

需求导向和多元共治:社区治理项目化实践的根本原则与核心理念



卢磊/文

北京社会管理职业学院社会工作系讲师

十九大报告提出,要将社会治理重心向基层下移并打造共建共治共享的社会治理格局。那么,如何激发基层活力?如何聚合不同利益主体的力量?这两个问题就成为了破题的重点和难点。从具体实践来看,北京市朝阳区和东城区的部分街道及大连市兴华街道以项目化运作和管理为主要手段、整合社区内外部资源并推动多元主体参与和协作的做法,值得借鉴。

本文主要从社区治理项目化实践的根本原则和核心理念出发,就相关实践经验加以介绍和梳理。

其一,立足于社区居民真实问题的需求导向原则及其实践。

社区成员长期生活或工作于社区,对于社区居民真正需要什么,他们是最有发言权的群体,因此近些年,社区服务的设计越来越体现了“问需于民”的理念,而社区服务项目化运作方式则突破了传统社区服务以基层政府或某一方面为主体的单向服务供给,创新的尝试了让居民自己发现社区需求、自己迸发解决需求的灵感,自主进行灵感变成现实举措的行动。以街道级枢纽平台为载体运行社区服务项目,不仅为他们的这些行动提供资金、能力建设等方面的支持,而且使得社区居民从被动的接受者、参加者转化为的主动的助人者和参与者。

其二,嵌入到项目化实施

各层面的多元协作理念及其内化。社区服务项目化运作的全过程应充分秉承和显现多元参与,从北京市朝阳区三里屯街道和大连兴华街道的实践来看,参与主体都涵盖了基层政府、专业社会组织、街道枢纽型社会组织、服务性社会组织、驻区单位、社区社会组织以及高校志愿者等。更值得思考的是,我们应在实践中,将这些主体从“参与”迈向“协作”,相比较传统意义上的多元参与,多元协作更加强调如此丰富主体之间协作的有序性、有效性。这种有序性、有效性来自于多元主体拥有较好的共识。同时,各主体间分工明确,边界清晰,且分工充分体现了组织优势。支持型社会组织负责社区服务项目化运作的整体策划和专业支持,街道提供资金支持和必要的行政协调,街道级枢纽型组织做好统筹协调,外部服务性社会组织作为助力者,以服务促参与,培养在地化的团队,而社区社会组织和驻区单位等在地力量是重要的行动主角,正是因为各方的有机协作,使得社区服务项目化运作得以顺利实施并取得预期成效。

其三,贯穿于项目化实施各阶段的参与式协商及其落地。居民参与是社区治理的主要理念,其既体现在衡量哪些项目可以获得资金支持的标准设置上,亦体现在获得资金支持的各项项目实施的全过程之中,例如在具体项目需求调研阶段,很多项目邀请了潜在服务对象一起参与了项目的设计讨论和优化提升;在项目实施阶段,针对某一具体活动内容和形式的改进,大部分项目也开放的邀请服务对象共同商讨,让参与式协商的理念体现在了项目细节之中。与此同时,参与式协商的组织形式也从传统的线下协商会议延续到线上即时性讨论。各社区服务项目在借助互联网社交平台上也具有较高的意识,这也是互联网+公益的一种体现。

其四,落脚于社区内生力量培育的可持续发展理念与实践。为了确保各项目成效尽可能地可持续或持续发力,社区服务项目较为重视基于项目团队的社区社会组织培育,并大都取得了可喜成效。这些组织的产生或进一步发展主要来自两方面:一是原有文化娱乐类

组织“裂变”而成,从自娱自乐的文体团队转型为兼具公益性的志愿组织;二是在街道枢纽型组织的引导下,借助社区服务项目大赛的平台,由有热情、有能力的热心居民带头人发起成立新的社区社会组织。这些基于小微项目而发展出来的,具有活力、居民基础和一定组织化管理理念和能力的社区社会组织,将会成为社区治理的重要内生力量和持续发展的重要保障。

在推动项目化方式助力社区治理创新的实践中,以社区居民和服务对象的实际需求为基本导向是核心基础和根本原则,缺失了这一原则,社区治理创新将失去最基本的意义。同时,当前社区治理和服务正面临着前所未有的难题和挑战,需要更好地整合多方力量并形成合力才能有效解决更多难题,也就是说多元共治已逐步成为社区发展的一个基本理念。现代社区治理需要不同利益相关方的参与、贡献、支持和协作,各显其能、各获所需。

(本文为大连市兴华街道“益互联枢纽平台发展规划项目”的部分研究成果)

敦煌数字供养人:好的传播项目不等于好的筹款项目



白鹤/文

公益俱乐部“十一座”创始人

中国公益界的公众筹款项目,这几年基本上没有什么创新,各个公募平台的展现形式大同小异,好一点的就是在文案和照片上下下功夫。

直到最近中国文物保护基金会、中国敦煌石窟研究保护基金会、腾讯公益和新华公益联合发起的“数字供养人”项目,突然让我有眼前一亮的感觉——公益界终于做出有点有文化气息、古今结合的H5了。因为种种原因,公益界传播费用普遍压缩,所以公益界很少出现触动人心的公益广告、传播方案。这次“数字供养人”的公益营销广告也是腾讯公益“创益计划”给予的支持。

公益界的许多同行都和我讨论,问我怎么看这个项目,应该说,这是一个不错的公益传播项目,但不是一个很好的公

益筹款项目。

很多人都会认为传播和筹款是一件事,那么好的传播项目和好的筹款项目到底是什么关系呢?

首先,一定要清楚地知道,这是完全不一样的两件事,这点对于一个机构的筹款、传播的负责人更是尤为重要。好的公众筹款项目有很大可能是好的传播项目,但是做的很好的公益传播项目,并不一定会是好的筹款项目,并不一定会带动筹款额的增加。

对于捐款人来讲,从对一个项目的知晓、产生触动、生成内化动力、愿意捐赠、营造恰当的捐赠环境(包括时间、空间),直至完成最终的捐赠动作,这期间需要众多精准设计。所以作为机构的负责人,千万要戒贪,不要总是期望推出来一个

公众筹款的项目,既能达到了刷爆微信朋友圈的效果,又能在筹款额领先。而是要在项目设计的最初就想清楚自身主要诉求是什么。如果希望获得更多公众的关注和了解,那就是以传播为主的项目;如果目的单纯,急需善款,那就是以筹款为主的公益项目。

按照这个思路,我们就不难看出来,中国文物保护基金会、中国敦煌石窟研究保护基金会出品的“数字供养人”公益项目是一个不错的公益传播项目:

首先,项目传播易懂。该项目通过H5的传播,使大家都知道敦煌数字化保护的重要性和紧迫感。利用手机H5画面、音效、动画的集合,也让没有去过敦煌的人也能深入其境,感受到随着千年时光的日月轮转,洞窟的画壁在沙化、颜色在凋零。进而指出,如果大家以后还想能划着手机屏幕就看到敦煌的世界,就急需推行敦煌洞窟的数字化保护。

其次,项目包含相关性设计、有社交传播的元素。在H5项目介绍之后,页面就进入了“打开我的智慧锦囊”页面,点击锦囊就出现了一幅敦煌的图画,并有对该图画中人物、事件的介绍,相当于让公众更多了解敦煌画作之美及其深厚的文化底蕴。其配上的现代人“鸡汤式”、“小清新”的解读,形成属

于每一个人不同的“智慧锦囊”,在敦煌之美与个人之间建立关系,并生成链接,让公众可以晒出各自的锦囊内容以达到二次传播的作用。

第三,项目本身并没有对筹款额的期待。“智慧锦囊”这一页的右下角显示有“0.9元守护敦煌”的捐赠提示。对此设定,敦煌研究院院长王旭东表示,“供养人”的付出其实是非常小的,一块钱以内。“我们希望通过众筹的形式、通过数字的形式,让大家来关心、参与敦煌石窟的保护和研究工作,尤其是激发年轻人的参与热情,让他们能够了解文化遗产、能够亲近文化遗产,进而激发他们对中华传统文化的敬畏之心,培养他们的文化自信。这也是此次项目最主要的目的。”他对媒体表示。

大家可以清楚地看到,该项目主要目的是让更多的人来关心、参与敦煌石窟的保护和研究及培养文化自信,这里并没有提及对筹款额的任何期待。所以说这个项目从设计之初就已经确定为传播为主的项目,所以在设计时选取了小额及非整数额度的特殊记忆方式,而没有选取网友捐赠额的平均数字20元。

最后,“数字供养人”是一个整体以传播为主的设计方案,在做公益项目前端设计的

时候,就进行了复合式的多层传播设计。根据腾讯公益的相关负责人介绍,自腾讯与敦煌研究院启动“数字丝路”计划以来,腾讯未来将陆续开放了包括游戏、音乐、动漫、文创在内的一系列文化场景的相关支持,形成了一整套数字文保解决方案。比如在游戏方面,王者荣耀将上线敦煌的英雄皮肤,并推出一系列敦煌文化主题活动;在动漫方面,腾讯动漫将推出与敦煌研究院及动漫大师蔡志忠联合制作的敦煌主题漫画作品;在音乐方面,QQ音乐将参与敦煌古曲歌单的梳理及壁画乐器复原的传播,并邀请知名音乐创作人将时下流行音乐元素与敦煌古曲相结合进行改编新创,并计划在年底与敦煌研究院共同为公众带来一场敦煌音乐盛典。从以上几点不难看出,该项目在未来将是一个呈现复合式传播的公益传播项目。

如此设计优秀的传播项目为什么不是一个好的公益筹款项目呢?理由很简单,这个筹款目标190余万元的项目,在上线15天后仅筹款17万元,仅占整个筹款目标金额的8%,没有形成筹款额的峰值日和势能潮。

所以说,传播和筹款是两回事,好的筹款设计项目一定有较强的传播性,但好的传播项目不一定是好的筹款项目。