

三亚河西管委会在全市率先实施网格化管理

一“网”查民情 精细解民忧

1 逼出来的网格化

核心提示

在复杂人群聚集的主城区,怎样才能将矛盾和问题消灭在萌芽状态?怎样为市民群众提供更贴心的服务?三亚河西管委会在全市率先实施网格化管理,将社区工作人员由“专科医生”变为“全科医生”。

走进三亚市河西区红旗街164号,红旗居委会的网格长陈乐像往常一样,与在此居住的唐志珍聊起了家常。“谢谢您的支持,希望您以后常监督社区的各项工作,有事随时与我们联系。”短暂的聊天和作民情记录后,陈乐挥手告别,朝着一位社区住户家走去。

随着三亚城市的发展,河西区从最初的小渔港发展为城市的商业中心。方圆17平方公里的面积中,却有22.15万人口,占三亚总人口的33%。而且,作为三亚老城区,河西区历史遗留问题较多,在环卫、综治、消防等管理工作中也面临很大压力。

河西能否下好社会管理这盘复杂的棋局,进一步将民生诉求转化为推动发展的内生动力?直接关系到三亚城市功能管理创新的走向。

“网格长都是我们的老熟人了,最近还跟她咨询下半年的物价补贴何时发放呢?以前办事都不知道该如何办理,现在有事只要跟网格长说,都能帮着办。”近日,金鸡岭社区居民麦明诚正在自己的商铺里经营,看到社区第一网格的网格长莫桂英,热情地打招呼,可在数年前,这样热情互动的局面还常常看不到。

事实上,三亚选取河西区作为社会管理创新试点,有其特殊而深刻的社会背景:河西区属于三亚旧城区,人口密集,近年来随着越来越多的“单位人”转为“社会人”,尤其是新社会组织、新经济组织的快速发展,流动人口、退休人员的增加,居民群众的需求呈现多样化、多层次。

特别是随着更多管理权力下放,属地管理职责进一步强化的形势与社区基层党组织、党员个体服务能力、服务资源有限的矛盾愈显突出。如何更贴近群众,如何为居民提供更优质便捷的服务?这就要求社会管理更趋精细化。

实施网格化管理之前,河西区社区居委会采用分管制,即管消防的就只管消防,管计生的就只管计生,管卫生的就只管卫生,各自有明确的责任分工。分工虽细,但却容易出现“自扫门前雪”的情况,即每个工作人员只关注自己所分管的口线,从全局角度全面处理问题的能力较弱。河西区工委主要负责人表示,从环境卫生到计划生育,从打击违建到公共安全,一切事务进社区,社区居委会的工作人员承担过多的行政负担。探索实施信息化、精细化的网格管理,强化对单元网格的部件和事件巡查,明确网格长责任,主动将矛盾解决在萌芽阶段,才能提高社区工作人员的素质,解决更多百姓关心的问题。

随着政府由管理型向服务型转型,如何让服务的触角深入社会的最基层,将矛盾及时化解?从2012年开始,河西区开始推行网格化管理,全区18个社区被划分为114个网格,建立“网格长、居委会专职工作人员、保洁员、居民小组长和楼栋长”的网格管理格局。

金鸡岭社区属城乡结合部,因历史遗留的土地纠纷问题,曾经一年内,村里百姓最多有4次到省市上访。在实施网格化管理之初,金鸡岭社区书记卓德雄走访百姓时,由于陌生和不信任,“闭门羹”等情况较为常见,甚至在调解土地纠纷时还遭遇过蛮横者将口水吐在脸上的情况,但他用自己的真诚和耐心解释,不懈地努力进行调解工作,以笑脸慢慢化解百姓的负面情绪,换得百姓的信任与理解。

“每个网格长现在相当于有自己的一块‘责任田’,逼着我们成为‘全科医生’细耕网格,通过各种方式与社区的居民认识、入户走访,拉近与居民的距离。我们先提供服务,再接近百姓,这样能有效减少吃‘闭门羹’的次数。”让卓德雄欣慰的是,金鸡岭社区实施网格化创新管理以后,连续保持着零上访记录,由“上访村”转变为“和谐村”。

相比分管制,分工制的网格化管理则将社区一个个专门办某具体事的人员,转变为熟悉法律法规、居民调解等事项的“全科医生”,居民的诉求有了更快捷的解决渠道。



充满童趣的社区“儿童之家”,深受居民家长和孩子们的欢迎。 三亚河西区供图

4 管出来的新变化

由于实施网格化管理,在走家人户过程中,金鸡岭社区网格长了解到残疾人陈亚生的孙子因经常旷课、结交社会不良分子殴打学生等不良行为而被学校拒绝报名入学情况,核实后积极与市五小校长协调并督促学生改过自新,且由网格长继续跟踪督促他的上学。针对社区辖区内出现部分青少年厌学情况,河西团区委与三亚学院志愿者联合开展心理辅导活动。目前河西区金鸡岭、机场社区居委会相继建起了青少年课外辅导中心、青少年心理辅导中心、青少年绿色网吧、青少年道德教育长廊等。

“现在社区比过去干净多了,治安也好,自行车和电动车也敢放门口了,有事打一个电话,就有社区的人来帮忙,找物业公司还管用。这些网格长跟我们都很有默契,就跟自己儿子闺女一样贴心。”65岁的王带莲乐呵呵地坐在客厅,和记者诉说着这2年社区的变化。

在机场路社区凤航大厦小区的门口,醒目地张贴着一张饮食营养搭配的社区活动公告,这个活动是由个别社区居民主动向居委会提出,由居委会负责协调场地和宣传动员区内居民参加的,活动一推出即受到了社区居民们的关注和欢迎。

“通过在居民中招募志愿者参与社区管理,让百姓去影响百姓。同时,以一些小型的志愿者活动带动更多的社区居民参加,培养邻里间的互帮互助。经过时间的发酵,一小群人的自治互助,会逐渐演变成一大群人,甚至是整个社会的互相关怀。”三亚市河西区管委会相信,通过居民的自治来完善管理将是未来社会化管理的方向。

目前河西区所受理的居民投诉和纠纷中,有很多都是“宠物扰民”、噪音影响休息等家长里短的小摩擦,通过网格化管理,网格长和社区工作人员牵线搭桥,邻里间的互助合作精神正在慢慢培养。而互助精神一旦养成,这些碰撞就容易在百姓中自行解决,既促进和谐,也能分担社区工作人员的压力。

河西区作为三亚市社会管理创新的试点,在逐步摸索完善的基础上,为全市的社会管理提供了有效地样本。摸着石头过河,有时难免会沾湿身子。

群众社区第六网格长周以致5月27日16时28分来电反映,社区52号处移动公司设置的信号发射器夜间噪音扰民,居民担心信号辐射影响健康,希望将其搬迁。17时27分,热线工作人员立即与移动公司三亚分公司的相关人员取得联系,对方回复将立即处理。6月2日,移动公司派人赴现场查看,表示一个多月后才能拿出情况鉴定报告。虽反复沟通,但目前该情况依旧未得到完全解决。

三亚作为地级市,却没有正式的区一级政府,设立的河西、河东两个管委会是政府的派出机构,在现实中承担着属地管理的责任,却缺乏具体的职能管理权力,使得社区工作人员在处理居民投诉时往往有心无力,在有责任无权力的情况下,如何尽力为百姓服务,成为社区工作人员共同面临的一道考题。

“解决所有能解决的问题,解决不了的问题协商解决。很多社区无法解决的事情,区分不同主体实施扁平化操作,直接分流送达至区机关相关科室或上报市直部门协助解决。只有相关部门或单位积极配合,才能将一件事圆满解决。”河西区指挥中心副主任程涛说。

通过行政区划调整实现区内扩权是唯一根本性解决问题的方式。然而,区划调整涉及全局,一时难以实现。三亚河西区有关负责人透露,目前,区里要求每个部门和居委会,在权力有限的瓶颈期,要积极主动、想方设法化解居民困难,群众之事无小事,要及时向百姓反馈事件处理的最新进展,同时争取与上级部门建立多部门联动机制,推动事件的尽快解决。

及时反馈,细致工作,百姓一定能感受到,“以心换心”的工作方式最原始也最有效,河西区的工作人员对此深信不疑。



三亚河西区巾帼志愿者长期坚持关爱孤寡老人。 三亚河西区供图



10月12日,三亚市河西区春园社区网格长王智在与社区居民聊家常并作民情记录。 武威 摄

2 扣出来的精细化

朝阳居委会吴某就业困难希望申请就业培训、儋州居委会陈某随意在小区摆放杂物需劝服、友谊居委会林某身患重疾生活困难需救助……翻看河西区网格长们的民情日志,市民群众冷暖忧愁

跃然纸上。这只是河西区强化网格长管理的举措之一。“让网格长在自己的‘责任田’深耕,压力更大、工作更繁琐成为必然,如何使得这些工作落到实处,使百姓真正从

网格化管理中得到实惠,必须从制度入手,强化考核,明确责任。”河西区相关领导说。

在河西区网格长月度绩效考核办法中,明确要求网格长每周至少入8户走

3 飞起来的信息化



10月12日,三亚市河西区指挥中心工作人员在监控辖区内街道和路段的市容、交通、治安等情况。 武威 摄

实施网格化管理,市民群众的第一反应是:社区办事效率提高许多,许多问题的发现和解决快了許多!我们来看河西区的特色便民平台:

便民热线 “你好,这里是河西管委会,请问有什么可以帮您?”一阵急促的电话铃响起后,河西区指挥中心工作人员王铮从容地接起来电。

这个电话来自鸭仔塘社区居民陈瑶,反映海韵路和师部农场之间的路段严重积水,车辆难以通行的情况。边听电话边登记后,王铮立刻向指挥中心主任汇报,随后根据指示与该社区居委会沟通,由社区通过下水道排水,快速解决百姓难题。

通过网格长走访时的介绍,如今,河西区指挥中心88880110的热线电话已

成为区内居民反映问题的一个重要途径。“我们一周平均有15个左右的来电,通过政府热线转过来需要处理的投诉平均不超过5个。”河西区指挥中心主任康中雪说,设立热线是为了更进一步拓宽民意诉求渠道,更好地为居民服务。

网络问政 经常逛天涯社区的网友,对于三亚首个在线接受政务监督专贴——“你若诉说,我必倾听”应该不陌生。2010年开始,这个由“三亚河西区环境卫生死角在线爆料贴”发展而来的帖子,诚邀网友对于河西区“环境卫生治理、社会低保、保障性住房申报、社区乱收费现象、机关及社区工作人员的工作作风和服务态度”等方面拍砖。

经过网格化细管后,这一平台发挥了更高效便捷的作用。

网友“井生”于4月26日16时16分在河西区管委会在线政务监督帖中反映:“南国骏园通往金辉煌路口的井盖3个星期了还是坏的。”问题发出后仅一个小时,“河西政务监督”就在线回复:“已将问题反馈到市政公司,并督促他们尽快解决好。”5月4日,“河西政务监督”再次回复“井生”:“你所反映的南国骏园通往金辉煌路口的井盖损坏,已经得到修复。”

“当时在网上就是随便提下,没想到河西区管委会真的帮我们解决了问题!”河西区儋州社区居民叶圆圆是三亚英语角的发起人,由于英语角缺乏活动场地,她曾在网上发帖向河西区求助,几天后,河西区管委会主动与她联系,在儋州村社区居委会办公楼给英语角提供了免费活动场地……目前,“你若诉说,我必倾听”贴的点击量已超过4万次,共解决了百余件百姓投诉的问题。即使不属于河西区事务范围内的事情,该区也尽力帮助联系相关部门解决或回复。

“河西区践行网络问政,是城市创新管理的一次探索。随着网民数量的增长和网络舆论影响力的上升,学习网络舆情的研究和应对,应成为社会管理者必备的研究课题。”天涯社区舆情分析师陈兴俊说。

根据“天涯社区”的抽样统计显示,两年内200个网民反映的问题中,河西政务监督贴答复或回应了192个,比例达到96%。192个网络舆情回应案例中,舆情事件发生后,4小时内做出回应23次,4至16小时内回应48次,16至24小时内回应23次。这意味着,在所回应的所有舆情事件中,24小时内予以回复的比例占到54%。

为了方便市民关注网络问政的最新动态,河西区在新浪微博上开通了“三亚市河西区管委会”的官方微博,第一时间发布区

内动态。三亚市河西区有关负责人表示,官方微博和政务贴各有侧重。政务贴在网友中有较高的美誉度和参与度,区里将考虑适时将“你若诉说,我必倾听”的模式引进新兴媒体,倾听更多网民们的建议意见。

数字城管 开辆巡逻车在社区内不时地巡逻,这是传统城管管理的方式。现在,在河西区的社区里,网格长们都成为了时尚达人,每人手持一部智能手机,遇到突发事件及时拍图上传指挥中心的系统。

7月4日,春园社区网格长黄美珍15时44分将自己管辖范围的长顺一巷路口的被随意倾倒堆积的工程垃圾情况进行拍照上传,7月5日10时09分,设置在三亚市科工信局的管理中心审核立案后,将案件批转到河西区管委会的指挥中心,要求派专业部门前往解决。河西区指挥中心接到信息后立刻批转并通知了河西区环卫局。区环卫局立刻安排陈程带队,协同春园社区到现场调查取证,找到户主,责成其自行清运建筑垃圾。7月8日12时29分,问题处理完毕,该路段恢复了整洁畅通的市容环境。

网格长们手持具有GPS定位、录音、拍照等多项功能的手机,就是河西区用于数字化城市管理“城管通”。“城管通”与一般手机差不多,除了一般手机功能外,内设数字化城市管理信息系统,能无线高速上网,无线传输数据。

“作为主城区人流聚集地,河西的环卫、计生、消防工作面临很大压力,急需能踏实深入最基层的人员及时发现问题。启用‘城管通’后,社区内哪有占道经营、乱停乱放、乱贴广告等都逃不出他们的眼睛,拍图上传后,后台工作人员立即转给有关部门及时处理,工作效率大大提高,网格长在走访时,也可以通过‘城管通’及时将居民反映的问题上报,为社区工作提供快捷服务。”河西区市容执法大队有关负责人透露,三亚市河西区手持“城管通”每天在街上巡逻的市容执法队员、社区卫生监督员共有200多人,这群城市管理者,成为第一时间发现民忧的“移动使者”。