

优化经营管理促涉农社区健康发展

周小苹/江苏省南通市崇川区文峰街道办事处



我国是农业大国，涉农社区的经济发展需要在不断提升农业经营管理水平的基础上，缩小与城市间的差距。我国一直高度重视涉农社区城市化改革，为进一步推进改革进度，涉农社区“两委”积极拓展集体经济发展新途径，加大基础设施建设投入和农村基层民主建设，努力增加各项收入，实现全体居民生活幸福指数进一步提高。笔者以A、B、C社区为例，对涉农社区城市化改革下出现的一些问题进行分析，给出改进优化建议。

涉农社区产业经营出现的问题与原因

选取鲍家桥（A）、五一（B）、红星（C）三个涉农社区，经过调研，对2018年到2021年四个年份的社区总资产、净资产、总收入等方面的数据进行对比分析，三个社区资产总量虽然变化不大，但村集体资产收益却逐年下降，鲍家桥（A）的净资产，2021年为2032万元，分别低于2018、2019、2020年的2474万元、2348万元、2186万元；五一（B）的净资产，2021年为3921万元，分别低于2018、2019、2020年的4056万元、3944万元、3988万元；红星（C）的净资产，2021年为752万元，分别低于2018、2019、2020年的1228万元、1102万元、897万元；三个社区收不抵支的状况有扩大的迹象。社区负担增加，社区出现连年亏损，这些情况在不少涉农社区中存在。分析原因主要有四个方面。

社区经营收入逐年减少。由于城市化进程的加快，涉农社区原有的集体经营性房屋资产大量被拆迁，虽然原有房屋账面价值不高，但由于地理位置处于城郊接合部，房屋租金一般都较高，拆迁后村集体经营性收入急剧下降，A社区就是一个典型的案例，追溯到10年前该社区年租赁收入近千万元，到2017年社区地块已无租赁收入，仅剩飞地经济有部分租赁收入。B社区在2004~2018年期间经历了分批拆迁，社区利用时间差不断重复添置资产及拆迁资产，通过运作资产总量基本持平。C社区拆迁较晚，从2016年开始陆续拆迁，年经营收入逐年下降，到2022年该社区已无租赁收入。

社区资产逐年缩水。由于受城市规划的制约，原有集体资产大部分没能办理房产证，属于无证资产，拆迁时补偿的标准普

遍偏低，一般只有 400 元每平方米，拆的越多社区亏得越多，资产逐年在缩水，如 C 社区 2018 年净资产 1776 万元，到 2021 年净资产只有 752 万元，四年减少了 1024 万元。

社区负担逐年增加。随着近年来城市化进程加快，部分涉农社区承担了社会管理职能，社区无形中增加了支出，如三个社区代管理居民楼，一年要为此增加一百多万元的支出。除此以外，现在社区在科教文卫、邻里、创文创卫和防疫等方面工作也要支出不少费用。

社区工作人员逐年增加。随着社区管理职能的扩大，社区工作人员逐年增加，除了原有的涉农编制人员外，近年招收大量的城市编制人员分到涉农社区从事社会管理工作，三个社区这两年都增加了 4~5 名城市编制人员，为平衡涉农干部和城市编制干部的收入差距，社区年终要给城市编制工作人员一定金额的奖金。

促进涉农社区经济快速发展的对策与建议

加大政策扶持力度，增强社区发展动力。落实并兑现征地过程中留地发展政策。涉农社区经济市场化发展还处于起步阶段，需要解决发展载体问题，进行各方面的扶持。如果涉农社区通过市场买土地，成本较高，社区较难盈利。征地过程中留地发展的政策，政府已有规定，有的地方没能完全落实到位。可以给被拆迁社区按照建筑成本价购置部分营业用房，增加社区经营性收入，增强社区造血功能。

改变传统发展思维，吸纳新鲜血液促进发展。随着时代的变迁，为与国际市场和更前沿的技术市场接轨，在有利未来经济发展而又不违背国家基本方针的前提下，涉农社区应学会在市场经济活动中采取灵活变通或柔性的措施来开拓市场，增加收益。虽然过去涉农社区施行的治理方式在督促、监督居民和社区干部方面发挥了较好的作用，但一成不变地用这种理念指导工作，会限制涉农社区后续的发展。涉农社区应当变“被动坚持”为“主动前进”，主动与优秀的企业接触，吸取优秀的经验和技能。积极吸纳社区能人参与社区管理，让居民主动留下来发展乡村事业，而不是传统老套教条式的将居民束缚在涉农社区。

统筹城乡发展，推进农业经营管理智慧化。全面实现城乡统筹发展，促进涉农社区可持续发展，可从技术层面入手，强化农业经济管理的智慧建设。具体来说，实现智慧农业经济管理中心的物流、信息流和资金流的同步，是构建智慧农业经济管理的关键问题。智慧农业经济管理的流程重组应遵循六个原则即控制系统化、元素精确化、流程规范化、分工专业化、数据标准化、集成网络化。通过标准化、交互化、网络集成化，实现信息实时交换和数据共享，以信息化提高社区的有效管理。

实行政经分离，剥离社会管理职能。为从根本上解决问题，采取政经分离的办法，剥离涉农社区的社会管理职能。社会管理职能由社区居委会负责，严格执行费随事转的原则，所需费用纳入财政预算；保留经济组织，通过清产核资、界定集体经济组织成员、制定章程，组建社区股份合作社，实行独立经营、自负盈亏。

促进可持续发展，培优农业经济管理队伍。促进涉农社区的可持续发展，社区对于后备人才的培养不够，可以通过选拔、培训、换岗等三大措施着力培养后备力量。具体来说，帮助社区农业经济管理人才实现自我规划，搭建好发展平台，由此防止人才流失。社区可将所有农业经济管理人才分为普通或优秀两类，其中前者学历层次通常较低，但年龄较小，具有良好的学习能力。对于这类人才可长期从事一线财务工作。后者则多数为具有良好学历背景的工作人员，这些员工对财务管理有着独到的见解，理论实践经验较为丰富。对于此类员工可作为共享战略中心的人才予以培养，主要从事财务管理等工作。