

物业治理进阶之路



为加强理论联系实际,更好发挥主流媒体舆论引导力,解放日报·上观新闻、“学习强国”上海学习平台联合相关单位推出“思响上海”项目,旨在通过举办接地气的活动,讨论冒热气的议题,让党的创新理论更好地飞入寻常百姓家。

11月20日,由解放日报·上观新闻、“学习强国”上海学习平台、中共虹口区委宣传部联合主办的“思响上海”第六期活动走进虹口区新时代文明实践中心,以“物业治理进阶之路”为主题,邀请专家学者与社区工作者、业委会成员、物业公司代表等,立足上海本土实际,探讨党建引领下物业治理的长效机制。本报今天推出现场实录,以飨读者。

现场问答实录

四川北路街道社区工作人员:目前不少小区面临着业主大会难以召开的困境,如何通过一系列的流程优化、资源支持和机制监督,找到有意愿的业主参与社区治理,并且能够让他们留下来、保持热情一直做下去?

柴俊勇(长宁区新华路街道申新花苑业委会主任、上海市政府原副秘书长):按照现有规定,召开业主大会,应当有专有部分面积占比三分之二以上的业主且人数占比三分之二以上的业主参与,投票表决有效。随着城市化进程加快,有的业主出国了,有的把房子交给子女了,有的房子闲置被转卖了,小区的业主已经发生很大的变化。因此,再以两个“三分之二”的要求来做,实际生活中可能很难操作。

在我看来,小区里是第三届业委会成员,后来被选为业委会主任。我当了业委会主任以后,发现很多人不愿意参与业委会工作,我就一家一家去劝说。现在我们业委会中,有9名中共党员。在我看来,业委会工作不能机关化,业委会就是居民的家。居委会和业委会,就是维护业主合法权益与资源的队伍。(观众鼓掌)

在我看来,做好业委会工作,需要五个“气”:

一是团结协作聚人气。人气来自团结,团结才能凝聚力量。社区管理工作中,老百姓背景多样,观点各异,唯有心往一处想、劲往一处使,才能真正形成合力。

二是心系群众接地气。应深入群众,耐心倾听群众心声,把业主家的事情当作自己家的事情,用心用情去做工作。

三是敢于作为有勇气。小区里会遇到停车难、小区改造等很多问题,这时要把广大居民带动起来。有勇气的业委会能够激励广大业主,增强集体面对挑战的信心。

四是胸怀宽广鼓豪气。众口难调,不同的人有不同意见,这很正常。但是,从事业委会工作,参与基层治理应当具备容人雅量,能正确对待批评和不同意见,甚至从反对声中汲取有益成分。

五是奉公道树正气。在决策和执行中始终坚持公平、公开、不偏不倚。做业委会工作,一定要有正气。靠这个,就能把工作做到位、规范好,把章程制定好。

谢飞君(解放日报专职评论员、视频号“解放日报谢飞君”工作室主人):我看了不少小区,经常会感叹,像柴老这样的人在这个小区就好了。实际上,柴老代表了一种理想化的境界。我们希望有一个有能力、有办法又有强大执行力的人。但是在很多小区,哪怕选出了类似的人,也可能不像柴老那么全情投入,或者说没有那么专业,能够躬身入局,把每件事情都处理周到。

我认为居委会在排摸业委会人选的时候,不能说准备组织几个人入选,就只去排摸这些人。比如说我们这一届业委会是七个人,但是为了找到这七个人,可能要先接触三十个人。即使其中有些人最后没有进入业委会,但是因为有了之前的联系,下一次你再去让他做一件参与度较小的事情,他是愿意来配合的。

我发现很多真正能做得很好的小区业委会,都有一个“圈层”概念,即不是光把业委会选出来就了事,每一个楼栋里面有没有核心志愿者、志愿者各自发挥什么作用,这些也要排摸清楚,这就是“圈层”。我们一直说“四百大走访”,但是走到多细,其实每个居民区都不一样。但是只要真正把“四百大走访”走好了,无论是业委会,还是业主大会,就会变得容易一些。因为最后业主大会的投票,不是只需要业委会成员同意,而是需要整个小区达成统一。(观众点头)

欧阳路街道欧五居委会干部:在小区加装电梯、更换管网和绿化改造等惠民工程中,往往有一些持反对意见的业主,最后工程常常因他们而陷入僵局。因此,我想请教各位专家,在这个过程中如何达到平衡,化解不同业主之间出现的分歧?



新华路街道申新花苑业委会主任、上海市政府原副秘书长柴俊勇(左二),上海大学人文社会科学处处长黄晓春教授(右二),解放日报专职评论员谢飞君(右一)与现场观众共同探讨党建引领下物业治理的长效机制。

记者说

通过专业化、透明化重建信任感

■ 谢飞君

我是解放日报的评论员,也是一名社区治理的长期观察者和参与者。我和社区治理的缘分始于2016年。当时,小区业主群争吵不断,我便注册了一个公众号,定期梳理议题、发布信息,这个小小的尝试,缓和了邻里矛盾,让我成为新一届业委会主任,也让我结识了许多上海的基层治理者,还建立起定期线下交流的习惯。

2018年,为了给自己小区的治理难题寻找参考样本,我走访了四五十个小区,并在报社和团市委的支持下,将其中20个典型案例结集出版为《业委会来了年轻人》。这些年,我和他们一直保持着联系。

经过长期观察,我认为当前小区治理中有三个难题亟待破解:

第一,业委会如何实现专业化与可持续运作。业委会成员常被误解为“与物业沆瀣一气”。许多人凭热情上岗,头两年尚能坚持,但到第三年、第四年,面对持续的质疑,若缺乏组织支持和信任背书,很容易心灰意冷,最终导致“有能力的人不愿干,没能力的人干不好”的困局。

第二,如何在小区建立“质价相符”的物业费共识。三年前我提倡“优质优价”时,还被质疑是不是“物业的托”。如今,越来越多的业委会开始理性核算成本,但从业委会理解市场逻辑到全体业主形成共识,仍有很长的路要走。

第三,如何回应居民日益增长的参与权和知情权需求。我举一个例子。以前政府出资“美丽家园”项目,小区无欢迎;如今,居民要求带方案来表决,方案不合理宁愿选择放弃。在我看来,这标志着社区治理进入了新阶段,必须尊重并激活居民的主体性。

在此背景下,党建引领物业治理的进阶之路,不能忽视以下三点:

一是把好“人选关”,加强业委会队伍建设。党组织应在人选推荐、审核和培育上发挥主导作用,广泛吸纳有公心、有热情、有能力的党员和骨干居民参与,并为他们提供持续的学习培训平台。

二是以透明账本重建信任,推动“优质优价”。党建引领应着力构建透明的物业费协商与调整机制,通过“收支明晰”减少矛盾,是很好的尝试。

三是精准赋能居委会,夯实基层“抓手”。新修订的《居委会组织法》已明确其指导监督业委会,调解物业纠纷的职责。从目前的情况看,需要通过专业培训和资源下沉,补齐居委会的能力短板,使其能切实履职。

未来,我将继续通过“解放日报谢飞君”视频号和“飞君连连看”直播间,做好基层治理经验的提炼者和传播者。

(作者为解放日报专职评论员、视频号“解放日报谢飞君”工作室主任)

柴俊勇:在基层工作一定要增强群众观念。例如加装电梯,一楼二楼的居民之所以会反对加装电梯,原因是补贴会送给三楼以上的居民,但是一楼二楼会受到影响。这个时候,居委会就要想办法,如何去协调一楼二楼的利益。

我们在推动工作的时候,一定要征求大多数人的意见,但也不能忽视沉默的少数,要充分发扬民主,广泛听取意见,同时进行协调,把好处讲透,面对面交心。现在我们已处在数字化时代,通过“建群”可以在互联网上取得联系,但是有一些沟通还是需要面对面,要把工作做得细致一点。

黄晓春(上海大学人文社会科学处处长、教授):在现代社会,有利益分歧、有矛盾,是很正常的事情。解决分歧和矛盾,我认为有三个关键的方法。

第一个是我们需要努力去构建利益的关联点,重要的是“构建”。实际上群众工作是和社会创新联系在一起的,有些利益关联从表面上看没有,但是经过反复做群众工作,充分发挥地区优势,我们就能找到关联之处。

举一个我在调研期间遇到的例子。在一个有很多商户的老旧小区,居委会当时准备推进加装排烟设施的工程。对于商户来说,这个事情增加了运营成本,所以他们多持反对意见。后来,街道党工委正好在做“暖心驿站”党建工作,他们发现大量的外卖小哥吃饭有困难,因此把外卖小哥的服务驿站设在这个社区。商户老板突然发现,关注区域公共问题和生意改善密切相关,于是主动提出同意加装排烟设施。可见,如果能够稳定地构建各种利益关联,有利于顺利推进社区工作。

我发现,中国人的行动逻辑有几个特别好玩的地方。比如有时候就事论事,是论不清的。但是如果我们成为朋友,就比较容易解决问题。(观众笑)所以,群众工作还存在第二个关键点,就是努力地去构建一些社会的关联。产生关联后,彼此就会相互考虑,这就是群众工作方法的魅力。构建利益和社会上的关联,这是一个重要的群众工作思路。

嘉兴路街道香港丽园居委会干部:关于小区的停车位、电梯广告,这类公共收益如何通过智能化的设计实现全程透明监管,让公共收益的利益惠及全体业主?同时,如何平衡物业的代管成本和居委会的监督职责,把这笔“糊涂账”变成“明白钱”?

黄晓春:物业透明化问题特别重要。对于这个问题,我们在很长一段时间里比较注重的是制度建设。关于哪些事项需要公布,大家目前是比较清楚的。但是问题在于,公布归公布,

要从人民群众居住的角度、业主的需求出发,不能依靠我们的理想化想象。(观众鼓掌)

解决上述问题,我认为要以创意思维解决时代考题,以民主方式解决民生问题,用协同办法来解决治理难题,以会议机制来解决遗留问题,以实名交流来让有能力的个体做事。我们一切工作都要从人民群众的需求出发,把好事做好,把实事做实。

黄晓春:城市发展的智慧化、数字化趋势,是我们未来面向长期改革的一个重要议题。在数字化这件事情上,我们推动的基本逻辑不应该是“有关部门觉得怎么样就怎么干”“什么看起来先进我们就怎么干”。举个例子,有小区担心老年人在家里出事,所以安装了一些预警装置,结果很多居民自己花钱把装置拆除了,因为他们觉得有泄露隐私的不安全感。

未来,我们在推动数字化转型过程中,一定要用好全过程人民民主,找到一种大家都接受,同时又代表未来方向的数字化方式。另外,随着老龄化发展,部分老年人无法融入数字化过程,出现了“数字鸿沟”问题,因此推动人才资源等方面的支持保障也是很重要的方面。

曲阳路街道某小区物业经理:部分业主拖欠、拒交物业费,觉得物业服务质量和物业费价格不符,如何建立可量化的服务评价体系与动态调价机制,破解业主嫌贵、嫌不值的难题?

柴俊勇:首先要明确物业费的概念。物业费是小区公共环境、公共设施、公共服务的维护费用,与服务质量要相符。拖欠物业费会产生一种破窗效应,如果有一家没有得到解决,就会有第二家、第三家,所以千万不要小看这个问题。现在我们的生活水平提高了,一般来说物业费对业主可能不算是一笔特别大的开支。我们的物业服务要做到合法、合法、合理,将沟通工作做好了,问题就解决了。

另外,物业应当从“保洁、保安、保绿、保修”的思路中跳出来,进行创新,适应新的服务需求。

谢飞君:物业费是高是低,每个小区都在问。我觉得我们作为业委会也好,作为物业也好,不要去排斥专业的力量,专业的事就应该由专业的人干。市场上有第三方的评估机构,可以根据小区的服务标准和体量,生成一个物业费的参考标准。

我们老说“质价相符”,但困难在于严重的信息不对称。在这种情况下,物业要突然提价,业委会不理解。物业是很独特的一类市场,这种市场关系除了要确保质价相符以外,还要努力维护良好的服务声誉。提供情绪价值、增值服务,增加接触和透明化发布,就变得很重要。所以我觉得一方面要充分注意到这种市场关系的独特性。(观众点头)

广中路街道青年社区工作者:现在很多小区的人口流动性非常强,按传统方式以户籍和产权为基础进行治理,会面临很大挑战。在缺乏长期利益绑定的情况下,如何让更多年轻人加入到社区治理的队伍中来?

柴俊勇:社区治理不能成为退休人员的“专属”,要欢迎年轻成员一起参与工作。从社区结构上说,要在三个“社会”上下功夫。一是培育社会组织。要根据不同的文化程度、不同的兴趣爱好,把这些社会组织聚起来。年轻人的激情也需要点燃,要把年轻人动员起来,把他们的兴趣爱好结合起来。二是挖掘社会达人。老人里面有社会达人,年轻人里也有社会达人,要把他们请出来发挥作用。三是组织社会企业,不以营利为目的,而是以帮助为目的。要根据年轻人的需求,让他们加入社区治理,想做事、能做事、不怕事。

黄晓春:这是个特别好的话题。总的来说,从全球情况来看,年轻人参与公共治理活动的热情相对偏低,是一个普遍的现象。要解决这个问题,第一条就是充分发动社区。我有一个同事,他在几年前发展出370多个年轻志愿者参与社区治理。但近年来,这些年轻志愿者慢慢流失,现在还剩70多个。我建议他将社区里年轻人的兴趣领域发展起来,后来他们成立了两个项目组织,一个是个夜跑,另一个是孩子教育。通过这种形式,这些年轻人能在社区治理的关键时刻被调动起来。

第二条,开展社会创新特别重要,要把大家关注的问题联系起来。现在一些地方在推行社区规划师,我一开始以为社区规划师中很多人是学过规划的,搞了半天才知道有相当一部分人不懂规划,只是关心公共问题,关注社区公共空间的构建。(观众笑)这些人很年轻,把他们发动起来推动社区公共事业构建,又好玩,又有兴趣,还利于改善生活,有助于社会创新,运用社会机制来解决问题。

谢飞君:我自己曾经是我们小区的一个非常热心的志愿者,我觉得面对志愿者的流失要有顺其自然的心态。曾经的连接在以后可能会发挥作用,因此不要去强求对方的参与热情。我觉得,这里面要突出一个利益相关性,某个阶段我们都觉得这件事情与大家利益很相关,就很容易调动起来。我们去组织一些志愿者时,不妨设立一些所谓的临时性工作组,把关心这个议题的人聚集起来出谋划策,对于年轻人会很适用。如果想更有仪式感,一些社区会打造IP概念。比如给社区花园过生日,每年一次的生日活动中,就有很多年轻人和中年人,他们往往是拖老带小而来,看似只是在这个场合和大家聊天谈笑,但有利于后续去发动他们一起解决问题。(整理人:王珍 朱玲玲)

微宣讲

党建引领是小区治理的灵魂

■ 柴俊勇

中央城市工作会议

明确提出,要建设“创新、宜居、韧性、文明、智慧”的现代化人民城市。推动城市高质量发展、完善城市治理体系,需要持续探索优化社区党组织引领下,居委会、业委会、物业服务企业协同运作的模式。

业委会是业主们以房产为基础直接选举产生的志愿者团队,在对接居委会、聘请物业服务企业、组织协调全体业主权益等方面具有不可替代的关键作用。但在现实生活中,业委会常常面临“众口难调,吃力不讨好”,有能力的人不想干,但是没能力的人也干不了。

当前,业委会建设面临专业管理知识欠缺、沟通协调机制梗阻、监督考核体系缺位等现实难题。从12345市民热线投诉数据来看,业委会与物业相关问题长期位居前列,成为上海基层治理的一块短板。上海作为超大型城市,要探索基层治理先行经验、破解治理堵点难题,核心在于强化党建引领,把党的组织优势转化为业委会物业管理规范运行、服务群众的治理效能。

党建引领是小区治理的灵魂。党建引领绝不是一句口号、一个概念,而是有着具体内涵。第一,要发挥基层党组织的战斗堡垒作用;第二,共产党员要起到模范带头作用;第三,凡是涉及大多数业主的事,党员先知道,党员先行动,党员做表率;第四,党员要积极主动团结、联系群众参与美好家园建设;第五,党员要敢于与小区内发生的不良言行和问题作斗争,树立正气。

从具体做法上来说,要着力推动“支部建在小区上”,增加业委会成员中党员占比,优先推荐政治素质高、公道正派、乐于奉献的业主参选业委会。对符合成立条件的小区,由居民区党组织牵头制定业委会组建方案,确保具备条件的小区应建尽建。居委会要指导和协助设立业主大会选举业委会,协助和监督业主大会和业委会依法履责,协助调解物业纠纷。要推动业委会从“搭框架”向“提质效”转变,物业管理要与时俱进,增强服务意识,在保洁、保绿、保安、保障和维修等传统服务的基础上,创新思路推动“物业+”,以更精准的服务,把业主们的大事小情都能解决好,让老百姓笑容更多,心里更暖。

(作者为新华路街道申新花苑业委会主任、上海市政府原副秘书长)

系统优化构建物业治理新范式

■ 黄晓春

物业治理关系人民群众切身利益,是事关城市社会有序运行的基础性工作领域。

有效提升物业治理效能,本质上要破解三个基础性问题:一是有效促进物业服务市场健康发展,实现物业服务供给高效优质。

二是保障业主依法维护自治权益,推动业委会高效规范运行。三是构建多方参与、良性互动的物业治理体系,最大限度达成共识实现共治。

这三个基础性问题紧密关联,互为因果、相互交织,构成现代城市物业治理面临的根本挑战。许多传统改革举措虽不乏亮点,但由于本质上采用的都是“头痛医头、脚痛医脚”的施策路径,因此往往按下葫芦又浮起了瓢。

要从根本上破解上述难题,就必须超越技术主义的线性思维,以一种系统优化观念来重塑物业治理良性循环的生态体系。从深层次上来说,必须紧密遵循中央城市工作会议精神,坚持党建引领,转变城市工作方法,更加注重统筹协调。例如:深入研判当前物业市场运行中的瓶颈问题,以党建引领推动多部门协同施策,推动市场机制在物业服务资源配置中发挥重要作用;探索业委会高效运行的制度链条与支持保障方式,强化基层党组织对业委会运行的引领能力,确保业委会有序履职;构建党建引领下政府职能部门、属地基层政府、居委会、物业公司、业委会紧密联动的工作体系,以共同体思维实现共治。这也意味着党建引领不仅要在具体的物业治理领域发挥破冰作用,更要在推动多领域改革联动、促进物业治理系统整体优化上发挥战略功能。

在治理实践中,这种整体施策的物业治理新范式需要一系列新型保障机制来助推“落地”。如:强化专业机构在物业治理领域中的支撑保障作用,将党建引领深度融入专业服务之中;探索新型社会动员模式,适应数字社会运行的新特征,构建数实融合的物业治理社会参与新载体;打造物业治理领域的专业化智能体,以人工智能赋能社区工作者、业委会成员、物业服务人员破解物业治理难题。质言之,就是要在不断提升党建引领基层治理能力的同时,找到中国式现代化背景下的物业治理新路。

(作者为上海大学人文社会科学处处长、教授)



现场观众提问。