

## 编者按

遵循习近平总书记关于大兴调查研究重要批示指示精神，结合学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想主题教育，广东省住房和城乡建设厅组织全省地级以上市城市管理和综合执法部门主要负责人，开展“聚焦高质量，共谋新发展”新时代城市治理专题调研。历时两个月，21份沉甸甸的调研报告如“华山论剑”般精彩荟萃。带着为民情怀而去，扛着使命责

任而归；奔着问题短板而去，揣着创新思路而归。贯彻以人民为中心的发展思想，推动城市治理水平与人民美好期盼同步提升，坚定地回答了人民之问；用更加精细的管理与服务，打造高品质城市，助推高质量发展，响亮地回答了时代之问；构建新发展格局，深化源头治理、系统治理、依法治理，推进严格规范公正文明执法，清晰地回答了实践之问。每一份报告

聚焦“高质量”，谋划“本行当”，彰显了局长们强烈的时代担当和高度的专业素养。本报从今日起，选登8篇极具代表性的特色调研报告，供全省城管系统学习借鉴。

各城管局主要负责人亲自领衔开展深度调研，在全省城管领域树立了榜样。而调研过程体现出来的求真务实作风，更是推动高质量发展的不竭动力。

## 广州市城管局调研报告

## 探索镇街全域服务治理新路径

文/陶镇广 张光鸿 陈小珊

为深入学习贯彻习近平总书记关于城市工作的重要论述精神，创新推动城市治理体系和治理能力现代化，广州市提出全域服务治理构想并实施试点一年有余。为进一步探索全域服务治理模式，广州市城市管理和综合执法局（以下简称广州市城管局）主要负责人带队，先后赴广州市越秀区、白云区，及天津市和山东省烟台市进行了调研考察，形成深化全域服务治理试点的工作思路。



广州市城市管理和综合执法局党组书记、局长陶镇广接听12345政务服务热线

## 一、广州市镇街全域服务治理试点初见成效

习近平总书记指出，“一流城市要有一流治理，要注重在科学化、精细化、智能化上下功夫。”对标总书记要求、世界一流城市现代化治理及高质量发展实践，为补齐广州城市治理短板弱项，广州市于2021年11月出台《开展镇街全域服务治理试点工作方案》，提出“全区域、全周期、全要素”的全域服务治理模式，将试点工作列入市政府工作报告、市委十二届六次全会报告和市全面深化改革重点工作安排，2022、2023年在各区共选定两批28个镇街开展试点工作。试点工作开展以来，全域服务治理的影响力不断提升，吸引兄弟城市和媒体广泛关注。主要做法有：

——党建引领，筑牢战斗堡垒。坚持大抓基层的鲜明导向，推进以党建引领基层治理，把党的政治优势、组织优势和制度优势转化为城市治理效能。如荔湾区桥中街道融合建设三中心（党群服务中心、新时代文明实践中心、综治中心）统筹开展基层党组织建设、综合治理、公共服务等工作。

——科技赋能，推动效率变革。推动城市治理手段革新，在试点区域开展“新基建”，打造智慧化城市治理平台，让城市运转更聪明、更智慧。如白云区三元里街建立智慧运营调度中心，融合党建、城管、安防、政务等十几个领域管理事项，结合“云报事”小程序实现人、机、场景“一网统管”，实现精细化、常态化治理。

——集约发展，实现降本增效。试点镇街整合基层事务性、服务性工

作并委托一家企业实施，解决基层治理“多龙治水”问题，通过开放场景、资源置换、公共服务、城市运营等反哺服务治理，既不增加政府投入也让企业有收益、留得下。如越秀区大塘街试点企业市城投集团统筹开展老旧小区改造、环卫保洁、公共服务、综合巡查等事项，盘活闲置空地建设停车场、增设充电桩实现创收。

——以人为本，打造宜居城市。深入群众、深入基层了解诉求，着力解决市民群众急难愁盼问题，调动群众参与社区治理的积极性、主动性，实现城市共治共管、共建共享。如增城区增江街东湖社区开展静态停车管理，有效解决乱停放、挤占车位等矛盾纠纷；黄埔区鱼珠街瓦壶岗社区把居民议事会开到榕树下、凉亭里，与小区居民共商共议社区微改造的每个环节与细节，充分发挥居民自治作用。

## 二、镇街全域服务治理试点存在较大提升空间

广州市城管局调研组考察了外市城市治理情况，发现天津市滨海新区老旧小区改造及长效管养模式十分值得学习借鉴。对标兄弟城市先进经验做法，目前广州市全域服务治理试点工作还存在以下问题：

——认识程度有待提升。部门、镇街对全域服务治理理念普遍理解不深、重视不够，敢于改革、突破阻力的主观能动性未能充分发挥，许多企业对全域服务治理模式一知半解，全域服务治理理念也尚未在社会面形成大范围共识，试点工作有待全面铺开。

——系统观念更要增强。天津市整合滨海新区2000年前交付入住的

345个老旧小区，融合改造提升工程、物业管理、居民服务、公共资源运营等治理要素，彻底解决传统改造中改管脱节、资源浪费、资金不足等难题。相比之下，广州市试点工作在系统谋划和统筹协调方面较为欠缺，部门业务条块分割问题尚未有效解决，如何实现长效管养也有待探索。

——动力力度仍需加大。天津市滨海新区统筹基层治理项目及充电桩、停车位、公房运营等城市运营项目置换企业改造建设投入，有效动员社会力量和企业资本参与城市治理。相比之下，广州市试点工作对社会力量的吸引力不足，“项目”思维较固化，场景开放、资源整合力度还有待加强。

——文化赋能空间较大。天津市滨海新区在老旧小区改造过程中充分挖掘社区历史和特色，建设彩绘墙、文化长廊、社区名人堂等公共文化场所，讲好社区故事、留住居民记忆。相比之下，广州市试点工作中对挖掘、利用历史文化资源力度不足，对文化遗产的活化利用缺乏思考谋划，通过文化赋能实现老城市新活力还有待加强。

## 三、推进镇街全域服务治理试点工作的意见

“他山之石，可以攻玉。”下一步，广州市城管局将学好用好兄弟城市先进经验，进一步解放思想，结合广州实际，聚焦老旧小区、城中村、城乡结合部等矛盾突出的区域开展好第二批试点工作，努力打造全域服务治理广州模式。

——凝聚共识力量。一是强化政策引导。有针对性地开展政策宣讲和解读，引导各主体正确理解“全区域、全周期、全要素”丰富内涵，增强开展试点工作的信心和决心。二是加大宣传力度。丰富宣传形式，多渠道呈现工作亮点，积极培育可复制可推广案例，加强基层试点工作“亮牌亮标”行动，提高全社会对全域服务治理的认知度。三是加强交流互鉴。鼓励试点镇街之间互相考察学习、开展外市调研，进一步拓宽视野、优化举措。四是增进行业互动。充分发挥广州市城市服务运营协会平台作用，组织开展更多高层次论坛、研讨会等交流活动，引领行业健康发展。

——开拓创新思路。一是全区域拓展。鼓励区、镇街深化全域服务治理实践，将试点范围覆盖至镇街全域，发动更多非试点区域主动践行全域服务治理模式。二是全要素融合。

持续深化“放管服”改革，加大市、区资源和管理权限的下放力度，更好释放镇街发展治理活力；引导区、镇街进一步整合跨部门服务治理事项，提高公共资金使用效能，加快形成规模集聚效应；加大应用场景的开放力度，更好盘活存量、做优增量、提高质量；加大对试点企业的支持、扶持力度，加强产业导入、闲置公共资源整合开发利用和有偿性公共服务设施，引导企业通过区域上“肥瘦搭配”、时序上“近赔远赚”和要素上“盈利反哺”实现账务平衡；鼓励镇街与企业集团在集团层面开展合作，提升试点企业资源整合能力和业务统筹能力。三是全周期贯穿。强化全周期管理意识，通过项目整合、长效管养、特许经营等方式，推动基层社区更新改造与管养服务有序衔接，真正实现城市规划、建设、管理和服务全周期推进。

——形成合力共治。一是坚持以满足人民群众对美好生活的向往为做好试点工作的出发点和落脚点。持续完善基层居民议事制度、畅通居民表达诉求的渠道，围绕居民衣食住行各方面的实际需求开展服务，更大程度激发群众参与基层治理的主动性和积极性。二是坚持将全域服务治理理念运用到其他重点工作中。紧密围绕市委、市政府有关决策部署，把试点工作与广州市“百千万工程”、老旧小区改造、党建引领城中村治理等工作有机融合，实现全域服务治理模式成效赋能。三是持续发挥好市、区试点工作领导小组作用。坚持对试点进程定期调度，加大跨部门协调力度，更好凝聚合力推动解决跨部门问题；逐步完善第三方日常监督评估机制和评估标准，每月督促各项试点任务按计划推进。四是进一步激发市场活力。结合实际调整优化试点工作相关政策指引，吸引更多有社会责任感和具备实力的城市服务运营企业参与试点工作，切实发挥市场在资源配置中的决定性作用。

——深挖文化禀赋。一是充分挖掘试点区域历史文化底蕴。积极打造老旧小区历史文化活化利用样板，把老旧小区改造同保护历史遗迹、保护历史文脉统一起来，注重梳理社区发展历史脉络，做到城市保护和更新有机衔接。二是提升试点企业文化产业运营能力。充分激发文化软实力，引导试点企业大力发展文化产业，因地制宜打造文化产业园、红色文旅路线、文化集市等文旅项目，让历史文化和现代生活融为一体，助力广州实现老城市新活力。