和决策问题的能力	活动 1: 春季健身节活动 1 场	实际与计划一致,在 2019 年 1 月 12 日下午,由业委会筹备组成员、一心社工、排下社区居委会及佳鑫旺物业服务有限公司一起,在社区内举办了春季健身节活动,参与居民人数有 78 人,借此机会让更多的居民了解到小区在筹建业委会,同时社工也认识了更多的社区居民。
	活动 2: 夏季狂欢会活动 1 场	实际比计划推迟了 3 个月,原因有三,一是筹备组工作进展不顺利,花费大量时间用于处理物业公司与未缴交物业费业主的关系协调,其中涉及筹备组一半的成员,致使筹备组参与策划活动

		<p>周期延长；二是链接新的资源——地铁维修部志愿者团队，在团队接洽和时间协调上耗费了一些时间；三是因为“白鹿”台风天气的影响，出于安全考虑延期了一周。本次活动因为有地铁维修部志愿者的加入，为居民提供了更为实际的服务活动，例如入户空调清洗、现场家电维修。并结合垃圾分类的热点，设置新游戏活动，本次活动效果非常好。筹备组成员积极出谋划策，对游戏设置的内容和整理流程都提出了自己的想法，同时居民对社工的接受度进一步提高。</p>
	<p>活动 3: 重阳敬老活动 1 场</p>	<p>比原计划推迟半个月。原因是对接合适的资源花费时间比预期要长，因此延迟。但经过此次活动增强了康宁佳园小区和其他福泰、杜园两个小区的互动，链接到社区其他共建单位资源。</p>
	<p>活动 4: 国庆升旗活动 1 场</p>	<p>与原计划一致。并且此次升旗较去年相比参与居民更多，氛围感更浓厚，居民表示希望每年都可以有这样的升旗仪式作为社区的文化。</p>
	<p>活动 5: 迎新春写福字活动 1 场</p>	<p>与原计划一致。本次活动连同筹备组成员一起在营造新春氛围的同时很好的调动业委会筹备</p>

		组的参与度,并很好的宣传了业委会,达到了预期成效。
	活动 6: 康宁佳园健康讲座 1 场	比原计划推迟半年进行。主要是因为疫情防控居民不得聚集,导致讲座时间不得不推后。
	活动 7: 抗疫防艾健康宣传活动 1 场	计划外的活动。因业委会推进工作的需要,借防艾宣传的机会举办此次活动,宣传健康防艾知识的同时宣传业委会,更好的辅助业委会的成立。
	活动 8: 新春包饺子活动 1 场	与原计划一致。
	活动 9: 春季线上运动会 1 场	与原计划一致。
	活动 10: 元宵猜灯谜活动 1 场	超出计划外的活动。主要是因为业委会投票工作即将进行,需前期预热宣传,活动效果良好,共建单位参与度高。
步骤 3: 2019.9-2021.3 居民小组:提升居民间的互动并提升筹备成员的议事能力	活动 5: 美丽工坊 5 节	超出计划 1 个月。原因是在调动并鼓励居民推荐申报有特长的居民时花费了较多的时间,同时受到疫情防控的影响,长时间不能在线下开展服务活动,以此美丽工坊活动开展时间比较长。
	活动 6: 球友俱乐部比赛 1 场, 交流会 2 次	和康宁佳园、杜园新苑等其他小区会打台球的居民举行了一场友谊赛。之后先后 2 次康宁佳园老年活动中心使用的规则进行了讨论。

<p>步骤 4:</p> <p>2019. 2. 1-2021. 3. 31</p> <p>社区宣传</p>	<p>活动 1: 居民议事角选址</p>	<p>实际超出计划 1 个月, 原因在于居民对于议事角选址有较多意见, 意见难以统一, 在沟通协调的过程中耗费了较多时间。但在此过程中也了解到更多居民对公共事务的想法, 对业委会筹建提供了其他的意见, 也为社工接触居民提供了一些参考。</p>
	<p>活动 2: 张贴活动宣传海报 7 次, 物业服务管理条例 1 次, 业委会筹备相关公告 5 次</p>	<p>议事角活动宣传频率前期低于计划频率, 原因有二: 一是因为议事角选址、布置时间超出预计, 并在后期重新进行更换; 二是因为在宣传过程中, 常用线上宣传的方式, 例如微信群、电子海报等方式进行, 导致在议事角张贴海报内容较少。后期更换后的位置更显眼, 材质更耐用, 宣传使用频率变高。</p>
<p>步骤 5:</p> <p>2018. 12. 25-2019. 10. 1</p> <p>亲子互动营, 促进亲子关系建立, 推动居民互动</p>	<p>活动 1: 6 名实验营志愿者培训活动 1 场</p>	<p>实际比计划晚了一个月, 原因在于志愿者时间协调和学生半期考, 临近期中, 学生多在复习功课, 志愿者们也存在这个问题, 故而导致时间一再延迟。但在这一过程中, 社工与志愿者的沟通更充分, 关系建立更深厚。</p>
	<p>活动 2: 科学实验营一场, 共 6 节</p>	<p>实际比计划晚了 13 天, 原因同上。但同时带来的好处是, 志愿者们对本次活动有更充分的准备, 活动内容设置更符合儿童的</p>

		年龄特色，科学实验营效果更好，社区参与活动儿童和家长对活动给予了较高好评。
	活动 3: 亲子教育营会一场，共 2 节	实际超出计划，原计划中是打算做 2 期亲子绘本营，但社工在社区走访过程中了解到父母对于亲子教育的问题很关心，也比较苦恼，因此设计了亲子教育营会，邀请家庭教育分享者卢赛莲老师以“如何让孩子爱上学习”“培养孩子的自信心”为主题开展了两节课程。参与的居民纷纷表示课程很实用。借此，社工与居民间有了更多的交流和了解，居民对社工的接受度更高了。
	活动 4: 亲子绘本营 2 期，4 节	一期调整为两期。一是因为第一期反响热烈，居民希望能够延续；二是因为在活动过程中社工对业委会的宣传需要更多的机会，因此分为两期进行。

2. 下一步项目计划是否存在变更计划的打算

无

三、下一阶段的活动

(一) 下一阶段活动的时间表

时间	活动内容	备注
2021. 5-2021. 8	召开业主大会，成立福泰山庄业委会	因业委会候选人变更，资料需重新收集导致之前各项公告需重新处理，因此业委会成立流程需要

		<p>从头走一遍，望吸取之前的经验，最终成立福泰山庄小区业委会。</p>
--	--	--------------------------------------

（二）下阶段的工作重点

项目虽然已经结项，居民们的议事能力得到提升，但是最终居民要成立业委会的目标还未实现。下一阶段在保持居民现有议事能力的基础上，更多动员，以期推动福泰山庄小区业委会成立。

四、经验总结

（一）项目经验教训

1. 灵活变通，善用线上资源。因项目期内受到新冠疫情影响，线下服务不能开展，社工尝试使用微信业主群、问卷星等线上资源开展线上服务活动，尽可能减少疫情对项目开展的影响，并保持居民对社工的认同感。

2. 及时沟通，做好预案。社工在项目运行中不仅需要与社区内外资源沟通交流，同时也要和基金会及时沟通，在沟通前需做好应对预案，包括项目申请延期等，其好处在于既能更好地把握项目进度，还可以避免给项目合作方造成负面影响。

3. 留有余度，积极介入。社工在项目中的角色并不是一成不变的，在二期项目中社工角色经历了“赋能者-主导者-赋能者”的变化。当社工在二期服务中以筹备组成员为主策划开展相应的公共文化娱乐活动来让筹备组成员掌握社区活动组织策划能力，筹备组成员愿意主动促进与居民的沟通，并将邻里节活动发展为社区每年持续的标志性的由居民自主策划的社区文化活动，到疫情期间社工针对居民问题充当主导者带领居民共同协商解决，再到最后社工发掘热心居民，并培养热心居民带领其他居民实现自己协商解决疫情期间生活问题，社工角色逐渐淡化。

（二）社会价值、项目创新处、项目可持续性

从社会价值而言，为当下的基层社区治理、三社联动模式的实施路径提供新思路，奠定了良好基础。在社区营造的过程中，社工不仅为社区居委会提供了社区活动的示范，逐渐改变社区居委会工作人员的社区服务意识，还成功影响了社区居民的思维模式，带动居民尝试自我服务，这一点在疫情防控期间居民互助解决生活问题奠定了基础。

就项目创新来说，在老旧社区、镇化建设中的拆迁安置型小区，如何发动社区居民关注社区公共事务，推动社区居委会、社区物业和业主委员会协同解决社区问题，在现有的实务工作中涉及少。本项目的创新点，立足居民关注的社区议题，力图通过推动业委会成立，提升居民的议事能力的行动策略，推动三社联动，让更多的社区居民及组织参与社区治理，共同建设美好社区。

从项目可持续性来看，通过社工的个案辅导、持续性的任务小组——筹备组会议，对骨干居民进行赋能，居民决策能力得到明显提高。同时在项目服务过程中对居民和社区工作人员意识认知的正向影响为未来理想社区的营造提供了可能。

（三）对基金会的其他建议

无。

五、附件

1. 财务报告（详见 excel）
2. 项目预决算表（详见 excel）