

“邻”距离

从九村离散 到千家同心

锦绣社区“破茧”成“五星”的治理密码



“金领骑士”为老人送餐、参加培训。受访者供图

镇海区庄市街道锦绣社区2019年挂牌成立，辖区融合大型拆迁安置小区、人才公寓、商品房，常住人口1.2万人。其中，拆迁安置小区居民来自周边九个村，人口结构多元、诉求差异大，治理难题重重。

历经数年深耕，锦绣社区先后斩获中央社会工作部党建引领“专业社工+志愿服务”融合发展试点社区、浙江省红色根脉强基示范村社、宁波市社会治理创新示范点、五星现代社区、市级志愿服务样板社区等多项重磅荣誉。

翻天覆地的变化背后，锦绣社区走出一条清晰可溯的治理路径：柔性聚人心，让群众从“旁观者”变“主人翁”；精准优服务，让民生从“纸上承诺”变“身边实惠”；产业重造血，让邻里服务从“输血帮扶”变“自主续航”。三步环环相扣、层层递进，把邻里守望落到实处。

聚人心

把“矛盾人”变成“自己人”

基层治理最难的，是让居民的心拧成一股绳，劲往一处使。如何把九个村的人心“收”起来，锦绣社区没有讲“大道理”，而是实打实办了三件事。

早前小区里藏着一处赌博窝点，不少拆迁安置户的拆迁款都“折”在这里。社区成立后，社区党总支书记、居委会主任张誉带着工作人员，联合相关部门，一举将其取缔。

“这次行动让居民感觉到，这个社区，能干！”张誉说。信任，就像一棵幼苗，从居民的心田里探出头来。

社区刚成立时，有一堆居民经常聚集在东门。他们众筹资金在东门搭起大棚，美其名曰“用来给老人下楼歇脚用。”

社区没有一拆了之，而是把这些居民请到社区聊一聊。促膝长谈的结果，是大家同意拆除大棚，而社区在附近寻找合适的点位，打造一个居家养老服务点。

让人意外且惊喜的是，事后，这些居民自发组建起一支志愿服务队，维持秩序、巡逻值守，样样冲在前。更有19名“治理对象”成了微网格长，7人入选社区议事会代表；他们还跟着张誉去分享治理经验，亲身经历远比空洞说教有说服力。

“对立”变“合力”，让参与治理的“根”在居民的心里扎得更深。

社区做的第三件事就是亮出“全民志愿”的理念。从“随手做”“邻志愿”到“主理人”，社区采取分类管理的方式让居民志愿参与，他们的热情反倒高涨。

“为此，我们建立起2小时闭环处理机制，居民反映的问题，能解决的当场解决，一时无法解决的，也要有回应，不让居民的期盼落空。”张誉说。

人心聚拢是一切治理的起点。当居民放下隔阂、愿意主动发声、主动出力，社区治理便有了最坚实的群众根基。

优服务

让居民“看得见”“说了算”

社区有个自建的充电站，电动自行车充电是4小时0.6元，新能源汽车充电是0.5元/度-0.7元/度。对比市场价格，便宜。这个便宜是怎么来的？张誉说，是社区和居民一起跟运营方“讨价还价”的成果。

社区在提供民生服务，做实基层治理时，始终认准两点：办群众真正关心的事；让群众参与办事全过程。

社区有这样一个规矩：每年初会组织开展入户大走访，带着民生问题上门征集建议；等到每年下半年，还会进行问题落实整改跟进调查，确保“民有所呼，我有所应”。

据不完全统计，社区年均上报各类问题8000余条，走访收集民生意见360余条。截至目前已经落地居家养老中心、高空抛物监控、水电网改造等38个民生项目在服务过程中，社区构建起以党员“邻先锋”为引领、多方力量协同的“邻舍微治理”模式。

社区走访400多名老人，推出

“物业+养老”的物邻互助模式，提供基础服务与送餐、陪医等定制化养老帮扶。2022年起，征得居民同意后，社区还为80岁以上老人安装平安铃，一键直达物业消控室；全体物业管家完成AED急救培训，老人突发险情能第一时间施救。

依托紧挨多所学校的地理位置优势，社区还联动辖区学校开启“全龄五益”项目，组织学生开展课业托管、老年手机教学；同时组织50名外来孩子组成文明轻骑队，参与小区文明劝导，融入本地生活。

2024年，社区联动周边外送平台、站点，成立“金领骑士”志愿队，外卖骑手、快递小哥等化身社区网格员，参与文明巡查、独居老人送餐应急帮扶。

社区也专门为他们打造骑士庭院，配备充电设施；开设骑士课堂，普及交通安全、文明规范，同时提供消控证技能培训，拓宽就业出路；后续还将增设篮球场丰富休闲生活。

重运营

让特色项目实现自我造血

这些年来，社区先后完成600余户居民自来水管改造工程、污水管网改造、500多个高清监控改造；安装156个电动自行车禁入系统、9个电动自行车充电桩、53个新能源汽车充电桩。

此外，社区还引导辖区25家社会组织、15支志愿队伍规范运行。目前，社区每年落地10余个微民生大服务项目，开展公益及文体活动60余场，服务居民超6000人次。

不少社区志愿服务靠外部资金支持，资金一断，服务就难以为继。锦绣社区跳出这个困局，走出一条自我造血、长效运营的路子，靠特色产业赋能弱势群体，反哺社区邻里服务。

早年间，居民楼楼道堆放杂物，一度是社区治理的难点，社区顺势成立“邻舍手工坊”，邀请职教中心老师授课，利用废旧物料制作钩针、布艺手作。没想到，生意也越做越大，甚至在市场上有了接单能力。

现在，该项目有成员50余名，以残疾人、低保家庭、失业妇女为主，人均每月能增收千元。在此基础上升级打造“锦云造物”共富项

目，累计培训超千人，帮助46名困难群众掌握灵活就业技能。

如今这支队伍中还有20余人成为志愿者，除了自身参与染坊的工作外，还能走出社区，去给别人传经送宝，目前覆盖影响人群达到1800人，其中不少还是星宝、唐氏患儿等。

此外，在南塘老街这样的城市地标，以及“三关六码头”等品牌店，都有产品售卖，真正走出了一条能独立赚钱的道路。

自我造血，在张誉看来，是社区运营的根本出路。“接下来，我们希望能社区运营上做出新的成绩。”张誉说。

从原先九个自然村各自为政，到居民主动议事、全员参与志愿服务，再到特色产业自主造血长效运营，锦绣社区没有花哨的创新，只抓住最朴素的邻里治理逻辑：

先用心聚拢每一位居民，让大家愿意融入社区；再实打实办好群众关心的民生小事，让每个人拥有参与感、获得感；最后依靠可持续运营稳住服务根基，让邻里守望的温情长久延续。

记者 石承承 通讯员 孙志军



社区培育主理人项目。受访者供图