

## “小投入”造就“大幸福”

### ——解读“幸福荷塘”之无物业管理小区业主自治篇

胡乐 唐波 李薇 赵晖

走进荷塘区金钩花园小区，地面干净整洁、墙壁瓷砖锃亮，不锈钢治安岗亭、监控探头、玻璃防盗自动门等设备一应俱全。很难相信，以前这个小区连物业都没有，环境脏乱差，矛盾纠纷多，居民怨声载道。

变化的不只是金钩花园，作为“幸福荷塘”系列民生行动的一项重要工作，从去年开始，荷塘区启动了“无物业管理小区业主自治”工作。

作为老城区，老旧无人管理的小区在荷塘区特别多，多达116个，占小区总数的50%，涉及房屋895栋、居民2.1万户。可以想象，推动无物业管理小区业主自治是一项多么艰难的工作。但正如荷塘区委书记邵凌云所说，推进创新社会治理系列民生工作，要放下追求政绩的功利心，精耕细作、久久为功。不论困难多大，要敢于探索和尝试，勇于改革和创新。要坚持一切从实际出发，实事求是，不断贴近老百姓的实际需求，把民生工作做实做好做到位。

党的十九大报告提出：“我们要坚持把人民群众的小事当作自己的大事，从人民群众关心的事情做起，从让人民群众满意的事情做起，带领人民不断创造美好生活！”

荷塘区委、区政府把人民群众的小事当成大事来办。2017年至今，已推动50个无物业管理小区试点开展业主自治工作。门内修缮了、下水管疏通了、楼道灯亮了、小区干净了……一批在时代变迁中失去光彩的老旧小区实现业主自治后，旧貌换新颜，小区居民切身感受到文明城市的福祉。

### 1 政府引导 全力撑起“百姓需求”这片天

去年6月，国务院下发了《关于加强和改进城市社区治理的意见》，提出要“探索在无物业管理的老旧小区依托社区居民委员会实行自治管理”。

在此之前，荷塘区就启动了无物业管理小区业主自治工作。

荷塘区有116个无物业管理小区，普遍规模小、设施旧，且长期处于无人管理、无人维修、无人保护的“三无”状态，逐渐成为城市管理的痛点、社会治安的隐患点，不仅有悖于文明城市形象，更降低了群众幸福指数。长期以来，多数无物业管理小区设施设备陈旧、配套不足，居民缺乏“花钱买服务”意识，加上小区公共区域卫生清扫长期由政府兜底，业主形成了依赖思想。

要把百姓的小事当成大事来办，去年初，无物业管理小区业主自治工作被纳入到“幸福荷塘”系列民生行动中。

“都知道这项工作难度大，又没有成熟的经验可循，我们只能摸着石头过河。”荷塘区城管局负责人告诉记者，区委、区政府提出，不抱功利心，一切从实际出发，不好高骛远的目标，无物业管理小区业主自治先搞试点，能成几个是几个，一切以小区居民需求为依托，明确了政府决不“越位”“搞大包大揽”，也不“缺位”于“政府引导”，要通过政府引导唤醒居民的自治意识和动力。

荷塘区城管局物管办组织各街道（管委会）、社区对辖区无物业管理小区进行摸排，重点看基础设施、查住户构成、摸业主心态、找热心居民，广泛征求街道、社区、居民意见，对符合自治管理的条件进行前期评估，建档归类，做到心中有数。在此基础上，确定了首批25个居民自治意愿强烈、自治条件成熟的小区来试点。

成立区级试点工作领导小组，制定实施方案，搭建起部门联动、物管办具体指导、街道统筹主导、社区全程参与的工作架构，推行分片包干、责任到人、措施到户的工

作模式，并在各试点小区引导居民建立微信群，加强与居民联系互动，做到时时倾听群众呼声，实时跟进各方工作，及时调处问题矛盾，动态掌握工作进度。

在自治实施过程中，荷塘区城管局物管办和社区居委会把准定位，当好自治机构的坚强后盾，对试点小区的自治机构选举、规章制度执行、后期运行管理等环节及时指导，通过试行定期例会制度、协商讨论制度和审议监督制度等多项制度，共同协商解决小区管理事宜，努力让每个试点小区都能达到“门岗有人看、卫生有人扫、小型维修有人管”的基本目标，满足居民最基本物业服务需求，引导小区管理形成良性循环。

荷塘区城管局物管办指导各试点小区制定《小区业主大会章程》《小区业主自治管理公约》《小区业主自治管理办法》等，按照纯公益、零利润原则，根据基本运转所需经费，制定最低收费标准，实行专账管理，定期公示收支明细，主动接受业主监督。对小区公共设施设备大修改造等重大项目，通过召开临时业主大会“一事一议”等方式，均摊费用，切实增强业主的主人翁意识，真正做到“我的家园我做主”。

尊重小区居民意愿，按照小区实际情况引导实行不同自治管理方式；对已成立业主委员会并有意愿自我管理且规模较大的试点小区，优先纳入“旧城提质”等项目，或报区住建局牵头实施基础设施提质改造，鼓励其引入专业资质的物业公司实施管理；对暂时无法进行提质改造的试点小区，以代偿补贴适当投入，帮助小区解决路灯、门岗、监控、管道疏通等实际问题，引导开展业主自治管理；对有产权单位的试点小区，引导其单位负责牵头管理服务；对规模较小、收费无法维持物业服务基本运转的试点小区，引导挂靠到临近较大规模小区，实行“挂靠式”物业管理服务。



荷塘区委书记邵凌云(前排右三)、区委副书记、区长王利波(前排右二)调研无物业管理小区业主自治工作

### 2 百姓唱戏 充分发挥“业主自治”主动性

政府重在引导，关键在于自治。无物业管理小区自治管理，要在自治、贵在收费、重在长效，如何通过沟通协商达成业主自我管理共识才是关键。荷塘区的做法是，充分发挥“居民自治”的主动性，把解决问题的决定权交给居民，由居民自主协商好涉及自身利益的事，让居民自己走出来、主动站出来、积极做起来，把小区管起来。业主自治让居民从“不关心小区环境的‘局外人’，变为小区建设贡献力量的‘主人翁’”。

茨菇塘街道长征社区党校小区建于1982年，共有两栋居民楼，人口230余人。因为没有物业公司管理，设施老旧，不时出现化粪池堵塞、屋顶漏水、垃圾乱堆、失窃案频发等现象。该小区成了荷塘区首批无物业管理小区自治工作的试点小区。

在荷塘区城管局物管办、街道、社区的帮助下，党校小区首先成立了“自治委员会”，制定了一套“一办法，二部门，三小组，四举措”的管理模式：坚持民事民议、民事民办、民事民管“三民”的小区自治管理办法；“自治委员会”和社区居委会两部门密切配合；财务小组、安保小组、卫生小组三个小组管理小区事务；落实改善邻里关系、增强自治意识、提升自治水平、拓展服务能力四举措。小区“自治委员会”先后为小区安装路灯、楼道灯，重新划定了停车位，聘请两名保安兼保洁员，小区环境卫生改变了，居住安全系数高了。

党校小区的成功经验，在其他小区难以复制。“由于各小区情况不同，居民诉求各有侧重，因此在试点中不搞‘一刀切’，不预设统一‘模板’，而是注重把握小区特点，对自治方式、收费标准、工作举措等进行具体化、差异化、精准化指导，因地制宜，一把钥匙开一把锁。”荷塘区城管局物管办负责人表示。

针对多数无物业管理小区设施老旧、环境不佳的现状，区城管局物管办主动协调城建等部门，将有自治意愿、正在筹备自治机构的小区优先纳入改造范围；积极筹集资金帮助部分小区将闲置用房改造为门面，用稳定的租金收入减轻业主负担；对已经稳定运行的自治管理小区予以适当帮扶，激发热心业主的热情等，注重因地制宜，站在业主角度考虑问题，坚持从业主的获得感出发，坚持发挥业主的主体

作用，引导业主积极参与其中。

家住金钩花园的陈佳可老人，高票当选为小区业主委员会主任后，每天在小区巡查，了解居民需求、听取居民建议，与业主委员会一道规范小区的管理制度，定期向社区汇报小区管理情况。去年因身体原因，他卸任主任后，仍担任业主委员会顾问，为小区事情操心、奔走。

该小区采用“1+1”（社区居委会+业主委员会）管理模式，在小区内聘用业主当管理人员，竞争上岗，建立业主微信群，发布公共事项信息，及时收集意见建议；公共事项通过业主委员会和业主共同决策；收费公开透明，定期公示……

“很难想象，金钩花园能专业化管，真的不容易！”热心居民张大平说，小区一天变好，大家看在眼里乐在心里，天气好时，新建的六角凉亭里有人聊天、有人弹唱、有人对奕，邻里和睦、团结互助，今日的金钩花园已成为一个温馨和谐的大家庭。

天顺苑小区业主委员会的徐迎滨是一名老党员，为了帮社区争取改造资金，他带着小区的资料，四处奔波，解决了自来水改造、垃圾乱堆等问题。徐老还将原来的物业办公室对外出租，每月租金900元租金，这笔钱用于小区日常保洁及公共部分电费、小型维修等开支。

芙蓉社区馨香小区有8栋楼房276户居民。此前，这里硬件设施落后，管网老化、路灯不亮，没有物业管理，是典型的“三无小区”。自从启动无物业管理小区业主自治工作以来，街道和社区通过多次上门或小区微信群通知等办法，广泛征集业主意见，并召开协调会，于去年底引进物业公司，物业运行近一年来，以实际行动获得了居民们的点赞，帮居民换锁、换灯杆、提重物、整治乱堆、清理化粪池等琐事，居民有困难，只要在小区微信群里说一下，物业会在第一时间响应。

变化的不仅仅是设施改善，小区“面子”漂亮了，“里子”也好看了。今年3月上旬，馨香小区一位居民在小区微信群中发表了一篇文章，讲述了小区保安在雨夜护送业主小孩回家的故事，消息一发，群内居民纷纷点赞，弘扬了社会正能量。如今的馨香小区，从“三无小区”变成了宜居小区。

### 3 不搞“一阵风” 时刻绷紧“长效管理”这根弦

小区的路灯亮了、卫生有人清扫了、门岗有人值班了、下水道堵塞有人疏通了，一些曾经脏、乱、差的无物业管理小区正在蝶变，成为环境干净整洁、居民有安全感的“零发案”小区……

自2017年来，荷塘区坚持成熟一批试点一批，分4批推进的50个试点小区，已有36个小区162栋、4940户、约14900居民成功实现自治，11个小区预计年内实现自治，3个小区还需继续组织动员，引导居民参与，彻底改变了新园楼、模具厂宿舍等小区多年来脏乱差现象，小区人居环境得到了极大改善，激发了居民自我管理和服务的热情，群众的幸福感和获得感明显增强。

如何让实现自治后的小区长期保持正常运转，考验着荷塘区区委的决心和智慧。

由荷塘区城管局物管办牵头，按照小区基础优劣、工作推进难易、试点数量多少等，对街道、社区进行分档评比，对试点工作推进情况进行综合考核，建立起难点问题协调机制，定期对自治小区开展“回头看”，对试点工作推进动态精细化管理和服务，推进自治管理常态化。

“但凡有一点功利心、追

求政绩，但凡贪多求全、只在乎表面光鲜，但凡背离业主意愿、强推‘放之四海皆准’标准做法，自治试点工作只会是昙花一现、不能长久。”荷塘区相关负责人告诉记者，在一年多的“无人管理小区业主自治”工作开展中，荷塘区不是没有碰到过困难，也不排除部分纳入试点的小区因为条件不成熟，暂时终止了试点，业主自治也不能解决无物业小区所有问题，但只要选对了方法，有热心人牵头，业主齐心协力，无物业管理小区业主自治的路子是走得通的。荷塘区将把这项工作做下去，逐步扩大覆盖面，推动城市管理、物业管理水平上台阶，让辖区百姓有更多的归属感和幸福感。

一年多的艰苦付出，改变的是几十年的状况。如今，荷塘区的无物业管理小区一天天改变着，旧貌换新颜：乱如蛛网的电线入地了，天空重新变得清爽起来；上下水管更换了，污水不外溢了；以前不是冒出的臭气，现在再也没有了；车子停进了新划的停车位，监控摄像头装上了，居民们在凉亭里聊起了天，百家宴上更是欢声笑语不断……

本版图片均由荷塘区委宣传部提供



▲第一批无物业管理小区业主自治试点小区书香小区，社区干部和业委会成员为小区文化点餐



►月塘街道石子头社区在自治试点小区模具厂宿舍开展重阳活动。

