



## 我们需要怎样的社区治理

垃圾分类的志愿者，开始在小区垃圾箱房旁边指导居民进行垃圾分类，“她从心里认可了这个行动的效果，当我们撤出小区后，她依然是居民区的骨干力量”。

居民从不理解不配合再到支持社区工作，甚至愿意加入志愿者行列，这些变化的背后，离不开社会工作者对于居民的心理调节以及专业的工作方法，这也是“第三方”在社区治理中发挥积极作用的一个典型案例。

### 如何用好“第三方”？

中国的社区治理实践尚处于一个发展阶段，第三方的服务内容上既有许多重叠之处，同时涵盖的具体功能也仍然在不断探索开发之中。

资深社区工作者闫加伟将“第三方”分为了几个档次：第一档是空间的开放式运营，就像物业公司一样，有人开门、关门就可以了，这是最基本的运营；

第二档是活动项目的运营，按照数量做到就可以了；

第三档上升到治理型运营，即把社区空间的能量激发出来，挖掘居民达人，让居民从被动变成主动。这是“第三方”的最佳模式，同时也最难达到。

“做一件专业的事是相对容易的，比如运营一个公益茶室，一个社区书屋，一个亲子活动室，相对是比较容易的，对象人群固定，服务方式可以升级换代，提供更专业的服务，活动创新就可以了。但是社区治理是极其复杂的，多样性的，无一工作不需要多方协作，多方协商，形成共识，各种事情你都会遇到，一项事情不好，都会影响整个社区治理的成效。”闫加伟说道。

目前，上海已经有不少社区在尝试通过“第三方”开展治理型运营。

2021年9月，北新泾街道剑河家苑小区居民发现，小区活动室不知不觉成了“剑河客堂间”，客堂间里，摆放展示了不

少居民区的历史老物件，唤起了小区居民的回忆，也让客堂间成为社区居民家门口的网红打卡点。

上海青创公益的贺加安是“剑河客堂间”项目的策划人，据他介绍，这是北新泾街道的微更新项目之一，去年剑河家苑居民区党支部联合“剑乐”自治团队及第三方青创公益共同打造，“其实最早也是居民提出了需求，认为活动室太空了，希望做一点空间改造”。

于是，在对小区居民进行前期调研，汇总了居民对活动室改造的基本需求后，贺加安了解到剑河家苑居民区是新泾镇农民动迁安置小区，小区居民多由原山家宅、努力村、郁家宅、张家宅及中新泾农民拆迁安置人员组成，是相处了几十年甚至几代人的“老朋友”。平常大家常常聚在小区活动室一起回忆过去，但居民总觉得少了点什么。“基于社区的微更新项目很重要的一点就是居民的参与，如果居民的参与率不高，甚至因为微更新项目引发矛盾，就得不偿失且失去了原本的意义。”

闻胜楠和团队充分了解居民的需求的同时，也十分注意挖掘参与意愿较高的居民，不少展览的老物件和老照片，都是通过居民自己的寻访找到贡献的。

9月初，“剑河客堂间”正式对外开放，“客堂间”在沪语中意为客厅、堂屋，“客堂间”左侧墙面的《剑河记事》介绍了居民区的过往和现在，置物架上陈列着居民旧时使用过的生活用品；右侧墙面沿着时间主线分别从人文活动、建筑面貌、居民旧照三个方面对剑河家苑与北新泾地区的风貌作了图文展示，一经推出，在居民中引发了热烈反响，不少居民自发前来观摩文化墙，“客堂间”的出现也让剑河家苑的孩子们了解了社会面貌的变迁，祖辈过去的不易，忆苦方能思甜。

因为第一期“剑河客堂间”的成功举办，居委干部表示将“一季度到半年进行一次展品轮换”，让每一个居民的记忆闪光点都能得到展示，不过因为上海的这轮疫情，目前第二期“剑河客堂间”尚未开启。“只有让居民们愿意参与，愿意成为社区的主人，这样的微更新活动才有意义，否则当活动结束后，留

中国的社区治理实践尚处于一个发展阶段，第三方的服务内容上既有许多重叠之处，同时涵盖的具体功能也仍然在不断探索开发之中。