

Habitat for Humanity: Builds Out Its Vision

仁人家园与“振兴邻里计划”

■ 苏西·波恩/文

这里是美国俄勒冈州波特兰市东部,某户后院的野炊美味在空气中飘逸,一群未来的主人正在这片即将修建完工的小区中穿梭往来。在这片满是建筑材料的工地上,他们好奇地透过木质结构的门窗向房屋内张望,计划着对于未来家园的美好憧憬。这些憧憬的实现,则要倚仗于仁人家园(Habitat for Humanity),是他们第一时间买下这片土地,担起了他们在俄勒冈州有史以来所承接的最大建设工程。

在此之前,这里有20所房屋已经被一家营利性质的建造商售出,但那早已是美国房市崩盘之前的事了。后来发生的则是,次贷危机爆发,购房者无力偿还房贷,银行强行收回房屋产权。聪明的捐赠者们看到低价购得这片土地后的潜力,于是仁人家园在他们的帮助下接手了这片随时可以开工的地盘。眼下,这片工程预计在2014年完工,这将会为波特兰市门栏区(Gateway Corral)增添45户由仁人家园修建的房屋,并且带来的是一个稳定的、多种收入群体混合入住的社区,一改这里废弃工地的景象,还使当地地产税收进账670万美元。

如今,经历了次贷危机,仁人家园正在全美以多种策略出击,目的不单只为大众提供价格实惠的房屋,更重要的是搭建更加健康的社区。这种提升整个社区的努力,意味着这所已经享有国际知名度的非营利组织正在转变自身的关注所在。

在底特律的晨兴公地社区(Morningside Commons),仁人家园正在一片15个街区的区域内兴建与修复共计100所房屋,一改当地房屋闲置的面貌。“我们决定真正立足于社区,而不是过来盖两所房子就撤了。”底特律分支发展总监塔拉·弗雷尼(Tara Franey)说。在华盛顿,西雅图/南景郡地区(South King County)的分支正在联邦财政的帮助下实现对14所被强制收回产权房屋的重建。在波特兰,波特兰/都会东区(Metro East)分支主席兼CEO史蒂夫·梅西奈蒂(Steve Messinetti)则表示,产权的强制回收反而为地产银行带来了未来建设的可能性。

仁人家的“振兴邻里计划”(Neighborhood Revitalization Initiative)已开展了两年,这一计划的带头人杰夫·波普(Jeff Pope)认为,由于1500个仁人家园分支所服务的美国社区各有特色,所以,为了“给所服务的社区带来更多、更有意义的影响”,并不是只有一种实现方式。为此,这家已有36年历史的非营利组织及其各地分支,正积极为筹款开拓新策略、扩展“产品线”、为新任务招募和培训志愿者、更有效地听取当地利益相关方的意见。“我们向分支所传达的信息是,首先,要明白社区需要什么,然后再开展工作。”波普说。



在美国次贷危机过后,仁人家园将工作目标从房屋延伸至社区。图为底特律东部的志愿者在协助社区重建

先成为朋友,再建房

马蒂·库伊斯塔(Marty Kooistra)是仁人家园在西雅图/南景郡地区分支的CEO,在23年的服务年间,他在地方和总部层级都荣获了众多威望。他说,早在房贷危机之前,仁人家园就开始考虑自身在美国社区发展中的角色。“我们向来把社区作为我们使命的一部分,现在我们要问自己的是:如何在社区发展层面更加进取?”

新计划显然要比增添几项服务来得复杂。“有些分支认为,在现有的基础上增加对房屋的修复就算‘振兴邻里’了,但拓展产品线和真正致力于社区改造并不是一回事。”库伊斯塔说,“振兴计划包括建立关系、通过影响力测试来考察你是否提高了社区生活质量以及跨部门合作,这都需要时间。”他补充道,仁人家的“企业DNA”反而为这项计划增添了难度:“我们一直视产品为焦点,以行动为导向。在全世界范围内,我们每10分钟就建起一栋房子。”但比起修房子,搭建合作关系显然要来得更久,并且难以以数据测量。



社区的居民常常也是建造者本身,图为一名志愿者在全美女性建筑周上参与仁人家的活动

仁人家园是全美最大的房屋建造方,这一点显然会吓跑不少的小型合作者。但像仁人家园这样一个以行动见长的合作方,它的价值在于,“当我们与其他机构共同工作的时候,人们会看到事情的飞速变化,他们会看见这栋房子被盖起来,那栋在重新油漆,还有一栋在修复。这会渲染起一个小区的气氛。”波普说。

当以整个社区的角度来介入,仁人家园如今需要更加清楚自己的责任范围。从它过去建造房屋的模式来看,仁人家园能够通过建材的募捐和志愿者的参与,让每修建一所房屋的成本控制在8万美元左右。所有款项都提前募集到位,这些房屋也立即归仁人家园所有。然后,仁人家园会严格挑选买方,大多数的收入都不到中等家庭收入的一半,即没有资格获得传统意义上贷款的人。这些买方将以无利率的方式,在25至30年的时间内完成按揭,但必须要投入价值500个小时的人力资产(对房屋进行修缮而获得的对该房屋的部分股权)和接受为他们所准备的房屋保有课程。他们的按揭将会被

投入未来的项目,以此实现模式的可持续化。

“我们的长项是让他们获得房屋的拥有权。”波普强调说,修理房屋、添加保暖设施,这都能帮助房屋的现在所有者无忧地留在家中。“但如果这个社区需要的是待租房源,那我们的角色可能会变成组成其他在行的机构来做。又或者这里的住户需要经济上的发展,那也是别人的工作。我们要做的则是帮助实现居民所想,让对应的合作方进驻社区。”他说。

在底特律的晨兴公地,仁人家园与一家名为U-SNAP-BAC的社区发展类非营利组织展开合作。“我们在这个社区30年了,我们了解这里的利益关联者。”这家机构的执行总监琳达·史密斯(Linda Smith)说,“我们确保让这里的居民在规划中拥有话语权。”

当仁人家园在重建该社区活力的议题上流露出合作意向的时候,史密斯意识到这个合作方“将带来远比我们更多的资源”。2012年,仁人家园发起一项总计2500万美元的计划,名为“领袖重建底特律”,通用汽车主席兼CEO丹尼尔·阿科尔森(Daniel Akerson)和妻子当下为该计划捐赠私人款项100万美元作为启动资金,而第一个目标就是晨兴公地。史密斯欢迎仁人家园与自己共事,“他们名声在外,”她说,“但并没有一家独大。”结果是美妙的,她认为,在奔赴共同目标的过程中,两家机构都发挥了各自的特长。

只有一点关键性的区别。U-SNAP-BAC将长期服务在晨兴公地,而仁人家园在任务结束后将会抽身。“我们希望这是社区的自我选择——人们想要的居住场所,商业便利、儿童安全出行。”弗雷尼说,“在我们离开时,这一切都会就位。”

新时代新路径

在过去,仁人家的各分支主要通过私人的小额捐款、企业赞助和教堂资助维持运作。但在有了如此雄心勃勃的社区振兴计划后,各分支如今也开始向实力雄厚的捐赠方展开活动。

波特兰/都会东区分支在最近的活动中共筹集了1100万美元的资金,大部分用于支持一家地产银行,使后者在未来5年提供项目土地。这一动作也使该分支能够以极低的价格拿下土地,并且在自身的机构能力上得到了长足的进步,使其原本每年20-30所的房屋建造量提升了50%。

而来自阿克森夫妇的100万美元捐赠,也是底特律分支历史上的最高纪录,它同样催化了这个城市的社区建设。“有了他(阿克森)的参与,廉价房一下得到了大众的关注。作为发展总监,通常都是我打电话找别人,但现在我的电话却响个不停。”弗雷尼说,“现在所有人都想参与这个计划。”

而波特兰的梅西奈蒂,每当他有复杂的金融交易需要处理时,便能得到志愿咨询师的大力协助。他发现,通常情况下,地产银行都很希望达成交易。“他们都想尽早把这些房产处理掉。”

目前,大约有200家仁人家的分支已经参与了振兴邻里计划,这些分支大多数都位于城镇区域。“每个分支都有一段学习的路要走。”波普说。为此,许多分支需要招募新人,除了建筑知识外,恐怕这批新加盟的志愿者还要掌握更多的技能。“社区修复更像是一门艺术。”库伊斯塔说,“如何细致地规划、利用身边资源去完成一件有质量的产品,这需要大量的想法和技能。”而对于许多志愿者来说,重新包装和打磨项目远比在原地修建一座新房要有趣得多。“我们的志愿者非常喜欢这其中的创造空间。”波普补充道。

管理层成员也开始接受关于社区重建相关的培训,他们开始使用新方法追踪这些社区项目的影响。波普解释说:“我们能数得清修了多少房子,但是个人生活质量的提高如何测算?”为了得到清晰的答案,仁人家园开始使用全美社区发展网络(NeighborWorks)所开发的一套工具来收集分析数据。

是什么让仁人家园如此坚定地要转变自身的工作模式?毕竟这套模式已经成功地在全世界修建了50万所房屋。库伊斯塔说,是机构对于自身的清醒,虽然仁人家园帮助了不少家庭拥有了自己的住所,但全球每天都有96000人失去家园。他说:“我认可仁人家的模式,但如果想要更大地改变这个社会,我们必须改变自己。”

(高文兴/译 据《斯坦福社会创新评论》)