

调查



一个老社区的社会组织“全样本”扫描

■本报首席记者 顾一琼

火车站、长途汽车站与舒适居民区之间究竟隔着多少“安全感、幸福感”？在天目西路街道，这个答案被渐渐描述为“零”。

位于静安区中部的天目西路街道，辖区面积1.94平方公里，铁路上海新客站贯穿其中部，街道下设12个居委会、26个居民小区。

除了每天如织的人流外，这几年，天目西还撞上了建设密集期——区域北部金融街地块建设得如火如荼；南北通道、北横通道等市政建设也穿行其间；此外，作为苏河湾重点布局的所在地，区域内有三个地块先后进入建设期。

新的矛盾随之叠加。比如，那些没赶上动迁班车的居民的心态调整，再比如，诸多工程配套设施建设涉及到不同居民群体间的利益协调等等。

外人眼中的“乱哄哄”，却是天目西眼里的新机遇。街道党工委书记华洁蓉这样盘算着：未来三至五年，是天目西的“转型阵痛期”，伴随着辖区内一幢幢高楼拔地而起，“新的空间出来了，人口结构变化了，都给创新社会治理留出了施展的舞台。”手头的数据印证了她的想法——目前，天目西路街道户籍居民3.4万人，通勤人口有5万余。放在以往，这样的“人口倒挂”是南京西路这样的高端商务区才有的“标配”。

看到机遇的天目西路街道，在党建

引领下，开始笃定专注于桩一事：培育、购买、规范、提升社会组织及其服务，推动完善社会力量参与“精细化”的社区治理。

截至目前，天目西路街道辖区内注册社会组织共60个，去年购买社会组织服务项目43个，其中街道购买项目12个，居委会购买项目31个。辟出500平方米空间建立了街道社会组织服务中心，成为各个社会组织的“大本营”，同时吸纳31家成员单位成立了枢纽型社会组织“社联会”，整合服务资源、促进人才培养。甚至还创设了公益集市，让居民区和社区组织先“试婚”。

在这片开放包容的土地上，社会组织带来了大家料想之外的“清新”：有的社会组织实行“共享天目居民区自治”的

调研，为不同居民区找到了自治的切入点；有的社会组织专注于社区工作者的能力提升，让社工们不断成功“涨粉”。

当然，在与不同社会组织的磨合过程中，天目西路街道也遇到了一系列典型性问题：新老社会组织的比拼；社区购买服务观念的转变和自治能力的提升；社会组织的规范管理；以及基层对购买服务的多元思考……

这里的故事足够精彩。

题图左：随着一栋栋高楼拔地而起，天目西路街道也在逐渐注入新鲜的血液。

题图右：掌心汇的工作人员会定期到社区内开展活动或相关课程丰富居民及周边白领业余生活。

不同轨迹社会组织的“使用说明”



■本报首席记者 顾一琼

目前，注册在天目西路街道辖区的社会组织中，有20家属街道主管。这20家中绝大部分属于政府各部门条线下的社会组织，其中，街道新培育孵化了3家。此外，街道各个科室根据居民具体需求和年度重点工作安排引进了30家。同时，街道还有各类未注册成社会组织的群众团体66支。

对于这几类不同轨迹的社会组织，街道主任董启蒙分门别类给它们做了生动的“使用说明”。

对规范，但请来的“和尚”能否念好“本地经”？这依旧需要评估来把关。比如：看看项目书和执行情况是否对得上，看看投入的经费和效果是否匹配等等，考量的是它们的本土服务能力。

去年起，街道定期邀请市民政局公益项目评审专家、市评估院专家召开专题项目评估会。以去年购买的35个项目为例，终期评估平均得分在72分左右，得到了较好的购买效果。

但是评估中也发现了这类组织的“短板”——财务管理。

能人“升级” 光靠热心还不够

第一类，那些原本属于各部门条线下的社会组织，相当于有着“铁饭碗”，活力相对不足，但胜在比较规范严谨，属于“百搭无错款”。

第二类，街道新孵化的社会组织，多数脱胎于一些有能力、比较成熟的群众团体。有趣的是，这些组织的掌门人基本分为两类：“50后”和“90后”。

细研究下，发现这些“50后”通常是专业领域的老同事，个人热情高涨、能力强、熟悉路数，属于组织的“灵魂人物”，但也有明显的“短板”：对政策等掌握不全面，社会组织运行不够规范。

街道副主任俞宙冬举了个例子：街道孵化了两家“天”字打头的社会组织，一家负责社区矛盾调解，一家负责做物业服务达标考核。前者是由一位老社区工作者主理，完全凭着丰富经验和“热心肠”在做，但正式上升到了注册的社会组织，这位老同志遇上了新的“门槛”：项目书不会写，经费使用不规范。“人工经费该占多少比例、物资经费占多少”，他两眼一抹黑。

另一家的状况很类似，挂帅的老同志是以前专业从事社区房管工作的，社会组织运行过程中，缺乏项目化系统管理方法，基本还是“走一步看一步”。

而“90后”掌门的这家社会组织则完全两个风格：概念新，口号动人，但在真正实施过程中还缺那么一点点“本土化”和“经验值”。

请来的“和尚” 能否念好“本地经”

这“请来”的30家社会组织，算是比较活跃、在全市范围内都有一定知名度的品牌社会组织。它们在天目西路街道提供的服务中，70%属于各类社区服务，比如为老助残、关爱特殊群体、社区矛盾调解；20%属于居民区能力建设；还有10%属于各类公益项目。

这类社会组织，它们的组织运行相

磨合，天天都有 观念，越来越合

■本报首席记者 顾一琼

“80后”邹莹，上海澜途社会工作事务所负责人。这个诞生于2015年的新锐社会组织属于关注社区自治能力的支持型社会组织，与浦东、徐汇等多个区的数十个街道有合作。

而当邹莹带着响亮的“澜途”名号来到天目西路街道最老旧小区——普善居民区时，她发现：这里根本没人“买她的账”。

第一道坎：认可

调研？居委会干部说：“别来添乱了，这里不是熟人，你根本敲不开门。”社区服务？居委会干部又说：“我们自己简单做做，搞定就好。”

事实上，普善居民区的态度并不是个例。作为社会组织发展起步并不算早的天目西路街道，很多社区基层干部对于购买社会组织服务的认识和能力都亟待提升。

为此，天目西路街道购买了“澜途”的服务，希望他们为街道“定制”相关社区服务项目。

邹莹和“澜途”花了近半年时间，在12个居民区兜兜转转、蹲点调研，最终出台了“共享天目”社区自治方案。

比如，在老旧小区普善，“澜途”发现了活跃在社区里的“老娘舅”徐阿姨，随即将她“包装”成了服务社区熟人的“徐阿姨为老工作室”。同时，调研中他们发现，该社区集中了很多新退休人员，而这些老人其实有很多心理调适的需求。为此，“澜途”借助徐阿姨工作室推出了关注新退休老人心理的服务，不仅平复了很多萌芽状态中的邻里矛盾、社区矛盾，也一举改变了社区干部和居民对他们的认知。

第二道坎：扎根

对于一个社会组织来说，要能“定制”走出得进居民心里的服务，需要的不只是智慧。

邹莹讲了地梨港的故事。这个居民区只有两幢高楼，周边都是卖文具的店

铺。居委会只有4个人，居民中一半以上是来沪务工营生的外来人员。以往居委会的很多工作在这里很难推开，因为居民缺乏安全感，大家都觉得“与我无



关，无所谓”。

“澜途”的志愿者们花了很长时间在这里串门和居民聊天，他们发现这里有个草根的、松散型志愿者团队。于是在“澜途”帮助下，这个志愿者团队建起了“灵广”驿站，并有了专门的标识。没想到这个小小的标识具有极大的感召力，很多外来人员主动循着这个标识而



心得一：合理界定购买范围，明确购买目录，弄明白“买什么”。

在购买之前，我们首先做了需求分析和可行性分析，老百姓真正要什么，社区要变成什么样，哪些能做，哪些不需要做。前期居委会召集楼组居民代表召开听证会，在广泛听取居民意见的同时结合小区的实际情况，和“绿梧桐”负责人充分沟通，从专业化角度列出“项目清单”，让所有购买的项目都能围绕居民迫切要解决的问题来展开。

心得二：仔细辨别，看准“向谁买”。

自市委“1+6”文件出台后，各类社会组织纷纷“崛起”，单靠我们居委会无法准确“挖掘”到优质资源，也无法靠居委会来规范社会组织的运作。我们及时求助于街道社会组织服务中心，通过专业化的初审评估，让居委会能够筛选到适合自己的社会组织及其服务。就拿我们居委会和“绿梧桐”的合作来说，居委会熟悉小区和居民情况，绿梧桐公益促进中心则拥有专业化的策划能力

买什么，怎么买？ 一位“80后”居民区书记的口述实录

■本报首席记者 顾一琼 整理

人物介绍：张斯琪，1987年生，铁路新村居民区书记。他所任的居民区集聚着上世纪50年代的老房子，1600多户居民，65岁以上老人2000多人，占实际居住人口一半以上。市委“1+6”文件出台后，对于“如何引导多元参与、激发社区活力”，这位年轻书记在实践中有了一些思索。

我们铁路新村应该算是街道最老旧小区的小区了。

在没有社会组织这个概念以前，居委会长期承担着大量的社区治理和社区活动工作，整天疲于应付各类突发事

件，铁路新村更是如此。

现在，我们知道了可以借力社会组织这个帮手，将更专业的服务“外包”。但是如何遴选、购买社会组织的服务，如何监管、评估购买的价值？这里面还是有很多值得学习、探讨的地方。

在街道搭建的公益集市大平台上，我们偶然接触到了社会组织“绿梧桐”，并产生了购买其服务的意向。目前我们的居委干部队伍中，最年轻的1995年出生，可以说，一支年轻队伍如何服务好一个老旧小区，这是铁路居委会最现实的问题。

“绿梧桐”除了参与社区活动策划外，还有一项名为“骨干增能”的项目，以此提升小区自治、共治水平，增加居民活力和凝聚力。这恰恰是我们所看中的。