



碧水新城小区打造的“共享花园”。(王博 应佳婷 摄)



桑园新村北区打造的儿童游乐区。(胡欣瑜 王博 摄)



丹凤新村旧貌换新颜。(胡逸兴 王博 摄)

# “微更新”，让老旧小区“逆生长”

外立面翻新了，车位增多了，花园变美了……眼下，当你走在鄞州的大街小巷，会发现不少“老破小”通过“微更新”华丽转身，成为“城中景”。

今年7月，国务院印发《深入实施以人为本的新型城镇化战略五年行动计划》，提出推进城镇老旧小区改造等5项任务和支持城市更新的政策措施。随着城市更新新行动稳步实施，城镇老旧小区改造工作取得显著成效。

鄞州区历来重视老旧小区改造工作，将这一民生幸福工程摆在党委、政府工作的重要位置。2019年至2023年，全区共改造老旧小区103个，惠及居民8.9万户。

鄞州老旧小区改造成果体现在哪里？改造成效怎样巩固？各个老旧小区在长效管理机制方面有哪些实践经验？记者近日进行了深入采访。

记者 王博  
鄞州区委报道组 徐庭娟  
通讯员 胡逸兴

## A 用好小区“边角料”，拓展嵌入式服务空间

1966年的活期存折、1951年的银行股票、1969年的转账支票……前不久，在鄞州区白鹤街道嵌入式公共文化空间——工商银行宁波兴宁支行，一场“近代金融印记展览”拉开帷幕。展览的20余件“老宝贝”让“昨日重现”，激起观众旧日情怀。这是鄞州巧用老旧小区“边角料”、建设社区嵌入式服务设施、补齐社区服务短板的生动案例。

为了让更多群众享受到“家门口”的优质普惠公共服务，鄞州已建立嵌入式公共文化空间400余个，并打造了一批样板空间。

嵌入式公共文化空间分布于商业综合体、公园、咖啡店、地铁

站……空间提供的服务内容既有读书沙龙、书画展览，也有文化演出、非遗体验等。贺丞路上的“的士大食堂”，因其24小时不打烊，已成为广大司机朋友的心灵驿站；位于兴宁路的“颐弘车美”汽车美容维修店，除了开设“微书房”，还设置了“一平（方）米舞台”，让客户在等待时观看文化演出；位于桃源街的“幸福咖啡”，化身青年交友平台，每逢周末人气爆棚……

在打造嵌入式公共文化空间的过程中，鄞州通过旧改、未来社区创建等，对既有社区逐步补齐公共服务设施短板；对新建社区，同步规划建设嵌入式服务设施，与小区一并验收、交付。

以小区老旧、人口密集在白鹤街道为例，鄞州充分挖掘空间资源，盘活银行网点、汽车4S店、食堂、咖啡店等30个既有空间资源，有效提升辖区公共文化服务效能。

嵌入式公共文化空间，不仅要建起来，还要用得好。白鹤街道丹凤社区打造的“家门口的美术馆”，充分调动社会资源，让居民自选“馆长”、聘“厅长”。居民在享受艺术之美的同时，也一起交流探讨如何让小区更加和谐文明。

根据计划，到2025年，鄞州将打造嵌入式公共文化空间1000个，城乡一体“15分钟品质文化生活圈”覆盖率达100%。



丹凤新村新落成的雕塑。(胡逸兴 王博 摄)

## B 简化立项、审批等程序，“最多改一次”成效显著

鄞州的老旧小区改造一直走在全市乃至全省前列。第一个“吃螃蟹”，意味着要面临更多挑战和更大压力。

“在老旧小区改造中，我们经常会遇到多个部门在改造项目安排上空间交错、时间重叠的情况，既浪费资金，又易造成重复施工的问题，而且还影响居民生活。”鄞州区住建局相关负责人说。

针对以往老旧小区改造涉及部门较多、审批手续繁琐、改造周期过长的问题，鄞州区遵循“最多改一次”理念，以项目为载体，优化资源配置，将住建部门牵头的雨污分流和截污纳管、民政部门牵头的

社区服务中心标准化建设、综合行政执法部门牵头的“二次供水改造”、经信部门牵头的“多网融合”工程、公安部门牵头的社区“雪亮工程”等项目进行打包，实现“一次性立项、一次性审批、一次性完工”，在做好民生实事的同时，为基层减负，把对居民生活的影响降低到最低程度。

以东柳街道幸福苑小区为例，小区共有房屋67幢，建筑面积23万平方米，旧改工程涉及建筑本体维修、雨污分流改造、沿街店铺提升等11项内容。按照“一个接一个”的改造模式和审批机制，需要12个月时间、4000余万元资金；通过

“最多改一次”模式，打通部门之间的职能壁垒和审批梗阻，工程仅耗时3个月、耗资2000万元，时间缩短75%、财务成本降低50%。

11月6日，鄞州区明楼街道朝晖社区明园小区污水零直排改造工程全面完工。此次改造，不仅新建污水管道、铺装道路、修复绿化，还重新修缮了小区大门，惠及居民598户。“因小区建造时间较早，小区雨污混排、污水溢出问题比较突出，地下管网已无法承载日常运转压力。我们此次以污水零直排改造为契机，对地下、地上一并进行改造。”朝晖社区党委书记林萍说。

## D 多措并举，综合治理有长效

在鄞州，一个个老旧小区经过改造后，“颜值”得到提升，“肌理”恢复年轻，悄悄实现“逆生长”。然而，要巩固老旧小区改造的成效，综合治理水平的提升必不可少。

为进一步提升老旧小区的物业管理服务能力，鄞州区住建局在全市率先推出物业服务“红黑榜”制度。负责给物业打分的评委，既有来自住建部门的，也有来自第三方的，他们将常态化巡查、各镇（街）的评价及居民日常投诉信访情况，作为打分的参考依据。对列入“红榜”的，予以表彰；对列入“黑榜”的，取消该项目当年度各类奖励资金及评先创优资格，并适时约谈相关物业服务企业负责人，同时建议镇（街道）、社区和业委会通过合法程序终止物业服务合同，更换物业服务企业。

物业业三方之间的矛盾成因复杂，具有矛盾类型多样、涉及面广、同类问题反复出现等特点。钟公庙街道组织人员对辖区内70个小区进行地毯式走访调研，并结合各小区实际，把业委会筹建程序、业委会日常工作开展、小区物业管理及物业业矛盾调解等方面的基本知识，面向基层干部、社工、业委会成员、业主代表等进行宣讲。这样一来，小区业主能在发生问题的第一时间得到有效指引，避免引发矛盾或极端行为。后来，又把小区常见问题汇编成《民法典后业主自治参考》，并同步开设讲座，向辖区内的业主、业委会、物业服务企业进行宣讲普及。

实现长效管护，离不开资金支持。今年8月，白鹤街道在宁波率先启动社区社会企业标准化试点工作，鼓励各社区、小区以闲置空间入股方式招引项目，通过“挣钱办事”来提升“自我造血”功能。目前黄鹂新村小区已盘活闲置经营用房25处，实现营业收入约43万元；周宿渡小区用小区收益对公共设施进行维护保养，还推出普惠性暑托班，为小区里一部分双职工家庭解决孩子“看管难”问题。

得益于旧改，社区不少阵地和硬件设施得到更新。为满足社区老年居民的健身需求，福明街道投资150万元打造了福明家园社区百姓健身房。健身房后期如何运营？福明家园社区引入公益性质的第三方，采取“公益+低偿”模式，向居民推出360元的活动年卡。居民可享受课程学习、健身指导、淋浴等服务项目。另外，健身房还向有需求的居民提供“一对一”私教服务，这部分收益用来“反哺”健身房日常运营。

## C 居民众筹共建共治，小区旧貌换新颜

2020年，中河街道风格城事小区92号楼的36户居民众筹42万元，用3个多月时间，让一楼入口处、电梯、地下一层过道大厅等公共区域旧貌换新颜。

这一“居民众筹改造”模式随后在鄞州逐渐推广，并多次受到中央、省、市级媒体关注，今年9月还入选“浙江有礼”省域文明新实践第三批为民办实事项目名单，成为提升居民生活质量、展现基层活力的鄞州示范项目。

绿皮火车车厢改造的咖啡馆、憨态可掬的卡通黄鹂、悠闲舒适的枕木步行道……每天傍晚，八旬老人胡绍华都会到鹞西走廊散步。鹞西走廊位于白鹤街道黄鹂新村与高铁杭深线之间，全长828米，打造

了“汇议亭”“草木居”“一里香”等15个景观节点。

“鹞西走廊从最初的‘脏乱差’，摇身一变成了如今的‘幸福里’，关键在于居民和社会力量的共建共治共享。”白鹤街道党工委委员徐静建说。徐静建介绍，由当地机关单位、爱心企业、党员、居民骨干和志愿者共同参与，鹞西走廊一期、二期工程众筹资金近1000万元。

福明街道碧城社区碧水和城小区于2007年底交付，由33幢住宅楼组成，是典型的安置小区，有居民1200多户，老年人多、外来租户多。之前，小区毁绿严重，楼道间堆满了各种农具，居民乱扔垃圾、随地吐痰、电动自行车随意停放的现象屡禁不止。以老旧小区改造为契机，

该小区借助党建共建力量，发动共建单位及小区里爱种花草的居民，众筹70万元，打造了6个“共享花园”，并招募包括物业人员在内的30名“绿管家”，组成志愿服务队，让他们认领管理“共享花园”。

70岁的叶明忠住碧水和城小区，常与邻居施建国、闻福友一起打理自家楼下的“共享花园”。在这个约300平方米的花园内，各种花草争奇斗艳。每天来这里打理花草草，已成了这三位老邻居的“必修课”。“以前，‘共享花园’点都是小区的卫生死角。如今，这里铺设了鹅卵石小路、搭起了拱形花架，还设置了石槽小景观，花园怎么布置、怎么打理，全由居民自己说了算。”叶明忠说。



孩子们在鹞西走廊跑步。(胡逸兴 王博 摄)