

拱墅：打造城市版“千万工程”

拱宸桥，源自隋唐的运河缓缓流淌，将千年来市肆繁华、物流昌隆、商贸云集凝结成一个个时代的印迹。湖墅路，自1400多年前江南运河凿通之后，就成为古杭州城的商贸中心，此流金淌银之地，号称“十里银湖墅”。

拱墅，取拱宸桥和湖墅路各一字，成为商贸繁荣、人口集聚的“杭州市中心”。在时代滚滚向前的车轮下，大城市城区的一些共性问题，如老旧小区拆迁改造、社区矛盾多发易发、商业楼宇基层治理“空心化”等，也开始在拱墅显现。

怎么办？

拱墅的答案是：创新治理思路和路径，以党建为引领，精准探索、全力推进城市社区的中国式现代化建设，逐步形成打造城市版“千万工程”的有效经验，想方设法对万千城市社区进行生态重塑、提质升级，不断提升大都市基层治理能力现代化。

新华社记者 张璇 邬焕庆 商意盈 马剑 许舜达



党建引领群众工作 破解“天下第一难”

历时85天，548户业主签约547户，浙江新村项目签约率达到99.82%。“那么大的雨你们来了4趟，我知道你们是为我好，即便再‘一根筋’也该转弯了。”坐在项目指挥部办公桌前，张大姐脸上的表情显得有点复杂。这是2023年6月30日深夜，时针已经指向23时35分。

张大姐所在的小区名叫浙江新村，建筑多建成于20世纪八九十年代，产权关系复杂，老龄群体占比较大，外墙、楼道、线路等均存在不同程度的老化、破损。每到台风天，老百姓就要忙着撤离，但受政策变化、实施主体、居民诉求等因素影响，浙江新村危旧房问题迟迟得不到解决，成为城市中心的一抹“锈迹”。

老旧小区有机更新牵涉甚多，利益诉求复杂、矛盾纠纷高发，被称为“天下第一难”。此前，当地政府探索“公共利益征迁”“商业开发”“落架大修”等多种办法，都很难落地。2023年以来，拱墅区以“居民主体、政府主导、住建主推、街道主抓、街校主责”为基本原则，创新群众工作法，探索居民主体的城市有机更新路径。

为此，拱墅区专门成立以区委书记、区长为双组长的工作领导小组，区委常委、组织部长，区政府分管副区长负责日常工作，下设办公室、群众工作组、政策工作组，负责协调各方、群众工作、业务政策等事宜。

“我们创新双向沟通工作机制，破解民主参与难题。关键是建好居民自更会，在沟通民意搜集意见建议方面发挥了重要作用。”坐镇现场指挥的拱墅区委常委、组织部部长施甜甜介绍，以“一楼幢一代表”为原则，创新成立居民自愿有机更新委员会，通过公告、报名、联审、公示等程序，产生正式代表13名。

4月22日，拱墅区召开浙江新村危旧房有机更新动员大会，谭皓峰作为现场工作组二组组长、支部书记投入到这场攻坚之中。面对现场情况复杂、个性问题突出的实际情况，他和同事扑下身子摸排情况，与自称“一根筋”的张大姐不期而遇。

入户评估提出不合规补偿要求，电话联系始终回避在哪里，上门做工作多次等不到人……面对张大姐的不配合，谭皓峰和同事一直创造条件与其沟通。“我们千方百计做好工作，同时坚持一把尺子量到底、一个标准评到底、一个算盘算到底、一个办法做到底。”他说。

僵持一直持续到6月30日下午，天降大雨，工作组成员冒雨轮番上门向其分析利弊，张大姐始终说“自己就是一根筋，谁说都没用”。最后一批工作组返回指挥部时，已是23点30分。5分钟后，张大姐却出乎意料来到了指挥部，发生了开头的一幕。

看协议、选面积、签字，等张大姐按完最后一个手印，时间已是23点54分。至此，现场工作组二组完成了两幢楼80户住户100%签约。

历时85天，548户业主签约547户，浙江新村项目签约率达到99.82%。“帮居民算好经济账、发展账、环境账、安全账，耐心细致地讲政策、摆道理，动之以情、晓之以理，一趟一趟上门做工作。”一位参与区级工作专班的基层干部说，项目最终赢得了绝大多数居民的信任和理解。

“我们实践的最终方向，是在特大城市里逐渐摸索并形成有效的基层社区改造、提升经验，是在学习借鉴领悟透‘千万工程’基本经验的基础上，以‘千（小）区示范、万（小）区改造’为核心内容，有效推进城市社区的中国式现代化。”杭州市拱墅区委书记李志龙说。

“三方协同”探索社区治理新路径

市民冯先生没有想到，居住的这个京杭大运河畔的高档小区竟会一度面临管理混乱的复杂局面，业主群内的嘈杂让居民颇为无奈。2022年底，在由社区托管一年多之后，小河街道远洋公寓终于选出了居民认可的业委会。

为了推动业委会履职，拱墅区现代社区建设（住宅小区居委会、业委会、物业服务企业三方协同治理工作）领导小组办公室制定业委会建设和履职规范指引，划拨200万元设立小区微治理专项资金支持小区做实事，协调高校、专业机构开展专业指导，建立规范指导、资金支持、社会合作多维度支撑体系。

拱墅区委组织部相关负责人说，聚焦社区党组织、居委会对业委会、物业领导统筹不足等问题，以

“平时能管理、战时可闭合、规模适度化”为原则，拱墅区优化小区物管区域与网格设置，大力推动重心下移、力量下沉、保障下倾。

同时，拱墅区建立区级三方协同联席会议机制，统合民政、住建、执法、消防等部门职能，延伸设置区、街、社三级“三方办”，单设街道三方办主任、三方协同岗，由社区公共服务站站长兼任三方办主任，统筹指导支撑社区协调三方治理、监督三方运行、调解三方矛盾等职能。据统计，在拱墅区体系化推进小区党支部、楼道党支部和群众性社团建设过程中，按照“一小区一支部”全覆盖组建621个实体化、功能性、统合型小区党组织，延伸建立2359个楼道党支部和2000余个群众性社团，“一核多堡”的组

加强城市社区党建工作的“拱墅样本”

2022年7月29日，小区环境提升改造的主题议事活动在半山街道金星社区桃源居东苑小区说事亭”举行。

党建，将拱墅区的方方面面有机串联起来，成为所有工作的总开关、总抓手，城市版的“千万工程”持续发力之下，织就大运河畔一幅繁华昌盛、百姓安居的欣欣向荣景象。

一是始终将党建作为总抓手引领基层治理。从2017年起，拱墅区紧盯城市基层党建和社区治理的突出问题，以“充实小区、提升社区”为路径，持续开展居委会、业委会、物业三方协同破难攻坚，创新建立区街社三级“三方办”。同时，全覆盖推进小区党支部、楼道党支部、群众性社团建设，大力推动业委会组建和规范化建设，全区业委会（物管会）总体组建率达92%，在全省率先实现所有小区专业物业全覆盖。

施甜甜表示，严密的组织体系

是党的优势所在、力量所在。浙江新村项目群众工作推进过程中，区委统筹领导，相关部门、属地街道社区党组织上下一心、紧密协作，小区党组织、楼道党支部等基层党组织战斗堡垒作用凸显，“两支部一社团”全面动员，党员干部、群众骨干一起上，有效架起党群连心桥。

二是数字赋能基层治理。以变革式创新党建引领商务社区建设为例，拱墅区以基层组织变革推进商圈楼宇治理，借力全区经济运行综合集成系统，用好企业画像、安商稳商、楼宇经济等应用场景。同时，鼓励各商务社区因地制宜探索数字赋能基层治理，切实提高经济服务效率，助力实现商务社区优质服务可感可及。

在东新街道新天地商务社区，依托街道数字驾驶舱，整合公安、执法、交警等力量，将街区三维立体地图呈现在驾驶舱大屏上，人流情况、商业活力指数、事件预警等

“小哥之家”为新就业群体筑起港湾

2021年9月6日，社区工作人员在康桥街道小哥党群之家协商快递小哥集中居住小区周边配套建设事项。

在大街小巷中，在晨光晚霞里，快递小哥穿行于城市，为大家生活带来了便利……夜晚时分，拱墅区吴家墩新人公寓里一间间窗户，渐次透出点点光亮，烟火气十足。

这里是浙江省快递员数量最多的集中居住点，现居住了800多名快递小哥以及小哥家属。拱墅区康桥街道以党建为引领，建立“小哥之家”，让身处异乡的快递小哥更好地融入城市，成为城市的新居民。

走进吴家墩新人公寓，一幢幢砖红色的住宅楼整齐排列，而在公寓楼下嵌入的快递小哥党群之家，正是当地率先开展“小哥之家”新就业群体党建试点工作之一。500平方米的快递小哥党群之家，设有先锋议事区、综合服务区、活动充电区等三大功能区。

不仅如此，吴家墩社区组建快递小哥流动党支部，率先成立首个小哥治家会，形成“小区党组织—小

哥治家会—物业管理站”治理架构，定期开展“小哥面对面”活动，三方协同破解治理中面临的议事协商、小区治理以及资源供给等难题。

在小哥治家会成员推动下，地下室电瓶车充电设备配备、幼儿护送帮帮团、小区健身器材等70余件小哥关心事顺利解决。这个暑期，快递小哥党群之家格外热闹。英语、美术手工、科学实验、宋韵文化体验……为期40天的暑期夏令营成了“小候鸟”汲取新知识的“第二课堂”，也为快递小哥群体解决子女假期“看护难”的问题。

“我们在外打拼就是想给孩子一个好的成长环境，不用出小区，我的两个孩子下楼就能参加丰富的暑期夏令营，多亏了快递小哥党群之家，在新人公寓住了好几年，时时处处都能感受关怀。”顺丰快递员向绍福打算一直在杭州好好当快递员，因为在杭州有了温暖的家，总有一盏灯在守候着他。

聚焦新就业群体，康桥街道针对居住、育儿、健康、帮扶等多件“关键小事”重点破难。康桥街道

织体系和“一核多元”工作体系基本成形。

在远洋公寓业委会换届过程中，小区党支部牵头定期召开“红茶议事会”，楼道党支部包楼连片作动员，“武林大妈”等群众性社团以活动聚人气营造和谐的邻里关系，各自发挥作用为业委会选举提供有力支撑。

有事好商量、众人的事情由众人商量，找到全社会意愿和要求的最大公约数，是人民民主的真谛。“小区里的问题越来越少，环境越来越好。”王承明说，以“充实小区、提升社区”为路径，以解决小区物业矛盾、提升居民幸福感为重点，通过住宅小区居委会、业委会、物业三方协同，基本实现社区统筹领导、小区就地解决、楼道善治循环。

信息一目了然。湖墅街道运河商务社区充分依托街道自行开发的“湖数通”楼宇经济应用场景“聚宝盆”，后台根据实际情况统一向楼宇专员派发走访任务，最大限度减少对企业的干扰。

三是着力解决群众急难愁盼。在基层实践中，拱墅区始终充分考虑居民的美好生活需要的客观需求，着力解决群众急难愁盼关键实事。实践证明，住有所居是人民美好生活的重要基石，只要坚持以人民为中心，打造人民满意的高品质生活空间，就能获得人民群众的真心支持和认可。

“党的力量来自组织。党的全面领导、党的全部工作要靠党的坚强组织体系去实现。”李志龙说，只有建强基层组织体系，始终保持同人民群众的血肉联系，才能为推动民心工作、落实民心工程奠定深厚的群众基础。

负责人说，如果把这里看作是一个“家”，新人公寓作为“卧室”，为快递小哥提供了房租便宜、配套完善的出租房；快递小哥党群之家作为“客厅”，满足小哥及家属议事、阅读、休憩等多样化生活需求；大关新人幼儿园则作为“书房”，满足新就业形态劳动者子女学习需求。

此外，社区十分钟步行范围内还建有灯光篮球场等多个场地和设施，便民生活不出“圈”；还有小区里的招聘会、新兴职业技能培训、专家健康义诊等暖心服务，让更多小哥在康桥实现乐居、乐学、乐业。

“新就业群体是城市发展的重要力量，我们要用心用情为他们筑起温暖的‘家’。”省邮政管理局负责人说，小哥便利安家是基础，做好后半篇文章，实现“稳得住、富得起”才是关键。

据悉，当地依托快递小哥党群之家、康桥街道文体中心建立小哥家庭学院，开设10余项公益课程、新兴职业技能培训，覆盖4000余人次；开设“共富直通车”项目，专场招聘会为小哥家属提供300余个就业岗位。

商圈楼宇党建破解 基层服务难题

随着杭州亚运会的临近，位于东新街道的新天地商圈里，近日总是能看到人流涌动，各类餐饮、购物消费也格外活跃。新天地商圈是一个人口超过3万的融合型大社区大单元，拥有27幢商务楼宇、29幢酒店式公寓，总建筑面积达180万平方米。

为持续优化营商环境，拱墅区去年成立了全省首批实体化运作的商务社区，提出“像服务居民一样服务企业”。每个商务社区都设立了社区党组织、楼宇治理委员会和综合服务中心，商务楼宇内的企业办事，从原先要跑几公里变成现在的“门口办”“楼下办”。

“新天地商务社区成立后，我们通过实体化运行、网格化治理、片区化服务，让党群建设、经济服务、综合治理等政府服务职能更好地向商务楼宇延伸。”东新街道负责人说。

据统计，成立一年以来，新天地商务社区成功化解地铁施工、油烟纠纷等矛盾286个，帮助解决停车等需求123个，共计开展各类活动370余场，覆盖商圈楼宇企业2000余家。“小事不出楼宇，大事不出社区”的楼宇自治模式，也受到企业普遍认可。

“我们还把党群建设、经济服务、民生保障、城市管理、综合治理等20项职能和事项集成为《楼宇服务二十条》政策，打包送往企业，精准对接企业发展需求，并帮助多家企业解决人才引进、资源整合、银企对接等各方面难题。”新天地商务社区负责人说。

2022年以来，拱墅区立足辖区商圈楼宇发展实际，着眼破解商圈楼宇党建覆盖难、经济发展难、治理服务难，在楼宇、商圈、市场、商贸综合体和两新组织相对集聚区创新党建引领商务社区，一体推进党务、商务、服务。

“我们社区是以新金融产业为特色的嵌入式商务社区，范围涵盖了汇金国际大厦等6幢商务楼宇。”长庆街道汇金国际商务社区负责人说，“企业需要什么，我们就提供什么。”

这个“建在写字楼里”的社区，构建起“党组织—楼委会—物业企业”三方协同治理，推动企业、产权方、物业方优秀代表成立楼宇治理委员会，建立健全联席会议、定期议事等制度，通过专员队伍收集企业注册落地、楼宇青年创业等各类难题121个，借助“三和楼事会”解决楼宇“关键小事”150余件。

据统计，拱墅区目前已建立17个商务社区，覆盖楼宇206幢、企业1.4万余家，2023年以来全区商圈楼宇新引进注册资金100万元以上企业3759家，同比增长47.82%，总注册资金353.40亿元，楼宇经济税收91.13亿元，同比增长9.13%。

