

赋能社会组织 助力可持续社区 环境建设

——“公益 1+1”之绿缘计划行动研究报告摘要版

协作者课题组



本报告由北京协作者“公益 1+1 之绿缘计划——北京社会组织可持续社区环境建设赋能项目”研究课题组完成，得到了万科公益基金会的支持。本报告版权为北京市协作者社会工作发展中心所有，仅供公益传播等非商业用途使用；未经事先书面许可，任何机构和个人不可进行转载。

课题组成员：李涛 李真 杨玳瑁 单焱斌 刘倩

目 录

一、为什么要发起“公益 1+1”	1
二、为什么要支持一线社会组织参与社区环保	2
三、绿缘计划实施与行动研究过程	4
（一）研究的基本假设	4
（二） 研究的路径	5
四、绿缘计划的服务成效	6
（一）对社区环保的直接服务成效	6
（二）对社会组织的专业支持成效	7
（三）对公益生态建设的社会倡导成效	8
五、绿缘计划行动研究发现	9
（一）可鉴的有效经验	9
（二）待改进之处	14
六、绿缘计划行动研究对公益生态建设的建议	16
（一）关于政府部门如何发挥政策指导作用的建议	16
（二）关于基金会如何发挥资源支持作用的建议	17
（三）关于支持性组织如何发挥支持赋能作用的建议	18
（四）对一线社会组织如何发挥优势专注于环保服务行动的建议	19
（五）关于促进公益生态中各方协作的建议	19
参考文献	21

一、为什么要发起“公益 1+1”

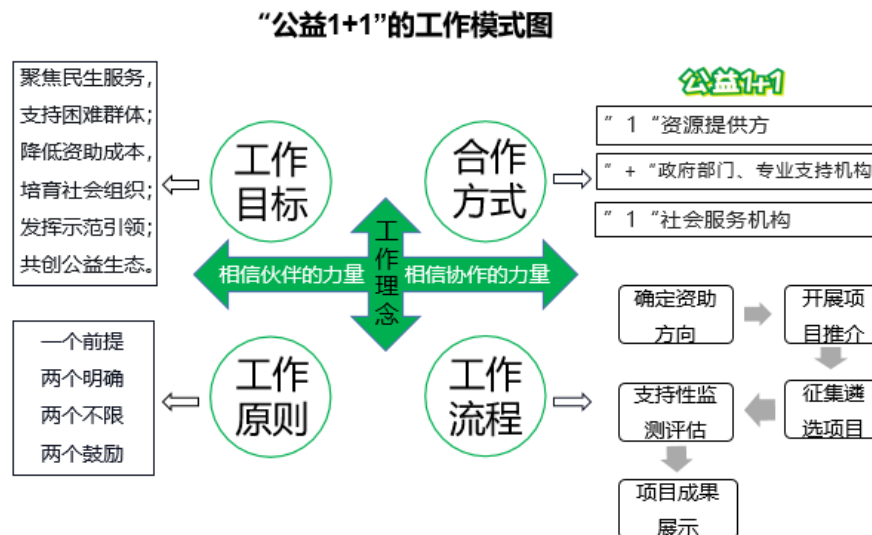
一个健全的社会应该是社会组织发达的社会、服务供给多元的社会、公民意识和志愿精神主导的社会。近年国家战略也把社会组织作为“第三次分配”的重要载体。然而，现实是我国基金会中的资助型基金会占比不到 1%；长期以来，占社会组织半壁江山的一线社会组织¹，作为社会组织下沉社区直接服务的主体，其资金收入主要依靠承接政府购买服务，而 2020-2023 年的新冠疫情对公共财政和经济的影响，加剧了社会组织的资金困境，这背后折射出的是我们尚未能构建起一个良性的公益生态系统。

在此背景下，2020 年 6 月，北京市协作者社会工作发展中心²（简称北京协作者）在北京市委社会工委市民政局、北京市社会组织管理中心指导下，发起“公益 1+1”资助行动³，旨在充分整合政府的政策优势、支持性组织的平台优势、基金会的资源优势 and 一线社会组织的行动优势，携手构建政府提供政策指导、基金会提供资源支持、支持性组织提供专业支持、一线社会组织专注于服务行动的良性公益生态，以实现打造资源共享、伙伴共生、价值共创的公益新生态的目标，推动社会组织有效地参与社区治理。

¹ 本文社会组织特指社会服务机构和社区社会组织，也即一线社会组织。社会服务机构也即民办非企业单位，是在民政部门登记的法人社会组织，通常是具体运作慈善项目，直接面向特定社群开展服务，主要功能是社会服务。社区社会组织，是指以城乡社区居民为主，因兴趣爱好、服务诉求、社会融合等不同需要而自发组织起来的，未达到法人社会组织登记条件，但在镇（街道）备案的群众性社团组织。社区社会组织在城乡社区开展为民服务、公益慈善、邻里互助、文体娱乐和农村生产技术等活动。

² 北京协作者是国内成立最早的社会工作服务机构之一，也是民政部首批全国社会工作服务示范单位，5A 社会组织，致力于通过开展服务创新、政策倡导和专业支持，协助困境人群从受助者成长为助人者，进而在服务实践中总结提炼本土经验，推动社会工作和社会组织的发展。

³ “公益 1+1”资助行动，秉持“相信伙伴的力量，相信协作的力量”的理念，遵循“一个前提，两个明确，两个不限，两个鼓励”的资助原则，即在确保合理有效的前提下，协助企业、基金会、个人等资助方明确资助方向和服务对象，面向一线社会组织发布资助项目，不限定服务方式和资金用途，遴选优质服务伙伴，鼓励自主创新，鼓励可持续发展。信息来源于：https://mp.weixin.qq.com/s/IWe0yE6XTCshjU2x8X_cRQ



“公益 1+1” 工作模式图

2020 年 12 月，在社区环境保护领域，万科公益基金会⁴与北京协作者联合发起“公益 1+1 之绿缘计划——北京社会组织可持续社区环境建设赋能项目”（简称：绿缘计划）。

二、为什么要支持一线社会组织参与社区环保

包括垃圾分类减量在内的社区环保工作反映的其实是社区可持续性发展的理念，该理念主要基于 1987 年世界环境与发展委员会（WCED）提出的涵盖生态、社会和经济可持续发展概念，其核心内涵为：1、对人与自然和谐统一关系的肯定；2、对社区归属感以及公众社会参与的强调；3、对生活品质和有效利用自然资源的追求^[1]。

⁴ 万科公益基金会是由万科企业股份有限公司发起，经国家民政部、国务院审核批准，于 2008 年成立，由民政部主管的全国性非公募基金会，2017 年被认定为慈善组织，2021 年底被民政部评定为 4A 级全国性社会组织。基金会遵循“研究 - 试点 - 赋能 - 倡导”的工作价值链，与全国数百家公益组织密切合作，并携手企业员工、社区业主、专业机构和人士、志愿者等，共同建设公益强生态，致力于从政策、立法、市场、国际平台等多个维度来共同推进可持续事业发展。

因此社区环保工作是社区治理的范畴，而社会组织作为构建现代社区治理和环境治理体系的专业力量，在垃圾分类、垃圾减量等社区环保工作中可以发挥多元化的作用^[2]。绿缘计划的基线研究发现，社会组织在垃圾分类中发挥的作用包括：

1、发挥评估识别社区需求的作用，保障社区环保工作针对性。2、发挥社区动员的作用，促进利益相关方参与。3、发挥政策倡导的作用，推动社区环保政策完善和落实。4、发挥服务创新的作用，提升居民参与积极性。5、发挥社区教育的作用，促进社区环保效果可持续。6、发挥社会监督的作用，保障社区环保工作成效^[3]。

基线研究还发现，75.58%的一线社会组织有意参与垃圾分类等社区环保领域，虽然他们中原本主要活跃在社区发展（57.38%）、青少年儿童（47.54%）、老人（45.9%）等与社区居民关系密切的领域^[3]。

同时，社会组织参与垃圾分类等社区环保方面的局限也非常明显，主要表现在：1、社会组织参与社区环保工作的专业度和信心不足。大量的社会组织在这方面没有直接工作的经验，专业技术人才非常缺乏，也没有在这方面深耕，这导致专业度不足，同时影响到社会组织的参与信心。2、没有建立起良好的公益生态环境，社会组织自身也存在可持续发展困境，缺乏参与垃圾分类等社区环保的支持条件，包括找不到可以落地的社区，缺乏资金支持。近几年，在疫情冲击之下，社会组织的处境更加艰难。

北京协作者和万科公益基金会一致认为，良好的生态环境是最普惠的民生福祉，构建生态文明需要秉承可持续的发展理念。社区作为居民最主要的生活场景之一，推动社区环保是人民群众需要共同参与和共同享有的事业。如果找到促进广大社会组织有效参与垃圾分类等社区环保工作的方法，将能带动更广泛更持久

的社区环境的改善，也能推动社会治理的多元主体共治局面的发展。基于此，北京协作者和万科公益基金会联合发起“公益 1+1”之绿缘计划。

一方面在“公益 1+1”资助行动框架下，通过专业支持和资金资助，支持社会组织参与垃圾分类等可持续社区环境建设；另一方面，依托项目开展行动研究，为行动本身提供指导，不断修正完善行动，同时总结提炼经验，探索更为系统地赋能社会组织参与可持续社区环境建设的有效方法，支持行业的发展⁵。

三、绿缘计划实施与行动研究过程

（一）研究的基本假设

绿缘计划建立在“公益 1+1”的行动框架上，其基本假设为：1、社会组织在社区环保议题参与中具有独特的作用。2、社会组织在参与社区环保方面面临资金、技术和政策三方面的挑战。3、针对社会组织参与社区环保的三大挑战，需要政府、基金会、支持性组织等多方联动共同构建支持社会组织专注于社区环保服务的公益生态。这一公益生态如能有效建构，一方面会激活社会组织参与社区建设的潜能，使社会组织更具活力，另一方面，也将会极大地创新社区环保的路径与方法，为社区治理创新注入新元素。因此，该理念在项目实施过程中是否能够落地，项目实施会受到哪些因素影响，怎样开展项目可以更有成效？成为绿缘计划行动研究的主要方向与任务。

基于此，本研究将参照社会工作通用过程，结合绿缘计划项目的需求评估、项目设计、项目实践与项目总结评估等项目行动过程，分不同阶段，以“在行动中研究，在研究中行动”的研究方式，通过资料分析、量性调研、访谈、参与式观察、服务行动过程与资料分析等实证研究方法，开展行动研究。在每一阶段

⁵ 内容说明：完整的绿缘计划行动研究报告将近 5 万字。本文是该报告的概要性介绍。

研究发现的基础上，提出建设性建议，以指导下一阶段的项目行动。同时，在研究的最后阶段，总结提炼整体研究发现与建议，以支持同类服务优化，以及服务成效的社会倡导与本服务理念方式方法的推广。

（二）研究的路径

绿缘计划整个项目过程分为四个阶段，这四个阶段既是项目实践的路径，也是行动研究的路径。

1. 基线调研与社会倡导阶段。在此阶段，项目组面向 153 家社会组织开展基线调查，了解社会组织参与垃圾分类等促进社区环保领域的现状与问题需求，并基于此面向社会开展社会组织参与社区环保的倡导活动，发布了基线调研报告，倡议各方支持社会组织在该领域的参与。

2. 项目征集与前期赋能阶段。在此阶段，通过面向社会组织的项目征集、评审，筛选出需要资助的社区环保项目，并在此过程中采用前期赋能方法，为社会组织提供社区环保政策、理念与方法、项目设计与申报等培训，提高社会组织介入社区环保领域的相关能力。

3. 项目实践与过程赋能阶段。在此阶段，以资金支持与项目支持性监测评估为主，通过圆桌辅导会、一对一督导、实地走访、服务评估等形式，持续了解社会组织参与社区环保项目实施的进展、经验、问题、挑战和需求，并结合了解发现，有针对性地进行支持性回应，持续赋能社会组织。

4. 项目总结与评估赋能阶段。在此阶段主要是针对社会组织的项目实施情况，开展成效评估，邀请社会组织总结项目的成效、经验与教训，发现专业支持无法解决的痛点和难点，总结形成政策层面的建议，开展倡导支持，赋能社会组织。

本行动研究尤其强调研究过程中对资助和赋能的社会组织在项目过程中遇

到的需求和问题进行动态监测评估，并结合研究发现提出建议，及时予以回应，支持社会组织需求的解决，优化下一阶段项目实践。

四、绿缘计划的服务成效

绿缘计划的服务成效体现在对社区环保的直接服务影响、对社会组织参与社区环保行动能力的专业支持影响，对公益生态建设的社会倡导影响等三个方面。

（一）对社区环保的直接服务成效

绿缘计划资助 21 家社会组织，20 家为非环保领域的社会组织，项目服务范围覆盖北京市昌平、朝阳、大兴、东城、海淀、西城、通州等 7 个区，17 个街道或地区的 33 个社区，47 个小区。开展多形式多主题的服务超 610 次；服务 59993 人次，38090 人；培育志愿者队伍 47 支；印发宣传单页手册海报等资料超过 8900 份。通过对评估资料的分析发现，项目所服务社区的环境、居民的环保认知和行为、社区的整体氛围都有不同程度的改变。

其中，71.43%的项目落地社区的环境得到改善。38.1%的社区环境通过绿化带与花园共建、垃圾净滩、改善垃圾处理设施等服务措施而得到美化。

21 个项目均认为落地社区居民的环保认知和行为有改变。其中，67%的项目落地社区居民垃圾分类知识和参与社区垃圾分类的意识得到了提高。绿缘计划的实施带动了包括社区儿童、青少年、家长、退休老人、居委会、物业、商户、企业、学校、媒体、游客等居民代表和主体的环保参与行为。

随着绿缘计划项目的实施，社区居民对社区事务的参与度和主人翁意识逐渐提升，居民与居民间的关系也逐渐发生积极变化，居民的社区归属感和

凝聚力得到加强，友爱、互助、和谐的社区文化氛围显著增强。

评估显示，90.48%的落地社区领袖与志愿者骨干积极参与社区环保服务，带动社区居民参与；61.90%的落地社区形成了社区环保参事议事的机制渠道；61.90%落地社区藉由社区环保活动，增强了社区人文关怀和互助氛围。

（二）对社会组织的专业支持成效

绿缘计划始终坚持资金资助与专业赋能两条路线相结合的专业支持策略，21家参与破圈实践的社会组织均发生了很大的成长转变，具体表现在以下几个方面：

1. 参与社区环保的专业认知的转变。

在绿缘计划项目开始阶段，很多社会组织因疫情下筹资难而申请加入绿缘计划；而在项目结束时，很多社会组织伙伴认识到，垃圾分类等社区环保是社区服务的重要抓手，从被倡导者转变为积极的参与者。绿缘计划第一期项目结束评估时，受资助社会组织均表示社区环保工作已成为他们今后的重点服务方向之一。

2. 社区环保专业能力的提升。

社会组织环保领域专业能力的提升是多方面的，100%的社会组织伙伴提到其“社区环保工作理念和方法认知”“社区环保项目设计能力”“社区环保组织动员能力”得到提升，90.48%社会组织的社区环保志愿者骨干培养能力得到提升。

3. 可持续发展理念的增强。

社会组织提高了社区工作的可持续发展意识，在服务策略中增加了社区营造等社区可持续发展的行动策略。社会组织自身可持续发展能力得到提高，

其中，66.67%社会组织的项目管理能力、71.43%社会组织的项目评估能力、85.71%社会组织的项目总结能力、61.9%社会组织的项目宣传能力、76.19%社会组织的关系协调能力、90.48%社会组织的资源链接能力得到不同程度的提升。

4. 自我赋权与赋权社区居民。

社会组织不仅认识到自身参与的主体性，也认识到社区居民参与其中的主体性，注重在项目实践中挖掘社区居民的内生力量，培育居民骨干和志愿者带动居民持续参与。评估显示，90.48%社会组织的社区环保志愿者骨干培养能力得到提升；51.74%的社会组织在社区环保议题自组织培育与协商机制共建方面的能力得到提升。

（三）对公益生态建设的社会倡导成效

绿缘计划的探索丰富了“公益 1+1”资助行动致力于打造的良性公益生态实践，验证了“环保破圈”的可行性和行动力。

1. 推动了良性公益生态的建设

行动研究发现，绿缘计划的设计与实施过程在“公益 1+1”资助行动的框架下展开，初步探索出以社区为服务平台、以社会组织为组织载体、以社会慈善资源为支持动力、以社区志愿者作为重要力量、以社会工作为专业支撑的“五社联动”社区环保工作模式。这是支持和促进社会组织参与社区环保，尤其是推动非环保领域的社会组织参与社区环保的有效方法，证明实现“环保破圈”是可行的。在第一期绿缘计划项目结束后，21 家受资助社会组织均表示，社区环保工作会成为机构未来的重点服务方向之一。

2. 扩大了社会组织参与社区环保的社会影响

在媒体传播方面，社会组织伙伴自制社区环保等宣传视频 70 个，自主开展自媒体宣传 413 篇，向社会公众特别是项目落地社区居民传播项目理念、做法与成效，提升公众和社会组织参与社区环保的意识和能力。绿缘计划在启动仪式中通过与直播平台合作向 8.2 万人次实时传播“公益 1+1”资助理念和绿缘计划。项目得到公益时报、人民论坛网等多家跨地域媒体报道 78 次。

在项目模式推广方面，2022 年 1 月 5 日，继在北京实施“绿缘计划”之后，万科公益基金会将绿缘计划赋能社会组织推动社区环境可持续发展的“北京经验”推广到深圳地区并拓展，启动绿见社区·益创未来——深圳社区环境可持续发展支持计划（简称“绿益计划”）。同时，“公益 1+1”之绿缘计划的项目案例也被写入到《共创公益新生态：“公益 1+1”资助行动的实践研究报告》，该篇报告刊登于《中国社会组织蓝皮书（2022）》。

五、绿缘计划行动研究发现

基于在行动中研究以促进更有效地行动的目标，本研究发现分为可以被进一步行动所借鉴的有效经验和需要在下一步行动中警惕、避免或进一步完善、验证以及待改进之处的经验两部分。

（一）可鉴的有效经验

1. 基于信任与尊重的服务理念

理念是一个组织如何认识服务问题，如何看待服务对象，如何处理合作关系，如何选择服务策略的价值指引，直接影响服务实施与服务成效⁶。“公益 1+1”之绿缘计划的成效首先取决于正确的工作理念。

⁶ 李涛，《当前社会组织支持平台建设的关键问题——以北京市社会组织发展服务中心为例》，《中国社会组织报告（2019）》，社会科学文献出版社，2019，第 125 页

（1）以社会工作专业理念为指导并融入绿缘计划全过程

北京协作者秉持“团结协作 助人自助”的组织理念，在长期的社会组织培育实践和调研中发现，社会组织除了普遍的技术、资金、信息、人才等显性需求之外，还有渴望被尊重和被承认的隐性需求，尤其是草根组织，其“素质低”“不规范”是相对于其他组织形态的强势而被建构的。发端于基层公众寻求自我服务和社会参与基础的草根组织，并不缺少发展的智慧和生存的能力，而是缺少信任、平等、开放的发展环境⁷。而以服务对象为中心、服务对象利益最大化、个别化、接纳、助人自助等，这些都是社会工作的服务理念和伦理原则。作为社会工作专业机构，北京协作者将这些社会工作专业理念融入面向社会组织开展的专业支持工作中。体现在“公益 1+1”资助行动中，即确立了“‘公益 1+1’相信伙伴的力量，相信协作的力量”的资助理念，将受资助的一线社会组织视为伙伴，给予尊重和信任，将自主空间最大化地交给一线机构，从项目设计、实施到评估、倡导等项目全过程都纳入到社会工作专业理念指导下，并融入每一个环节。

（2）具有共同信念的合作伙伴关系

资助不仅是钱的问题，更关乎对公益发展路径的选择问题，因此，找到志同道合的资源方是非常关键的。“公益 1+1”选择合作基金会的标准是：不只是为了基金会自身发展，还能够具备草根组织视角，以推动公益行业发展为己任，这样的伙伴是更重要的。

万科公益基金会以建设“可持续社区”为战略目标，在社区环保领域已经深耕多年。而在万科公益基金会参与“公益 1+1”的工作团队中，前秘书长陈一梅、副秘书长兼项目总监刘源和项目高级经理林虹都有着丰富的国际机构

⁷ 李涛，《当前社会组织支持平台建设的关键问题——以北京市社会组织发展服务中心为例》，《中国社会组织报告（2019）》，社会科学文献出版社，2019，第125页

工作经验，具有极为专业的公益素养，在合作的每个环节都会站在推动公益生态建设的立场上思考，并给予合作伙伴极大的信任和支持，这和“公益 1+1”的工作理念不谋而合⁸。受疫情影响，项目出现延缓及有些内容无法开展时，只要是基于实际情况，万科公益基金会的资助机制都能给予支持。

正是基于共同信念的信任和尊重，“公益 1+1”之绿缘计划在疫情最复杂的两年中，面对外部环境不确定性的影响，有能力应对各种挑战，“合理有效”地支持受资助机构的工作。

2. 资源支持与能力建设并重的资助模式

绿缘计划形成了从资金到技术，从方法到理念，资源支持与能力建设并重的资助模式，全过程支持社会组织项目落地。

“公益 1+1”绿缘计划以社会组织最急需的资金支持为核心，开展综合性扶持，不仅帮助受资助组织缓解了疫情下的生存困境，并依托资助过程探索资源支持与能力建设并重的资助模式：

（1）项目征集阶段。面向有潜在能力和有意愿申报的组织开展赋能工作坊，增强社会组织对社区环保议题的理解，提升项目设计能力，结合组织特点参与项目申报。

（2）项目遴选阶段。引入专家导师力量，从项目书初审到答辩复审，均从项目改进角度提出反馈，支持社会组织了解项目可提升之处，并有能力可以完善项目设计。

（3）项目签约阶段。针对入围初步确定资助的项目，提供项目方案的优化辅导，支持入围社会组织进一步厘清项目逻辑。

⁸ 协作者云公益：《公益 1+1 | 启动绿缘计划资助行动，支持社会服务机构参与社区环保》，https://mp.weixin.qq.com/s/8JKbCHmVVDNO_Mlcpvt0Tg，最后检索时间：2022 年 10 月 11 日。

（4）支持性监测阶段。围绕受资助组织在实践中遇到的问题和挑战，提供陪伴式的指导，构建同伴支持网络，增强彼此信心。

（5）项目结项阶段。面向资助社会组织开放举办项目评估，能力建设融入项目评估总结。并通过项目成效倡导活动，提升社会组织品牌影响力。

3. “五社联动”多方参与的协作机制

绿缘计划形成了整合政府、基金会、行业领域专家、支持性社会组织等多方力量组成支持联合体，共同为社会组织项目落地提供支持的协作机制。由此，多元主体协同参与，既是绿缘计划的目标也是有效的方法。这其中，最关键的是构建起“政社协作”和“五社联动”两个机制。

（1）构建“政社协作”机制

政府和支持性社会组织在“公益 1+1”中扮演着“+”的角色，是链接起两个“1”的中间力量。具体表现为建立“边界清晰、优势互补、多元互动”的政社协作机制，首先是政府和支持性组织回归到政策指导和专业支持的各自功能定位上，充分发挥民政部门作为社会组织登记管理部门的行政优势，从对“基线调研”提出指导意见、动员社会组织参与，到出席发布会、项目签约仪式等重大项目活动，为绿缘计划的实施起到了政策指导的作用，极大的鼓舞了参与项目的各方；北京协作者发挥社会工作的资源整合角色，并充分发挥相信服务对象、以优势视角激发参与方潜能等专业优势，确保各方始终秉持“相信伙伴的力量 相信协作的力量”，通过多元互动保持资助的弹性，不断为多元主体协同创造新的可能。

（2）构建“五社联动”机制

2021 年印发的《中共中央 国务院关于加强基层治理体系和治理能力现代

化建设的意见》提出“完善社会力量参与基层治理激励政策，创新社区与社会组织、社会工作者、社区志愿者、社会慈善资源的联动机制”。而“公益1+1”之绿缘计划正是通过创新“五社联动”机制，构建多方资源共享、伙伴共生、价值共创的公益新生态。

一是以社区为服务平台，鼓励和协助社会组织将社区环保服务落地社区，针对社区各群体的特点和需求开展服务。

二是以社会组织为组织载体，引领社区、社区社会组织和社区志愿者参与社区环保服务。在绿缘计划中，社会组织并非单方面地实施项目，而是激发包括社区居委会、物业、学校、商户、志愿者、居民等社区主体力量参与进来，共同行动。

三是以社会慈善资源为支持动力，通过万科公益基金会的资金支持和北京协作者的专业支持，推动各方力量为社区提供专业服务。

四是以社区志愿者为重要参与力量，一方面绿缘计划引导和支持社会组织引领社区志愿者结合自身的优势和资源，参与社区环保服务；另一方面，项目本身也成为促进社区居民参与志愿服务、培育社区志愿者队伍的重要载体。

五是以社会工作为专业支撑。北京协作者发挥社会工作专业优势，重点推动项目协作各方、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，形成促进多方参与社区环保工作的“五社联动”机制。

（3）运用社会工作专业方法

赋能贯穿绿缘计划全过程，其原理源于社会工作的赋权增能理论，万科公益基金会和北京协作者在推动绿缘计划的过程中，既看见环境系统，即公益生态对社会组织的影响因素，从而系统性地提供综合支持，也坚信社会组织

具有的能力。所以，一方面赋能围绕着社会组织的需求开展，另一方面注重激发社会组织本身内在能力，通过彼此分享，相互学习，促进相互间支持关系的形成。具体包括：

①**以社会组织为中心提供多元化赋能支持。**在项目实践的不同阶段，每个社会组织呈现的问题与需求有所不同。绿缘计划项目组根据不同阶段的普遍性问题，采用线下集中式培训、线上问题解答、圆桌辅导、本地参访交流、行业经验资讯分享等方式进行回应。对于每个社会组织的个别化问题，采用日常咨询、一对一辅导、走访监测评估指导等方式进行回应。从而对绿缘计划的项目落实与发展起到早期预警和专业支持的双重作用。

②**搭建同伴支持的平台。**通过社会组织伙伴交流活动以及微信社群，搭建受资助社会组织交流学习互助的平台，引导社会组织伙伴的资源共享和专业技术合作，建立互助合作、合力同行、共同发展的伙伴关系。

③**支持性监测评估协助社会组织形成自我管理机制。**突破传统项目管理评估只进行结项绩效评估的局限，绿缘计划采用了北京协作者多年探索总结的支持性监测评估，即以参与项目实践为载体，以服务民生和能力提升为导向，以多元化专业能力建设手法为保障的成长取向的评估模式。对于监测评估中发现的社会组织项目实践中遇到的问题予以及时支持，并通过工具支持和技术支持协助社会组织构建内部项目管理机制，形成“自我管理+外部监督”的模式，保障受资助社会组织项目活动的实施质量及项目资金的规范使用。

（二）待改进之处

研究发现，绿缘计划一期实践存在以下不足和挑战。

1. 项目赋能的针对性有待加强

总体来看，绿缘计划对社会组织的支持比较充足，在给予一线社会组织更灵活的弹性空间的同时，对个别能力、服务理念较弱的社会组织在项目赋能、项目管理方面缺少及时甄别、过程中个别化对待等，导致赋能工作在这少部分组织中成效不明显。后续需要考虑加强有针对性的个别化工作手法，确保参与各方能力提升，服务实施及成效达成的步调基本一致。

2. 项目人员更迭、新冠疫情等影响赋能效果

受资助社会组织项目执行人员存在变更或流失的情况，新加入的社会组织执行人员对垃圾分类等社区可持续发展领域的理念、知识与方法缺乏基础。同时，新冠疫情的影响持续了整个项目周期，一方面是对社会组织开展项目实践的进度产生了影响，一方面则是绿缘计划许多面向社会组织的赋能工作调整为线上，赋能效果受到局限。

3. 社会组织的社会工作专业性仍需提升

绿缘计划资助的社会组织大部分是社会工作机构，但发现部分受资助社会组织在社会工作的专业实践方面仍有较大的提升空间，项目人员的社会工作专业能力较弱、服务管理与服务督导体系尚未建立或不完善。

4. 社会倡导仍有很大空间需要开拓

虽然绿缘计划媒体报道 78 次，但对于项目利益相关方、受资助社会组织参与感的激励不充分。后续需要考虑加强对受资助社会组织与政府相关渠道的社会倡导的策划和执行，以此扩大绿缘计划的社会影响力，提升项目相关方以及社会组织的参与感、荣誉感。

六、绿缘计划行动研究对公益生态建设的建议

基于本研究发现，为更好地推进绿缘计划二期工作，以构建良性的公益生态，支持社会组织参与社区可持续环境建设，本研究回归“公益 1+1”的逻辑框架，提出如下建议。

（一）关于政府部门如何发挥政策指导作用的建议

政策指导作用的发挥可以在两个层面展开。一个层面是现有政策更好的落实，另一个层面是基于实际情况完善政策，也包括新政策的订立出台。具体包括：

1. 现有政策更好的落实，需要跨部门跨层级的联动

行动研究发现，要推进社会组织有效参与社区环保工作，除了与社会组织相关的民政部门的支持，还需要作为政策落地最后一米的镇街基层政府部门的推动。比如，有关政策提到需要基层社区党组织牵头联同社会组织、志愿者、物业、业委会等成立工作小组，协同实施社区垃圾分类工作⁹，但在绿缘计划的实践中，社会组织与社区相关部门的联动比较困难。在基层的联动，需要市级、区级层面先联动起来，并建立上下贯通的协作机制。

2. 加大政府购买服务力度，引导社会组织持续参与社区服务

政策鼓励社会组织在社区环保等社区服务工作方面发挥作用，最为直接的是加大政府购买服务力度，将社会组织参与社区服务纳入政府采购目录，建立公开透明、稳定持续的常态化购买机制，引导支持社会组织的持续稳定的参与，在参与中培育发展社会组织，提升其社区服务专业能力和可持续发展能力。

⁹ 2020 年，北京市出台的《北京市居住小区垃圾分类实施办法》。

3. 建立反馈渠道，鼓励社会组织参与政策改革。

来自社会组织在一线实践中所了解的政策偏离、政策不完善等情况，需要政府相关部门建立和畅通政策反馈的渠道，在政策建议收集方面加大宣传力度，主动征求社会组织对社区环保工作的建议。

4. 建立社区环保资源配置机制，促进社区和社会组织的双向对接。

包括民政部门应向街镇和社区推送社会组织名录，动员社会组织到属地社区居委会报到，促进社区和社会组织的双向对接，建立社区需求和社会组织供给对接机制，动员社会组织结合自身优势，积极参与本社区垃圾分类等社区治理工作。通过建立双向对接机制，积极畅通社会组织的参与渠道。

5. 为一线社会组织背书，鼓励支持更多的社会慈善资源一起行动。

在绿缘计划的实践中，政府部门的积极态度和支持行动，不仅对一线社会组织参与社区环保行动起到肯定、鼓励和引导的作用，对于社会慈善资源的投入也同样具有重要的引导和激励作用。建议政府相关部门多参与到类似“公益 1+1”这样的政社合作当中，通过政社协作促进“第三次分配”。

（二）关于基金会如何发挥资源支持作用的建议

1. 倡导基金会将推动行业发展纳入组织使命

绿缘计划中的资源方万科公益基金会将“建设公益强生态”推动行业发展作为组织使命，并有明确的战略规划，由此对于组织要达成的目标，如何达成都有相应的路径和方法。

2. 树立尊重、信任、开放的合作理念以激发各方的潜能

基金会与政府部门、一线社会组织的工作逻辑是不同的，能否以开放及学习的心态来进行合作，将影响着基金会资源支持作用的发挥。因此，能够以因

协作而达成的合作共识为基础，在尊重、信任、开放的理念下开展协作，将是有效激发协作各方潜能的有效途径。

（三）关于支持性组织如何发挥支持赋能作用的建议

1. 需要具备坚实的社区实务经验

应该警惕一个趋势，支持性组织正在成为远离一线实务的“头部组织”、“中介组织”，要么只做链接资源的中介服务，要么局限于脱离实际的专家培训。北京协作者作为绿缘计划中的支持性组织，持续多年深耕社区实务的经验，是本项目成功的有力保障。基于此，作为支持性组织，本身需要有社区实务经验。

2. 需要具有赋能视角和赋能能力

赋能不是简单的培训，而是相信本土草根组织的智慧，与草根组织同行。北京协作者对协同各方的赋能，渗透在绿缘计划每一次的接触中，既能在一次次交流沟通中，看到协同伙伴的需求，又能发现其潜在能力，通过服务活动进行激发，使其在项目的发展中成长。基于此，作为支持性组织，在以“公益1+1”资助模式打造的公益生态系统中，需要具备良好的赋能视角与能力。

3. 支持性组织的使命定位和组织管理需要与构建良性公益生态的目标相统一

支持性组织尤其要警惕不能为了获取组织自身发展的资源而做项目。反观绿缘计划的支持方北京协作者，尽管其工作领域并非聚焦社区环保，但其明确有推动社会工作和社会组织发展的组织宗旨。北京协作者以“团结协作助人自助”为组织服务理念，积极与政府、基金会、社区等多方开放合作。同时北京协作者构建了“服务创新-研究倡导-专业支持”三位一体的战略服务

体系，积累了丰富的社会组织发展经验、社会工作实务经验。这三个要素，是绿缘计划为社会组织提供专业支持的基础保障。由此，未来在社区环保公益生态建设上，支持性组织的选择应考虑具备以上特点的组织来参与执行，将更有力保障项目实施的效果。

（四）对一线社会组织如何发挥优势专注于环保服务行动的建议

在绿缘计划中，一线社会组织的角色是专注于行动，狭义来看，是指专注于社区环保。广义的来讲是专注于促进社区参与的服务行动。

从绿缘计划的实践来看，项目成效突出的一线社会组织具有以下特点，这些特点也是绿缘计划发掘和培养一线社会组织行动力的着力点。

1. **将项目纳入组织规划。**善于找到社区环保与组织业务的结合之处，组织负责人积极参与推动，以保障专注于社区环保服务行动的成效。
2. **在项目实践中积极学习。**不只是为了完成项目指标，项目做完就结束行动。而是把行动和学习关联起来，愿意学习新知识，愿意为了推动社区福祉而突破自己的舒适区，不局限于自己熟悉的业务中。
3. **始终保持开放合作的姿态。**愿意与基金会、支持性组织和社区广泛合作。即使合作中遇到阻力和困难，依然能够保持着开放性。

（五）关于促进公益生态中各方协作的建议

社区环保公益生态建设的过程中，除了上述各方在各自的角色与功能上发挥作用以外，还有一个非常重要的方面，那就是各方的互动如何更有效？

这也恰是“公益 1+1”资助行动所致力于打造的良性公益生态面临的挑战。某种程度来说，“公益 1+1”的关键是“+”，“+”除了需要支持性社会组织联结作用的发挥，还需要公益生态建设中的各方有能力真正深刻地洞察自身的

优势与不足，并以开放信任的心态来共建公益生态，为彼此加持，共同为创造一个美好社会而行动。实际上，这是非常不容易的。

具体到操作层面，反观绿缘计划，社会工作的专业支撑发挥了重要的作用，社会工作专业注重的系统视角、优势视角、整合视角有效地将各方联动起来，这种系统性的整合，需要专业的理念、专业的方法作为支撑。否则即使各方再有开放合作的态度，没有共同的理念和服务方法为纽带，依然难以联动协作。这个纽带在绿缘计划的实践中就是社会工作专业，它成为了绿缘计划“五社联动”共同推进首都垃圾分类减量工作的专业支撑。

参考文献

- [1] 吕斌. 可持续社区的规划理念与实践[J]. 国外城市规划, 1999 (03): 2-5.
- [2] 北京市协作者社会工作发展中心. 社会组织参与垃圾分类助力计划启动——协作者课堂深度解读垃圾分类最新政策[EB/OL].
https://mp.weixin.qq.com/s/wykKUKfh95_vxgwWdZukwQ. 2020-06-01.
- [3] 北京市协作者社会工作发展中心. 北京市社会服务机构参与可持续社区环境建设（社区环保）基线调研报告
[EB/OL]. <http://www.facilitator.org.cn/fwnr/jycd/jycd0/jycd03/>. 2021-02-07.
- [4] 李涛. 共创公益新生态：“公益 1+1”资助行动的实践研究报告. 中国社会组织蓝皮书[M]. 北京：社会科学文献出版社, 2022.