

福田区残疾人康复服务项目评估

评估机构：深圳市罗湖区社工客社会创新发展中心

日 期：2021 年 10 月 25 日



目录

前言.....	1
一、服务团队管理（100 分，得 88 分）.....	2
（一）各评分项得分情况.....	2
（二）改善建议.....	3
二、内部关系管理（总分 70 分，得 56 分）.....	3
（一）各评分项得分情况.....	3
（二）改善建议.....	4
三、公共关系管理（总分 20 分，16 分）.....	5
（一）各评分项得分情况.....	5
（二）改善建议.....	6
四、服务成效（总分 260 分，得 227 分）.....	6
（一）各评分项得分情况.....	6
（二）改善建议.....	8
五、附加分（总分 20 分，得 18 分）.....	8
（一）各评分项得分情况.....	8
（二）改善建议.....	9
六、服务对象满意度部分 150 分，得 146 分.....	9
（一）各评分项得分情况.....	9
（二）改善建议.....	10
七、财务管理部分 100 分，得 98 分.....	10
（一）各评分项得分情况.....	10
（二）改善建议.....	12

前言

为展现福田区残疾人服务的工作成果，监测福田区残疾人综合服务中心采购的“福田区残疾人康复服务项目”项目的进度和质量，及时提出改善建议，督促改善服务水平，秉承“以评促建”的原则，受福田区残疾人综合服务中心所托，本机构于 2021 年 10 月 18 日，对福田区残疾人康复服务项目开展评估工作。

本次评估邀请残疾人综合康复中心负责人、行业协会的秘书长、资深残障领域社工专家以及注册会计师作为评审专家，通过现场（实地）评估，聚焦分析服务项目优势及弱点，以提供专业的改善建议，分别对服务团队、内部关系管理和公共关系管理、服务成效管理以及财务管理等维度进行评估。

本次评估满分为 700 分，实际得分为 649 分，得分率为 92.7%。经评定，福田区残疾人康复服务项目的评估结果为优秀。

具体各评分项得分以及改善建议具体如下：

一、服务团队管理（100 分，得 88 分）

（一）各评分项得分情况

二级指标 1.1：组织架构及人员数量 10 分，得 10 分

项目组根据合同约定组建项目团队，社工及康复人员数量符合要求，架构清晰，分工及职责明确。

二级指标 1.2：人员配置及专业资质 30 分，得 24 分

项目组内设立有项目第一负责人及第二负责人，项目第一及第二负责人的资质符合合同内的要求；团队内现有 6 人未持康复或社会工作相关从业资格证书，但有福田残联的批准上岗的证明文件，酌情扣分。

二级指标 1.3：工作时间和考勤管理 10 分，得 10 分

本项目各服务点根据残联的工作时间要求设立考勤管理机制，通过钉钉实现考勤管理，有完整的员工考勤记录。

二级指标 1.4 人员劳动关系 10 分，得 10 分

根据运营机构与项目所有工作人员签订劳动合同或劳务协议、项目组内的人员按合同约定缴纳社会保险与住房公积金，为项目的顺利开展提供人员保障。其中有一人为 9 月下旬入职，评估时尚未到扣缴社保时间，不予扣分。

二级指标 1.5：人员稳定性 20 分，得 14 分

根据项目服务期内人员的工资发放情况确认，2021 年 1 月至 3 月连续三个月有 1 个岗位空岗；其余时间的人员流动都有交接表做工作交接作证。扣 6 分。

二级指标 1.6：项目督导 20 分，得 20 分

项目督导根据同工的经验和服务的安排有基本的督导计划，为项目同工提供了个别督导和集体督导，督导内容较为符合工作实际需求，督导记录资料较为完整，对服务具有较好的促进作用。

二级指标 1.7：培训管理 10 分，得 10 分

项目组制定了培训工作规划，针对新员工岗前培训和在岗人员继续教育培训都有具体安排，有完整的培训课程相关资料和培训记录。

（二）改善建议

1. 保持人员的稳定性，如出现人员变动须提前做好人员的补充及工作交待应对。
2. 督促尚未持证的项目团队成员积极学习及参与考核，提升团队的持证率，提升团队成员的综合专业水平。
3. 社工督导计划和培训计划可以再进一步结合服务岗位的能力需求进行有针对性地开展，推动项目成员与服务质量的共同成长。

二、内部关系管理（总分 70 分，得 56 分）

（一）各评分项得分情况

二级指标 2.1：规章制度 10 分，得 8 分

项目组在机构 ISO9001 质量管理体系的总要求下，制定了较为健全、规范的内部管理和配套制度，包括档案管理制度、财务和管理监督制度、各项安全管理制度和安全预案、服务流程、岗位职责、服务管理和评估、员工管理与培训制度、考核及奖惩机制等，提供制度文件，根据健全程度、规范程度、可操作性进行考评。

二级指标 2.2：年度服务计划 10 分，得 7 分

项目组主要以政策文件及主管部门工作重点作为制定年度服务计划的依据，采用国际积极心理治疗模式，融合“全人康复”、“复元理念”、“优势视角”等理论，形成“有健康、有成就、有融入、有希望”的四维平衡康复服务策略，从康复中心两个层面街道职康中心（含莲花北康复站），及项目部、康复部、辅具部三个维度制定年度服务计划，服务形式和内容多样。

二级指标 2.3：制度执行 10 分，得 8 分

项目组的管理制度较能进行有效运行且提供较为完整的相关痕迹资料，规定的各项制度均有实际落实情况的记录，落实情况良好，资料较为完整、真实。

二级指标 2.4：服务执行 15 分，得 12 分

项目组能够按照服务计划进度安排有序开展服务，完成了所有服务指标量，服务流程符合专业规范，服务资料归档较为及时完整。项目组根据机构的质量内控机制，通过工作例会、督导会议、季度报告等方式对项目过程和服务质量进行监测，较好地保障了项目服务的有序开展。其中，项目组在服务对象信息保密方面的工作做得特别严谨，与合作机构及工作人员签订了保密协议书，与服务对象签订了服务协议书、承诺书、风险知情同意书等，较好地保护了服务对象的权利。

二级指标 2.5：资源投入情况 5 分，得 4 分

项目组具有较强的资源链接意识，项目期内结合残疾人及其家属的需求和服务的资源要求，整合了用人单位、运营单位、合作单位等多方主体资源助力服务开展。如链接了心之海残友心理援助服务中心、传媒艺术公司、美发公司、医院、康复器材公司、康复机构等组织的物力、财力、人力资源，为服务对象的综合性服务需求满足提供了保障。

二级指标 2.6：项目总结与反思 20 分，得 17 分

项目组能够及时与用人单位进行工作汇报和沟通，并形成相关沟通记录、季度工作总结、年度工作总结等材料。本年度工作成效报告结构层次清晰，内容充实完整，分析细致。项目组对服务体系设置、服务产出、指标完成情况、服务目标达成度等方面进行了总结，报告较为全面地呈现了项目的整体执行情况。

（二）改善建议

1. 在制度建设和执行方面，建议项目组能根据团队管理和服务管理的实际运作情况，在机构总制度的指引下，制定更加完善和可操作的工作制度。

2. 年度服务计划制定方面，建议项目组在以下方面进行改善：一是除了根据政策文件和用人单位角度，增加对服务对象需求的调研和分析。二是能够基于服务对象需求调研的结果提高服务提供的精准度。项目组在服务目标及服务策略的理解上，更多依据购买方的期望及投标方案的设计，建议能综合服务对象的实际需求进行完善和调整。三是建议项目团队在新的合同周期内对以往服务进行复盘，结合服务对象的需求及残联部门的相关政策和工作重点，制定中长期服务规划书。

3. 在服务执行方面，建议项目组在以下方面进行改善：一是加强工作计划的

进度安排，定期更新年度工作推进表，并对月度工作安排做进一步细化。二是建议在服务中定期了解服务对象需求的变化，并做好记录及调整服务方案。三是建议进一步完善《服务质量控制制度》，从成效测评的操作方式和工具等方面提供更实操性的指引，并进一步提升项目团队对服务成效的反思深度。四是加强服务档案的标准化建设，避免不同职康有不同档案格式的情况。

4. 在项目总结和反思方面：做好项目监管和成效评估规划。项目组需要在服务规划阶段就做好监管和评估的计划，以指导项目的进度和成效管理，根据逻辑框架的四个层面，定好监管和评估需要搜集哪些信息、用什么方式、由谁搜集、搜集的频率等计划，而不是单靠零散的活动反馈表、服务对象偶然的反馈等单薄不成体系的数据展现成效。

5. 整体来讲，建议加强以成效为导向的项目管理能力提升，项目组对于项目策略、品牌建立、资源整合、利益相关方参与等整体方向较缺乏系统的规划。建议机构和督导加强对项目团队在项目规划、项目思维训练、服务专业性等层面的训练，熟练运用问题树、目标树、利益相关方分析矩阵、逻辑框架、WBS、甘特图等项目工具的运用，促进项目组清晰项目发展的整体发展方向及思路，推动项目的有效运营。

三、公共关系管理（总分 20 分，16 分）

（一）各评分项得分情况

二级指标 3.1：服务对象管理 10 分，得 8 分

项目组掌握了全区残疾人的基本信息，并通过职康中心收集残疾人及其家属的需求，并针对会员建立了档案，签订了服务协议，定期更新会员的康复服务记录，能较全面掌握全区残疾人的基本服务需求及服务情况。

二级指标 3.2：利益相关单位走访 10 分，得 8 分

项目组主要与区残联、街道残联、残疾人及其家属沟通较多，形式上包括线上的临时沟通、康复站的督导、用人单位的回访、合作方调查反馈问卷、服务对象满意度等。整体上来说，与主要的利益相关单位保持了基本的沟通。

（二）改善建议

1. 建议做好利益相关方的分析和沟通计划。残疾人及家属、购买方、企业、职康、志愿者等利益相关方的参与程度会直接影响着我们项目的资源水平和成效，项目组需要厘清各利益相关方的利益关系和影响力，制定合理的利益相关方沟通策略和行动计划，最大化各方的参与度和资源利用。

四、服务成效（总分 260 分，得 227 分）

（一）各评分项得分情况

二级指标 4.1：服务目标达成情况及服务对象成长 50 分，得 42 分

该项目评估现场提供自评报告，从整体上介绍本合同期间服务完成情况、服务对象满意度情况，康复训练有列明服务对象每天训练情况、具体做法及品牌情况、服务具体服务量等内容：服务合同指标完成率 100%；服务范围方面，10 个街道全覆盖，少儿救助申请人数比 2020 年增长 2.7%；日常康复训练参加者意见反馈表统计，服务整体满意度为 98%，比 2020 年提高 0.3%；康复活动整体满意度为 98.3%。值得指出的是，总结未列明服务出席率情况，未对服务对象进行具体改变方面的评估及分析，未使用相对科学的统计工具来说服务成效或效益。

二级指标 4.2：服务指标完成情况 210 分，得 185 分

在合同期限内，项目执行团队为协定的服务群体提供服务，且工作量均能够在完成服务指标量的基础上，提供较高质量的专业服务。具体情况如下：

1. 要求街道职康中心覆盖有需求的服务对象，福田区共有残疾人 8000 人，共有设置职康中心 10 个+莲花北康复站，包括服务指标为每配备 1 名工作人员，需要完成 5 个服务建档，2 个工作人员完成 10 个服务档案。具体情况为：华强北职康 10 个，福田职康 10 个，梅林职康 10 个，沙头职康 10 个，华富职康 10 个，莲花职康 10 个，莲花北康复站 5 个，福保职康 10 个，可根据残疾人个人情况制定相应；园岭街道共有 5 个建档，康复目标与康复计划不能对应；南园街道 5 个，所有服务对象均为肢体残疾，训练计划为 PT，康复训练计划单一，未结合康复情况；香蜜湖职康未提供服务资料；辅具需求的残疾人做到了 100%覆盖，

其他康复娱乐职业等服务需求未提供调查表。

2. 提供档案的日常的康复训练 PT/OT/ST/ADL 训练记录完整，个别档案训练目标与训练内容不一致，在康复训练的评估中，建议使用量表记录数据结合情况简述，用数据和图片呈现康复效果会更直观。

3. 开展康复训练营 3 个，均与其他单位共同合作开展训练营，有完整的活动计划、签到表、新闻稿等材料，经费和物质均由合作方提供，未产生交通、专家、餐饮等费用，无相应材料。建议康复训练营可以打造品牌项目，以自闭症家庭服务为例，选取自闭症日前后为时间契机，提供亲子类服务、喘息服务、家长课堂、公众宣传等活动相结合，丰富训练营活动的内容。

4. 社区康复服务指导方面，对象为社区内康复工作人员，提供社区康复服务指导记录表 1 次/月，内容多为针对康复工作人员日常工作、康复工作专业性等方面进行指导，同时有部分行政事务管理内容，如拜访、走访、处理同事人际关系、绩效考核等内容，建议此项内容聚焦对“康复服务或康复知识”的指导。

5. 社区专家督导方面，提供相关督导记录，提供督导的人有外聘专家，有项目主管，有中级康复工程师等人，但督导记录内容涉及的内容与上述“5 社区康复服务指导”相关的内容有重复，需注意区分两个指标的对象和重点内容；二是多人同一天的督导内容，可以提供一份，或各自 1 份体现不同人的收获；

6. 残疾少年儿童康复救助服务覆盖全区 100%，有电子档材料记录。

7. 开展少儿康复救助定点机构日常督查，签约定点机构共有 133 家，实地走访 47 家机构并记录存档，线上督导 62 家服务机构，收集整改材料 53 家，目前完成 82%。

8. 重要节日期间进行康复知识宣传推广活动，现场提供 1 场国际助残日、3 场全国爱耳日、1 场全国助残日新冠疫苗接种、1 场全国助残日知识宣导等活动档案，以上内容参加者除新冠疫苗接种知识宣导参加者有部分普通居民外，其余活动参加者为中心会员，建议此类知识宣导活动向社区公众开放。

9. 现场提供的居家无障碍改造服务、辅具器具使用训练记录完整；辅具宣导体验活动 2 场。建议体验类活动面向社区普通居民开放，让更多居民了解辅具用具，从而减少社会歧视。

10. 完成上级残联及福田区残联布置和交办的其他康复工作任务方面，主要

有为福田区基本公共服务标准化综合试点内部规范《残疾人辅助器具适配服务规范》提供相关文件、辅具适配服务规范，除此之外，还有日常关于残疾人文艺演出、疫情防控、心理援助、残联少儿救助及就业系统填报等方面的工作。

（二）改善建议

1. 服务成效测量尝试使用满意度、增长率、覆盖率说明服务成效，值得肯定。但服务对象改变情况，较少使用科学的统计工具，来说明经过社工的介入后服务对象的康复情况、社会交往、职业能力等方面的具体改变情况，可以加强基线测量的使用，用具体统计数据说明专业服务的有效性。

2. 厘清项目部分服务指标的服务对象、服务内容。在现场评估过程中，会发现项目团队对于项目服务指标量的解读存尚未厘清，主要体现在一下几个方面：一是在华强北职康服务汇报时，在不同服务板块有重复记录，存在数据交叉统计的情况；二是整个项目档案资料中，上述“二级指标 4.2：服务指标完成情况”中提及的“社区康复服务指导”与“社区专家督导”两项指标量提供的部分资料一致；三是康复知识宣导活动及辅具宣导体验活动的对象均为中心会员。建议项目执行团队厘清项目相关服务指标量的内容、对象以及数据统计方式，避免重复统计，扩大服务群体及服务内涵。

五、附加分（总分 20 分，得 18 分）

（一）各评分项得分情况

二级指标 5.1：媒体报道：10 分，得 10 分

项目组能够及时对所开展服务进行宣传，本运营年度通过南方都市报、深圳晚报、深圳新闻网、深圳市残联官网、福田区残联官网等途径宣传项目组服务，共发布服务通讯 52 篇（省级媒体发布 1 篇，市级媒体发布 6 篇，区级媒体发布 45 篇）。

二级指标 5.2：品牌效应 10 分，得 8 分

在合同期内，项目执行团队根据服务对象需求及特点，开发了残疾少年儿童

救助定点康复机构督导、微改革辅具器具借用服务等项目，但服务尚未完成，未形成推广案例。另外，在团队努力下，本年度荣获全国辅具助力脱贫攻坚案例三等奖、适配技能竞赛三等奖等奖项。建议将以上特色服务形成案例，通过交流分享会、服务对象自述成长视频、新闻媒体报道等方式，分享服务对象的改变情况，从而形成一定的品牌效应。

（二）改善建议

1. 建议项目组能够积极向纸媒投稿并确保稿件质量，运营机构可设置专项宣传经费用于服务宣传，以提高服务宣传的影响力和覆盖面。

2. 加大项目品牌宣传力度，提升公众知晓度。本项目在品牌效应方面，能够结合服务对象实际需求与中心的实际需要，开发了残疾少年儿童救助定点康复机构督导、微改革辅具器具借用服务等服务，但服务尚未完成，未形成推广案例，因而尚未建立系统的品牌宣传策略。项目服务团队可梳理针对不同受众的宣传/倡导目标，并制定相应的品牌宣传策略，让公众看到服务对象从服务的转变，从而提升项目的知晓度。

六、服务对象满意度部分 150 分，得 146 分

（一）各评分项得分情况

二级指标 5.1：服务对象及家属满意度 100 分，得 98 分

评估组根据项目组提供的服务对象抽访名单，随机抽访职康中心的服务对象、康复部、辅具部以及少儿救助等 10 名人员（含家属及服务对象），通过对中心工作人员的工作能力、工作态度、中心的服务/活动时间、服务/活动形式、个人需求满足情况、服务产生的积极影响这六个维度进行开放式访谈，听取服务对象的意见与建议，该项综合得分是 98 分。

二级指标 5.2：主管单位 30 分，得 28 分

二级指标 5.3：投诉、举报 20 分，得 20 分

项目组无投诉和举报。

(二) 改善建议

- 1. 整体来说，服务对象对项目提供的服务和工作人员的表现感到满意，目前康复中心的康复器械存在部分款式陈旧，无法满足部分服务对象的康复训练的需求，建议更换一些新的康复器械，并对已有的康复器械进行定期的检查和维护，确保使用的安全性。
- 2. 服务开展方面，个别服务对象由于居住地址较远参加服务的次数减少，可与该部分服务对象及其家庭提供其所居住地附近的资源，让其也能够融入社会层面得到更多的实践。

七、财务管理部分 100 分，得 98 分

(一) 各评分项得分情况

福田区残疾人康复服务项目实施期间为 2020 年 11 月 2 日—2021 年 11 月 1 日，财务管理工作评估考核期间为 2020 年 11 月 2 日至—2021 年 9 月 30 日，财务评估考核期历时 11 个月。经评估，财务工作情况分值评定考核结果如下表：

福田区残疾人康复服务项目履约财务管理工作评估考核结果表

一级指标	二级指标	三级指标	指标分值	承接机构 自评分值	评估建议分值
财务管理 (100 分)	1.1 专项核算 (10 分)	编制项目经费预算	5 分	5 分	5 分
		设置专项核算科目	5 分	5 分	5 分
	1.2 控制制度 (15 分)	项目经费按计划执行	5 分	5 分	4 分
		审批手续齐全	5 分	5 分	5 分
		经费报支制度有效执行	5 分	5 分	5 分

	1.3 核算规范 (25 分)	经费支出凭证真实、完整、合法、有效	10 分	10 分	10 分
		经费支出符合预算计划	6 分	6 分	6 分
		经费支出核算清晰	9 分	9 分	9 分
	1.4 支出执行 (40 分)	人员经费比例	35 分	35 分	35 分
		各项支出实际执行与预算计划	5 分	5 分	4 分
	1.5 财务报告 (10 分)	向社会公开财务状况得	3 分	3 分	3 分
		及时出具项目审计报告	2 分	2 分	2 分
		内容、准确、完整、及时	5 分	5 分	5 分
	合计		100	100	98

扣分说明:

1. 项目经费按计划执行扣 1 分，为存在累计缺岗人数 1 人 7 个月，对计划执行存在影响。
2. 支出实际执行与预算计划扣 1 分，为税费项目实际支出数与预算数执行存在差异。

其他财务情况说明

1. 服务人员在岗情况

本合同期合同约定人数 36 人，2020 年 11 月 2 日至—2021 年 9 月 30 日
人均实际到岗人数 35.42 人，平均缺岗 0.58 人。

2. 人员支出执行情况

2020 年 11 月 2 日至—2021 年 9 月 30 日合同人员人均经费合同约定

6,664.06 元/人.月, 2020 年 11 月 2 日至—2021 年 9 月 30 日人员经费实际支出累计 2,679,079.09 元, 按合同人数计算人均经费为 6,765.35 元/人.月 (6,765.35 元=人员经费实际支出累计 2,679,079.09 元/财务评估期 11 个月/合同约定人数 36 人), 按实际人数计算人均支出为 6,876.13 元/人.月 (6,876.13 元=人员经费实际支出累计 2,679,079.09 元/财务评估期 11 个月/实际到岗人数 35.42 人), 均高于合同 6,664.06 元/人.月的约定。

(二) 改善建议

1. 服务人员缺岗, 对员工薪酬计划执行存在影响, 建议服务人员足额到位, 发挥资金的效益
2. 个别支出项目预算编制与实际存在出入, 建议预算编制要与实际相适应。

深圳市罗湖区社工客社会创新发展中心

2021 年 10 月 25 日