深圳市龙岗区“智慧社区”建设项目

绩效评价报告

一、基本情况

本项目由区政数局牵头，区大数据中心具体实施，主要用于建设数据赋能平台、事件分拨平台和精准服务平台，搭建新技术应用平台，推动视频专网资源共享街道和社区，开展系统平台部署和培训。

本项目2021年度预算金额为1,672.6万元，实际支出金额为1,672.54万元，执行率约为99.99%。经综合评价，本项目绩效评价得分为76.33分，等级为“中”。

二、取得主要成效及经验

“智慧社区”建设项目作为“智慧龙岗2.0”的重要组成部分，是加快社区服务数字化建设，构筑美好数字服务新场景的重要举措。在推动“互联网+政务服务”向乡镇（街道）、村（社区）延伸覆盖、实施“互联网+基层治理”行动等方面具有重要意义。在建设和运营的过程中，项目取得了积极的成效，区大数据中心采取的做法也可圈可点，主要概括为以下六点：

（一）打破数据壁垒，实现数据整合

《基层治理建设意见》中指出要“整合数据资源。实施‘互联网+基层治理’行动，完善乡镇（街道）、村（社区）地理信息等基础数据，共建全国基层治理数据库”，“完善乡镇（街道）与部门政务信息系统数据资源共享交换机制”。“智慧社区”系统依托龙岗区大数据平台和时空信息平台的基础，目前事件分拨平台已经接入网格系统、安监系统、城管系统、12345热线、三小隐患、应急指挥系统等系统的数据，初步实现了与城管、消安等行业主管部门业务系统的数据衔接。通过“智慧社区”系统的管理后台，能够同时看到人口、企业、隐患点等分布情况和多个系统调入的处置事件。以社区治理中的“事件”功能为例，不仅能够查看居民在“智慧社区”系统中“民生110”板块上报的事件，还能看到居民在12345、城管系统等其他业务系统上报的事件。社区层面方便根据汇总的情况，安排事件处置顺序。而在区级和街道层面，则能够及时了解到基层处置事件的效率，便于指导和监督工作。

（二）落实数据分发，推动数据下沉

《“十四五”社区建设规划》中提出要“实施‘互联网+基层治理’行动，完善乡镇（街道）、村（社区）地理信息等基础数据，根据服务群众需要，依法依规向村（社区）开放数据资源，发挥村（社区）信息为民服务实效”。“智慧社区”系统将城管、市监等各业务部门自己系统中的数据整合后，按各街道、社区的辖区范围，实时、定向地将整合后的数据发送给各街道、社区，方便各基层单位及时了解本单位辖区内的基本情况，便于更好地开展基层治理工作。目前，“智慧社区”系统已推动人、房、法人、一企一档、一楼一档、三小场所、网格事件、城管事件、安全隐患事件、企业负面信息清单、视频等共39类5,000多个字段的数据资源下沉到社区，实现了“数据回家、应下尽下”的要求。如在精细治理板块，“智慧社区”系统通过同步工商部门的系统数据，能够在系统上及时反映企业的工商信息，并向社区提供辖区内的企业负面信息。社区针对可能存在经营风险的企业，可以采取预防性措施或者其他应对方案，有助于提前预防、化解劳动纠纷。

（三）应对突发情况，助力疫情防控

“智慧社区”建设项目的软硬件成果在疫情防控中崭露头角。一方面，项目为各社区配套可视化执法终端等硬件设备，为疫情期间实时了解临时核酸采样点情况，优化人员物资配置提供技术支持。另一方面，利用核酸采样点周边的监控摄像头，运用AI自主识别和分析技术，自动判断各个核酸采样点的人流量，借此优化各采样点之间的资源配置。除此之外，结合区疫情防控指挥平台、网格实有人口、运营城中村视频门禁等数据进行多维融合分析、筛查比对，在疫情期间实现动态实时追踪重点人员违规出行的情况。

（四）借鉴先进经验，重视因地施策

“智慧社区”的概念尚未形成共识，各地对建设“智慧社区”的理解存在差异。因此，各地在建设过程中，出发点和侧重点各不相同。比如，有的地区尝试探索“物联网+”的方向，打造“万物互联”的智慧化城市管理模式。有的地区尝试“互联网+社区服务”的方向，致力于打通线上线下服务边界。“智慧社区”建设项目在开展试点的前期重视学习、借鉴省内外其他地区的成功案例。2018年区政数局曾经组织外出调研，赴上海、杭州、徐州、佛山等城市学习、考察，了解各地在“智慧社区”建设上的创新举措。但是，在试点过程中并未照搬外来模式，而是结合龙岗区社区治理的实际，因地制宜地开展探索。主要表现在试点时明确区分了社区的类型，选择了南坑社区、怡锦社区作为试点对象，分别作为城中村治理和花园小区管理的代表开展尝试。其中，南坑社区由于辖区内城中村的人口众多、人员复杂等因素，面临社区治理上的困难。因此，在试点中侧重于借助平台系统，探索精细化的社区治理模式。怡锦社区则基于自身良好的社区服务基础，进一步完善社区服务的内容，丰富社区服务的形式。充分利用有限的资源，为“智慧社区”系统建设同时积累了G端和C端的建设经验，为“智慧社区”系统建设打下良好基础。

（五）夯实基础，重视配套机制建设

一方面，在“智慧社区”系统推广工作伊始，区大数据中心就成立了智慧社区工作专班，并将智慧社区工作纳入区绩效考核指标，从制度上保障推广工作顺利开展。另一方面，在向社区推广智慧社区的过程中，区大数据中心采用以点带面的形式开展培训工作。推广初期以坂田街道为试点，由区大数据中心联合智慧社区项目的承建方共同组成16人的推广培训团队，分别进驻坂田街道以及下属12个社区，实行“全脱产、全流程、手把手”的方式协助坂田街道开展建设推广工作。经过3个月的共同努力，明确了街道智慧管理中心的职能、运行机制，优化完善了智慧社区平台功能。在坂田街道的培训完成后，结合在坂田街道推广应用中的经验，培训驻点人员分散到其他街道开展推广培训，推广工作产生裂变效果。

三、存在问题及原因分析

（一）事件处置机制不完善，工作出现冗余现象

**一是**系统重复建设，增加基层工作压力。当前，一方面是基层单位需应对上级业务部门系统多重任务，系统管理工作繁杂的困境，另一方面是基层工作人员紧缺，疲于应对上级部门系统数据填报需求。**二是**系统功能整合度低，效率提升有限。目前的“智慧社区”系统以整合、展示数据和事件分发为主，除了智慧社区系统内部上报的事件之外，对于其他系统上报的事件不具备处理事项的功能。

（二）需求分析脱离基层实际，系统缺乏应用场景

**一是**与基层治理需求不匹配，使用意愿不高。主要表现在智慧显示屏等高标准的硬件设施上。部分社区智慧显示屏的使用率较低，在实地调研过程中部分智慧屏处于关机状态。**二是**基层欠缺数字治理意识，缺乏使用习惯。大部分基层工作者的数字治理意识不强，不够了解数据信息的重要性及如何运用数据优化治理。

（三）项目初期成熟度低，全面推广应用操之过急

**一是**项目处于试点阶段，盲目在全区大规模推广，取得的实际效果并不理想。项目尽管在南坑、怡锦两个社区已经开展试点，但是试点经验并不成熟。**二是**运作模式尚未明确，无法发挥专项债效益。“智慧社区”建设项目由于系统涉及面较广，工作量较大，对于社区来说，人力配置要求较高。尽管目前已经出台社区级别的“城市运营微中心”的建设方案，但截至目前仍缺乏有效的机制保障。

（四）缺乏有效推广渠道，居民接受并使用程度低

**一是**与其他反馈渠道竞合，缺乏显著的渠道优势。相对于12345等传统的意见反馈渠道，市民需要通过“i深圳”或者“i龙岗”等程序才能进入智慧社区系统界面，自行填报相应信息。相较于拨打电话直接反馈的方式，通过智慧社区系统需要跳转3-5次用户界面，操作更繁琐，进而影响居民的使用意愿。**二是**在居民中的宣传力度不够，大部分居民未了解有关信息。根据问卷调查结果，大部分社区通过公众号推送和发放宣传册等传统形式进行宣传，个别社区采用了社区居民微信群等渠道推广。但在被调查的社区中，21.62%的社区反映居民不会操作、宣传普及率低、宣传效果不佳等问题。**三是**系统服务功能较为单一，居民缺少使用场景需求。智慧社区系统现有的服务事项比较简单，以社区通知、意见反馈等功能为主。但这些并非居民在生活中的日常需求。在调查中也有社区反馈部分居民认为系统内容不够丰富。因此，居民对智慧社区系统的使用及接受程度较低。

四、未来改进建议

（一）统筹优化各项系统，制定系统建设工作规划

建议由区政数局牵头，对全区各部门尤其是基层单位正在使用的操作系统开展全面的调研工作，充分了解各个系统的使用现状。根据系统建设单位层级的不同，研究不同的应对策略并制定后续的工作规划。一方面，结合“一网统管”的要求，着手研究区级各类系统的整合工作。按照统一标准和规范分类直接全量接入区指挥中心，形成“一网统管”应用生态基础。各应用系统要逐步进行接口封装和服务化改造，建立应用服务接口目录，并进行动态评估及管理。对于使用频率较低、功能相近的系统研究有序撤并的可行性，对于操作繁琐的系统，优化工作流程，精简操作步骤和要求。另一方面，与上级部门积极沟通，尝试整合省市级系统的数据端口，实现“一次填报，多方共享”的效果，减少基层工作人员重复作业的情况。在今后的应用系统建设中，落实相关规定要求，建立统一规划、分工合作的建设管理模式，制定“边建设、边使用、边运营”的工作流程和管理规范，避免重复建设、反复推广的情况。

（二）完善需求反馈机制，建立数字政务培训体系

建议在现有的系统故障反馈机制的基础上，建立社区与建设单位的常态化意见反馈机制，不再仅仅局限于反馈系统故障等问题的解决上，更要建立以基层工作需求为导向的产品迭代机制。在系统迭代升级的过程中，抓住社区工作人员在基层工作中的痛点，切实解决基层治理难题。除此之外，及时总结基层依托大数据进行精细化治理的经验做法，树立典型案例，拓展系统使用场景。将培训重点由过往的操作技巧转变为数字治理理念，真正发挥系统的效用。同时，选取政府治理的典型业务场景，推进公共数据与社会数据融合应用试点，不断丰富数据产品，为公共治理提供全面的数据支撑。

（三）坚持“小步快走”，稳步推进试点工作开展

建议在今后的试点工作中，应当把握好试点的步伐和节奏。对于试点成效的总结和梳理不能仅仅停留在项目本身的建设上，应当充分考虑相关的配套设施和机制，不能盲目地复制试点成果，进行“摊大饼”式推广。必要时，应当组织小范围推广，既能验证试点经验的可复制性，又能进一步优化试点工作的经验。

（四）利用大众化的渠道入口，培养用户使用习惯

建议**一是**统计并分析现有反馈渠道所能覆盖的用户人群和应用场景，在今后的智慧社区系统推广工作中应当重点拓展未覆盖的人群和应用场景，进行差异化发展。**二是**优化用户操作模式，各项功能入口尽量采用扁平化设计，减少窗口跳转，提升用户体验。在部分特定场景，通过张贴二维码标识，能够实现直接跳转功能。**三是**在社区服务界面中，适当引入商业化服务的系统接口，能够增加智慧社区系统的使用功能，丰富智慧社区系统的使用场景，培养用户的使用习惯。