



居民参加“友社公司”举办的夏日纳凉晚会。

家门口 开出「社区服务公司」

鄞州在全省率先试点，两年来，社区治理新实践落地生根

“强社惠民”集成改革，是浙江推进社区治理能力现代化、增强社区发展内生动力的重要抓手。2022年起，鄞州在全省、全市先行，先后以东郊街道仇毕社区、白鹤街道黄鹂社区为试点，成立仇毕星悦社区服务有限公司（简称“仇毕星悦”）、黄鹂悦鸣生活服务有限公司（简称“黄鹂悦鸣”）。目前，鄞州已有注册社区社会企业13家。

与一般企业不同，社区社会企业以有效追求社会效益为根本目标，持续用商业手段提供产品或服务，解决社会问题，创新公共服务供给，增强社区发展活力。

当家门口的社区开起公司，居民的生活会有怎样的变化？社区社会企业又是如何运作的？鄞州如何提升“营社环境”？近日，记者走进鄞州寻找答案。

记者 王 佳
鄞州区委报道组 徐庭娟
通讯员 王莎 杨微 华丽

本版照片由鄞州区委社会工作部和受访单位提供



▲蒙润园为孩子们提供的植物拓染课。



▶周宿渡社区“好邻聚”暑托项目——显微镜下观察小番茄果肉细胞。

▼“友社公司”承办街道青少年3V3篮球联赛。



A 家门口的社会企业

11月14日上午，在位于钟公庙街道欢乐海岸社区的蒙润园里，23个月大的缘缘正和其他小朋友一起玩积木。这是一群学龄前的孩子，缘缘是其中年龄最小的一个，已经入托6个月了。

“这里有小朋友作伴，还能锻炼自理能力，收费也很‘亲民’。”缘缘的奶奶对这个家门口的托育园赞不绝口。

今年3月，欢乐海岸社区友社生活服务有限公司（简称“友社公司”）成立，“坐拥”2900平方米的场地空间，内设读书角、共享厨房、共享小剧场、共享自习室、百姓健身房、快闪博物馆、小友乐园、欢乐剧场和屋顶花园等空间。

如何让“铁打”的空间“流动”起来？创建初期，“友社公司”就把目光聚焦在空间置换上，以空间换资源，吸引专业人才入驻，开发惠民

项目。

“友社公司”与托育机构蒙润园达成协议，社区为机构提供场地，机构以低于市场价50%的优惠价格，为辖区居民提供托育服务。居民可按需选择全日托、半日托、计时托、晚托，让“15分钟社区托育圈”更加灵活便利。

搞一次植物拓染，让孩子们沉浸式体验非遗；做一把手工漆扇，让孩子们感受传统文化的魅力，这样的活动“月月有新”。根据协议，蒙润园每月为社区提供幼儿活动服务。今年暑期，蒙润园还开出了一个低龄托幼班，以“公益+低偿”模式，解决了社区年轻家长的后顾之忧。

社区社会企业提供的物美价廉的服务，正是居民所“需”、社区所“望”。鄞州区委社会工作部相关负责人表示，作为老百姓家门口的社会企业，社区社会企业的核

心在于“治理、服务、发展、保障、互助”统筹发展。

在东郊街道仇毕社区，2400平方米的社区服务综合体如何满足周边居民的多元化需求，成为社区发展的难点。随着社区社会企业注册成立，社区发展也迎来拐点。

“仇毕星悦”通过商业化“社企合伙人”制度，激活运营创造力，通过“越咖研究院”，带动“国潮范”的科普园地成为网红打卡点，让社区活动空间“活”了起来。用仇毕社区党委书记曹晓莉的话来说，“这里天天有活动，可以是企业的一场沙龙，也可以是小朋友的一堂手工课”。

结合社区治理痛点，仇毕社区将中兴南路无物业小区交给“仇毕星悦”开展物业管理运营探索，解决了停车难、小区日常维修等市场上难以解决的问题。

B 可持续发展的创新实践

在鄞州，社区社会企业往往结合自身独特资源追求可持续发展。

位于白鹤街道黄鹂社区铁路沿线的鹞西走廊一期、二期，一步一景，客室间、樟树下、邻舍家、明州站、河埠头、小时光……每一处都有颜值有温度。

2023年7月，围绕鹞西走廊闲置空间怎么“活”起来，着眼经济效益和社会效益的双提升，黄鹂社区探索成立社区社会企业，统筹鹞西走廊一期、二期整体经营。

“黄鹂悦鸣”以鹞西走廊闲置空间入股项目，做服务、做公益，通过“挣钱办事”来提升社区的自我造血功能。

建于1988年的黄鹂小区，有5118户居民，老年人多，新宁波人多。解决好“一老一小”的民生问题，是社区社会企业的发力点，也是提升企业核心竞争力的关键。

黄鹂社区党委书记王义豪告诉记者，针对小区新宁波子女入托的托管需求，公司引入项目合伙人，以就近的场地及优惠的费用，让居民

享受到实惠——托管费只有市场价的70%。

“我们能利用长廊边的游戏设施、健身器材、共享菜园等资源，以及社区开出的扎风筝、汉字棋等暑期课程，丰富托管班孩子的生活。”项目合伙人陈老师这样说，这是“多赢”“共赢”的事。

今年6月，在鹞西走廊，100名小学生集体上劳动课，在中央厨房学烹饪，在居民之家学做传统糕点，在共享菜园学种菜……这场劳动教育体验活动，正是由“黄鹂悦鸣”承接和组织的。

“这是一次试水，意在了解学生的需求，完善优化项目。”王义豪说，公司欲推出“研学长廊”项目，为了验证项目的可行性，打响品牌、向外辐射，今年公司已4次邀请专家进行“头脑风暴”。

截至目前，黄鹂社区社会企业已实现营业收入70余万元。社区赚钱了，反哺居民的形式也多了。去年底，首个用收益反哺的项目——“聊茶馆”落地，为老年人打造了

一个200平方米的共享客厅。

欢乐海岸社区下辖小区3个、公寓1个，常住人口5500人。要提升社区社会企业的服务能力、壮大社区集体经济，仅仅依靠社区的力量远远不够。“友社公司”积极探索商圈联建，扩大“朋友圈”，谋求长效发展。

早在今年4月，社区就举办了一场春日市集暨合伙人招募活动，为辖区居民发放购物、餐饮、健身、烘焙等代金券近4000元，这些服务、实物和代金券，均来自社区商圈联盟和“友社公司”的部分意向合伙人。

“友社公司”成立8个多月来，通过空间的有效置换，引入了一批合伙人，为居民提供家政、婴幼儿托育、青年夜校、旧物循环商店、沉浸式自习室、心理健康等老中青全龄友好服务，创造营业收入13万余元。

近日，公司正加紧与第三方洽谈，打算在共享厨房引入“早餐计划”，帮助居民开启健康每一天。

C 提升“营社环境”的鄞州探索

企业要实现可持续发展，健全的管理架构和体系至关重要。

据了解，鄞州的社区社会企业以社区党组织为引领，由社区党组织对社区社会企业进行全流程监管。

社区社会企业的诞生，缘于绝大多数社区存在“一少两低”的共性问题：资金来源单一、可支配数额少；社区资源分散、有效转化率；自我造血不足、内生动能低。

随着“共营强社、共赢惠民”成果的不断显现，鄞州社区社会企业也如春日新芽，在阳光下破土而出。

在白鹤街道，有了黄鹂社区的先行先试，丹凤、紫鹃、孔雀等6个社区也纷纷尝试。截至目前，该街道已

涌现社区社会企业7家，推出惠民项目27个，实现利润约50万元。

社区社会企业运营成功与否，取决于创始人和团队的能力，比如政策解读能力、产品研发能力和基层服务能力。为此，今年下半年，鄞州区委社会工作部举办了二期社区社会企业运营管理人才专题培训班。

当然，社区社会企业想要做大做强，还应持续提升社区社会企业的“营社环境”。

“社区社会企业的发展还处于起步阶段，如何更好地发挥作用？我们从创建、培育扶持、监管激励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。”鄞

州区委社会工作部相关负责人说。

今年8月，鄞州区出台了全市首个全面培育扶持社区社会企业的政策性文件，为社区社会企业发展提供政策支持。

“鼓励社区社会企业按照相关标准和流程，参与承接政府购买服务项目；这为我们‘走出去’创设了条件。还有容错机制，为我们的创新试验‘松了绑’。”王义豪说。

社区社会企业蕴含着无限生机与活力，有望进一步拓展社区服务的广度和深度，为居民提供更加优质、多元的服务。同时，社区社会企业的发展壮大，也将成为推动社区经济发展的新引擎。



“越咖研究院”内景。