



南京2300多个“老破小”实现基本管理全覆盖

公办物业 托起老旧小区 的明天

□ 本报记者 盛文虎 董翔 鹿琳
周敏 仇惠栋
见习记者 徐晋

8月6日下午4点半,气温还在35摄氏度以上。家住玄武区西家大塘16-44号小区的郑奶奶拎着满满一瓶热水,送到只有几平方米的门卫房。
“环境这么好,全靠保安和保洁!”72岁的郑奶奶已经在这里住了30多年,2年前,玄武城建集团下属的百子物业进驻,200多户居民第一次有了“管家”。划车位、整花园、建车棚、修道路,小区大变样,让老人不停赞叹,“从糠箩里跳到了米箩里。”

南京有2300多个像西家大塘16-44号这样“上了年纪”的老旧小区。2019年起,南京实施第一轮“美丽家园”三年行动计划,通过基层党组织领办、市场化物业服务企业参与、公益性物业服务企业兜底托管,已实现全市老旧小区基本管理全覆盖。尤其是各种形式的公办物业,在疫情防控 and 文明城市创建中,发挥着越来越重要的作用。

今年,提升2300多个老旧零散小区管理服务品质工作,被南京市委市政府列为民生实事重点推进,“居者安”的城市愿景将越来越近。

“亏本买卖”里有“大生意”

8月5日下午,建邺区新城科技园,南京欣城物业服务有限公司总经理李文斌又一次来到园区,与载体运营方沟通交流,目标是“拿下”近8万平方米的物业服务。从接管老旧小区到承接市场项目,欣城物业迈出了重要一步。

老旧小区物业服务,基本都是市场化企业挑剩下的“硬骨头”,运维投入大,收费标准低。目前,南京老旧小区的物业费基本维持在0.3-0.5元/平方米的水平,即便是100%收缴,也未必能覆盖各种成本,是一笔吃力不讨好的“亏本买卖”。光靠政府补贴“输血”,不是长久之计。

“公办物业不能等靠要,在履行社会责任的同时,要把队伍锻炼好,提升自我造血功能,把企业做大做强。”李文斌每天想的,就是怎么寻找新的盈利点,反哺老旧小区物业服务。欣城物业结合现代服务业要求,用口碑赢得市场,不仅先后承接建邺区的社区卫生服务中心、学校等多个物业项目,在手在谈的项目还有高端的办公载体。

引入“大物业”思维,欣城物业还不断精耕细分领域。结合小区除四害和疫情期间消杀需求,企业成立了欣城环境科技服务有限公司,目前已实现盈利。针对小区家庭装修,今年还将成立工程类服务公司,拓展充电桩建设经营、家庭装修等业务。运输公司也将组建,未来在解决小区杂物乱堆乱放、大件垃圾运输问题的同时,通过内部资源的开发和深度应用,以子项目支撑物业大板块的运行。

既要开源,也要节流。公办物业必须立足现实,在保证基本服务质量

的基础上,花更少钱办更多的事。

接管老旧小区前,鼓楼房产集团早就做好了贴钱的准备。以东门街24号为例,24小时值班是硬要求,聘用两名保安的开销没法省。但在院落保洁上,公司协调了另一区属国企鼓楼管养集团定时清扫,维护基本整洁。其余时段就不再为小区雇专人,而是由一名负责东门街大片的保洁工人巡逻维护,同时发动热心居民发现问题,及时反馈。保修同样如此,由鼓楼集团的自有队伍,承接小片区内所有在管小区的维修诉求。

鼓楼房产集团副总经理范辰玉和同事也有拓展业务的计划。他们推出的生活服务类APP“智慧鼓楼”,目前在部分小区投入使用,包括门禁、报修、缴费、积分商城等功能,位于中央门街道的建设新村,安装率已达95%,正逐步向其他小区推广。

尧化街道的姚坊门物业党支部书记、总经理王永帅每天也在“算账”。2021年,企业托管的金尧山庄总共收到物业费和车位管理费51万元。尽管收缴率已达到95%,但20多人的运维团队工资,加上日常管养和各种新增设施的成本,总支出高达105万元。

怎么办?姚坊门物业打响全省首批宜居示范区的品牌,走出老旧小区“招揽生意”,为街区内学校、商业、公园等场所提供物业服务。盘活街区零星闲置的经营性资产,提高楼道、道闸等公共资源的出租效率,将闲置夹缝地资源改造为生态停车场……为了增收,王永帅绞尽了脑汁。这些“外快”加起来,再算上政府的各类奖补,姚坊门物业基本能够实现收支平衡。



(视觉中国供图)

这只“烫山芋”谁来接?

“有人管了!”谈及小区近两年的变化,鼓楼区小市街道东门街24号的居民高学凤脱口而出。两名保安轮班24小时值守,再加上道闸管控,她和邻居们有了久违的安全感。

4幢老楼错落分布,组成一个小小的居民院落,紧邻东门街的24号小区,几乎具备主城区老旧小区的所有特征:产权分散,岩棉厂、南京银行、紫金银行旗下均有房产;人员复杂,150户人家里既有住了二十几年的原住民,也有流动的租户;完全开放,各路闲杂人等随意进出;停车位紧张,50辆的汽车保有量,对应零星分布的几处空地,每晚下班时间也是吵架的高发期;环境基础差,楼道里杂物堆积,楼下垃圾遍地,一到夏天居民就捂着鼻子经过。

“之前也有三四家市场化物业来考察过,但转了一圈下来,都摇头走了。”东门街社区书记邹超群回忆,收不上钱、划不出车位,企业放弃的原因很简单,也很实际。去年,鼓楼区推进全区老旧小区兜底管理,立下“年底实现全覆盖”的军令状。多家市场化物业挨个挑选认领后,仍有100多个条件基础较差的小区被“晾”在那里,无人问津。根据统一部署,由区属国企鼓楼房产集团有限公司接手,划片对接,逐一制定管理方案,其中就包括东门街24号。

基础条件差、邻里纠纷多、费用收缴难、盈利项目少,老旧小区一直以来都是基层治理的“烫山芋”,诸多的结构性矛盾,导致市场化物业“不愿管”,居民自治“不善管”。城市加速发展,人民对美好生活的向往

与日俱增,这些也曾令人艳羡的居民楼,不该被遗忘。

谁来回答这道看似无解的“必答题”?公办物业,几乎是最后的选择。

2020年3月,新冠肺炎疫情暴发一个多月后,主城玄武区在新一轮国企改革中组建城建集团,在精塑城区面貌的同时,响应民生诉求,成立百子物业公司。“立足国企‘国’的社会属性和‘企’的专业优势,直面挑战,扛起无物业老旧小区托管的重任!”玄武区委书记阎一峰介绍,该区566个居民小区中,有437个是老旧小区,其中还有40%左右是零散小区。不少老旧小区管理长期缺失,物业投入不足、服务不到位,这个底,只有国企物业能托得住。

7家分公司对接7个街道,将全区划分成76个板块,以“先尝后买”的模式让服务效果说话……两年下来,百子物业托管老旧小区达到268个,服务面积近470万平方米,惠及居民近6万户。“12345”政务热线工单中,百子物业的满意度由70%提升至95%。更为重要的是,国企的身份,让百子物业在面对急难险重任务时成为一支值得信赖的力量。从疫情防控到文明城市创建,从垃圾分类到“我为群众办实事”,企业总能冲在最前线,当好基层治理的“守门员”。

南京市住房保障和房产局物业处处长浦晓天介绍,目前该市已组建公益性物业服务企业50家,通过党建引领红色物业覆盖1006个老旧零散小区,服务业主28万户,涌现了百子物业、欣城物业、宁越物业、姚坊门街道物业等一批优质的物业服务企业。

“托得起”,更要“管得好”

南京的公办物业历史,最早可追溯到2009年。彼时,南京以体制改革为契机,在所有街道建设“两站一中心”——物业管理矛盾投诉调解站、物业应急维修服务站和物业服务中心,对辖区内无物业老旧小区进行托管。

南京迈皋桥物业管理公司,就是成立于那一年。此前,栖霞区迈皋桥的一个商品房小区物业“跑路”,街道临时“救火”接下了这个“烂摊子”,公办物业有了雏形。没想到,这件事街道一干就是15年,如今发展成每个社区一家分公司的“集团军”,员工已经超千人。

在市场充分竞争的物业行业,一个由街道牵头组建的企业,为何能在城郊接合部打开一片天地?“先解决‘有没有’,再追问‘好不好’。”企业相关负责人介绍,迈皋桥片区既有老旧小区,也有保障房,还有企事业单位的自建楼,赢得业主的认可,关键还是找到准痛点。迈皋桥物业从满足基本需求做起,在扩大服务供给、提升服务质量中培养群众“花钱购买服务”的习惯,形成良性循环。

相比于市场化物业的灵活机制,公办物业也有自身优势。得益于政府背景,居民不会担心公办物业“撂挑子”,公司化运作又有一本明晰的账,政府的“真金白银”用在哪里,老百姓看得明明白白。而最重要的,还是公办物业能整合各方力量,形成党建引领下的“社企共治”。在迈皋桥,每个社区主任都要“兼职”物业分公司的经理,把两家并一家,让“红色物业”全面参与基层治理。“双向进入、交叉任职”,也成为当前公办物业的“标配”。

雨花台区古雄街道的板桥新城物业服务中心有限公司,和迈皋桥物业成立于同一时期。当时的板桥新城,村民刚刚“洗脚上楼”,垃圾乱丢、毁绿种菜、高空抛物等现象比比皆是,七成投诉工单矛头直指物业。

着眼百姓对居住品质最关心、最直接、最现实的需求,自带“红色基因”的板桥新城物业挑起了这副重担。2012年,新村社区组建成立,物业公司总经理李华东多了个新身份——社区党总支书记。踏上新岗位的他,第一件事就是选聘“红色楼栋长”,组织“红色议事会”,实施正规化物业管理。围绕停车难,“红色物业”投入400万元,在小区内改造出400余个停车位,分配过程“0矛盾、0投诉”;聚焦电瓶车充电难,“红色楼栋长”梳理需求后,配合安装49处1230个充电桩,上楼充电现象基本杜绝;就医就医难,“红色议事会”上会讨论后,直接把社区卫生服务站搬到了党群服务中心,开诊以来服务居民超过21000人次。最近,“红色物业”主动拿出办公用房,金陵图书馆新林分馆在此设立,居民足不出小区就能享受高品质文化生活。

从“托得起”到“管得好”,公办物业的服务进阶,需要定标立规。“服务没有标准,就谈不上高质量。”玄武城建集团党委书记、董事长郭勇介绍,经过两年摸索,百子物业建立了小区安全管理、卫生保洁等服务标准,针对“未整治先托管”“先整治后托管”“整治托管一体”不同类型小区,分类制定管养方案。企业还汲取市场化物业好的做法,升级保安服务、组建巡逻车队,把服务的颗粒度细致到群众可知可感。

治理“老破小”,不止一条路

老旧小区治理,是一项系统工程,没有标准答案,更没有捷径可走。“物业服务是市场的产物,最终还要回归市场。”在李文斌看来,老旧小区托管,前期可以靠政府投入和企业担当,在居民素质和缴费意识提升之后,老旧小区的物业管理还是要交给市场。

鼓楼区的想法,和李文斌如出一辙。鼓楼区在对老旧小区兜底管理时有一项基本要求,让市场化物业“能接尽接”。暂时不愿意接的,再由公办物业先兜底,通过系统改造和资源梳理,最终把老旧小区推向市场。范辰玉告诉记者,企业去年以来,准备入场和已经接手的100多个老旧小区,正逐步被市场化物业“认领”,目前在手的只剩下9个。

玄武区走的是另一条路。依托城建集团既建又管的功能,玄武在老旧小区出新时就通盘考虑,从方案设计到建设施工再到常态管养,百子物业全程跟进。围绕怎么改、怎么管,由社区党组织牵头召开居民议事会,邀请物业前置介入,充分吸收群众意见,量身定制方案。

今年1月,这个创新尝试在梅园新村街道的雍园41号小区落地,13个单元100%加装电梯,每户1个储物箱,1个车棚停车位,引入了智慧物业平台,还打造了“红心汇”特色党建阵地,让居民议事有了好去处。最值得关注的是,针对矛盾集中的机动车停放问题,社区与物业

书记、党员楼栋长意见的基础上,下决心取消了停车位这一物业最大的收入来源,保证了小区人车分离,同时,积极协调周边商场、学校,提供夜间停车位,有效缓解了停车难题。

老城零散的开放式小区怎么办?6月,江苏宝石花物业公司进驻秦淮区陆家巷片区,成为南京首家实施街区化物业服务企业。地处新街口闹市的陆家巷片区,由4个小区合围而成,不仅业态复杂,院落分散,还涉及住宅、商铺,对综合治理要求高。秦淮区以政府购买服务的方式引入宝石花物业,根据片区特点制定“一小区一方案”,通过打造“大物业服务联盟”,构建老旧小区物业服务、生活服务、街巷治理三位一体的体系,在城市更新中打造15分钟生活圈。

私自安装的门禁拆除了,堆满杂物的消防通道清理了,宣传栏、楼道墙、马路牙等破损修复了,点滴“微更新”,让居民得到了实惠,企业赢得了掌声。

中心城区的治理,最大的难点、最多的需求都在老旧小区。作为住建部首批“美好家园”试点城市,南京的探索从未停步。浦晓天说,新一轮“美好家园”三年行动计划近期将会出台,南京将进一步强化党建引领特色党建阵地,让居民议事有了好去处。最值得关注的是,针对矛盾集中的机动车停放问题,社区与物业