

老旧小区普遍存在物业管理混乱、物居纠纷多等问题，但事在人为，其中有不少走出了良性循环的路子……

看“别人家的小区” 如何破解“老大难”

前不久，经业主大会表决，鄞州区明楼街道的明南小区物业费从每月每平方米0.2元涨到0.4元，面积最大的户型一年要多交180元。尽管物业费涨了，收缴率却提高了15个百分点。

记者在采访中得知，在宁波，像明南小区这样物业与业主和谐共处的案例，正在越来越多地涌现。比如，今年春节前夕，紫郡、华侨城等老旧小区因给业主发钱而上了热搜，不仅让周边居民艳羡不已，也让全国各地网友“眼红”。

目前，我市有2800多个住宅小区，其中2000年以前建成的老旧小区占一半以上。这些老旧小区，有不少存在基础设施老化失修、物业管理混乱、物居双方矛盾纠纷多等问题。

如何解决这些共性难题？记者最近走访了多个“别人家的小区”，对他们的治理经验进行梳理，以期解开他们成功的奥秘。

记者 王博 通讯员 王朝武 陈梦好 刘科迪 实习生 王臻



滨江社区物居携手打造“共享花园”。(王博 摄)



锦诚明都小区一角。(王博 王朝武 摄)



紫郡小区给全体业主“分红”。(王博 章媛 摄)



明南小区环境旧貌换新颜。(王博 摄)

A 把小区公共资金“晒”在阳光下

记者在调查中发现，物业和业主关系和谐的小区都有一个共性：物业公司选聘、项目招投标、公共收益管理……小区大小事项均“晒”在阳光下——向全体业主公开，特别是那些涉及资金的敏感问题，被理顺后更是清清楚楚。

明南小区就是其中的典型。

明南小区交付于1995年，次年物业公司入驻，28年来，该小区物业费标准一直是每月每平方米0.2元。其间，物业公司多次提出上涨物业费，但由于种种原因，物业费依旧“原地踏步”。

“小区总建筑面积12万平方米，老年住户、出租户多，物业费收缴率低，加上人力成本不断增加，我们光靠每年收取的20余万元物业费，根本运转不了！”明南小区物业相关负责人葛宜会告诉记者算了一笔账：48幢楼、4道门岗、保安、保洁、维修人员近30人，每年仅支付工资和社保金就需要140余万元……

在如此窘迫的情况下，物业公司一度选择降低人工成本和服务标准的“节流”方式，只提供最基本的保安、保洁服务，对此小区居民颇有怨言。

在2023年底，解决这个问题有了希望。当时，鄞州区印发《关于加强鄞州区住宅小区公共收益规范管理使用的指导意见(试行)》的通知，提出以规范住宅小区公共收益管理为目标，着力破解住宅小区治理难题。

经多方综合考量，明南小区被选为试点小区。经小区业委会、物业公司、业主代表及物管专家集思广益，最终敲定解决方案——公共收益规范管理使用，把收支“晒”在阳光下。

明楼街道相关负责人张峰全程参与其中。据他介绍，公共收益规范管理使用的核心有两点：对小区停车位收费、物业公共用房出租收入、广告收入、摊位租金等公共收益进行清产核资，并现场查验、逐一精准登记造册；将此前的“糊涂账”翻篇，今后每一项收支明细向业主公开，“晒”在阳光下。

“账目理清后，大家坐下来开始心平气和地商议物业费、物业服务和公共收益问题，最终达成一致：物业提升服务质量，每月每平方米的物业费涨至0.4元；公共收益归业委会，业委会从中拿出85%补贴物业公司。”张峰说。

在鄞州区潘火街道紫郡小区物业管理处，有一个醒目的公示栏，除了公布当月的资金余额，各项支出明细也一一公开，甚至连买一个拖把、一双雨鞋的支出不漏下，同时还附上付款单位名称。

小区业委会成员张泽峰是一名律师。他介绍，物业公司对于资金的使用，比如哪些是物业费、哪些是维修金、哪些算作公共收益等，都是依据相关物业条例及双方合同约定确定的，并且第一时间向全体业主公开。

B 业委会无偿服务权责清晰

业委会是依法选举产生的基层自治组织，由于拥有一定的权力，存在寻租空间。这也导致不少业主频频质疑业委会，甚至引发信任危机的现象。

高新区新明街道敢于第一个“吃螃蟹”，以滨江社区锦诚明都小区为试点，帮其厘清责权，确保权章分离、钱事分离、钱账分离。

2019年12月，全新改选的锦诚明都小区第三届业委会成立，7名业委会成员首次亮相，就把联系方式全部上墙公示，并向全体业主做出承诺：所有业委会成员无偿服务小区，不以任何形式拿小区一分钱。

与其他业委会“一把手说了算”的情况不同，锦诚明都小区业委会办事流程严密，内部有明确的分工。小区重点事项需经过业委会成员集体讨论表决、执行主任签字、副主任制单、财务审核、项目经费公示等环节，且所有环节接受监督。例如，业委会坚持“一项目一公示”，小于10万元的项目“货比三家”，大于10万元的项目对外公开招标，招投标信息第一时间发布在业主群；每半年向全体业主公示公共收益。

无独有偶，鄞州区钟公庙街道也以最敏感的“资金管理”入手，帮业委会规范日常财务管理，对物业费、公共收益及物业专项维修基金进行分类管理，消除业委会成长中可能遇到的烦恼，维护全体业主的合法权益。

记者在走访多个小区的过程中，发现了“钱”的问题，业委会还普遍遭遇“选举难”“人选难”“备案难”等问题。一些小区好不容易成立了业委会，但业委会成员在履职中存在“摆架子”“玩失踪”“空挂名”等问题。

如何破解此难题？一些街道把锦诚明都小区业委会“扶上马”后，出资聘请专业第三方为业委会赋能，确保“送一程”。比如第三方全程指导小区成立业委会、怎样做到财务公开、如何依法依规解决矛盾纠纷……新明街道党工委书记袁曼妮说，他们以锦诚明都为试点，在全市率先推出《住宅小区共有物业收益账户财务托管服务管理办法》，进一步用制度规范业委会小微权力。

钟公庙街道的做法是整合辖区司法机构、律所等资源，为辖区内70余个小区搭建知法、学法、用法平台，面向各小区业委会成员、业主代表进行法律知识普及，逐步走出一条“普及知识—提升能力—法治引导”的治理新路。

C 物居业三方建立良性互动关系

一边，4家物业公司轮流亮相，各自展示优势；另一边，业委会成员及业主代表仔细聆听、当场打分。这是几年前海曙区南门街道柳锦社区柳西新村小区公开选聘物业的情景。

原物业公司合同将到期。为此，小区业委会发布招聘信息，决定公开选聘新的物业公司。业委会及业主代表先进行第一轮打分，按分数高低排列出候选物业公司，再进行公示。而最终选择哪一家物业公司，由全体业主按照“一户一票”进行表决，得票最高者入驻小区。

除了让全体业主投票选聘新“管家”，如何让物业公司入驻后更好地履约尽责，在宁波也有不少小区进行了新探索。

位于甬江公园斜对面的新明街道涨浦景苑小区，“脏乱差”曾一度是它的代名词。而在“专家团”打分后，该小区发生了显著变化：不仅对住宅楼外立面、楼顶进行翻新粉刷、防水补漏，还新建了电动自行车充电棚，在小区较为阴暗处增设了路灯。

何谓“专家团”打分？新明街道从每个居民小区和商务楼宇中分别选拔1名物业公司经理、1名业委会成员和1名业主代表，组成近200人的“专家库”。街道每月从“专家库”里随机抽出三类人员各8人，组成8个打分小组，每组给几个小区打分。为保证公平，“专家”不能为自己所属的小区打分。

“‘专家’给物业服务打分的结果每月统一公布。公布分数的同时，还会发布一本台账，详细记录每个小区和商务楼宇物业服务哪里做得好、哪里存在问题，并提出整改意见。”涨浦景苑小区业委会主任应永浩说，这个过程好比淘宝买家给卖家“评分”，街道根据分数高低对小区物业进行排名，并对排名靠前或进步明显的进行奖励。

“这项做法不仅让业主获益，也帮物业公司理顺了思路。”作为“专家库”的一员，华城花园小区物业经理葛厚情有几次打分的经历。他表示，打分可以促进换位思考，更能理解业主需求，同时到别的小区打分，自己也能学到不少经验和新的管理理念。

明南小区的物居业三方良性互动的做法也可圈可点。业委会从小区公共收益中拨出一部分补贴物业费，再从这部分资金中每年抽取10万元，作为物业服务考核奖励基金，每季度组织业主代表对物业服务进行打分，打分结果直接与奖励金额挂钩。

如今，明南小区物居业三方利益捆绑在了一起，大家心往一处想，“旧巢”引来“新凤凰”。小区外围部分空间得以盘活，不仅解决了私设地桩、车辆乱停放等问题，还新增56个收费停车位，增加了小区的公共收益。

“前几天，我看了一下账单，发现咱们小区从部分空间改造而来的停车位，已产生收益2万余元，这是自交付以来小区业委会收到的第一笔收益。”前不久，明南小区业委会主任杨香表兴奋地将这笔收益截图发到了业主群。

新闻1+1

多地探索老旧小区治理模式

北京：引入国有物业公司开展托底物业试点，以“先尝后买”的方式让业主体验市场化物业服务，产生的物业服务成本由小区的公共收益予以补充，在物业服务得到绝大多数业主认可后，再签订正式物业服务合同，最终实现托底物业向市场化成功转型。

上海：大力推行党建引领区域物业的综合治理模式，积极推动“品质物业”建设，不仅有了全要素的物业管理和物业服务，还实现了物业服务质量、物业服务费、物业服务满意度“三提升”。

深圳：通过党建引领、多元参与、深度融合、民生导向，提升小区治理水平。在党建引领下，深圳最早实现了全市物业服务全覆盖、住宅小区党组织全覆盖，业主委员会应建尽建，广大业主的获得感、幸福感、安全感大大增强。

(王博 整理)

涨浦景苑小区楼栋。(王博 摄)