

# 基层社会治理跃变的柯桥解法

陈爽 钱菊香

以改革创新赋能基层治理现代化,是保障社会长治久安,推进中国式现代化的题中之义。

作为浙江省“141”基层治理体系标准化建设、实体化运作的先行地,近年来,绍兴市柯桥区坚持党建引领,以“大治理观”统筹推进基层治理现代化发展,以区镇村三级社会治理中心(室)为抓手,以“基层治理一件事”集成改革、“大综合一体化”行政执法改革、共同富裕现代化基本单元建设集成改革为驱动,持续完善“四治融合”城乡基层治理体系。

扎根全区的三级社会治理中心(室),是坚持和发展新时代枫桥经验的具体实践,保障着基层“矛盾不上交、服务不缺位”;升级版“夏履民主程序”全面深化,碰撞出群众参与治理的智慧火花;无人机、智慧化应用等与制度创新同频共振,彰显现代“智治”的魅力……

争做践行新时代“枫桥经验”主平台,柯桥凭借2023县域社会治理全省十佳县(市、区)、省平安区“十九连冠”、首批“二星平安金鼎”等成绩,为持续推动“八八战略”走深走实,建设现代化“国际纺都、杭绍星城”,打造中国式现代化县域样板夯实坚实的社会治理底座。

## 筑牢一站式服务“桥头堡”

柯桥区平水镇社会治理中心集合了“大综合一体化”综合执法队伍、派出所、基层法庭等力量,成为“一站式”服务全镇群众的“桥头堡”。

今年5月,平水镇村民尉氏兄弟因农田灌溉产生纠纷,平水镇社会治理中心受理该纠纷。调解中发现,表面上是因灌溉问题冲突,实际上是二人年久积累的矛盾,经调解员调解后,双方签订了调解协议书。



柯桥区社会治理中心

作为山区大镇,前几年,平水镇基层矛盾纠纷较多,一度占据全区的30%,因此错失不少发展机遇。社会治理中心升级迭代后,该镇创新开展初信初访规范化建设试点,施行“一窗受理、清单管理、分类处理、联动办理”“四理”工作法,全面畅通信访渠道。

镇社会治理中心设立“一站式”接待窗口,班子领导每天轮值,各村社每周二开展书记接访日活动;建立来信、来电、来访、网信和村社事项五张清单,明确每件信访事项责任单位、经办人员、办结时限,确保信访事项办结率达100%;将不同类型信访事项精准转送有权处理的单位,力争平均办理时长缩短20%以上;针对职能交叉或复杂疑难的信访事项,打破职责界限,全镇12个站所共同参与化解矛盾。

得益于社会治理中心高水平的解纷能力,全镇信访生态大幅改善。“下一步,我们将从体制机制、工作流程、绩效评判入手,推动初信初访规范化建设继续走深走实。”平水镇相关负责人说。

柯桥秉承“空间集聚、力量集中、功能集成”的原则,按照“1+5”功能设置标准,镇级社会治理中心,像平水镇一样,迭代后的16个镇(街道)的社会治理中心成为集成式服务和矛盾纠纷调处化解的“最多跑一地”,承担信访接待、矛盾调解、法律服务等工作。

在区级层面,迭代后的柯桥区社会治理中心吸纳了法院诉讼服务、人社欠薪纠纷调解、司法公共法律服务等22个部门、15家行业专业调委会入驻,并因地制宜设置指挥调度、综合受理、信访接待、调解服务、社会工作服务等功能板块,集成为区域性综合服务平台和群众办事窗口。

柯桥区社会治理中心负责人说:“在升级迭代区镇社会治理中心的基础上,柯桥积极探索建立‘631’导向源头治理机制,村级做实‘第一道防线’化解60%的矛盾纠纷,镇级作为‘主战场’化解30%的矛盾纠纷,区级打造‘终点站’集中化解10%的疑难案件和民生积案。目前,全区形成了上下联动、全面贯通的纠纷化解机制,将基层矛盾纠纷最大限度化解在萌芽状态。”

## 群众首创激发内生动力

“为了人民而改革,改革才有意义;依靠人民而改革,改革才有动力。”在柯桥,一系列凝聚群众智慧的首创治理模式,推动着基层治理体系不断完善。

柯桥注重吸纳一批热心公益、有威望、有担当、善调解的人员参与基层矛盾调解,培育特色调解工作室38个,其中4个获评“省级金牌调解室”;建成全省首个“石榴红家园”,绍兴首创“阿凡提工作室”,成立“民

族服务中心”“石榴籽爱心基金会”等组织,为少数民族提供各类便民服务;特聘也门、印度、阿富汗等外籍商人组建“洋娘舅”队伍,提高涉外商事纠纷化解效率,助推轻纺城营商环境优化升级……面向不同群体的基层治理共同体日趋成熟。

在夏履镇,历经近20年的实践,“夏履民主程序”更加科学规范。该程序将集体资产经营、农民建房审批、小微工程招标等12项村级事务“摆上台面”,纳入民主协商议事范畴,确保议事聚焦民生需求,议出良好成效。

与此相配套,该镇“因事制宜”动态组成多元化议事团队,由村“两委”干部、村民代表、社区民警等作为议事团基本成员,邀请工程、财务、法律等专业人员共同参与,推动村级民主协商议事科学精准开展。目前,全镇已组建议事团队12个,开展议事活动106场次,参与议事人员达830余人。

“我们还建立了协商议事人员准入机制,从源头上杜绝在议事过程中常见的利害关系。”夏履社区主要负责人说,在夏履社区“未来社区”创建工程议事过程中,该社区把“可能影响招标公正性”的内容具体化,明确议事团成员本人、近亲属及近姻亲不得参与工程招标,切实将工程项目打造成放心工程、廉洁工程。

如今,依托这一特色民主制度,柯桥不断建立健全协商制度,并通过创新升级,形成了齐贤“高泽村务听证”、福全“锦坞六部法”等民主监督方法,与驻村指导员制度、尚明工作室等治理名片各美其美,美美与共,共同夯实解决城乡公共事务的基层力量。

## 数字赋能治理效能升级

将数字技术应用于基层治理,提升智慧治理水平,是破解基层社会治理难题、推进治理现代化的重要路径。

柯桥在全省率先实战化建立和运行区级社会治理中心,构建以“一系统、四平台、一张网”+N场景为主要架构,高效协同的“141”基层智治新体系,创新打造独具柯桥辨识度的“柯e治”基层智治系统,实现数智治理和社会治理深度融合。

在此基础上,去年以来,柯桥以“低空经济+治理”为理念,深化“数智治理监管一

件事”,抢抓数字赋能基层治理“新赛道”,创新打造无人机智慧巡查治理体系,率先在杨汛桥街道开展“无人机项目”试点。

6月25日,杭金衢高速杨汛桥段一辆运输危险化学品的车辆突发火情,疑似化学品泄漏危险。杨汛桥街道指挥室当即派出无人机进行巡查监测,第一时间精准定位到事发地,通过“眼”定距功能准确记录现场数据,生成现场图像传输回指挥中心,经相关部门协同处置,事故在20分钟内得到妥善解决。

这是柯桥无人机项目在应急处突领域的成功应用。得益于无人机巡查带来的治理效能提升,一度困扰杨汛桥街道的山林违章建筑、秸秆焚烧、偷倒垃圾等治理难题也得到极大缓解。“投入新技术后,还要充分发挥人的主观能动性,实现人工+智能,我们培养了35名‘飞手’,保障无人机巡查治理常态化长效运行。”杨汛桥街道相关负责人说。

如今,依托“天上无人机+地上网格员”的多维巡查体系,突出无人值守、无人操作、无人巡查、无人监督“四大优势”,以“综合飞一次”推动“综合查一次”,实现辖区空地一体高效治理,跑出了巡查执法的“柯桥速度”。今年以来,与之前人工巡查模式相比,巡查效率提升60%以上,检查频率缩减40%以上,平均结案时间缩减50%以上。

制度创新与技术创新叠加,群策群力的集体智慧充分释放,描绘出柯桥基层社会治理新图景,也打开了治理现代化高质量发展跃升的广阔空间。



执法人员操控无人机对辖区进行执行巡查 李建聪 摄 (图片由柯桥区社会治理中心提供)

## 破百难 助发展

# 三门实战实训锻闯将干将

许峰 陈栋 陈玲玲

从后进到前列,从卡壳到批复。日前,随着太和锻造年产12万吨新型锻件等4个重大产业项目获批,台州市三门县发改局能源科科长鲍伟滔终于放下了心中的“大石头”。

“我们通过开源节流的方式,开发光伏增加能耗指标,并淘汰落后产能减少能耗。”鲍伟滔说,三门在全市率先探索实施三大节能行动,破解用能困局,助力项目落地。

在三门,啃下“硬骨头”,放下“大石头”的不只是鲍伟滔。为了让不善为干部善为,让善为干部更善为,今年4月,三门全面实施“百名科长破百难”一线攻坚行动,让干部在实战中聚力赋能,展现担当作为。

“科长作用发挥得好,就是‘一座桥梁’;发挥得不好,就是‘一堵高墙’。攻坚行动就是让广大科长在经风雨、见世面中壮筋骨、长才干,练就担当作为的硬脊梁、铁肩膀、真本事。”三门县委组织部主要负责人说。

## 破解一批真难题

好钢用在刀刃上,破题向着难处攻。三门锚定“选题、定题、破题”三个路径,按照“小切口、有难度、能落实”原则确定破题项目。

但活动伊始,难题怎么选?成为“科长”们的新难题。

“找准难点堵点是谋好破题项目的前提,查找问题的过程,实际上就是复盘工作、理清思路的过程,可以引导广大科长深入基层、深入群众、深入思考。”三门县委组织部干部教育科科长陈宗伟说。

从一个人,到一群人。承上启下的“科长”们转动着一个个单位的齿轮。随着各单位破题项目推选会、片组案例分享会的召开,一批批事关改革发展的项目层出不穷。

三门县委组织部和农业农村局选定10个典型村探索实践集体经济增收模式;



干部深入一线指导企业节能降耗

三门县住房和城乡建设局“四步走”优化建筑许可审批流程;三门县交通运输局实施乡村道路公路长寿命周期养护改革;三门县传媒中心打造“星空联盟”破解文创产业发展难题……截至目前,三门已梳理经济发展类项目338个、民生实事类项目236个、基层治理类项目213个,其中县级重点项目102个。

据了解,为体系化推进,形成“一级带着一级干,人人都来挑重担”的干事局面,并推动从破解一件事到一类事的联动机制,三门将84家单位分为6个片组,建立组织部科室结对联系、片组月度例会、重点工作提示等工作机制,定期盘点工作、交流做法,跨部门联合破题15个项目。

## 培养一批好干部

随着“百名科长破百难”如火如荼地开展,“要干就干到最好”的氛围日渐浓厚。

三门盯牢“晾晒、督导、帮扶”3个环节,让领办科长常态化分享破题案例,对破题项目清单化跟踪管理。

“我们分为单位、片组、县级三个层面,综合运用‘问题+讨论’‘案例+反思’等方式,常态化开展破题案例分享,目前已基本形成全覆盖。”陈宗伟说,通过“以讲促学、以学促干”,让“科长”带动“科员”,让案例成为经验。



三门通过破题案例分享推动“学干结合”

“年轻驻村干部,苦于无章可循,试错成本较高。”9月12日,在三门县“百名科长破百难”第一期案例分享会上,珠岙镇妇联主席包烨彤分享了该镇破解年轻干部驻村难的问题,讲述着“六边形”驻村干部的诞生过程。

为改变“到而无为”的困局,该镇全面梳理基层驻村条线工作,以“六件事”机制让年轻干部“到而有所为”。第一次到农村工作的“95后”干部潘晶晶,在“驻村六件事”指引下,快速找准了村庄发展和个人特长的契合点,充分发挥专业特长和女干部的优势,带领姜坑村村民打造“一米菜园”“一米花园”,跻身浙江省和美乡村特色精品村。选配领航员,“00后”干部罗鸣寰拜师“老师头”,在青蓝帮带下携手解决问题。

既是练兵场,也是赛马场。据了解,三门将“百名科长破百难”纳入“一把手”年度述职内容,作为干部评优评先

和等次确定的重要依据,选聘优秀科长作为年轻干部帮带导师,分类建立课程师资库、破题案例集,充分发挥示范带动效应。

## 推动一轮大发展

谋实事、比实干、拼实绩!实战实训的闯将干将,耕耘责任田,在解难题中拔节生长,推动区域大发展。

为盘活闲置低效工业用地,三门县经信局立体推广“网上超市”小程序,录入出租、转让企业55家,涉及土地面积2788.52亩,可出租厂房面积48.81万平方米,招引34家企业对接,实现10家企业、5.55万平方米招租落地,预计产值4.62亿元。

解决资金、场地等问题后,8月29日,总投资5000万元的蛭苗培育基地——三门花桥贝类(缢蛭)数字化繁育中心顺利签约,项目建成后将大幅提升本地贝类育苗技术,每年繁育优质苗种可达70亿颗

以上,村集体20年总收益预计可达1300万元。

站在远超预计进度的三友科技股份有限公司新厂区项目施工现场,项目负责人黎冰妮感慨万分。得益于“百名科长破百难”,新厂区项目前期项目审批仅用了43天,提速三分之一。

随着“百名科长破百难”的持续深入推进,三门县创新改革破题的战斗号角不断嘹亮,“三支队伍”建设的人才集聚规模效应和乘数效应不断显现。

前三季度,三门GDP增速排名台州第二,固定资产投资增速连续35个月保持台州第一,亿元以上项目招引数量位居台州前列,省重大项目新建项目开工率100%,省“千项万亿”投资完成率达到110%,全国首批县域商业领跑县、浙江制造天工鼎等荣誉落地三门。

(图片由三门县委组织部提供)

进一步全面深化改革 推进中国式现代化省域先行