



成都市武侯社区发展基金会
Chengdu Wuhou Community Development Foundation

案例集

2019武侯区第二批社区发展治理公益创投项目

2021年8月

官网：www.cwcdf.net

微博：武侯社区发展基金会

电话：028-85463833

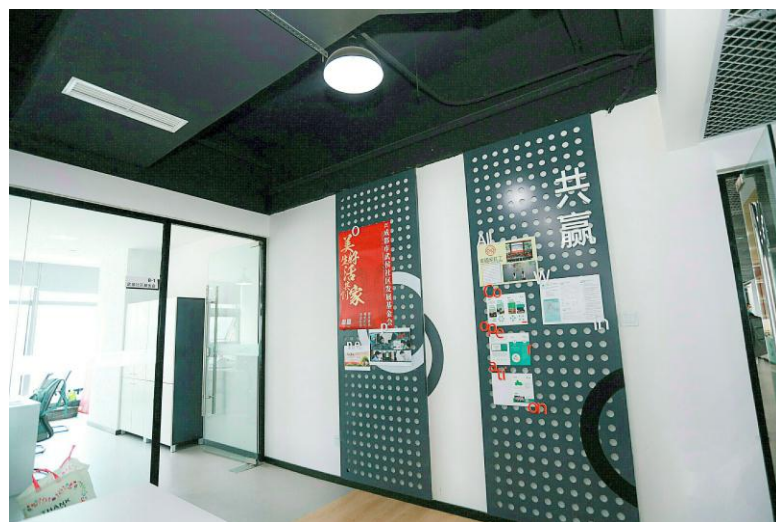
邮箱：info@cwcdf.net

地址：成都市武侯区科华北路65号世外桃源广场B座1709



目录

Directory



■ 前言	01
■ 项目介绍	01
■ 机构介绍	01
■ 新南路社区“新南有新法·健康驻社区”共驻共建项目	02
■ “微微一孝·点滴邻里情”和谐互助邻里关系营造	09
■ 成都武侯金花社区：多方协商参与小区和谐关系构建	17
■ “绿色先锋·青青南桥”案例	24
■ “助益前行”吉福社区残疾人能力提升项目	34
■ 与“倪”一起，快乐共享倪家桥老旧院落乐享新生	43
■ 参与式营造背景下的少陵菊园小区微更新实践与思考	51
■ 七里社区“七里新家最美阳台”小区营造项目	62
■ 多元协同治理小区——以“七道堰社区业委会陪伴式督导项目”	69

前言

党的十九届四中全会提出，要加强和创新社会治理、推进治理体系和治理能力现代化、提高社会治理效能和水平。推进国家治理体系和治理能力现代化，社区治理只能加强、不能削弱。

而单靠社区的一己之力，难免存在社区服务的缺位。基于这样的现状，为进一步激发多元主体活力、提升社区服务水平、推动社区治理纵深发展，武侯区积极整合各类资源，统筹基层治理力量，利用公益创投“小杠杆”，有力撬动社会组织、社工与社区居民参与到社区发展治理中来，充分调动多元主体的主动性、积极性和创造性，从而切实提升公益项目的认知度和参与度，营造出全民参与社区发展治理的良好氛围。

与此同时，本项目也意识到公益创投的举办不仅是要资助一批满足居民对公共服务个性化需求的社区营造项目，更是聚焦在努力进一步寻找社区服务优质提供方，撬动和吸引更多的多元优质资源、多元优质力量，积极地为武侯社区发展治理添加新动力，共同打造宜居武侯。

项目介绍

2019年11月，武侯区委社治委启动了2019年第二批社区发展治理公益创投项目，投入资金243万元。受新冠疫情影响，项目开始时间有所推迟，时间跨度较长。截至2021年7月，本项目共支持45个子项目，落地33个社区，开展各类服务400余场，共计服务约8.9万余人次。在这45个子项目中，共包含了七大类型，分别是：共驻共建，邻里关系营造、小区营造、垃圾分类、志愿服务、社区微更新和最美阳台。2019年11月，武侯区委社治委委托成都市武侯社区发展基金会搭建第三方综合管理平台，为本批次项目提供包含项目监测、评估等在内的规范化项目管理，使得项目整体能够平稳、顺利开展并达到相应项目指标。

机构介绍

成都市武侯社区发展基金会由成都武侯产业发展投资管理集团有限公司发起，是经四川省民政厅登记注册并作为业务主管单位的慈善组织，于2018年7月23日正式成立，是四川省第一家社区基金会。自成立以来，基金会秉持“共创社区美好生活”的理念，坚持“激发多元主体、培育社区资本、营造公益生态、促进社会发展”的使命，以“营造社区可持续发展生态圈”为愿景，积极回应居民需求，整合社会资源开展各种社区公共活动，支持公益慈善项目以及社会议题倡导，有效促进了优质资源要素向社区的流动，成为了社会主体参与社区发展治理、增强社区造血功能的重要平台。

新南路社区“新南有新法·健康驻社区”共驻共建项目

案例内容摘要

新南路社区“新南有新法·健康驻社区”共驻共建项目(以下简称“项目”)是由武侯区发展基金会2019年(第二批)社区发展治理公益创投项目资助、成都市左邻右舍社会工作中心设计并执行的“共驻共建”项目。

项目以“联合辖区医疗企业共同为居民提供系列健康服务”为切入点，机构运用构建社区服务场景和社会工作方法，结合社区现状和居民需求，通过引导居民以家庭为单位，以预防为先，积极参与社区建设，盘活社区资源，推动社区、企业、居民等多方联动，通过互助自助的方式构筑社区健康力量，打造健康服务型品牌社区，形塑高品质生活社区。

案例背景

玉林街道新南路社区是一个地处市中心的社区，属华西坝范围，辖区内以老旧院落为主，例如华西医院宿舍。辖区内目前有985位70岁以上的老年人，这些老人中，不乏各种慢性病缠身的老人，他们对健康关爱有着强烈的需求。同时，辖区内还有几百户孩子在龙江路小学就读的陪读家庭，他们普遍关注中年亚健康及青少年健康关爱。基于此，社区中老年群体和青少年群体的健康关爱成为了我们的关注重点。在本项目中，机构选择以居民最基本、最普遍且最容易让居民感受到实际关爱的健康问题为切入点，逐步打造新南路社区的社区服务品牌形象。

项目设计之初，经过与社区的沟通和实地观察，机构了解到新南路社区辖区范围内50多个院落主要是由两类群体构成：

1.孩子在成都市“五朵金花”小学之一的龙江路小学就读的陪读家庭；

2.60岁以上老人。这其中大部分老人都是居住在单位宿舍的单位退休职工，已经在宿舍中居住了20~40年。尽管居住在他处的老人儿女们希望将老人接到自己家中赡养，但由于老人们对于老院落有感情，不愿搬离，因此大多数存在慢性病的老人们都是独自居住。

同时，由于辖区地处华西坝附近，大小医疗机构在这里生根发芽。这其中，成都医大医院、善眸堂等知名医疗机构也希望能与社区建立连接，实现共同发展。

社区居民们将新南路作为长期的生活据点；辖区的商企希望在这里深耕，建立起与居民的连接，以谋求长远发展；如何将他们的需求结合起来，实现社区、社区所在地企业、社区居民三生共融，塑造服务社区的品牌形象，是本项目重点思考的内容。结合社区居民和商企的需求，本项目有效调动辖区内与健康主题相关的企事业单位，共驻共建，以期满足居民对健康生活的需求，共同打造健康服务型品牌社区，塑造高品质生活社区。

服务计划

- 1.成立一个健康管理组织。邀请辖区内医疗商企联合组建医疗志愿服务队，为辖区居民提供义诊服务；邀请居民自治小组及热心骨干组成健康宣传队，对居民进行健康宣讲，以口碑传播的方式让更多的居民了解本项目，参与到本项目中。
- 2.设立打造一个“新南健康小屋”服务示范点，预计将为超过300多位居民建立健康档案，并定期开展医疗服务，解决部分常见病、小病的处方问题；同时为居民们提供一些养生知识，为居民的日常健康保驾护航。通过社区服务示范点的打造逐步形成“新南居民健康管理日”的社区共识，让辖区居民感受到高品质社区的优质服务；
- 3.开展一系列“血压测量”志愿服务。辖区内老年人较多，而由于年龄的增长，老年人对于血压的调节能力下降，血压经常容易波动；同时，老年人发生高血压的概率也比较高。针对老年人的普遍需求，特以开展“测量血压”志愿服务为突破口，培养居民对慢性病自我控制管理意识的意识，逐步引导居民养好良好的健康生活方式；
- 4.开办一所“健康教育居民学校”。本着“未病先防，既病防变，瘥后防复”的理念，为了提高居民的健康意识，让居民更深入的学习管理身体的相关知识，机构与辖区医疗企业联合，开办“健康教育居民学校”。医疗企业同步输出学校每次讲座的主题和内容，在为居民输出实用知识的同时，也达到企业对外宣传的目的。而每季不同主题的4也让居民能够真切地学习到有用的知识，实现未病先防、既病防变，瘥后防复；每季度在院落发行健康专刊和宣传海报，普及健康知识，更是让居民近距离地学习到了健康知识，进而提升了健康意识。
- 5.开展一场“全民健康生活方式”暨“健康家庭”评选活动。通过活动开展，发动居民积极参与，选出健康家庭，以榜样的力量激励居民养成良好的健康生活方式。

实施过程

1.问需把脉：截至2020年3月31日，对新南路社区居民及商企资源进行了调研走访。切实了解到辖区居民，特别是老年人希望能够有医生进到院落为他们义诊，问诊项目则包括测量血压、血糖、

医生问诊；这其中，居民们特别提到希望能够有中医问诊的环节，能够给他们在慢性病管理和养生调理上给予一些专业建议。项目团队也对辖区内医疗商企进行了走访，包括成都医大医院、华西附二院儿童康复中心、四川省人工晶体研究所、善眸堂、御瞳府等。医疗商企对共驻共建的理念表示出高度认同，也根据自身情况选择了参与的方式。项目团队也与龙江路小学家委会进行了沟通，家长们反馈希望能够在孩子们小时候就能为他们传递爱护身体、健康身体的正能量。

2.宣传动员：截至2020年3月31日，在新南路社区对项目进行了宣传，动员了20名居民骨干参与志愿队。在宣传动员过程中，充分发挥社区居民作为宣传员的能力，由居民向居民进行宣讲，让辖区内居民充分了解本项目。

3.示范点位的打造：截止2020年5月31日，经过前期民意征集、选址、设备购置，在胜利村110号建设了“新南路健康小屋”。小室内引入了围绕健康服务、健康管理、健康促进为主题的设备，包括了身高体重仪、血压测量仪、三合一尿酸和胆固醇检测仪、电子体温计等。这些设备的使用和辖区义诊形式相互配合，可以更好地为居民提供健康服务。健康小屋建设完成后，居民们可以来这里进行问诊和自诊。

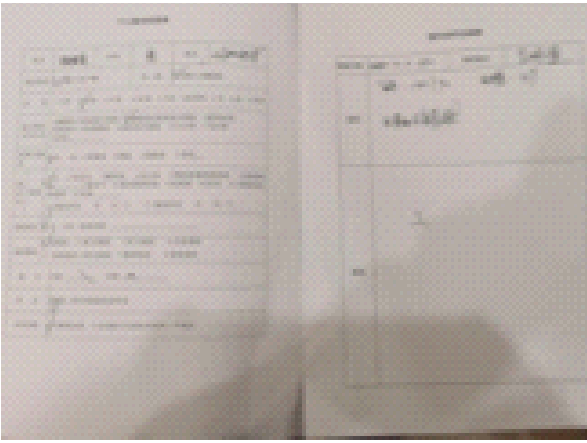


“新南健康小屋”服务点的建设

4.定期诊疗服务：从2020年5月到2021年2月，联合辖区内医疗商企，项目团队组织每周三开展公益诊疗服务，主题包括了：中医专场、眼科专场、青少年专场、常规体检等，共开展了38期，为300位居民建立了健康档案，从慢性病的管理、小病的处方、养生知识等都给予了居民专业的建议，居民们也从交流中认可了辖区内医疗商企的品牌形象，建立起了商居连接，切实的服务让居民感受到了社区的关心关爱，逐步树立起了服务型社区的品牌形象；



体检进院落系列(共38期)



居民健康档案

5.健康教育宣讲：从2020年5月到2021年2月，开展了4期“健康教育居民学校”主题活动，发布了6期健康主题教育内容海报。活动与海报主题包括了白内障等眼部护理、儿童保健、近视防治、夏秋季肠道传染病、家庭常用消毒知识、食品安全、家庭急救与护理、合理膳食与营养、呼吸道传染病防治等，从各方面普及健康知识，帮助居民们树立起健康生活的意识；



健康教育主题

6.健康家庭评选表彰：2021年1月到2021年2月，开展了“新南路社区健康家庭”评选活动。首先是线上的评选，共动员了86户家庭参与评选，每户家庭根据链接进入投票页面，上传表达家庭健康、温馨、向上的态度的照片，填完相关信息后即可生成投票页面。居民们可以为参赛人员进行投票，健康家庭评选专题页总计有11,776次浏览量，共有2,463人参与投票。投票结束后，同时为票数前50的家庭颁发了奖牌，召开了表彰会。



健康家庭评选

案例成效

1.发动了一批社区内与健康行业相关的企事业单位参与社区共建，形成了一支有序的、合作良好的健康服务组织，构建起社区的健康力量。项目执行中与辖区武侯御瞳府中医馆、善眸堂、成都医大共同建立了项目执行机制，将每周三定为定期义诊日。每周都走进不同的院落，为居民开展了38次义诊活动。这些义诊服务均设定了标准的服务流程：首先是居民登记，填写相关信息，包括基础信息和过往病史；接着是测量血压，由专人登记在案；再由义诊主诊医生问询相关信息，对症开处方，且规定该处方不用到本医疗机构，大部份药品可自行在药店购置。项目周期内每周为辖区居民提供了义诊服务，让居民切实感受到了社区的关心服务。

2.在社区设立打造“新南健康小屋”服务示范点，每周三定期开放。开放时间内，居民可以到小屋进行自主测量体温、身高、视力、体脂等数据。测量过程中，会有志愿者在一旁辅助居民完成，以便居民对身体的基础信息有较清楚地知晓和能力。如有需要问诊，则由志愿者指引到义诊处进行免费问诊。在项目周期内，建设了完备的社区服务支持体系；

3.由社区与联合的共建企事业单位为300户社区居民提供健康服务，建立了居民健康档案，逐步树立服务型社区的品牌形象；

4.与共建企事业单位共同开展了以“讲座”“进院落”等多种形式的健康教育，以预防为先，增强居民对疾病自我控制的管理意识，以奖促学，让百户家庭做为健康生活的榜样，逐步引导居民养成良好的健康生活方式。

专业反思

一、积极方面:

1.商居的主动参与: 与居民息息相关的项目更易引起居民的共鸣和参与性。“新南有新法·健康驻社区”项目是一个提升居民健康意识、与居民自身息息相关的项目。通过前期调研，切实了解到了居民对于健康方面的诉求，针对性地整合健康商企资源，最终满足了居民需求，赢得了居民认可度。在项目执行中，医疗企业通过对居民的服务、健康宣讲获得了居民的认可，收获了较好的品牌效应，为今后以点带面开展品牌宣传打下基础。而且在参与的过程中，是由居民提出项目需求，并且主动宣传项目，发挥了居民的主观能动性。

2.项目的宣传、造势: 在小区门口通过海报的方式对每期活动、定期诊疗、健康小屋等都进行宣传；通过线下行动、线上传播的方式扩大了宣传面。同时也通过邀请媒体进行报道，扩大了项目的影响力，在每次行动的前、中、后都进行相关宣传，不断提升社区居民对项目、对社区的关注度。

二、待改进方面：

1.由于社区院落多为老旧院落，居住的老年人居多，他们对健康的需求是非常强烈的。每到院落体检，都有很多人排队检查，问题多聚焦在慢性病的管理上，大多的人都希望能够随时监测到身体的变化。但现场义诊由于缺乏相关设备，只能做到浅层次的咨询以及部份慢性病管理的建议；且由于义诊的点位是分布到各个院落，辖区院落较多，覆盖面太广，难以做深，并且难以形成针对固定群体定期检查的效果。后期可考虑深入资源挖掘，在现有基础上形成一对一结对问诊，将居民服务更好。

2.对于健康知识的普及上，老年人对讲座的接受程度比较高，希望能够获得对应的专业的知识；而对知识海报类的宣传，关注度不是特别高。后期可考虑推出更多形式多变的健康知识普及活动吸引老年人的积极参与。

3.据社区老人反馈，社区内还有部份行走不便的老人，其对健康监测的需求更高。此次项目并未能完全覆盖于他们，后期可考虑推出入户健康结对服务。

4.辖区家庭对健康家庭评选比较认可，希望借此提升家庭特别是孩子对运动的重视，并形成良好的家庭氛围。后期可以以此为切入点，调动社区家庭积极参与社区事务治理，后期社区可考虑建设健康社区品牌形象，将健康知识融入到文创产品，结合线上线下，以健康形塑社区品牌形象。

“微微一孝·点滴邻里情” 和谐互助邻里关系营造

项目背景

在中国总人口中，80岁及以上的高龄老人成为数量增长最快的一个群体，其增长速度每年高达5.4%左右。基于这一背景，养老问题越来越受到社会重视。然而，目前我国养老机构发展仍不完善，且多数老年人不愿意去养老机构，更愿意选择居家养老方式，传统的家庭养老模式仍然在所有养老模式中占据主要地位。在这种模式下，中华民族敬老、爱老、养老的传统美德得到继承和发扬，老人们的儿女也都能够尽力报答父母的养育之恩，并成为家庭养老的主要承担者；多数老人也能够丰衣足食，享受美满幸福的晚年生活。但是另一方面，仍然有相当一部分老人的生活质量较差；即使是那些生活质量较高的老人，依然也存在着一些危机感：亲人不在身边，常年需要自己照顾自己的起居生活，缺乏亲人关心和问候，内心孤独寂寞。而这其中，最值得关注的就是空巢高龄老人身体健康与情感安慰问题。这不仅是子女最担心的，而且也成了如今社会的热点，是值得我们大家共同关注和考虑的民生问题。

武侯区红牌楼街道龙腾社区辖区内共有33个小区，共1万5千余户居民。社区内居住老人约1万余人，其中80岁以上200余人。与此同时，该社区也居住着不少低龄老人，他们有时间、精力以及爱心并且愿意参与到社区志愿服务中，但苦于没有一个有效且长期持续性的平台将他们聚集起来。与此相对的，社区中的高龄老人由于子女长期在外或者忙于工作，陪伴老人们的时间很少，甚至在老人们的生日之时儿女也没办法陪在老人们身边一起度过；而由于高龄老人行动不便，这一客观因素也导致高龄老人们平时也不爱外出参与社区活动。还有很多外来老人们搬迁到了社区，帮助定居于社区的子女照看孙子孙女；等到后面孙子孙女长大后，外来老人们也就定居在了社区。可他们长期专注于家庭琐事，很少有机会与外界接触，一直处于对城市环境不熟悉，无法融入熟人社会，从而很难融入城市生活的状态中，久而久之在心理上就容易产生孤独感和失落感。除此之外，不少老人在孤独情况下，更愿意相信保健公司推销的产品：保健公司的销售人员能做到走心，陪老人谈心，关心老人生活等等，老人能从情感上不再感到那么孤独；作为回报，老人们花费自己的养老金购买了大量的产品，堆放于家中却未使用。

服务思路

基于高龄老人现状和需求，龙腾社会工作服务中心整合社区资源，以期通过不同维度的活动去解决社区老人们的需求，从而提升他们的生活质量，最终营造出邻里和谐、互助的居家养老的社区氛围。通过走访、动员、挖掘并培育社区志愿者，建立“微微一孝”为老服务队伍；同时开展交流培训提升他们的志愿服务能力，并引导他们去了解身边高龄老人们的基本情况。通过每月开展高龄老人生日会，引导社区长者走出家门参与社区活动；通过活动组织的过程赋能社区志愿者，“点燃”并提升社区老人参与社区活动的意识。在活动过程中，也期待发现社区更多长者资源，从而形成社区活动的“底火”；通过引导社区志愿者寻找在地资源，结合各小区特点常态化开展院落老人每周聚会活动，激活小区内资源，激发更多居民的参与性，营造有温度的为老服务环境，增进邻里关系。最后，项目以邻里空间的打造过程，从而逐步引导小区院落居民建立主人翁意识，搭建邻里交流平台，促成“融透”的氛围，持续性营造与邻为善，以邻为伴，友善包容、互信互助氛围的幸福家园。

实施内容

1.挖掘培育“微微一孝”为老服务志愿者队伍。通过发挥党员、社区兴趣俱乐部骨干的带头模范作用，在社区动员并挖掘有时间、精力，且关心社区建设的热心居民。寻找到热心居民后，社工对积极人员开展针对性地培训交流，以及时解决志愿者们在项目执行中遇到的各种问题，并且积极主动地分享社工自身服务经验。同时，通过讲授志愿者服务精神和意义、志愿者服务沟通技巧等方面知识，帮助志愿者提高自身服务意识和开展志愿服务活动的的能力，陪伴这些积极人员成长为社区“微微一孝”志愿者骨干。



2. 志愿者走访院落老人。活动初期，社工带领“微微一孝”志愿者对小区院落居住的高龄老人们一一进行了拜访，了解老人的生活现状和需求，使老人认识院落志愿者，建立双向的情感联系，并给老人讲解项目和活动规划，邀请老人参加院落每周聚会活动，并向老人介绍活动事项和内容。



3. 开展院落老人每周聚会。社工带领志愿者队伍与各小区居民共同策划开展不同主题的每周聚会活动，一起通过院落每周聚会等活动激发高龄老人主动参与社会活动的信心和意识；与此同时，通过每周聚会发现小区院落内长者资源，提升志愿者骨干组织策划活动的的能力，培育志愿者队伍的领头人。活动模式沿用生日会的环节：意义宣讲、破冰、互动、再熟悉。最初，老人来到活动场地后，因邻里不熟，社会信任度低，老人之间、老人与志愿者之间彼此无交流，活动现场呈现出大家面无表情地静静听着社工与志愿者讲话、被动参加活动的场景。随着小区每周聚会固定时间的开展，老人逐渐有了参加活动的意识及习惯：例如老人们尽管这次有事错过了，但是知道这个时间点下一次也会有活动，自己也能参加。在活动开展过程中，组织者通过一些游戏互动将活动现场气氛调动起来，同时使每一位老人都能被关注，在活动过程中获得参与感，从而更快融入到欢快的活动氛围中，体会到活动的精彩，感受到活动的意义。这会使老人从活动的被动参与者逐步转变为一个积极参与活动并主动宣传者。其日常在小区内散步、休闲以及纳凉时也会向院落内其他老人主动宣传每周聚会活动。这不仅扩大了活动的影响力，促进了邻里之间的互动，还增强了邻居彼此的联系。活动开展后，参与的志愿者及居民们会通过朋友圈、微信群等方式自发地宣传活动内容；老人们回家也会和家人分享一些活动内容，从而也提升了老人与老人，老人与家人之间的情感交流。随着活动的开展，越来越多的小区低龄老人及热心居民逐渐加入，积极地参与到小区院落每周聚会活动的场地布置、活动拍摄、游戏组织等志愿服务中来，共同为小区院落高龄老人营造出和谐、温馨、舒适的交流互动环境。与此同时，高龄老人们也越来越期待定期的每周聚会，在举办日的那天，邀约居住相邻的“老伙伴”有说有笑的一起来到现场。高龄老人们来到活动现场，有的老人有时还会告诉志愿者，表达对活动主动参与的意愿，并主动提出表演节目；有的老人还会提议增设某个内容，如保健操、猜谜语等；老人们主动参与、出谋划策，在与志愿者的共同参与中一起举办了具有自己小区院落特色的每周聚会活动。



4. 携手打造小区邻里墙。社工和志愿者队伍一起引导小区院落居民共同设计小区邻里墙，打造小区公共活动空间，让更多居民能够在这儿停留、了解、议事，有效增加居民参与感、获得感、从而树立起主人翁意识。进一步增进邻里关系，为社区实现智慧养老奠定良好的基础。



项目成效

“微微一孝·点滴邻里情”和谐关系营造项目是以“孝”为底，“邻”为力，“活动”为载体，引导居民邻里携手共同参与构建互助、和谐、宜居、幸福的小区。

1.搭建起老人邻里社交平台。结合各小区院落情况，龙腾社工与“微微一孝”志愿者一起在有志愿者的小区院落定期举办每周聚会活动，逐步搭建了以老人为主导的邻里社交平台，使小区院落内所有居民都可以参加。

2.建立起老人的主人翁意识。项目通过每周聚会的开展，使得小区院落的高龄老人有了一些新的转变，逐渐从被动参加到主动参与，从沉默旁观到言笑互动，使每一位老人都能参与到其中，充分调动起老人参与积极性，发挥其特长和能力，不断提升他们的参与感和活动感，建立起主人翁意识。

3.实现了老人活动的多元化。长期形式单一的活动会逐渐降低老人对活动的新鲜感和参与感，对活动的期盼也会随之降低，所以在志愿者和老人们共同参与及策划组织下，活动模式也逐渐丰富多彩，从单一主题的聚会扩展到“茶话会”“忆当年”“庆国庆”等多样化主题活动。

4.培育出稳定为老服务队伍。项目挖掘培育出3支志愿者服务队伍，共计20人左右，有效培育了志愿者队伍领头人。当前志愿者队伍能独立策划、开展不同主题的每周聚会，并具备一定的小区院落问题解决能力。

5.营造了有温度的互助环境。项目通过邻里墙这一物质依托，打造并扩展了老人及全民公共活动空间，有效地吸引了更多居民加入，持续性地助力营造与邻为善，以邻为伴，友善包容、互信互助的幸福龙腾。

经验总结

龙腾社会工作服务中心通过“微微一孝”项目的实施过程，立足辖区老人实际情况，不断挖掘老人需求，多维度对服务进行优化和提升。由“一社工”主要负责项目实施，并进行统筹执行；建立“一站点”孵化培育“微微一孝”志愿者，提升开展为老服务能力；搭建“一平台”引导志愿者

从多方面为老人提供服务；从而构建老人社区社会支持网络，实现龙腾社区“微微一孝”为老服务互助模式。

1.社工

“一社工”指为项目匹配一名专业社工，从而实现专人专岗，对项目进行针对性地统筹安排。一是针对项目服务对象进行分级分类和管理。引导志愿者对服务对象的基本情况进行调查统计，了解掌握服务对象的迫切需求点，以居住小区院落进行划分并建立服务对象的基本信息台账，为后期开展相应的服务奠定基础；二是对为老服务志愿者进行培育管理，提升相关服务能力，及时反馈志愿者们在项目执行中遇到的问题，同时分享好的经验，发挥志愿者的社区骨干作用；三是对社会资源进行统筹管理，资源活化。

2.站点

“一站点”是指建立“微微一孝”为老服务站点。通过服务站的建立更好地聚集和招募辖区志愿者加入为老志愿服务队伍中，一方面由社工不断发掘有时间、精力且愿意帮助他人的热心居民，动员成为“微微一孝”志愿者，持续为志愿者团队融入新鲜血液；另一方面则是在志愿服务精神、服务技能等多方面进行培育，逐步提升“微微一孝”志愿者的志愿服务能力；再者就是通过开展为老服务活动，引导志愿者强化团队协作及管理、组织、策划及实施等能力，从多角度给予支持，最终建设成为一支高质量的为老服务志愿者队伍。

3.平台

由社工牵头，搭建为老服务互助平台，将资源优化共享，传递邻里互帮互助精神，持续化开展为老服务，打造并实现互助养老的居家氛围。

生理上：开展居家卫生服务，为老人提供一个舒适的生活环境；开展营养餐派送服务，引导老人知晓和接纳新的用餐习惯，提高居家养老生活品质；开展理发、体检等服务，从多方面满足老人生理上的需求。

心理上：开展生日会、每周聚会等为老服务活动，一方面结合文娱性节目提升邻里互动的频率，增进邻里情感，构建邻里社交平台，丰富老人娱乐生活，缓解老人情绪上的低落和降低内心的孤独感；以游戏、沙龙等多种形式宣传推广最新为老服务政策、社区居家的安全防范和电信及保健品等防诈骗信息，使老人感受到政府的关怀同时获得足够的居住安全感；另一方面院落居民通过活动的参与和实施，树立了居民的主人翁意识，重塑了邻里情感，发挥邻里作用，营造出敬老孝老、和谐互助的居住氛围，逐步引导老人形成积极养老的观念。

4.网络

通过项目活动的开展，构建社区社会支持网络，强化老人自身、老人与邻里、老人与社会的联系网，增加老人的社会联系，提升幸福感和满足感。

① 老人的情感网

高龄老人生活单调，日常与家人交流的更多是老旧记忆，老人讲着无趣，子女听着疲乏。通过

“微微一孝”为老服务活动的开展，引导老人重新融入到社会活动中来，减轻社会隔离和孤独感，通过活动的参与也拥有了成就感与获得感。

② 老人与邻里间的社交网

现今大部分居民都是购房入住，或随子女入住。在这里，他们没有原生的社交关系，邻里关系淡漠，对小区甚至社区的归属感非常低。初级群体没有能够发挥出其本身对于情感连接的作用。通过每周聚会活动的开展搭建起一个邻里关系互动的平台，使小区老人相识、彼此情况相知，重新构建了邻里关系。发挥出初级群体应当发挥的情感价值。彼此之间在日后的日常生活中相约一起陪伴玩耍，遇事互帮互助。当大家发现有老人一两天都未见到时，其他老人也会立即想办法与其进行联系，了解情况，进行关心及慰问，无形中编织出一张邻里和谐、友爱的社交网。

③ 老人与社会的支持网

现今社会中有许多为老服务资源，如青少年群体、团委等志愿者团队，各类养老机构以及爱心企事业单位。他们往往很愿意对老人进行服务，但苦于找不到合适的渠道。通过项目进行资源整合，将这些资源进行活化，与志愿者团队共同针对不同需求的服务对象快速提供与其需求对应的个性化服务。

项目故事

1.将间接受益对象变为直接服务对象

受益人姓名：罗老师 年龄：63岁 家庭情况：常年照顾90岁高龄父亲

“我们老家是重庆的，我接到父亲来这边耍。我听到有人在说社区在小区里搞70岁以上的老人活动，问（我）爸爸想不想去，他说去。我爸爸那天去了回来过后，好高兴哦，笑嘻嘻的那个回来，我都说：“下次你还去不呀？”他（回答）说要去，我爸爸非常积极要去。90岁的（老人）哟。我在想的话，老年人70多岁、80多岁、90多岁，大部分都是退休了的人，好多（人）参加这种会议活动的少之又少，都图（一）个新鲜感，（老人们）也觉得参加这个活动还是有利于身心健康，是一件好事情。我看到我父亲那个高兴的，我就说我也想去参加哈。那天又开展了（活动）我也去了。（活动开展）那天发照片，都有我爸爸那张照片。照片里（我爸爸）笑得好开心、好灿烂，我心里特别的高兴，后头我心里想的，我也要参加这个活动，如果有时间我也要加入这个志愿者，为那些老年人，当然我也是老年人，比我更大的，70多岁、80多岁的，我能够做点事情我尽量为他们做点事情，我觉得老年人这个活动它真的很好。”——来自志愿者罗老师自述。

在院落活动开展过程中，通过交流引导彼此认识，以互动增强彼此联系，以丰富的游戏引导老人逐步融入到活动氛围中。在整场活动的参与下，部分高龄老人非常开心，回到家中与子女分享着这份喜悦，看到父母脸上久久未散去的笑容和连连说道的活动内容，也让他们的子女对他们参与此类活动感到安心、放心。

在“微微一孝”志愿者对本小区高龄老人日常走访过程中，高龄老人及其家人不仅认可了项目意义，而且有许多居民主动成为我们的志愿者，这其中包括部分高龄老人子女。这些子女深受感触：能找到这样一个让父母如此开心的方式，作为子女的他们也非常愿意成为志愿者队伍的一份子，从一名间接受益者转变为直接服务者，共同参与服务本小区高龄老人，营造以邻为伴、邻里互助的幸福小区氛围。

2.邻里互助·实现居家互助养老

受益人姓名：郑婆婆 年龄：90岁 家庭情况：独居

“开门咯，是我！”一大早，80高龄的腾婆婆爬上5楼一边敲着门一边喊着话，邀约着90岁的郑婆婆一起去参加小区的每周聚会活动。因郑婆婆身体原因行走不便，来往路上都由腾婆婆搀扶陪同着，活动中也由志愿者及邻里们相互照顾着。2020年儿子因病离世，使90高龄的郑婆婆被迫开启了独居的生活。身体的不便，导致郑婆婆只能简单地料理自己的日常起居，无法正常外出交流交友。基于邻里的互信互助精神，腾婆婆常常会在上午来到郑婆婆家中为其做一顿简餐；小区其他婆婆也常常会串门与郑婆婆聊天玩耍。这样的点滴细节使郑婆婆虽独自生活，却获得满满的安全感与幸福感。

在各个小区院落里还有不少的空巢老人，因邻里间的不熟悉导致情感上的孤寂；而年龄过高，也导致他们生活娱乐方式单一。通过“微微一孝”志愿者的走访，逐渐摸清了解了本小区高龄老人的基本情况；在了解情况后，结合老人实际情况针对性地向他们推荐社区服务性活动，如居家卫生服务、高龄生日会、小区每周聚会等。通过活动吸引老人们走出家门，以活动搭建老人邻里交流交友平台，引导小区低龄服务高龄，高龄信任低龄，传递邻里互信、邻里互助的理念，从而构建生活关系共同体，逐步实现有事喊一声，大家一起上；没事看一眼，彼此相互关心的居家互助式养老。

3.关注社区发展·参与社区建设

受益人姓名：居民群众

随着城市实行垃圾分类行动，各小区陆续将单元门口的垃圾桶进行收回，并在小区内统一设置垃圾分类投放点。这一改变使很多居民不习惯，抱怨声、反对声逐一出现，小区内垃圾乱扔现象也开始存在。

针对这一现象，“微微一孝”院落志愿者积极策划，以每周聚会的形式开展一次垃圾分类主题宣传活动。活动现场分为三个环节，首先有志愿者为大家讲解垃圾分类对社会、对小区、对家庭的好处；随后，志愿者说出一个“垃圾”词语，老人以抢答的游戏形式指出应该投放进入墙上哪一个对应的垃圾桶，答对获得奖励；最后，志愿者再次引导大家一起爱护小区环境，共同参与垃圾分类行动。

成都武侯金花社区：多方协商参与小区和谐关系构建

在成都市武侯区社区发展治理委员会的项目支持下，金花社区与社区参与行动服务中心基于长期的良好合作关系，进一步达成了项目合作意向，共同合作实施“多方协商参与小区和谐关系构建”项目。该项目旨在积极响应国家、成都市关于小区治理的政策要求，推进由社区两委、社区环境与物业管理委员会（简称：环物委）、业委会、物业和社会组织等多方参与的协商议事机制，在明确各方职责的基础上，通过多元合作推动小区多方和谐关系的构建，提升小区居住品质。

需求分析：错综复杂的社区问题及关系

位于成都市武侯区金花桥街道的金花社区是一个典型的商品房社区。金花社区基于国家及成都市武侯区的相关政策要求，于2019年成立由13名成员组成的社区环境与物业管理委员会（党员占50%以上）。环物委作为业主、物业、业委会和社区之间的信息纽带和沟通桥梁，其工作职责主要为在法律赋予的权限内开展工作，积极支持业委会有效开展工作，还要与各小区业主建立良好关系，互通有无、共享资源，为小区和谐发展提供决策建议。

天府金花小区建成于2008年，于2018年成立了业主大会，选举产生首届业主委员会。小区问题非常突出，存在着电梯、监控、消防、外墙瓷砖脱落等大量安全隐患问题。该小区共有电梯22台，其中10台完全损坏，另外12台由于超负荷运行，存在一定安全隐患。小区除极少数单元是“双电梯”运行，大部分单元都是“单电梯”运行，这种情况已经持续5年以上，电梯问题俨然已经成为全小区业主的一块“心病”。再加上该小区还面临着墙体脱落、消防设施年久失修且破烂不堪等问题，天府金花小区的公共设施的维修已经到了刻不容缓的地步。于是，天府金花小区第一届业委会通过正规招投标程序选出一家消防维修公司，但该施工计划是按照目前现行的高标准来重建小区消防系统，总价300余万的住宅专项维修资金引发了很多业主质疑。

其次，天府金花小区首届业委会开展工作时喜欢“我行我素”，与社区关系也比较紧张。同时，业委会将于2020年进行换届选举，业委会换届选举的成功与否意义重大：若业委会换届不成功，则其资格将被取消；如果再次成立业委会，要按照首次成立业委会的要求和步骤重新启动业委会成立工作，难度将更大。另外，解决小区各项安全隐患也将变得遥遥无期。



可见，天府金花小区面临着复杂且严峻的安全隐患、广大业主对业委会的信任危机、业委会换届选举的紧迫性、以及小区与社区关系紧张等多重问题，而错综复杂的问题及各方关系严重阻碍着社区的和谐发展。

探究原因：业主缺乏物权知识，业委会专业性不足，难以应对复杂的小区难题

为深入探究金花小区复杂问题及紧张关系背后的原因，社区参与行动服务中心和金花社区的工作人员通过实地走访、召开业主座谈会、以及工作联席会等方式，对金花小区的问题根源进行调研和分析，得出结论如下：

一是小区安全隐患沉痾已久，解决方案时间周期长，难以在短期内看到明显效益，导致社区居民不满。如电梯、外墙维修，消防系统整改等多项重大安全问题已经存在多年，解决这些复杂的问题需要大量的时间和精力。

二是小区业主缺乏物权知识，大家容易“想当然”地对物业、业委会产生质疑、形成对立的局面。如业主对住宅专项维修资金的使用提出质疑，缺乏和物业及业委会的有效沟通，在沟通层面上存在着不顺畅的情况，如业主微信群里已经被业主闹成“一团乱麻”，这严重影响到业委会正常推进工作，同时也阻碍着业委会换届选举的推进。

三是业委会因专业性不足导致公信力缺乏，很难得到业主的支持。如天府金花小区从2020年5月份开始一直在社区的支持下筹备业委会换届事宜，但业委会因不知晓换届流程后就被动等待，直至2020年7月小区业委会换届工作开展时，却只成立了换届筹备组，其它工作尚未开展。

业委会作为一个业主自治组织，代表着业主权益，虽然有着明确的法律地位和工作职责，但是由于业委会成员对自身的法律地位、工作职责与工作流程认识不清，在执行工作中步履维艰，而且经常会“费力不讨好”“做事也不对、不做事也不对”。

多方联动：建立项目联席会议工作机制，明确各方职责与分工

为切实解决小区错综复杂的问题，并探索出小区治理的长效支持机制，金花社区和社区参与行动服务中心决定在社区层面建设有效沟通协商的平台，因此建立了由多元主体（包括：社区、环物委、小区业委会、业主、物业和社会组织）共同参与的联席会议工作机制，并进一步通过此机制明确各自工作职责。

在项目合作中，金花社区居委会负责项目的组织管理工作，利用现有的人员、信息和配套资金来推动项目的实施，对小区重要工作的开展提供指导意见，并加强“党建引领”在业委会组织建设的重要作用，包括组织和动员居民及其他利益相关方的参与、项目中的利益相关方沟通和项目推进，以及对外资源链接等。社区参与行动服务中心负责项目计划的技术支持，包括与居委会沟通项目计划、主持项目中的参与式工作坊、主持协商讨论会及业主大讲堂、支持小区开展行动等。社区环境与物业管理委员会负责协助、监督业委会开展工作，如协助业委会负责收集、整理业主学习需求，回应业主诉求等。各小区业委会履行相关执行工作和决策权利，积极动员和引导业主参与。



此外，对于一些需要多方共同商议决定的事项，采取群策群力、共同决策的方式。如金花社区居委会、社区环境与物业管理委员会、业委会共同确定讨论会主题及讨论会场，并招募业主参加；金花社区、社区环境和物业管理委员会、社区参与行动服务中心共同负责讲解物业相关知识，反馈业主疑问，倡导业主参与决策及实施过程等，同时根据业主需求，将物业知识点梳理成册，并将重要知识制作成宣传海报，普及物业服务知识。

各级各类联席会议根据工作进展，以“定期+不定期”的形式持续召开，及时收集和回应小区业主关注的焦点问题，商讨制定具体的行动计划。

能力建设：保障业委会有序开展工作

鉴于业委会是业主大会的执行机构，承担着执行小区各项公共事务的工作职责，他们的工作能力和专业性直接决定了小区各项工作能否顺利推进。基于此，项目组针对金花小区业委会各项工作制定了“一事一议、逐个击破”的工作策略，通过开展能力建设工作坊来保障业委会有序推动工作。



首先，社区参与行动服务中心通过工作坊向业委会详细讲解和分析造成重大安全隐患的原因、业主大会召开的重要性和必要性、获取业主支持的工作技巧、业委会公章管理的规范性、业委会工作的公开公正等内容。

其次，金花社区负责牵头组织，社区参与行动服务中心提供会议技术支持和业委会专业能力技术支持，针对金花小区业委会面临的实际问题召开了专题工作坊。

例如，针对天府金花小区业委会换届选举事宜，项目团队在“业主大会会议流程，成立换届筹备组，确定候选人，候选人员考核、投票、计票、唱票，以及发布会议结果”等多阶段提供咨询与培训。在业委会换届选举过程中，项目团队更是“手把手”地指导业委会换届选举的各项工作，包括引导筹备组成员从个人意愿、公益心、职业、年龄等诸多条件对业委会候选人进行筛选后；引导筹备组成员共同就业主大会的会议形式、时间和地点，票箱设置和存放管理、业主大会会议文件、表决票、公告等事宜进行讨论，并现场确定会议任务和人员分工等等。在业委会换届选举过程中，环物委积极动员党员进入业委会候选人团队，并参与发票、计票和唱票等工作。

为保障新一届业委会顺利推进工作，项目团队还从组织建设和规章制度等方面进行业务培训。具体包括：一是业委会要形成定期组织召开例会的习惯，并做好会议记录；二是内部协商讨论时要

遵循民主决策的原则；三是推动各项工作时做好工作记录；四是及时回应业主需求及问题，定期总结小区发展情况，并向全体业主报告。

不难发现，这种方式取得了“一举多得”的效果。一方面，此举能充分汇集小区治理的支持力量，业委会与社区、环物委的联系更加密切；另一方面，业委会能在实践中提升工作能力和知识水平，内部规章制度也更加完善。

业主大讲堂：搭建小区治理主体的交流和对话平台

业主是小区发展的重要主体，和谐的社区关系离不开广大业主的支持和信任。但业主由于对物权法认知不全面可能会导致“以偏概全”，“信息不畅通”也会影响到小区各项公共事务的决策和执行。因此，搭建广大业主与小区治理主体交流和对话平台至关重要。

项目组经过与天府金花小区业委会、环物委等主体的多次沟通交流，协助社区各方理清业委会换届工作的推进思路。然后，针对制约业委会换届选举的疑难问题——部分业主对用于社区紧急维修的住宅专项维修资金的使用的质疑，专门召开了“业主大讲堂”。

在业主大讲堂上，项目团队首先结合《成都市住宅专项维修资金管理办法》详细讲解了“应急使用住宅专项维修资金的七种情况、使用流程和申报主体”等规定，并结合天府金花小区业委会申请应急使用住宅专项维修资金的情况，说明业委会启动应急使用住宅专项维修资金是合法合规的。

随后，社区参与行动组织参会业主有序发表意见和建议，并进行现场记录。考虑到业主意见和疑问很多，为避免“一问一答”会引发会场混乱，项目团队决定：“先收集问题，后集中回应”。随后参会业主共提出7条建议和11条问题。经过对业主意见进行统计分析，发现业主对“谁在负责使用住宅专项维修资金、维修基金的动员为何不与业主协商、大额住宅专项维修资金的包括哪些内容、外墙‘补疤’十分难看”这四项目题的关注度最高。

最后，业委会和环物委共同就业主提出的建议和疑问一一进行回应，并重点说明小区现存的安全隐患，指出进行社区公共设施维修的重要性；同时详细解释应急专项维修资金的使用进度及工作方案，并向参会业主展示过程资料，指出目前工作仍在方案制定阶段，表示愿意接下来在充分收集业主意见后，积极与街道、社区沟通，给出最终执行方案。



业主在充分知晓使用住宅专项维修资金的工作进展及具体情况后，大部分业主对使用住宅专项维修资金表示支持，但同时提出建议：“希望业委会在过程中做到信息公开透明，及时向业主公示工作进展情况。”可喜的是，通过搭建交流沟通平台，业主与业委会的紧张关系得以缓和。

工作成效：小区问题得到有效解决，初步构建各方和谐关系

项目持续推进近一年的时间，通过多方共同努力，多元主体的职责分工、工作机制、工作流程得以明确，制约社区和谐关系构建的关键问题得到初步解决。就具体项目执行而言，项目组根据小区实际需要灵活运用项目联席会、业委会能力提升工作坊、业主大讲堂等多种项目活动形式提供支持，小区各项问题也得到有序解决。

首先，金花小区业主委员会得以成功换届。项目组在项目联席会上消除业委会换届选举可能存在的阻碍因素后，通过开展多次业委会能力建设工作坊指导业委会换届选举的关键程序、关键技术，促使业委会换届选举工作顺利完成。在此基础上，对新成立的业主委员会进行工作指导，勉励业委会以解决问题为导向、以服务业主为导向，正确看待小区部分业主的偏见和闲言碎语，充分展现业委会的韧性；建议新成立的业委会内部要分工明确、形成例会制度，在工作中要做到公开透明；同时应尽快完成第二届业委会成立的备案工作，并与第一届业委会完成工作交接。

其次，业主关心和反映强烈的小区安全问题得以顺利推进。新一届业主委员会通过业主大讲堂与广大业主交流和对话，在充分听取业主意见后积极与街道、社区充分沟通，最终决定：只在原有基础上对消防系统进行维修，并保证维修后的消防系统符合要求。

业委会随后在采用“自主招标”的形式重新招标，并组织各维修单位在业主的见证下现场开标，在综合报价金额、公司资质、维修内容等多项因素后最终选中一家单位，该单位报价仅为原预算的三分之一，目前该方案已得到广大业主的支持，为期半年的小区消防维修工作已经启动。

关于天府金花小区的电梯维修问题，新一届业委会积极与原电梯厂商联系解决方案，随后组织业主参与协商，最终决定：恢复10台“完全损坏”的电梯，并对另外12台进行小型维修，保障全小区“双电梯”运行。小区计划于2021年3月正式启动招投标程序，并于6月前完成电梯维修工作。

最后，业委会专业能力得到有效提升。新一届天府金花小区业委会积极采纳项目组在业委会能力建设工作坊上提出的工作建议，现在业委会内部比较团结，定期召开会议协商讨论各项工作，小区重大事宜都是采取“集体决策”的工作方式，虽然部分委员由于各方面原因无法及时参与线下会议，但也在运用“线上会议”的形式开展讨论和决策。社区参与行动服务中心在与业委会座谈时，业委会主任表示：“我们会秉承‘公开透明、合法合规’的原则开展小区各项工作，同时会尽快把业委会的组织框架和规则制度完善好。”

可见，通过项目组的努力，社区多元主体共同协商、有效参与，化解了困扰着社区和谐发展的复杂问题，取得了业主的支持和认可。同时，业委会换届选举在广大业主的参与下得以成功推进，其工作能力和专业化水平得以提升。

经验与反思：多方协商参与构建和谐关系

社区和谐关系构建的关键在于社区多元主体的各司其职、有效配合。业委会作为一个公益性组织，在社区治理中拥有明确的法律地位、发挥着重要的桥梁和纽带作用。社区两委、环物委能够在政策、资源、信息等方面提供支持；专业社会组织提供社区参与服务中心、协商议事方面的支持；另一方面，广大业主的参与和支持也必不可少。

通过项目实施，多方和谐关系构建的主要经验在于：一、“党建引领”是前提。社区两委及环物委负责引领和把握小区治理政策方向，而新组建的业委会中党员占大多数，他们与社区两委联系十分密切，且敢于迎难而上，对于小区突破僵局和瓶颈非常重要。二、多方主体沟通协商平台和机制的建立是基础。通过建立多元主体共同参与的联席会议机制，保障各方能够在平台基础上及时畅通信息，互通有无、共享资源，同时多元主体积极梳理各自职责，有效履行各方任务及分工，共同合作推进项目实施。三、业委会专业能力提升是关键。有针对性地开展业委会能力提升工作坊，不断完善业主委员会的组织及制度建设，能够确保业主委员会的合法合规运行，切实推动小区各项问题的解决。四、搭建小区交流与对话平台是重要路径。业主大讲堂是小区多元主体就重大公共议题进行交流和对话的重要活动形式，在这一过程中不仅可以向业主普及物权知识，还能够及时回应业主相关质疑或问题。一方面业主能够明确自身权利与义务，更加理性参与小区事务；另一方面业主和其他社区主体的关系也将随着沟通的深入更加融洽与和谐。

金花社区通过多措并举，有效完善了小区治理网络，使业主有参与渠道、能理性表达诉求，业主委员会具备处理小区事务的能力，社区、社会组织、环物委等多方主体能及时提供支持，从而有效促进小区和谐发展。在此过程中，不断提升社区治理主体对相关法律法规知识的认知、多方社区治理主体相互信任关系的建立以及沟通协商渠道的畅通，这对于进一步高效推进社区和谐关系构建至关重要，也是在今后工作中需要不断加强的。



“绿色先锋·青青南桥”案例

案例背景

随着城市化的快速推进，城市生活垃圾分类问题成为城市治理的难题与重点，它直接关系到城市居民的获得感、幸福感与安全感，是建设美丽中国的重要一环。作为垃圾分类试点城市之一，成都市于2018年印发了《成都市生活垃圾分类实施方案（2018—2020年）的通知》，阐述了未来两年成都市生活垃圾分类的目标任务以及工作重点，以推动生态宜居的公园城市建设。

居民是城市生活垃圾分类及社区治理中关键的行动者，也是垃圾分类正式规则的践行者，更是非正式规则的制定者。2019年成都市武侯区华兴街道南桥社区启动了以“绿色先锋·青青南桥”为主题的社区营造项目，该项目由成都艺美惠社区文化发展中心发起，以厨余垃圾的定向回收作为介入点，通过培育自组织引导帮助居民从细微之处做起，倡导垃圾分类资源化、减量化和循环利用，并逐步实现更高层次的生活垃圾分类处理。借助改善社区环境，提升社区居民环保意识和行为水平，提高社区居民对于该项目的参与意识，增强社区成员营造绿色健康环境的能力以及自组织对于社区环境的管理，从而促进社区居民自身的发展与成长，提升居民对社区的归属感。

活动概览

围绕“绿色先锋·青青南桥”这一环保主题，通过环保知识科普、环保实践操作、外出参观学习等丰富多样的形式，以理论结合实践为准则开展了一系列的活动，从思想上、认识上、行动中逐渐加深社区居民对诸如垃圾分类、厨余垃圾堆肥等环保知识的了解，逐步培养起其环保意识以形成良好的生活习惯。以下（见表1）对此次的一系列活动进行了简要的总结，按照活动内容大致分为环保主题讲座、环保实践活动以及环保自组织培育三大方面，有利于从整体上把握此次系列活动的开展情况。

	活动名称	时间、地点	参与主体	活动方式	活动目的	活动效果
环 保 主 题 讲 座	“大手拉小手”垃圾分类大讲堂	2020年5月13日 南桥党群服务中心 二楼会议室	华兴街道 南桥社区 居民	邀请该领域知名 专家进行线下讲 座	试图挖掘 潜在居民 骨干，激 发参与热 情，为后 续活动开 展作准备	有利于居民 逐渐形成垃 圾分类的意 识和观念
	“变废为宝”生态堆肥讲座	2020年6月16日 南桥党群服务中心 二楼会议室	华兴街道 南桥社区 居民	邀请该领域知名 专家进行线下讲 座	使居民了 解厨余堆 肥的原 理、生态 意义和操 作流程	稳步提高社 区居民对垃 圾分类的认 识及正确掌 握垃圾分类 的方法
环 保 实 践 活 动	变废为宝，生态堆肥实践操作	2020年7月26日 南桥社区A区	华兴街道 南桥社区 居民	老师引导社区居 民参与进行实际 操作	寓教 于学，学 以致用， 从实践 中学习 并掌握 正确处 理厨余 垃圾的 方法	从实践中感 受到生态堆 肥的好处和 作用，增 强居民之 间的情感 交流
	亲近自然，家庭有机种植活动	2020年8月14日 南桥社区 A、B区内绿地	华兴街道 南桥社区 居民	老师引导社区居 民参与进行实际 操作	以实际行 为体悟环 保带来的 生活改变	延续上次活 动成果，将 堆肥与种 植相结合， 激发居民参 与热情
社 区 环 保 自 组 织 培 育	环保微社区成立：“环保”+“社群”	2020年7月26日 南桥党群服务中心 二楼会议室线上建 群	华兴街道 南桥社区 居民	利用互联网建立 环保志愿者队伍 交流微信群	通过线上 宣传让居 民了解项 目内容， 链接社区 资源，挖 掘潜在居 民骨干	搭建居民间 社区环保沟 通交流桥 梁，社区环 保志愿者初 具雏形
	拓宽视野：环保志愿队伍外出参访	2020年8月21日 四川威斯顿环球教 育科技有限公司	华兴街道 南桥社区 环保志愿 服务队	实地参观并学习 借鉴企业如何践 行环保理念	链接社区 外部资源， 提升环保 志愿服 务队整体 素质	社区环保志 愿队伍视野 进一步拓 宽，能力得 到一定提升
	规范化建设：制定环保队伍规章制度	2020年7月	华兴街道 南桥社区 环保志愿 服务队	队员自我学习	有效使用 志愿者资 源，进一 步推动志 愿者服务 工作规范 化、制度 化	不断促进社 区环保队伍 整体素质提 升

具体开展情况

(一)环保主题讲座，培养环保意识

两次环保主题讲座聚焦于日常生活垃圾问题，讲座为社区居民就垃圾分类与回收处理提供了专业指导与服务，让居民通过实践掌握垃圾分类的知识，使绿色环保的观念逐渐深入人心，有助于树立环保意识和理念。

1. “大手拉小手”垃圾分类大讲堂

活动于2020年5月13日下午3点在南桥社区党群服务中心二楼开展，成都艺美惠社区文化发展中心邀请知名专家夏老师讲述垃圾分类化处理的知识。

夏老师以厨余垃圾为切入点，为大家讲述垃圾分类化处理的知识，让社区居民了解垃圾分类的意义和环境保护的重要性。垃圾分类知识了解接收完成后，就开始进行垃圾分类知识小竞赛以及分类实操模拟训练。通过孩子的力量，动员整个家庭，从家庭出发，在社区发挥潜力，让生活垃圾分类成为根植于心的理念。

本次活动让家长 and 小朋友通过亲身体验与模拟，对垃圾分类有了更深刻的认识，有利于提升社区居民整体的环保素养并培养垃圾分类意识，解决社区里的垃圾分类处理问题，实现社区里的垃圾分类化处理。



2. “变废为宝”生态厨余堆肥原理讲座

本活动于2020年6月16日下午3点在南桥社区党群服务中心二楼开展，成都艺美惠社区文化发展中心再次邀请到夏老师为社区居民讲授关于生态厨余垃圾堆肥的专业知识。

夏老师在回顾上期讲座的基础上逐渐过渡到本期主题，讲解堆肥原理：厨余垃圾如何形成堆肥、家庭和社区堆肥装置制作等，让小朋友和家长以及社区居民进一步了解厨余堆肥的生态意义和操作流程。由于此次讲座主题更为专业化，既与生活息息相关也需要一定的专业知识，极大引起了在场听众兴趣与好奇心，现场提问不断，这也让居民对生态厨余垃圾堆肥的了解更加深刻。

此次活动还倡议在社区设立厨余垃圾回收点，并就构建厨余垃圾的投放积分兑换的激励机制积极向居民收集采纳意见，充分发挥居民主动性，激发居民参与社区环保的积极性。



(二)环保实践活动，践行环保理念

“授人以鱼”更要“授人以渔”，两次讲座让社区居民对生活垃圾分类及垃圾回收与处理获得了一定的专业知识，而社区环保事业除了要掌握相关的专业知识，更需要在实践中学以致用，在日常生活中践行环保理念，做到知行合一。

1.变废为宝，生态堆肥实践操作

此活动于2020年7月26日下午3点在南桥新居A区开启。首先，夏老师简要回顾了厨余垃圾堆肥的原理和操作方法，让家长和小朋友们对厨余垃圾堆肥的知识再次熟悉与巩固。接着夏老师就带领大家开始制作堆肥装置桶，堆肥装置桶的制作过程并不复杂，一定程度上有利于活动的开展同时又具有极大的操作性和实践意义。小朋友还可以充分发挥自己想象力和创造力，让一个简易的堆肥装置桶变得独具特色。

本次活动虽然制作装置桶用花费时间较少，但在堆肥上面更多需要依靠是耐心和毅力。许多家长表示学到了解决厨余垃圾的方法，自己回家也要带着小朋友一起制作堆肥装置桶；家长们也表示出了对厨余垃圾堆肥的浓厚兴趣，以及自己对环保工作也有了进一步的认识，希望能够下次的活动能够及时通知，以提前作好参加的准备。



2.亲近自然，家庭有机种植活动

为了更好地宣扬环保的意义，启发社区居民的环保意识，鼓励居民积极参与保护和改善环境的活动，项目团队特别开展此次活动。活动内容主要包括蚯蚓堆肥和家庭亲子趣味种植即有机蔬菜盆栽DIY种植。

此活动于2020年8月14日下午3点，在南桥社区A、B区以及南桥社区党群服务中心二楼开展。首先，由夏老师向大家简要介绍蚯蚓堆肥的原理及基础知识，再由家长和小朋友共同完成蚯蚓堆肥。之后是家庭亲子趣味种植，种植时充分利用到了上期堆肥的成果，在老师的指示和带领下，家长和小朋友们都顺利完成了种植，还将自己的成果做上标签以便观察其后续成长。

本次活动不仅让居民了解并实际操作了如何进行蚯蚓堆肥，还可以提高居民的动手能力以及环保意识和观念。通过每个家庭发挥自己的创造力，打造具有各自特色的菜园。除此之外，此次活动还能够培养孩子的细心、耐心和合作精神，从中认识堆肥的作用并进一步强化垃圾分类的意识，让环保、绿色的观念根植于家庭中，让家庭与家庭之间能够互相影响，进而影响整个社区，让社区变成更加美好的家园。



(三)环保自组织培育，绿色先锋引领

社会治理有维持社会秩序和活力、再组织社会、凝聚共识、满足公共服务需求、引导预期的多重目标，因此社会治理创新实践必然要从凝聚共识、协同组织行动以及动员社会参与等方面展开。具体来说，垃圾分类实践能否顺利开展，在很大程度上取决于居民意识和行为的养成，即在凝聚共识的基础上，通过社区组织协同以实现社会动员居民参与。

1.环保微社区成立：“环保”+“社群”

本次活动以线上会议的形式举行，利用互联网前期建立环保志愿者队伍交流群，在工作人员的引导下社区居民围绕之前开展的活动进行交流，对设立厨余垃圾回收点并构建厨余垃圾奖励机制等规约进行商讨。

活动于2020年7月26日上午10点正式开始。通过对前期活动的观察，寻找活动积极分子以及有意向加入环保志愿服务队的居民，邀请其正式加入“南桥绿色先锋环保志愿服务队”，在线上举行队伍成立和亮相仪式，创建队伍沟通交流微信群及相关社群。并就队伍社区垃圾分类工作的推进计划、环保志愿队伍的规章管理制度等进行讨论交流。整个过程都显示出了志愿者们对于社区环境治理和改善的积极和信心，也展现出了对社区环保发展的浓厚兴趣。

本次活动借助互联网在线交流平台，通过对项目的目标和程序宣传，让各方了解到项目内容并积极听取各方意见。同时，挖掘潜在社区居民骨干，链接社区资源，环保志愿队伍初具规模。



2.拓宽视野：环保志愿队伍外出参访

本次活动以垃圾分类环保示范点为活动场地，以环保志愿服务队为主体，联系社区、院落党员、居民骨干和社工等相关方共同参与此次活动，使社区居民在社区垃圾分类中拓展视野，让社区居民对社区垃圾分类有了更为直观的认识，实现更深层次的体验，起到更好的宣传教育效果。

本次活动于2020年8月21日下午3点开始，由艺美惠社区文化发展中心带领环保志愿队伍到四川威斯顿环球教育科技有限公司进行参访学习。这次的外出参访学习，让环保志愿队的队员们对于社区开展垃圾分类行动有了更多思考和更深的见解，对于如何在社区开展环保志愿活动也有了更多的反思：社区的生活垃圾分类既是垃圾处理全链条中的第一环，也是决定后续工作能否顺利开展的关键一环。

本次活动让环保志愿服务队通过参访学习，对垃圾分类有了更深刻的认识，更加认识到对我们的环境进行保护的重要性，其环保素养和意识得到了极大地提升。同时也促进了垃圾分类的实际操作能力，能够帮助其他居民在实际生活中进行垃圾分类，以及今后在社区开展工作时有经验和借鉴。



3.规范化建设：制定环保队伍规章制度

南桥绿色先锋环保志愿服务队（以下简称“志愿队”）于2020年7月成立，是在“绿色先锋·青青南桥”项目的开展中组建的社区自组织，由社区党员、居民骨干和社区环卫组织工人以及社区居民等组成，是南桥社区第一支环保志愿服务队伍。队伍成立以来，始终秉持“奉献、友爱、互助、进步”的志愿者精神，通过一系列社区志愿活动，提升环保行为和意识水平，同时促进了社区居民间交往和互助，推动和谐社区建设。

由于目前志愿队成立时间尚短，队伍发展潜力和素质提升空间较大，除了围绕“绿色先锋·青青南桥”项目开展活动，志愿队也在探索中逐渐走向专业化、规范化、制度化。在中心的帮助和引导下，队伍成员就组织内部规章制度发展、社区环保事项、未来工作计划进行了初步设计。当前，主要制定了《环保志愿队伍规章制度》（简称《制度》）、《厨余垃圾分类激励机制》（简称《机制一》）、《积分兑换机制》（简称《机制二》）、《分类操作机制》（简称《机制三》）、《社区堆肥机制》（简称《机制四》），以成文的形式明确社区环保事业应该如何进行、志愿队应如何管理、社区居民积极性应如何调动等，为将来队伍在社区进行环保工作贡献一份力量。

制度建设打造共赢局面：《制度》由两大板块构成，其一是<社区环保志愿服务队管理制度>，它就环保队志愿者人员结构、队员职责、服务范围、服务内容、权利与义务等作出了详细阐述，为社区志愿工作开展及队伍素质提升起到极大的推动作用；其二是<社区志愿者服务制度>，该制度则聚焦于社区志愿者本身，以高标准对社区志愿者行为规范、服务形式、服务要求作出了系统论述，以提升志愿者综合素质。《制度》体现了集体利益和个人利益的高度统一，志愿者队伍的建设离不开志愿者个人素质的提升，同时个人的提升又会促进高质量队伍建设。

机制创新激发居民主动性：《机制一》和《机制二》均以量化的方式促进社区居民参与到厨余垃圾分类的活动之中，这一激励机制可划分为两大类别，一是“以物换物”，比如10个塑料瓶（550ml）=2节南孚电池（5号）、10个积分=1盘鸡蛋；二是“以行换物”，比如定点投放分类垃圾。每周投放三次可领取垃圾袋20个、每周投放十次以上可领取垃圾桶一个。规则简明易懂且更具有极强的实践操作性，激励社区居民主动参与社区垃圾分类行动。《机制三》和《机制四》则侧重从科学素养方面培养社区居民的环保意识和实际操作能力，为居民在生活中有效开展环保活动提供行动指南。

受益人案例

“青青南桥·绿色先锋”活动的开展以社区环境为切入点，激发居民主动性和积极性，增强社区成员营造绿色健康环境的能力以及自组织对社区环境的管理水平，从而促进社区居民自身的发展与成长，撬动社区居民参与社区公共事务，提升居民对社区的归属感。下文从居民整体改变情况以及社区居民骨干代表个案对此次项目活动成果进行介绍。

（一）居民整体改变情况

为了了解此次项目对居民的影响，成都艺美惠社区文化发展中心对参与活动的社区居民进行了调研。根据调研结果分析，此次项目主要达成了以下效果：

第一，有效地影响了居民日常生活对垃圾处理的观念，同时改善了小区环境。让居民们充分了解国家现行环保理念及相关垃圾处理政策，居民自身也可以更好地参与到社区环境的改善和治理中来，为社区的环境治理做出一份贡献。比如，生态厨余堆肥活动可以更好地利用厨余垃圾，成熟肥不仅可用于社区绿地绿植，还可以用于自家花草种植，不仅节约了成本，也使社区公共空间发挥效用。

第二，积极地促进了居民参与社区治理，并且可以体现出居民对于垃圾分类的态度，垃圾分类的环保行为更多依靠居民在活动中培养的自觉性而非强制性的规定和政策。激发社区居民主人翁意识，发挥主动性和创造力，利用开展知识讲座和堆肥实操活动进行生活垃圾的分类处理，从而达到改善社区环境的目的。

第三，有效地培育了居民们的环保知识，提升了环保行为水平，与养成垃圾分类的习惯相辅相成，从而营造更好的社区环境。同时，居民们对于基础垃圾分类的知识和标志都了解，这也有助于进行垃圾分类的实际操作，从而极大地提升居民进行垃圾分类的热情。

概言之，项目的实施很好地向居民们普及了环保和垃圾分类的现行政策以及具体的垃圾分类规则。居民们在活动中受益良多，能够有意识、自觉地进行垃圾分类和爱护环境，有效地提升了居民在日常生活中进行垃圾分类的意识，并且通过活动开展得到了加强和巩固。同时，在活动过程中也提升了居民对于社区发展的参与程度，加强居民自身作为社区主人的认同感和归属感。

（二）社区居民骨干代表

张大爷是南桥社区的一名退休干部，同时也是一位老党员，还是小区业委会的成员之一。他平时喜欢助人为乐、解决一些邻里纠纷，在社区有一定威望，社区居民对张大爷都很尊敬。一听说社区要开展社区环保活动，改善社区生存环境，这让本就热心公益的张大爷兴趣激增。张大爷主动找到社工小陈，希望自己可以在这个项目中出一份力。社工小陈也正愁无法联系到社区居民，张大爷的出现解决了这个燃眉之急。借助张大爷在社区中的社会资本、关系网络等，活动的启动会顺利召开，并且还吸引了许多热心居民主动报名参加下次活动。

在“青青南桥·绿色先锋”项目启动会上，居民都表示社区的环境确实需要改善，但是由于人财物等各种资源缺乏，许多居民也是有心无力，这次活动对社区居民而言是一次改善社区环境的好机会。张大爷的热情以及居民们对项目活动高涨的积极性极大鼓舞了社工，随着活动持续进行，一些社区居民骨干已经成为活动的主要力量，在无形中为社区自组织培育打下了良好基础。社工小陈发现了这一点，在居民自发组织下成立了社区环保志愿队，张大爷担任了志愿队重要负责人之一。在志愿队助力之下，活动吸引了越来越多的社区居民参与到活动之中；比如在厨余垃圾生态堆肥的实操操作中，许多小朋友和家长共同制作堆肥装置桶，将厨余垃圾“变废为宝”。

张大爷在此次活动中受益良多。他说社区环境本来就是一个老问题，社区也无力解决，“青青南桥·绿色先锋”项目确实解决了一个大问题，在专业社会组织地介入下实施了有效的垃圾分类方式，更主要地是激发了我们居民的自治意识；在短短不到两个月内，成功建立了小区垃圾分类的运作机制、激励机制、环保志愿队规章制度等，社区居民也逐渐在日常生活中更注重垃圾分类等环保行为。与此同时，活动地开展也拉近了居民之间的距离，邻里关系也更和睦了。

活动总结

在社区治理体制机制创新的环境下，南桥社区通过开展“绿色先锋·青青南桥”项目，围绕社区居民生活垃圾回收与处理为中心，为社区居民量身定制了一系列的活动。如“垃圾分类大讲堂”

“变废为宝知识讲座”等活动，通过“授人以鱼”，为社区居民垃圾分类提供了专业指导与服务，让居民通过实践掌握垃圾分类的知识。并且“授人以渔”，开展了“变废为宝，生态堆肥实践操作”、“亲近自然、家庭有机种植活动”，提高居民环保实践能力。另外，让参与的居民撰写活动日志进行记录、组织社区所在高中生完成跟踪记录本项目以形成相关调查报告，这对推动垃圾分类、提升社区家庭参与垃圾分类的积极性都有极大促进作用。环保实践活动不仅使得社区居民提高了环保处理厨余垃圾的能力，而且打造的堆肥点也有利于改善社区生态环境。

同时，南桥社区积极引入社会力量参与社区公共事业，并充分发挥社区居民自治。此次项目是由成都艺美惠社区文化发展中心负责，活动开展中始终坚持对居民问需问计问效，推动社区居民依法行使民主权利，让居民在参与中提升自我管理的自治能力。随着活动的开展，南桥社区组建了一支由党员、居民骨干和社区环卫组织工人等组成的志愿者队伍，与居民进行最直接地交流，以面对面的劝说形式进行动员，引导居民积极参与，加强示范引导和督促源头分类。此外，还就社区环保构建了一系列的规则机制，大力推动社区环保的发展。

总体观之，在南桥社区推进垃圾分类、社区环保过程中，作为外部参与者的社会组织逐渐融入到社区内部，极大激发了社区内部居民作为积极行动者的作用。这一积极行动者的参与兼具工具价值与内在价值。一方面，作为垃圾分类实践者的居民，有效提升了垃圾分类的绩效，降低了政府、企业等其他行动者的垃圾治理成本。另一方面，通过践行垃圾分类，积极参与社区公共事务，提升了居民生态素养，催生了公益人格，带动了其他行动主体的积极性，重塑了社区治理乃至城市基层治理的结构，反过来推动各种有效的治理机制创新。

“助益前行”吉福社区残疾人能力提升项目

构建“社工+残疾人志愿者”社区服务模式

案例内容摘要

“助益前行”——残疾人能力提升项目（以下简称“项目”）是由武侯区社治委2019年（第二批）社区发展治理营造公益创投项目资助，成都海缘残障人公益发展中心设计并执行的“志愿服务”项目。

项目以打造残疾人志愿服务队为切入点，通过招募残疾人志愿者、组建残疾人志愿者服务队伍，为残疾人志愿者赋能，让残疾人从受助者转变为助人者，改变居民对残障群体的错误认知，影响和带动社区居民积极参与社区事务的治理。

案例背景

武侯区晋阳街道吉福社区地处成都市西南“五大花园”片区，总人口数2.3万余人，社区共有残疾人118人，80岁以上居民42人，重度残障居民36人，困难残障居民7人。机构社工通过走访残疾人家庭、社区、残联专干、开展座谈会等形式，了解到残疾人有以下需求：

1. **残疾人因自身缺陷无法融入社会而选择自我放弃，习惯等待政府救援，减弱了自我努力的意志，社会化功能逐渐丧失。**因此需要专业社工的介入，帮助改变观念意识，提升自我照顾能力。
2. **通过上门走访、问卷调查等形式了解到社区残疾人在参与社区活动方面有着强烈的愿望，但社会环境中固有的眼光导致他们不愿出门，也使该群体的能力发挥受到限制处于不利地位。**因此需要转变社区居民对残疾人“弱势群体”这一固有的认知，提高残疾人参与社区活动的可能性。
3. **通过开展残疾人需求座谈会了解到，残疾人作为社区的一员，在参与社区公共事务方面同样有着强烈意愿。**但由于自身能力有限，无法链接社会资源，获取资源的渠道也有限，需要社工的辅助来提高他们参与社区事务的能力，促进他们更好的融入社区。

服务设计

招募社区残疾人组建一支残疾人志愿服务队，构建“社工+残疾人志愿者”社区服务模式，开展一系列残疾人志愿服务活动，提高居民对残疾人的了解与认同感，使残疾人得到社区居民的理解与尊重；同时调动社区居民共同参与社区事务，助力社区工作开展，弘扬志愿服务精神，将吉福社区打造成全民参与、友善包容、充满人文关怀的和谐美丽社区。

服务计划

1. 志愿者招募阶段：自助活动，招募志愿者成员。

在残疾人志愿者招募阶段，一是通过社工走访，对残疾人进行宣传动员；二是通过开展残疾人自助活动，帮助残疾人在活动中认识自我，建立自信，提升其人际交往能力，通过活动发掘活跃残疾人代表，动员其成为残疾人志愿者。

2. 志愿者赋能阶段：学习提升，建立志愿者制度。

通过邀请专业讲师为残疾人开展志愿者基础知识和志愿服务准则等方面的培训，提升其志愿服务能力，并在此过程中引导残疾人志愿者建立服务队各项制度。

3. 志愿者宣传阶段：残健共融理念宣讲，保障残疾人公平参与社区服务。

为保障残疾人能够平等地参与社区服务，项目设计“你我无不同”残健共融理念宣讲活动。通过残疾人故事宣讲活动，一方面提高社区居民对残疾人的了解；另一方面，通过宣讲活动能够促进残疾人志愿者更好地参与社区服务。

4. 志愿服务实践阶段：参与志愿服务，提升残障人的社会认可度及自我成就感。

通过组织残疾人志愿者参与不同类型的社区志愿服务活动，提升残疾人自我成就感，让残疾人赢得社会地的认可与尊重。

5. 志愿者激励阶段：开展志愿者表彰大会，提升志愿者服务热情

举办表彰会，根据残疾人志愿者参与志愿服务的次数，评选表彰学习、实践过程中表现最好的志愿队成员，通过给予其充分肯定从而增强残疾人志愿者开展志愿服务的信心，提升他们的志愿服务热情。

实施过程

志愿者招募阶段：

项目社工通过走访动员、自助活动，最终招募到10名空闲时间多、学习能力强、有领导力且有志愿参与服务的残疾人，组成吉福社区残疾人志愿者队伍。

1. 上门走访：了解残疾人需求，招募残疾人志愿者

2019年11月—2020年1月，项目落地吉福社区后，为进一步精准了解社区残疾人家庭状况，活动参与及服务需求等情况，项目社工分3次走访了辖区内的118名残疾人。从走访中了解到，由于吉福社区部分院落属于农转非拆迁安置小区，残疾人的文化水平、家庭收入普遍偏低，缺少参与社区活动的主动性；其他残疾人由于身体原因，缺少参与活动的信息与路径，极少参与社区活动。通过走访，社区残疾人不仅了解到了项目的意义，也与社工建立了基础信任，招募到3名有意向参与社区活动的志愿者。



2. 自助活动：让残疾人走出家门，参与活动，了解志愿者

在项目落地之前，了解到残疾人有自卑心理、出行不便等因素，极少参与社区活动，残疾人群体之间也互不认识。项目落地后，为了让残疾人拥有团体感、归属感，凝聚社区残疾人，共同行动、相互促进，2020年1月—2020年8月，通过组织“观影活动”“出游活动”“观展活动”三个由其他社区残疾人志愿者团队参与的主题活动，引导吉福社区残疾人结交朋友、认识自我、重塑自信，从而逐渐提升参与社区活动的热情；并在参与活动的同时，能够接触、了解到志愿者，从而加入到残疾人志愿者团队中。3次自助活动，总共参与残疾人47人次，社会志愿者参与24人次，招募残疾人志愿者12人。



志愿者赋能阶段：

项目社工邀请专业讲师开展了3次志愿服务基础培训，在讲师协助下，12名残疾人志愿者掌握了志愿服务的基础知识，建立了1套符合残疾人团队的志愿服务体系。

3. 志愿者培训：提升残疾人参与志愿服务能力，初步建立志愿者管理制度

2020年10月—12月，为让社区残疾人志愿服务队掌握志愿服务基础知识，具备志愿服务能力，项目邀请专业老师开展了3次不同主题的志愿者培训，让12名残疾人志愿者对志愿服务有了基础认知，并在讲师与社工的协助下，初步建立了志愿者服务制度，进一步提升了社区残疾人志愿者服务技能。

第一场培训是团队凝聚阶段。2020年10月，邀请专业讲师讲解《居民参与志愿服务的路径与方法》，以普通居民为例子，引导他们进行角色定位，从思想上完成身份的转变。在团建活动的开展中，通过相互间交流与分享，提升了志愿者团队成员间的凝聚力，促进了志愿者相互间支持，增强了志愿服务的信心。

第二场培训是认知阶段。2020年11月，邀请讲师讲解《志愿者与志愿服务》，让残疾人志愿者了解志愿服务的价值，进一步理解“志愿者”“志愿服务”和“志愿精神”。同时对国际著名志愿者组织、国内大型志愿者活动情况和先进志愿者个人进行了介绍，提升了残疾人志愿者的服务意识与水平。

第三场培训是实践阶段。2020年3月，邀请专业讲师为残疾人志愿者开展《助残基础知识培训》活动，以互动性强、趣味性强的培训方式，让残疾人志愿者掌握服务过程中应有的基本礼仪、基本规范与专业志愿服务方式、沟通技巧、相处技巧。

志愿者宣传阶段：

在此阶段，项目设计了“你我无不同”残健共融宣讲活动，通过3次不同类型的宣讲活动，提升了社区居民对残疾人志愿者的了解与尊重。



4. “你我无不同残健共融社区宣讲”：促进残疾人志愿者社区共融

2020年10月—2021年2月，为让社区居民正确地了解残疾人，提高残疾人的社会认可度，机构分别邀请了肢体残疾、视力残疾等不同类型的残疾人志愿者代表，向吉福社区居民宣讲自己的故事，活动吸引了300人次社区居民参与，通过不同类型的宣讲活动，让吉福社区居民重新认识了残疾人，也为残疾人参与社区志愿服务活动创造了有利条件。

志愿服务实施阶段：

组织残疾人志愿服务队在社区院落开展面向社区困难群体关爱活动2次，疫情宣传活动1次，服务社区困难人群20人次、社区居民200人次。

5. 志愿服务：提升残疾人社会认可度

2020年9月—2021年2月，以中秋节、国际残疾人日等重大节日为契机，组织社区残疾人志愿服务队开展关爱困难人群、困难残疾人、防疫宣传等志愿活动，社工依据不同活动类型和残疾人志愿者身体条件、性格特征等，为残疾人志愿者分配合适的任务，有序分工后，由社工带领参与到社区活动的各个环节。残疾人志愿者在“宣传活动”“助人活动”这两项服务活动中，增强了凝聚力与自我效能感，也使他们在接纳、尊重方面的需求得到满足，提升了自信。



在宣传活动中，残疾人志愿者参与到海报张贴、宣传单发放与解说等环节；在疫情较为严重时期，残疾人志愿者不顾自身风险向居民宣传正确的防疫知识，唤起居民对疫情防控的重视；在助人活动中，残疾人志愿者在社工协助下，将爱心物资发放到困难老人、残疾人手中，被服务的居民对残疾人志愿者给予了极大地鼓励和肯定。



志愿者激励阶段：

开展志愿者表彰活动1次，激发残疾人志愿者参与志愿服务的热情，扩大服务队影响力。

6.总结表彰：提高残疾人自我成就感

2021年3月，项目在结项之前开展了最后一次活动——志愿者表彰活动，展现志愿服务队的服务成果。社工按照服务时长、活动表现等因素，为积极参与志愿服务的12名残疾志愿者颁发了由本项目执行机构印制、社区两委共同盖章的志愿者证书，进一步提升了残障人的社会认可度及自我成就感，扩大服务队的影响，激励带动更多社区居民参与社区事务。



案例成效

（一）提升了残疾人参与社区事务的能力

1.参与社区活动方面：社工带领残疾人走出家门，以志愿者的角色参与到社区活动中，通过防疫宣传、困难人群慰问等服务，结交了新朋友，在活动中增添了自信，找到爱与归属感。

2.能力提升方面：残障人成为志愿者后，经过社工机构协助支持赋能，学习到了专业助人方法，志愿服务技巧等。因为有专业知识、技能傍身，在参加志愿服务活动时，更能以自信的姿态参与其中，同时也提升了自我照顾的能力。

3.社会环境改变方面：通过“你我无不同”的宣讲及社区志愿服务活动的开展，让残疾人从受助者转变为助人者，使社区居民改变了对残疾人固有的刻板印象，获得了更多的了解、理解与尊重。

（二）助力社区工作开展

在“助益前行”项目落地后，社区工作人员认为，在社工带领下，残疾人志愿者担负起自己作为社区一员的责任与义务，深入居民、深入社区、充分了解社区、熟悉社区、关注社区。基于这样的变化，残疾人志愿者逐渐持续、稳定地参与社区事务，为社区工作提供了非常大的帮助，减轻了社区工作人员的压力，促进了社区居民对残疾人的支持与尊重，和谐了社区氛围，有利于社区工作朝着更好的方向发展。

（三）带动社区居民积极参与社区事务

通过残疾人志愿服务队成立与志愿服务活动开展，促使社区居民深入了解到残疾人的生活状况、需求等，逐渐消除对残疾人的偏见，更看到残疾人志愿者用自己的力量为社区服务，自己也愿意加入到社区志愿服务的大军中，有效带动了社区居民共同参与发展社区事务。

经验总结

（一）“助益前行”项目优势

本项目满足了残疾人渴望获得理解、尊重、自我实现的需求，具有可操作性、延续性和可推广性。因为残疾人接受了社区的帮助，也想回报社区，所以志愿者队伍的建立、发展模式具有可推广性。其他社区也可以参考此模式，将社区中的残疾人组织起来，给予他们一定的平台和支持，让他们发挥施展自己的能力，共同参与到和谐社区的建设中。

（二）“助益前行”项目问题

- 1.运营资金的来源单一。**目前该项目是政府扶持为主，通过社治委购买服务，社工进入社区实施该项目，没有其他的资金来源。若社治委不再购买此服务，社工机构则无资金支持该项目的开展。
- 2.缺乏专业督导。**目前残疾人志愿服务的范围还比较狭窄，形式简单，内容单一。如果需要参与大型活动，还需要专业督导的介入，帮助他们持续提升能力。

项目故事

从受助者到助人者的改变

侯培萍，46岁，先天性发育不良导致智力二级残障，丧偶。育有一女，刚大学毕业，长期与父母同住，靠低保维持生计。

2019年“助益前行”项目落地吉福社区后，项目社工对社区的残障人进行入户走访时第一次接触到该服务对象。当社工与其家庭成员了解基本情况时，服务对象表现为胆小、自卑、不愿与社工交谈。在与其父母了解到该服务对象性格特征后，社工认为该服务对象可以通过由浅入深地沟通，逐步建立关系，并动员其参与到项目活动中，改善她的人际交往能力。

在第二次走访入户时，社工向该服务对象介绍了项目内容及目的后，服务对象有了参与活动的意愿，并进行了尝试。但一开始在活动中仍表现为胆小自卑，不愿与人交流；随着参与活动次数的增多，其性格逐渐改变，对机构社工信任度也大大提高。项目社工在与该服务对象接触时，主动关心其家庭生活情况，在服务对象家庭发生巨大变故时，服务对象也能主动与项目社工交流倾诉。

通过社工不断鼓励，该服务对象参与社区活动的次数明显增多，在项目开展中后期，其性格转变也极为明显，从最初被动参与逐渐转变为主动参与，性格也更加开朗，在本项目的志愿服务活动中也主动承担一些力所能及的事，为社区其他重度残障人与居民服务。



与“倪”一起，快乐共享倪家桥老旧院落乐享新生

项目背景

玉寿巷位于玉林街道倪家桥社区，是一条院落的消防通道（以下简称“通道”）。长度近200米的通道连接玉寿苑的6个小区院落，这些小区院落均属于典型的老旧院落。院落建立之初未规划停车位，院落居民车辆只能停放于通道一侧，占据通道位置；这导致居民反映通道狭窄，存在生活安全隐患。而通道另一侧则是斑驳的墙体且留有近半米的花台，杂草丛生，毫无美观，周围居民也反映花台的设计使得原本就狭窄的通道更加难以通行；与此同时，长期没有人管理导致花台外观杂乱。而此处是院落居民出入的必经通道，居民对于自身生活环境的改善找不到相应的解决渠道，导致生活体验感很差。

在武侯区委社治委的支持下，倪家桥社区联合成都市朗力社工中心申报落地“青春美共享”社区微更新项目。通过建设社区骨干力量，带动社区居民主体主动参与社区治理微更新，聚焦社区看得见、摸得着的“家门口”小微公共空间，发挥社区规划师作用，进一步激发多元主体活力，提升社区服务水平，打造“共建共治共享”的社区发展治理新格局。



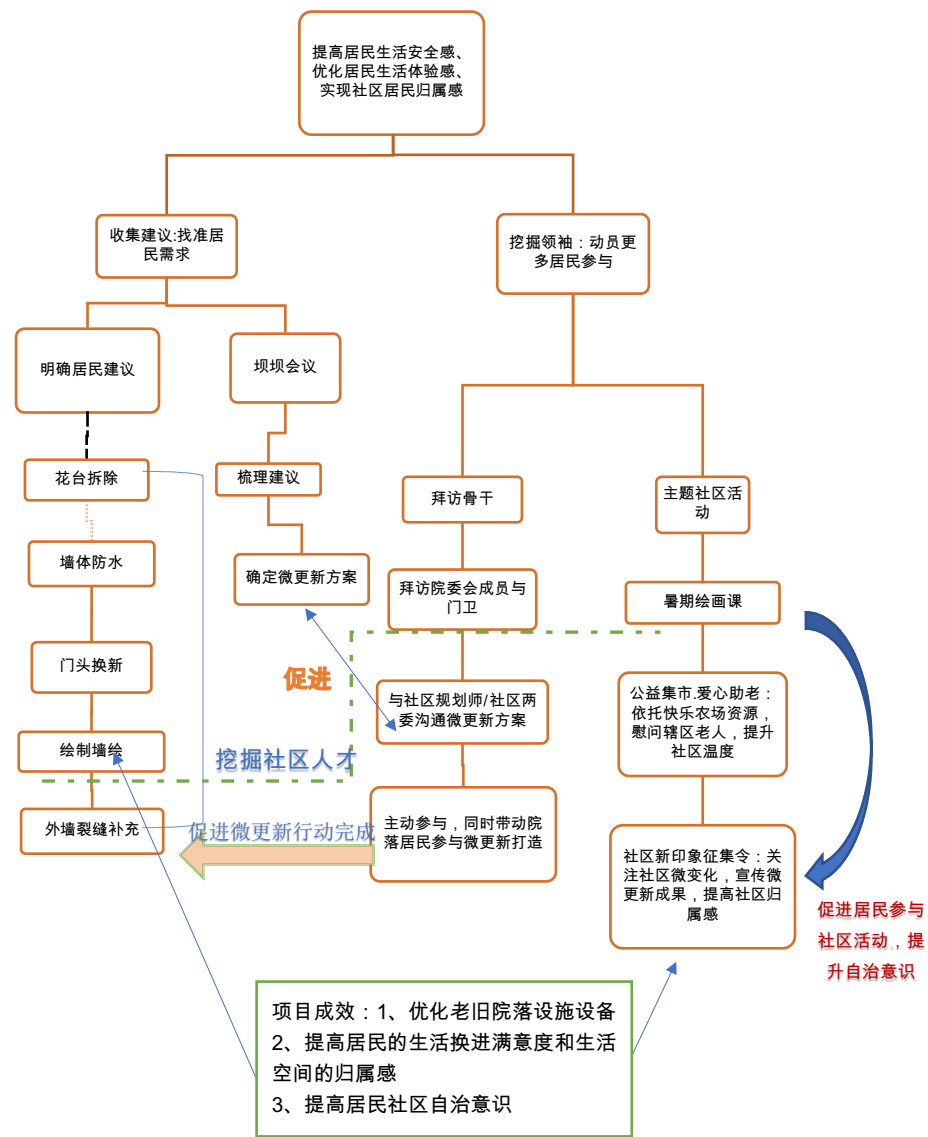
（打造前）



（打造后）

项目思路

历时一年，玉寿巷从开始的狭窄脏乱到如今居民交相称赞，在提高居民生活安全感、优化居民生活体验感的目标下，以收集居民建议和挖掘社区领袖为两条工作路线同时开展；以问卷征集调查、组建带头力量、链接外部资源、开展主题活动等专业方法，实现了居民“家门口”小微公共空间的更新升级，满足了居民对于院落环境改善的需求以及提升居民的社区归属感。



【项目逻辑图】

（一）广纳建议，明确需求

第一步，项目组对玉寿巷6个院落的居民针对通道微更新开展走访调查。在初步的接触过程中，项目组发现居民主要持两种态度，一种是不信任——“没什么好说的”“这么久都没解决，你们能

解决？”；另一种是“依赖”社区——“社区怎么说就怎么做”。初步收集到的居民态度使得项目组很难推进下一步计划。经过在专业督导的帮助下进行梳理，并且同时和社区保持积极沟通，项目组再次扩大走访面以及提升走访频率，逐渐地发现居民对通道以及院落的环境都有或多或少的想法：

“我觉得花台不需要拆除。因为拆除会有漏水情况，会流到院子里面来。一方面损坏墙体，另一方面院子也会积水，到时候我们怎么办？”

“花台如果要拆掉的话还是要砌个墙角喔，大概60公分可以的。一定要有墙脚，一方面倒车不容易损坏墙面，另一方面稳固墙体，不然可能会倒。”

“院子里面的树长了好多年了，挺大的，而且是歪的，有没有可能把它砍掉呢？”

“停车子的还是要再管理一下呦，快乐农场为啥不弄成个停车场，一定要停在通道里面吗？”

“我在这里管理停车很长时间了，这个道闸也坏了很长时间，你们能不能换一个嘛？”

“社区的门头是否能够进行改造，因为社区要合并了，之后都没有青春岛这个名字了。”

项目组不断地“刷脸”，使得居民跟社工之间建立了初步的信任。通过对走访中居民反馈的梳理，可以看出来一方面院委会角色缺失，动员带领居民参与社区事务的能力较弱，居民很难形成一股合力去改善自身周围环境；另一方面居民对自身环境是有感受的，只是缺乏表达渠道和改善机会。基于这个现状，项目组理顺了后续工作思路：挖掘/拜访骨干——骨干代表参与建议梳理——方案讨论——动员居民参与微更新行动。



（二）建议梳理，方案共商

在居民的建议下，与在调研结果的基础上，第二步项目组拜访了玉寿巷内各院落院委会成员以及院落骨干，同他们沟通玉寿巷内计划发生的变化以及居民目前的想法，并表达如果他们愿意参与，居民们身边的环境肯定会发生好的变化并且会持续正向地改变。经过这一段拜访，最终有7位院落骨干加入到了微更新行动当中。

人员基础到位后，项目组链接到首批成都市社区规划师黄伟做客社区，在玉寿巷内的“快乐农场”公共空间，组织黄伟规划师、社区“两委”和院落骨干召开了玉寿巷微更新建议梳理会，对院

落骨干进行赋能，以空间规划和美学设计的专业视角提供新的思维，协助院落骨干整理和归纳居民的想法和建议，并引导社区“两委”和院落骨干共同探讨通道更新方案。

社工从前期的调研结果中归纳出居民建议如下：

- 1.通道以右花台整体拆除并作防水处理；
- 2.通道以左停靠的车辆转移到新的停车区域；
- 3.墙体绘制：绘制内容要体现时代气息，兼顾人文需求；
- 4.玉寿巷门头更换，对门头掉落的瓷砖进行更新工作；
- 5.墙面裂缝填补，平整墙面。

基于梳理结果，黄伟规划师引导院落骨干也表达自己的看法和观点。对于墙绘的设计，居民们表达说：

“我国民法典马上就要正式出台，我们的墙绘就可以结合相关法律来给居民普法”

“这几个院子大部分都是老人，这里以前还有个农场，那墙绘是不是可以结合农场把60年代的生活气息表现出来。”

而对于通道拓宽，居民们也提出说：“花台是要拆的，但是基于防水台还是要做一些防护，不然院子是低于路面的，水积进来就糟了”。

黄伟规划师结合社区现实状况，综合居民们的需求建议，将“快乐农场”墙绘主题提了出来，同时鼓励大家发散思维。黄伟规划师提醒大家玉寿巷内的院落属于农转非院落，并且里面大部分居民都是老人，大家对于60年代的生活有着共同的记忆和情感。黄伟规划师以“为什么会在社区里建设‘快乐农场’”为引导，将大家的思绪拉回到了年轻时候的生活，“工分”“知青”“粮票”等词汇瞬间把大家紧密地联系在一起。有成员表示“院子里大部分都是老人，有这样一个农场大家时不时地来种种菜、浇浇水，也不是为了吃那一口菜，就是感觉非常舒服。”“那我们的墙面就可以与快乐农场对应上，一方面好看，另一方面也是共同回忆的展现。”

同时，社区“两委”针对居民对于门头和墙体裂缝修补的建议也做了回应。通过三方共商，玉寿巷微更新方案终于在大家你一言我一语的积极参与中敲定——

- 1.拆除通道右侧花台，长约200米，宽0.5米；拆除通道左侧花台，长约3米，宽3米；右侧花台拆除后做地面填补及防水处理。辖区居民参与拆除工作，具体内容与院委会成员沟通；
- 2.以“共建·共商·共享”为主题，以居民在“快乐农场”的活动场景为内容进行墙面绘制，空间呼应，回忆共情；开设绘画培训，链接辖区绘画工作室对有意向参与墙面绘制的居民进行相关培训；
- 3.社区对于门头瓷砖掉落进行更新工作；
- 4.1号院院委会自行更新门口垃圾点位及废弃花台（长约5米，宽3米）。



（三）发挥主体功能，多方共建

方案确定后，在第三步中，项目团队发挥“沟通者”角色，反复跟社区、院落骨干商议花台拆除和墙绘工作细节，沟通各个主体的工作清单，优化完善更新工作方案。同时，项目团队发挥“链接者”作用，链接多家工程方、墙绘方到实地进行测量、查看，经过多方比价后确定合作方。准备工作到位后进行到了施工环节，院落骨干动员辖区居民进行花台拆除协助工作。玉林南街10号院居民骨干郑光华就主动承担起来协调的工作。在她的号召下，居民拿着自家的工具。有的除去杂草，有的搬运泥土，有的做好清扫泥土工作。同时玉寿巷门卫指挥车辆进出、联系占道车辆司机，进行秩序维护。在此时，一位年轻党员看到在施工过程中人来人往，便上前询问项目团队情况；在了解后，也立刻参与到现场秩序维护的工作当中来，并且表达：“以后这种事情有需要帮忙的都可以给我说，很乐意加入，是一个为人民服务的机会。”

花台拆除后通道宽度明显拓宽，出入不仅更加方便，也为居民的生活安全增添了一份保障。在社区居民的推荐下，项目组链接到辖区内绘画工作室，通过多次与墙绘方对接内容主题，与社区“两委”沟通表达方向与设计呈现，最终确定“共建共治共享主题墙”以及“与‘倪’一起，快乐共享”两个主题墙绘。墙绘施工在院落骨干的动员下更是聚集了一大批社区居民参与。在大家默契配合下，玉寿巷焕然一新，社区居民反馈说：“整个（通道都变得）干干净净、巴巴适适，安逸，很不错。”



（四）邻里互动，人景融合

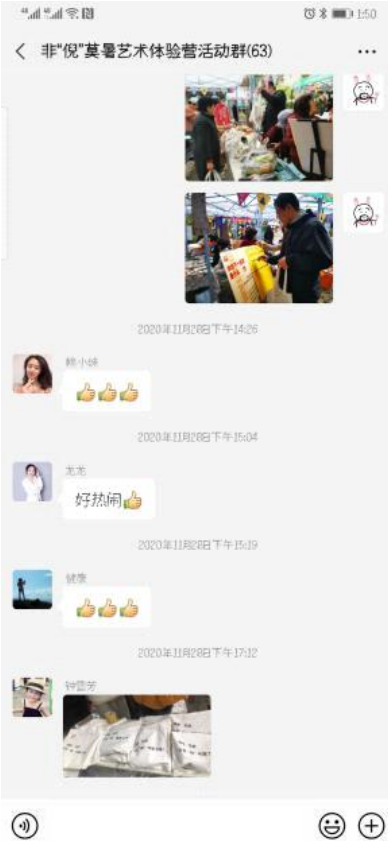
倪家桥社区拥有开放包容的院子文化园，园内配备功能齐全的办公场地、精巧舒适的健身场所以及贴近自然的“快乐农场”等居民公共活动空间。在硬件设施完善的基础上，为了回应居民希望社区提供更便捷、更宽泛、更贴心的公共服务，并且同时增加促进邻里的互动频率，提高公共生活空间的使用率，促进居民与环境的共通互融，提升居民的辖区归属感，项目组开展了系列特色社区活动：公益菜市、非“倪”莫“暑”指尖夏令营、爱心助老、社区新印象照片征集令等吸引了近千余名居民参与。



非“倪”莫“暑”指尖上的艺术体验营活动



“今天你买菜了吗”公益盲盒菜市场活动



骨干增加，多方参与

经验总结

“青春美共享”社区微治理项目属于社区微更新项目类别，其中包含两部分内容：一是将院落老旧部分进行改造，给居民全新家门口的生活体验感；二是将多元主体动员起来并且进行赋能，引导居民主动参与社区事务的治理，促进院落自治。在项目执行过程中，总结梳理出以下反思总结：

- 1.充分链接在地资源。社区、院落存在较为丰富的资源，在执行过程中需要细心观察，及时记录，积累资源，将其链接至社区治理中，巩固治理成果；
- 2.明确目的，吸取建议。听取居民多元化建议，及时同利益方沟通，将更新方案更加细化、更加贴合居民需求，从而带动更多居民关注、参与；
- 3.内、外部资源相结合。社会组织需引入外部相关资源，例如社区规划师对院落骨干进行相关培训，抓住骨干核心，扩大骨干动员居民参与的范围和程度。外部资源的引入有助于提高在地资源的利用率，夯实共建成果。

参与式营造背景下的少陵菊园小区微更新实践与思考

摘要：在城市进入存量发展的背景下，以公众参与为基础、微小小区空间和公共空间设施为改造对象的局部更新方式，成为城市更新的趋势。小区营造强调公共空间的参与性和过程性，是小区微更新的设计和实施途径；而多元共治则强调公共空间的多元性和可持续性，是小区微更新的实施和维护手段。基于以上思考，本项目以少陵社区少陵路245号微更新的实践为例，从参与式设计，再到参与式共建和后期维护，以空间、技术、氛围三个角度，按照功能提升、环境整治、邻里融合为出发点探讨少陵社区有机更新背景下的小区微更新的新方向、新要求和新策略。

关键词：参与式营造，空间，技术，氛围

背景与起因

少陵社区少陵路245号菊园小区是农转非小区，小区有10栋居民楼，共有580户居民，其中常住人口1416人，流动人口835人，小区老年人占到60%以上。拥挤、老化、缺少活力……随着社会老龄化日益加剧，小区空间弊端日益显现。在我国正步入老龄化社会的形势下，居家养老正在成为未来的主要养老模式；而院落空间则是与老年人关系最密切、使用最频繁的生活空间，其环境的优劣将直接影响老年人生活质量。而院落作为我国最传统的建筑空间组织形式之一，有其独特的空间构成元素和特征。如何将经历了数千年历史演变的院落空间与现代住宅区设计手法相结合，共同创造一个适宜老年人生活的院落空间环境，这值得我们深思。

爱馨广福社会工作服务中心通过实地调研、访谈和问卷调查三种方法进行调研。首先进行了实地考察，了解少陵路245号菊园小区物理空间环境现状；其次，对院落自治小组进行访谈，了解小区的居住人口数量、规模及居民生活习惯等基本情况；最后，通过问卷调查，了解小区居民对居住环境的满意度、期待、生活需求等情况。为保证问卷的有效性，受访者均为院落居民，包括各个年龄段。根据小区规模对应比例发放问卷共120份，实际回收问卷119份，回收问卷为99.16%，调查涉及居住环境需求、居住环境满意度、邻里融合等诸多内容，调研对象涵盖不同年龄、性别、职业的居民。

由问卷调查统计数据可知，居民中81岁以上居民占6%，66—80岁占16%，51—65岁占38%，36—50岁占26%，21—35岁占10%，20岁以下最少，可看出院落人口老龄化严重（图1）

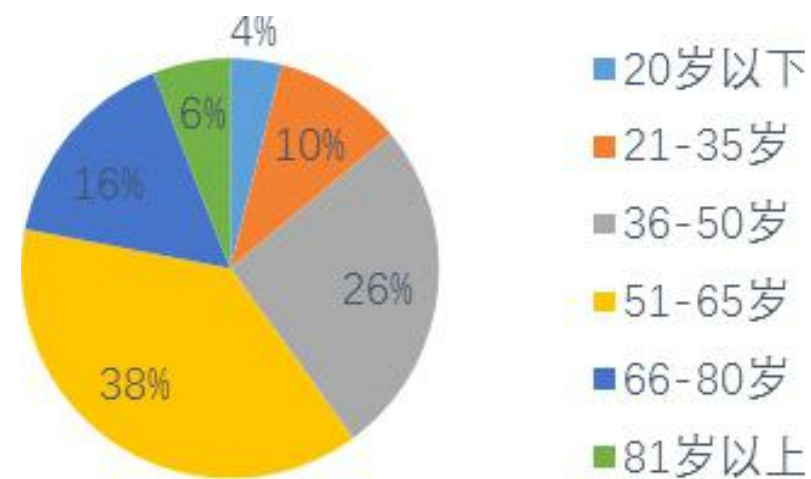


图1菊园小区居民年龄特征

在日常社区活动方面，菊园小区居民活动的主要时间多半集中在上午7:00—11:00，下午15:00—17:00（图2）。同时分别对上下、午两个高峰值时间段内居民活动的空间分布做现场统计。上午活动围绕早锻炼、买菜展开，下午活动更多属于“自发性活动”如棋牌、散步聊天、晒太阳休息。另外，在图上清晰反映出菊园小区活动场地呈现稀少状态。主要原因是这片区域虽然有宅间距，有绿地但缺少功能设计，未能形成居民活动聚集点。

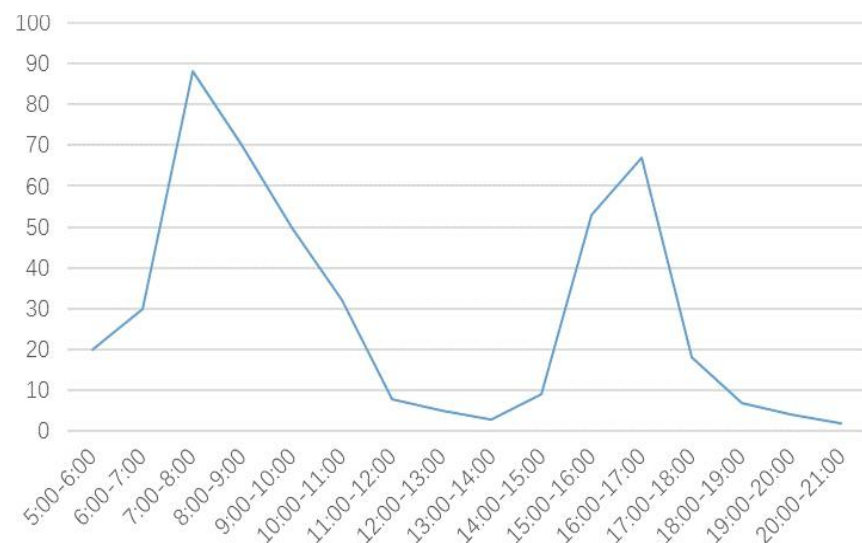


图2活动时间分布图

通过居民活动意愿的统计数据（图3），可以看出聊天散步、赏景休息占很大比重，说明这两个选项是社区居民活动的基本需求。随着时代的发展，居民对活动内容的诉求也日益多样。棋牌、运动器械活动、打太极拳操舞剑都是居民选择社区公共空间内进行的活动内容。

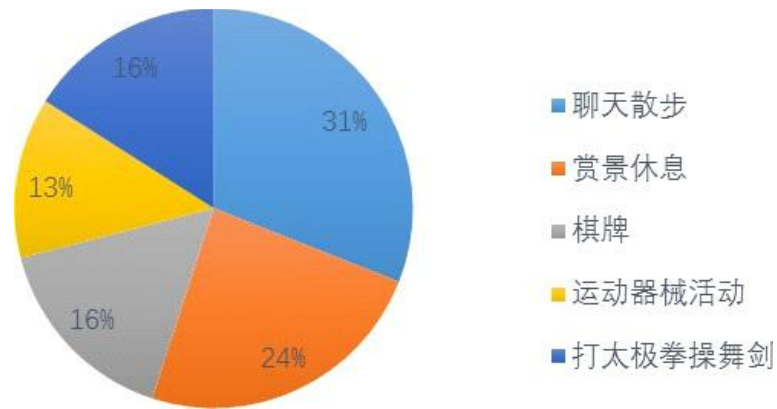


图3居民活动意愿

调查数据发现除了“聊天散步”和“棋牌”这两个选项现状高于需求外，其他选项均低于需求值。说明小区内进行“聊天散步”和“棋牌”的活动场地需要局部提升完善，其余活动场地需要整体更新改造。

主要问题分析

1.小区功能结构衰退,公共空间利用不当

少陵路245号菊园小区为一个老旧院落，院内空间拥挤并且环境老化。之前院内有一处空置杂乱的空地，由于历史原因，长期无人管理，该地块逐渐成为与垃圾为伍，与杂草为伴的环境脏乱差的典型地块。城市的发展进步推动着城市空间格局的变迁，原始规划的功能结构逐渐落后于居民的现代生活需求，院落居民有基本公共空间需求，随着社会水平的提高，院落老年居民对于晚年生活的需求更加多样，怀旧心理、亲近自然、自我价值、生理健康、交往活动、业余生活等等都是老年人最基本的需求。院落之前缺乏宽敞的活动场地，院内老年人只能见缝插针在狭小的硬化场地进行打太极拳操舞剑活动。可是硬化场地地面凹凸不平，积水现象严重。在公共设施方面，院落内绿地以及休憩设施不足，老年人只能自带座椅进行棋牌活动。公共空间是老旧院落中宝贵的资源，而随意搭建的临时构筑物不仅影响周围建筑的使用功能，也破坏片区街巷空间。公共空间的缺乏和规划不合理极易导致邻里交往匮乏、邻里文化及情感的消亡，也会扰乱院落风貌。因此，对这些公共空间的合理利用十分重要。

2.政府主导公共空间改造,居民缺乏主观能动性

少陵社区公共空间的改善发展需要政府由上到下的层层决策，但在这一过程中居民的诉求易被忽略，也会导致公共空间的改善发展与居民诉求脱离。这样的原因主要来源以下几个方面：其一，决策参与性低。决策者的来源单一降低了空间规划与改造的许多可能性，使公共空间改造缺乏地方特色，不能因地制宜，地方居民不能提供更多建设性意见，只能被告知与要求；其二，决策流程单向进行没有反馈，存在沟通不足，信息偏差等问题；仅地方政府内部意见统一，小区居院落民没有参与决策。以上两点反映出小区院落居民无法通过有效途径参与到小区公共空间改善更新的决策中去，令居民缺乏主人翁意识，对公共空间改造的主观能动性也随之降低。

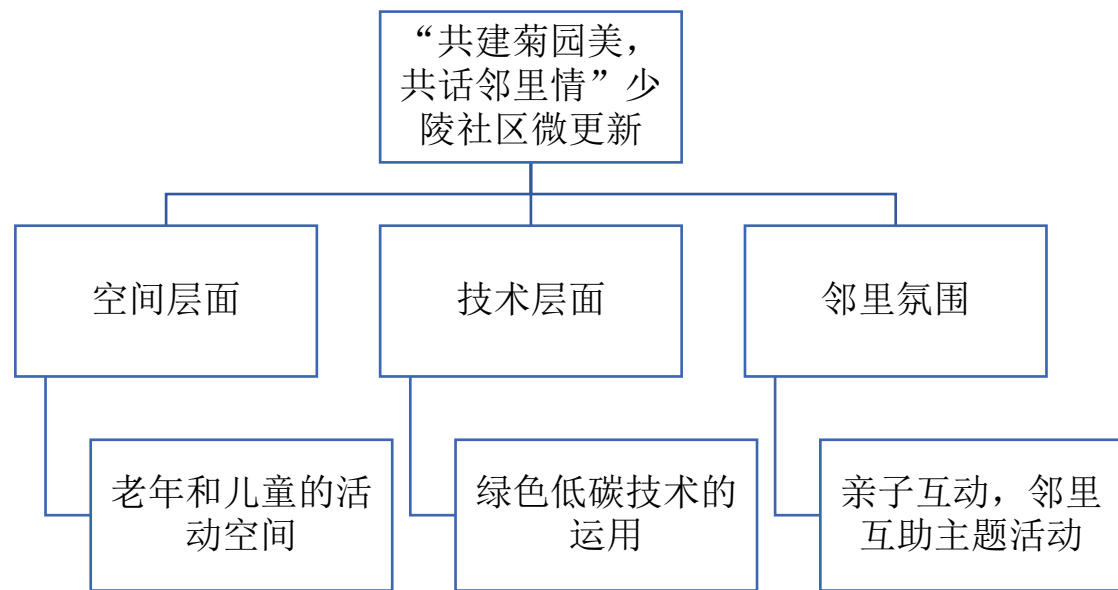
小区微更新是一种以人为本的“空间重构”和“小区激活”的方式，主要通过“公众参与”和“微治理”展开。因此项目团队认为应倡导政民合作、上下协同，构建可持续发展平台；调动公众参与积极性，建立小区参与机制，制定在地化的实施运行策略。在微更新的过程中，街道和社区的作用包括：第一，搭建平台，整合资源，协调各种群体的不同诉求；第二，把好关口，坚持以居民需求为导向，然后有主有次，层次分明。

服务思路

以少陵路245号菊园小区居民需求为导向，社会组织为载体，社工人才为支撑，链接各方资源，引导院内居民参与院内公共事务。整合辖区多方资源力量，组织居民主动参与改造和主题活动，激发和调动院落居民参与城市更新的积极性，让邻里更加和谐，让生活更具质感，让城市更有温度。在对居民日常需求的满足上，也有层次之分：首先要满足基本功能需求，如休闲空间、儿童玩乐；其次再满足精神文化需求，如绘画涂鸦、花卉种植、标识美化等。

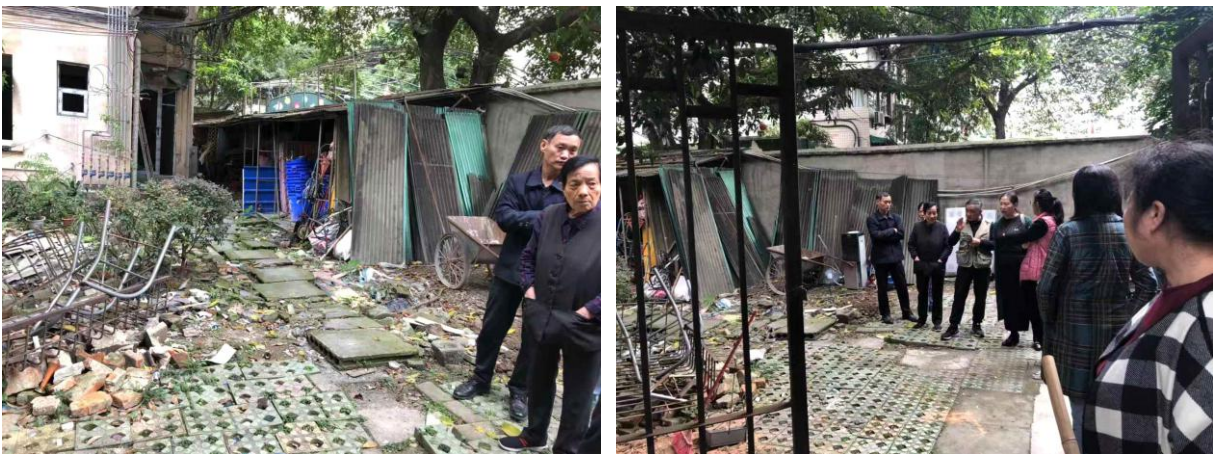
实施过程

本项目更新策略基于空间、技术、氛围3个层面，将闲置破败不堪的空间升级打造成院内服务型公共空间，通过场景营造赋予该空间休闲、体育锻炼、坝坝会等功能；随着社会、科技和环保理念的发展，人们对于居住环境的要求越来越高。起初的居住空间仅需要满足日常生活，而现在不仅需要满足日常所用，还需要满足美观、安全、实用、节能、环保等各种要求。本项目致力于在打造人性化院落空间、营造更为和谐邻里氛围的同时，通过结合运用绿色低碳技术，实现社区绿色低碳化改造，并且在社区中传播低碳生活理念，以实现低碳社区的长久发展，并创造机会鼓励院落居民积极参与到绿色休闲空间的打造。项目团队认为院落管理应提倡居民自治，少陵路245号菊园小区内空置杂乱的空地也应交给居民自主管理，鼓励居民自主进行绿色低碳的实践。最后，项目希望通过开展绘声绘色亲子互动、种植园日常工作坊、“共享菊园美”微变身大幸福成果展等主题活动，搭建亲子互动、邻里互助的平台，营造和谐的邻里氛围，最终达到居民自治、邻里共享。



1.空间层面的改造策略

为了提高院落居民参与社区活动的积极性，本项目把促进居民认知更新、加强居民间交流以及尊重居民意愿作为本次设计的立足点。因此在工作方法上，本项目把公众参与作为核心理念贯穿至项目设计始末。不仅在前期调研时通过访谈的方式深入了解小区居民的困扰，而且还拟出多版不通过初步方案可供居民选择“最优方案”。这样的操作模式，不仅能通过方案的选择了解到居民更具体的想法，更能鼓励小区居民积极参与到规划改造中，还能提升居民对小区归属感与认同感。经过这一步骤，本项目发现现有的主要矛盾主要体现在建成空间与现有的使用功能不匹配，其具体表现在缺少适合老年和儿童的活动空间等。



本项目也注意到，在项目执行过程中应注意提炼小区的空间特质，突出小区特点，避免微更新成为千篇一律、简单化的改造。小区微更新多着眼于小处，从具体的场景入手进行设计。为了避免

小区空间过于碎片化，或者在反复的细微改造中逐渐失去小区特点，即使是针对小处的改造，也应该从整个小区着眼，从小区规划入手，选取最符合小区特点、适合小区空间的提升策略。

本项目也强调小区中心节点的设置，并通过增加健康步道，形成以点带线的空间联动效果，对于小区中心的活动场地，通过联通更为内部的空间，增加活动空间的进深，将主要活动从路边疏导至小区内部更为安全和安静的场地，同时激活内部绿化空间。

2.技术层面的改造策略

本项目也综合运用各种技术手段，打造具有示范意义的节点。鉴于项目对于低碳绿色微更新具有一定的探索意义，项目团队也希望改造后的小区具有一定的示范性；同时也希望公共空间的改造能够起到在居民中弘扬低碳生活理念的作用。少陵路245号菊园小区公共活动空间较少，公共空间绿化有限，对居民的调查中也反映出，居民们也希望院落内有更多绿化的空间。因此，少陵路245号菊园小区垂直绿化的应用，既要增加绿化面积，又要节省空间。空间方案采用填充金属网的钢框架覆盖场地，框架的侧面和顶面均可配合攀缘植物形成绿化屋面和墙面。通过适当规划种植园地等，可以展现丰富性，容纳更多样化的活动，从而激活绿化空间，充分体现其空间价值。少陵路245号菊园小区的空置位置面积较大，通过结合周边空间，本项目制作创意轮胎绿植墙面，与平面的种植园地进行内外呼应，同时绘制红色党建为墙面主题的彩绘，让种植园地内充满浓浓的党建氛围与特色。

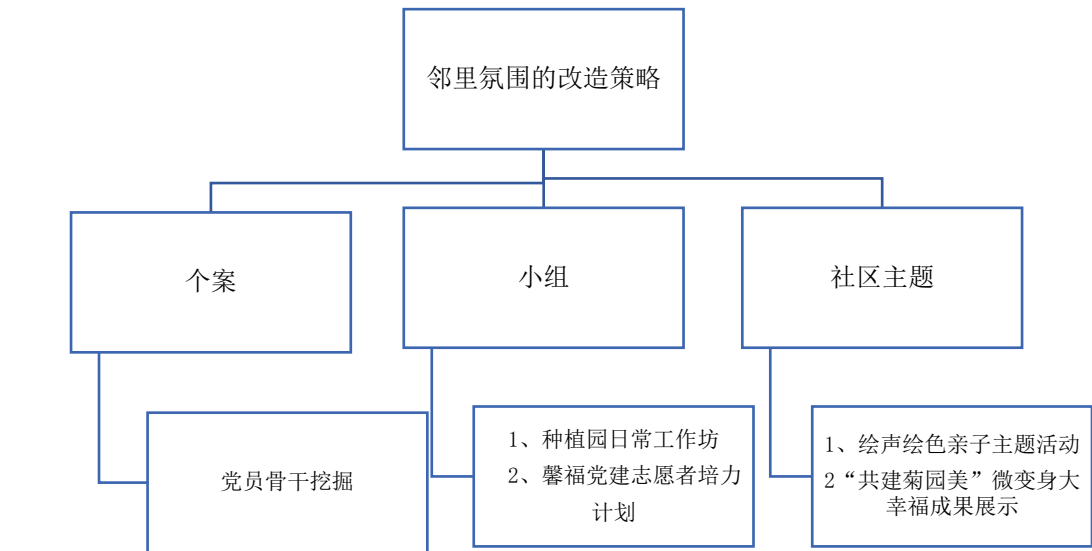


3.邻里氛围的改造策略

本项目认为，项目实施也不应再是政府部门“一家包办”，而是在过程中运用“一图三会”制度（一张缤纷院落打造蓝图、项目选点听证会、设计方案协调会、实施效果评议会），这促进了相关方面注重听取院落居民的建议和意见，让小区居民参与缤纷院落的建设，诠释了“参与式”的营造要求，也是“共建共享共治”的社会治理模式的体现。

本项目也相信，在推进微更新和自治共治过程中，注重社区、基层力量的激活和社会志愿的参

与，能够带动多元主体的协同治理。在小区管理中提倡居民自治，少陵路245号菊园小区内的空置杂乱的空地交给居民自主管理，可以增加居民对于小区管理的积极性，改善邻里之间的关系，并且鼓励居民自主进行绿色低碳的实践。结合菊园小区实际，社工与小区居民共同商议最终确定举办“轮胎大变脸”“绿色种植”“党建志愿者培育”和“菊园微变身·大幸福成果展”等大型活动。这些活动的开展和实施，不仅从根本上解决院落环境问题，使得院落焕然一新，还搭建了亲子互动、邻里互助的平台，渲染了院落热闹积极的氛围。



项目成效

通过开展居民、自治小组、小区多元参与的院落微更新，本项目美化了少陵路245号菊园小区的公共空间环境，并进一步从部分居民行动→整体视角改变→居民关系改善→全体参与→自治解决院落环境更新。通过参与居民的示范带动作用，让更多院落居民家庭成为绿色发展和生态文明建设的践行者，以整洁优美的居家环境美化城市，助力城市文明提升，共创品质生活。

1.空间整合突出“诗意少陵”主题

充分挖掘小区现有空间的潜力，原本臭气熏天、杂草丛生的荒地摇身一变，成为了如今花团锦簇、绿草如茵的小游园。绿化带内栽种了景观花，与墙画相映成景，灰色的步道贯穿于园中，古色古香鸟语花香，别有一番诗意，真正的与少陵社区“诗意少陵”这个主题遥相辉映。



2.增能赋权达到居民的自我管理

推进小区志愿者服务的发展，培育小区自组织团队建设，提高小区居民参与小区事务的积极性，引导其作为志愿者参与院落管理，发掘并培育小区自组织领袖，参与小区治理。建立志愿者档案，完成志愿者积分兑换，对志愿者进行增能赋权，实现小区志愿者自主服务，自我提升及形成有效可持续性。

3.整合资源建立小区可持续平台

建立资源共享、共建机制。搭建围绕低碳绿色微更新这一主题，充分调动了辖区社区+社会组织+物管+自治组织的相互作用。

项目经验总结

1.建立多元主体参与的机制

微更新参与的主体涉及到政府和社会各方面，从上到下依次由政府部门、街道、居委会、社会组织、小区规划师团队、小区居民等。自下而上、自上而下的结合设计紧密结合，为微更新提供多元合作的良性循环。从项目的选址到项目的落成，需要建立完整的操作流程：宣传征集、试点调查、筛选、意见征询、方案设计、方案选定、改造实施、成果展示、后期反馈，在整个过程需要多方参与，尤其是院落居民的全程参与。

参与主体	参与内容
区委社治委	筹集社会资金提供资金支持；监督工作执行。
成都市武侯社区发展基金会	指导菊园小区微更新工作。
街道与社区	申请经费，保障项目实施；召集专业团队编制规划；组织公众参与；协调各方解决问题。
成都市武侯区爱馨广福社会工作服务中心	编制菊园小区微更新成果；协调菊园小区各类规划咨询工作；推进菊园小区的各项公共参与活动。
社区居民	反映问题、表达诉求；参与菊园小区计划制定的各项流程。
社区志愿者	成立“自治委员会”参与菊园小区活动；形成自治合力。

2.建立社工全程参与小区微更新项目

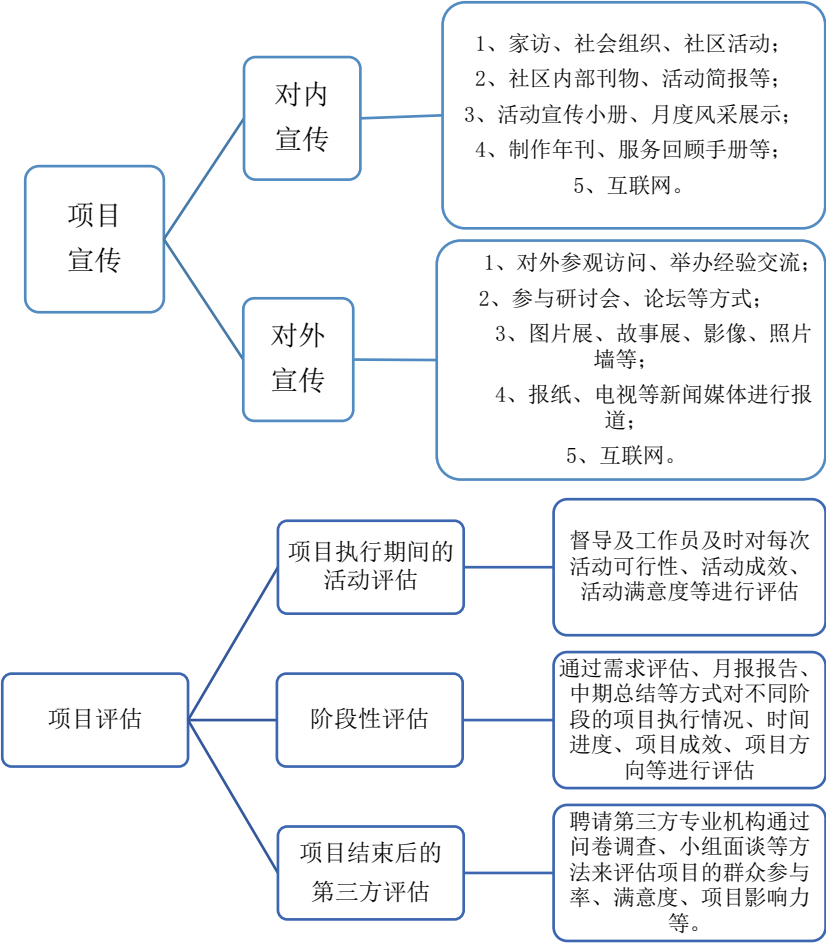
本项目中，社工参与到了小区更新项目的全过程之中。这包括了前期调研，项目选址，方案讨论，项目落实和后期监管等多方面。社工介入小区公共空间微更新可以起到多方面的作用：专业技术容易获得居民信任；可以起到桥梁作用；设计表达引导公众参与；在创新理念上提升更新内涵；成果规范方便指导实施；实施跟踪及时后续服务。

3. 建立以环境叙事方式进行小区营造

在小区公共空间微更新过程中，本项目认为可以通过环境叙事的设计方式在公共空间制造有趣的设计进行介入。小区微更新需要在空间性更新的基础上，策划一系列社会性活动，通过共同参与小区活动增进居民的社会互动，邻里交往。通过院落社会性活动机制的建立调动居民的参与积极性，为院落居民进行知识普及，让居民了解相关活动对他们的帮助和意义，引导居民参与小区集体活动。

4.建立项目宣传及评估反思机制

建立“共建菊园美共话邻里情”少陵社区微更新项目推广专员，通过网站、公众号、论坛等场合对外宣传项目,达到项目品牌传播的作用。



为了保障项目成效，在项目的不同阶段，针对不同阶段的需求和问题，本项目在整个执行过程采用三种方式进行评估，其中包括：项目执行期间的活动评估、阶段性的自我总结与评估、项目结束后的第三方评估，不同阶段的评估内容有所不同。

项目故事

1. “垃圾场”蝶变小公园菊园里隐藏了个古风打卡地

“采菊东篱下，悠然见南山……”在少陵路245号菊园小区3号楼旁，一个400平方米见方的休闲乐园里各种绿植长势喜人，一片生机盎然；身着旗袍的阿姨们必定要到古风文化墙边留影，陶渊明笔下的田园生活、江南水乡的黑瓦粉墙青石巷——在这里呈现。



一到傍晚，小小的公园更是热闹起来，人们坐在树下休闲座椅上，感受仲夏夜带来的惬意时光；孩子们也聚在一起，为自己认领的那株栀子花浇水，看看它们长得怎么样。

2.垃圾走了绿植来了-菊园人的幸福回来啦

“这样的场景谁不爱？”“不出小区大门就可以感受到田园生活，太安逸了！”“现在打开窗户就能看到绿树，环境好了空气清新了，大人娃娃也有了耍的地方。”说这些话的是菊园小区三单元一楼住户张秀芳，紧临这块空地的她最有发言权。

自1997年拆迁安置入住以来，她见证了这块空地的“蜕变”之路，感慨颇多。刚搬来的时候这里是一块苗圃，在这里培育好的花苗都会移栽到别的地方去。随着时间推移，这里成了一块无人管理的闲置空地，生活垃圾、动物粪便等也隐藏其中，不仅没有给院落添风采，还引发了居民不满，尤其是到了夏天张秀芳连窗户都不敢开，简直苦不堪言。

2019年9月，少陵社区联合爱馨广福社会工作服务中心，通过武侯区社治委申请了“共建菊园美共话邻里情”的微更新项目，探索“小区+社工+志愿者”三方联动模式，整合小区空地资源，通过规划种植园地等增加院落休闲园区的丰富性，容纳更多样化的活动，从而激活绿化空间，充分体现其空间价值。

放错位置的垃圾清运走了，丰富多样的绿植种上了，这块地方悄然发生着改变。“从动工就开始期盼，院落微更新，小区大变样了。”菊园小区业委会负责人这样表示。

3.党建引领志愿先行-“这片植物的维护我包了”

菊园休闲乐园带来的改变还不仅仅是环境的变化，更重要的是进一步激活了居民的主人翁意识，尤其是通过发挥党建引领作用，打造出一支以党员为代表的志愿者队伍，共同维护菊园的田园诗意生活。

“张姐，你住在这个乐园旁边，又是党员，以后绿植的维护还要靠你们支持哦。”“放心嘛，我来认领了，以后这半边的浇水维护就交给我了！”说这话的是菊园4栋的居民张世敏。和她一样认领了“任务”的还有5岁的居民小核桃，在小区举行的志愿者种植园认领活动中，她成为最小的志愿者——她认领了一株栀子花，她时常都会去给栀子花浇水。“昨天还是花苞今天就开了，好香哦！”最近，栀子花开了，她忍不住向小伙伴们炫耀道。



菊园小区作为上世纪末的农转非小区，院内居民素质参差不齐。少陵社区以该院落休闲乐园打造为契机，动员院落党员与居民主动参与小区环境维护与建设，通过居民喜欢的园艺种植、亲子彩绘等互动性强的活动为载体，激发居民参与积极性，同时培育出一支党建志愿者队伍，对休闲乐园内的种植内容进行日常维护。

七里社区“七里新家最美阳台”小区营造项目

案例内容摘要

七里社区“七里新家最美阳台”小区营造项目（以下简称“项目”）是由武侯区社治委2019年（第二批）社区发展治理公益创投项目资助、成都市武侯区耕新社会工作中心设计并执行的“最美阳台”项目。

项目以打造新居阳台为切入点，运用社区营造理念和社会工作方法，结合社区现状和居民需求，通过引导居民以参与式工作坊的形式去设计和打造社区最美阳台，共同建设舒心美好、绿色生态的高品质和谐宜居生活社区；同时协助社区居民通过如此参与社区活动，融入到新的社区生活中，提升社区居民对社区公共事务的关注度。通过以上两个目标的实现，帮助七里社区发展成为具有共同情感联结、共同社区意识、共同文化凝聚的社区生活共同体，为七里社区可持续发展增权赋能。

案例背景

簇桥街道七里社区是一个正在经历拆迁安置阶段的涉农社区，也是武侯区示范社区之一。项目地“七里馨园小区”（简称七里小区）于2019年6月正式交付使用，共安置社区居民3026人，截止10月已安置1583人，其余房屋将陆续分批入住。

项目设计之初，经过与社区的沟通交流和实地观察，我们了解到，七里小区作为一个全新的小区，即将入住的居民多为农转非人员，他们对土地有深厚的感情、拥有熟练的种植技能，原居住地通常也有大面积种植区域。而入住城市小区后，公共区域的不同规划和小区整体实行物业管理，势必会对他们以往的生活、长期以来的社交习惯带来改变。例如，如果居民在公共绿地进行种植，将会对小区绿化的总体性造成破坏，侵占公共绿地也会引起邻里矛盾，形成物管压力等问题。但居民对于土地的依恋感也是可以理解的，这需要逐步疏导。在居民们适应城市小区的全新生活环境、全新邻里关系时，可能会面临的难题包括：

1. 如何美化家庭环境和社区整体空间，打造宜居社区环境？
2. 拆迁安置居民如何适应城市社区生活？

3. 如何促进社区居民的融合，构建熟人社区？

为回应这些议题，聚焦帮助居民适应因私人种植土地面积大幅缩减带来的农村-城市生活过度问题，本项目打算以阳台作为切入点：因为阳台作为连接小区公共空间和居民私密空间的部分，既能在一定程度上承载居民的种植热情，又能通过打造景观来美化小区和居民家。

基于上述社区现状和需求，七里社区联合耕新社工申请“七里新家最美阳台”小区营造项目，以社区营造理念为基础，结合社会工作方法，从打造“最美阳台”入手，积极倡导“绿化美化从身边做起”的观念和健康环保的生活方式，鼓励社区居民对自家的阳台进行装饰美化，打造环保美观的居家环境，动员居民共建舒心美好、绿色生态的高品质和谐宜居生活社区。同时在打造“最美阳台”时，能够增进邻里间的交流，促进社区居民融合，提升辖区居民的主人翁意识，提升邻里互助和居民对社区公共事务的关注度，为进一步开展社区发展治理工作奠定基础。

服务计划

阳台，实为私人领域。但在项目中，为避免“闭门造车”，本项目采取了邻里互动与参与式工作坊的方式，积极鼓励居民家庭报名共享和开放展示自家阳台。在这个过程中，既打造了自家阳台，又打开了家门与邻交流，更促进彼此关系融合，增强了参与社区公共事务交流的意愿。

1. 动员居民打造社区“最美阳台”，建设宜居环境。通过动员和组织居民发挥自身种植技术和爱好，参与到打造“最美阳台”的活动中来，美化居家环境；

2. 促进居民交流与融合，提升居民社区归属感。通过在邻里间开展“最美阳台”打造参与式工作坊、开展“最美阳台”评选活动等，搭建邻里沟通平台，促进居民沟通与交流，提升居民社区主人翁意识。

3. 挖掘社区居民骨干，动员居民参与社区事务。通过活动的开展逐渐挖掘出社区居民骨干，动员居民参与社区公共事务治理中，逐渐培育社区自治组织，提升居民自我解决社区问题的能力。

实施过程

1. 问需把脉：

截至2020年5月31日，项目团队对七里小区一二期居民进行了调研走访。七里小区共有四期，但现只有一、二期有社区居民入住，因此项目的初始阶段主要是对七里小区一、二期的社区居民进行走访和调研。在走访和调研的过程中，发现小区里的本地居民的入住率不高，少部分居住在小区的本地居民都是原七里村的回迁户，其中以老年群体为主。这部分居民与土地打了半辈子的交道，种植技能丰富，但是新建的拆迁安置小区无法回应到他们的需求。在调研过程中，出现了居民在居住的楼前的公共绿地种植的情况，但是这些都会被物业强行移除。究其原因，首先是居民的无序种

植破坏了小区绿地的整体性；同时无规范的种植，也易引起邻里之间的矛盾：“你喜欢在绿地种植觉得好看，我却觉得不好看”的情况也时有发生，这样也不利于整个小区居民的和谐。

但是种植在阳台上就可以避免这种情况的发生。阳台种植，既可以让喜欢种植的居民寻找到释放热情的出口，也可以让阳台这个作为小区公共空间和家庭居住空间的连接点得到美化，最终形成景观。但是由于七里小区的大部分阳台已经进行了封闭，所以没有办法形成聚集性景观，所以在项目后期，主要就以家庭为单位进行阳台的打造。同时，打造过程以参与式工作坊进行，链接参与的家庭，通过讨论交流，促进邻里关系；也在此过程中发掘积极分子，为挖掘骨干力量做准备。至此，调研结合社区实际情况，回应需求大议题，项目确定从小处入手，形成“聚焦居民家阳台-走出家门与邻讨论-储备热心居民力量”的工作思路。

2. 宣传动员：

截至2020年5月31日，在七里小区一二期对项目进行了宣传，动员了20户居民表达了参与意向。在宣传动员过程中，充分发挥社区居民作为宣传员的能力，5月25日，由社区居民罗琼英阿姨主持，向她所在的七里小区一期居民介绍“最美阳台”项目，积极引导社区居民共同参与评选“最美阳台”的报名。

2020年6月14日举行项目启动仪式，来自5个家庭的8名居民作为志愿者家庭代表参与了启动会。启动会当天向居民发放约100张宣传单，最终邀请到了10个居民报名，在后续的动员和跟进后，一共有6个家庭最终决定参与报名，进行阳台的打造。

3. 赋能参与：

2020年8月7日至2020年11月25日期间，共计开展了4次以打造“最美阳台”为主题的参与式工作坊，在工作坊开展的过程中，报名参与的家庭一起走入了彼此的家中，根据各自家庭的装修风格，从彼此需求出发，一起为阳台的打造出谋划策，确定阳台的打造方向。比如居民罗阿姨，她家的装修风格是欧式的，同时已经在阳台上种植了部分景观绿树，但整体性有一些欠缺。在工作人员的帮助下，她将自家阳台开放给其他居民参观，大家为其出谋划策，做了热烈讨论。最



后她采取建议，增加了欧式花架，使阳台形成有层次的景观，同时还能和客厅的装修相呼应。如此在每家阳台打造的过程中，居民根据自己的需求和困惑与邻居一起探讨，有力增进了邻里之间的感情。最后的打造风格设计以及具体活动策划等方面，大家都在最大程度上发挥了主观能动性。

在工作坊开展过程中，由罗阿姨的介绍，社区居民黄阿姨加入了评选报名，黄阿姨是一个种植爱好者，平时喜欢自己侍弄花草。但家中由于只有两位老人居住，阳台堆积了部分杂物；同时又种植了比较多的花草，阳台就显得比较混乱。在罗阿姨动员下加入“最美阳台”的打造后，黄阿姨积极征求社工和居民的意见，根据她家阳台的情况，积极进行废物利用，将家中的旧物和阳台打造相结合，通过改变阳台物品的摆放位置，增加同色系的花架等方式，使阳台得到了美化。同时，黄阿姨的种植经验丰富，在项目总结阶段，她分享了参与“最美阳台”评选的过程，向社区居民传授从原土地种植向阳台种植这一转变过程中自己的经验。例如黄阿姨分享说可以通过厨余垃圾堆酵素肥水来浇花，或者是淘米水直接浇花等。这样既可以使花长得好，还可以与家中的厨余垃圾再利用产生有益关系。黄阿姨可以说是在无形中朴素地践行着“绿化美化从身边做起”的观念和健康环保的生活方式。



4. 分享成果：

2020年12月18日，报名家庭一起策划了一场面向整个小区居民的总结活动，通过报名家庭的分享，参与活动的居民根据阳台的展示图片，接受投票，最终评选出4个“最美阳台”。在总结活动中，项目不仅扩大了影响力，也让更多的社区居民通过参与评选“最美阳台”的方式，了解自己的居住环境也可以通过阳台改造的方式进行优化，同时也了解到社区、社会组织一直在关注社区居民居住环境，能够激发更多社区居民关注社区事务的热情。



“最美阳台”评选优胜——黄阿姨家的阳台



“最美阳台”评选优胜——王叔叔家的阳台

5.表彰鼓励：

2021年1月7日开展了“最美阳台”表彰活动，向获奖的居民家庭颁发了奖品并将其获奖区域照片向小区居民展示，吸引和鼓励大家共同打造美好居住环境。颁奖仪式吸引了12个居民家庭参与，获奖家庭将参与阳台改造的过程与大家做了分享，引导其余居民关注自己的阳台，关注自己的居住环境。而且向其余居民介绍和推荐社区、社会组织在其中的协助作用。居民反映，正是有了社会组织协助他们关注自己的居住环境，他们在其中找到了归属感，所以才愿意更多的参与社区的公共事务。此次参与阳台打造的小区居民都已经成为了社区志愿者的一员，每个星期都会积极参与小区的巡逻，关注小区环境，制止在小区内的不文明现象等。



项目总结暨“最美阳台”表彰会

案例成效

1. 社区居民的主动参与：

最美阳台的打造，是与社区居民自身居住环境直接相关的；阳台的打造风格，是与居民的居家环境相关联的。在四次工作坊的打造过程中，参与报名阳台打造的居民与工作人员一起根据自家的装修风格进行讨论，确定自己阳台的打造方向和需求，在这个过程中，社区居民积极主动地讨论，

提高了居民对自己的居住环境关注度。同时居民一起分享、讨论，加深了邻里之间的认识和融合。

2. 居住环境品质打造意识的提升：

通过四个示范性最美阳台的产生，在项目进行总结和表彰后，提升了项目在居民中间的知晓度；同时通过最美阳台的实景展示，小区其他居民发现，原来自己家的阳台也可以是有变化的，可以通过阳台的打造改善自己的居住环境。这样就有越来越多的居民开始注重自己阳台的打造，在一定程度上起到了提升整个小区居民居住环境的作用。

3. 社区公共事务关注度的提升：

整个项目鼓励居民走出家门，彼此交流。在这个过程中，良好的邻里关系建立，彼此出谋划策，彼此关心，以及最终成果的形成，使得居民们更积极地发挥自身主观能动性参与其中，也更关注彼此。最终此次参与阳台打造的小区居民都已经成为了社区志愿者的一员，每个星期都会积极参与小区的巡逻，真正做到了由己及彼，关心和参与家门以外的公共事务。

专业反思

积极方面：

1. 居民主动参与：

与居民息息相关的项目更易引起居民的共鸣和参与程度：“最美阳台”项目是一个提升居民自我居住环境的小区营造项目，通过前期调研了解到的实地情况和居民的个别化需求，最终将打造点落到了居民家庭中，为今后以点带面打下了良好的基础。而且在参与的过程中是由居民自主讨论、设计，充分发挥了居民的主观能动性。

2. 项目的宣传、造势：

在小区门口通过阳台实景搭配展示和图片展示相结合的方式向小区居民展示阳台舒适环境带来的视觉效果，吸引小区居民积极主动报名参与。

在评选了报名家庭之后，又对项目居民进行了项目宣传，将评选出来的家庭的阳台实景展示给其余居民，提升了社区居民对自己阳台以及居住环境的关注度。

待改进方面：

项目前期的覆盖面不如预期广。在调研阶段已经发现了小区入住率低和租住比高的现实问题，以及阳台的封闭情况，这些都会在一定程度上制约参与项目的广泛人群。因此在前期主动报名情况不佳的情况下，采用了视觉展示的方式进行项目宣传，最大程度吸引居民参与，并在评选后通过展示再一次宣传了项目。今后可考虑在前期面对现实问题时，多渠道多元化加强宣传力度，使得项目在执行之初就争取到更多的参与人群基础。

多元协同治理小区——以“七道堰社区业委会陪伴式督导项目”

项目背景

在城市化进程中，大量外来务工人口、农转非人口涌入城市，城市商品房修建越来越多，使城市规模成几何倍数增长。五湖四海居民共处一个小区，由于每个人的需求不一样，在院落管理上难以达成共识，给城市公共管理带来繁多的问题。特别是近年来，随着商品住宅小区公共设施日渐老化，物业服务各项成本的不断增加等问题，小区居民能够享受到的服务也日渐缩水，导致物业服务企业与业主之间频繁产生尖锐的矛盾纠纷，这已经成为困扰城市社区治理的一大顽疾。以往借助自治组织业委会来协调物业与业主之间矛盾纠纷、协助双方沟通交流的单一模式难以应对当前复杂多变的情况，以至于部分自治组织业委会因情况多变和能力不足而产生退缩意识、责任心和信心不足。

七道堰社区辖区内有院落62个；其中商品住宅小区共8个，5个小区有业委会；5个小区中的3个小区正在换届选举之中。长期以来，基层政府和社区都认为小区治理是小区自己的自治事务，所以从行政和社会层面都缺少对业委会的有力支持。而作为公共管理中最小单元的治理主体，业委会不仅要直接面对小区业主，每天更要应对的不同的业主需求；与此同时，业委会成员并不是专业社会工作者，缺乏小区治理理念、方法、知识和能力。因此当业委会成员在面对小区治理过程中产生的问题时，常常感到力不从心，致使问题不能及时解决，最终造成更大的社会问题，使小区治理成为社区痛点。所以基于这样的现实情况，需要建立业委会工作的支持系统，引入专业社会组织为业委会提供专业服务，陪伴小区业委会成长，共同促进小区和谐发展。

服务思路

1. 业委会作为社区与居民桥梁，要顺利成立和成长并发挥其作用，离不开市区县以及街道相应的政策支持；社区、各相关部门等也需要提供资金和人力的支持。本项目通过定期联席会议等形式整合各层级、部门的资源，搭建服务业委会的纵向支持系统。

2. 业委会的能力及水平决定其解决小区治理问题的效率及成果，这需要专家、学者、社会组织等提供的技术培训和督导支持。本项目通过搭建横向支持系统，即邀请专家学者、实务工作者开展业务培训、沙龙、实践指导等服务，助力业委会掌握沟通技巧、提升资源整合能力以及学会治理相关制度工具运用。

3. 项目通过搭建纵横两个支持系统，全面助力业委会提升服务能力和水平，促使其迅速成长，从而实现小区自我管理、自我服务。

实施过程

1. “社工+社区志愿者”催生业委会

在七道堰社区8个商品住宅小区中，有业委会的小区只有5个，仅占62%；加之有的业委会不能有效发挥小区治理的作用，所以业委会的数量不足是七道堰社区小区治理的主要障碍。通过前期评估，各小区不能选出业委会的主要原因是小区居民意见不统一，各执己见互不相让，造成小区矛盾纠集，业主达不成共识，业委会选举工作陷入困境。如何平衡小区各方矛盾、使居民意见达成共识，推动业委会选举结果更具公信力成为选举工作的难点。对此，项目团队在推动七道堰社区业委会选举工作中，采用第三方介入业主大会服务的方式，充分发挥社工在小区治理过程中整合资源、居民动员等方面的优势，链接社区资源，由社区提供志愿者人力支持，从而形成社工与社区志愿者一起参与业主大会服务的模式。志愿者上门征集表决票，收集居民意见、做好解释工作，并引导居民达成共识；社工在服务过程中担任志愿者活动的组织者和业主大会期间的答疑者，在业主大会期间定点为业主解答疑问，回应业主的疑惑和不解，提升业主对业委会的认识和了解，加深业主对业委会能办好事的信任感，为后期成立业委会、选拔业委会成员、动员业主投票奠定基础。社工和社区志愿者中立的身份可以得到更多业主的认同，从而平衡多方矛盾，使业主大会顺利召开。在项目期内，采用“社工+社区志愿者”模式催生了燃灯寺北街63号院成功选出业委会。





2.搭建纵横两大支持系统

虽然业委会成员的工作背景各不相同，但是由于业委会属于公共管理的范畴，缺乏相关领域工作经验的业委会成员很难做好工作。所以业委会工作更需要得到各方面领域专业人员的支持。因此，本项目将多元化的支持方进行了针对性地分门别类，并构建了纵横两个支持系统：将具有行政职能和能提供人财物支持的单位和部门归为纵向支持系统，将具有社会工作经验和提供治理培训、督导



服务的组织归为横向支持系统。通过纵横两大支持系统为业委会提供全方位多维度的服务，助力七道堰社区各业委会快速成长，满足小区治理的需求。成都市为了更好地指导各小区开展治理工作，于2018年指导各社区成立了环境与物业管理委员会，因此七道堰社区也借此机会成立了社区环境与物业管理委员会。在这个项目中，针对业委会存在的问题和能力提升问题，督导社工机构协助业委会梳理了小区治理过程中遇到的问题，并以联席会议为载体，定期邀请街道、社区、环境与物业管理委员会等支持性单位与业委会开展联席会议，形成纵向支持系统。项目共开展3次联席会议，在联席会议上各单位及部门针对业委会在小区治理和发展过程存在的人力、财力、政策冲突、制度等问题进行交流沟通、群策群力商讨对策及解决措施，指导业委会开展自治事务，为业委会工作提供纵向支持。

在政策等方面为业委会搭建纵向支持平台的同时，本项目还定期邀请行业专家、资深社工、小区治理人才等有针对性地为业委会成员开展沙龙、培训、督导等服务，搭建横向支持系统。本项目共开展两次沙龙活动，邀请到了四川天府社区建设研究中心业主专业委员会的卞老师、棕榈花园小区业委会李老师，以及具有小区治理丰富经验的友邻社工进行治理专题分享，从小区公共收益的管理使用、依法治理小区等方面为七道堰社区的小区业委会提供支持。

3.社工陪伴式督导

社工陪伴式督导业委会是从横向出发支持业委会成长，主要是由资深社会组织中的资深社工、行业专家等，对业委会成员通过定期和持续的督导、指导，传授专业服务的知识和技术，以增进其专业技巧，进而促进他们成长并确保服务质量。在此项目中主要针对业委会成员提供培训、咨询、指导、搭建交流平台等服务。

为了有针对性地解决七道堰社区小区业委会在小区治理过程中遇到的突发性问题，我们建立了七道堰社区业委会群，并将专家、资深社工等纳入群内，以便业委会成员遇到问题时可以随时得到咨询服务支持。对于小区普遍存在的问题采用培训服务的方式让各小区业委会知晓应该如何做。例如，针对社区4个小区均面临业委会换届和选举业委会的问题，社工针对性地进行主题为“如何修订三个文本”“业委会选举筹备工作”两次培训活动，指导业委会修订三个文本，从筹备工作可能遇到的问题入手，一一进行分析，并介绍破解方法。对于小区面临的个性化问题，专家和社工们采用咨询或者指导的方式给小区业委会以具体的建议。比如：在燃灯寺北街63号小区筹备首届业主委员会期间，鉴于小区矛盾激烈、派系多、小区治理观点各异等情况，社工建议筹备组分两步召开业



主大会，第一次业主大会通过“三个文本”，第二次采用第三方介入业主大会服务的方式选举业主委员会，将小区矛盾进行切割。第三方介入业主大会服务会使表决结果更具公信力，有利于迅速选出业委会。在社区、筹备组、社工合作下，几次筹备业委会选举都未能成功的燃灯寺北街63号小区终于成功选出了业委会。

项目成效

1.在七道堰社区建立起了业委会工作支持平台

在七道堰社区建立的以联席会为特征的纵向支持系统和以沙龙形式建立的横向支持系统，多维度为小区业委会提供支持，使业委会成员掌握了公共管理知识，增强了工作技巧，从而提升了公共管理水平。业委会再也不是单打独斗、孤立无援的组织，在有需要时能够在社区内得到相应的支持，极大地鼓舞了业委会的士气，提升了小区治理的信心。同时七道堰社区的业委会支持平台还帮助小区业委会与社区建立起了密切的合作关系，为社区的可持续发展奠定了基础。

2.项目周期内成功召开5次业主大会。

业委会作为小区业主大会的执行机构，在需要业主共同作出决定时均需要召开业主大会。而现



实情况是业委会常常难以召集到业主做出决定，基本上都是由业委会主持，通过书面表决的方式进行。由于业主想法各异、房屋出租、小区业主不在家、业主不愿意投票等原因，要召开一次业主大会非常不容易，所以小区很多问题得不到解决。在本项目之中，通过社工在制度工具运用、工作技巧方面的陪伴式督导，在七道堰社区成功召开5次业主大会，由业主们做出了决定，推动了小区发展治理。

3.通过社区支持平台和社工陪伴式督导，业委会能力得到进一步提升。

业委会作为小区治理主体，其能力强弱直接关系到小区治理成效。通过项目的社区支持平台、社工培训和督导，小区业委会的能力得到进一步的提升。比如：燃灯寺北街63号小区在2019年以前由院落所属单位下属物业公司提供物业服务，2019年以后聘请外部物业公司服务；可由于无法收取到物业服务费，外部物业公司撤出；后由社区出面委托一家物业公司入场服务，待到小区成立业委会后，与物业公司签订合同。由于一直没有选出业委会，物业公司已经10个月没有收到一分钱，物业服务只能处于维持阶段；与此同时，大部分业主也希望尽快选出业委会，使小区管理达到居民的期待值。而一次次的选举活动失败让业委会筹备组失去了信心。为此七道堰社区和友邻社工说服筹备组，制定出有效的选举方案，做好选举阶段筹备组人员分工，最后在相关各方的参与下选出了业委会，使小区有了治理主体。

4.小区居民的公共意识得到进一步提升。

在燃灯寺北街63号小区业委会选举过程中，项目团队采用了“社工+志愿者”为业委会选举提供服务。为了以合法身份参与到业主大会服务中，执行过程中需要公益性社会组织招募社会志愿者；社工在对志愿者骨干进行培训后，志愿者骨干带领志愿者进入小区开展工作，一部分在大门口守投票点，一部分入户动员业主投票。通过几天的工作，部分以前不愿意投票的业主说：“看到这些志愿者在寒风中每天坚守12个小时，还爬楼梯一户户动员，确实深受感动。志愿者又不是我们小区的，他们都积极参加，我们不投票都不好意思了！”最后小区除了一户长期不在家、也无法联系的业主之外，其他业主都参加了



投票。志愿者的无私奉献在小区形成了正向影响，为小区后期发展治理奠定了基础。

经验总结

1.整合社区资源，多元助力小区治理。

在小区治理问题层出不穷、治理主体缺位的情况下，仅凭小区自治组织，或者社区来解决小区治理过程中产生的问题是不现实的，这也是近年来小区治理无法突破瓶颈的主要问题所在。通过“七道堰社区业委会陪伴式督导项目”实践显示，如果以社区为平台，集合行业专家、社工等多元主体，甚至还可以根据项目情况将小区自治组织、志愿者、社区律师、社区居务监督委员会、廉情监督员、小区业主和热心居民纳入其中，共同参与小区治理之中，才能很好解决问题，使小区治理顺利推进。在燃灯寺北街63号小区首届业委会选举过程中，筹备组委托社会组织采用“社工+志愿者”模式为业主大会提供服务；社区组织廉情监督员在唱票统票阶段现场监督；筹备组成员动员小区业主投票；社区向派出所报备业主大会期间可能遇到的问题，并及时解决业主大会期间发生的冲突事件；业主主动维护选举秩序。正是因为有社区各组织和居民的深度参与，才使业委会选举顺利完成。

2.在小区治理过程中主动接受社会监督，使小区治理主体更具公信力

小区院落是公共管理的最小单元，小区治理各参与主体应该遵循公共管理的规律，在工作中要有主动接受社会监督的意识，在事前通过会议、活动、横幅等方式进行广泛的宣传动员；在活动过程中的阶段性时间节点，及时向居民及相关方公布进展情况，邀请社区居民监督委员会成员或者廉情监督员等进行实地监督；事后要向广大居民公示，并建立公示档案，以备居民随时查看。因此，一方面社工要调动社区志愿者资源，有针对性地对业委会治理工作成效进行宣传。另一方面也要引导业委会等多元参与主体将各类服务及活动做到公开透明。通过这些行动，使得小区治理各项工作具有公信力，建立小区的互信关系，推动小区治理顺利进行。

3.建立横向支持平台，以专业服务提升业委会能力，应对小区治理难题。

国家范围的公共管理，是由国家行使管理权，只有小区院落是由居民自治管理。小区业委会作为公共管理的主体，只是一个因为小区自治管理而成立起来的备案自组织；而业委会成员不是一个授薪的职业，没有相关的职业技术要求，所以大多数都不具备公共管理专业知识。在这种情况下，要求业委会成员独自解决小区治理过程中产生的一切问题，显然是不现实的。所以，建立业委会的社区支持平台是很有必要的，社区支持平台可以整合社区资源，发挥小区治理相关参与主体的作用，共同应对小区治理问题。本项目中，友邻社工作为参与主体，以业委会陪伴式督导方式参与到小区治理过程中，帮助小区业委会或者业委会筹备组解决实践中遇到的业委会成立难、居民参与难等问

题，并通过对普遍问题培训解决、个性问题个别解决的方式，既解决了小区治理过程中产生的问题，又在实践中提升了业委会工作能力，为小区治理培育了人才队伍。

项目故事

成都市武侯区燃灯寺北街63号小区大部分业主都是四川省邮政局、国信通信职工，管理也由省邮政局负责。在2019年“三供一业”改革后，院落的物业管理交由社会化管理。但是在成立业主委员会过程中，一波三折，却始终未能如愿成立业委会。在差不多10个月时间里，由于居民未交物业费，物业管理只能降到最低等级，这也导致了居民对物业管理的需求得不到满足，居民意见较大，迫切需要改善当前物业服务现状。加之购房入住的业主不能享受省邮电职工单位物业补助，所交的物业费用高于单位职工、且房屋面积不统一等矛盾纠集在一起，使前几次业委会选举筹备都流产告终。

针对燃灯寺北街63号小区业委会筹备过程中出现的问题，七道堰社区召集筹备组、友邻社工，经过多次讨论，形成分段召开业主大会，先表决通过“议事规则”“管理规约”“业主委员会工作规则”，后采用“社工+志愿者”服务业主大会方式表决选出业主委员会的选举方案。第一次业主大会由筹备组组织投票，第二次业主大会委托友邻组织社会志愿者为业主大会提供服务。在选举过程中引入社区居务监督委员会和廉情监督员，加强过程监督，确保过程的公正性，增加表决结果的公信力。这样可以切割小区现存矛盾，快速通过三个文本，再合理运用议事规则选举产生业主委员会。

2020年10月，通过筹备组不懈努力，燃灯寺北街63号小区顺利通过三个文本。在业委会选举业主大会进入投票阶段后，友邻社工招募到4个大学生志愿者和2名居民志愿者，组成工作小组为业主大会提供服务。在正式投票三天前，工作组就在小区进出必须经过的大门内悬挂横幅，告知业主委员会选举的时间安排，进行宣传动员；在投票阶段，工作组在小区大门口设置投票点，耐心解答业主问题，动员业主投票宣传业委会，实现小区的自我管理，建设美好的小区环境；大学生志愿者则分成2组，于每天晚上7-9点上门服务，以方便白天没时间业主进行投票；筹备组的各位老师更是本着“求大同存小异”的原则反复动员业主参与投票；七道堰社区组织居务监督委员会和廉情监督员参与唱票计票现场监督，与业主和相关方共同见证表决结果产生的过程。

通过各方的共同努力，小区133户业主100%参加了业委会选举投票，顺利选出业主委员会。