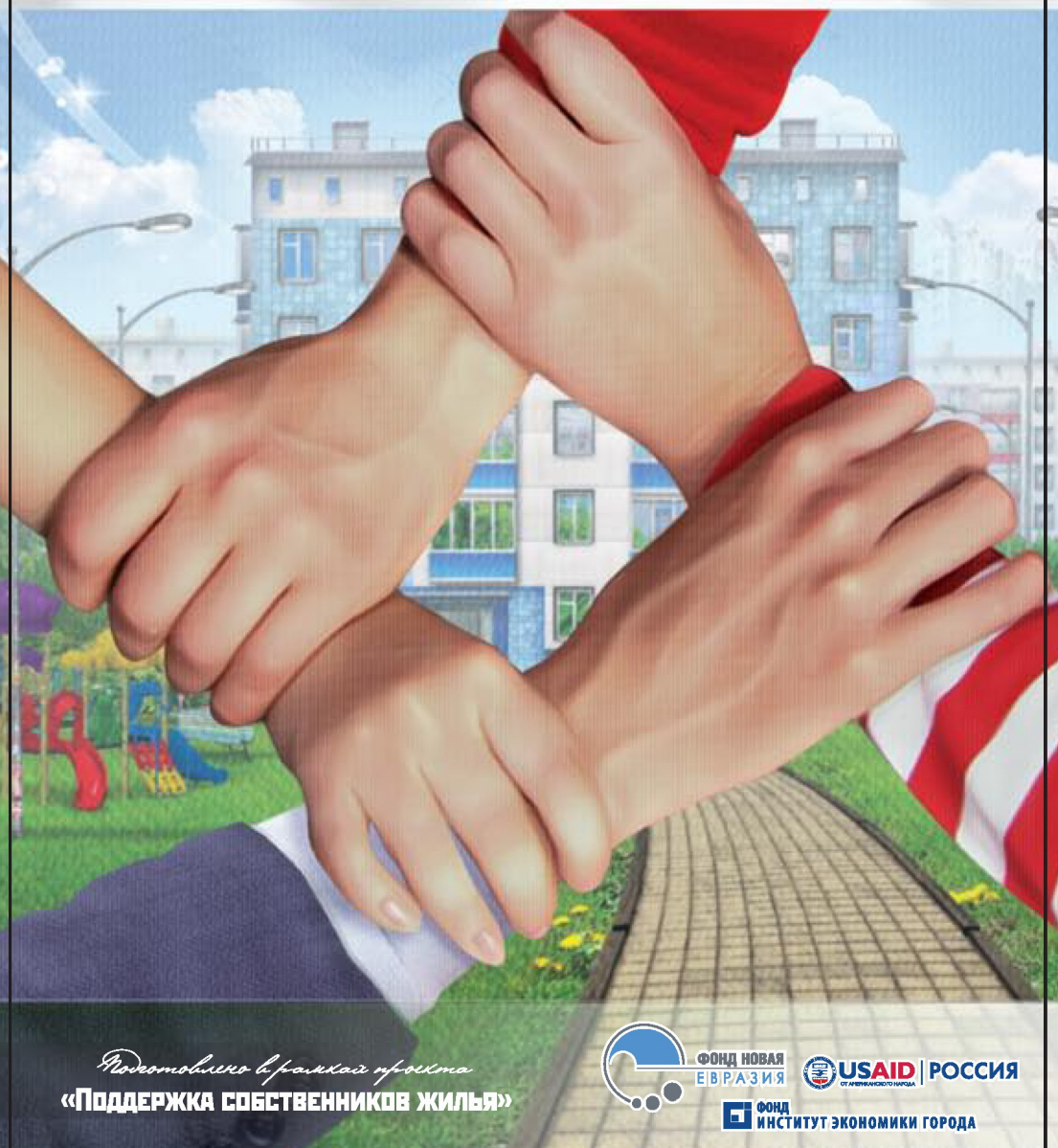


Серия библиотек проекта
«ПОДДЕРЖКА СОБСТВЕННИКОВ ЖИЛЬЯ»

ПОСТРОЕНИЕ ДЕМОКРАТИЧЕСКИХ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ В ТСЖ



Подготовлено в рамках проекта
«ПОДДЕРЖКА СОБСТВЕННИКОВ ЖИЛЬЯ»



**ФОНД НОВАЯ
ЕВРАЗИЯ**



USAID | РОССИЯ
УСЛУГИ АМЕРИКАНСКОГО ГОСУДАРСТВА



**ФОНД
ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ ГОРОДА**



ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

**ПОСТРОЕНИЕ
ДЕМОКРАТИЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ
В ТОВАРИЩЕСТВЕ СОБСТВЕННИКОВ ЖИЛЬЯ**

В рамках проекта
«Поддержка собственников жилья»
реализуется Фондом «Новая Евразия» в сотрудничестве
с Фондом «Институт экономики города»
при поддержке
Агентства США по международному развитию/Россия

УДК 332.8

ББК 65.44

Л 21

- Л 21 **Лыкова Т.Б., Румянцева М.С., Генцлер И.В., Лыков С.Б., Шомина Е.С.** Построение демократических отношений в товариществе собственников жилья: Информационно-методическое пособие. – Тверь: Научная книга, 2009. – 234 с.

В пособии содержится информация о строении товарищества собственников жилья как организации и коллектива собственников, рекомендации по вовлечению собственников в активную работу товарищества, разрешению конфликтных ситуаций, разработке внутренних правил, материалы об основах психологии личности и способах поддержки добрососедства, а также примеры различных информационных материалов, которые помогут товариществам собственников жилья в их практической деятельности.

Предназначено для собственников помещений в многоквартирных домах и специалистов по управлению многоквартирными домами.

Издание подготовлено в рамках Проекта
«Поддержка собственников жилья» при финансовой поддержке
Агентства США по международному развитию

Точка зрения авторов, отраженная в пособии, может не совпадать с точкой зрения Агентства США по международному развитию (АМР США).

© Фонд «Институт экономики города»,
Фонд «Новая Евразия», 2009

УДК 332.8
ББК 65.44

ISBN 978-5-904380-02-1

О ПРОЕКТЕ «ПОДДЕРЖКА СОБСТВЕННИКОВ ЖИЛЬЯ»

Проект «Поддержка собственников жилья» осуществляется Фондом «Новая Евразия» в сотрудничестве с Фондом «Институт экономики города» при поддержке Агентства США по международному развитию (USAID).

Проект «Поддержка собственников жилья» играет важную роль в процессах жилищно-коммунальной реформы. Проект на практике доказывает необходимость формирования: прозрачной системы организационных, финансовых и договорных отношений при различных способах управления многоквартирными домами; программы развития и поддержки ТСЖ, способных профессионально исполнять функции управления многоквартирными домами, для улучшения состояния многоквартирных домов, качества жизни населения Российской Федерации.

Цель проекта – способствовать повышению эффективности системы жилищного управления и развитию товариществ собственников жилья в Российской Федерации через внедрение новых управленческих моделей при активном участии институтов гражданского общества.

Задачи проекта:

- разработать, апробировать и распространить методический инструментарий, включающий модели управления, практики успешного функционирования ТСЖ, процедуры и политики управления жилищным фондом, необходимые для эффективного функционирования ТСЖ в России;
- разработать модельные подходы к реализации жилищной реформы в части управления жилищным фондом и провести демонстрационные проекты по их внедрению при активном участии всех субъектов жилищных отношений на уровне муниципальных образований;
- повысить общественное участие в решении жилищных проблем на национальном, региональном и местном уровне, создать условия для дальнейшего распространения результатов Проекта в Российской Федерации.

В рамках проекта создается пакет методических, учебных и информационных материалов по вопросам управления жилищным фондом, включая настоящие методическое пособие.

Существенной частью проекта является проведение демонстрационных проектов, в рамках которых реализуются пять моделей взаимодействия в процессе управления многоквартирными домами:

Модель 1: Построение демократических взаимоотношений в товариществе собственников жилья;

Модель 2: Формирование собственниками помещений/ТСЖ заказа на услуги управления, содержания и ремонта многоквартирного дома;

Модель 3: Построение эффективных отношений управляющей организации с клиентами (собственниками помещений/ТСЖ);

Модель 4: Формирование эффективных отношений ТСЖ/управляющих организаций с ресурсоснабжающими организациями;

Модель 5: Внедрение новых механизмов организации и финансирования капитального ремонта/ресурсосберегающей модернизации многоквартирного дома.

Каждая из моделей имеет собственные цели и задачи, свой метод осуществления, и может быть реализована как самостоятельный элемент жилищной реформы в части эффективного управления многоквартирными домами. В то же время, все предлагаемые модели демонстрационных проектов взаимосвязаны, каждая модель формирует условия для реализации других моделей. Таким образом, реализация всех моделей демонстрационных проектов обеспечивает комплексный подход к реализации реформы управления жилищным фондом.

Модели демонстрационных проектов будут апробированы в муниципальных образованиях Российской Федерации, которые были отобраны в рамках закрытого конкурса: гг. Нижний Новгород, Пермь, Тверь. Одним из значимых критериев отбора муниципальных образований было наличие опыта сотрудничества с некоммерческими организациями в жилищной сфере.

В рамках проекта проводится широкая информационная кампания, которая транслирует успешный опыт реализации демонстрационных проектов по Российской Федерации.

ВВЕДЕНИЕ

ПРОБЛЕМЫ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ В ТОВАРИЩЕСТВЕ СОБСТВЕННИКОВ ЖИЛЬЯ

Взрослый человек делит свой день примерно пополам между работой и домом. Если на завод, в офис, в свое учреждение или предприятие человек отправляется **работать**, то есть прикладывать физические или умственные усилия, то домой он возвращается **отдыхать**.

Мы привыкли считать дом, в котором мы живём, местом отдыха, местом, где мы с комфортом проводим время во внерабочие часы. Там нас окружают такие же люди – наши соседи. Каждый из них также хочет комфортно жить в доме, но у каждого свое представление о комфорте. В многоквартирном доме много соседей, их интересы и мнения о том, как нужно содержать дом, могут сильно различаться и даже противоречить друг другу. Противоречия могут быть и, к сожалению, часто становятся основой конфликтов.

Мы и наши соседи - сособственники большого комплекса недвижимого имущества – многоквартирного дома. Для совместного управления собственниками своим многоквартирным домом может быть создано товарищество собственников жилья (ТСЖ). Управление многоквартирным домом – это не только забота о чистоте подъездов и двора, наличии тепла и воды, исправности оборудования и оплате счетов. Это также вовлечение собственников в принятие решений на общих собраниях, выстраивание эффективной системы всех органов управления товарищества и привлечения собственников к их активной работе, выработка процедур управления и правил проживания, работа с неплательщиками и нарушителями правил, сбор и учет общественного мнения, разъяснительная и информационная работа, поддержание позитивных отношений с нанимателями и арендаторами помещений в доме, поиск и привлечение штатных сотрудников и подрядчиков, кадровое управление и многое другое.

Товарищество собственников жилья – это способ управления, организационно-правовая форма, которая дает наибольшие возможности согласования интересов множества собственников (Рис. 1). ТСЖ

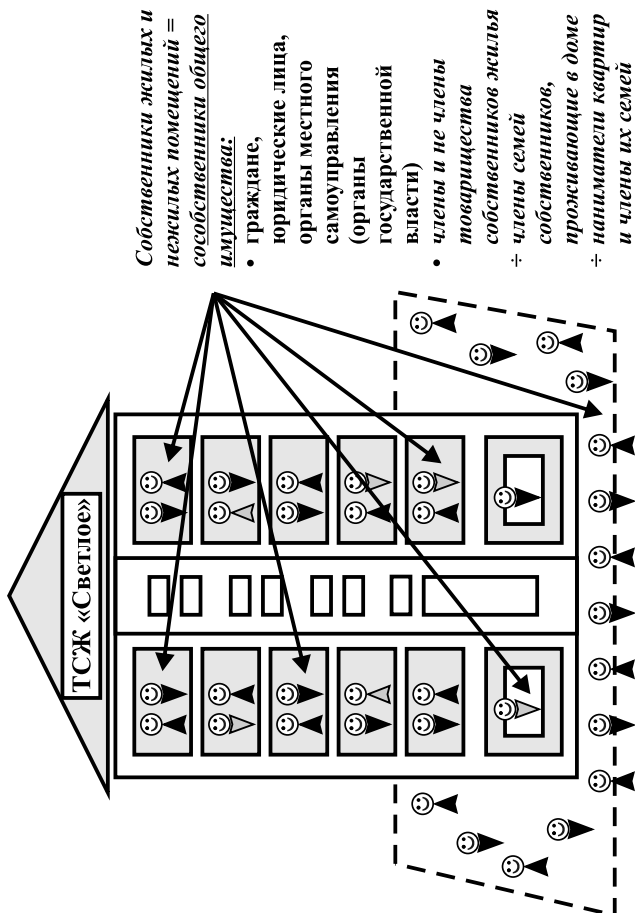


Рис. 1. Состав субъектов взаимоотношений в многоквартирном доме

реально объединяет собственников помещений в многоквартирном доме, реально объединяет собственников помещений в многоквартирном доме, защищает интересы только собственников помещений, обеспечивает участие всех заинтересованных собственников в принятии совместных решений по управлению общим имуществом в многоквартирном доме и отвечает перед ними за надлежащее состояние этого имущества, дает возможность контролировать расходование средств, формирующихся за счет взносов/платежей собственников. В то же время внутренние организация процессов в самом товариществе и распределение финансовых потоков также могут служить «полем» для столкновения интересов и мнений и возникновения конфликтов между соседями – членами и нечленами ТСЖ.

Чтобы наладить между собственниками взаимоотношения, которые могли бы позволить учитывать и реализовывать их интересы, мнения и пожелания, избегать конфликтов, а при их возникновении разрешать их к взаимному удовлетворению сторон, и в конечном итоге создавать максимально комфортные условия для проживания и общения соседей, придется немало потрудиться. Причем налаживание взаимоотношений – это задача не только для руководства товарищества, но и для всех остальных собственников в доме. Для решения этой задачи пригодятся знания и навыки как в вопросах организационного развития, так и в вопросах коммуникаций, жилищной культуры и добрососедства.

Познания можно почерпнуть из специальной литературы и периодических изданий, в том числе из настоящего пособия. В нем читатель найдет информацию о строении товарищества собственников жилья как организации и коллектива собственников, рекомендации по вовлечению собственников в активную работу товарищества, разработке внутренних правил, разрешению конфликтных ситуаций, материалы о способах поддержки добрососедства, а также примеры различных информационных материалов, которые помогут товариществам собственников жилья в их практической деятельности. А вот практические навыки можно получить только при активном участии в управлении своим домом и жизни товарищества собственников жилья, общаясь с соседями, стараясь достигать согласия с другими собственниками по всем вопросам, связанным с проживанием в многоквартирном доме.

1. ВНУТРЕННЕЕ СТРОЕНИЕ ТОВАРИЩЕСТВА СОБСТВЕННИКОВ ЖИЛЬЯ

1.1. Товарищество собственников жилья: «организация» и «коллектив»

Собственники помещений в многоквартирном доме – это, прежде всего, соседи и сособственники общего имущества. Залогом добрососедских отношений являются взаимопомощь, взаимное согласие, уважение к частной собственности соседей, всеобщее соблюдение правил общежития. Хорошие взаимоотношения между сособственниками общего имущества строятся на принципах взаимного согласия по вопросам, касающимся пользования и содержания общего имущества, совместных усилий для достижения общих целей в отношении общей собственности.

Когда собственники в доме создают товарищество, они становятся членами одной организации и участниками одного коллектива.

В Жилищном кодексе российской Федерации (далее - Жилищный кодекс) товарищество собственников жилья определяется как «некоммерческая организация, объединение собственников помещений в многоквартирном доме для совместного управления комплексом недвижимого имущества в многоквартирном доме, обеспечения эксплуатации этого комплекса, владения, пользования и в установленных законодательством пределах распоряжения общим имуществом в многоквартирном доме» (ст. 135, ч.1). Данное определение содержит два слова: организация и объединение, важные для правильного понимания того, на чем строятся демократические отношения в ТСЖ. Товарищество собственников жилья, с одной стороны, - это организация, юридическое лицо, ответственное за содержание общего имущества собственников жилья. С другой стороны, товарищество – это люди, собственники, объединенные в коллектив для выработки общих решений в отношении своего общего имущества (Рис.2).

Стержень, вокруг которого возникает взаимодействие, вспыхивают конфликты, строятся и развиваются взаимоотношения в коллективе собственников, - это содержание общего имущества в многоквартирном доме, а также пользование данным имуществом. Если в това-

ришестве не налажен механизм взаимодействия с собственниками и персоналом, в итоге это может сказаться на состоянии дома.

Товарищество собственников жилья, как монета - соответствует своему назначению только тогда, когда обе стороны его деятельности – самоорганизация собственников и содержание многоквартирного дома - тесно связаны и равноценны.

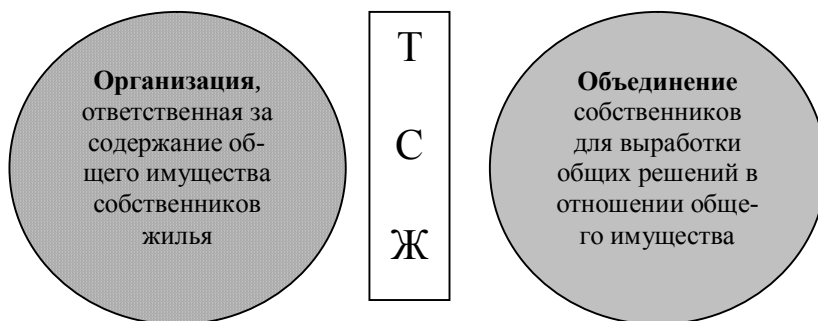


Рис. 2. Две стороны деятельности товарищества собственников жилья

Организация – это:

- 1) строение, устройство системы;
- 2) координация действий отдельных элементов системы, достижение взаимного соответствия функционирования ее частей;
- 3) форма объединения людей для их совместной деятельности в рамках определенной структуры;
- 4) система, призванная выполнять заданные функции, решать определенный круг задач, например, предприятие, компания, школа, институт, банк, правительственное учреждение;
- 5) совокупность лиц, выступающих в качестве единого субъекта деятельности, выполняющих определенную общую функцию, обладающих вытекающими из этого правами и несущих ответственность.

Коллектив – это:

люди, объединенные общими идеями, интересами, в более узком смысле — группа, совокупность людей, работающих в одной организации, на одном предприятии.

Экономический словарь

1.1.1. Товарищество собственников жилья как организация

В современной деловой сфере действуют множество коммерческих и некоммерческих организаций – компаний, фирм, обществ, союзов, фондов, товариществ и т.д. Каждая организация заинтересована в повышении эффективности своей деятельности. Для этого они стремятся усовершенствовать свою структуру и процессы управления, обучают работников, применяют новейшие управленческие технологии, привлекают консультантов и бизнес-психологов. Опыт различных компаний – как успешных, так и не достигших высоких результатов, – обобщается и анализируется, чтобы на их примерах учились другие. Издается много специальных книг и периодики с рекомендациями для организаций, стремящихся к высокоэффективной деятельности.

Коммерческие и некоммерческие организации отличаются в главном: первые имеют основной целью получение прибыли, вторые – исполнение уставных обязательств. Товарищество собственников жилья – это некоммерческая организация, к тому же имеющая свои особенности, которые требуется учитывать, но в целом схожая по основным признакам с любыми другими организациями. Например, товарищество собственников жилья можно сравнить с акционерным обществом, в котором акционеры владеют долей в акционерном капитале, так же как собственники в доме владеют долей в общем имуществе. Этим сходством мы в дальнейшем будем пользоваться, чтобы показать, как применяются к ТСЖ общие принципы построения отношений в организациях.

Отличительные признаки организации. Рассмотрим, какими отличительными признаками должна обладать организация помимо формальных признаков, подтверждающих ее регистрацию как юридического лица¹.

- **Наличие сформулированных предназначения (миссии) и цели/целей деятельности.** Организация функционирует до тех пор, пока ее деятельность соответствует предназначению организации (миссии) и у нее есть хотя бы одна объединяющая всех ее членов цель.

¹ Используются материалы учебного курса О.А. Орчакова «Теория организации».

- **Совместная деятельность.** Люди — члены организации совместно действуют для достижения целей своей организации.

- **Организационная структура.** Организационная деятельность в целом и деятельность входящих в нее людей в существенной степени структурирована и имеет определенную иерархию.

- **Наличие утвержденных процедур исполнения решений и осуществления деятельности.** Используются достаточно стабильные по содержанию и структуре процедуры исполнения принимаемых управленческих решений и осуществления деятельности людьми, входящими в организацию.

- **Организационная культура.** Существует специфичный для организации набор норм и моделей поведения людей, ценностей, идеологии, который позволяет достаточно четко отделить организацию от других типов социальных групп и образований.

Отличительные черты товарищества собственников жилья как организации. Рассмотрим подробнее признаки организации в применении к товариществу собственников жилья.

1) Наличие сформулированных предназначения (миссии) и цели/целей создания и деятельности. Никакая организация не может быть создана просто так, её создание всегда предваряют два вопроса — «для чего?» и «какова цель?».

Предназначение товарищества собственников жилья. Из вопроса «для чего?» вытекает формула предназначения организации, выражения ее философии и смысла существования, высшей цели. Предназначение ТСЖ может быть выражено следующим образом:

Пример 1: «Товарищество собственников жилья создается для совместного управления комплексом недвижимого имущества в многоквартирном доме, обеспечения эксплуатации этого комплекса, владения, пользования и в установленных законодательством пределах распоряжения общим имуществом в многоквартирном доме» (по ст. 135 Жилищного кодекса РФ).

Пример 2: «Товарищество собственников жилья создается для удовлетворения потребности собственников жилья в содержании общего имущества – многоквартирного дома и коммунальных услуг».

Следуя такой формуле, главное предназначение товарищества – удовлетворение потребностей собственников жилья. Таким образом,

интересы собственников жилья в товариществе должны стоять выше всех прочих. Другие стремления (зарабатывание или экономия средств, приведение территории в порядок и т.д.) – это краткосрочные задачи, соответствующие предназначению ТСЖ и направленные на достижение его целей. В целом предназначение организации представляет собой «декларацию», которая не имеет конкретных количественных или качественных параметров. Конкретными величинами должна оперировать цель организации.

Цель товарищества собственников жилья. Цель организации отличается от предназначения точностью формулировок и конкретностью в определении результата. Ставя цель, мы должны ответить на вопрос: «Куда мы идем и как мы узнаем, что пришли?». Цель – осознанное представление о необходимом результате деятельности.

Товарищество собственников жилья как организация создается собственниками помещений для того, чтобы удовлетворять интересы тех самых собственников помещений в отношении их общего имущества, причем в ТСЖ большая часть дохода, а то и весь доход, формируется за счёт взносов собственников. Объектами деятельности такой организации могут быть только общие интересы собственников и их общее имущество. Следовательно, материальной целью деятельности ТСЖ должны быть только результаты, касающиеся общего имущества собственников – членов ТСЖ.

Цель деятельности ТСЖ – достижение целей управления многоквартирным домом, поставленных собственниками, плюс создание эффективных форм согласования интересов собственников в отношении общего имущества.

Важно: предназначение и цель товарищества - удовлетворять общие потребности и защищать общие интересы собственников жилья в отношении общего имущества, выраженные на общем собрании.

Товарищество – это организация собственников для собственников

Цель – это определенная заранее точка, к которой движется организация в процессе своего развития, результат, которого организация намерена достичь. Цель – ожидаемый результат – должна быть сфор-

мулирована кратко и понятно, определена в конкретных измеряемых параметрах, быть достижимой и значимой и - самое главное - не противоречить предназначению организации. Цель может быть долгосрочной, а для ее достижения на пути развития организации устанавливаются среднесрочные и краткосрочные цели, а также планируются конкретные действия – задачи.

Например, долгосрочная цель «Обеспечить сохранность конструктивных систем дома до 2050 года» включает в себя краткосрочную цель «Ремонт кровли в 2012 году», которая, в свою очередь, делится на задачи «Определить технологию», «Выбрать подрядчика», «Определить смету», «Аккумулировать денежные средства» и т.п. У каждой задачи должны быть сроки, смета, ответственный исполнитель, а также критерии качества выполненных работ.

Цели и задачи организации определяют её стратегию, порядок действий в определенных условиях внешнего окружения и внутреннего состояния. Управление организацией, основанное на выработке предназначения, определения целей и их декомпозиции на задачи, называется стратегическим управлением. Хотя главная цель развития организации является долгосрочной, и, как правило, формулируется «глобально», она не обязательно должна быть постоянной и неизменной. Один из краеугольных факторов стратегического управления – это регулярная оценка окружающих и внутренних факторов организации и корректировка целей и задач, чтобы деятельность организации максимально соответствовала её предназначению и была адекватной внешней ситуации. Анализ окружения и корректировка целей должны быть постоянно действующим процессом в товариществе.

Например, если собственники в старом доме, создавая ТСЖ, поставили перед ним цель поддержания сохранности дома до 2050 года, а после узнали о планах городской администрации о реконструкции района или сносе этого типа домов, то цель должна быть изменена с учетом вновь открывшихся обстоятельств. И в этом случае новой целью может быть, например, улучшение жилищных условий собственников за счет продажи дома и земельного участка инвестору. Следом за новой целью меняются все подчиненные цели и задачи.

Также и все предложения и решения, принимаемые в ТСЖ, должны проходить строгую ревизию на соответствие предназначению и цели товарищества. Все решения общего собрания и/или правления,

противоречащие им, не должны приниматься или должны быть приведены в соответствие в кратчайший срок.

Выработка формулировки предназначения и цели ТСЖ. Предназначение и цель товарищества собственников жилья должны вырабатываться для каждого ТСЖ индивидуально на основании сформулированных собственниками пожеланий. Формулировки предназначения и цели не рекомендуется заимствовать у других товариществ – все организации разные, у всех разные внешние условия, разные собственники, которые ставят разные цели.

Формулировка предназначения ТСЖ и его цели должны быть доведены до всех членов товарищества. Все органы управления и исполнительные структуры ТСЖ обязаны строго придерживаться в своей работе предназначения и цели товарищества.

Для вновь создаваемых ТСЖ крайне важно определить предназначение и цель организации с привлечением как можно большего числа собственников. Это поможет точнее «настроить» организацию на решение актуальных потребностей собственников.

Порядок определения предназначения и целей товарищества собственников жилья:

1. Информирование собственников о создании ТСЖ или о планируемой «реформе» действующего товарищества и процедуре выработки формулировки предназначения и целей организации.
2. Анкетирование собственников, просьба в свободной форме ответить на вопросы «Что мы хотим от нашего товарищества?».
3. Обработка результатов, выделение сфер интересов и пожеланий, их касающихся.
4. Опираясь на полученный отклик, создание первой формулировки предназначения и целей и предоставление возможности её обсуждения собственниками (доставка текста непосредственно собственнику с просьбой дать свои комментарии).
5. Корректировка формулировок предназначения и целей товарищества и отправка на утверждение общим собранием членов ТСЖ.

В Приложении 1 к настоящему пособию приведен пример информационного письма – обращения к собственникам по поводу формулирования предназначения и целей ТСЖ.

Важно: Чтобы формулировки предназначения и цели товарищества действительно работали, нужно чтобы идеи и послы, заложенные в них, стали эталоном для всех прочих решений и действий товарищества.

Противоречие между декларируемым предназначением товарищества и конкретными делами, равно как и несогласие членов ТСЖ по этим вопросам – первопричина большей части конфликтов в товариществах собственников жилья.

2) Совместная деятельность. Предназначение товарищества собственников жилья – это совместное управление собственниками принадлежащим им общим имуществом. Вся деятельность товарищества заключается в обеспечении поддержания текущего состояния многоквартирного дома или в действиях, направленных на достижение того состояния, которое собственники определили как желаемое в перспективе.

Ради обеспечения желаемого состояния дома все члены товарищества действуют совместно: участвуют в общих собраниях, принимают решения, разрабатывают и обсуждают планы и сметы, внутренние правила, кто-то участвует в правлении, общественных комиссиях, работает как старший по дому или по подъезду и т.д. Подавая заявки на ремонт сантехники или обращаясь в правление с жалобами или предложениями, члены ТСЖ также действуют ради достижения общей цели – обеспечения содержания многоквартирного дома.

Важно: эффективность ТСЖ как организации зависит от того, сможет ли товарищество достичь такой ситуации, когда все компоненты организационной структуры (все члены товарищества, органы управления, общественные комиссии, инициативные группы и т.д.) нацелены на решение общих задач, лично значимых для каждого.

3) Организационная структура. Члены товарищества собственников жилья, общее собрание членов ТСЖ, правление, наемный персонал (если есть), а также ревизионная комиссия, общественные комиссии и иные инициативные группы образуют организационную структуру товарищества (Рис. 3).

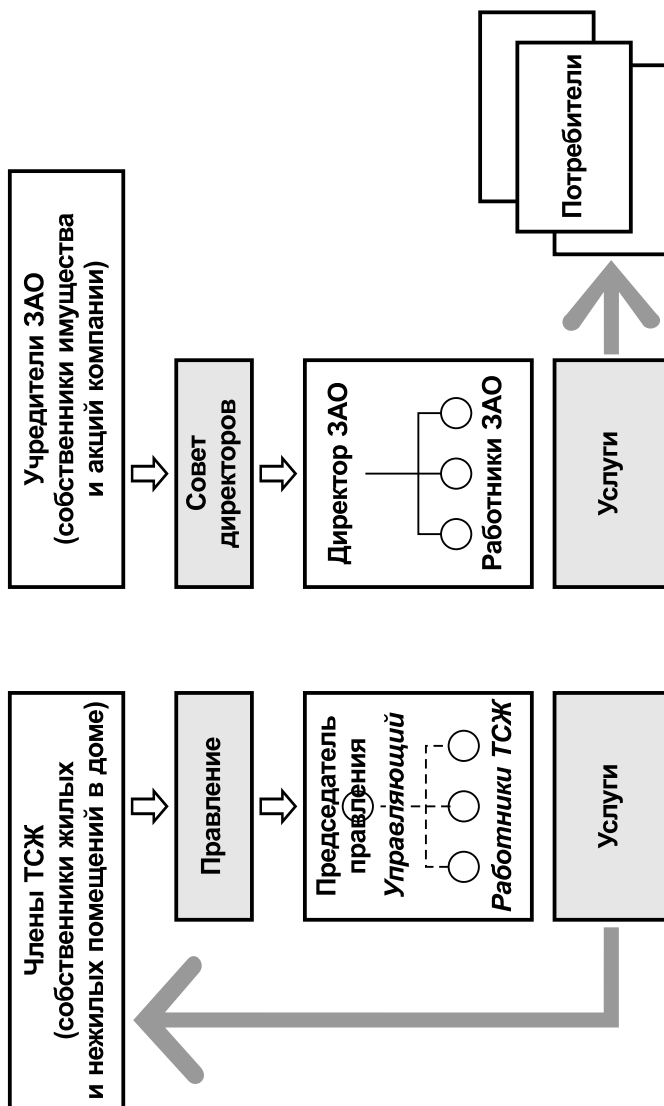


Рис. 3. Организационная структура ТСЖ и акционерного общества

В чем особенности организационной структуры товарищества собственников жилья и что общего у товарищества с другими организациями? Систематизируем данные в Таблице 1.

Таблица 1

**Сравнение организационной структуры ТСЖ
и акционерного общества**

Организация	ТСЖ	ЗАО
Кто создает организацию?	Члены ТСЖ - собственники квартир и общего имущества	Акционеры ЗАО – собственники акций
Кто принимает основные решения (высший орган управления)?	Общее собрание членов ТСЖ	Собрание акционеров
Кто осуществляет общее руководство?	Правление, выборный орган	Совет директоров (наблюдательный совет), выборный орган
Кто ответственный исполнитель (обладает правом подписи на документах, распоряжается средствами на счете)?	Председатель правления, а также может быть наемный управляющий	Генеральный директор, назначаемый Советом директоров
Кто исполнители (в структуре организации)?	Наемные работники ТСЖ (управляющий, бухгалтер, рабочие и т.п.), получающие за свою работу материальное вознаграждение из дохода ТСЖ	Наемные работники ЗАО, (бухгалтер, прочие специалисты и рабочие), получающие за свою работу материальное вознаграждение из дохода ЗАО
Кто потребители?	Собственники квартир и нежилых помещений дома	Физические или юридические лица

Члены товарищества собственников жилья, как собственники помещений в многоквартирном доме, являются сособственниками общего имущества. Управление этим имуществом, как мы говорили раньше, похоже на управление небольшим акционерным обществом, в котором роли собственников помещений близки к ролям одновременно и учредителей, и акционеров, и потребителей. Сособственники общего имущества в многоквартирном доме (в отличие от акционеров коммерческой организации) не имеют прибыли или иных выгод от владения своей долей в общем имуществе. Однако сособственники общего имущества, так же, как и акционеры фирмы, совместно принимают решения о том, как наилучшим образом управлять их общим имуществом.

Противоречия между «потребителями» и «акционерами» кроются в правилах, которые исторически установились для этих ролей в современном обществе. «Потребители» заинтересованы в том, чтобы получать как можно больше товаров и услуг за меньшую плату. «Акционеры» же заинтересованы в том, чтобы улучшать и развивать своё имущество за счёт привлечения дополнительных средств и экономии расходов. Фактически роли «потребителя» и «акционера» являются противоречащими друг другу. Чтобы совместить их, от человека требуется серьёзная внутренняя работа и осмысление значимости этих ролей.

Во многом такое деление на роли вызвано массовым и силовым созданием ТСЖ под нажимом местных администраций или компаний-застройщиков – хочет человек или нет, но ТСЖ в его доме будет создано, «потому что так надо». Однако и в тех случаях, когда ТСЖ создается по инициативе собственников, проживающих в доме, только небольшая группа людей осознает, зачем они создают это товарищество и как будут в нем жить и работать. Что же до «простых» собственников, они воспринимают процесс создания ТСЖ как нечто от них не зависящее, постороннее, внешнее.

Мало кто из инициаторов создания ТСЖ берет на себя труд объяснить человеку, какова будет его личная роль в товариществе. И это понятно: «потребители», как разобщенная и бесправная масса, легче управляются, в среде «потребителей» бытует покорность и соглашательство, а также твердая уверенность, что «всё куплено» и «ничего не

попишешь». К тому же роль «потребителя» всячески культивируется в современном обществе.

Однако покорность «потребителей» - лишь видимость, и строить на ней управление ТСЖ - самая большая ошибка. Под внешне безразличным отношением таких людей к делам ТСЖ кроется настоящая «бомба», угрожающая не только самому товариществу или правлению, но и всему общему имуществу товарищества. Неучастие в сборе средств на текущий ремонт влечет за собой увеличение затрат на капитальный ремонт и несёт прямой ущерб собственникам, неучастие в общих собраниях делает принятые там решения нелегитимными, несоблюдение норм общежития или использования общего имущества ущемляет права других людей и т.д.

Выход из такой ситуации только один – настойчиво предлагать всем «потребителям» стать «акционерами» ТСЖ, сменить роль пассивного получателя услуг на роль «хозяина» дома. Нужно показывать выгоды такого участия, демонстрировать реальные результаты, а также показывать, что декларируемое предназначение ТСЖ не расходится с реальными делами.

Органы управления ТСЖ. Органами управления товарищества собственников жилья являются общее собрание членов ТСЖ и правление (Рис.4).

Общее собрание членов ТСЖ:

- утверждает устав и его изменения, принимает решения о реорганизации и ликвидации товарищества;
- избирает правление и ревизионную комиссию (ревизора) товарищества;
- устанавливает размер обязательных платежей и взносов членов товарищества, принимает решения об образовании специальных фондов товарищества, о получении заемных средств, в том числе банковских кредитов, определяет направления использования дохода от хозяйственной деятельности товарищества, утверждает бюджет и отчет о его выполнении;
- рассматривает жалобы на действия правления, председателя правления и ревизионной комиссии (ревизора) товарищества,
- принимает правила внутреннего распорядка товарищества;
- решает другие вопросы, отнесенные законом и уставом товарищества к его компетенции.

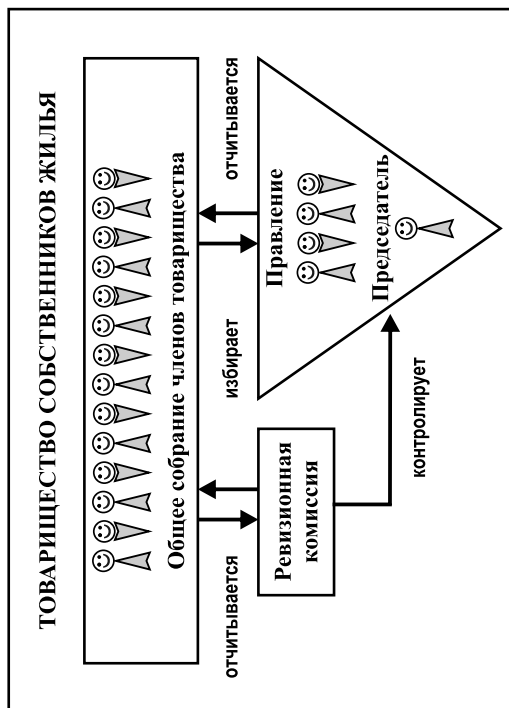


Рис. 4. Органы управления товарищества собственников жилья

Правление товарищества собственников жилья является исполнительным органом, подотчетным общему собранию членов товарищества. Правление ТСЖ вправе принимать решения по всем вопросам деятельности товарищества, за исключением вопросов, отнесенных к исключительной компетенции общего собрания собственников помещений в многоквартирном доме и компетенции общего собрания членов товарищества.

Общим собранием членов ТСЖ ежегодно должны выбираться ревизионная комиссия (ревизор) для проверки деятельности правления и состояния дел в товариществе. В компетенцию ревизионной комиссии входит проведение ежегодной ревизии финансовой деятельности товарищества, отчет перед общим собранием о выполнении сметы доходов и расходов на соответствующий год и отчет о финансовой деятельности и размерах обязательных платежей и взносов.

Как показывает опыт многих товариществ собственников жилья, часто конфликты возникают из-за того, что собственники, включая тех, кто вошел в правление ТСЖ, по-разному понимают (или не понимают совсем), кто в товариществе главный.

Если сравнивать с коммерческой организацией, например, с тем же акционерным обществом, то работники организации, как правило, считают главным директора – того, кому они подчиняются. При этом для директора главный – это совет директоров, который его назначил. А члены совета директоров, в свою очередь, руководствуются решениями собрания акционеров, которое их избрало.

В товариществе собственников жилья, как и в акционерном обществе, высшим органом управления является общее собрание. Правление – это орган, отвечающий за реализацию решений, принятых общим собранием. Председатель правления – это член правления, которому остальные члены правления доверяют временно, на срок полномочий правления, руководить его работой.

Однако в большинстве товариществ собственников жилья в России традиционно главным считается председатель правления. Это стало настолько привычным, что слово «правление» из названия председательской должности часто выпадает, и даже в прессе пишут «председатель ТСЖ». Практика части товариществ в России (особенно – бывших ЖСК) состоит в том, что общее собрание избирает вообще

только одного председателя, который и возглавляет ТСЖ в течение периода, установленного уставом. Бывает, что председатели занимают свою должность многие годы, единолично отвечая перед собственниками за все, что происходит в доме, и, как правило, также единолично принимая решения по всем вопросам деятельности ТСЖ, включая обеспечение содержания и ремонта дома и установления размера платежей. Это однозначно опасная ситуация для товарищества, на почве которой будут произрастать иждивенчество, пассивность собственников и в то же время недоверие к руководству, подозрения в нечистоплотности, постоянное недовольство результатами деятельности товарищества.

Все собственники - члены товарищества должны осознавать, что в ТСЖ главный – это сами собственники, и именно на удовлетворение их нужд направлена деятельность товарищества. При этом надо помнить, что ТСЖ создается для достижения целей и выполнения задач, поставленных не каждым отдельным собственником, а общих целей, поставленных всеми или большинством собственников на общем собрании.

4) Процедуры исполнения решений и осуществления деятельности. Это очень важный признак организации, поскольку именно наличие процедур исполнения решений обеспечивает управление - координацию деятельности для достижения целей организации. Основные процедуры описывают, кто за что отвечает, кто кому подчиняется, как выполняются решения и поручения и в какие сроки, кто перед кем и как отчитывается и т.д. Кроме этого, должны быть процедуры проведения мероприятий (общих собраний, заседаний правления и др.), процедуры сбора платежей, процедуры, применяемые к нарушениям общих правил и т.д.

Процедуры исполнения решений органов управления товарищества должны быть:

- утвержденными соответствующим органом управления:
 - общим собранием членов ТСЖ, если правило касается всего товарищества;
 - правлением ТСЖ, если правило касается работы правления;
- формализованными, т.е. существующими в виде документов;
- разумными и выполнимыми;

- стандартными, т.е. одинаковыми для всех членов ТСЖ и применяемыми одинаково во всех соответствующих случаях;
- проводящимися последовательно.

Порядок исполнения решений и деятельности ТСЖ устанавливается:

- законодательством;
- уставом товарищества собственников жилья;
- решениями общего собрания членов ТСЖ;
- внутренними правилами;
- должностными инструкциями;
- планами, сметами.

5) Организационная культура. Под организационной культурой в деловой сфере понимается набор норм и моделей поведения людей, идеология компании, ценности, которой придерживаются ее участники. Например, организационная культура многих коммерческих организаций включает принципы отношения к клиентам компании («клиент всегда прав»), принципы отношения к наемному персоналу («социальная ответственность бизнеса»). К элементам организационной культуры можно отнести также соблюдение организацией тех или иных стандартов, разрабатываемых саморегулируемыми организациями, в том числе соблюдение международных стандартов качества и безопасности продукции и услуг. Корпоративные традиции также являются частью организационной культуры

В отношении товарищества собственников жилья можно утверждать, что последовательно реализуемая политика открытости, прозрачности деятельности, наличие и соблюдение внутренних правил, постоянная отчетность перед собственниками и их информирование о работе товарищества, вовлечение максимального числа собственников в деятельность ТСЖ, поддержание добрососедских отношений в доме – в этом и состоит организационная культура товарищества.

Конфликтные ситуации, связанные со строением товарищества собственников жилья как организации. С одной стороны, «замкнутость» организационной структуры ТСЖ, т.е. такая структура, в которой организация работает для своих членов – «акционеров», дает им возможность оперативно влиять на качество работы созданного ими товарищества, но с другой стороны, порождает многочисленные конфликты, которые тормозят его работу.

Как говорилось выше, собственников в товариществе объединяет управление общим имуществом в многоквартирном доме. Когда собственники в той или иной форме выражают недовольство деятельностью ТСЖ по содержанию дома, руководители товариществ часто склонны видеть в этом неблагодарность, нежелание понять важность проводимых правлением мероприятий, скаредность (когда поднимается вопрос о платежах) или объяснять конфликты личной неприязнью со стороны тех или иных собственников. Однако практика показывает, что корень таких конфликтов надо искать в организации дел в самом товариществе.

Причины появления и развития конфликтов, связанных с организационным строением ТСЖ:

- ***несоответствие фактической деятельности декларируемым целям и предназначению;***
- ***неосведомленность части членов товарищества о целях создания ТСЖ;***
- ***неправильная (извращенная) трактовка организационной структуры и предназначения ТСЖ;***
- ***несовершенство административных процедур;***
- ***непрозрачность работы товарищества;***
- ***личный фактор.***

Рассмотрим эти причины детально.

1) Несоответствие фактической деятельности декларируемым целям и предназначению. Самая тяжелая конфликтная ситуация возникает в тот момент, когда слова начинают расходиться с делами, когда обещают одно, а делают другое. Когда при создании товарищества сообщали были сформулированы предназначение товарищества и его цели, собственники вправе ожидать, что деятельность товарищества будет направлена на достижение этих целей. Если же задачи, поставленные собственниками, не выполняются, доверие со стороны «рядовых» собственников ко всему происходящему в ТСЖ стремительно снижается. В такой ситуации любые, даже верные решения, могут подвергаться критике или бойкотироваться. У этой проблемы нет простого решения, потому что легко потерять доверие в одночасье, но невозможно в одночасье его вернуть. Эту ситуацию проще не

допускать, постоянно сверяя все предложения, решения и инициативы с тем, насколько они соответствуют целям товарищества.

2) Непонимание может также происходить из простой **неосведомленности части членов товарищества о том, зачем оно создано и какие цели преследует**. Обычно предназначение и цель организации – вопрос, на который должны дать ответ сами собственники - создатели ТСЖ. Несмотря на, казалось бы, очевидность предназначения, в подавляющем большинстве случаев можно наблюдать, что до 2/3 собственников понимают её абсолютно по-разному. Для этого разработку точных, понятных и конкретных формулировок предназначения и целей товарищества нужно организовывать на уровне всех собственников. Это можно сделать в несколько шагов, в ходе которых выясняются ожидания и формулируются ключевые положения предназначения и цели. Такую работу можно проводить в заочной форме. В дальнейшем эти формулировки должны быть доведены до всех членов товарищества, в том числе и до тех, кто по каким-либо причинам не принимал участие в их разработке.

3) **Неправильная (извращенная) трактовка организационной структуры и предназначения ТСЖ**. В силу разных причин некоторые люди неправильно понимают роль органов управления товарищества, вопреки Жилищному кодексу отводя им роль структур власти и высшего руководства. Вместо исполнительного органа в лице правления ТСЖ появляется некая «клика» приближенных к власти и денежным потокам людей. Вместо главного ответственного за работу исполнительного органа в лице председателя правления ТСЖ или управляющего появляется местный диктатор. Если «руководители» ТСЖ принимают эту роль, дистанцируясь от рядовых членов, естественно, что такое положение дел не устроит большую часть членов товарищества. В такой ситуации никаких эффектов, кроме роста затрат на содержание дома, собственники не увидят. Отсюда вытекает масса конфликтов и противоречий, начиная от простого игнорирования деятельности товарищества, заканчивая обвинениями руководства в хищениях и мошенничестве и откровенной оппозиции всем решениям.

Но председатель ТСЖ не Президент, а правление не Правительство. Выход из подобной ситуации достаточно сложен и сопряжен с перестройкой организационной структуры товарищества, выбором нового состава правления, созданием или переизбранием других ис-

полнительных структур. Также очень важна в этом случае планомерная работа со всеми членами товарищества по разъяснению правильной организационной структуры, иерархии, основанной на главенстве собственников - «акционеров» и «клиентов, - перед выборными исполнителями. Также помогает создание общественных «надзорных» структур (например, наблюдательного совета), которые могли бы от лица членов товарищества оперативно контролировать работу правления.

4) Несовершенство административных процедур. Деятельность товарищества сопряжена с определенной структурой документооборота и движения информации, как установленной законодательно, так и требующей выработки на месте. Часто административные процедуры выстроены формально и неквалифицированно и не позволяют членам товарищества активно участвовать в работе ТСЖ и осуществлять свои права по управлению общим имуществом. Например, для организации общего собрания согласно Жилищному кодексу нужно оповестить всех членов товарищества не менее чем за десять дней (ст. 146, ч. 1) и сделать это под расписку или заказным письмом, а также необходимо довести до всех повестку будущего собрания. Очень часто это требование Закона либо нарушается, либо выполняется формально, в результате чего часть людей оказывается «за бортом» общего собрания и не участвует в принятии решений. В то же самое время Жилищным кодексом предусмотрена возможность коллективного принятия решений в товариществе в заочной форме, нужно только предусмотреть это в уставе (ст. 146, ч. 6). Также можно реализовать право доверять представление своих интересов на общем собрании другому члену товарищества – Жилищным кодексом это предусмотрено (ст. 48, ч. 2). Все процедуры должны быть настроены таким образом, чтобы служить интересам членов товарищества, облегчать им возможность управлять своим имуществом.

5) Непрозрачность работы товарищества. Конфликты возникают, если деятельность правления товарищества скрыта от всех за семью печатями. Например, Жилищный кодекс обязывает руководство ТСЖ отчитываться о результатах хозяйственной деятельности раз в год на общем собрании (ст. 145, ч. 2, п. 8), а что происходит в течение остального года – никто не знает, оперативная информация отсутствует. Как собираются и на что расходуются деньги, как испол-

няются решения общего собрания, как и за какие деньги нанимаются подрядные организации, специалисты и поставщики услуг, и вообще, чем заняты выбранные люди – неизвестно. В таких условиях и появляются взаимное недоверие, обвинения и жалобы. Чтобы не допускать конфликтов, нужно обеспечить всем членам товарищества свободный доступ к информации о текущей деятельности исполнительных органов ТСЖ. Решить эту задачу можно при помощи обычных информационных стендов, на которых публиковать ежемесячную или – по возможности - даже еженедельную информацию о выполненной работе, объявления об имеющихся подрядах, отчёты о выполнении решений общего собрания и т.д. Размещать такие стенды лучше всего там, где людям будет удобно читать опубликованную информацию. Это место должно быть не на проходе, не около подъездной двери, не в дальнем углу холла – просто потому что там удобнее его повесить – а около лифта или внутри него, рядом с почтовыми ящиками и т.д., - т.е. в местах, где люди останавливаются на некоторое время. Также можно сделать электронную доску объявлений, доступную любому члену товарищества через Интернет. Создание и поддержание электронной доски объявлений стоит недорого, а иногда может обойтись и вовсе бесплатно. Время на поддержание в актуальном состоянии информационных стендов или доски объявлений в любой её форме с лихвой окупается существенным снижением напряженности между правлением и другими членами ТСЖ.

6) Конфликты, основанные на личном факторе. Известная поговорка гласит: «Сколько людей, столько и мнений». Члены ТСЖ – живые люди. И эти люди не просто строчки в списке жильцов, а вполне зрелые личности, обладающие своими особенностями, своим внутренним миром, своими жизненными целями, воспитанием, достоинствами и недостатками. Люди предпочитают общаться с похожими на них и настороженно относятся к непохожим. Людями движут их личные мотивы. Даже люди одного возраста, одной нации, одного вероисповедания и одного пола могут оказаться совершенно разными по характеру и мировоззрениям. Именно из-за этой разности так трудно бывает договориться, прийти к общему мнению и просто понять друг друга даже в обычном разговоре.

1.1.2. Товарищество собственников жилья как коллектив собственников

Как организация, товарищество собственников жилья характеризуется строгой иерархией, административными процедурами, системой взаимодействия всех структурных элементов. В то же время товарищество – это люди, собственники, объединенные совместной деятельностью по управлению своим общим имуществом. Товарищество будет успешным, если его члены вместе составляют коллектив единомышленников.

Отличительные признаки коллектива¹:

- **Социальный характер целей.** Коллектив - это объединение людей во имя достижения определенной, социально значимой цели (в этом смысле коллективом не может называться сплоченная, но анти-социальная группа, например, группа правонарушителей).

- **Добровольный характер объединения.** Под добровольностью здесь понимается не стихийность образования коллектива, а такая характеристика группы, когда она не просто задана внешними обстоятельствами, но стала для людей, в нее входящих, системой активно построенных ими отношений на базе общей деятельности.

- **Целостность.** Коллектив выступает всегда как некоторая система деятельности с присущей ей организацией, распределением функций, определенной структурой руководства и управления.

- **Возможности для развития личности участников коллектива.** Коллектив представляет собой такую форму взаимоотношений между его членами, которая обеспечивает принцип развития личности не вопреки, а вместе с развитием коллектива.

Взаимоотношения между участниками коллектива – коллективистские и межличностные. Коллективистские отношения определяются, прежде всего, отношением каждого к общим ценностям, целям и деятельности, они проявляются в способности каждого руководить и подчиняться во имя общих дел (ответственная зависимость). Это отношения преимущественно делового сотрудничества. Наряду с ними есть отношения межличностные - это отношения избирательного ха-

¹ По «Методике организации воспитательного процесса» А.С.Макаренко.

рактера, основанные на взаимной симпатии, интересах, дружбе, чувствах.

Когда в рабочем коллективе – как, например, это делалось в период социалистического планового производства - приоритет отдаётся коллективистским отношениям, личность подчиняется интересам общества и при этом недооценивается фактор межличностных отношений, это ведет к отрицательным последствиям: безынициативности и подавлению индивидуальности.

Если взаимоотношения в коллективе строятся на основе честности, открытости и уважения к каждому его члену, и когда все участники коллектива посвящают свои особенности и таланты достижению общей цели, связанной с созданием общественных благ – тогда коллектив сможет эффективно и устойчиво работать в течение долгого времени, развиваясь и наращивая свой потенциал.

Когда члены коллектива поддерживают уважение друг к другу, во взаимоотношениях естественным образом начинают преобладать такие качества, как терпимость, приятие, сотрудничество. Конечно, в любом коллективе есть определенная система распределения обязанностей и уровней ответственности, и все роли не могут быть равноценными, но если мы будем оказывать уважение не должности, а человеку, тогда каждый сможет оставаться удовлетворенным, и у всех будет стремление выполнять свою роль наилучшим образом. При этом можно с уверенностью утверждать, что если в основу деятельности коллектива заложена высокая, благородная цель, то шансов проявить свои способности всегда будет больше чем достаточно.

Многое зависит от структуры коллектива, его целей и задач. Психологическая обстановка, складывающаяся в коллективе, в значительной степени зависит от того, насколько успешно выполняется задача, стоящая перед коллективом, и насколько твердой является вера участников коллектива в свою способность достичь поставленной цели.

Структура и отношения в ТСЖ как в коллективе. Товарищество собственников жилья должно стать коллективом, ядром которого является правление, состоящее из наиболее подготовленных и ответственных членов ТСЖ (см. схему на рисунке 5).

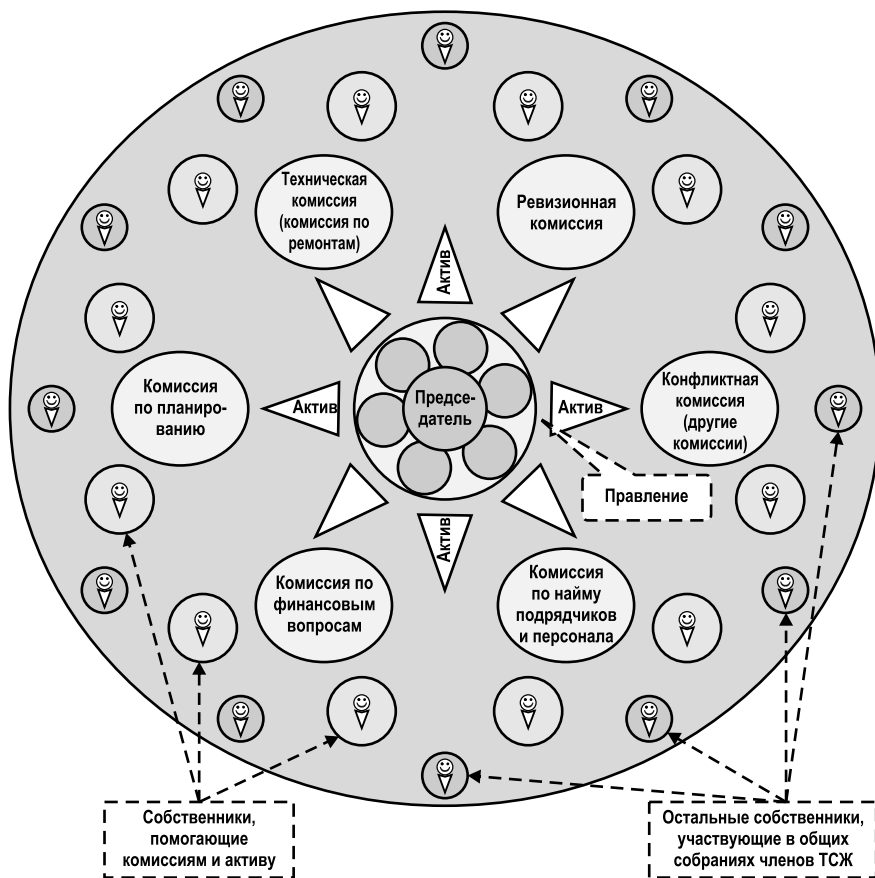


Рис. 5. Внутренняя структура ТСЖ как объединения собственников помещений в многоквартирном доме

Правление из своего состава выбирает председателя, который координирует деятельность правления, ведет его заседания, обладает правом подписи документов от имени ТСЖ, и при этом сам подотчетен правлению и общему собранию членов ТСЖ. Подчеркнем, что личные интересы членов и председателя правления должны всегда уступать место интересам общественным.

Правление опирается в своей деятельности на самых активных собственников - членов ТСЖ, например, на старших по подъездам, которые, в свою очередь, осуществляют взаимосвязь между «рядовыми» членами товарищества и правлением.

В помощь правлению в товариществе могут также создаваться общественные комиссии. Такие комиссии – постоянные либо временные – учреждаются, когда возникает специальная надобность. Они не принимают стратегических решений, скорее, они создаются для сбора и анализа информации, на основании которой затем выносят рекомендации правлению. Правление, в свою очередь, использует эти рекомендации, чтобы установить или изменить политику товарищества. На схеме выше приведены некоторые примеры общественных комиссий, которые могут создаваться и работать в ТСЖ. Комиссии также могут заниматься административной работой, например, организацией выборов или изданием информационного бюллетеня.

Нужно отметить, что одна из комиссий – ревизионная – должна быть создана в ТСЖ обязательно, ее деятельность регулируется Жилищным кодексом (ст. 150). Ревизионная комиссия проверяет финансовую деятельность товарищества и отчитывается перед общим собранием членов товарищества.

Правильная организация работы правления и актива – часть успеха товарищества как коллектива. Другая составляющая этого успеха – привлечение ресурсов, которыми обладают собственники. Лучше всего эти ресурсы можно выявить и использовать через добровольную помощь общественным комиссиям, о которых мы говорили выше, и через участие в разовых мероприятиях в ТСЖ. Чем больший ресурс добровольцев смогут привлечь активисты, тем легче будет найти и «завербовать» тех, чьи интересы и таланты для этого подходят, тем активней и гибче будет работа комиссий и правления. В конечном итоге цель руководящих органов товарищества – вовлечь в его деятельность как можно большее количество членов, добиться того, что-

бы наименее активные члены ТСЖ с готовностью участвовали в общих собраниях, чтобы ТСЖ объединяло по возможности всех собственников в доме.

Таким образом, товарищество собственников жилья представляет собой коллектив собственников помещений,

- в который вступили все или почти все собственники помещений в доме;
- в деятельности которого принимают участие как можно большее число собственников;
- который возглавляет не единственный лидер, а актив, состоящий из собственников – единомышленников, которые стремятся к коллегиальному принятию решений;
- в правлении которого производится периодическая ротация членов (лозунг: «ТСЖ как школа самоуправления»);
- в котором отношения строятся на принципах сотрудничества во имя общих целей, ответственного руководства и подчинения, честности, открытости и уважения к каждой личности.

2. УЧАСТИЕ СОБСТВЕННИКОВ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОВАРИЩЕСТВА СОБСТВЕННИКОВ ЖИЛЬЯ

Предназначение товарищества собственников жилья – совместное управление общим имуществом, удовлетворение нужд собственников в содержании дома и коммунальных услугах. Товарищество осуществляет деятельность в соответствии со своим предназначением, когда:

- решения, касающиеся общего имущества, принимают все собственники этого имущества или их подавляющее большинство;
- у собственников есть возможность высказывать свое мнение по всем вопросам управления общим имуществом;
- мнение собственников учитывается;
- собственники участвуют не только в принятии решений, но и в их реализации.

Главной формой участия собственников в управлении многоквартирным домом является общее собрание собственников помещений в многоквартирном доме. Собственники - члены товарищества принимают участие также и в общем собрании членов ТСЖ.

Каждый собственник может участвовать в общем собрании непосредственно сам, а может предоставить любому лицу доверенность на участие в общем собрании и голосование по тем или иным вопросам от своего имени. Во многих товариществах практикуется проведение общих собраний в форме заочного голосования, при котором не требуется собирать всех собственников вместе в одном помещении и в одно время. Собственники участвуют в голосовании лично, заполняя бюллетени и расписываясь.

Товарищество собственников жилья дает собственника возможность быть более активными, и участвовать не только в принятии, но и в исполнении принятых решений, участвуя в правлении ТСЖ, ревизионной комиссии, общественных комиссиях, выполняя функции старших по дому, подъезду или лестничной площадки и т.д.

Рассмотрим более подробно формы участия собственников в принятии и исполнении решений по управлению общим имуществом.

2.1. Общее собрание собственников помещений и общее собрание членов товарищества

Жилищным кодексом принятие решений по большинству вопросов, связанных с содержанием общего имущества в многоквартирном доме, отнесено к компетенции органов управления товарищества собственников жилья (например, установление размеров платежей и взносов для собственников помещений, определение сметы доходов и расходов, образование специальных фондов, в том числе фонда на восстановление и ремонт общего имущества, принятие решений о сдаче в аренду или передаче иных прав на общее имущество в многоквартирном доме). На товарищество собственниками возлагается обязанность обеспечивать надлежащее санитарное и техническое состояние дома.

Общее собрание членов товарищества собственников жилья – высший орган управления товарищества. Это установлено частью 1 статьи 145 Жилищного кодекса. Участвуя в общем собрании членов ТСЖ, собственники помещений – члены товарищества реализуют свое право участвовать в управлении общим имуществом в многоквартирном доме и принимать решения по самым важным вопросам деятельности товарищества, связанным с содержанием и использованием общего имущества собственников помещений в многоквартирном доме.

В то же время Жилищный кодекс (ст. 44, ч. 1) установил, что **органом управления многоквартирным домом является общее собрание собственников помещений в многоквартирном доме** (далее – общее собрание собственников). Поскольку общее собрание собственников объединяет всех собственников помещений, а общее собрание членов товарищества только тех собственников, которые вступили в товарищество¹, то первое по статусу выше, чем второе. Это подтвер-

¹ Число членов товарищества собственников жилья, создавших товарищество, должно превышать пятьдесят процентов голосов от общего числа голосов собственников помещений в многоквартирном доме (часть 3 статьи 135 ЖК РФ). Общее собрание собственников помещений в многоквартирном доме обязано принять решение о ликвидации товарищества собственников жилья в случае, если члены товарищества не обладают более чем пятьюдесятью процентами голосов от общего числа голосов собственников помещений в многоквартирном доме (часть 2 статьи 141 ЖК РФ).

ждает и положение Жилищного кодекса (ст. 141, ч. 2), в соответствии с которым общее собрание собственников обязано принять решение о ликвидации товарищества, если члены товарищества не обладают более чем пятьюдесятью процентами голосов от общего числа голосов собственников помещений в многоквартирном доме.

В то же время общее собрание членов товарищества имеет право принимать решения, касающиеся всех собственников помещений - прежде всего, относительно сметы доходов и расходов на год и размера платы за содержание общего имущества (п.п. 2. и 3 ч. 1. ст. 137 Жилищного кодекса). При этом товарищество может принимать решения об установлении разных размеров платежей для собственников - членов и нечленов товарищества - исходя из того, что они несут разные расходы на налоги и могут по-разному участвовать в административных расходах.

Если не все собственники являются членами товарищества, то они фактически могут оказаться лишены возможности влиять на определение размера платежей, поскольку не имеют права голоса на общем собрании членов товарищества собственников жилья.

Важно: подчеркнутое разделение собственников на членов и нечленов товарищества с наделением их различными правами и обязанностями – основная причина конфликтов в ТСЖ, где не все собственники вступили в товарищество.

Необходимо в равной степени вовлекать всех собственников в принятие решений, касающихся основных вопросов проживания в доме и управления общим имуществом!

2.1.1. Рекомендации по проведению общего собрания членов товарищества собственников жилья

Годовое общее собрание членов ТСЖ. Общее собрание членов товарищества должно проводиться не реже одного раза в год. Это следует, в том числе, из пункта 8 части 2 статьи 145 Жилищного кодекса, в соответствии с которым к компетенции общего собрания членов товарищества (далее – общее собрание) относится утверждение годового плана финансовой деятельности товарищества и отчета о выполнении такого плана.

Основная цель годового общего собрания членов ТСЖ – рассмотреть и утвердить отчет правления об исполнении плана работ по содержанию общего имущества в многоквартирном доме и сметы доходов и расходов товарищества за истекший год, обсудить и утвердить план работ и смету доходов и расходов на предстоящий год, установить размеры обязательных платежей и взносов членов товарищества на содержание общего имущества и другие общие расходы в товариществе. Именно поэтому годовое общее собрание является самым главным событием для членов товарищества. Кроме этого на нем при необходимости рассматриваются и другие вопросы, относящиеся к компетенции общего собрания, например, избрание членов правления и ревизионной комиссии товарищества (далее – ревизионная комиссия), внесение изменений в устав товарищества, образование специальных фондов товарищества и т.д.

В случае если необходимо принять решение по вопросам, относящимся к компетенции общего собрания собственников помещений в многоквартирном доме¹, такое собрание может быть проведено до общего собрания членов товарищества. При проведении одновременно общего собрания собственников помещений и общего собрания членов товарищества необходимо формировать повестки дня каждого из этих собраний в соответствии с их компетенцией, определенной законодательством, и строго соблюдать все установленные процедуры для каждого вида собрания, проводить раздельную регистрацию участников, оформлять отдельные протоколы и т.д.

¹ К таким вопросам относятся (в соответствии с ч. 2 ст. 44 Жилищного кодекса): 1) принятие решений о реконструкции многоквартирного дома (в том числе с его расширением или надстройкой), строительстве хозяйственных построек и других зданий, строений, сооружений, ремонте общего имущества; 2) принятие решений о пределах использования земельного участка, на котором расположен многоквартирный дом, в том числе введение ограничений пользования им; 3) принятие решений о передаче в пользование общего имущества; 4) выбор способа управления многоквартирным домом; 5) другие вопросы, отнесенные Жилищным кодексом к компетенции общего собрания собственников помещений в многоквартирном доме.

Собрание можно считать успешно организованным и проведенным, если на нем присутствовало более половины членов товарищества или их представителей, так как только такое общее собрание по Жилищному кодексу (ст. 146, ч. 3) считается правомочным, и если приняты решения по всем вопросам повестки дня.

Исключение составляют вопросы, решения по которым принимаются не менее чем двумя третями голосов от общего числа голосов членов товарищества (ст. 145, ч. 2, п.п. 2, 6, 7, 12 Жилищного кодекса). К этим вопросам относятся:

- принятие решений о реорганизации и ликвидации товарищества;
- принятие решения о получении заемных средств, в том числе банковских кредитов;
- определение направлений использования дохода от хозяйственной деятельности товарищества;
- принятие решений о сдаче в аренду или передаче иных прав на общее имущество.

Для решения указанных вопросов на общем собрании, соответственно, должны присутствовать члены товарищества, обладающие не менее чем двумя третями голосов от общего числа голосов членов товарищества.

Очевидно, что для успешного проведения собрания необходима значительная предварительная работа правления, которая включает:

- подготовку необходимых документов по каждому из вопросов повестки дня общего собрания (отчетов, проектов планов работ, смет доходов и расходов и др.);
- уведомление членов товарищества о дате, времени, месте проведения, повестке дня предстоящего общего собрания;
- обеспечение возможности членам товарищества до общего собрания ознакомиться с отчетными и проектными документами;
- разработку сценария общего собрания;
- решение организационных вопросов (оборудование места проведения собрания необходимой мебелью, обеспечение процедур регистрации участников собрания, голосования при принятии решений и др.).

Отчетные документы о деятельности ТСЖ за прошедший год. Отчетные документы ТСЖ, которые должны быть рассмотрены и

утверждены общим собранием - это отчет правления и отчет ревизионной комиссии за прошедший год.

Отчет правления должен всесторонне отражать результаты деятельности товарищества по всем направлениям плана работ по содержанию и ремонту общего имущества собственников помещений в многоквартирном доме и исполнение сметы доходов и расходов.

Отчет правления по выполнению плана работ должен содержать сопоставительные данные по запланированным и фактически выполненным (в натуральном выражении) видам и объемам работ, включая, например, такие направления деятельности как:

- техническое обслуживание общего имущества;
- ремонты общего имущества (текущий и капитальный);
- санитарное содержание общего имущества, включая земельный участок, на котором расположен данный дом;
- благоустройство помещений общего пользования в многоквартирном доме и земельного участка, на котором расположен данный дом;
- мероприятия по обеспечению сохранности общего имущества;
- мероприятия по обеспечению безопасности и удобства проживания в доме;
- содержание имущества товарищества (имущества юридического лица).

Рекомендуется включить в отчет анализ причин, по которым запланированные на прошедший год работы не были выполнены (полностью или частично) или производились работы, не входившие в план.

Целесообразно по каждому виду работ указать в отчете, каким способом они выполнялись (штатным персоналом товарищества, привлекаемыми по разовым гражданско-правовым договорам исполнителями, подрядными организациями или собственниками помещений на добровольной основе) с оценкой качества исполнения. Эта информация поможет членам товарищества принять решения об изменении способа выполнения определенных работ. Например, вместо уборки подъездов силами жителей (безвозмездный труд), в случае, когда не обеспечивалась регулярность и качество санитарного содержания подъездов, нанять уборщика или клининговую компанию. Или вместо

того, чтобы содержать в штате товарищества по трудовому договору на полную ставку какого-нибудь технического работника при его фактически неполной загрузке, перейти на договор оказания услуги с временной оплатой.

Отчет правления о выполнении сметы доходов и расходов должен содержать сопоставительные данные по запланированным и фактически достигнутым (в денежном выражении) показателям сметы доходов и расходов товарищества.

Рекомендуется отдельно представить данные о затратах, связанных с заработной платой штатного персонала и исполнителей, привлекаемых по срочным договорам, чтобы у членов товарищества было ясное представление о том, какую долю в общих расходах занимает заработная плата людей, обеспечивающих управление и содержание их общего имущества, в достаточной ли мере вознаграждаются (и стимулируются) труд людей, которые на них работают, а также каков уровень их оплаты в сравнении с их собственными доходами.

В отчет целесообразно включить:

- анализ причин отклонения фактических показателей от плановых:
 - превышение запланированных расходов по отдельным статьям;
 - недополучение запланированных доходов по каждой статье, особенно по задолженностям по обязательным взносам и платежам на содержание общего имущества;
- предпринятые меры для обеспечения сбора обязательных взносов/платежей.

Рекомендуется представить собранию данные по поступлению обязательных взносов/платежей от каждого из собственников помещений в доме, чтобы у членов товарищества была информация о том, насколько каждый выполняет свою обязанность участвовать в общих расходах по содержанию дома (Приложение 1, пример 4). Если правление располагает сведениями о причинах задолженности по каждому помещению, это может помочь в привлечении жителей дома к воздействию на тех, кто может платить, но не платит, или вместе подумать о том, как помочь кому-то из малообеспеченных соседей.

В отчет правления рекомендуется кроме выше перечисленного ввести специальный раздел, отражающий вовлечение собственников

жилых и нежилых помещений в работу товарищества. В этом разделе можно осветить:

- как члены товарищества/жители дома информировались о решениях общего собрания и правления, о различных текущих вопросах деятельности товарищества (выполнении планов товарищества, предстоящих работах, собираемости взносов и т.д.);
- какие общественные комиссии, комитеты, инициативные группы работали в течение прошедшего года, как они оказывали содействие работе правления;
- как привлекались рядовые члены товарищества к решению текущих вопросов (кто именно, как часто, каким образом), как это способствовало успехам товарищества или как неучастие жителей затрудняло работу товарищества.

Отчет ревизионной комиссии. Ревизионная комиссия является органом товарищества, контролирующим его финансово-хозяйственную деятельность, и формируется обязательно. Ее задача - оценивать эффективность и законность деятельности органов управления товарищества.

Как орган контроля ТСЖ, ревизионная комиссия (ревизор) обязана проводить плановые ревизии финансово-хозяйственной деятельности товарищества не реже одного раза в год (ст. 150, ч. 3, п. 1 Жилищного кодекса). При проведении проверок ревизионная комиссия вправе привлекать экспертов (сами члены комиссии могут и не обладать необходимыми знаниями).

Ревизионная комиссия отчитывается о своей деятельности перед общим собранием членов ТСЖ. Отчет должен содержать:

- сведения о количестве и результатах проведенных проверок/ревизий финансово-хозяйственной деятельности товарищества;
- заключение по годовому отчету правления об исполнении планов работ и сметы доходов и расходов.

В случае если по решению общего собрания в течение отчетного года привлекался аудитор/аудиторская организация, то на общем собрании рассматривается отчет о результатах аудиторской проверки.

Подготовка планов работ по содержанию и ремонту общего имущества и проекта годовой сметы доходов и расходов товарищества – это второй важный этап подготовительной работы, прово-

димой правлением. План работ по содержанию общего имущества должен основываться на оценке фактического состояния каждого объекта (части) общего имущества, требованиях законодательства Российской Федерации, анализе опыта прошлых периодов и, самое важное, на учете мнения членов товарищества (собственников помещений) о потребности и приоритетности (очередности) выполнения работ по улучшению состояния дома и земельного участка, а также условий проживания в доме.

Смета расходов на следующий период составляется исходя из планируемого перечня работ по содержанию и ремонтам общего имущества, которые требуются на основании оценки технического и санитарного состояния дома и поддержаны собственниками помещений.

Подробные рекомендации по разработке планов и смет приведены в пособии «Основы управления многоквартирным домом».

Взаимодействие правления с членами товарищества и жителями при подготовке общего собрания. Правлению ТСЖ необходимо постоянно помнить о том, что именно собственники определяют цели управления общим имуществом и вправе участвовать в принятии решений, касающихся его.

Основная задача взаимодействия правления с членами товарищества при подготовке планов работ и смет доходов и расходов на предстоящий год – предварительно выявить мнения и пожелания собственников и учесть их в проектах всех документов. Это может быть сделано различными способами, среди которых:

- анализ обращений и жалоб жителей в правление (и/или обслуживающую организацию) в течение года;
- постоянный сбор предложений через настенный «Ящик для предложений»;
- регулярные встречи с членами товарищества/жителями для обсуждения разных текущих вопросов;
- беседы с собственниками во время плановых обходов помещений для оценки состояния частей общего имущества, находящихся в них;
- проведение специального поквартирного опроса/анкетирования собственников - членов и не членов товарищества и др. Пример анкеты собственника приведен в Приложении 2, а

пример опросного листа для планирования капитального ремонта – в Приложении 4.

Максимальный учет мнений и пожеланий собственников по вопросам общего имущества поможет правлению подготовить проекты планов и смет, которые будут утверждены на общем собрании.

Желательно, чтобы правление предоставило членам товарищества возможность до собрания познакомиться с проектами всех документов. Это подготовит их к конструктивному обсуждению предложений правления, а самому правлению даст возможность заранее сориентироваться в отношении того, какие из предложений будут поддержаны, а при обсуждении каких вопросов могут возникнуть сложности и поэтому необходимо подготовить продуманные аргументы и обоснования.

Если на общем собрании необходимо провести выборы/довыборы членов правления или ревизионной комиссии, правление может заранее обратиться к членам товарищества с просьбой подготовить предложения по кандидатурам. Кроме того, правление может обратиться ко всем жителям дома с приглашением участвовать в общественных комиссиях и узнать, кто на разовой или регулярной основе может помогать товариществу в решении различных вопросов деятельности. Пример анкеты-приглашения к работе общественных комиссий приведен в Приложении 3. На общем собрании можно утвердить состав комиссий товарищества.

Организация годового общего собрания. Общее собрание созывается в порядке, установленном уставом товарищества (ст. 145, ч. 1 Жилищного кодекса) с учетом требований, установленных ч. 1 и 2 ст. 146 Жилищного кодекса.

Организационные вопросы по подготовке к проведению общего собрания включают в себя:

- определение удобного для членов товарищества времени и места проведения собрания;
- действия по оповещению членов товарищества и привлечению их к активному участию в собрании;
- необходимую подготовку места проведения собрания.

Рекомендуется проводить собрание в нерабочие дни или в вечернее время, когда большая часть членов товарищества не заняты на

работе. Место проведения собрания должно быть максимально близко к дому, в котором члены товарищества владеют помещениями.

Проведение общего собрания. Проведение общего собрания членов ТСЖ должно проходить в соответствии с заявленной повесткой дня. Общее собрание не вправе выносить на обсуждение вопросы, которые не были включены в повестку дня (ст. 146 ч. 2 Жилищного кодекса).

Проведению общего собрания предшествует процедура регистрации членов товарищества и тех лиц, кто пришел на собрание по приглашению инициаторов собрания или по собственной инициативе (например, члены семей собственников помещений).

Организационные моменты собрания не вызовут сложностей, если правление заранее продумало порядок его проведения и подготовило сценарий собрания.

Рассмотрение каждого вопроса повестки собрания обычно состоит из трех частей:

- – выступление представителя правления (или ревизионной комиссии) с отчетом или информацией/предложениями;
- – вопросы и выступления членов товарищества;
- – принятие решения (голосование, подсчет голосов и объявление результатов голосования).

Вне зависимости от того, кто выступил инициатором, общее собрание ведет председатель правления или его заместитель, а в случае их отсутствия – один из членов правления (ч. 5 ст. 146 Жилищного кодекса). Основным выступающим по вопросу повестки дня должен представить присутствующим информацию в исчерпывающем объеме, но в то же время не многословно и в форме, доступной для понимания.

В ходе собрания его председателю необходимо обеспечить свободное и деловое обсуждение всех вопросов повестки дня, то есть каждому члену товарищества, желающему выступить, необходимо предоставить такую возможность. При этом рекомендуется установить предельную продолжительность выступлений (регламент проведения собрания), чтобы большее количество человек могло принять участие в обсуждении без «затягивания» собрания. Решение о прекращении выступлений по вопросу повестки дня рекомендуется принимать с согласия большинства присутствующих членов товарищества.

Рекомендуется предоставлять слово присутствующим на собрании приглашенным лицам после того, как выступили члены товарищества (за исключением случаев, когда приглашенные могут предоставить недостающую информацию, необходимую при обсуждении вопроса).

Для принятия решения по каждому вопросу повестки дня общего собрания необходимо осуществить подсчет голосов членов ТСЖ, поданных «за», «против» или «воздержался». Голосование в зависимости от важности решаемого вопроса и других обстоятельств можно проводить путем:

- подсчета поднятых голосующими рук;
- росписи каждым голосующим в листе голосования;
- заполнения голосующими бюллетеня голосования.

Независимо от выбранного на общем собрании способа голосования для точного подсчета голосов счетную комиссию следует обеспечить заранее заготовленными сведениями о количестве голосов, принадлежащих каждому члену ТСЖ. Для письменного голосования правлению необходимо заранее подготовить листы голосования и необходимое количество бюллетеней для голосования.

Рекомендуется после подсчета голосов в заключение еще раз повторить формулировку решения, принятого большинством голосов, каким именно количеством голосов данное решение принято и зафиксировать это в протоколе собрания.

При проведении собраний ведущему (председателю) и докладчикам следует не столько выступать перед людьми, сколько говорить с ними. Надо постараться активно использовать разнообразие опыта участников общего собрания, точек зрения и подходов для наиболее полной аргументации обсуждаемого решения. При обсуждении надо следить, чтобы оно не превратилось в «базар», для чего ненавязчиво контролировать участников обсуждения, не позволяя им уходить в сторону от обсуждаемого вопроса, а также не увязнуть в бесплодных спорах.

Не позволяйте отдельным участникам обсуждения злоупотреблять вниманием слушателей, особенно, если их выступление не конструктивно. Пытайтесь вовлечь других участников в обсужде-

ние, спрашивая их о том, что они думают по данному вопросу, согласны ли они с предлагаемым решением.

Как вести себя председателю общего собрания членов ТСЖ в случае негативного поведения участников? Чтобы ответить на этот вопрос, разберемся, что заставляет человека вести себя негативно во время массовых мероприятий, в том числе – во время общего собрания членов ТСЖ (например, задавать «неудобные» вопросы, критиковать то, что сказал тренер, высказывать сомнения в компетентности тренера). Возможные причины:

- он хочет поднять свой авторитет у аудитории;
- он не согласен с тем, что сказал выступающий;
- ему не нравится то, что он услышал;
- он конкурирует с председателем за лидерство;
- он хочет развлечься.

Вот несколько советов, как вести себя в таких случаях:

СОВЕТЫ председателю общего собрания членов ТСЖ:

- Не критикуйте человека из аудитории, поскольку люди в аудитории считают его «своим», и ваша критика может спровоцировать всеобщую неприязнь к вам.
- Реагируйте на комментарии или вопросы спокойно; при любых обстоятельствах говорите сами деловым и доброжелательным тоном.
- Будьте терпимы и не спешите (не бросайтесь сразу отвечать на «неудобный» вопрос или критику).
- Признайте, что человек имеет право на собственную точку зрения.
- Сделайте вашу позицию ненавязчивой, не «бьющей в лоб».
- Избегайте отрицания в ответах на «неудобный» вопрос/критику, старайтесь не использовать слово «НЕТ», старайтесь строить ответ со словом «ДА», например:

-«Да, мне знакома такая позиция, но давайте разберемся...»,

-«Да, мне понятно, чем вызвана Ваша реакция, но давайте посмотрим на это с другой стороны...»,

-«Да, то, что Вы говорите, это сложившаяся практика, но она постепенно уходит в прошлое...».

- Разрешите присутствующим членам товарищества самим повлиять на личность, создающую проблемы: в большинстве случаев люди плохо относятся к тем, кто пытается увести ход собрания в сторону либо сорвать его вовсе.

2.2. Правление товарищества собственников жилья.

Председатель правления

Правление товарищества собственников жилья – это исполнительный орган управления товарищества, который действует в течение установленного уставом ТСЖ срока (но не более двух лет, в соответствии с ч. 2 ст. 147 Жилищного кодекса), руководя деятельностью товарищества в промежутках между годовыми общими собраниями его членов и исполняя решения общего собрания. Правление имеет право принимать решения по всем вопросам деятельности товарищества, за исключением вопросов, отнесенных к исключительной компетенции общего собрания собственников помещений в многоквартирном доме и компетенции общего собрания членов товарищества.

В соответствии с законодательством, лицом, которое представляет товарищество во взаимоотношениях с внешними структурами – подрядчиками, поставщиками товаров и услуг, органами власти и контроля, является председатель правления. Поэтому в большинстве товариществ именно председателю отводится основная роль руководителя ТСЖ, часто бессменного на многие годы, а роль правления сравнительно принижается: члены правления становятся исполнителями приказов председателя. Случается, что правление как таковое вообще не избирается, а все его функции выполняет один председатель. Зачастую это оборачивается тем, что председатель правления, проработав на своей должности несколько лет, приобретает уверенность в своей незаменимости и начинает превышать полномочия, в результате чего возникают конфликты.

Однако закон указывает, что общим собранием собственников избираются все члены правления (ст. 147, ч.2 Жилищного кодекса) и их положение по отношению к общему собранию равноценно. Пред-

седатель правления – это один из членов правления, «выдвинутый» остальными из своего состава, чтобы он принял на себя определенные законом полномочия. Председатель – это не бессменный руководитель ТСЖ, а временный руководитель правления и, прежде всего, – член товарищества, хотя и «первый среди равных».

В соответствии с Жилищным кодексом (ст. 149, ч. 2) председатель правления без доверенности от имени товарищества подписывает платежные документы и совершает сделки, которые в соответствии с законодательством и уставом товарищества не требуют обязательного одобрения правлением товарищества или общим собранием членов товарищества. В связи с этим необходимо установить в уставе ТСЖ, до каких границ может распространяться самостоятельность председателя в принятии управленческих решений. Например, она может быть ограничена суммой платежа или сделки, совершаемой от имени ТСЖ. Полномочия председателя могут быть ограничены определенными видами работ, например, председатель может самостоятельно принимать решения только по вопросам, касающимся организации работы органов управления товарищества. В любом случае, председатель во всех своих действиях должен быть подотчетен правлению.

Важно понимать, что все члены правления несут одинаковую ответственность перед собственниками за то, как исполняются принятые собственниками на общем собрании решения.

Правление товарищества собственников жилья должно:

- всегда должно состоять из нескольких членов, желательно, чтобы количество членов правления было нечетным – это облегчает принятие решений;
- избрать председателя, который в установленный уставом период руководит деятельностью правления;
- никогда не превышать компетенции, установленной для правления законодательством России и уставом товарищества;
- иметь документально оформленные процедуры деятельности (в т. ч. процедуры проведения заседаний правления, принятия и исполнения решений) и всегда следовать им;
- заботиться о соблюдении процедур и правил по отношению ко всем членам товарищества;

- вести дела в товариществе максимально прозрачно и документировать всю свою деятельность (заседания, решения, сделки, закупки, работы, услуги, доходы и расходы, мероприятия, акции, правила и меры к нарушителям и проч.);
- основывать свою деятельность на предназначении и цели товарищества и решениях собственников.

Важно: для эффективной и прозрачной работы правления товарищества, основанной на целях собственников, в правлении должна производиться периодическая смена состава, с вовлечением все новых собственников.

Однако следует принимать во внимание, что в состав правления попадают собственники, избранные на общем собрании по разным причинам и необязательно благодаря своим знаниям, навыкам или лидерским качествам. Нет никакой гарантии, что это правление сразу проявит себя как опытное, разумное, квалифицированное. Поэтому, во-первых, оптимальной была бы возможность не менять состав правления весь и сразу, а вводить новых людей в правление по одному-два каждый год. Опытным членам правления и, прежде всего, председателю, необходимо заботиться о том, чтобы оно оставалось сплоченным и работоспособным коллективом, который может принимать взвешенные решения и соблюдать интересы товарищества.

СОВЕТЫ председателю правления ТСЖ:

- Показывайте личный пример. Это эффективный метод в ненавязчивой форме передать членам правления свои умения и знания.
- Будьте всегда подготовленным. Изучайте вопрос заранее. Смотрите вперед. Старайтесь предвидеть вопросы и готовьте на них ответы.
- Подчеркивайте важность организации и порядка. Всегда сами соблюдайте повестку дня и регламент заседаний.
- Поддерживайте «марку», старайтесь быть терпеливым и не теряйте самообладания.
- Поддерживайте хорошие отношения со всеми членами правления, избегая панибратства.

- Используйте имеющиеся возможности и привлекайте людей. Не стесняйтесь рекомендовать привлечение специалиста и провести опрос мнений, если вы считаете это необходимым для принятия обоснованного решения при разрешении каких-либо проблем.
- Старайтесь всегда использовать одну и ту же последовательность действий для поиска разрешения проблем: «проблема - цель - задача - методы и средства выполнения». Обсуждайте альтернативы и ищите компромиссы. Не бойтесь потратить время на более глубокое изучение проблемы.
- Поощряйте заинтересованность и помощь жильцов. Привлекайте «конфликтных» людей к активной деятельности. Широко используйте информационные бюллетени, опросы и проведение открытых собраний.
- Говорите «спасибо» и проявляйте интерес к работе других людей. Не только Вам, но и всем остальным членам правления необходимы поддержка и участие.
- Придерживайтесь четырех принципов установления хороших контактов: своевременность, честность, открытость и позитивное отношение.

Заседания правления товарищества собственников жилья проводятся настолько регулярно, насколько это предусмотрено уставом товарищества. Заседание правления товарищества собственников жилья правомочно, если в таком заседании принимает участие большинство членов правления товарищества. Решения правления товарищества собственников жилья обязательно должны оформляться протоколами.

***СОВЕТЫ председателю правления
по проведению заседаний правления ТСЖ:***

- Разработайте и утвердите решением правления процедуры проведения заседаний и всегда придерживайтесь этих процедур.
- Готовьте каждое заседание заранее, продумывайте вопросы и проекты решений. Обсуждайте только те вопросы, которые внесены в повестку дня.

- Придерживайтесь регламента. Отводите на доклады членов правления и руководителей общественных комиссий, ответственных за те или иные вопросы, не более 5 минут. Не тратьте на обсуждение каждого вопроса больше, чем это предусмотрено процедурами.
- Не вступайте в пререкания, не конфликтуйте и не высказывайте публично недовольство работой других членов правления. Если есть необходимость сделать замечания члену правления, договоритесь остаться после заседания и поговорите с глазу на глаз.
- Поощряйте членов правления за их работу, уделите время для похвалы и благодарности.
- На заседаниях правления голосуйте последним, и только тогда, когда количество голосов других членов правления «за» и «против» решения одинаково.
- Всегда ведите протоколы заседаний!

2.3. Ревизионная комиссия

Общим собранием членов ТСЖ ежегодно должна выбираться ревизионная комиссия (ревизор) для проверки деятельности правления и состояния дел в ТСЖ. В компетенцию ревизионной комиссии входит проведение ежегодной ревизии финансовой деятельности товарищества, отчет перед общим собранием о выполнении сметы доходов и расходов на соответствующий год и отчет о финансовой деятельности и размерах обязательных платежей и взносов.

Члены ревизионной комиссии, как и члены правления, избираются не более чем на два года. В состав ревизионной комиссии товарищества собственников жилья не могут входить члены правления товарищества. Для того чтобы избежать подозрений в коррумпированности, рекомендуется также не допускать включения в ревизионную комиссию родственников членов правления. Ревизионная комиссия ТСЖ из своего состава избирает председателя ревизионной комиссии.

Важность роли ревизионной комиссии товарищества трудно переоценить. Ревизоры обеспечивают контроль над работой правления со стороны других собственников, чтобы правление всегда работало в

соответствии с принятыми собственниками решениями. Ежегодные ревизии – это инструмент прозрачности деятельности ТСЖ и в определенной степени инструмент информирования – честного и непредвзятого информирования собственников о распоряжении их денежными средствами, собираемыми на цели содержания, ремонта и обеспечения коммунальными услугами.

Тем не менее, далеко не во всех товариществах в российских городах соблюдается норма о наличии и работе ревизионной комиссии. Настоятельно рекомендуем всем товариществам, не имеющим ревизоров, избрать ревизионную комиссию и обеспечить возможности для ее регулярной работы.

Встречается в наших ТСЖ и другая крайность: ревизоры практически не дают спокойно работать правлению товарищества, чуть ли не ежедневно требуя отчета за каждое действие. Для того чтобы ревизионная комиссия работала с необходимой результативностью, товариществам рекомендуется утвердить в уставе и/или в качестве внутреннего правила порядок и процедуры работы ревизионной комиссии. В Приложении 5 к пособию приведен пример положения о ревизионной комиссии.

2.4. Общественные комиссии

Правление и общественные комиссии - это исполнительные структуры товарищества, которые несут непростую нагрузку. Члены правления и общественных комиссий должны осознавать, какую ответственность они принимают на себя и к каким результатам должна привести их работа. Чем лучше их подготовка, тем выше их шансы на успех.

Что общего у правления и общественных комиссий? И в правление, и в комиссии входят добровольцы из числа собственников помещений, которые объединяются, чтобы поработать с определенной отдачей в течение определенного периода времени. Собственники, осваивающие навыки управления по собственной инициативе, так сказать, одной ногой стоят на ступеньку выше своих соседей, другой – рядом с соседями. Они выделяются из среды людей, чьи интересы представляют, для того чтобы представлять их интересы; в то же время, они сохраняют свою принадлежность к этой среде. Следовательно,

делая попытки управлять товариществом и решать его проблемы, они, с одной стороны, ощущают те же нужды и проблемы, что и другие члены товарищества. С другой стороны, у них появляется забота о том, как не оказаться непопулярными или вовсе чужаками. Товарищество собственников жилья - это мини-государство, поэтому напрашивается сравнение членов правления и комиссий ТСЖ с политиками. С этой точки зрения подчеркнем, что личные интересы члена правления или комиссии должны всегда уступать место интересам общественным.

Чем отличаются друг от друга правление и общественные комиссии? Прежде всего, они играют различную роль и выполняют различные обязанности. Определить, каковы обязанности правления, проще, поскольку они описаны в уставе. Правление – это орган управления товарищества, который избирается на общем собрании домовладельцев и осуществляет свою работу на постоянной основе в течение двух – трех лет. Обязанности комиссий в уставе обычно не описываются. Комиссии – постоянные либо временные - учреждаются, когда возникает специальная надобность, вернее, тогда, когда правление заметит, что такая надобность появилась. Если обязанности правления определены уставом, то обязанности комиссии определяет, как правило, само правление. Можно сказать, что комиссии делают то, что нужно правлению.

Но не стоит недооценивать значение инициативных комиссий. Комиссии - это важное связующее звено между рядовыми членами товарищества и правлением. Они также могут заниматься административной работой, например, организацией выборов или изданием информационного бюллетеня.

СОВЕТЫ правлению по работе с общественными комиссиями:

- Проявляйте искренний интерес к работе общественных комиссий: если правление не будет поддерживать членов комиссии, комиссия наверняка потеряет интерес к работе.
- Старайтесь найти стимулы, чтобы как можно большее число собственников заинтересовалось участием в общественных комиссиях. Чем больший ресурс добровольцев вы будете иметь, тем легче будет найти и «завербовать» тех,

чи интересы и таланты для этого подходят, тем активней и гибче будет работа комиссии.

- Рекомендуется назначить из числа членов правления куратора для каждой общественной комиссии. Роль куратора состоит в том, чтобы поддерживать связь между правлением и комиссией, координировать ее работу, оценивать результат и поощрять выполнение заданий.
- Стоит выбрать председателя в каждой общественной комиссии (из числа членов комиссии, но не членов правления), чтобы руководить работой комиссии, планировать ее, устанавливать процедуры и следовать им. Это должен быть сильный лидер, который сможет предотвратить влияние личных интересов домовладельцев на задачи комиссии, добиться от ее членов организованности и превратить их активность в продуктивность.
- Принимайте результаты работы общественной комиссии, выражая удовлетворение и, возможно, вознаграждая членов комиссий за их усилия. Инициативные, хотя не слишком опытные домовладельцы, которые хорошо поработали в комиссии, – это, скорее всего, потенциальные члены правления товарищества.

2.5. Старшие по домам, подъездам, лестничным площадкам

Институт старших по домам или подъездам давно известен в российских городах и широко используется как элемент территориального общественного самоуправления. В домах, где не созданы товарищества собственников жилья, старшие по дому (подъезду) – при наличии таковых – занимаются вопросами привлечения жителей к обеспечению порядка, сохранности, содержания и текущего ремонта дома (подъезда), благоустройства придомовой территории. Как правило, старшие по дому (подъезду) взаимодействуют с управляющими организациями, нередко получая от них вознаграждения.

При создании в доме товарищества собственников жилья актуальность роли старших по дому (подъезду) не теряется. Во многих успешных российских ТСЖ старшие – неотъемлемая часть всей системы управления многоквартирным домом. Есть примеры, когда по-

мимо старших по подъездам выбираются старшие по лестничным площадкам (г. Нижний Новгород, Пермь): один из соседей по этажу принимает на себя обязательства представлять интересы остальных. Основная задача старших – осуществление взаимосвязи между «рядовыми» членами товарищества и правлением, выявляя потребности и мнения соседей, донося их до правления и, в свою очередь, доводя предложения и решения правления до собственников.

3. РАЗРАБОТКА ВНУТРЕННИХ ПРАВИЛ В ТОВАРИЩЕСТВЕ СОБСТВЕННИКОВ ЖИЛЬЯ И МЕР ПО ИХ СОБЛЮДЕНИЮ

3.1. Назначение внутренних правил в товариществе собственников жилья

При создании товарищества собственников жилья собственники помещений в многоквартирном доме принимают устав товарищества, который представляет собой свод основных правил, регулирующих деятельность самого товарищества как организации, объединяющей собственников помещений для совместного управления общим имуществом в многоквартирном доме (далее – общее имущество), а также регулирующих правовое положение членов товарищества.

Но ведь проживающие в доме собственники помещений хотят не только того, чтобы принадлежащее им общее имущество содержалось хорошо, но чтобы им в доме жилось безопасно, спокойно, уютно и комфортно. Этого хотят и все остальные проживающие в доме граждане. Казалось бы, нет ничего проще: ведите себя так, чтобы всем окружающим было хорошо. Но проблема заключается в том, что у каждого свое понятие о том, «что такое хорошо и что такое плохо». По некоторым вопросам оно может у всех или большинства людей в доме совпадать, (например, плохо - мусорить в доме и во дворе, а хорошо – когда в дом не могут попасть чужие люди), а по некоторым - отличаться (например, одни любят тишину и покой, а другие - слушать громкую музыку).

Что делать, если состав жителей в доме достаточно разнороден, начиная от социальной принадлежности, уровня благосостояния, возраста, и кончая увлечениями и пристрастиями, и одни не понимают или не хотят понимать других? Как вести себя людям с разными взглядами и интересами? Бесконечно критиковать и поучать друг друга? Или из-за каждого недовольства вызывать милицию? Или «паковать» противникам?

Многие вопросы члены товарищества могут урегулировать в уставе. Но, во-первых, на момент создания товарищества трудно предусмотреть все возможные проблемы, с которыми в будущем придется

столкнуться членам ТСЖ. Во-вторых, если в процессе деятельности товарищества постоянно вносить изменения и дополнения в устав, то его можно слишком «перегрузить», да и регистрация изменений требует финансовых затрат. Кроме того, многие аспекты жизни в многоквартирном доме касаются не только членов товарищества, но и всех проживающих в доме граждан.

Наш совет – постараться договориться, отыскать взаимопонимание по основным вопросам, найти «точки соприкосновения» и на их основе разработать внутренние правила. Правила призваны урегулировать различные взгляды жителей дома на те или иные явления, проблемы и направлены на соблюдение интересов большинства жителей – собственников, нанимателей и членов их семей. Правилами следует повседневно руководствоваться всем проживающим в доме. Нужно каждому понять, что невозможно жить в многоквартирном доме и не считаться с мнением соседей.

3.2. Подходы к разработке внутренних правил

При разработке правил следует придерживаться некоторых основных принципов, определяющих, какими правила должны быть и какими быть не должны.

1) Основной принцип гласит, что правило должно быть разумным, то есть основанным на здравом смысле и доступным для понимания. Иначе говоря, правило не должно быть глупым или неясно изложенным. Например, не надо запрещать жителям дома содержать домашних животных, поскольку это противоречит здравому смыслу. Все равно тот, кто хочет завести питомца, вправе его иметь. Этому права не в силах его лишить даже все соседи вместе. Или совершенно неразумно принимать заявку жителей на вызов сантехника исключительно в письменном виде в двух экземплярах. В лучшем случае это вызовет лишь недовольство, а в худшем – скандал.

В то же время если основная мысль изложена в правиле так, что ее невозможно понять или можно понять двояко, то не стоит удивляться, что большинство жителей дома проигнорируют это правило. Они его просто не поймут.

2) Правило должно быть выполнимым. Это означает, что нельзя установить в правилах то, что заведомо не выполнимо. Например,

бесполезно запрещать выгул домашних животных или прохождение их по дворовой территории. Такие правила однозначно вызовут раздражение «ущемленных в правах» владельцев животных и, возможно, приведут к обратной реакции, то есть не будут исполняться. Лучше определить для выгула домашних животных специальную площадку и обязать хозяев надевать намордники на собак при прохождении их по двору.

Очень важно, чтобы при принятии правил учитывались имеющиеся у товарищества/собственников помещений ресурсы (финансовые, имущественные, физические). Без толку писать в правилах, что выгул собак производится на специальной площадке, если у товарищества нет средств оборудовать эту специальную площадку.

Правило также не должно быть чрезмерно строгим или казаться невыполнимым.

3) Правило должно соответствовать интересам большинства проживающих в доме. Иначе говоря, правило должно удовлетворять выраженному пожеланию не отдельной группы жителей, а всех или большинства. Правило – это взаимная договоренность людей, их совместное предложение всегда или при каких-то условиях поступать определённым образом или, наоборот, воздержаться от совершения каких-то поступков. Чем больше проживающих в доме людей будет готово договориться по какому-то вопросу, принять правило и исполнять его, тем более действенным станет принятое правило, поскольку оно принято большинством и большинством исполняется, и тем легче будет воздействовать на тех, кто его нарушает.

Нельзя забывать, что правило - не закон. Нарушение закона влечет ответственность (уголовную или административную) для каждого члена общества. Например, если кому-то или большинству из проживающих в доме не хочется оплачивать жилищно-коммунальные услуги, их обязывает это делать закон. Правило – это добрая воля людей поступать определенным образом. При несоблюдении правила не всегда возможно применить какие-то штрафные санкции к нарушителю. Бессмысленно принимать правило в интересах меньшинства, когда большинство его не будет выполнять. А если правило учитывает интересы большинства, то очень вероятно, что и меньшинство примкнет к большинству и если не сразу, то впоследствии будет соблюдать правило.

4) Правило должно быть документально оформленным. Документальное оформление правила, по сути, означает два действия:

- изложить письменно правило, то есть зафиксировать его на бумаге в виде документа;
- принять правило на общем собрании собственников или членов товарищества.

Если правило не будет оформлено документально, то оно не будет носить официальный характер, его невозможно будет донести до всеобщего сведения и призвать к его исполнению.

Нужно также иметь в виду, что правило, принятое решением общего собрания собственников помещений, обязательно для исполнения всеми собственниками (ст. 46, ч. 5 Жилищного кодекса), а правило, принятое общим собранием членов товарищества собственников жилья, обязательно только для членов ТСЖ.

Кто должен устанавливать (принимать) внутренние правила в многоквартирном доме: правление товарищества, общее собрание членов ТСЖ или все собственники помещений на своем общем собрании? Ответ на этот вопрос зависит от того, какие надо решить задачи, какие вопросы следует урегулировать, кого они касаются: всех собственников, только членов ТСЖ или только членов правления товарищества.. Если вопросы касаются всех собственников помещений, а правила будут утверждены, например, правлением товарищества, то собственниками это может восприниматься как ущемление их прав или как давление на них. В дальнейшем при нарушении правил они будут оправдываться тем, что не участвовали в принятии правил.

Если требуется урегулировать вопросы, касающиеся созыва и проведения заседаний членов правления ТСЖ, не установленные Жилищным кодексом Российской Федерации и уставом товарищества, то соответствующие правила (порядок) может принять правление товарищества. Такие вопросы, как: кто ведет заседания правления ТСЖ, как оформляются и хранятся протоколы заседаний, кто отвечает за информирование членов товарищества о решениях, принятых на заседаниях, и т.д., относятся к внутренней деятельности правления ТСЖ.

Если общее собрание членов товарищества принимает решение об образовании специального фонда (например, резервного фонда, фонда на восстановление и ремонт общего имущества в многоквартир-

тирном доме, др.), то оно же должно принять положение о специальном фонде, в котором установить, каким образом будут поступать средства в фонд, на какие цели эти средства могут быть потрачены, кто распоряжается средствами и т.д.

Вопросы, касающиеся проживания граждан в многоквартирном доме, их поведения вне своей квартиры, пользования общим имуществом, следует решать высшему органу управления многоквартирным домом - общему собранию собственников помещений в многоквартирном доме, поскольку они касаются всех собственников.

Очень часто для обсуждения вопросов желательно привлекать и остальных жителей дома (членов семей собственников, нанимателей, др.), чтобы принятые по итогам обсуждения правила в максимальной степени удовлетворяли большинству проживающих в доме.

Необходимо обращать внимание на правильное и точное отражение в оформленных документально правилах уровня компетенции, на котором эти правила установлены. Например, если правила проживания в многоквартирном доме установлены общим собранием собственников помещений, то такие правила не могут называться «правилами товарищества собственников жилья».

5) Правило не должно повторять уже существующие правила и законы. Приступая к разработке нового правила, надо сначала поинтересоваться, может быть, данный вопрос уже урегулирован действующим законодательством, уставом или ранее принятым правилом в товариществе. Например, если в уставе подробно установлено, как ведутся протоколы общих собраний членов ТСЖ и осуществляется их хранение, то нет никакой необходимости принимать специальные правила по этим вопросам. В данном случае надо просто донести до сведения всех или заинтересованных лиц положения устава, чтобы они знали, как они могут ознакомиться с протоколом общего собрания членов ТСЖ или получить из него выписку.

6) Правило не должно противоречить законам и ранее принятым правилам. Правило, противоречащее законодательным нормам, будет ничтожным, то есть ничего не значить, следовательно, будет пустым и ненужным. Например, Жилищным кодексом Российской Федерации установлено, что должники по оплате жилого помещения и коммунальных услуг обязаны уплатить пени в размере одной трехсотой ставки рефинансирования Центрального банка Российской Феде-

рации. Даже если все члены товарищества хотят ужесточить эту меру, и в правилах по воздействию на должников устанавливают больший размер пеней, они должны понимать, что применение этой жесткой меры может быть легко обжаловано в прокуратуру или оспорено в суде.

Если вновь принимаемое правило будет противоречить ранее принятому, то не понятно, какого правила следует придерживаться. Такая ситуация может вызвать смущение в отношениях между соседями и даже ухудшение добрососедских отношений.

7) Правило должно быть направлено на решение определенной проблемы, но ни в коем случае на какого-либо отдельного человека. При разработке правила нельзя, что называется, «переходить на личности», и принимать правила, направленные исключительно на умирение возмутителей спокойствия в доме.

Рассмотрим пример: у подъезда дома ежедневно подолгу стоит грузовик, который мешает проезду других машин и проходу жильцов. Несмотря на то, что всех раздражает именно этот грузовик и его хозяин, который не реагирует на замечания соседей, принять правило, запрещающее стоянку у подъездов грузовиков, будет не то, что не полным, но даже и не половинчатым решением.

Недостаточно написать, чтобы грузовик не стоял у подъезда, надо указать, где он может стоять. Это означает, что надо определить место парковки и не только для данного грузовика, но и для других автомашин. Возможно, потребуется оборудовать это место. При этом нельзя вообще запретить автомашинам подъезжать к подъезду. Если в какой-то квартире производятся ремонтные работы, то погрузку-разгрузку материалов, оборудования и т.д. все равно будут производить у подъезда. Правильнее будет определить предельное время стоянки у подъезда. Возможно, время будет разным для грузовых и легковых машин. Решение данных вопросов является необходимым, но далеко не достаточным условием для всестороннего урегулирования проблемы пребывания автомашин во дворе.

Далее желательно посмотреть на возможные последствия. Если в результате разрабатываемых правил проезд у подъезда окажется свободным большее время дня, то не приведет ли это к тому, что машины смогут ездить по двору на большой скорости? Возможно, следует установить предельную скорость передвижения по двору. Не захотят ли водители использовать место стоянки автомашин для проведения ре-

монтных и профилактических работ, а также для мойки автомашин, складирования крупных запчастей, в результате чего может проливаться бензин, масло и др. жидкости? Наверное, в правилах следует определить, в каких целях может быть использована стоянка для машин, и что на ней делать запрещено.

На этом примере видно, как последовательно шаг за шагом надо рассмотреть весь комплекс проблем, учесть все важные моменты и отдельные особенности и постараться предусмотреть возможные последствия. Если правило будет направлено на конкретного человека или узкую группу людей, то оно обязательно получится «однобоким» и не позволит решить проблему комплексно.

8) Правило не должно быть более широким, чем нужно, чтобы решить проблему. Другими словами, правило не должно быть чрезмерным, то есть включать в себя излишнюю информацию, быть расплывчатым по содержанию, не имеющим конкретной цели. Иначе оно будет трудным для восприятия. Правило должно быть кратким, ясным, без двояких толкований, так чтобы всякий был в состоянии его понимать и следовать ему.

Разработка внутренних правил в товариществе требует много внимания, чтобы не упустить из виду необходимого; продуманности, чтобы все изложить кратко, доступно и понятно; и дальновидности, чтобы учесть все последствия.

При разработке новых внутренних правил:

<u>Новое правило должно быть:</u>	<u>Новое правило не должно:</u>
• разумным • выполнимым • соответствующим интересам большинства • как следует документально оформленным	• повторять существующие правила или законы • противоречить законам и ранее принятым правилам • быть направлено на отдельного человека, а не на решение какой-то проблемы • быть более широким, чем нужно, чтобы решить проблему

3.3. Достижение взаимопонимания в процессе разработки, принятия и соблюдения правил

Взаимопонимание членов товарищества необходимо на каждой стадии процесса разработки, принятия и соблюдения правил.

Для достижения взаимопонимания правлению товарищества рекомендуется действовать в такой последовательности:

ШАГ 1. Заблаговременно в письменной форме уведомить членов товарищества, что правление разрабатывает новое правило. В сообщении можно:

- пояснить, чем вызвана необходимость разработки данного правила;
- указать, кто из членов товарищества привлечен к разработке правил;
- назвать контактное лицо, к которому можно обратиться со своими предложениями;
- пригласить желающих для работы над правилом

ШАГ 2. Предложить членам Товарищества **проект новых правил для ознакомления**. При этом следует проинформировать, где и в какое время можно получить экземпляр правил или прочитывать их на месте. К проекту правил можно дать некоторые пояснения с акцентом на то, что изменится к лучшему для Товарищества после принятия новых правил.

ШАГ 3. Предоставить членам Товарищества **возможность обсудить правила**. Для обсуждения не нужно собирать общее собрание. Можно предложить собраться всем желающим в помещении правления или провести обсуждение по подъездам / лестничным площадкам. К обсуждению можно привлечь всех проживающих в доме.

ШАГ 4. Внести в проект правил **изменения и дополнения**, предложенные в ходе обсуждения первой версии правил, если их одобрили разработчики правил.

ШАГ 5. **Утвердить правила** на общем собрании членов Товарищества / общем собрании собственников помещений в многоквартирном доме.

ШАГ 6. Принятые правила довести до сведения всех собственников помещений, нанимателей и арендаторов.

ШАГ 7. Применять принятые правила последовательно и одинаково в отношении всех проживающих в доме.

ШАГ 8. Оценить изменения, произошедшие после ведения нового правила, и удовлетворенность собственников помещений этими изменениями (путем опроса). С результатами оценки ознакомить всех.

В процессе принятия правил требуется активное общение членов правления ТСЖ – разработчиков правил - с членами ТСЖ, собственниками помещений и другими жителями дома. От того, как будет построено это общение, во многом зависит качество принимаемых правил и «скорость», с какой они будут приняты.

Очень важная стадия – обсуждение правил. Чем более детально будут рассмотрены правила, тем легче будет потом принять их на общем собрании. Если из собравшихся членов товарищества не все смогли заранее ознакомиться с проектом правил, то разработчику нужно сначала рассказать о предлагаемых правилах. Такое сообщение следует заранее продумать, чтобы кратко и внятно в нужной последовательности изложить основные положения. Далее следует ответить на вопросы присутствующих, если они имеются, и приступить к обсуждению правил.

3.4. Последовательность действий при нарушении правил

Итак, новые правила приняты, доведены до всех проживающих в доме. Большинство стараются им следовать, а некоторые нарушают. Причем нарушаться могут не только правила, но и устав, и законодательство.

Как правило, причин нарушения не так много. Чаще всего люди:

- не знают о существовании того или иного правила;
- могут не понимать, к каким последствиям приведет его нарушение;
- оказываются в трудных жизненных обстоятельствах;

- ставят свои интересы выше общественных.

Как в каждом конкретном случае действовать правлению ТСЖ?

При нарушении внутренних правил товарищества собственников жилья рекомендуется предпринимать следующие шаги:

Шаг 1. Определить масштаб проблемы.

- Кто нарушает? Одни и те же люди или разные?
- Какие нормы нарушают? Одни и те же или разные?
- Когда нарушают? Постоянно или разово, случайно?

Шаг 2. Определить, какими правилами (нормами) регулируется данный вопрос:

- Есть ли законодательное регулирование?
- Есть ли положение в уставе ТСЖ? - Есть ли положение в уставе ТСЖ?

- Есть ли правило, принятое общим собранием?

Шаг 3. Разработать план действий:

- выяснение у нарушителя причины нарушения;
- письменное дружеское напоминание;
- письменное официальное уведомление;
- разбирательство на правлении ТСЖ (поиск альтернативного или компромиссного решения);
- санкции (если возможны);
- привлечение профессионального юриста; исковое заявление в суд (если возможно).

Шаг 4. Приступить к выполнению первого этапа плана:

- поговорить с нарушителем (по телефону или лично, спокойно, в доброжелательной манере), выяснить, знает ли он о правиле, которое нарушил, выслушать объяснение причин нарушения, по возможности договориться о ликвидации нарушения.

Шаг 5. Выполнять последующие этапы плана (если нарушения продолжаются).

На каждом этапе:

- документально оформляйте нарушение и его последствия, предпринятые действия и их результаты;

- общаясь с людьми,
- связывайтесь с ними своевременно;
- будьте честными;
- предоставляйте им полную информацию;
- будьте доброжелательными.

Рассмотрим несколько *примеров*, связанных с нарушением сроков оплаты жилого помещения и коммунальных услуг.

Допустим, несколько человек не оплатили в срок жилое помещение и коммунальные услуги. Один из нарушителей просто забыл во время оплатить. В этом случае ему можно просто дружески напомнить о них.

Второй из нарушителей не знал, что срок внесения платы за жилое помещение и коммунальные услуги жестко установлен законодательством. Не зная этого, он вносил платежи и взносы, чаще всего, с опозданием. В этом случае его следует ознакомить с требованиями Жилищного Кодекса Российской Федерации и с последствиями их нарушения. Человек должен знать, что при образовании задолженности по платежам он должен уплатить кредитору – товариществу пени в установленном законом размере. Возможно, полученных человеком сведений будет достаточно, чтобы он перестал нарушать сроки оплаты.

У третьего нарушителя возникли сложные жизненные обстоятельства, в результате чего он в течение последнего времени не может вовремя оплачивать жилищно-коммунальные услуги. В этом случае нужно уточнить, каковы его намерения, как скоро он сможет решить свои проблемы, предложить возможные альтернативы, например, рассрочку в оплате образовавшегося долга. В этом случае следует объяснить, что если долг не будет погашен в оговоренный сторонами срок, то правление ТСЖ будет вынуждено применить более жесткие меры. Объяснить, что ему будут начислены пени. Если и эти действия не возымеют силу, то правление ТСЖ вправе приостановить или ограничить предоставление одной или нескольких коммунальных услуг в установленном порядке¹. Приостановле-

¹ См. п. 81 Правил предоставления коммунальных услуг гражданам, утвержденных постановлением Правительства РФ от 23 мая 2006 г. № 307.

ние или ограничение предоставления коммунальных услуг может осуществляться до ликвидации задолженности. При ограничении предоставления коммунальных услуг можно временно уменьшить объем подачи отдельных коммунальных ресурсов и (или) ввести режимное предоставление коммунальных услуг¹. Эта мера воздействия - достаточно веский аргумент в пользу своевременной оплаты услуг.

Если нарушитель не внял напоминанию, предложению со стороны товарищества найти альтернативное разрешение проблемы и предупреждению о возможных последствиях его неправильных действий, то следует приступить ко второму и последующим этапам разработанного плана.

Самые сложные меры воздействия – штрафные санкции и исковое заявление в суд, к которым приходится прибегать, когда проблему не удалось разрешить, что называется, мирным способом. Чаще всего эти меры приходится применять к тем гражданам, которые ставят свои интересы выше общественных, то есть когда возникает конфликт, в основе которого лежит несовпадение целей, интересов, позиций, взглядов сторон – всех собственников в лице товарищества и нарушителя.

Эти этапы - сложные как с психологической точки зрения, так и организационно. Психологическая сложность заключается в том, что конфликт, как правило, сопровождается эмоциональной напряженностью, вовлечением в противоборство сторон новых лиц, дезорганизующим воздействием на поведение окружающих лиц. Организационная сложность связана с тем, что требуется обращение к третьей стороне и возникают финансовые расходы (при подаче иска в суд), которые лягут бременем на собственников помещений.

Не всегда правление товарищества может самостоятельно наложить штраф на нарушителя. Даже если в товариществе договорились, что в случае нарушения какого-либо правила нарушитель обязан заплатить штраф, не факт, что он его будет платить. Порядочный человек заплатит, а непорядочный – нет. Правила являются добровольной договоренностью людей.

¹ См. п. 82 и 83 Правил предоставления коммунальных услуг гражданам, утвержденных постановлением Правительства РФ от 23 мая 2006 г. № 307 66

Во исполнение требований Кодекса Российской Федерации об административных правонарушениях (от 30 декабря 2001 г. № 195-ФЗ) правление ТСЖ вправе обратиться, в зависимости от характера нарушения, к мировому судье, в комиссию по делам несовершеннолетних и защите их прав, федеральные органы исполнительной власти, их учреждения, структурные подразделения и территориальные органы, а также иные государственные органы, административные комиссии, иные коллегиальные органы, уполномоченные рассматривать дела об административных правонарушениях, для установления административных наказаний нарушителей и их применения.

Не надо отчаиваться при неудачах. Воплощение правил в жизнь требует упорного труда, настойчивости, последовательности и дипломатичности со стороны правления ТСЖ.

3.5. Виды внутренних правил в ТСЖ

Когда и какие правила следует принимать товариществу (собственникам помещений)? Общего для всех совета или единого рецепта нет.

Правила могут быть приняты товариществом в начале своей деятельности. Обычно они касаются пользования общим имуществом и вводят некоторые разумные ограничения по его использованию.

По мере функционирования товарищества может возникнуть необходимость в создании новых правил. Это могут быть правила по сбору платежей и взносов в ТСЖ, по воздействию на должников по оплате. Если появится необходимость в резервировании средств на какие-либо нужды ТСЖ, например, непредвиденные нужды, то имеет смысл принять положение о резервном фонде.

Каждый многоквартирный дом и каждое товарищество имеет свою специфику. В одном доме могут проживать как любители домашних животных, так и люди, относящиеся к ним с неприязнью. Чтобы не возникало между ними конфликтов, можно разработать правила по содержанию домашних животных в доме, где указать, в каких местах хозяева могут выгуливать своих питомцев, предусмотреть меры безопасности при прогулке, обязанность уборки за животными и т.д. Не меньше вопросов возникает по теме проезда и парковки авто-

транспорта во дворе. Если многоквартирный дом уже требует капитального ремонта и встает вопрос о необходимости создания фонда на восстановление и капитальный ремонт общего имущества, то следует принять соответствующее положение о фонде.

В приложениях к настоящему пособию представлены примеры внутренних правил, регулирующих различные аспекты жизни в многоквартирном доме и деятельности товарищества собственников жилья:

- положение о ревизионной комиссии ТСЖ – Приложение 5,
- положение о резервном фонде ТСЖ – Приложение 6,
- правила ТСЖ по закупке товаров, заказу услуг/работ – Приложение 7,
- порядок внесения обязательных платежей и (или) взносов, связанных с оплатой расходов на содержание, текущий и капитальный ремонт общего имущества в многоквартирном доме, а также с оплатой коммунальных услуг – Приложение 8,
- правила проживания и пользования общим имуществом, содержания домашних животных – Приложение 9.

Следует ли принимать правила внутренних взаимоотношений в товариществе, если в доме не возникает никаких проблем и соседи живут дружно? Один скажет, что не стоит, второй – что такого беспроблемного проживания в многоквартирном доме на практике не бывает, а третий постарается предусмотреть возможные проблемы и урегулировать их заранее, чтобы они не застали жителей врасплох.

4. ПРИНЦИПЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫХ ОРГАНОВ ТСЖ С СОБСТВЕННИКАМИ В МНОГОКВАРТИРНОМ ДОМЕ

4.1. Выявление и учет мнений собственников в деятельности товарищества собственников жилья

Для успешной деятельности товарищества и для установления хороших взаимоотношений между его членами, прежде всего, колоссальное значение имеет **информированность** собственников. Они должны регулярно получать максимальную информацию о проделанной и текущей работе, планах товарищества, принятых решениях, внутренних правилах и последствиях их неисполнения. Собственники имеют право в любое время прийти в правление и ознакомиться с уставом, правилами ТСЖ, договорами, которое оно заключает, сметой и балансом, а также – с любым документом, относящимся к деятельности товарищества. Собственники имеют право на информацию о решениях, затрагивающих их интересы, даже если они сами не могут присутствовать на общих собраниях.

Собственники будут поддерживать решения правления, только если получают о них своевременную информацию, и будут понимать, чем были вызваны такие решения. В свою очередь, решения правления будут в большей степени отвечать нуждам и пожеланиям собственников, если в товариществе предусмотрен порядок выявления и учета их мнения еще до проведения голосования по важным вопросам. Хорошая организация предоставления информации собственникам предотвращает возникновение проблем, связанных с незнанием или непониманием чего-либо.

Как мы уже говорили раньше, личные интересы управляющего и членов правления должны уступить место общественным интересам, то есть интересам большинства членов товарищества. Все предлагаемые и все принимаемые решения должны быть направлены на повышение качества содержания общего имущества, безопасности, комфорта проживания в доме, по возможности – на снижение финансового бремени по обслуживанию дома, которое несут собственники. В любом случае, *все решения должны быть обоснованы* таким обра-

зом, чтобы причины и последствия этих решений были понятны собственникам.

Если правлением предлагается «непопулярное» решение, например, о повышении размера взносов или об ужесточении правил, правление обязано доказать собственникам, что такое решение вызвано, опять-таки, соображениями повышения качества услуг, безопасности или, в крайнем случае, вынужденной необходимости, иначе никто его не будет выполнять. Любые меры, если их не желает одобрить большинство собственников, не принесут товариществу никакого выигрыша, а наоборот, доставят правлению массу новых хлопот с нарушителями или должниками. Поэтому все предложения, особенно те, которые могут сказаться на кошельке собственников, лучше выносить на обсуждение задолго до проведения общего собрания ТСЖ: во-первых, реакция людей покажет, приемлемо ли вообще нововведение для товарищества, и, во-вторых, у собственников будет понимание их причастности к принимаемым решениям и будет больше ответственности за их выполнение.

Чтобы строить позитивные взаимоотношения с собственниками, правлению ТСЖ важно не только знать их мнение по насущным вопросам жизнедеятельности товарищества. Важно, чтобы *собственники сами проявляли активность* в решении этих вопросов, а также чтобы их активность была встречена с интересом и благодарностью со стороны правления. Собственники не должны сомневаться в том, что все их инициативы будут оценены по достоинству и пойдут на пользу товариществу. Отсюда вывод: во-первых, нужно поощрять собственников на проявления инициативы, во-вторых, со вниманием относиться ко всем идеям и предложениям, и в-третьих, реализовывать максимально возможное количество полезных предложений.

Как выявить мнения и пожелания собственников помещений? Методов выявления мнений собственников и поддержки их активности может быть очень много. Вот несколько из них, несложных и эффективных.

Анализ обращений собственников в правление в течение года. Анализ поступивших за год заявок на ремонт, ликвидацию аварий, а также выявление других типичных вопросов, с которыми собственники обращались в правление за истекший год, поможет составить определенную картину нужд и пожеланий собственников, полезную при

подготовке плана на следующий год. Необходимо тщательно фиксировать поступающие заявки и вносить пометки об их исполнении.

Ящик для предложений. Такой ящик хорошо установить в лифтовом холле, на первом этаже, около выхода – на видном месте. Собственники опускают письма с предложениями, причем по желанию собственников письма могут быть анонимными. Правление рассматривает все поступившие предложения.

Ведение и анализ «книги жалоб и предложений». Еще один полезный инструмент – книга «жалоб и предложений» в самом правлении, куда собственники могут записывать свои замечания по деятельности ТСЖ и предложения по ее совершенствованию. Такая книга должна стать инструментом оперативного выявления настроения собственников.

Регулярные встречи с активными собственниками (например, старшими по подъезду) для обсуждения текущих вопросов. В тех товариществах, где актив состоит не только из правления, а включает также старших по подъездам или лестничным площадкам, эти представители собственников могут существенно помочь правлению в выявлении мнений своих соседей. Старшие выполняют роль «связных» между правлением и собственниками, собирая пожелания и мнения собственников и донося их до руководства ТСЖ.

Проведение «мини-собраний» по подъездам. Это очень полезный инструмент, особенно в больших товариществах, объединяющих собственников в нескольких многоквартирных домах. Такие мини-собрания позволяют до проведения общего собрания обсудить насущные вопросы и выявить отношение собственников к предложениям правления. Проблемой может быть поиск подходящего места для таких совещаний, если в подъездах домов или во дворах тесно.

Сбор информации через общественные комиссии. Одна из основных задач общественных комиссий – сбор информации по тем или иным вопросам деятельности товарищества по поручению правления или по инициативе самих собственников.

Анкеты, распространяемые среди жильцов. Время от времени (например, раз в год) всем собственникам можно рассылать анкету с тем, чтобы оценить, насколько они удовлетворены содержанием дома. Также важно через анкеты отслеживать демографические изменения в составе жильцов, количество домашних животных, обновлять данные

о регистрационных номерах автомашин и их владельцах, а также получать данные о сдаче квартир в наем (аренду) и о самих нанимателях. Пример анкеты собственника приведен в Приложении 2.

Опросы собственников. Такие опросы регулярно проводятся среди собственников с тем, чтобы правление могло узнать их мнение по сложным проблемам, получить предложения по благоустройству территории и дальнейшему развитию дома. Когда опросные листы вкладываются в почтовые ящики или разносятся по квартирам, должно быть предусмотрено место, куда активные собственники смогли бы принести заполненные листы. Задача правления – добиться активности со стороны жильцов и максимального отклика на опросы. Пример опросного листа для планирования работ по капитальному ремонту здания приведен в Приложении 4 к пособию.

Колонки вопросов и ответов в информационном бюллетене. Информационный бюллетень является чрезвычайно эффективным методом информирования собственников обо всем, что происходит, происходило и будет происходить в доме. Конечно, если у товарищества есть средства (например, средства гранта) на то, чтобы издавать бюллетень в количестве, достаточном для рассылки всем жильцам дома, – это прекрасно. Но это необязательно, можно делать такой бюллетень в трех - пяти экземплярах, чтобы поместить на досках объявлений и в комнате правления. В таком информационном бюллетене стоит создать колонку, в которой будут даваться ответы на вопросы собственников. Это эффективный вид двустороннего общения.

Открытые обсуждения на заседаниях правления. Проводить всегда открытые для собственников заседания правления необязательно и даже нецелесообразно: такие заседания трудно вести в рамках повестки дня, они всегда будут затягиваться допоздна. Тем не менее, иногда – раз в квартал – полезно провести открытое заседание, на котором в начале следует предусмотреть примерно 30 минут, в течение которых собственники могут выступить по любой проблеме дома и задать вопросы правлению. Кроме того, бывают проблемы, по которым мнение собственников особенно важно, а организовывать письменный опрос или проводить «совещания» по подъездам нет времени и возможности. Тогда также открытое заседание правления (объявленное заранее и хорошо подготовленное) может спасти ситуацию.

Конечно, у каждого из указанных методов выявления мнений собственников есть свои плюсы и минусы, поскольку они различаются по затратам труда, времени, материальных ресурсов. Выбор метода общения с собственниками – это дело правления товарищества. Важно лишь то, что объединяет все перечисленные методы, а именно следующее: первичная инициатива контакта исходит от правления, но каждый раз собственникам предлагается тем или иным образом прореагировать на контакт, ответить, высказать свое мнение или предложение. Таким образом, названные методы нацелены на установление двустороннего общения между правлением и жильцами.

Настоятельно рекомендуется всем товариществам собственников жилья взять за правило следующий **порядок учета мнений и пожелания собственников**.

- **Шаг 1.** Разослать собственникам до принятия решений на общем собрании проекты всех документов с предложением высказать замечания и внести предложения.
- **Шаг 2.** Собрать предложения всех собственников, проявивших инициативу.
- **Шаг 3.** Обсудить на заседании правления поступившие предложения.
- **Шаг 4.** Скорректировать проект будущего решения на основе поступивших предложений, если они обоснованы.
- **Шаг 5.** Уведомить собственников, подавших предложения, учтены ли они, и объяснить причины, если предложения отклонены.

Основные правила взаимодействия органов управления / исполнительных структур товарищества с собственниками помещений:

- все собственники должны иметь возможность знать о том, что происходит в ТСЖ;
- все собственники должны иметь возможность отреагировать на получаемую информацию путем голосования, подачи предложения, донесения мнения, участия в обсуждении, присутствия на собрании/заседании и т.д.;
- все собственники, высказавшие свое мнение или внесшие

предложение, должны быть оповещены, что их мнение / предложение было обсуждено, оценено и принято / отклонено (с объяснением причин).

4.2. Прозрачность деятельности товарищества собственников жилья

Товарищество собственников жилья – это организация, форма самоорганизации собственников, которая должна представлять и защищать только интересы собственников, и более ничьи, в отношении общего имущества. Однако часто можно наблюдать отношение «простых» собственников к товариществу, как к сторонней организации, которая «пришла», чтобы управлять многоквартирным домом в своих интересах за счет собственников. Когда ТСЖ создано под нажимом местного самоуправления, застройщика или управляющей организации, такую позицию еще можно объяснить – в том случае, если многие собственники либо не принимали участие в создании товарищества, либо проголосовали неосознанно, «потому что так надо». Но подобное отношение к ТСЖ встречается и тогда, когда инициатива создания товарищества рождалась в самом доме у собственников помещений.

Причина кроется в непрозрачности деятельности товарищества. Что следует понимать под прозрачностью?

Деятельность организации прозрачна, когда:

- информация о деятельности организации доступна ее членам, общественности и органам власти;
- такая информация содержит полные и достоверные данные о деятельности организации.

Прозрачность деятельности организации легко обеспечить, когда:

- деятельность осуществляется в рамках законодательства, устава и правил организации;
- осуществляемая деятельность соответствует целям и задачам организации;
- все утвержденные решения, правила и процедуры последовательно выполняются.

4.2.1. Инструменты обеспечения прозрачности деятельности ТСЖ

Основными инструментами обеспечения прозрачности деятельности товарищества собственников жилья являются:

- общее собрание собственников / членов ТСЖ:
 - О планирование и отчетность;
 - О ежегодная ревизия;
- административные процедуры:
 - О принятие и применение правил и процедур;
 - О внутренняя оценка деятельности ТСЖ;
 - О внешний аудит и/или юридическая экспертиза;
 - О добровольная сертификация;
- документы (юридические и финансовые),
- внутренние правила:
 - О организационные правила,
 - О финансовые правила и т.д.

Ежегодная ревизия – это проверка бухгалтерской документации и финансовой отчетности ТСЖ за прошедший год, выполняемая ревизионной комиссией товарищества.

Аудит – это финансовая проверка, осуществляемая сторонним лицензированным аудитором.

Аудит и внутренняя ревизия имеют целью определить, насколько верно бухгалтерская документация отражает финансовое положение товарищества. Обычно этим и ограничиваются финансовые проверки. Они не производят повседневной оценки достоинств или наличия финансовой политики или качества финансового управления и, в отличие от распространенного понимания, они не обязательно вскрывают несоответствующее распределение средств товарищества. Конечно, можно дополнительно запросить мнение аудитора о качестве финансового управления, но это делается крайне редко.

Юридическая экспертиза - проверка юристом учредительных документов товарищества, протоколов, договоров, правил и т.д. в контексте требований государственных и муниципальных нормативных актов. Цель юридической экспертизы - установить, управляется ли товарищество в соответствии с законом, ведется ли должное делопро-

изводство, принимаются ли правила и решения в согласии с демократическими процедурами и правильно ли исполняются.

Внутренняя оценка деятельности ТСЖ («самооценка»): проверка правлением товарищества или общественной комиссией деятельности товарищества по каждому из главных направлений: финансовое управление, организация содержания и ремонта, общее руководство, социальная среда. Цель оценки – выяснить, работает ли товарищество в соответствии со своим предназначением, целями, поставленными собственниками, эффективна ли его деятельность и разработать рекомендации по улучшению работы по каждому направлению деятельности ТСЖ с указанием, где необходимо ликвидировать недостатки, где работа выполняется с требуемым качеством и где возможно сделать работу еще лучше. Сравнив различные инструменты контроля над деятельностью ТСЖ в Таблице 2.

Таблица 2

Сравнение различных инструментов контроля над деятельностью ТСЖ

Вид проверки	Кто проводит	Что проверяется	Цель проверки
Ревизия	Ревизионная комиссия товарищества	Документы бухгалтерского учета и финансовой отчетности	Сравнение документального и истинного финансового состояния
Аудит	Независимый лицензированный аудитор	Документы бухгалтерского учета и финансовой отчетности	Сравнение документального и истинного финансового состояния
Юридическая экспертиза	Юрисконсульт товарищества или специально приглашенный юрист	Учредительные документы, правила, переписка, протоколы общих собраний и заседаний правления	Соответствие этих документов закону

«Само-оценка» деятельности ТСЖ	Правление или общественная комиссия	Вся деятельность ТСЖ по каждому из главных направлений: финансовое управление, организация содержания и ремонта, общее руководство, социальная среда.	Соответствие пред-назначению, цели товарищества и критериям эффективной деятельности ТСЖ, принятым в качестве правила
---------------------------------------	-------------------------------------	---	---

Аттестация (сертификация) товариществ собственников жилья объединениями ТСЖ. В России создано более ста объединений (ассоциаций, союзов и т.д.) товариществ собственников жилья на различном уровне – городском, региональном и национальном. Эти объединения, как правило, имеют целью представление и защиту интересов ТСЖ перед органами местного самоуправления и государственной власти, поставщиками ресурсов, товаров и услуг. Ряд объединений ТСЖ готов предоставлять товариществам обучение по вопросам управления общим имуществом и организации деятельности ТСЖ. Российские ассоциации ТСЖ – пока молодые организации, которые пока в основном выполняют задачу помощи ТСЖ в их становлении. Следует отметить, что некоторые объединения ТСЖ понимают, что необходимо сегодня собирать и обобщать опыт действующих товариществ, чтобы в будущем предлагать товариществам лучшие практики в качестве стандартов организации и деятельности ТСЖ, соответствующих достаточно высокому профессиональному уровню управления многоквартирными домами и высокому уровню взаимодействия между членами организации.

Разрабатывая и предлагая товариществам собственников жилья стандарты организации и деятельности, ассоциации товариществ могут, по желанию товариществ, проводить проверку их деятельности на соответствие таким стандартам, выдавать рекомендации по улучшению деятельности и сертифицировать товарищества.

В Приложении 11 к пособию приводится пример того, как национальный Союз Квартирных Товариществ Эстонии (СКТЭ) проводит сертификацию товариществ, обращающихся в Союз.

4.2.2. Рекомендации по проведению внутренней оценки деятельности ТСЖ

Что такое внутренняя оценка деятельности ТСЖ? Периодически в каждом товариществе наступает момент, когда правлению нужно остановиться и спросить себя: а как у нас дела? Есть множество обстоятельств, которые могут указать на необходимость проведения оценки деятельности. Распространенная проблема – противоречия между правлением и управляющим или между членами правления по вопросам внутренней политики ТСЖ и направлениям его деятельности. Возможно, совершались какие-то правонарушения, более острыми стали конфликты, чаще нарушаются правила, собираемость платежей не соответствует расходам, или же из-за общей апатии и отсутствия активности практически срываются даже годовые собрания. Возможно, только кажется, что проблем стало больше, чем обычно, а может быть, есть только одна, но особенно трудная проблема. Может быть, товарищество стоит перед вопросом о смене управляющего или просто об изменении методов управления. Или, может быть, все совсем неплохо, но уже прошло несколько лет с момента последней серьезной проверки и стоит выяснить, работает ли товарищество в полную силу или в полсилы. Любой из этих доводов или их совокупность – достаточная причина для проведения внутренней оценки деятельности.

Вот пример из реальной жизни: некое ТСЖ было создано вновь построенном доме. Тогда был сформирован штат – команда по управлению и эксплуатации, был выбран председатель – большой энтузиаст, который прошел специальное обучение и выполнял по существу функции управляющего. Поначалу все жильцы были очень довольны: дом новый, проблем технического плана практически не было, а благоустройство здания и территории на глазах переменило облик многоквартирного дома. Товарищество быстро стало заметным, тем более что в городе тогда товариществ было мало. Потом процесс организации самоуправления собственников пошел более активно, появились новые, не худшие ТСЖ, и товарищество стало одним из прочих.

Прошло четыре года и ситуация изменилась. Собственники стали возмущаться по поводу высокой оплаты, между собой говорить,

что правление творит произвол, что председатель, возможно, использует свое положение в личных целях, хотя прямых доказательств нет. Жаловаться на то, что в правлении невозможно допроситься посмотреть ни одного договора, заключенного товариществом, ни одного важного юридического или финансового документа.

Что же произошло? Действительно ли председатель правления, проработав на своей должности несколько лет, приобрел уверенность в своей незаменимости и начал превышать полномочия? Верно ли, что размер платежей и взносов завышается, или, может быть, это влияние инфляции и всеобщего повышения цен? Как установить истину и разрешить возникшие проблемы? Очевидно, что товарищество оказалось перед необходимостью проведения детальной оценки собственной деятельности.

Внутреннюю оценку («самооценку») деятельности ТСЖ можно сравнить с медицинской «диспансеризацией»: это систематическая оценка состояния здоровья товарищества по каждому из главных направлений его деятельности: финансовое управление, организация содержания и ремонта, общее руководство, и, наконец, социальная среда. Самооценка полностью основана (за некоторым исключением в вопросах социальной среды) на объективно очевидных показателях, и подвергает анализу не только работу тех, кто выполняет услуги для товарищества (например, управляющего), но и то, как само товарищество работает, особенно в вопросах установления и осуществления своей политики.

Кто должен проводить внутреннюю оценку деятельности ТСЖ? Функции управления в товариществе собственников жилья возложены на правление, возможно - на управляющего, поэтому деятельность и первого и второго должны быть подвергнуты анализу в ходе проверки. Вполне логично было бы поручить правлению оценку деятельности управляющего, тем более что это требуется трудовым законодательством. Однако вряд ли можно себе представить, чтобы правление поручило оценить собственную работу управляющему: ведь он лицо наемное.

Было бы неплохо, если бы доброй традицией каждого товарищества стало регулярное (например, раз в год) проведение правлением анализа собственной деятельности по схеме оценки деятельности. В то же время такой самоанализ будет эффективным, когда все члены

правления будут готовы с максимальной скрупулезностью и честностью подвергнуть оценке и, возможно, критике, собственные действия. Ведь иногда корни проблем товарищества находятся именно внутри правления, например, слишком властный лидер, или, наоборот, недостаточные лидерские качества председателя правления, слишком разные стремления у членов правления. Но жизнь показывает, что для большинства людей чрезвычайно трудно признать (особенно – подписаться под этим), что именно они создают проблему или мешают решению проблемы. Кроме того, если у членов правления нет достаточного представления о том, что и как проверять, или – что более серьезно – возможен конфликт интересов, а то и прямое противодействие, то в проверке не будет смысла.

Поэтому чтобы получить максимально объективную, беспристрастную оценку работы правления и управляющего, лучше поручить эту работу третьей стороне:

а) специальной временной комиссии, состоящей из наиболее авторитетных представителей товарищества;

б) сторонней управляющей или консалтинговой компании (только в том случае, если они не могут получить выгоды для себя от результатов проверки);

Каждый из предложенных вариантов имеет свои плюсы и минусы. Очевидно, что проведение оценки деятельности своими силами может сэкономить деньги. Но даже анализ силами специальной внутренней комиссии имеет свои недостатки. Вероятно, что люди, которые могут быть выбранными в такую комиссию, будут объективными и скрупулезными. Однако по причине недостатка профессионального опыта в подобных делах, они могут просто не знать, что именно искать и как представить результат работы. Или же в игру могут вступить какие-то личные чувства, если, например, член комиссии имеет виды на место в правлении.

Приглашение управляющей или консалтинговой компании, специализирующейся на вопросах управления, со стороны, имеет, прежде всего, большое преимущество в отношении профессионального качества работы. С другой стороны, это будет стоить товариществу некоторых денежных вложений. Привлекая управляющую организацию для оценки, можно столкнуться с тем, что в ее отчете факты будут представлены таким образом, чтобы показать привлекательность са-

мой этой компании для ТСЖ и ориентировать ТСЖ на дальнейший контракт с ней. Чтобы избежать этого, можно в договоре на выполнение оценки оговорить, что в течение определенного периода по окончании этой работы управляющая компания не может заключить с товариществом новых рабочих договоров. Можно также привлечь консалтинговую фирму, которая сама не осуществляет бизнеса в области управления жильем и не будет заинтересована в постоянной работе с товариществом, поэтому будет беспристрастна в оценках.

Что проверяется в ходе внутренней оценки деятельности? Задачей оценки деятельности является не только тщательный анализ деятельности по управлению товариществом собственников жилья, но и рекомендации, как улучшить работу по тем направлениям, где замечены недостатки или возможны совершенствования. Еще раз повторим, что изучены должны быть такие направления, как финансовое управление, организация содержания и ремонта, общее руководство и внутренние отношения.

Для того чтобы понять и оценить, как работает товарищество по каждому из направлений, как организована деятельность соответствующих структур и как это отражается на моральной атмосфере в товариществе, нужно сформулировать точные вопросы: что мы хотим знать. Ответив на поставленные вопросы, мы получим ясную картину состояния «здоровья» товарищества, на которой ярко проступят как «белые пятна», так и особо удачные штрихи. В Приложении 10 к пособию приведен пример критериев для оценки деятельности ТСЖ, которыми можно воспользоваться при проведении внутренней оценки.

Результаты и значение внутренней оценки деятельности ТСЖ. После того, как все необходимые вопросы будут изучены, правлению должен быть представлен письменный доклад. В нем должны быть изложены все факты, обнаруженные в ходе исследования, и рекомендации по улучшению работы по каждому направлению деятельности ТСЖ, с указанием, где необходимо ликвидировать недостатки, где работа выполняется с требуемым качеством и где возможно сделать работу еще лучше.

Однако если все этим и закончится, оценку можно считать бесполезной. Если же правление действительно заинтересовано в том, чтобы проверка пошла на пользу товариществу, то оно рассмотрит все факты, сделает соответствующие выводы, затем определит приорите-

ты в совершенствовании работы и приступит к реализации полученных рекомендаций. Затем правление будет периодически оценивать ситуацию, чтобы удостовериться, что планы соблюдаются и задания выполняются.

В некоторых случаях эта работа может занять большой период времени. Например, оценка покажет, что уровень участия жильцов в делах товарищества ниже, чем требуется для развития ТСЖ как демократической модели. В таком случае правлению, скорее всего, необходимо разработать своего рода программу повышения активности жильцов, которая может быть рассчитана на период несколько месяцев. Возможно, стоит привлечь консультантов или помощников со стороны. Главное, что, принимая такую оценку, правление должно быть готово взять значительные обязательства по реализации ее результатов и выказать собственное желание измениться. Если этого обязательства не будет, ценность проверки сомнительна.

Если правление берет на себя необходимые обязательства, проверка может иметь большое значение для товарищества. Как мы уже говорили выше, чаще всего надобность в оценке управления возникает, когда в товариществе не все ладно, и оно стоит на пороге серьезных изменений. Но оценка деятельности также не повредит, если в товариществе все на вид гладко. Оценка покажет, нет ли скрытых проблем, не назревают ли проблемы и что можно сделать, чтобы стало еще лучше.

Если проверка только подтвердит, что правление и управляющий делают хорошую работу, и не выявит явных недостатков, ее результат может дать хороший положительный заряд для членов товарищества и впоследствии послужит укреплению позитивных отношений между жильцами, правлением товарищества и его управляющим. Если оценка деятельности подтверждает, что все совсем неплохо, а в результате даются рекомендации для улучшения работы, тогда оценку можно использовать, чтобы убедить собственников: сделанные шаги были важными, а запланированные на будущее мероприятия просто необходимы.

Если в процессе проверки были вскрыты какие-либо проблемы, оценка также укажет пути для решения этих проблем. Возможно, оценка покажет, что проблема была не там, где ее искали, и тогда многое станет проще и понятнее. И, если товарищество на момент начала

оценки стояло перед вопросом о замене управляющего, то по ее окончании, возможно, правление и управляющий найдут точки соприкосновения для совместной работы над ошибками.

Таким образом, с любой точки зрения оценка деятельности может оказаться ценным инструментом для товарищества, чтобы посмотреть на себя со стороны, оценить по достоинству тех, кто работает на ТСЖ, распознать проблемы и выработать эффективные методы для повышения качества управления домом.

4.3. Информирование собственников

4.3.1. Способы информирования собственников

Информирование собственников о работе товарищества и состоянии дел чрезвычайно важно для поддержания хороших взаимоотношений в доме. Если собственники не знают, что и как делает правление, очень скоро они решат, что правление не делает ничего, даже если результаты работы правления превосходят первоначальные ожидания. Заметить «невооруженным глазом» собственники могут только результат косметического ремонта в подъездах, что, как правило, является не самой насущной задачей правления ТСЖ. В то же время, если, например, правление проделывает огромную работу по перестройке всей системы управления домом и перезаключению договоров на поставку коммунальных ресурсов, что очень важно для товарищества, - такая работа не имеет видимых на поверхности результатов, которые могли бы быть сразу замечены собственниками.

Поэтому регулярное, честное, полное информирование собственников о том, о том, что и как происходит в товариществе, должно стать одной из задач правления любого ТСЖ.

Способов информировать собственников, так же как и способов выявить их мнение, немало. Самые доступные из них:

- **информационный уголок** (см. рекомендации далее);
- **объявления на досках объявлений на придомовой территории, в подъездах:**
 - состав правления и общественных комитетов, контакты,
 - выписки из протоколов общего собрания,
 - выписки из протоколов заседаний правлений,

- информация о выполнении планов работ,
- информация о состоянии лицевых счетов, о задолженностях по платежам;
- **приемные часы председателя и членов правления товарищества;**
- **информационные листки, бюллетени.**

В числе прочих способов информировать собственников – издание собственной *газеты ТСЖ* и *справочника товарищества*, однако эти средства информации уже не столь доступны обычному товариществу.

4.3.2. Рекомендации по оформлению информационного уголка товарищества собственников жилья

Рекомендуется размещать на информационных уголках, которые устанавливаются в помещении правления, следующие виды информации.

1) Общие сведения о товариществе собственников жилья

- Общее количество помещений в доме (домах) товарищества, в том числе:
 - количество квартир,
 - количество нежилых помещений.
- Общая площадь жилых помещений в товариществе, (кв. м).
- Общая площадь нежилых помещений (если имеются) в товариществе, (кв. м).
- Общее количество собственников помещений, в том числе:
 - собственников жилых помещений,
 - собственников нежилых помещений.
- Сведения о правлении и ревизионной комиссии товарищества (фамилия, имя, отчество председателя и членов правления, членов ревизионной комиссии, домашние адреса, контактные телефоны).
- Сведения об избранных старших по подъездам (если имеются) в товариществе (фамилия, имя, отчество, домашние адреса, контактные телефоны).
- Сведения об общественных комиссиях (если имеются) в товариществе (фамилия, имя, отчество председателей комиссий, домашние адреса, контактные телефоны).

- План-схема расположения дома (домов) на земельном участке, входящем в общее имущество в многоквартирном доме.

2) Законодательные акты и учредительные документы товарищества:

- Выдержки из Жилищного кодекса, имеющие отношение к ТСЖ и управлению многоквартирным домом
- Выдержки из законов и нормативных актов, имеющих отношение к деятельности ТСЖ
- Устав товарищества собственников жилья, утвержденный общим собранием ТСЖ
- Документ о государственной регистрации товарищества

3) Информация по текущей деятельности товарищества собственников жилья

- Информация о предстоящих мероприятиях в товариществе (общие собрания, заседания правления, праздники, акции и т.п.).
- Решения общего собрания (выписки из протоколов).
- Решения правления ТСЖ (выписки из протоколов).
- Отчет правления ТСЖ за предыдущий год.
- Отчет ревизионной комиссии ТСЖ за предыдущий год.
- План работ на текущий (будущий) год.
- Смета доходов и расходов на текущий (будущий) год.
- Размер взносов на содержание общего имущества дома (домов) на 1 кв. м. общей площади и основание, когда и кем они были утверждены, действующие тарифы на коммунальные услуги.
- Штатное расписание с работников ТСЖ.
- Телефоны аварийно-диспетчерской службы, телефоны других служб.
- Сведения о задолженности собственников помещений по взносам и обязательным платежам.
- Информация о сроках проведения работ по ремонтам.
- Прейскурант дополнительных услуг, оказываемых товариществом на платной основе.

4) Агитационные материалы

- Буклеты

- Плакаты

4.3.3. Рекомендации по подготовке информационных материалов

Неотъемлемой частью работы товарищества является подготовка информационных материалов как для использования в самом товариществе (внутренние), так и для предоставления информации о ТСЖ другим организациям и общественности (внешние). Такие информационные материалы могут быть разовыми или регулярными, как, например, отчеты, информационные бюллетени и т.д. В зависимости от цели и содержания информационных материалов, они могут быть:

- инструктивными,
- отчетными,
- методическими,
- публицистическими,
- уведомительными,
- рекламными.

Внутренние информационные материалы могут включать:

1) Административные руководства:

- Устав ТСЖ,
- внутренние правила,
- другие руководящие документы,
- информацию о составе правления, ревизионной комиссии, общественных комиссий, старших по домам (подъездам),

- инструкции,
- телефоны, адреса.

2) Материалы, рассылаемые к общему собранию:

- отчет за предшествующий год,
- план работы и смета на будущий год,
- другие обсуждаемые вопросы,
- бюллетени для заочного голосования.

3) Результаты общего собрания:

- принятые решения,

- утвержденные отчет, план и смета.

4) Методические материалы:

- информация о законодательстве,
- брошюры.

5) Бюллетени, объявления:

- анонсы,
- обращения,
- отчеты о мероприятиях.

Внешние информационные материалы – это, как правило:

- 1) методические рекомендации,
- 2) информационные брошюры, книги,
- 3) информационные бюллетени,
- 4) отчеты для объединения товариществ, если ТСЖ состоит его членом,
- 5) пресс-релизы,
- 6) интервью в СМИ,
- 7) авторские статьи в СМИ (примеры – в Приложениях 13 и 14),
- 8) объявления в СМИ.

Распространение информационных материалов зависит как от их цели и содержания, так и от фактических возможностей товарищества организовать такое распространение. Информационные материалы могут распространяться по телефонной сети (по факсу, телефонограммами), по электронной информационной сети (по электронной почте или через публикации на веб-сайтах), в печатном виде (бюллетени, информационные листки, книги, брошюры) путем раздачи, рассылки, продажи изданий, и, наконец, через средства массовой информации.

Общие рекомендации по подготовке информационных материалов заключаются в том, что такой материал должен:

- привлекать и удерживать внимание читателя/ слушателя / зрителя:
 - быть кратким,
 - быть нескудным,
 - быть простым (доходчивым),
 - быть наглядным,

О использовать разные средства информирования (аудио, визуальные);

- быть своевременным;
- быть позитивным;
- быть честным.

При подготовке информационных материалов *полезно ответить на следующие вопросы:*

• какова цель данных информационных материалов (отчетность перед членами ТСЖ, распространение лучшего опыта деятельности, поддержание репутации ТСЖ в глазах общественности, описание проблемы и предложение для обсуждения, др.)?

• на кого рассчитаны данные информационные материалы? предназначены ли они для использования внутри ТСЖ или для более широкого круга получателей информации?

• как будут издаваться/публиковаться данные информационные материалы?

• как будут распространяться данные информационные материалы?

• как будет оцениваться результат, «попадание в цель» информационных материалов?

Наиболее часто встречающиеся информационные материалы – объявления. К сожалению, наиболее часто объявления, которые размещаются в наших многоквартирных домах, касаются каких-либо нарушений общественного порядка или пользования общим имуществом или нарушения сроков внесения платежей. Такие объявления пишутся в приказном тоне и хотят, скорее, уstrasшить читателя, нежели чем вызвать его понимание и привлечь его на сторону того, кто написал объявление.

В товариществе собственников жилья информирование собственников должно строиться на принципах уважения к собственнику, стремления выявить его лучшие качества и привлечь их на пользу товариществу. Поэтому даже краткие объявления следует начинать с вежливого, уважительного обращения к читателям, а содержание объявления следует продумывать так, чтобы оно побуждало читателя к позитивным общественно значимым поступкам.

Примеры как неудачных, так и хороших обращений к собственникам (жильцам дома) можно увидеть в Приложении 12.

5. РАЗРЕШЕНИЕ КОНФЛИКТОВ И СОГЛАСОВАНИЕ ИНТЕРЕСОВ

5.1. Методы разрешения конфликтов

5.1.1. Природа конфликтов

Человек – разумное существо, и как утверждает теория Дарвина – высшее по организации на планете, но человеческая среда далека от совершенства. Там, где есть люди, всегда найдется повод для напряжения, стресса, недовольства и раздражения. Там всегда есть реальная опасность возникновения конфликта. Общение двух людей в каждый конкретный момент времени можно охарактеризовать как контакт или конфликт. Наверное, никто не сможет сказать о себе, что живет и работает в атмосфере всеобщего добродушия, полного взаимопонимания и согласия. Конечно, в окружении каждого человека найдутся люди, с которыми он легко нашел общий язык и легко общается, достигая единого мнения по многим вопросам. Но также верно, что каждый взрослый человек когда-нибудь спорил, ссорился или просто не мог найти понимания у другого человека.

Все конфликты и недопонимания между людьми происходят оттого, что они не готовы отказываться от своих ценностей и принимать чужие. Каждый человек защищает свою систему ценностей, которая выстраивалась им годами. Также человеку свойственно проецировать свою систему ценностей на других, пытаясь подогнать других людей под свой «шаблон».

Причины конфликтов также часто кроются в том, что люди по-разному понимают цели совместной деятельности. Кто-то хочет экономить, кто-то хочет, чтобы было красиво и уютно, а кому-то хочется профессионализма и уважения со стороны обслуживающего персонала.

Кроме того, в конфликтах часто играет роль столкновение разных личностей. Нужно учитывать, что люди различаются по возрасту, жизненному опыту, интересам, темпераменту, особенностям восприятия внешней информации и т.д. При этом всем людям в современном обществе присущи некоторые общие черты:

- любой человек считает себя «правильным», «достойным» и «справедливым» и хочет, чтобы окружающие заметили и оценили это.

Критерии этих качеств, а также внешние их проявления, он определяет сам, основываясь на своём опыте;

- человек склонен оправдывать все свои поступки;
- человек более склонен анализировать и оценивать окружающих, чем себя;
- человек склонен защищать результат своего выбора, даже если выбор неудачный;
- человек склонен находить оправдание своих неудач среди каких-либо внешних причин;
- люди предпочитают общаться с себе подобными и настороженно относятся к непохожим на них;
- люди не любят перемен;
- люди предпочитают мыслить и действовать шаблонно, систематизировать свою жизнь;
- люди склонны защищать свою «территорию» - свои интересы, привычки, особенности поведения, круг своей компетенции на работе, своё место в социальной иерархии, а также свою физическую территорию – дом, участок, рабочее место, своё кресло, тапочки и т.д.

В этих чертах кроется постоянное противоречие человека с внешним миром, потому что *каждая из этих особенностей входит в противоречие с такими же особенностями других людей*. Борьбаться с этим бесполезно - изменить человека извне практически невозможно, изменения могут наступить только «изнутри», по инициативе самого человека.

В поведенческом плане человек – существо «зеркальное», он *всегда «отражает» то, что получает*. Он бывает груб в ответ на грубость, улыбается в ответ на улыбку, настораживается, если к нему обратиться с опаской. Обратная сторона этого утверждения – человек всегда получает от окружающих тот настрой, который он передаёт им сам.

5.1.2. Процедура решения спорных ситуаций

ТСЖ представляет собой непростую систему, состоящую из множества интересов людей, стремящихся достичь своих целей и имеющих разнообразную мотивацию. Различные споры и трения мо-

гут возникать даже в дружной семье, что уж говорить о коллективе, состоящем из совершенно разных личностей.

Конечно, было бы очень удобно знать все трудности и конфликты, которые могли бы произойти в товариществе, и подготовиться к ним заранее. Но, к сожалению, сделать это практически невозможно – каждая организация уникальна, она действует в своём, присущем только ей, окружении, каждый коллектив состоит из своего уникального набора людских характеров, жизненных опытов и мотиваций. Конфликты, случающиеся в одном коллективе, могут никогда не произойти в другом.

Споры и конфликтные ситуации в процессе деятельности ТСЖ возникают всегда, даже в самом отлаженном организационном механизме. Причиной этих трений выступают две группы причин – организационные и личные.

Конфликты, возникающие на почве организационного несовершенства.

Причины таких конфликтов:

- несоответствие фактической деятельности ТСЖ публичным формулировкам предназначения и цели товарищества,
- недостаток информации о предназначении, целях и деятельности ТСЖ,
- извращенная трактовка организационной структуры;
- несовершенство административных правил и процедур,
- непрозрачность финансовых потоков и контроля качества заказанных работ.

Об организационных причинах возникновения конфликтов было подробно сказано в разделе 1 «Внутреннее строение товарищества собственников жилья».

Как правило, главной причиной конфликтов в ТСЖ является группа организационных причин, поэтому решение любого конфликта нужно начинать с анализа ситуации с точки зрения подготовленности организации.

Организация, как объединение людей, является своеобразной «питательной средой» для развития конфликтов, основанных, в том числе, на личных факторах. И даже если настоящая причина кроется именно в них, всё равно начинать работу с конфликтами нужно с

уровня «питательной среды», с уровня организации. Тем более что через процедуру выработки общих правил в силах товарищества сделать так, чтобы любой конфликт, появившись однажды, больше не проявлялся никогда, или сделать так, чтобы в будущем разрешение похожего конфликта прошло более гладко.

Порядок решения организационных конфликтов может быть следующим:

- **Шаг 1.** Формулирование проблемы.
- **Шаг 2.** Выявление источника проблемы среди правил и процедур организации.
- **Шаг 3.** Определение ресурсов, необходимых для разрешения конфликта.
- **Шаг 4.** Проведение мер, направленных на решение конфликта.
- **Шаг 5.** Выработка внутренних правил и процедур, по возможности «автоматизирующих» решение подобных ситуаций в будущем.
- **Шаг 6.** Информационная поддержка.

Важно: конфликт, возникший по организационным причинам, нужно рассматривать не как угрозу товариществу, а как возможность для получения нового опыта и совершенствования структуры и деятельности товарищества.

Конфликты, возникающие по личным причинам. Коллектив - это в большей степени люди, их особенности характера, комплексы, жизненный опыт, цели и мотивация. Часто случается так, что конфликты, проявляющиеся на организационном уровне, имеют корни в области личных взаимоотношений.

Причины таких конфликтов:

- *потребность в самореализации* – каждый человек хочет, чтобы другие прислушивались к его мнению и следовали его желаниям;
- *компенсация недостатков* – многие люди, чувствуя свои недостатки, стремятся компенсировать их за счёт каких-то действий, опровергающих наличие у них этих недостатков;

- *неодинаковое понимание вопроса* разными людьми – в силу разных причин (жизненный опыт, различие способностей воспринимать информацию) люди могут один и тот же факт воспринимать абсолютно по-разному;
- *разная мотивация* – каждый человек, сознательно и, что особенно важно, бессознательно, стремится к своей личной цели, подчиняя свою жизнь и поступки этому стремлению.

Разбираться с личными мотивами людей и корректировать их поведение – достаточно сложная и трудоёмкая работа, требующая специальной подготовки и большого практического опыта.

По этой причине нет особенного смысла углубляться в изучение различных психотехник, достаточно следовать простым правилам:

- Относится к человеку уважительно – не повышать голос, говорить ровно, называть человека по имени (или по имени-отчеству, в зависимости от ситуации),
- Говорить с человеком на равных, избегать высокомерия, но не заискивать и не унижаться.
- Больше слушать, не стремиться доминировать в разговоре, дать человеку высказать свою точку зрения, какой бы эмоциональной она ни была.
- Не реагировать на эмоциональную реакцию, не позволять собеседнику вывести вас из себя, не допускать со своей стороны эмоциональных проявлений.
- Не давить на собеседника, заставляя его выполнить вашу волю, а предоставить ему самому прийти к нужным выводам.
- Принимать аргументы собеседника, постараться всесторонне понимать их.
- Проявлять интерес к собеседнику как к личности, интересоваться его жизнью и опытом.
- Приводить логически обоснованные доводы, подкрепленные фактами.
- Быть последовательным в своих словах и поступках, выполнять обещания и договоренности.

- Держать дистанцию, не пытаясь «пролезть» в личное пространство человека.
- Заканчивать разговор на позитивной ноте.
- Не вступать в полемику или иные переговоры с людьми с измененной психикой и сознанием (алкогольное или наркотическое опьянение, разные виды деформирующих расстройств психики).
- Нормировать личное общение.

Порядок решения конфликтов, основанных на личном факторе, может быть следующим:

- **Шаг 1.** Выяснить суть проблемы у собеседника.
- **Шаг 2.** Выяснить у собеседника, что, по его мнению, нужно сделать, чтобы решить эту проблему.
- **Шаг 3.** Систематизировать личность собеседника (характер, сенсорный тип, мотивация – см. раздел 5 пособия) и на этой основе построить свою речь и образный «язык».
- **Шаг 4.** Привести ваши аргументы и указать на их происхождение, причины и мотивы, которыми руководствуется товарищество.
- **Шаг 5.** Предложить решение или компромисс, который мог бы устроить обе стороны.
- **Шаг 6.** Включить человека в работу по внедрению его предложений в жизнь.

При решении конфликтов, основанных на личном факторе, надо помнить, что изменить другого человека, заставить его отказаться от своей позиции невозможно без его согласия и доверия. Этого согласия невозможно добиться какими-либо приёмами или уловками, человека можно только направить в нужном направлении, чтобы все решения были результатом мыслительной деятельности самого человека. Что касается доверия, то его и вовсе можно только собирать по крупицам, день за днём демонстрируя человеку ваши лучшие намерения.

5.2. Согласование интересов

Разрешение конфликтов в организациях достигается через процедуру согласования интересов.

Важно: Согласование интересов - это не набор методик и техник манипулирования собеседником, а стратегическая установка, гласящая: «по любому вопросу мы должны прийти к взаимоприемлемому решению, конфликты должны быть разрешены, недопонимания сняты».

Главный принцип процесса согласования интересов – сначала понять оппонента, а затем сделать так, чтобы поняли вас.

Чтобы конструктивно проводить согласование интересов, надо уметь находить общий язык с разными людьми на уровне не только формального, но и личного общения. Важно, чтобы общение было двусторонним, а понимание - обоюдным.

5.2.1. Способы взаимодействия при согласовании интересов

Любое решение конфликтных ситуаций и согласование интересов сводится к многоступенчатому процессу взаимодействия между всеми его участниками.

Способы взаимодействия:

- **коллективное очное;**
- **личное;**
- **заочное.**

Коллективные очные взаимодействия – это разные собрания, работа в небольших группах, коллективные обсуждения.

Несмотря на традиционность такого вида взаимодействия, этот способ коллективной выработки решений является тем менее эффективным, чем больше людей в нём участвуют. Управлять согласованием интересов в больших группах практически невозможно, обсуждение постоянно ходит по кругу, темы обсуждения ветвятся, информация повторяется по многу раз, возникают личные конфликты и как итог – времени для коллективного разрешения проблемы уходит очень много, а результат часто стремится к нулю. С другой стороны, в качестве инструмента для принятия уже рассмотренных решений собрание

(заседание) является самым эффективным инструментом – голосование и подсчёт голосов происходят быстро и не требуют дополнительной обработки результата. Собрания также подходят для экстренного информирования большого числа людей – в этом случае не требуется подготовка письменных материалов, их рассылка или публикация, но есть опасность, что информация может быть воспринята по-разному разными людьми в силу их личных особенностей.

Некоторые люди стараются избегать излишнего общения с мало-знакомыми людьми, поэтому предпочитают не посещать любые «массовые мероприятия». Иногда таких людей в коллективе собирается абсолютное большинство, что может нанести вред легитимности собрания.

Также существуют люди, которые видят для себя в собраниях большой смысл. Будучи в центре массового осуждения вопроса, они чувствуют повышенную собственную значимость и востребованность. Но для таких людей важен не столько результат обсуждения, сколько сам процесс.

Ещё одним аспектом, заставляющим людей посещать групповые обсуждения, является фактор борьбы т.н. «радикальных группировок» внутри организации. Как правило, по отношению к каждому вопросу члены товарищества разделяются на три группы – ярые сторонники, ярые противники и те, кому всё равно, кого обсуждаемый вопрос не особенно беспокоит. Равнодушных обычно набирается значительное количество, а иногда и просто большинство. Они чаще всего не ходят на собрания, тем самым давая возможность «радикалам» выяснять отношения самостоятельно. Легитимность решений, утвержденных на таких собраниях, может быть поставлена под вопрос из-за нехватки необходимого кворума, а исполнение принятых решений может тормозиться, так как большинство в этом не заинтересовано.

По этим причинам часто бывает так, что большинство присутствующих на собрании, связанном с обсуждением того или иного вопроса, заинтересовано в том, чтобы такое решение не было принято, и не настроено на достижение компромисса или выработки решений, устраивающих обе стороны.

Итак, *собрание подходит* для массового информирования собственников, утверждения решений путём голосования, срочных мероприятий в условиях дефицита времени.

Собрание не подходит для выработки решений, обсуждения вопросов, действий, требующих наиболее полного сбора и учета мнений собственников.

Личное взаимодействие – встречи в формате «один на один».

Личная встреча является незаменимым инструментом при решении проблемы, связанной с личными причинами. В ходе небольшого разговора с человеком можно выяснить очень большой объем информации, связанной с его личностью, характером и причинами, побуждающими его действовать так, а не иначе. В ходе личной встречи можно довести до человека максимум своих аргументов и получить его реакцию.

Организация личной встречи требует особой деликатности в выборе места. Люди относятся к своему жилищу как к крепости, и визит другого человека, даже друга, лишает привычного комфорта. Люди чувствуют себя более уверенно и спокойно, если место для встречи выбрали они сами, и наоборот – ощущают беспокойство на «чужой территории». В зависимости от поставленной цели нужно выбирать и место встречи.

Эффективность личных встреч нельзя оценить однозначно. С одной стороны, эффективность для работы с большим списком индивидуальных собеседников крайне низка. С другой стороны, индивидуальная работа с собеседником иногда позволяет получить очень высокий результат.

Надо также помнить, что к личным встречам стремятся преимущественно люди, по каким-то причинам лишенные внимания и общения – в этом случае встреча пройдет впустую.

Личная встреча подходит для «точечного» воздействия на мнение человека, разрешения конфликтов, основанных на личных причинах.

Личная встреча не подходит для работы с большим числом людей, для обсуждения вопросов, для сбора мнений.

Заочное взаимодействие – это различные мероприятия по обмену информацией, не связанные с личным общением. Это может быть переписка с собственником по какому-либо вопросу, публикация информации на информационном стенде, на веб-сайте, рассылка информационных материалов при помощи электронной или обычной почты,

анкетирование и сбор мнений в специально выделенный почтовый ящик.

Такой способ взаимодействия является самым эффективным с точки зрения полноты получаемой человеком информации, высоким уровнем отклика, максимально формализуемым результатом. Такой способ также позволяет избежать личных конфликтов при массовом рассмотрении и обсуждении информации. С другой стороны, этот способ требует значительного времени на подготовку материалов, их тиражирование, отправку, рассмотрение материалов адресатом и подготовку им ответа.

Заочное взаимодействие подходит для сбора мнений, выработки решений, заочного голосования, обсуждения в условиях достаточности времени.

Заочное взаимодействие не подходит для работы с личными конфликтами, для принятия решений, требующих быстрого рассмотрения.

5.2.2. Конструктивные переговоры

Единственный способ достижения согласия – это переговоры. Обмен мнениями и заключение соглашения встречается повсюду, начиная от объёмных сделок в мире большого бизнеса и заканчивая договоренностью с ребенком купить мороженое, если он будет себя хорошо вести.

Существует три типовых сценария переговоров:

- «выигрыш - проигрыш»,
- отказ от принятия решения,
- третье решение, или общая победа.

«Выигрыш – проигрыш». Некоторые люди считают, что если ты не победил, то проиграл. И в этом заключается самая большая проблема любых споров и переговоров – все хотят выиграть, никто не хочет проиграть. Авторитарная позиция «прирожденного победителя» не позволяет искать взаимоприемлемых решений. Люди, придерживающиеся такой позиции, склонны во что бы то ни стало использовать свое положение, власть, состояние, личные качества, чтобы добиваться своего. Во многом такой шаблон поведения продиктован всей историей развития цивилизации – выживает сильнейший. Но как быть

проигравшим? Что было справедливо в первобытном обществе, не может и не должно становится нормой поведения в наши дни. Соглашения, достигнутые под давлением одной из сторон, являются самыми непрочными, поскольку проигравшая сторона остается потенциальным источником конфликта. Такие соглашения не подходят для «замкнутой» организации, как ТСЖ.

Отказ от принятия решения. Не всегда удастся достичь взаимоприемлемого решения, и в этом случае отказ от принятия решения тоже может оказаться конструктивным выходом.

Лучше отказаться от принятия решения, если оно вас не устраивает, чем согласиться и попасть под гнёт негативных обстоятельств или поставить в такую ситуацию партнера. Работа в атмосфере напряженности ни к чему хорошему, как правило, не приводит – задания выполняются формально, качество работы или принимаемых решений резко снижается, портятся взаимоотношения между людьми.

Отказываясь от принятия решения, надо следовать следующим правилам:

- объясните своему оппоненту, почему вы не можете одобрить такое решение, раскройте все свои мотивы и покажите, почему предлагаемое оппонентом идет вразрез с ними;
- покажите оппоненту пути достижения возможного взаимоприемлемого решения в духе «общей победы»;
- не «сжигайте мосты» и не портите отношения с оппонентом, договоритесь вернуться к вопросу позже, когда появятся другие предложения по обсуждаемому вопросу.

Третье решение, или общая победа. Деятельность добровольно созданной организации – не поле для противоборства, тут не должно быть победителей и проигравших, в выигрыше должны быть все. Значит метод соглашения «выигрыш или проигрыш» должен быть заменен на соглашение в духе общей победы.

Такие соглашения даются не просто, и требуют от сторон проявления высшего сознания – поиска взаимоприемлемой альтернативы. Несмотря на то, что такие соглашения приносят самый лучший результат, они даются труднее всего. От сторон требуется не просто обмен позициями, а понимание мотивации другой стороны, понимание ожидаемых результатов, умение слушать собеседника и принимать его

позицию. Однако именно соглашения в духе «общей победы» становятся самыми эффективными и прочными, - ведь обеим сторонам выполнять такие соглашения выгодно.

5.2.3. Язык конструктивного общения

При проведении переговоров и бесед с собственниками помещений в многоквартирном доме по любым вопросам, связанным с проживанием в доме, важно не только о чем договариваться, но и **как** договариваться. Речь здесь идет о тоне и языке общения, то есть, о том, какими словами и выражениями пользуются собеседники.

Человеку свойственно в личном поведении ориентироваться на собеседника, «зеркально отражая» его поведение. Если один «нападает», употребляя слова, «колючие» или агрессивные по сути, то второй начнёт сопротивляться и защищаться также в жёсткой форме. Достичь взаимопонимания в переговорах, проводимых в таком стиле практически невозможно.

Если же тон и язык того, кто обращается к собеседнику, дружелюбны и позитивны, то, скорее всего, они будут восприняты с ответным дружелюбием, которое поможет достичь желаемой договоренности.

Приведем такой пример: в выступлениях председателей правлений ТСЖ на семинарах, проводившихся в рамках Проекта «Поддержка собственников жилья», авторы неоднократно слышали следующие выражения:

- ...«надо **бороться** за *понимание*»,
- ...«нужно **заставить** их *поверить*»,
- ...«они **обязаны** *помогать*»,
- ...«я **требую** от них *согласия*».

«Понимание», «вера», «помощь», «согласие», - это хорошие слова, которые вызывают у людей только положительные, светлые чувства. В то же время эти теплые слова в общем контексте теряют свою привлекательность из-за того, что они связаны со словами «бороться», «заставлять», «требовать», означающими применение силы, давление, агрессию.

При подготовке к переговорам следует внимательнее отнестись к тому, какими словами вы собираетесь убеждать собеседника, в какие

слова облечёте свои аргументы. Стоит уделить внимание подбору максимально позитивных или нейтральных слов и выражений, которые обращаются к лучшему в человеке и побуждают его к действию, к хорошим поступкам. В нашем примере это может выглядеть так:

Негативное обращение	Позитивное обращение
...«надо бороться за <i>понимание</i> »	...«надо ДОСТИЧЬ ВЗАИМОпонимания»
...«нужно заставить их <i>пове- рять</i> »	...«нужно СДЕЛАТЬ все, чтобы они поверили»
...«вы обязаны <i>помогать</i> »	...«вы МОЖЕТЕ помочь»
...«я требую вашего <i>согласия</i> »	... «ДАВАЙТЕ согласимся»

Особенно часто в речи руководителей товариществ слышится слово «обязан», в основном, когда речь заходит о том, как собственники в многоквартирном доме относятся к внесению взносов в ТСЖ и/или платежей за жилое помещение и коммунальные услуги. Председатели и члены правлений вынуждены иметь дело с проявлениями забывчивости собственников, иногда с невозможностью заплатить вовремя, а также с принципиальным нежеланием кого-либо из собственников платить. В этой связи собственникам постоянно приходится напоминать об их обязанности вовремя и в полной мере вносить платежи и взносы. Процедуры работы с неплательщиками предусматривают, в первую очередь, информирование собственников об этой их обязанности и последствиях ее невыполнения.

Вопрос только в том, как именно употребляется слово «обязанность» в беседе с собственником. Вряд ли стоит в разговоре жестко противопоставлять нарушителя товариществу: «Вы обязаны вовремя нам платить». Возможно, вместо этого стоит сказать: «Есть закон, по которому мы все живем. Этот закон ОБЯЗЫВАЕТ нас, собственников, вовремя и полностью оплачивать наше участие в общих расходах на содержание дома и коммунальные услуги». А также необходимо разъяснить собственнику, как неплатежи отражаются на выполнении намеченных собственниками плановых задач по поддержанию надлежащего состояния дома и, тем самым, на удовлетворении его, собственника, интересов.

Самое «ключевое» для человеческого слуха – слово «нет». Оно

означает отказ (в том числе - отказ выслушать, отказ помочь), отрицание, несогласие. Бывает в разговоре, что без отрицания не обойтись. Если и так, то старайтесь не использовать слово «НЕТ», а вместо этого строить ответ со словом «ДА», например:

- «Да, мне знакома такая позиция, но давайте разберемся...»,
- «Да, мне понятно, чем вызвана Ваша реакция, но давайте посмотрим на это с другой стороны...».

5.2.4. Способы улучшения взаимопонимания

Чтобы понять собеседника, надо понять не просто слова, но и смысл им сказанного. Для этого существует техника уточняющих вопросов. Цель этой простой техники – получить одинаковое понимание смысла вопроса, не опираясь на произнесенные слова.

Техника уточняющих вопросов представляет собой следующее:

- выслушать;
- уточнить непонятное или двояко трактуемое;
- перефразировать сказанное;
- получить согласие со своей формулировкой.

Выслушайте собеседника и постарайтесь понять его аргументы, проникнуть в смысл сказанного, не отвлекаясь на произнесенные слова и эмоции. Даже если сказанное идет вразрез с вашими представлениями об обсуждаемом вопросе или вам кажется понятной позиция собеседника, вы должны выслушать его до конца. В этот момент вы должны на время отказаться от своей точки зрения и быть максимально открыты для того, чтобы принять аргументацию собеседника.

Уточните непонятное – задавайте уточняющие вопросы. Вопросы надо задавать в т.н. «открытой форме», на которые нельзя ответить простым «да» или «нет». Пусть собеседник полнее раскроет смысл своих слов. Чем больше говорит ваш собеседник, тем больше у вас возможностей понять его аргументацию, определить, к какому типу характера и сенсорному типу личности относится ваш собеседник, подметить, какими образами он пользуется при разговоре, как двигается и как разговаривает – и подготовить понятный для него ответ.

Перефразируйте аргументы собеседника, выскажите то же самое, но своими словами. «Правильно ли я Вас понял, что ...» - и по-

вторить аргументы собеседника. В перефразировании вы должны использовать вашу «систему координат», ваш характер и Вашу терминологию.

Последний шаг – получите от собеседника согласие с тем, как вы поняли его позицию в форме однозначного «да». Если ваш собеседник согласился с тем, как вы поняли его аргументы, значит, вы смогли добраться до смысла сказанных слов!

Если «да» не получено, повторите всё сначала.

Только когда вы получили от собеседника подтверждение в форме однозначного «да», можно перейти к ответу, приводить свои доводы и аргументировать свою позицию, стараясь пользоваться терминологией и смысловыми понятиями собеседника.

Такие способы улучшения взаимопонимания помогают разобратся со сложными ситуациями и претензиями, вывести стороны из состояния конфликта в состояние конструктивного обсуждения и выработки взаимоприемлемого решения.

Побочным эффектом техник уточняющих вопросов и перефразирования является «выведения из строя» неконструктивных собеседников – скандалистов, склочников, «профессиональных недовольных» и т.п. В процессе уточнения их претензий они сами зачастую осознают их несостоятельность.

5.3. Применение методов разрешения конфликтных ситуаций и согласования интересов на практических примерах

5.3.1. Игнорирование собственниками общих собраний

Существо проблемы: *Определенная часть собственников не ходит на общие собрания, не принимает участия в выработке и принятии решений товарищества, хотя и продолжает исправно платить взносы и прочие сборы.*

Низкая явка собственников на общие собрания не обеспечивает необходимого кворума. Многие товарищества давно перешли на заочную форму проведения общих собраний, считая очные собрания делом невозможным и ненужным. Однако и в заочном голосовании принимают участие не все собственники.

Пассивная позиция части собственников часто устраивает руководителей товариществ – касса пополняется, лишних проблем и тре-

бований от таких людей нет. Но в этом и заключается проблема: люди, мнение которых не учитывается при принятии решений, будут всегда «против» его выполнения. Сначала этот протест будет внутренним, но постепенно, накапливаясь, недовольство может выплеснуться в самой неприглядной форме и в самый неудобный момент. Но ведь часто бывает, что собственники, не участвующие в управлении домом, составляют абсолютное большинство – а это уже настоящая «часовая мина», которая может сработать в любой момент.

Обычно отказ собственников от активного управления общим имуществом в многоквартирном доме говорит о том, что неправильно организована процедура принятия решений в товариществе.

Решение вопроса привлечения собственников к активному управлению общим имуществом нельзя решить каким-то одним действием или даже последовательностью мер. Во многом это вопрос доверия, а доверие можно получить, только постоянно доказывая свои лучшие намерения.

Причины, по которым люди могут игнорировать процессы принятия решений, могут быть следующими:

- неуверенность в целесообразности своего участия, «всё уже решено»,
- уверенность в нечистоплотности правления и председателем, которые «подделывают результаты голосования»,
- предубеждение против массовых собраний и излишнего личного общения,
- предубеждение против занятия «непрестижным» делом,
- низкий приоритет для таких мероприятий по сравнению с личными делами или работой,
- физическая невозможность принимать участие в общих собраниях, собственник живет далеко.

Корни такой позиции могут также лежать в самой организации общего собрания:

- собрание созывается не для принятия решения, но для обсуждения вопроса, в результате чего оно превращается в «дискуссионный клуб», где главенствующую позицию занимают бездельники, манипуляторы и демагоги,
- собрание отнимает слишком много времени,

- собрание посещают только «радикалы» – ярые сторонники и противники принимаемых решений,
- решения собрания не выполняются и не контролируются,
- собрания организуются только по инициативе управляющих органов товарищества, вынести на обсуждение свой вопрос собственники не могут,
- собрание несет формальную функцию, все решения принимаются в правлении,
- собрание организуется без должного уведомления собственников.

Чтобы повысить эффективность принятия решений в ТСЖ, можно предложить следующий перечень мер:

- Всегда проводить заранее обсуждение вопросов, по которым требуется принятие общего решения.
- Использовать анкетирование собственников при обсуждении вопросов.
- Информировать собственников о решениях, которые предполагается принять на будущем собрании, о решениях, которые были приняты на прошлом собрании, а также о том, как эти решения были выполнены, через информационные стенды, рассылку писем, электронной почты, через обсуждение на форуме на интернет-сайте товарищества и т.п.
- Созывать формальное общее собрание только для голосования по уже обсужденным вопросам.
- Использовать заочное участие в общих собраниях.
- Использовать практику делегирования собственниками, которые не могут участвовать в собрании, полномочий принятия решений соседям (но не председателю или членам правления) посредством доверенности.

С точки зрения организации должны быть разработаны процедуры и правила по следующим направлениям:

- Постановка задач на обсуждение (информационные материалы, способы их доведения до собственников).

- Очное и заочное обсуждение задач.
- Подготовка проекта решения с учётом максимума мнений собственников и его публикация для утверждения.
- Утверждение общим собранием и/или заочным голосованием.
- Публикация принятого решения.
- Периодический публичный отчёт о ходе выполнении решения.

Чтобы вовлечь собственников в процесс управления, нужно вести с ними диалог, выяснять их потребности и желания, привлекать к принятию решений. Такой диалог не обязательно должен быть личным, можно использовать информационный стенд, обычную или электронную переписку, телефон – но такой диалог должен быть постоянным и построенным на основе предназначения и цели созданного ТСЖ.

5.3.2. Подозрения в коррупции

Существо проблемы: ***Часть собственников подозревает или открыто обвиняет руководство товарищества в коррупции или нечистоплотности в финансовых вопросах.***

Несмотря на то, что в большинстве случаев руководители товариществ не имеют иных доходов от ТСЖ, кроме положенного собственниками вознаграждения, возникающие подозрения в их нечистоплотности сигнализируют о том, что дела в товариществе идут не так, как хотелось бы собственникам. Как правило, такие подозрения не появляются на пустом месте, их причиной может быть следующее:

- непрозрачность деятельности товарищества,
- непрозрачное распределение подрядов на работы и их оплата,
- рост расходов на содержание дома без видимой отдачи,
- снижение качества предоставляемых услуг,
- игнорирование интересов собственников,
- рост благосостояния членов правления и председателя, зависть,
- причины межличностного характера.

Часто настоящей причиной таких обвинений считаются проблемы межличностного характера и зависть, и сам собой напрашивается вывод, что решать эти проблемы надо на межличностном уровне, используя методы убеждения, иницилируя более тесное общение и т.п. Но первые пять приведенных выше причин свидетельствуют о том, что товарищество работает вразрез со своим предназначением и целями, значит, для решения этой проблемы следует исходить из того, что придется бороться не с самими обвинениями, а с организационными причинами, порождающими недовольство собственников положением дел в товариществе. Иными словами, сначала надо настроить организацию на эффективную работу по управлению финансовыми потоками, сделать эту систему прозрачной и понятной, а потом уже разбираться с причинами, породившими личное неприятие со стороны собственников.

Перечень мер по реформированию управления финансовыми потоками может быть следующим:

- Строгий финансовый учет собираемых средств, как периодических, так и целевых.
- Аккумулирование целевых взносов на выделенных субсчетах товарищества.
- Объявление открытых конкурсов среди подрядных организаций на проведение работ, с выработкой критериев оценки, как по цене работ, так и по качеству.
- Открытые и прозрачные процедуры найма работников и подрядных организаций, исключающие применение «серых» схем оплаты.
- Придание статуса публичности проектов и смет на проведение ремонтов и обеспечение к ним доступа со стороны заинтересованных собственников.
- Создание программы организационно-технических мероприятий по экономии ресурсов и направление сэкономленных средств на улучшение содержания дома и территории.
- Обеспечение работы ревизионной комиссии на периодической основе и привлечение к её работе квалифицированных бухгалтеров или аудиторов из числа собственников, а также и лиц,

распространяющих информацию о финансовых нарушениях в товариществе. Результаты работы комиссии должны быть публичными для членов товарищества.

- Постоянное информирование собственников о своей деятельности в виде периодического краткого отчета, помещенного на информационный стенд. Отчет должен содержать пункты о поставленных собственниками задачах и статусе их выполнения, проведенных работах, собранных фондах, экономии (если она есть) средств.

Чтобы оградить себя от необоснованных личных нападок, члены правления могут отчитываться о своём материальном положении в установленной законом форме – путём подачи декларации о доходах в налоговые органы.

Если же обвинения носят клеветнический характер, то правильным будет обратиться за защитой от клеветника в органы МВД и суд, собрав в качестве доказательств своей правоты отчёты ревизионной комиссии и декларацию о доходах.

5.3.3. Скандалисты и сплетники

Существо проблемы: *Есть отдельные лица или группа лиц, которые распространяют искаженную или откровенно лживую информацию о деятельности ТСЖ или его руководства.*

Эта проблема не должна сильно волновать должностных лиц товарищества, если финансовые потоки и процедуры принятия решений прозрачны и дела в товариществе идут хорошо.

В любом коллективе есть особенный информационный слой, отличающийся от официального – это слой недостоверной информации. Недостоверная информация возникает на личном уровне, её причинами становятся следующие факторы:

- разная трактовка людьми одних и тех же событий в силу их персональных особенностей восприятия,
- «додумывание» неполной информации и конструирование следствий,
- генерирование информации с личными целями.

Мотивами людей, генерирующих и распространяющих недостоверную информацию, являются следующие факторы:

- самоутверждение за счёт демонстрации большей информированности,
- самоутверждение за счёт унижения оппонента,
- стремление к вниманию и оценке своей личности,
- стремление занять место и получить власть оппонента,
- самоутверждение за счёт добровольно принимаемой на себя общественной роли,
- развлечение путем манипулирования информацией и людьми.

Как правило, люди, генерирующие и распространяющие недостоверную информацию, имеют низкую самооценку, подчиненное положение в социуме и низкий уровень жизни, такие люди могут быть излишне эмоциональны и даже агрессивны. Их «деятельность» позволяет им просто компенсировать свои недостатки, почувствовать себя полноценным человеком и важным членом общества. Механизм компенсации - очень сильный психологический механизм, поэтому полностью «выключить» сплетника из его деятельности обычно не получается.

Можно снизить активность и агрессивность сплетника и скандалиста, частично предоставив ему то, к чему он стремится:

- Проявлять уважение к человеку.
- Подчеркивать его «заслуги перед обществом».
- Лично советоваться по некоторым вопросам.
- Предоставить ему нужную общественную работу, с которой он будет отлично справляться.
- Не обращать внимания на его социальный статус.
- Уходить от навязываемых конфликтов.

Проблема сплетников является проблемой межличностного характера, которой не должно быть места в функциональной организации, поэтому организация не должна «противостоять» сплетникам или активно бороться с ними каким-либо образом. Главный аргумент против них – открытость, прозрачность и свободный доступ собственников к любой информации о деятельности ТСЖ.

5.3.4. Чиновники – жильцы

Существо проблемы: *В доме живет сотрудник органов местного самоуправления или региональной (федеральной) власти, который ставит себя вне интересов остальных собственников, отказывается исполнять принятые ими решения, не платит взносов и т.д.*

Особенностью современной жизни в России стал факт, что многие люди государственную службу рассматривают не как служение интересам народа, а как способ подняться над этим самым народом и диктовать ему свои условия. Отсюда вырастают мифы о неприкосновенности чиновников всех уровней, и эти мифы тщательно пестуются как самим «чиновным человеком», так и массой необразованных людей.

Тем не менее, согласно всем законам России чиновники не имеют никаких преференций перед остальными гражданами и, более того, в силу своего положения облачены не только определенными правами, но и весьма большей, по сравнению с остальными людьми, ответственностью. Например, ответственность по некоторым уголовным статьям предусматривает большую меру наказания в случае совершения преступления при исполнении служебных обязанностей.

Также существует ответственность чиновника в силу его партийной принадлежности, причем внутрипартийная борьба с одиозными, с точки зрения партийной дисциплины, чиновниками обостряется накануне выборов.

Проблема с несговорчивым чиновником в ТСЖ также является и проблемой личностной – человек, облеченный властью и окруженный мифом о своей исключительности, требует от других подтверждения своего статуса, часто в ущерб другим собственникам.

С другой стороны, нужно понимать, что в ТСЖ чиновник имеет равные права со всеми прочими собственниками, и поэтому при решении проблем с таким человеком надо исходить из его полного правового равенства.

При решении этой проблемы надо действовать спокойно и планомерно, не усиливая требования к этому человеку, но и не освобождая его от них. Нужно доводить выдвинутые требования (досудебные претензии и исковые заявления) до конца.

Часто чиновник начинает использовать своё служебное положение и связи, чтобы свести счёты с ТСЖ. Это может выражаться во внеплановых проверках, необоснованных претензиях проверяющих органов, внеплановых визитах пожарных и санитарных инспекторов. О таких фактах нужно немедленно информировать прямых руководителей этого чиновника, руководство партии, в которой он состоит, а также руководителей сотрудников из проверяющих органов. Об этом также надо ставить в известность органы МВД и прокуратуры.

При таком развитии событий надо помнить, что все обращения в официальные структуры нужно осуществлять письменно в форме заявлений на имя конкретного лица с требованием конкретных действий, согласующихся с нормами законов. Заявление можно отвезти в секретариат организации как лично, так и отправить заказным письмом.

Заявление должно подаваться непосредственному начальнику чиновника, а при получении от него отписки – дублироваться на уровень выше.

Информация о конфликте, распространяемая среди собственников ТСЖ, должна быть объективной, не содержать непроверенных сведений, и носить имперсональный характер. Все собственники должны знать, что вне зависимости от чинов и рангов правила ТСЖ применяются ко всем одинаково и эти правила доводятся до конца.

5.3.5. Круглосуточный рабочий день и неограниченный круг обязанностей председателя правления

Существо проблемы: *Часто собственники ТСЖ полагают, что могут обращаться к председателю и членам правления ТСЖ в любое время и по любым вопросам. При этом причины обращений могут находиться совершенно вне компетенции председателя.*

Причины такой ситуации могут лежать в следующем:

- поскольку члены правления не являются наёмными сотрудниками, собственники не считают, что у них есть права на нормированный рабочий день, отдых, на личную жизнь, отпуск и т.п,
- собственники не проинформированы о круге обязанностей должностных лиц ТСЖ

- ТСЖ не установило или не довело до сведения жильцов график работы должностных лиц,
- в работе ТСЖ используются номера телефонов, принадлежащие лично должностным лицам,
- собственники не знают, как поступать в различных нештатных ситуациях (поломка лифта, протечки, выход из строя лампочек на лестничных клетках и т.п.),
- обязанности должностных лиц ТСЖ не делегированы подчиненным.

Меры, необходимые для установления рабочих отношений с руководством ТСЖ, могут быть следующими:

- Установить и утвердить рабочий день для всех должностных лиц ТСЖ, включая членов правления и председателя, а также для работников ТСЖ, и довести эту информацию до собственников, поместив её, в т.ч. на информационных стендах в общедоступных местах и в помещении правления.
- Установить график работы и отпусков всех членов правления и работников.
- Обеспечить доступность руководства и сотрудников ТСЖ в рабочее время на рабочих местах и по указанным телефонам.
- Установить дежурство по ТСЖ во внерабочее время.
- Обеспечить доступ собственников к информации о должностных обязанностях руководства и работников ТСЖ.
- Переводить телефон руководства ТСЖ в режим автоответчика во внерабочее время и реагировать на оставленные сообщения приоритетным порядком.
- Разработать инструкции по необходимым действиям в связи с типовыми нештатными ситуациями – различные поломки, выход из строя электрооборудования, небольшие возгорания и т.п. и проинструктировать должностных лиц и работников ТСЖ.
- Довести соответствующие инструкции до собственников (возможно, в форме листовки или буклета), а также проинформировать всех собственников о телефонах аварийных и экстренных служб своего района.

Даже при таком объёме подготовительных и разъяснительных работ наверняка останутся люди, считающие, что председатель должен работать 24 часа в сутки. В таком случае надо воздерживаться от резких слов и конфликтов и просто помочь человеку решить его проблему, напомнив на прощание, что человек заставил вас работать сверхурочно и бесплатно.

5.3.6. Согласование интересов собственников в отношении пользования общим имуществом

Существо проблемы: *Часто случается так, что взгляды собственников на вопросы распоряжения общим имуществом не совпадают.* Например, на прилегающей территории кто-то хочет обустроить стоянку для автомобилей, кто-то предлагает разместить детскую площадку, кто-то площадку для выгула собак, кто-то мечтает высадить клумбы или кусты, а кто-то предпочёл бы поставить побольше лавочек для отдыха пенсионеров.

Основное правило товарищества – принимать решения, руководствуясь интересами большинства. Решение об использовании земельного участка принимает общее собрание ТСЖ большинством голосов, однако было бы в корне не правильно оставлять вовсе без внимания мнение меньшинства. В товариществе важно, чтобы собственники чувствовали, что их интересы уважают и учитывают.

В любой ситуации можно найти компромиссное решение, устраивающее всех, даже если на него придется потратить большое количество времени. Выгоды, получаемые от такого решения, намного превысят материальные и временные затраты, ведь интересы собственников будут учитываться максимально разнообразно.

Основные принципы при согласовании интересов собственников могут быть следующими:

- График работы с предложениями по рассматриваемому вопросу должен быть установлен заранее.
- Собрать как можно больше предложений.
- Выделить предложение – «лидер», 2-3 предложения средней популярности, зафиксировать остальные предложения.

- Определить инициативные группы, выступающие за каждое предложение.
- Провести работу со всеми инициативными группами, уделяя особое внимание предложениям тех инициативных групп, которые не нашли поддержки среди большинства собственников.
- Информировать собственников о ходе текущих работ по проектам.

Чтобы максимально учитывать интересы всех групп собственников, необходимо разработать процедуру инициации и обсуждения проектов.

Процедура выработки и обсуждения предложений может выглядеть так:

- Сбор пожеланий собственников – довести до них несколько вариантов использования общего имущества и предложение внести свои пожелания. Если помимо основных поступают ещё предложения, разделяемые группами собственников, следует провести второй этап информирования, включающий новые предложения.
- Ранжирование предложений по значимости и выделение групп собственников, выступающих за данные предложения. Обычно более половины собственников выступают за одно предложение, остальные либо концентрируются ещё на 2-3 предложениях, либо предлагают что-то своё.
- Разработка проектов и подготовка смет расходов на реализацию предложений, набравших более 20% голосов, подсчёт размера необходимых взносов или определения источников финансирования, а затем публикация этих проектов среди собственников. На этом этапе вполне может выясниться, что собственники не готовы платить за некоторые свои предложения и некоторые проекты упадут сами собой.
- Утверждение оставшихся проектов и сметы расходов общим собранием собственников, назначение ответственных лиц.
- Конкурсное распределение подрядов на проведение работ.
- Публикация периодических отчетов о ходе работ.

С другой стороны, часто «особые пожелания» собственника могут означать, что выступающий за них человек может преследовать какие-то свои, личные цели.

Таковыми целями могут быть:

- самоутверждение за счёт «оригинальности» и «непохожести»,
- самоутверждение «борца с системой»,
- желание привлечь внимание к своей личности,
- личные финансовые интересы,
- собственное понимание предназначения и цели товарищества.

Бороться с «особенным собственником», равно как и слепо потакать его желаниям, не следует – в обоих случаях несогласный достигает своих целей, в том числе за счет остальных собственников.

При общении с собственников, чьи предложения идут вразрез с мнением большинства, нужно придерживаться следующих правил:

- В личном разговоре выяснить мотивацию человека и источник его предложений.
- Рассказать о других предложениях и о том, сколько других собственников их поддерживают.
- Рассказать, как будет вестись работа с предложениями – «лидерами».
- Рассказать, на каких принципах строится работа товарищества и как с этим согласуются пожелания данного собственника.
- Предложить человеку самостоятельно оценить стоимость реализации его пожеланий и предложить изыскать источники финансирования и оказать помощь в поисках подрядчика, если будет сделан проект и решится финансовый вопрос.
- Разместить информацию об «альтернативном проекте» с указанием ответственного.

В работе на личном уровне крайне важно проявлять как можно больше внимания и уважения к человеку, но в то же самое время не отводить этому занятию всё доступное время, четко регламентируя

такое общение. Такие встречи должны обязательно заканчиваться договоренностью о следующем шаге или иными соглашениями, чтобы вопрос не «повисал в воздухе».

5.3.7. Оппозиция товариществу как способу управления

Существо проблемы: *Усилиями одного или нескольких людей из числа собственников создается инициативная группа, ратующая за расформирование ТСЖ и передачи дел в Управляющую компанию.* Появляются анонимные письма-листочки с описаниями «ужасов ТСЖ» и «фактов воровства», с призывами к собственникам выступить на ближайшем общем собрании за роспуск ТСЖ.

Тактика «информационной атаки» обычно строится на рассылке листовок всем собственникам квартир, или наиболее внушаемым людям (чаще всего – социально слабым) с перечнем аргументов против ТСЖ, призывами прийти на собрание и проголосовать за роспуск товарищества. При этом, как правило, приводятся надуманные доводы и аргументы, не имеющие подтверждения в действующем законодательстве или противоречащие сложившейся практике.

Часто такие атаки носят разовый характер и, не найдя сторонников среди собственников, сходят на «нет». Но попадая на «благодатную почву» чем-то недовольных людей, информация, содержащаяся в листовках, воспринимается как «ключ к прозрению». Появляются ярые сторонники расформирования ТСЖ из числа собственников – они и становятся «внештатными агитаторами», призывая остальных собственников отказаться от ТСЖ.

Целью такой информационной атаки является не только развал ТСЖ, но и разобщение собственников – неорганизованными конфликтующими массами очень легко манипулировать, что создает благоприятные условия для многих злоупотреблений.

Источником проблемы могут выступать следующие силы:

- Организации:
 - управляющая компания;
 - поставщики услуг ЖКХ;
 - крупные собственники помещений в доме.
- Частные лица (одиночки или объединения):

- «консерваторы» - неуверенные в необходимости ТСЖ, привыкшие к расценкам и сервису ЖЭКов, РЭУ или иных муниципальных обслуживающих организаций;
- «сплетники» - самоутверждающиеся в распространении «достоверной информации» личности;
- «скандалисты» - самоутверждающиеся в конфликтах личности;
- «коррупционеры» - лица, имеющие интересы в управляющих компаниях или у поставщиков услуг ЖКХ.

Так как атака носит информационный характер, то противодействовать ей надо, в первую очередь, в информационном поле. Для усиления контрмер необходимо активизировать работу и на смежных направлениях, которые каждый житель может почувствовать и оценить – например, более тщательная уборка территории и подъездов, мойка труб мусоропроводов, внеплановая высадка цветов или иные явно видимые меры, которые были бы не под силу отдельным, неорганизованным собственникам.

Противодействие атаке может содержать следующий комплекс принципов:

- Информации должна противостоять более квалифицированная информация – в ответ на рассылку среди собственников перечня аргументов «против ТСЖ» должен распространяться логично структурированный перечень аргументов «за ТСЖ», а также соответствующие контраргументы с опорой на действующее законодательство. Помимо ответов на аргументы противника, должно быть приведено вдвое больше аргументов в пользу ТСЖ!
- Источник атаки должен быть раскрыт и его мотивация должна быть предана гласности – в рассылаемом письме должно быть указание на всех возможных инициаторов процесса (кроме частных лиц) и описана причина, которая ими движет.
- Личность неприкосновенна – если источником информации является кто-то из числа собственников, то его имя, фото, телефон и адресные данные ни при каких обстоятельствах не должны раскрываться и придаваться публичности. Но председатель ТСЖ должен выяснить, что движет этим человеком. Его не нужно убеждать или как-то давить на него, просто поговорить макси-

мально спокойно и, по возможности, конструктивно. Защитив его от давления, можно в будущем получить из противника союзника.

- Чиновник есть публичная личность – если точно известно, что инициатором атаки является чиновник администрации или должностное лицо организации, то его имя и должность должны стать предметом гласности, даже если он является собственником в ТСЖ. Но, в то же самое время, публиковать его адресные данные, фотографии, домашний телефон или прочие личные сведения категорически не допускается.

- Доказательство делами – должны быть проведены мероприятия, наглядно демонстрирующие жителям необходимость коллективного управления домом.

- Начинать с себя – в момент противодействия атаке органы управления ТСЖ должны самым критичным образом пересмотреть свою деятельность в целом и деятельность отдельных персон, в частности на предмет соответствия предназначению и целям товарищества. Возможно, правлению стоит инициировать работу ревизионной комиссии или устроить досрочные выборы правления или его председателя.

- Личная работа – председатель и члены правления ТСЖ должны лично поговорить со всеми собственниками (особенно с теми, кто обычно не принимает участие в делах товарищества) на предмет объективной оценки деятельности товарищества. Полученная информация должна быть систематизирована и проанализирована, выявлены области интересов собственников, и на основе полученной информации должен быть скорректирован дальнейший план действий.

- Клевета подсудна – если в информации «атакующего» содержится информация клеветнического характера, и известен её распространитель, необходимо незамедлительно подавать заявление в органы МВД и в суд. Ход этого процесса нужно также освещать в информационных материалах. С другой стороны, необходимо самим воздерживаться от распространения непроверенных сведений, носящих клеветнический характер.

- Информационная открытость – вся информация, связанная с противодействием «атаке», должна, как минимум, публиковаться

на стенде информации, а максимум – периодически рассылаться в виде писем всем собственникам. Информационная открытость должна быть сохранена и после разрешения ситуации с атакой.

- Голос каждого важен – можно провести заочное анкетирование собственников по всем актуальным и болезненным вопросам, подготовить общее собрание и принять нужные решения.

- Довести дело до конца – даже если в процессе противостояния вдруг появится пауза или атакующая сторона перестанет предпринимать активные действия, нужно довести все намеченные мероприятия до конца.

- Так держать – все экстренные мероприятия, вызванные атакой и приведшие к улучшению деятельности товарищества, по возможности должны стать практикой дальнейшей работы товарищества. В противном случае негативные настроения будут нарастать снова.

Правлению вряд ли стоит созывать собрания собственников с целью обсудить ситуацию – как правило, на таких собраниях правят эмоции, выплескивается весь негатив, люди ссорятся, и противоречия между ними ещё больше увеличиваются. Тем самым инициатор атаки достигает своей цели – разъединить собственников.

Категорически не рекомендуется устраивать личную травлю персон, распространяющих полученные письма с призывом распустить ТСЖ – это только укрепит их в собственной правоте. Также не стоит бросать все дела и начинать «спасать» ТСЖ, бросая на это все ресурсы – это наглядно покажет всем собственникам, что дела в ТСЖ действительно идут не лучшим образом.

ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ

Принципы установления и поддержки хороших отношений в товариществе собственников жилья:

- **соблюдать единство слова и дела:** соответствие деятельности товарищества его предназначению и целям собственников;
- **поддерживать устойчивость ТСЖ как организации:** укреплять и развивать организационную структуру и выполнять принятые процедуры;
- **развивать ТСЖ как коллектив:** вовлекать новых собственников в деятельность товарищества, обеспечивая сменяемость и участие всех членов коллектива;
- **поддерживать доверие собственников к органам управления:** обеспечивать прозрачность деятельности, учет мнений и соблюдение решений собственников;
- **информировать собственников:** своевременно, честно, открыто и дружелюбно;
- **помнить, что:**
 - О товарищество управляет домом, а не собственниками;
 - О собственники управляют товариществом;
 - О все собственники заинтересованы в благополучии дома;
- **развивать добрососедские отношения:** уважать чужую собственность, быть дружелюбными, помогать друг другу, делиться радостью;
- **чаще встречаться:** проводить больше совместных мероприятий – собраний, акций совместного труда, праздников;
- **не допускать перерастания конфликтов в войны,** своевременно их разрешая;
- **общаться в форме диалога, а не монолога.**

ФОРМИРОВАНИЕ ЖИЛИЩНОЙ КУЛЬТУРЫ У РОССИЙСКИХ ГРАЖДАН. ВОПРОСЫ ДОБРОСОСЕДСТВА

Елена Сергеевна Шомина,
*профессор ГУ – Высшая школа экономики, консультант Про-
екта «Поддержка собственников жилья»*

Формирование жилищной культуры

Мы все хотим жить комфортнее, спокойнее и безопаснее. У нас всех свои пристрастия. Кто-то любит жить «около земли», иметь свой коттедж или хотя бы дачный домик, цветы и траву вокруг дома. Например, англичане традиционно не терпят, чтобы «кто-то ходил сверху, у них над головой», а потому – самый характерный тип застройки не только в английских пригородах, но и городах – это двухэтажные дома, с отдельным входом в каждую квартиру. Иногда это просторные дома, иногда столь узкие, что подниматься по лестнице на второй этаж приходится бочком.

Если бы объективное развитие общества, развитие промышленности и урбанизация не требовали более компактного расселения, если бы не были мы, особенно в Европе, ограничены землей для развития наших городов и пропускной способностью наших дорог и прочей инфраструктуры, если бы у нас у всех хватало средств жить отдельно, а не «в складчину», мы могли бы жить без соседей в отдельно стоящих индивидуальных домах. Сами бы этими домами и занимались – строили, утепляли, обогревали, сами бы принимали решения обо всем, что домов (и нас в этих домах) касается.

Но миллионам людей приходится жить в многоэтажных домах и соотносить, согласовывать свои желания с желаниями своих соседей. В результате, с известной долей упрощения можно сказать, что в мире существуют не только индивидуальные собственные дома, но и многоквартирные. Более того, именно многоквартирные многоэтажные дома расселяют основную часть городского населения в разных странах мира, и Россия здесь не исключение. В нашей стране в многоквартирных домах проживают миллионы людей, именно многоквартирные дома являются основным типом застройки городов и поселков городского типа в нашей стране.

Существование большого многоквартирного дома – это сложно и серьезно. В известной мере можно условно разделить дом на «собственно дом» - достаточно сложное техническое сооружение, и его жителей – потребителей жилья. Как стали недавно заявлять эксперты, ему, дому, в известной мере все равно, кто его населяет. Однако, чтобы выжить, дому нужна забота домовладельца и бережное отношение жителей.

В начале и середине 90-х годов XX века, когда в России началась приватизация жилищного фонда, никто из нас не задумывался, что приватизация - это не только радость от владения своей квартирой и возможность завещать ее близким (или даже далеким) людям. Мы не осознавали, что приватизация – как процесс передачи государственно-го и муниципального жилищного фонда в собственность жителям – одновременно означает и передачу всей ответственности за приватизированный жилищный фонд нам – новым собственникам. Более того, еще и расходов на его содержание, а также расходов на общее имущество в многоквартирных домах.

Сегодня реализация жилищной реформы в России объективно требует и активизации участия жителей, и включения жителей в обсуждение и разработку проектов и программ развития их домов, микрорайонов, муниципалитетов, и усиления влияния граждан на принятие властных решений, и контроля за их исполнением, и развития самоуправления на низовом уровне (подъезда, дома, микрорайона). Это связано с тем, что только организованные в ТСЖ, домком, комитет территориального общественного самоуправления жители имеют возможность реально защитить свои жилищные и гражданские права, реально претендовать и на средства для проведения капитального ремонта, реально влиять на решения, относительно своего дома, двора, микрорайона.

Современное жилищное законодательство само выступает важнейшим социальным организатором, требуя от жителей самоорганизации и принятия важных коллективных решений, связанных и с выбором способов управления многоквартирным домом, и выбора конкретной управляющей компании, и решений относительно расходов на управление и содержание многоквартирных домов. Там, где еще недавно самоорганизация жителей была правом, которое приходило отстаивать, теперь она стала острой необходимостью.

Многие годы наша доля в содержании наших многоквартирных домов не превышала в экономике дома 7-10%, а основные средства на содержание наших домов шли из большого «общего котла», городского бюджета. В сегодняшней ситуации, когда доля жителей в содержании и управлении своим жильем уже практически во всех уголках России достигла (а то и превысила) необходимые 100 %, жители многоквартирных домов должны стать основными заказчиками жилищно-коммунальных услуг. Однако задача это очень сложная, потому что речь идет не об отдельном заказчике, а о коллективном заказчике.

Однако мы все вместе зачастую выглядим неуверенными, растерянными и пассивными. Более того, на нас – жителей многоквартирных домов – обрушиваются и с обвинениями следующего толка: на своих дачах и дачных участках вы тратите деньги на ремонт? Вы вкладываете средства в поддержание и содержание своей недвижимости? Почему же вы уклоняетесь от управления и расходов на содержание общего имущества в многоквартирном доме?

На мой взгляд, за всем этим стоит важнейший вопрос именно «коллективного» управления, потому что все решения на своих дачах мы принимаем в кругу очень небольшого коллектива – нашей семьи, ориентируемся на свое время, свой семейный бюджет, свою способность (неспособность) сделать какой-то ремонт самостоятельно, свое умение (неумение) найти исполнителя и проверить качество его работы на очень ограниченной территории – нашего участка, на очень небольшом жилом строении – нашем односемейном доме.

В многоквартирном доме все иначе. Действительно, «не участвуем», действительно, «стараясь не платить», действительно, не ходим на собрание собственников.

В этом свете возникает вопрос: «Грамотный коллективный «заказчик» и грамотный «клиент» - кто это»? Таким «грамотным коллективным заказчиком услуг ЖКХ», грамотным коллективным клиентом являются жители дома, связанные не только «общим адресом» и общим имуществом, но и **знакомые друг с другом, доверяющие друг другу, обладающие достаточными знаниями и культурой**, чтобы **самим** заказывать услуги ЖКХ (например, через ТСЖ) или **перепоручить** это делать профессиональной УК.

Для жителей, как для коллективных клиентов, очень важно научиться договариваться, вести переговоры, понимать суть происходящих изменений и наши права и возможности.

Житель многоквартирного дома, вынужденный действовать в соседском коллективе,

- Всего боится,***
- Никому не доверяет,***
- Не видит перспектив,***
- Борется с многочисленными препятствиями.***

Нужно понимать не только «**как** договариваться» или «**о чем** договариваться», но и «**с кем** договариваться», имея ввиду культуру переговоров как с «внешним миром» - властью, работниками ЖКХ, управляющими компаниями, но – зачастую еще более трудную задачу – «внутренних» переговоров в своем доме – друг с другом, с соседями, живущими на разных этажах. Все это чрезвычайно трудно, когда речь идет о большом доме и большом числе жителей соседей. У одних – живущих на верхнем этаже – постоянные протечки из-за плохо крыши, другие – пока еще молодые и сильные - не хотят платить за лифт (а мы им не пользуемся!), третьи не считают нужным оплачивать уборщицу (лучше мы сами будем убирать по очереди или «я – не мусору!») или консьержа («у нас красть нечего!»).

Так с кем мы должны разделить финансовую ношу и ношу ответственности? Как мы должны принимать решения? Кто устанавливает «Правила игры»? Все ли «правильно» прописано в Жилищном кодексе или его пора «поправлять»?

Учитывая отсутствие у наших жителей навыков демократического поведения, умения выслушивать оппонентов, поисков компромиссов, все эти вопросы становятся чрезвычайно болезненными.

Вопрос «с кем и как договариваться?» предполагает, в первую очередь, вопросы доверия:

- к своим соседям (в том числе к тем, кто участвует в собрании (и к тем, кто не участвует ни в чем),
- к избранному правлению ТСЖ или домкому,
- к тем компаниям и непосредственно людям, которые будут управлять вашим домом,
- к тем людям, которые будут его обслуживать.

Эти же вопросы часто возникают и перед управляющей компанией:

- с кем вести переговоры,
- перед кем и каким образом отчитываться,
- кто (жители какого дома) «нас выберет» (а вдруг не выберет?) в следующий раз?

Содержательные вопросы можно выяснить через разные формы жилищного обучения и просвещения, а вот вопросы «с кем? как?» уходят из области правовой и просветительской в область эмоциональную, нравственную, культурную.

Слово «культура» - применительно к нашей тематике – «жилищная культура» - как оказалось, сравнительно новая тема, во всяком случае, на уровне XXI века, когда в России был создан огромный новый слой собственников жилья. При этом чрезмерное увлечение процессом формирования частнособственнических интересов в жилищной сфере привело к тому, что при 75% жилья, находящегося в собственности граждан, подавляющее большинство населения не может нормально содержать и эксплуатировать свою собственность. Люди не осознают себя реальными собственниками и за этой собственностью не ухаживают.

Этот процесс в России весьма схож с процессами, идущими в Великобритании, где в 80-х годах прошлого века также прошла приватизация муниципального жилищного фонда, и в последние годы страна столкнулась с проблемами миллионов нищих собственников. Тогда, в 80-е и 90-е прошлого века государство помогло им выкупить (обращаю ваше внимание – выкупить за немалые деньги!) свои квартиры, но они оказались не в состоянии их содержать. Но если в Великобритании столетиями культивировалось уважение к собственности, то в России, начиная с 20-30 годов прошлого века культивировали именно «коллективный быт». Именно в те годы формировались модели культуры проживания в многоквартирном доме, поскольку они были новыми для миллионов сельских жителей, которые приехали в города в период индустриализации страны. Хочу напомнить, что в те годы – особенно в 30-е и послевоенные годы – годы индустриализации и массового жилищного строительства – именно такие локальные организации жителей, как жилищные товарищества и домкомы брали на

себя культурно-просветительские функции, внедряя нормы коллективного проживания в многоквартирном доме. Зачастую домкомы ассоциировались с негативными действиями по «насаждению» новой тогда жилищной культуры, однако именно эта их деятельность позволила сформировать основные правила проживания в многоквартирных домах. Одновременно, многолетнее давление и тотальный контроль над частной жизнью людей привели к тому, что современный процесс приватизации квартир – как принципиально новый социальный процесс – стал сопровождаться и немислимой ранее «свободой», которая граничит здесь с самоуправством, зачастую вандализмом и полным игнорированием каких бы то ни было коллективных правил проживания и отсутствием жилищной культуры. Такие заявления, как: «Я – хозяин квартиры, а на все остальное мне наплевать», – встречались мне в самых разных городах России. Одно из самых ярких впечатлений осталось от встречи с жителями многоквартирного дома в поселке Ноглики на севере Сахалина. Там жители, которые ранее проживали в национальных жилищах коренных народов севера конических чумов (каундау), продолжали традиционными способами солить селедку. Но в современных квартирах в типичных пятиэтажках бочки не помещались, поэтому они ставили бочки с этой селедкой на лестничных площадках, чем отравляли жизнь всем остальным соседям. Мусор эти жители просто выбрасывали из окон своих квартир.

Однако и во вполне благоустроенных городах центра России, – и Москва с Санкт-Петербургом здесь не исключение, – встречаются не только отсутствие жилищной культуры, но и определенные протестные формы поведения в многоквартирном доме, которые с одной стороны, безусловно, являются проявлением низкой общей культуры жителей, но с другой – протестом против того контроля над частной жизнью людей, который в различных формах существовал ранее и дает себя знать и сегодня.

Сейчас, в условиях нового этапа жилищной реформы перед всеми участниками жилищных отношений – и перед муниципальной властью, и перед новыми управляющими компаниями, и перед ТСЖ, и перед самими жителями многоквартирных домов лежит долгий путь и трудная работа. Перед нами всеми стоит задача:

- сформировать грамотного коллективного «заказчика» и грамотного «клиента»,
- изменить модель взаимоотношений между жителями и работниками ЖКХ,
- создать новый «цивилизованный» имидж работника ЖКХ,
- повысить культуру «жилищного поведения» жителей.

Когда мы только начала размышлять над этой темой и задали в поле поиска слова «Жилищная культура», то нашли совсем немного материалов, однако они показывали несколько подходов к такой теме. Например, одним из подходов является утверждение, что «Рост жилищной культуры может изменить потребительскую психологию пользователя жилья»¹.

С другой стороны, «С появлением класса собственников жилья должна появиться и новая жилищная культура», - утверждают специалисты группы компаний «Центр управления жилищным фондом «Любимый город» из города Мытищи Московской области»².

Вопросами жилищной культуры в разное время занимались как государственные, так и частные структуры, однако сама многогранность и сложность жилищно-культурной тематики, а также отсутствие осознанной заинтересованности в повышении жилищной культуры, привело к тому, что некоторые большие и небедные организации «уже сошли с «дистанции»... Во всяком случае, Фонд «Коммунальная культура жизни» (ФККЖ - <http://fkkj.ru>), который активно начал работать в 2005 году, уже давно не подает никаких признаков жизни, и мне не удалось узнать что-либо о его деятельности.

Среди других материалов относительно жилищной культуры попался материал по «жилищной халтуре», в котором шел разговор о низкой культуре современного архитектурного проектирования, особенно многоквартирных домов. Причем речь шла не только о недорогом жилье (как говорил Хьюго Приемус – один из лучших специалистов по вопросам социального жилья: «Жилье для бедных было бед-

¹ См. Сидоренко А.Д., Чефранова Е.А., Жилищная культура и формирование эффективного пользователя //Жилищное право. -2006. - № 1. - С. 27 - 32

² См. <http://cugf.ru/>

ным по своим архитектурным решениям»¹), но и о об архитектуре многоквартирных домов для среднего класса и даже элитных домах². Так же в архитектурно - пространственном контексте обсуждались вопросы жилищной культуры применительно к разным типам жилищ и использования придомового пространства в «Разговорах» архитекторов³. Нашлись интересные материалы по жилищной культуре, которую воплощают в жизнь архитектурно-строительные фирмы Израиля⁴.

Больше всего современных, новых материалов рассматривает жилищную культуру, как культуру формирования «грамотного жителя», что и является одним из основных вопросов современной жилищно-коммунальной реформы, даже если это и не лежит «на поверхности».

Не могу сказать, что вопросы жилищной культуры встают в центр различных публичных дискуссий, однако они находят отражение в выступлениях разных экспертов и даже политиков. Так, Оксана Дмитриева, депутат Государственной Думы от Санкт-Петербурга, в своей критике нового Жилищного Кодекса заявила: «Жилищный кодекс - очень сырой документ и в нем много "белых пятен", а мы в большинстве своем не готовы к таким резким реформам: у нас просто отсутствует и культура общения, и культура содержания своих домов». Чтобы не быть голословной, она привела в пример два объявления, которые она увидела недавно. Одно - в подъезде дома элитного комплекса "Город солнца": "Господа, не сливайте цементный раствор в канализацию!", а второе - в обычной хрущевке: "Уважаемые жильцы! Если вы выносите мусор в парк, это некультурно"⁵.

Так как вопросы жилищной культуры, как в теории, так и в реальной практике охватывают очень много вопросов, мы попытались

¹ Priemus Hugo Лекция по развитию социального жилья на жилищной конференции в Роттердаме, июнь 2007 г., материалы из архива автора

² См. Жилищная культура // http://www.kultura-portal.ru/tree_new/arcsproject/final.jsp?pub_id=182421&rubric_id=1604

³ http://www.chuvsu.ru/~sanyomix/articles/choice_scale.htm

⁴ <http://www.azorim.co.il/Home/Окомпании/Окомпании/tabid/907/Default.aspx>

⁵ Цит. по Ирина Беляя Жилищная революция продолжается <http://www.kadis.ru/daily/index.html?id=19219>

их сгруппировать в три блока. Так, говоря о «жилищной культуре» мы имеем в виду:

- *культуру поведения жителей* в многоквартирном доме. Речь идет и о культуре принятия решений, и о культуре проживания «под одной крышей», т.е. вопросы взаимоотношений между соседями (соседские взаимоотношения), так и отношения к своей (и чужой) недвижимости;
- *профессиональную культуру работников сферы ЖКХ* при выполнении своей работы: культуру организации труда, культуру выполнения различных работ в многоквартирном доме;
- *культуру взаимоотношений* между жителями и управляющими компаниями.

Безусловно, эта разделение весьма условно, ибо от того, как будут себя вести жители друг с другом, как они будут беречь (или портить) общее имущество, во многом зависит и объем ремонтно-восстановительных работ, и характер взаимоотношений с работниками жилищной сферы.

Формирование жилищной культуры в каждом из этих блоков омрачено нашим печальным наследством, где основной характеристикой жилищной политики и в целом жилищной сферы был патернализм государства, которое само взяло на себя всю ответственность за жилищные условия граждан. Сюда можно включить строительство и распределение жилья, управление и содержание жилищного фонда, что привело к безразличию и апатии жителей, привыкших, что государство все для них сделает.

Как сегодня изменить жилищную культуру жителей? Есть ли ответ на этот вопрос? И да, и нет! Здесь встает важнейший вопрос общей культуры, которая, увы, продолжает деградировать.

Однако есть целый спектр действий, вполне доступных и самим жителям, и жилищным НКО, и специальным структурам жилищного просвещения, а также заинтересованным в этой деятельности муниципалитетам и управляющим компаниям.

На наш взгляд можно искать ответы и механизмы повышения жилищной культуры жителей *путем*:

- разработки и действительного (практического) применения «Правил проживания в многоквартирном доме» (как муниципальных, так и разработанных и принятых на уровне ТСЖ и домкома);
- формирования добрососедских отношений;
- активного применения норм права и законных санкций;
- дальнейшего внедрения и использования всего наработанного арсенала жилищного просвещения.

Вопросы добрососедства

Зачем соседское сообщество нужно человеку, который живет в многоквартирном доме?

Нельзя сказать, что оно нужно абсолютно всем. Это вопрос весьма деликатный. Не всегда нужно вытаскивать человека из его «норы». Тем более, если он сам этого не хочет.

Но есть люди, которые хотят общаться, хотят знакомиться. Никогда ведь не узнаешь, какой твой сосед интересный человек, пока с ним не начнешь общаться! Кроме того, иногда мы нуждаемся в какой-то помощи. О ней можно было бы попросить того, кто живет у тебя за стенкой, если бы ты был с ним знаком. Это не всегда вопрос только соли и спичек, но иногда и лекарств, и совета, и чего-то жизненно важного. Есть очень много ситуаций, в которых мы можем оказаться не сегодня, так завтра зависимыми от соседей. Поэтому в добрососедских отношениях, в соседских сообществах есть, прежде всего, житейская необходимость.

У некоторых есть чисто эмоциональная потребность стать частью соседского сообщества. Например: «мне скучно одному сидеть дома – я хочу общаться с соседями, делать с ними что-то вместе, участвовать в жизни подъезда». Или: «мне лень, жалко денег, неохота искать общения где-то вне дома». Для такого человека знакомый сосед, с которым можно поговорить, в каком-то смысле незаменим.

А бывает еще сугубо практическая заинтересованность в соседских отношениях.

У нас есть соседка, которой 80 с лишним лет. У нее хорошие отношения с детьми, они заботятся о ней, хотя живут в другом месте. Но, бывает, дети уезжают. Она точно знает, что в таких случаях может

попросить кого-то из соседей купить ей молока, лекарства и все, что ей будет нужно. Ей обязательно помогут.

Или, например, человек хочет преобразить свой подъезд, свой дом, свой двор. Но понимает, что в одиночку с этим не справится. В таких ситуациях помощь соседского сообщества просто необходима.

Или при хороших отношениях можно позвать сильного соседа помочь передвинуть мебель. У нас такое бывало не раз. Для одиноких женщин это вообще актуально.

Много еще причин, почему полезно дружить с соседями. Это и вопросы безопасности, и вопрос комфортной атмосферы в доме.

Сегодня доброжелательные соседские отношения стали еще более нужными. Все чаще от нас требуется принятия различных решений, связанных с управлением нашими домами.

Ведь теперь участие собственников в управлении домом - уже не наше право (могу хотеть, могу не хотеть), а наше обязательство! А мы не умеем договариваться. Как можно о чем-то договариваться, если не быть знакомыми с соседями, если не доверять старшим по домам или своему правлению?!

Комфорт проживания в многоквартирном доме зависит от того, как будут себя вести разные жители, как будут выполнять «Правила проживания в многоквартирном доме» (правила «социалистического общежития»), как будут взаимодействовать и сотрудничать друг с другом, как будут «заказывать» услуги и «контролировать» их качество (количество, стоимость).

На мой вопрос в самых разных аудиториях жителей, кто из присутствующих жителей когда либо видел «Правила проживания...», обычно традиционный и дружный ответ: «Нет, никогда не видели». При этом существует Постановление Правительства Российской Федерации от 21 января 2006 г. N 25 г. Москва «Об утверждении Правил пользования жилыми помещениями», которое было, как положено, опубликовано в Российской газете 27 января 2006 года¹. Однако, в этих правилах о добрососедских отношениях нет ни слова.

¹ <http://www.rg.ru/2006/01/27/zhilye-pravila-dok.html>

«Правила проживания...» существуют как в разных городах, так и в отдельных ТСЖ¹. Хотя в ТСЖ основной упор сделан на «Правила содержания общего имущества» или «Правила пользования жилыми помещениями». Более того, культура проживания в многоквартирном доме регулируется множеством местных законов, о которых горожане зачастую не знают. Например, тамбовские управляющие компании издали брошюру под названием «Домашний справочник», в которой объединили все существующие правила проживания в многоквартирных домах. К тому же в этой книжке прописаны все обязанности ЖЭ-Ков и дан перечень услуг, плата за которые уже включена в квитанцию на квартплату, и список дополнительных услуг, которые работники сферы ЖКХ должны оказывать жильцам за дополнительную плату. Правда, приобрести этот справочник у рядовых граждан не получится, так как управляющие компании издали его только для внутреннего пользования.²

Мне удалось найти достаточно короткие и интересные правила проживания в Австрии, а также очень детальные «Правила проживания в многоквартирном доме» в Германии, в которых в частности сказано: «Принцип правил проживания состоит в уважении и понимании между соседями и принятии норм, которые необходимы в многоквартирном доме. Каждый жилец должен знать, что его права заканчиваются там, где притесняются права соседа.»

Далее идет еще 15 страниц текста, направленного на комфорт и покой проживания жителей соседей в многоквартирном доме.

Незнание жителями современных правил проживания в многоквартирном доме зачастую приводят к вандализму и безнаказанности. В поисках материалов по «правам соседей» мы нашли более миллиона текстов на эту тему. У жителей, как оказалось, довольно много правовых возможностей, чтобы действовать и защитить свои права на покой, тишину и чистоту, однако мы не только не знаем законодательство, не знаем, кто может нам помочь, но и не пользуемся своими воз-

¹ См. Правила проживания в ТСЖ «Лихачёвское шоссе, дом 31, корп.1,2» на сайте http://lihachi.dolgopa.org/docs_html/pravila_projiv.html

² За бельевые верёвки могут оштрафовать: // <http://news.tambov.org/28/01/2008/za-belevye-verevki-mogut-oshtrafovat>

возможностями, если и знаем. Так, в Москве, в случае нарушений (если вы знаете, в чем состоит нарушение) можно и нужно! сообщать:

«О шуме — участковому. Штраф — 1000 рублей.

О нарушении правил ремонта — в Мосжилинспекцию, милицию, прокуратуру, суд.

О неподобающем выносе мусора — в ДЕЗ, управляющую компанию или ГУИС.

О неправильно припаркованном автомобиле или мытье машины во дворе — в департамент природопользования. Штраф до 5000 рублей.

Об антисанитарном содержании животных в доме — в ДЕЗ и инспекцию по надзору за условиями содержания домашних животных префектуры.

О нарушениях при выгуле животных — в милицию. Штраф — 500–1000 рублей.»¹

До недавнего времени у нас чрезвычайно редко применялся инструмент выселения жителей из своих квартир. И сейчас по суду за неуплату найма и коммунальных платежей, а также за асоциальное поведение можно выселить только квартиросъемщика, вернее, переселить его в другое жилое помещение «по норме общежития» (то есть, предоставив помещение из расчета 6 квадратных метров на человека). Норма эта сейчас уже используется, но пока еще достаточно редко. И муниципалитеты не готовы к ведению таких дел, и переселенческого фонда нет, жилищных судов нет, и так далее. Однако постепенно эта практика накопится.

Случаев же выселения собственников, как бы они себя не вели, совсем не было. Более того, у собственника всегда была уверенность в своей полной безнаказанности. Однако, совсем недавно прошли два судебных дела, по результатам которых были действительно применены нормы права — статьи Гражданского кодекса о выселении в случае нарушения прав соседей.

Четвертого декабря 2008 года в Североморске городской суд принял решение по продаже квартиры с публичных торгов, за асоци-

¹ Горелик Ольга «Не навреди соседу» // «Мой район» 10 сентября 2008 г.
http://www.mr-msk.ru/story/myhome/2008/09/10/story_4017.html

альное поведение и нарушение правил проживания в многоквартирном доме, пожилую пару, которая содержала двух собак и 20 кошек, при этом страшная антисанитария, зловоние и шум несколько лет мешали соседям.

Третьего марта 2009 г. в городе Первоуральске осудили любителя громкой музыки – профессионального ди-джея, который также портил жизнь всем соседям, играя на музыкальных инструментах в любое время суток.

В обоих случаях было принято решение продать с публичных торгов квартиры этих людей, возместить вред соседям, оставшуюся сумму вернуть ответчикам, чтобы они купили себе жилье в каком-то ином месте.

Такие ситуации весьма распространены на Западе, и там никто не стесняется подавать в суд. Известен случай, когда британку Рейчел МакГэри выселили из квартиры, после того, как она перестала ухаживать за садом. Несмотря на многочисленные жалобы соседей и предупреждения жилищной ассоциации¹, она продолжала игнорировать бурный рост сорняков и кустов ежевики, хотя по договору найма, прополка сорняков входила в ее обязанности. По решению суда она была выселена из своей квартиры, в которой прожила десять лет².

«Правила проживания...» часто регулируют другие аспекты правил проживания, в частности, особенности содержания животных, которые везде строго регулируются, чтобы не стать одной из многочисленных причин соседских конфликтов.

У наших западных соседей в многоквартирных домах «Правила проживания» обычно вывешиваются на самом видном месте. Это установленные **хозяином или организацией жителей** правила совместного проживания в доме, например, порядок уборки лестницы или время соблюдения тишины. Например, в Германии поведение жильцов любого дома регламентируется установленным в доме порядком (Hausordnung). Hausordnung, в свою очередь, базируется на общих правилах поведения жильцов, установленных общегосударственными или общеземельными условиями эксплуатации дома (Allgemeine

¹ Здесь «жилищная ассоциация» – собственник дома, где она проживала

² <http://realty.mail.ru/news/1196.html>

Geschaeftsbedingungen). Это - правовая база всех межквартирных споров. Они предусматривают, в частности, следующие условия:

- тишину днем, с 13.00 до 15.00, и, естественно, ночью, с 22.00 до 8.00 утра;
- лестницы и лестничные пролеты являются общественными площадками, поэтому оставлять на них детские коляски или выставлять обувь перед дверью квартиры не допускается;
- на общественных местах для парковки детям играть не разрешается;
- не рекомендуется принимать душ в период с 22.00 до 7.00 утра. Исключение делают лишь для работающих посменно;
- мусор, который дети оставили после себя в общественных местах (холл, лестничные площадки, лифт) должны убрать либо они сами, либо родители;
- разумеется, нельзя хлопать дверьми и носиться по лестницам, даже звуки в квартире, в том числе и детский смех, должны быть такими, чтобы не мешать при этом другим жильцам дома. Так обстоит дело с законодательством. Причем это далеко не все положения.¹

Весьма ценят на западе добрососедские отношения. Многие правила указывают на это специально, а домовладельцы сами стремятся удержать «хороших» жителей: могут пойти на уступки со сроком квартплаты, или даже снизить ее. На их взгляд «хорошего жителя» нужно беречь. При этом все стремятся избавиться от склочников, тех, «кто добивается правды» и создает конфликты с соседями.

В австралийских «Правилах проживания...» специально подчеркивается: «Учитывайте права соседей. Вы обязаны не нарушать покой, комфорт и личное пространство соседей»².

В Чехии в стандартных «Правилах проживания...» прописан пункт, согласно которому, житель обязан пользоваться квартирой и

¹ «Проблемы с соседями: права жильцов» Немецко-Русская Газета 01-11-1998 // "Германия по-русски! Die Russische Community" <http://faq.germany.ru/wohnung%2edb/items/5.html>

² Жилье в Австралии: / <http://www.au-visa.ru/habitation/>

общими пространствами дома «как положено и с **уважением прав** остальных соседей»; более того, согласно Гражданскому кодексу страны **нарушение «добрых нравов»** является достаточным основанием для выселения.

Довольно много ограничений существует и на содержание в многоквартирных домах животных. Например, в Германии разрешается содержать «мелких домашних животных». К подобным животным относятся канарейки, волнистые попугаи, хомяки, декоративные крысы, морские свинки, черепахи, рыбки, кролики (в Германии последних содержат часто как домашних животных), поскольку они не мешают и не могут навредить соседям. Не требуется согласия «домовладельца» (и частное лицо, и организации жителей) для содержания в квартире неядовитых змей типа удавов, питонов, анаконд и т.п., причём независимо от их размера и количества. Однако для более опасных (по мнению судей, а не зоологов (!)) пауков-птицеядов такое разрешение требуется. Содержание в квартирах еще более экзотических видов животных, типа крокодилов или обезьян, запрещено законом об охране животных.

Закон запрещает, к примеру, содержание в квартире более 2-х кошек. И еще множество всяких ограничений, которые направлены на то, чтобы ваши животные не мешали комфортному проживанию соседей.¹

В интернете создан веб-сайт RottenNeighbor с базой данных *самых мерзких соседей*. Создатели сайта утверждают, что их проект поможет людям найти идеальное место для жизни.

В России добрососедство имеет свои давние корни. При этом жизнь «коммуной» всегда имела как положительные, так и негативные последствия. Портал «Мир советов» в своем разделе про добрососедство отмечает, что «часто, говоря о соседях, многие вспоминают именно тех людей, которые доставляют проблемы – шумят, дебоширят, сплетничают, делают замечания и т.д.

Т.е. само понятие «сосед» в повседневной жизни носит больше негативную окраску, оно нагружается незатейливыми ярлычками, которые со временем перерастают в устойчивую характеристику челове-

¹ Квартиры, которые мы выбираем, или О немецком жилищном праве:
[//www.vorota.de/web601.AxCMS#content](http://www.vorota.de/web601.AxCMS#content)

ка. Он «плохой», «не свой», «чужой». «Мы» дома отдыхаем – «они» бездельничают, «мы» празднуем день рождения – «они» гуляют с ночи до утра, «мы» делаем ремонт, когда выпадает свободная минутка – «они» стучат день и ночь напролет, «мы» всегда делаем замечание по делу – «они» суют нос не в свои дела.»

Портал «Мир Советов» дает следующие «Правила ОБЩЕГО ЖИТИЯ». Внутренние правила, которые люди сами поддерживают при ежедневном общении друг с другом – этикет. Это правила, которые большинство знает и соблюдает – не создавать сильных шумов не только после 23.00, но и в течение дня, предупреждать соседей, если намечается ремонт или придет много гостей на празднование даты и когда это примерно завершится. Также не стоит надоедать соседям частыми просьбами воспользоваться телефоном, одолжить соли, не следует проявлять чрезмерного интереса к частной жизни, а если приходится обращаться с какой-то просьбой, то, как можно меньше проходить в квартиру и принять как должное, если будет отказано. Кроме того, важно знать порядок уборки лестничной площадки и замены перегоревших лампочек.

Большое значение в совместном проживании с соседями играет Ваша тактичная осведомленность об их укладе жизни, их семье. Это важно знать в качестве уважения к чужой жизни и в качестве объединения для решения совместных вопросов. Начиная от проблем благоустройства Вашего дома и двора и до случаев, когда Вам или Вашим соседям когда-нибудь придется обратиться друг к другу за личной помощью. Ведь бывают случаи, когда кто-то из родных заболевает, а в подъезде живет врач, который может оказать помощь в самые первые минуты. Или может понадобится срочная помощь, если, например, прорвало трубу. Обращаться с просьбой к знакомым людям легче и доверительнее, чем к незнакомым.

Но очень важно при знакомстве соблюдать максимум такта и вежливости. Если Вы решили познакомиться первыми, как вариант, «Мир Советов» предлагает пригласить соседа (соседей) к себе в гости на чай со сладким. Можно, наоборот, прийти с угощением к соседям, передать его, но не входить в квартиру, если Вас не пригласят. Не расспрашивайте у людей об их личной жизни, о воспитании детей и о других родственниках, которые отсутствуют. Не давайте никаких советов. И не набивайтесь в друзья. Помните, что это визит вежливости

и знакомства. Обозначьте, что Вы есть и скажите в каких случаях на Вас можно рассчитывать.¹

Добрососедские отношения – это не самоцель. Это важнейший инструмент повышения доверия между соседями, а значит и более простые и лучше организуемые переговоры, это соседская помощь и взаимодействие, это лучшая сохранность общего имущества.

Соседские праздники

Одним из важных шагов создания и укрепления добрососедских отношений становятся праздники, праздники большие общенародные, которые традиционно празднуются «всем миром», но и новые праздники, такие как День ЖКХ, День ТСЖ (празднуют в Калининграде), или День Соседей и День Жителей.

Праздники - это механизм общения, сближения, понимания, толерантности. Организация праздников направлена на решение важных проблем:

- **на объединение жителей, как более грамотную, конструктивную силу, способную:**

- О лоббировать свои интересы,
- О цивилизованно защищать свои права,
- О выступить коллективным заказчиком услуг ЖКХ,
- О создать доброжелательный социальный климат в доме,
- О выступать партнером как управляющих компаний, так и муниципальной власти при решении локальных проблем,

- **на формирование новой модели взаимоотношений с жителями, а также улучшение имиджа управляющих компаний** (если, конечно, новые управляющие компании сумеют воспользоваться праздничной «площадкой» и праздничным «поводом» для этой работы).

Существуют важные международные и российские жилищные праздники, к которым есть смысл присоединиться:

- последний вторник мая – Международный День соседей,
- первый понедельник октября - Международный День Жителей, День квартиросъемщиков,
- третье воскресенье марта – День работника ЖКХ.

¹ <http://mirsovetov.ru/a/psychology/relations/flatmate.html>

Сегодня всем нам помогают поднимать жилищную культуру такие любимые нашими жителями издания, как московская жилищная газета «Квартирный ряд», отметившая 14 мая 2009 года свое 15-летие, молодые журналы «Управление многоквартирным домом» «Председатель ТСЖ».

Журнал «председатель ТСЖ» особенно много материалов посвящает жилищной культуре. Он организует конкурсы детских рисунков и стихов на темы ТСЖ, уже традиционно проводит 12 июня большой праздник ТСЖ в Подмоскovie, куда съезжаются опытные и молодые председатели ТСЖ, чтобы попеть, поговорить о жилищной культуре и добрососедству, наметить новые шаги и совместные акции.

Целям новой жилищной культуры служат и уже традиционные Ярмарки ТСЖ, которые проходят в Перми, Нижнем Новгороде и Калининграде.

На развитие добрососедских отношений направлены усилия и нового сайта «Мои соседи» www.my-sosedi.ru. Как его позиционируют создатели – это неполитическое объединение городских экспертов.

Поле жилищной культуры – огромно. Работы хватит на всех.

Пословицы о соседстве

- *Выбирай не дом, а соседей*
- *Ближний сосед лучше дальней родни.*
- *Худое дело обидеть соседа.*
- *С соседом дружись, а тын (забор)городи.*
- *С соседом дружись, а за саблю держись.*
- *Сосед не захочет, так и миру не будет*
- *Соседство — взаимное дело.*

Приложение 1

ОБРАЩЕНИЕ

ИНИЦИАТИВНОЙ ГРУППЫ СОБСТВЕННИКОВ ПОМЕЩЕНИЙ
к собственнику помещения №__ дома №__ по ул. _____

Уважаемый собственник квартиры (нежилого помещения)!

Как Вы уже знаете из решения общего собрания собственников помещений в нашем доме, которое состоялось «__»_____ 200__ г. (решение вывешено на стендах в подъездах дома), собственники помещений большинством голосов выбрали способ управления домом путем создания товарищества собственников жилья.

В настоящее время в нашем доме проводится подготовительная работа для создания товарищества собственников жилья (ТСЖ), членами которого, как мы надеемся, станут все собственники помещений в нашем доме. Наша цель - создать организацию, которая поможет нам совместно управлять нашим домом – организовывать уборку территории и подъездов, ремонтировать и поддерживать наш дом, его инженерные сети и конструкции в рабочем состоянии, добиваться качественного оказания коммунальных услуг, благоустраивать территорию и места общего пользования, экономно расходуя средства на эти цели.

Нам предстоит подготовить устав нашей организации, зарегистрировать товарищество, выбрать исполнительный орган (правление и председателя) из числа собственников, организовать внутреннюю работу, наметить собственные планы работ, заключить договоры с подрядчиками, поставщиками ресурсов, иных товаров и услуг и контролировать их качество.

В качестве первого шага нужно определить, что Вы, и другие собственники, ждёте от нашей новой организации, какую пользу Вы хотели бы от неё получать.

Пожалуйста, напишите, для чего, по Вашему мнению, нам нужно ТСЖ, каким Вы хотели бы видеть наш дом, какого результата в отношении управления домом Вы хотели бы достичь при помощи ТСЖ. Вы можете опустить свои пожелания и предложения в специальный почтовый ящик, установленный в холле первого этажа, или отправить по электронной почте (*адрес:_____@____.ru*). Чем более подробным будет Ваш ответ, чем больше он будет содержать пожеланий, - тем лучше.

Инициативная группа обработает все полученные от Вас и от других собственников пожелания и предложит Вам на утверждение формулировку предназначения и цели нашего товарищества собственников жилья, которая будет внесена в устав нашего товарищества, и которой будут руководствоваться в своей работе все органы управления ТСЖ.

Ознакомиться с пожеланиями, высказанными собственниками дома, и помочь инициативной группе их обработать Вы можете у

(Ф.И.О. члена инициативной группы)

ежедневно с __ час. до __ час. или по _____ с __ час. до __ час.
(дни недели)

Также будем Вам признательны, если Вы захотите сами участвовать в деятельности ТСЖ или порекомендуете кого-нибудь из числа соседей в члены правления или на должность председателя правления нашего ТСЖ.

С уважением,

Инициативная группа:

Ф.И.О. _____ № квартиры _____ Телефон _____
Ф.И.О. _____ № квартиры _____ Телефон _____
Ф.И.О. _____ № квартиры _____ Телефон _____

Приложение 2

Анкета собственника помещения в многоквартирном доме по адресу:

г. _____, ул. _____, дом № _____

Уважаемый собственник квартиры (нежилого помещения)!

Просим Вас заполнить данную анкету, целью которой является:

- формирование базы данных собственников помещений в нашем доме,
- определение доли каждого собственника в праве общей долевой собственности на общее имущество и количества голосов для участия в общем собрании собственников помещений,
- установление связи при аварийных ситуациях (пожар, затопление, угроза безопасности или несчастного случая).

1. Собственник помещения:

Ф.И.О.

2. Данные документа, удостоверяющего личность собственника помещения, или реквизиты юридического лица:

3. Сведения о помещении, находящемся в собственности:

1) Вид помещения

Жилое/нежилое

2) Номер помещения

№ квартир / кадастровый № нежилого помещения

3) Реквизиты документа, подтверждающего право собственности на помещение:

4. Зарегистрирован ли собственник в данном помещении по постоянному месту жительства: _____

да/нет

5. Проживает ли собственник фактически в данном помещении:

да/нет

6. Почтовый адрес для корреспонденции:

(заполнять, если собственник не проживает в данном помещении)

7. Члены семьи собственника, проживающие в данном помещении:

1)

2)

3)

Ф.И.О., степень родства

8. Номера контактных телефонов собственника помещения и/или взрослых членов его семьи (указать):

(дом.)

(раб.)

(мобильный)

9. Если в помещении, помимо собственника и членов его семьи, проживают иные граждане, то просьба указать сведения о них и основании их проживания (наем, аренда, безвозмездное пользование, временные жильцы, иное):

1)

2)

3)

Ф.И.О., основание проживания

СПАСИБО ЗА ОТВЕТЫ!

Приложение 3

АНКЕТА-ПРИГЛАШЕНИЕ

Уважаемый собственник жилья!

Будущее нашего дома во многом зависит от того, участвуют ли собственники в делах дома.

Хотите ли Вы откликнуться на наше приглашение? _____ Да
_____ Нет

Если ДА, то желали бы Вы работать в одной из общественных комиссий будущего ТСЖ? *(Просьба поставить любой знак напротив выбранной Вами комиссии)*

Согласительная комиссия - основной задачей комиссии является оказание помощи правлению ТСЖ в вопросах согласования интересов собственников помещений по пользованию общим имуществом и в урегулировании возможных конфликтов по этим вопросам	_____
Комиссия по связям - оказание помощи правлению в информировании жильцов обо всех вопросах деятельности ТСЖ через подготовку объявлений, информационных материалов, помощь в организации общих собраний и других массовых мероприятий	_____
Комиссия по содержанию и сохранности общего имущества - оказывает помощь правлению в оценке технического состояния общего имущества, разработке планов обслуживания и ремонтов, благоустройства территории, программ, направленных на обеспечение сохранности дома и безопасности проживания, а также участвует в отборе подрядчиков и найме технического персонала	_____
Комиссия по социальным программам - разрабатывает социальные программы, отвечающие потребностям жителей дома, а также программы досуга и отдыха по интересам для всех возрастных групп.	_____
Комиссия по финансам – помогает правлению разрабатывать сметы доходов и расходов, порядок сбора взносов и	_____

платежей, а также работать с должниками.	
Комиссия по выборам - отбирает кандидатов в члены правления и ревизионной комиссии, помогает в подготовке и проведении отчетно-выборных собраний	_____

Я согласен работать председателем выбранной мною комиссии:

_____ в настоящее время _____ в будущем

Я хотел бы стать членом правления:

_____ в настоящее время _____ в будущем

Я хотел бы стать членом ревизионной комиссии:

_____ в настоящее время _____ в будущем

Я хотел бы стать консультантом правления по вопросам:

_____ *указать вопросы*

_____ в настоящее время _____ в будущем

Я располагаю _____ значительным / _____ достаточным / _____ незначительным временем для указанной деятельности.

Наиболее удобное время _____ в выходные дни / _____ будние дни / _____ днем / _____ вечером / _____ в любое время.

Какую другую помощь Вы могли бы оказать товариществу, исходя из Вашего опыта и квалификации?

Ф.И.О.: _____ Кв. № _____ Дом № _____

Тел. домашний: _____ Тел. служебный _____ Дата: _____

СПАСИБО ЗА ОТВЕТЫ!

Приложение 4

Опросный лист

«Мнение собственников помещений о необходимости проведения работ / ремонтов общего имущества в многоквартирном доме»
Благодарим за участие! Ваши ответы помогут правлению ТСЖ / управляющей организации в составлении плана работ и сметы доходов и расходов

Виды работ / ремонтов, которые необходимо провести ¹	Степень важности работ / ремонтов		Готовы ли Вы к тому, что для выполнения данной работы потребуются повысить размер взносов ³			Примечание ⁴
	По оценке правления ТСЖ / управляющей организации	По Вашей оценке	Да	Нет	Не знаю	
1. Работы / ремонты в доме						
1.1. Капитальный ремонт кровли	1 ²					
1.2. Полная замена труб горячего водоснабжения	2					
Другое важное, по Вашему мнению ⁵						
1.3.						
2. Работы / ремонты на придомовой территории						
2.1. Восстановление оборудования на детской площадке	3					
2.2. Частичный ремонт тротуара	1					

Другое важное, по Вашему мнению 2.3.						
--	--	--	--	--	--	--

¹ По мнению правления ТСЖ / управляющей организации

² Степень важности выполнения работ отмечена цифрами: «1» - первоочередные работы, «2» - работы, которые можно сделать во вторую очередь, «3» - работы, которые могут быть отложены на следующий год.

³ Напротив указанного вида работ сделайте отметку (поставьте любой знак) в одной из колонок («Да», «Нет», «Не знаю»).

⁴ Правление ТСЖ / управляющая организация отмечает виды работ, на которые может быть получена финансовая поддержка из бюджета

⁵ Укажите, какие работы / ремонты Вы считаете необходимо сделать, кроме работ, предлагаемых правлением ТСЖ / управляющей организацией.

Номер квартиры (наименование помещения) _____

Фамилия И.О. собственника _____

Подпись собственника _____

Приложение 5

Утверждено
общим собранием членов
товарищества собственников жилья

« _____ »

Протокол № _____

от «__» _____ 20__ г.

Положение о ревизионной комиссии товарищества собственников жилья « _____ »

*Настоящее положение разработано в соответствии с Уста-
вом товарищества собственников жилья
« _____ »*

1. Общие положения

1.1. Настоящее положение регулируют деятельность ревизионной комиссии товарищества собственников жилья « _____ » (далее – ревизионная комиссия).

1.2. Ревизионная комиссия в своей деятельности руководствуется Жилищным кодексом Российской Федерации, Гражданским кодексом Российской Федерации, Уставом товарищества собственников жилья « _____ » (далее – Устав), решениями общего собрания членов товарищества собственников жилья « _____ » (далее – общее собрание), настоящим Положением.

1.3. Ревизионная комиссия подотчетна общему собранию.

2. Цель и задачи ревизионной комиссии

2.1. Целью ревизионной комиссии является надзор за финансово-хозяйственной деятельностью товарищества собственников жилья « _____ » (далее – Товарищество, ТСЖ).

2.2. Задачами ревизионной комиссии являются:

- проверка финансово-хозяйственной документации Товарищества, включая документацию бухгалтерского учета и отчетности Товарищества;
- контроль исполнения сметы доходов и расходов Товарищества, утвержденных общим собранием членов Товарищества;

- контроль учета и целевого использования средств Товарищества, включая средства специальных фондов Товарищества, в том числе резервного фонда, фонда на восстановление и ремонт общего имущества;
- контроль исполнения заключенных Товариществом договоров;
- разработка рекомендаций по улучшению финансово-хозяйственной деятельности Товарищества.

3. Члены ревизионной комиссии

3.1. Избрание членов ревизионной комиссии и досрочное прекращение их полномочий производятся в соответствии с Уставом на основании решения общего собрания.

3.2. Ревизионная комиссия избирается в составе ____ человек (не менее трех) на срок ____ года (не более двух лет)¹. При выборе членов ревизионной комиссии предпочтение следует отдавать кандидатам, имеющим юридическое, экономическое или техническое высшее или среднее специальное образование, а также знание бухгалтерии.

3.3. В состав ревизионной комиссии не могут входить:

- члены правления ТСЖ;
- близкие родственники членов правления ТСЖ (супруг(а), взрослые дети, родители);
- работники ТСЖ;
- более одного представителя органа местного самоуправления как собственника помещений в многоквартирном доме;
- представители юридического лица, за исключением учредителя (одного из учредителей) юридического лица.

3.4. Члены ревизионной комиссии должны действовать добросовестно и разумно в интересах Товарищества.

3.5. Члены ревизионной комиссии не имеют права разглашать конфиденциальную информацию (коммерческую тайну), ставшую им известной в результате деятельности.

3.6. Члены ревизионной комиссии обладают равными правами.

3.7. По решению общего собрания досрочное прекращение полномочий члена ревизионной комиссии возможно по причине:

¹ В небольшом ТСЖ может избираться один ревизор
150

- допущения им грубых нарушений законодательства Российской Федерации и Устава;
- возникновения у него задолженности по обязательным платежам и (или) взносам без уважительной причины;
- его действий (бездействия), в результате которых Товарищество понесло убытки или упустило выгоду.

3.8. Членство в ревизионной комиссии у члена Товарищества прекращается с даты:

- истечения срока его полномочий;
- подачи им заявления о выходе из членов Товарищества;
- прекращения его права собственности на помещение в многоквартирном доме;
- досрочного прекращения его полномочий по решению общего собрания;
- подачи им заявления о выходе из состава ревизионной комиссии по собственному желанию и письменного извещения об этом членов ревизионной комиссии.

3.9. В случае если фактическое количество членов ревизионной комиссии составит менее половины от количества, определенного в Уставе, председатель ревизионной комиссии в течение 10 рабочих дней обязан обратиться в правление ТСЖ с требованием о созыве внеочередного общего собрания для избрания членов ревизионной комиссии.

4. Председатель ревизионной комиссии

4.1. Члены ревизионной комиссии на своем первом после избрания ревизионной комиссии заседании избирают из своего состава председателя ревизионной комиссии¹, о чем в срок не более _____ рабочих дней извещают правление Товарищества и членов Товарищества.

4.2. Председатель ревизионной комиссии составляет план работы ревизионной комиссии, распределяет обязанности ее членов.

4.3. Председатель ревизионной комиссии созывает и проводит заседания членов ревизионной комиссии, ведет протокол заседаний², осу-

¹ В зависимости от численности ревизионной комиссии, кроме ее председателя может избираться его заместитель и секретарь

² При наличии секретаря ведение протоколов заседания является функцией секретаря.

ществляет общее руководство деятельностью ревизионной комиссии, организует проведение ревизии.

4.4. Председатель ревизионной комиссии представляет ревизионную комиссию на заседаниях правления ТСЖ, отчитывается о деятельности ревизионной комиссии на общем собрании.

4.5. При отсутствии председателя ревизионной комиссии его функции выполняет _____.

(указать, кто замещает)

Возможные варианты:

- 1) заместитель председателя ревизионной комиссии;
- 2) один из членов ревизионной комиссии, замещающий председателя на время его отсутствия, назначенный председателем;
- 3) один из членов ревизионной комиссии, замещающий председателя на время его отсутствия, выбранный членами ревизионной комиссии.

4.6. Члены ревизионной комиссии вправе переизбрать председателя ревизионной комиссии по причине неисполнения им своих полномочий или недобросовестного их исполнения.

4.7. В случае выхода председателя из состава ревизионной комиссии по причинам, указанным в пп. 3.7. и 3.8. настоящего Положения, члены ревизионной комиссии обязаны в 10-дневный срок собраться на свое внеплановое заседание для избрания нового председателя ревизионной комиссии.

4.8. После избрания нового председателя ревизионной комиссии в случаях, указанных в пп. 4.6. и 4.7. настоящего Положения, в течение 5 рабочих дней:

- ревизионная комиссия обязана известить правление Товарищества и членов Товарищества об избрании нового председателя;
- бывший председатель ревизионной комиссии в присутствии членов ревизионной комиссии обязан передать дела вновь избранному председателю;
- передача документов оформляется актом, в котором указываются: названия документов, дата, время и место их передачи, передающее лицо и принимающее лицо; акт подписывается всеми присутствующими при передаче лицами.

5. Права ревизионной комиссии

5.1. Ревизионная комиссия имеет право:

- запрашивать у правления Товарищества любую финансово-хозяйственную документацию, касающуюся деятельности ТСЖ, во время плановой ежегодной ревизии финансовой деятельности ТСЖ и внеплановых ревизий;
- знакомиться с проектом сметы доходов и расходов Товарищества на год;
- присутствовать на заседаниях правления ТСЖ;
- требовать в срок _____ дней письменных и устных объяснений от должностных лиц ТСЖ по вопросам, находящимся в компетенции ревизионной комиссии;
- получать разъяснения от компетентных органов и организаций, сторонних специалистов по вопросам, относящимся к сфере деятельности комиссии;
- привлекать независимого аудитора/аудиторскую организацию для более профессионального проведения проверки с отнесением расходов по оплате его услуг на затраты по содержанию общего имущества, предусмотренные бюджетом Товарищества;
- присутствовать при проведении проверок деятельности Товарищества налоговыми и другими государственными органами;

5.2. Ревизионная комиссия вправе требовать созыва заседания правления Товарищества, а также созыва и проведения внеочередного общего собрания или созывать общее собрание самостоятельно в случаях, если:

- по результатам ревизии выявлены существенные нарушения финансово-хозяйственной деятельности Товарищества, которые создают угрозу безопасности для жизни и здоровья граждан, сохранности общего имущества в многоквартирном доме, а также интересам Товарищества и (или) его членам;
- фактическое количество членов ревизионной комиссии составит менее половины от количества, определенного в Уставе.

5.3. Ревизионная комиссия вправе обратиться в суд с иском о возмещении убытков, причинённых Товариществу членом (членами) правления ТСЖ или третьими лицами.

6. Обязанности ревизионной комиссии

6.1. Ревизионная комиссия обязана:

- проводить плановые ревизии финансовой деятельности Товарищества не реже одного раза в год;
- готовить заключения о проекте сметы доходов и расходов Товарищества, а также о размерах обязательных платежей и взносов на текущий год;
- работать с письмами, жалобами и обращениями собственников помещений, при необходимости проводить соответствующие проверки;
- информировать правление Товарищества о результатах ревизий, проверок по жалобам и обращениям членов Товарищества, не позднее чем в десятидневный срок после окончания ревизии и проверок;
- собираться на заседания не реже одного раза в _____;

(указать срок)

Возможные варианты:

- 1) в 30 дней;
- 2) в 2 месяца;
- 3) в квартал.

- отчитываться перед общим собранием о своей деятельности.

6.2. Ревизионная комиссия обязана представлять общему собранию:

- заключение о смете доходов и расходов на текущий год Товарищества;
- отчет о финансовой деятельности;
- отчет о размерах обязательных платежей и взносов;
- заключение по годовому отчету правления Товарищества об исполнении плана работ и сметы доходов и расходов за прошедший год;
- отчет о количестве проведенных ревизий и проверок и их результатах;

- отчет о результатах аудиторской проверки, если таковая проводилась.

7. Порядок проведения заседаний ревизионной комиссии

7.1. Заседания членов ревизионной комиссии проводятся по утвержденному ими плану, а также в обязательном порядке - перед началом внеплановой ревизии и по ее окончании.

Любой член ревизионной комиссии может требовать созыва внеочередного заседания комиссии.

7.2. Заседания ревизионной комиссии считаются правомочными, если на них присутствуют более половины членов ревизионной комиссии.

7.3. Каждый член ревизионной комиссии обладает одним голосом.

7.4. Заседания ревизионной комиссии проводит ее председатель, а в его отсутствии - _____.

(указать, кто ведет)

Возможные варианты:

- 1) *заместитель председателя ревизионной комиссии;*
- 2) *один из членов ревизионной комиссии, замещающий председателя на время его отсутствия, назначенный председателем;*
- 3) *один из членов ревизионной комиссии, замещающий председателя на время его отсутствия, выбранный членами ревизионной комиссии.*

7.5. Решения ревизионной комиссии принимаются большинством голосов членов ревизионной комиссии, присутствующих на заседании. При равенстве голосов решающим является голос председателя ревизионной комиссии, а в его отсутствии – голос _____.

(указать, чей голос)

Возможные варианты:

- 1) *заместителя председателя ревизионной комиссии;*
- 2) *одного из членов ревизионной комиссии, замещающего председателя на время его отсутствия, назначенный председателем;*
- 3) *одного из членов ревизионной комиссии, замещающего председателя на время его отсутствия, выбранного членами ревизионной комиссии.*

7.6. Для ведения протокола заседания ревизионной комиссии избирается секретарь. В протоколе заседания отражаются:

- правомочность (кворум) заседания;
- повестка дня заседания;

- выступления членов ревизионной комиссии;
- вопросы, поставленные на голосование;
- результаты голосования по каждому вопросу;
- принятое решение по каждому вопросу.

7.7. Протокол подписывают все присутствующие на заседании члены ревизионной комиссии. Член ревизионной комиссии, не согласный с мнением большинства, может изложить в письменной форме свое особое мнение, которое прикладывается к протоколу заседания ревизионной комиссии.

7.8. Председатель ревизионной комиссии в срок не более _____ дней со дня проведения заседания ревизионной комиссии информирует членов Товарищества о решениях, принятых на заседании ревизионной комиссии, и об особом мнении отдельного члена ревизионной комиссии, если таковое имеется.

7.9. Информация о решениях, принятых на заседании ревизионной комиссии, доводится посредством _____.

(указать способ доведения информации)

8. Порядок проведения ревизий и проверок

8.1. Годовая ревизия финансовой деятельности Товарищества проводится в срок не позднее _____ дней после окончания финансового года.

Возможные варианты:

- 1) не позднее 30 дней;
- 2) не позднее 40 дней;
- 3) не позднее 50 дней.

8.2. Внеплановая ревизия может быть проведена в любое время по:

- решению ревизионной комиссии;
- решению общего собрания;
- решению правления ТСЖ;
- обращению членов ТСЖ, обладающих более _____ голосов от общего числа голосов членов ТСЖ.

8.3. Решение о необходимости проведения ревизии по инициативе ревизионной комиссии принимается на заседании ревизионной комиссии. О принятом решении председатель ревизионной комиссии в письменной форме уведомляет правление ТСЖ и всех заинтересованных лиц.

Возможные варианты:

- 1) не более 10 дней;
- 2) не более 15 дней;
- 3) не более 20 дней.

8.4. Проверка отдельных фактов деятельности правления Товарищества может проводиться по письменному заявлению (жалобе, обращению) члена Товарищества.

8.5. В решении о проведении внеплановой ревизии и/или проверки должны быть указаны:

- основание и предмет ревизии и/или проверки;
- перечень документов, которые необходимо затребовать у правления ТСЖ и др. лиц;
- срок проведения ревизии и/или проверки.

8.6. Внеплановая ревизия и/или проверка проводится в срок не более _____ дней после принятия решения о ее проведении.

8.7. Ревизионная комиссия письменно уведомляет правление ТСЖ о дате начала ревизии и/или проверки и запрашивает документы.

8.8. Председатель правления ТСЖ, а в его отсутствие – его заместитель в срок не более _____ дней после получения письменного требования обязан предоставить председателю ревизионной комиссии требуемые документы. Передача документов осуществляется в присутствии _____

(указать присутствующих лиц)

Возможные варианты:

- 1) в присутствии хотя бы одного из членов правления ТСЖ или одного из членов ревизионной комиссии;
- 2) в присутствии хотя бы одного из членов правления ТСЖ и одного из членов ревизионной комиссии;
- 3) в присутствии не менее трех членов ТСЖ.

и оформляется актом, в котором указываются: названия документов, дата, время и место их передачи, передающее лицо и принимающее лицо. Акт подписывается всеми присутствующими лицами.

8.9. Ревизия и/или проверка проводится в месте нахождения (хранения) документов Товарищества. По разрешению правления Товарищества возможен вынос копий документов.

8.10. Повторные ревизии и/или проверки по одному и тому же периоду времени / предмету проверки / основанию проверки допускаются только по решению общего собрания.

8.11. Результаты ревизии и/или проверки в срок не более _____ дней оформляются отчетом в письменной форме, который подписывают все члены ревизионной комиссии. Отчет утверждается общим собранием.

8.12. Независимый аудитор может привлекаться по решению:

- ревизионной комиссии и правления Товарищества с целью более профессионального проведения проверки;
- общего собрания, если члены ревизионной комиссии не исполняют порученные им обязанности или исполняют их недобросовестно. Отчет независимого аудитора утверждается общим собранием.

9. Хранение документов ревизионной комиссии и их предоставление заинтересованным лицам

9.1. Ревизионная комиссия обязана хранить документы, связанные с ее деятельностью:

- протоколы заседаний;
- особые мнения отдельных членов ревизионной комиссии;
- отчеты о результатах ревизий, проводимых ревизионной комиссией,
- отчеты о результатах аудита, проводимого независимым аудитором;
- заключения о проекте сметы доходов и расходов ТСЖ, а также о размерах обязательных платежей и взносов на текущий год;
- предложения по улучшению хозяйственной деятельности;
- акты приема-передачи документов;
- заявления, обращения, жалобы членов ТСЖ;
- обращения / заявления / требования к правлению ТСЖ и третьим лицам.

9.2. Указанные документы хранятся в надежном месте в помещении

(указать место хранения документов)

Возможные варианты:

- 1) правления Товарищества;
- 2) председателя ревизионной комиссии;
- 3) одного из членов ревизионной комиссии, выбранном на заседании комиссии.

9.3. Ответственным за сохранность документов является председатель ревизионной комиссии.

9.4. Председатель ревизионной комиссии:

- делает ксерокопии протоколов заседаний ревизионной комиссии и других документов, при необходимости заверяет их. Данные ксерокопии могут быть предоставлены для ознакомления любому из членов ТСЖ по его требованию или по требованию третьих лиц, за исключением конфиденциальной информации;
- делает выписки из протоколов заседаний ревизионной комиссии по требованию любого из членов ТСЖ или третьих лиц и за их счет, а также заверяет их (при необходимости);
- ведет реестр протоколов.

9.5. Протоколы заседаний ревизионной комиссии подлежат хранению в течение __ лет. По истечении этого срока протоколы подлежат уничтожению. Хранение и уничтожение осуществляет председатель ревизионной комиссии в присутствии _____.

(указать присутствующих лиц)

Возможные варианты:

- 1) хотя бы одного из членов ревизионной комиссии;
- 2) не менее трех членов ревизионной комиссии;
- 3) всех членов ревизионной комиссии;
- 4) не менее половины членов правления ТСЖ;
- 4) председателя правления ТСЖ.

10. Порядок уведомления членов ТСЖ о решениях ревизионной комиссии

10.1. Члены ТСЖ вправе знакомиться с информацией и документами, касающимися деятельности Товарищества, в том числе с документами, указанными в п. 9 настоящего Положения.

10.2. Решения, принятые ревизионной комиссией, доводятся до сведения членов ТСЖ не позднее чем через __ дней со дня принятия этих решений.

10.3. Обязанность по уведомлению членов ТСЖ об указанной информации возлагается на председателя ревизионной комиссии или одного из ее членов, уполномоченного решением ревизионной комиссии.

10.4. Указанная информация доводится до членов ТСЖ путем размещения соответствующего сообщения об этом в _____.

(указать помещение, доступное для всех членов ТСЖ)

Возможные варианты:

1) подъезды дома;

2) помещение правления товарищества собственников жилья.

10.5. Указанная информация должна быть доступна для ознакомления в течение __ дней. Лица, ответственные за уведомление членов ТСЖ в присутствии _____

(указать присутствующих лиц)

Возможные варианты:

1) в присутствии хотя бы одного из члена правления ТСЖ;

2) в присутствии хотя бы одного из членов ТСЖ.

должны составить акт, в котором отметить дату, время и место размещения информации, а также приложить сам текст информации. Акт подписывается всеми присутствующими лицами.

10.6. Лица, ответственные за уведомление членов ТСЖ, должны следить за сохранностью размещенной информации. В случае ее исчезновения или порчи они обязаны зафиксировать этот факт и разместить информацию снова. Эти события должны быть также заактивированы в установленном настоящим Положением порядке.

11. Материальное обеспечение деятельности ревизионной комиссии

11.1. Правление ТСЖ предоставляет членам ревизионной комиссии помещение для проведения:

- заседаний;
- ревизий и проверок.

11.2. Если у правления ТСЖ отсутствует помещение, то работа ревизионной комиссии происходит в помещении председателя ревизионной комиссии или одного из ее членов.

11.3. Ревизионная комиссия обеспечивается канцелярскими принадлежностями и иными материалами, необходимыми для работы.

11.4. Членам ревизионной комиссии компенсируются все подтвержденные документами расходы, связанные с исполнением ими своих обязанностей.

11.5. Члены ревизионной комиссии могут получать вознаграждение за свою работу в размере, установленном общим собранием и предусмотренные сметой Товарищества.

11.6. Расходы на оплату услуг независимого аудитора относятся на затраты по содержанию общего имущества, предусмотренные сметой Товарищества.

12. Заключительные положения

12.1. Изменения и дополнения к настоящему положению могут предлагаться правлением ТСЖ, ревизионной комиссией ТСЖ и членами Товарищества.

12.2. Изменения и дополнения к настоящему положению вступают в силу после утверждения их на общем собрании.

12.3. Жалобы на действия ревизионной комиссии или отдельных ее членов рассматриваются на общем собрании.

Приложение 6

Утверждено
общим собранием членов
товарищества собственников жилья
«_____»
Протокол №____
от «__» _____ 20__ г.

Положение о резервном фонде

товарищества собственников жилья «_____»

Настоящее положение разработано в соответствии с Жилищным кодексом Российской Федерации (п. 2 ч. 1 ст. 137, п. 5 ч. 1 ст. 145, ч. 3 ст. 151, ч. 3 ст. 152), Уставом товарищества собственников жилья «_____» и определяет цели, источники и порядок образования специального резервного фонда, устанавливает порядок расходования средств резервного фонда, а также порядок контроля использования средств.

1. Цели создания и источники формирования резервного фонда

1.1. Целью образования резервного фонда (далее – Фонд) товарищества собственников жилья «_____» (далее – Товарищество, ТСЖ) является аккумулирование средств для последующего их использования на непредвиденные нужды товарищества собственников жилья, которые могут возникнуть в процессе его деятельности по управлению и содержанию общего имущества в многоквартирном доме (далее – общее имущество).

1.2. Непредвиденные нужды Товарищества могут быть связаны с:

_____.

(перечислить возможные непредвиденные нужды)

Возможные варианты:

- 1) оперативное предотвращение и/или ликвидация последствий чрезвычайных и аварийных ситуаций в многоквартирном доме;*
- 2) нехватка средств для своевременной оплаты по договорам Товарищества / возврата кредита (ссуды), вызванная:*

- задолженностью собственников помещений по оплате жилого помещения и коммунальных услуг;
- задолженностью членов Товарищества по выплате взносов в специальные фонды;
- ростом тарифов на коммунальные ресурсы, повлекшим рост расходов на содержание и ремонт общего имущества;

3) предоставление членам Товарищества материальной поддержки (осуществляемой на возвратной или безвозвратной основе), попавшим в трудную жизненную ситуацию. Материальная поддержка предоставляется в безналичной форме в виде временной оплаты за них жилого помещения и коммунальных услуг;

4) проведение конкурса по выбору исполнителя услуг / работ;

5) внеплановые судебные издержки Товарищества и / или оплатой услуг юриста;

6) расходы, связанные с проведением внеочередных общих собраний членов Товарищества;

7) иные нужды, предусмотренные уставом Товарищества или определенные решением общего собрания членов Товарищества.

1.3. Источники формирования Фонда:

- _____;
- _____.

Возможные варианты:

1) взносы членов ТСЖ;

2) отчисления собственников помещений, не являющихся членами Товарищества;

3) доходы от хозяйственной деятельности ТСЖ, в том числе от сдачи в аренду объектов общего имущества, размещения рекламы, размещения средств Товарищества;

5) средства, полученные Товариществом в результате взыскания с неплательщиков задолженности, в т. ч. в судебном порядке, если эта задолженность ранее была погашена за счет средств Фонда;

6) компенсация (возврат) членами ТСЖ предоставленной им ранее материальной помощи;

7) пени, штрафы в пользу Товарищества;

8) благотворительные средства;

9) инвестиционные средства;

- 10) спонсорские средства;
- 11) средства, образовавшиеся в результате превышения доходных статей сметы ТСЖ над соответствующими расходными статьями (экономия);
- 12) доходы Товарищества, не предусмотренные сметой (внеплановые доходы).

2. Порядок образования и ликвидации Фонда

2.1. Фонд создается на основании решения общего собрания членов ТСЖ (далее – общее собрание).

2.2. Фонд создается по инициативе _____.
(указать инициаторов)

Возможные варианты инициаторов создания Фонда:

- 1) правление Товарищества;
- 2) ревизионная комиссия;
- 3) группа членов Товарищества, обладающих более 10% голосов от общего числа голосов членов Товарищества.

2.3. Инициатор должен обосновать:

- необходимость создания Фонда;
- требуемый объем средств Фонда;
- срок действия Фонда.

2.4. Общее собрание большинством голосов от общего числа голосов присутствующих на собрании членов Товарищества принимает решение:

- об образовании Фонда;
- о сроке действия Фонда;

Возможные варианты:

- 1) 1 год;
- 2) 2 года;
- 3) бессрочно.

- о размере взносов и отчислений в Фонд;
- о сроках внесения взносов / перечисления средств в Фонд.

Возможные варианты:

- 1) ежемесячно;
- 2) ежеквартально;
- 3) единовременно.

2.5. Члены Товарищества уплачивают взносы в Фонд _____.

(указать в какой форме)

Возможные варианты:

- 1) исключительно в денежной форме;*
- 2) в денежной и / или натуральной форме.*

2.6. Средства Фонда хранятся _____
(указать где хранятся)

Возможные варианты формы размещения средств Фонда:

- 1) на расчетном счете ТСЖ в банке;*
- 2) на отдельном расчетном счете в банке.*

2.7. Доход, полученный от размещения средств Фонда, направляется на пополнение средств Фонда.

2.8. Правление Товарищества:

- открывает отдельный расчетный счет в банке *(если принято такое решение)* для перечисления на него средств Фонда;
- отражает средства Фонда в смете доходов и расходов и ведет учет средств Фонда;
- осуществляет перечисление средств Фонда на нужды, указанные в п. 1 Положения;
- производит начисление взносов в Фонд членам ТСЖ;
- контролирует внесение членами ТСЖ взносов в Фонд;
- принимает меры по обеспечению полной и своевременной уплаты взносов в Фонд;
- производит отчисление (перечисление) в Фонд следующих средств:

- _____;
- _____.

(перечислить средства)

Возможные варианты:

- 1) доходы от хозяйственной деятельности ТСЖ;*
- 2) средства, образовавшиеся в результате превышения доходных статей сметы ТСЖ над соответствующими расходными статьями (сэкономленные средства);*
- 3) доходы Товарищества, не предусмотренные сметой (внеплановые доходы);*

4) иные средства, перечисленные в п. 1 настоящего Положения.

2.9. Фонд ликвидируется _____
(указать причины ликвидации)

Возможные варианты:

- 1) по решению общего собрания;
- 2) в случае ликвидации Товарищества;
- 3) в случае реорганизации Товарищества.

2.10. В случае ликвидации Фонда, имеющиеся на банковском счете средства Фонда _____
(указать использование средств Фонда)

Возможные варианты:

- 1) направляются на цели, определенные общим собранием;
- 2) распределяются среди членов Товарищества в соответствии с количеством голосов, которыми они обладают.

3. Порядок расходования средств Фонда

3.1. Средства Фонда расходуются на нужды, указанные в п. 1 настоящего Положения. Использование средств на иные нужды не допускается.

3.2. Средства Фонда используются в соответствии со сметой доходов и расходов на год, утвержденной общим собранием членов Товарищества.

3.3. Расходование средств производится по решению _____.
(указать орган, принимающий решение)

Возможные варианты:

- 1) общего собрания;
- 2) правления ТСЖ;
- 3) общего собрания или правления ТСЖ.

3.4. В случае необходимости предотвращения или ликвидации аварийной ситуации решение может быть принято единолично председателем правления Товарищества.

3.5. В решении о расходовании средств Фонда необходимо указать:

- на какие нужды расходуются средства;
- требуемый объем средств;
- получателя средств;

- срок выплаты средств;
- срок компенсации (возврата) членом ТСЖ средств, если принято решение о предоставлении ему материальной помощи.

3.6. Члены Товарищества, попавшие в трудную жизненную ситуацию, которая подтверждается документально, могут обратиться в правление Товарищества за материальной помощью. Правление Товарищества, рассмотрев обращение, может принять решение об отсрочке обязательных взносов и платежей указанного члена Товарищества на срок не более _____ месяцев.

(указать срок)

Возможные варианты срока:

- 1) 1 месяц;
- 2) 2 месяца;
- 3) 3 месяца.

В этот период оплата жилого помещения и коммунальных услуг за члена ТСЖ производится правлением Товарищества за счет средств Фонда. Правление заключает с членом Товарищества соглашение о порядке компенсации членом Товарищества данных расходов.

3.7 Средства Фонда, не израсходованные на конец финансового года, по решению правления Товарищества могут

(указать способы использования средств)

Возможные варианты:

- 1) перечисляться в фонд на восстановление и ремонт общего имущества;
- 2) расходоваться на благоустройство придомовой территории;
- 3) переходить на следующий год.

3.8. Правление Товарищества:

- информирует членов Товарищества о состоянии средств Фонда;
- предоставляет информацию о наличии и об использовании средств Фонда по запросу членов Товарищества.

4. Отчетность и контроль за использование средств Фонда

4.1. Правление Товарищества в ежегодном отчете об исполнении сметы доходов и расходов за истекший год указывает:

- планируемые и фактически полученные средства Фонда, а также причины отклонения фактических показателей от плановых;
- израсходованные средства Фонда, в том числе в каких объемах и на какие нужды.

4.2. Ревизионная комиссия Товарищества ежегодно по итогам финансового года:

- проводит проверку аккумулирования, размещения и использования средств Фонда;
- готовит заключение об исполнении сметы доходов и расходов, в том числе в части средств Фонда;
- отчитывается на общем собрании членов товарищества о результатах проверки.

4.3. Любой член Товарищества вправе:

- по письменному запросу получать информацию:
 - о наличии средств в Фонде и их объеме на дату запроса;
 - о расходовании средств Фонда в соответствии с решениями общего собрания или правления Товарищества;
- требовать от правления Товарищества выполнения решений общего собрания по использованию средств Фонда.

5. Заключительные положения

5.1. Изменения и дополнения к настоящему Положению могут предлагаться правлением Товарищества, ревизионной комиссией ТСЖ и членами Товарищества.

5.2. Изменения и дополнения к настоящему Положению вступают в силу после утверждения их на общем собрании членов Товарищества.

Приложение 7
Утверждены
общим собранием

Протокол № ____
от «__» _____ 20__ г.

Правила
товарищества собственников жилья
«_____»
по закупке товаров, заказу услуг/работ

Настоящие правила (далее – Правила) разработаны в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, Жилищным кодексом Российской Федерации, Кодексом Российской Федерации об административных, уставом товарищества собственников жилья «_____» (далее – Товарищество, ТСЖ)

Настоящие Правила разработаны с целью повышения эффективности использования средств товарищества собственников жилья при осуществлении закупок товаров, заказе услуг и работ по управлению, обслуживанию, ремонту общего имущества собственников помещений в многоквартирном доме и имущества товарищества в соответствии с планом работ и сметой доходов и расходов, утвержденных общим собранием членов товарищества.

1. В случае если сумма закупки (стоимость товара, услуги или работы) не превышает X тыс. рублей, сравнение предложений различных поставщиков/продавцов/исполнителей не требуется.

Решение о выборе поставщика (продавца, исполнителя, подрядчика) принимается единолично председателем правления товарищества или управляющим товарищества, которому решением общего собрания членов товарищества переданы соответствующие полномочия.

2. В случае если сумма закупки (стоимость товара, услуги или работы) превышает X тыс. рублей, но не более XX тыс. рублей, председатель правления товарищества или управляющий товариществом обязан:

- получить не менее трех котировок различных поставщиков (продавцов, исполнителей, подрядчиков) товаров (услуг, работ) одного и того же или

близкого качества (котировки могут быть представлены в виде прайс-листов, объявлений в газетах, письменных предложений);

- провести анализ предложений по цене и другим условиям поставки (продажи) по установленной форме;
- сделать письменное заключение о том, какой поставщик (продавец) выбран и почему.

Предложения поставщиков (продавцов, исполнителей, подрядчиков), форма с анализом предложений и заключением о выборе являются документами внутренней финансовой отчетности товарищества.

3. В случае если сумма закупки (стоимость товара, услуги или работы) превышает XX тыс. рублей, но не более XXX тыс. рублей, закупка проводится по решению правления товарищества на основе сравнения не менее трех предложений различных поставщиков (продавцов, исполнителей, подрядчиков) товаров (услуг, работ).

Решение правления должно быть принято не менее чем 2/3 голосов членов правления товарищества и оформляется протоколом с приложением к нему предложений поставщиков (продавцов, исполнителей, подрядчиков) и формы с анализом предложений.

4. В случае если сумма закупки (стоимость товара, услуги или работы) превышает XXX тыс. рублей, выбор поставщика (продавца, исполнителя, подрядчика) производится оценочной комиссией, состав которой утверждается общим собранием членов товарищества по результатам оценки предложений, полученных в ответ на направленный товариществом через средства массовой информации или иным способом запрос.

5. Решение оценочной комиссии должно быть принято не менее чем 2/3 голосов членов комиссии и оформляется протоколом с приложением к нему результатов анализа предложений.

6. Запрос предложений, направленный товариществом, предложения участников, протоколы заседаний и решение оценочной комиссии являются документами внутренней финансовой отчетности.

Приложение 8

Утвержден
общим собранием
членов товарищества
собственников жилья
«_____»

Протокол №____
от «__» _____ 20__ г.

Порядок внесения обязательных платежей и (или) взносов, связанных с оплатой расходов на содержание, текущий и капитальный ремонт общего имущества в многоквартирном доме, а также с оплатой коммунальных услуг

Настоящий порядок разработан в соответствии с ч. 5 и 6 ст. 155 Жилищного кодекса Российской Федерации, уставом товарищества собственников жилья «_____»

- 1. Расчет и внесение платы за содержание и ремонт общего имущества в многоквартирном доме и коммунальные услуги**
- 1.1. Размер обязательных платежей и (или) взносов, связанных с оплатой расходов на содержание и ремонт общего имущества в многоквартирном доме (далее – общее имущество), для членов товарищества собственников жилья «_____» (далее – Товарищество, ТСЖ), а также размер платы за содержание и ремонт жилого помещения для собственников помещений, не являющихся членами ТСЖ, определяются общим собранием членов ТСЖ на основе утвержденной сметы доходов и расходов на содержание общего имущества на соответствующий год. Размер платы за содержание и текущий ремонт жилого помещения для нанимателей жилых помещений по договору социального найма устанавливается органом местного самоуправления.
- 1.2. Размер платы за коммунальные услуги рассчитывается в соответствии с Правилами предоставления коммунальных услуг гражданам, утвержденных постановлением Правительства Российской Федерации от 23 мая 2006 г. № 307.

- 1.3. Расчетный период для оплаты жилого помещения и коммунальных услуг – один календарный месяц.
- 1.4. Плата за жилое помещение и коммунальные услуги производится на основании платежных документов, представленных управлением Товарищества не позднее _____.
- (указать срок)

Возможные варианты:

- 1) 1 числа месяца, следующего за истекшим месяцем;
 - 2) 20 числа текущего месяца;
 - 3) 15 числа текущего месяца;
 - 4) 5 числа текущего месяца.
- 1.5. Члены ТСЖ вносят платежи и (или) взносы, связанные с расходами на оплату содержания и текущего ремонта общего имущества в многоквартирном доме, а также на оплату коммунальных услуг ежемесячно до _____.
- (указать срок)

Возможные варианты:

- 1) до 10 числа месяца, следующего за истекшим месяцем;
 - 2) до 1 числа месяца, следующего за истекшим месяцем;
 - 3) до 25 числа текущего месяца;
 - 4) до 15 числа текущего месяца.
- 1.6. Собственники жилых и нежилых помещений, не являющиеся членами Товарищества, вносят плату за жилое помещение и коммунальные услуги в соответствии с договорами, заключенными с Товариществом, на основании платежных документов, указанных в п. 1.4 настоящего порядка, в срок, установленный в п. 1.5. настоящего порядка.
- 1.7. Наниматели жилых помещений по договору социального найма вносят плату за содержание и текущий ремонт жилого помещения

(указать, как вносят)

Возможные варианты:

- 1) по соглашению с органом местного самоуправления на расчетный счет Товарищества;
- 2) в соответствии с договорами социального найма;
- 3) наймодателю жилого помещения.

на основании платежных документов, указанных в п. 1.4 настоящего порядка, в срок, установленный в п. 1.5. настоящего порядка.

- 1.8. Вносы членов ТСЖ в специальные фонды (резервный фонд, фонд на восстановление и ремонт общего имущества в многоквартирном доме, иные фонды) производятся в соответствии с утвержденным общим собранием членов ТСЖ порядком образования специальных фондов и расходования средств фондов.
- 1.9. Собственники и наниматели жилых помещений обязаны сообщать правлению Товарищества о проживании в их жилых помещениях в течение более _____

указать срок)

Возможные варианты:

- 1) 5 календарных дней;
- 2) 7 календарных дней;
- 3) 10 календарных дней.

временных жильцов, не зависимо от наличия или отсутствия у них регистрации по месту временного пребывания в данном жилом помещении.

- 1.10. Неиспользование собственниками, нанимателями и иными лицами помещений не является основанием невнесения платы за жилое помещение и коммунальные услуги.
- 1.11. При временном отсутствии граждан в жилом помещении более 5 (пяти) календарных дней подряд внесение платы за отдельные виды коммунальных услуг, рассчитываемой исходя из нормативов потребления, осуществляется с учетом перерасчета платежей за период временного отсутствия граждан в порядке, утвержденном постановлением Правительства Российской Федерации № 307 от 23 мая 2006 года. Перерасчет осуществляется при отсутствии в жилом помещении индивидуальных приборов учета по соответствующим видам коммунальных услуг.
- 1.12. Перерасчет размера платы за коммунальные услуги осуществляется _____

(указать, кем)

Возможные варианты:

- 4) *председателем правления Товарищества;*
- 5) *управляющим Товарищества;*

6) *правлением Товарищества.*

в течение 5 рабочих дней на основании письменного заявления гражданина, поданного в течение месяца после окончания периода его временного отсутствия. Результаты перерасчета размера платы отражаются в платежном документе, указанном в п. 1.4. настоящего порядка. К заявлению прилагаются документы, подтверждающие продолжительность периода временного отсутствия гражданина и (или) проживающих совместно с ним лиц по месту постоянного жительства.

1.13. Документом, подтверждающим временное отсутствие гражданина, могут являться:

а) копия командировочного удостоверения или справка о командировке, заверенные по месту работы;

б) справка о нахождении на лечении в стационарном лечебном учреждении;

в) проездные билеты, оформленные на имя потребителя (в случае если имя потребителя указывается в данных документах в соответствии с правилами их оформления), или их копии;

г) счета за проживание в гостинице, общежитии или другом месте временного пребывания или их копии;

д) справка органа внутренних дел о временной регистрации потребителя по месту его временного пребывания;

е) справка организации, осуществляющей охрану жилого помещения, в котором потребитель временно отсутствовал;

ж) иные документы, подтверждающие временное отсутствие потребителя.

1.14. _____ вправе снимать копии предъявляемых
(указать кто)

Возможные варианты:

1) *председатель правления Товарищества;*

2) *управляющий Товарищества;*

3) *правление Товарищества.*

гражданином документов и проверять их подлинность, полноту и достоверность содержащихся в них сведений, в том числе путем направления официальных запросов в выдавшие их органы и организации.

- 1.15. Перерасчет размера платы за коммунальные услуги производится пропорционально количеству дней временного отсутствия гражданина, которое определяется исходя из количества полных календарных дней его отсутствия, не включая день выбытия с места его постоянного жительства и день прибытия на это место.
- 1.16. Перерасчет размера платы за водоотведение осуществляется в случае перерасчета размера платы за холодное водоснабжение и (или) горячее водоснабжение.
- 1.17. При оказании услуг и выполнении работ по управлению, содержанию и ремонту общего имущества в многоквартирном доме ненадлежащего качества и (или) с перерывами, превышающими установленную продолжительность, Товарищество снижает размер платы за указанные услуги и работы в случаях, размерах и порядке, установленных Правилами изменения размера платы, утвержденными постановлением Правительства Российской Федерации от 13 августа 2006 г. № 491.
- 1.18. При предоставлении коммунальных услуг ненадлежащего качества и (или) с перерывами, превышающими продолжительность, установленную Правилами предоставления коммунальных услуг гражданам, утвержденными постановлением Правительства Российской Федерации от 23 мая 2006 г. № 307, Товарищество уменьшает размер платы за каждую коммунальную услугу в случаях, размерах и порядке, установленными Правилами предоставления коммунальных услуг гражданам.
- 2. Задолженность по оплате жилого помещения и коммунальных услуг**
 - 2.1. Любая сумма к выплате, не уплаченная в срок, указанный в п. 1.5. настоящего порядка, считается задолженностью.
 - 2.2. Лица, несвоевременно и (или) не полностью внесшие плату за жилое помещение и коммунальные услуги (должники), обязаны уплатить Товариществу (кредитору) пени в размере одной трехсотой ставки рефинансирования Центрального банка Российской Федерации, действующей на момент оплаты, от не выплаченных в срок сумм за каждый день просрочки начиная со следующего дня после наступления установленного п. 1.5. настоящих правил срока оплаты по день фактической выплаты включительно.

- 2.3. Задержанную плату за жилое помещение и коммунальные услуги следует взыскать с должника в течение _____ после наступления срока, указанного в п. 1.5.

(указать срок)

Возможные варианты:

- 1) 10 календарных дней;
- 2) 20 календарных дней;
- 3) 1 месяца.

настоящих правил. В этот период _____

(указать кому)

Возможные варианты:

- 1) председателю правления Товарищества;
- 2) управляющему Товарищества;
- 3) уполномоченному члену правления ТСЖ.

следует связаться с должником по телефону или доставить ему лично либо с курьером соответствующее напоминание (см. Приложение к Порядку) о необходимости оплаты в срок _____ с даты напоминания и о начислении ему пени, начиная (указать срок)

Возможные варианты:

- 1) 5 рабочих дней;
- 2) 7 календарных дней;
- 3) 10 рабочих дней.

с _____.

(указать дату)

- 2.4. Если должник не оплатит жилое помещение и коммунальные услуги в срок, установленный в п. 2.3. настоящих правил, то _____

(указать кто)

Возможные варианты:

- 1) председатель правления Товарищества;
- 2) управляющий Товарищества;
- 3) член правления ТСЖ.

вручает под расписку или направляет по почте заказным письмом (с описью вложения) должнику уведомление (см. Приложение к Порядку) о сумме его задолженности (с учетом пени) с предупреждением, что если платеж не будет осуществлен в течение 1 (од-

ного) месяца с даты получения уведомления, то правление Товарищества может приостановить или ограничить подачу следующих коммунальных услуг: _____¹.

(указать виды услуг)

Возможные варианты:

- 1) горячего водоснабжения;
- 2) электроснабжения;
- 3) газоснабжения.

- 2.5. При непогашении должником задолженности в течение 1 (одного) месяца с даты получения уведомления, указанного в п. 2.4. настоящих правил, правление ТСЖ вправе ограничить предоставление указанных в уведомлении коммунальных услуг с предварительным (за 3 дня) письменным извещением (см. Приложение к Порядку) должника. При ограничении предоставления коммунальных услуг правление ТСЖ вправе временно уменьшить объемы (количество) подачи потребителю отдельных коммунальных ресурсов и (или) ввести режимное предоставление коммунальных услуг.
- 2.6. В случае непогашения задолженности по истечении 1 (одного) месяца со дня введения ограничения предоставления коммунальных услуг правление ТСЖ имеет право приостановить предоставление коммунальных услуг, за исключением отопления, холодного водоснабжения и водоотведения.

¹ Согласно п. 80 Правил предоставления коммунальных услуг гражданам, утвержденных постановлением Правительства Российской Федерации от 23 мая 2006 г. № 307, Товарищество вправе приостановить или ограничить предоставление коммунальных услуг через 1 месяц после письменного предупреждения (уведомления) потребителя в случае неполной оплаты им коммунальных услуг. Под неполной оплатой коммунальных услуг понимается наличие у потребителя задолженности по оплате одной или нескольких коммунальных услуг, превышающей 6 ежемесячных размеров платы, определенных исходя из соответствующих нормативов потребления коммунальных услуг и тарифов, действующих на день ограничения предоставления коммунальных услуг, при условии отсутствия соглашения о погашении задолженности, заключенного потребителем с Товариществом, и (или) при невыполнении условий такого соглашения;

2.7. Приостановление или ограничение предоставления коммунальных услуг может осуществляться до ликвидации задолженности. Предоставление коммунальных услуг возобновляется в течение 2 календарных дней с момента полного погашения задолженности.

2.8. В случае непогашения задолженности в течение _____ с даты

(указать срок)

Возможные варианты:

- 4) 10 рабочих дней;
- 5) 15 календарных дней;
- 6) 1 месяц.

приостановки предоставления коммунальных услуг, правление ТСЖ письменно уведомляет (см. Приложение к Порядку) должника о намерении передать в суд иск о взыскании суммы, которая включает в себя сумму задолженности по оплате жилого помещения и коммунальных услуг, начисленные пени, стоимость услуг юриста, судебные издержки.

2.9. Члены Товарищества, задержавшие плату за жилое помещение и коммунальные услуги более чем на _____ дней с даты, указанной в п. 1.5. настоящих

(указать срок)

Возможные варианты:

- 7) 30;
- 8) 60;
- 9) 90.

правил, лишаются следующих льгот (привилегий) членов ТСЖ:

(указать льготы, привилегии)

Возможные варианты:

- 1) льготы по оплате жилого помещения и коммунальных услуг, установленные общим собранием членов Товарищества для членов Товарищества;
- 2) право пользования для личных нужд помещением Товарищества (семейные праздники, складирование вещей на время ремонта в оборудованной комнате ТСЖ, иное.

2.10.В исключительных случаях, подтвержденных документально, к
которым относятся

_____,
(перечислить случаи)

Возможные варианты:

- 1) смерть близких родственников;
- 2) потеря работы;
- 3) невыплата заработной платы;
- 4) длительное лечение в стационарном лечебном заведении;
- 5) длительная болезнь;
- 6) иное (указать).

по решению правления ТСЖ _____ может
быть

(указать кому)

предоставлена отсрочка или рассрочка в оплате жилого помеще-
ния и коммунальных услуг.

Возможные варианты:

- 1) членам Товарищества;
- 2) собственникам жилых помещений;
- 3) собственникам жилых помещений и нанимателям жилого по-
мещения по договору социального найма;
- 4) всем проживающим в доме гражданам.

Для получения рассрочки указанные граждане должны обратиться
в правление ТСЖ с соответствующим заявлением и подтвер-
ждающими документами.

**Приложение к Порядку
внесения обязательных платежей и (или) взносов, свя-
занных с оплатой расходов на содержание, текущий и
капитальный ремонт общего имущества в многоквар-
тирном доме, а также с оплатой коммунальных услуг**

**ФОРМЫ ПИСЬМЕННЫХ ОБРАЩЕНИЙ К СОБСТВЕННИКАМ
И НАНИМАТЕЛЯМ, ЗАДОЛЖАВШИМ ВЗНОСЫ И ПЛАТЕЖИ
В ТСЖ**

ДРУЖЕСКОЕ НАПОМИНАНИЕ

Дата _____

Квартира № _____

Уважаемый _____, собственник/наниматель квар-
тиры!

Мы не получили Вашего платежа (в полном объеме) за содер-
жание и ремонт общего имущества и (или) коммунальные услуги за
_____ месяц. Обычно Вы осуществляете платежи вовремя и
даже ранее установленного срока. Пожалуйста, проверьте свои счета,
и если платеж был осуществлен, позвоните по телефону:
_____, чтобы мы смогли исправить возможную ошибку и
зарегистрировали платеж.

Если Вы пропустили дату платежа или забыли заплатить во-
время, пожалуйста, произведите платеж и предоставьте копию кви-
танции об оплате правлению до _____.

(указать срок)

Благодарим за сотрудничество.

Председатель правления ТСЖ / управляющий ТСЖ

Напоминаем наши банковские реквизиты:

УВЕДОМЛЕНИЕ

Дата _____

Квартира № _____

Уважаемый _____, собственник/наниматель квар-
тиры!

Вашей обязанностью как собственника/нанимателя квартиры является внесение платы на содержание общего имущества многоквартирного дома и коммунальные услуги до _____ числа каждого месяца. Согласно статье 155 (ч. 14) Жилищного кодекса РФ и Порядку внесения обязательных платежей и (или) взносов Товарищества, все задержанные платежи облагаются пенями в размере одной трехсотой ставки рефинансирования Центрального банка РФ от не выплаченных в срок сумм за каждый день просрочки начиная с _____ числа каждого месяца по день фактической оплаты включительно.

Согласно нашим данным, Вами не осуществлен платеж за _____ месяц(ы). Таким образом, с учетом пени общая сумма к выплате на сегодняшний день составляет _____ руб.

Если плата не будет осуществлена в течение 1 (одного) месяца с даты получения Вами уведомления, то правление Товарищества может приостановить или ограничить подачу следующих коммунальных услуг: _____.

Пожалуйста, предоставьте правлению ТСЖ документы, подтверждающие платеж не позднее, чем _____.

С уважением,

Председатель правления ТСЖ/управляющий ТСЖ

Напоминаем наши банковские реквизиты:

УВЕДОМЛЕНИЕ

Дата _____

Квартира № _____

Уважаемый _____, собственник/наниматель квартиры!

Вами до сих пор не осуществлен платеж за _____ месяц(ы). Правление ТСЖ уведомляло Вас, что если Вы не осуществите платеж до _____,

(указать число, месяц)

то Вам может быть приостановлена или ограничена подача коммунальных услуг.

Извещаем Вас о том, что через 3 дня после получения Вами данного уведомления правление Товарищества ограничивает предоставление Вам следующих коммунальных услуг:

_____.

В случае непогашения Вами задолженности по истечении 1 (одного) месяца со дня введения ограничения предоставления коммунальных услуг, правление ТСЖ имеет право приостановить предоставление коммунальных услуг, за исключением отопления, холодного водоснабжения и водоотведения. Приостановление предоставления коммунальных услуг будет осуществлено до полной ликвидации задолженности. Предоставление коммунальных услуг возобновляется в течение 2 календарных дней с момента полного погашения задолженности.

Во избежание применения дальнейших санкций, пожалуйста, произведите платеж и предоставьте копию квитанции об оплате. В случае взыскания задолженности через суд все издержки будут отнесены на Ваш счет.

С уважением,

Председатель правления ТСЖ/управляющий ТСЖ

Напоминаем наши банковские реквизиты:

УВЕДОМЛЕНИЕ

Дата _____

Квартира № _____

Уважаемый _____, собственник/наниматель квартиры!

С _____ Вам было прекращено предоставление коммунальных услуг.

(указать число, месяц)

Вы не погасили задолженность в течение _____ со дня прекращения

(указать число, месяц)

предоставления Вам коммунальных услуг.

Извещаем Вас о намерении правления ТСЖ передать в суд иск о взыскании суммы, которая включает в себя сумму задолженности по оплате жилого помещения и коммунальных услуг, начисленные пени, стоимость услуг юриста, судебные издержки, если Вы не выплатите задолженность в течение трех (3) дней после получения этого уведомления.

Сумма платежа с учетом пени составляет _____ рублей.

Если вы не согласны с суммой платежа или у Вас имеются другие вопросы, пожалуйста, позвоните по телефону: _____.

С наилучшими пожеланиями

Председатель правления ТСЖ / управляющий ТСЖ

Напоминаем наши банковские реквизиты:

Приложение 9

Утверждены
общим собранием
собственников помещений
в многоквартирном доме
Протокол № ____

от «__» _____ 20__ г.

**Правила проживания и пользования общим имуществом в многоквартирном доме по адресу: г. _____, ул. _____, д. № __,
в котором создано товарищество собственников жилья
«_____»**

Настоящие правила (далее – Правила) разработаны в соответствии с Жилищным кодексом Российской Федерации от 29 декабря 2004 г. № 188-ФЗ, Кодексом Российской Федерации об административных правонарушениях от 30 декабря 2001 г. № 195-ФЗ, Федеральным законом от 30 марта 1999 г. № 52-ФЗ "О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения", Правилами пользования жилыми помещениями, утвержденными постановлением Правительства Российской Федерации от 21 января 2006 г. № 25, Правилами содержания общего имущества в многоквартирном доме, утвержденными постановлением Правительства российской Федерации от 13 августа 2006 г. N 491, Правилами предоставления коммунальных услуг гражданам, утвержденными постановлением Правительства Российской Федерации от 23 мая 2006 г. № 307, Правилами и нормами технической эксплуатации жилищного фонда, утвержденными постановлением Госстроя России от 27 сентября 2003 г. № 170, Правилами пожарной безопасности в Российской Федерации, утвержденными приказом МЧС России от 18 июня 2003 года № 313.

1. Общие положения

1.1. Целью Правил является:

- обеспечение безопасности проживания в доме;
- регулирование отношений по пользованию общим имуществом в многоквартирном доме (далее - общее имущество).

- создание приятной, комфортной атмосферы для проживания и окружающей среды;
- соблюдение общественного порядка;
- развитие и сохранение добрососедских отношений.

1.2. Правила призваны способствовать уважению и пониманию между соседями, необходимым для благополучного совместного проживания в многоквартирном доме.

1.3. Правила обязательны для исполнения всеми собственниками жилых и нежилых помещений, нанимателями, арендаторами и членами семей указанных категорий граждан, а также иными лицами, в том числе работниками товарищества собственников жилья (далее – Товарищество, ТСЖ), временными жильцами и гостями, независимо от того, проживают они в данном помещении или нет (далее – проживающие в доме). Каждый проживающий в доме должен понимать, что его права заканчиваются там, где из-за его действий (бездействия) нарушаются или притесняются права соседа на собственность, безопасность проживания, охрану здоровья и благоприятную среду обитания.

1.4. Соблюдение Правил контролирует

(указать контролирующий орган)

Возможные варианты:

- 1) *правление ТСЖ;*
- 2) *управляющий ТСЖ;*
- 3) *ревизионная комиссия ТСЖ;*
- 4) *старшие по подъездам.*

1.5. Правление ТСЖ в соответствии с Кодексом Российской Федерации об административных правонарушениях от 30 декабря 2001 г. № 195-ФЗ вправе обратиться, в зависимости от характера нарушения, в комиссию по делам несовершеннолетних и защите их прав, федеральные органы исполнительной власти, их учреждения, структурные подразделения и территориальные органы, а также иные государственные органы, административные комиссии, иные коллегиальные органы, уполномоченные рассматривать дела об административных правонарушениях, для установления и применения административных наказаний лиц, намеренно и / или неоднократно нарушающих Правила.

1.6. Подробно ознакомиться с Правилами можно

(указать место)

Возможные варианты:

- 1) в помещении правления ТСЖ;
- 2) на информационной доске ТСЖ;
- 3) у управляющего ТСЖ.
- 4) у старших по подъездам.

1.7. Каждый проживающий в доме может получить экземпляр Правил под роспись.

1.8. Внесение изменений в Правила относится к компетенции общего собрания собственников помещений в многоквартирном доме (далее – общее собрание).

2. Соблюдение мер противопожарной безопасности

2.1. Пользование проживающими в доме гражданами жилыми и нежилыми помещениями, а также помещениями, входящими в состав общего имущества в многоквартирном доме, к которым относятся межквартирные лестничные площадки, лестницы, лифты, лифтовые и мусоропроводные шахты, коридоры, колясочные, чердаки, технические этажи и технические подвалы (далее – помещения общего пользования), осуществляется с учетом требований пожарной безопасности, установленных Правилами пожарной безопасности в Российской Федерации, утвержденными приказом МЧС России от 18 июня 2003 г. № 313.

2.2. Противопожарные предписания обязательны для всех проживающих в доме.

2.3. Проживающие в доме граждане при обнаружении пожара (возгорания) как внутри квартиры (нежилого помещения) так и за ее пределами, должны немедленно сообщать об этом

(указать, кому сообщать)

Возможные варианты:

- 1) в правление ТСЖ;
- 2) управляющему ТСЖ;
- 3) в пожарную службу;
- 4) в службу МЧС.

а при возможности - принимать все возможные меры по его устранению.

2.4. Спасательное и противопожарное оборудование должно быть в исправном рабочем состоянии и расположено в доступном для всех месте - _____.

(указать место расположения)

Возможные варианты места расположения:

- 1) на лестничных площадках;
- 2) в подвале дома;
- 3) в подъезде дома.

2.5. Спасательное и противопожарное оборудование запрещено портить или применять для целей, не связанных с их назначением. Виновник порчи (разрушения) оборудования обязан возместить причиненный ущерб.

2.6. Запрещено хранить в квартирах и в подвальных помещениях взрывоопасные, легковоспламеняющиеся и горючие вещества, а также выставлять их на лестничные площадки. При наличии таких веществ необходимо вывозить их за пределы придомовой территории.

2.7. Запрещено курить в подъездах (в лифте, на лестничных площадках) и подвалах, сбрасывать пепел и окурки из окон, с балконов (лоджий) на улицу и лестничные проемы. Запрещено сбрасывать непотушенные окурки в мусоропровод.

2.8. Запрещено использовать открытый огонь в лифте и подвальных помещениях, а также разводить огонь на балконах (лоджиях, террасах) и помещениях общего пользования.

2.9. Лестничные клетки, лестничные проемы, коридоры, тамбуры, проходы в подвале должны быть свободными для возможной эвакуации проживающих в доме в случае пожара, стихийного бедствия или аварийной ситуации.

2.10. Запрещено складировать в помещениях общего пользования, в том числе в приквартирном и прилифтовом холле, громоздкие предметы (старую мебель, велосипеды, мопеды, детские коляски, а также крупногабаритный мусор, строительные материалы, картон от бытовой и оргтехники и т.п.), создающие препятствия для прохода проживающих в доме. Если хранение крупногабаритных предметов невозможно в жилом помещении или кладовой в подвале, следует ис-

пользовать для хранения кладовую в подвале дома или обратиться в специальные службы хранения.

2.11. При необходимости проживающие в доме могут получить разрешение от правления ТСЖ на временное краткосрочное хранение крупногабаритных предметов в специально определенном для этих целей помещении (при его наличии).

2.12. Пути подъезда для пожарных и спасательных транспортных средств должны всегда быть свободными.

2.13. Запрещена установка каких-либо ограждений, кроме предусмотренных проектом дома, вокруг объектов или элементов общего имущества, расположенных как внутри дома, так и за его пределами.

2.14. С целью соблюдения безопасности передвижения правление ТСЖ праве в случае захламления проходов и подъездных путей очистить их без специального напоминания за счет виновников. Претензии владельцев оставленных вещей и предметов на возмещение ущерба не принимаются.

3. Меры безопасности проживания в доме

3.1. Содержание жилых и нежилых помещений, а также помещений общего пользования должно отвечать санитарным правилам и обеспечивать безопасные условия проживания и отвечать нормам, установленным Правилами пользования жилыми помещениями, утвержденными постановлением Правительства Российской Федерации от 21 января 2006 г. № 25, Правилами содержания общего имущества в многоквартирном доме, утвержденными постановлением Правительства Российской Федерации от 13 августа 2006 г. № 491, Правилами и нормами технической эксплуатации жилищного фонда, утвержденными постановлением Госстроя России от 27 сентября 2003 г. № 170.

3.2. Проживающие в доме должны заботиться о том, чтобы доступ в подъезды и подвал дома для посторонних лиц был недоступен. В случае, если постороннее лицо обратится к кому-либо из проживающих в доме с просьбой о доступе в здание, последний должен незамедлительно сообщить об этом

(указать, кому следует сообщить)

Возможные варианты:

1) председателю правления ТСЖ;

- 2) *управляющему ТСЖ;*
- 3) *кому-либо из членов правления ТСЖ;*
- 4) *дежурному охраннику;*
- 5) *консьержу.*

3.3. Входные двери в подъезд, оснащенные автоматическими запирающимися устройствами, должны быть плотно закрыты.

3.4. Двери в подвал должны быть заперты на замок. Проживающие в доме, пользующиеся кладовой в подвале дома, могут получить ключ от замка в подвал с ____ до ____ часов у _____ под роспись в журнале на _____ минут.

(указать, у кого получить ключ)

Возможные варианты:

- 1) *у дежурного охранника;*
- 2) *у консьержа.*

3.5. По окончании пользования кладовой подвал должен быть заперт, ключ должен быть возвращен на место с обязательной отметкой в журнале.

3.6. Двери на чердак должны быть заперты на замок. Выход на чердак при необходимости совершается только в сопровождении председателя правления ТСЖ (управляющего) и дежурного охранника.

3.7. Проживающие в доме должны держать входные двери в свою квартиру и кладовую в подвале запертыми, аккуратно хранить ключи от квартиры, кладовой, входной двери в подъезд.

3.8. Окна на лестничных клетках, в подвале и на чердаке необходимо держать закрытыми в отопительный период, а также ночью и во время ветреной или дождливой погоды.

3.9. Окна и двери на балкон (лоджию) должны быть закрыты в отсутствие жильцов и во время ветреной или дождливой погоды. Рекомендуется держать окна и двери на балкон (лоджию) закрытыми постоянно в отопительный период.

3.10. Цветочные ящики разрешается устанавливать только на внутренней стороне балкона (лоджии), надлежащим образом закрепленными. При поливе цветов на балконах (лоджиях) и подоконниках следует обращать внимание на то, чтобы вода или питательные растворы не переливались через край и не текли по стенам на улицу или на расположенный ниже балкон.

3.11. Запрещено что-либо выбрасывать, высыпать или выливать из окон, с балконов (лоджий).

3.12. Лифт должен использоваться только по назначению – для перевозки людей и грузов.

3.13. Пользоваться лифтом маленьким детям разрешено только в сопровождении взрослых. Взрослые обязаны следить, чтобы дети не нажимали кнопку вызова лифта без необходимости и не баловались в лифтовой кабине.

3.14. Запрещено перевозить в лифте тяжелые предметы (мебель, крупную бытовую технику и т. п.) в том случае, если превышает допустимая нагрузка _____ кг. По окончании перевозки грузов кабина лифта должна быть надлежащим образом убрана. Об использовании лифта с целью перевозки грузов следует сообщать _____.

(указать, кому сообщать)

Возможные варианты:

- 1) *председателю правления ТСЖ;*
- 2) *управляющему ТСЖ;*
- 3) *кому-либо из членов правления ТСЖ.*

3.15. При обнаружении неисправности инженерного оборудования, аварии и других непредвиденных обстоятельствах в квартире или помещениях общего пользования проживающие в доме должны немедленно сообщить об этом _____

(указать, кому сообщать)

Возможные варианты:

- 1) *председателю правления ТСЖ;*
- 2) *управляющему ТСЖ;*
- 3) *на пост охраны;*
- 4) *консьержу;*
- 5) *в аварийно-спасательную службу.*

и, по возможности, незамедлительно принять меры к их устранению.

3.16. Товарищество должно обеспечить незамедлительную локализацию аварии в сроки, установленные Правилами и нормами технической эксплуатации жилищного фонда, утвержденными постановлением Госстроя России от 27 сентября 2003 г. № 170. Временно отключенные системы необходимо привести в рабочее состояние. Если это невозможно, то правление ТСЖ должно проинформировать

проживающих в доме об ориентировочном времени окончания аварийных работ. Расходы по устранению аварии, возникшей по вине проживающего в доме, несет виновник, ущерб возмещается им добровольно или в судебном порядке.

3.17. Запрещено самовольное подключение к общедомовым системам электроснабжения, теплоснабжения, водоснабжения, водоотведения и газоснабжения.

3.18. Запрещено сливать в системы канализации жидкие отходы, содержащие остатки цемента, асбеста, мела, а также выбрасывать иной мусор, тряпки, предметы личной гигиены, другие предметы и вещества, способные вызвать засорение системы канализации. Ремонтные работы по устранению любых повреждений (неисправностей), возникших вследствие неправильного использования сантехнического оборудования, производится за счет собственника помещения, по вине которого произошло такое повреждение.

3.19. Запрещено самовольно производить в помещениях общего пользования или на отдельных элементах общего имущества какие-либо работы, а также перестраивать, достраивать или ликвидировать отдельные элементы общего имущества.

4. Обеспечение доступа в жилое и нежилое помещение

4.1. Проживающие в доме обязаны обеспечить доступ в занимаемое ими жилое или нежилое помещение для:

4.1.1. осмотра технического и санитарного состояния внутриквартирного оборудования, относящегося к общему имуществу, и выполнения необходимых ремонтных работ в заранее согласованное с _____ время _____;

(указать, с кем согласовано) (указать, кому разрешен доступ)

Возможные варианты:

- 1) *председатель правления ТСЖ;*
- 2) *управляющий ТСЖ;*
- 3) *технические работники ТСЖ;*
- 4) *работники газовой, аварийной службы;*
- 5) *представители органов государственного контроля и надзора.*

4.1.2. снятия показаний общих (квартирных) приборов учета в заранее согласованное с _____ время _____;

(указать, с кем согласовано) (указать, кому разрешен доступ)

Возможные варианты:

- 1) *председатель правления ТСЖ;*
- 2) *управляющий ТСЖ;*
- 3) *технические работники ТСЖ.*

4.1.3. обнаружения и ликвидации аварии в любое время суток

_____.

(указать, кому разрешен доступ)

Возможные варианты:

- 1) *председатель правления ТСЖ;*
- 2) *управляющий ТСЖ;*
- 3) *технические работники ТСЖ;*
- 4) *работники газовой, аварийной службы.*

4.2. На основе согласованного со всеми проживающими в доме времени, указанного в пункте 4.1. Правил, правление ТСЖ утверждает график посещения жилых и нежилых помещений в доме.

4.3. В случаях, когда собственник не проживает в помещении по причине: _____

(перечислить случаи)

Возможные варианты:

- 1) *предполагаемого длительного (указать срок) отсутствия собственника, нанимателя, арендатора и членов их семей;*
- 2) *сдачи помещения в наем или аренду*

собственник	обязан	уведомить	об	этом
-------------	--------	-----------	----	------

_____.

(указать, кого уведомить)

Возможные варианты:

- 1) *председателя правления ТСЖ;*
- 2) *управляющего ТСЖ;*
- 3) *охрану;*
- 4) *консьержа.*

и оставить в правлении ТСЖ информацию о контактном лице (лицах), которое сможет обеспечивать доступ в помещение в случаях, указанных в пункте 4.1. Правил, или сдать дубликаты ключей

_____.

(указать, кому сдать)

Возможные варианты:

- 1) *председателю правления ТСЖ;*
- 2) *управляющему ТСЖ.*

4.4. При желании проживающий в доме может предоставить

(указать, кому предоставить)

Возможные варианты:

1) *председателю правления ТСЖ;*

2) *управляющему ТСЖ.*

дубликат ключа (ключей), для:

4.4.1. обеспечения доступа в его помещение, в котором имеются различные технические коммуникации (электрические и пожарные шкафы, вентили отопления и водоснабжения), связанные с обслуживанием всей системы коммуникаций многоквартирного дома. Получивший ключ (ключи) должен закодировать обозначение помещения, к которому относится этот ключ (ключи, аварийные ключи) таким образом, чтобы не допустить его идентификации не уполномоченными на это лицами. Ключ должен храниться в сейфе Товарищества и использоваться только в случае наличия угрозы пожара, наводнения или каких-либо других обстоятельств, которые могут иметь угрозу для жизни или негативные последствия для других помещений в доме и мест общего пользования. Ни при каких обстоятельствах ключи и их кодовая карта не должны выниматься из сейфа и использоваться для входа в помещения в иных целях.

4.4.2. входа в помещение (запасные ключи), на случай утери собственного. Эти ключи должны быть закодированы и храниться в порядке, указанном в п. 4.4.1. Правил, и могут быть выданы только при наличии письменного разрешения проживающего в данной квартире. В случае, если проживающий в доме производит замену или установку дополнительных замков на любые двери своего помещения, он должен немедленно уведомить об этом _____ и предоставить копии ключей от всех новых дополнительных замков.

5. Проведение ремонтно-строительных работ в жилых и нежилых помещениях, включая подвальные помещения

5.1. Перед началом проведения в квартире (нежилом помещении) ремонтно-строительных работ необходимо довести до сведения лица, ответственного за их выполнение, настоящие Правила.

5.2. Запрещено выполнять нарушающие тишину ремонтно-строительные работы (с использованием отбойного молотка, дрели, бензопилы и т.п.), в следующее время: _____.

(указать время)

Возможные варианты:

- 1) в рабочие дни с 13.00 до 15.00 часов (для отдыха малолетних детей);
- 2) в рабочие дни с 23.00 до 8.00 часов;
- 3) в рабочие дни с 21.00 до 9.00 часов;
- 4) в выходные и праздничные дни – с _____ до _____ часов.

5.3. В случае необходимости проведения работ во время, указанное в п. 5.2. Правил необходимо подать письменную заявку с указанием фамилий рабочих и времени проведения работ _____.

(указать, кому подавать заявку)

Возможные варианты:

- 1) председателю (члену) правления ТСЖ;
- 2) управляющему ТСЖ,
- 3) кому-либо из членов правления ТСЖ.

5.4. Завоз материалов, оборудования в многоквартирный дом возможен с _____ час. до _____ час. на любом транспорте. Время разгрузки составляет:

5.4.1. грузовая машина не более _____;

Возможные варианты:

- 1) не более 1 часа;
- 2) не более 1,5 часов
- 3) не более 2 часов.

5.4.2. легковая машина не более _____.

Возможные варианты:

- 1) не более 30 минут;
- 2) не более 40 минут
- 3) не более 1 часа.

5.5. Разгрузка строительных материалов производится

(указать место разгрузки)

Возможные варианты:

- 1) через «черный» выход;
- 2) через подъезд.

5.6. Подъем материалов на объект осуществляется строго в заводской упаковке. Если заводская упаковка нарушена или отсутствует, материалы либо упаковываются перед подъемом.

5.7. Подъем оборудования и материалов до объекта и впоследствии их вывоз осуществляется _____
(указать способ)

Возможные варианты:

- 1) только по лестнице без использования пассажирского лифта (при наличии только пассажирского лифта);
- 2) строго по «черной» лестнице;
- 3) с использованием грузопассажирского лифта.

5.8. Въезжающие в помещения дома и выезжающие из них лица должны самостоятельно убирать за собой контейнеры, коробки, а также грязь и мусор.

5.9. Вывоз строительного мусора с территории объекта производится в специальных контейнерах. Вывоз мусора в пассажирских лифтах запрещен. Мусор должен быть упакован в мешки, ящики или другую тару, исключающую высыпание сыпучих материалов, загрязнение и повреждение мест общего пользования.

5.10. Переустройство и (или) перепланировку жилого помещения требуется производить в соответствии с требованиями Жилищного кодекса Российской Федерации.

5.11. Переустройство и (или) перепланировку жилых и нежилых помещений допускается производить после соответствующего согласования и получения документа, подтверждающего принятие решения о согласовании, в установленном законодательством порядке. (Памятку можно получить у управляющего).

5.12. Самовольно переустроившее и (или) перепланировавшее жилое помещение лицо несет предусмотренную законодательством ответственность.

5.13. Для проведения переустройства и (или) перепланировки жилых помещений, в результате которых уменьшается размер общего имущества в многоквартирном доме, требуется согласие всех собственников помещений в доме.

5.14. До начала проектных работ по переустройству и (или) перепланировке помещения следует ознакомиться с техническими условиями помещения, планами размещения в помещении монолит-

ных элементов каркаса, которые можно получить у

_____.

(указать, у кого получить документы)

Возможные варианты:

1) у председателя правления ТСЖ;

2) у управляющего ТСЖ.

5.15. Проект по переустройству и (или) перепланировке жилых и нежилых помещений подписание и акт приемочной комиссии о завершении переустройства и (или) перепланировки жилого помещения должен быть представлен _____

(указать, кому представлять)

Возможные варианты:

1) председателю правления ТСЖ;

2) управляющему ТСЖ.

для внесения изменений в техническую документацию, связанную с управлением многоквартирного дома.

5.16. Во время производства работ должен быть обеспечен беспрепятственный доступ _____

(указать, кому обеспечен доступ)

Возможные варианты:

1) членам правления ТСЖ;

2) техническим работникам ТСЖ;

2) управляющему ТСЖ.

в переустраиваемое помещение для контроля состояния несущих и ограждающих конструкций, звуко-гидроизоляции, элементов общедомовых систем отопления, водоснабжения, канализации, вентиляции, заземления, электроснабжения, пожарной сигнализации. В случае нарушения сотрудниками технического надзора выписывается предписание на устранение установленных замечаний.

5.17. При необходимости отключить какие-либо инженерные системы дома при производстве ремонтно-строительных работ в помещении необходимо получить соответствующее разрешение

_____.

(указать, у кого получить разрешение)

Возможные варианты:

1) у председателя правления ТСЖ;

2) у управляющего ТСЖ.

5.18. Самостоятельное отключение инженерных систем дома запрещено.

5.19. Запрещено проведение ремонтно-строительных работ без разрешения правления ТСЖ, в результате которых:

- _____;
- _____.

(указать последствия работ)

Возможные варианты:

- 1) на внешние фасадные стены многоквартирного дома устанавливаются кондиционеры, телевизионные антенны и иное оборудование;
- 2) устанавливаются решетки на окна;
- 2) изменяются размеры, цвет и конфигурация дверных и оконных заполнений;
- 3) производится остекления лоджий и балконов.

6. Соблюдение общественного порядка

6.1. Проживающие в доме не должны совершать или допускать совершение каких-либо действий, нарушающих права и законные интересы соседей в доме.

Следует знать, что действующими санитарными нормами СН 2.2.4/2.1.8.562-96 «Шум на рабочих местах, в помещениях жилых, общественных зданий и на территории жилой застройки» приняты максимально допустимые значения уровня звука в жилых помещениях в размере:

55 дБА с 7.00 до 23.00 часов;

45 дБА с 23.00 до 7.00 часов.

6.2. Всем проживающим в доме настоятельно рекомендуется не допускать чрезмерного шума от:

6.2.1. хлопанья дверями, беганья по лестницам, выбивания ковров, громкой музыки и пр. ежедневно в следующее время:

_____;

(указать время)

Возможные варианты:

- 1) с 13.00 до 15.00 часов (для отдыха малолетних детей);
- 2) с 23.00 до 8.00 часов;
- 3) с 22.00 до 8.00 часов.

6.2.2. использования производящих сильный шум инструментов (молотка, дрели, и т.п.) в часы, указанные в п. 5.2. Правил.

6.3. Необходимо устанавливать радиоприемники, телевизоры и другую аудио- и видеотехнику всегда на умеренную громкость, позволяющую распространение звука только в пределах помещения.

6.4. Необходимо избегать громких звуков в помещении при открытых окнах и дверях, а также на балконах (лоджиях, террасах).

6.5. Необходимо приучать детей к соблюдению спокойствия в доме и на придомовой территории, особенно во время, указанное в пункте 6.2. Правил, и запрещать игры детей на лестничных площадках, в подвалах и коридорах.

6.6. В помещениях общего пользования и на придомовой территории запрещено:

6.6.1. распитие пива и напитков, изготавливаемых на его основе, алкогольной и спиртосодержащей продукции либо потребление наркотических средств или психотропных веществ;

6.6.2. появление граждан в состоянии сильного алкогольного или наркотического опьянения, оскорбляющем человеческое достоинство и общественную нравственность, а также нарушающем спокойствие соседей;

6.6.3. нарушение общественного порядка, выражающее явное неуважение к обществу нецензурной бранью, оскорбительным приставанием к гражданам, а равно уничтожением или повреждением чужого имущества.

6.7. Жалобы, касающиеся действий соседей в доме, подаются только в письменном виде _____.

(указать, кому подаются жалобы)

Возможные варианты:

1) в правление ТСЖ;

2) управляющему ТСЖ.

7. Правила пользования общим имуществом в многоквартирном доме и поддержания благоприятной атмосферы для проживания

7.1. Проживающие в доме не должны совершать или допускать совершение каких-либо действий, нарушающих права и законные

интересы соседей по дому на покой, комфорт, охрану здоровья и благоприятную среду обитания.

7.2. Все проживающие в доме должны заботиться о чистоте своей квартиры, в том числе ухаживать за окнами, балконами, лоджиями и наружными дверями.

7.3. Собственники кладовых в подвале должны регулярно проветривать и убирать их.

7.4. Все проживающие в доме должны заботиться также о чистоте и сохранности помещений общего пользования и отдельных элементов общего имущества в многоквартирном доме. Произведенные по неосторожности или умышленно порча или загрязнения (сбитые углы и косяки, царапины, рисунки, брошенный мусор, грязь и др.) стен, окон, перил, входных подъездных дверей и дверей в подвал, кабин лифта, звонков, почтовых ящиков и т.п. устраняются самим виновным или за его счет. Повреждения и загрязнения, в которых виновны дети проживающих в доме, устраняются их родителями или их за счет.

7.5. Лицо, пролившее любые жидкости на пол в помещениях общего пользования, обязано немедленно обеспечить их устранение.

7.6. Мусор всех видов (зола, сор, бутылки, пакеты, пищевые отходы и т.д.), упакованный в пакеты для мусора, должен выбрасываться _____.

(указать, куда выбрасываться)

Возможные варианты:

- 1) в предназначенные для этого контейнеры;*
- 2) мусорные баки;*
- 3) в мусоропровод.*

7.7. Запрещено оставлять пакеты с мусором и отходами на лестничных площадках и в других помещениях общего пользования.

7.8. Мусор, включая предметы санитарии и гигиены, ни в коем случае не разрешается выбрасывать в унитаз или раковину.

7.9. Крупногабаритный мусор (строительный мусор, картон от бытовой и оргтехники, пластик и т.п.) допускается выбрасывать в предназначенные для этого контейнеры только в измельченном виде. Для вывоза тяжелого и (или) крупногабаритного мусора (старая мебель, строительный материал, др.) следует заказывать специальный транспорт.

7.10. Следует обращать внимание на то, чтобы мусор не рассыпался в помещениях общего пользования или на придомовой территории. Лицо, рассыпавшее мусор, обязано немедленно обеспечить его устранение.

7.11. Пищевыми отходами запрещено кормить уличных собак и кошек, а также птиц, особенно выбрасывая мусор через окно или балкон (лоджию).

7.12. В случае появления в доме крыс, мышей и вредных насекомых необходимо незамедлительно известить об этом

(указать, кого извещать)

Возможные варианты:

1) правление ТСЖ;

2) управляющего ТСЖ.

7.13. Выбивание ковров, покрывал и т.п. осуществляется

(указать место)

с _____ до _____ часов.

(указать время)

Возможные варианты времени:

1) с 9.00 до 13.00 часов;

2) с 15.00 до 19.00 часов.

7.14. Выбивать, вытряхивать или чистить постели, матрацы, покрывала, одежду, обувь и т. д. в подъезде дома, а также из окон и через перила балконов (лоджий) не разрешается.

7.15. Для сушки белья необходимо использовать специальные комнаты в подъезде или специальную площадку во дворе.

7.16. С целью сохранения эстетически привлекательного внешнего вида балкона (лоджии) запрещено:

7.16.1. развешивать веревки, устанавливать сушилки для белья или другие подобные устройства для вывешивания белья, одежды, ковров и др. вещей за пределами балкона (лоджии);

7.16.2. развешивать бельё, одежду и др. вещи выше балконного парапета;

7.16.3. складирование на балконе (лоджии) мебели, строительных материалов, старой бытовой техники (холодильник, стиральная машина) и т. п.

7.17. Объявления, сообщения и любая другая печатная информация, касающаяся деятельности ТСЖ и управления многоквартирным домом, вывешивается на досках объявлений, размещенных в _____. Объявление должно быть снято после истечения срока его использования.

7.18. Запрещено вывешивать объявления на стенах лестничных площадок, дверях лифтов, дверях подъездов и т.д.

7.19. Запрещено самовольно размещать рекламу.

7.20. Самовольное изменение внешнего облика здания многоквартирного дома не разрешается. Установка навесов (козырьков) над балконами, дополнительных радио и телевизионных антенн и т.д. на стенах здания, балконах, на крыше здания разрешается только с предварительного согласия _____.

(указать, с кем согласовывать)

Возможные варианты:

1) с правлением ТСЖ;

2) с управляющим ТСЖ.

7.21. Установка телевизионных антенн, антенн сотовой связи, оборудования кабельного телевидения и Интернет должна производиться специалистами и не должна вести к повреждению дома, а также к неудобствам для других проживающих, равно как и установка навесов (козырьков) над балконами.

7.22. Колясочные разрешается использовать только для временного хранения детских колясок, самокатов, велосипедов, крупных детских игрушек, скамеек и стульев.

7.23. Оставлять вещи на лестничной клетке, коридоре, в проходах в подвал, в других помещениях общего пользования, а также на трубопроводе отопления и канализации не разрешается. Товарищество не отвечает за порчу и исчезновение личного имущества, оставленного без присмотра в местах общего пользования в доме и на придомовой территории.

7.24. При продаже помещения его бывший собственник должен в срок _____

(указать срок)

сообщить в правление ТСЖ информацию о новом собственнике помещения.

8. Правила пользования земельным участком, на котором расположен многоквартирный дом

8.1. Размещенные на земельном участке, на котором расположен многоквартирный дом (далее – придомовая территория), площадки: для игр детей, отдыха взрослых, сушки белья, сушки одежды, мусорных контейнеров, парковки автомашин разрешается использовать только в соответствии с их назначением.

8.2. Посадка зеленых насаждений: цветов, деревьев, кустов и других растений на придомовой территории разрешается при условии предварительного согласования планов посадки с правлением Товарищества.

8.3. Запрещена самостоятельная вырубка кустов и деревьев, срезка цветов или действия, вызывающие нарушение травяного покрова газонов, а также снятие, перемещение или уничтожение плодородного слоя почвы.

8.4. Для прохода граждан по придомовой территории используются пешеходные дорожки. По газонам ходить запрещено.

9. Правила парковки транспортных средств и проезда по придомовой территории

9.1. Парковка транспортных средств должна производиться только на специальной площадке для парковки. Все транспортные средства должны быть запаркованы в пределах разделительных линий парковки.

9.2. Парковка прицепов, домиков на колесах, транспортных средств для отдыха, лодок и другого крупногабаритного транспорта на парковочной площадке допускается только после получения письменного разрешения правления Товарищества.

9.3. На площадке для парковки не разрешается слив бензина, масла, замена масла, регулировка сигналов, тормозов и проведение иного ремонта, обслуживание и мойка транспортных средств, а также стоянка и складирование ветхих или сломанных транспортных средств.

9.4. Кратковременные стоянки автотранспортных средств у подъездов дома разрешаются в течение не более _____ минут, за

исключением случаев проведения ремонтно-строительных работ в помещении и переезда жителей.

9.5. Движение по придомовой территории должно осуществляться со скоростью не более 10 км/час, в строгом соответствии с дорожными знаками и дорожной разметкой.

9.6. Запрещена стоянка автотранспорта с работающим двигателем более _____ минут.

9.7. Запрещено использование автомобилей, мотоциклов или других механических транспортных средств, у которых содержание загрязняющих веществ в выбросах либо уровень шума, производимого ими при работе, превышает установленные нормативы.

9.8. Автомобильные запасные части, которые больше не используются, должны быть утилизированы владельцем автомашины за свой счет надлежащим образом.

10. Правила содержания домашних животных

10.1. Содержание в жилых помещениях домашних животных (кошек, собак, певчих и декоративных птиц в клетках) не должно приводить к нарушениям общественного порядка и норм санитарно-гигиенических требований. Владельцы (опекуны) домашних животных обязаны заботиться о том, чтобы их питомцы не причиняли никому из соседей неудобств шумом, беспорядком, загрязнениями, каким-либо другим способом.

10.2. Не допускается содержание в жилых помещениях домашнего скота, сельскохозяйственных птиц, охотничьей дичи, животных дикой природы.

10.3. Домашних животных можно выгуливать без поводков в строго отведенном для этого месте – огороженной площадке для выгула животных. На остальной придомовой территории домашних животных нужно держать на руках или на поводке, длина которого должна обеспечивать уверенный контроль над ними. Нахождение собак на детской площадке, в том числе на руках хозяина или на поводке, строго запрещено.

10.4. Владельцы домашних животных должны немедленно убирать за ними экскременты. Для этого случая они должны всегда иметь при себе подходящее средство (совок, пакет или подобное).

10.5. Крупные собаки (более ____ кг) и собаки бойцовых пород при нахождении в местах общего пользования и на придомовой территории всегда должны быть в намордниках.

10.6. Домашние животные, выводимые за пределы жилого помещения, должны быть привиты и зарегистрированы в установленном порядке, о чём необходимо проинформировать правление Товарищества с предоставлением копии свидетельства о регистрации и копии справки о прививках. В противном случае, правление Товарищества обязано официально проинформировать местные органы контроля по содержанию домашних животных (санитарно-эпидемиологическая служба; ветеринарная служба, органы правопорядка, др.), о факте нарушения и неправомерного содержания данных животных.

10.7. За причинение домашними животными телесных повреждений кому-либо, нанесение ущерба частному или общему имуществу несут ответственность их владельцы.

10.8. Не допускается разведение и/или кормление животных в помещениях общего пользования.

Приложение 10

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОВАРИЩЕСТВА СОБСТВЕННИКОВ ЖИЛЬЯ

Финансовое управление

1. Методика расчетов и их точность. Какая система бухгалтерского учета используется? Производятся ли расчеты для наличных поступлений или накоплений на счету? Производятся ли расчеты вручную или на компьютере? Какая вспомогательная документация имеется и используется? Как часто приходится вносить исправления, по какой причине, и как они отражаются в финансовой отчетности?
2. Регулярность отчетов. Отчетность выполняется на постоянной и регулярной основе или время от времени? Позволяет ли длительность периодов между отчетами правлению принимать решения на основе свежей информации?
3. Финансовая информация, предоставляемая правлению. Насколько полна и точна картина финансового состояния ТСЖ, предоставляемая правлению? Можно ли сказать, что информация адекватна принимаемым решениям? Понимает ли правление информацию, которую получает? Должным ли образом ее использует?
4. Бюджет. Утверждается ли оперативный бюджет ежегодно? Позволяет ли прилагаемая к бюджету пояснительная записка объяснить типичному собственнику или члену ТСЖ, что показывают цифры бюджета и как они были определены? Включает ли процесс принятия бюджета обсуждение набора предоставляемых услуг и политику расходования средств? Выступает ли бюджет после принятия в качестве документа финансового контроля? Включено ли в финансовую отчетность сравнение статей бюджета с фактическими доходами и расходами? Какие принимались меры, если происходили серьезные отклонения от бюджета?
5. Задолженности. Какова процентная величина задолженностей? Если эта величина выше обычной, какие меры принимаются для сбора недостающих средств? Что представляет собой обычная процедура сбора платежей? Регулярно ли правление получает данные о величине задолженностей? Какова тенденция по задолженностям: рост, падение или стабилизация?

6. Финансовая политика правления. Существует ли утвержденная правлением концепция политики по таким вопросам, как сбор платежей, инвестиции, финансовые конфликты интересов, финансовая отчетность и т.д.? Придерживается ли правление, а также лица, участвующие в финансовом управлении, утвержденной концепции? Соответствует ли утвержденная правлением концепция политики нормативным требованиям, требованиям рынка ипотечных кредитов и разумной деловой практике? Осведомлены ли собственники или члены ТСЖ об этой концепции финансовой политики?
7. Резервы. Существуют ли фонды специального назначения (резервные)? Существует ли фонд капитального ремонта и замены частей здания и оборудования (подлежащих ремонту или замене)? Как подсчитывались необходимые к накоплению суммы, и учитывает ли методика расчетов принятые стандарты, правила и нормы? Каково финансирование фондов на текущий момент, и каково соотношение с расчетными величинами? Есть ли план-график накопления и расходования резервных фондов? Есть ли расчетный оперативный резерв? Финансируется ли он? Как расходуется?
8. Размещение счетов. Насколько разумно размещены оперативные счета и свободные средства ТСЖ с точки зрения безопасности, ликвидности и величины процентной ставки?
9. Контроль расходов. Кто уполномочен подписывать платежные документы? Существуют ли адекватные меры защиты товарищества? Как распределена ответственность между теми, кто распоряжается средствами ТСЖ и теми, кто готовит финансовую отчетность?
10. Понимание правлением финансовых вопросов. Понимает ли правление свою роль и обязанности в отношении финансового управления? Существует ли понимание (на уровне основ) правлением той финансовой информации, которую оно получает? Происходит ли обучение новых членов правления по финансовым вопросам? Существует ли финансовый план, простирающийся на период более далекий, чем текущий финансовый год?
11. Проверки. Каждый ли год проводится финансовая ревизия? Аудит? Кто выполнял последний аудит, была ли это независимая лицензированная аудиторская фирма (аудитор)? Запрашивалось ли

когда-либо мнение аудитора по вопросу адекватности управления? Если да, были ли какие-либо рекомендации аудитора использованы правлением?

12. Уплата налогов. Были ли ранее претензии со стороны налоговой инспекции по поводу нарушений или неуплаты налогов? Взимались ли штрафы и пени? Были ли факты переплаты налогов? Если да, произведены ли расчеты с бюджетом по возмещению выплаченных налогов? Ежегодно ли предоставляется в налоговую инспекцию письмо-приказ об учетной политике?

Организация содержания и ремонта

1. Физическое состояние дома. Каково состояние территории, здания (оценить внешний вид снаружи и внутри, состояние элементов конструкции), объектов благоустройства и оборудования? Какова тенденция физического состояния здания: улучшение или ухудшение?
2. Содержание и ремонт. Как соотносится уровень текущего финансирования статей бюджета на содержание и ремонт с фактической величиной расходов? Есть ли план-график профилактических работ по содержанию и ремонту? Соблюдается ли он? Как подаются заявки жильцов на ремонт, в том числе аварийный? Как ведется учет выполненных по заявкам работ? Как часто поступают повторные заявки и жалобы от жильцов?
3. Подрядные договоры. Все ли договоры соответствуют гражданскому кодексу? Есть ли спецификации и инструкции к каждому договору? Там, где это позволяет рынок услуг, проводились ли конкурсы на заключение подрядных договоров с участием минимум трех претендентов? Можно ли сказать, что договоры должным образом защищают интересы товарищества? Все ли договоры можно было назвать коммерчески выгодными (оправданными) на момент заключения? Каковы отношения между товариществом и подрядчиками? Как часто оценивается работа подрядчиков? Кто контролирует выполнение работ (услуг) по договорам? Соответствует ли качество работ (услуг) условиям договоров? Все ли подрядчики имеют полисы страхования ответственности? Все ли договоры заключены с исполнителями (без посредников)?
4. Собственный персонал. Есть ли письменное руководство по кадровой политике или эквивалентный документ, устанавливающий

политику ТСЖ по отношению к персоналу? Есть ли должностные инструкции? Кто контролирует работу персонала? Регулярно ли производится оценка работы персонала? Все ли заключившие трудовые договоры лица являются исполнителями (нет ли подставных лиц)? Как ведется учет выплаченной заработной платы? Производятся ли и должным ли образом отчисления с фонда заработной платы во внебюджетные фонды?

5. Коммунальные услуги. Заключены ли договоры с поставщиками коммунальных услуг напрямую или через службу заказчика (управляющую компанию)? Отслеживается ли уровень потребления энергии и коммунальных услуг? Установлены ли приборы учета? Приборы регулирования? Осуществляется ли оплата коммунальных услуг по показаниям счетчиков или по нормативам? Какие меры принимаются или были приняты, чтобы оптимизировать потребление энергии и коммунальных услуг?
6. Есть ли утвержденный правлением документ о разграничении ответственности за эксплуатацию дома между подрядчиками, персоналом, товариществом, его членами и иными собственниками? Есть ли перечень бесплатных и платных услуг? Оказываются ли дополнительные услуги?

Общее руководство

1. Понимание правовых основ. Каков уровень осведомленности правления о положениях и требованиях нормативных документов, регулирующих деятельность товарищество, и в какой мере руководство товариществом осуществляется в согласии с этими нормами? Как организовано информирование собственников о правовых основах жизнедеятельности товарищества, правах и обязанностях членов ТСЖ и иных собственников?
2. Утверждение концепции политики. Какова процедура утверждения концепции политики товарищества? Соответствует ли процедура принятым стандартам? Соответствует ли эта процедура учредительным документам товарищества и требованиям нормативных документов?
3. Осуществление политики. Насколько последовательно осуществляется политика товарищества? Проявляет ли правление и управляющий гибкость в вопросах реализации политики товарищества? Случалось ли, что то или иное направление ранее утвержденной

политики товарищества не оправдывало себя или оказывалось неприемлемым? Если да, какие шаги предпринимались в таких случаях?

4. Делопроизводство. Насколько правильно, точно и аккуратно осуществляется ведение протоколов, производятся записи принимаемых резолюций, решений по вопросам изменения учредительных документов, правил и т.д.?
5. Административные отчеты. Если есть собственный управляющий или домоуправ из управляющей компании, какого рода административная отчетность предоставляется правлению и с какой регулярностью?
6. Административная поддержка. Если есть собственный управляющий или домоуправ из управляющей компании, какая административная поддержка оказывается правлению? Должным ли образом и полностью ли правление использует получаемую поддержку? Получает ли правление поддержку от других источников: городской (окружной, районной, региональной, межрегиональной) ассоциации ТСЖ, консультантов и т.д.?

Социальная среда

Элементы управления социальной средой, скорее, относятся к субъективным показателям, чем к объективным. Тем не менее, можно частично оценить и моральную атмосферу при помощи объективных цифровых показателей.

1. Контакты. Как часто правление и управляющий обращаются к жильцам с любого рода информацией? Какие средства для установления контактов используются? Каков тон этих контактов? Как часто жильцы обращаются в правление по тем или иным вопросам? Проводятся ли опросы и анкетирования? Каков процент отклика на анкеты?
2. Конфликты. Как часто возникают конфликтные ситуации? Как часто они рассматриваются на заседаниях правления? Ведется ли переписка по конфликтам? Были ли иски против товарищества, правления или управляющего со стороны собственников? Со стороны сотрудников, работающих и/или уволенных?
3. Нарушения. Какая часть собственников (или членов их семей), нарушает правила ТСЖ? Какова тенденция в настоящий момент: процент нарушителей уменьшается или растет? Приходилось ли

товариществу прибегать к угрозам судебного воздействия на нарушителей или судиться с нарушителями, чтобы добиться соблюдения правил?

4. Уровень приватизации. Каков процент квартир, находящихся в частной собственности? За последний год этот процент возрос или остался прежним?
5. Степень участия собственников. Каков обычный уровень посещаемости на ежегодных и иных собраниях домовладельцев? Трудно ли добиться требуемого кворума на собраниях? Есть ли инициативные комиссии? Сколько человек участвуют в руководстве или деятельности товарищества постоянно? Уровень активности жильцов дома увеличивается или падает?

Приложение 11

Сертификация квартирных товариществ (опыт Эстонии)¹

Знак качества товарищества

Сертификат является своего рода знаком качества и признанием компетентности членов правления и других должностных лиц товарищества. Такому товариществу больше доверяют как кредиторы, так и обслуживающие фирмы. Например, в Швеции, цены на квартиры в товариществах, имеющих сертификат, выше, чем в других домах до 15%.

Документ этот выдается Союзом Квартирных Товариществ Эстонии (СКТЭ). Для того чтобы ходатайство о получении сертификата квартирным товариществом было принято, необходимо выполнить следующие требования:

- правление товарищества, ревизионная комиссия и члены товарищества должны иметь представление о деятельности своего товарищества;
- один из членов правления должен пройти курс обучения, состоящий из 160 часов;
- устав, документация, протоколы собрания и т.д. должны соответствовать действующему законодательству и быть правильно оформлены;
- бухгалтерия товарищества должна быть в порядке и не вызывать нареканий;
- члены товарищества должны исправно платить по счетам;
- финансовые операции квартирного товарищества должны проходить в соответствии с его годовым бюджетом, должна быть проведена строительно-техническая экспертиза,
- большие ремонтные работы должны проводиться в соответствии с утвержденным планом, учитывая результаты экспертиз;
- деятельность правления должна быть квалифицированной;
- деятельность обслуживающих фирм также не должна вызывать нареканий;

¹ Данный материал подготовлен представителем Эстонского союза квартирных товариществ Раймо Йыгева

- товарищество должно быть круглые сутки готово к локализации абсолютно любой аварии в течение двух часов;
- товарищество должно использовать различные методы для экономного потребления энергии;
- товарищество должно обеспечивать безопасность и стабильность своим членам;
- за получение сертификата должны выступить большинство членов товарищества.

Комиссия

В общем, картинка получается, мягко говоря, нереалистичная. Но чтобы недостатки выявить и устранить, с товариществами сначала порабатает специальная, назначенная Союзом комиссия. Она состоит из:

- представителя Союза Квартирных Товариществ Эстонии (координатора), в его обязанность будет входить контроль над всем процессом;
- юриста из Союза Квартирных Товариществ Эстонии - он проверит устав товарищества, протоколы собраний, заключенные товариществом договоры;
- бухгалтера - познакомится с бухгалтерией, финансовыми показателями за последний год деятельности товарищества;
- эксперта в сфере строительства - проконтролирует качество ремонта дома, проекты, акты, техническую документацию.

Когда комиссия выполнит свою работу и недостатки будут исправлены, члены товарищества могут предоставлять документы для получения сертификата. Для этого понадобятся:

- ходатайство о получении сертификата;
- анкеты, заполненные членами товарищества, в которых, большинство из них высказалось в пользу сертификации;
- подсчет голосов за и против сертификации;
- копии действующего устава товарищества и Б-карты;
- копии протоколов собраний товарищества;
- копии документов, говорящих о внутреннем распорядке в товариществе;
- копии бухгалтерских документов;
- копия финансового отчета за последний год деятельности товарищества;

- копии отчетов ревизионной комиссии;
- данные о задолженностях членов товарищества;
- копия финансового плана товарищества на текущий год;
- копии актов строительно-технической экспертизы;
- копия удостоверения о том, что один из членов правления прошел 160-часовой курс обучения.

Оценка по заслугам

Надо отметить, что решение о проведении голосования за или против сертифицирования принимает правление товарищества. Эта процедура не является обязательной и проводится исключительно по доброй воле.

Подача же ходатайства платная. Размер оплаты утверждает правление Союза Квартирных Товариществ Эстонии.

К назначенному сроку ходатайствующие о сертификате должны предоставить в бюро Союза документы, подтверждающие исправленные ошибки в своей деятельности. Если Союз квартирных товариществ посчитает, что проделанной работы недостаточно и еще имеются ошибки, об этом предупредят ходатайствующих, а документы вернут.

Если же с документами все в порядке, то они будут переданы сертификационной комиссии, которая в свою очередь посмотрит, достойно товарищество сертификата или пока еще нет.

Если члены товарищества не согласны с решением комиссии, они могут представить им претензию, которую рассмотрит совет Союза и тогда уже примет окончательное решение.

Надзор

У сертификационной комиссии есть полное право следить за деятельностью поднадзорных товариществ и в дальнейшем, но время очередного визита можно согласовать. В том случае, если кому-то из должностных лиц в товариществе придет в голову не показывать комиссии необходимые документы, то действие сертификата для этого товарищества будет приостановлено.

Однако при проверках не нужно ничего бояться. Если будет ясно, что трудности или ошибки - явление временное и поддаются коррекции, то никаких серьезных проблем не возникнет. Даже наоборот, специалисты помогут выявить недостатки и всегда подскажут, как их лучше всего исправить.

Сертификат, полученный однажды, не является вечным. Его актуальность нужно подтверждать каждые два года. Если этого не сделать, то по истечении данного срока сертификат будет автоматически отобран. Первые сертификаты со знаком «**Hea korteriühistu**» были уже вручены некоторым квартирным товариществам в начале декабря 2007 года.

Приложение 12

Пример НЕУДАЧНЫХ (!) объявлений

РЕШЕНИЕ ЗАСЕДАНИЯ ПРАВЛЕНИЯ ТСЖ

«_____»

от 30 ноября 2008 г.

- 1) Запретить кормление домашних и диких животных в помещениях общего пользования и на придомовой территории.
- 2) Объявить сбор добровольных взносов на проведение новогоднего праздника для детей дома в размере 100 рублей с квартиры.
- 3) Увеличить пени за просрочку платежей на 10 процентов для всех собственников, задерживающих внесение взносов и обязательных платежей.

ВНИМАНИЕ!

Некоторые жильцы подпирают дверь черного входа в здание, что является грубым нарушением установленных правил. Обо всех случаях подобных действий должно быть незамедлительно сообщено Правлению для принятия соответствующих мер. Подобные действия НЕДОПУСТИМЫ!

ТОВ. ЖИЛЬЦЫ!

ЗАПРЕЩАЕТСЯ ВЫБРАСЫВАТЬ В МУСОРОПРОВОД:
непотушенные окурки, стекло, пищевые отходы без пакетов.

ЗА НАРУШЕНИЕ – ШТРАФ!!!

АДМИНИСТРАЦИЯ

ЖИЛЬЦЫ КВАРТИР:

26, 28, 33, 39, 47, 58, 59

СРОЧНО ОПЛАТИТЕ ЗА ФЕВРАЛЬ!

Пример ХОРОШИХ объявлений

Уважаемые собственники помещений!
ПРИГЛАШАЕМ ВАС НА ЗАСЕДАНИЕ ПРАВЛЕНИЯ ТСЖ
«_____»!

Приглашаем Вас принять участие в открытом заседании правления, которое состоится через неделю, «___» _____ 200_ г. в 20:00 в помещении правления в 3-м подъезде нашего дома на первом этаже.

Будет проведено обсуждение по трем вопросам:

1) Вынесение на общее голосование собственников помещений проекта дополнения к Правилам содержания домашних животных, не допускающего кормление животных в помещениях общего пользования и на придомовой территории.

В прошлом месяце правление разослало письмо и анкету всем собственникам квартир, указав на причины введения нового правила и попросив собственников высказать свои соображения. Выражаем благодарность тем, кто ответил на анкету, высказал свое мнение и внес предложения.

2) Вынесение на общее голосование членов ТСЖ дополнения к Порядку внесения обязательных платежей и (или) взносов о введении санкций для членов товарищества, задерживающих внесение взносов более чем на 90 дней с даты, установленной Порядком, в виде лишения льгот (привилегий) членов ТСЖ.

Члены нашего товарищества пользуются следующими льготами (привилегиями), установленными общим собранием членов ТСЖ: льготы по оплате жилого помещения и коммунальных услуг для пенсионеров-членов ТСЖ; право пользования Общей комнатой ТСЖ для личных нужд (семейные праздники, складирование вещей на время ремонта и т.д.).

Вопрос о лишении льгот (привилегий) члена ТСЖ за задержку платежей был поднят правлением на последнем заседании и был отложен до следующего заседания для дальнейшего рассмотрения и сбора дополнительной информации.

3) Сообщение общественной комиссии по коллективным мероприятиям о подготовке к проведению новогоднего праздника для детей нашего дома.

Если Вы готовы оказать помощь в украшении елки и подготовке угощения для детей, а также, если у Вас есть свежие идеи, как повеселить детей, пожалуйста, свяжитесь с руководителем общественной комиссии (Ф.И.О., телефон) или правлением (Ф.И.О., телефон).

УВАЖАЕМЫЕ ЖИТЕЛИ МНОГОКВАРТИРНОГО ДОМА!

Наша главная задача зимой - обеспечить тепло в квартирах и Вашу безопасность.

Некоторые жители подпирают дверь черного входа в здание, когда выводят прогуливать собак, с тем, чтобы не нужно было по возвращении отпирать дверь ключом.

Из-за этого на первом этаже становится очень холодно и создается угроза безопасности конструкции здания и проникновения в него посторонних лиц.

Если у Вас нет ключа от двери черного хода, Вы можете получить его в правлении.

Пожалуйста, не нарушайте комфорт и безопасность Вашей семьи и Ваших соседей – закрывайте двери и пользуйтесь ключом!

Правление ТСЖ «_____»

**УВАЖАЕМЫЕ ЖИТЕЛИ МНОГОКВАРТИРНОГО ДОМА!
УБЕДИТЕЛЬНО ПРОСИМ ВАС НЕ ВЫБРАСЫВАТЬ В МУ-
СОРОПРОВОД:**

непотушенные окурки, стекло и пищевые отходы без пакетов*.

*** на основании Правил проживания и пользования общим имуществом в многоквартирном доме, утвержденных общим собранием собственников помещений**

ПРАВЛЕНИЕ ТСЖ «_____»

УВАЖАЕМЫЕ СОБСТВЕННИКИ ПОМЕЩЕНИЙ!

Напоминаем Вам:

Решением общего собрания собственников помещений от «___» _____ 200_ г.

УСТАНОВЛЕН РАЗОВЫЙ ЦЕЛЕВОЙ ВЗНОС НА ПРОВЕДЕНИЕ КАПИТАЛЬНОГО РЕМОНТА МНОГОКВАРТИРНОГО ДОМА В РАЗМЕРЕ ДОЛЕВОГО УЧАСТИЯ КАЖДОГО СОБСТВЕННИКА ПОМЕЩЕНИЯ (С УЧЕТОМ СУБСИДИИ).

**Спустя 1 месяц после утверждения данного решения
ВЗНОС НА СЧЕТ ТСЖ ВНЕСЛИ СОБСТВЕННИКИ КВАРТИР:**

25, 29, 34, 38, 46, 57, 60

БЛАГОДАРИМ СОБСТВЕННИКОВ ЭТИХ КВАРТИР ЗА ОТВЕТСТВЕННОЕ ОТНОШЕНИЕ!

Ждем от остальных собственников не меньшей ответственности!

Срок внесения взноса – до «___» _____ 20__ года!

Уточнить размер взноса для каждого собственника помещения Вы можете в Правлении ТСЖ «_____» в рабочие дни с __ часов до __ часов.

ПРАВЛЕНИЕ ТСЖ «_____»

Приложение 13

Как мы учились дружить ***Успешная история об установлении добрососедских отношений*** ***между членами ТСЖ «Содружество»***

Начало было положено в 2006 году, когда собственниками дома № 97 по ул. Маршала Рыбалко в г. Перми был выбран способ управления многоквартирным домом – управление товариществом собственников жилья (далее – товарищество, ТСЖ) и создано ТСЖ «Содружество».

За этот небольшой срок сделано не мало: проведен капитальный ремонт кровли, фасада, систем холодного и горячего водоснабжения, заменен бойлер нагрева воды.

Выбранная форма управления домом предполагает коллективное принятие решений по многим, а точнее почти по всем вопросам. И если в самом начале нашей работы жильцам дома было сложно находить общий язык и к общему решению часто приходилось идти через споры, то сейчас многие проблемы решаются практически единогласно. Но к таким результатам мы шли долго, и работать пришлось много.

Содержание и обслуживание многоквартирного дома, оказание услуг ЖКХ – это серьезные вопросы, для решения которых созданы нормы, правовые акты, законы.

К сожалению, ни по каким актам и нормам нельзя построить взаимоотношения между собственниками, а ведь голос каждого имеет значение для принятия решений по управлению домом, и если люди пришли на собрание, даже не зная друг друга, принять общее решение очень сложно. Поэтому в самом начале работы ТСЖ общие собрания собственников дома проводились каждые две недели, и на этих внеочередных собраниях обсуждались вопросы, связанные с устройством дальнейшей работы ТСЖ, управлением общим имуществом, устранением проблем, которые волновали всех жильцов и каждого отдельного собственника. Именно на таких собраниях был положен фундамент добрососедских отношений, так как жильцы дома знакомились друг с другом, узнавали проблемы своих соседей, выслушивали их мнения и взгляды на тот или иной вопрос.

Наряду с главнейшими направлениями деятельности нашего ТСЖ, такими как капитальный ремонт дома и обустройство придомовой территории, немаловажным направлением мы сочли проведение мероприятий развлекательного и объединяющего характера. Проводились такие праздники, как День именинника, поздравление ветеранов с Днем победы, поздравления золотых свадебных юбиляров (пар, проживших в браке 50 лет и более).

Все эти мероприятия стали уже доброй традицией, но среди них хочется особенно отметить празднование Нового года. На заднем дворе дома была установлена и наряжена елка, у которой собралось большинство семей нашего дома, а также семьи из соседних домов. Приглашенный Дед Мороз водил с детишками хоровод, пел песни, играл в игры, а в конце подарил всем маленьким участникам праздника подарки. Был даже баянист, который, впрочем, присутствует на всех домовых праздниках.

Общий труд сближает – так гласит народная истина, и мы полностью согласны с этим утверждением. Началось все с того, что в проведении капитального ремонта принимали посильное участие практически все жильцы. После ремонта настал черед благоустройства придомовой территории, и это также стало коллективной работой.

Мужчины спиливали деревья, женщины прибирали двор, а пенсионеры, не имеющие возможности оказать помощь в работе, накрывали столы во дворе дома, чтобы после работ жильцы дома могли перекусить и пообщаться в неформальной обстановке.

Сейчас мы проводим два субботника в сезон, на которые с удовольствием выходят большинство жителей дома всех возрастов, так как все понимают – субботники не только делают наш двор уютней и красивей, они также экономят наши средства, что также немало важно в устройстве хозяйства, а тем более в хозяйстве многоквартирного дома.

Так на последнем субботнике силами жителей дома были установлены столбы для ограждения придомовой территории, что сэкономило для ТСЖ 120 000 рублей. Сэкономленный рубль – заработанный рубль, так считают члены ТСЖ и снова и снова с удовольствием собираются во дворе для общественных работ.

Да, работа по налаживанию добрососедских отношений не была легкой, но мы добились значительных результатов, которые говорят сами за себя:

Если раньше на общих собраниях собственники дома спорили и ругались, то сейчас в ходе решения проблемы ведется деловой многосторонний диалог, в результате которого принимается решение, удовлетворяющее каждого его участников;

До образования ТСЖ в нашем доме большинство его жителей не знали по имени даже ближайших соседей, сейчас же знакомы и с удовольствием общаются даже жители разных подъездов;

И самый показательный факт: если в самом начале в ТСЖ вступил лишь 51% собственников, то сейчас членом ТСЖ не является всего лишь одна квартира!

Взаимопомощь жильцов дома и помощь жильцам от ТСЖ сейчас стало обычным явлением. Люди знают, что в чрезвычайных ситуациях им всегда поможет правление дома или соседи. И если люди видят, что кто-то из жильцов оказался в сложной ситуации, они сами объединяются, чтобы помочь. Так, например, почти все жители дома пожелали сдать деньги на похороны погибшего соседа и поддержку его близких. И этот случай далеко не единичен.

Теперь, когда общение жителей нашего дома в обстановке общей работы или решения общих проблем дошло до своей максимально положительной отметки, его необходимо было переводить на другой уровень. Именно для этого мною был написан проект «Семейный клуб “Добрые соседи”» на городской конкурс, и к нашему счастью, этот проект победил. Из городского бюджета нам были выделены деньги, которые пошли на обустройство подвального помещения, в котором и располагается теперь клуб «Добрые соседи».

Этот клуб был создан для того, чтобы в любое время жители нашего дома могли пообщаться друг с другом в неформальной обстановке, обсудить вопросы, интересующие их, как связанные с общедомовыми проблемами, так и сугубо личные. Также в этом помещении будут проводиться праздники для всех жителей дома, коллективные чаепития, поздравления именинников, награждения самых активных жителей дома и др. В ближайшее время планируется провести праздничное мероприятие, посвященное Дню матери.

Несмотря на то, что налаживание дружеских отношений между жильцами дома, которые, по сути, все являются разными и совершенно чужими друг другу людьми, - это достаточно трудоемкий и длительный процесс, но без этого управление ТСЖ и общим имуществом собственников дома было бы практически невозможным. Поэтому то ТСЖ «Содружество» не жалеет на это сил, и несмотря на то, что достигнуты значительные результаты, работа над этим будет продолжаться, так как все мы знаем – нет предела совершенству.

Правление ТСЖ «Содружество»

Контактная информация:

г. Пермь, ул. Маршала Рыбалко, д. 97,

председатель правления ТСЖ

Соболева Наталья Юрьевна

Приложение 14

Новая жизнь в старом кооперативе ***Успешная история о становлении ЖСК «Дружба» как устойчивой и эффективной организации***

Наш жилищно-строительный кооператив учителей и врачей «Дружба-16» существует почти 40 лет. Он расположен в центре Москвы в 17-и этажной башне, состоит из 108 квартир. В доме проживают около 140 собственников квартир с членами семей. Из них примерно 60 % - старожилы или их наследники. Многие квартиры сдаются в наем или аренду, в них проживает, как правило, молодежь, не сильно озабоченная вопросами содержания дома и поддержания в нем порядка.

Новейшую историю кооператива можно разделить на две части, границей которых является конец 2004 года – года выбора нового состава правления ЖСК, которому с 2005 года пришлось строить жизнь кооператива в соответствии с новым Жилищным кодексом Российской Федерации.

Бывшее правление в новых условиях работать не могло. До выхода Жилищного кодекса работа в правлении не требовала особого профессионализма, достаточно было энергии и желания работать. Функции правления были невелики, председатель работал, как правило, на общественных началах, что было уважаемо и почетно. Цены и тарифы на услуги и работы были сравнительно низкими. Домом практически полностью занималась районная дирекция единого заказчика (ДЕЗ), с которой был заключен договор на обслуживание (оригинал которого потом так и не нашли). Нельзя сказать, что в доме ничего не делалось. Наш дом содержался как все близлежащие дома. В требуемый срок были заменены лифты и положен новый кафель на пол на лестничных клетках.

На тот период для правления более актуальными были другие задачи - поиск арендаторов нежилых помещений, которые были у кооператива, длительная борьба (к сожалению, безуспешная) за возврат кооперативу незаконно проданных наших нежилых помещений, пристройка небольшого помещения к дому для последующей сдачи в аренду и т.д. Средства, полученные кооперативом от сданных в аренду помещений, шли не столько на качественное улучшение дома, сколько на существенное снижение платежей членов кооператива за содержа-

ние и текущий ремонт общего имущества в многоквартирном доме, а также за коммунальные услуги. Иначе говоря, в кооперативе были установлены льготы по оплате жилищно-коммунальных услуг для своих членов.

В ЖСК несколько лет не проводились общие собрания членов кооператива, которые практически ничего не знали о деятельности правления, о том, какие финансовые средства и на какие цели расходуются. Как следствие, росло недовольство и недоверие к правлению среди членов кооператива.

Подобрать кандидатуры в новое правление кооператива, в том числе председателя правления, было достаточно сложно. Сегодня обязанности и ответственность правления и особенно председателя несоизмеримо высоки. Все услуги и работы по дому стоят дорого, существование ЖСК напрямую зависит от грамотного управления и наличия собственных средств. Из проживающих в доме членов кооператива большинство – почтенного или весьма почтенного возраста, у остальных – своя работа, свои проблемы и профессии, никак не связанные с управлением многоквартирного дома. После долгого согласования, кандидатуры были подобраны и на общем собрании утверждены.

К 2005 году, когда приступило к своим обязанностям ныне действующее правление, наш дом был в достаточно запущенном состоянии, как снаружи (что, к сожалению, сохранилось и доньше), так и внутри, а платить за жилищно-коммунальные услуги в требуемом объеме жильцы разучились и не желали.

Новое правление положило следующие правила в основу деятельности кооператива.

1. Деятельность органов управления кооператива – общего собрания членов ЖСК, правления ЖСК и председателя правления – строится на правовой основе.

Для этого была подготовлена новая редакция Устава ЖСК, цель которой - не только приведение устава в соответствие с нормами Жилищного кодекса РФ, но и закрепление некоторых положений, сложившихся за 40 лет практической деятельности ЖСК, например, порядка голосования на общем собрании (один член кооператива - один голос) или предоставления льгот на оплату жилищно-коммунальных услуг своим членам (при наличии финансовых возможностей). Проект Устава широко обсуждался членами ЖСК, затем

был рассмотрен и утвержден на общем собрании с учетом принятых поправок. Устав в окончательной редакции был зарегистрирован в установленном порядке.

В определенные Уставом сроки проводятся ежегодные собрания членов ЖСК с отчетом правления о своей деятельности, утверждением сметы доходов и расходов ЖСК, отчетом ревизионной комиссии, утверждением нового состава правления. Проводятся также внеочередные общие собрания для принятия решений по важным вопросам жизни кооператива (например, принятие нового Устава ЖСК, выбор управляющей компании). За четыре года состоялось 7 общих собраний членов кооператива. Все они проходили в очной форме, явка составляла 62% - 67%. Чтобы собрания прошли успешно, надо грамотно и тщательно к ним подготовиться, не только содержательно, но и организационно.

Таким образом, сегодня все важные и принципиальные решения по внутренним и внешним вопросам кооператива, в соответствии с Уставом ЖСК, принимаются общим собранием членов кооператива или правлением; у председателя есть право лишь при форс-мажорных обстоятельствах принимать решения самостоятельно.

2. Открытость деятельности правления ЖСК. Правильное ведение делопроизводства и бухгалтерской документации.

За четыре года было проведено 24 заседания правления кооператива. На заседаниях могут присутствовать любые члены кооператива (естественно, без права голосования). Информация о наиболее важных решениях размещается на стенде. Жители по всем вопросам могут лично обратиться к председателю правления, который практически всегда доступен, либо к любому члену правления, либо воспользоваться специальной почтовой ячейкой.

К сожалению, вопросам делопроизводства прежнее правление не придавало значения. Именно поэтому до сих пор мы не смогли найти некоторые важные документы, часть документов пришлось восстанавливать. Финансовая прозрачность деятельности кооператива невозможна без грамотной бухгалтерской отчетности и оформленной документации. Вовремя платим по счетам, периодически проводим ревизию документации.

3. Информационное обеспечение деятельности правления.

Правление изучает правовые акты, касающиеся ЖСК и управления многоквартирными домами, наиболее важные и полезные из них находят применение в практической работе правления. В необходимых случаях используются материалы по рынку недвижимости, наружной рекламы (для заключения соответствующих договоров с арендаторами). Выписывается журнал «Управление многоквартирным домом», отслеживаются газетные публикации на тему ЖСК, члены правления принимают участие в различных семинарах и совещаниях.

4. Создание благоприятной атмосферы среди жильцов дома, избавление от существовавшей казенщины и безразличия.

Начали с пустяка - стали ежегодно поздравлять старшее поколение с днем рождения, праздниками. Реакция была удивительной - люди звонили, благодарили. Потом правление решило ежегодно выделять немного денег на «вкусные» подарки к Новому году для пожилых и одиноких людей в виде небольших продуктовых наборов - деликатесов. Плюс к этому - чистота в подъезде, живые цветы в холле, а на Новый год - нарядная елка, красочные плакаты на стенах холла по большим праздникам привели к тому, что соседи начали улыбаться друг другу, стали охотнее посещать собрания, активнее участвовать в жизни дома.

Эти правила и мероприятия необходимы для выстраивания деятельности кооператива, как организации, объединяющей ее членов, создания демократических отношений в кооперативе, но недостаточны для грамотного управления общим имуществом многоквартирного дома. Для управления необходимы профессиональные кадры и финансовые средства.

Сначала нашли членов кооператива ответственного, инициативного и грамотного человека, которого попросили войти в правление и стать его председателем. Он согласился занять это место при определенном условии, а именно: в штате работников кооператива должен быть комендант, на должность которого будет приглашен профессионал, давно известный председателю по совместной работе в Академии коммунального хозяйства, с которым сложились отношения полного взаимного доверия. С тех пор у нас и работает этот комендант - человек в высшей степени ответственный и обязательный.

Свой рабочий день комендант начинает с обхода всех этажей, регулирует работу консьержек (их у нас 4), следит за работой уборщицы и рабочего по обслуживанию мусоропроводов, быстро принимает меры, чтобы на площадках всегда было чисто и светло, а консьержки круглосуточно бодрствовали и были вежливы с жильцами и гостями дома, чтобы работали домофоны, лифты, закрывались входные двери и т.д.

Кроме того, комендант очень много работает с жителями дома - готовит всевозможные справки, вызывает электриков и сантехников при неполадках в квартирах и просто помогает пожилым людям в каких-то повседневных делах. Сейчас сложилось так, что практически всеми делами по поддержанию порядка и согласия внутри дома (за исключением сложных случаев) занимается комендант. Он свободно пользуется компьютером (печатает письма и документы для председателя, справки и выписки для жильцов), ксероксом и факсом.

Председатель правления большую часть своего времени вынужден тратить на выстраивание отношений с так называемыми третьими лицами. Он занимается и заключением договоров на обслуживание, поставку ресурсов (как предписано постановлением Правительства Российской Федерации № 307 «О порядке предоставления коммунальных услуг гражданам»), аренду помещений; распоряжается финансами; контактирует с разными властными структурами для решения тех или иных проблем, касающихся ЖСК. Он же отвечает перед членами ЖСК за работу наемных работников (коменданта, бухгалтера, консьержей), а также за техническое состояние дома, работу лифтов, систему пожарной безопасности и т.д.

Как было сказано раньше, несколько лет назад дом был в плачевном состоянии и требовал значительных ремонтных работ. Для их выполнения нужны были немалые средства, их поиском занялось новое правление в 2005 году. Предложить жильцам платить больше за содержание жилья, чем установило правительство Москвы, мы не могли. Начать свою деятельность с отмены льгот тоже не могли. На тот момент нас никто бы не поддержал.

Решили изучить заключенные ранее кооперативом договоры аренды, насколько они соответствуют сложившейся ситуации на арендном рынке. Мы сумели доказать некоторым нашим арендаторам, что их арендная плата (особенно за рекламу на фасаде нашего дома)

существенно занижена; нашли также новых арендаторов. В результате поступления от аренды увеличились на 40 %.

На средства арендной платы уже в следующем 2006 году смогли сделать очень достойный ремонт холла (входного вестибюля), тамбура, прилегающей к подъезду части фасада. В холле появились современные красивые почтовые ящики, подвесной потолок с хорошим освещением, зеркала, цветы. Мраморный пол заново отшлифовали, благоустроили комнату консьержей, установив кондиционер, телевизор, новый холодильник, а также систему видеонаблюдения за входной дверью. Выгородили и обустроили очень небольшое, но отдельное помещение для коменданта, установили компьютер, принтер с ксероксом, а также факс.

В следующем 2007 году была приведена в порядок система пожаротушения и дымоудаления, затем заменены автоматы во всех электрощитовых на этажах и в подвале, установлены шаровые краны взамен старых на всех выпусках системы водоснабжения и отопления, установили новую коллективную телевизионную антенну, проложили новый телевизионный (антенный) кабель и подключили к щитку и телевизорам во всех квартирах. Был выполнен ряд более мелких работ - поменяли обшивку стен и пола внутри лифта, установили парный блок для синхронизации работы двух лифтовых кабин (лифтам больше восьми лет, а работают и выглядят как новые), заменили светильники в подвале на новые и др.

После множества согласований установили шлагбаум, преграждающий беспрепятственный проезд во двор. Наш дом находится в центре города, и небольшую территорию двора среди дня полностью занимали автомобили, не имеющие к нашему дому никакого отношения. Подъезд нашего дома выходит прямо на дорогу, ведущую во двор, по которой ездят машины. Дорога не огорожена бордюром, и пожилые жильцы с большой опаской выходили из подъезда, боясь быть сбитыми проезжающими на большой скорости машинами. Теперь двором наши жители могут свободно пользоваться и не бояться выходить из подъезда. Все, кому нужно, получили магнитные ключи от шлагбаума. Шлагбаум находится под системой видеонаблюдения и оснащен системой звуковой связи с консьержем, который сразу обеспечивает проезд машинам скорой помощи, уборки мусорных контейнеров, такси и т.д.

Все эти работы, а также содержание штатных сотрудников кооператива (7 человек) осуществлялись только за счет средств ЖСК, получаемых от аренды. Более того, до ноября 2008 года из этих средств мы оплачиваем часть коммунальных услуг, оказываемых членам ЖСК (50% платы за техобслуживание и 50% за холодное водоснабжение и канализацию). После этого срока мы были вынуждены приостановить ремонтные работы и отменить льготы, поскольку потеряли часть арендаторов (кризис!) и, соответственно, доходов, а тарифы на жилищно-коммунальные услуги выросли. За отмену льгот члены ЖСК проголосовали легко. Все поняли, что наши деньги идут только на наш дом, а в благоустроенном доме жить безопасно, гораздо удобнее и намного приятнее. Кроме того, на 2009 год нам был обещан капитальный ремонт дома по московской программе «Ответственному собственнику - отремонтированный дом», в рамках которого можно было сделать все, что мы не успели. К сожалению, ремонт перенесли, пока на 2010 год.

Часть работ по дому можно было бы выполнить за счет платы собственников помещений за текущий ремонт в рамках договора с ДЕЗом Тверского района, который еще в 2006 году общее собрание выбрало в качестве обслуживающей организации. Тогда исходили из того, что ЖСК с ним работал с момента заселения дома, а непосредственный исполнитель находится в соседнем дворе. ДЕЗ вполне удовлетворительно выполняет почти все свои договорные обязательства по содержанию дома (уборка, вывоз мусора, обслуживание лифтов, выполнение заявок жильцов и т.д.), но добиться проведения необходимых работ по текущему ремонту пока не удастся.

По договору с ДЕЗом на 2009 год, ЖСК имеет право заказывать и оплачивать работы по текущему ремонту, как самой дирекции, так и непосредственному исполнителю - подрядчику ДЕЗа. Однако дирекцию это не устраивает, а без ее санкции подрядная организация не решается выполнять наш заказ.

Вообще контакты с сотрудниками ДЕЗа - самая большая головная боль ЖСК. Если ЖСК не располагает дополнительными средствами, помимо платежей населения, они практически ничего не могут (или не хотят?) сделать в доме. Так же трудно складываются отношения с поставщиками коммунальных ресурсов. Многочисленные постановления федерального и регионального уровня, призванные продви-

гать реформу ЖКХ, часто не согласованы друг с другом, порой противоречат законодательству, да и просто здравому смыслу. Пока «правила игры» не будут согласованы и в полном объеме доведены до сведения «игроков», пока будет существовать диктат чиновников и естественных монополий, работать ЖСК и другим объединениям собственников жилья будет очень трудно.

Правление ЖСК «Дружба-16»

Контактная информация:

*г. Москва, ул. Садовая Триумфальная, д. 18/20,
председатель*

СОДЕРЖАНИЕ

О ПРОЕКТЕ	3
ВВЕДЕНИЕ. ПРОБЛЕМЫ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ В ТОВАРИЩЕСТВЕ СОБСТВЕННИКОВ ЖИЛЬЯ	5
1. ВНУТРЕННЕЕ СТРОЕНИЕ ТОВАРИЩЕСТВА СОБСТВЕННИКОВ ЖИЛЬЯ	8
1.1. Товарищество собственников жилья - «организа- ция» и «коллектив»	8
1.1.1. Товарищество собственников жилья как орга- низация	10
1.1.2. Товарищество собственников жилья как кол- лектив собственников	28
2. УЧАСТИЕ СОБСТВЕННИКОВ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОВАРИЩЕСТВА СОБСТВЕННИКОВ ЖИЛЬЯ	33
2.1. Общее собрание собственников помещений и общее собрание членов товарищества	34
2.1.1. Рекомендации по проведению общего собрания членов ТСЖ	35
2.2. Правление товарищества собственников жилья. Председатель правления ТСЖ	46
2.3. Ревизионная комиссия	50
2.4. Общественные комиссии	51
2.5. Старшие по домам, подъездам, лестничным пло- щадкам	53
3. ВНУТРЕННИЕ ПРАВИЛА ТОВАРИЩЕСТВА СОБСТВЕННИКОВ ЖИЛЬЯ	55
3.1. Назначение внутренних правил в товариществе соб- ственников жилья	55
3.2. Подходы к разработке внутренних правил товари- щества	56
3.3. Достижение взаимопонимания в процессе разработ- ки, принятия и выполнения правил	62
3.4. Последовательность действий при нарушении пра- вил	63
3.5. Виды внутренних правил в товариществе собственников жилья	67

4. ПРИНЦИПЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫХ ОРГАНОВ ТСЖ С СОБСТВЕННИКАМИ В МНОГОКВАРТИРНОМ ДОМЕ	69
4.1. Выявление и учет мнений собственников в деятельности товарищества собственников жилья	69
4.2. Прозрачность деятельности товарищества собственников жилья	74
4.2.1. Инструменты обеспечения прозрачности деятельности ТСЖ	75
4.2.2. Рекомендации по проведению внутренней оценки деятельности ТСЖ	78
4.3. Информирование собственников	83
4.3.1. Способы информирования собственников	83
4.3.2. Рекомендации по оформлению информационного уголка товарищества собственников жилья	84
4.3.3. Рекомендации по подготовке информационных материалов	86
5. РАЗРЕШЕНИЕ КОНФЛИКТОВ И СОГЛАСОВАНИЕ ИНТЕРЕСОВ	90
5.1. Методы разрешения конфликтов	90
5.1.1. Природа конфликтов.	90
5.1.2. Процедура решения спорных ситуаций	91
5.2. Согласование интересов	96
5.2.1. Способы взаимодействия при согласовании интересов.	96
5.2.2. Конструктивные переговоры	99
5.2.3. Язык конструктивного общения	101
5.2.4. Способы улучшения взаимопонимания	103
5.3. Применение методов разрешения конфликтных ситуаций и согласования интересов на практических примерах	104
5.3.1. Игнорирование собственниками общих собраний	104
5.3.2. Подозрения в коррупции	107
5.3.3. Скандалисты и сплетники	109

5.3.4. Чиновники - жильцы	111
5.3.5. Круглосуточный рабочий день и неограничен- ный круг обязанностей председателя правления	112
5.3.6. Согласование интересов собственников в от- ношении пользования общим имуществом	114
5.3.7. Оппозиция товариществу как способу управле- ния	117
ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ	121
Принципы установления и поддержки хороших отношений в товариществе собственников жилья	
Елена Сергеевна Шомина. ФОРМИРОВАНИЕ ЖИЛИЩ- НОЙ КУЛЬТУРЫ У РОССИЙСКИХ ГРАЖДАН. ВОПРО- СЫ ДОБРОСОСЕДСТВА	122
ПРИЛОЖЕНИЯ:	
Приложение 1. Обращение к собственнику помещения в многоквартирном доме по вопросу формулирования предназначения и цели ТСЖ	141
Приложение 2. Анкета собственник помещения.	143
Приложение 3. Анкета-приглашение к участию в работе исполнительных органов ТСЖ	145
Приложение 4. Опросный лист «Мнение собственников о необходимости проведения работ/ремонтов»	147
Приложение 5. Положение о ревизионной комиссии това- рищества собственников жилья	149
Приложение 6. Положение о резервном фонде товарищест- ва собственников жилья	162
Приложение 7. Правила товарищества собственников жи- лья по закупке товаров, заказу услуг/работ	169
Приложение 8. Порядок внесения обязательных платежей и (или) взносов, связанных с оплатой расходов на содер- жание, текущий и капитальный ремонт общего имущества в многоквартирном доме, а также с оплатой коммунальных услуг	171
Приложение 9. Правила проживания и пользования общим имуществом в многоквартирном доме	184

Приложение 10. Критерии оценки деятельности товарищества собственников жилья	205
Приложение 11. Сертификация квартирных товариществ (опыт Эстонии)	211
Приложение 12. Примеры объявлений	215
Приложение 13. Как мы учились дружить. <i>Успешная история об установлении добрососедских отношений между членами ТСЖ «Содружество»</i>	219
Приложение 14. Новая жизнь в старом кооперативе. <i>Успешная история о становлении ЖСК «Дружба» как устойчивой и эффективной организации</i>	224

Методическое издание

**Лыкова Т.Б., Румянцева М.С., Генцлер И.В.,
Лыков С.Б., Шомина Е.С.**
Построение демократических взаимоотношений
в товариществе собственников жилья.

Информационно-методическое пособие

Дизайн обложки разработан компанией



адрес сайта www.ps-tv.ru

Макет, верстка, редакция - Л.П. Прокофьева

Подписано в печать 25.08.2009.
Формат 60 x 90 1/16 Бумага офсетная № 1. Гарнитура Таймс.
Печать офсетная. Усл.-печ. л. 14,63.
Тираж 1000 экз. Заказ № 722.

ООО Издательство «Научная книга»
г. Тверь, ул. Фадеева, д. 27
Тел.: 8-903-801-60-26
E-mail: izdatel2000@mail.ru

**Читайте в Серии БИБЛИОТЕКА ПРОЕКТА
«ПОДДЕРЖКА СОБСТВЕННИКОВ ЖИЛЬЯ»**

**МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ
«ЭНЕРГОСБЕРЕЖЕНИЕ В МНОГОКВАРТИРНОМ ДОМЕ»**

Пособие адресовано широкой аудитории, включая товарищества собственников жилья и организации, управляющие многоквартирными домами. Может использоваться для проведения работы по информированию собственников помещений и других потребителей коммунальных услуг в многоквартирных домах о целесообразности и возможностях экономии коммунальных ресурсов, а также для планирования мероприятий по повышению энергоэффективности многоквартирных домов.

В пособии содержится информация о политике России и других стран в отношении энергоэффективности жилищной сферы, подходы к привлечению финансовых ресурсов для энергоэффективной модернизации жилищного фонда, практические рекомендации по проведению энергосберегающих мероприятий в многоквартирных домах, примеры деятельности российских ТСЖ по внедрению приборного учета и сокращения потребления коммунальных ресурсов.

