

“四共一体”打造供电企业退休人员信访管理新格局

国网湖南省电力有限公司衡阳供电分公司

一、案例概况

近年来，传统的由国有企业自行管理本单位退休职工的模式已显现出极大弊端，国家开始实施国有企业退休人员移交社会化管理工作。但由于街道（社区）的服务水平无法满足退休人员需求，以及退休人员与原单位之间的利益羁绊和情感矛盾等原因，在实施国有企业退休人员移交社会化管理工作后，容易导致国有企业退休人员信访问题频频发生。

为将信访问题降低到最少，国网衡阳供电公司以“共建、共治、共享、共赢”为理论指引，通过共建社会服务支撑系统、完善长效纠纷共治平台、构建新型共享社会格局、绘就多方共赢美好愿景，预防并化解退休人员移交社会化管理信访问题，打造全面参与的开放型社会矛盾纠纷预防化解体系，实现国企深化改革与社会和谐的相互促进、共同发展。

二、主要措施

（一）利益相关方分析

本案例涉及退休员工、供电企业、政府、信访部门、政法、公安部门、街道（社区）等多个利益相关方，各方在本案例中的诉求均有所区别。

对退休员工来说，如何保障退休后生活质量和权益是主要问题；供电企业来说，需要集中资源做强主业，提升市场竞争力，降低退休人员信访问题；对政府来说，做好信访维稳工作，维护社会大局和谐稳定是关键；对信访部门来说，期望及时就地解决信访问题，将矛盾化解在基层；对街道（社区）来说，如何提升退休人员社会化管理水平，为离退人员提供更好服务。

（二）实施思路

存在问题	实施思路	实施效果
社会服务、公共服务尚存短缺，部分基层组织软弱涣散，工作人员思想观念未从原有的“被动接受”转变为“主动服务”	建立健全信访工作机制，制定信访工作规范化操作手册，强化过程和结果考核，激发基层信访人员的主动性	基层信访人员加强对退休人员的关心关注，及时监测、提前预防退休人员的信访风险，提高初信初访事项的办理质效
部分街道（社区）硬件设施配套不完善、街道（社区）工作人员的服务能力有待加强，心理建设能力、法律咨询能力、纠纷解决能力、日常管理能力等方面缺乏相应的专业支撑	全面摸底街道（社区）硬件设施服务情况，协同政府帮助改善设施设备；开展街道（社区）工作人员服务能力专项培训，提升解决矛盾纠纷、开展心理疏导等方面的能力	硬件设施配套能满足退休人员的日常生活需求，街道（社区）工作人员能自主有效解决退休人员的合理诉求，让退休人员生活舒心顺心
退休人员与原单位之间关于统筹外费用分配存在利益羁绊，同时退休人员对原单位有情感归属难以分割	积极宣传改革政策，开展多种形式的文体活动，邀请部分干部退休人员参与改革当中，以点带面影响其他退休人员；对特殊人群实行特别照顾，及时疏导不良情绪，响应合理诉求	退休人员与原单位之间的矛盾逐渐被化解，充分感受到原单位的关怀温暖，积极支持原单位高质量发展各项举措

（三）实施举措

根据各利益相关方的诉求和资源，国网衡阳供电公司以“共建、共治、共享、共赢”为理论指引，协同各利益相关方进一步完善供电企业退休人员信访管理体系，促进社会服务资源重新优化配置，提高社会管理服务水平和治理能力。

1. 健全机制，共建社会服务支撑系统

建立由政府主导，信访部门、政法部门、公安部门、供电企业、街道（社区）、退休人员共同参与的信访解纷维稳高效协同机制，定期召开“碰头会”，就供电企业退休人员重大信访问题协同会商，及时解决退休人员急难盼愁问题，同时提供退休人员信访

满意度评价渠道，对信访工作从接访、处访、程序、效果等各个环节进行评价考核，倒逼信访工作机制依法依规处理，有效提升供电企业基层信访干部业务水平。

2. 整合资源，完善长效纠纷共治平台

由信访部门与政府相关职能部门对接，形成“一站式”信访处理流程，共同化解信访事件，让退休人员“最多跑一次”；政法、公安部门强化执纪执法能力，根据供电企业提供的信息严肃处理以缠访闹访达成信访目的的恶意信访人，维护正常信访工作秩序；供电企业强化源头预防与治理，对特殊人群实行特别照顾，通过建立贫困档案卡的方式对确有困难的退休人员实行跟踪管理；街道（社区）设置心理疏导室，定期邀请律师、心理咨询师到社区开展法律咨询和心理干预，提高工作人员化解矛盾的能力，及时疏导退休人员不良情绪。

3. 加强关注，构建新型共享社会格局

根据供电企业对退休人员街道（社区）硬件设施摸底情况，政府积极协调各部门力量改善各项设施设备，满足退休人员生活需求；供电企业对内搭建“市-县-所”三级信息网络，对外定期与街道（社区）沟通联系，了解退休人员整体生活情况和存在的突出问题；街道（社区）持续开展多种形式的文体活动，丰富退休人员的退休生活，满足退休人员的精神需求；政府、公安部门、供电企业联合做好信访重要群体、重点人员的动态管控，规避越级上访、进京上访等事件发生。

4. 协同合作，绘就多方共赢美好愿景

信访部门制定信访工作规范化操作手册，对供电企业基层信访人员开展专业培训，规范信访流程，提高供电企业初信初访处理质效，确保将矛盾化解在基层；供电企业积极邀请退休干部参与政府政策宣讲、公司建设项目参观等活动，强化退休干部“主人翁”意识，带动更多退休人员理解改革、支持改革、参与改革，降低退休人员信访问题；街道（社区）开展“菜单式”服务，收集退休人员关心关注的社区服务问题和希望开展的活动内容，联合多方力量逐条逐项分析制定解决措施，提高街道（社区）工作人员服务水平，保障退休人员的生活质量。

三、实施效果

（一）在破立并举中提升了管理效益

通过健全机制、整合资源、加强关注、协同合作等一系列破立并举的措施，形成了一套成熟的信访工作体系，提高了信访处理工作质效。2022年，退休人员上访率同比下降57%，信访工作总量同比下降16.7%，闹访、缠访总量同比下降31.9%，到省上访同比下降36%，进京上访次数为0，提前退休人员退休待遇信访积案得到化解。

（二）在协同联动中促进了经济效益

供电企业与政府、信访部门、公安部门、交通部门等机构协同发力，不断推进供电企业退休人员移交社会化管理工作规范化、个性化、常态化，合力打造信访维稳有效管理体系。2022年，助力政府圆满化解了财富和园业主拟大规模聚集上访风险，大幅降低了各级信访维稳成本和个人维权费用，信访维稳相关费用同比降低24%。

（三）在为民服务中放大了社会效益

深化为民服务宗旨，公司本部及7县4区公司与27个社区（街道）建立了“联建”关系，借助政府主导的信访解纷维稳高效协同机制，全力推进协议签订、党员组织关系转接、管理服务职能移交、活动场所共建共享等工作，最大程度满足了供电企业退休人员的多元需求。