

# **Создание служб посредничества в жилищной сфере в городских микрорайонах**

Пермь 2014

**Создание служб посредничества в жилищной сфере в городских микрорайонах. Пермь, 2014 – 60 с.**

**Ответственный редактор  
Ю.А. Яковлева**

**Авторский коллектив:  
А. А. Жуков, М.Г. Клейн, Е.Г. Рожкова, А.Л. Хавкина, Ю.А. Яковлева**

Издание подготовлено специалистами проекта «Развитие служб посредничества в жилищной сфере в Пермском крае». В течение нескольких лет в рамках различных проектов в Перми и Пермском крае отработывалась модель профилактики и разрешения конфликтов в жилищной сфере. Результатом деятельности стала разработанная и апробированная на пилотных площадках технология посредничества в жилищной сфере через службы посредничества.

Сборник содержит доступный для распространения информационно-методический и справочный материал для облегчения процесса запуска деятельности служб посредничества в сфере ЖКХ. Сборник также содержит основные алгоритмы процедуры посредничества в типовых конфликтных ситуациях и рекомендации по формированию служб посредничества для органов местного самоуправления и государственной власти.

**Издание осуществлено в рамках реализации проекта «Развитие служб посредничества в жилищной сфере в Пермском крае», реализуемого Пермской региональной общественной организацией «Центр социальных инициатив».**

**Субсидия на реализацию проекта предоставлена Администрацией губернатора Пермского края по итогам конкурса социальных и гражданских инициатив в целях предоставления субсидий социально ориентированным некоммерческим организациям на реализацию социальных проектов.**

## **Введение**

Различные многочисленные опросы и исследования показывают, что для наших граждан жилищная сфера является одной из самых значимых в их жизни. В тоже время она является и самой конфликтной сферой.

Центр социальных инициатив в течение четырех лет через реализацию социально-значимых проектов постоянно работает над формированием системы профилактики и разрешения конфликтов в сфере ЖКХ. Результатом такого поступательного движения в прошлом году стал уникальный опыт создания и деятельности в пилотном режиме служб посредничества в жилищной сфере. Службы посредничества зарекомендовали себя с хорошей стороны. Практика показала, что потребность в таких службах в сфере ЖКХ существует.

В данном издании содержится доступный для распространения информационно-методический и справочный материал для облегчения процесса запуска деятельности служб посредничества в сфере ЖКХ. В сборнике представлен обобщенный опыт создания служб посредничества, понятия и основные факторы возникновения конфликтов в жилищной сфере, алгоритмы деятельности служб посредничества, формализованные документы.

Сборник также содержит основные алгоритмы проведения процедуры посредничества при разрешении типовых конфликтных ситуаций и рекомендации по формированию служб посредничества для органов местного самоуправления и государственной власти.

Издание ориентировано на распространение полученного в ходе проектов опыта. Авторский коллектив рассчитывает, что этот опыт будет востребован некоммерческими организациями, работающих в жилищной сфере, специалистами органов местного самоуправления и государственной власти, управляющих организаций, жилищными объединениями граждан, экспертами в сфере посредничества в разрешении конфликтов.

## Опыт Пермского края в разрешении конфликтов в жилищной сфере

В соответствии с Концепцией развития Пермского края до 2030 года, снижение конфликтности является одним из приоритетных направлений развития региона. На сегодняшний день можно с уверенностью сказать, что на территории Пермского края сформировались и успешно функционируют альтернативные судебному и административному разбирательству институты урегулирования споров. Кроме того, по инициативе некоммерческих организаций внедряются в практику проекты, направленные на выстраивание системы альтернативного разрешения споров в различных отраслях общественной жизни. Одним из таких инструментов урегулирования конфликтов является медиация (посредничество).

Посредничество (медиация) в Пермском крае зарекомендовало себя как эффективный инструмент разрешения споров в общественно значимых сферах жизни человека, снижения социальной напряженности. На протяжении трех лет рядом некоммерческих организаций региона осуществлялся мониторинг уровня конфликтности и причин возникновения конфликтов в сфере жилищно-коммунального хозяйства. Сфера ЖКХ занимает главное место в жизни граждан, поэтому влияет на общее благополучие, эффективность труда, социальное равновесие. Следовательно, возможность разрешения конфликтов с учетом сохранения интересов всех участников этих отношений имеет огромное значение для формирования самостоятельного и ответственного отношения к сфере ЖКХ в среде ее участников, и, как следствие, снижения общего уровня напряженности в обществе.

Жилищная сфера, очевидно, является наиболее конфликтной и в экспертном представлении, и в общественном сознании. Раздражение общества вызывает и то, что сама по себе эта сфера обслуживающая, вовсе не главная в жизни, а место занимает несоизмерно большое. Конфликтность продуцируется и растущими тарифами, и непрофессиональным управлением многоквартирными домами (МКД), и позицией СМИ. Выстраивание системы разрешения конфликтов – долгосрочная задача для местных сообществ.

Центр социальных инициатив в 2010-11 году успешно реализовал проект «Технологии мира» – разрешение конфликтов в жилищной сфере» в рамках гранта Института проблем гражданского общества. В рамках проекта прошла серия тренингов по разрешению конфликтов в жилищной сфере, в которых в Перми и Кирове приняли участие свыше 200 доверенных лиц собственников в МКД, представителей ТСЖ, управляющих организаций. В развитие данного проекта были также дополнительно проведены аналогичные тренинги в 4 территориях Пермского края. В 2012 году тренинги по досудебному разрешению конфликтов включены в обучающие циклы проекта «Советы многоквартирных домов: опыт новой жизни», реализуемого также в рамках гранта Института проблем гражданского общества.

В 2010-11 году в Пермском крае под эгидой Уполномоченного по правам человека в Пермском крае Т.И. Марголиной прошли мероприятия проекта Всемирного банка «Расширение сферы прозрачности и гражданской активности на местном уровне в Пермском крае». В ходе этого проекта было подготовлено значительное количество специалистов по специальности «посредник (медиатор)» из числа сотрудников органов местного самоуправления, НКО и муниципальных/государственных учреждений Пермского края. В крае создана Ассоциация медиаторов Пермского края, есть пермское представительство НП «Лига медиаторов».

Таким образом, созданы условия для дальнейшего продвижения по пути создания системы профилактики и разрешения конфликтов, возможности для институализации данного процесса, а именно создания служб посредничества. Предполагается разработка и изготовление специальных информационных материалов, пропагандирующих данные технологии, распространяемых через администрации рай-онов, ТОСы, общественные центры, судебные органы.

В 2012-2013 г. Центр социальных инициатив реализует проект «От «технологии мира» – к созданию служб посредничества в жилищной сфере». Проект реализовывался в рамках гранта, предоставленного Центру социальных инициатив РОО «Институт проблем гражданского общества» по итогам Открытого Конкурса проектов некоммерческих неправительственных организаций,

имеющих социальное значение, в сфере образования, искусства, культуры, общественной дипломатии объявленного на основании Распоряжения Президента РФ от 2 марта 2012 года №127-рп «Об обеспечении в 2012 году государственной поддержки некоммерческих неправительственных организаций, участвующих в развитии институтов гражданского общества».

Создание служб посредничества с использованием сетевого подхода, единой методологии организации и функционирования, с использованием потенциала подготовленных специалистов востребовано. Вопрос о необходимости создания таких служб был поставлен на круглом столе по проблематике конфликтности в сфере ЖКХ, проведенном в сентябре 2011 г. Министерством ЖКХ Пермского края. Поэтому системное развитие данных технологий через деятельность служб посредничества является одним из приоритетов в жилищной сфере, по крайней мере, для самих местных сообществ.

Посредничество включало в себя консультирование конфликтующих сторон (раздельное и совместное), с целью избежать разрастания конфликта, или ликвидации самого конфликта и его последствий, вместо длительных и неэффективных разбирательств в судебных и надзорных инстанциях.

Деятельность служб посредничества была тесно связана с распространением знаний и навыков по разрешению конфликтов среди всех групп лиц, имеющих непосредственное отношение к управлению МКД (УК, ТСЖ, Советы многоквартирных домов), а также специалистов органов местного самоуправления. Это не просто психологические элементы, а возможность использования несудебных способов разрешения конфликтов, способствует оздоровлению социального и эмоционального напряжения в сфере управления МКД.

Предполагалось, что в конечном счете благополучателями посреднической деятельности, главным образом в среднесрочной перспективе, станут жители многоквартирных домов, как собственники жилья, так и наниматели, которые получают непосредственный позитивный эффект от снижения накала жилищных войн.

В целом всю совокупность проектных мероприятий можно охарактеризовать как формирование модельной сети служб

посредничества в жилищной сфере с перспективой распространения сети на регион в целом.

Специалистами проекта осуществлялась разработка пошаговых алгоритмов действий собственников и их представителей, самих посредников (медиаторов) в различных ситуациях. Была предпринята попытка разработать формализованные документы, описать возможности работы с ними, в том числе в электронном виде, процедур взаимодействия со сторонами конфликтов, регламенты проведения консультаций со сторонами.

Для информирования субъектов управления МКД, заинтересованных лиц и групп о начале работы и технологиях посредничества были выпущены 2 вида буклетов, предназначенных для распространения в управляющих организациях, ТСЖ, общественных центрах, местных администрациях.

Для реализации проекта были разработаны программы обучающих семинаров и выработана система организации службы, обеспечивающая возможность проведения и доступность процедур посредничества для местного сообщества.

Реализация проекта проводилась на трех площадках:

- п. Суксун – на базе Центра правовой и гражданской активности при МОУ «Суксунская центральная библиотечная система»;
- микрорайон «Левшино» Орджоникидзевского района г. Перми - на базе Общественного центра ТОС «Левшино»;
- микрорайон «Владимирский» Свердловского района г. Перми - на базе Общественного центра ТОС «Владимирский».

На базе служб проводились не только процедуры посредничества, а также и обучающие и информационные мероприятия, направленные на знакомство с медиацией и популяризацию технологии.

Работа служб посредничества основывалась на тесном взаимодействии координаторов на местах с привлеченными профильными специалистами и руководителями проекта.

При этом координаторы выполняли не только организационные функции, но могли также осуществлять первичное консультирование сторон, а также сбор и анализ информации о конфликте.

## Схема работы служб посредничества



Важной составляющей в работе специалистов в рамках данного проекта был сбор и анализ информации (кейсов) об основных, типичных группах существующих конфликтов с целью выявления факторов их возникновения и выработки алгоритмов разрешения. Впоследствии такие алгоритмы стали основой для выработки вариантов решений спорных ситуаций, обсуждаемых в ходе проводимых консультаций.

В ходе реализации проекта специалистами служб посредничества было проведено около 120 консультаций и 30 процедур посредничества. В результате был разработан механизм организации службы посредничества и сформирована методологическая основа профилактики и разрешения конфликтов в жилищной сфере.



Для закрепления «институционального строительства» на каждой из пилотных площадок были проведены презентации (официальные открытия) служб посредничества с участием экспертов проекта, местных администраций, специалистов управляющих компаний, посредников (медиаторов), которые будут непосредственно работать в службах.

Формирование служб посредничества является существенным шагом по внедрению и отработке новых социальных технологий, в которых нуждается такая социально значимая и в то же время консервативная отрасль, как ЖКХ.

Комплексная реализация всех проектов позволила накопить и систематизировать опыт работы с конфликтами в жилищных отношениях, выявить наиболее типичные причины конфликтов, разработать алгоритм работы с ними. Очевидно, что для дальнейшего его эффективного применения требуется институализация посредничества в жилищной сфере посредством разработки и внедрения целевых программ на уровне Пермского края. Это обеспечит функционирование служб посредничества на постоянной основе.

## Понятие и основные факторы возникновения конфликтов

Слово «конфликт» в буквальном переводе означает «столкновение». Столкновение различных интересов лежит в основе любого конфликта. Конфликты свойственны природе человеку и всегда будут существовать в обществе. В любой сфере межличностных отношений (деловых, трудовых, семейных, соседских, сфере получения услуг) могут возникать конфликты, которые затрудняют процессы общения, делают его менее эффективным. С другой стороны, конфликт позволяет выявить проблему и, если с ним вовремя и правильно начать работать, найти различные, порой и неожиданные, варианты его решения.

**КОНФЛИКТ** – это столкновение двух или более субъектов по поводу реальных или вымышленных интересов, или интересов, которые могут возникнуть в будущем.

Для любого конфликта характерны следующие составляющие:

- наличие двух или более участников;
- столкновение всегда затрагивает интересы сторон, влияет на возможность их реализации;
- интересы другой стороны воспринимаются как угрожающие;
- интересы могут приписываться другой стороне;
- интересы могут возникнуть и/или столкнуться в будущем.

Конфликт всегда носит субъективный характер, поскольку на его возникновение и развитие в значительной степени влияют наши субъективные оценки и предположения.

По составу участников рассматриваемых конфликтов можно выделить две группы конфликтов. Это, во-первых, межличностные конфликты, то есть где, как правило, участвуют два лица (соседские, конфликты между старым и новым председателем, председателем и подчиненным в ТСЖ). Во-вторых, это конфликты по поводу управления имуществом дома, где в качестве субъектов выступают собственники и обслуживающие организации (управляющие компании и ТСЖ). Ко второй категории можно также отнести конфликты, связанные с деятельностью советов многоквартирных домов.

С точки зрения содержания любая конфликтная ситуация обязательно включает в себя:

• **Потребности** – обуславливают мотивы поведения субъекта или группы.

Основу любого конфликта, то есть то, что стороны отстаивают в своей борьбе и что обуславливает поведение человека, составляют потребности. Иными словами, любые наши действия направлены на удовлетворение той или иной **потребности**. А конфликт возникает тогда, когда мы не можем полностью или частично удовлетворить какую-либо свою потребность. То есть, в основе конфликта лежит ущемленная потребность.

В науке существуют различные классификации потребностей. Возьмем наиболее распространенную. Классификация содержит 7 основных групп потребностей, являющихся нашими основными мотиваторами. В разные периоды жизни человека та или иная группа потребностей может носить приоритетный характер.

### ПИРАМИДА ПОТРЕБНОСТЕЙ по МАСЛОУ



- **Интерес** – актуализированная потребность. Отвечает на вопрос **ЗАЧЕМ?** Потребность и интерес в конфликте взаимосвязаны следующим образом: человек заинтересован в обустройстве видеонаблюдения, чтобы обеспечить безопасность своего имущества.
- **Проблемы** – то, что мешает удовлетворению интереса. Отвечает на вопрос **ЧТО?**
- **Позиция** (предложения) – то, что декларируется сторонами, по сути это способ решения ситуации, предлагаемый стороной, который не всегда ведет к удовлетворению интересов и потребностей. Отвечает на вопрос **КАК?** Обычно декларируется стороной в форме должествования по отношению к оппоненту (он должен сделать так-то и так-то). Как показал опыт, озвучиваемая стороной позиция далеко не всегда соответствует ее интересам, тогда как для разрешения конфликта варианты разрешения ситуации должны вести к полному или частичному удовлетворению ущемленных потребностей сторон.

Иными словами, конфликт возникает тогда, когда реальная или мнимая проблема мешает удовлетворению интересов лица, и носителем этой проблемы по его субъективному представлению является другая сторона спора.

## **Причины возникновения конфликтов и алгоритм работы**

Существует ряд факторов, которые приводят к возникновению конфликтной ситуации:

- Информационные – информация не приемлемая для одной из сторон. Это может недостаточная для субъекта информация, либо не соответствующая действительности. **При информационных конфликтах работа ориентирована на восполнение информации, ее уточнение, конкретизацию.**
- Структурные – относительно стабильные обстоятельства, которые трудно или невозможно изменить. **В структурных конфликтах определяются правила совместного взаимодействия, а также выделяется общая значимая для сторон ценность.**

- **Ценностные** – принципы, которые регулируют уклад и жизнедеятельность субъектов. Ценности не могут быстро и существенно изменяться. **Работа в таких конфликтах ориентирована на признание взаимных ценностей сторон и поиск общей или более значимой. Также могут вырабатываться правила взаимодействия субъектов.**
- **Факторы отношений** – удовлетворенность от взаимодействия субъектов. **При разрешении таких конфликтов работа ориентирована на отработку негативных эмоциональных последствий и снижение уровня ожиданий сторон.**
- **Поведенческие** – конкретное сиюминутное действие или бездействие. **Как правило, ведется работа по формированию адекватных интерпретаций и поведенческой отработки ситуации (извинения).**

### **Стадии (динамика) развития конфликта**

Период развития или существования конфликта часто играет значительную роль в перспективности конфликта с точки зрения возможности его разрешения. Как правило, чем более затяжной конфликт, тем тяжелее его разрешать посредством переговоров.

В своем развитии конфликт проходит несколько стадий. Каждая стадия имеет свои особенности, характеризуется эмоциональными и поведенческими факторами. Важно понимать, что на одних стадиях возможно разрешение конфликта путем посредничества, а на некоторых такое разрешение весьма затруднительно.

Важно также отметить, что конфликт развивается по спирали, т.е. неразрешенный конфликт не исчезает, рано или поздно он возобновится, только на более высоком, сложном уровне. Поэтому важно начать квалифицированную работу с конфликтом на ранних стадиях.

## Динамика развития конфликта

**1. Предконфликт.** Стороны определяют свои притязания, изменяется поведение, меняются отношения. Стороны предъявляют друг другу претензии. Формируется образ врага.

**На этой стадии разрешение посредством переговоров наиболее эффективно.**

**2. Инцидент.** Краткосрочная вспышка. Причины инцидента, как правило, не связаны с причинами конфликта. Возникает неожиданно, его нельзя спрогнозировать, скоротечен.

**Поскольку скоротечен, переговоры затруднительны.**

**3. Конфликт.** Характерны действия сторон, направленные на нанесение взаимного ущерба. Любое действие стороны порождает более сильное противодействие. Окончательно сформировывается образ врага.

**Переговоры возможны с привлечением квалифицированных специалистов.**

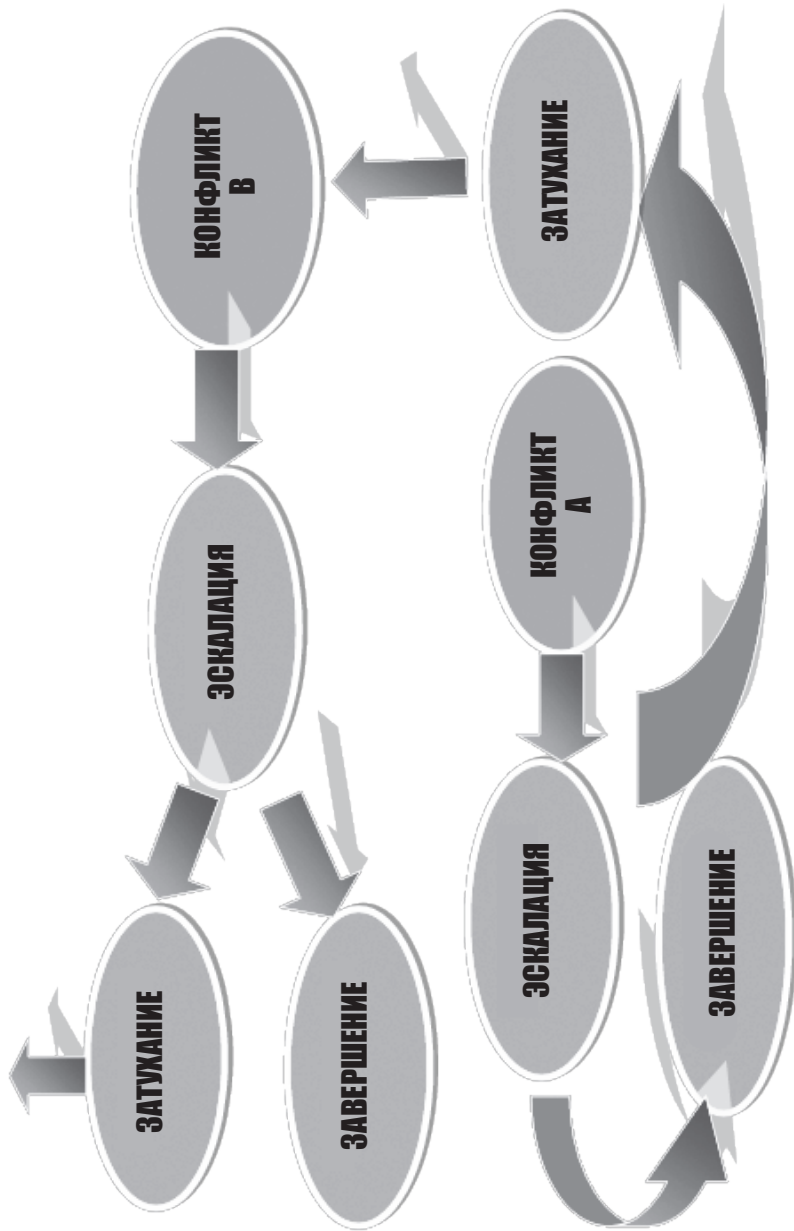
**4. Эскалация конфликта.** Характеризуется высокой эмоциональной напряженностью, стороны обезличивают друг друга – исчезает имя, появляется прозвище, кличка. Участники демонизируют друг друга, тем самым оправдывая свои неблагоприятные действия. Причина конфликта забывается, стороны начинают мстить друг другу.

**Посредничество затруднительно или вообще невозможно.**

**5. Затухание.** Некая пауза, в которой стороны «накапливают силы», ищут дополнительные ресурсы. Конфликт, в случае если не разрешается, может перейти на новый уровень.

**Переговоры возможны.**

Цикличность развития конфликта



## Посредничество (медиация)

Одной из эффективных форм урегулирования конфликта является **посредничество (медиация)** – это *переговоры с участием профессионального посредника (медиатора)*, который помогает спорящим сторонам урегулировать свои разногласия и прийти к решению, устраивающему обе стороны.

### Посредник помогает:

- проанализировать конфликтную ситуацию;
- сформулировать свои интересы и увидеть интересы другого;
- снять эмоциональное напряжение;
- обсудить способы взаимодействия с вашим оппонентом;
- увидеть проблему с точки зрения противоположной стороны;
- вместе найти взаимовыгодные варианты разрешения конфликта;
- сохранить хорошие отношения.

**В ходе переговоров участники** не ищут «правого» и «виноватого», а с помощью посредника **обсуждают разные варианты решения конфликта и совместно выбирают из них тот, который оба сочтут наилучшим**. Обе стороны добровольно берут на себя обязанности выполнять принятые ими совместно решения. Часто в процессе переговоров находятся такие возможности решения проблемы, которые до этого участникам не приходили в голову.

### Задачами посредника в таких переговорах являются:

- обеспечить цивилизованное общение между конфликтующими сторонами;
- развести факты (события), по поводу которых произошел конфликт, оценку этих событий и те чувства, которые по поводу этих событий переживают участники (следует иметь в виду, что большинство людей не умеют отличать факты от их интерпретаций и оценок, что зачастую приводит к непониманию позиции другой стороны);



- снабдить спорщиков информацией, помогающей прийти к соглашению;
- контролировать реалистичность высказываемых идей и выполнимость.
- выявить интересы сторон и проблему, которая мешает реализации этих интересов
- обеспечить достоверность важной для разрешения конфликта информации
- отработать эмоции сторон, если они мешают конструктивному решению вопроса.
- расширить ресурсы сторон для поиска вариантов решения ситуации.

**Посредничество возможно когда:**

1. Хотя бы одна из сторон готова обратиться к посреднику для решения проблемы.
2. Стороны находятся во взаимодействии друг с другом и по объективным причинам это взаимодействие трудно прервать в настоящий момент.
3. Важность сохранения отношений для сторон.
4. Заявленная проблема не является преступлением с точки зрения закона (законодательства).
5. Участники конфликта предпочитают сохранить конфиденциальность.
6. Дееспособность (вменяемость) сторон.

**Сферы применения посредничества**

Первоначально посредничество параллельно развивалось по двум направлениям: посредничество и примирение в семейных делах и спорах между соседями с одной стороны и в предпринимательских отношениях внутри торгового сообщества с другой стороны.

Именно то в какой сфере проводится посредничество, будет влиять на правила его проведения, требования к личности посредника и т.д.

Ниже представлен список областей, в которых эффективно применение посредничества:

- семейные отношения;
- воспитательно-образовательная сфера;
- система социального обеспечения и здравоохранения;
- корпоративные и межкорпоративные споры;
- экономическая сфера;
- интеллектуальное право;
- публичное право;
- система страхования;
- финансовая и банковская сфера;
- индустрия туризма и отдыха;
- *сфера жилищно-коммунального хозяйства*;
- недвижимость, строительство и проектирование;
- различные отрасли промышленности;
- инженерия и высокие технологии и т.д.;
- уголовные дела частного обвинения.

Одновременно стоит отметить, что посредничество применимо далеко не во всех случаях. Главным условием для успеха процедуры посредничества является стремление сторон к сотрудничеству и наличие у них воли к мирному разрешению спора. Одновременно посредничество малоэффективно при сильном фактическом (материальном, организационном) неравенстве сторон.

Можно выделить несколько критериев – показаний для проведения процедуры посредничества:

1. Согласие сторон на разрешение ситуации с помощью посредничества.
2. Наличие ценности отношений между сторонами, либо наличие определенного взаимодействия, которое по тем или иным причинам невозможно прекратить.

3. Комплексный, многоплановый характер спора.
4. Желательность иного, отличного от судебного решения, разрешения спора.
5. Заинтересованность сторон в сохранении конфиденциальности.
6. Баланс ресурсов сторон.
7. Репутационные риски.
8. Ограниченность во времени.
9. Материальные издержки в случае судебного разбирательства.
10. Дефекты документального оформления отношений спорящих сторон.

Большое значение для возможности разрешения конфликта имеют также продолжительность спора (чем более затяжной конфликт, тем тяжелее решать), наличие у сторон опыта разрешения споров посредством переговоров, эмоциональный фон конфликта, наличие возможных вариантов решения. Важно отметить, что это далеко не исчерпывающий перечень обстоятельств, способствующих успешным переговорам. Более того, факторы, которые в ряде случаев, положительно влияют на возможность достижения соглашения, в других случаях создают негативную эмоциональную окраску и могут отрицательно сказываться на переговорном процессе.

## **Принципы процедуры посредничества (медиации)**

### **1. Беспристрастность.**

Посредник должен проводить процедуру беспристрастно и справедливо. Идея беспристрастности посредника является центральной в процессе переговоров. Посредник должен проводить медиацию только тех дел, в которых он может оставаться нейтральным. В любое время, если посредник не способен проводить процесс в беспристрастной манере, он обязан прекратить процедуру посредничества.

### **2. Конфиденциальность.**

Процедура посредничества конфиденциальна. Это правило относится, в первую очередь, к посреднику. Он не должен раз-

глашать информацию, которая стала ему известна в ходе таких переговоров. Исключение составляют случаи, когда стороны дали согласие на разглашение такой информации, либо посреднику стало известно о готовящемся или уже совершенном преступлении. Правило о конфиденциальности распространяется и на стороны. – по отношению к конфиденциальности стороны могут разработать свои правила, или заранее договориться с посредником, или организация может предложить уже имеющиеся определенные правила. Так как гарантия конфиденциальности является важной для сторон, посредник должен обсудить ее с конфликтующими сторонами;

– если посредник проводит индивидуальные встречи со сторонами, содержание таких заседаний, с точки зрения конфиденциальности, должно быть обсуждено со всеми сторонами предварительно;

– в целях защиты целостности процедуры посредничества, посредник должен избегать передачи кому-либо информации о поведении сторон во время процесса медиации, качестве дела или предлагаемых решениях. Если это необходимо, посредник может сообщить о причине неявки одной из сторон;

– если стороны договорились, что вся или часть выявленной информации во время процесса посредничества является конфиденциальной, такое соглашение сторон должно являться для посредника обязательным;

– конфиденциальность не может быть истолкована как ограничение или запрет на мониторинг, научные исследования или оценку программ посредничества ответственными людьми. При соответствующих обстоятельствах, научным работникам может быть разрешен доступ к статистическим данным и, с разрешения сторон, к зарегистрированным делам, присутствие на процессе посредничества, интервью участников переговоров.

### ***3. Добровольность.***

Процедура посредничества является сугубо добровольной. Стороны никто не может заставить воспользоваться данной процедурой или хотя бы попытаться это сделать. Посредничество - добровольный процесс, он основан на стремлении сторон достигнуть честного и справедливого соглашения.

Добровольность выражается в том, что:

- ни одну сторону нельзя принудить к участию в переговорах;
- выйти из процесса на любом этапе или продолжать переговоры
- личное дело каждого участника;
- согласие с результатом процесса посредничества также сугубо добровольно;
- стороны сами контролируют свое будущее, а не подвергаются контролю третьей стороны, такой как судьи или арбитры, которые, конечно, не обладают полными сведениями и представлениями обо всех фактах и подоплеке сторон и спора;
- услуги того или иного посредника на какой-то части процесса или в течение всей процедуры принимаются обеими сторонами также добровольно.

#### **4. Равноправие участников переговоров.**

Каждая из сторон переговоров имеет право изложить свой взгляд на ситуацию, быть выслушанным, общаться с посредником как в присутствии другой стороны, так и индивидуально. При этом количество и продолжительность индивидуальных встреч должны быть приблизительно равны.

### **Кто может быть посредником (медиатором)?**

В качестве посредника может выступать любой человек, достигший совершеннолетия. Действующее российское законодательство предъявляет специальные требования к тем посредникам, кто разрешает судебные споры: это должны быть лица, старше 25 лет, имеющие высшее образование и прошедшие специальный курс обучения, они не должны иметь судимости.

Как показывает практика, посредник должен обладать определенным авторитетом в глазах обратившихся, заслуживать их доверия. Поэтому достаточно перспективно привлекать в качестве посредников для разрешения споров в сфере ЖКХ активных и авторитетных представителей местного сообщества, руководителей органов территориального общественного самоуправления.

## Преимущества и недостатки посредничества

### *Преимущества посредничества*

Посредничество проходит **конфиденциально**. Стороны при проведении посредничества не имеют процедурных преимуществ. Информация, которая стала известна посреднику, конфиденциальна и разглашению не подлежит, все записи посредника подлежат уничтожению, кроме тех случаев, когда принятое сторонами соглашение оформляется должным образом для утверждения в суде. Посредник не имеет права сообщать стороне информацию, которую он получил в ходе беседы с другой стороной, без разрешения или просьбы от стороны, сообщившей информацию.

Посредничество – это процесс, при котором **стороны управляют** и владеют как самим процессом, так и его результатом – соглашением; ничего не решается без согласия сторон.

У сторон есть возможность осознать свои ошибки (ошибки другой стороны) в конфиденциальных условиях на встрече посредника со сторонами и при этом сохранить собственное достоинство и уважение к другой стороне.

Посредничество нацелено на удовлетворение интересов каждой из сторон и обычно приводит к ситуации обоюдного выигрыша для каждой стороны.

При процедуре посредничества стороны вырабатывают собственное решение. При принятии взаимовыгодного решения очень мала вероятность невыполнения соглашения, либо возвращения к рассмотрению конфликтной ситуации.

Процедура посредничества может происходить как до подачи искового заявления в суд, так и после. Если стороны решат, что медиация бесполезна или противоречит их интересам, то всегда могут остановить её и обратиться к судебному рассмотрению.

Решение, к которым приходят стороны в процессе посредничества, обязательно для них. Обязательность решения обеспечивается оформлением результатов процесса посредничества в виде гражданско-правового договора (соглашения, мирового соглашения, и т.д.). Невыполнение условий договора может служить основанием для привлечения недобросовестной стороны к гражданско-правовой ответственности.

Посредничество **относительно непродолжительно** и, поскольку сторонам предстоит придерживаться того, о чем они договорились, имеет высокий уровень уступчивости.

Посредничество может помочь **сохранить или восстановить отношения**, которые будут или должны быть продолжены в будущем. Переговоры способствуют развитию чувства ответственности, предоставляют возможность для исправления ситуации и восстановления самоуважения вместо формирования намерения отомстить.

Во многих ситуациях, возможно лучшим вариантом разрешения спора, может быть обращение к Посреднику сразу, как только возник спор, с тем, чтобы предотвратить разрастание конфликта до точки, где Посредничество уже невозможно в виду занятых позиций или заявлений, сделанных в пылу спора.

Риск Посредничества минимален, поскольку каждая сторона в любой момент может отказаться от процесса.

### ***Недостатки посредничества***

Их нет, разве что никто не может заставить стороны воспользоваться Посредничеством или хотя бы попытаться это сделать. Посредничество – добровольный процесс, оно основано на стремлении сторон, достигнуть честного и справедливого соглашения; ни одну сторону нельзя принудить к Посредничеству, продолжать Посредничество или согласиться с его результатом. Этот недостаток, однако, является на самом деле одной из сильных сторон Посредничества, поскольку это означает, что стороны сами контролируют свое будущее, а не подвергаются контролю третьей стороной, такой как суды или арбитры, которые конечно, не обладают полными сведениями и представлениями обо всех фактах и подоплеке сторон и спора.

Можно сказать, что недостатки посредничества определяются уровнем развития цивилизованного гражданского общества и законодательством, которое может ограничивать возможности медиации.

### **Эффективность посредничества**

Посредничество – наиболее эффективный способ разрешения проблем. За столом переговоров с помощью посредника-медиатора сторонам удастся договориться в 85% случаев, а достигнутое соглашение добровольно выполняется сторонами в 79% случаев.

Однако, даже если спор не разрешается с помощью посредничества, люди могут достичь некоторых важных для себя соглашений. Опыт конструктивных переговоров, даже не завершившихся соглашением, учит участников медиации, как вести себя в сложных жизненных ситуациях, как наладить общение, дает возможность увидеть проблему с разных точек зрения.

### **Правовое регулирование посредничества (медиации)**

Посредничество – это хорошо развитый институт, который активно применяется во многих странах. В некоторых из них до 90% всех споров решаются посредством процедуры посредничества. При этом такая процедура является составной частью судебной системы.

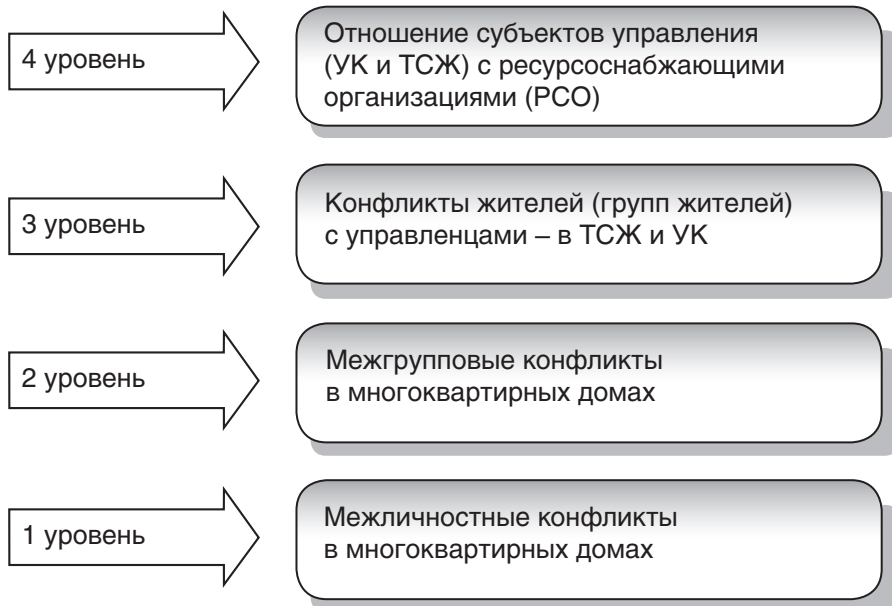
С 01 января 2011 года на территории Российской Федерации действует закон № 193-ФЗ «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (медиации)». Этот закон устанавливает возможность разрешения посредством переговоров (медиации) даже тех споров, которые находятся на рассмотрении суда. Установлены требования к медиаторам, а так же к документам, которые должны составляться при проведении посредничества по судебным спорам; закреплены основные положения соглашения по результатам процедуры посредничества, если оно заключается в письменной форме. Возможно, следующим шагом по пути законодательного развития института посредничества будет определение гарантий от неисполнения соглашений, к которым стороны приходят в результате посредничества, а также определение категорий споров, по которым обязательно досудебное обращение к посреднику.



## Посредничество в жилищной сфере

Жилищная сфера сегодня, к сожалению, одна из наиболее конфликтных областей нашей жизни. В то же время такие конфликты в значительной степени могут быть успешно разрешены посредством проведения процедуры посредничества. Как правило, стороны этих конфликтов связаны между собой определенными сложившимися отношениями, которые не могут быть легко прекращены или изменены (например, изменено место жительства, или изменен способ управления многоквартирным домом). Соответственно, стороны чаще всего заинтересованы в сохранении и продолжении бесконфликтного взаимодействия.

Исходя из практики работы служб посредничества, по субъектному составу участников можно выделить 4 уровня (типа) конфликтов:



Для межличностных, соседских отношений характерны конфликты по поводу таких интересов как обеспечение безопасности себя, своих близких и своего имущества, уважительного отношения и признания заслуг и достижений, обеспечения собственной жизнедеятельности, самореализации, реже конфликты касаются эстетических и познавательных потребностей. Достаточно большой пласт конфликтов составляют ситуации, связанные со сменой руководства – между «новым» и «старым» председателем.

Межгрупповые конфликты чаще всего обусловлены разногласиями по вопросам содержания и обустройства общего имущества и придомовой территории.

На третьем уровне преимущественно встречаются конфликты, связанные с недовольством жителей деятельностью управляющей компании или председателя ТСЖ. Обострение и активное развитие таких конфликтов выражается в формировании инициативных групп для проведения внеочередных собраний, признанию решению общих собраний недействительными и т.п. и часто сопровождается активной негативной эмоциональной окраской.

Конфликты с ресурсоснабжающими организациями характеризуется нежеланием крупных компаний вникать и разбираться в сложившейся ситуации, которая обусловлена доминирующим или монопольным положением таких компаний на рынке, территориальной зависимостью жителей от той или иной организации, непрозрачностью их деятельностью, нормативно-правовым регулированием.

В ходе практической деятельности экспертов была также определена **специфика обращений в службы посредничества:**

- межгрупповые конфликты в ТСЖ;
- конфликты в сфере взаимодействия жителей и управляющих, а также ресурсоснабжающих компаний;
- соседские конфликты экономического характера (земля);
- межгрупповые конфликты из-за разногласий по вопросам

расходов на содержание совместной собственности в многоквартирных домах;

– межличностные конфликты, проявляющиеся в разногласиях по жилищным вопросам;

– неудовлетворенность местных сообществ действиями или бездействием органов местного самоуправления.

В большинстве случаев в результате работы над конфликтом ситуация была либо полностью разрешена, либо снята эмоциональная напряженность и выработаны рекомендации по разрешению.

Если говорить о сфере ЖКХ, то здесь основными причинами возникновения конфликтов являются информационные факторы (недостаток информации о расчетах тарифов и пр.); структурные (общедомовые нужды, принятые в сфере ЖКХ нормативные акты), факторы отношений. Значительно реже встречаются поведенческие и ценностные факторы в их «чистом» проявлении.

## **Причины возникновения конфликтов и алгоритмы работы**

### ***Информационные факторы (причины)***

Причиной таких конфликтов является информация, неприемлемая для одной из сторон. Это может недостаточная для субъекта информация, либо не соответствующая действительности. Часто та или иная информация понимается сторонами конфликта по-разному. Дефекты информации – самая распространенная причина конфликтов. В сфере ЖКХ это связано с двумя основными моментами. Во-первых, частые изменения законодательства и достаточно большой объем нормативных актов, которые регулируют эту сферу жизни. Во-вторых, неинформированность населения. При этом управляющие компании и ТСЖ часто просто не доводят до сведения жителей что-либо важное.

Наиболее часто встречаются:

- неполные и неточные факты, включая вопросы, связанные с регулированием общедомового хозяйства;
- отсутствие информации о порядке расчета начислений;
- негативная информация о личности;
- нежелательное обнародование информации, которая может оскорбить ценности одной из сторон;
- нарушение конфиденциальности;
- намеренное сокрытие информации, влекущей неблагоприятного для стороны последствия, в ущерб остальным;
- искажение информации;
- невольная дезинформация;
- неоднозначная трактовка какой-либо информации, например, норм закона;
- слухи;
- несогласование сведений и мероприятий, подлежащих согласованию;
- неточность формулировок, либо использование формулировок, позволяющих сформировать неоднозначное представление о факте;
- отсутствие возможности уточнить или проверить информацию в авторитетных источниках;
- информация, не принимаемая стороной в силу индивидуальных особенностей и представлений и т.д.

***При информационных конфликтах работа должна быть ориентирована на восполнение пробелов и устранение дефектов информации, ее уточнение, конкретизацию, доведение ее до сведения заинтересованных лиц.***

**Пример.**

Жильцы, недовольные некачественной работой управляющей компании по обслуживанию их дома, недостаточной информацией, которая представляется им в квитанциях и завышенными, по их мнению, ценами на услуги пытаются разобраться в происходящей ситуации – звонят в управляющую компанию, приходят в офис. По телефону и при встречах с сотрудниками управляющей компании жильцы не могут получить ответы на интересующие их вопросы и воспринимают эту ситуацию как намеренное введение их в заблуждение и сокрытие информации.

Работа по разрешению данного конфликта: жильцы дома с целью снятия информационных барьеров могут сделать письменный запрос в управляющую компанию, а также в администрацию района, города для разъяснения данного вопроса или обратиться за консультацией в вышеобозначенные инстанции для того, чтобы им была предоставлена более подробная информация в квитанциях (ссылка на закон как обоснование увеличения стоимости оплаты, представление расчетов по общедомовым нуждам), на информационных стендах домов, консультирование жильцов.

В качестве рекомендаций по работе с такого рода конфликтами было предложено УК и ТСЖ обеспечивать прозрачность формирования платы, доведение порядка расчетов, изменения тарифов и прочие данные до населения посредством размещения на квитанциях, либо в общедоступных местах (стендах в подъездах и офисах), организация консультационных приемов жителей и прочее.

**Структурные факторы**

К ним относятся относительно стабильные обстоятельства, которые трудно или невозможно изменить. Обычно они связаны с существованием формальной или неформальной организации социальной группы и могут включать следующее:

- природа законной власти;
- численность, земля, деньги, время, персонал и другие конечные ресурсы;
- структура подотчетности;
- статус, роли и права мужчин и женщин;
- возраст;
- законодательство;
- географическое положение, добровольная/вынужденная изоляция или открытость, а также частота и интенсивность контактов;
- системы безопасности, роль традиций;
- системы правосудия (закон, поощрения/наказания, правонадзор, равенство и доступность);
- контракты, договоры, меморандумы о взаимопонимании и обещания;
- роль религии и ее ритуалы;
- линии подотчетности, системы передачи сведений;
- различные социальные нормы (почитание родителей, уважение к старшим и др.) и стандарты;
- понятие собственности;
- распределение ресурсов, включая «денежную систему», компенсация за труд;
- распределение товаров и услуг, накопление денег или товаров и др.;
- доступность техники и эффективность ее использования;
- фиксированные доходы, расходы, обязательства (дефицит бюджета, взаимоотношения между государствами) и др.;
- фиксированные даты, время, меры (праздники, количество часов в сутках, ограничение скорости и т.д.).

- установленные алгоритмы поведения людей при решении тех или иных вопросов, а также функционал, компетенция и служебная иерархия.

***В структурных конфликтах необходимо осознать и принять то обстоятельство, что данный факт трудно или невозможно изменить (например, поменять место жительства), и выработать правила совместной деятельности в сложившихся обстоятельствах с учетом интересов той и другой стороны.***

***Пример.***

Конфликт среди жильцов многоквартирного дома из-за ограниченного количества мест на парковке.

Работа по разрешению конфликта: на общем собрании решить вопрос об организации благоустроенной площадки за счет автовладельцев, в соответствии с нормами действующего жилищного и градостроительного законодательства.

**Факторы отношений**

Конфликты данного типа связаны с наличием удовлетворения от взаимодействия между двумя или более сторонами или его отсутствием. Здесь следует обратить внимание на следующие аспекты:

- основа отношений (добровольные/принудительные);
- сущность отношений (независимые, зависимые, взаимозависимые);
- ожидания от отношений;
- важность взаимоотношений;
- ценность отношений для разных сторон;
- длительность отношений;
- совместимость сторон в плане ценностей, поведения, личных и/или профессиональных целей и личного общения;

- вклад сторон в отношения (надежды и мечты, деньги, время, эмоции, энергия, репутация и т.д.);
- баланс сил в отношениях, различия в образовательном уровне, жизненном и профессиональном опыте, классовые различия;
- история отношений;
- обещание, данное непосредственно или подразумеваемое, сдержанное, нарушенное или еще не выполненное;
- негативный осадок от прошлых конфликтов и т.д.

***При разрешении таких конфликтов работа ориентирована на отработку негативных эмоциональных последствий, снижение уровня ожиданий сторон, а также может осуществляться посредством выработки общих норм и правил поведения.***

***Пример.***

В многоквартирном доме был избран новый председатель правления. Прежний председатель недоволен сложившейся ситуацией, и, входя в состав правления, высказывает свое недовольство действиями нового председателя и других членов правления, выступает против решений, которые принимаются большинством, пишет письма и жалобы в различные инстанции с целью опротестовать действия правления, признать их неправильными или незаконными, настраивает жильцов дома против нового руководства. Сложившиеся обстоятельства тормозят работу, сказываются на отношениях с жильцами и прочее.

В такого рода конфликтах чаще всего задевается потребность в признании и уважении, а также потребность в самореализации бывшего председателя. Работа по разрешению конфликта: организация процедуры переговоров с участием посредника, в ходе которой каждая сторона смогла бы выразить свои негативные переживания, ожидания от сложившейся ситуации. Снятие негативных эмоций позволит сторонам избавиться от



переживаний и даст возможность предложить варианты по урегулированию спорной ситуации. Также важно обозначить сторонам наличие общей заинтересованности в организации общего пространства дома. Возможно, выражение благодарности и признания заслуг прошлого председателя и вовлечение его в решение общедомовых вопросов. В ходе переговоров со сторонами важно договориться о правилах общения друг с другом в различных ситуациях, о возможностях конструктивного взаимодействия в дальнейшем по вопросам благоустройства и жизнедеятельности дома.

### **Ценностные факторы**

В основе конфликтов лежат те принципы, которые мы провозглашаем или отвергаем, которых мы придерживаемся и которыми пренебрегаем, о которых забываем или которые сознательно или даже намеренно нарушаем; принципы, следования которым другие ожидают от нас, а мы от других. Ценности вносят в сознательную группу чувство порядка, сознательность и цель существования. Они разнятся по силе действия санкции до и по важности. Следует понимать, что ценности могут быть признаваемые и провозглашаемыми в качестве таковых обществом в целом, какой-либо группой, или носить субъективный характер, например, когда человек не приемлет для себя тот или иной вариант поведения в определенных жизненных обстоятельствах. Важно помнить, что ценности никогда не обсуждаются и не критикуются – невозможно обсуждать достоинства или недостатки вероисповедания человека, это приведет к еще большему конфликту. Конфликты ценностей наиболее затруднительны в плане разрешения. Ценности обычно описываются как:

- личные системы верований и поведения;
- групповые системы верований и поведения;
- системы верований и поведения всего общества;

- общие нормативные ценности;
- профессиональные ценности и нужды;
- идеология, способы действия и методы, свойственные отдельным институтам и организациям, профессиям;
- религиозные, культурные, региональные, местные и политические варианты этих ценностей;
- традиционные системы убеждения и поведения и связанные с ними ожидания;
- представления о правильном и неправильном, хорошем и плохом;
- терпимость в отношении иных ценностей;
- восприятие отхода от ценностей в чрезвычайных ситуациях;
- способы и методы оценки уместности, эффективности, «справедливости», «практичности», «реалистичности»;
- отношение к прогрессу или переменам, к сохранению старого, к «статусу кво»;
- этические аспекты ситуации.

***Работа в таких конфликтах ориентирована на признание взаимных ценностей сторон и поиск общей или более значимой для них ценности. Также могут вырабатываться правила взаимодействия субъектов.***

***Пример.***

На первом этаже жилого дома открыт магазин по продаже спиртных напитков. Часть жильцов дома (большая часть из них - мамы и бабушки) недовольны тем, что магазин находится в их доме. Они переживают, что их дети видят пьяных людей, в том числе подростков, распивающих спиртные напитки на детских площадках. Жильцы также опасаются, что пьяные могут причинить вред детям.

В разрешении подобного типа конфликтов необходимо ориентироваться на признание взаимных ценностей сторон. Для сторон данной конфликтной ситуации взаимными ценностями могут быть вопросы безопасности (как для администрации и работников магазина, так и для жильцов дома), воспитание здорового поколения.

### **Поведенческие факторы**

К ним относят конкретное сиюминутное поведение, которое:

- задевает наши ценности или ценности тех, кто нам не безразличен;
- угрожает безопасности (физической, финансовой, эмоциональной и социальной);
- постоянно (или часто) отвлекает, вызывает стресс, неудобство, дискомфорт, смущение,
- подрывает самооценку;
- кажется односторонним, несправедливым, беспричинным;
- непредсказуемо;
- безответственно;
- эксплуатирует отношения;
- насильственно и вызывает страх;
- не оправдывает положительных ожиданий;
- эгоистично;
- нарушает обещание;
- неуместно, грубо, преувеличенно;
- является результатом конфликтов в прошлом.

*Здесь, как правило, ведется работа по прояснению ситуации, пониманию мотивов поведения каждой из сторон и создается возможность для диалога. Например, если человек случайно поцарапал на парковке автомобиль соседа, предпочтительно извинится за случившееся и предложит варианты восстановления или возмещения ущерба.*

**Пример.**

Один из жильцов многоквартирного дома в очередной раз отказывается предоставить доступ членам правления к индивидуальным приборам учета воды для сверки показаний, ведет себя грубо. При этом он знает, что согласно правилам предоставления коммунальных услуг, комиссия имеет подобное право.

Работа по разрешению конфликта: прояснить причину данного поведения жильца (это, может быть, связано как с нарушениями пользования приборами учета воды, так и с личными мотивами). Знание мотивов поведения человека в данный момент может помочь выстроить отношения с ним, договориться о взаимодействии в будущем.

## Служба посредничества в жилищной сфере

В рамках реализации проекта «От технологии мира к созданию службы посредничества в жилищной сфере» на территории Пермского края на базе пилотных площадок было создано три службы посредничества. Службы посредничества создавались и функционировали на базе существующих общественных центров с привлечением активного населения и специалистов – медиаторов.

Как показали результаты проекта, такая форма работы с конфликтами в жилищно-коммунальной сфере может стать достаточно эффективной.

### **Общие положения деятельности службы:**

**Цель работы службы посредничества:** разрешение и предупреждение конфликтов в жилищно-коммунальной сфере.

#### **Задачи службы:**

- организация и проведение переговоров с участием посредника;
- информирование жителей, представителей органов власти и других участников жилищно-коммунальных отношений о возможностях посредничества в разрешении спорных ситуаций.

### **Основными направлениями деятельности службы посредничества могут быть:**

- практическое урегулирование различного рода проблем и конфликтов;
- проведение индивидуальных и групповых консультаций всех участников конфликта;
- распространение опыта разрешения конфликтных ситуаций, связанных с использованием процедуры медиации.

### **В службы посредничества могут обратиться:**

- жители многоквартирных домов;
- сотрудники управляющих компаний;
- члены и руководство ТСЖ;
- представители администрации, занятые в сфере жилищно-коммунального управления;
- представители различных выборных органов управления домами (старшие по дому, по подъезду).
- собственники жилых помещений, индивидуальных жилых домов и земельных участков.

### **Принципы деятельности службы посредничества**

- принцип **добровольности**, предполагающий как добровольное участие специалистов посредников, так и обязательное согласие сторон, вовлеченных в конфликт, на участие в процедуре посредничества;
- принцип **конфиденциальности**, предполагающий обязательство службы посредничества не разглашать полученные в ходе процедур сведения. Исключение составляет информация о возможном нанесении ущерба для жизни, здоровья и безопасности;
- принцип **нейтральности**, запрещающий службе посредничества принимать сторону одного из участников конфликта. Нейтральность предполагает, что служба посредничества не выясняет вопрос о виновности или невиновности той или иной стороны, а является независимым посредником, помогающим сторонам самостоятельно найти решение;
- принцип **равноправия** участников, в том числе и посредников;
- принцип **самостоятельности**, предполагающий независимость и самостоятельность специалистов службы посредничества в

выборе форм работы и организации процедуры посредничества с учетом специфики спора и субъективных особенностях участников конфликта.

### **Состав службы посредничества:**

В состав службы посредничества входят:

– **координатор службы** (эту роль может выполнять сотрудник районного общественного центра, человек которого хорошо знает население, пользующийся уважением жителей микрорайона, а также являющийся достаточно нейтральной фигурой в конфликтах, связанных с жилищно-коммунальной сферой). Координатор должен владеть навыками анализа конфликтной ситуации;

– **посредник (медиатор)** – нейтральное, независимое лицо, помогающее сторонам разрешить имеющийся конфликт, спор посредством организации переговоров. Посредник должен пройти специальное обучение по программам посредничества.

В рамках реализованного проекта медиаторы не входили в состав службы, а привлекались для решения конкретных конфликтных ситуаций. Представляется целесообразным, что в качестве посредника может выступать и сам координатор, либо специалист общественного центра, прошедший обучение, а также представители администраций районов, работающие с обращениями граждан и/или курирующие жилищно-коммунальные вопросы. А в случаях трудных конфликтов (групповых, длительных, ресурсных) может привлекаться сторонний профессиональный медиатор.

## Содержательные аспекты деятельности службы посредничества

### Формы работы службы посредничества

Консультирование индивидуальное

Консультирование групповое  
(когда задействованы группы конфликтующих)

Тематическое консультирование  
(однотипные конфликты в различных домах, например,  
по проблеме неплательщиков)

Посреднические процедуры

## Критерии определения ситуации для проведения посредничества

### 1. Готовность

Хотя бы одна из сторон готова обратиться к посреднику для решения проблемы. К сожалению, в сфере жилищно-коммунального хозяйства достаточно часто приходится сталкиваться с ситуациями, когда в разрешении конфликта заинтересована только одна сторона, вторая же, в силу различных причин (статуса, наличия ресурсов и т.п.) избегает открытого взаимодействия или вообще не заинтересована в нем. В таких случаях консультации с практикующими медиаторами способны помочь выявить интересы другой стороны, найти точки взаимодействия, либо выработать тактику поведения в конфликтной ситуации с целью минимизации потерь.



## **2. Необходимость**

Стороны находятся во взаимодействии друг с другом и по объективным причинам это взаимодействие трудно прервать в настоящий момент. Здесь можно говорить о соседском взаимодействии, невозможности быстро сменить управляющую компанию, переизбрать Совет дома или изменить форму управления многоквартирным домом.

## **3. Отношения**

Важность сохранения отношений для сторон. Это, в первую очередь, относится к соседским спорам, либо к ситуациям внутри управляющих органов домов.

## **4. Законность**

Заявленная проблема не является преступлением с точки зрения закона (законодательства и нормативного регулирования).

## **5. Тайна**

Участники конфликта предпочитают сохранить конфиденциальность. Значимость сохранения конфиденциальности возрастает в случаях выхода информации о конфликте в публичное пространство, что, безусловно, негативно влияет на репутацию сторон.

## **6. Вменяемость**

Дееспособность сторон (вменяемость сторон). Как правило, при встрече со стороной специалист может определить возможность принятия стороной решений, а также степень ответственности за их исполнение.

## **Алгоритм работы службы посредничества**

**Координатор** службы посредничества в ходе своей работы с населением микрорайона, оценивает информацию о конфликтных ситуациях в сфере жилищно-коммунальных отношений и проводит ее первичный анализ с точки зрения субъектов, причин возникновения и возможности разрешения ситуации, мотивации участников конфликта к процедурам консультации, посредничества.

Он же осуществляет запись на консультирование и посреднические процедуры, обеспечивает взаимодействие с привлеченными специалистами: экспертами-медиаторами: согласовывает время и место первой встречи с посредником, либо, если обе стороны согласны на переговоры, время и место проведения процедуры посредничества. Техническое обеспечение проведения переговоров также обеспечивается координатором.

По результатам переговоров координатор отслеживает исполнение достигнутых договоренностей.

В случаях, когда за стол переговоров не удастся усадить всех участников конфликта, тогда работа (консультация) проводится с одной стороной. Иногда единственной встречи с посредником бывает достаточно для того, чтобы участники конфликта справились с ситуацией самостоятельно.

В работе службы посредничества возможно также применение такой формы работы как групповая консультация. Их рекомендуется применять в случаях, когда в рамках одной заявленной проблемы есть несколько заинтересованных лиц, представляющих одну сторону типичного или часто встречающегося конфликта.

Наиболее востребованная тематика консультаций: организация деятельности совета многоквартирного дома, выстраивание взаимоотношений старшего по дому с жильцами, работа с должниками, проведение собраний жильцов и прочее.

Проведение процедуры переговоров и консультаций осуществляется на базе общественных центров микрорайонов.

При проведении процедур посредничества и консультаций ведется регистрация обращений и учет рассмотренных ситуаций. Для этих целей разработаны листы учета консультаций и регистрационные карты процедур посредничества.

**Обращение в службу посредничества**

**Прояснение видения обратившегося –  
получение первичной информации о конфликте**

**Регистрация обращения –  
создание карты учета работы с конфликтом**

**Сбор информации о конфликте,  
первичный анализ конфликтной ситуации**

**Определение способа работы с конфликтом**

**Индивидуальная  
консультация**

**Посредничество**

**Групповая  
консультация**

## **Алгоритм проведения процедуры посредничества**

### **1. Встречи со сторонами конфликта**

В ходе первой встречи с участниками конфликтной ситуации разъясняет суть и принципы посредничества, определяет способ работы над конфликтом и варианты дальнейшего взаимодействия. Выясняет готовность сторон к разрешению конфликтной ситуации посредством переговоров, а также возможно ли разрешение спора через процедуру посредничества. Первичные встречи проводятся со сторонами индивидуально.

В ходе дальнейшей беседы посредник проясняет сложившуюся ситуацию, уточняет интересы сторон и предлагает провести переговоры с участием второй стороны. После этого посредник обращается к другим участникам конфликта с предложением разрешить ситуацию посредством переговоров.

Если обе стороны согласились участвовать в переговорах, посредник организует общую встречу.

### **2. Процедура посредничества.**

- Начинается процедура посредничества с вступительного слова посредника (медиатора), где ведущий (организатор переговоров) рассказывает о том, что такое посредничество, принципах и порядке проведения переговоров, а также об ответственности участников за их эффективность и исполнимость выработанных соглашений.
- После вступительного слова посредника каждый из участников излагает свое видение ситуации, свои ожидания от переговоров, желаемые пути разрешения ситуации.
- После уточнения у сторон полученной информации посредник организует обмен мнениями (дискуссию) по поводу всего услышанного. Этот этап имеет большое практическое значение для эффективного разрешения спора, поскольку направлен на: вентильацию эмоций сторон, при этом стороны проговаривают свои

чувства; идет сбор информации, в том числе о скрытых мотивах поведения участников конфликта.

- В случае необходимости посредник может встретиться со сторонами индивидуально. Работа «в разных кабинетах» возможна и тогда, когда эмоциональное напряжение настолько велико, что стороны не могут общаться друг с другом. В ходе индивидуальных бесед посредник интегрирует интересы сторон, вырабатывает темы для совместного обсуждения, предложения по урегулированию ситуации, проверяет их на исполнимость.
- После формирования тем для обсуждения стороны совместно вырабатывают предложения по разрешению конфликта, соглашение, разрешающее спор.
- Завершает процедуру посредничества проверка медиатором прочности и исполнимости выработанного соглашения.
- Оформление договоренностей. По желанию сторон достигнутые соглашения могут быть оформлены письменно. В этом случае медиатор формулирует условия такого соглашения и организует его подписание сторонами.

## **Алгоритм проведения консультации**

### ***1. Выяснение мнения***

– видение ситуации с точки зрения обратившегося.

### ***2. Получение информации***

– уточнение информации и прояснение ожиданий.

### ***3. Анализ конфликта***

– причины возникновения;

– участники;

– прояснение интересов участников конфликта.

#### ***4. Выработка алгоритма возможного разрешения ситуации***

- основные направления работы по разрешению конфликта;
- формирование позиции и предложений в соответствии с интересами сторон;
- возможные пути интеграции интересов;
- предложения по урегулированию.

#### ***5. Завершение***

- проверка на реальность.

По завершении работы с конфликтом координатор отражает ход работы и результате в карточке конфликта.

## **Проблемы и перспективы развития системы профилактики и разрешения конфликтов в ЖК**

Анализ завершенных проектов в области управления многоквартирными домами однозначно позволяет сделать вывод о высокой степени конфликтности данной среды и, как следствие, востребованности системы профилактики и разрешения конфликтов в сфере жилищных отношений. Между тем, реализация проектов выявила и некоторые проблемные точки становления и развития служб посредничества.

В первую очередь, при создании таких служб важно обеспечить территориальную доступность для населения. Поэтому формирование «территориальной компетенции» посредников должно основываться на принципах деления по микрорайонам. Отправной точкой здесь могут стать территориальные общественные центры.

Большое значение для развития системы посредничества играет информирование граждан. Это возможно осуществить опять же на базе территориальных общественных центров посредством создания листовок, буклетов и иной информационной продукции, содержащей понятие, принципы посредничества, а также имеющиеся положительные практики. Целесообразно также проведение на базе центров обучающих мероприятий среди активного населения и управляющих компаний. Кроме того, ТОСы могут осуществлять информирование населения о, например, изменениях законодательства, тарифах и т.п.

Территориальные общественные центры также могут выступать гарантом нейтральности процедуры посредничества и брать на себя организационные функции при проведении процедуры посредничества.

Достаточно проблемным является вопрос о специалистах службы посредничества, которые могут осуществлять прием обращений, анализировать конфликт, определять способ работы с конфликтом, а также разрешать спорные ситуации. Привлечение сторонних профессиональных медиаторов далеко не всегда целесообразно и, как правило, осуществляется на возмездной основе. Поэтому важно, чтобы в службе были специалисты, кото-

рые могли бы по некоторым спорам самостоятельно осуществлять консультирование и посредничество. Следует отметить, что для успешности посредничества важно создание атмосферы авторитета посредника и доверия к нему. Принимая во внимание, что сотрудники ТОСов, как правило, соответствуют этим признакам, использование их потенциала способствует решению кадрового вопроса службы.

Естественно, для осуществления службой всех функций должна быть обеспечена материально-техническая поддержка ее работы. До настоящего времени финансирование работы служб осуществлялось в рамках проектной деятельности некоммерческих организаций. Это делает работу службы непостоянной, «разовой», что называется, «пока идет проект».

Между тем, сегодня собраны достаточно обширные наработки, разработаны алгоритмы деятельности, появились первые результаты и, самое главное, заинтересованность населения в таких службах, как с точки зрения населения с целью возможности разрешения конфликта, так и с точки зрения профильных специалистов и сотрудников ТОСов. Следовательно, назрела необходимость в создании системы служб посредничества.

С точки зрения анализа и определения целесообразности развития служб посредничества представляется интересным обобщить мнения специалистов, кто на протяжении года работал с такими конфликтами. Этот опыт удалось собрать во время проведения конференций и круглых столов на тему развития сферы управления многоквартирными домами.

**Кудрявцева С.М.**, председатель ТОС «Левшино», координатор

*На мой взгляд, вначале все шло тяжело. Когда люди приходили, они хотели не разрешить конфликт, а получить поддержку. И вот какая сторона к тебе пришла, та и хотела получить поддержку в первую очередь. И когда они вместе объединялись, то им казалось, что кто первый пришел, тот и прав, что он пожаловался.*



*И до понимания, к которому мы пришли, что действительно путем переговоров можно разрешать конфликты, и удовлетворение получает каждая из сторон в равных степенях, проходило немало времени. И сейчас уже они друг другу советуют. Где-то, например, произошел конфликт, они говорят, что нам помогли в службе посредничества, обращайтесь туда. И если мы сейчас закончим эту деятельность, мы опять так и не разовьем у людей чувство, что можно разрешать конфликты не судебным способом, а путем переговоров. На мой взгляд, у нас было мало времени в проекте для того, чтобы мы приучили людей разговаривать друг с другом, приучили людей разрешать конфликты путем переговоров.*

*К работе важно добавить информирование населения. Информацию о службе посредничества жители узнавали только тогда, когда конфликт уже в разгаре. Не хватало информации у людей. Уже когда конфликт возник, они думали, куда бежать с этим своим горячим случаем, тут мы оказывались. Если бы у людей была информация, что есть такие службы, то мы бы решали конфликты до того момента, когда они достигли такого накала.*

**Севостьянова А.В.**, председатель ТОС «Владимирский», координатор

*Необходимо так же обучать председателей ТОС, поскольку они представляют часть населения, и к ним на сегодняшний день стекается вся информация, которая находится на той территории деятельности ТОС, и они все аккумулируют около себя, и доводят всю ситуацию до своих районных администраций, до отделов по работе с общественностью, и, соответственно, до Глав районов. И мне кажется, что обучение по части конфликтологии, наверное, не только председателей должно охватывать, но и представителей власти, тех, кто работает с населением, также, наверное, и председателей Советов домов, и представителей управляющих компаний.*

К сожалению, сфера отношений в области жилищно-коммунального хозяйства и собственности остается сегодня одной из самых конфликтных. Негативно влияет на это не только общее экономическая и политическая ситуация в стране, но и изменения законодательства, рост тарифов и т.п. В такой ситуации назрела необходимость комплексного подхода к созданию системы снижения конфликтности в отрасли. Только в этом случае это позволит предотвратить перерастание недовольства в различные формы социальной агрессии.

Очевидно, что большой пласт конфликтов в сфере ЖКХ, может быть разрешен посредством процедуры посредничества, поскольку причина возникновения таких споров может быть устранена без вмешательства административных и судебных органов. Такой способ направлен, в первую очередь, на сохранение отношений между сторонами конфликта, создает возможность эффективного управления взаимодействием участников сферы ЖКХ, организует систему самоуправления в многоквартирных домах и сообществах собственников жилых помещений.

Посредничество позволит использовать потенциал самих граждан для разрешения вопросов, связанных с отношениями в жилищной сфере, сформировать культуру межличностного и делового партнерства, регулировать уровень напряженности в жилищно-коммунальной сфере.

Внедрение технологий посредничества, досудебного разрешения конфликтов, профилактики конфликтности в жилищной сфере наиболее целесообразно осуществить на территории Пермского края в рамках программно-целевого подхода, используя уже существующие механизмы прогнозирования, планирования и реализации задач органов местного самоуправления.

Естественно, комплексный подход предполагает создание системы мероприятий по организации «опорных точек» - служб, куда граждане и организации могут обратиться за разрешением конфликта. Представляется, что создание и функционирование таких служб наиболее эффективно при поддержке органов государственной и муниципальной власти, т.е. при условии внедрения комплексной целевой программы.

Важной составляющей такой программы является, безусловно, финансирование работы специалистов и распространение опыта и положительных практик среди населения.

В качестве основного вектора создания и развития системы посредничества в жилищной сфере можно предложить следующую концепцию.

## **Концепция создания системы профилактики и разрешения конфликтов в сфере управления многоквартирными домами (срок реализации – 2014-2015 гг)**

### **Задачи:**

- формирование механизма социального партнерства в сфере управления многоквартирными домами на основе достижения баланса интересов потребителей, исполнителей и поставщиков жилищно-коммунальных услуг;
- поддержание социальной стабильности через создание системы профилактики и разрешения конфликтов в сфере управления МКД с участием специалистов органов местного самоуправления и квалифицированных медиаторов (посредников);
- постоянное отслеживание уровня социальной напряженности в сфере жилищно-коммунального хозяйства в целом и в сфере управления многоквартирными домами в частности, через организацию и проведение социологического и отраслевого мониторинга.

### **Основные мероприятия:**

1. Формирование городского центра по вопросам управления многоквартирными домами, с участием всех субъектов управления МКД, а также ресурсоснабжающих организаций.
2. Проведение внешнего мониторинга качества управления МКД (ежеквартально), *с включением в систему мониторинга показателей деятельности по предотвращению и разрешению конфликтов.*

3. Организация и проведение социологического мониторинга уровня социальной напряженности в сфере жилищно-коммунального хозяйства в целом и в сфере управления многоквартирными домами в частности.

4. Организация системы разрешения конфликтов в сфере управления МКД, с учетом специфики отрасли и типологии конфликтов.

*Возможные модели формирования служб посредничества в жилищной сфере:*

– «Стационарная» модель, в виде постоянно работающей службы посредничества на базе одного из общественных центров. Содержит риски избыточной стоимости содержания службы и проблем доступности клиентов, например, из отдаленных районов города.

– «Распределенная» модель, в основе которой деятельность специалистов-посредников по запросу клиентских групп, при этом мероприятия и процедуры посредничества проводятся на базе общественных и информационно-консультационных центров. Эта модель предпочтительнее, в силу 1) большей мобильности специалистов и доступности для клиентских групп; 2) меньшей затратности; 3) непосредственного вовлечения специалистов большого количества общественных и информационно-консультационных центров, ТОС, территориальных органов городской администрации в деятельность по посредничеству.

*Основные направления работы системы разрешения конфликтов в жилищной сфере:*

– Работа с межличностными и межгрупповыми конфликтами в многоквартирных домах, институционально оформленных группах – правлениях ТСЖ, Советах многоквартирных домов. Именно эта технология апробирована в проекте 2013 года.

– Разрешение сложных, структурных конфликтов: взаимоотношения жителей в МКД, их представителей и управляющих организаций; жителей в МКД, управляющих компаний, ТСЖ и ресурсоснабжающих организаций. Данная технология требует длительной работы и прямой включенности органов местного самоуправления в переговорный процесс.

– Проведение обучающих и просветительских мероприятий по вопросам профилактики и разрешения конфликтов в жилищной сфере.

5. Обучение персонала и выборных лиц ТСЖ, управляющих, членов Советов МКД, специалистов управляющих организаций технологии разрешения конфликтов.

6. Обучение технологиям посредничества (медиации) профильных специалистов органов государственной власти и местного самоуправления.

Реализация данной концепции через целевые программы обеспечит создание, развитие и усовершенствование единой методологической базы для формирования жилищной культуры в сфере управления многоквартирными домами, с участием всех субъектов, работающих в этой сфере – собственников, УК, ТСЖ, органов местного самоуправления.

Опыт показывает также, что эффект внедрения подобных социальных технологий массового характера ощущается в полной мере в течение двух лет. За этот период технология «входит» в местное сообщество и становится органичной. Это дает основу для тиражирования устоявшейся технологии уже с меньшими издержками и при меньшем противодействии.

Система или сеть служб посредничества также позволит использовать человеческий потенциал активных граждан, вывести решение многих вопросов местного сообщества на до административный или досудебный уровень, а так же сформировать ответственное отношение граждан и хозяйствующих субъектов к организации и обустройству собственной жизнедеятельности, придать отношениям собственности в жилищной сфере партнерский характер, внедрить переговорную культуру разрешения конфликтов.

**Регистрационная карта работы медиатора  
по конфликтной ситуации**

*(для заполнения в электронном виде)*

**Медиатор (Ф.И.О.)**

**Источник информации о ситуации**

**Начало конфликта (примерные сроки)**

**Сторона конфликта (Ф.И.О., статус в доме, в конфликте  
и т.д.)**

**Сторона конфликта (Ф.И.О., статус в доме, в конфликте  
и т.д.)**

**Описание ситуации**

**Этапы работы медиатора**

**Предложение вариантов решения по рассматриваемой  
ситуации**

**Результат**

**Дальнейшие мероприятия, необходимые для закрепления  
договоренностей, возникших в ходе медиации**

Дата заполнения: « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.

Пермская региональная общественная организация  
«Центр социальных инициатив»

**Пилотная площадка «Владимирский»**

*Лист учета консультаций*

Сведения о консультируемом: ФИО (полностью), адрес, телефон*	Вопросы консультации	Консультант (ФИО)
Ф. _____ И. _____ О. _____ Статус** _____ Улица _____ Дом _____ Кв. (оф.) _____ Тел. _____		«__» _____ 2013 г.
Ф. _____ И. _____ О. _____ Статус** _____ Улица _____ Дом _____ Кв. (оф.) _____ Тел. _____		«__» _____ 2013 г.

\* Сведения о лице, с которым проводится консультирование, являются конфиденциальными и используются только для дальнейшей работы с ним, как клиентом службы посредничества. Доступ к данным сведениям имеют только координатор службы и посредник, работающий с ситуацией.

\*\* Под статусом лица, с которым проводится консультирование, подразумевается его положение в доме (старший по дому, подъезду, председатель или член Совета многоквартирного дома, представитель инициативной группы, собственник или наниматель в индивидуальном порядке), или в организации (персонал ТСЖ, управляющей компании, представитель ТОС и т.п.).

## **Положение о службе посредничества в жилищной сфере**

### **1. Общие положения**

1.1. Служба посредничества является специальной службой, действующей в районе (микрорайоне, городе, поселении, муниципальном образовании) города \_\_\_\_\_ Пермского края.

1.2. Служба примирения действует на основании действующего законодательства.

1.3. В основе деятельности службы лежат вопросы, возникающие в жилищной сфере, связанные с проблемами жилищно-коммунального хозяйства, управления многоквартирными домами, а также соседского взаимодействия в местных сообществах.

### **2. Цели и задачи службы посредничества**

2.1. Целью деятельности службы посредничества является содействие профилактике конфликтов в жилищной сфере, разрешению таких конфликтов, преодолению их последствий.

2.2. Задачами деятельности службы посредничества являются:

– Проведение обучения лиц, ведущих деятельность в жилищной сфере, а также групп граждан по их запросам.

– Организация и проведение процедур посредничества по жилищным вопросам.

– Организация и проведение консультирования, как индивидуального, так и группового, по вопросам профилактики и разрешения конфликтов в жилищной сфере.

– Просветительская деятельность по распространению опыта профилактики и разрешения конфликтов в жилищной сфере.

### **3. Принципы деятельности службы посредничества**

3.1. Деятельность службы посредничества основана на следующих принципах:



**Принцип добровольности**, предполагающий добровольное участие сторон, вовлеченных в конфликт, в процедурах посредничества, а также при организации индивидуального консультирования.

**Принцип конфиденциальности**, предполагающий обязательство службы посредничества не разглашать полученные в ходе программ сведения. Исключение составляет информация о возможном нанесении ущерба для жизни, здоровья и безопасности.

**Принцип нейтральности**, запрещающий службе посредничества принимать сторону одного из участников конфликта. Нейтральность предполагает, что служба примирения не выясняет вопрос о виновности или невиновности той или иной стороны, а является независимым посредником, помогающим сторонам самостоятельно найти решение.

#### **4. Порядок формирования службы примирения**

4.1. В состав службы примирения могут входить специалисты, прошедшие обучение по организации и проведению процедур посредничества (медиации).

4.2. Координатором службы может быть специалист (представитель некоммерческой организации, органов местного самоуправления, учреждений различных форм собственности), на которого возлагаются обязанности по руководству службой посредничества.

#### **5. Порядок работы службы посредничества**

5.1. Служба посредничества может получать информацию о случаях конфликтного характера через органы местного самоуправления, территориальное общественное самоуправление, управляющие организации, товарищества собственников жилья, некоммерческие организации, от инициативных групп граждан, а также отдельных граждан.

5.2. Служба посредничества принимает решение о возможности или невозможности организации и проведения процедуры посредничества в каждом конкретном случае самостоятельно, при

необходимости организуются экспертные консультации специалистов службы.

Процедура посредничества начинается в случае согласия конфликтующих сторон на участие в данной процедуре.

В случае согласия нескольких, или одной стороны конфликта, проводится индивидуальное или групповое консультирование, которое может являться частью процедуры посредничества.

5.3. Процедура посредничества не может проводиться по фактам правонарушений, связанных с употреблением наркотиков. В процедурах посредничества не могут участвовать лица, имеющие психические заболевания.

5.4. Служба посредничества самостоятельно определяет сроки и этапы проведения процедуры посредничества или индивидуального (группового) консультирования в каждом отдельном случае.

5.5. В случае, если в ходе процедуры посредничества конфликтующие стороны пришли к соглашению, достигнутые результаты фиксируются документально, в виде письменно оформленного соглашения.

5.6. При необходимости служба посредничества может передавать копию соглашения сторон в организацию, учреждение (инициативной группе), из которой поступил запрос на организацию и проведение процедуры посредничества.

5.7. Служба посредничества осуществляет контроль над выполнением обязательств, взятых на себя сторонами в соглашении, но не несет ответственность за их выполнение. При возникновении проблем в выполнении обязательств, служба посредничества помогает сторонам осознать причины трудностей и пути их преодоления.

5.8. При необходимости служба посредничества содействует в предоставлении участникам процедуры посредничества (а также индивидуального и группового консультирования) доступа к дополнительной правовой и методической информации по жилищным вопросам.

## **6. Организация деятельности службы посредничества**

6.1. Службе посредничества по согласованию с организациями (учреждениями), органами местного самоуправления, общественными центрами предоставляется помещение для организации и проведения процедур посредничества, а также возможность использовать иные ресурсы – такие, как оборудование, оргтехника, канцелярские принадлежности, средства информации и другие.

6.2. Органы местного самоуправления, некоммерческие организации, управляющие организации, инициативные группы граждан оказывают службе посредничества содействие в распространении информации о деятельности службы на территории деятельности службы.

6.3. Служба посредничества имеет право привлекать для организации дополнительного консультирования сторон конфликта или лиц, осуществляющих прием граждан по жилищным вопросам, специалистов по правовым вопросам, или вопросам управления многоквартирными домами.

6.4. Органы местного самоуправления содействуют службе посредничества в организации взаимодействия с территориальными общественными самоуправлениями, некоммерческими организациями, управляющими организациями, инициативными группами граждан.

## Содержание

Введение .....	3
Опыт Пермского края в разрешении конфликтов в жилищной сфере .....	4
Понятие и основные факторы возникновения конфликтов ....	10
Посредничество (медиация).....	16
Посредничество в жилищной сфере .....	25
Службы посредничества в жилищной сфере .....	37
Проблемы и перспективы развития системы профилактики и разрешения конфликтов в ЖКХ.....	47
Концепция создания системы профилактики и разрешения конфликтов в сфере управления многоквартирными домами (срок реализации – 2014-2015 гг.)....	51
Регистрационная карта работы медиатора по конфликтной ситуации ( <i>пример</i> ) .....	54
Лист учета консультаций ( <i>пример</i> ).....	55
Положение о службе посредничества в жилищной сфере ( <i>пример</i> ).....	56