

西湖区翠苑街道

“一支队伍管执法” 幸福街区焕发新活力

郑蕾 徐宁

勇担新使命
勇闯深水区

翠苑街道,是杭州西湖区楼宇多、企业多、居住较集聚的城区街道。去年11月入选“首批浙江省数字生活新服务特色镇”。秉承“数字生活新服务”理念,翠苑街道深入贯彻落实西湖区围绕《浙江省综合行政执法条例》“多学一点”“先学一步”“深学一层”的要求,在西湖区率先开展“一支队伍管执法”基层综合行政执法改革,全面提升城市现代化治理水平;更加凝聚的执法力量、更加高效的工作机制、更加智慧的指挥调度……一条综合执法与基层治理“一体化”深度融合的新路子,正让这个幸福街区焕发出新活力。

“呼应为”一体化指挥 大综合执法“一件事”

改革的第一步,是保证有一支队伍能够持之以恒负责地来做这件事。强悍的作战能力,既需要强大的“头脑”,又需要敏捷的“手脚”,形成一套科学的人员组织架构。

为适配“大综合一体化”执法改革,翠苑街道率先建立“1+3+N”组织架构体系,依托“呼应为”一体化指挥中心建立1个中枢“大脑”;依托综合执法、市场监管、应急管理、公安、交警等部门力量组成“综合巡查一次”“综合罚一次”“综合访一次”3支队伍;依托社区网格、楼宇微网格、物业联防等组成N个社会面协同队伍。同时,将辖区划分为8个片区,分别注入配套人力资源,构成“条抓块统”的大综合执法格局。

建立好“大脑”,延伸出“手脚”,一个高效的任务下发机制也是改革中的关键。

为确保指挥调度一体化,翠苑街道全面整合办公空间、指挥机构和赋权事项,依托“基层治理四平台”,健全街道“一体化”指挥体系的“小脑”,建强由协辅警力量组成“手脚”,以“小脑+手脚”等形式对街道日常事、突发事、专项事开展联合巡查、就近处置,实现“1358”响应机制,即收到指挥指令后1分钟内响应、3分钟内联动、5分钟内到达、8分钟内报送事件处置情况,形成简单纠纷就地化解、复杂纠纷交由执法队依托矛盾中心跟进处置。

轻微不罚、首违不罚、调解不罚,检察机关进行有针对性的重点监督,柔性执法让执法更有温度。“阳光调解室”,让调解常态化,从源头化解矛盾。通过规范



翠苑街道综合行政执法队工作例会

执法机制、规范执法方式、规范执法流程,执法办案一体化进程加速推进,检察法律监督与行政执法监督协同创新。翠苑综合行政执法中队被评为2021年度省级“枫桥式”综合行政执法中队。目前,按期办结率100%,评价满意率99.5%。

老百姓从“到处找部门”变成“找一个政府”,社区“看得见管不着”的事变成“无缝对接有人管”,企业整改执法也更加“刚柔并济有温度”。

“大物业”综合管理 老旧小区物业运营“新标杆”

近日,有居民反映宋江苑社区位于翠柏路的绿化带堆积着不少废旧家具和垃圾。社区物业立刻组织人员清运垃圾3小车,对绿化带杂草进行清除。两个小时后,绿化带环境焕然一新,得到了居民的频频点赞。

在翠苑街道,“民有所呼,我有所应,民有所呼,我有所为”的服务理念,不断渗透到区域基层治理的方方面面。社会面协同资源中,物业力量与网格力量相互配合、相互融合,发挥大物业力量优势和组织优势,成为基层治理工作的辅助力量。

近年来,翠苑街道紧密结合实际,探索开展老旧小区大物业综合管理相关工作。以街道物业服务管理中心这一主体,将一定区域内的所有特定小区统一作为一个物业服务范围,引入一家物业公司提供应急保障、生态环境、公共服务、公共保洁等十方面的服务。

“经过改革,老旧小区居民也能享受到高档商品房的物业服务,做到了党建引领全覆盖、物业管理全

参与、基层治理全融入;实现了“三个转变”,从小区物管转变到街区大物管,从小区物管服务转变到全方位、全生命周期城市生活服务,从小区物管队伍转变为街道社区治理队伍。”翠苑街道相关负责人说。

多跨协同、创新智能 数字化执法场景应用再延伸

从“呼”到“应”再到“为”,如何切实提升百姓居民的获得感、幸福感、安全感?少不了科技的创造性力量。

作为西湖区首个街道综合执法机构——翠苑街道综合行政执法队自揭牌以来,不断积极探索执法数字化赋能。

在西湖区事件中心、基层治理四平台、政务中台以及一体化智能化公共数据平台等区级平台的基础上,翠苑街道对大综合执法体制机制进行指挥协同能力补齐,构建“数智赋能”的翠苑大综合一体化数字化应用。在实践中及时计算和梳理群众关切、街道高发重点领域,推动“监管一件事”“综合查一次”数字化执法场景应用。

综合巡查一次人员使用一体化指挥终端完成巡查任务,建立“巡前—巡中—巡后”的全流程数字化轻量巡查模式;通过智能算法自动分析研判发现例如游商摊贩、非机动车违停等问题,机器发现问题后通过权责清单自动推送至执法人员手中进行处置闭环;实时采集队员的执法记录仪及终端应用的GPS数据,根据事件发生位置自动匹配最优解决方案,匹配因素包括队员位置、能力特征、繁忙状态等,实现智能化事件推

送机制……

以算力换人力,以智能提效能。通过任务分解、数据溯源到流程再造,翠苑大综合执法最终形成“综合巡查一次”“综合罚一次”“综合访一次”3个跨部门、跨区域、跨系统的多跨协同业务流程,建立效能评价等各类业务模型直观评价大综合执法的落地成果。

综合执法高效赋能老街区治理



众所周知,跟新城区相比,市中心的老街区情况复杂,社会治理工作难做,做了难有成效。然而杭州西湖区的翠苑街道却打破了这一基层治理的桎梏,通过“大综合一体化”取得了善治又善成的效果。

作为西湖区楼宇最多、企业最多、居住最集聚的城区街道,翠苑街道紧紧围绕“数字生活新服务”做文章。他们将数字技术充分运用于社区治理,构建了翠苑大综合一体化数字化应用,推动“监管一件事”“综合查一次”数字化执法场景应用,以算力换人力,以智能提效能。同时,推进“呼应为”一体化智治服务,第一时间倾听群众“呼”声,第一时间作出“应”,第一时间有所作为,并实行“三不罚”的柔性执法举措。精准高效的数字管理与温情周到的社区服务相得益彰,探索出了数字时代老街区社会综合治理的“翠苑经验”,走出了一条综合执法与基层治理“一体化”深度融合的新路子。

浙江传媒学院浙江省社会治理与传播创新研究院执行院长 教授 黄敏



翠苑街道综合行政执法队联合中队针对辖区医疗机构进行联合监管,就医疗卫生、垃圾分类等进行检查。

(图片由翠苑街道办事处提供)

钱塘区河庄街道：“四合”模式推进“一支队伍管执法”

顾志鹏 高国平 蔡依男

城市向东,钱塘繁华似锦。

自今年3月1日全省“大综合一体化”行政执法改革推进会召开以来,杭州市钱塘区聚焦“执法队伍重组、执法体系重塑、执法事项梳理、数字改革牵引、执法方式创新”5项关键工作,加快构建“1+6”执法队伍体系,制定“监管职责边界划分”“案件移送”“联席会议”等制度机制,创立“综合查一次”事项场景,集中开展“综合查一次”活动,全域深入推进跨领域、跨部门综合执法,全力打造钱塘行政执法改革硬核成果,推动国家试点在钱塘落实落细、见行见效。

江城河庄,奋进担当,河庄街道创建“四合”模式,推进“一支队伍管执法”——深化指挥中心的“融合”,实现从“发现难”到“盲点少”转化;深化街道力量的“整合”,实现从“多头管”到“一次管”转化;深化执法方式的“联合”,实现从“不好管”到“管得好”转化;深化制度机制的“耦合”,实现从“管不了”到“都能管”的转化;由此在江城掀起了“大综合一体化”改革的新高潮。

指挥“融合” 力量“整合”

地处钱塘区中心地带的河庄街道,下辖20个行政村、3个社区,辖区实有人口逾11万,其中流动人口6.1万,占比过半,随着行政体制的调整,从原来的萧山偏远乡镇转身为城区核心街道。因人员流动性、管理复杂性,底子薄、监管弱的问题越发凸显。

改革就是发令枪,河庄街道善于“牵牛鼻子”,深化指挥中心的“融合”,深化街道力量的“整合”,全力推进“大综合一体化”改革走向深入。

深化指挥中心的“融合”,实现从“发现难”到“盲点少”转化。

街道构建融合平台,成立行政执法指挥中心,实现中心指挥灵敏、高效。利用“大综合一体化”执法监管数字应用平台实现“一屏显示”,与“基层治理四平台”贯通,接入派出所非警务全域指挥系统,构建“综治+执法”。中心运行主要围绕“感知、研判、执法”三件事,把高频率、高综合、高需求的事项纳入监管之中,形成“监管—执法—监督”的管理闭环。

据悉,指挥中心的感知要素主要依托公安视频专网、4G单兵通联、全域智治指挥网、城市AI系统、商



综合查一次 整装再出发

铺管理APP等手段实现。指挥中心向上接通区级指挥平台,横向打通街道各部门,向下贯通村社全科网格,统筹管理辖区内行政执法活动,将原“综治”功能迭代升级为“综治+执法”功能,达到1+1>2效果,实现全域“一支队伍管执法”的整体协同。

深化街道力量的“整合”,实现从“多头管”到“一次管”转化。

针对街道事务“散、杂、细、多”,整合城管、应急、环保、规资、市场监管、交通运输等多方执法力量以及城监、交通警察、平安巡防等辅助力量,成立了两支队伍。一支是街道综合管理大队,负责全域范围内的日常综合管理,主要协助处理基本的集镇序化、洁化、流动人口管理、交通秩序;另一支是街道行政执法队,负责全域范围内综合行政执法任务,主要履行街道区域的综合执法事项;常态落实综合查一次,确保街道层面的看得见、管得了。

值得一提的是,这两支队伍由街道指挥中心统一调度;综合管理大队负责前置任务,网格员发现问题回传、同步发治理中队处置,指挥中心经研判需要执



对新划转事项进行立案查处

法时,派单由街道行政执法队处罚。从而堵住“各自为战”的漏洞,补齐局限和短板,将“单兵作战”转向“整合作战”,减少资源浪费,简化多头管理,发挥资源整合的聚集叠加效应。

执法“联合” 机制“耦合”

锚定“一支队伍管执法”,河庄街道不断深化执法方式的“联合”,深化制度机制的“耦合”,高效推进“大综合一体化”改革落地生根。

深化执法方式的“联合”,实现从“不好管”到“管得好”转化。通过“一支队伍管执法”,从根本上改变“碎片化行政”现状,街道能够第一时间发现、第一时间处置、第一时间反馈,精准回应企业群众诉求,做到事情件有交待、事事有着落。

怎样才能把“好事”办好呢?街道总结出了3条经验:一是联动指挥,实现“协同一指令”。以指挥中心协调统一,调配使用街道行政执法队、综合管理大队、派出所、司法所力量,依托村社全科网格,建立20分钟快速反应处置机制,力争80%以上的行政执法类矛盾纠纷化解在一线。二是联合巡查,实现“综合查一次”,形成执法监管合力。三是联动办案,实现“监管一件事”,优化法治化营商环境。

深化制度机制的“耦合”,实现从“管不了”到“都能管”的转化。

街道“一支队伍管执法”制度机制建设,是街道行政执法队执法规范化、队伍正规化的集中体现,是队伍能力建设的关键。为此,街道建立统筹协调指挥机制,综合执法协作配合机制,行政争议协调解决机制,监管“一件事”综合查一次机制,首违不罚、公益减罚、

轻微速罚机制,政执法联审机制,考核评价监督机制“七大”机制。

同时,明确事项职责与边界,处理事件有据可查。以前即使街道发现问题,也只能移交相关部门。而现在,街道成立综合行政执法队,街道自己就可以调配执法力量,开展执法工作。这有效解决街道过去有责无权、“看得见管不了”、多头执法、重复执法、执法扰企扰民等诸多问题,破解基层法治治理的“最后一公里”难题。

改革未有穷期。河庄街道相关负责人表示,街道将以“大综合一体化”改革为契机,按照“市级指导为主、区级执法为辅、街道执法为主”的执法体系,聚焦社会关注、群众关切的高频高危领域,开展“综合查一次”,落实行政执法“监管一件事”,推进执法监管数字应用平台建设,及时发现和解决基层治理难题,让人民群众更有获得感、幸福感、安全感。

“一支队伍管执法” 打通基层执法监管“最后一公里”



基层行政执法事务具有“散、杂、细、多”的特点,浙江省全省纵深推进“大综合一体化”行政执法改革,全面实施镇街“一支队伍管执法”,重塑基层执法体系,厘清执法事项,再造执法流程,下沉执法权责,从“多头管”模式向“集中管”模式转型升级,是基层执法体制机制层面的重要制度创新。作为对省委、省政府改革精神与改革政策的响应,钱塘区河庄街道以“四合”模式推进“一支队伍管执法”改革,通过融合行政执法数字平台,整合街道执法力量、联合执法手段,耦合执法机制,形成“精准研判、快速反应、高效处置、民主监督”的闭环行政执法体系,实现行政执法与社会监督深度融合、规范执法与柔性执法深度融合,破解了基层执法监管“最后一公里”的诸多难题,为基层打破部门壁垒、消除多头管理、盘活执法资源、加强执法协同、提高执法效率和社会满意度提供了一个生动鲜活的样板。对基层政府如何构建权责统一、快速反应、权威高效的“整体性行政执法体系”具有重要的示范意义。

浙江工商大学公共管理学院副教授 史春玉

(图片由杭州市钱塘区河庄街道提供)

「大综合一体化」行政执法改革的杭州实践