

以“一米之交”探索超大型城市社区基层治理新路径

平安U你

艾姆香 协办

本报记者 张姝 江南
见习记者 刘君怡

11月28日中午的杭州余杭区闲林街道闲富北路,装运着“小家具”的三轮车哒哒地开过。道路一边是连成排的五金店、窗帘店以及家居装修小物件的杂货铺,另一边则是星巴克等各种时尚商业体,一派生机勃勃的景象。

沿着闲富北路往乐山红叶公园的方向走,不一会儿就到了竹韵社区党群服务中心,门口立着一块简介牌——它是一个典型的超大型社区,共6188户,最高峰时人口超2万,而登记的社工只有19人。

在余杭“大区善治”的故事中,竹韵社区是一个典型,被列入了浙江省第四批未来社区名单以及闲林街道“村社综合考评先进集体”。

19位社工如何服务好2万名社区居民?记者采访了竹韵社区党委书记、居委会主任李强,寻找答案。

不会做厨子的警察 不是好书记

“不好意思,让你们久等了,今天刚喝上第一口水,事多得很。”得知记者来访,竹韵社区治保主任奚龙打电话把在社区走访的李强喊回办公室。李强一边喝水,一边招呼记者坐下。

环顾四周,李强的办公室里摆放着一张“2023年度余杭区担当作为好支书”的证书,椅背上搭着一件社区志愿者的红马甲,角落里放着行军床和被子。

今年43岁的李强,土生土长的闲林人,他更像个书生,身高1米78,体重约65公斤,瘦削白净。李强主动和记者握手,记者感受到了他手上粗糙的老茧。再一问,他之前当过兵,也做过警察,2020年6月后被组织派到竹韵社区担任党委书记。“我以前抓小偷特别厉害,很多夜班我都包了。”李强说,手中老茧是当兵时干活磨砺出来的。

李强只说了上面这些,但是他的老同事、老朋友们却透露了他的外号叫“强少”,有一股子“少年义气”——李强在派出所时夜班上得多,其他同事就可以回家睡觉了;部队里的劳动,李强干多了,整个小组就轻松了。他做事总是先想到大家,后想到自己。

李强之前有着18年的派出所基层工作经历,曾是巡防大队副大队长,连续多年获得杭州市治安荣誉奖章。特别的是,他还有过一段当兵前做厨师的经历。

李强坦言,曾经的这些工作岗位上的历练,对于他现在从事社会工作很有帮助。

“以前我当厨师时,炸的南瓜饼好不好吃,看的是顾客的评价。现在做了社区书记,服务做得好不好,看的是老百姓怎么说。”李强说,大家吃得舒服这件事,和生活的幸福感息息相关。竹韵社区正在探索“15分钟生活服务圈”建设,每天提供中餐和晚餐的邻里食堂,菜品丰富价格公道,一荤一素价格在20元。他自己有时就穿上志愿服务的红马甲在邻里食堂里为居民们打菜,听听大家对饭菜的反馈,及时调整服务。

除了在一线收集老百姓心声,李强

到现在的工作中,李强往往能一针见血指出社区工作中存在的问题。

记得之前有一位物业主任和业主在微信群因为观点不合吵了起来,两方僵持不下一直闹到社区。李强见工作人员调解半天也没有把事情解决,一下子怒了。

“我就指着物业主任鼻子说,你这个人就是嘴巴太坏,做了十件好事也都被这张嘴给抵消了。再转过头和业主说,凭良心讲,物业主任在本职工作上很尽责,平时帮大家干了不少事,你也消消气。”两人都觉得李强说得有道理,道了歉,这事儿就这么过去了。

李强直性子,脾气急,真的生气起来也喜欢拍桌子。“吵过也就把话说开了,倒一杯茶,吃一顿夜宵,有什么过不去的。”反倒是这些曾经和李强争得脸红脖子粗的人,现在都成了他的好兄弟,也是他的“社区情报员”。

破题超大型城市社区 基层治理

说到难题,竹韵社区曾是杭州市有名的“信访小区”,信访量多年居高不下,主要矛盾集中在物业违规选聘、业委会成员相继离职、社区干部本领恐慌等。

2019年,竹韵社区成立,当年发生了业主给物业送“负面锦旗”的冲突,社区信访量一度激增一年900多件。

2020年8月,李强担任竹韵社区党委书记后,以“一米之交·睦邻党建”的工作机制为抓手,通过“众人的事情由众人商量”新实践,破题了超大型城市社区基层治理。从数据看,2020年至2022年,竹韵社区人口增长率57.6%,信访量下降80.1%。

从2020年到现在,竹韵社区先后获评浙江省气象防灾减灾标准化社区、浙江省第四批城镇社区“一老一小”服务场景名单浙江省示范社区党群服务中心、浙江省红色根脉强基示范社区、杭州市民主法治社区等十余项省市级荣誉。同时,李强本人也获评杭州市三等治安荣誉奖章、余杭区平安建设十佳村社干部等多项荣誉。

“一米之交”到底是什么?又是怎么做的?

“亮身份、下网格、收信息、办实事”是李强自己总结的12字工作法,通过线上线下双线“接单”,打通服务群众“最后一米”。“一米之交”既是表达社工和居民的身体和心理间的“距离”,又是社工高效为居民办实事的“时效”,归纳来说,有三个特色做法——

一是早晚高峰服务岗。李强说,社工们会“早上早一点、晚上晚一点”,在上下班高峰期实行小区门口站岗服务,与居民建立“一米之交”。

二是“e言e和”人民调解工作室。工作室由5名竹韵社区党群服务中心的骨干人员驻点轮值,通过网络社交平台、入户走访等方式,掌握矛盾信息,并结合实际,组织流动党员参与调解,最后再由指定的社工包联化解。

三是利用官方微信群即收快办。李强组建社区微信群,以“30分钟响应”为原则,强化“问题收集—整改办理—专人监督—定期回访”闭环管理机制。自运行以来,共组建32个官方微信群,平均24小时办结率达96.7%。

以微信群为切口 剖析“一米之交”

竹韵社区党群服务中心的旁边有一家兰州拉面店。正在店里吃面条的张阿

姨和记者说,自己在竹韵社区的乐山红叶小区住了6年,以前这里乱糟糟,但最近这两年却住得越来越舒心了。

张阿姨的女儿和女婿在余杭区的一家大型科技公司工作。起初,她从安徽来女儿家,只打算暂时帮带外孙,没想到社区里关于小孩的托管及教育配套帮她“带了娃”,自己和亲家母还有时间参加小区里的免费跳舞课。接着,她又拿出手机说:“你看小区群里,裘元宵刚发了老年人健康体检通知,我今年59岁,明年就能享受到了。”

在张阿姨的社区群聊天记录里,记者看到一位微信名叫“竹韵社区裘元宵”的社工的不少动态。有人家孩子丢了,他回复说立即去找,后面又发了自己找到孩子的照片;还有老人找不到家、谁家的猫猫狗狗不见了,各种家长里短鸡毛蒜皮,他似乎都能处理得妥妥帖帖。

李强说:“2020年下半年,我们新的社区班子组建好时,社工连一个居民的微信都加不上,上门开展工作,业主对着社工咆哮整整1小时。我们的办法是转变,把自己从管理者转变为服务者。说白了,就是沉下去。”

“我们之前做完人口普查,为了感谢社区居民的配合,也为了让社工们在居民面前混个脸熟,我让社工们把小礼品挨家挨户亲手送到居民手里。这是个蹭脸的时代。”李强笑谈。慢慢地,居民们对这群身穿红马甲、主动上门的社工有了更多了解,社工们也顺利地加上了居民的微信,一个又一个微信群组建起来了。在微信群里,社工们都是有心人,从居民的聊天中捕捉各种信息——这不,刚有人抱怨小区路灯昏暗,第二天社区就收到了报修申请,晚上就能在群里看到大家的点赞。

“截至今年5月,竹韵社区的社区信访量对比历年峰值实现下降85.1%。比2022年的信访量下降80.1%,又降低了不少,我认为这是工作的成效。”李强说。

以居民自治力 激发社区活力

天色渐暗,已经快到晚上8点。李强说,其实现在才是他真正忙碌的时候。

以竹韵社区为例,“村社”随着中国的城市化进程的加快而越来越多,本土村民和大量因城市化扩张吸引来余杭落户的外来新居民,融合在了同一个社区内,他们在年龄段、生活习惯甚至思想观念上都存在着天然的不同,给基层治理带来了不小的难度。

不同于过去的熟人社会,现在社区里大家白天上班,回家大门一关,彼此都是陌生人。白天,我们多处理一些常规事,晚上社区居民一个个回家了,才是一些突发事件和邻里纠纷的高发期。

“真正的社区工作是8小时以外,所以我们装修成2400余平方米的邻里中心,让居民们回到社区以后,在这里把事情解决,众人的事情由众人商量。以居民的自治力激发社区活力,很多社区的难题就在这时候商量好了。”李强说着,起身,双手一挥,帅气地说:“走,我带你们去小区里转转。”

采访的最后,李强说,19位社工要服务好2万名社区居民,人力肯定是不够的,提升社区治理能力离不开充分发挥居民自治能力。我们实践出来的社会工作的路子是,除了自身要距离老百姓近一点再近一点,还要探索居民自治的有效途径,引导居民群众参与社区各项公共事务,充分调动居民参与和有效整合社区资源,让“独唱”成为“合唱”。



李强介绍竹韵社区

还有自己的独家法宝。他笑了笑说,“我擅长情报工作,小区里有我不少‘情报员’。”

凭借多年工作练就的眼力,李强从一个眼神、一个细微的动作,就能从人群中分析出这个人是否有盗窃嫌疑。运用