

民政部办公厅国家发展改革委办公厅关于公办养老机构改革优秀案例的通报

各省、自治区、直辖市民政厅（局）、发展改革委，新疆生产建设兵团民政局、发展改革委：

根据《民政部办公厅国家发展改革委办公厅关于开展公办养老机构改革试点工作总结推广公办养老机构改革典型经验的通知》（民办函〔2020〕57号）要求，民政部、国家发展改革委开展了公办养老机构改革典型经验收集及遴选工作，按照地方推荐、专家评审、系统比对、部门联审、网站公示等程序，遴选出了北京市第五社会福利院等49家公办养老机构改革优秀案例，现将其经验做法予以通报，供各地学习借鉴。

附件：公办养老机构改革优秀案例简介

民政部办公厅国家发展改革委办公厅
2020年9月24日

附件：公办养老机构改革优秀案例简介

1.北京市第五社会福利院

经验做法：北京市第五社会福利院顺应社会发展需求，坚持问题导向，在北京市公办养老机构改革统一部署下，探索将收住范围从生活能自理、适合集体生活的社会老年人，调整为重点向70岁以上能够自理的计划生育特殊家庭老年人提供服务，成为全国率先集中接收计生特殊困难家庭老年人的综合性示范养老机构，开启了全新探索实践。该机构着力在功能配备、团队建设、建章立制、专业培训、服务项目设定上下功夫，已收住计生特殊困难家庭老年人70余人，服务对象从入住前的忐忑不安，到逐渐适应集体养老生活，再到现在老有所养、老有所依、老有所乐、老有所安，充分展现了集中收养试点工作的成效。

2.北京市朝阳区第二社会福利院

经验做法：北京市朝阳区第二社会福利院有养老床位469张，2017年正式投入运营，2019年通过北京市五星级养老服务质量认证，是北京市星级养老服务的窗口单位。朝阳区采用ROT（改造-运营-移交）PPP建设方式，引入社会资本投入运营共有产权养老设施，通过科学编制实施方案、优选投资主体、拓展融资渠道、明确权责利关系、建立激励机制等系列措施，创建风险共担、利益共享机制，提高专业化服务水平，初步达到政府、企业、社会组织、老年人的多赢局面，可为养老领域实行PPP模式、深化公办养老机构改革提供经验借鉴。

3.天津市和平区老年人公寓

经验做法：天津市和平区老年人公寓以收住不能自理的全护老年人为主，充分履行公办养老机构基本养老服务职能，承担养老服务示范培训等重要任务。2016年实行公建民营以来，坚持“管办分离”，权责关系逐步理顺，初步形成了“社会参与、市场运作、政府监管”的良性互动局面。整体服务质量不断提升，入住老年人数量显著增长，服务满意率达95%以上，已成为集老年人生活、娱乐、疗养、康复等多功能于一体的幸福家园。实行政府扶持与社会资源整合互补，养老机构运行与市场经济接轨，既提升了专业化服务水平，又凸显了福利性和非营利性，政府日常财政负担相对减轻，实现了社会效益与经济效益的双赢。

4.天津市滨海新区天同贻芳托老所

经验做法：天同贻芳托老所成立于2016年，是天津市滨海新区通过公建民营的方式租赁给天同颐养院运营，定位为社区嵌入式小规模、多功能、复合型养老机构。该所以社区为载体，整合各种服务资源，为老年人就近提供专业化、个性化、便利化的养老服务，融合了传统家庭养老、社区居家养老和机构养老三者的优势，整合了生活服务、医疗服务、情感服务以及文化娱乐服务等一站式专业服务，除24小时长期照护外，探索了康复期日间托养服务，为居家老年人提供各种上门服务，实现了机构、社区、居家养老服务的融合式发展。

5.天津市静海区海福祥养老院

经验做法：海福祥养老院是天津市静海区首家公建民营养老服务设施，于2019年正式运营。该院专注托老、护理与保健服务，以托老为基础，护理为重点，探索“护理+养老”的新照护模式，为入住老年人提供全方位服务。养老院配备了医疗、护理、康复、营养、社工团队，为老年人提供24小时全方位的服务，努力满足老年人个性化服务需求，让老年人享受“家”一样的温暖。该院坚持落实“四个确保”原则，确保特困供养老年人优先入住，确保国有资产不流失、服务质量不降低，确保本区户籍老年人优先入住，充分发挥政府兜底作用。

6.河北省魏县双井民政事业服务中心

经验做法：河北省魏县双井民政事业服务中心通过社会化改革，初步实现了政府减负、企业盈利、群众满意的改革目标，收到了较好效果。一是坚持平等协商。建立民政部门和运营方定期沟通对接机制，及时协调解决改革试点期间出现的各类问题，不断完善运行机制，保障改革顺利推进。二是严格合同约定。民政部门与承接方签订权责明晰的合同协议，将特困人员的照护服务作为最基本、最突出的条款加以明确，确保改革的正确方向。三是加强监督管理。根据各类标准细化日常管理、照护服务指标，实现标准化管理服务。在相关部门指导下确定收费价格，坚持公办机构的公益属性不变。建立运营监管和考核评价机制，定期进行考核，确保健康运行。

7.河北省新乐市民政事业服务中心

经验做法：河北省新乐市民政事业服务中心以公开招标的方式，将经营权交由专业服务团队进行运营管理，盘活机构闲置资源，拓宽资金投入渠道，提升照护服务质量。在改革过程中，成立相关部门参与的改革领导小组，明确部门职责，定期研究措施，严格招标程序，缜密订立合同，保障公建民营顺利实施。成立民政部门与运营方组成的评估小组，对资产进行全面清查并建立台账，防止国有资产流失。成立管理运营领导小组，抓好日常监管，严格考核制度，入住老年人满意率连续两年达不到 80%，即终止合同，并依法追究运营方违约责任。支持运营方打造特色品牌，允许加挂符合规定的机构名称，积极帮助宣传，提高社会知晓度，激发运营活力。

8.山西省阳泉市老年颐养中心

经验做法：阳泉市老年颐养中心 2014 年被民政部、国家发展改革委纳入公办养老机构改革试点单位以来，职能定位进一步清晰和强化，服务功能进一步整合完善，管理绩效水平进一步优化提升。一是公办养老机构的托底作用得以充分发挥。以护理型床位占总床位的 50%为目标，不断增加护理型床位比重，提高失能老年人入住率。二是全面提升服务功能。切实加强基础设施的更新改造，失能老年人医疗护理床使用 95%以上；规范工作机制，完善标准化建设；岗前培训与定期培训结合，加强养老队伍建设；发展社区居家养老服务，成立阳泉市第一家“嵌入式+居家”养老服务站。

9.内蒙古自治区锡林浩特市爱祺乐牧民养老园区

经验做法：锡林浩特市爱祺乐牧民养老园区是一所“集中居住、养老育幼、政府扶持、多元运作”的牧区老年人集中居家养老园区，2014 年投入运营，实施“公建民营”。现有床位 990 张，入住 495 户、636 名老年人，服务覆盖该市 70%的苏木（乡镇）。园区内有牧民综合服务中心、卫生服务站、慈善超市、12349 便民服务站、牧民餐厅、代收代缴、休闲广场和社区足球场等服务设施，促进了“养老育幼”事业的协同发展，初步显现出适合牧区老年人需求、民族特色浓郁、功能设施完善的特点。2017 年典型经验被编入《走进养老服务业发展新时代——养老服务业发展典型案例汇编》，并成为自治区成立 70 周年庆祝活动参观点。

10.内蒙古自治区兴安盟社会福利院

经验做法：兴安盟社会福利院在坚持公办养老机构公益属性，做好特困老年人集中供养服务兜底保障基础上，探索实行“一院两制”的经营模式，逐步面向社会开放，收养社会失能、部分失能老年人；运营中大力推行标准化、规范化、制度化的管理模式；服务中实行多样化的精细服务。经过近 5 年来的改革创新，经受了市场的检验，得到了服务对象的认可，成为全盟示范性养老服务机构。

11.辽宁省朝阳市养老院

经验做法：辽宁省朝阳市以公办养老院改革试点为契机，切实激发朝阳市养老院发展活力，进一步提高服务管理水平，通过政府专班高位推动、科学筹划方案、严格程序把关、坚持公益属性、强化日常监管等多种举措，确保了运营主体市场化、兜底保障作用不减、服务水平持续提升，改革过程公平公正，改革措施扎实有序，取得良好成效。该院入住人员由原来的 83 人增长到 136 人，床位由原来的 200 张增长到 415 张；运营情况由原来财政每年补贴 50 万元-60 万元，到现在每年向市财政上交 88 万元的资产使用费。同时，开办了益康医院，增设了特护区、养护区、休闲区、小食堂，并参与居家和社区养老服务试点工作，让养老服务资源实现效益最大化。

12.辽宁省沈阳市万佳宜康养老服务有限公司

经验做法：辽宁省沈阳市万佳宜康养老服务有限公司（简称“万佳宜康”），是全国较早承担“公建民营”任务的养老服务企业，从 2012 年至今，成功运营 1200 张床位的沈阳市养老服务中心以及省内外近 20 家居家社区养老服务连锁机构。该公司率先推行“医疗+养护+康复”健康监控和健康管理服务模式，在居家社区养老服务连锁机构创新推行“3+1”服务模式。万佳宜康还致力于品牌输出、养老项目策划、设计、运营咨询等业务拓展和转型升级，积累了丰富的创新素材和典型经验。

13.上海市闵行区社会福利院

经验做法：闵行区政府于2017年撤销“上海市闵行区社会福利院”区级福利院事业单位建制，同步成立闵行区养老机构管理中心，将原社会福利院两个院区分别改设为民非性质的闵行区老年福利院、北桥老年福利院。改制后的两家福利院理事会主要成员由闵行区养老机构管理中心有关负责同志担任，通过政府购买服务方式实行“委托管理运营”。闵行区综合考虑办院规模和区位特点，实施功能错位发展，区老年福利院引入社区卫生服务站，夯实医养结合特色；北桥老年福利院精心设计打造成为全市首家认知障碍照护专业机构。两家福利院均承担区级保基本养老机构职能，保证公办养老机构公益属性。

14.上海市静安区社会福利院

经验做法：上海市静安区社会福利院，通过与区属国有企业上海凯成控股有限公司合作，成立上海市静安区和养老年福利院，形成“公益+市场”的托管模式。经过三年的改革试点探索，利用先进的管理理念、成熟的管理与服务经验，打破人力资源管理限制和事业编制的铁饭碗，节省支出，提高办事效率。该福利院的改革是静安区探索公办养老服务机构向企业化运作的一种新尝试，用工多元化、人才专业化、激励合理化，是对公办民营、政府购买服务管理模式的一种新实践。同时，创建“公建民营、医养结合”的模式，形成“医、养、护”一体化综合性养老机构，强化保基本养老机构的公益属性，实现了服务和管理质量的双提升。

15.江苏省南京市祖堂山社会福利院

经验做法：2013年起，南京市祖堂山社会福利院在南京市民政局的指导下，将670张床位尝试公建民营，先后通过公开招募、综合评审、公开招投标等方式引进三家民办养老机构。7年来，三家公建民营机构积极依托该院公办养老机构资源优势，与该院一道，合力打造“一院两制”、优势互补的祖堂山机构养老服务模式，为南京市公办养老机构改革试点工作积累了经验，取得了明显成效。一是保证公办养老机构功能的发挥，凸显政府在机构养老服务中的主导作用，实现了公办养老机构的公益性；二是破除公办养老机构双轨制，提高机构养老服务的整体质量和效率；三是推动了养老机构的市场化运行和管理。

16.江苏省苏州爱心护理院

经验做法：苏州爱心护理院于2006年成立，从初期的100张床位，发展到目前具有410张床位，入住率达90%以上。该机构严格按照国家、省市有关护理院、养老服务机构规范要求建设运营，为老年人特别是失能老年人提供较好的机构养老场所；逐渐完善相关规章制度和岗位职责，形成行之有效、可以推广复制的系列标准化工作制度；注重队伍建设，持证上岗率常年保持在95%以上，打造业务精湛的医护人员和管理团队；先后连锁经营7家养老机构、26家社区日间照料中心，经营总床位2310张，并整合资源向社区、居家等领域拓展，打造“和源爱心”品牌。

17.江苏省淮安市经济技术开发区乐慈颐康园老年养护中心

经验做法：淮安经济技术开发区乐慈颐康园老年养护中心是淮安市首家公建民营改革机构，向社会开放6年来，机构入住率已超过75%，其中失能（失智）老年人占比近80%。颐康园结合淮安实际，探索形成“136”服务模式，从制度建设、设施配置、人员配备、服务流程、安全管理等五个方面探索养老服务质量标准化建设。为更好满足入住老年人医养需求，颐康园在设立医务室基础上扩建护理院，设置内科、中医科、康复科等科室，进一步提升医疗服务能力，取得良好社会效益。

18.浙江省杭州市萧山区颐乐养老服务有限公司

经验做法：针对目前农村特困供养服务中心基础设施落后、管理方式粗放、保障能力不足、照护服务偏弱等问题，萧山区积极推行农村特困供养服务中心集团化运营模式，结合区农村特困供养服务中心改造提升三年行动计划，依托杭州萧山颐乐养老集团有限公司，打造农村养老新模式。采取资产国有化、运营企业化、项目集团化、品牌连锁化、服务专业化五项措施，助推农村特困供养服务中心转型升级，形成区、镇街服务设施相对衔接、布局科学、配置均衡、服务完善的农村养老服务体系，实现公益性与市场化的有机结合，优化服务多样性，有力提升萧山区养老机构服务质量和能力。

19.浙江省宁波市海曙区广安养怡院

经验做法：宁波市海曙区广安养怡院坚持保基本、兜底线和社会化、优服务的改革目标，紧紧抓住所有权、经营权、保障权三个核心，稳妥推进养老机构公建民营改革。运营6年多来，通过探索制度创新，满足休养老年人不断增长的服务需求；实施“养医康结合”，将专业医疗、康养服务从机构向居家老年人延伸；打造“院居融合”，不断拓展养老服务内涵；发挥“党建”引领，营造全院敬老爱老护老氛围。截至目前，入住老年人482名，床位入住率90%以上，入住老年人满意率95%以上，达到了政府、老人、家属三方满意的良好预期，较好地发挥了公建养老机构的社会效益和示范

作用。

20.安徽省合肥市庐阳区乐年长者之家

经验做法：合肥庐阳乐年长者之家从探索多元服务模式、加强内部管理、转变服务理念、构建标准服务体系、打造“嵌入式”机构、深入推进医养结合等方面发力，提升了运营管理能力和客户满意度。还创建“1+1+x”养老服务品牌，通过引入互联网信息技术、开展连锁化经营，打造一家旗舰店、一个综合管理云平台、多家服务周边社区的连锁型养老机构服务品牌，以集中展示、统一管理、分散布局、覆盖辐射的服务方式，精心培育养老服务品牌连锁化发展。

21.安徽省淮南市万家信德养老服务公司

经验做法：2012年以来，安徽省万家信德养老服务有限公司抓住农村公办养老机构改革契机，从创办淮南市寿县众兴镇信德老年公寓起步，通过“公建民营”、“以域统点带面”连锁运营模式，创新市场化、精细化、网格化、智能化、专业化、标准化“六化”管理方式，探索出一条农村养老服务机构品牌连锁发展新路子。目前已在淮南、六安、滁州、宿州、合肥5市承接运营了40家养老机构、4处托养中心、3个养老服务管理有限分公司，总床位数达到6126张，入住老年人3870余位。

22.福建省三明市宁化县社会福利中心

经验做法：宁化县积极推动公办养老机构改革，投资建成县社会福利中心并引进国德养老服务集团运营。2018年投入使用后，将优质医养资源、专业服务逐步延伸至乡镇敬老院，打造城乡一体、连锁运营服务品牌。截至2019年底，收住特困人员68人，全县失能特困人员供养率从12.8%提高到99.4%，现收住老年人162人，入住率63.28%。在运营中，建立党支部，实行党建指导员、业务监督员、社工管理员“三员制”监督，老年人家属“家委会”评估，确保国有资产不流失、公益性质不变、服务质量有保证；通过适老化改造提升、优化环境布局、嵌入慈善助老超市，使机构成为老年人的快乐大本营；以老年人需求为导向，在照护质量深度、信息档案精度、亲情衔接力度、文化娱乐广度、食品安全强度等方面下功夫，真正让老年人愿意来、留得住。

23.江西省铜鼓县福利院

经验做法：铜鼓县福利院在充分满足全县特困失能集中照护和城镇特困人员集中供养的前提下，积极探索“一院两制”模式，大力推行社会化养老，不断优化管理服务，实现公办养老、民办医护深度融合；完善工作流程、考评和考核等各项规章制度，破解工作人员吃“大锅饭”瓶颈；实行人性化服务，安全管理不放松，娱乐活动多样化，满足老年人生活照料和个性化需求；引进专业化医疗机构，探索养护与医护一体、康养和救治融合的医养结合模式，破解老年人“康、养、医”难题，有效提升了老年人生活质量和照护水平。

24.江西省兴国县田庄上养老中心

经验做法：兴国县以公办养老机构改革为突破口，在原埠头乡敬老院基础上，通过公建民营方式设立集生活护理、医疗照护、智能管理为一体的田庄上综合养老服务中心。通过公开招标确定运营主体，加强质量监管，给予扶持政策，在承担政府兜底保障职能，优先保障特困人员集中供养和全县特困失能人员集中照护服务的基础上，大力发展社会化养老。积极推动医养结合落地，不断丰富服务内容，通过内部自设医院、开辟双向转诊绿色通道、中医康复治疗等途径，有效实现养老、康复、医疗一体化，将“养+康+医”理念贯穿于养老服务全过程，为在院老年人提供优质高效的养护服务。

25.山东省寿光市寿光养老服务集团

经验做法：寿光市60岁以上老年人24.9万，80岁以上老年人3.5万人，老龄化程度较高，为积极应对人口老龄化的严峻挑战，寿光市在调研基础上，将公办养老机构转制为企业，组建了市属国有企业—寿光养老服务集团。在两年内，集团组建了五个子公司，业务范围涵盖机构养老、居家养老、社区养老、老年人公益助餐点运营等。通过集团化、企业化运作，吸引更多社会力量参与，激发了公办养老机构活力，拓展了发展空间，推动了养老服务高质量发展。

26.山东省济宁市兖州区社会福利中心

经验做法：济宁市兖州区大胆探索实践，对区社会福利中心全面改造升级，引入专业养老组织运营，实现硬件设施标准化、养老医疗一体化、管理服务专业化、智慧养老多元化的“四化建设”。厘清责任，实行“管办”分离，政府部门负责监督管理，运营企业负责运营服务，在兜底保障的基础上接收社会老年人、面向社会服务，提高了服务质量。将区社会福利中心打造为公办养老机构改革的中枢和孵化基地，统筹辐射7处镇街敬老院，创新构建“1+7”养老服务模式，激发公办养老机构活力，盘活利用闲置资源。目前，区社会福利中心及3家新型敬老院已实现托管运营，入住社会化养老人员146名，兜底保障特困人员306名，老年人的幸福感和满意度大幅提升，公建民营改革取得明显成效。

27.山东省威海市荣成市第二社会福利院

经验做法：在威海市积极推进乡镇敬老院改革的大背景下，四个“小、散、软”的乡镇敬老院撤并整合，2015年荣成市第二社会福利院应运而生，先后投资3500万元，改造、新建床位700余张，成为集福利院、护理院、职业技能培训基地多功能于一体的农村区域性养老服务中心，开启了农村养老由“兜底保障型”向“普惠服务型”转变的新局面。多年来，经由山东万福苑养老股份有限公司托管经营，形成了适老化、专业化、规范化的运营服务模式，在住老年人回访满意度高达98.9%。积极探索医养结合之路，开展了未病管理、慢病巡诊、康复理疗等特色服务。

28.山东省临邑县社会福利中心

经验做法：临邑县社会福利中心于2014年建成启用，床位700余张，集社会福利院、康复医院、养老护理培训、残疾人康复等多功能于一体。该中心通过公建民营方式，引入专业养老团队管理运营，形成了“政府管理、团队运营、职权明晰、优势互补”的养老服务模式；通过“民办公助”，成立“临邑阳光佳苑医院”，实现“康、养、医、护”有机融合；通过设立“特困人员供养服务中心”，集中供养全县失能、部分失能特困人员，为农村低保、建档立卡贫困户中的高龄失能老年人、重度残疾人提供低偿服务，实现“企业得市场、群众得服务、政府得民心”。目前，入住特困人员295人，社会老年人201人。

29.河南省西平县中心敬老院

经验做法：近年来，西平县通过公开招标对县中心敬老院实行公建民营改革，政府负责敬老院升级改造和日常监管，机构负责敬老院的运营管理；专门用于特困供养人员的床位不低于150张，供养费用由政府整合特困供养经费、护理费、租赁费等多项资金实行购买服务；其余100张床位可向社会开放，实行市场化运营。公建民营改革后，中标机构发挥专业团队资金和技术优势，加大医疗和康复设施设备投入和专业人员配备，针对不同老年人群体需求，提供个性化定制服务，积极探索“养老+医疗+康复”深度融合模式，实现了社会效益与经济效益双丰收。

30.湖北省黄梅县社会福利中心

经验做法：黄梅县社会福利中心于2015年采取“PPP”模式建设，拥有800余张床位，并建有康泰医院。2018年，采取公建民营方式，黄梅县福利院整体打包交由县社会福利中心运营方运营，成功盘活老旧资产。2019年，采取政府购买服务方式，将包括县福利院在内的县域200余名失能、失智特困人员集中转至福利中心供养。县民政局成立社会福利中心统筹管理工作专班，加强对中心服务质量监管。通过改革，较好激发了公办养老机构活力，缓解了政府兜底保障压力，推动提升了养老服务质量。

31.湖北省宜昌市社会福利院

经验做法：宜昌市社会福利院推进“医养结合”和“服务外包”双模式改革，取得较好成效。该院设置有100个住院床位的康乃馨护理院，以长期照护、慢病康复为特色，为慢性病、康复期、绝症晚期及临终老年人提供“医、养、康、护、慰”一体化便捷医养结合服务，实现门诊和住院医保全覆盖。福利院原业务骨干成立具有独立法人的“康乃馨”养老服务中心，通过公开招标承接护理院部分区域照料护理服务外包项目。该做法为院内分流近40名聘用人员，减轻了机构包袱和财政负担，提高了员工薪酬，激发了内在活力，实现了社会效益与经济效益双赢。

32.湖南省永州市双牌县社会福利中心

经验做法：双牌县社会福利中心2012年建成投入使用后，由湖南康乐年华养老产业集团有限公司承接运营。中心精心打造“生态养老”、专业连锁品牌，成为永州市养老服务和人才培养示范双基地。坚持兜底保障和福利性定位，大部分入住人员为社会孤老、空巢高龄、失能等兜底保障和基本养老服务对象，床位利用率超过90%；重视安全生产，9年来未发生安全事故，并在2013年、2016年、2019年通过ISO9001国际质量体系认证；中心按照连锁化模式，托管了全县三所区域性中心敬老院，指导、运营两个社区居家养老服务中心，带动县域内居家、社区、机构养老和医养结合服务资源，初步形成了“1+3+N”的县域养老服务联合体，被列为全省养老服务创新典型案例予以推介。

33.湖南省长沙市雨花区社会福利中心

经验做法：2008年，该中心由雨花区民政局建成投入使用后即实行公办养老机构改革，由湖南康乐年华养老产业集团有限公司旗下机构中标运营，是湖南首个公建民营的老年福利机构。公建民营12年来，中心贯彻公办养老机构优先保障政府兜底功能，彰显福利性质、普惠养老特色；床位利用率始终保持在93%至99%，确保养老资源充分利用并向社会实现有效供给；发挥辐射功能，向周边小区、社区老年人家庭开放并开展接送日托、短托和居家养老上门送餐和照护服务，300张床位放大到能让3000人次享受养老服务的区域辐射和受益能力。

34.广东省广州市老人院

经验做法：广州市老人院聚焦特困老年人和失能失智老年人的养老服务需求，以“整合照料”理念为指引，探索标准化、专业化、信息化、人性化“四化协同”发展路径，形成“养、护、医、康、社、产、学、研”八位一体的发展布局，建立涵盖社区居家、机构养老、老年医疗三大版块的服务网络，构建起居家社区机构相协调、医养康养相结合的养老服务体系 and 全生命周期的老年健康服务体系，充分履行了公办养老机构兜底保障、应急安置、标准引领、人才培养、品牌拓展、科技支撑等社会责任。

35.广东省广州市越秀区东山福利院

经验做法：东山福利院建立于1987年，是广州市越秀区所辖的唯一公办养老院。建院以来，以“做老人最满意的养老院”为目标，在内部管理制度、医养结合服务、专业社工服务、居家社区养老服务等方面不断改革创新，从单一院区、40张床位发展为拥有450多张床位、三个功能院区、一个社区嵌入式养老院的大规模综合公办养老院，服务规模和质量全面提升。近年来，区民政局与央企华润集团合作，采用PPP-BOT的项目合作模式，开展第四期项目建设运营，尝试公办养老机构建设和运营的改革探索，推动财政投入和社会资本合作，提升资金使用效能和服务专业化水平，为养老事业改革发展提供了新思路。

36.广东省深圳市养老护理院

经验做法：深圳市养老护理院是市政府投资兴建的首家公办市属护理型养老院，拥有800张养老床位，2018年启用运营。院内环境设施条件较好，可提供规范优质的生活照料、医疗护理、康复、社工等服务。作为改革创新的事业单位，该院不定规格、不设编制，通过组建理事会、运营管理团队和监事会，实行理事会领导下的院长负责制。除承担政府兜底保障职能和为户籍重度失能老年人提供服务外，从2020年起以全成本定价面向社会分批开放市场化床位，满足市民多层次养老服务需求。

37.广东省云浮市云安区福利服务中心

经验做法：云安区福利服务中心是一所集敬老院、光荣院、儿童福利中心为一体的综合性服务机构，目前共有35名特困老年人和81名社会老年人入住。该中心采用政府和社会资本合作的模式，利用政府和社会资本优势互补，为特困人员提供护理型供养服务，为社会老年人提供护理型养老服务，探索出一条操作性强、复制性广的特困人员供养服务机构公建民营社会化改革新路子。

38.广西壮族自治区北海市海城区综合福利院

经验做法：北海市海城区综合福利院建于2007年，现有床位200张，以建立科学化、规范化、专业化的管理体系为目标开展公建民营改革，初步形成了集老年慢病管理、康复保健、临终关怀为一体的综合性养老机构，入住率常年保持90%以上。该院从实际需求出发，开展特困老年人集中供养、失能老年人整体护理、残疾老年人医疗康复、失智老年人启知教育、临终老年人护理等多样化养老服务管理模式，同时积极探索和发展认知症护理理念及模式，引入专业化社工力量，促进精准服务与人性化共融，老年人健康在院内得到有效保障。

39.海南省琼海市养老中心

经验做法：以推进公办养老机构改革为契机，琼海市养老中心吸引了专业高效的社会资本投入和配置，建立了互信与监督并存的管理体系，探索社会资本承接公建民营养老项目的实现机制。中心设置养老床位165张，自2017年投入运营以来，坚守高质量服务标准，坚持“管理专业化、服务人性化、运营社会化”的运营理念，拓展服务范围、提升服务功能、细化服务环节、推进人性化服务。

40.重庆市江北区双溪敬老院

经验做法：双溪敬老院引入专业养老团队，采取“公建民营”模式运营，在完善管理机制、明确四方责任、加强指导帮助、强化监督考核、做好经费保障等方面持续发力，既保持公办敬老院兜底保障作用，又发挥民营养老机构专业性，既降低民营养老机构运营投入风险，又提升公共养老服务资源配置效率，实现多方共赢，在当地形成了双溪供养服务品牌。

41.重庆市万州区银杏树养老服务有限公司

经验做法：万州区通过竞争性磋商引进南京“银杏树家园”托管运营万州区敬老院。托管运营后，通过设施设备更新、专业服务融入、积分互助模式等措施改善了敬老院整体面貌；通过项目试点、建立标准化、统筹资源优化配置等解决了公办机构机制不灵活、服务不专业等问题，盘活了农村养老服务资源，提高了服务满意度；探索农村敬老院整体打包托管运营模式，满足了农村养老的多样化需求，有效破解农村养老难题，使农村老年人“在乡享老”成为常态。

42.西藏自治区达孜区特困人员集中供养服务中心

经验做法：达孜区特困人员集中供养服务中心于 2010 年建成，可收住 120 位老年人，目前集中供养 100 位农村特困老年人。该中心于 2018 年 3 月被国家标准化委员会确定为西藏首家国家级养老服务标准化试点单位，形成一套共计 146 项达孜区养老服务标准体系框架，标准化体系建设有力地提升管理水平和服务质量，集中供养老年人对生活照料、饮食和娱乐等服务综合满意度达 96.2%。2020 年，该机构设立残疾人康复救助中心，在集中供养特困老年人的同时提供康复治疗服务。

43.陕西省岚皋县老年公寓

经验做法：岚皋县老年公寓于 2016 年投入运营，拥有床位 178 张，入住老年人 102 人。该院从 2017 年开始积极探索老年公寓公建民营改革，在自主经营基础上，接受政府各部门从安全、收费、服务质量、固定资产管理等方面对运营方进行监督管理、指导调控，在政府协调调度与民营企业灵活调整上形成优势互补，协同发力，同时避免了政府包建、包办、包管的旧模式弊端。经过 3 年的运行，初步实现了政府减负、民企加油、老有所养、多方共赢的改革目标。

44.陕西省西安市阎良区中心敬老院

经验做法：阎良区中心敬老院 2011 年投入使用，设计床位 350 张，入住老年人 332 位，其中失能、失智占比 96%。该院是陕西省首家“公建民营”性质的综合性养老机构，投入使用当年即交由民营机构德瑞养老院运营管理。该院通过政府购买服务的形式保证特困供养对象享受高质量照护，利用空余床位开展社会化养老服务。该院坚持政府主导，兜底保障不动摇；坚持创新驱动，政府助力硬件提升，激发运营资本的活力，形成医养结合新品牌；坚持需求导向，以标准化运营管理提升照护服务质量，辐射社区和家庭。

45.甘肃省兰州市安宁区综合福利中心

经验做法：安宁区综合福利中心是甘肃省第一家“公建民营”养老机构，由华邦美好家园养老集团承接运营管理，成立美好家园“兰州安宁”孝慈苑养老服务中心，设置床位 400 张，入住率达到 100%，入住对象中失能老年人占比达到 69%。在运营过程中，成立了“孝慈苑”养老服务中心党支部，定期为院内 70 名长者党员和 20 名职工党员开展组织活动，通过党建带动管理服务进一步提升；设立“医疗服务中心”，满足了老年人日常医疗卫生服务需求；为辖区内 2100 名注册老年人提供居家养老上门服务。

46.宁夏回族自治区老年人服务中心

经验做法：该中心设置养老床位 2821 张，自 2013 年投入运营以来，以党建工作为引领，不断扩大机构护理床位有效供给，在确保国有资产的保值、增值基础上，引进多元化竞争机制，不断优化养老服务资源配置；坚持标准先行，积极推进医养康养相融合，不断完善各项制度，坚持管办分离，切实发挥监管作用。2016 年被批准成为民政部职业技能培训基地、民政行业职业技能培训鉴定中心。2017 年至 2018 年指导驻园养老机构完成养老机构服务照料规范和养老服务安全管理规范自治区地方标准，对全区养老机构公建民营改革起到示范引领作用。

47.宁夏回族自治区银川市西夏区敬老院

经验做法：西夏区敬老院探索公建民营，引入北京幸福颐养医疗投资控股有限公司参与运营。突出公办养老机构“兜底”公益性特点，提供 20%的预留专用床位，设立独立特护专区，实现西夏区集中供养人员 100%入住。着力创建幸福颐养之家，突出特色自建家园，采买具有年代感的桌椅、像章等物品，打造了“记忆家园”，与旧物博览馆、园艺治疗区、功能训练区、幸福电视台等设施呼应，形成了医养养融合型养老新环境，提高入住老年人幸福感。形成《西夏区幸福颐养院服务标准体系》，内容涉及服务通用基础标准、服务保障标准、服务提供标准三大类 23 项标准，被自治区市场监督管理厅确定为第二批服务业标准化试点单位。

48.新疆维吾尔自治区克拉玛依市社会福利服务中心

经验做法：新疆维吾尔自治区克拉玛依市社会福利服务中心，内设养老院、护理院、老年活动中心、培训基地等单体建筑，床位 824 张，集“养老居住、医疗保健、休闲疗养、康体娱乐”等功能于一体，构建了“养老+医护”的养老模式。近年来，克拉玛依市社会福利服务中心围绕“党委领导、政府负责、社会参与、部门协同”的管理体制，突出社会效益，引进社会力量加强运营管理和监督，积极开展机制创新、载体创新，推进落实“生活照料、健康促进、心理支持、整体关怀”服务项目，不断提高养老服务质量，满足老年人多样化的养老服务需求。

49.新疆生产建设兵团第六师五家渠市吾家乐宝养老总院

经验做法：吾家乐宝养老总院是一家公办公营企业化管理的养老机构，新疆国恒投资发展集团有限公司全资子公司。

通过近年来的改革发展，养老总院整合五家渠市及所属 6 个团场养老资源，以吾家乐宝养老总院为平台，逐步将资源向居家和社区服务延伸，向基层团场延伸，向高龄和失能、部分失能老年人延伸，构建了“机构定标准，优质服务进家庭、进社区”的专业化服务机制。养老总院秉承“一切源于适老”服务理念和“家”的文化，坚持让人间充满爱，创新“趣玩小镇”养老服务新模式，实现入住老年人“老有所养、老有所医、老有所教、老有所学、老有所为、老有所乐”。