

议事协商物业费居民说了算，“1+1+N”工作法助力老旧小区“软件”升级、社会资本为小区规范化治理注入活水……城市老旧小区普遍存在基础设施不完善、物业服务不到位问题，小区业主的诉求得不到有效纾解，从而导致热线投诉不断，因缺少物业搭桥环节，基层服务管理难以延伸到户，成为政府管理和物业服务的最后50米的“末梢问题”。近年来，通州区鼓励有条件的物业服务企业利用现代科技和服务现场等资源，探索拓展家政、养老、生活服务等服务，强化针对性、个性化的增值服务，增加社会服务供给。

物业进驻

先干活再谈钱



中上园5号院文明议事亭设计感十足。

中仓街道上园社区5号院是近20年没有物业的老旧小区，曾经投诉多得令社区头疼。引入物业不到三年，环境焕然一新，物业费征收率达到100%，实现良性运转。

走进中上园5号院，挑高的木质廊架搭配着同色系桌椅、栅栏、花箱，一片颇具设计感的休闲空间映入眼帘。三五居民在花坛旁闲聊家常。“以前可没这个好心情，小区环境脏乱差不说，大门口天天堵车，惹一肚子气。”67岁李阿姨口中的“堵车”是两年多前小区里的生活常态。

中上园社区书记宋钰介绍，5号院共有3栋楼，216户居民。2001年开始入住时曾有物业公司，但仅一年多就离开了，此后便处于无物业管理状态。违建、堆物……近20年间，小区种种混乱渐次凸显，最难办的还是乱停车。每天一到附近小学接送时间，车辆全都涌进没有大门的5号院，停得满满当当，严重影响业主出入。“居民拦也拦不住，追着跑都没用，天天有人打12345。”

2019年底，5号院被列入街道无物业小区规范化治理试点项目，京和连山物业管理有限公司进驻后，安道闸、划车位、清违建……小区环境改头换面。更难得的是，物业公司没有急着和居民“谈钱”，而是等到进驻满一年，才通过楼门长、社区、物业多次共同商议，最终定下物业费标准为每月每平方米1.1元。“先尝后买”效果惊喜，原本以为怎么也得拖上一段的物业费，一个多月就全部交齐了。

新物业首次征收即达到100%，彼此的诚意一目了然，“开门红”后服务质量也没有下降，进入第二年，诸多提升举措仍在继续。

2021年4月，紧贴院墙的开放式车棚完工投用。除了满足自行车停放，还增加了20个充电桩，1小时0.5元的价格极大满足居民电动自行车的充电需求。加上物业巡视，长期以来的飞线充电问题迎刃而解。院内一处角落还开辟了大件垃圾分类投放点，废旧床架、冰箱、沙发、衣柜等居民家中的闲置大件物品有了去处。同年，物业利用小区中间空地新建起老年活动中心，桌椅、空调、图书吧、棋牌室、多功能室等一应俱全，备受好评。

今后，物业将探索“服务+”模式，开展养老服务以及助餐的相关业务。物业将腾出一部分办公用房，作为助餐的厨房和就餐区使用，老年居民在家门口就可以吃上实惠午餐。

自2019年北京京和连山物业管理有限公司入驻后，中上园5号院各方面管理迎来了“春天”。居民住得越来越舒服，环境干净，好停车，物业管理到位，居民好评一片。今年，市住建委组织了物业专家现场评审，共评选出20个北京市美好家园项目，中上园5号院项目被评为北京市“工人先锋号”荣誉称号。

临危受命

新战场从最大难题入手

5号院的大变样让不远处的东方生活区看到了希望。据了解，由于此前小区物业入不敷出，主动撤离，导致垃圾无人清运、各项工作停摆。京和连山物业管理有限公司作为应急物业被指派入驻，对新“战场”从头耕耘。

东方生活区共13栋楼，980户居民，体量更大，管理难度更高。物业通过与社区、居民沟通，得知交通是大伙儿最不满意的问题。小区虽然有大门，但门前路面较窄，车辆只能单向进出，内部车流较大，而且出了小区就上主街，旁边又紧邻潞河医院，“高峰时期进出车辆常堵得水泄不通。”物业负责人杨连山很快将目光锁定在小区内乱停放影响出行的车辆上。经过仔细规划，物业公司将门前道路一侧人行道的台阶敲掉，使其变为平路，路面加宽后变成双向车道。再将大门旁的值班室缩进一米，给大门道闸让出空间，重新安装门禁系统，安装双向抬杆，保证行车安全。大门安装人脸识别系统，行人专用通行小门，人车互不影响，拥堵问题一举解决。同时，针对小区内乱停车问题施划停车位，停车费每月150元，让居民私家车有序停放。

变化还出现在很多细节上，硬化地面、粉刷楼道、安装花箱、栽种花草、修整广场、增加晾晒区……目前，物业正在筹建老年活动中心，保证老年居民老有所乐。而且通过议事协商机制，物业费最终定为8毛，“价廉物美”，居民物业费缴纳率达100%。

5号院改造至今，物业公司已投入约200万元，东方生活区虽仅一年，也已投入了百万元。成功收取的物业费将用于今后运营，但其实远未到收回此前改造费用的时候。对于如何收回成本，杨连山也并不讳言，公司终究要靠盈利才能维持下去。在他眼中，老旧小区增值服务是个广阔的市场，有很多可以开发经营的点位。“比如我们做大件垃圾回收，可能很多物业并不做。还有居民装修的建筑垃圾通过我们来外运可以有些利润。”

在东方生活区，杨连山还做了项新尝试，将小区几处破旧闲置的房屋收拾出来，收取少量费用，用于居民个人物品寄存。此外，社区还在与他商议，以5号院作为试点，由物业来承接居民维修类的日常需求，从而杜绝楼道小广告现象。“对支持物业公司工作的业主，考虑减免物业费作为奖励。围绕居民的各种需求开发经营，既让居民满意，我们也可以生存下去。”杨连山透露，如果相关项目运作顺利，未来还可进一步开发。

“1+1+N”工作法

助力老旧小区“软件”升级

作为小区的大管家，物业服务水平在很大程度上影响着居民生活的幸福感，但在现实中，双方却矛盾频发。北苑街道潞河医院家属院也曾受困于此，但如今居民对物业公司的态度大转弯——不仅愿意购买服务，还和工作人员处成了朋友。

潞河医院家属院是典型的老旧小区，居民楼陆续建成于上世纪70年代至90年代。2015年以前没有物业，2015年以后，产权单位潞河医院引进了一家，但物业费是单位出。虽然服务品质没有得到居民认可，可用居民话说：“只要我不出钱，就过得且过，本来对物业也没啥期待。”

2020年12月，这家物业公司合同到期并撤出，小区再次进入失管状态。经过公开招标，2021年，北苑街道和物管会帮小区选出了新物业。可消息传回小区，立刻炸了锅，“1.4元（平方米/月）的物业费让我们自己掏？凭什么！”在第一次物业沟通协调会上，居民质疑，“签了字，你们光拿钱不干活，我们找谁说理去？”对居民的疑虑，物业公司经理赵双军表示理解。他提议，以“先尝后买”的方式赢得居民信任。“我相信只要我们的服务能满足居民预期，收取物业费不是问题。”

与此同时，面对力量分散、问题碎片化、各有诉求、难以形成合力等小区管理的诸多掣肘因素，区住建委联合北苑街道主动向前，精准施策，充分发挥物管会能动作用，形成了“1+1+N”模式，即：一套街道指导、社区参与、物管会具体负责的工作机制，一个科学评估、资源统筹、阶梯推进的收费定价机制，以及物管会、产权单位、社区等多方协同配合的工作方式，助力新物业入驻。

物管会相关负责人说：“我们启动了‘线上+

线下’双答疑渠道，多种方式为主答疑解惑。考虑到住户中潞河医院职工多、家属多的情况，我们还协调到了产权单位的支持，有10名医院职工参与入户，20天就达到了77%的入户率。”多方合力推动，两个月后，一份汇集小区无保安、没有停车管理、楼道玻璃不干净、暖气片漏水、小广告满天飞、声控灯失灵等“问题清单”交到了物业，赵双军马上从总公司抽调保安、维修、保洁人员，给小区做了一次免费“美容”。

新物业干的活有多细致？“您看，楼道里的暖气片，可算热乎了。”家属院的居民朱克红还记得，公共区域的暖气片常跑冒滴漏，过去，物业索性把阀门全关了，楼道里冷冰冰的；新物业来了，自己掏钱换上了漂亮的烤瓷暖气片。就连楼梯边角藏了多少年的灰，都是用抹布一点点擦干净的。

用真诚的服务赢得居民信任的同时，街道、社区、物管会、产权单位也在想办法改进收费方案。居民们普遍认为1.4元/平方米/月的物业费过高，于是医院决定打破公产私产界限，将公产院史馆和宿舍楼纳入家属院物业管理范畴，增加物业管理区域4000平方米，有效摊薄物业成本，价格降至1.27元/平方米/月，并设立5年缓冲期，物业费分别按照0.7、0.9、1.0、1.1、1.27（元/平方米/月）阶梯递增收费。“居民有任何不满意的地方，都可以随时在微信群里和物业管家说。”赵双军说，这就构成了一个良性循环，催着物业提供最好的服务。

此后，为了提高居民参与小区管理积极性，小区还制定了“以服务换积分，以积分冲抵物业费”的长效机制，实现物业费定期收缴与居民参与社区治理的双向共赢。

社会资本

为小区规范化治理注入活水



玉桥南里社区小广场改造后焕然一新。

其实，2020年初，玉桥街道就已经为玉桥南里小区先行引入了愿集集团下属的有家生活科技集团，以应急服务的形式开展日常物业服务。半年“试用”后，完成了物业合同户数签约率和面积签约率双过半，这个30年无物业管理的老老旧小区正式引入物业，也为社会资本进一步参与无物业老旧小区改造项目奠定了基础。

自从引入社会资本新物业后，小区门口有保安站岗值勤、小区内随时有保洁清扫、公共设施维修也找着人了……这些变化都让居民直言“住着更舒心、更有安全感”。

后来，该小区成立了“业主管理委员会”并定期举行业委会例会。在社区小广场改造中，社区还多次参与居民代表大会，听取大家的改造建议。这些“金点子”也逐一变成现实，比如在彩虹议事廊座椅前增设独立扶手，方便腿脚不便的老人使用；休闲区座椅旁规划出了婴儿车车位；生活舞台的楼梯下，设置了储物格，可以暂放衣物玩具。同时，设计各类活动模块为今后文艺汇演、展示展览等预留空间。

另外，玉桥街道已率先启动街区级城市更新工作，推动街区整体功能优化、环境品质提升以及产业结构升级。玉桥街道城市管理办公室车冠宇说：“街道计划通过‘以整带散、以多带少、以优带劣’的物业管理策略，形成连片物业管理，一方面可以实现区域内物业全覆盖，有效减少小区失管乱象，另一方面能够有效降低物业企业的运营成本，实现小区与物业企业的双赢。”

民生无小事，枝叶总关情，用绣花功夫解决群众的操心事、烦心事、揪心事，才能真正打通城市基层治理的“神经末梢”。区住建委副主任刘长志介绍，物业管理服务联系着千家万户，是关系居民生活质量的“关键小事”。近年来，通州区始终坚持“党建引领、多元共治”，积极构建协调各方、运行顺畅的组织体系和责任体系，定期组织社区工作者、业委会（物管会）委员、物业企业负责人以及业主代表召开座谈会，打造议事空间，营造共治氛围，让社区自治“文化网”更密更细。同时，还将市场化物业服务覆盖作为巩固物业试点工作成果的有效途径，培育居民“受益付费”意识，推动物业服务转型升级。截至目前，全区463个物业管理单元，物业服务覆盖率已达99.4%，党组织实现全覆盖，老旧小区焕发出了新活力。下一步，通州区将以“未诉先办”为目标，以“马上办”为改革突破口，积极破解物业收费管理中群众反映的突出问题，探索建立业主、物业服务企业、业委会各方参与、权责明确、科学管理、公开透明的新型物业管理模式，以高质量物业服务带动现代化基层治理水平提质增效。

本报记者 郭丽君 刘薇

四个老旧小区物业改变的调查报告