

浙江宁波探索社区基层治理创新

元旦前几天,宁波鄞州区仇毕社区62岁“编织达人”林惠飞在社区服务综合体开起编织课程,社区居民组团在课堂学习编织技艺,成品的毛衣、毛线帽、围巾等作为新年礼物送给有需要的群众。

在仇毕社区,不少技能达人纷纷在社区服务综合体开设了课程,传授技艺。在这里,社区居民不仅可以办理居民日常所需的政务服务,也可以喝咖啡、学戏曲、健身等,多元的生活服务需求实现“一站式”解决。

小朋友手工课、老年人的反诈课堂、居民的合唱排练……社区服务综合体里人头攒动,热热闹闹,背后离不开专业团队的运营。社区服务综合体由宁波首家社区社会企业——鄞州区仇毕星悦社区服务有限公司运营,通过商业化“社会合伙人”制度,激活运营创造力,2400平方米的空间被安排得明明白白。

社区社会企业,对于很多人而言是一个新名词。它是指以居委会作为特别法人身份发起,控股或全资成立,以解决社区问题、提升社区服务为目标,以创新商业模式开展经营管理,所得部分或全部利润用于持续反哺社区发展治理的特定经济组织。在宁波,这样的企业已经有26家,为居民开展多元服务,还要为社区“造血”。

2022年以来,浙江省实施“强社惠民”集成改革,给予社区成立公司开展自我造血的契机。宁波开始将发展社区社会企业作为“强社惠民”集成改革的重要手段,推进社区治理能力现代化、增强社区发展内生动力。眼下,宁波正在全面总结社区社会企业发展运营经验,摸排条件相对成熟的社区,进一步扩大建设范围,一批新兴的、更小型、更贴近居民的社区社会企业正在悄然生长。

空间换资源 服务能力更强了

小到磨刀、缝纽扣,大到孩子托管、居家养老,一个社区就是一个小社会,居民有各种需求。随着时代发展,社区居民对社区服务的需求变得更加多元。不少社区都面临这样的难题——居民对生活的多元服务需求与社区服务供给之间不平衡。

“这就给社区社会企业提供了空间,以专业化的视角去社区发现需求,并且对接社会资源提供服务。”在宁波市委社会工作部相关负责人看来,社区社会企业扮演一个平台角色,在公共空间开辟场景,引入社会力量运营,更好服务居民所需。

在宁波,社区办企业从盘活公共空间打造服务场景开始。2022年,仇毕社区服务综合体建成,社区一下子拥有了2400平方米的公共空间。起初,社区干部欢欣鼓舞,服务居民有了大场地。他

们想尽办法搞活动,但居民却不愿意走进这里,公共空间人气寥寥。几个月下来,社区干部倍感失落——如何提升公共空间的利用率让他们犯了难。

是不是可以引进社会力量来盘活公共空间?当时,成都的社区社会企业已经颇具规模,探索出一条服务社区居民新路径。在街道支持下,他们组团去成都学习。当年9月,仇毕社区开始尝试,成为宁波第一个“吃螃蟹”的社区——以社区服务综合体的公共服务空间增值服务使用权作价,出资并控股,社会企业、鄞州区社区发展基金参股,共同成立鄞州区仇毕星悦社区服务有限公司。企业聘请职业经理人,带领团队专业运营仇毕社区服务综合体。

由此,社区党委书记曹晓莉有了新身份,担任公司董事长。现在,社区社会企业已经运行了两年多,她对社区社会企业的边界和方向有了更加清晰的认识,“社区社会企业提供的服务物美价廉。企业走进社区,真正了解居民需求,开拓为居民服务的新场景”。

以空间换资源,吸引专业人才入驻,开发便民惠民项目。社区居民、戏曲爱好者李佳铭在社区服务综合体开办的戏曲班里参加了专门辅导,在前不久举办的“周信芳戏剧季·2024宁波市全民戏曲大赛”中获得第三名,举手投足间尽显专业。除了免费的基础班之外,公司还专门对接社会资源,举办进阶课程班。“根据社区居民需求,开设甬剧和越剧进阶班,每期16节课,只要120元,居民报名热情很高。”公司负责人说,通过创建艺术团队,针对性开办培训班,提升了社区居民文艺活动参与度。公司还承办社区首场文艺演出,来自社区的文艺爱好者、戏曲爱好者等49名居民自编自导自演,上演了一场文艺盛宴。

仇毕星悦社区服务有限公司主动挖掘辖区潜在需求,打造老年日间照料、儿童托管、教育培训、场地租用、配送餐等营利性项目,结合推出“巢艺坊”“乐心斋”“林妈妈手工”等特色主题课程。

作为老百姓家门口的社会企业,社区社会企业改变了过去由居委会和政府提供服务的单一供给模式,打通社会资源导入路径,推出社区食堂、课后托管、驿站休憩、就业咨询、一站式家政、青年夜校等一系列服务项目,满足居民多样化需求。例如,海曙区白云街道曙悦社区居民盘活社区党群服务中心空间资源,社区社会企业在这里专门打造了一个“约饭食堂”。他们发起“社区食堂满意度”调查。“老人也喜欢吃品质好

的菜,稍微贵点也能接受。”“希望适合孩子和年轻人的菜品多一点。”……在接收到居民诉求后,“约饭食堂”调整了原材料品质,将大米升级为5元一斤的东北五常稻花香。

现在,“约饭食堂”客流稳定,日均销售单维持在80单,翻桌率平均两三次,青年消费群体达到45%,解决了500多户家庭的饮食问题。“社区社会企业经营社区食堂,服务可以更加精细化,解决了社区长期想做而又做不好的大事情。”曙悦社区党支部书记董玲红坦言。

社区有了钱 提供更多公益服务

长期以来,财政拨款是社区工作经费的主要来源。随着人民群众多样化服务需求的日益增长,“资金来源单一、供需矛盾突出、资源整合不足”日益成为制约社区治理的突出因素,阻碍社区“大展拳脚”。

在余姚市新城市社区,余姚市姚享社区服务有限公司成立短短6个月,营收就达到237万元,实现纯利润101万元。

余姚市姚享社区服务有限公司的赚钱之路,从摸排资源开始。“作为一个中心城区的老小区,公共空间缺乏,基本没有可以用作经营的空间。”新城市社区党委书记韩静安表示,他们对社区空间进行了排查,找到那些企事业单位“管得着却又看不见”、社区“看得见却又管不着”的闲置资源。

“这些资源长期闲置,又零碎分散,企事业单位如果专门将其盘活的话成本效率高,由社区就近管理运营,能够最大程度提高使用效率。”宁波市委社会工作部相关负责人表示。

在阳明街道推动下,姚享社区服务有限公司与相关企事业单位联合成立阳明西路党建联建带,整合盘活辖区内闲置资源。他们根据用途、权属和社区需求,建立资源清单,整理可用资产,通过各种合作运营进行盘活,增强社区集体经济。“我们一下子拥有了7100多平方米的资产运营权限,一方面增加了固定收入,丰富了服务供给,另一方面也有助于为居民打造满足多元需求的新场景。”韩静安说。

一个场地多种功能,不仅要经营,也要为居民提供多元生活场景。姚享公司引入多方资源,打造运营社区共富工坊、青创空间、24小时自习室等社区配套场景。最近,姚享社区服务有限公司正在对8间闲置已久的临街店铺进行设计装修,准备打造成余姚非物质文化遗产传承场景。“这些店铺位置好,我们主要引入余姚传统美食非遗体验,传承非遗文化,还有通过简餐等方式满足社区居民用餐需求。”韩静安表示,场地将经营与公益结合,引入磨刀、理

发、修拉链、配钥匙等居民日常所需的服务功能。

以提升社区服务为目标,以创新商业模式开展经营管理,所得收益用于持续“反哺”社区,促进社区发展治理。宁波鄞州区黄鹂悦鸣生活服务有限公司以鹂西走廊闲置空间入股招引项目,公司已盘活闲置经营用房25处、场地面积3000平方米,实现营业收入约43万元。“社区有了钱,我们向居民推出免费理发、陶艺体验等服务,已服务居民4000余人次。”公司董事长、黄鹂社区党委书记王义豪说,前不久,该公司出资翻新了一处200平方米的闲置空间,为老年人打造共享“聊茶馆”。

鄞州区周宿渡社区社会企业成立半年多,不仅用收益对公共设施进行维护保养,还推出普惠性暑托班,为15个双职工家庭解决孩子“看管难”问题。“我们有一个小区是无物业管理的老小区。以往,小区保洁费都是向上级财政部门申请的。今年想通过多方运营,由社区社会企业赚钱付保洁费。”周宿渡社区党委书记姜琳琳说。

“某种程度上,壮大社区的自我造血功能,成为用商业方式实现社会治理现代化的一个重要探索。”宁波市委社会工作部相关负责人表示,发展社区社会企业有利于活化利用社区资源,增强社区发展活力,通过重建社区中有效的社会链接,重组社会资源,对社区闲置低效资源进行整合利用。

要把钱花好 更要花得规范

社区办企业去赚钱,很多社区负责人是从忐忑中开始的:一方面是本领恐慌,怕做不好;另一方面,参与市场经营,怕犯错。

更加困扰他们的是政策红线问题,机构由社区居委会控股,工作人员往往都是社区工作者,存在廉政风险。不过随着社区社会企业经营持续开展,不少社区负责人逐渐认识到,这个新事物的出现,有望成为社会治理现代化的重要手段。

余姚新城市社区,一度有居民投诉,社区有一间房屋出租给换电柜企业,设置了4组电动车智能换电柜,不间断为外卖员提供充电服务,存在安全隐患。但是房东认为,该设施通过相关部门安全认定,可以在房屋内使用。双方僵持不下。

经过调解,最终由社区社会企业提供场地安装电动车智能换电柜,换电柜企业不再要求房东退还剩余房租。“因为社区社会企业有资源,我们可以提供安全可靠的空间,一下子破解了难题,提供场地给换电柜企业,每个月还能有6000多元收入,居民、企业、房东、社区皆大欢喜。”韩静安认

为,社区有了自己的资源,为调解社会矛盾提供了更多保障。

曹晓莉身兼鄞州区仇毕星悦社区服务有限公司董事长和仇毕社区党委书记二职,在她看来,社区社会企业的实质性运营,一定程度上减轻了社区的负担。“社区社会企业运营社区服务综合体,在经济方面为社区增收。”曹晓莉表示,社工也可以从原本的社区服务综合体运营中解脱出来,更好地去走访居民服务居民。

当前,社区社会企业的发展还处于起步阶段,在放活企业经营和管牢廉政风险之间,需要找到平衡点。在法律法规允许的范围里,阳明街道对社区社会企业的运营,尤其是财务制度进行了闭环设计。“企业为社区赚了钱,但怎么把钱花好、花得规范十分重要。”韩静安表示,5000元以下的资金使用由社区和企业共同集体决策,5000元以上就要提交到街道,“企业的资金全部由街道代管,支出的标准等同于财政资金支出。”

2024年11月26日,在宁波举行的社区社会企业发展研讨会上,浙江大学公共管理学院教授、博士生导师苗青表示,“宁波在全省率先探索社区社会企业经营,给社区赋能,推进社区治理。”当前,社区办社会企业进行了一些有益探索,但并不适用于每一个社区。“开办社区社会企业一定要因地制宜,并不是所有社区都适合。”研讨会上,成都市社区社会企业发展促进会会长夏璇提醒,只有真正认识到居民的需求,社区才适宜办社会企业。

夏璇表示,社区开办社会企业一定要明确补位原则,有所为有所不为,目标瞄准服务居民,推动治理现代化,干那些政府不适宜干、市场不好干、公益和慈善组织干不好的事情。推进社区社会企业发展,顶层设计十分关键,目前仍须扶上马送一程。宁波市委社会工作部相关负责人表示,社区社会企业建设必须坚持党建引领,统筹相关部门保障,共同推进社区社会企业的培育和扶持工作。

当前,宁波计划在全市层面制定政策,护航社区社会企业健康成长。此前,鄞州区已经在制度层面为基层开展指导。2024年8月,鄞州区委社会工作部等5部门联合出台了宁波首个全面培育扶持社区社会企业的政策性文件——《鄞州区社区社会企业培育扶持办法(试行)》,为社区社会企业发展提供政策支撑。该政策从创建、培育扶持、监管激励、容错机制等方面进行全方位制度设计,推动社区社会企业稳妥健康运行。

随着制度保障进一步落实,小而美的社区社会企业将提供更加多元的服务场景,满足社区居民对美好生活的向往。

(据《浙江日报》)