

楼体老化令人担忧、中外业主缺乏沟通……社区治理难题如何破解？

“业委会联盟”激活基层治理“一池春水”

13个小区的业委会
“结盟”攻坚社区顽症

“以前走在小区里提心吊胆的，生怕被落下来的东西砸到，现在再也没有这方面的担心了，我每天都要到楼下走一走……”上午九点，记者来到位于东镇居民区的华山嘉苑小区，遇到了正在楼下散步的居民陆老伯。陆老伯是小区的老住户，对这里感情颇深，但此前由于担心楼体老化而导致的高空坠物问题，他一度犹豫是否要卖房搬离。小区的更新改造，治好了他的心病。

华山嘉苑是建于 20 世纪 90 年代的高层商品房小区。2021 年，因楼体老化，小区出现过多起外立面脱落高坠事故。解决安全隐患是当务之急，东镇居民区第一时间向新华路街道申请了专项维修资金。但由于部分居民对改造项目有所顾虑，小区业委会又长期缺位，致使项目缺少明确责任主体，修缮工程迟迟无法启动。

为了合法合规地有序推进项目，东镇居民区党总支牵头，将小区业委会重组前置，挖掘了小区内有相关专业背景的居民，鼓励他们参选业委会委员，更好地推进项目进展与验收。在此过程中，“小区外立面如何更换、加固”“项目改造呈现效果”等居民关心的大小事，都以展板等形式一一公布。如今，华山嘉苑不仅楼体外立面更加牢固、安全了，小区绿化和整体环境也得到了进一步提升，成为了远近闻名的更新样板。

华山嘉苑的改造更新，给东镇居民区党总支提供了新的思路。“如果毗邻的小区之间互帮互助，实现资源和治理经验的互通有无，是否能够破解小型社区的治理难题呢？”东镇居民区党总支坚持党建引领，牵头成立了“东镇红色业委会自治联盟”，以“化零为整”的方式梳理各小区的短板弱项和优势资源，破解社区治理顽症痼疾。

“长期以来，各个小区的业委会习惯了‘各人自扫门前雪’，对于彼此之间的协作还是有所顾虑。”东镇居民区党总支书记任平华告诉记者，为了让联盟内的各小区业委会心往一处想，劲往一处使，东镇居民区党总支牵头，创造机会让各小区业委会互相交流、学习、借鉴彼此的小区管理思路……原本的隔阂与不信任逐

渐消解。

前段时间，由于福苑大厦小区立体车库严重老化，存在安全隐患，小区业委会就将“立体车库报废更新”列为了《问题整改清单》的第一项。然而，改造资金从哪里来？施工是否对部分住户采光有影响？施工阶段小区车辆的临时停放怎么解决……“立体车库报废更新”的计划刚一提出，小区居民就列出了一系列实际问题。整体系统整改方案协调过程中，业委会联盟成员也加入了进来，一起出谋划策，让整改方案得以快速落地。

值得一提的是，在小区三个地面电井的协调处理中，“东镇红色业委会自治联盟”更是帮助福苑大厦小区节省了一笔不小的开支。原来，项目方给出的第一套方案工期长、工程量大，费用也相对较高，令大部分居民难以接受。附近华山嘉苑小区的业委会主任石建伟有工程相关工作经历，在得知情况后，特意到福苑大厦



◀福苑大厦小区的立体车库

小区实地查看工地情况。他改变思路，给出了在原电井上加盖防护网的建议，其优势是工期短、成本低，且同样能达到预期效果。方案上报后，得到项目方的确认和肯定。这一小小的改动，直接节省了 30 万元的支出。

在“东镇红色业委会自治联盟”影响力不断提升的同时，前不久，困扰法华苑等东镇居民区 13 个小区的“大树扰民”问题，也有了协同解决的“绿枝归根”方案。在过去“各自为阵”的情形下，面对高昂的树枝修剪和运输费，各小区往往会相互推诿。自治联盟成立后，多方联动的社区治理共同体理念让“一盘散沙”聚拢了起来，共性问题的集约化、规模化处理，既节约了单位成本又提升了效率。

□ 首席记者 陈颖婷

墙体脱落如何维修、车库改造怎么进行……当前业委会的建设是上海基层治理中的一块短板。而业委会“抱团”集中攻坚社区各类治理难题就成为了基层治理的一条新途径。

长宁区新华路街道共有 17 个居民区、197 个自然小区、129 个物业管理单元、110 个业委会。近年来，上海城市更新不断发展，居民对居住品质要求也日益提升，在这个过程中，新华路街道不少小区业委会在居民区党总支的引导下，充分发挥居民参与社区自治的积极性，涌现了许多金点子、好做法。如何将这些自治成果进一步推广普及呢？全市首个“社区业主委员会互学共促联盟”便应运而生。日前，该联盟开展了第一次学习活动，来自高校、律所、社会组织、物业协会等各方面的专家，和辖区内居委会、业委会代表们一起，探讨“业委会联盟”如何激活基层治理“一池春水”的经验。

▶困扰多个小区的大树扰民问题有了协同解决方案



十多年无业委会的涉外小区
成了“业委会组建模版”

位于幸福路上的华山丽苑建成于 2010 年之前，属于高档商品房小区。在这里，外籍住户数量占到近 1/3。“这里先是由部分大业主使用和管理，随着时间推移，房屋陆续被分售或转租。”幸福居民区党总支书记丁晨佳介绍，“直到过去三年间，所有公寓均被出售，大业主撤退。”因为大业主的存在，大多散户对于小区治理是没有话语权的。这也是小区建成 10 多年没有业委会的原因之一。

也正是因为没有业委会，居住在这里的业主和租户们便缺少了与物业公司沟通的桥梁。近年来，业主的需求也越来越多，而绝大部分需求涉及经费，比如改建地下车库、绿化补种等。但高档商品房小区不属于政府补贴扶持的小区类型，业委会的成立势在必行。

“这个小区一共 120 户业主，而业委会选举必须要达到一定比例，选举结果才有效。这些业主有的常年在海外，还有很多经常出差，以及大量租户（注：租户无权参与选举），如何选定合适的时间让大家参与到选举中来，而且还要选出相对比较集中的业委会成员？”丁晨佳说，这始终是一个难以

都好有亲和力。”现在，他们已经在在一个“群”里了。

微项目提升了华山丽苑中外住户的凝聚力，5 名业委会委员候选人从社区里的热心居民骨干中脱颖而出，业委会选举成功举办。“居民们齐心协力去干了那么一件对于小区治理来说非常重要的选举工作，而且大家投票意见非常统一。不但参与度高了，投票人数几乎达到了 100%，而且最后投票选出来的人也非常集中。”

业委会成立后的第一件大事，就是解决小区的绿化问题。居民江卉是新当选的业委会委员。“我们的草地上是没有草的，花坛也都已经不成样子了。这两个星期，我已经在泥地上走了不下 20 遍。”江卉说，“我们邀请不同的园林公司出方案、开报价，然后一一比价。既然做了业委会的一员就要负责，每一分花出去的钱都要在小区进行公示。好在大家也都能体谅，即便我累一点，心里也是开心的。”

华山丽苑的自治模式，也被推广到了隔壁的华山夏都苑。“夏都苑的情况更复杂一些，所以我们费的精力也更多一点。”丁晨佳说，“但是正因为有了丽苑的成功经验，夏都苑目前也已成功选举了业委会。通过华山丽苑、夏都苑业委会的成立，幸福居委会探索出了可复制、可推广的高档商品房小区业委会成立经验。”

其实，每个业委会都有其独特的资源和优势，记者了解到，此次联盟重点支持业委会进行横向的专业知识和业务经验交流沟通，打破壁垒，把一些共性问题、难点案例放到平台上来共同研究、集思广益，推动业委会建设的信息、人才、方法、经验等资源共享，找到解决小区“急难愁盼”的办法，形成可复制、可推广的有效经验，树立和谐有序的基层治理正能量，进一步提升业委会工作的能力和信心。

新华路街道党工委书记郝鹏表示，成立“新华社区业委会互学共促联盟”并组建赋能团、开展沙龙研讨活动，就是为了尝试新的社区治理模式和方法。集众人之智、合众人之力，在讨论研究、具体实践、相互支持中一同探索解决社区治理难点、痛点、堵点的有效路径，努力构建共建共治共享的社区治理新格局。

突破的问题。

小区里还有一些境外地区的业主，起初对于在街道和居委会指导下成立业委会这件事不太理解。

直到去年端午节和中秋节之际，在居委会的指导下，热心居民组织开展了“华夏传统人家”活动。投壶游戏、包粽子、猜灯谜……外籍住户在小区里体验传统节日民俗，中外居民们走出家门，打破了中外居民间那道无形的壁垒。

“之前外国人一个微信群，中国人一个微信群，彼此之间没有联系。直到举办了活动，大家才知道原来中国业主

聚
佳