3个老小区，1714户自己当家

本报记者 龚明黎

两家物业公司先后亏损退场，桃园、龙潭、金山晓月3个老小区1714户居民，一度没人敢接手。两年过去，物业费一分没涨，收缴率却从四成升到九成，账上还攒下16万元结余。把这3个老小区管起来的，不是外请的物业，而是居民自己。

一本公开账 从糊涂到明白

在龙潭公寓住了16年的郝祥秀一度想搬家。

除了环境上有几处不舒心，更让她不安的是，小区眼看没人管了。2023年到2024年，两家物业公司先后退场，走之前都亏了十几万元。

0.35元/平方米的物业费，桃园、龙潭、金山晓月3个小区执行了多年，始终没变过。

社区联系了好几家物业，但对方到小区里转一圈，量面积、数楼道、算人工，最后都是一句话：这个价，做不了。

“我们是企业，要盈利。”一家物业的负责人临走时把话说得很直，物业费收齐了也就那么多，更何况，收缴率还不到一半。

几家谈下来，没有一家愿意接。社区只能自己上手，牵头成立物业管理委员会，实行居民自治。

“都是逼出来的。”桃园社区党委书记周凯说。

物业费标准没动。物业团队22人，项目经理、会计这些关键岗位，都是社区党员，部分专业工种另外请人，还为辖区内10余名困难居民提供了保安、保洁等岗位。

物业团队上任后，遇到的第一个难关，就是账上钱不够，眼看工资就要发不出来了。

物管会里，党员和居民代表一起议事。

钱从两处来：一处是原有的物业费，一处是公共收益。

小区一楼原有老年活动室，划出一部分租给第三方公司开社区超市，每年盈利的30%归社区；再加上快递柜、门面房、广告位的租金，一年收益有30多万元。这两笔收益和物业费分开建账，一并公示。

钱往两处去：一处是22名工作人员的工资，一年约48万元；一处是修路面、换路灯、通下水道。

钱的来处和去处，每季度公开一次。收支明细贴在小区公示栏里，细到换一个垃圾桶、补一段路面，都列在上面。物管会由居民代表和党员组成，一至三个月开一次会，有急事随时开。花钱的项目，现场讨论，现场投票。

金山晓月小区的物管会，开过这样一场议事会。长条桌旁坐满了人：物管会成员、小区党支部党员、楼栋长、业主。桌子中央放着一份财务公示表，上面有一行字：自治以来，累计结余4万余元。这些钱怎么花，意见五花八门，物管会主任把建议一条一条写在白板上，大家逐项讨论。有业主提出：“别花完，留1万元当备用金，万一有个突发情况呢？”这一条，当场通过。

“以前物业花钱，咱们连账都看不到。”散会时，一位老业主说，“现在自己当家，每一分钱花在哪儿，明明白白。”



小区实施自治管理后，车辆停放井然有序。

一笔物业费 从四成到九成

自治之前，3个小区的物业费收缴率是40%。六成人不缴纳物业费，理由五花八门：环境差、设施损坏、老问题没人管。

经过征求业主意见，社区先指导制定一条规矩：欠费的业主，车照样能进小区，但在系统里标成外来车辆，2小时内免费，超时收停车费。

周凯说，这条规矩的用意不在于收停车费。车能进，是告诉人没把谁挡在外头；标成外来车辆，是提醒欠费的人，权利和义务得对上。

真正让居民愿意掏钱的，是小区变了样。监控装上，路面修平，活动室重新开起来。此外，社区组织志愿活动、节日活动，居民签到登记，攒下的积分能换服务——缝纫修补、家电小维修、水电简易维修，都是街坊日常用得上的。

转变在悄然发生。“以前小区垃圾堆积，很多居民不愿意缴物业费。”龙潭公寓居民石景龙说，“社区书记事事冲在前，现在环境大变样，大家看在眼里，愿意配合治理，也愿意缴纳物业费了。”

两年，收缴率从四成提升到九成。

两年下来，账上结余16万元。这笔钱不分红，全部留在小区。

周凯说，“我们自治，目标不是盈利，是把小区管好，让大家住得踏实。结余全部用到小区，物业服务才能正常运转。”下一步，物管会将继续完善议事机制，公共收益接着往基础设施上投。

账摊在明处，人心就在明处。1714户居民从旁观者到当家人。

小区的事，最终得靠居民自己上心。看得见、说得上话、当得了家，老旧小区这道难题才解得开，物业服务才能从“有服务”到“优服务”。

受访单位供图

