

“硬骨头”不硬啃

一位90后党总支书记的刚柔治理记

2142户居民,37%的老龄化率,叠加潮汐式的人口流动——三林苑居民区如同一个微缩的城市生态,治理难度不言而喻。接过老书记接力棒的90后王敏,以“刚柔并济”的风格扎根于此。从架空层清退到空间焕新,她用青春的智慧与温度,一步步破解老旧小区治理密码,书写着暖意盎然的民生答卷。

青年报记者 唐骋华



三林苑居民区党总支书记王敏。

没有围墙的居委会

浦东新区东明路街道三林苑居民区党群服务站门外,午后阳光挥洒在草坪上。居民三三两两,有人闭目养神,有人打羽毛球,还有人带着孩子支起帐篷露营。走进服务站,老人们在松弛的环境中下棋、聊天、看书。而在这片公共区域的角落,有一个开放式办公空间,居委会工作人员分散就位,电脑屏幕亮着,纸笔摆在手边,居民有啥事,抬脚就能找到人解决。

“我们将居委会安置在这里,是为了离居民近一点,再近一点。”三林苑居民区党总支书记王敏告诉记者。采访不时被居民打断,有询问乒乓球室预约流程的,有来打听寒托班怎样报名的,王敏面含微笑,一一解答。

“这就是我们的工作状态,随时待命,为居民服务。”王敏说。三林苑小区建成于1995年,总面积约22万平方米,共有2142户居民,构成复杂:既有三林镇原住民、昔日南市区及因延安路高架建设动迁而来的老上海人,也有大量新上海人。小区老龄化比例高达37%,人口呈潮汐式流动特点:不少新上海人的父母前来照料孙辈,孩子长大后又陆续离开。老年人口多、新老居民融合难、人员流动性大,种种特点叠加,决定了要以极大的耐心和细心开展社区工作。

身为90后,王敏有自己的方法。这一点,与她的“师父”、上一届党总支书记刘霞芳形成了有趣的代际对比。

2021年,三林苑“两委”班子完成换届,退休返聘的刘霞芳二次退休,正式将接力棒交到王敏手中。刘霞芳在基层摸爬滚打二十年,经验老到、做事干练,不怒自威的气场仿佛与生俱来。王敏深知,自己不能简单复刻老



王敏(右)为居民发放新春礼包。

本版摄影 青年报记者 郭容(除署名外)

书记的路子,“我性格比较温和,硬学老书记的雷厉风行,不仅学不像,反而会让居民产生距离感。所以,我要寻找适合自己的方式和居民打交道。”

于是,一种“刚柔并济”的作风渐渐成形。柔,在于王敏温柔随和,惯于倾听,又说一口让本地阿姨伯伯感到亲切的软糯上海话;刚,则在于目标清晰,坚持原则,又懂得如何调动资源、组织团队达成目标。这种特质,在她上任后面面对的第一场“大考”中,展现得淋漓尽致。

柔性原则的平衡术

三林苑曾是上海住宅建设的标杆,荣获过鲁班奖、白玉兰奖等奖项。其借鉴新加坡模式的底层架空层设计,本意是作为居民聊天、活动和停放非机动车的公共空间。这一设计理念,在

当时具有前瞻性。然而随着时间推移,总共482间、约2万平方米的架空层,被居民以“先占先得”的方式瓜分殆尽。

卷帘门一拉,里面便成为独立王国:有人把架空层当作私人仓库,堆满废旧家具和杂物;有老人因家中空间狭小,搬到架空层居住;有孤寡老人把架空层当作栖身之所;有居民占据架空层后转租给他人,从中牟利;更有甚者,在架空层里开起棋牌室、小卖部、无证牙科诊所。凡此种种,不仅侵占公共空间,还存在严重的消防安全和卫生隐患,加剧邻里矛盾。

2021年10月,东明路街道推动三林苑“美丽家园”综合改造。清退架空层是必须啃下的

“硬骨头”。

王敏明白,“硬来”是不行的。她与业委会紧密协同,以业委会名义发起清退倡议,同时,街道组成专班力量下沉支撑。工作围绕两个核心展开:一是“法律确权”,明确架空层属全体业主共有,侵占行为于法无据;二是“柔性化解”,挨家挨户建档,了解每家每户的实际困难,加以解决。

对住在架空层的老人,王敏带着社工一次次上门谈心,劝说家属将老人接回照料;面对一位无房无户、与家人断绝来往的孤寡老人,她协调街道,将其安置到长者照护之家;对因房屋交易误购架空层使用权的居民,她请来专业律师提供法律咨询,尽力帮其挽回损失。清退初期,有居民情绪激动,王敏一边耐心地安抚,一边摆事实、讲道理,最终化解危机。短短5个月,482间架空层全部顺利清退,未引发一起重大矛盾。

清退不是终点。为了让架空层真正为居民所用,王敏通过入户走访、楼组议事会等方式,广泛征集居民诉求,随后整合资源,启动改造。架空层有的变身“社区会客厅”,充满居民的欢声笑语;有的成为阅读角,只有书页翻动的沙沙声;24个过街楼成为居民最爱去的“打卡点”。王敏还联系上海中医药大学共建“宝盒园”中草药园,让社区飘起天然

的草本芬芳。从“脏乱差”到“美暖实”,架空层的蜕变,成了凝聚人心的生动教材。

从“规划师”到“当家人”

值得一提的是,在清退架空层和后续改造的过程中,王敏有意识地发掘和培养青年力量,一批年轻的“社区规划师”应运而生。

建筑设计师李然就是其中的典型。作为一名新上海人,他曾苦于无法融入社区。在王敏的鼓励下,李然参加了街道的规划师工作坊,将专业才能用于设计社区花园。他还发起“大家一起写家史”活动,打破新老居民的隔阂,并在小区开出木工坊,带着一群孩子做木工,成为居民眼里的“社区能人”。

从“熟悉的陌生人”到社区建设的积极参与者,李然是一个缩影。如今,三林苑拥有72名像李然这样的社区规划师和百余名“小小规划师”,他们是社区自治最活跃的神经元,让专业和热情在家门口落地生根。

有了这支内生力量的支撑,王敏更从容地应对千头万绪的民生需求。面对老龄化社区的“上下楼”难题,她组织加梯专题讲座,协调沟通,推动小区成功签约43个楼道,31台电梯已投入使用。了解到老人“吃饭难”,她对接党建共建单位,在小区内保留了实惠暖心的助餐服务。为进一步激发社区活力,她还培育了“开心吧环保手作社”“棋乐童享桌游社”等多个居民自治团队,居民把废旧物品变成创意手作,把社区故事融入桌游设计,还通过二手市集实现闲置循环,让社区不仅有温度,更有烟火气。

“很忙,但很满足。”王敏告诉记者,自己是2016年离开浦东国际机场的行政岗位,通过招考,成为东明路街道社工的。起初和很多人一样,抱着“求稳”的心态踏入这一行,但现实很快给出了答案:这里没有安静的格子间,只有需要不停奔走的楼栋;没有按部就班的流程,只有磨不完的嘴皮子和理不清的家长里短。“有求必应”不是一句口号,而是日复一日的实践。

十年磨炼,让王敏爱上了基层工作的踏实感和烟火气。“扎根居民区一线,帮老人解决出行难题,陪孩子度过快乐假期,看着架空层从杂乱到整洁、邻里从陌生到和睦,这种被需要、被信赖的感觉,让我真切体会到作为社区当家人的价值,也让这份忙碌的工作充满了满满的成就感。”



▲王敏(左)与同事交流工作。

▲王敏(右一)查看架空层改造现场情况。

受访者供图

