无物业散旧楼栋实现“联管共治”

武汉市蔡甸区委社会工作部 卢雨馨

【案例背景】

蔡甸区蔡甸街道正街社区成立于1998年,辖区以开放式无物业老旧楼梯房为主,呈现体量小、公共收益薄等特征。社区居民多为老街坊、老住户,对生活环境改善、公共设施维护、安全隐患整改的需求日益强烈。义勇路75号是其中最具代表性的“问题楼”:楼道强弱电线路私拉乱接,线缆外皮老化脱落,多次出现零星打火险情;不常住住户不愿出资,常住户迫切要求整改,租户拒谈费用,安全隐患与费用分摊矛盾交织。

为破解无物业楼栋“没人管、管不好、管不长”的治理难题,社区党委立足实际,以“专业社工+志愿服务+红色物业联管”为路径,由专业社工牵头协商、志愿服务跟进动员,引入“四方通”红色物业以“联管”方式帮带服务,将专业服务、志愿力量和物业资源延伸到楼栋、延伸到住户,推动散旧楼宇从“无人管”到“联管共治”。



社工、志愿者、物业工作人员现场查看75号楼的线路情况。



志愿者上门征求居民意见。

【治理办法】

敲门入户问需 摸清民意底数

75号楼线路老化要改,钱难分摊。直接定方案,各方利益诉求不尽相同,意见难以达成一致。为此,社区坚持“先问需、再定策”,由专业社工牵头,联合“邻聚里”志愿服务队逐户走访,建立民情台账,形成基础信息、治理力量、社区问题“三张清单”。“邻聚里”志愿服务队发挥人熟地熟优势,联合网格员敲门入户,把政策条文转化为“家常话”;党员志愿者阮师傅带头分片包户,以老街坊身份逐户讲清电气火灾风险。走访越深入,问题越聚焦:线路非改不可,但楼栋无物业、缺专业,单靠社区和居民自己难以推动,必须引入物业力量。

公益服务破冰 推动连片托管

市场化物业不愿进,传统模式走不通。社工提出“多楼栋打包、连片托管”思路:把周边几栋散旧楼宇一并纳入服务范围,以低偿服务费、多楼栋打包、公共收益反哺和居民分摊维持运转,降低单栋成本,让物业“进得来、留得住、干得久”。但75号楼居民对“物业”普遍不信任,直接引入阻力大。为此,社区决定先以公益服务破冰,待居民认可后再推动连片托管落地。

第一步:公益先入,服务破冰。红色物业以党建联建、公益服务方式先期介入,从居民看得见、感受得到的小事做起:清理楼道积存垃圾、规整乱堆杂物、检修公共照明。社工和“邻聚里”志愿者同步跟进,带着物业认门认人,向居民解释“连片托管”的思路。

几件实事干下来,楼道亮了、环境净了,居民态度从“怀疑观望”转向“愿意接触”,为后续正式商议连片托管打下信任基础。

第二步:连片托管,联管赋能。居民态度转变后,社区党委牵头搭台,社工组织居民代表、红色物业、志愿服务队共同商议,把前期托管思路逐项细化落地,明确“不驻场、不收固定物业费,维修费用由居民共同分摊;红色物业负责出报价、给技术、对接资源”,做到“不驻场但专业在场、低偿但责任在肩”。资金进入专户,实行双人监管、定期公示。社工出方法、志愿出人力、物业出方案,各展所长、各尽其责,补齐散旧楼栋专业短板。机制建起来了,第一块要啃的硬骨头,就是75号楼的线路整改。



社工、志愿者与居民协商75号楼线路改造方案。

搭台议事定案 议定分摊方案

社区依托连片托管机制,搭建“社区党组织+小区党支部+楼宇共管小组+片区红色物业”四方议事平台,把社工、志愿服务队、红色物业编入议事环节:社工控流程、讲政策,志愿者联邻里、促共识,红色物业出方案、列明细,逐项说明每户受益程度、施工难度。社工先后组织多轮楼栋小议事,“邻聚里”志愿服务队逐个拆解费用矛盾和使用权益差异,最终取消“均摊”,定下“以一楼为基准,每上升一层,分摊金额增加10元”的差异化方案,并形成《费用分摊协议》逐户签字。同时推选两名志愿者专门对接维修单位、核验报价、归集费用,资金进出笔笔有记录、户户可查询。

闭环跟踪回访 巩固治理成效

施工期间,社工组织志愿者跟进监督,居民代表轮流到现场查看,红色物业按方案组织施工。强弱电线路全部完成改造,75号楼拖延多年的安全隐患消除。社区在此基础上建立“社工敲门问需—四方议事研判—红色物业提供专业方案—志愿队伍现场监督实施—社工跟踪回访销号—居民评议反馈”全链条处置机制,由社工统一跟踪、销号管理,形成“诉求有人接、方案有人定、施工有人盯、结果有人评”的治理闭环。红色物业对维修类诉求快速响应,公共设施应急维修响应时长压缩至2小时以内;“邻聚里”志愿服务队常态化排查楼道线路、消防设施、堆物三类小微隐患,推动问题早发现、早处置。专业社工及时总结75号楼做法,形成可复制的议事规则和共管小组组建指引,分批培训楼宇骨干,带动多个无物业微小楼宇规范组建共管小组,散旧楼宇治理逐步从“改一处”走向“管长久”。

【成效与启示】

首先,点上破题,从“问题楼”到“示范楼”。75号楼线路整改完工,打火险情消除,楼道亮了、人心齐了。专业社工全程引导协商,把居民从“推诿不出钱”引向主动参与;志愿服务队跟进动员,带动居民自主推选代表、轮流监督施工、现场验收把关,居民从“楼栋出事找社区”变为“自己商量、自己监督”。

其次,片上见效,从“一栋改”到“一片管”。社区以红色物业小区为圆心划片,把周边散旧楼宇分批纳入服务半径。118号14户在专业社工协助下议定改造方案、分摊费用,完成院落封闭改造;克拉公馆完成一户一表改造、地下车库重新启用。周边楼栋看到实效后,主动申请纳入连片托管。截至2026年9月,累计办结诉求108件,惠及2600余人次,连片托管服务半径持续扩大。

第三,面上覆盖,从“社区兜底”到“协同共治”。随着75号楼经验以点带面复制推广,义勇路118号等一批无物业微小楼宇逐步实施连片托管,初步形成议事有规则、管理有组织、监督有队伍的运行机制。社区依托“小规约·大治理”品牌,以志愿积分撬动长效参与,“邻聚里”志愿服务队保持约60名常备骨干,累计登记志愿者76名、兑换积分1500分。重大民生事项居民表决率由不足六成提升至九成以上,专业力量与志愿力量融入日常,散旧楼宇治理逐步走上良性循环。