



# 如何下好老旧小区管理这盘棋

■ 本报记者 韩爱青 文并摄

基础设施配套先天不足,缺乏必要管理和维护,车位不够、绿化不足、管线设施锈蚀老化等一系列问题,在当今的老旧小区日益凸显。近年来,我市在城市更新中把老旧小区改造作为改善人居环境、提升城市品质的重要抓手全力推进。面对老旧小区基础差、可运营空间少、物业公司入驻意愿低等困难,后续如何把小区管好,形成长效机制,考验着管理者的智慧,也成为基层治理的重点。

## 老旧小区如何才能管理好

我市老旧小区数量众多,情况复杂,存在基础设施不完善、居民参与社区治理意识不强等问题,实行统一管理难度比较大,且很难形成良性的长效管理机制。针对老旧小区,我市目前存在三种管理模式:一是社会化物业服务公司实施管理;二是社区居委会牵头组织居民自治管理;三是产权人(或产权单位)自行管理,但这类情况比较少。

老旧小区究竟如何才能管好?为了解决这个问题,2021年,河北区政协曾发出过《关于发挥社区治理体系优势提升物业管理水平的建议》,其中提到,一是发挥党的领导优势,锻造社区治理的“主心骨”,加强联席会议的覆盖面和渗透度,推进社区民警、物业负责人、业委会成员、住建委、城管委、民政局、驻区单位党员负责人到社区“两委”兼任职务,将“红色物业”打造成联系服务群众的重要平台,切实解决群众身边的“关键小事”。二是发挥政府主导优势,着力改善老旧小区居住环境。三是发挥业委会和业主主体优势,提高居民参与意识。四是发挥社区协同治理优势,完善共建共治共享格局,鼓励党员积极参与社区管理,以点带面,激发居民参与社区建设和治理的积极性。

### 老旧小区三种管理模式

一 社会化物业服务公司实施管理

二 社区居委会牵头组织居民自治管理

三 产权人(或产权单位)自行管理

▼河北区金庭里小区30门一部新加装的电梯。



破局

## 党员带头 居民参与 齐心协力 这个小区坚持自治11年



河北区福源公寓业委会成员在清理小区。



保安赵延钢在大门口巡逻。

不少老旧小区的条件与河北区烛光里教师公寓差不多,最后的治理结果却有显著不同。即便物业公司入驻意愿低,但居民们齐心协力,由社区居委会牵头、以业委会为主导,依靠居民自治让小区治理走上良性发展的轨道。

河北区望海楼街福源公寓是一个面积小、居民少的老小区,只有3栋楼,184户。多年前进行过老旧小区改造,随着岁月变迁,小区路面等设施又开始老化。因为有一个甘于奉献的业委会带领一群热爱家园的居民,小区坚持居民自治11年,环境越来越好。

刚进福源公寓的大门,保卫室就有人走了出来,“您找谁?”尽职尽责的赵延钢在小区工作了11年,虽然已经74岁高龄,但他舍不得“退休”,舍不得这里的居民们。“这个小区和别处不一样,有人情味儿,新冠疫情期间我在小区里回不了家,家家户户都给我送饭。”赵延钢能回馈给大家的就是干好工作,守护居民们的居住安全,“有我在,贴小广告

一个都进不来!”

小区花坛的一盆盆花盆是居民从自己家搬来的,装饰物、标语牌这些设施都是业委会成员和居民们亲力亲为制作并挂上去的,就连小区的卫生也是大家一起清理,“每周五是业委会固定给小区大扫除的日子,好多居民来帮忙,这天就像是我们小区的卫生日。”65岁的业委会成员张国权说,业委会7人,3名党员,“党员就是关键时刻要起模范带头作用,所以奉献是应该的,更别提小区就是自己的家。”

福源公寓是1998年交付使用的,最初也有物业管理,后来物业撤出小区。2012年,在街道和社区帮助下,小区成立了“红色业委会”,发挥政治引领作用,党员居民带头,坚持自己事自己管,让居民参与进来,由业委会带领居民实行自治管理。这些年,业委会成员由于年龄等原因有所更替,但为小区服务和奉献的心从未改变。“我们订立了制度,约束业委会成员。从一开始我们就知道这个工作很辛苦,但为使自己的生活环境能更好,就不能有私心,不能计较得失,更不

能有怨言。”业委会成员马亚峰说。福源公寓自治管理费按照房屋面积大小收取,独栋每月20元、单元30元、三室房屋50元。小区划出80个车位,每辆车每月收取占地费60元。业委会雇了1名保洁员和3名保安员,每月收上来的管理费和车位费,刚好够小区开支。所以小区大扫除,业委会来干;小区路面坑洼,业委会成员自己买来水泥铺垫……看到业委会成员真的是尽心尽力服务小区,居民们被感动了,大家陆续成为“编外成员”,经常跟着忙活,为小区服务。

福源公寓所属的望海楼街道办事处和金钟家园社区居委会很关心小区情况,“我们经常和业委会成员说,有困难就找社区、找街道,我们能帮助解决的一定会尽力,可他们一直默默干事情,把小区管理得井井有条。”居委会工作人员说。

专家观点

## “与民同行”解题

赵静静,天津市中国特色社会主义理论体系研究中心市委党校基地研究员,主要研究领域就是社会治理。她认为,老旧小区改造不仅在于硬件提升,更在于解决长效管理难题,持续保障老旧小区改造后的质量和效率。

要破解难题,首先要深入调研,问需于民。社区居委会要和群众同心协力,共同探讨出适合小区特点、居民满意的管理模式。因此,要凝聚“社区+居民”的信心,通过深入调研,切实了解老旧小区在管理方面的突出问题以及群众迫切想解决的难题,切实准确把握“症结所在”。通过深入调研,抓紧摸清各老旧小区的类型、居民改造愿望等需求,在此基础上明确改造的标准和对象范围。还须注重在调研过程中发现问题,如一些群众对引入社会化物业公司不理解,那就需要做群众思想工作,加强宣传引导,转变群众观念,通过正面典型让群众理解引入物业管理的优势,提高老旧小区居民购买服务的意识。

其次是党建引领,问计于民。老旧小区提升改造,改变的是环境,凝聚的是人心。在工作过程中,既要注重发挥党建引领作用,整合区域资源,实现“政策+机制”的有效落地,逐步实现长效管理;还要注重发挥“红色物业”、多方共治的力量,让“红色物业”进驻老旧小区,并把党组织嵌入物业,共同服务好居民。同时,做好“组织搭台,群众唱戏”工作,提供平台让居民有效参与、共同探讨家园治理难题,建立长效管理机制。

最后是因地制宜,适宜于民。既要改得好,还要管得好,就需要结合老旧小区特点因地制宜。因此要根据老旧小区不同情况,对能够引入物业企业的小区,由居民、街道、社区等多方参与,采取召开听证会、居民代表大会等形式,充分征求居民意见,通过合法程序,选准选好物业服务企业,加强后期管理。对引进物业企业困难的小区,发挥社区和辖区部门帮扶作用,保障小区基本物业管理、维护改造成果,或者发动小区楼门长、党员志愿者参与小区治理,建立自治管理委员会,设立调解、维修和财务管理等小组,实现共商共治、共建共管。

## 僵局 垃圾无人清理 环境越来越差 业主意见存分歧 陷入“失管”的老小区

从2022年下半年开始,河北区烛光里教师公寓陷入“失管”状态,没有物业管理,只靠街道找人临时清理小区垃圾,经常出现连续几天垃圾没人清理的情况,糟糕的环境让居民们烦心。小区是建成20多年的商品房小区,只有5栋楼,居民300多户。最初有物业管理,也成立了业委会,可2016年物业公司撤出,2018年业委会到期也未再成立新的。小区一直是业委会雇佣的个体户来清理卫生和清运垃圾,每户每月收费10元,但居民们认为对方干得不好,不愿再交费。属地江都路街道办事处临时找了一个公司清运垃圾,将卫生费涨到了15元,收缴率不高,公司因赔本就减少了清理频次,导致小区环境越来越差,最终陷入恶性循环。

江都路街道办事处主任窦丽娜介绍,这个小区管理难度比较大,首先因为延期交房等原因,小区的建设年代未能达到老旧小区改造要求(小区需是2000年年底前建成),无法列入旧楼区长效管理范围内,不能引入“准物业”。想居民自治,可有意愿的居民少,一直未能成立新的业委会,没有牵头人。想引入社会化的物业公司,可小区面积小,能划出的车位只有不到50个,户数也少,物业公司出于经济考量不愿意进小区,而且居民们对是否引入物业管理也有不同意见,多次征求意见,均未取得三分之二以上业主同意。“我们持续做工作,现在年轻居民大多同意引进物业公司来管理小区,但老年居民不同意。目前倒是有几家社会化的物业公司表达了想要进驻小区的意愿,街道正在全力推进此事。”



河北区金庭里物业公司经理介绍特色楼门。



河西区宾水北里社区实行车辆管理。

记者在采访中还了解到,大部分经过改造的老旧小区会被列入旧楼区长效管理中,引入“准物业”,物业只对居民收取比较低的保洁费。

河西区天塔街宾水北里社区建设于1983年,共有87个楼门1300多户居民,小区周边医院、剧院、儿童活动场所聚集,外来车辆进小区乱停,地面坑洼注洼,卫生情况也不好,用居民刘先生的话来说:“每天一回到小区我就头疼,太乱了。”小区陆续进行了旧楼区改造,最后一次改造在2016年,路面全部翻新,环境变好了,管理也进一步提升。小区实行“准物业”管理,物业提供基本的保洁服务和门卫管理,每月每户收费6元钱。

小区大门口实行智能化管理,安装了车牌号识别系统,只要是居民登记的车辆,会自动抬杆,外来车辆则禁

和局

## 推进党建全覆盖 动员各方力量参与 社区大事小情 党员居民共商

止入内,每辆车每月收取50元占地费,这笔钱用来维护小区各项设施。小区老年居民多,机动车保有量不太大,基本能满足停车需求。小区还推出了停车亲情卡服务,老年人可以给直系亲属办理“亲情卡”,这样当亲属来看望老人时,车可以开进小区临时停放。在系统管理之下,小区现在的环境和之前相比有了很大变化。

宾水北里社区工作人员告诉记者,小区打造“红色物业”,物业公司有事会第一时间和社区党委联系,依托一些热心的党员居民共商大事小情。物业公司经理自身就是党员,平时还有社区党建指导员定期检查和指导物业的工作,提出居民的意见和诉求,与物业公司商议改进,现在小区基本进入了良性管理阶段。

河北区望海楼街金庭里小区始建于1999年,有33个楼门,居民500户。之前小区存在车位少、路面坑洼不平、管道老化、污水跑冒、路灯损坏等诸多难题。自2014年小区被列入旧楼区长效管理后,在街道党工委领导、社区党委和居委会带领下,创新举措,拓展物业管理内容,提高物业管理水平,通过搭建党建引领、为老服务、社区文化三个平台,以“智慧社区”建设推动基层社区治理体系和治理能力水平不断提高。加入“智慧”元素后,小区不仅变得“漂亮”,也变得更加“聪明”。

记者近日在小区里看到,停车秩序井然,环境干净整洁。物业公司出资对部分楼门进行了改造,楼道里铺上木地板,摆上休闲桌椅,墙壁设置党建宣传屏,或安装书架摆放党建图书,非常温馨。小区里处处都有“智慧社区”的痕迹,“健康微诊室”“红十字会自动体外除颤器(AED)服务中心”等都是智能为老服务平台的配套设施。在小区30门,记者还发现了一部新加装的电梯,电梯为外挂式,直通6层顶层。金庭里社区居委会的工作人员告诉记者,高楼层居民提出加装电梯诉求后,他们多次上门给低楼层居民做工作,消除他们的顾虑。在物业公司的配合下,终于把电梯安装开通了。

物业费每户每月20元,车位占地费100元,“准物业”管理升级,小区居民幸福感增强。居民白女士告诉记者,金庭里虽然是24年房龄的老小区,可这些年环境、设施、管理越来越好,房价也是周边小区里最高的,住在这里很舒服。

金庭里缘何能从一个环境较差的老旧小区变身成如今的街道标杆小区?望海楼街道办事处副主任徐志华告诉记者,推进物业党建全覆盖是实现老旧小区基层治理的一个秘诀。具体到金庭里,就是社区党委对小区物业管理党建建负总责,加强领导和指导,并牵头协调物业管理、居民之间的关系,动员各方力量参与小区治理。