

# 三方联动让业委会实起来

## ——武汉“红色物业”一线报告②

晚上7点多,江汉区新华小区顶楼的“花园议事厅”亮起了灯。

几位居民围坐在一起,讨论单元楼漏水维修的事。有人提建议,有人帮着联系物业,还有人掏出手机翻之前的维修记录。楼下晚风吹上来,角落里的月季开得正盛。这处如今被居民称作“小区会客厅”的地方,是居民主动掏钱建起来的。

连日来,记者走进武昌区南湖街道水域天际、洪山区狮子山街道玫瑰湾、江汉区北湖街道建设社区新华小区等社区采访发现,随着武汉持续推进“红色物业”建设,街道社区、业委会、物业企业“三方联动”机制不断深化,越来越多过去容易“上交”的矛盾,开始化解在小区里;越来越多的社区居民,更加主动参与社区生活。

### “有人张罗”,小区才慢慢像个家

花园议事厅是谁建的?居民为什么愿意自己花钱改造公共空间?

68岁的江汉区北湖街道建设社区新华小区业委会主任王淑芳,给记者讲述了背后的故事。

几年前,小区一位住顶楼的余姓居民家中长期漏水。因为年代久远,维修牵涉楼顶公共区域,协调难度很大。业委会、物业、社区三方反复上门沟通,最终彻底解决了问题。

后来,这位居民主动拿出5万元,把顶楼公共区域改造成了如今这个共享花园议事厅。

“小余说,大家为了她家的事忙前忙后,她也想为小区做点事。”王淑芳说。

王淑芳当了10年业委会主任,对新华小区如数家珍。小区建于1996年,共有5栋楼12个单元,3000多名居民,占地2.4万平方米。

2016年,小区成立业委会,一共5个人,其中3个是党员。刚开始最难的,并不是修路、修灯,而是很多邻里矛盾一公开就容易激化。

“一吵就往大群里发。”王淑芳说,一户漏水,最后变成几十个人围观;一个停车纠纷,最后整个小区都在争。

后来,业委会慢慢摸索出一套办法:每个单元建立自己的日常群,一单元的事不在二单元讨论;遇到具体矛盾,业委会里的党员主动带头,把相关居民、物业、社区拉进临时群,事情解决后,群

立即解散。

“矛盾不扩大,大家才愿意坐下来谈。”王淑芳发现,很多居民其实并不是不讲理,而是不愿意在“大庭广众”里被情绪裹挟,并且自己参与讨论后,很多原来吵得厉害的问题,反而更容易推进。

“业委会在中间,承担的其实是‘组织大家商量’的纽带角色。现在的小区慢慢像个大家庭了。”王淑芳说。

### 业委会“实”了,居民才愿意一起商量

5月15日傍晚,记者刚走进水域天际物业服务中心,小区业主群里就弹出一条消息:“三期1栋充电棚的灯不亮了。”

“我先过去看看。”物业项目负责人许在莉放下资料,起身往外走。

不到半小时,灯重新亮起,维修照片同步发进群里。

“以前可没这么快。”旁边一位居民笑着接话。

水域天际建于2008年,4237户、上万人居住。和许多成熟小区一样,随着设施老化、维修成本上涨,小区一度陷入“两头不讨好”:居民觉得服务越来越跟不上,物业则觉得收费多年未涨,服务越来越难做。

“广告费一年收多少?停车费花在哪里?钱怎么用的?”社区党委书记龙贇记得,当时居民对物业、业委会意见很大,物业服务中心几乎天天有人投诉。

“有时候事情明明做了,居民还是不信任。”许在莉说。

采访中,一个问题被不少基层干部提起:所谓“三方联动”,真正难的,并不是社区和物业,而是业委会。

社区是组织,物业是市场主体,唯独业委会,最容易处于“虚”的状态。有的小区成立不了业委会,有的小区换届困难,还有的小区虽然成立了业委会,但参与公共事务的人越来越少。

业委会一旦“空转”,很多矛盾最后还是只能压回社区和物业。看起来是“三方联动”,实际上还是“两方在忙”。

改变,始于“三方联动”重新把业委会组织起来。

街道党委牵头,把社区、业委会、物业拉到同一张桌子上:物业成立党支部,物业党员、业委会党员进入社区兼职委员队伍;居民意见通过楼栋长、网格群统一收集,再集中协商解决。

更关键的是,社区开始把业委会从“几个人开会”,变成“居民

一起参与”。

物业依然是市场主体,但“红色”两个字,意味着物业不再只是“扫地修灯”,而是主动参与群众工作、基层治理。

接下来,社区在武昌区首创“小包干、大酬金”的共有酬金制模式:物业费、公共收益全部进入共管账户,物业先垫资服务,再根据服务质量获取酬金;南湖街道还开发“透明小区”平台,每一笔支出居民都能线上查看。

“很多矛盾,其实不是居民不讲理,而是信息不对称。”龙贇说。

去年,小区篮球队发起“自己的球场自己修”倡议。居民自发募集3万元,业委会拿出公共收益,物业出资出人,社区协调惠民资金,多方一起把老旧球场翻修完成。

“以前总觉得,物业是物业,我们是我们。”水域天际业委会成员魏丹愚明显感受到,这几年小区“气氛不一样了”。很多居民愿意讨论、愿意投票、愿意一起商量,小区很多事才真正能推进。小区现在已有800多名邻里长、楼栋志愿者。

如今,小区物业费收缴率从最低时的88%提升到92%。记者了解到,今年以来,武汉全市已有63个小区开展酬金制物业试点,逐步形成“服务越好、收入越高、续约越稳”的正向循环。

### 从“替居民做”到“居民一起做”

下午4点,洪山区狮子山街道玫瑰湾社区养老服务站里,81岁的熊婆婆手腕上的智能手环突然发出提醒。

后台显示:老人心率异常。

不到5分钟,社区网格员和物业“红管家”同时接到预警。物业工作人员先赶到老人家里,社区志愿者随后联系家属。

所幸最后发现,是老人忘记吃降压药。

“以前像这种情况,家里人可能都不知道。”社区党委书记刘玺轻轻松了口气。

玫瑰湾社区建成于2008年,1万多名居民中,既有不少年轻家庭,也聚集了越来越多随子女居住的老人。随着社区逐渐成熟,养老、儿童托管、邻里矛盾、电梯维修等问题,也越来越多落到社区治理“最后一百米”。

近年来,社区开始探索“智慧养老+红色物业”模式,引入科技企业建设智慧养老平台。老人佩戴的智能设备与社区、物业后台实时联动,一旦出现异常,系统自

动预警,社区、物业、志愿者同步响应。

看起来是技术赋能,但背后真正运转的,依然是“三方联动”。

刘玺带着记者走进社区党群服务中心二楼的活动室。墙上,“五色玫瑰”志愿服务体系几个字格外醒目。

这些年,社区和业委会把党员、退休教师、医生、年轻家长等组织起来,形成一支200多人的“五色玫瑰”志愿服务队伍:“红色玫瑰”由党员楼栋长、居民组成,负责议事协商、矛盾调解;“橙色玫瑰”主要是退休教师、老党员,负责助老巡访;“蓝色玫瑰”吸纳法律、医疗、维修等专业人士,为居民提供专业服务;“绿色玫瑰”参与环境巡查、文明劝导;“粉色玫瑰”则由年轻女性家长、“宝妈”等组成,负责妇女儿童活动。

玫瑰湾社区业委会副主任胡吉飞,在业委会干了8年。他感触最大的是,这些年,业委会从“协调者”变成了“参与者”。

有一次,一栋楼因为加装电梯问题,低层、高层居民意见很大。社区没有急着拍板,而是把居民、物业、业委会拉到一起协商。懂工程的居民解释方案,物业测算维护费用,党员楼栋长逐户做工作。

协调后,最终形成了大家都能接受的方案。“居民最大的变化,是愿意坐下来商量了。”胡吉飞说。

如今,玫瑰湾社区还在探索AI网格员系统。居民线上反映问题,系统自动分类、派单、提醒,甚至分析高频矛盾点。

“AI能帮助发现问题,但真正解决问题的,还是党员带动、邻里互助、面对面协商。”在刘玺看来,居民如果始终只是“被服务对象”,很多公共事务最终还是很难真正推动。只有业委会真正运转起来,把居民重新组织起来,基层治理才能真正落到底。

目前,武汉全市6377个小区、860家物业企业实现党组织应建尽建,651名物业企业、业委会党员负责人进入小区党组织兼职任职。

过去是“有问题往上交”,现在是在“很多问题在小区里解决”。而这正是武汉“红色物业”最独特的探索——它不只是物业管理模式的变化,更是在超大城市里,重新激活基层最末梢的组织力,让越来越多居民从“旁观者”变成“参与者”,让基层治理真正抵达“最后一百米”。

记者汪甄