



社区治理之“智”

# 两万元社区自治金「孵出」惬意空中花园

## 唤醒居民参与社区治理热情

上海社区治理进程中，个性十足的“一小区一方案”不断涌现，越来越多的居民切实参与到社区建设之中，让曾经“面目相似”的都市社区逐渐进阶为居民梦想中的家园。

地处嘉定区、普陀区交界处的真新街道曾是社区矛盾汇集之地。这里有“村转居”社区，许多搬进楼房的村民依旧保留多年的生活习惯，毁绿种菜现象屡见不鲜；而就在一街之隔，刚从市区动拆迁来的居民们面对陌生的环境，也是眉头紧锁。在此背景下，真新街道自2017年起启动“鼎治空间”项目建设，对居委办公用房进行多功能挖潜，打造成社区共享空间，邀请附近居民来这里谈天说地、商议社区里的大事小情。慢慢的，陌生的邻里关系变得熟悉、融洽，大家对社区的认同感也逐渐产生。

如今，当我们再度将目光投向真新街道，一场升级版的社区治理正悄然拉开帷幕，更多的社区共享空间被腾挪而出，更多的居民被唤起参与社区治理的热情。虽然街道能够提供的财力支持有限，但这里的社区居民却在巧治、善治下相继“变”出了空中花园、儿童乐园，甚至还谋划着“迷官花园”。这些听起来就颇吸引人的项目究竟是如何产生和运作？以真新街道为观察样本，或许我们能一窥上海社区治理的创新探索。

### 向屋顶要空间 “空中花园”从畅想变成现实

当海派居民骨子里的“时髦”撞上稀缺的社区空间资源，一个令人艳羡的“空中花园”就在真新街道清峪居民区横空出世。而故事的开头，还要从街道启动“鼎治空间”项目建设说起。

2017年，随着“鼎治空间”项目建设的推进，清峪居民区里主动参加社区活动的居民“肉眼可见”地增多。但居民们高涨的热情也带来次生问题——公共空间不够用了。为了抢占黄金时段，阿姨爷叔们常要争个面红耳赤。

地面空间不够用怎么办？居民们抬头望天，发现新郁路185号的屋顶还“闲置”着——这幢楼一共三层，既容纳了社区多功能活动室，也是小区物业办公地点。此外，沿街的位置也使得在这幢楼里举办活动不会对周边居民造成太大影响，“如果小区里有个‘空中花园’，大家一起喝喝咖啡、聊聊天，多扎台型啊！”

2018年4月，清峪居民区召开居民大会，“空中花园”项目得到大家的一致首肯。居委会先算了笔“经济账”：从铺设草皮到防水处理、购置特殊泥土等等，大约需要五万元的花销。作为社区自治项目，“空中花园”可以获得街道3万元的项目支持，其余部分则需要社区自行解决。为此，热心的居民们自掏腰包，筹措了一笔“社区自治金”。

### 活动项目量身定制 破解“邻避效应”

“空中花园”项目正式从畅想环节进入了实操阶段，但随着方案的启动设计，居民们各种各样的顾虑也开始冒了出来。做了整整10年的社区干部，53岁的清峪社区居委会书记周刚并未对此感到意外。他带着社区工作人员挨家挨户上门讨教，倾听居民们的真实想法，再一条条划去大家的“顾虑项”。“其实沉下心来看看，你会发现居民们的顾虑

自有他的道理。”周刚说。在社区居民中跑了一圈，周刚总结，大家的顾虑主要有三：其一，“空中花园”的使用权问题。其二，漏水问题。其三，遇到狂风暴雨等极端天气，“空中花园”的安全问题。梳理出这三个问题，居委干部着手“对症下药”。

首先，居委会给大家一颗“定心丸”——“空中花园”向所有居民开放，社区居民都



能在“空中花园”里组织、参与各种活动；针对可能引起的漏水问题，居委会请来农科院的专家实地勘察，提供设计方案。比如，在“空中花园”自带“女儿墙”的基础上，采取铺设防水层、选购特制泥土等防渗漏措施，确保极端天气下的安全。

消除了这三个主要顾虑，居委会又开始做“小部分”居民的思想工作。这也是社区治理中频频遇到的“邻避效应”，在钢筋水泥中生活惯了的居民们都盼着家附近有个活动区域，却都不希望因此找到自家干净。特别是那些距离“空中花园”直线距离不足

50米的楼栋，那里的居民更是担心“屋顶花园搞活动时，会不会影响自己休息？”居委会对此提出的对策是，“空中花园”里开展的活动项目要事先进行筛选。比如，尽量不开诸如唱歌、跳舞之类热闹的活动，更青睐开展手工DIY、诗会等活动。

时间拨回至2018年11月，“空中花园”迎来第一次集体活动，活动内容并非常见的歌舞，而是一场团队纪念。十几位居民聚在一起，聊聊天、喝喝茶、畅想社区未来。最初，“空中花园”每次开展活动前，都会提前告知附近的居民。渐渐，那些曾经担心影响到自己日常生活的居民们都放下了心。每天打开窗，目光所及是一片绿意，到了傍晚时分，景观灯亮起又是别样一番滋味。看到眼前这幅美景，谁又忍心再出言反对呢？如今，“空中花园”搞活动再也不用挨家挨户发通知，提前为周边居民做“心理建设”了。

### 社区治理也需要“留白”

目前，200多平方米的“空中花园”被分为“绿植天地”和“休闲氧吧”两大区域。前者由社区骨干负责管理，绿植爱好者在这里种植蔬菜并义卖，获得的资金可以投入自治项目的后续发展；后者则是居民议事协商、纳凉活动的场地。剩下的空间则作为“储备用地”，可以灵活应对未来社区的新兴需求。

在“空中花园”项目的建设过程中，街道的3万元支持资金和居民们自行筹措的2万元自治金，主要都用于硬件设施的购买、铺设。花园里的许多绿植，都是居民们自发从家中搬来。“我们现在看到的只是初代版‘空中花园’，许多设施还仅仅是基础配置。”周刚觉得，要打造出居民们心中的“空中花园”，时间与留白缺一不可。

留白的想法，是周刚在参加社区营造课程中学习到的新词儿。为了避免建成千篇一律的都市社区，许多基层治理者都在思考如何将社区实际与自治空间有机结合。有时，看似不经意的废弃空间，经过居民们的巧思、巧治，或许就能碰撞出一个充斥着奇思妙想的社区共享空间。“空中花园”就是清峪居民区“学以致用”的一次实践。

周刚解释，“空中花园”中的留白，一方面是因为社区自治项目筹措资金不易，如果等到所有设施配置完备后再开放，社区居民必然会觉得“速度过慢”。与此同时，过于漫长的施工时间也会打扰居民们的日常生活。另一方面，在初代版“空中花园”建设过程中，居委会就尝试与共建单位上海市农科院合作，听取他们的专业意见，精心研究最适合的土壤、绿植种类，才成功将花园搬至空中。今后，大家也希望通过“空中花园”开展的一次次活动，能顺利将社区内更多的共建资源吸纳其中，进一步扮靓“空中花园”，“感兴趣的人多了，许多事情自然就做好了”。

摄影 本报记者 邢千里

### 社区治理之“智”

## 微缩版社区厘清各方职责

■本报记者 王嘉旖

自去年10月起，闵行区新虹街道房办推出了全市首个物业管理实训基地。基地特意模拟了小区内绿化、停车库、楼道等场景，并清楚列明每一场景下物业应当承担的职责。

与物业管理实训基地搭档上线的，还有街道首创的“业主委员会任务管理系统”。这套全新系统上线之后，业主便可实现社区事务“线上点单”。



### 把服务内容、价格晒在阳光下

从小区绿化保洁到公共空间的打造，不少社区居民都认为物业应当事无巨细地包揽下小区内所有问题，但凡某一环节掉链子，物业就成了“众矢之的”。而在新虹街道房办主任周伟看来，居民对物业攒起的种种不满，某种程度上也源于“信息不对称”。

其实，无论是小区公约或是物业服务内容，这些信息都白纸黑字地记录在相关文件材料上。不过，能花功夫把这些条款逐一“吃透”的居民并不多；即便知道有条款可循，发生问题时，许多人也很难立即将当下的事件场景和某一具体条款直接联系起来。

而在物业管理实训基地里，除了在展板上张贴《物业管理条例》等相关内容，工作人员还用沙盘模拟了绿化管理、楼道等日常生活场景，并在旁清楚列明了物业、居民各自的职责。对于一些重要事项的处理，工作人员还专门制作了工作流程图，让人一目了然。实训基地内的模拟电梯间旁，一张精确到楼组的账目收支情况表张贴在墙上。从屋顶、外立面、电梯到消防设备的维修支出都一一罗列清楚，真正做到了将价格晒在阳光下。这正是新虹街道目前正在力推的楼组信息公开制度，让每一位居民都能对自家楼组的每一笔账目清清楚楚，避免产生不必要的误解与矛盾。

将物业服务内容和账目收支“晒出来”，对物业而言，是进一步厘清了自己肩头的责任，特别是明确在台风天、暴雨天气等极端情况下的应对处理程序，有助于进一步守牢社区安全底线。而许多前来参观的居民也发出感慨，“原来我们业主也需要承担责任，光靠物业是没办法解决的。”实训基地内的虚拟火灾场景前，不少人驻足观看。随着红色预警灯亮起，虚拟人物开始逃生，一阶阶畅通无阻的楼梯成了最关键的“生命通道”。看见此情此景，爱博五村的居民徐阿姨联想到了自家楼道内的重重杂物，“我回去就和邻居商量清空楼道里堆的杂物，这关系到大家的生命安全，不能等居委、物业上门再行动。”

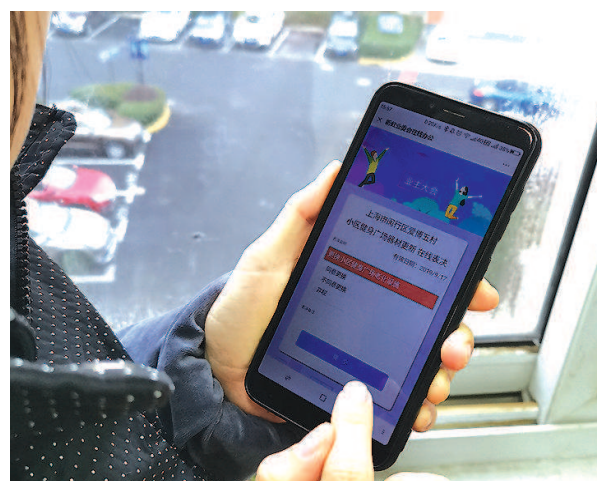
### 专项管理系统上线，维修流程提速

在实训基地对外开放的基础上，新虹街道目前正在同步试点“业主委员会任务管理系统”。这套听上去科技感含量十足的系统，专为解决小区里的痛点问题——工程项目时间长、环节多。

近年，随着一批小区迈入“高龄”，社区大大小小的工程维修需求开始出现。从绿化修整到楼道维护，统统都离不开住房“养老金”——专项维修资金。为了让居民们在动用维修基金过程中少走弯路，“业主委员会任务管理系统”应运而生。

以小区健身器材维修为例，在系统上线前，居民要是想顺利走完维修流程，必须一次次线下递交申请、开会表决，费时又费力。但这套系统上线后，业主可以直接在线提交社区工程项目申请。根据维修金额高低，由业委会决定直接执行或是再提交业主大会讨论决定。同时，业主也可以通过系统实现在线投票。此外，街道还邀请擅长工程项目管理的第三方机构为居民们做工程项目评估，预估项目所需资金，让居民在心里有底的情况下做选择。

从曾经的事后“对账单”到如今的事前挑选企业，社区居民能最大限度地参与社区治理前端环节，也大大降低了日后发生争端的可能。



本报资料照片

### 专家视角

## 社区居民按需“下单”，小区改造有序推进

■本报记者 王嘉旖

一声透着亲切的“屋里厢”，道出人们对家宅的看重。它不仅是人们幸福感的来源，同时也是招待亲朋好友的社交空间。去年12月初举行的“上海2019参

事国是论坛”，围绕“步入新时代的民生发展”这一主题，与会人士聚焦旧区改造、养老保障等热点问题深入交流、建言献策。国务院参事仇保兴就“改造城市老旧小区，设计应先行”作主题演讲，他建议让百姓“点单”，编制更具个性化的“改造菜单”。

对于老旧小区的定义，住建部等三部委今年联合印发的通知中曾有解释：“老旧小区应为建成于2000年以前、公共设施落后影响居民基本生活、居民改造意愿强烈的住宅小区。”如何让最需要改造的小区“冒”出来？在仇保兴看来，一些高校正在研发的小区宜居性评价软件或许可

以解决这一问题。通过评价软件，得分较低的小区可以率先进入老旧小区改造目录，“第三方评价也有助于凸显每个小区短板，并进行针对性改造。”

进入改造目录并不意味着“一劳永逸”，仇保兴指出，老旧小区改造项目可以分为必备项目和拓展项目两大类。管网改造以及雨水收集等必备项目，政府部门多参与；拓展项目可由老百姓自己“点菜”，企业多参与。每个社区的条件不一，应该编制个性化的“改造菜单”，并测算好相应成本，让每一笔资金都花在“刀刃”上，更好地满足社区居民的实际生活需要。