

推荐 | 社区发展项目的设计原则与经验

墨德瑞特Moderate 2020-05-06 20:00

编者按

上篇文章《[做公益的门槛](#)》我们在文内做了互动小调查——“你认为公益从业者/公益组织最应该注重哪项的提升”。调查结果显示，重要性从高到低依次为：

专业能力	33%
通用素质能力	25%
价值观	23%
公益伦理	17%

看到大家对专业能力如此重视，本周就分享一篇社区发展领域的专业文章。

文章来自“防疫抗疫，社区有招”支持计划启动以来，招商局慈善基金会评审小组收到了大量项目申请书与咨询，也发现了社会组织在项目设计上的问题和困惑。为支持伙伴们将社区项目做得更有效、更长远，推出了“[如何设计一个社区项目？](#)”的线上交流会。本文是成都蜀光社区发展能力建设中心（以下简称蜀光）的杜玲主任，以技术支持方视角来分享社区工作经验。蜀光自2003年成立以来，一直从事社区发展和社区治理工作，积累了丰富的社区项目实操经验。

主要内容是蜀光对招商局慈善基金会的社区治理资助理念和要求进行解读，并瞄准落地问题，沿着社会组织项目设计思路，把资助要求分解到社区项目设计的八个关键点中（前期调研、瞄准性、可及性、满意度、社区参与、社会公平、可持续运作、项目逻辑），并对这些关键点进行详细解读。

同时还介绍了社区项目设计中的可及性、满意度、社区参与、可持续运作和项目逻辑等关键点。

#推荐#

本文约8700字，阅读需13-20分钟。

转载自微信公众号：招商局慈善基金会

PART1:针对社区项目，基金会到底看重什么？

社区（community）这个概念来源于德国社会学家滕尼斯，费孝通在上世纪30年代通过翻译引进中国。社区一般指一定地区（人群居住地），有社会共同体属性，也是国家行政权力末梢交汇之地。上世纪90年代开始，很多国际机构在中国开展的农村发展项目都是以“社区”为主要着眼点，如“以社区为本的发展”、“参与式发展”等，其核心就是培育农村社区“自我发展能力”。招商局慈善基金会在2015年推出的“幸福家园”资助计划，延续了国际农村发展理念，旨在支持社区组织的生长以提升社区综合治理能力。

随着中国城市化进程，城市社区作为街道辖下地域性单位，已经成为越来越多民众公共生活的基本场所，政府在推动城市社区公共服务同时强调社区治理能力提升。这次疫情发生后，暴露出了农村和城市社区中的一些问题，特别是城市社区应对公共危机的能力的不足。我们这次“防疫抗疫，社区有招”支持计划主要考察项目伙伴如何分析社区在疫情中突显的问题，并按照什么样的理念来设计相关项目活动。对此，我们重点关注三个原则：

一是社区主体性的体现，项目应瞄准真实的社会问题，且解决方案应放在社区体系下来思考，核心是如何让社区成为自我问题的解决者，或自我解决问题方案的实施者。对此，基金会特别关注比如社区能否参与、如何参与、社会组织如何进行社区动员、如何对社区进行能力建设、项目结束之后能否交给社区等问题。

二是关注社区治理具体怎么实现，如何提升社区社会资本，推动社区多元主体一起协商，明确社区公共服务的责任主体，促成社区集体行动。特别说明的是，项目只描述社区治理的理想模式和一般性流程还不够，社区治理是一个过程，建议重点思考如何一步步推动社区实现沟通参与、达成协作等背后思路和具体做法。

三是能够体现社会组织的专业价值，不仅指具体议题上的专业性，更作为一个专业协助者，能够促成并协调社区集体行动，推动社区治理过程的实现。

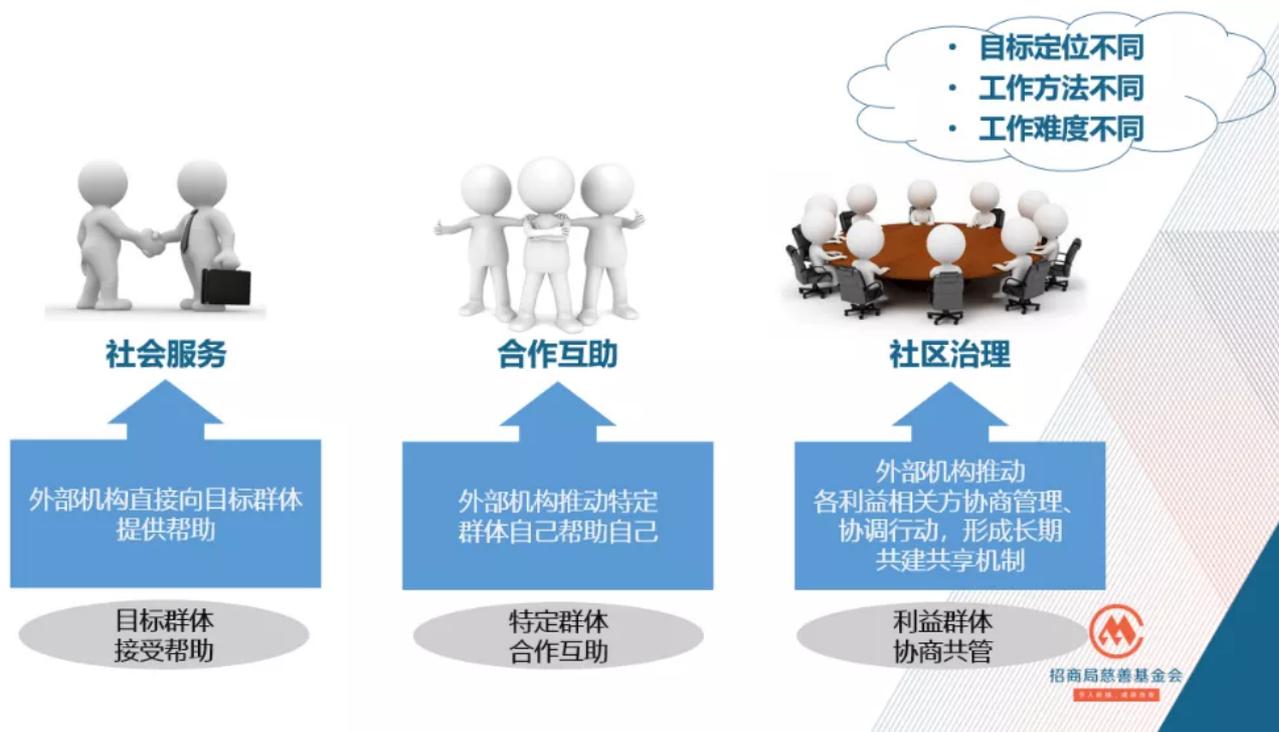
回到社会组织层面，沿着社会组织项目设计思路，我们首先将资助要求分解到社区项目设计中需要思考的八个关键点：

面向社区项目，我们会关注.....



着眼社区三类项目

基于对项目申请书的分析（详见：月报 | “防疫抗疫，社区有招”支持计划，点击可查看），结合项目目标、工作重点、工作方法、所需技术、社会组织角色定位等因素，我们进而将观察到的社区项目大致分为以下三类。



1) 三类项目没有明显界限，可相互组合，项目类型也会随着社区需求变化而变化。

2) 从资助角度看，三类项目我们有不同关注重点：针对社会服务类，更关注项目瞄准性、可及性、服务对象的满意度等；针对合作互助类，更关注社区参与、集体行动、可持续性等；针对社区治理

类，在上述基础上，还会增加对社会公平性、利益相关群体等方面考虑。

3) 伙伴们可结合自身定位，一方面沿着该类型的脉络继续发展，比如在议题层面做深。另一方面，如果希望社区工作更有效、更长远，则都需要系统审视项目所处的社区、考虑社区内外主体的卷入，如何在现有的基础上再往前一步。

针对社会服务类项目：比如在服务对象瞄准上，有项目申请书提到物资/服务如何分配引起社区质疑，机构非常委屈。那么是不是可以换个思路，将责任主体“交回”社区，可以考虑把如何利用外部资源和外部支持交给社区自己来讨论和决定？比如，一些专业医生自发成立志愿团队，到社区为相关群体服务，但却遇到找不到服务对象的困境。原来医生们更关注专业诊疗，而忽略了与居委会建立关系，以及社区动员的环节。居委会觉得麻烦。让医生们自己入户，就可能出现目标群体因警惕而不开门的状况。这种情况下，应考虑让居委会和受益者更多地发挥自身作用。

针对合作互助类项目：互益组织也可以生长出公益功能。比如，一家文体类自组织，发现社区里高龄独居老人也想参加活动，但由于身体原因下楼十分艰难。于是队员们自己排班组成小分队，每周定期为老人们来表演。再如，在疫情之下，很多社区组织在协助做信息传递和宣导、同伴教育，有些社区组织还参与了社区的群防群控，通过自我服务和自我管理，实现互益。

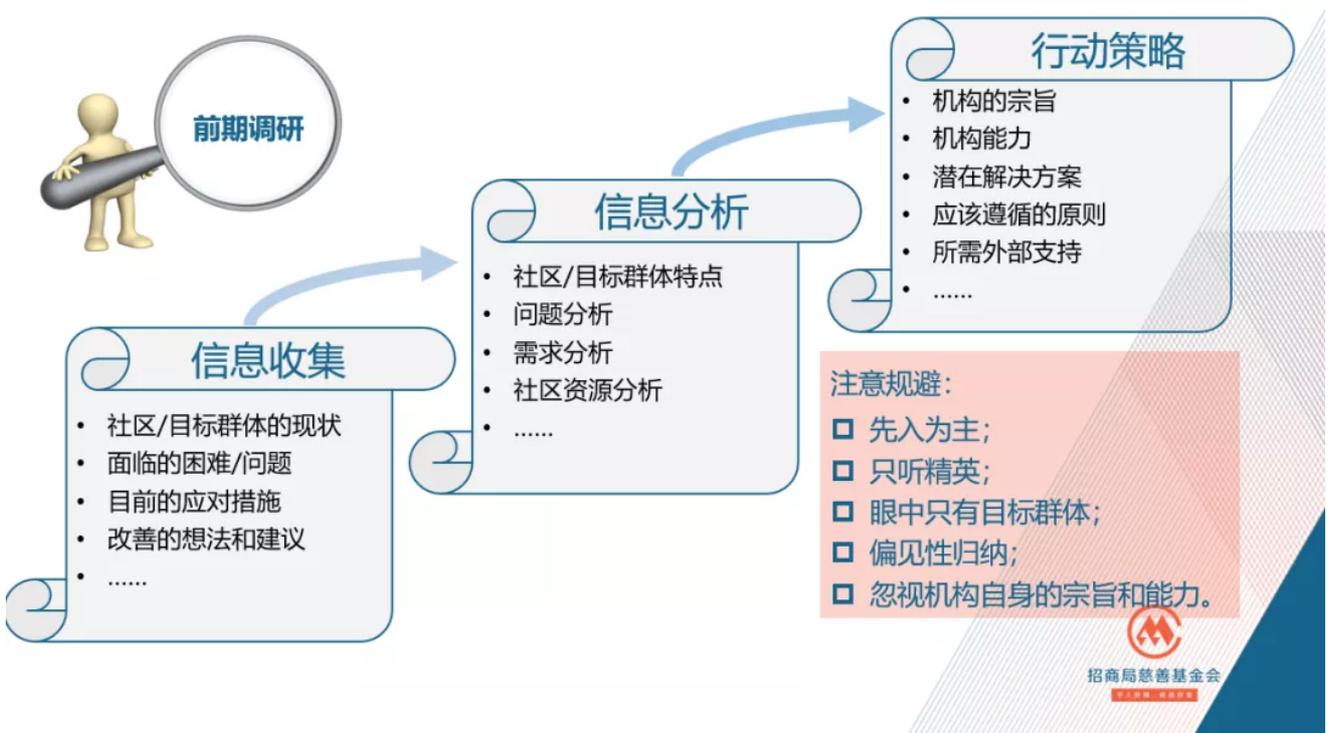
针对治理类项目，则可以重点关注社区平时的积累发挥了什么作用，如何在已有基础上往前再走一步等。比如，小区业委会和物业公司一起考虑社区的卫生管理、治安防护以及集体资产如何发挥公益作用等。

需要说明的是，从互益走向公益，甚至治理，并不是一个必然的过程，会越来越难，对社会组织的协助技能和社区自主管理能力的要求也越来越高。

不过，如果社会组织尝试以社区视角，按上述关键原则开展工作，不仅能提升项目成功率，也将自然而然为社区积累一些改善的关键条件，比如有公益心的社区骨干、社区集体行动能力等，这为社区实现治理打下重要基础，待有契机时将会生长出更多可能性。

PART2: 设计一个好的社区项目，以下原则必不可少

1. 做好项目前期调研，项目即成功一半



| 信息收集不能停留在表面，要深入了解具体情况

一线社会组织常常会选择自己熟悉的社区开展工作，并认为已经对社区基本情况、问题和需求非常了解了。但很多时候这些很容易拿到的信息对于项目设计来说是不够的。

比如一个支持残障人士的项目，如果了解到他们的问题是**需要增加收入**，就直接设计一个项目来支持他们做手工产品，不一定是个好的设计。**好的社区调研还应该进一步去了解目标群体目前的生计策略、强烈意愿、他们自身的优势和应对办法是什么，目前能力和水平是怎样的，然后基于他们目前状况来设计项目，推动目标群体在原有基础上往前走一步。但如果我们直接把自己的想法或行动策略“倒灌”到社区，就会忽略本应关注到的一些重要信息，妨碍目标群体的想法进入项目设计。**

| 避免先入为主的判断，要分析背后的原因

有的一线社会组织会说，我们社区的老百姓素质不高、能力不够，缺少政府支持，社区成员不配合我们的活动，并且把这种现象看作是社区存在的问题。**作为社会组织，我们应该去了解社区对外部项目不感兴趣的真正原因。**这就需要在前期调研时做更细致、更深入的了解和分析，找到这些现象背后的问题和原因，然后在设计项目时制定针对性行动策略。比如，已经有其他社会组织在该社区做过类似的而又失败的项目活动，那社区群众就可以对你提议的项目活动不感兴趣。一般是，**在项目设计阶段认真确定行动策略，把方向和路径构建好，具体活动要在项目落地后和社区一起来讨论并达成共识。**社区参与设计了具体活动，社区才能更有拥有感。

| 找出社区特点，避免“以不变应万变”

有些项目申请书中描述的社区问题，比如老年人防疫意识低、孩子在家沉迷网络产生家庭矛盾、社区工作人员工作压力大等，这些信息和问题不用去社区做调查也能知道。但社区是鲜活的，**不同社区有不同特点，在面对具体问题时也有不同应对思路和方法。**如果前期调研不去注意，就会看每个社区都一样。在一个流动社区出现的问题，比如老年人防疫意识不够，在另外一个老旧院落社区也同样存在。但再仔细分析，**看似同样的问题，问题的成因可能不一样，可以利用的社区资源也可能不一样，各个社区解决问题的思路和措施肯定也会不一样。**因此，“同一问题”的应对策略也应该是不同的，这需要在前期调研时做细致的研究分析。

| 留意挖掘社区内部资源，关键时刻他们能最快响应

前期调研中，我们很容易聚焦目标群体本身，以及他们面临的问题和需求上，而忽略了社区整体，**尤其是可以利用的社区资源。**比如关注留守儿童的项目，不能只针对留守儿童进行调研，仅了解他们的问题和需求，而应该把眼光放宽些，**看看目标群体生活在一个什么样的社区里，这个社区有没**

有人关注这些群体，并想为他们做些事情。要尽可能地把社区力量和社区资源结合进项目，让社会组织在社区实施项目时有当地的帮手和同盟军。这次疫情中，很多社会组织无法进入社区，发挥不了作用。而社区内部资源却是离目标群体最近的，如果我们在之前的项目中有意识地去发动社区资源，关键时刻这些社区资源就能够为目标群体提供及时帮助。

| 前期调研是与利益相关群体沟通，协调的好机会

利益相关群体包括基层政府、村两委/居委会成员，社区自组织和社区成员等。每个社区情况都不一样，最了解社区情况的还是当地人。通过和他们沟通，一方面要把项目的目标、原则和基本信息与他们分享，同时也要听听他们的想法。只有在不同利益相关群体更了解项目之后，他们才能更清晰如何参与、以什么角色参与等等。

| 不求覆盖所有问题，要结合机构的宗旨和能力

调研中我们经常会发现社区有很多问题和需求，都亟待回应。特别是这次疫情之下，社区出现很多新问题，社会组织会很焦虑。但越是这样，外部机构越要清楚自己机构的宗旨和能力，再提出合适的行动策略。比如蜀光没有心理咨询的能力和技术，如果我们发现目标社区有心理咨询的需求，就去设计一个心理咨询项目，那这个项目对机构能力的考验就特别大，项目失败的风险就很高，所以蜀光基本不会设计与自己确定的专业领域和专业能力相关性不大的项目。

2.先瞄准，再行动



需要注意：

- 显性需求 VS. 隐性需求
- 机构想做的 VS. 目标群体想要的
- 短期服务提供 VS. 持续机制建立



| 瞄准根源问题和需求，才能找到解决办法

有时我们很容易发现社区的显性需求，但很多情况这样的问题和需求是外部机构无法解决的。比如做农村扶贫，村民会告诉你这个社区的问题就是缺钱、自然条件不好等。很显然，外部机构没法持续给社区提供资金，也没法很快改变恶劣的自然条件。如果缺钱确实是个问题，我们其实可以再深一层，关注社区收入来源和构成，再看哪些事情是社区可以做、外部资源能够给予支持的，并且能持续性地解决这个问题。有时社区说不出根源的问题和需求，这就要求我们与社区一起讨论，什么是显性需求之下的根源问题，以及如何解决。

比如就医难的问题。疫情期间很多老年人看病不方便。但同样是看病难的老人，独居老人的问题可能是没有人送他去医院，需求是有人可以送他去医院；而有的老人自己有孩子，但无法对接医疗资源，那么解决办法就是帮助他们对接医疗资源。

所以我们不能只停留在表面的需求分析，要看这个需求背后到底出了什么问题，为什么没有办法去满足，这样才能瞄准和解决根本性的问题和需求。

| 是机构想做的、可以做的，还是目标群体真正想要的？

“供给式需求”类项目在这次收到的项目申请书中比较普遍，典型做法是机构有一个“药方”，就根据该“药方”来描述社区问题和需求，解决方案也是“照着药方来抓药”。这就提醒社会组织要破除“惯性”，避免先入为主，要真正沉到社区做好前期调研，设计项目时应小心求证。

某机构关注城市某个老旧小区，有大量留守老人和儿童，也有低保户和失独老人，居民收入水平偏低。疫情期间小区采取封闭管理，未发现确诊病例，不过在外省打工的居民无法按时复工，生产生活受到较大冲击。机构发现，社区居民防疫意识及能力不足，缺乏外部心理支持，疫后心理抚慰需求较强；社区工作人员工作量大、焦虑，危机应对及自我心理疏导能力不足，且缺乏针对社区居民的组织动员、心理支持能力。对此，机构计划针对社区居民、社区工作者开展在线心理咨询服务，协助他们更好应对疫情，并提升公共危机应对能力。项目周期为一年。

在这个案例中，机构可能需要对问题的瞄准性再做分析。一是“过度焦虑情绪及疫情后心理抚慰需求强烈”是否是居民的真实需求？；二是对疫情带来的新困境群体应该如何帮助，如老旧小区中的留守及失独老人、留守儿童、无法外出打工的人员等。避免出现所设计的项目活动不能瞄准前面所涉及的社区问题和社区需求，社区问题说了一大堆，最终却只是展示了机构想做什么。

| 关注提供服务的方式是否符合目标群体的特点

比如同样是疫情期间上网课，城市儿童和乡村儿童面临的需求差别就很大。社会组织可在调查和描述上，尽可能提升针对性，太泛就容易“失焦”了。

| 瞄准可持续性，一步一步实现项目目标

有些项目是暂时性的，比如应急响应阶段的物资发放，这些工作做完或紧急状况结束之后，就不需要再做了。还有一些工作是短期内无法完成的，比如前面提到的残障人士生计改善。这就需要从一开始就瞄准长期持续机制的建立，有一个更长远的考虑。

我们经常有一种局限性，把项目周期当作目标周期，但这两者是不同的。比如我们有一个清晰的目标是解决某个问题，但一个项目周期内并不能实现这个目标，那我们一开始就要建立持续机制，可以通过这个项目先往前走一步，然后下一个项目再走一步，通过多个不同项目阶段最终实现项目目标。

而建立持续机制就要考虑如何让目标群体和服务对象“卷入”进来，这一部分将在下文中进一步讨论。

3. 确保服务可及性，“起点”到“终点”路径要畅通



| 我们的服务，目标群体“够得着”不？

服务可及性就是要让目标群体能够方便地获得服务，“目标群体需要、我们想做也能做”还不够，只有当我们提供服务的方式和路径让目标群体“够得到”，服务才是有效的。

设计项目时还要考虑到不同类型目标群体的实际情况，特别是其中相对弱势的那个群体，看看他们是否真正能够获取这些服务。这也回应了为什么我们前期社区调研工作要做得特别细致，只有做细致了，构建的整个项目路径才能真正落地。

就像公交车提供了防摔拉环，个子矮的人拉不到，够不上，这个防摔拉环的服务对矮个子的人来说就是不可及的。疫情期间很多服务都在线上开展，如心理咨询服务。如果需要心理咨询的目标群体没有网络、没有加入各种群、没有智能手机，那我们在项目设计时就要考虑如何让这部分特殊目标群体及时地获知线上心理咨询服务的信息。类似的，比如针对农村留守儿童进行网络课程支持的项目，也要先去了解这些儿童所在社区的网络、设备情况能否支持该服务。**如何构建服务路径去抵达这部分特殊目标群体**。这是我们在做项目设计时要考虑的一个关键点。

还有一些服务需要目标群体付出一定成本，这就需要**考虑目标群体能否负担这些成本，以及怎样降低获取服务的成本**。

比如早期社会组织做扶贫工作时，有项目是为农村社区通电。但是建好电线杆、拉好电线之后，却发现村里还是有很多人没用上电，原因是他们交不起电费。虽然这个项目投入了很多资源，但却因为目标群体负担不起用电成本而没能发挥效果。

| 要教就教目标群体能掌握的技术

当我们想要推动目标群体掌握某种方法、技术时，要意识到**不是任何技术都适合目标群体**，要根据目标群体的实际情况来。可能要对技术做分类，看谁合适、支持什么、怎么支持、怎样让这些专业技术发挥更好作用、**如何降低技术的学习门槛实现有效传递**。

某机构服务的是流动人口社区，关注农民工妇女的社区融合、社会融入问题。经调研，疫情之下这个群体遇到的最大问题是失业。机构策划基于之前搭建的妇女社群，推动她们内部相互支持，并培养出一个核心支持团队，先为她们进行就业赋能，再由她们来指导和带领更多妇女再就业。

就业问题涉及较多因素，该项目可能要先考虑就业技能赋能的方式，与目标群体的能力和资源是否匹配，核心团队能否有效习得这些技能、更多妇女的再就业否依靠这一团队就能解决。只有先拆解问题，并分析目标群体的具体情况，选择她们能解决的问题、适合她们的技术，降低学习门槛，才能让目标群体真正掌握对她们有用的技能。

| 看似完美的外部设计，不一定可及和有效

在关注社区治理的项目中，我们常说要在社区建立制度。特别是疫情发生后，很多机构希望帮助社区建立应急响应机制。但在实际工作中，为了让制度“看起来”更完善，很多外部帮助机构会自己制定一套制度交给社区。然而这些外来的制度与社区原有的管理方法有时不匹配，导致这些制度很难真正落地和发挥作用。要提高可及性，外部机构需要与目标群体多沟通，以社区为主体，让社区根据自己的实际情况来做设计和安排。

要提前对可能出现的干扰因素考虑应对措施。如不能出现供水工程修好了，但水量不够、水质不好等问题而影响供水的使用，这就需要在修建前关注水量和水质，提前思考应对措施；如想给农村小学提供教学用的电子白板，但因学校老师没有电脑不能在校准备上课用的教案，电子白板使用率低，这就需要在项目设计时认真了解相关信息，通盘考虑。

| 服务提供的路径是否通畅？

某个农村社区因师资较弱，疫情期间，当地儿童面临网上学习效果差的问题，某机构计划培育一支稳定的教师志愿者团队，为乡村儿童开展课业辅导。但是机构也很担心，当地一直缺少教师资源，能否招募到本地志愿者是个很大挑战。

该机构发现了问题，也提出了方案，但整体看好像成了“无解”。这是就得跳出来换个服务思路了。

有了以上关键要素，也要“串起来”整体来看看服务的路径构建，从始到终，是否说得通、可操作。

4.“满意”得是“目标群体的真满意”



- 谁的满意——目标群体的满意
- 什么满意——瞄准了需求，得到了真实有效帮助
- 但是，不能因为项目给当地带来新的问题（如产生新的弱势群体）
- 容易让满意度打折的因素很多

需要注意：

- 需求瞄准了才能提高满意度；
- 公平公正了人们才能满意；
- 信息公开和通畅了才能避免误解和过高期望；
- 杜绝了谣言才能不让满意度打折；
- 态度端正了才能增加人们的容忍；
- 眼睛盯着的是人，是目标群体，不是活动完成的数量；
- 不是要求目标群体配合迎合；
- 不要用资源吸引目标群体的参与。



在做项目满意度调查时，我们通常可以收到积极的评价，因为通过我们的项目社区和目标群体多多少少都得到了一些提升和改善。但这还远远不够，里面仍有挺多可能导致不满意的“坑”，我们要更为关注。

| 关键目标群体的满意度是前提

有时一个项目让基层政府、资助方、外部机构满意了，但却忽略了目标群体是否满意，这样项目不能算成功。其实，无论是与他人合作实现资助目标的资助机构，还是直接面向社区开展工作的社会组织，抑或者为行业提供支持的技术方，起点虽不同，但我们的工作最终导向的是回应目标群体真实问题，为服务对象带来正向变化。因此视野中要一直有目标群体，关注目标群体的满意度，瞄准他们的真实需求，并提供有效的帮助是前提。

以下是两个项目建议书中描述的目标，问题很明显，目标不能以产出导向，要回到受益人的变化：

- 1) 培养一个有30人的青年志愿团队，服务社区特殊群体**名，累计志愿服务**小时以上。
- 2) 培育出留守老人、残障人士自组织各1个，为其开展培训3场，项目期间开展社区活动5场。

| 与利益相关方沟通，避免产生新问题

我们刚到一个社区，不仅要和目标群体沟通，了解他们的实际情况，也需要和其他相关利益群体沟通。让不同利益相关群体提前了解项目情况，可避免产生不必要的阻力，并获得各利益相关者的支持。这个过程中信息传递的准确和通畅十分重要，否则会导致不信任和不满意。

同时也要避免由于项目介入而产生新的社区问题或新的弱势群体，这也是在满意度方面需要考虑的。

如要在社区修建一个大家都要用的垃圾池，距离垃圾池近的农户就可能变成利益受损者，成为这个项目的弱势群体。因此，在项目设计时，就要充分考虑如何推动社区就垃圾池选点达成共识，尽可能降低社区抱怨，减少影响满意度的因素。

| 满意不是“讨好”目标群体，要建立在需要基础上

有时我们外部机构会自己设计一些活动让社区参与，但如果这些活动不是社区真正需要的，就会让社区感觉参加活动是帮助我们完成任务，也会降低社区满意度的效果。为了让社区参与，也有些机构会在开展活动时为参加者准备礼物，或是给来开会的村民发误工补助。但如果我们开展的活动是目标群体真正想做的，这些礼物和补助可能是不需要的。外部机构不要让社区成为收钱配合演出的“演员”，而是要去做目标群体真正想要做、而受能力和资源限制而做不了的事情。

5.在陪伴中促进社区参与



需要注意：

- 社区能力成长是关键；
- 开始阶段会有人不理解；
- 一定要重视政府协调，让行政领导先理解；
- 一定要重视建立社区拥有感（拥有就要自己决策）；
- 从简单事情开始，推动社区边做边学；
- 能力来自做事，来自共同管理；
- 按社区节奏推进，在社区理解基础上开展；
- 一定重视人的行为方式的改变；
- 养成大家的事大家商量办的习惯；
- 要注意分清楚哪些事大家决定，哪些事工作人员酌情决定。



| 社区参与了，项目才能落地、可持续

社区参与就是以社区为主体，而不是由外部机构把社区的事都做完。外部机构做不了那么多事，也不可能永远在这个社区工作，只有社区里的人才能承担起社区发展的责任。要承担起责任就要让社区成员自己决策、自己参与管理，这样社区才会认为是自己的事，才更容易落地执行，才可持续。

我们在开展社区项目中要注意建立起社区成员协作的行为方式、准则以及社区共同决策的氛围，让社区形成拥有感和自我负责的态度，形成自我管理的能力后，才能长期持续自主管理。

某机构服务对象为某类残障疾病的儿童，受疫情影响，活动从线下转为线上。机构发现，家长的压力直线上升。对此，除了服务儿童外，该机构还协助组建家长互助小组，推动社群内部相互交流、分享经验、互助解决问题。

| 找到社区参与的节奏，不急也别慌

社区参与有不同的路径和方法，有的直接从回应问题切入，有的要先透过一些“软性”活动建立社区关系，并挖掘出隐性、真正的社区骨干，推动社区需求产生或显性化等。

社区不同、路径不同，节奏也不同。当我们刚进入一个社区时，社区老百姓可能不知道我们要做什么，可能也不积极参与活动。但这时不能就下定论说社区不积极。可能需要我们做一些社区融合的

活动设计，慢慢让社区成员找到参与的感觉。比如有时我们觉得社区自己做的判断和设计，好像“不科学、不完美”，就直接帮忙改了，这时也不要着急，让社区先去试，我们的引导也尽量“不动声色”，沿着社区的能力发展节奏并给予相应支持，后面工作才会“越来越省力”。这就是陪伴成长的过程。这个过程就是对社区治理的贡献，推动社区成员合作、协商、妥协、形成行为规则、并建立起议事能力和做事能力。

| 放宽视野，要把社区资源卷进来

社区的参与不仅仅局限在我们的服务对象，还要关注社区其他资源的卷入和参与，包括基层政府、社区其他自组织、社区公共空间和公用设施等怎样贡献于我们的项目，这些参与主体之间如何协作。

比如开展线上课程时，社区一些懂电脑技术的居民可以帮助目标群体解决网络的技术问题等。

在社区应对公共突发事件时，要充分利用社区已有的资源条件（如社区志愿者团队）和社区人群的特点（如不同专业背景和特长的人员），尽可能把社区所有优势的资源条件结合起来支持项目行动。项目设计得好，社区工作做得好，就能够动员各种社区资源，共同为社区项目努力。

社区参与不是说社区居民、目标群体天然就应该参与，而是需要外部机构足够了解社区、协助社区构建参与的切入点和行动路径，包括目标群体和其他利益相关方在这个项目中的角色和作用，用他们能接受的节奏、工作方法，让社区逐渐“卷入”。

| 活动不着急先设计好，先有行动路径把握全局

其中要提醒的是，在项目设计中，参与切入点和行动路径应该在项目建议书中有清晰体现。很多项目建议书花很大篇幅写具体活动，很容易变成一个外部“倒灌”进社区的项目。其实在设计阶段清楚行动路径更重要，活动没法都提前设计好，需要在执行中根据社区节奏灵活调整，这也是给我们机构自己预留足够的空间。

6.关注社会公平和不同利益群体



| 公平不是平均，关键是达成共识

通常说到公平我们会想到绝对的平均。但在公共事务中，利益的分配和成本的分担很难做到绝对的公平。因此，这里说的公平就是大家对一个方案达成共识，过程中不同利益群体会有博弈，通过讨论、协商、妥协，来是实现大家的认可。这个方案也许不是最优方案，但却是一个最合适方案。

| 门槛要适当，不要把目标人群排斥在外

比如一个为农村社区贫困户修猪圈的项目，对参与项目的农户提出了要自己出劳动力、要有平整的场地等要求。但有些贫困户是由于残疾或精神疾病而缺乏劳动力的家庭，这些门槛恰恰把贫困户排除在了项目之外。

在项目中设置参与门槛可以帮助我们识别和瞄准真正有需求的目标群体，但如果门槛设置不恰当，反而会把有需求的目标群体排斥在项目之外。

| 有的项目门槛应该由目标群体自己去讨论设定。

比如成立合作社，哪些人可以加入合作社，哪些人不可以，加入合作社有哪些条件等，这些标准应该由社区老百姓共同讨论确定，而不是由外部机构给出一个标准。我们一定要注意，门槛不是为了把目标群体排斥在项目之外，而是为了识别和瞄准我们真正应该服务的群体。

| 不要忽略少数人的利益

一些项目中可能出现少数人利益受损的情况，对此要推动社区找到合适的利益分配和分担成本的办法。比如在农村社区里修一条路，全村大多数人都会受益，但是需要占用某一户人的耕地。如果这户人不愿把地让出来，我们也不能因为全村大多数人都受益，就不去考虑这户人的利益，而是应该让受益人去考虑怎样回应和补偿这户人的损失。社区治理的过程就是推动整个社区学会协商管理共同的事务，在达成共识的基础上采取集体行动。

| 建立反馈机制，让社区居民有地方“说理”

在项目中我们通常会做信息公开公示，但如果没有反馈机制，当社区居民看了这些公示后有意见或质疑时，就不知道应该跟谁讲。因此，我们的项目应该建立信息沟通反馈机制，当社区居民或者社区自组织对项目有疑问时，可以找到相关人员沟通，并且受到质疑的一方也应该积极地回应和处理。

7. 确保人、财务和机制的可持续性



可持续运作

- 持续的公共决策机制
- 持续的社区组织（公共事物管理小组）
- 持续的自主管理运行机制
- 可持续财务成本支撑
- 有扣动扳机的监督和投诉制度

需要注意：

- 社区组织的公信力
- 社区组织的行动准则
- 社区组织人员的更换
- 先说断，后不乱
- 信息反馈机制要通畅



一件事情是否可持续，首先要关注人的可持续性，也就是社区里的人能否持续地参与到社区公共事务中。这次疫情很多社会组织会说看着名单上有很多志愿者，但有事的时候却很少有人参与，其实这是人的不可持续的问题。要做到人的可持续，社区组织的核心团队和参与人员都需要有明确的分工，特别是核心人员之间的分工协作，并且建立起组织内部的管理制度，包括团队成员更换、补充的制度和流程等。

财务的可持续性也很重要。很多社区组织在有外部资源支持的情况下特别活跃，可以做很多事情，但失去外部资金支持之后，就做不了事情了。所以我们在开始培育社区自组织时就需要考虑怎样动员和利用各种资源，确保社区组织财务的可持续性。

要保证各种制度、机制的可持续性，最重要的就是不要让这些制度停留在纸面上，而是要形成大家都认可和真正可以落实的制度。

某机构发现社区原本有一定数量志愿者，但都是临时性的，也缺乏长期的统筹安排。面对疫情，没有专门的负责人员及应对机制。对此，机构计划组建专门的社区公共危机应对志愿者团队，从4月开始到年底，通过社区需求调查、招募及选拔社区骨干组建志愿者队伍、邀请专家团队开展组织能力建设/居民心理援助/公共危机应对等专业培训、模拟练习，期间注重与街道等政府部门协作，形成合力。

社区应急机制和团队的建立是长期服务，该机构需要思考怎样在项目期内帮助团队建立起可持续性，确保在年底项目结束之后，建立的机制和团队是否能够自发、持续地发挥作用。

8.项目逻辑清晰，可操作性强

- ❑ 项目活动是否瞄准了项目目标？
- ❑ 项目设计是否瞄准了目标群体需求？
- ❑ 项目运作和效果能否长期持续？
- ❑ 实施机构是否具有执行项目的能力？
- ❑ 项目是否存在技术障碍和风险？如何解决和回避？
- ❑ 所筹措的资源是否能够支撑完成所有的项目活动？
- ❑ 目标群体是否能够有效参与、监督和受益？
- ❑ 项目信息怎样做到公开透明？
- ❑ 群众投诉通过什么路径来解决和实现？

.....



项目逻辑



招商局慈善基金会

CHINA CHARITY FOUNDATION

在项目设计中，项目的问题、目标、活动、预算和资源之间要有清晰的逻辑联系。比如，社区需求（显性&隐性）和机构能力要匹配；项目目标要回应社区的需求，并且是具体、可实现的，要与机构能力和项目资源相匹配；要构建起说得通、可操作的路径；项目活动背后要有思路（并且一定要在项目建议书中体现），要贡献于目标达成，等等。

以下两个案例，看似同样的动作，却带来截然不同的效果

	案例 1	案例 2
动作 1	组织 30 名残疾人分成 3 个兴趣小组：歌唱队、舞蹈队、诗歌队。	组织 30 名残疾人分成 4 个兴趣小组：歌唱队、相声队、诗歌队、舞蹈队。
动作 2	邀请专家为每个队伍进行不少于 5 次培训。	邀请专家为每个队伍进行不少于 4 次培训。
动作 3	每个月开展 1 次文艺汇演，每个组出 2 个节目，邀请社区居民观看。	每个月开展 1 次文艺表演，每个组出 2 个节目，邀请社区居民观看。
项目思路	满足残疾人的文化娱乐需求，提升残疾人的心理愉悦程度，展示残疾人风采。	1. 在专业人士协助下，残疾人自己搜集生活素材，编排节目，讲述自己的故事，向人们展示残疾人对生活、工作、家庭和社会的感受和理解。 2. 创建 4 个残疾人自组织并提升其服务能力，让文艺服务能可持续地进行。
现实效果	1. 残疾人和社区群众参与积极性一般，项目效果一定程度上提升了残疾人心理愉悦水平，但也出现残疾人被动参与的情况。 2. 项目结束，活动结束后，队伍解散。	1. 由于节目“接地气”，有的就是社区中的故事，所以吸引力强，残疾人和社区公众参与的积极性较高，参与者从中得到深度激励。 2. 项目结束，在机构的支持下，残疾人仍然自组织可以自己开展相关活动。

特别是针对社区治理类项目来说，项目活动不是一次一次活动的重复和叠加，而是要建构起切实可行的实现目标的路径，即先做什么、再做什么，怎么样一步一步实现项目目标，再据此设计活动。在路径中，要明确哪些事情是外部机构要做的，哪些事情是社区要做的，也理清清楚社区组织和外部机构在项目中的角色和定位。

某项目设置目标为搭建社区危机应对的平台和机制，促进社区疫后恢复；长远看，搭建起社区公益服务平台，推动更多居民参与社区建设。

具体行动包括组建若干只志愿者服务队并进行培训、若干次心理辅导培训、开展若干次安全防护行动、若干次道德教育、若干次家庭关系及成长活动、若干次邻里关系活动、开展公益积分活动等。

但这些活动之间的联系是什么？怎样通过这些活动一步步实现目标？都是项目设计需要回答的问题。如果只是简单的项目活动罗列，就无法看到背后思路和目标实现路径。

制定预算时，最应关注的是预算要和项目活动有逻辑性和对应关系，确保预算能够支持项目活动的开展。并要把握预算的详细程度，要考虑给自己、更是给社区留够空间。另外，在设计项活动的时候也要考虑是否能够获取关键资源。

某机构关注青少年群体的心理健康问题，疫情期间发现直接给服务对象开展线上辅导效果不好，于是计划尝试挖掘社区资源，培育一支稳定的志愿者团队，来对社区青少年进行辅导。但是机构也很担心，能否招募到本地志愿者是个很大挑战。

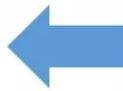
在该机构看来，社区的志愿者是项目的关键资源，但如果在项目设计时没考虑好怎样获取关键资源，项目落地实施时就会遇到很多麻烦。

以上就是本次线上交流会的主要内容，希望各位伙伴能从中得到一些启发。项目的设计和实施是实践性非常强的工作，需要大家将这些原则带入到自己的实际工作中，并在实践中不断学习和反思。我们后续也会推出更多经验分享和交流活动，感谢大家的关注！

最后，与各位伙伴共勉：

我们是协助者

- 协助者是支持者、提问者、鼓励者、过程协调者、舞台搭建者。
- 协助是一个有意识的过程，是协调和帮助一个团队有效运行，并成功地完成他们共同任务的过程。



- 关注目标群体的能力成长
- 强化社区拥有感
- 坚持问题导向
- 坚持治理导向
- 坚持公益服务导向



招商局慈善基金会



做公益的门槛?

2020-04-29 墨德瑞特



全职从事公益图啥呢? 有什么回报?

2020-04-15 刘晓雪

关注墨德瑞特Moderate

了解非营利领域的人才及组织发展



我们的使命

通过人员、组织、文化
方面的专业研究及服务
促进非营利组织产生突破性成果或规模化影响

联系我们

moderate2016@sina.com

People who liked this content also liked

分享图片

墨德瑞特Moderate