

北京:社区活化与治理众耕

前门街道社区治理的实践历程与经验思考

卢磊/文
刘轩廷

卢磊/民政部培训中心双师型讲师

刘轩廷/北京市东城区前门街道办事处社区建设办公室副主任

前门街道社区治理实践的五年历程(2017年-2021年)

如何激活城市老城区的社区新活力、推进老城区社区深度发展一直都是重难点议题,也是一个具有一定普遍性的发展议题。其不仅具有鲜明的时代意义,而且具有治理传承的历史意义。作为首都核心区的核心区,前门街道站高位、细谋划、持续发力,自2017年以来分阶段、持续性地推出了以“活化”和“众耕”为关键词的两大社区治理发展行动计划,助推前门地区社区治理不断深耕和渐进发展。

整体上,我们可以将前门街道近五年的社区治理发展划分为紧密连接的两大阶段:

一是2017年至2019年以“活化”为主题的“三活”计划,即“活源计划”“活力计划”和“活跃计划”。这一阶段的主要发力点在于依托丰富多彩的活动和发起居民可参与的社区公共事务,营造居民参与社区建设的良好氛围,并以此渐进式地激发社区活力,引导居民关注社区建设和参与社区治理问题解决。

二是2020年至2022年以“众耕”为主题的三年行动计划,即众耕计划1.0、众耕计划2.0和众耕计划3.0。这一阶段是对上一阶段的进一步深化,其主要发力点在于不断挖掘社区参与的新生代力量和多元主体力量,通过赋能培力和搭建平台,支持社区居民积极参与社区公共事务,引导多元主体协力共治,打造有温度、有深度和有高度的前门地区社区治理发展共同体,同时结合东城区“五力领航计划”的整体部署,助推前门社区治理高质量发展。

前门街道社区治理现代化建设的实践经验

结合五年来新时代社区治理实践,我们总结梳理了前门街道新时代社区治理现代化建设的“八大招数”:

一是接地气、保障式的党建引领。发挥党的领导核心和引领作用,是社区治理发展的关键所在,首都核心区和首善之区更是如此。为切实发挥基层党建引领社区治理的作用,前门街道党工委建立健全了党建工作联动机制、党建工作责任机制以及地区党员共管机制,推行了“民情接待室听群众说事、社区议事厅让群众议事、党委联席会帮群众理事、党务公开向群众晒事、双述双评邀群众评事”的社区党委“五事工作法”。同时,紧紧依托街道、社区两级党建工作协调委员会,以议事、信息、项目和服务等为具体工作载体,整合辖区内各类党建资源,实现了行政资源和社会资源最优化整合。前门街道已形成街道党工委统一领导、责任部门齐抓共管、社区党组织首当其责、辖区社会单位共同参与的区域化党建格局,有效发挥了各基层党组织在攻克重难点工作和社区治理发展中的核心作用,聚合了不同利益相关方的参与力量。这既确保了社区治理发展的正确方向,又使得党建引领接地气、重实效。

二是持续性、伙伴式的政社合作。2017年以来,前门街道先后引入三家专业社会组织推出系列社区治理行动计划。前门街道秉承“专业的人做专业的事”这一理念,形成了“以社会组织推动社区治理”的实践思路,通过政府购买服务项目引入专业社会组织成为前门街道推动社区治理发展的一种重要路径。从

前期的对接、问需,到研发项目计划书,再到具体落地实施,直到项目复盘和经验总结,专业社会组织都发挥了其在创新性、规范性、整合性、系统性以及灵活性等多方面优势。比如以赋能成长营的方式助力居民增能,以社区微公益创投形式引导居民参与、以文化营造撬动社区建设、以便捷小程序助力居民参与留痕等。在这些实践探索中,专业社会组织都发挥了较好的作用和价值,推动了前门地区社区治理发展的渐进式提升。

三是重实用、多元化的赋能培力。前门街道注重采取多元化、参与式的方式方法进行人才培养和能力建设,这其中包括参与式工作坊、主题性研讨、参访式学习、专题性讲座、针对性辅导和过程式陪伴。比如持续开展“居民领袖成长营”、社区工作者“菁英计划”、“众耕众享·打造社区治理共同体”主题论坛、“社区公益星光汇”游学活动,以及依托小微公益项目、面向社区协调人和项目负责人的针对性辅导和过程性陪伴。赋能培力的内容均与社区工作、社区治理、居民参与都直接相关,具有实用性较强的特点,主要包括社区动员、议事协商、社区社会组织培育发展、项目设计与运作、活动策划与实施等,且大都具有“学中做、做中学”的基本特点。从具体成效来看,系列赋能不仅有助于社区工作者和居民骨干的能力提升,而且在更新治理理念和优化参与质量方面都发挥了很好的作用。

四是分层次、规范化的议事协商。小院议事厅是前门街道社区治理最有影响力的品牌之一,2019年2月1日,习总书记亲临小院议事厅进行视察,并对小院议事厅的做法给予了肯定,小院议事厅切实发挥了其在社区治理中的重要作用。为了充分打通“民声”最后一公里,前门街道按照东城区“五民工作法”(民事民提、民事民议、民事民决、民事民办和民事民评)的具体要求和“小院议事厅”的治理品牌,搭建了街道、社区、楼院三级议事协商平台,并梳理形成了具有实践价值的指导文件。在实践中形成了各个社区的“居民议事厅”章程,研制了一套

院落公约制定流程和技术规范操作指引,以社区议事协商为主要内容的草厂社区“五民工作法”还获评了全国优秀社区工作法,草厂小院议事厅也被确定为北京市市级社区协商议事厅示范点。通过各级议事协商,提升了社区居民的主人翁意识和参与能力,有效解决了垃圾分类、胡同院落改善、文明养犬、胡同入厕难(公厕革命)等热点难点问题,大大地增强了社区居民的获得感和幸福感,促进了居民自治与社区精细治理的有效结合。

五是深入性、整体化的项目化运作。居民被动员后如何能够切实发挥其作用相对持续地参与社区治理或社区公共事务是个关键问题。作为中后段的运作机制,依托小微公益项目支持计划引导居民骨干并由其带动更多居民参与其中,是前门街道深入引导居民参与社区建设的重要路径和方式方法。从2017年“小微公益项目实践计划”、2018年“活力前门·社区公益项目挑战赛”,到2020年“居民领袖社区实践项目扶持计划”,再到2021年“社区公益新生代创投大赛”,都很好运用了项目化思维和项目化方式,引导社区居民领袖和公益新生代深入参与社区建设;孕育和开展了由居民作为实施主体的有温度的28个社区治理和公益服务项目,内容涉及垃圾分类、院落建设、文化营造等。系列小微项目支持计划,不仅引导居民参与了社区治理,而且依托项目更多促使了参与者的思维拓展和能力提升。

六是分类别、多样化的社区组织培育。培育发展社区社会组织是前门街道推动居民参与和社区自治的重要手段。2016年,前门街道成立了街道级枢纽型组织“社会组织协同发展中心”,以其培育和扶持辖区社区社会组织。从2017年的“活源计划”到2021年的“众耕计划2.0”,孵化、培育和发展社区社会组织始终是前门街道推动社区治理发展的主要抓手。在这个过程中,外引的专业社会组织、在地的街道社会组织协同发展中心和各社区两委都发挥了重要作用。截至目前,前门街道三个社区共计社区社会组织45支,包括居民自治类9支、志愿

服务类8支和文化体育类18支。在具体操作上,前门街道培育发展社区社会组织又分为三个维度:一是通过赋能培力和陪伴支持,培养关键人物和组织骨干;二是分类别、分层次地引导社区社会组织发展;三是依托具体活动或小微项目推动社区社会组织的联动合作。

七是便捷化、智慧化的科技助力。自2020年起,由合作机构北京通合行业建设参事服务中心合作研发的前门街道“众耕平台”小程序,为社区居民参与公共事务、各类社区活动发起或参与、志愿者招募、居民参与活力值以及社区资源库、组织库和项目库建设等提供了较为便捷化的技术支持,同时有效地实现了社区活动或项目的痕迹管理。这既丰富了各主体参与社区建设的渠道和平台,也实现了社区治理可视化、数据化和动态化的呈现。截至目前,前门街道三个社区的“家庭垃圾分类”打卡行动、“以废代捐,环保免健康”项目、“众耕计划”系列重要活动、社区组织库等都在小程序上得以持续呈现、可视化留存。“众耕平台”小程序也成为新冠肺炎疫情常态化下前门地区居民参与社区建设的线上主阵地和前门街道社区治理展示的一个窗口。

八是多主体、多样态的众耕共享。打造共建共治共享的社会治理格局是党的十九大报告中提出的明确要求,也是前门街道社区治理的实践方向和“众耕计划”得以提出的背景和依据。前门街道在这一方面已做出了积极探索,既体现在区域性党建联建共建、吹哨报到等方面,更体现在“三活计划”和“众耕计划”之中,即初步形成街道党工委和办事处指导支持、专业社会组织运作实施、街道社会组织协同中心协调推进、社区两委联动协作、社区居民骨干与社区社会组织积极参与以及辖区单位和外部力量的互动链接的多元共治格局,且呈现出了不同的组合样态。

(本文系北京社会管理职业学院资助项目“新时代老城区社区治理研究”[课题编号SGYYB2021-22]和前门街道社区治理深耕2.0计划的部分成果)

