

# 做好老旧小区改造“问民”文章

王 婷

老旧小区改造是涉及广大老百姓切身利益的重大民生工程，也是补齐城市建设短板、打造共建共治共享社会治理格局的重要内容。2020年4月7日，省长吴政隆在南京调研老旧小区改造时强调，把好事办好、实事办实，让群众生活更安全更方便更舒心更美好。如何实现这一目标，关键在于紧紧依靠人民群众推进老旧小区改造，充分尊重人民群众的主体性，充分发动人民群众广泛参与，问需于民、问计于民、问效于民，不断满足群众对美好生活的向往。

## 问需于民，解决老旧小区改什么问题

推进老旧小区改造，首先要问需于民，准确把握人民群众的所思所困所盼，坚守人民立场，完善老旧小区改造方案的供给侧结构性改革，既抓“面子”又抓“里子”，解决老旧小区改什么问题。

首先，老旧小区的改造方案应根据居民的具体需求量身定做，避免发生“一刀切”现象。当前老旧小区改造的对象包括纳入棚户区改造的老旧小区、普通老旧小区、90年代以后的商品房小区等等，不同类型的小区基础不同、诉求各异、利益关系多元、居民结构复杂。有的小区建设标准低、规划不合理；有的小区基础设施老化严重，存在很多安全隐患；有的小区随着住房体制的调整，产权归属呈现多元化特点；等等。在对这些不同类型的老旧小区改造之前，需要构建多种平台有效获取居民的诉求，把握不同类型老旧小区以及小区内不同居民群体多样化、具体化、差异化的诉求，因地制宜、精准分类、精准推进，防止改造方式“一刀切”、改造效果与改造需求错位。

其次，强化问题导向，实现公共利益和个人利益的有效协调。老旧小区的改造涉及千家万户的切身利益，在面对改造车位、开拓应急救援通道、加装电梯等工程时，一些居民的意见很难统一，甚至产生非常尖锐的矛盾，导致改造工程停滞不前。因此，只有协调好小区居民的不同需求，通盘考量、统筹兼顾、化解矛盾、达成共识，找准社区居民的共同利益和最大需求，整体谋划与重点突破相结合，把改造重心放在最关键、最紧急、最核心的环节，才能可持续地推进老旧小区改造。

再次，以满足群众基本生活需求为核心，推进老旧小区改造由外延式扩张向内生式发展深化。老旧小区改造的重要目标是通过优化人居环境，提升居民的居住条件和生活品质。实现这一目标，不能仅仅局限于外围楼体管网等硬件的简单化改造，更要以满足群众基本生活需求为核心，推进小区的内生性改造更新。从水、电、气、路等基础设施的完善，到电梯加装、停车扩容、景观绿化、公共空间改造、安防技防、智慧化建设等项目的优化升级，再到养老托幼、医疗助餐、家政文娱等公共服务的配套，要地上地下统筹、里子面子并重，摒弃“头痛医头、脚痛医脚”的思维，推进具有预见性、长远性、深入性的老旧小区综合改造。

## 问计于民，解决老旧小区怎么改的问题

习近平总书记指出，“在人民面前，我们永远是小学生，必须自觉拜人民为师，向能者求教，向智者问策”。老旧小区改造，反映的是居民们的心声，要从老百姓的生活实践中汲取智慧和力量。居民最熟悉自己所在社区的情况，对于社区建设中遇到的问题也有自己简单实用的“土办法”。在老旧小区改造过程

中，要把社区居民充分发动起来、组织起来，最大限度地激发他们的参与热情和创造活力，从而不断提升他们的获得感和满意度。

首先，构建老旧小区改造的居民自治机制。老旧小区在建设和管理方面的水平较低，治安、卫生、绿化、基础设施、公共服务等方面的问题日益凸显，成为居民们关心的焦点，这是居民们积极协商议事的重要动力；同时，居民们多年居住在一起，邻里之间知根知底，沟通起来也非常方便有效，这为老旧小区居民自治的开展提供了先天优势。因此，街道党工委、社区居委会可以以老旧小区改造为契机，通过建立居民议事会、居民听证会、居民服务站等形式，把居民自治机制有机纳入到老旧小区改造工程中，配合承担更多的改造工作，化解老旧小区改造中出现的各种矛盾问题。通过构建老旧小区改造的居民自治机制，加强问计于民的广度、深度和精度，小区居民不仅参与到小区改造的议事决策层面，而且其实际行动渗透到小区改造的方方面面，成为小区改造的治理主力军。

其次，构建老旧小区改造的联动协同机制。老旧小区改造分为规划设计、施工建设、管理运行等不同阶段，涉及政策支持、资金投入、基层治理、组织动员、文化保护等方方面面的工作，是一项具有战略性、整体性、协同性的系统工程。因此，深入推进老旧小区改造，必须整合各方资源、凝聚治理合力。坚持以人民为中心的工作导向，充分发挥基层党组织、社区党员的引领带动作用，积极开展宣传动员工作，加强信息共享与沟通协商，引入社区居民、政府机构、驻区机关企事业单位、专业性社会组织、专家学者等，围绕改造中的项目性质、规划方案、建设内容、运营方式等问题，群策群力、集思广益，发挥居民主体作用，强化政府部门的政策支持与“制度造血”功能，明确职能部门的权责分配，积极培育专业性社会力量，建设基层党组织领导下多方参与、联动协同、共促发展的社区治理体系，系统部署、分类推进、有序实施老旧小区改造工程。

再次，构建老旧小区改造的资金保障机制。目前大部分老旧小区改造以改为主，没有拆迁补偿、土地置换的资金支持，如何提供可持续的资金保障，是老旧小区改造方案全面落地的关键。一是各级政府设立老旧小区改造专项补助基金，加大对财力薄弱区域的转移支付力度，保证老旧小区改造工程的可持续运转；二是创新投融资机制，探索采用PPP方式引入社会资本，加大金融对老旧小区改造的支持；三是居民自筹，筹资方案由居民共同商议决定，明确总体预算、自筹比例、每户出资额度等，建立公共信息平台，避免信息不对称可能产生的矛盾纠纷，增进社区居民的信任度。

### **问效于民，解决老旧小区改完后怎么办的问题**

老旧小区改造的效果好不好，群众心里有杆秤，小区改造是一个根据群众评价而不断优化、持续发展的过程，要把新发展理念贯穿到改造全过程，构筑老旧小区改造长效发展的动态开放模式。

一方面，健全群众评价机制。坚持“从群众中来，到群众中去”的工作要求，培育居民主体意识、参与意识和权利意识，强化老旧小区改造群众满意度测评的指标体系建设，在完善传统评价模式的基础上，开拓包括网站、微博、微信等在内的新媒体渠道，构建群众评价的多元化途径，形成科学精准的激励约束机制，将居民的评价意见充分融入到老旧小区改造、相关部门工作的各项考核中，将居民的评价结果反馈运用到社区改造的进一步完善中去，推动建设人人有责、人人尽责、人人享有的社区治理共同体，在激发社区居民主体活力的基础上构建社区发展有条不紊的治理秩序，最大限度地提升治理效能，巩固完善老旧小区改造的成果。

另一方面，完善长效管理机制。“三分建设七分管理”，老旧小区改造后，如果后期管理跟不上，往往会出现“一年新、两年旧、三年再回头”的现象，改造成果前功尽弃。因此，坚持建设管理并举、完善

长效管理机制是优化老旧小区改造成果的重要保障。根据老旧小区的规模、居民人数、居民收入、产权归属等不同情况，社区业委会、业主大会通过充分讨论，可以选择不同的管理服务方式。据报道，全国许多地区对此都进行了积极的探索，如北京市朝阳区采用“党建引领、引入社会力量、大小物业套管、国有企业托底”的管理方式；石家庄市长安区提出“连片、并入、托管、合作”的管理模式；杭州市全面完善“小区管家”项目等等。这些探索为完善江苏老旧小区改造后的长效管理机制建设提供了良好的借鉴。老旧小区改造工程的实施需要始终秉承“锲而不舍、久久为功”的韧性精神，在精细化管理上持续用力，才能真正把好事办好、实事办实，满足人民日益增长的美好生活需要。