

街镇打包、村居落地：

# 政府购买社工服务的苏州探索

近年来，各地政府购买社会工作服务如火如荼地进行，但与此同时也出现了服务项目碎片化、同质化、形式化、短期化等诸多问题。江苏省苏州市立足社区群众日益增长的专业化服务需求，于2016年7月启动城乡社区服务社会化试点，按照‘社区组织发现需求、统筹设计服务项目、支持社会组织承接、引导专业社会工作团队运作’的基本思路，街镇打包、村居落地，引入专业社工团队下沉基层社区，使服务更切实际、更可持续。

## 街镇打包，统筹项目设计

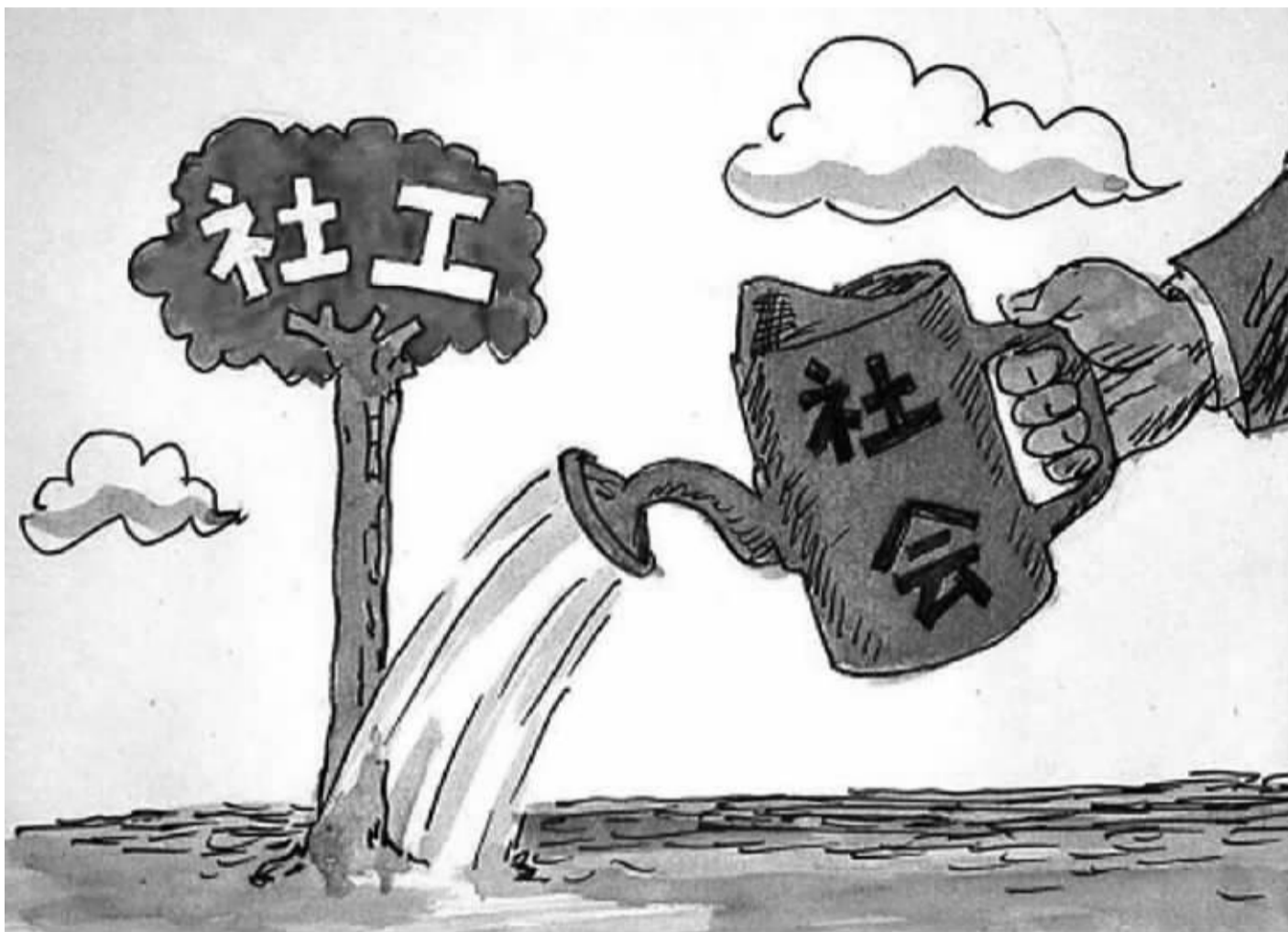
为避免不同行政部门分散采购带来的服务项目碎片化、同质化，苏州市将“统”的逻辑贯穿始终。

**统筹项目包。**试点将单一服务项目整合为综合项目，形成基础类、增能类、治理类3大类，21子项、85小项的“菜单式”项目包（新一轮试点拓展为4个大类、90个子项）。试点“综合包”最具特色的是增能类和治理类公共服务项目。增能类项目面向村居开展居民需求调研与资源开发、居民参与和社区互动、社区公益基金筹建等服务，提升居民自治能力。治理类项目以促进社区环境、睦邻友好、党团阵地建设等社区焦点问题解决为目标，根据街镇、村居需求提供方案支持、资源引入、多方共治等服务，增强社区治理实效。

**统筹承接机构。**试点项目以街镇为单位整体外包，向一些资质较好的枢纽型社会组织、专业社工机构统一购买服务，再由其为服务街镇及所辖村居量身定制社区服务“综合包”，派出社会工作者为居民服务。

**统筹任务规划。**试点工作对打包项目提出总体要求，对街镇、村居项目的服务重点、服务人数、具体任务量都有相应规划。如试点扩大阶段，街镇层面要求基础类项目全覆盖，增能类、治理类项目落地不少于4个社区；新一轮试点社区层面项目调整为增能类、治理类服务为主，在社区需求调查、问题解决和能力建设方面提出明确指标。推动城乡社区服务均等化，服务由中心城区延伸到农村社区。

**统筹工作落实。**建立工作机制，街镇牵头、社区居委会跟



进，建立街镇、村居与承接机构间的双向考核机制，强化街镇与承接机构、社区居民的连接、互动与支持，做好项目推进和日常监管。

## 村居落地，对接社区需求

苏州市坚持服务项目与社区、居民需求对接，在统筹安排项目设计的同时，注重“统分结合”，在服务采购的刚性统筹指导基础上，给予街镇、村居、承接机构足够的自主选择空间，鼓励街镇、村居结合自身实际推动项目运行，最大限度满足群众需求。

在“综合包”的统筹设计和“发包”方式上，苏州市根据试点运行实际情况灵活调整，允许承接机构从服务目录清单中自主选择，也可在备案基础上开展其他项目。基于“统”逻辑下的“综合包”设计和“分”逻辑下的实事求是选择，推动形成了一批特色鲜明的服务项目。如增能类服务项目，试点村居结合实际开办暑假兴趣班、4点半课堂、新知识新技能讲座等，制作社区资源地图，建立公益集市、社情民意在线平台、社区爱心志愿服务队等，激发了村居群众社区参与的热情。治理类服务项目则针对群租房、毁绿种菜、高空抛物、宠物扰民、楼道安全隐患、无物业管理小区等社区治理焦点问题，引入社工机构献策出力，开发了“联心·议事亭”“睦邻空间”等服

务项目，增强了居民的获得感。

## 精益求精，严把项目质量

试点工作从承接机构着手，坚持“量质并重”，做好质量控制。一方面，严格设定承接机构资质条件，提高准入门槛。“人”是干事创业的关键因素，而人力不足往往是一些公益创投项目形式化、简单化的主要原因。试点要求项目承接机构须为县级以上民政部门登记的专业社工机构，能够为每个采购单元配备足量的全职员工（试点初期不少于5名，目前要求不少于9名），其中50%以上为专业社会工作者。另一方面，规范项目招标和结项评估。在试点阶段，苏州市民政局制定规范操作流程并委托第三方实施。政府采购评审专家库中增设“公益服务类”，由熟悉社会工作理论和实务的专家组成，引入资深的第三方监管机构参与项目评估。

对承接机构的质量控制有力保障了服务项目质量，解决了一批社区治理的重点难点问题。据统计，截至2020年底，仅承接市本级试点的12家专业社工机构，就协助解决社区焦点问题超过150个，一些社工机构还介入优抚、信访等焦点领域，积极配合基层组织把矛盾问题解决在社区，最大限度消除不稳定、不和谐因素，巩固了社区良性运行的社会基础，也获得了群众的广泛认可。

## 谋近虑远，夯实资源支撑

苏州市不满足于“盆景式”“短期化”小微服务项目，坚持走社区服务专业化、可持续发展道路，从项目、人才、经费、平台方面着手解决承接机构的顾虑，为项目、机构、人才的可持续发展创造良好条件，努力推动项目扎根社区、人才留在基层，加快推进长效化制度建设。

**“优化创投、扩大采购”**，加大项目支持力度。一方面，加大资金投入，以街镇为基本单位的项目采购经费达每年100万元（包含承接机构人力成本），项目经费由市级福彩公益金、市（区）级财政公益采购预算承担。服务项目周期由一年延长至两年，给予承接机构、服务项目更充分的成长、创新时间。另一方面，强化公共资源设施支持，试点街镇和社区服务场地无偿提供给承接机构使用，配备必要设施设备。

**建立社会组织培育孵化平台。**试点不单单关注单个项目的好坏，更虑及长远，关心项目集群统筹发展、机构的专业化提升乃至整个社群的长足进步。在街镇、村居建立公益坊、公益驿站，支持发展枢纽型社会组织，“扶上马再送一程”，为扎根社区的社会组织打造培育、孵化、运营平台并提供技术、信息、政策等各类支持。同时，开展社区自治组织培育、社区工作者增能培训和志愿服务队伍建设。

**链接公益资源。**建立健全政府主导下的多元资金筹措机制和社会支持体系，建立社区公益基金，推动跨界合作，倡导服务机构为街镇、村居提供“微创投”“微自治”项目，有效撬动社会力量参与社区治理。如张家港成立省内规模最大的县域社区发展基金会，资金总量2400万元。截至2020年底，苏州市高新区所属7个街镇成立社区发展基金会，资金总量达2237万元，由社工机构链接社会资源成立的社区公益基金达到16个。

**完善扶持政策。**苏州市民政局制定《关于规范和扶持发展专业社工机构的实施办法》，加大对专业社工机构和人才的奖励激励，吸引外地优质社工机构和人才落地苏州。在此基础上，又进一步推动社会工作力量下沉，筛选和留住了一批想干事、能干事的专业人才队伍。全市共有1100多名社会工作者扎根社区、融入居民，编织了一张基层社会治理人才大网。此外，苏州市还以试点实践、政策支持带动专业社工机构大发展。据统计，苏州市具有专业资质和能力的社工机构由2016年不足20家跃升至2020年的113家，社会工作者由150余人跃升至近1800人，吸引了来自广州、深圳、上海等地的一批品牌社工机构落地苏州，较好地实现了社会组织招得起人、养得起人、留得住人。

（据“中国社会工作”微信公众号）