

深化自治功能探索老新村治理新模式

黄勤

自党的十八届三中全会以来，“创新社会治理，激发社会活力”逐渐成为当今基层工作中的重点。从管理到治理，凸显了我们党执政理念的升华、治国方略的转型，最核心的变化就是治理主体的多元化，更强调作为公共机构的政府和社会力量共同管理社会事务的过程。在当前的社会治理中，复杂的产权关系、落后的物业服务、破旧的基础设施等，使得老新村成为较为棘手的治理难区。下面笔者根据无锡市梁溪区黄巷街道刘潭二村社区（以下简称刘二社区）的实际工作来探讨老新村治理新模式。

一、老新村治理创新实践

刘二社区始建于上世纪80年代，共2889户，居民8991人，由刘潭二村、三村、锦盛苑等小区组成。近年来，刘二社区根据社区的自身特点，紧牵社区自治这个“牛鼻子”，走出了老新村治理创新的新路子。

刘二社区在区域内实施自治管理模式，其运行方式是在社区居委会兼顾社区总体运行的情况下突出小区业主委员会特定的管理职能，在法律、法规以及国家有关政策允许的范围内，通过多方社区治理主体分工合作处理小区行政公共事务，使小区在进行自我教育、自我管理、自我服务、自我约束秩序以及确保自治组织充分发挥其职能中展开工作。几年来的管理运作，由于充分体现了民主协商、议事行事符合民意，使得小区综合面貌焕然一新。

1. 理清职能，“领、议、行”各尽其责

所谓“领、议、行”，“领”是党组织，“议”是居委会，“行”是工作站和业委会。在确保社区党组织政治引领、提供组织保障的基础上，改变原来“议行合一”的体制，由居委会担负“议”职能，一方面指导督促行政事务工作站做好日常工作，另一方面就是将业委会作为治理工作的重点突破环节。由社居委重点指导监督业委会，让业委会更多地参与社区公共服务事务，反应社情民意。这在一定程度上能实现社区业委会自治功能的归位，使社区业委会成员更加主动地去贴近居民群众的意见建议、管理好小区内的各项物业，配合街道、居委做好为民办实事项目。如此，“领、议、行”分工明确，能确保社区治理主体在服务居民，凝聚民心的同时，强化自觉接受居民监督的自觉意识。

2. 构筑工作网络，为业委会注入新活力

在社区治理工作中，刘二社区开拓思路，根据自身特点着力构建业委会工作网络。社区业委会下设区域业委会，分片区成立单独的自治办公室，由精通社区管理和经验丰富的退休社区干部专人负责；区域业委会下设楼栋自治会，一个楼栋会覆盖5—6幢楼房，设立一名委员、几名骨干。委员一般选择楼栋中年龄适中，热心公益的居民担任，并通过所在楼栋居民选举产生，委员兼任楼长或业主代表，由他们负责日常居民事务的联络、服务工作。通过建立楼栋自治会联席制度、工作通报制度、民情日记制度、自治办评估制度，使楼栋自治会成为居民群众的政策时事宣传员、社区建设议事员、为民办事服务员、文体活动组织员、社会管理信息员。业委会、区域业委会、楼栋自治会，三者分工明确、相辅相成，由此铺开社区自治网络，无缝覆盖至每个家庭乃至个人。

3. 搭建“议事”制度，聚集治理合力

为了让居民更好地表达自己的利益诉求，真正地发挥好居民的自治功能，刘二社区党总支、居委会、业委会在社会管理工作中，不断地研究社区新情况，解决新问题，探索和改进社区建设的工作方法，创新工作机制，推行小区事务“一事一议”。议事程序根据事情大小逐级进行并及时决策（楼栋自治会—业主委员会—社区居委会—社区党总支）。对涉及面广的事项，由社区召集业委会、辖区民警、居民代表、相关利益当事人以及街道相关部门领导进行专题协商，一事一议，民主公开解决小区管理中遇到的问题。业委会在社区的指导下广泛听取业主意见，深入开展以业主代表为主体的会议、议事协商、民主听证为主要形式的民主决策实践，让居民们发表自己独特的见解和意见，全面推进居民自治制度化、规范化、程序化。刘二社区党总支、居委会将小区事务“一事一议”等社区议事制度作为社区制度建设的新内容，紧扣居民自治参与，完善社区议事事网，建立小区事务一事一议制度，形成社区事务群众热心参与的和谐氛围，以增强居民社区归属感，以利于提高社区自治水平及社区的和谐稳定。

4. 引领三支队伍，延伸自治工作触角

刘二社区注重工作方式的多样性和灵活性，通过对三支队伍的有效引导，进一步拓宽工作领域，从而促进了社区与属地企业单位、文艺团队、志愿者队伍的互动共进。促进公益队伍组建。刘二社区通过对辖区企业单位的排查，梳理出可利用资源，加以合理利用、引导。社区通过结对共建或开展多种形式的公益活动来实现社区与企业单位的双赢，进而形成一支覆盖辖区各行业的公益服务团队。

加强文艺团队扶持。刘二社区注重对辖区特色文艺团队的扶持（如协助请老师、组织参加比赛，取得名次给予鼓励等等），通过引导、培育骨干等方法，动员更多的社区居民融入健康团队，使之成为团结在社区党组织和业委会周围的群众组织。目前，整个社区有多个特色团队和一个民办非企业的社会组织，加入各个团队的居民有一百多名。团队的负责人都由业委会和自治办的人员兼任。打造志愿服务品牌。

刘二社区以志愿服务站为平台，通过完善志愿者招募、培训等环节，营造氛围，让更多的社会群体参与服务居民群众，解决社区中教育难、老来难、行路难等实际问题，构筑志愿服务特色平台，打造社区志愿服务的精品。

二、老新村自治实践中的困惑和建议

老新村自治管理机制有待进一步完善。目前老新村推行的居民自治管理制度，虽然在维权、监督、沟通等方面起到了一定的积极作用，但这项工作仍处于探索阶段，自治管理实践中经常会出现种种问题。首先，老新村小区很难找到责任心强、群众基础好，又有物业管理经验的居民进业委会；由于居民履职意识比较缺失，业委会提供的服务相对单一，业委会逐渐演变成单一的停车收费机构。其次，业委会通过停车收费取得的收入用于支付人员工资占大头，经费少，业委会办事能力就弱。再次，业委会没有明确的法律地位，当业主不服从管理的苗头出现后，业委会无法采取有效手段进行遏制，不良趋势将会愈演愈烈。最后，社区对业委会的指导专业水平不够，监管和协调机制力度不到位，权责不清，缺少对业委会相应的制约。

建议：一方面把业委会建设作为构建和谐社会的一项基础性工作，以基层的业委会组建、换届为中心，制定其成员的基本条件，进行相关政策知识培训，并在业委会运作全过程体现监管督导作用。另一方面，上级单位（如街道层面）可设立自治管理协调部门，就迫切的问题尽快牵头形成一套行之有效的监督、协调机制。督促自治组织，业委会提升服务素质，促使自治组织的监管体系更加全面，通过自治管理部门和街道物业公司来搭建新的平台，逐步减少因沟通不足，信息不对称等原因造成业委会和业主之间的矛盾纠纷。

社区自治管理是一项科学工程，需要在不断的实践中探索管理新模式。社区自治管理也是一项系统工程，需要相关部门密切配合形成合力，才能有效地及时化解自治管理的矛盾，构建和谐社区。

（作者单位：无锡市梁溪区黄巷街道）