**增强造血功能  促进社区善治**

**社区“小企业”赋能“大治理”**

四川自贡自流井区委组织部

**自流井区是四川自贡市历史悠久的中心城区，也是典型的传统工业城区，60%以上的住宅楼龄超过30年，户籍人口老龄化率达28%。老旧社区普遍存在物业管理缺位、居民诉求多元、公共空间不足等治理难题；同时流动人口聚集与历史遗留问题叠加，基层治理面临较大压力。**

**为破解社区治理难题，自流井区聚焦支持发展嵌入式社区服务，走出了一条从无到有、从有到优的发展新路子，有力提升了基层治理能力和治理水平。截至目前，全区已注册**社区社会企业**17家，社区覆盖率达50%以上，累计实现营业收入1100万元、净利润250万元，反哺社区治理资金达139万元。**



引入社会组织开展老年助餐项目。

**坚持上下联动，**

**聚力解决企业“怎么建”的问题**

**强化政策引导。**制定出台《全区培育发展社区社会企业实施办法》等指导性文件，细化企业成立、运营、监管等10个方面共37项具体细则，从区级层面建立管理服务中心和资源对接平台，确保企业“发展有支撑、经营有标准”。

**健全组织体系。**构建“区委抓总、街道党工委监督、社区党组织引领”的三级联动机制。企业设立董事会、总经理、监事，董事会成员由社区党组织提名推荐，总经理由社区“两委”成员兼任，居民代表担任监事，切实落实对企业决策权和监督权的管理，确保企业在党的领导下健康有序发展。

**统筹错位布局。**综合考量区域位置和功能定位，将社区划分为成熟区、先行区、探索区，探索资源开发、服务创收、股份合作3类发展模式，差异化确定经营项目，初步形成多样化、互补性强的行业生态。

**强化市场驱动，**

**聚力解决运营“怎么办”的问题**

**盘活闲置资源。**整合日间照料中心、活动中心、老旧房屋等空间资源，新增固定摊位17处、便民摊位180余个、停车场面积逾2000平方米，提供居家养老、场地租赁等低偿服务，让闲置资产重新“活起来”。

**回应民生需求。**以企业为纽带，联合辖区100余家商户组建4个商会联盟，打造“井小坊”便民服务微阵地10个，为居民提供家政保洁、代办代管、维修理发等便民服务80余项，以“微服务”满足群众“微需求”。

**增强自我造血能力。**探索“政府补贴+社会投入”模式，通过合资、联合体等方式引入社会组织和市场主体，培育“邻里客厅”“无忧食堂”等5个服务品牌，实施老年助餐、康复锻炼、养老托幼等民生项目10余个，实现营收200余万元。

**注重共享互动，**

**聚力解决成果“怎么用”的问题**

**改善基础设施。**明确企业净收益中不低于40%的资金注入社区基金，统筹用于健身设施修缮、公厕维护、路灯加装等基础改造项目，真正实现社区企业“发展立足社区、成果惠及居民”。

**助力就业增收。**依托企业整合商业资源，打造“老盐坊”就业创业工坊，开展缝纫、手工制作等免费技能培训82期，培训人员超2000人次；鼓励企业在承接卫生保洁、道路清扫等民生项目时，优先吸纳低收入群体参与，带动200余人实现“家门口”就业。

**实施兜底服务。**针对老旧小区、安置小区物业服务缺失、纠纷频发等问题，由社区社会企业提供专业化物业管理服务，试点小区物业矛盾纠纷同比下降约40%；积极组织开展健康课堂、公益问诊、心理咨询等特色服务，有效填补生活服务盲区。

**启 示**

**落实政策支撑，提升企业造血功能。**社区社会企业置身于市场经济大环境，决定发展的是市场需求，必须用市场眼光看问题、谋发展。目前社区社会企业经营管理方式较为传统，经营模式普遍较为单一、业务范围窄，多数以出租场地、赚取中介费等方式盈利，盈利状态不理想，抵御市场风险能力较弱。要继续加大资金技术、税费减免、贴息贷款等政策支持力度，探索异地联建、跨社区经营、混合经营等方式，推动社区企业市场化经营、规模化经营，更好适应市场经济发展需要。

**注重人才培养，夯实企业智力支撑。**社区社会企业不同于一般性社会企业，兼顾商业性和公益性，掌管这类企业需要有很强的能力。目前社区干部存在“三个跟不上”的问题：一是思想“跟不上”，对重要性认识不足、害怕因经营亏损担责任丢选票。二是精力“跟不上”，兼职不兼薪，既要负责社区治理服务，又要从事企业经营管理。三是本领“跟不上”，表现为缺乏市场经济观念和经营管理能力。要将发展社区社会企业作为社区干部培训的重要内容，研究制定容错纠错、利润分红、考核激励等制度机制，注重引进专业人才参与管理，推动社区社会企业健康发展。

**强化监督管理，推进企业健康发展。**发展社区企业的终端在资金管理，只有把资金管好用活，把好事办实、实事办好，才能真正取信于民、服务于民。目前，社区社会企业管理层均由社区干部兼任，掌握着社区资源调配和使用权力，如果监督不到位或个人廉政意识不强，极有可能出现权力寻租、以权谋私的风险，必须未雨绸缪，尽早制定制度来严密规范、严格约束。要研究制定加强社区社会企业监督管理的制度措施，注重从居民代表中选取企业监事，加强资金监管、审计、公开，让社区社会企业在阳光下运行，更好地服务社区社会治理。