

年 度	2015
编 号	2015MZR0252702
项目类别	部级课题（招标）

民政部 2015 年度政策理论研究课题报告

基层社会治理中的社区、社会组织与社会工作 互动机制研究 ——以北京协作者“三社联动”试点项目为例的行动研究

项目主持人： 李真

所在单位： 北京市协作者社会工作发展中心

项目完成时间： 2015 年 9 月 1 日

基层社会治理中的社区、社会组织与社会工作 互动机制研究

——以北京协作者“三社联动”试点项目为例的行动研究

项目主持人：

李真（北京市协作者社会工作发展中心，女，社会工作者，副主任）

项目参与人：

李涛（北京市协作者社会工作发展中心，男，社会工作者，主任）

王立宏（北京市协作者社会工作发展中心，女，社会工作者，教育倡导部副主任）

刘倩（北京市协作者社会工作发展中心，女，社会工作者，项目中心主任）

卢金艳（北京市协作者社会工作发展中心，女，社会工作者，社会工作服务部主任）

刘玉方（北京市协作者社会工作发展中心，女，助理社会工作者，项目中心项目官员）

目 录

摘要.....	1
一、研究背景.....	2
(一) 为什么要研究“三社联动”.....	2
(二) 研究对象.....	2
(三) 研究目标.....	6
(四) 研究内容.....	7
(五) 研究方法.....	7
(六) 研究重点.....	8
二、“三社联动”模式	9
(一) “三社联动”是什么.....	9
(二) “三社”是什么.....	9
三、“三社联动”的实施目标、策略和方法.....	11
(一) 实施目标.....	11
(二) 实施策略.....	12
(三) 实施方法.....	13
1、建立三个专业体系.....	13
2、建立四个保障制度.....	14
3、建立五个联动机制	15
四、“三社联动”的实施路径.....	16
(一) 组织驱动力：构建“三社联动”工作机制.....	18
1、快捷有效的沟通方式.....	18
2、“一站式”工作督导会制度.....	18
3、制作简洁规范化的可视化工作工具.....	20
4、制定过程性督导策略.....	21
5、设计社区推广与倡导方案.....	22
(二) 内需驱动力：构建服务需求评估体系.....	22
(三) 项目驱动力：构建专业服务项目化运作体系.....	23

1、以公益服务项目为“三社联动”实施载体，开展项目对接展示大赛...	23
2、社区公益金微小项目促“三社联动”落地实施.....	25
(四) 专业驱动力：构建专业能力建设体系.....	28
1、社会工作人才培育.....	28
2、社区社会组织人才培育.....	29
(五) 社会驱动力：构建社区推广与社会倡导体系.....	33
五、“三社联动”试点项目成效.....	34
(一) 社区层面的变化.....	34
1、社区变化.....	34
2、社区社会组织变化.....	36
3、社区社会工作者变化.....	39
(二) 地区层面的变化.....	41
六、“三社联动”试点项目实施挑战.....	42
(一) 居民参与度不高，习惯于被动接受安排.....	42
(二) 市区与城乡社区发展差异导致项目实施难度大.....	42
(三) 社区社会工作者专业成长驱动力不够.....	43
(四) 社区社会组织发展程度不高.....	43
七、“三社联动”实施主体功能与定位.....	43
(一) 社区、社会工作者、社区社会组织在“三社联动”中的功能 和定位.....	43
1、社区在“三社联动”中的功能和定位.....	45
2、社会工作者在“三社联动”中的功能和定位.....	45
3、社区社会组织在“三社联动”中的功能和定位.....	46
(二) 支持性社会组织与地区办事处在“三社联动”中的功能和定位...	46
1、支持性社会组织在“三社联动”中的功能和定位.....	46
2、地区办事处在“三社联动”中的功能和定位.....	47
八、多元视角下的“三社联动”.....	47

(一) 政社合作视角下的“三社联动”.....	47
(二) 社区参与视角下的“三社联动”.....	48
九、“三社联动”在社区治理创新中的价值.....	51
(一) “三社联动”是社区治理理念创新的具体体现.....	51
(二) “三社联动”是社区治理方式创新的具体体现.....	51
(三) “三社联动”是社区治理制度创新的具体体现.....	52
十、总结与建议：本土情境下的“三社联动”建设路径思考.....	52
(一) 明白为什么做.....	53
(二) 明白怎么去做.....	53
(三) 明白谁是主体.....	54
(四) 明白人性是什么.....	55
(五) 明白本质是什么.....	55
(六) 明白挑战是什么.....	56
十一、研究的局限性.....	57
致谢.....	58

基层社会治理中的社区、社会组织与社会工作 互动机制研究

——以北京协作者“三社联动”试点项目为例的行动研究

摘要：本研究采取行动研究方法，以北京市协作者社会工作发展中心开展的“三社联动”专业社会工作服务试点项目为案例样本，在两年多试点工作的基础上，深入剖析以社区为资源配置平台，以社会组织为组织载体，以社会工作专业队伍为专业支撑，推动社区内外部各类组织之间、各个利益群体之间、各种社会力量之间的良性互动机制，总结“三社联动”机制建设的目标、策略、方法和实施路径，提炼“三社联动”于社区治理中的创新之处，以及社区、社会组织、社会工作人才队伍和基层政府在“三社联动”互动机制建设中的角色和定位，为社区治理创新提供实务路径。

关键词：三社联动 社会治理 社会工作 社会组织 社区

一、研究背景

（一）为什么要研究“三社联动”

当今社区已经进入包括人口在内的各类社区要素高速流动、分化的阶段，民生需求的多层次多样性趋势愈加明显，传统的行政化、救济式的服务已经难以满足社区居民多元化、个性化、发展性的服务需求。面对新的社区治理要求，核心问题是怎样有效发展社会工作、培育社会组织、开放社区服务。尽管社区、社会工作和社会组织建设环境已经发生了巨大的变化，但也面临着三者缺乏联动，资源难以整合，专业化、精细化、规模化程度不高等一系列问题，由此构成影响提升社区整体服务水平的瓶颈。而这些瓶颈单靠社区、社会组织或者社会工作人才队伍的单一力量都难以根本解决。

“三社联动”的思路正是针对以上问题产生的，除此之外，还有“三社一体”、“三社互动”，甚至“四社联动”，正在成为当前各地试图突破传统社区建设瓶颈的创新热点。然而，什么是“三社联动”？“三社”究竟是哪“三社”？放到一个宏观的地区层面，“三社联动”格局的建设路径是什么？具体到微观的社区层面，“三社联动”机制如何落地，其所产生的成效应该如何聚焦到社区民生，被广大居民所认可？对于这些关键问题，各地做了多种形式的探索和研究，但尚未有公认的定论和范式。

基于以上背景，本研究采取行动研究方法，以北京市协作者社会工作发展中心开展的“三社联动”专业社会工作服务试点项

目为案例样本，在两年多试点工作的基础上，深入剖析以社区为资源配置平台，以社会组织为组织载体，以社会工作专业队伍为专业支撑，推动社区内外部各类组织之间、各个利益群体之间、各种社会力量之间的良性互动机制。其中北京协作者“三社联动”专业社会工作服务试点项目（以下简称“北京协作者‘三社联动’试点项目”）采取政府引入社会组织专业力量，开展社会工作专业建设，培育和发掘社区自身力量的方式，有效整合社会组织、社区和社会工作的资源优势，发展本土社会工作，提升社区发展能力为格局的“三社联动”机制。本研究以“三社联动”项目实施为研究核心，总结“三社联动”机制建设的目标、策略、方法和实施路径，进一步研究探索社区治理中“三社联动”机制在构建社区社会工作服务体系、推动本土社会工作发展以及创新社区治理模式的有效性及其可推广性。

（二）研究对象

东风地区位于北京市朝阳区东部，亮马河以南，西与六里屯街道、朝阳公园相接，东与平房乡、东坝乡接壤，南侧与八里庄、六里屯街道相邻。下辖9个社区，3个村居委会，4个行政村，共有7万多居民，其中常住人口4.5万人，流动人口3万余人。目前东风地区有78个社会组织，社区工作者126人，取得助理社会工作师以上资格人员共35人。该地区为城乡结合部地区，地区内有高档住宅区、商务楼宇、居民小区，还有老旧小区，平

房小区等。，几乎涵盖了所有的社区类型。而东风地区社会工作专业基础较弱，只有 35 名持证社工。同时，该地区社区社会组织绝大多数都是社区居委会牵头成立的，且多为居民自娱自乐形式，缺乏服务社区能力。东风地区“三社联动”试点项目不仅对于提升东风地区整体社区服务水平具有重要意义，而且从中探索总结的经验对于北京市，乃至全国各种类型的社区均具有普遍的借鉴性。

东四街道位于本区东中部，面积 1.53 平方公里。东起东二环路西侧，西至东四北大街，北起平安大道十条段，南到朝内大街北侧。辖区主要大街 4 条，胡同 31 条，7 个社区居委会。有常住人口 4.4 万人，法人单位 1032 家，辖区内有中小学校 4 所，医院 4 所，托幼儿园所 1 个。该地区处于北京市中心城区，辖区多为商务楼宇、老旧小区、居民回迁小区等。

北京市协作者社会工作发展中心（以下简称“北京协作者”）作为我国成立最早的民办社会工作机构之一，也是北京市第一家兼具服务性、倡导性与支持性的民办社会工作专业机构。机构以“团结协作 助人自助”为核心理念，致力于与政府、企业、NGO 及志愿者广泛合作，提升困境人群社会参与能力，建立多元包容、长幼共融的社区。北京协作者以扎扎实实的专业实践积累了丰富的社会组织建设、项目管理、志愿者管理、社会工作实务、专业人才培养与督导、研究与推广，以及承接政府购买服务的丰富经验，推动本土社会工作与社会组织发展创新。目前，北京协作者

的服务模式已被成功复制推广到长三角和珠三角，先后创建了 3 个本土民办社会工作机构，并培育扶持了多家社区社会组织，形成了一套整合社会工作专业人才、社会组织和社区三方力量共同开展服务的理念和方法。

2013 年 7 月，北京协作者受北京市民政局委托，在朝阳区农委支持下，以位于城乡结合部的朝阳区东风地区为试点地区，在北京启动“三社联动”试点工作，之后又将试点工作进行复制推广到东城区东四街道为代表的中心城区。经过两年多的实践探索，为社会治理创新探索可鉴的专业路径与样本积累了经验。

北京协作者“三社联动”试点项目采取政府引入专业社会组织的方式，本身是一个多方参与的合作尝试，由北京市民政局作为业务指导，朝阳区农委提供资金支持，实施地区作为试点地区平台，委托北京协作者作为支持性社会组织专业运作。其中，两个地区发挥行政功能，组织动员辖区内各单位全力参与，为项目提供行政保障，北京协作者发挥专业功能，提供方案规划、实施管理和督导示范，为项目提供专业保障，从而将行政力量和专业力量有机整合。

在试点项目中，北京协作者将十多年来在专业服务过程中积累的社会工作专业服务经验、社会组织孵化培育经验、项目管理经验、志愿者培育经验和政策研究等经验在试点地区重新整合，采取综合性介入，坚持以社会工作优势视角，发挥社会工作赋权增能的专业功能，注重培育和发掘社区自身潜能，作为协助者、

引领者和支持者的角色，推动试点地区各类组织之间、各个利益群体之间、各种社会力量之间良性互动，从而将外部的专业支持与本土的既有资源有机结合，形成内化的可持续的联动机制。并通过行动研究，总结提炼开展“三社联动”试点项目的经验。

（三）研究目标

1、通过研究试点项目在提升地区社会工作者的专业服务能力，提高地区服务专业化、精细化水平，促进地区社会工作专业人才培养水平方面的实施情况，来发现在社区层面经过三社联动机制培育社区专业社会工作人才的有效途径及方式。

2、通过研究试点项目在培育发展社区社会组织，提高社区社会组织规范化管理、项目化运作的的能力，拓展社区居民参与社区治理的渠道和平台，深化“党委领导、政府负责、社会协同、公众参与、法治保障”的社会治理格局方面的实施情况，来探索在社区社会组织层面，“三社联动”机制的有效性、可借鉴经验，以及其创新点是什么。

3、通过研究试点项目在社会工作专业机构与政府深化合作方面的实施情况，探索在构建社区综合性专业支持平台持续协助政府转变职能、促进社会化改革等方面的有效经验，为提高社区治理与服务水平提供可鉴经验。

4、探索“三社联动”建设机制，将政府的行政力量和社会组织的专业力量有机结合，将外部的专业支持与本土社区内在的

资源有机整合，形成以社区为平台，以社会组织为载体，以社会工作人才队伍为支撑，优化配置三方资源，构建以培育社会组织，发展社会工作，促进社区参与为格局的“三社联动”机制。通过对这一目标达成的具体行动，来分析“三社联动”在资源整合、各方力量协调以及社区治理机等方面的可行性、有效经验，并提炼总结其可推广的建设路径和专业经验。

（四）研究内容

研究试点地区社区工作者专业能力建设、提高社区社会工作服务专业化、精细化水平，促进地区社会工作专业队伍建设，总结“三社联动”专业人才与服务能力可行经验。

研究通过试点项目培育发展社区社会组织，提高社区社会组织规范化管理、项目化运作的的能力，拓展社区居民参与社区建设的渠道和平台的服务，总结“三社联动”机制中社区社会组织发展及在社区服务中发挥有效作用的可行经验。

研究通过试点项目以培育社区社会组织、发展社会工作、提升社区发展能力为格局的“三社联动”机制，总结基层社区治理中的社区、社会组织与社会工作互动机制建设的专业路径，提炼可供社区治理改革参考借鉴的政策依据。

（五）研究方法

本研究采用行动研究的方法，将基层社会治理中的社区、社

会组织与社会工作互动机制建设与研究相结合，旨在以此从微观层面实践层面更加务实的提升基层社会治理水平，并探索宏观层面“三社联动”机制的建设路径。本研究依托北京协作者专业性机构，以有较好合作基础的朝阳区东风地区和东城区东四街道为实践平台，以社会工作专业手法为指导，通过社区、社会组织、社会工作者需求调研进行定量分析；同时通过专题培训、圆桌辅导、个别化辅导、组织培育、社会工作人才队伍建设、工作观察等工作开展进行定性分析，记录并收集在此过程中涌现出的大量问题、经验和案例，收集客观现象背后的深层次内涵。通过这一过程发现并总结社区、社会组织及社工三者之间的联动模式及有效路径，研究三者互动关系对推动社区治理的可借鉴内容。

（六）研究重点

通过构建以专题培训、个别化督导、圆桌辅导、支持性监测等技术手段为主要手法，专家评价与居民评价相结合的专业支持与评价体系；并形成以社区为平台，以社会组织为载体，以社会工作人才队伍为支撑，优化配置三方资源，以培育社会组织，发展社会工作，促进社区参与为格局的“三社联动”机制，带动影响社区原有治理模式与水平发生改变这一项目实施过程，在行动中研究提炼“三社联动”于社区治理中的创新之处以及这一服务模式的可推广性，为未来社区治理提供新的发展方向。

二、“三社联动”模式

（一）“三社联动”是什么

北京协作者“三社联动”试点项目采取政府引入社会组织专业力量，开展社会工作专业建设，发掘社区自身力量的方式，有效整合社会组织、社区和社会工作的资源优势；在构建专业服务体系、专业支持和评价体系的核心基础上，以社区社会组织联合会和社会工作师协会为抓手，对接社区资源，以项目对接为载体，激发社区社会组织、社会工作者和社区间联合互动。从而形成“以社区为资源配置平台，以社会组织为组织载体，以社会工作专业队伍为专业支撑，推动社区内外部各类组织之间、各个利益群体之间、各种社会力量之间的良性互动机制，构建培育社区社会组织，发展社会工作，提升社区发展能力为格局的“三社联动”模式”。

（二）“三社”是什么

目前，“三社联动”各地试点形式多样，从“三社”主体的不同界定的角度可以概括为两大类，一类是以外部的专业社会工作机构作为“社会工作者”和“社会组织”的代表，进入“社区”开展服务的形式，在这里，社会组织和社会工作者是外来的专业服务提供者的角色，社区是被服务者的角色。这一类建设形式，其优点是见效快，服务专业性强，但弱点是社区内在动力被压抑，趋于依赖性，而外来的社会工作机构出于对争取政府购买

服务资源的需求，会强调自身的不可替代性，“三社联动”很难转化为社区内在的可持续机制。而另一类，则是以北京协作者在东风地区和东四地区开展的“三社联动”试点模式。在该模式中，社会组织是指社区内生的社区社会组织，社会工作者是指社区工作者队伍中持证的社会工作者，社区是指以居民自治组织为代表的社区部门，起到整合资源，自我发展自我服务的角色。北京协作者从可持续发展的角度，采取了第二类建设模式。但第二类建设模式最大的挑战是如何将“三社”力量整合起来，这仅靠社区的自觉是不够的，因为在多年的行政主导建设模式下，社区的参与动力需要被激活。那么，在第二类建设模式中，谁来扮演激活者的角色呢？是否就完全依靠政府强势主导呢？是否就不需要专业社会工作机构的参与呢？对此，在试点工作中，北京协作者采取了将外部专业支持与本土的既有资源有机结合的建设策略。即外来的专业社会工作机构在地区层面与地区政府合作，从赋权增能的专业使命出发，作为支持性的角色出现，其专业功能在于着力培育社区内生的社区社会组织，发展社区自身的专业社会工作者，提升社区部门自我整合资源的能力；专业社会工作机构在“三社联动”的建设过程中，伴随着社区内在力量的发育，不断调整自身的角色定位，从前期的推动者和建设者的主体角色，逐步转变为协助者和支持者的辅助角色，此消彼长，最终使“三社联动”成为社区的内在机制。

三、“三社联动”的实施目标、策略和方法¹

“三社联动”建设建基于一个基本假设，即：相信社区、社会组织和社会工作专业人才队伍都有独特的功能和价值，并能够优势互补形成合力，共同投身社区建设事业。因此，“三社联动”机制建设在理念上强调社区各建设主体的独特性和整合性，激发社会组织、社区部门和社会工作专业人才队伍的参与意愿和活力；在形式上，明确三方角色定位，通过联动制度建设和项目资源组团化配置方式，促使三方形成服务合力，以多元的服务手法和参与形式满足社区居民多元化的需求；在方法上，将组织培育、专业服务与能力建设有机结合，注重提升社会组织、社会工作专业人才队伍和社区部门的专业服务理念 and 联动能力，建立社区部门、社会工作专业人才队伍和社会组织良好的协商共治关系。最终形成以社区为资源配置平台，以社会组织为组织载体，以社会工作专业人才队伍为专业支撑的地区和社区层面的系统治理，实现优化配置三方资源，培育社会组织，发展社会工作，促进社区参与的目标。

（一）实施目标

无论何种范式的“三社联动”，其有效性最终均将体现在能否在地区和社区两个层面构建起社区、社会组织和社会工作专业人才队伍组团发展的新型合作伙伴关系，有效配置社区资源，激励社区治理创新，提高社区服务的效率和质量，满足社区居民的

¹ [1]李涛. 北京:外部专业支持+社区内在力量. 中国社会工作期刊, 2015年, 13(期)

服务需求。我们认为，社区治理创新，核心的问题是发展社会工作，培育社会组织，开放社区服务。而“三社联动”的最终目的是为了有效服务社区民生，提高社区治理水平，因此，北京协作者“三社联动”试点项目首先明确了三方联动机制建设应紧密围绕社区居民的实际需求，以“有效服务民生，促进社区参与”为核心目标。

（二）实施策略

北京协作者“三社联动”试点项目工作采取政社合作、专业社会组织与社区本土组织合作的实施策略，即以政府引进支持性专业组织的方式，组建“三社联动”联合工作办公室，将政府的行政力量和社会组织的专业力量有机结合，将外部的专业支持与社区内在的资源有机整合，形成自上而下的行政动员与自下而上的广泛参与相结合的工作局面。

从行政架构上来看，相对于地区，社区是个非常弱势的系统，难以形成制度化设计，因此，“三社联动”的推进，必须从地区和社区两个层面入手。首先，在地区层面建立“三社联动”的组织架构和制度设计，其核心是在地区层面培育社区社会组织联合会，培育社会工作者联合会，与由街道/乡镇分管社区建设的部门联合组成“三社联动”办公室或领导小组，在地区党委政府和专业社会工作机构支持下，建立“三社”协商会议制度，设计促进“三社联动”的“三社”组团化项目运作机制，包括政府购买社区“三社联动”服务项目的资源配置制度，社会工作者引领支

持社区社会组织开展社区服务的项目工作制度。进而，在社区层面构建“三社联动”工作组，将“三社联动”从地区层面的制度设计转化为社区层面的服务行动。

（三）实施方法

1、建立三个专业体系

北京协作者“三社联动”试点项目着力建立“专业评价体系”、“专业服务体系”和“专业能力建设体系”，三个体系互相支撑。首先，北京协作者作为第三方通过设计计划量表，开展问卷调查、焦点小组和深入访谈等方法，自下而上的了解试点地区的社会工作者、社区组织、社区居民在服务和能力建设方面的现状、普遍存在的服务需求和专业成长期望，将其转化为“三社联动”服务需求和评价指标，该评价指标围绕三者之间的互动和资源整合为主要原则，确保三者在实际工作中围绕社区内在需要，有机结合；其次，以居民的服务需求和社会工作者、社区社会组织服务人员的专业成长需求为导向，将政府购买服务项目的资源配置方式引入试点工作，以开展社区社会组织与社会工作者的项目对接为载体，构建以社区照顾、社区互助、社区融入和社区参与为主要手法，覆盖老年人、未成年人、流动人口和残障人士等各类人群的社会工作专业服务体系。

其中，社区社会工作者作为主责社工为项目提供专业技术支持，社区社会组织作为实施方负责组织动员和落实，社区部门作为协调监督方负责提供资源协调和监督；进而借助项目服务实践

过程，北京协作者发挥专业支持功能，有针对性地开展监测评估、专题培训、个别化督导、交流互动等能力建设，提升社区部门领导者、社区社会组织负责人和社会工作者三者资源整合联动服务的专业能力，形成专业支持体系。

2、建立四个保障制度。

建立组织保障、政策保障、队伍保障、资金保障制度，确保“三社联动”各项工作可以有效开展。具体包括：组织保障方面，在地区层面建立由党政负责人与社会组织负责人组成的联合办公室，进而深入社区层面建立社区部门、社区社会组织和社区社会工作者三方联合工作组。政策保障方面，制定联席会议制度、信息联通制度、服务联办制度、项目联合申报制度等。队伍保障方面，培养建设本土社会工作专业队伍、社区社会组织管理队伍和社区志愿者队伍。资金保障方面，将政府购买公益服务项目作为引导三方资源整合的重要方式，进而将“三社联动”纳入社区公益金使用管理办法，作为购买社区服务的重要评价指标。其中，具体制度如下：

（1）联席会议制度：及时通报各项工作进展，反馈项目开展过程中遇到的问题，并讨论解决方案，总结项目既有的经验，形成地区层面的联动机制。

（2）服务对接制度：整合社区社会组织和社会工作人才队伍服务力量，引导鼓励两者在社区服务中的对接，统筹协调，资源共享、优势互补、相互促进，有效回应社区服务需求。

(3) 信息联通制度：沟通社区各相关利益方，实现信息共享，实现社区服务与社区居民需求有效对接。

(4) 项目管理制度：按照专业化的项目管理流程，一方面对“三社联动”试点项目自身进行科学化、专业化管理；另一方面指导社会工作者、社区社会组织和社区将“三社联动”以项目化运作方式在社区服务中落地。

(5) 档案建设制度：建立“三社联动”项目完整的纸质档案、电子档案、影像材料，在探索“三社联动”试点项目经验的同时，确保项目开展过程中为后期机制探索留存下完整的参考资料。

3、建立五个联动机制

通过构建“三社联动”联合工作体系，形成组织联动机制；通过构建“三社联动”专业评价体系，形成需求评价机制；通过构建“三社联动”专业服务体系，形成项目对接机制；通过构建“三社联动”专业支持体系，形成专业建设机制；通过构建社区推广与社会倡导体系，形成社区动员机制。

总的来说，北京协作者“三社联动”试点工作中，政社角色定位清晰，互联互通有保障。其中，北京协作者发挥专业支持功能负责试点工作的专业建设和专业服务，地区工委和办事处发挥行政管理功能负责试点工作的组织行政管理，制定联席工作制度，双方互相尊重互相配合，建立了边界清晰、优势互补、相互支持的横向联动机制。

同时，试点工作从地区到社区层层推进，上下联动有落实，并注重培育本地社区社会组织，培养本土社区社工，组建社会组织联合会，建立了地区 and 社区的自我服务、自我管理和自我成长的专业建设体系，形成地区内在的专业驱动力，使“三社联动”真正成为社区内在的可持续机制。

四、“三社联动”实施路径

北京协作者“三社联动”试点项目首先协同各方人员组建由试点地区基层政府领导人和北京协作者主要负责人员构成的联合办公室，并召集社区各方利益相关者代表就项目进行多方可行性论证，明确项目实施目标、策略和路径，达成共识，形成可行的实施方案。随后召开地区层面上的“三社联动”项目交流会，将试点项目由地区层面向社区层面广泛宣传动员，形成自上而下的行政动员与自下而上的广泛参与相结合的工作局面。在此基础上，构建“三社联动”专业服务体系、专业支持和评价体系三个项目核心内容。

“三社联动”专业服务体系旨在实现促进地区社会工作专业人才培养水平、培育发展社区社会组织，提升东风地区和东四地区社区服务专业化、精细化水平的项目子目标。该体系的建设以开展社区社会组织与社会工作者的项目对接为载体，鼓励社会工作者作为专业主责人员，社区社会组织作为项目组织方，将两者的专业优势和组织优势充分结合，立足所在社区的实际服务

需求，通过共同设计和申报社区服务项目、建立社区社会组织示范基地、项目评审、项目竞标展示大赛等手段，实现社会工作人才队伍与社区社会组织两者在服务社区民生上的对接。

与此同时，“三社联动”专业支持与评价体系旨在提高社会工作者和社区社会组织专业化服务、规范化管理、项目化运作的的能力，拓展社区居民参与社区建设的渠道和平台，构建多方参与社区治理的项目子目标。该体系的建设与服务体系的建设相互促进相互支持，通过对社区居民、社区社会组织、社会工作者开展的专业需求调研，了解专业建设需求，制定发展规划和评价指标，进而有针对性地开展专题培训、个别化督导、交流互动等能力建设，提升社区社会组织和社会工作者联合开展社区专业服务的能力。两个体系最终在实现有效“服务民生”，提升社区居民生活质量的核心目标汇聚。

在整个建设过程中，北京协作者作为支持性社会组织，汇同东风地区与东四地区社区办，通过开展全过程的支持性监测评估、多元化能力建设、参与式行动研究等活动，实现对整个工作路线的统筹管理、专业支持和经验提炼，保障“三社联动”机制在地区层面和社区层面的落实。

北京协作者“三社联动”机制通过以下五个方面的组织建设、制度建设和工作方式，确保社区、社会组织和社会工作人才队伍三者之间有效互动：

（一）组织驱动力：构建“三社联动”工作机制

协同各方人员组建地区层面和社区层面的联席会议制度，并召集社区部门、社区社会组织和社会工作者就社区服务进行多方论证，明确社区服务目标、策略和路径，达成共识，形成可行的服务方案。形成自上而下的行政动员与自下而上的广泛参与相结合的工作局面。

北京协作者“三社联动”试点项目由试点地区基层政府主要领导和工作人员、协作者主要负责人和常驻社会工作者共同组成联合办公室为常设机构，通过联合办公室把握项目方向，调度各方参与，建立从地区到社区层面的组织架构和工作制度。

1、快捷有效的沟通方式

建立易于普遍参与和快速回应的三方沟通平台，选择易于让基层工作者接纳的方式，申请专门的QQ，建立社区社会组织负责人、社会工作者、联合办公室成员办公联系群，相关文件上传分享，活动资讯集中发布。

建立直接快速回应的“三社联动”沟通专线，社会组织和社会工作者电话咨询第一时间反馈、跟进，指导各社区项目有效推进。

2、“一站式”工作督导会制度

北京协作者“三社联动”项目开展初期，每周定期召开“三社联动”办公例会，每月召开月度会议，每个阶段组织“三社联动”联合办公室成员、社区社会组织负责人、社区社会工作者、

社区居委会主要领导召开上一阶段工作总结会暨下一阶段工作部署会议，总结梳理“三社联动”项目遇到的困难、应对策略和服务经验，并对总体工作部署安排。

随着“三社联动”工作在地区层面和社区层面工作的进一步推进，为满足“三社联动”工作在社区层面进一步深入开展的需要，北京协作者“三社联动”试点项目将工作例会变身社区社会工作者专业督导会，在以往一对一督导及小组督导基础上，搭建多方交流沟通平台，并为在社区负责“三社联动”资源协调及社会组织培育指导工作的社会工作者提供专业督导；此外，这种多方参与的工作督导会还大大降低了社区社会工作者在遇到问题时的沟通和咨询成本，及时得到相关回应。

北京协作者希望通过这种多方参与的工作督导会议，促进“三社联动”工作在开展中遇到的问题及时得到解决，同时得到来自政府行政、专业机构、不同社区社会工作者的支持，继续稳固社区社会工作者已建立起的互助支持系统。

【案例】

石佛营西里社区“三社联动”主责社会工作者尹红在工作督导会上分享她对于“三社联动”项目目前推动情况的体会，尹红认为社区的社会组织是一个载体，需要继续提升他们公益服务理念，引导其承担起更多的社区服务。同时，尹红提出“怎样发掘社区居民领袖”“如何解决社区工作的老大难问题”及“社工服务能力建设”这四个在社区建设中经常遇到的典型问题，得到“三

社联动”办公室成员的专业指导及其他社区社会工作者积极的经验分享。

尹红说：“以往‘三社联动’给我们指导是每次来做项目监测或是去办公室找老师，现在每周都可以在一起碰头，有‘三社联动’的老师、社区办跟社区服务中心的领导，还有其他社区的社会工作者分享经验，每次都能得到听到新的想法，以前要打几个地方的电话才能解决的问题，这样一下子就解决了。”

3、制作简洁规范化的可视化工作工具

北京协作者“三社联动”项目在开展过程中，针对地区实际情况，讨论设计试点项目实施策略和工作方案；设计制作一系列的可视化专业工具，如评价评估工具、管理工具、项目监测工具等，整个过程注重过程性资料，特别是规范化工作模板的积累。

繁琐的文书撰写、过于复杂的专业工具对于负责“三社联动”工作开展的社区社会工作者来说，无疑是极大的挑战，而简洁规范化的工作工具不仅能最大限度的使“三社联动”的落地实施工作可视化，更加减轻了社区社会工作者的心理压力，提升其参与该项工作的积极性。对于承接社区公益服务的社区社会组织负责人来说，更是如此。而改进后的“服务项目申报书”“项目实施方案”“项目案例撰写模板”“项目总结报告”“项目实施工作指导手册”等工具大大提升了社区社会工作者、社区社会组织负责人的参与积极性。

【案例】

吴玉英，石佛营东里社区“七彩虹艺术团”负责人。在“三社联动”项目开展初期，吴玉英对于承担社区公益服务项目实施工作感觉有难度，“我就是想为居民做点好事，咋还要写计划书，写总结材料”。“三社联动”工作人员耐心为吴玉英老人介绍社区社会工作者对接社区社会组织公益服务项目规范化开展的重要性，并将涉及到的项目相关材料打印出来给吴玉英看，并一一详细介绍。当看到项目材料只需要按照版块内容填写进去后，吴玉英决定尝试撰写项目实施方案，并在接下来的“三社联动”工作开展过程中，坚持手写季度总结报告、项目结项报告等，其深刻的分享、完整的项目总结材料赢得大家赞许。

4、制定过程性督导策略

北京协作者“三社联动”项目动员不同层面、不同领域专家担任项目督导，对地区社会工作者、社区社会组织负责人进行专业指导，并开展行动研究。督导团队既有来自学界的学者，也有熟悉基层工作的政府部门领导人和十多年一线工作实践的社会工作者，建立了贯穿试点项目全过程的个别化面谈督导制度，充分利用社会工作1对1督导优势，了解社区社会组织、社会工作者遇到困难，进行专业指导。在督导支持过程中，记录、反思、检验、调整“三社联动”机制建设过程中存在的问题与经验，不断提炼总结具有创新与推广价值的专业建设路径。

5、设计社区推广与倡导方案

北京协作者“三社联动”在试点项目完成一系列组织准备工作之后，着力面向社区居民、志愿者、社区工作者、社会工作者，以及地区办事处、社区办、社区服务中心、地区社会工作协会等部门和社团推广，主要通过开展项目启动会，社区宣讲，举办项目对接展示大赛，同时通过媒体宣传、宣传页发放等，让大家了解什么是“三社联动”，为什么需要“三社联动”，如何推进“三社联动”。

（二）内需驱动力：构建服务需求评估体系

北京协作者“三社联动”项目采用问卷抽样、焦点小组和深度访谈等多种手法，对东风地区和东四地区社区服务需求、社会工作人才队伍建设情况和社区社会组织发展情况进行评估，注重一线人员的参与，为试点项目有针对性地开展服务提供科学依据。

“三社联动”的最终目的是满足社区服务需求。“三社联动”办公室通过设计计划量表，开展问卷调查、焦点小组和深入访谈等方法，自下而上的了解试点地区的社会工作者、社区组织、社区在服务和能力建设方面的现状、普遍存在的专业需求和期望，构建“三社联动”服务需求和评价指标，该评价指标围绕三者之间的互动和资源整合为主要原则，并由居民直接参与评价，确保三者在实际工作中围绕社区内在需要，有机结合。

（三）项目驱动力：构建专业服务项目化运作体系

北京协作者“三社联动”联合工作办公室在开展“社区社会组织与社会工作者发展状况”调查中发现，社会工作者在实际工作中面临来自服务群体、自身、社会环境等多方面的困难，其中有70.4%的社区社会工作者认为“居民参与度低”。居民参与既是社会工作的工作手法，也是社区活动的任务目标之一。活动开展居民不积极主动的响应，会让社区社会工作者的工作热情和积极性降低，长期则不利于社区内部工作人员和居民关系的协调。社区居民对社区社会工作者的认同度低，也会让社区社会工作者觉得自己提供的服务可行性低，缺少成就感，对后续社会工作实务开展更是带来重重阻碍。

基于此，北京协作者“三社联动”试点项目通过政府购买项目服务的方式，协助社区把传统的半行政化服务扭转成专业化服务，把市场化的资源配置机制引入到地区，使社区、社会工作者、社区社会组织之间的互动和资源整合最终落实到具体的服务项目中，形成促进“三社联动”的项目驱动力，从而与内需驱动力一并构成社区参与的动力。

1、以公益服务项目为“三社联动”实施载体，开展项目对接展示大赛

北京协作者“三社联动”试点项目鼓励社区、社会工作者和社区社会组织立足所在社区实际需求，联合设计开发“三社联动”社区示范项目，以项目对接展示大赛形式，遴选出具有培育发展

潜质的优秀对接项目，予以重点培育扶持，以实现示范带动效应。项目评审要求必须由社区社会组织作为实施主体为项目提供组织保障，由社会工作者作为专业主责人员为项目提供专业支持；项目申报内容需要同时满足回应社区需求、培育社区社会组织、提升社工专业能力这三个指标。以实现社会组织、社区和社会工作人才队伍各自发挥其独特的功能和价值，优势互补形成合力，共同投身社区服务的目的。

在此过程中，社会工作者和社区居委会人员逐步从社区社会组织中抽离出来，转化为专业支持者和监督者，而由社区居民骨干在承接项目管理过程中，承担起社区社会组织的管理工作。如东风地区“三社联动”项目对接展示大赛在第一阶段设计出的14个对接项目里，有8个社区社会组织与社会工作者对接，共涉及社区照顾，社区互助，社区融入，社区参与等四个项目类型，均为社区亟待解决的关键问题。而“三社联动”办公室则以项目对接大赛为依托，在这个过程中建立地区能力建设体系。具体包括：1、开展专题能力建设，使社会工作者和社区社会组织负责人初步掌握项目设计和管理知识；2、开展社区社会组织和社会工之间的交流座谈会，开展1对1辅导，协助两者掌握如何聚焦社区需求开展合作的技巧；3、开展支持性项目监测评价工作，项目对接展示大赛采取专家评审和居民评审相结合的方式，专家评审的过程是进行督导支持的过程，居民参与评审是社区参与的过程。通过社区服务项目化运作使每个社区围绕本社区最紧迫突出

的问题打造核心服务品牌项目，逐步夯实社区专业服务体系。

【案例】

项目名称：“京剧进课堂”——石佛营南里传统文化社区传承与志愿服务能力拓展项目

服务团队：石佛营南里社区步步高京剧队

对接社工：赵微

服务对象：育人学校 800 名流动儿童

项目简介：本项目通过与学校合作，为流动儿童开设京剧欣赏与学习课程，内容包括京剧知识讲座、名家名段赏析、戏曲演唱培训、京剧进课堂专场演出等，同时通过项目传递志愿服务精神；项目总结提炼社区组织开展传统文化教育的志愿服务经验，并通过社区教育进一步向社区居民宣传普及民族文化。

项目亮点：1、通过志愿活动与流动儿童有更好的互动，满足流动的迫切需求；2、社区步步高京剧队通过这种志愿服务社区活动加强对自身队伍的建设，整合自有的资源，参与志愿服务，提升队员自身价值感，提升团队的凝聚力；3、社会工作者在项目执行中对社区资源的把握及分析，从社会工作专业角度指导社区社会组织将志愿服务经验加以提炼总结，形成可传承可推广的指导手册。

2、社区公益金微小项目促“三社联动”落地实施

2014年，北京协作者“三社联动”试点项目在第一年社区

社会组织与社会工作者对接展示大赛基础上，以《东风地区社区公益事业专项补助金使用管理办法》的颁布为契机，与东风地区社区办共同开展“社区公益金微小项目”，鼓励社区各类主题参与项目申报，至今审批实施42个社区公益金微小项目。项目涉及社区照顾、社区自治、社区融入等层面，为空巢老人、流动人口、社区儿童、社区环境等不同人群和领域开展公益服务。

社区公益金微小项目主要申报主体为：1、以社区居民为主体的公益服务类社区社会组织；2、社区居委会下属的六大工作委员会（社会福利、综合治理、人民调解、公共卫生、文化共建）以及老龄工作委员会；3、本社区专业社工小组（由三人以上有社会工作职称的在职社工组成）；4、小区业主委员会；5、小区物业服务企业；6、本社区便民服务类企业。申报范围：1、社区公益类服务；2、政府公共服务的补充；3、社区便民服务（有偿）的延伸。申报内容为：1、为社区弱势群体提供的各类服务；2、促进社区居民之间融合、融入类活动（以文化、文艺、趣味体育等为载体或媒介）；3、小区物业服务领域居民自管类服务。社区公益金微小项目每个项目不超过1万元，实施周期不超过6个月。

以往的政府购买公益服务项目审批时间长，实施周期长，程序复杂，且缺乏系统的专业指导，竞争大通过评审概率小，常常使社区社会工作者、社区社会组织“望而却步”。

与之相比，社区公益金微小项目的特点是：1、实施周期短，

金额少；2、程序简单，审批环节少，时间短，易于被申报主体接受；3、申报主体多，涵盖范围广；4、申报内容具体微小，项目成效见效快，可直接回应社区最基层的微小服务需求，得到社区居民支持；5、从申报到实施，到结项的整个过程均有北京协作者“三社联动”全程审核、监测，并提供过程性指导，确保项目的顺利实施。

【案例】

项目名称：东里社区公益金乒乓乐园——社区儿童青少年假期乒乓球乐活项目

服务团队：石佛营东里社区乒乓球协会

对接社工：郑秋娟

服务对象：社区10岁左右及其以上的儿童青少年（以流动儿童为主）

项目简介：依托石佛营东里社区乒乓球协会，组织协会志愿者组织开展乒乓球知识、技能教授，同时组织开展社区乒乓球大赛，丰富社区儿童，特别是流动儿童的文化生活，增进流动儿童与社区居民彼此间的了解和融入。以项目为载体，培育乒乓球协会志愿者团队，同时社会工作者在实施开展中实践学习，专业服务能力得到提升。

项目亮点：1、该项目实施团队借用自己的特长，整合内部志愿者资源，以及外部专业乒乓球指导老师资源，服务社区流动儿童；2、选取的项目服务切入点切合服务群体成长特点，同时

易于得到越来越关爱儿童综合素质培养的社区家长、流动人口的支持；3、项目开展过程中，每位志愿者积极向每位围观居民介绍该项目和社区公益金带来的支持，每位志愿者为社区公益服务的宣传者和倡导者；4、制定完善的流动儿童安全跟进制度，当发现已报名参加当天培训的儿童未按时到达时，第一时间采取相应措施跟进。

（四）专业驱动力：构建专业能力建设体系

1、社会工作人才培育

以地区社会工作师协会为平台，通过参与式方法开展系统的社会工作专业能力建设，采用专题工作坊、社会工作者督导、互助支持小组等方式使社会工作者获得专业成长，促进专业人才和组织间的交流，促进资源的整合，协助地区建立自己的一套自我学习成长体系，形成试点地区内在的专业驱动力。

试点地区社区社会工作者主要在社区居委会和服务站工作，日常行政性事务占去了大部分精力，而很多持证社工都是自学考取证书，难以将书本知识转化为实际应用，无论是效率还是服务质量均难以满足社区专业化服务需求。北京协作者在项目需求评估中发现，社区社会工作者也面临着自身能力的挑战，认为是“自身的专业知识和能力不够”的有 35.2%。当遇到这样的困难时，工作人员较多的是寻求同事的帮助为 85.8%。

正式基于以上现实，试点项目协助地区建立自己的一套自我学习成长体系，而不是一种外来专家强推给社区的要求，形成试

点地区内在的专业驱动力。基于以上背景，北京协作者“三社联动”试点项目针对社会工作者开展以下能力建设培训：

(1) 开展系列专题工作坊：

运用参与式方法开展系统的专业能力建设工作坊，以情景模拟、案例解析、小组讨论、视频分享等多元化方式为载体，提升社区干部、社会工作者的社会工作专业能力，主题包括社会工作、社会组织、项目管理等各个层面，使社会工作者在参与和体验中获得专业成长，为“三社联动”开展提供专业保障，并为社区治理贡献力量。

(2) 圆桌沙龙

通过案例分享、专题讲座、联谊等不同形式，促进专业人才和组织间的交流，拓展视野，促进资源的整合。

(3) 社会工作督导

通过个别化督导和小组督导，根据个别化需求，提供持续深入的督导服务，协助专业人才和组织的持续发展。

(4) 互助支持小组

由社会工作者轮流主持，建立自我学习、自我支持系统。

2、社区社会组织人才培育

北京协作者在试点过程中，着重以地区社会组织联合会为平台，通过开展社会组织专题培训、圆桌辅导会、一对一辅导等方式，扶持成立社区社会组织，建立社区社会组织互助支持网络。

对于持续活跃在社区，有公益服务理念在社区社会组织，以项目对接为载体，进行培育孵化，建立稳定的志愿者队伍，提升社区社会组织在组织管理和开展服务方面的规范化、专业化，有能力承接社区公益服务实施项目。同时，在此基础上成立社区社会组织联合会，成为社区社会组织管理在地区层面上的抓手。

北京协作者在试点前评估中发现，社区社会组织负责人具有高学历、高知识水平的特点，同时他们既往的专业背景为其在社区开展社区服务创造了较好条件。但绝大多数由社区居民担任的社区社会组织多为自娱自乐的文体文艺队伍，开展如书画培训、舞蹈训练、文艺演出等活动，涉及服务民生、参与社区治理方面的队伍较少，且负责人绝大部分由基层社区干部兼任。

同时，通过分析调查数据我们看到，社会组织骨干人员对社会工作知识技能的培训需求是比较强烈的。具体的需求主要集中在志愿者管理、社会工作实务与技巧（包括个案工作、小组工作和社区工作）、筹资、组织管理、项目设计与实施以及社会宣传与倡导方面。尤其是对志愿者管理和社会工作实务与技巧的培训需求最高，分别达到了 95.8%和 86.5%，可见社区社会组织对这两方面的需求非常迫切。

从调研中，我们也可以看到，社区社会组织主要骨干力量在服务开展过程中遇到问题和困难时，最主要的是向自己身边的其他居民骨干求助，达到 85.5%，而向专业社工求助的只有 18.2%。社会工作者和社区社会组织工作者缺乏互动支持。

研究发现，项目实施点有近 50%的社区社会组织是因为兴趣爱好而成立的，其次是为了参与社区公益，占第三位的原因是上级安排，最后是因为社会需求。可见目前社区社会组织多属于自娱自乐型。“说实在的，我们这个‘爱心社’是手把手由我们社区自己成立起来的，也取得了成绩，不管是上面的领导还是社区的居民，都挺认可，要让我们交出去，真不愿意”，“就现在这个工作坊（社区社会组织），你让我们社工（社区社会工作者）做，活动开展没问题，要是交给居民自己做，肯定不行，人家都有自己的事儿”，在调研中，我们发现，由于项目运作、项目申请、组织管理等多方面原因，社区部门人员“更愿意自己做”，并认为社区居民缺乏能力、不愿承担。由此可见，目前社区社会组织在人员保障方面还存在缺乏专职工作人员以及稳定志愿者队伍的问题，这直接影响到社区社会组织回应社区居民需求开展社区公益服务的能力。

社区社会组织主要面向所有社区居民提供服务，其次依次分别是青少年、残障人士、孤寡及空巢老人、失独家庭、妇女、失能老年人、单亲家庭及社区工作者。服务对象与前文中社区志愿者基本相同，可见社区社会组织与社区志愿者具有天然的血缘关系，通过社区社会组织人员构成来看，当前的社区社会组织可以在很大程度上看作是社区志愿者团队。

在调研中发现，81%的社区社会组织没有稳定的经费来源，多靠自己垫钱、企业、个人赞助，亟需资金支持。其次，是服务

能力提升培训与提供活动场地与设备支持，分别有 57.7%、53.8% 的人员选择。而有政府购买服务经费支持的社区社会组织多为社区社会工作者担任组织负责人申请项目而获得。同时，也可以看出社区社会组织目前认为自己最需要的主要还是来自于资金和场地方面的需要（即活动的物质支持方面）。社区社会组织真正可以自我造血，保障组织良性发展的经费远远不够。

基于以上分析，北京协作者“三社联动”试点项目针对社区社会组织开展以下能力建设工作的：

（1）扶持成立社区社会组织

对于持续活跃在社区，有公益服务理念在社区社会组织，以项目对接大赛为契机，进行培育孵化，协助开发对接项目，通过开展组织管理和项目管理等主题培训，提升社区社会组织在组织管理和服务开展方面的规范化、专业化，使社区社会组织可以依法成立，规范运作。

（2）建立社区社会组织互助支持网络

通过开展社区社会组织联席会议、圆桌辅导会，讨论解决社区社会组织在工作开展中遇到的亟需解决的问题，每次围绕一个主题，形成组团互助机制。同时，在此基础上成立社区社会组织联合会，成为社区社会组织管理在地区层面上的抓手。

（3）开展支持性监测评估

北京协作者“三社联动”试点项目工作人员结合项目监测评估工作，与社区社会组织项目结对子，进行 1 对 1 辅导，全程参

与社会工作者与社区社会组织服务开展，开展过程性监测和成效评估，及时发现、诊断项目运作中存在的问题，并提出解决方案。同时记录该组织服务的有效经验，以及存在的问题，并经“三社联动”办公室针对问题讨论后，将问题解决的建议向社会组织反馈，在确保项目成效的同时，提升社区、社区社会组织和社会工作者的协作能力。此外，“三社联动”办公室协助社区社会组织协调在服务开展中急需的专业人员、社会资源、媒体宣传等资源。

（五）社会驱动力：构建社区推广与社会倡导体系

北京协作者“三社联动”项目在实施过程中，制定严谨的社区推广与社会倡导方案，注重反映项目开展过程成效的文字、影像素材收集；及时根据项目不同阶段的工作重点，撰写活动消息、制作工作简报、编辑专题纪录片等，使项目参与各方可以及时了解到工作进展和成效；同时，借助平面宣传内容开展宣传，使更多人了解“三社联动”专业理念；此外，还借助媒体渠道，发布项目工作动态和主要成效，推广已探索出的“三社联动”经验。具体包括：

（1）平面宣传：

通过项目宣传页、成效展览等，让社会各界了解“三社联动”的内容、服务方向、工作思路等；

（2）工作简报：

鼓励“三社联动”办公室成员、社会工作者、社区社会组织

负责人等把参与项目的感受以文字形式表达出来编辑成册，以参与者的形式宣传“三社联动”成效；

(3) 影像素材：

在整个实施过程中对于影像和文字等全套素材进行积累，以专题纪录片这种动态化的宣传方式更加直观的将项目进行宣传；

(4) 媒体报道：通过不同领域媒体，通过不同角度将整个项目服务成效进行宣传报道，拉近项目与百姓之间的距离，使其认识到“三社联动”项目开展与自己生活的关联性，使自上而下的要求与居民这种自下而上的需求能够对接。

北京协作者“三社联动”试点项目自开展以来，已制作反映项目成效的专题纪录片2个，已有中国社会工作杂志、北京电视台、京华时报、北京日报、新京报、北京社区报、劳动午报、朝阳在线等媒体的近20篇媒体报道。

五、“三社联动”试点项目成效

(一) 社区层面的变化

通过社区服务项目化运作使每个社区围绕本社区最紧迫突出的问题打造核心服务品牌项目，逐步形成了社会工作者为支撑，社区社会组织为载体的联合服务体系。

1、社区变化。由北京协作者“三社联动”试点项目支持的8个社区社会组织和社会工作者对接开展的项目涉及社区照顾、社区互助、社区融入、社区参与等社区最亟待解决的问题，开展

服务活动 203 次，直接服务人数 3037 人，间接服务人数近万人，培育 8 个居民参与治理的社区社会组织，骨干志愿者 160 人。进一步提升了地区社区工作者和社会工作者的专业服务能力，并使社区服务更加专业化、精细化，拓展社区居民参与的渠道和平台。社区工作者发生了如下具体变化：

社区工作者	原来	现在
服务理念	应对上级要求	自上而下与自下而上相结合；
服务方法	缺少明确的服务方向和目标：“有比赛参加比赛，没有比赛上班锻炼身体”	1、专业社工主动介入； 2、服务开展规范化、专业化；
服务质量	疲于应对当下事务	1、满足社区居民多元化需求； 2、回应弱势群体个别化需求；
社区参与度	物质性奖励	1、价值激励； 2、过程参与；

【服务案例】

夏琳【高龄老人】：夏琳，83 岁，老人子女在同一个社区，但并不在同一个楼里住，平时并不怎么出门活动。以往社区里的

社区社会组织都是自娱自乐，夏老属于高龄老人，想参与没法参与。今年老人成为社会组织助老项目服务对象，在大家的帮助下绘画出一手精致的工笔画。老人表示，参加这个活动，比自己在家好，平心静气、锻炼身体，还能认识很多朋友，大家一起帮着我学。

老曲【残疾人】：老曲是社区社会组织的积极分子，经常帮着大家指导绘画，但并不参与社区社会组织管理事宜，基本上是别人怎么安排，自己就怎么做。社区书记介绍，他自己手部有残疾，但是觉得没太影响生活，就没有去办理残疾证，你看他手每次都伸不直，从来都没对谁说过，但参与活动特别积极，是社会组织的骨干。在“三社联动”办公室协助下，社区社会组织改组，老曲成为组织的理事。老曲说，大家在一起高兴，都有提升，后面我们把项目做好，能帮大家做点实事就好。

小美【流动儿童】：12岁，安徽籍，父母开小店，“什么都卖，快放暑假了，没有时间管我”，小美以前学过书法，后来年级高了就没有条件再学，爸爸妈妈听说社区社会组织专门针对流动儿童开展了书法培训课程，觉得暑假不能照顾我，就让我 and 同学来参加，这些爷爷奶奶教我们书法，我们会好好学，也会和他们一起照顾社区的其他老人。

2、社区社会组织变化：由北京协作者“三社联动”试点项目支持的社区社会组织目前已全部正式成立理事会，推荐出由居

民骨干担任组织理事长，成立志愿服务团队；组织开展活动由原来没有计划，到现在手写活动计划，每次活动人员分工、活动流程明确；社区社会组织在项目开展过程中，专人管理财务、单独记账、专款专用；社会组织负责人从原来完全依靠社会工作者开展活动到可以在社会工作者的指导下独立开展活动、招募志愿者和寻找服务对象。

社区社会组织	原来	变化
组织理念	自娱自乐	1、 服务开展与社区需求相结合； 2、 在服务中获取组织价值；
组织建设	依靠社区干部管理 临时性安排活动	1、 正式备案 2、 建立理事会治理结构； 3、 制度化管理； 4、 专业社会工作应用；
服务管理	自己高兴就行 不愿“多管事儿”	1、 服务开展项目化运作； 2、 服务流程规范化管理； 3、 会员参与社区建设，服务弱势群体；
社区参与度	人员流失不稳定	1、 发展注册会员；

	忽视居民参与	2、定期参与服务； 3、参与社会组织管理 4、社会工作者引领志愿者；
--	--------	--

薛阿姨【社会组织负责人】：东风地区农场原来的口腔医生，退休后喜欢和朋友结伴旅游，2014年初当选为社区社会组织负责人。她所在的社会组织在之前开展志愿活动全部由社区书记和社会工作者安排，承接“三社联动”志愿者培育项目之后，召集组织骨干志愿者15人开展项目说明会，并就项目实施内容组织志愿者开展讨论，提出在“探望老人后记录过程”、“骨干志愿者自由组合，照顾离自己近的高龄老人”、“找志愿者里懂财务的人管理账目”等诸多切实可行的措施。薛阿姨说，以前是社区居委会在做，我们只参加，现在既然交给我们做，就要把事情做好。

吴阿姨【社会组织理事】：“三社联动”联合办公室项目工作人员到活动现场监测项目，在活动后的评估会上，社会组织理事吴阿姨说：“我们活动前挨家挨户到社区里的小店啊、菜市场啊、楼栋去通知，让社区里的孩子来参加今天的活动，但可能只来三四个，今天孩子们放学晚，也有很多孩子可能不来。”我们问，为什么没有张贴活动通知？社会组织负责人表示，贴了也没有人看，如果不告诉大家不会有人来。由此可以看出，社区原来

传统常用的通知方式已不是很适用，社区社会组织如果要在社区里开展好活动，必须与社区居民建立好关系，在社区居民里培育出自己的活动支持者和骨干人员。于是“三社联动”联合办公室人员向主责社工、社区社会组织负责人建议，发挥今天报名的志愿者和流动儿童的力量，让他们在社区中宣传活动，这样的口口相传最有可信度，社区居民和流动人口家庭的认可度也高，活动开展起来后让大家再将活动通知带回给周围的人员，这样活动在社区里的影响会越来越大。吴阿姨说，这样的方式挺好，下次活动就试试，“比我们挨家挨户去通知好多了”。

3、社区社会工作者变化：通过北京协作者“三社联动”试点项目，社区社会工作者在工作理念上，开始尝试用优势视角看待服务对象，同时注重整合社区社会组织的资源；其工作方法从原来的行政化管理，即兼社区社会组织主要负责人，包办代替社区社会组织各项工作到从社区社会组织抽离，转变为社区服务开展的“协助者”，注重挖掘、培育和支持社区自身的志愿团队力量；在服务质量上，社区社会工作者在逐渐转换角色之后，严格遵循专业规范和职业伦理要求，注重专业成长与专业服务并重，更为重要的是社区在项目开展中挖掘自身潜力，培育参与社区建设的中坚力量，促进了地区社会工作专业队伍和志愿者队伍的建设水平。

社区社会工作者	原来	变化
工作理念	对于社会工作理念“了解，但不能真正运用”	1、优势视角看待服务对象； 2、注重社区资源整合
工作方法	行政化【兼社会组织的主要负责人，包办代替社会组织各项工作】	1、从社区社会组织抽离，转化为“协助者”； 2、注重培育和支持
服务质量	本职工作事务繁琐，服务难以深入和持续	1、严格遵循专业规范和职业伦理要求 2、专业成长与专业服务并重

小夏【社区社会工作者】：小夏并不是“三社联动”试点支持项目里的主责社工，但参与了“三社联动”联合办公室开展的社会工作领导力专题培训。在该社区对接项目一次活动中，小夏也在，说我来看看他们的活动，在“三社联动”项目里，社会工作的理念慢慢能理解了，以前社会组织的事情都是我来做，他们的活动消息、总结、计划都是我来做，我自己还有很多事情，忙的要死，现在我用“三社联动”的理念来做工作，鼓励社会组织

自己写消息、总结，我指导他们写的不好的地方，他们也得到了锻炼，我的精力也得到了解放。

（二）地区层面的变化

北京协作者“三社联动”试点项目在地区层面初步探索出以社区为资源配置平台，以社会组织为组织载体，以社会工作专业人才队伍为专业支撑，推动社区内外部各类组织之间、各个利益群体之间、各种社会力量之间的良性互动机制。

构建了“服务需求评估体系”“专业服务项目化运作体系”“专业能力建设体系”及“社区推广与社会倡导体系”，形成了政府购买服务项目促进社会工作者与社区社会组织聚焦社区民生，联合开展服务的项目评价制度；培育发展地区社区社会组织联合会、地区社会工作者协会，与地区社区服务中心共同成为地区“三社联动”机制的载体；通过开展系列主题培训和实务督导，提升社会工作者专业能力，成为社区社会组织发展的推动者、社区专业服务质量的提升者；积累了在地区层面上政府和专业支持性社会组织彼此协作、联合开展工作的经验，进一步夯实了“党委领导、政府负责、社会协同、公众参与、法治保障”的社会治理格局。

【案例】

苏会利，北京市朝阳区东风地区社区办科长。他在“三社联动”工作开展过程中分享道：“今年是我地区开展“三社联动”

试点项目的第二年。通过大家的共同努力，地区社会工作发展取得了长足进步，我们的工作信心更足了。关键是我们逐步找到了开展“三社联动”试点项目，推动地区社区社会工作发展的原始动力，即：与社区居民的自治工作实现有机结合，把居民组织起来，承接项目，引导和扶持公益服务，实现居民“自我教育、自我管理和自我服务”。社区愿意参与，社工专业价值得到提升，社区居民热情投入，三方互联互通，理想和目标一致。明年，我地区“三社联动”试点项目工作，将从地区宏观指导转变为社区微观具体指导和帮扶，使该项目越做越深入、越具体，成效越突显。”

六、“三社联动”试点项目实施挑战

（一）居民参与度不高，习惯于被动接受安排

“三社联动”对于社区、社会组织、社会工作者来说还是新生事物，行政化粗放式的社区管理模式根深蒂固，原有社区服务中的模式与观念改变不是一蹴而就的事，北京协作者虽然经过了两年多的试点工作，但仍面临着社区居民对“三社联动”的认识不充分，习惯了接受安排，被动参加的情况。

（二）市区与城乡社区发展差异导致项目实施难度大

城市社区与城乡结合部地区的社区各有不同，社会组织、社区社会工作者能力和发展状况也不同，研究发现两个“三社联动”试点项目开展过程中，每一个阶段都遇到很多突发的、新的社区

治理问题。如何把好脉，在地区层面上推动“三社联动”工作机制建设的同时，如何更有针对性的为不同社区、社会组织、社会工作者做好个别化指导就成为在下一阶段亟需解决的难点。

（三）社区社会工作者专业成长驱动力不够

在现有社区情况下，社区社会工作者承担各种繁杂的行政事务，另一方面还要承担指导社区社会组织建设成长的责任，造成社区社会工作者的专业成长驱动力不够，需要更有效的激励和保障。

（四）社区社会组织发展程度不高

目前社区社会组织多为文体型组织，缺乏志愿服务意识和公益心的组织，同时组织建设十分薄弱，需要正确引导社区社会组织结合自身特长和能力，回应社区需求，并为社区居民和部分特殊群体提供公益服务。北京协作者“三社联动”试点项目两年多的工作开展中，以社区社会组织与社会工作者项目对接方式，社区社会组织培育初见成效，但各社区依然有不同发展程度的组织，在推动过程中社区社会组织同样需要更有效的激励和保障。

七、“三社联动”实施主体的功能与定位

（一）社区、社会工作者、社区社会组织在“三社联动”中的功能和定位

如前所述，“三社联动”建基于一个基本假设，即：相信社区、社会组织和社会工作人才队伍都有独特的功能和价值，并能

够优势互补形成合力。该假设源于以下现实：

“三社”中社会组织和社会工作人才队伍都是明确的定义，而最难定义的是“社区”，“社区”是个共同生活体的概念，那么谁来代表社区呢？北京协作者认为无论我们怎么看社区的多元主体，在本土情景下，当前的社区代表者是以法定授权的居民自治组织——社区居委会为核心的社区管理和部门，然而社区部门的精力更多的被行政性事务所占据，缺乏力量开展社区专业服务，但其本身作为政府在社区的抓手，作为法定的社区自治组织，又掌握着社区资源的配置权力，因此社区部门在“三社联动”中的角色定位是资源配置平台，是社会工作者与社会组织的支持者、保障者和推动者。其在“三社联动”中的作用是有效发挥社区公共服务平台的作用，整合、配置社区资源，支持、引导和监督社会组织和社会工作者开展联合服务，不断完善社区治理体系。

当前的社区社会组织一种类型是由社区部门主导成立，社区干部担任主要负责人，居民被动参与，其专业性、参与性和自主性较差，但资源较丰富；另一种由社区居民领袖主导的社会组织，对居民服务需求较为敏感，使命感、动员能力和行动能力强，但专业性和资源整合能力较低，比如，做一个具体的服务活动没有问题，但撰写项目书和总结报告往往很困难。与此同时，我们也看到，社区里的持证社会工作者的知识较丰富，但受行政安排和工作精力的制约，其动员社区参与和开展专业服务活动的精力和

能力不足。由此不难看出三者之间的巨大互补性。

因此，社区持证的社会工作者在“三社联动”中的角色定位是专业队伍保障，是社区社会组织的专业支持者。其作用是宣传普及社会工作政策，传播社会工作知识和理念，引导社区社会组织参与社区建设；用优势视角挖掘社区社会组织潜能；规范社区服务活动，促使社区社会组织在工作方法上进行转变；形成专业社工协同社区社会组织引领志愿者参与的社区服务体系。这样既可以将社区持证社会工作者从行政工作中解放出来，又可以弥补其精力不足社区动员能力弱的短板。

1、社区在“三社联动”中的功能和定位

定位：“三社联动”机制的资源配置平台，社会工作者与社区社会组织的支持者、保障者和推动者。

职能：党委领导，社区居委会负责资源协调，社区服务站提供社会工作专业人才资源；有效发挥社区公共服务平台的作用，整合、配置社区资源，支持、引导、监督社区社会组织和社会工作者开展专业服务项目，不断完善社区治理体系。

2、社会工作者在“三社联动”中的功能和定位

定位：“三社联动”机制的专业队伍保障；社区社会组织的专业支持者；社区参与的动员者。

职能：宣传普及社会工作政策，传播社工知识和理念，引导社区社会组织参与社区建设；用优势视角挖掘社区社会组织潜能；规范社区服务活动，促使社区社会组织在工作方法上进行转

变；形成专业社工协同社区社会组织引领志愿者参与的社区服务模式。

3、社区社会组织在“三社联动”中的功能和定位

定位：“三社联动”机制的组织载体；社会工作人才队伍的实践支持者；社区参与的引领者。

职能：以社区参与为依托，是社会工作者在社区中开展专业服务的载体；反映社区诉求，在社会工作者协助下，设计、实施相关服务活动；发现和培养居民骨干，加强居民的自我服务和参与能力；鼓励居民参加社区建设，参与社区社会组织管理，拓展社区参与空间。

（二）支持性社会组织与地区办事处在“三社联动”中的功能和定位

1、支持性社会组织在“三社联动”中的功能和定位

定位：“三社联动”项目专业支持者。

职能：制定项目实施路线，协调专业资源，指导构建服务体系、评价体系和支持体系；评估“三社联动”各方专业需求，转化为项目评价指标；通过培训、督导、评估等一系列手段，规范项目运作；建立信息平台，培育社区社会组织，推动社会工作专业 人才队伍建设，不断提升社区社会组织、社会工作者和社区部门专业服务能力和协作能力。

2、地区办事处在“三社联动”中的功能和定位

定位：“三社联动”项目行政支持者。

职能：制定与出台社区社会组织建设、政府购买服务项目、社工人才培养等政策；组织动员社区各方力量参与项目建设，协调配置项目服务资源和专业力量；监督项目进程和服务效果。

八、多元视角下的“三社联动”

（一）政社合作视角下的“三社联动”

“三社联动”涉及政社合作，多方联动，需要明确合作方的角色职责，建立强有力的组织保障、政策保障、专业保障、资金保障体系，确保“三社联动”各项工作可以有效推动开展。因此，政府与社会组织之间彼此尊重，相互学习，共同担当是“三社联动”建设工作的核心文化，是我们能否做好工作的理念保障。而保障条件的实现首先得划分清楚政社合作的边界。市区两级政府的角色是“三社联动”的政策推动者和资源保障者，是通过出台一系列的激励政策和公共财政安排来推动“三社联动”在社区层面落地。除此之外，应避免过多干预，而将建设的空间让渡给社区部门和社会组织。

地区办事处作为政府的派出机构，是“三社联动”具体落地的委托方和行政资源支持者。其职能是制定促进落实“三社联动”的各项激励政策，包括激励社会组织建设、政府购买服务、社工专业人才培养等政策；组织协调各相关部门参与“三社联动”

建设工作；协调配置资源；监督建设进程和服务效果。

北京协作者“三社联动”试点项目工作开展两年多来，北京协作者作为专业的社会工作机构，与项目实施地地区政府工作人员有过不同的看法，但从未红过脸，不说违心的话，不做违心的事，这在政社合作中是非常难得的。要知道，作为政社合作下的试点工作，如果合作关系理不顺，一切都是空谈。其中，两者之间如何分工合作，其边界是什么，是关系建立的基础。为此，北京协作者和项目实施地地区政府在项目启动前首先就双方的各自角色和边界达成共识，并以契约化的方式约定下来；双方建立了协调会议制度，自正式启动试点工作以来，每周二上午为协调会议时间，双方围绕既定的试点目标，讨论制定工作计划，雷打不动，持续到今天，其中北京协作者作为专业支持者角色，负责专业设计和支持，项目实施地地区政府作为行政管理者角色，负责行政动员和资源支持，双方互相配合，互不越界，专业绝不干预行政，行政绝不干预专业，从而保障了地区层面的联动架构；而在社区层面上，双方明确“三社联动”的建设主体是社区部门、基层社会工作者和社区社会组织，所有的建设工作应该围绕该主体的需求意愿来设计开展，决不能图快贪多，越俎代庖，使建设工作表面进展很好，实际全靠外部干预，而专业技术和方法不能转化为社区内在的力量。

（二）社区参与视角下的“三社联动”

“三社联动”是机制也是手段，其目标并不在于建立起“三

社联动”，而是通过“三社联动”拓展社区居民参与社区治理的渠道和平台，深化“党委领导、政府负责、社会协同、公众参与、法治保障”的社区治理格局。“三社联动”的成效最终要聚焦在有效服务社区民生和促进社区参与，因此，社区居民既是“三社联动”的服务受益者，是“三社联动”的建设参与者，也是“三社联动”的成效评估者。

促进社区参与作为“三社联动”建设工作的核心目标之一，贯穿于“三社联动”建设的全过程。试点工作第一阶段首先对地区开展需求评估，评估采取参与式工作方法，注重不同类别的社区居民的参与，为试点项目有针对性地开展服务提供科学依据。试点工作在确定工作方案时，会召集包括社区居民在内的各利益相关方参与讨论，确定工作路径。这个过程，既是激活社区居民参与意识、提升参与能力的过程，也是向社区居民普及宣传“三社联动”知识争取居民支持的过程。在试点工作方案确定后，专门召开了面向社区各利益相关方的地区“三社联动”试点工作交流会，将试点项目由地区层面向社区层面广泛宣传动员，形成自上而下的行政动员与自下而上的广泛参与相结合的工作局面。

以居民参与为主导的评估工作不仅体现在需求评估方面，也体现在项目选择和成效评价等方面。北京协作者“三社联动”试点项目工作采取了鼓励社区部门、社会工作者和社区社会组织联合设计实施社区服务项目的策略。该策略其中的一个主要任务是建立起评价体系：在项目设计阶段举办项目对接展示大赛，采取

专家评审和居民评审相结合的方式，专家评审的过程是进行督导支持的过程，居民参与评审是社区选择和决定的过程；而在项目中期和终期，同样由社区部门、社区社会组织和社会工作者组成的项目执行小组向专家和居民组成的评审团进行汇报，接受专家和居民的评价。

社区社会组织是社区居民实现社区参与的主要载体，培育发展社区社会组织是“三社联动”的重要手法。北京协作者“三社联动”试点项目工作中的一个重要举措是将社区社会组织“还给居民”，在对社区各利益相关者开展社区社会组织相关知识培训、社区居民领袖培育等工作基础上，各社区均召开了居民代表大会，由社区居民投票选择社区社会组织的理事会成员，并讨论通过组织章程、规划和服务计划，社区社会组织的年度工作计划和财务收支情况都需要向理事会交代，并向社区居民公示。而地区办事处则以文件的方式规定社区部门不可以干涉社区社会组织日常运作，不可以任免理事会成员和负责人。在此基础上，各社区的社会组织在地区办事处和社会工作机构的支持下，按照同样的原则方法自主组建了地区层面的社区社会组织联合会。而社会工作者则通过社工引领义工支持社区社会组织发展的方式，促进社区居民的参与。

总体而言，社区参与的本质是社区居民对社区事务的决策权，而上述过程则是向居民赋权的过程。

九、“三社联动”在社区治理创新中的价值

“三社联动”为建设动员多方力量参与社区治理的长效机制探索了可行的实践路径,具体体现在以下三个方面:

(一)“三社联动”是社区治理理念创新的具体体现

社区治理的基本理念是维护社区居民的根本利益,增强社区发展活力,形成社区多方参与的社区建设格局。而北京协作者“三社联动”试点项目的基本理念强调社区各利益主体的独特价值,激发社会组织、社区和社会工作者的参与意愿和活力,形成服务合力,以多元的服务手法和参与形式满足社区居民多元化的需求;同时,北京协作者“三社联动”试点项目将专业服务与能力建设有机结合,注重提升社会组织、社会工作专业队伍和社区居民骨干的专业服务理念和能力,增强社区、社会工作人才队伍和社会组织参与社区治理、提供专业服务、建构良性社区关系的能力,与政府建立良好的治理关系,是社区治理理念创新的具体体现。

(二)“三社联动”是社区治理方式创新的具体体现

社区治理是相关各方在沟通、协商的基础上,基于共识而进行的对社区相关事务的管理,强调多元主体、平等协商、合作共治。社区治理强调的是多元主体的参与,其中相对于政府和市场,社会组织能否有效参与是关键。十八届三中全会指出,要正确处理政府和社会关系,激发社会组织活力,将适合由社会组织提供的公共服务和解决的事项交由社会组织承担。而“北京协作者“三

社联动”试点项目以社会组织为载体，在强调政府主导作用的同时，培育社会组织，发展社会工作，促进社区参与，形成地区和社区层面的系统治理，是社区治理方式的创新。

（三）“三社联动”是社区治理制度创新的具体体现

社区治理体制的建构需要从一系列具体制度建设着手。“三社联动”将政府的行政管理力量与社会组织的专业支持力量有机结合，建立多方联席会议制度、信息联通制度、服务联办制度等制度；将政府购买服务的资源配置方式引入社区治理，动员整合各种资源，建立正向的合作关系，增强社区内聚力、减少社区矛盾和冲突，促进社区居民的发展，使多方参与成为长效机制，是社区治理制度创新的具体体现。

十、总结与建议：本土情境下的“三社联动”建设路径思考

“三社联动”正在成为一个创新概念，其最大的挑战是实在性的问题。“三社联动”是建立起整合三方力量共同促进社区治理创新的“长效机制”，但长期以来，在社区治理机制建设上始终存在着形式化的问题，这其中重要的原因就是忽视了两个方面：一是机制建设的过程性和持续性；二是机制建设的实在性和内发性。机制是一个系统，“三社联动”机制建设需要从理念、技术和制度三个方面去落实，其中要坚持以下几个常识性的做事原则：

（一）明白为什么做。

这是做任何事情的前提。很多试点工作往往将“领导要求”或“上级要求”作为出发点，而不能真正站在事情本身的角度去思考。在北京协作者“三社联动”试点项目工作还没有正式启动之前，北京协作者和地区办事处的相关负责人，反复讨论这个问题，分别从各自组织的角度、社区发展的角度、上级要求的角度，寻找三者的交集点。使试点工作内化为我们自身发展、组织使命和社会责任的需求。在未来面对社区工作者和社区居民，以及相关部门的质疑的时候，我们能够自信而清晰地表达清楚意图，从而为动员各方的参与奠定了基础。

（二）明白怎么去做

首先要尊重社区发展规律，机制的建设是一个从调查研究到路线设计到实践内化到验证完善的过程，那些要求三个月出成效，半年出模式的做法，首先就违背了规律，注定是走形式化的。“三社联动”有其普遍性的做法经验，但每个社区的形态和需求都有其个性化。试点工作往往习惯于“摸着石头过河”，而社会工作通用过程模式对专业服务有严谨的要求，那就是以需求为导向，通过专业方法转化成专业介入方案，从顶层设计到基层落实，逐步层层推进。在北京协作者“三社联动”试点项目工作筹备过程中，联合工作组严格按照通用过程模式，第一步工作从深入开展调查研究入手，对比各地经验，了解本社区需求，根据需求设计工作路径，并多方反复论证，达成共识，即：尊重社区发展规

律，不要急于求成，严格按照项目路线图一步步扎实推进。1年多来，试点工作从地区到社区无不严格按照当初设定的工作路线，层层推进，保障了试点工作的方向性和有序性。

这个过程中，最重要的就是项目各环节之间的逻辑性与衔接性。北京协作者“三社联动”试点项目工作从需求评估开始，根据需求有针对性地将路线图任务转化成服务计划，通过地区大会形成各利益方的共识，并将认识转化成项目实践，在实践中结合实际问题进行能力建设，使问题逐渐呈现，使动力在解决问题的过程中逐步增强，各环节衔接之间绝不留死角，最终转化为各方共同的行动，使“三社联动”试点工作从最初的上级安排布置的工作转化为“我们的项目”。

（三）明白谁是主体

如果试点工作失败了，谁最受影响？如果试点工作成功了，谁最受益？如果“三社联动”要想成为可持续的机制，必须依靠谁？显然，这个主体是试点地区的社区部门和社区居民。为此，北京协作者“三社联动”试点项目确立了以服务社区民生为核心的原则，即所有服务设计都应该围绕社区居民的实际需求，都应该落实到如何有效推动社区内在力量的参与这个点上，这也是参与式社区发展的核心原则；试点过程中，北京协作者的工作人员作为支持性组织的角色，做任何事情都应以提升本地社会工作者的专业能力、培育本地社区社会组织的参与力量为基本考量，而将自己放到协助者、推动者的角色，集中精力做好专业支持的事，

决不越俎代庖，替代社区工作者去做工作，更不能因为办事处的信任去做干预行政管理的事情。

（四）明白人性是什么

这个话题比较大，但又很现实。我们相信社区工作者和社会工作者都有做好本职工作的意愿，相信社区社会组织和社区居民都有改善社区环境的意愿，但更要明白意愿和能力之间是有差距的，“想做”和“能做”是两个层面的事。很多试点工作坏就坏在急功近利上，兵马未动就要出模式出经验。在这方面，北京协作者和项目实施地区政府的对接领导有基本共识，一是不要做表面文章，不要伤了社区人员的心；二是应该尊重能力建设的客观规律，给大家充分的成长过程，允许抱怨，允许犯错，允许想不明白……社会工作者必须坚守的一点就是无论何种情况，始终给与充分的信任和支持，和对方一起去澄清、反思、学习、总结，最终缩小意愿和能力的差距，使大家能够发自内心的理解这件事，去做这件事，支持这件事。

（五）明白本质是什么

放在社区发展的大背景下，“三社联动”其实是参与式社区发展的范畴，而参与式社区发展的核心是赋权增能，就像教孩子走路一样，目的不是为了快速到达目标，而是让孩子学会自己走路，并将自由行走的权利赋予社区。这个过程中，考验我们的是信念和毅力。北京协作者“三社联动”试点项目自开展以来，参与试点工作的社区人员从最初认为增加了负担，不愿干或者应

付着干，到如今主动提出新的想法，甚至半夜打电话和试点办公室人员讨论工作，试点工作正在转化为社区内在的机制。这个过程中，我们也经常纠结甚至心疼，很多社区社会工作者上有老下有小，一方面感觉到了专业的价值，积极主动的参与专业建设，另一方面传统的岗位体系并不是地区和社区层面能够改变的，在大量的行政性工作的同时增加专业建设任务，很累很辛苦。如何消除制度层面对社区里的社会工作专业人才、社区社会组织 and 社区部门互联互通的制约因素，是深化“三社联动”试点工作必须直面的。

（六）明白挑战是什么

“三社联动”并不是社区治理的目的，而是促进社区治理的重要手段之一，“三社联动”最大的挑战其实不是基层的“三社”如何联动，而是上层的“三社”如何联动：中央和省市主管社区建设、社会工作人才队伍建设和社会组织的各相关部门如何打破部门利益区隔，实现顶层联动制度，听命于上级的地区部门才有可能打破利益僵局，才整合三社资源，促进基层的“三社联动”。其次，“三社联动”的另一个挑战恰恰是“三社”归位的问题，即各自回归各自的独立角色和专业属性，只有解决了这个问题，“三社”才可能在独立自主的基础上自由的联合。事实上，“三社联动”可以有普遍的原则和通用的方法，但建设路径和范式一定是灵活多样的，这是由社区需求的多样性和社会力量的灵活性决定的，大一统的建设模式只会与“三社联动”激活社区力量的

愿望背其道而行。打破条块分割部门利益，必须有着力点，这个点就在居民身上，一切应围绕居民需求，以居民满意度为导向。这就需要改革我们的社区治理路径设计，让居民对政策安排和资源投放有决策权。

十一、研究的局限性

本次研究主要采取行动研究的方法，并辅助以文献资料法、问卷调查法和访谈法，期望以多种研究方法做尽可能全面和准确的分析。但是受到时间和经费限制，同时限于研究者的专业能力，得出的结论可能与实际情况存在一定的偏差。鉴于“三社联动”本身是立足社区各相关利益方实际需求的互动机制，呈动态性和发展性，本次研究难以全面涵盖社区内部力量彼此间的制约、支持关系，而这也正是实务工作者践行服务与研究相结合，不断于实践中学习、反思和创新的责任所在。

致 谢

本次调研时间紧，任务重，能够顺利完成离不开各方的积极配合和努力工作，正是在大家共同的辛勤付出之下，这份研究报告才得以形成。在此，我们要特别感谢以下单位和个人：

首先，非常感谢国家民政部政策研究中心为深入探索“三社联动”模式，而发起开展本次调研工作，并提供了经费保障；感谢北京市民政局与朝阳区农委对试点项目提供的资金和政策支持；感谢北京市民政局社会工作处李仁利处长、朝阳区农委基层政权科科长焦成志科长、北京市朝阳区东风地区副乡长潘艳辉、社区办科长苏会利、社区服务中心主任姚军龙，以及东四地区党委书记赵凌云、副主任果夫、社区办科长袁文三等为本次研究及试点项目所做的大量协调沟通及人员组织等方面的支持工作。

此外还要感谢东风地区社会工作师协会秘书长宋雅军、东风地区社会组织联合会秘书长刘赞超持续参与到社区走访、调研、访谈等工作中，为调研项目组提供支持。

还要特别感谢试点地区的各社区干部、社区社会工作者、社区社会组织负责人和志愿者，感谢他们辛勤的付出，在繁忙的工作之余协助开展本次调研工作，负责联系社区，跟进调研问卷发放回收以及调研访谈的组织联络等工作。没有他们的协助和参与，本次研究是无法在这么短的时间内顺利完成的。

再次，衷心地感谢每一位调查对象参与本次调研工作的问卷调查和访谈工作，与我们分享他们对“三社联动”需求和想法，因此才能形成这份调研报告。

最后，要特别感谢调研团队成员的辛苦付出，为了调研的顺利完成，时常加班到深夜讨论调研计划，完善调研工具，修改调研报告；调研过程中，不断往返各社区，开展调研工作培训和访谈；回收调研问卷；根据访谈录音，逐字逐句整理访谈记录和案例故事；一份份录入调查问卷，进行数据分析……

本次调研的顺利开展是各方团结协作的成果，感谢每一位同仁在其中的辛苦付出！