

中共上海市社会工作委员会 上海市社会建设委员会办公室 联合主办

www.shlxhd.gov.cn www.shshjs.gov.cn 第177期

■本报见习记者 王嘉楠

为加快建设一支结构合理、素质优良、能力突出、群众满意的基层骨干队伍，徐汇区日前启动了社区工作者全面成长计划。针对现有培养体系的“痛点”，对症下药，优化培养培训机制，让社区工作者在居民区也能看到职业发展的未来。

### 实施全能型社区工作者「成长计划」

徐汇区加快建设结构合理、素质优良、能力突出、群众满意的基层骨干队伍

#### 打造全能型社区骨干队伍

以最快速度奔向虹梅庭公益服务中心，把散乱停放的单车规整好，整齐摆放在白色停车框内，完成任务、打卡成功，整队人马再迅速赶赴下一个任务点……

路过的行人或许会以为这是一场城市定向比赛，而出人意料的是，这是徐汇区针对社区工作者开展的一次“特殊培训”。这个名为“徐汇社会治理创新体验行”的活动，将参与的社区工作者分为五组，以浦北路的徐汇记忆展为起点，瑞金南路的公安博物馆为终点，串起六个任务点，每个小组分别体验不同的线路。

与以往的城市定向比赛不同的是，此次的体验行活动弱化了结果导向，而突出各个任务点的体验性。这样的培训不再是传统的说教课程，而是通过寓教于乐，让初到工作岗位的社区工作者能够在最短时间熟悉所在地的历史人文。武康大楼、黄兴故居、巴金故居……一栋栋历经岁月的老洋房背后都有着属于自己的动人故事。“以‘城市定向赛’的方式让我们每个人参与了解历史，印象非常深刻。”枫林街道徐苑苑居民区党支部书记王译说。

2014年，上海将“创新社会治理、加强基层建设”列为市委“一号课题”。此后，社区治理成为热词。然而，社区工作的繁杂性使得这项任务不能仅凭“一双手”完成，打造一支“全能型”的社区骨干队伍尤为重要。

日前出台的徐汇区社区工作者“全面成长计划”不仅为个人能力突出的“明星书记”提供了更大舞台，同时也为社区工作者的骨干力量提供了可攀登的上升通道。如今的社区工作者，不只限于社区内处理邻里矛盾，也可以放眼长远，以全局角度来思考社区工作，通过自身的优秀表现争取更多的交流机会，这让社区工作者们工作起来更有“盼头”。

#### 优化人才进入、退出机制，激活一泓池水

“嘴勤”“腿勤”是社区工作者的不二法宝。但长期以来以来的笔试环节，却将部分能力与社区工作匹配，但不擅“笔头功夫”的应聘者拒之门外。针对这一情况，徐汇区自去年下半年开始，取消招聘环节中的笔试项目，通过“面试+职业能力及性格测评”的方式更精准地选拔社区工作所需的实务型人才。在面试环节，传统的问答模式变成了时兴的实景模拟，由各街道组织经验丰富的居民区书记模拟社区工作的真实环境，考查考生的性格气质、语言表达等全方位能力。

而原本一年两次的固定招聘期也拓展成了全年无休的招聘窗口，动态的人才蓄水池就此建立。此外，徐汇区还在大型国企转型的契机下，与其“结对”，将条件合适的后备力量推荐给居民区工作。在原宝钢集团（现宝武集团）工会工作的赵玉琴便是在此机缘下来到了漕河泾街道嘉善苑居民区担任党支部书记一职。服务对象变了，但服务内容却有相似，有着多年工作经验的她，很快就与居民们打成一片。据了解，2016年徐汇区从宝钢定向招录了23名社区工作者，目前已有11人担任居民区书记，3人担任居民区副书记。

有了多元的吸纳人才机制，还要制定相应的退出机制，剔除社区工作中的不合格人员，让人才蓄水池真正“流动”起来。通过月度及年度考核，将服务意识不强、得过且过的社区工作者“退出去”，促进社区工作队伍的“换血”。据徐汇区社建办介绍，自去年以来，全区已有四名社工被解聘，78名社工被警告和诫勉谈话。

#### 相关链接

如何通过社区工作切实地增强百姓的获得感？为深化落实市委“1+6”文件精神要求，徐汇区对标今年发布的《上海市社会治理“十三五”规划》，研究制定了区层面的《徐汇区社会治理“十三五”专项规划》（以下简称《规划》）。《规划》明确了推进社会治理创新的五大重点任务，即以城市党建为引领，有效整合社会治理资源；以深化改革为动力，推进治理法治化规范化；以精细化治理为重点，提升群众满意度获得感；以多元主体参与为纽带，激发自治共治活力；以队伍建设为基石，持续做优做强基层队伍。

据介绍，徐汇区将重点落实十个项目，以项目落实规划。其推出的重点项目包括实施社区工作者全面成长计划、全面推进住宅小区综合治理、落实“邻里汇”综合服务体系、加强区域党群服务站建设、引导社会力量参与社区治理等。



▲邻里中心满足百姓日趋多元的生活需求。

## 闵行 社区邻里中心 更加“对胃”

■本报见习记者 王嘉楠

为打通服务群众的“最后一公里”，闵行区2017年全区已建成并运行邻里中心26家，截至11月底，全区已累计建成邻里中心53家。覆盖大居、商品房小区、老公房小区等不同类型小区的多样化邻里中心体系建设已经初具成效，并被列为“第三届上海市社会建设十大创新项目”。

据介绍，闵行区自2015年下半年开始探索邻里中心建设。2016年1月，区内第一家虹桥万源四季源邻里中心诞生。此后，闵行区邻里中心建设在数量和质效上“双管齐下”。根据《闵行区社会治理“十三五”规划》，全区拟建设100个左右的邻里中心，以满足社区居民日益增长的公共服务需求。结合区内邻里中心建设的现状，拟于2018年新建20家邻里中心。

在近两年的实践中，闵行区逐步摸清邻里中心建设的“经脉”，也更加清晰什么样的公共服务才能更对基层社区的“胃口”，怎样的“炒菜”方式才能吸引更多的社会力量加入到邻里中心建设的队伍中。

#### 下沉社区 让服务离百姓更近一点

想要咨询一个老年游的产品或是报名一个时下正热的社区精品课程，可是街镇的服务中心距离又太远，腿脚不便的老人往往就放弃了这么一遭的想法。如今的社区居民需求越来越多元化，而政府能够提供的资源也更加多样化了，陪医服务、老年插花课程、亲子蛋糕烘焙课程……适合不同年龄、不同需求的公共服层出不穷。

那么，如何才能将这些充沛的公共服务资源准确匹配到有需求的居民手上呢？与中心城区相比较，闵行区各街镇所辖的区域面积更大，如果将诸多优质资源都配置在街镇层面，一些老百姓

往往会因为距离太远而选择放弃这样的服务。邻里中心的出现可谓“对症下药”，下沉社区的邻里中心，最明显的优势就是能够将优质的公共服务资源精准配送到社区居民手上。

据悉，闵行区邻里中心的建设按照四至五个居民区、一公里左右的范围布局，既充分考虑了居民获取公共服务的便捷性，又兼顾了规模效益。据了解，今年下沉至各居民区的公共服务包括司法服务、社区课程、文化产品、旅游资源等七大类市级公共服务资源，87项区级公共服务资源，还汇聚了区域化党建和“两新”服务资源42项。

#### 按需“上菜” 形成多样化的邻里中心体系

有了唾手可得的邻近“餐桌”，还需要“备菜”“点单”。闵行区每年都会梳理公共服务资源、区域化党建以及“两新”资源，最终形成邻里中心公共服务资源的“菜单”。部门提供“菜单”，基层邻里中心根据居民需求来“点单”，最终把居民真正需要的资源送上“餐桌”。

各个居民区因地制宜，在医疗卫生、助老、群众文体活动等共性项目基础上开设个性化特色项目，最终形成了如今各有所长、百花齐放的局面。莘庄镇幸福家园·春申邻里中心的“钩针编织课程”满足不同年龄段居民的需求。颛桥镇北桥邻里中心专设了邻里中心头间，提供居民体验桶蒸糕、塌饼制作平台，将颛桥传统文化和民俗技艺在百姓间传承。江川路街道香樟家园东风邻里中心则提供了系统、优质、亲民的全科门诊医疗服务，弥补周边医疗资源匮乏的公共服务短板。

聊聊天、上上课，不知不觉间一天的时光轻松翻过。“邻里中心就好比是我们社区居民的第二个家，走进邻里中心笑声不断，大家在笑声中感受到了闵行城区的温度。”王阿姨告诉记者，邻里中心让她开拓出了属于自己的一片新

“朋友圈”。

此外，为了吸纳更多的上班族、上学族进入邻里中心，延长开放时间也是下一步的重点任务。目前，闵行区已有22家邻里中心延伸到周末或晚上开放。通过“社工轮值+志愿者管理+保安后勤托管+购买社会组织服务”等多种模式，闵行区还将延长更多邻里中心的开放时间。届时，邻里中心不再仅仅是阿姨爷叔们的谈天之地，小年轻们也可以来这里看看书、跳个舞，好不自在。

#### 党建引领 全方位调动参与积极性

邻里中心的地砖颜色还能让居民按照个人喜好挑选？位于新虹街道的爱博邻里中心正是这样一个特别的存在。大到引进来的服务项目，小到邻里中心装潢设计的每一个细节，居民们都可以在微信群里发表自己的看法，由理事会统一意见后落实。

作为一个协同参与的自治平台，邻里中心所强调的是党建引领下的多元参与管理方式。由居委会书记担任理事长，群众团队、驻区单位、群众骨干、社会组织等多方力量共同构成理事会队伍，为邻里中心建设建言献策。理事会拥有自己的章程和议事规则，主要负责服务项目的引入、重大事项的决策、服务质量的评议与监督。居民成为邻里中心这个舞台的“主角”，百姓和社区志愿者的自治活力得以充分激发。

此外，引导社会力量积极参与邻里中心的志愿服务对于邻里中心的长效建设也至关重要。以虹桥镇设立的“党员先锋岗”为例，通过引导各类企业参与社区公益活动，认领和资助家政服务、电器维修等社区公益服务项目，盘活了社区内的企业资源，发挥了党员的先锋模范带头作用。吴泾镇1号邻里中心也通过借力社区志愿者团队力量开展邻里服务，实现了邻里关系的和谐共赢。



▲在志愿者的帮助下，阿婆正在学习时兴的拼贴艺术。

▲邻里中心让来自五湖四海的居民成为“阿拉一家人”。



▲专业厨师辅导居民做烘焙。



▲志愿者正在为前来咨询的老人讲解营养食物摄入方式。



▲小朋友正在“邻里汇”社区幼儿托管点学习绘画。



▲在邻里中心，小朋友从小接受中国传统文化的熏陶。

本版图片均本报资料照片

## 徐汇 社区服务全覆盖的“家门口”邻里汇

■本报见习记者 王嘉楠

独居老人用餐困难怎么办？想要上时兴的手工课程，离家距离街镇服务中心又太远？怎样才能吃得营养又健康？今年10月建成启用的徐汇区华悦家园“邻里汇”为附近社区居民、上班族白领的生活烦恼提供了一揽子解决方案。针对这些社区里的“痛点”问题，华悦家园“邻里汇”提供了涵盖生活、为老、健康、文体、法律、亲子、社区教育、志愿服务等全覆盖式的社区服务，满足不同年龄段人群的多样化需求。

“邻里汇”下设社区综合为老服务中心（长者照护之家、老年人日间服务中

心、社区助餐点）、社区幼儿托管点、社区卫生服务站、社区文化活动中心、社区学校、社区家庭支持服务中心、红十字服务站、慈善超市等10余家服务机构，形成了“一汇多点、一体多元、一网覆盖、全时响应、全区联动”的社区服务新模式，在社区中构建家庭生活的服务圈，建设在家的生活烦恼提供了一揽子解决方案。华悦家园“邻里汇”项目所提供的服务不仅实惠，也很“扎合型”。时下最兴的养生知识，在家门口的邻里中心就能够第一时间听到。“上了年纪，你每天最好摄入300克左右

的奶制品”，邻里中心的志愿者正在为前来咨询的阿姨妈妈们耐心讲解着不同食物的营养成分以及科学的摄入方法。而那厢，在社区志愿者的帮助下，阿姨们又拾起了年轻时的兴趣爱好，为家里人织了一件毛衣，既在这寒冷的冬日里添上一份温暖，也打发了大段时光。

据了解，华悦家园“邻里汇”是徐汇区建设完成的第五家“邻里汇”。以“邻里汇”为代表的这批邻里中心为百姓提供了社区内的共享空间，激发了基层社区的自治活力，使得老百姓不出社区，也能便捷享受到一揽子的民生服务。对此，周边居民纷纷“点赞”，“就在家门口，生活方便多了。”

#### 黄浦区积极引入社会力量化解社会矛盾，切实增强群众的获得感、幸福感

## “借力工程” 巧妙拆解基层矛盾

有着心理咨询资质的阿姨妈妈们与信访干部形成合力，将很多事后干预前置为事前预防，提升了来访接待的针对性和有效性。在这里，“知心妈妈”们作为第三方，耐心地倾听诉求、合理地引导劝慰，在她们的帮助下，大多数服务对象在不知不觉中接受了“心理疗愈”，不少人慢慢走出执拗，敞开心扉、融入社会。

黄浦区信访办与妇联通过联席会议形式，完善“知心妈妈”项目运行机制；运用个案平台，由信访办牵头，个案所涉及的街道信访办、机构工作人员及责任单位共同参与，视情

召开个案小组会议，分析案情，商议对策；开展分类目标管理，将服务对象所涉及矛盾化解难易程度分类，分别派出不同的服务团队，实现因人施策，精准到位；定期开展项目服务效果评估，对存在的问题及时反馈并调整。

#### 律师助阵，实现全程留痕、全程依法

目前，黄浦区下属十个街道均聘请律师入驻信访接待点，提供法律咨询、调解矛盾纠纷，同时律师们

也积极参与旧改征收、城市管理等工作，对可能引发的问题加强风险研判，及时提醒相关部门。

律师参与信访接待，让信访工作全程有了法律支撑。黄浦区信访办主任张磊介绍说，一方面，律师的专业视角可以精准把脉，有助于发现问题症结，提高工作精准性；同时，选聘富有经验的律师轮流参与接待工作，作为独立客观的第三方，更容易赢得群众理解和信任。如淮海中路街道某小区业委会改选的信访复查事项，涉及的法律法规较为复杂。区信访办引导律师及时介入，通过阐述法理、厘

清关系，促使该小区顺利成立了新的业委会。

#### 关口前移，提升自治化解矛盾之力

提升居民自治能力，将矛盾化解在萌芽状态，这是黄浦区的着力之处。

半淞园路街道是典型的居住型社区，住宅成套率达90%。街道从2013年起在耀江居民区试点建立业委会主任联谊会平台，实行社区管理政策法规共学、重大事项共决、管理问题共商等制度，并在试点基础上在全街道复制推广。街道也为所有业委会联谊会配备法律顾问。如今，这个平台逐步成为社区各方协商自治管理的重要载体。今年4月，耀江居民区在全区首发自主“研发”的《住户守则》及自治管理模式，为完善住宅小区综合治理积极探索先行先试，并向周边小区输出“自治热能”。

党的十九大报告指出，我国社会主要矛盾已经转化为人民日益增长的美好生活需要和不平衡不充分的发展之间的矛盾。放诸基层，面对各式各样的诉求和矛盾，如何巧妙拆解、及时化解？中心城区黄浦区在实践中探索“借力工程”，巧借外力，积极引入各类社会力量共同化解社会矛盾，切实增强了群众的获得感、幸福感。

■本报首席记者 顾一琼

#### 知心妈妈，提供“心理疗愈”

在黄浦区信访接待场所，有一支远近闻名的“知心妈妈”团队。这群