

### 双清单 双下沉 双考评 双联动

# 廿里镇扎实推进“区乡一体、条抓块统”改革落地

廿里镇是全国文明镇、省级中心镇。随着经济和社会的快速发展,和其他乡镇一样,也面临着权责不清、区乡断层(条块分割)的问题。“区乡一体、条抓块统”改革给乡镇下了一场“及时雨”,为乡镇减了负赋了能添了劲。廿里镇立足自身实际,在推进乡镇模块化“基层大部制”基础上,重点围绕“双清单”“双下沉”“双考评”“双联动”扎实推进改革落地,初步实现了执法有权、治理有力、服务有效、发展有为。



公安部门入驻,方便群众办事。



一支队伍管执法

#### 减负用好“双清单”

第一张清单是“属地管理”事项责任清单。很长一段时间,由于权责不清,部门常以“属地管理”名义将责任转给乡镇,让乡镇成为“无限责任公司”。现在有了“属地管理”事项责任清单,梳理了19个部门67个事项,将部门该干什么、乡镇该干什么,厘得清清楚楚,追责也有据可依。“亲兄弟明算账”,职责明晰了,乡镇顾虑少了,干活也畅快了,部门的主动性提高了,区乡协同更紧了。

廿里镇有个塘湖水库,有村民违规占用水库放养水鸭,周边农户意见很大,镇里没有执法权,只能劝阻,效果不佳。这次“属地管理”事项责任清单第67项明确了,畜禽养殖污染监管执法由区环保局牵头,负兜底责任,乡镇只负责宣传、巡查和协助查处等工作。镇里通过村情通“点兵点将”点了区环保分局开展联合整治,当天就完成了案件办理。水库干净了,周边农户也满意了。

第二张清单就是“一件事”清单。部门和乡镇的职责厘清了,但是涉及多部门的事情,怎样提高效率,避免推诿扯皮?区级层面深化了部门间模块化改革,针对跨部门多、协调难度大、群众最期盼的事项,梳理了10个“一件事”清单。每件事都明确了牵头部门和配合部门,并且将责任明确到具体人员。乡镇办事,只要认准牵头部门,由牵头部门协调责任人直接办结。过去乡镇多头跑变成了跑一次。以前碰到欠薪问题,最多要跑13家部门。今年7月,廿里工业园区有个员工被刑事拘留,产生了劳资纠纷,涉及公安、司法等多个部门,直接找了人社局后,当天就协调这些部门相应的责任人解决了纠纷。

#### 赋权用好“双下沉”

乡镇减了负,还需要赋权,才能

权责一致。看到了管不到、明知群众想办的办不了,只能干着急。这次改革进行权力和人员双下沉。

改革以前,审批服务事项245项,大多集中在社保、医保,在资源、市场监管等方面涉及很少。现在增加了339项目,如今可办理的事项有584项。农民建房规划许可、临时用房审批、工商登记注册等都能在乡镇办结。廿里镇通过“一支队伍管执法”试点,梳理上报了605项事项,目前已经开始了试运行。镇里运用“1+4+2+X”的模式推进日常运行,“1”为乡镇大执法模块统筹,由大执法模块牵头领导党委副书记任队长,“4”为4家常驻单位,“2”为两家随驻单位,“X”为605项下放事项所涉及的部门。通过队伍整合、业务融合、力量聚合,实现了进一扇门查多项事。

权力下沉了,能不能接得住。目前,有涉及7个部门共31名干部“下沉”廿里。“下”容易,“沉”很难。怎样让派驻干部尽快融入,廿里镇手握“尚方宝剑”,用好四个权。一是指挥协调权,锁编锁人(实行编制和人员“双锁定”),原则上来了两年内不得调动,并将干部定岗入模。根据工作需要,把31名干部下沉到大执法、大服务、大治理等具体模块。同时,将综理工作平台纳入大治理模块、市场监管和综合执法平台纳入大执法模块、便民服务平台纳入大服务模块。二是管理考核权,派驻干部和镇干部同管理同考核同待遇。三是提名推荐权,派驻干部表现好的可以担任乡镇中层,特别优秀的还能推荐为科级领导。四是反向否决权,表现不好的,直接退回要求换人。

#### 提能用好“双考评”

客观能给的都给了,怎样发挥事半功倍的效果,一切的关键因素在于“人”。“人在一起是聚会,心在一起是团队”,怎样提高干事的凝聚

力,廿里镇用好“考核”这支指挥棒。在人员管理上,实行“四维”考核,岗位赋分、模块评分、组团积分和专项计分。岗位赋分,占比20%,通过各线梳理、班子会论证,确认70个岗位,根据工作难易程度、工作量大小,给每个岗位赋予了1-15分的分值,所有镇干部的岗位实行“双向选择”,每个干部可以选择1-3个岗位,一人多岗位的,分值进行叠加,但是最高不超过20分;模块评分,占比30%,主要考评干部业务工作成绩,以业务线工作成绩在全区排名为依据,进行打分,满分20分;组团积分,占比30%,主要将干部分数与联系村重点工作开展情况相挂钩;专项计分,是对参与阶段性重点工作表现的一个考评,正反向加扣分20分。

长期以来,土地征收、信访维稳等工作,对干部来说都很有挑战,难度不小、任务不轻。以前镇里都是“拉壮丁”,派单交办,干部们的积极性也不高。现在,运用专项计分,重点工作“揭榜挂帅”,成立专项工作组进行重点攻坚,效果非常明显。

今年4月,廿里镇园区大道、威龙路、中心街改造提升三大项目政策处理工作,镇里直接挂出“皇榜”,一个项目加5分。硬骨头摆在那里,能不能啃下来,敢不敢挑战,自己定。“皇榜”一挂出,6名班子、21名干部踊跃报名,最后根据干部业务能力和村情熟悉程度,选择了镇党委副书记郑云等三名班子各牵头一个项目,带领9名骨干29天完成了750余亩土地征收、480余穴坟墓搬迁工作!

考核就是要这样激发干部激情,打破大锅饭,实现争先干。现在干部之间分数差距拉大到20%以上,奖金差3万多。考核结果也是干部选拔任用的重要依据,有作为才有地位。四维考核不但拉差距,而且全覆盖,不但打破了干部苦乐不均,还打破了条块分割和身份标签。

考评不但是干部的指挥棒,也

是部门的风向标。以前只有部门考乡镇,乡镇总觉得矮一截。现在,有了双向考评制度,乡镇也可以考部门,通过区乡挂联“一组团”、区乡协同“一件事”、区乡运行“一体化”三方面对部门进行考评。每个村都有一个联系部门,“一组团”考的就是这些部门服务联系村的情况;“一件事”就是前面提到的“一件事”清单上的事项办理情况;“一体化”主要是针对部门规范“属地管理”、对下沉人员业务培训等工作的考评。有了考评权,乡镇的“块统”就有了抓手、部门协同就有个保障。

#### 增效用好“双联动”

改革让乡镇资源更多,统筹更强,但要实现“区乡一体”,还要畅通线上线下联动指挥体系,让“一盘沙”变成“一张网”。

在村一级,立足乡村振兴讲堂,通过三联工程、周二无会日,特别是“村情通”进行实时联动。村民有什么需求,打开“村情通”直接反应,“点兵点将,一点就办”。村格能办的村里办,村里办不了,镇里办。镇级层面,依托综合信息指挥室,发挥基层治理四平台作用,进行信息汇总,分析研判,分类交办。

第一类,类似村道有障碍物,邻里有小纠纷,直接交办相关组团或模块解决。第二类,对违建拆除等较为复杂的事件,进行模块联合调处;第三类,乡镇层面解决不了的,通过四平台上报至区矛调中心,请求区里协助。最后通过“双考评”对事项办理结果进行评价反馈,实现信息收集一张网,流转交办一个口,跟踪反馈一条龙。

“区乡一体,条抓块统”改革,乡镇是参与者、实践者,更是受益者、得利者。这项改革,点燃了干部的激情,激发了干事的活力,提振精气神、全力争上游的干事氛围日渐浓厚。



多部门联动调解矛盾



“属地管理”厘清职责,快速解决一起水污染事件。



派驻干部现场解决问题



群众办事 “最多跑一次”



走访低收入农户