

附件 4

勇担改革新使命 深耕养老幸福田

——广东省深圳市福田区福利中心 PPP 试点项目探索与实践

近年来，面对社会结构的深刻变动、利益格局的深刻调整、思想观念的深刻变化，作为福田区政府唯一一家公办社会福利机构——福田区福利中心，正面临着职能定位、运行机制、发展活力等诸多社会变革因素的挑战。为此，福田区委区政府大胆尝试，2016 年在广东省范围内率先探索区福利中心社会化试点改革，工作进展顺利，取得不俗成效。

一、项目概况

福田区福利中心建于 1998 年，是福田区政府和市福彩公益金共同出资兴建的政府下属公办社会福利机构，为福田区民政局下属事业单位。2015 年 3 月，福田区政府召开专题会议，要求“着力抓区福利中心的扩容，着力抓社会养老，积极打造辖区社会化养老品牌”。2016 年 8 月，《福田区福利中心大厦 PPP 项目实施方案》获区政府六届 107 次常务会议审议通过。2016 年 12 月，经区政府采购中心公开招标，浙江万科随园嘉树老年公寓管理有限公司（以下简称万科公司）中标区福利中心 PPP 项目建设、运营机构。同月，万科公司与区民政局签订项目协议。协议期限为 15 年。运营商负责福

利中心大厦的改造实施，政府方向运营商提供 879 万元的改造补贴，超出投入部分由运营商自行承担。2017 年 4 月，本项目“深圳首家公办养老机构 PPP 试点项目出炉”被评选为 2017 年深圳关爱行动“十大关爱事件”之首。2018 年 8 月，项目完成整体改造并正式投入运营，建成床位 420 张。其中 150 张为政策性床位，其余 270 张作为经营性床位。若政府方有超过 150 张的政策性养老床位需求，超过部分政府方提供政策性缺口补助。10 月份成为全市首家获得餐饮服务食品安全 A 级资质的养老机构。2019 年通过广东省五星级养老院评审。

二、举措与成效

（一）创新“供给、服务、管理”三项机制引领改革

1. **创新供给机制夯实基础。**通过推进区福利中心 PPP 试点项目改革，对区民政局转变政府职能、提高管理水平提出了更高要求，促使政府部门树立平等意识及合作观念，集中力量做好政策制定、发展规划、市场监管和指导服务，从公共服务的直接“提供者”转变为社会资本的“合作者”、PPP 项目的“监管者”和养老服务的“协调者”。

2. **创新服务机制提升品质。**区福利中心 PPP 试点项目引进万科集团优质社会资本，充分发挥万科公司在项目融资、基建、改造、专业技术、服务和管理上的优势。万科拥有随园嘉树、榕悦等养老服务品牌，产品覆盖 8 大类服务模块 165

项服务内容，品牌优势突出，运营经验丰富，有效提升项目养老服务专业化水平。充分利用万科集团化平台资源，引入社会资本自主投资 1000 多万元，施行适老化改造 20 余处，新增床位 100 张，增加老人活动配套区域面积近 1600 m²，有效增强项目养老服务功能，提高公共服务质量和效率。

3. 创新管理体制加强监督。区福利中心正式移交前，聘请会计师事务所，对全部资产进行全面清查审计，出具审计报告，作为与运营办理移交的重要依据，运营方负责国有资产的日常维护和管理，同时通过社会资本自主投入，促进国有资产增值保值。聘请深圳国际公益学院王振耀院长出任区福利中心 PPP 试点项目监督委员会主任，建立以《章程》为核心的现代法人治理结构，成立了管委会、监委会，由管委会聘用院长，促进项目持续、健康和高效运行。

（二）打造“服务、标准、平台、尊老”四个一流示范基地树立标杆

1. 打造一流的养老服务示范基地。以万科“随园”、“榕悦”养老品牌为依托，定期组织人员前往国内外知名养老机构开展实地调研、开展培训，制定专项人才培养计划，建立教学示范基地，形成高效的人才输送、培养的合作机制，为养老服务提供学科齐全、经验丰富、富有爱心的人才保障，通过一年多的优化调整，福利中心已聚集了一批高学历、优素质、强技能的人才队伍，整体服务水平持续提升。

2. 打造一流的养老标准示范基地。结合国家、省、市相关管理规范，同时导入《万科集团养老业务服务标准体系V2.0》，通过专业嫁接，因地制宜，从服务、组织、流程、质量与制度标准化五大方面，以万科 PDCA 质量管控循环为载体，构建福田区福利中心质量标准化体系，形成以制度、培训、检查、整改为内核的品质管控路径，通过循环驱动，使标准与运营无缝对接，显著提升区福利中心养老服务品质。

3. 打造一流的养老平台示范基地。全面引入杭州万科随园嘉树、广州万科首个医康养复合型养老产品榕悦城市长者照护中心管理经验，提升项目管理水平。引入万科自有物业管理，率先推出养老物业管理的标准化工作流程与制度。综合利用万科南方区域能力中心平台资源，集工程、信息技术、人事、财务、营养师、室内设计、采购等多个专业岗位为一体，为项目运营保驾护航，确保项目迅速改造、如期完工、运转良好。

4. 打造一流的尊老敬老示范基地。通过与政府、社区、学校、企业、社会组织等机构的深入互动，鼓励社会各界走进养老院、走进老人间，利用万科集团复合媒体宣传资源，扩充传播渠道，呼吁社会公众关爱老年人，弘扬尊老、爱老、敬老、助老的价值观。

（三）突出“家、智、全、优、特”五大服务理念妆点品牌

1. 突出集中托养“家”居意境。项目改造完成后，区福利中心以“此心安处是我家”为宗旨，优化各项功能配置，综合考察日本、香港、台湾等成熟先进老年机构经验，全面融入人性化无障碍适老元素，养老样板间先后调整 10 余次，建成后的托养中心简约自然，温馨静怡，宾至如归，成为长者安心颐养之家。

2. 突出居家养老“智”联平台。利用万科独创的“3110”居家养老服务，即 3 大管家（生活管家、健康管家和快乐管家）组成 24 小时秘书服务；1 个智能化养老服务系统信息化平台；1 支专业的社区居家养老服务团队；0 打扰服务准则，尊重自由和隐私，借助互联网+智慧养老平台，让周边社区居民共享福利中心优质养老资源。

3. 突出医养结合“全”体系化。建立完善的长者能力评估体系与标准，实行入住前评估、在住阶段定期评估，为长者提供有针对性的护理、康复、医疗服务。建立长者健康档案，实时监测身体状况，通过“互联网+智能养老”平台，方便长者家属同步了解和查询长者信息。发挥福利中心社康站医养结合的优势，提供疾病诊疗、定期巡诊、健康管理等服务的就医绿色通道，量身定制康复和慢病管理计划，实现康复服务产品选择多样化。利用医养结合平台提供专科医生诊疗服务、专业健康咨询与教育，实现医疗服务人员（医生、护士、康复师等）专业能力和服务质量的提升，用实际成果

打造医养结合型养老机构社会化运营新标杆。

4. 突出长者食堂“优”质均衡。改造原有厨房设施设备，构建万科 4D 厨房管理模型，引入营养和个性化膳食服务理念，组建专业营养师与厨师团队共同构成营养膳食团队，对日常营养餐菜单进行重新搭配，提高菜品出品，长者食欲，帮助长者充分吸收营养。以区福利中心食堂为基础，B 栋长者餐厅为拓展空间开展辐射周边社区的长者供餐送餐服务，完成餐饮服务体系升级，平均每天供应老人餐 1000 余份、员工餐 300 余份、客餐 50 余份，构建“中心+社区”长者食堂体系。

5. 突出文体娱乐“特”色运营。建立“会员管家+社工+义工”复合模式，开展多元活动，丰富老人精神生活。平均每月组织文娱活动 120 余场，服务人次达 4000 人次。采用文娱活动积分制，鼓励长者从简单的学习中找寻快乐、融入机构。创立“爱心储蓄银行”，鼓励社会参与，借助街道及社会组织的爱心力量，为在住长者打造多姿多彩的生活。实现以万颐学院“乐龄学堂+乐家老年大学”为平台的院内老人和社区老人的文娱服务体系，开设个性化与多样化的长者课堂，平均每月服务达 1500 人次。