

在多元诉求中找到“最大公约数”

——从几件基层治理难题看北苑街道的“共治之道”

今年3月31日,新华西街平房区腾退工作正式收官。从2025年11月启动,到591户全部完成签约腾退、地块实现场清地平,整项工作历时不到5个月。就在几个月前,这里还是北苑街道面积最大、情况最复杂的平房片区:房屋密集、街巷狭窄,居民情况千差万别,有补偿预期,有故土情结,也有多年积累下来的产权纠葛。

如今再到通惠河畔,曾经的平房已经不见踪影。道路敞亮了,一片生态花海铺展开来,附近居民沿河散步、休憩,昔日的“治理难点”正在变成家门口的新空间。

这样一块公认的“硬骨头”,为什么能在短时间内啃下来?记者来到北苑街道寻找答案。

最难的事,大家一起办

新华西街平房区的难,首先难在“千家千面”。这里既有长期居住的居民,也有办公用房、厂房等非居住类房屋,不同家庭、不同产权主体的诉求各不相同。“有的居民担心补偿达不到预期,有的老人在这里生活了一辈子,舍不得走,还有一些家庭内部就产权,继承存在分歧。”参与腾退工作的街道工作人员杨永传说,“每一户都有自己的实际情况,没有一套话能解决所有问题。”

2025年11月初,腾退工作启动。街道没有把任务压给某一个科室,而是从机关各科室、社区抽调60余名工作人员,组建3个标段、9个工作组,分片包户,责任到人。社区工作人员、党员骨干、居民代表也参与进来,协助做好沟通协调。

腾退工作很快进入最琐碎、也最考验耐心的阶段。“白天家里没人,我们就晚上去;工作日碰不上,就周末再去。”规划科负责人杨晓丽回忆,那段时间,工作组办公室经常亮灯到深夜。工作人员不是简单拿着政策“催签”,而是先听居民到底担心什么、困难在哪里,再一项一项研究办法。

一户居民因为家庭内部对补偿分配存在分歧,签约迟迟没有推进。工作人员没有一味催促,而是十余次上门,分别与家庭成员沟通,又协调法律咨询,帮助一家人梳理产权和分配问题。最终,这户家庭在签约期内完成签约,原本僵持的家庭矛盾也一并得到化解。

“街道不是来催我们的,是真的在帮我们想办法。”签约居民王阿姨印象深刻,自己最初对腾退也有顾虑。“后来工作人员帮我算了账,又带着我去看了周边的安置房,心里就踏实了。”

如今,昔日拥挤的平房区已经变成通惠河畔一片开阔的生态花海,不少周边居民闲暇时到此散步休憩,还有居民主动报名参与花苗养护。家住在附近的宋阿姨给记者讲述了这里的变化:“我在这里住了好多年了,也算见证了通惠河这两岸一点点的改变,以前这里是一片一片的庄稼地,后来荒了,那会儿我就想,这河两边多好的地方,平时散步遛遛弯多好,现在愿望实现了,道路拓宽了,我带着我家孩子没事儿就在这儿遛遛弯。”

“腾退不是一拆了之,而是把居民的事当成自己的事来办。”在同参与腾退工作的多名工作人员沟通中,这是他们反复提及的一句话。

新华西街腾退之所以能够顺利推进,关键在于用了什么强硬手段,而在于把政策讲透、把困难解决、把居民当自己人,“大家的事大家商量着办,再难的事也能办成。”

最急的事,大家一起扛

如果说平房腾退考验的是耐心,防汛考验的则是速度。

北苑辖区老城区面积大,地下空间多,部分道路和涵洞地势低洼,每年汛期都是一场“大考”。雅丽世居门口、果园大街和北街、潞河园路京秦铁路小涵洞、金禧花园,是街道重点关注的积水风险点位。这些地点,街道平安建设办工作人员人人可以脱口而出。

金禧花园曾发生过地下车库雨水倒灌险情,“当时水顺着排水系统往地下车库里涌,里面停着不少车。”物业工作人员回忆,险情发生后,街道、社区、物业等力量迅速到场,抽排积水、堆放沙袋、转移车辆,最终控制住险情。

险情处置完工,工作却没有结束。

“那次之后我们就想,不能每次都等水来了再救,得从源头上把问题解决。”街道平安建设办的工作人员告诉记者。此后,街道和社区会同物业,从技防、物防、人防三个方面,为金禧花园量身定制了长效防控方案。

技防上,督促物业工程队为8号楼1、2单元、9号楼3单元的排水管道加装截流阀门,暴雨橙色预警时可以快速切断通往地下车库的主排水管线,从源头阻断雨水倒灌通道。物防上,社区新增3台抽水泵,蓝色预警启动后立即布设到三处重点排水井,配套消防水带接驳至小区外围排水主口,同时配齐沙袋、挡水板等防汛物资,定点存放、专人管理。人防上,蓝色及以上暴雨预警期间,社区网格员、物业安保人员定时核查重点排水井积水深度,同步巡查地下车库积水情况,发现险情第一时间处置上报。新城南街社区书记郭晨旭说,“以前是哪里出问题就处理哪里,现在是提前把风险想在前面。”

潞河园路京秦铁路小涵洞,则是另一处重点点位。这个涵洞地势低洼,2025年发生3次积水,最大积水深度28厘米;2026年汛期也发生多次积水,最大深度19.4厘米。因此街道专门制定了“一点一案”专项处置方案:街道10人应急队伍、社区18名工作人员组成值守力量,分成四组轮班盯守;积水达到27厘米立即执行封路,拉设警戒线、摆放断路提示牌,三个出入口安排人员引导疏导交通;配备两台每小时15立方米的抽水泵,安排专人持续清理雨篦子上的树叶杂物。

“一下雨就看见他们在涵洞边上守着,抽水的,疏导交通的、清理井盖的,好几拨人。”路过涵洞的居民李先生告诉记者,以前下大雨他都不敢从这儿走,现在看到有人守着,心里踏实多了。

防汛也并不是守住几个积水点。对于独居、高龄、残疾等重点人群,街道提前准备应急物资和临时安置点,遇到强降雨天气,社区工作人员逐户提醒,随时掌握情况。

“防汛最怕各管一摊。”街道工作人员说,“真正到了紧急时候,街道、社区、物业、应急力量必须同时动起来,谁缺人就补人,谁缺设备就调设备。”

平时看起来分散的力量,在雨落下来时,被迅速拧成了一股绳。

发展的事,大家一起想

基层治理不仅要解决居民的急难愁盼,也要面对企业发展的现实需求。

北苑街道辖区现有在营企业16480家,业态多元,经济体量大,企业迁入迁出流动频繁。如何服务好这么多市场主体,稳住经济基本盘,是街道面临的另一道考题。

“北苑的企业有个特点,就是中小微企业多,业态杂,需求也五花八门。”街道经济发展办公室工作人员田阔介绍,有的企业缺人才,有的企业缺空间,有的企业缺资金,还有的企业想找合作伙伴,“如果坐在办公室里等企业上门,很多问题就发现不了,所以我们得主动走出去。”

2026年年初,街道创新推出“春风服务”企业服务品牌,构建“服务团+服务包”模式,整合政策、融资、空间等高频需求模块,以标准化、菜单化方式精准供给服务资源。通过“春风服务”,累计走访辖区内“服务包”企业60次,收到企业诉求72项,已办结71项,诉求解决率达98.6%。

大唐产业园内一家企业提出员工的人才公租房申请,街道接到诉求后快速响应,依托区级人才住房资源,协助企业完成申报。截至目前,街道申请人才租赁住房109套,协助多家企业开通工作居住证账户。

但北苑想做的,不只是帮助企业“解决眼前的问题”。企业之间能不能互相找到资源,同样是街道考虑的问题。

辖区企业华洋天空国际旅行社(北京)有限公司主营境外机票业务。街道在走访中了解到这一情况后,主动联想到辖区内另有多家企业员工常年赴海外开展业务,有着大量差旅机票采购需求。于是,街道牵线搭桥,把供需双方约到了一起,一方面帮助企业降低差旅采购成本,另一方面拓展了本地企业的业务来源。针对部分企业的融资需求,街道还对对接辖区16家不同类型银行机构,搭建银企对接渠道。

为了增进企业之间的交流,街道还举办了“运上行”政企交流活动,24家企业、65名企业代表同游运河,在文化互动中增进了解。活动之后,多家企业开展了业务联动,互通信息、资源互助。

“以前企业之间各干各的,谁也不认识谁。”一位参与活动的企业代表说,通过街道搭的这个平台,认识了不同同行和上下游企业,“有的已经开始谈合作了,这比我们自己去找客户效率高多了。”

服务存量企业的同时,招商引资也在同步推进。截至8月,北苑街道办事处完成促增量信息系统中报1751家,促增量落地系统中报1502家,实现从意向到落地全流程数据可溯。多类型项目储备扎实,完成优质企业落地94家,自主招商在谈47家,15家已完成工商注册;上报“两区”项目23个,注册资本金共3亿元,上报新设储备项目197家,预计年营业收入规模约12亿元,项目年地方级财政收入规模3473.57万元。帮助企业落地、办结注册、迁址、变更等业务261家。街道还编制了《北苑街道招商手册》,系统呈现“5+3+1”产业空间体系,为企业提供“一站式”选址服务。

“企业为什么愿意留在北苑、愿意配合街道的工作?我觉得关键是信任。”北苑街道办事处综合办公室科长(招商工作负责人)马杰表示,这种信任不是靠口号建立的,而是靠一次次实实在解决问题积累起来的,“企业遇到困难,街道不推诿、不拖延,能办的马上办,不能办的协调着办,时间长了,企业自然就把你当成自己人了。”

亲眼看着身边的环境一点点变好,办事越来越方便,邻里之间也越来越热络,“以前觉得‘团结’是个大词,现在才明白,它就是邻居之间搭把手,社区有事大家一起上,遇到困难有人帮一把——这些小事凑到一起,就是团结。”

回望2026,从新华西街腾退现场一次次上门沟通,到暴雨中的涵洞值守;从企业走访中的一项项诉求,到社区议事桌上的一次次讨论,北苑面对不同类型的基层治理问题,越来越多地采用同一种办法——把相关的人找来,把分散的力量组织起来,把彼此不同的诉求放到桌面上解决。

这种力量从何而来?答案或许就藏在一次次入户走访的耐心倾听里,藏在一场场防汛值守的并肩作战里,藏在一次次企业服务的真诚对接里,藏在一场场邻里议事的协商共识里。在党建引领下,北苑街道把分散的资源、不同的诉求、多元的主体组织了起来,在一次次实际解决问题的过程中,凝聚起基层治理的最大公约数。

基层治理从来不是一个部门的独角戏。越是复杂的问题,越需要不同主体找到共同利益;越是难办的事情,越需要有人组织、有人协调、有人让一步、有人搭把手。

对北苑而言,“团结”并不抽象。它体现在通惠河畔腾退工作完成后那片花海里,也体现在一场暴雨到来前提前架好的抽水泵旁;体现在企业拿到人才住房后的踏实里,也体现在居民围坐一桌商量小区改造方案的那一刻。

事情,就是这样一件一件办成的。

团结,也是在这一件件具体的事里干出来的。

本报记者 张嘉辉

日常的事,大家一起管

如果说腾退、防汛、企业服务是阶段性的“硬仗”,那么社区日常治理则是一场永不停歇的“持久战”。停车矛盾、房屋漏水、垃圾分类、物业服务、邻里纠纷……这些看似琐碎的“小事”,恰恰是居民每天都要面对的“大事”。

“接诉即办不是简单地接电话、派工单,而是要真正把居民的问题解决掉。”街道市民诉求处置中心负责人何志华告诉记者,对于一些复杂工单,单个社区或科室力量有限,街道就组建了“办件能手团”,抽调各社区、各科室擅长群众工作的工作人员集中处置,“大家的事大家一起想办法,没有解决不了的问题。”

老旧小区改造是居民诉求最集中的领域之一。北苑街道今年有37个小区点位参与老旧小区改造工程,涉及上下水改造、抗震加固、外立面修缮等多个方面。改造过程中,居民意见不统一是最大的难题——低楼层居民担心采光受影响,高楼层居民盼着加装电梯,有的居民担心施工噪音影响生活,还有的居民对改造方案有不同看法。

“改造方案不能街道和施工方定了就干,得让居民自己商量。”玉带路社区书记董剑勇介绍,每个改造小区都成立了居民议事会,由居民代表、社区干部、施工方、产权单位共同参与,改造方案反复征求意见,遇到分歧就坐下来商量,“有的问题讨论了好几次才达成一致,但只要是居民自己商量出来的结果,执行起来就顺畅多了。”

一些困扰多年的历史遗留问题,也在这种协同机制下开始破题。

北京 ONE 小区能源服务正式移交北投生态公司,制冷制热、生活热水、新风系统实现平稳交接;京澜御府小区卫生服务用房平稳移交,周边居民就医服务体系建设取得阶段性进展;后南仓小区上盖违建完成拆除,小区空间豁然开朗。这三项困扰多年的历史遗留问题,在2026年全部取得实质性突破。

“这些问题不是一天形成的,解决起来也不可能靠一个部门单打独斗。”街道相关负责人表示,每一项历史遗留问题的背后,都涉及多个产权单位、多个利益群体,街道能做的就是把各方请到一张桌子上,把诉求摆出来,把分歧理清楚,一步一步往前推,“只要大家都往一个方向使劲,再老的问题也有解开的一天。”

日常治理中,居民的参与也越来越重要。街巷长、小巷管家、居民志愿者不间断巡查背街小巷,劝导不文明行为,带动更多居民参与环境维护。

“以前小区里有事,大家第一反应是找物业、找社区,现在越来越多的居民愿意自己站出来,跟邻居一起商量着解决。”一位社区网格员说,她所在的小区有居民自发组建了“邻里互助群”,谁家水管坏了、谁需要帮忙照看老人,在群里说一声,总有人回应,“这种邻里之间的互帮互助,是任何力量都替代不了的。”

团结,就藏在这些日常里

傍晚时分,新华西街通惠河畔的生态花海里,几位居民沿着步道慢慢散步。不远处的市民文化活动中心里,星光夜校的孩子正在上书法课,琴韵鼓曲社的老人们排练着京东大鼓《幸福北苑》。社区卫生服务中心的医生上门为独居老人量血压,养老驿站的工作人员组织着健康义诊。

这些都是北苑再普通不过的日常。2026年年初至今,街道累计开展惠民文化活动215场、星光夜校418场,服务覆盖老中青幼全年龄段。“社区留学生”志愿服务项目荣获2026年首都志愿服务项目大赛铜奖,组织中小學生走进社区参与环境巡查、文明劝导等实践,以一个孩子带动一个家庭,累计吸引近两万个志愿家庭投身各类实践活动。苑宝戏剧社,截至目前共开展情景剧、课本剧排练67场,汇报演出及展演活动13场,原创戏剧5部,共有18位小演员获得首届“常青藤”全国青少年校园戏剧创意大赛优秀奖,14位小演员获得“戏剧中国”全国青少年戏剧文化艺术大赛优秀奖。

民生保障同样扎实推进。从年初至今,街道组织专项就业活动12场,采集空岗信息1415个,帮助283名登记失业人员实现再就业。为93户低保家庭、9名特困人员及276名残疾人累计发放各类补贴资金约146万元。1家养老照料中心、6家养老服务驿站服务网络覆盖16个社区(村),面向特殊困难老人开展五轮探访关爱。

这些工作看起来彼此分散,但底层逻辑并没有太大不同。有人发现问题,有人协调资源,有人参与解决。

“街道的工作做得好不好,最终要看老百姓的日子过得怎么样。”在北苑居住了二十多年的王先生告诉记者,这些年他