

## 从准物业到真物业

与小区的年龄同步,此类小区老年人居多,之前的无序状态也已经形成习惯,居民并不习惯“花钱买服务”的理念,这也让物业服务收费难成为老大难问题。

经测算,双旗杆东里小区如实施市场化物业服务,全年物业费成本为96万元,折算物业费标准约为3.4元/月/平方米,居民普遍反映这一标准太高了。

然而成本在这,如何降费?

结合停车收费再次进行综合测算,物业提出新的方案,即小区管理经费来源于三个方面:一是天岳恒主动承担小区公共区域维修、养护、人员工资等费用,全年约43万元,单价1.65元/月/平方米,占小区全年物业费的45%;二是停车费,小区停车位约107个,按照200元/月/辆收取,年度停车费收入约25万元,约占全年物业费的25%;三是居民按照1元/月/平方米缴纳物业费,按年度向住户收取物业费共计28万元,约占全年物业费的30%。

“我们在接管之前就有这方面的心理准备,除了分三步测算物业费之外,我们还采用‘先尝后买’的办法,前几个月免费服务,让居民在感受到生活品质提升之后逐步接受物业服务付费的理念。”首开天岳恒项目经理孙佳敏回忆,在免费服务前,业主们依然不同意付费购买服务,甚至因此还上过北京卫视《向前一步》节目。

孙佳敏和同事们并没有更多的解释,在她看来,说得再多不如给老街坊们提供好的服务更有说服力。她和团队进驻双旗杆东里试水的当天,便对小区开展了开荒式保洁服务,对小区内积存了几十年的堆积物进行了清理。据孙佳敏回忆,当时共清理陈年垃圾14车。

针对小区车位不足的问题,物业服务处设置了四证合一的关卡。孙佳敏回忆,与大部分老旧小区一样,双旗杆东里面临着人多车多车位少的问题,由于建成年代久远,小区原本规划并没有停车位,后期虽然街道、居委会陆续开发出一部分,但与居民

的实际需求比依然是杯水车薪。

“小区有407户,几乎家家都有车,车位只有107个,1:4的配比远低于部分新建小区1:1甚至2:1的配比。”为了解决这一问题,孙佳敏所在的首开天岳恒,根据北京市的政策,制定了四证合一的排序,即房产证、身份证、户口本、驾驶证这四个证件都是小区的,可以提前办理停车手续,每家每户还可以登记一辆亲情车辆,方便年轻人节假日来看望老人。同时,小区配置了两名保安,负责小区的秩序管理以及安全管理。

据小区居民刘大爷介绍,物业进驻之前,小区的空地上堆满了共享单车,私家车见缝插针挤占步道停车,很多居民也习惯把电动车搬进楼道内充电。物业进驻之后,上述乱象就消失了,灯不亮了有人换,楼道卫生也有人管。“住了几十年,不明白为什么突然要‘付钱’了,但种种变化,借用一句时髦的话——物有所值。”刘大爷说。

居民陈女士是“后来者”,因为孩子上学才买到双旗杆东里小区,她也是支持小区物业入驻的一员。“以前小区没有门禁,特别担心孩子的安全问题。物业公司入驻后,大门加装了门禁系统,还有专人24小时值守,至少小区内部不再是人员混杂了。有专人负责各项服务,小区品质也得到了提升,所以对于引进物业,我们家是特别支持的。”

最终经过几个月的试水,老街坊们体会到了有物业的好,也逐步认可“付费购买服务”的物业形式。

“接管近两年时间,截至目前收费率是85%,但这放在整个北京已经是不错的成绩了。”孙佳敏告诉北京商报记者,下一步要继续保持“曝光率”,让居民在发现问题后第一时间联系到我们,加大物业进驻后的存在感,自然而然居民也就会接受我们,这些都为物业费收取奠定良好基础。

目前物业费的收费标准能否覆盖改造成本?天岳恒给出的答案是“微利但可持续”。



## 从“自治”到“共治”

近年来,北京不断探索老旧小区改造微利可持续模式,积累了不少有益经验。

在北京市住建委看来,西城区德胜街道双旗杆东里作为一个典型的老旧小区,业主想要解决老旧小区自管困境,享受专业的物业服务,在小区日常生活中提升获得感、满足感以及安全感,为此成立了业委会,并与专业的物业公司签订物业服务合同实施规范化物业管理。这一做法不仅解决了老百姓生活过程中对物业服务的需求,同时也减轻了属地政府的负担,探索形成了政府+物业+业委会三方共同建设、共同治理问题、共同享受成果的模式,为老旧小区管理提供了可复制的路径。

孙佳敏表示,物业服务的变化已经从“自治”走向了“共治”,而物业服务的核心就是做居民想做的事情,例如最近一段时间居民反映比较强烈的便民服务站,将在8月底正式运营。未来可以探索的集日间照料和居家养老为一体的社区养老驿站,面向托幼需求的半日托、亲子活动,还有一些家政服务、餐饮医疗服务等,这些都可以提升与小区居民

的黏合度。

“物业也不是万能的,有些东西必须要与居民、职能部门共治。”孙佳敏直言,老旧小区改造启动后,类似于双旗杆东里这样老年人居多的小区,希望加装电梯的呼声较高。但在这方面并不是物业公司单方面可以推动的,需要多方合力才行,应装尽装也需要“成熟的条件”。

2020年,国务院办公厅印发《关于全面推进老旧小区改造工作的指导意见》,明确城镇老旧小区改造的总体要求、目标任务以及政策机制,计划到“十四五”末基本完成2000年底前建成的约21.9万个城镇老旧小区改造任务。2021年全国新开工改造城镇老旧小区5.56万个,超额完成年度计划。

“2019-2021年,全国累计开工改造了城镇老旧小区11.5万个,惠及居民超过2000万户。在各地改造过程中,共提升和规整水电气热信等各类管线15万公里,加装电梯5.1万部,增设养老等各类社区服务设施3万多个。”住房和城乡建设部副部长张华宏此前介绍称。

随着老旧小区改造任务的全面推进,改造完成后,如何实现长期有效管理,将成为后老旧小区改造时代的另一个考题。

