# 旧小区运营方案

1沈阳市旧住宅区社会治安管理现状

作为老工业基地，沈阳市拥有数量众多的老旧小区。近些年市政府高度重视，花大力气整顿了大量的旧住宅区，为老百姓办了实事。2010年开始，沈阳市启动了“弃管小区”改造三年计划，投资15亿元改造了1502个弃管住宅区，受益人口达165．5万人。市长陈海波表示，随着弃管住宅区改造任务的全面完成和后续管理责任的初步落实，“弃管”这个特定称谓在沈阳已经成为历史，“弃管小区”改称为“旧住宅区”。但由于旧住宅区的“先天不足”，改造后的后续管理工作仍然任重道远。根据统计数据，改造后的小区，其管理模式主要包括专业化物业管理（235个小区，占15．7％）、自治管理（20个小区，占1．3％）以及社区代管（1246个小区，占82．9％）等。其中占绝大部分的是由社区代管，这种管理模式下的旧住宅区，仍然避免不了管理水平有限、基础设施欠缺、管理费用匮乏、社会治安管理水平难以大幅度提升等困境。为了打造良好的城市环境，必须加大力度整治社区环境，尤其要下大力气整治、减少旧住宅区频发的盗窃、抢劫等社会治安问题，提升社区居民的幸福指数。根据课题组的调研，沈阳市旧住宅区居民对目前的小区社会治安问题非常关心和关注，调查显示，48．2％的被调查者表示对小区的治安状况不满意，44．6％的被调查者表示一般，仅有7．2％表示满意。有近70％的被调查者表示发生过车辆被盗事件，另外诸如入室盗窃、街面扒手、打架斗殴等事件均有发生。为切实改善旧住宅区环境，提高居民生活质量，保障出行安全，沈阳市政府决定2014年继续开展“改善100个旧住宅区居住环境建设”工作，以建设美化、绿化、整洁、通畅的住宅区为目标，本着“功能齐备、设施完善、环境优美、住用安全”的原则，在全市老旧小区范围内选择100个住宅区，通过改造全面提升旧住宅区管理水平，此项工作已列入2014年沈阳市政府为城乡群众“办实事”内容之一。该项工作主要实施绿化提升工程、增设健身娱乐设施、增设安全防范设施、整修破损道路等5大项17小项改造内容，其中增设安全防范设施中，特别提到要在旧住宅区安装挡车器、新建门卫（监控室）、修建小区围墙、维修外墙空鼓、安装监控探头等多项措施。由此可见，相关部门已经意识到旧住宅区社会治安管理需要进一步提升水平，但是仍需要进一步深入研究和系统完善，从多个角度多个层面共同提高旧住宅区社会治安管理水平。

2旧住宅区存在社会治安问题的原因分析

虽然各界都比较关注旧住宅区的管理问题，但一直以来，该问题却没有得到有效解决。分析其原因多种多样，但是最根本的矛盾所在，无外乎资金投入与资金来源不匹配造成，加上管理对象的特殊性，导致管理主体缺位，管理媒介缺失，管理目标无法实现，即管理机制不健全导致管理过程不可持续。具体来讲，管理对象的特殊性，就是旧住宅区自身特点，居住群体属于中低收入者，素质参差不齐，园区基础设施较为落后，房屋自身破损程度较为严重等等，导致对齐管理的前期投入过大，纯粹依靠市场机制进行调节的难度很大，这样导致物业企业不愿意参与，政府又没有精力面面俱到，导致无人管或者管理效率低下，效果不理想的结果。目前沈阳有80％以上的旧住宅区由社区代管，这种管理模式属于粗放式管理范畴，由于缺乏必要的人力财力物力，不可能满足居民的日常需求。根据调查显示，居民普遍认为没有物业公司、流动人口太多、安全设备缺乏等是造成小区社会治安问题的主要原因，另有部分被调查者认为警务工作缺乏，没有实行封闭管理等也是重要原因。分析调查结果可以发现，旧住宅区居民对物业公司参与管理是认可的，但由于旧住宅区自身特点，却没有物业公司愿意接手。同时广大业主也指出了对基础设施，警务工作的需求。这就要求我们深入探讨对旧住宅区实行管理的机制问题，保障旧住宅区能够得到长期有效的管理，保障居民的生命财产安全，提高居民的幸福指数。

3提高旧住宅区社会治安管理水平的对策建议

对旧住宅区进行有效管理，提高旧住宅区社会治安管理水平，总体思路应该是“市场主导，政府扶持，全民参与”。随着我国物业管理行业的快速发展，物业企业参与小区的管理已经具备了较为丰富的管理经验与管理资源，物业企业理应成为小区的管理主体。但是由于旧住宅区的特殊性，完全依靠企业的市场行为却很难满足企业的逐利动机，因此政府应该在一定程度上积极参与，发挥指导、协调、扶持、激励、约束等功能。同时采用“谁受益、谁出力”的原则，调动园区内具有热情和能力的业主参与到日常管理工作中，降低物业公司成本，提高管理效率。具体来讲包括如下措施。

3．1管理主体层面明确物业企业作为旧住宅区的管理主体，负责旧住宅区的日常管理。由于物业企业具有丰富的管理经验，提供旧住宅区日常保安保洁工作非常容易，理应成为旧住宅区的管理主体。但是旧住宅区的特殊性导致目前大多数物业企业不愿意接管，这也是物业企业逐利的本质决定的。在此过程中，政府要发挥积极的扶持与促进作用，包括部分或全部出资完善旧住宅区围墙、路灯、监控报警设备等基础设施设备，降低物业企业的前期投入，提高盈利预期，促进物业企业积极参与。资金来源，可以通过政府的财政拨款、建立专项基金、动用专项维修资金等多种方式筹集，甚至可以通过企业赞助、广告经营等方式获得部分资金投入。待旧住宅区的基础设施较为完善，物业企业就可以参与日常管理，管理模式可以参照其他小区，包括服务项目、服务标准、服务费用等，也可以结合园区特征进行分类管理。另外，由于旧住宅区居住群体特征，有很多下岗或待业的业主，还有部分退休老人，可以充分调动一部分具有热情及能力的业主参与日常管理，组成治安巡逻队等进行日常巡逻，收集居民意见反馈等，降低物业企业在保安工作方面的支出，提高工作效率。因此，管理主体视角下，旧住宅区社会治安管理应该以物业企业为主体，政府扶持，业主参与。

3．3管理目标层面保证旧住宅区居住者能够安居乐业，就需要各主体能够长期合作，实现多方共赢。首先，物业企业作为旧住宅区管理的主体，其根本性追求就是盈利。目前，物业企业的收入来源主要为物业费，但由于旧住宅区的居住者大多为中低收入水平，且流动人口较多，很多业主具有物业管理需求但是支付意愿却不高。这种矛盾下，一方面需要物业企业提供优质服务促进业主主动交纳物业费，另一方面，还需要从制度上约束不交费的业主，需要政府制定相应的规章制度来对欠费业主进行警告与惩罚，以此来实现物业费的顺利收取，例如对恶意欠费业主在园区内进行公示，通知业主所在单位，强化诉讼判决的执行力度等。另外，要鼓励物业企业积极开展多种经营，一定程度上弥补物业管理经费的不足，提高管理服务质量。如果物业企业实现了长期稳定的盈利，那么对于旧住宅区的管理也必然就实现了长期稳定的目标。

3．5管理机制层面在对管理主体、管理对象、管理目标、管理媒介进行系统讨论的基础上，将各个层面的内容进行整合，即形成了一系列的管理机制，促进持续提升旧住宅区社会治安管理水平，实现旧住宅区居民安居乐业。

第一，资金投入机制。通过财政拨款、政府专项基金、引入社会资本等形式，联合物业企业共同完善旧住宅区的基础设施设备；在物业从业人员的业务技能培训、职业资格考试、法律法规普及、社会保险补助、安保人员的业务培训等方面，由政府适当投入，联合相关部门共同完成。