

## **Концепция по созданию и развитию Союзов и ассоциаций в жилищном секторе.**



### **Преамбула.**

Ассоциация (Союз) – одна из организационно-правовых форм некоммерческих организаций, являющаяся добровольным объединением юридических лиц с сохранением права последних вступать в другие объединения.

Ассоциации — объединения, основанные на членстве. Члены ассоциации, при этом, сохраняют свою юридическую самостоятельность, однако, несут субсидиарную ответственность по её обязательствам в размере и в порядке, предусмотренном её учредительными документами.

Высшим органом управления ассоциации является Общее собрание членов.

Ассоциация предполагает два вида учредительных документов: устав, утверждённый всеми входящими в неё членами (при регистрации), и учредительный договор.

Как правило – принцип регистрации Ассоциаций заявительный.

Международные ассоциации имеют некоторые отличия, но основные принципы те же, что и у обычных ассоциаций.

В крупных развитых странах, Ассоциации объединяются в Центральные Союзы, которые и ведут диалог с правительством.

## **Основные задачи жилищных Союзов и Ассоциаций.**

### **А) Диалог с исполнительными органами власти с целью объединения их взглядов и представлений с тем, что реально выполнимо.**

Если с одной стороны выступают представители разрозненных Объединений Собственников и единичных кооперативов, отдельные собственники квартир, никакого диалога с законодательной и исполнительной властью не получится.

Должна организоваться и получить признание и уважение заинтересованная группа, которая будет воспринята в качестве адекватного партнёра-собеседника для содержательного обмена мнениями.

Сторона, представляющая исполнительную и законодательную власть, посредством диалога получает возможность услышать мнение заинтересованных групп во время разработки законопроектов, и совместно прийти к выводу о том, как можно достичь оптимальной, реально выполнимой формы желаемого.

Союзы и ассоциации являются «горизонталью» гражданского общества, играют важную роль самостоятельной регуляции рынка жилой недвижимости, значительно снижают затраты на «ручное управление» жилфондом.

### **Б) Обмен опытом между членами, создание высоких стандартов деятельности.**

Члены Союза (ассоциации) получают доступ к накопленному и обобщённому опыту отдельных членов.

Иногда этот опыт уникален и не доступен в свободном доступе, например сети интернет (судебные споры, адвокация интересов).

Иногда членство возможно лишь при выполнении стандартов деятельности Союза (ассоциации). Это свойственно Союзам с большим опытом работы и стремящимся повысить привлекательность своих членов в глазах клиентов (собственников квартир и арендаторов жилья).

При решении проблемы опыт всех членов может существенно ускорить это решение, в общих интересах.

Высокие стандарты деятельности дают преимущество членам Союза на рынке услуг, но предусматривают высокую ответственность и более высокие затраты.

Дигитализация существенно ускоряет обмен опытом – закрытая зона с паролем для членов Союза (ассоциации), информационные бюллетени, электронная рассылка и т.д.

## **В) Информирование собственников и нанимателей жилья, улаживание споров.**

Издание газет и журналов является обычной задачей развивающихся Союзов и Ассоциаций, а также издание брошюр и книг для собственников и нанимателей жилья.

Важной частью деятельности является организация бюро по работе с населением. При этом работу юристов, экономистов и других консультантов полностью или частично могут финансировать местные администрации (опыт стран ЕС).

Союзы и Ассоциации выполняют роль «третьей стороны» в конфликтах между собственниками квартир, нанимателями, и объединениями собственников – в особых, резонансных случаях.

Союзы и Ассоциации должны оказывать экспертную помощь СМИ при подготовке публикаций, сюжетов на ТВ о правах и обязанностях собственников квартир и нанимателей жилья, во избежание неверного толкования законодательства и сложившихся практик.

Союзы и Ассоциации должны внедрять в практику установление доверия между собственниками квартир и управляющими путём внедрения информативных систем – для прозрачности деятельности и качественной обратной связи.

Союзы и Ассоциации должны быть проводниками международного ноу-хау, информировать собственников квартир об успешных международных практиках.

## **Г) Обучение управляющих, руководителей и членов правления Объединений собственников.**

Издание пособий для исчезающей профессии «бухгалтер».

Издание пособий для руководителей и членов правления Объединений собственников, включая электронные диски с образцами документов.

Организация собственных обучающих программ и курсов повышения квалификации для членов правления и руководителей Объединений собственников и управляющих недвижимостью совместных домовладений.

Организация практики для руководителей Объединений собственников и управляющих, которые проходят обучение не только в школах Ассоциации, но и в колледжах.

Экспертная помощь учреждениям образования при подготовке программы обучения управляющих.

Информирование членов правления и руководителей Объединений собственников, управляющих, об успешных международных практиках.

## **Создание и этапы деятельности жилищных Союзов и Ассоциаций.**

### **Первый этап деятельности жилищных Союзов и Ассоциаций.**

На первом этапе необходимо наличие законодательной базы (Гражданский и Жилищный кодексы, Законы об Объединениях собственников).

Адвокация развития ассоциаций предполагает создание рамочных условий их деятельности на законодательном уровне. Так, например, право оказывать методологическую, правовую и информационную помощь, и всячески содействовать развитию Объединений собственников в Беларуси, закреплено указом Президента страны (по предложению, или «адвокации» МАМН). После принятия этого законодательного акта в 2016 году, в течение одного года, количество жилищных ассоциаций в Республике Беларусь увеличилось в два раза и достигло 18-ти. Количество членов некоторых городских ассоциаций увеличилось в 4-5 раз.

Далее в следующей последовательности:

1. Разработка первого Устава первой Ассоциации на основе законодательства с учётом имеющегося опыта других стран.
2. Помощь в создании материально-технической базы первым Ассоциациям, в том числе, при возможности, с привлечением средств доноров.
3. Привлечение внимания СМИ к первым успехам первых Ассоциаций, при этом чувство зависти (у них есть, а у нас?) - двигатель такого прогресса для Объединений собственников, не вступивших в Ассоциации.
4. Поиск своей «изюминки» в регионе работы Ассоциации. Это может быть помощь в организации энергоэффективной санации МЖД, или создание своего расчётного центра (центра работы с населением), Ресурсного Центра, или иное направление.

Важно – создание логотипа, фирменного стиля и рекламных материалов, сайта, для узнаваемости Ассоциации и продвижения её значимости в обществе. Необходимо также обучать лидеров Ассоциаций правилам деловой переписки, работе со СМИ, проводить психологические тренинги и учить навыкам коммуникации.

## **Второй этап деятельности жилищных Союзов и Ассоциаций.**

Предусматривает следующую последовательность:

1. Разработка стратегии устойчивого развития Союза или Ассоциации с учётом особенностей деятельности, региона. При этом лидеры Ассоциаций должны знать теорию Устойчивого развития, 17 Целей Устойчивого Развития ООН, разработанную СУР своего города, района, области (если она есть), способствовать включению в разрабатываемые местные СУР разделов из сферы деятельности жилищных ассоциаций.
2. Помощь для введения вновь созданных ассоциаций в международную сеть, чтобы гарантировать развитие этих ассоциаций стабильным способом. Для этого Ассоциации должны принимать участие в международных мероприятиях с целью установления контактов и выбора «зонтичной» международной Ассоциации или Союза в качестве членов.
3. Учреждение жилищными Ассоциациями страны Центрального координирующего Союза для переговоров с правительством по внесению изменений и дополнений в действующее законодательство. Разрозненные Ассоциации не имеют такого веса, как объединяющий все Ассоциации Союз, и не могут каждая в отдельности представлять все разные потребности различных Ассоциаций.
4. Делегирование Союзу полномочий участия в рабочих группах исполнительной и законодательной власти в качестве консультанта и квалифицированного эксперта в области отношений, связанных с управлением жильём. Это не означает, что в таких рабочих группах не могут принимать участие представители отдельных Ассоциаций, но они скорее выполняют функции контроля, наблюдения, помощи Центральному Союзу для более эффективного продвижения общих целей жилищных Ассоциаций.
5. Вовлечение Ассоциаций в хозяйственную деятельность. Задача хозяйственной деятельности - поступление доходов на цели, определённые уставом Ассоциации. Для ведения хозяйственной деятельности, законодательство различных стран предусматривает разные правила – в отдельных случаях никаких ограничений нет, но иногда некоммерческие Ассоциации должны создавать дочерние коммерческие предприятия для сохранения статуса некоммерческой организации. При этом все поступающие доходы от деятельности дочерней коммерческой организации Ассоциация расходует исключительно на уставные цели. Такая деятельность может осуществляться и в кооперации с международными партнёрами.

## **Межсекторное социальное партнёрство Союзов и Ассоциаций.**

Межсекторное социальное партнерство это конструктивное взаимодействие организаций из двух или трех секторов (государство, бизнес, некоммерческий сектор), выгодное как целевой группе, так и каждой из сторон и обеспечивающее синергетический эффект от «сложения» разных ресурсов при решении социальных проблем.

### **Межсекторное партнерство**



Почему это важно?

1. Жилищные НКО (Союзы и Ассоциации) стран бывшего СССР не привыкли рассматривать и анализировать свою деятельность с экономической точки зрения, то есть как организаций, имеющих доходы и расходы. Они ассоциируют себя как организации, выполняющие социальную миссию. Без сотрудничества с представителями власти и бизнеса такая деятельность малоэффективна.

2. В современном мире всё взаимосвязано. Так, например, правильно и целесообразно рассматривать цикл жизни многоэтажного жилого дома, начиная с идеи проектирования в привязке к местности, социума населения, до его утилизации. В этот процесс вовлечены как местная власть, так и представители различных секторов (строители, экологи, социологи, управляющие недвижимостью, бизнес, гендерные организации и многие другие). К сожалению, во многих странах бывшего СССР сектора почти не взаимодействуют (за строительство дома отвечает одно ведомство, за управление и эксплуатацию другое).

3. Важной целью деятельности жилищных ассоциаций является защита климата и окружающей среды. Без взаимодействия с экологическими ассоциациями, технологическими ассоциациями и институтами, промышленными ассоциациями, банковскими структурами и другими, эта цель не достижима. Так, например, в процесс энергоэффективной санации многоэтажных жилых домов вовлечены: власть, которая создаёт рамочные условия деятельности, льготы и преференции для участников; бизнес, который принимает участие в разработке проектов и оснащении МЖД современными технологиями; банковский сектор, который предоставляет кредиты; экологические ассоциации, которые следят за соблюдением требований по защите климата и другие. Хорошим примером такого взаимодействия является межсекторное сотрудничество при подготовке брошюры [«Настольная книга собственника квартиры многоэтажного жилого дома»](#).

4. Гендерные аспекты. Независимо от того, какие у нас стартовые позиции, мы должны иметь равные права. Поэтому если представителей групп (мужчин и женщин) не включать в процесс развития Ассоциаций именно как представителей групп, а не собственников жилья, этот процесс развития никогда не будет в интересах группы. Потому при обсуждении межсекторного сотрудничества необходимо учитывать и интересы групп собственников жилья, разделённых по половому признаку.

Механизмы межсекторного социального партнёрства: социальный заказ, гранты и субсидии, налоговые льготы НКО и донорам, публичные слушания, общественные советы при местных органах власти, совместные публикации, совместные проекты, совместные адвокации.

### **Оценка эффективности Союза, Ассоциации.**

Зачем оценивать эффективность Ассоциации? Чтобы улучшить её характеристики и проверить возможность устойчивого развития. Ассоциации имеют формальные цели своего развития. Те, кто решают, что Ассоциация должна совершить некоторые действия, направленные на достижение этих целей, предпринимают и шаги по оценке эффективности этих действий. Как правило, это Правление Ассоциации и (или) её руководители.

Если оценка показывает, что движение к цели неудовлетворительно, то возникает проблема для решения. Решение проблемы следует такой процедуре:

сбор информации о ситуации, поиск альтернативных решений, оценка относительных затрат и результатов от альтернатив, выбор оптимальной альтернативы и оценка результата воздействия.

### Рекомендуемый процесс оценки эффективности Ассоциации:

1. Знать, кто ключевые внутренние и внешние держатели интереса. Быть уверенными, что они знают друг друга.
2. Попытаться понять, как все участники воспринимают процесс оценки эффективности Ассоциации и как будут использованы результаты оценки.
3. Достичь принципиального согласия о том, что все оценки будут использованы для выявления возможностей улучшения, а не для поиска и наказания виновных. Прояснить, что если такие возможности будут найдены, то будет оказана помощь по их использованию.
4. Достичь принципиального согласия с держателями интереса о том, что перечень целей и средств их достижения, а также связи между ними должны быть озвучены.
5. Не все можно оценить. Нужно время, чтобы убедиться, что это действительно оценка, а не разговоры о ней. Результатом оценки будет совокупность целей, средств и ресурсов.
6. Показать каждому оценщику-держателю интереса план оценки и добиться согласия по ограничению набора критериев оценки. Наибольший приоритет должны получить критерии, важные для выживания организации и достижения основных целей развития.
7. Добиться согласия по процессу оценки, стандартам и времени оценки эффективности, которые будут применены к оценке уровня эффективности.

### Проблемы оценки эффективности жилищных Ассоциаций.

В реальных ситуациях деятельности жилищных Ассоциаций стран бывшего СССР описанный алгоритм встречается редко (в отличие от SWOT-анализа). Часто эффективность оценивают не те люди, которые ставили цели или формулировали проблему. Кроме того, разные участники, вовлеченные в процесс принятия решения, имеют разные ответы на главный вопрос: «Зачем оценивать?»

Тем не менее, для оценки эффективности организации необходимо иметь ясное представление о:

- главных целях развития Ассоциации;
- средствах достижения этих целей развития;
- причинных связях между средствами развития и результатами.

В реальной жизненной ситуации, эти три позиции часто бывают трудно достижимыми.

Список литературы:

Цель, содержание и польза политического диалога в сфере управления жилой собственностью.  
Вернер Меркель, октябрь 2011

Роль Союзов и ассоциаций в развитии жилищного сектора. Геннадий Калёнов, 2013

Концепция развития жилищных ассоциаций. Олег Кравчук, Геннадий Калёнов, 2014

Модели межсекторного взаимодействия, Васильев С.В., 2015

Некоторые аспекты гендерного равенства, Ирина Альховка, 2017

Материалы сайта [www.jildom.com](http://www.jildom.com)



Координатор проекта

Инициатива Жилищное  
хозяйство в Восточной Европе,  
ИВО

[www.iwoev.org](http://www.iwoev.org)

Фридрихштрассе, 95  
Берлин, 10117  
Германия  
Тел.: +49 30 2067 98 02  
Факс: +49 30 2067 98 04



Проект финансируется  
Европейским Союзом

DG NEAR  
Unit C.2  
J-54 06/235  
B-1000 Brussels/Belgium

Европейский Союз состоит из 28 государств-членов и их народов. Это уникальное политическое и экономическое партнерство, основанное на ценностях уважения человеческого достоинства, свободе, равенстве, верховенстве права и прав человека. Более пятидесяти лет нам понадобилось для создания зоны мира, демократии, стабильности и процветания на нашем континенте. В то же время нам удалось сохранить культурное разнообразие, терпимость и свободу личности. ЕС готов поделиться своими ценностями и достижениями со странами-соседами, их народами и с народами за пределами их границ.

