

探寻基层治理密码②

调研  
核心

大型国企破产,3万职工失业,各种矛盾叠加……这一系列难事谁来治,谁来管,该如何治理? 如何管理? 历经15年,这里探索形成“特钢能人坊”基层治理新模式,成功蝶变的密码在哪里?

# 从“破产无人管”到“转型人人管”

——沙坪坝区探寻大型国企地区社会治理破题之路

二月二十二日,石井坡街道光荣坡社区「特钢能人」邓质君在街区会客厅为居民磨刀。



二月二十二日,石井坡街道中心湾社区「特钢能人」赖蓉(左)为社区居民调解雨棚拆装纠纷。

记者 解小溪 摄影 视觉重庆

范例点读>>>

东临嘉陵江,西靠歌乐山,南邻磁器口,北接双碑街,这里便是沙坪坝区石井坡街道所在地。

在这片7.27平方公里的土地上,不仅记录了重庆特殊钢(集团)有限责任公司的辉煌与衰落,更书写了一篇石井坡从“破产无人管”到“转型人人管”华丽蝶变的篇章。

如今的石井坡,老街老巷依旧,但墙上的涂鸦却颇具现代艺术气息,沧桑感和现代感在此交融。

住在这里的大多数是特钢“原住民”,他们坐在院落的黄葛树下,晒太阳,讨论社区最近变化,表达想法意见,惬意悠然。

居民们都说,在石井坡,从善如流已成为旋律、社区参与成为时尚、一呼百应成为现实。

可谁曾想到,这样的场景,放在以前,想都不敢想……

企业破产矛盾爆发  
“能人”带头挑起重担

“饭碗都丢了,我们怎么生活?”  
“没得人来管我们,日子难过咯!”  
“是没得人管呀,你看那堆垃圾都堆了好久了,哪个来整嘛!”

……

时间回到2005年秋天,石井坡街道办公地门前,几十名居民聚在一起,你一言我一语,围着街道社区干部,抱怨不停。

而这样的集体抱怨吐槽,在当年已发生多次。

原来,石井坡街道七个社区大多属于重庆特钢厂家属区。2005年,被誉为“西南一切工业之母”的重庆特钢厂宣告破产,三万多名“特钢人”一夜之间失业,这让许多职工短时间内难以接受。

“环境脏兮兮,人心乱麻麻,秩序乱糟糟,问题成堆堆。”回忆起当年的复杂情况,沙坪坝区石井坡街道党工委副书记、办事处主任季钢说,企业的破产,导致“特钢人”心态整体性失落,信访、斗殴、堵路等层出不穷,积压的各类矛盾“井喷式”爆发。

改变如何开始?

石井坡街道团结坝社区一位女党员迈出了第一步,她就是后来成为党的十九大代表的重庆市沙坪坝区石井坡街道团结坝社区党委书记、居民委员会主任杨春敏。

那时,团结坝社区有一个8米深的垃圾坑,坑内积满了垃圾,居民们路过时都捏着鼻子迅速跑过。

“大家都是‘特钢人’,在这里生活了十几

年,没得哪个不爱自己的家园!”杨春敏率先行动起来。她忍受着难闻的气味,进入坑里,一铲一铲地把垃圾装进箩筐,再让同事把箩筐拉上去运走。

起初,居民们只觉得这群社区工作人员在“作秀”,可一段时间后大家发现,垃圾坑越变越小,最后消失了……

杨春敏的行为给特钢人的心带来了温暖。随着她的带动,石井坡街道7个社区的党员纷纷行动了起来。

随后,越来越多“热心肠”的居民和怀有一技之长的“特钢人”也加入了进来,社区里“能人”自治、互助的局面逐步形成。

破题 群众事群众议  
形成共治共享合力

10多年过去了,经过不断的摸索总结,如今的石井坡街道,已探索形成“特钢能人坊”这一基层治理新模式。

所谓“特钢能人坊”,其实是石井坡街道推动“特钢能人”基层自治的一种统称。街道根据自身特殊的社会结构形态,组织引导各社区打造了“特钢能人红岩岗、特钢能人大讲堂、特钢能人点赞榜、特钢能人纾解角、特钢能人共享站、特钢能人事佬、特钢能人议事苑、特钢能人服务社”8大坊,将曾经创造特钢辉煌的“企业能人”转化为参与社会治理的“社区能人”。

前不久,石井坡街道中心湾社区“特钢能人议事苑”正在举行“花弄里大门边坡治理居民听证会”。黄楠树下,从“特钢能人”中选出的20多名居民代表围坐一起,讨论着边坡治理方案的可行性。

原来,花弄里大门口有一个单砖砌成的三角形边坡,去年夏天的一场大雨造成边坡垮塌。虽经过重新修葺,但未能从根本上解决边坡存在的安全隐患和美观问题。

“我们的意见是,这次弄就要彻底解决,墙体不仅要牢固,还要考虑绿化美观。”举手发言的是68岁的彭荣富,他是土生土长的“特钢人”,如今也是“特钢能人库”中的一员。“我主要是负责收集居民们的意见建议,然后反映给社区,并督促解决,起到一个上传下达的纽带作用。”彭荣富说,这次边坡治理,他去现场反复看过多次,也把收集来的居民意见带到了听证会现场。

集思广益之后,治理方案顺利通过,边坡将重新浇筑混凝土,并种上植物,让花弄里更增美丽。

通过“特钢能人议事苑”,石井坡凝聚起了居民的合心力,让每一个居民都成为社区的“主人”,参与到社区建设中。

蝶变 实现互帮互助  
社区事事有“能人”

无物业管理服务,是老旧开放式小区存在的通病。在这方面,石井坡街道充分发挥了“特钢能人”的作用。

“这都半个月了,雨棚拆了却还没装新的,下雨天衣服都晾不到,好恼火!”日前,“特钢能人”纾解角里,居民余明珍对自家雨棚被拆除一事抱怨连连。一旁的“调解能人”赖蓉一边倾听,一边记录。随后又以自家为例,向余明珍做了详细解释,最终赢得了她的理解。

赖蓉与余明珍都是原特钢厂的工人,她们也是多年的邻居。得知石井坡街道创建“特钢能人坊”后,赖蓉作为热心居民,第一时间报了名。她凭借人熟地熟的优势,积极参与社区活动,成为一名居民信任、信服的“调解能人”。

除了“调解能人”,藏龙卧虎的石井坡还有“技术能人”。

2月22日下午,石井坡街道光荣坡社区的服务站里,传来阵阵“沙沙”的金属摩擦声,今年76岁的磨刀能人邓质均正在桌台前操作工具,为居民磨菜刀。

邓老是原特钢厂的高级工程师,“特钢能人坊”建立后,他积极报名加入了“特钢能人库”,自己买来磨刀工具,为居民义务磨起了菜刀。

“磨一把菜刀,需要粗磨、细磨、精磨……”作为原高级工程师,磨一把菜刀对他而言简直是大材小用,不过他认为,为居民们做点贡献不分大小。

像邓老这样的技术能人,街道为其安排了定期的“能人”服务时间,而更多的社区服务,街道则通过“特钢能人服务社”安排。

在石井坡,居民们可通过网上或线下的方式,联系服务社工作人员登记,提供自己需要“能人”帮助的项目,例如更换家里的插座、疏通下水道等原本物管负责的事项。工作人员则会从“特钢能人库”中挑选合适的能人,以免费上门的方式为居民提供服务,实现居民互帮互助。

“我们通过自愿报名的方式,将有特殊技能或者热心社区管理的居民,纳入‘特钢能人库’中。”季钢说,像赖蓉、邓质均这样的“特钢能人”们通过8大坊,各自发挥所长,参与社区治理,真正做到“社区事事有能人”。

据了解,“特钢能人坊”建立以来,已培育和挖掘了“特钢能人”200余人,引领和带动了越来越多的居民群众参与到社会基层治理中来,实现了地区社会事务从“企业有人管”到“破产无人管”再到“转型人人管”的华丽升级,为破解全市大型国企改制后社会事务移交难题做出了积极努力与探索,创造了“石井坡现象”。

当前,我市在市域社会治理领域矛盾风险防范中既有存量问题又面临增量风险。国有企业改革发展过程中部分新旧难题还未得到完全妥善解决,民生领域依然存在不少短板和社会矛盾纠纷。作为一个曾经的老工业城市和积极融入新发展格局的新重庆,需要统筹发展和安全,建设更高水平的平安重庆,而“特钢能人坊”这个有情怀、有故事、有担当、有作为的城市单位社区有效治理的成功示范,无疑具可操作、可推广、可复制的样本意义。

密码解读>>>

## 补位“四个缺失” 实现“由乱到治”

当年特钢的产业能人已转换为新时代社区自治的主人,重塑居民自信心,重建社区凝聚力。这是“特钢能人坊”基层治理新模式的核心要义。

那么,特钢厂当年破产后形成的管理缺失、信心缺失、参与缺失、资源缺失等4大缺失问题,又是如何被一一“补位”的?日前,重庆日报记者采访了沙坪坝区委政法委相关负责人。

针对管理缺失  
自治共建补缺位

问:特钢厂破产后,面对物管缺失、管理无序的顽疾,如何实现老旧小区“没有物管、胜似物管”?

答:石井坡街道坚持“物管思维”,组建特钢能人服务社、特钢能人共享站,为居民自我管理、自我服务搭建平台。

如,居民可在线“点单”,管家服务送上门。依托石井坡志愿者队伍组建“特钢能人服务社”,补位老旧小区物管缺失问题。建立“特钢能人库”“管家项目库”“优先保障库”,由“特钢能人”上门开展含义诊康养、亲情陪护、居家养老、水电物业、家政服务五大类50项无偿或低偿居家物管服务,街道社区发放志愿服务或登记志愿积分,积分可兑换礼品或服务。

“特钢能人共享站”内设志愿加油站、街区美容站、素养提升站,通过广泛开展“线上线下志愿帮”“治护净美四无巷”“三治三社共建场”等品牌活动,整合各种力量,盘活志愿力量,共同推进老街“重塑”工程,打造富有特钢文化的“最美街区”。

针对信心缺失  
“多坊联动”促和谐

问:曾经优越无比的“特钢人”,面对下岗失业的打击,一度心态失衡、整体失落,大量治安类、社会类、精神类问题随之涌现。面对社会矛盾井喷式爆发,如何回应群众诉求,将负面情绪逐步转化为正面能量?

答:“堵而抑之,不如疏而导之。”石井坡街道建立特钢能人议事苑、特钢能人纾解角、特钢能人事佬、特钢能人点赞榜,“多坊联动”,回应群众诉求。

比如,“吐槽箱”、纾解角、议事苑、民情分析会、舆情研判会、其实就是为老百姓搭建了“吐槽”平台,以此广开言路,畅通信息渠道,收集群众诉求,既能“点对点”地做到精准服务,又能及时化解群众怨气,消除矛盾隐患。同时,还以街道调解委员会为指导,构建社区调委会、网格调解小组、邻里调解小队三级联动的调解网络,积极甄选社区内德高望重老党员、好邻居、精通医疗、建筑、法律、环保等方面的专业人士,以及专业社工等,建立“调解能人库”,以社区调解员+“特钢能人”的模式,探索形成了邻里调解讲和、律师援助助和、社工参与促和“三和”联调矛盾纠纷化解机制,切实把问题发现在社区、把矛盾化解在基层。

此外,“特钢能人点赞榜”,开设“街坊好人榜”“社会主义举榜”和“商户诚信榜”“三榜”。通过点赞榜,改变了老旧社区长期存在

的“无所事事到处逛,空虚无聊打麻将”的消极现象,越来越多的居民主动参与社会治理,积极争当“特钢能人”。

针对参与缺失  
积分反馈聚人气

问:调动居民参与社会治理,激发参与热情,一直是基层社会治理中的难题。石井坡街道在此方面,有何经验?

答:我们通过发挥国有企业退休党员素质高、产业工人有纪律、熟人社会能组织等优势,并以“能人积分”机制,激励居民广泛参与,真正实现“转型人人管”。

在石井坡街道,居民遇到问题需要处理时,可通过微信小程序“石井坡E党建”进行网上下单,针对社区的老年人或是未使用智能机的居民,则可通过电话或是来服务社现场登记的形式进行下单。服务社的值班人员会根据居民需求,在“特钢能人库”中安排相应的能人进行服务,帮助居民解决困难。

能人在开展服务后会获得相应的“能人积分”,这些积分以5分=1元钱的形式,回馈和激励志愿者,到辖区医院、餐饮店、理发店、便利店等地,实现积分兑换。这样一来,志愿者回馈激励机制充分结合石井坡“熟人社会”街情,变地区社会事务由“政府包揽”为“全民参与”。

此外,“特钢能人红岩岗”实行合格党员70分积分制,对辖区党员设岗定责,要求党员主动担当起宣传员、议事员、和事佬等“能人”职责,在社会治理中积极担当作为,以“红色能人”筑牢基层社会治理的党建基石。

针对资源缺失  
党建引领聚合力

问:重庆特钢厂破产后,辖区居民从“单位人”变“社会人”,如何重新建立他们的社会认同感和归属感?

答:一是用服务凝聚资源提升社会号召力。按照“先服务后引领”思路提升引领能力,让街道党工委成为“多元”的社会组织向往靠近的“一极”。

二是建立“三张清单”制度,辖区所有社会单位、重点企业形成“资源清单”,通过“三坊联动”情绪纾解渠道收集的各类群众诉求形成“需求清单”,党工委统筹对接落实承办单位,形成“项目清单”。“三张清单”快速回应了群众诉求,集聚全社会力量完成大量民生实事。

三是织密党建网格,延伸触角促服务。街道将社区划分为49个网格,坚持把支部建在网络上,把阵地留到网格中、把人员下到网格里,把治理落在网格间,搭建街道党工委、社区党委、网格党支部、楼栋党小组四级运行机制。通过“下去一把抓,回来再分家”,做到天天入格内,情况全掌握,以网格化建设助推基层社会治理工作做实、做精、做细。

四是建特钢能人红岩岗、特钢能人大讲堂,开设“网格七员大比拼、初心不改大培训、政治引领大作为”三大活动,充分调动街道社区党员干部、群众党员骨干、驻地单位党组织负责人的积极性,争当“红色能人”,不断推进活动共联、组织共建、资源共享、品牌共建。

(本组稿件由首席记者 黄乔 记者 周松 黄婴采写)