

「信酬制」之治

■本报记者 刘梦晓



融媒·延伸



扫一扫看H5产品
“信酬制”下的小区共治



扫一扫看视频
你的小区，你做主



深读

海南日报
融媒体工作室

总策划:曹健 陈成智 齐松梅
执行总监:许世立
主编:孙婧
版面设计:张昕
校稿:王振文 蔡法
H5文案:许世立
H5摄像:封烁
H5制作:陈海冰
视频文案:孙婧
视频拍摄:封烁
视频剪辑:王诗童
视频配音:王均

B 物业企业主动求变

专注提升服务水平，与业主建立互信，推动小区治理走向良性发展

对海口市美兰区招鑫公馆小区的业主来说，10月28日是个值得纪念的日子。当天上午，招鑫公馆业委会与海南羽馨物业服务有限公司签订了“信酬制”物业服务合同，该小区成为海口第5个实行“信酬制”模式的小区。

20多天实践下来，招鑫公馆的业主已经尝到了新模式带来的甜头。

“新物业公司来后，立即给小区长期脏污的道路做了清洁，对业主反馈的各种日常小问题，也都给予及时答复和解决。”招鑫公馆业委会副主任苗苗说，新物业公司主动对小区进行了调研，摸排出一些问题，已经开始垫资改造小区电动车棚、垃圾房等基础设施了。

为什么物业公司愿意垫资修缮刚接手的小区？

“在以前那种‘包干制’的模式下，如果收不足业主的物业费，我们肯定不敢垫钱做事，就怕做完事，钱收不上来。”海南羽馨物业服务有限公司市场总监刘维杭坦言，而在“信酬制”模式下，小区的公共收入也会存入小区专用共管账户，等到公共收入累计到足够的金额，就可以用于偿还物业公司的垫资了，“我们提前把事情做了，业主也高兴，同时垫资还能

收回来，小区的治理就会走向良性发展。”

可以看出，“信酬制”模式可以让物业公司与小区业主间的关系变得更加顺畅。在琼苑广场小区，一组数据反映了这样的变化：实施“包干制”模式时，小区只有不到50%的住户缴纳物业费，而当前最新数据显示，缴纳物业费的住户比例已达95%。

“‘包干制’模式不透明，有的物业公司可能会在财务上做手脚，侵占业主权益等，那样造成的矛盾太多了，让小区管理产生严重内耗。”琼苑广场小区物业经理张曙光说，“信酬制”模式让所有收支都公开透明，并采用了银行信用机制和年度预算机制，物业公司做了哪些工作，用了多少钱，业主都明明白白，“物业费收上来了，我们物业公司的盈利就有保障了，小区的矛盾也减少了，这是互惠互利的好事情。”

不仅如此，业主积极参与小区管理，也有利于互相监督。

“手机App里能够清晰显示，没有交物业费的业主有哪几户，小区的服务质量提高了，再不交物业费就说不过去了，业主之间也会互相监督、提醒。”刘维杭说。



海口市琼苑广场小区物业经理张曙光向来客介绍“信酬制”模式。



海口市招鑫公馆业委会与物业公司签订“信酬制”物业服务协议。
本版图片均由本报记者 封烁 摄

A 摊在阳光下的账本

以银行为信托机构，建立业主、业委会、物业企业共管账户，收支明细公开透明

陈多光是海口市业主委员会协会党支部书记、琼苑广场小区业委会主任。最近这段时间，他几乎每天都会接到其他小区业主的来电，咨询“信酬制”模式的相关情况。每每此时，他都会发出热情的邀请：“我们小区实施‘信酬制’模式快1年了，业主们很满意！欢迎来我们小区参观！”

作为一个竣工于2003年的老旧小区，琼苑广场小区现在正开展污水改造工程，这让住户们看到了日子向好的希望。而就在1年前，小区的软硬件状况还十分令人担忧。

“我们小区以前的物业公司不作为，草木枯萎，黄土裸露，安保力量不足，还发生过入室盗窃的情况，因为这，业主经常和物业人员发生冲突。”琼苑广场小区业主冯先生说，但自从小区实行“信酬制”模式，选聘新的物业公司接手后，各项工作逐渐规范起来，不仅配齐了安保队伍，给裸露的土地种上了花草，还开辟出儿童乐园，如今业主与物业公司的相处融洽多了。

不光是为了安全感与获得感，琼苑广场小区业主李先生认为，大家对小区事务的知情权和监督权也得到了保障：“小区实施‘信酬制’模式后，我们才知道，原来像停车位、快递柜和泳池的出租等多项收入，都应该是属于业主的公共收益。”

那么，“信酬制”到底是一种怎样的物业服务模式？要理解这个概念，先来看看物业公司获取报酬的两种传统模式。

海南省业主委员会协会会长肖江涛介绍，物业

公司在承接小区的物业服务时，一般有两种获得报酬的方式：一种是“包干制”，即不管小区的运维开支是多少，物业公司只按合同约定的标准收费，亏损自负，盈余自得；另一种是“酬金制”，即物业公司只获取固定比例的报酬，一般是小区物业费应缴全额的5%至20%，剩余的费用，用于业主大会的活动开支、业委会的运作费用以及物业公司提供服务所需的各项开支，如有结余，归全体业主所有，如有不足，则由全体业主补齐差额。

“目前，大部分物业公司采取的是‘包干制’，但业主不清楚费用收取后怎么用，物业公司公布的财务报表也容易弄虚作假，大家有意见，拒交物业费就不奇怪了。而‘酬金制’也有其弊端，比如业主无法随时查账，如果业委会和物业公司串通一气，仍会出现账目不明的情况。”陈多光说。

今年已76岁的陈多光，一直为协调小区事务奔忙。他认为，让小区账务公开透明，让业主积极参与共治，能有效缓和业主和物业公司之间的矛盾。

去年，海口市业主委员会协会组织成员前往北京、成都等城市考察，将“酬金制”与信托法相结合，创新出了“信酬制”模式。

在该模式下，小区业主缴纳的物业费以及小区的各项公共收入，都作为全体业主的共有财产，以信托的方式存入银行，并设立由小区业主、业委会以及物业公司共管的小区专用账户。账户实行双密码管理，每一笔支出都由业委会和物业公司双方共同发起。也就是说，除了事先经业主大会审核通过的年度预算计划，物业公司和业委会都无权私自划出账户里的钱。同时，小区每位业主都可以随时通过手机App，查看和监督账户里的每笔资金流水。等于说，三方共管之下，小区的所有收支账目，都摊在了阳光之下。

创新模式出炉后，因为管理与地利之便，陈多光便带领琼苑广场小区第一个吃起了“螃蟹”，“在‘信酬制’模式下，琼苑广场小区的账户信息全部公开透明，有效缓解了业主、业委会、物业公司之间因为站位不同、信息不对称导致的矛盾。”

C

破解困局仍需合力

以信用为基石，破解小区管理难题，多方治理亟待实现良性平衡

从琼苑广场小区试出成效、展示优势后，“信酬制”模式逐渐吸引多方关注。

今年8月，根据海口市政府的工作部署，海口市住建局发文明明确，由海口市业主委员会协会在全市推广试行“信酬制”模式，要遵循自愿原则，实施方案要经小区业主共同决定。

为了让更多人熟悉这一新模式，相关部门多次组织开展“信酬制”先进经验学习交流会，邀请感兴趣的小区业主代表和物业人员参加。“只有充分了解了，才能确定这种模式是不是适合我们小区的‘土壤’。”海口市龙岐社区一名业主说道。

不过作为一种创新模式，在“信酬制”实施过程中也出现一些落地不实的情况。

“有的小区，无论是业主还是物业公司，都对‘信酬制’模式理解不到位，在实际操作过程中，又渐渐回到了‘包干制’的老样子，这样一样一来，‘信酬制’的优势——公开透明和业主共治，也就很难体现出来。”肖江涛指出。

另一方面，小区需要召开业主大会，通过集体决策后才能与物业公司签订“信酬制”物业服务合同。但目前，海口的3100多个小区里，成立业委会的小区还不到15%。这一门槛，让“信酬制”模式的推广应用依然任重而道远。

“如果小区没有一个强有力的业委会，那就需要由辖区街道办牵头召开小区业主大会。但实际情况是，平均每个街道办要管理100多个小区，工作人员精力有限，那些没有业委会的小区，想召开业主大会就非常难了。”肖江涛坦言。

虽然存在一些困难与门槛，但“信酬制”模式仍得到不少人的认可。

“总体来说，实施‘信酬制’后，小区的矛盾缓和了很多，物业服务也更尽心尽责，所以我们也向其他小区业委会推荐这一模式。”陈多光说，当前，海口万恒城市花园、仙桥花园北苑等小区正在筹备推行“信酬制”模式。

在海口市美兰区住房保障中心主任符宣古看来，该模式是破解物业管理难题、解决小区治理困境的新探索，“美兰区一共有9个街道办，我们争取在每个街道办都推出一个实施‘信酬制’模式的小区，让基层治理能力的提升深入到每一根‘毛细血管’。”

截至目前，海口有120多家小区有推行该模式的意向，且数量还在不断增加。

对于在推广“信酬制”模式中发现的问题，海口市住建局有关负责人表示，将不断总结经验，改进细节，为提升小区物业服务水平提供更科学合理的解决方案。

在此基础上，肖江涛也提议，可以在“信酬制”模式的物业服务合同中，将基层党组织(如小区党支部)列为合同监察人，负责对合同的执行、公共事务和议题的决策进行把关，与小区业委会相辅相成，逐步建立起以“信酬制”为信用基石的小区民主协商议事平台，实现政府治理和社会自我调节、居民自治的良性平衡。

(本报海口11月18日讯)