

横山社区：一把扫帚，如何扫出一条长久『人心路』？

■记者 应丽斋 潘钰鑫 插画 张利昌 图片由横山社区提供

清晨6点30分，海宁市海昌街道横山社区的居民王菊娥便已拿起扫帚，沿着自家门前的“责任田”，不紧不慢地扫去一夜的落叶与浮尘。扫帚划过水泥地的沙沙声，细碎而均匀，像一支轻快的晨曲。她身后，一对双胞胎孙子有样学样，弯着腰，争着去捡角落里的纸屑。

这样的画面，如今在横山社区已司空见惯。“早起扫一遍，路面干净了，心里也亮堂了。”王菊娥笑着说。

谁也不曾想到，一把再普通不过的扫帚，竟成了横山社区基层治理“降本增效”的破题之笔。从物业费一年支出220万元，到省出136万元反哺民生；从“物业干、居民看”，到家家户户主动认领自家门前保洁；从居民满腹怨气、社区考核垫底，到年度先进集体、群众口碑逆转……这个由两个村搬迁合并而成的城乡一体新社区，究竟是如何花更少的钱，把环境治理得更好的？又是怎样让居民主动参与，并收获实实在在的幸福感的？

带着这些疑问，百村行采访组走进横山社区，试图读懂这把“扫帚”背后的人心、账本与治理逻辑。



【提问】一把扫帚，如何从社区交到居民手中？

“西面是利峰村，东面是勤民村。”站在社区中间的马路旁，横山社区党委书记张卫指了指方向，笑言，“当时差点把这条路砌成一堵墙。”

原来，横山社区并非天然社区，而是2017年由原勤民村和利峰村异地搬迁合并而成。合并之初，历史差异、资源不对等带来的心理落差如暗流涌动。

“因两村集体经济分开核算，双方群众各有心结。”张卫坦言，勤民村村民顾虑本村资源外流；另一村群众担忧资源分配厚此薄彼，发展依旧落后。两边村民都对后续统筹安排心存担忧。

好在最后围墙没有真竖起来，但看不见的墙，哪那么容易消除！

2024年8月，张卫调任横山社区。彼时，摆在他面前的是几个“烫手山芋”——两个村都曾是经济薄弱村，村集体负债累累；合同不规范、租金收缴不及时等“旧账”亟待清理；社区治理混乱，居民与物业矛盾重重。

“这一堆问题，让老百姓对社区干部打心底不信任。”张卫回忆，初来乍到的他，每次走过居民家门口，冷不丁就会听到几句难听话。

信任度为何低？最直接的原因，是钱花得让人不服气。

横山社区东依横山，位于海昌街道东北部，有常住人口5160人，外来人口2000多人。流动人口多、社区面积大，日常管理不是一件轻松事。此前，社区每年的物业费用超220万元，物业人员一度多达44人。

钱花得像流水，意见却不见少。“养着44个人的大队伍，怎么就见不到干活的效果？”

“垃圾桶都满得溢出来了，你们倒是把这事干利索啊！”

……………

社区隔三岔五就接到居民对物业的投诉。

“居民没有参与感，环境卫生很难从根本上好转。”张卫一语点破症结。因为在居民眼里，“卫生是物业的事”——路面脏了等物业扫，垃圾桶满了等物业清，他们只需“袖手旁观”。

在意识到问题后，张卫没有急着拍板改革。他用了两个多月，只做三件事：听、走、访。

听——倾听老干部、小组长和居民代表的诉求；走——白天看保洁、

绿化、路面卫生，晚上查门卫是否在岗；访——挨家挨户上门，了解居民最不满意什么、最希望改什么。

“没有调研就没有发言权，好政策从不是坐在办公室里拍脑袋想出来的。”张卫心里清楚。

正是在一次走访中，利峰区块8组组长祁沈其提出一个建议：“不如让家家户户自己扫，社区把省下的钱拿来奖励居民，大伙儿更有获得感。”祁沈其还拍着胸脯说，“我们组可以先试点。”

张卫沉思良久，他明白这是一场“只许成功，不许失败”的大改革。“要干就全村一起干，如果只试一个组，失败后老百姓就更加不相信社区了。”

可说起来容易，真做起来，谁心里都没底。

他带着班子成员先后召开大小会议30余场，反复探讨、打磨方案，最终形成了“每家一把扫帚·门前三包居民自治”制度。

随后，村干部与网格员们带着一纸告知书，挨家挨户上门征求意见。

告知书上写得清楚：社区公共主干道、绿化带等公共区域，由社区统

一负责清扫管护；每户居民自家房前4米范围内的道路、空地，全部由居民自行负责日常清扫保洁，每天至少清扫一次；社区专门组建由党员、组长、居民代表、老干部组成的监督考核小组，每季度开展一次全覆盖评比，评定为优秀、合格的家庭，发放大米、食用油、天然气补贴等作为奖励。

“你们是不是又想让我们多干活？”“省下的钱用到哪里去？”上门征求意见时，居民的问题直接而尖锐。

好在社区班子成员事先都反复推演过，一一作答：不是让居民白干，省下来的钱，社区将全用在改造基础设施上；公共区域仍由社区管，不是推给居民；不是少数人说了算，要争取90%以上居民认可再执行……

前后折腾了近4个月，走访了全社区889户居民。随着一查一回单收回来，张卫没想到的是，有878户当场签订责任书，签约率高达98%。“每家一把扫帚·门前三包居民自治”方案，得到了大家的认可。

2025年6月，横山社区召开居民代表会议，一致表决通过。

一把扫帚，就这样交到了居民手中。

一跃成了大家口中“最好的宴会厅”。

“得提前半年订才行，每两三天就有一场宴席，周末更是排得满满当当。”张卫说，家宴中心已成为居民操办喜事、增进邻里情谊的重要场所。

一边是柴米油盐的实物奖励，一边是公共空间的品质提升。居民们看得真真切切，省下的钱没有躺在账上、没有被浪费，也没有被少数人占用，而是变成了大家都能享受到的切实福利，以看得见、摸得着的方式回到大家身边。

“一把扫帚”在扫清路面之后，更“扫出”了群众的幸福感和归属感。

居民不是不愿意参与公共事务，而是要看参与有没有意义，付出有没有回报，省下来的钱有没有真正用在大家身上。横山社区正是把这笔账摊开来算，把奖励发到居民手里，把变化落到大家眼前。

不少居民在领完年底的猪蹄和年货后，跑到隔壁村“炫耀”道：“你们村发猪蹄了吗？”一句玩笑话，恰是幸福感和归属感在心底悄然萌生的最好诠释。

盘活资产，勤民村的外债在2025年5月全部清零；利峰村的外债也从4200多万元降到约2900万元。这些债务，社区不再含糊其辞，而是在会议上一笔笔讲清楚，投在哪里、收益多少、值不值。过去居民只知道“有债”，不知道债在哪里；现在账算明白了，心也就安了。

这段时间，张卫又开始了新一轮的听、走、访。重新带着表格，一户一户上门倾听居民的心里话。“老百姓真正融入社区，要3到5年，现在还只是个良好的开端。”张卫说得实在。

这份清醒，或许正是横山社区最值得期待的地方。基层治理没有一劳永逸的办法，“一把扫帚”可以扫出干净的门前路，但要扫出一条长久的人心路，还需要日复一日的坚持。

如今，横山社区的路干净了，账清楚了，这把“扫帚”也越扫越细、越扫越深，让人心一点点挨得更近。

※村庄名片

横山社区

横山社区位于海宁市海昌街道东部，2017年由原勤民村、利峰村合并而成，区域总面积3.5平方公里，其中耕地3500亩、水塘1200亩，区位优势、生态优良，是产业兴旺、乡风文明、治理有效的现代化社区。

社区现有户籍人口3601人，常住人口5160人；社区党委下设4个支部网格，党员135人，坚持党建引领各项工作落地见效。集体经济发展态势良好，构建传统农业、特色养殖、村级抱团+物业经济多元产业格局，70%耕地种植优质水稻，同步发展淡水罗氏虾养殖，2025年集体经济收入2050万元、经营性收入1650万元，居民人均收入51425元，持续依托产业优势带动居民增收。

社区先后获评嘉兴市民主法治社区、嘉兴市最美河湖建设单位、海宁市共同富裕先进集体等十余项荣誉。基层治理聚焦“降本、提质、增效”，以居民自治为核心，创新推行“一把扫帚”自治工程，推动居民从“被管理”转向“主动参与”，走出贴合社区实际的自治新路径。



※村书记的心愿⑥⑥

坚守为民初心 破解融合难题

我是横山社区党委书记、居委会主任张卫。任职以来，我始终坚守为民初心、恪守廉洁底线，带头建强社区“两委”班子，团结党员，凝聚群众，扎根基层，担当实干。我始终把群众增收、社区发展放在首位，立足辖区资源优势，因地制宜培育特色产业，壮大集体经济，持续拓宽居民增收渠道，用心用情提升群众生活幸福感。

我的心愿是全力破解融合难题。村居合并后，两村发展基础、资源禀赋存在差异，群众心态不一、存在思想隔阂，制约着社区整体发展。工作中，我始终坚持公平公正、统筹兼顾，常态化倾听民声、疏导民意，化解群众心结、凝聚共建共识。立足社区发展实际，补齐治理短板、做优民生服务、做强特色产业，推动两片区域从“物理合并”转向“化学融合”，实现资源互通、优势互补、邻里和睦、全域共兴，让全体居民共享社区发展成果。



中共海宁市海昌街道横山社区委员会