

北京万通公益基金会生态社区模式—助力中国可持续社区发展和非营利组织能力建设

2013年3月

摘要

北京万通公益基金会（以下简称万通）倡导环境保护和城市生态社区建设。基金会由万通地产和万通控股有限公司支持成立，是中国领先的非公募基金会之一。在过去的4年中，万通一直致力于探索一个创新的生态社区-生态生活项目（见图1），通过和草根非营利组织及社区关键利益相关方紧密合作，在社区中将理论与实践项目相结合，推进生态社区在中国的发展。

关于慈源

BSR的“慈源”项目（中国公益慈善孵化器）为期三年，通过搭建创新型的跨部门合作平台，以提升中国社会投资的价值。借助于国内外权威专家的指导，慈源项目将着力提升中国基金会和非政府组织的专业能力，使其成为企业长期可信赖的合作伙伴，并并且最终实现企业公益和商业战略相互结合，激励创新与合作。请访问 ciyuan.bsr.org，了解更多信息。

关于商务社会责任国际协会(BSR)

商务社会责任国际协会（BSR）成立于1992年，是企业社会责任领域的领先机构。通过咨询、调研以及跨部门合作，与全球将近300家公司合作，为企业开发可持续发展战略和解决方案。BSR在亚洲、欧洲和北美地区均设有办事处，凭借其在环境、人权、经济发展以及治理领域的专业知识以及高度责任感，带动全球企业共同创造一个公平可持续发展的世界。请访问 www.bsr.org，了解更多信息。

关于北京万通公益基金会

北京万通公益基金会成立于2008年4月16日，是在北京市民政局登记注册的非公募基金会。基金会致力于传播生态环保的理念与知识，创造一个人与人，人与自然相互友好，和谐相处的生活空间。基金会的工作重点之一是促进中国生态社区的建设。

关于本报告

本报告根据对北京和天津四个生态社区的访谈和实地考察完成，反映了这些城市社区和利益相关者的情况。本报告的结论、研究和发现并不能代表中国所有生态社区的情况。



图 1. 万通生态社区模式

万通和BSR就如何让基金会影响其利益相关方,为生态社区项目整合更多的外部资源进行了讨论,并确立了让项目可持续的方法。这将有利于万通分析现有战略,为其制定在中国更多的城市社区推广生态社区模式提供指导。

BSR以四个居民社区为样本进行了调查,了解在每个社区,万通和合作伙伴是如何实施项目的,调查特别着重于合作各方的角色对于项目成功产生的影响。

通过调查,我们从三个方面提出了在中国实施生态社区项目的七点建议:

» 合作伙伴的选择和支持:

- 基于居民社区的类型和机构的优劣势来选择公益组织;

» 项目实施:

- 创建独特的生态社区模式,确定相应的资源来保障项目实施;
- 让社区居民参与到生态社区项目的每一步中来,并建立沟通机制保障他们的持续参与;

» 项目可持续性:

- 建立利益相关方之间的沟通机制;
- 充分利用广泛的外部资源,以保障项目的实施;
- 平衡资助方和理事会的期望,建立现实可行的目标;

居民委员会（RC）负责管理某个当地居住地区居民的公共事务和福利服务。由于居委会可能要实现一些关于社区环境管理的特定目标，理解这些目标有助于衡量居委会可能会支持哪些举措，这可能会影响到一个项目的成功与否。居委会也可以动员居民或推动社区内的物业管理公司参与活动。建成时间超过 15 年的社区通常都有居委会。

居民参与对于生态社区项目的成功实施至关重要。如果居民不知道某项倡议或不具备参与某项活动的技能，例如如何回收垃圾或雨水再利用，该项倡议是不可能实现可持续发展的。

非营利性的监管组织可以对由相关非营利性组织实施的任何项目（如生态社区项目）施加影响。监管机构的作用是确保非营利组织的活动与其整体目标一致，并按照其既定目标开展。监管机构也可为非营利组织提供建议和反馈。例如，北京市科学技术协会参加了万通基金会的多次大会和董事会。此外，监管组织也可以作为非营利组织 and 当地政府或媒体之间的沟通渠道，这有利于非营利组织及其项目的推广。

志愿者团体由居民进行自我管理，为居民参与社区活动提供渠道。志愿者团体在开展社区活动、促进居民参与方面发挥了重要作用。例如，民安社区的志愿者团体指定一些志愿者负责社区内生态装置的日常维护工作，社区的志愿者团体还具有动员居民参与并组织生态活动的的能力。

业主委员会是自我管理的团体，负责选举能够代表社区内更广泛利益的业主代表。业主委员会拥有对于物业整体管理重大问题的决策权。例如，万通基金会支持的成都嘉好田园生态社区项目的业主委员会积极鼓励居民参与社区活动，包括种植有机蔬菜、污水处理和再利用、堆肥和居民阳台绿化

- 要充分认识到项目的可拓展性和可持续性受到诸多因素的影响，这些因素包括治理体系、利益相关方和社区的资源，以及执行方的能力等。

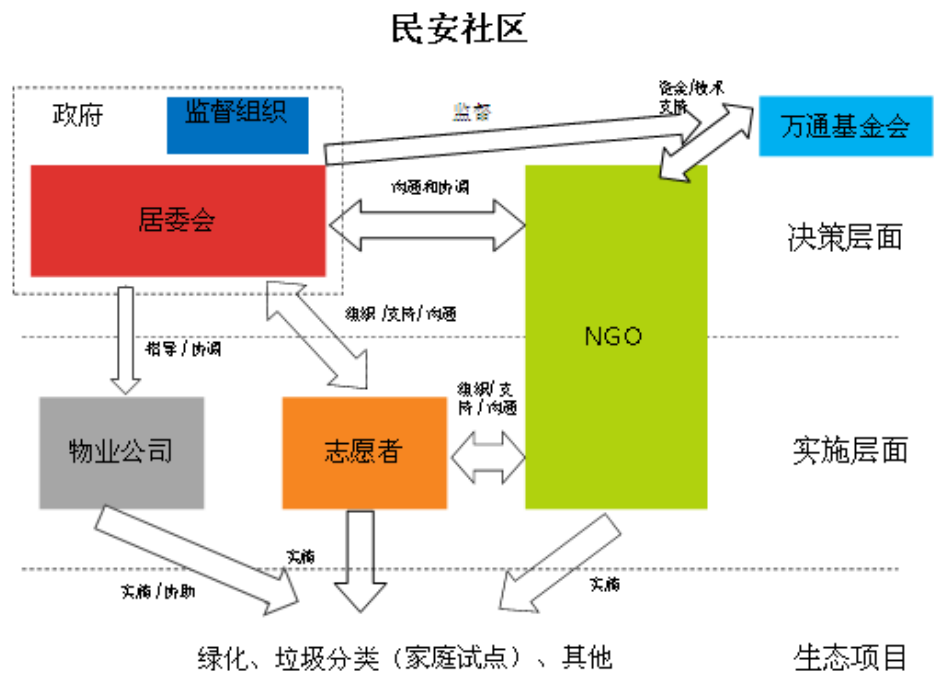
背景

“生态村”或“生态社区”可以简单定义为把有利于社会环境和对外界无影响或低影响的生活方式相结合的城市或农村居民社区。对于万通在中国实施项目的城市社区，这一概念的意义更在于倡议资源节约型和环境友好型社区，为社区提供实惠、实用和适用的环保技术信息，鼓励社区对共享资源进行有组织的管理，包括节能减排、垃圾处理，以及其他致力于城市环境保护的倡议。

在中国，生态社区的概念相对较新，中国居民社区的独特构建方式为建立标准化的生态社区项目模式带来了挑战。标准化的模式通常涉及各个社区内一系列不同的利益相关者。例如，许多社区设有一个政府下属的居民委员会（居委会），负责在其司法管辖区内监督并授权实施相关倡议。因此，这些社区的居委会对于环保倡议等项目的成功实施极具影响力。

项目方法

BSR 对四个社区进行了实地考察或项目文献回顾，并对万通的工作人员、项目合作伙伴、社区相关方和一名董事会成员进行了访问。这些采访帮助我们了解了影响生态社区项目各方的角色、他们的参与程度以及和万通的互动程度（见图 2）



鉴于各个居民社区由不同的利益相关方构成，治理结构也各不相同，了解不同的利益相关方显得尤为重要（对于每个利益相关方的介绍请参见左边的文字边框）

以北京民安居民社区为例，建成至今已有 15 年的民安被认为是一个相对“较老”的社区。这类社区的特征是代表当地政府进行社区管理的居委会在支持生态社区项目上扮演着重要的角色。这个居民社区的项目还和一个物业管理公司、一个非营利组织、和一个志愿者委员会合作。

项目发现

通过研究万通的生态社区项目模式，我们有以下关于基金会在各种各样的社区进行项目开发和与各个社区利益相关方互动的发现。

生态社区项目开发

万通生态社区项目有两个典型的开发方式：

- » 万通与合作伙伴共同确定需要开展生态项目的社区，并寻找非营利组织和/或技术专家来执行项目，满足社区需求；
- » 非营利组织根据万通生态社区项目的模块来提交项目建议书（参见图1）。

万通根据以下四个重要因素进行合作伙伴的选择：

- » 具有社区发展或环境保护的专业能力和经验
- » 根据社区需要，能快速适应项目所需的技能（或学习新的技能）
- » 具备通过现有的和社区利益相关方的关系，或通过居民参与，增强项目成果的影响力
- » 认同万通生态社区的理念

这种项目执行的方式和非营利组织合作伙伴的自身经验、实施项目的能力、及对社区内其他利益相关方的影响力有机地进行了结合。

在项目期间，万通为其非营利组织合作伙伴提供培训和对生态社区项目点的实地考察，这使得合作伙伴有机会向技术专家学习，观察项目如何进行实施，以及和同行建立联系和进行交流。

虽然没有对于项目实施独立的正式评估，万通通过非营利组织合作伙伴的报告来监测每个试点项目的进展情况。

利益相关方沟通

万通的工作主要和非营利组织合作伙伴紧密合作开展。合作伙伴扮演着基金会和包括居委会、物业管理公司、居民在内的利益相关方之间的桥梁作用。万通和非营利监管机构保持约一年一次的沟通，并和为非营利组织合作伙伴进行指导和提供专业技术支持的专家保持联系。

鉴于新老社区的治理结构有差异，影响到的利益相关方也各有不同，很难找到一种适合所有社区的利益相关方沟通模式。例如天津生态发展社区没有居委会，在社区内有一个社会服务中心，这个服务中心对项目起着至关重要的作用，之前提到的民安社区，项目的成功与否则取决于和居委会的关系。

建议

基于以上的项目发现，我们总结了以下生态社区项目实施中得出的经验和成功因素

合作伙伴的选择和支持

- » **在充分考虑社区类型和非营利组织优势与劣势的基础上，选择非营利组织合作伙伴**

鉴于生态社区在中国仍是一个新兴理念，很难找到同时拥有技术和社区参与能力的非营利组织合作伙伴协助项目的成功实施。例如，某个社区居委会与

一家非营利组织合作还不是很顺畅的时候，由于这家非营利组织良好的声誉和与一些社区居民及其家人的良好关系，该组织还是能够在没有获得居委会支持的情况下接触到该社区，并实施一项垃圾回收项目。在另一个案例中，一家非营利组织具有很强的专业技能，但缺乏项目监测和评估的能力，这使得万通在关键环节无法提供支持或在出现问题时采取纠正措施。

生态社区项目实施者可以进行的支持非营利组织合作伙伴的举措包括：

- 了解其合作伙伴的优势和劣势，从而提供适当的软技能和技术技能，以助于确保项目取得成功；
- 把握预期：不要指望一个非营利组织合作伙伴拥有实施一个生态社区项目的全方位技能；
- 邀请外部专家对合作伙伴就项目技术层面进行培训；
- 安排实地考察其他社区，让合作伙伴可以了解其他项目如何实施；
- 与合作伙伴共同确定定期的检查时间，及早发现问题，并确定基金会可以提供哪些支持；
- 采取长远的方法，这样可以给合作伙伴足够的时间去学习和开发项目，提升他们的能力。

非营利组织合作伙伴的优势	发动居民参与的能力	环境的专业能力	非营利组织合作伙伴对于环境专业技能的需求	非营利组织合作伙伴对于参与式动员能力的需求
发动居民和志愿者委员会参与的程度	高	高	低	低
	高	中	中	低
	高	低	高	低
	中	高	低	中
	中	中	中	中
	中	低	高	中
	低	高	低	高
	低	中	低	高
	低	低	高	高
	低	低	低	高

图 3: 居委会或志愿者委员会的参与对于选择非营利组织合作伙伴的影响

项目实施

» 研发不同的生态社区模块，并确定实现模块所需的相应资源

基金会或其他生态社区项目的实施者可以简化并细分生态社区中生态系统的每个要素并确定实施所需的硬技术和软技能，以及其他所需的投入。这有助于使合作伙伴根据自己的优势与相应的项目部分进行匹配，并确定在资源方面存在的差距。同时，这也有助于合作伙伴调整项目措施，使其适用于不同的社区类型。



图 4: 万通基金会生态社区模式不同要素的细分

积极调动居民参与生态社区项目的每个阶段，建立沟通机制以支持持续参与

生态社区项目中的最大挑战是了解如何使居民能够长期改变他们的行为。居民应当从生态社区项目设计阶段开始参与项目。对于有居委会的社区，居委会可以通过邀请居民参加会议以及对生态项目进行宣传，推动对于生态项目的讨论。为了帮助居民了解某项具体的环保举措的情况，包括其发挥的作用、预期的利益或成果，基金会或其他实施者可以：

- 在人流密集的道路进行项目展示，让居民观察和参与活动，而不是采取被动的宣传手段，如张贴宣传单；
- 与物业管理公司等利益相关者开展合作，向居民发送短信，告知他们社区内的相关环保活动；
- 在社区内设立一个固定的组织或代表群体，如“义工站”，为居民提供直接获取环保活动信息的渠道或参与当前或未来项目的途径；
- 为居民提供环保活动的反馈，使社区成员了解活动进展，并鼓励他们持续参与该项目；
- 考虑社区的人口状况，针对不同群体开展不同的环保活动。例如，一个有关厨余垃圾回收的项目可以重点关注在家负责大部分做饭任务的青年或中年居民。而植物和蔬菜种植或其他有助于社区环境美化的活动可能会吸引时间更加充裕的退休人士或老年人参与。

项目的可持续性

» 建立一个促进利益相关方相互沟通的机制

确保社区内各个利益相关者之间相互了解和沟通至关重要。生态社区项目的管理者可以建立一个机制，促进在项目设计和实施过程中的经常性沟通和参与，例如由社区利益相关者代表组成的生态社区委员会。该机制应在项目设计阶段及早建立，帮助收集意见，确定资源以及明确每个利益相关者的角色，并确定合作形式和居民参与方式。

项目合作伙伴和居委会建立牢固关系的能力也能给项目带来收益。例如，惠泽人¹与民安社区居委会负责人之间的早期沟通有助于双方建立良好的合作关系。利益相关者之间的频繁沟通还有助于项目管理者了解哪些是具有影响力的关键组织。

» 充分利用广泛的外部资源支持项目实施

生态社区发起者（可以是基金会、个人、学校或会员制组织）应利用其可以获得的资源帮助项目实施，无论是通过董事会、监管机构、行业协会、学术机构还是当地政府。一个方法是建立一个资源平台或生态社区的利益相关者网络或知识银行，以帮助分享资源和最佳实践，建立技术专家与各社区非营利组织的合作伙伴的联系，或鉴别能提供资源的组织。这些资源可以为基金会和项目资助方所提供资源的补充，帮助增强非营利组织的技术能力，以加强项目成果。

» 平衡捐赠者和董事会成员的期望值，制定切合实际的目标

利益相关者，如董事会成员，通常想看到机构投资在很短的时间内取得立竿见影的成果。对于生态社区项目的管理者，可能很难在短期内展示成果，因为项目所带来的影响依赖于行为改变，而这需要时间来证明。非营利组织的

¹ 惠泽人于 2003 年在北京成立，是一个致力于志愿者培训和公民社会发展的本土能力建设机构。惠泽人是万通在民安社区项目的非营利组织合作伙伴之一。

合作伙伴可以发挥作用，协助与捐赠者或董事会成员沟通，把握期望值并为生态社区项目制定切合实际的目标。重点关注相对变化，如社区外墙绿化覆盖率的增长，这有助于就发生的变化进行沟通。

» **项目的可推广性和可持续性受诸多因素影响：**

- **治理体系与利益相关者**

由于社区治理体系和利益相关者存在差异，很难制定一种易推广的普适模式。即使万通基金会拥有一个成熟的生态社区模式，仍然有必要进行调整以适用于各个社区的情况，并在实施一个特定的项目之前对每个社区的生态需求进行分析。这对将该模式推广到中国不同地区具有借鉴意义。

- **社区资源**

生态社区项目实现可持续发展也依赖于社区自身的资源。例如，居民参与环保项目的兴趣和物业管理公司提供服务的能力也会影响项目的可持续性。

- **项目资源**

项目管理者是否实地驻在各个项目城市决定了项目成功推广的可能性。例如，在北京的生态项目，由于万通和技术专家也在北京，更容易得到多于其他城市的一对一培训和支持。

附录 项目概述

下表列出了本案例研究所调查的四个生态社区项目的不同类型和目标：

项目	社区	非营利组织合作伙伴
天津开发区生态社区试点实践与新城市社区治理模式的探索项目	天津生态发展区	- 天津环境科学学会绿色教育工作委员会 - 天津经济技术开发区泰达社会服务中心
参与式生态社区建设项目	北京市东城区	社区参与行动服务中心
“共建共享，生态家园”生态社区建设项目	北京市东城区（3个试点）：龙山新新小镇、民安社区和汽南社区	惠泽人
社区垃圾“零废弃”新模式探索项目	北京市海淀区新北区	自然之友