

自治、共治、德治、法治“四治”融合 聚焦住宅小区治理热点难点

综合治理如何做优做强？看一看万里这两个居民区的经验谈

□记者 周晶 整理报道

凯旋华庭 中高档小区“困难”也挺多

万里街道凯旋华庭小区属中高档住宅小区，居住438户，小区设施齐全，配有中央空调、中央淋浴、集中供暖设备，环境优美整洁，车辆摆放有序，一派祥和景象。

而在此之前，小区却面临着诸多难题和矛盾，例如垃圾清运不及时，地上的草比人“长得还高”，电梯几乎天天“停运”，电瓶车楼道乱搭线充电，业主与物业矛盾重重……

业委会改选，新成立的业委会5人中4人为在职（其中2人为党员），1人为退休（楼组长），平均年龄40岁。新任业委会成员思维活跃、思路清晰，热心于小区公益事业，工作富有针对性和创新性，在小区党总支和居委会的引导和帮助下，新任业委会勇担责任、积极作为，从小问题入手，一件事接着一件事干，使得小区管理有了新变化，让小区面貌“焕然一新”。

从2块7涨到4块8毛8 物业费上涨，业主很买账

小区的物业费普遍收费偏低，而面对日益增长的运维成本，物业很难持续做到保质保量，所提供的服务水平越来越差，小区居民的满意度越来越低，形成一个恶性循环。如何突破这个僵局？

在2015年的时候，凯旋华庭小区的物业费就做了一个比较大的调整，物业费从2.7元调到4.88元（物业管理费3.88元，在特定月份另加1元能源基本费），在普陀区中应该是调整幅度最大的一个小区。

凯旋华庭小区的业委会主任自信地说：“没有哪一个小区的物业费上调这么大一个幅度，但是我们三年来的收缴率超过了95%”。同时，凯旋华庭小区业主们并没有觉得这个物业费不合理，现在大家的满意度几乎接

近百分之百。

调价成功的关键在于准确把握时机。首先是有个大家“忍无可忍”的契机。小区到了很艰难的时刻，小区业主有了切肤之痛，所有的人觉得日子没法过了，电梯天天停运，地上的草长得比人还高，这时大家才会有动力，上涨物业费就能接受。

正好这时候，小区业委会刚刚改选完成，业委会成员抓住时机，挨家挨户上门做工作，如果是人户分离的，就通过电话进行联系，百分之百地覆盖到所有业主，告诉他们考虑上调物业费的原因和物业费上调后的美好愿景。最后经业主投票，同意率达到99.7%，物业费顺利从2.7元上调至4.88元。

理顺物业和业主关系 矛盾基本内部“消灭”

曾经有很长一段时间，在凯旋华庭小区里很多人搞不清楚物业和业主、物业和业委会的关系，导致居民们会产生类似这样的疑问：为什么已经交了电梯费，还要再花钱去修电梯？

为向业主说明物业与业主关系，小区业委会主任打了一个通俗比方：“物业是什么？物业就是家里请的阿姨，负责打扫卫生，保障居住环境的舒适干净，但是如果家里的电视机坏了，请阿姨帮忙去修，作为主人还是要另外支付维修费的。”业主听了这个例子后觉得茅塞顿开，也明白了物业和业主之间应分别承担的责任。理顺关系、搞清权责后，小区的事情变得好办多了。

业委会还查阅了大量资料和法律文献，一旦物业跟业主之间产生了矛盾，业委会可以第一时间帮助业主进行调解，很多时候基本上可以把矛盾“消灭”在居民内部，而不是由居委会出面协调。居委会和业委会更多做

的是制定规则、制度，物业和业主来遵守、来实现。

现在小区里，业主跟物业之间的矛盾是空前的少，大家对各个方面都比较满意。小区居委会主任表示：“一旦理顺关系，我反而没有什么压力，要说难那就是刚刚上任的时候，物业不作为，业主又经常投诉，所以物业和业主之间相互理解、相互配合对我们开展小区治理非常重要。”

不再抱怨电梯“关人” 主动到地下车库充电

火灾、电梯故障、盗窃等安全问题是与居民息息相关的头等大事，因此也是居委会、业委会、物业开展社区治理的重中之重。

曾经凯旋华庭小区不时有电梯“关人卡人”、“速降”等问题，居民为此胆战心惊。之前，小区电梯是由物业公司委托的一家公司进行维保，出了问题业委会天天被居民责骂。后来，业委会决定请电梯原厂来进行维保，电梯故障情况得以大幅改善。业委会主任表示：“如果后续再出现电梯故障，将征询业主意见启动更换电梯的程序，以杜绝安全隐患。”

此外，小区楼道内电瓶车乱停放、乱充电的问题也是屡禁不止。业委会主任分析说：“根本原因是去车库取车不方便，还有充电费用的问题。”为此，凯旋华庭小区对非机动车库进行改造。一是安装智能充电桩，同样一辆车在家里充电一晚需要电费1.5元，而在地下车库充电只要1元，出于价格的考虑，更多的人就愿意到地下车库充电了。二是安装监控探头。小区内部全部进行了监控升级，并在地下车库安装了两个监控摄像，有效降低了非机动车辆盗窃率。既实惠又安全，小区楼道内电瓶车乱停放、乱充电的问题迎刃而解。

“三驾马车”加速奔驰 中浩云居民生活更笃定了

“如果业委会里连个党员都没有，书记或者党组织去跟业委会沟通事情，业委会能听得进吗？”业委会选举最重要的问题，就是人员的选择。”

黄土裸露、小区大门口长期停放大型车辆、居民家中失窃频发，很难想象这些都是中浩云花园小区两年前的真实写照。为了改变这些状况，提升社区治理水平，2016年上半年恰逢小区业委会换届选举，居民区党总支针对小区现实情况，在业委会换届选举时，大力推进居委会业委会交叉任职工作机制，最终实现居委会主任、热心小区事务的党员、社区能人进入业委会。在居民区党总支的引领下，居委会、物业公司、业委会形成了三方合力，工作更加顺畅，信息更加对称，反应更加迅速，充分发挥了“三驾马车”在社区治理中的重要作用。

消除安全隐患 居民安全感显著提升

在新业委会成立后，“三驾马车”合力得到了明显的提升。居委会主任自豪地说：“现在面对社区的工作，我们三驾马车总是

一起上，这个是在其他小区比较少见的。”正是在这样的合力下，大家对照小区安全中居民意见比较集中的薄弱环节，一项一项梳理、一项一项提出整改措施。例如小区大门口长期停放一些社会车辆，不仅影响美观，更是对业主车辆进出造成安全隐患，业委会借鉴其他小区的做法，购买了一批石球，分放在小区门口，这样既引导了车辆有序进出，又杜绝了外来车辆乱停放。每逢重大活动及重要时间节点，居委会联合物业、业委会，发动居民一起参与巡逻。

小区南侧靠近交通铁路线，小区偷盗率一直以来居高不下，成为小区居民最集中的投诉问题。随着经济社会和科学技术的发展，安防科技的影响力、覆盖面越来越大，周边小区不同程度都进行了技防升级改造。面对这种新的形势，中浩云业委会也倍感压力。为了改变小区安防现状，街道匹配了相应资金，通过以奖代补方式加助助推小区技防升级。同时，兼任业委会成员的居委会主任积极探索建立一套能够加强小区防范的体系，主动了解相

关科技知识、走访相关小区、积极统筹协调、广泛宣传发动，在较短时间内促进业委会达成一致。经过反复讨论，业主大会征询、门禁系统、车辆识别系统，电子围栏增设、数字化监控改造、探头进小区、进楼道、进家庭，一系列的工程筑牢了小区的安全防线，居民的获得感、安全感、满意度显著提升。

业委会还在2个地下非机动车停车库安装充电桩，并完善了监控和喷淋装置，同时通过听取居民意见，不断优化升级充电桩的使用和管理。最近，万里街道中浩云片区也在紧锣密鼓地推进建设中，中浩云居民也积极参与规划，希望能够“近水楼台”享受到片区带来的便利服务。在建设初期，居民们也有过顾虑，甚至有抵触情绪，担心会对小区的安全带来影响，在小区居委会、业委会的宣传解释后，居民高度认可，还帮助居委会做通了片区周边住户的思想工作。

在区相关职能部门指导下，各街镇坚持问题导向、需求导向和效果导向，积极探索，大胆实践，解决了一批居民群众急难愁盼问题，探索了一批住宅小区综合治理的工作机制，形成了自治、共治、德治、法治“四治”融合的生动局面。

汇编而成的经典案例集中，万里街道凯旋华庭和中浩云两个居民区占得两席。居民区综合治理如何做优做强？不妨走进凯旋华庭和中浩云，看看他们取得的成效。

关科技知识、走访相关小区、积极统筹协调、广泛宣传发动，在较短时间内促进业委会达成一致。经过反复讨论，业主大会征询、门禁系统、车辆识别系统，电子围栏增设、数字化监控改造、探头进小区、进楼道、进家庭，一系列的工程筑牢了小区的安全防线，居民的获得感、安全感、满意度显著提升。

业委会还在2个地下非机动车停车库安装充电桩，并完善了监控和喷淋装置，同时通过听取居民意见，不断优化升级充电桩的使用和管理。最近，万里街道中浩云片区也在紧锣密鼓地推进建设中，中浩云居民也积极参与规划，希望能够“近水楼台”享受到片区带来的便利服务。在建设初期，居民们也有过顾虑，甚至有抵触情绪，担心会对小区的安全带来影响，在小区居委会、业委会的宣传解释后，居民高度认可，还帮助居委会做通了片区周边住户的思想工作。

提升小区品质 小区环境治理更美丽

小区已入住10年，基础设施和管理服务方面陆续出现不少问题，如小区道路的破损、绿化的缺失、车辆乱停放……尽管只是些小问题，但也折射出物业管理方面的不到位，降低了小区居民居住的幸福指数。

这些问题长期累积、发酵，矛盾直指居委会、物业及业委会。在党总支的牵头推动和居委会的协调组织下，中浩云小区成立了万里街道首个居委会下属的物业和环境专业委员会，由交叉任职的居委会主任担任专业委员会主任，吸收懂工程、懂财务、善于做群众工作的骨干担任委员，定期会商，提出建议。充分调动了具有相关专业知识的社区居民的积极性，有效弥补了居委会在物业管理问题上专业性不足以及业委会在实际运作中群众性不足的短板。有了专业意见以及扎实的群众基础，使得原本需要经过几个月才能完成的意见征询、项目公示工作，如今在短短的一个月之内就能得以迅速执行。

小区有序管理的同时，公共收益的收入也有所提高了。小区利用一部分增收的公共收益补种了1.5万平方绿化，增加了桂

花、樱花、茶花等品种。小区居民们喜欢在改造后的健身步道上散步，夕阳亭里闲聊，休闲广场上跳广场舞，越来越多的小区居民凝聚到居民区党组织周围，参与到小区组织的活动中，“爱管事、出主意”的人也多了，大家投身社区治理的积极性也高了。业委会主任骄傲地说：“我们有40棵樱花、70棵腊梅，小区里鸟语花香，这就是我们居民的获得感。居民认同，业委会说话更加理直气壮。”

整修维护外墙 房屋渗水问题终根治

由于开发商建房时存在的工程工艺缺陷，加上小区住宅的窗户又是飘窗结构，导致了大部分楼宇的外墙都出现渗水，小区外墙维修的工作量相当大。

以前，外墙渗水基本没有得到过有效的维修，新的业委会上任后积极作为，终于补齐了小区的这个“短板”。业委会主任发自内心地说：“做好这方面的工作，关键就是我们的站位，要时时刻刻记住我们是业委会委员，是业主推选出来的，我们要考虑的是全体业主的利益。”目前，业委会单单就维修外墙已经花费了250万元资金。在维修过程中，为加强对维修资金使用情况的监管，业委会建立了专项工作小组，建立资金台账，把每一户人家什么时候报修、什么部位维修、费用多少，全部都详细地记录下来，防止资金滥用。

外墙渗水维修还涉及到一个问题，就是有的业主擅自安装花架或者卫星接受器等装置，导致保温外墙被破坏出现墙体渗水的情况，严重的甚至影响到隔壁邻居。业委会、物业、城管等多次上门要求居民拆除私自安装的装置，但部分业主仍态度强硬不肯执行。为此，业委会召开业主代表大会决定修改小区管理规约，在管理规约中新增一条规定，即“如果有业主擅自破坏外墙，在外墙上安装花篮、卫星接收器等这类装置的，导致这一业主家里的外墙发生渗水，不再允许动用维修资金”。这样一来，居民看到小区业委会动了真格，又涉及到自身相关利益，在小区外墙安装此类装置的现象终于逐渐消失了。



凯旋华庭居民区风貌



凯旋华庭业委会成员针对物业费上调进行家访



带领社区居民走进物业“空间”，拉近距离，消弭隔阂



凯旋华庭业委会经历了一轮成功改选



中浩云居民区风貌



在业委会提议下，社区设立2个地下非机动车停车库，并安装充电桩



居民积极投身社区治理，找到强烈归属感



物业和环境专业委员会商议修改小区管理规约