

青报调查



主编 赵波 美编 李飞 审读 王岩 排版 王慧芬

把列入改造计划的老旧小区实行物业管理全覆盖、线上线下结合解决业主委员会“成立难”、“红色物业”助推基层治理创新……

破解物业管理“老难题”，青岛打出“新招式”

□青岛日报/观海新闻记者 刘佳施 文/图

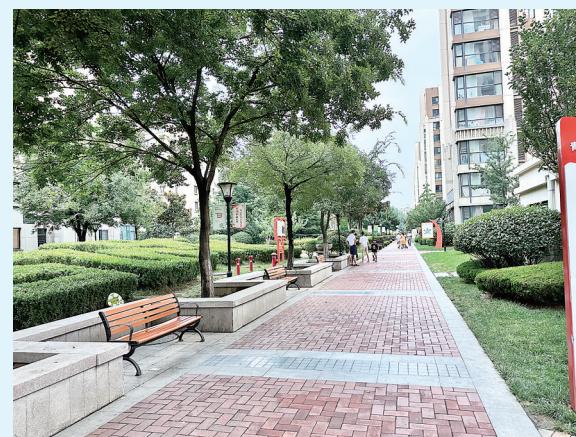


物业管理关系千家万户，是事关群众获得感幸福感的“关键小事”，也是城市管理的“民生大事”。

目前，青岛共有物业管理项目4400余个，物业服务覆盖面积3.3亿平方米。全市具有物业管理项目的物业服务企业1300余家，从业人员达11.5万人。

随着生活水平的提高，人们对高质量物业管理服务的需求越来越迫切。然而，老旧小区环境差、物业服务缺失，业主对物业服务满意度不高，业主委员会成立难、发挥作用不理想……这些一直是近年来物业管理的痛点问题，也是群众投诉的热点问题。

2021年5月，新修订的《青岛市物业管理条例》正式施行，为规范物业管理活动，维护业主、物业管理企业的合法权益提供了法治保障。今年，青岛全面开展“物业管理领域服务品质提升攻坚行动”，力求从根本上解决物业管理领域突出问题，提升物业服务品质。聚焦老旧小区“无管”“失管”，业主委员会难组建，社区与物业缺乏联动这些“老大难”问题，青岛探索出哪些新路径、新模式？记者近日展开了调查。



■城阳区青啤TAHA时区小区物业充分吸纳业主建议，为小区配备长椅、整修道路。



■市南区二轻新村小区的留言板上，详细记录了居民提出的问题和物业的办理情况。



■西海岸新区琅琊首府小区发挥党建引领作用，建立红色物业服务中心。



■市北区恒苑小区业主委员会与物业公司投入资金，建设口袋公园，增设了健身设施。

物业管理全覆盖，老旧小区“焕新”

走进市北区恒苑小区，“同创和谐社区 共建宜居家园”的标语鲜艳醒目，小区里环境整洁，绿意盎然，车辆停放有序，楼道内干净卫生。小广场的长廊里，老人们三五成群纳凉、下棋、打牌，一片温馨景象。

恒苑小区是2005年建成的老旧小区，共有26个楼座、88个单元，居民近1800户。三年前，小区里可是另一番景象。“以前大家都对物业管理服务不满意，院子里杂草丛生、垃圾成堆也没人管，单元门坏了大半没人修，车辆乱停乱放堵塞消防通道，这些问题我们投诉了多次，还是没什么效果。”说起原先的物业管理服务，居民们很是不满。

物业不作为，业主对服务不满意而拒交物业费，而物业公司则以“入不敷出”为由继续敷衍了事，很多小区都面临物业服务满意度低、物业费收缴率低的“双低”现状，这也让物业管理陷入了每况愈下的恶性循环。

恒苑小区在2020年迎来了转机。几经波折，业主委员会联合街道社区清退了原先的物业公司，并通过业主大会投票选出青岛东洲物业管理有限公司作为新物业公司接管小区。2021年1月，新一届业主委员会选出后，业主委员会与物业公司合力攻坚，对小区环境开展了全面整治。

据恒苑小区业委会主任孙充灿介绍，物业公司入驻小区后，全面清理小区多年来堆积的杂物垃圾近600车，投入20余万元，彻底清除楼道小广告，粉刷墙壁，实行小区封闭式管理，安装了门禁系统、道闸车牌识别系统。业委会和物业公司全力配合政府部门完成老旧小区改造，拓宽道路，铺筑沥青，实现了双向停车，增加车位50余个；使用公共收益资金，将闲置用地绿化整修，建成9个口袋公园，加装了运动器械，居民下楼就能休闲娱乐；去年，小区还启动了加装电梯工作，业委会与物业公司积极作为，挨家挨户征求群众意见，目前小区共有42个单元达成加装意愿，35部电梯吊装完成并陆续投入使用。

小区环境和物业管理服务的巨大变化赢得了居民的赞誉和支持。“物业费从原来追着要变为业主主动交，物业费收缴率从原先的25%提高到95%，物业服务满意率达到99%。”恒苑小区物业公司经理王海龙说。

多年来，恒苑小区一直按照每月0.4元每平方米的标准收取物业费，这基本是目前市区小区物业费的最低标准。新物业公司接管恒苑小区后，做的第一件事不是提高物业费，而是投入资金整治小区环境卫生，更新老旧基础设施。“我们公司这几年还是亏损运营的状态。之所以一直没涨物业费，也是希望先干出成效，让业主看到实实在在的变化，用暖心的服务赢得居民的信任。”王海龙说。

“过去大家总觉得，老旧小区没有物业公司也挺好，社区有人都忙着打扫楼院卫生，还不收费。直到小区引入了物业公司，我们才意识到，还得依靠物业公司的规范管理，整洁有序的环境才能维持住。”周秋芬是在市南区二轻新村小区住了30多年的老居民，她对老旧小区改造和物业公司入驻前后的变化深有感触。

二轻新村小区始建于1985年，共有13个楼座，606户居民。由于建设年代较早，缺乏有效的物业维护管理，基础设施老化，绿化失管失修，加之是开放式楼院，外来车辆随意进入，车辆乱停乱放现象屡见不鲜，严重影响了小区环境和安全。

2021年，市南区金湖路街道启动了二轻新村老旧小区改造项目。同年8月，社区引入物业公司，街道、社区与有关部门联合治理，对小区环境开展全面整治提升。修缮建筑、粉刷墙体，全面检修污水雨水管；对小区实行封闭式管理，安装门禁和车辆识别道闸系统，翻新拓宽道路，规划停车位120余个；开展绿化整治，新增户外健身设施，对原有花坛重新设计、绿化提升……建成30多年的老旧小区面貌一新。

老旧小区不光要“改好”还要“管好”。“过去，二轻新村

小区主要靠‘网格自治’，居民的大事小情都是联系网格员和社区工作人员解决。但毕竟人员和精力有限，卫生保洁、绿化维护、设施维修很难做到无死角全覆盖，还得依靠物业公司发挥管理服务作用。”延吉路社区党委书记安佰勇说，小区引入物业公司后，居民对物业服务的认可度不断提高，物业费收缴率也逐年提升。

老旧小区“无管”“失管”，居民不愿交物业费，物业公司不愿入驻，这是不少老旧小区面临的痛点问题。目前全国各地都在因地制宜，探索老旧小区物业管理的新模式新路径。例如河北邢台通过“大物业”模式集中管理，将老旧小区“化零为整”，将无人管理、无人清洁、无人维护的多个相邻老旧小区，“打包”交由物业公司管理，在保洁、秩序维护、维修等方面实现资源共享。成都市推动居民自治制定物业管理方案，将成立小区自治组织作为启动老旧小区改造的前置条件，让居民充分协商，对小区管理模式形成一致意见。南京市栖霞区则通过政府托底，在街道成立物业公司，托管全区老旧小区和保障房小区，覆盖全区住宅小区总数的70%。

今年5月，青岛市城市管理委员会印发了《加强老旧小区改造后物业管理工作方案》。《方案》明确，今年列入改造计划的470余个老旧小区实行物业管理全覆盖，通过嵌入式开展环卫保洁、环境秩序等全要素整治，综合提升老旧小区环境品质。同时将划分物业管理区域，选举产生业主委员会或居民委员会、选聘物业服务企业、筹措房屋专项维修资金等事项作为老旧小区改造的前置条件，力争用三年时间推动老旧小区改造后物业服务由“低水平、保基本”向“高质量、全覆盖”转变升级。

线上线下结合，提高业主委员会成立时效

业主作为房屋所有权人，是物业管理活动的核心主体，业主通过成立业主大会和业主委员会行使权利是实现自治最主要的方式之一。尽管近年来各地纷纷出台物业管理办法，鼓励住宅小区、写字楼成立业主委员会，但由于存在业主对政策流程不熟悉、业主与物业公司有矛盾等情况，许多小区的业主委员会遭遇“难产”甚至“流产”。

为破解业主大会和业委会成立难的问题，《青岛市物业管理条例》对业主大会筹备组的成立条件、人员组成、解散情形等进一步细化。明确建设单位、前期物业服务企业无法参加或者拒不参加的，不影响筹备组成立。为解决业主大会开会难、表决难的问题，《条例》规定，业主大会会议可以采用集体讨论、书面征求意见或者互联网的形式召开，鼓励采用互联网形式召开业主大会会议，并要求市物业主管部门建立电子投票系统，供物业管理各方免费使用。

“我们从组建首次业主大会筹备组到召开业主大会会议选举产生业主委员会，用了不到两个月的时间。这全靠街道、社区的大力支持和政策指导，筹备组成员密切配合、齐心协力做好前期准备工作。这期间，青岛市智慧物业管理服务平台起到了重要作用，让我们通过线上线下相结合的方式，快速推进各项程序，提高了业主委员会成立的时效。”山东高速·西海岸中心项目业委会主任孙巍巍说。

山东高速·西海岸中心项目为商务办公项目，总建筑面积24.6万平方米，入驻企业200余家。从2022年开始，项目物业服务质量下滑，电梯维修不及时、停车场管理缺位等问题引发业主不满。小区业主经与物业服务公司多次沟通无果后，选派代表向属地长江路街道提出了成立业主大会的申请。2022年12月，由街道办、社区党支部、业主代表等组成的业主大会筹备组成立。

按照《青岛市物业管理条例》规定，筹备组应当自成立之日起60日内组织召开首次业主大会会议；确需延长时间的，经街道办事处批准，可以再延长30日。如果要表决产生业主委员会，还必须由三分之二的业主代表参与投票。“我

时间限制和业主比例的要求让筹备组成员犯了难。”我

们写字楼里多数是企业和个体工商户，当时正值春节假期，很多业主都不在青岛，如何在短时间内征求大家的意见建议，让他们按时参加投票？”业主代表从长江路街道办事处物业管理办公室业务负责人李小华那里了解到，可以通过青岛市智慧物业管理服务平台，用业主线上投票的方式解决这一难题。

在短短十几天时间内，各位筹备组成员开始了忙碌的对接联络。“在青岛办公的业主，我们挨家挨户上门，征求大家的意见；在外地的业主，就通过电话、视频的方式，手把手教大家在平台注册，完成业主认证，教大家怎么投票。对一些有所顾虑不愿意绑定产权信息的业主，就通过纸质投票方式，书面征求意见。”孙巍巍说，经过筹备组成员的不懈努力，今年2月底，业主大会会议顺利召开，整个项目产权业主表决中，参与人数占比达73.9%，其中同意人数占参与人数的96.7%，大会顺利表决通过并选举出业主委员会成员7人。

“业主委员会成立难的原因，一方面是业主参与率低，达不到比例，另一方面还在于业主身份难确定，有时会出现家人、租户代为签字投票的情况，不符合法律法规要求。青岛市智慧物业管理服务平台的上线应用，很好地解决了这些问题。”据李小华介绍，业主通过线上认证、投票，不仅节省了人力、时间成本，提高了业主参与率，同时也保证了投票的权威性、真实性，有力保障了业主在公平、公开、公正的环境中行使共同管理权。

记者了解到，2021年11月，市住房城乡建设局、市自然资源规划局编制出台《青岛市业主共同决定事项电子投票规则(试行)》等制度，全市有130余小区通过智慧物业管理服务平台便捷表决小区公共事项，首次业主大会会议召开所需时间由150天大幅缩减至20天以内，推动物业管理智慧化、高效化运行。

“支部建在物业上”，激发“红色物业”新动能

城阳区青啤TAHA时区小区物业经理杜文军每个月都会按时参加小区党支部召开的“物社联动”恳谈会。“有业主反映，小区西门和南门的门禁系统经常出现故障，希望能尽快解决。”会上认领任务，会后马上落实，恳谈会一结束，杜文军立即联系技术人员对门禁系统开展故障排查，及时维修处理，并将结果反馈给小区党支部。

青啤TAHA时区小区所属的民城路社区下辖3个居民小区，针对辖区居民新市民多、归属感不强的特点，社区强化党建引领，每个小区都成立了党支部，把支部建在物业上，构建起由职能部门、社区两委委员、网格员、业主委员会成员、物业负责人等为主体的“物业+社区”联动治理体系。

“小事不出网格、大事不出社区，我们每季举办一次物业恳谈会，每季度举行一次物业联席会，平时还有‘逢四说事’书记接待日、网格员入户等活动，为的就是全面了解社区居民诉求，及时解决群众所需所盼。”民城路社区党委书记任亮说，通过实行“民意收集—响应处理—跟踪督促—评估评价”一体化运作模式，打造“熟人社区”，让社区居民有事能找到渠道反映，有问题能有人快速响应解决，提升了社区精细化治理水平。

坚持以党建为引领，探索“红色物业”治理新模式。《青岛市物业管理条例》明确了建立健全党组织领导下的物业管理党建机制，引导和支持业主中的党员积极参选业主委员会成员，通过法定程序担任业主委员会成员。

深入推进“红色物业”建设，有力破解小区治理难题，位于西海岸新区琅琊镇的琅琊首府小区实现了完美蜕变。琅琊首府小区建成于2014年，自2019年物业公司更换法人后，服务质量大不如前，业主因此拒缴物业服务费，小区投诉率居高不下。“镇上约谈过物业公司，综合执法部门也下达整改通知书，还对物业公司记录不良信用信息一次，但收效甚微。”西海岸新区琅琊镇物业办负责人王暖国说。

“打开业主的心锁，关键还得是党建带动。”调研月余，琅琊镇物业办在镇党委、政府的支持下，在全镇启动“红色物业”建设。第一个试点，就放在了琅琊首府小区。

2022年7月中旬，琅琊首府小区组织召开首次业主大会会议，顺利选举成立小区业主委员会，业主委员会成员中有4名正式党员和1名入党积极分子，成为名副其实的“红色业委会”。随后，业主委员会全员参与，制定物业招聘框架方案，通过全体居民投票决定，终止与此前物业公司的合同，聘用青岛星力物业有限公司接管小区物业服务。新的物业公司党员也到社区报到，让物业“红”起来，将物业服务有效融入社区治理。

“仅用三个月时间，琅琊首府小区面貌焕然一新，自业委会成立、聘用新物业公司以来，该小区实现物业服务‘零投诉’，小区居民物业费收缴率达到99%。”王暖国说。琅琊首府小区的探索尝试，为全镇基层治理提供了可借鉴的样本。以此为契机，琅琊镇建立由社区党委牵头，镇物业办、物业服务企业、业主委员会、职能部门等为主体参加的“红色物业”联席会议制度，把涉及物业管理服务的重大事项、重要问题纳入联席会议，先后协调解决小区“飞线”整治、充电桩安装和健身器材配备等诉求问题100余项。通过党建引领多方联动，激发“红色物业”新动能，打通服务群众的“最后一米”，群众的操心事、烦心事、揪心事得到解决，获得感、幸福感、安全感不断增强。