

契合地区实际 瞄准重点难题 采取有效措施

——嘉兴市图书馆探索法人治理结构改革观察

王学思

今年5月13日,浙江省嘉兴市图书馆理事会正式成立,这标志着嘉兴市探索图书馆法人治理结构改革工作迈出了扎实的一步。

根据文化和旅游部《关于开展公共图书馆、文化馆法人治理结构改革试点工作的通知》文件精神,经浙江省文化和旅游厅推荐,2018年6月,嘉兴市图书馆被列为全国61家试点单位之一,并且是浙江省唯一的公共图书馆试点。

2018年11月,法人治理结构试点筹备工作启动,经过审慎调研、思考和专家咨询,嘉兴市尝试建立理事会、监事会、图书馆“三位一体”的法人治理架构,从而实现“政事分开、管办分离”,形成以公益目标为导向,内部激励评价机制完善、外部监管制度健全、社会力量高度参与、现代治理模式。

总分馆体系的理事会

自2007年以来,嘉兴市图书馆创新探索的“城乡一体化的总分馆制”引起了全国关注,被称为“嘉兴模式”。10余年来,“普遍均等,惠及全民”的图书馆总分馆服务体系已经成为嘉兴一张闪亮的公共文化服务名片。数据显示,2018年,嘉兴市图书馆总分馆体系的到馆读者人次近400万,平均每3.3万人就拥有一座图书馆,接近发达国家水准。

与国内其他仅针对某一单体文化机构理事会制度不同,嘉兴市图书馆理事会针对总分馆体系进行整体设计,理事会是全市公共图书馆服务体系的决策机构。在嘉兴市图书馆理事会的13名理事中,既有来自总馆的管理者、职工代表,又有乡镇文化分管镇长、文化站长、村(社区)分馆馆长。

“这一考量有利于决策的上下一体,来自总分馆体系各个层面的理事共同参与图书馆的决策和管理,可以实现总分馆体系的协同发展,从而不断满足城乡居民日益增长的公共文化服务需求。”嘉兴市图书馆理事会理事、嘉兴市秀洲区洪合镇图书馆分馆馆长黄建良说。

“在嘉兴地区总分馆体系基础上进行理事会的试点,既是嘉兴在改革探索过程中的特色和亮点,也是嘉兴当前图书馆服务体系的现状和特点出发,与城乡一体化公共图书馆服务体系相契合的做法。这样的做法更有利于统

筹推进嘉兴地区的图书馆服务体系建设,并在提升服务效能方面聚焦和聚力。同时,通过理事会制度,进一步协调和指导区(县)级图书馆理事会工作的开展。”浙江图书馆首席专家刘晓清说。

人财制度的破冰

由于各级公共文化机构长期以来都是文化行政管理部门的下属事业单位,人事、财政体制大都参照政府机关。如何突破现有的人事、财政体制,真正落实法人自主权,是公共文化机构法人治理工作的关键。

为更好地完成法人治理结构试点改革工作,充分行使法人独立地位和权利,在现有制度的基础上,嘉兴市勇于尝试“人、财”制度的改革破冰。比如,实行法人治理结构改革后,图书馆可以根据自身业务工作需要,自主设置内部职能部门,以及自主开展人员聘用和竞聘上岗;嘉兴市文化广电旅游局放下了图书资料序列初中级职称的评审权限,由嘉兴市图书馆管理层自主组织开展职称评审,理事会对于评审工作予以全程监管,对申报高级职称的人员,由理事会予以审核并做好推荐工作。

此外,嘉兴市图书馆还积极探索人才招聘自主权和收入分配自主权的落实与扩大。“如今,对于特殊岗位、紧缺型专业人才,经机构编制部门、人社部门及行政主管部门批准,图书馆可采取多样化的方式公开自主招聘;对于部分非特殊岗位、紧缺型专业人才,经编制人事部门同意后,这类人员可先参加全市统一考试,再按1:5的比例(其他单位是1:3)由图书馆自行组织面试,经审核后予以录用。”嘉兴市图书馆馆长沈红梅说。

“在法人治理结构模式下,图书馆的全部工作将纳入考核,并增加公益属性指标、社会评价指标、行业标准指标的权重。”沈红梅说,“为调动图书馆员工的积极性,参照嘉兴市图书馆在省内公共图书馆的社会效益排名,如人均借阅册次、到馆人次、有效办证率、活动场次等相关数据,若达到全省前三名,馆员的工作绩效将在原绩效工资总量基础上提高30%;若是最后三名,绩效则相应降低15%;排名位于中间,绩效总量保持不变。”

“在身边”的理事工作制

嘉兴市图书馆理事会成立后,改革试点工作开始向探索解决理事会运行中出现的实际问题、进一步完善关联制度等方面深入。

如何让理事快速了解和熟悉图书馆重点工作的工作方向?怎样让理事发挥最大化的作用?除了定期召开理事、监事会议,对工作计划、工作重点进行有序落实外,嘉兴市图书馆还尝试建立“理事在身边”“理事带项目”“理事听例会”“理事去调研”促进理事会常态化运行的四大工作机制,为进一步开展法人治理结构改革试点与理事会常态化运行研究作出探索。

以“理事带项目”为例,理事们根据各自专长和工作优势被分成几个小组。比如,熟悉基层图书馆分馆业务工作的理事黄建良负责研究图书馆服务体系建设的当前存在的问题,与图书馆管理层共同探索解决方案。嘉兴南湖革命纪念馆金牌讲解员袁晶作为理事,则通过深度参与图书馆阅读推广工作,推动提升图书馆活动的品质和影响力。律师冯震远是嘉兴市图书馆理事会的理事长,他利用自己的业余时间时间为图书馆开展法律咨询提供支持。作为“金庸迷”,理事袁斐主要负责对嘉兴地方文化进行研究,通过参与和协助图书馆举办沙龙、讲座等,面向读者开展地方文化推广工作。可以说,“理事带项目”充分发挥了理事的引领带动作用,同时也让理事通过参与加深了对图书馆工作的了解和体验。

“理事会常态化的工作机制让理事们更容易产生一种角色代入感,理事既是社会人也是图书馆人,通过参与工作,我们不再是旁观者,这种尝试让法人治理结构改革工作更具有操作性和实效性。”袁斐说。

为促进理事会的规范运行和为理事会决策提供支撑,嘉兴市图书馆在探索构建法人治理结构过程中设立的监事会和专家委员会也发挥了重要作用。理事会的任务主要是监督管理理事会决策层和图书馆管理层是否认真履职、是否为举办单位和读者利益尽了义务。在理事会架构下设立的专家委员会旨在确保决策的科学性、专业性、可行性,将“科学办馆”理念贯彻到管理及服务工作中,为图书馆工作朝着更加规范、专业、科学的道路发展提供保障。

公共文化机构法人治理结构改革,被普遍认为是公共文化领域重点改革任务中最难啃的骨头。仅从数量上看,截至目前,全国试点单位任务完成率公共图书馆和博物馆刚过半数,文化馆和艺术馆尚不及半数。如果再深究质量,以中央七部门《关于深入推进公共文化机构法人治理结构改革的实施意见》衡量,不少单位存在差距。有的公共文化机构对这项改革存有疑虑或畏难情绪,基层干部群众对这项改革的满意度、获得感也不尽如人意。公共文化机构法人治理结构改革是着眼于完善治理体系、提高治理能力的重要改革,2020年是改革取得决定性成果的关键时期,如何按照中央的部署和要求创造性地推进这项改革,并且让改革的成效得以充分彰显,嘉兴市图书馆的做法给我们带来了启迪和借鉴。

把理事会建在总分馆体系上,对嘉兴市来说,这是基于其已经建立起完善的图书馆总分馆体系的现实,进一步强化全市图书馆服务统筹推进、协同发展的制度选择。这一做法的普遍意义在于,中国特色公共文化机构法人治理结构改革,一定要坚持立足实际、因地制宜、分类实施的原则,需要综合考虑经济社会和文化发展的基础,不可“一刀切”。包括落实人事管理自主权和扩大收入分配自主权在内的关联制度改革,是法人治理结构改革的重要标志,是干部群众改革获得感的重要体现,也是改革的痛点和难点。嘉兴市图书馆的改革,政府相关部门落实了自主设置内部职能部门、自主开展人员聘用和竞聘上岗的要求,迈出了下放专业技术职称评审权的第一步,实施了与图书馆服务效能挂钩的动态绩效工资总额管理办法,改革动了真刀真枪,法人自主权开始落地。

不少人疑虑,在现行体制下人事、财政等关联制度改革能否有效推进。嘉兴用实际行动作出了回答。理事会成员是非专职、不受薪的岗位,怎样保证理事们能真正常态化地“理事”?嘉兴市图书馆创造性地探索出了“理事在身边”“理事带项目”“理事听例会”“理事去调研”四大工作机制,为理事代表公众利益参与图书馆治理奠定了基础。嘉兴市图书馆理事会的这一工作机制,具有推广价值。怎样保证理事会的决策符合职业理念、专业要求和发展规律?嘉兴市图书馆在理事会的架构下

增强公共文化机构法人治理结构的系统性、整体性和协同性

李国新

设立了专家委员会,让专家委员会成为理事会的“智库”,为理事会的决策提供学术支撑和专业咨询,从而确保图书馆的服务、管理和运营在科学、规范、专业的轨道上推进。

嘉兴市图书馆法人治理结构改革的实践说明,改革首先需要提高认识,加强领导,政府和公共文化机构要有紧迫感、责任感和担当精神、破冰锐气。同时,立足公共文化机构法人治理结构改革的推进现状,特别需要进一步加强主体改革和配套方案、牵头部门和参与部门的协同联动,增强改革的系统性、整体性和协同性。只有这样,公共文化机构法人治理结构改革才能扎实推进,改革的成效才能充分显现,人民群众才能从改革中体会到获得感。

(作者为北京大学教授、国家文化和旅游公共服务专家委员会首席专家)

广东中山开展共享文化馆和邻里文化家建设

多元参与、共建共享,提高公共文化服务覆盖面和适用性

谭志红

12月26日下午,广东省中山市举行共享文化馆和邻里文化家授牌仪式,为2019年共享文化馆试点和三乡镇华丰花园邻里文化家试点颁发牌匾。

共享文化馆和邻里文化家建设是中山创建国家公共文化服务体系示范区的一大亮点。今年,中山市落实公共文化服务高质量发展的要求,创新公共文化体制机制,以试点先行、分步实施的形式,通过项目征集和专家评审,于今年正式启动共享文化馆和邻里文化家试点建设,进一步提高公共文化服务覆盖面和适用性。

贯通体制内外资源,创新建立文化馆总分馆服务体系二维模式

共享文化馆是中山市文化馆总分馆服务体系中的重要组成部分。中山结合创建示范区的任务要求,依托当地特色文化场馆发展态势良好的优势,将文化馆总分馆服务体系设计为二维模式,其中,共享文化馆是文化馆总分馆服务体系二维模式的创新亮点。目前,中山已建立起以市文化馆为总馆、镇区文化馆为分馆、基层综合性文化服务中心为服务点的文化馆总分馆服务体系行政纵向结构,正在探索形成以市文化馆为总馆、社会机构建立的主题化特色文化馆为“共享文化馆”的文化馆总分馆服务体系横向结构。

通过文化馆总分馆服务体系二维模式,中山成功引入社会力量提高公共文化服务的覆盖面和适用性,推动实现公共文化服务个性化、特色化的供需有效对接,拓展市文化馆的阵地资源和服务资源。

2019年,中山市出台《中山市共享文化馆试点建设实施方案》及相关补助资金管理暂行办法,引导各具特色的社会主题文化休闲场馆参与公共文化服务供给,贯通体制内外资源,推进公共文化走向多元共享。此举得到来自各行各业单位、社会机构的踊跃参

与,经过对各场馆的建设运营、服务提供、群众满意度等情况开展综合评估,最终评选出一批符合条件的主题化、特色化共享文化馆。

走进中山市中医药文化馆,像是翻开了一本中医药百科全书。这是一个以弘扬和传承中医药文化为主题的文化馆,将传统中医药文化与现代高科技元素融为一体,旨在让更多人了解中医,传播中医文化。其中,一楼中国中医展馆古色古香,图文并茂地介绍了中医药发展史;二楼地方中医展馆集中展示了地方中医药特色,设有藏医馆、蒙医馆、岭南医馆等地域医馆,介绍了不同风格流派的中医药学及其成果;三楼数字中医展馆设有数字互动、VR体验、医疗电子游戏等区域,增加了体验性、趣味性和科技性;四楼中药世界展示了生药标本、浸制标本、腊叶标本、真伪标本等,还设有中成药、广东凉茶等展区。中山市中医药文化馆设有“小杏杏”“小森林”两款卡通代言人,邀请市民跟着“小杏杏”体验做医生,跟着“小森林”到“野外”采集中药。

据介绍,中山市中医药文化馆总建筑面积4258平方米,目前已成为广东首家全国中医药文化宣传教育基地、中医药文化养生旅游示范基地。在此次授牌仪式上,中山市中医药文化馆被授予“A级共享文化馆”称号。该馆将以此为契机,加入中山市文化馆总分馆服务体系开展运营管理,向公众提供丰富多彩的中医药特色文化活动。

本次授牌仪式上公布的中山首批共享文化馆中既有以主题化、特色化著称的场馆,如普及中医药知识的中山市中医药文化馆、开设陶瓷艺术体验项目的大盛陶艺文化馆、展示传统手工红木雕刻技艺的红木雕刻工艺文化馆、弘扬和传承粤剧文化的香山粤剧文化馆、推广中山装文化的中山装文化馆、展示沉香文化的元一沉香文化馆、推广中山特色饮食文化和曲艺文化的荔景苑民俗、曲艺文化馆以及创新和传播刺绣文化的香山刺绣文化

馆;也有联合市文化馆,以开展公益文化艺术普及为宗旨的场馆,如百家琴筝艺术普及文化馆、青宫乡村艺术培训中心文化馆和东区街舞活力文化馆等。这些场馆将结合自身业务、功能与特点,在中山市文化馆总馆的指导和支持下,开设常设性公共文化服务项目和共享特色文化服务项目,免费开放共享公共文化服务空间,面向公众提供各类公益性或微利性文化服务。此外,中山市文化馆总馆也将探索与艺术培训类的共享文化馆共同开展公益艺术培训,不断拓展市文化馆的公益培训阵地。

授牌仪式结束后,多家共享文化馆试点单位带来了沉香展示、古筝齐奏、服装走秀、粤剧折子戏等节目,充分展现各场馆的文化特色。



中山市中医药文化馆内容

规定,中山市于2019年出台《中山市住宅小区配套公共文化设施“邻里文化家”试点工作方案》,选取市内符合条件的居民住宅小区,利用其公共建筑配套设施,通过政府主导、社会参与的方式建设新型嵌入式公共文化空间——邻里文化家,将公共文化服务资源延伸至住宅小区,打通公共文化服务“最后一面墙”,提高公共文化覆盖面,满足现代居住形态下居民就近参与公共文化、享受公益文化产品的需求。

邻里文化家主要由邻里自助图书馆、邻里书屋、邻里闲庭三个功能区组成,根据全市统一要求为小区住户和周边群众提供综合、便捷的公共文化服务项目。其中,邻里自助图书馆全天候为小区住户及群众提供借书、阅览、免费WiFi等公共图书服务;邻里书屋是综合性文化休闲活动场所,为居民提供文化交流、艺术培训、小微讲座等服务;邻里闲庭为住宅小区架空层进行建设,用于小区邻里交流和文化休闲。

三乡镇华丰花园邻里文化家作为住宅小区公建配套文化设施的试

建设住宅小区配套公共文化设施,打通公共文化服务“最后一面墙”

为深入贯彻落实公共文化服务保障法第十六条“新建、改建、扩建居民住宅区,应当按照有关规定、标准,规划和建设配套的公共文化设施”的



中山市三乡镇华丰花园邻里文化家外景

点,室内面积约200平方米。项目由三乡镇宣传文体服务中心指导社会组织运营管理,在一楼设立邻里自助图书馆,二楼设立邻里书屋。三乡镇计划整合相关资源,扶持和培育当地的邻里文化主题社会组织,联合镇阅读组织、当地文化志愿者队伍共同参与;邻里文化家的运营管理,并定期举行读书沙龙、艺术沙龙、讲座等公益性文化活动,让周边居民能够就近参与各种文化活动。

推动文旅融合发展,提升场馆运营活力和服务效能

推进文化和旅游深度融合,是不断满足人民群众日益增长的美好生活需要的重要手段。为此,中山市计划结合孙中山文化遗址、岐澳古道文化遗产游径、华人华侨文化遗产游径开发和推广等公共旅游工作,探索将适宜联合开发的共享文化馆试点纳入全市文化旅游路线的整体开发和推广中,实现相关场馆的良性循环和可持续发展。

例如,中山市中医药文化馆、中

山装文化馆、香山粤剧文化馆、香山刺绣文化馆等体现中山特色文化的主题场馆,可作为孙中山史迹游径的节点,丰富城市游径的优秀传统文化元素,让游客品读中山的历史和地域文化内涵;元一沉香文化馆位于岐澳古道沿线,可将其作为岐澳古道文化遗产游径的节点,建立沉香文化旅游参观基地,打造DIY体验区,成为体验传统沉香文化的好去处;红木雕刻工艺文化馆、岐江公园工业遗址、荔景苑民俗·曲艺文化馆等特色场馆可串珠成链,组成集美食体验、红木文化体验、传统民俗文化体验、公园观光于一体的文化旅游体验场馆。

与此同时,中山还计划将中山纪念图书馆、中山市博物馆群等市级重点公共文化设施、镇区优质公共文化场馆以及主题化、特色化的共享文化馆和邻里文化家等全市范围内具有代表性的公共文化场馆纳入全市全域旅游智慧导览系统,进行文化旅游一体化宣传,提高群众知晓率,进一步提升公共文化场馆的运营活力和服务效能。