



Септември 2021

Обновяване за енергийна ефективност на
многофамилни жилищни сгради.

РЪКОВОДСТВО ЗА УСПЕШНИ БИЗНЕС ПАРТНЬОРСТВА



DRAFT VERSION 0.

БАКК АД
BACC JSC

Annex 2: Deliverable cover page template

DELIVERABLE

SHEERenov_D5.2_ Guidelines on successful business alliance

Project Acronym	SHEERenov
Project Title	Seamless services for Housing Energy Efficiency Renovation
Grant Agreement number	890473
Call and topic identifier	H2020-LC-SC3-EE-2019
Funding Scheme	Coordination and Support actions, Horizon 2020 – the Framework Programme for Research and Innovation (2014-2020)
Project duration	28 months
Coordinator	KLIYNTEH BULGARIA

Document fiche	
Authors:	BACC JSC
Internal reviewers:	Dragovest Djalov, Vassil Zarkov
Version:	0.1
Date of approval:	???????.2021
Work Package:	WP5
Deliverable:	D5.2
Nature:	R
Dissemination:	PU

DISCLAIMER

This document does not represent the opinion of the European Community, and the European Community is not responsible for any use that might be made of its content. This document may contain material, which is the copyright of certain Sheerenov consortium parties, and may not be reproduced or copied without permission.

Neither the Sheerenov consortium as a whole, nor a certain party of the Sheerenov consortium warrant that the information contained in this document is capable of use, nor that use of the information is free from risk, and does not accept any liability for loss or damage suffered by any person using this information.

ACKNOWLEDGEMENT

This document is a deliverable of SHEERenov project. This project has received funding from the European Union's Horizon 2020 research and innovation programme under grant agreement N: 890473



„Този проект (SHEERenov) е получил финансиране от програмата за изследвания и иновации на Европейския съюз „Хоризонт 2020“ съгласно споразумение за безвъзмездна финансова помощ № 890473“.

Съдържание

Съдържание.....	3
Списък на използваните съкращения.....	4
Въведение.....	5
Необходимост от Специализиран посредник в процеса за енергийно ефективно обновяване на сградите в жилищния сектор.....	6
Кои бизнеси са във фокуса на необходимото партньорство и защо именно те?	8
Защо е необходимо партньорството - ползи и предизвикателства.....	9
Практически указания за ролята на всеки един от партньорите в хода на процеса от началото (търсене на клиенти) до отчитане на резултатите от обновяването.....	17



Списък на използваните съкращения

БФП	Безвъзмездна финансова помощ
ЕЕ	Енергийната ефективност
ЕЕО	Енергийно ефективното обновяване
ЕС	Етажна собственост
ЕС	Европейски съюз
ЕСМ	Енергоспестяващи мерки
ЗУЕС	Закона за управление на етажната собственост
ЗУТ	Закон за устройство на територията
ИБ	Индикативен бюджет
МЖС	Многофамилни жилищни сгради
ОС	Общо събрание
СМР	Строително монтажни работи
СО	Самостоятелен обект
СП	Специализиран посредник
СС	Сдружение на собственици
ССО	Собственик на самостоятелен обект
ТС	Техническа спецификация



Въведение

Основната цел на проект SHEERenov е да се разработи устойчив, пазарно ориентиран модел за **предоставяне на интегрирани услуги** за обновяване за енергийна ефективност на многофамилни жилищни сгради на територията на град София, който да замени настоящия **изцяло публично финансиран и управляван процес**. Движеща сила и важна роля в този случай има **бизнеса**.

Създаването на **устойчив, бизнес ориентиран модел на изпълнение в бъдеще**, изисква **надграждане на опита**, придобит при изпълнение на предходни проекти в България, на базата на утвърдени европейски практики по отношение на проектните мениджъри в качеството им на „специализиран посредник“, адаптируеми за българските условия. Това ще стане чрез **привличане на пазарните субекти в процеса на обновяване**, които да играят ролята на инициатор и двигател на професионално равнище. Така ще стане възможно предоставянето на интегрирани услуги за обновяване на собствениците на жилища в многофамилни сгради – информация, мотивация, консултация относно вида на мерките, технологии, тяхната пригодност и стойност и т.н.

Настоящото ръководство има за **цел да отговори на следните въпроси**:

1. Защо има необходимост от „Специализиран посредник“ – проектен мениджър в процеса за енергийно ефективно обновяване на сградите в жилищния сектор?
2. Кои бизнеси са във фокуса на необходимото партньорство и защо именно те?
3. Защо е необходимо партньорството - ползи и предизвикателства.
4. Практически указания за формиране на партньорствата, ролята на всеки един в хода на процеса от началото (търсене на клиенти) до отчитане на резултатите от обновяването



Необходимост от Специализиран посредник в процеса за енергийно ефективно обновяване на сградите в жилищния сектор

Обновяването на сградите за енергийна ефективност е комплексна дейност, изискваща широк спектър от експертиза. Обновяването на многофамилни жилищни сгради поставя още предизвикателства, доколкото допълнително е свързано и с организацията на голям брой собственици с различен манталитет, социален и финансов статус.

Досега обновяването за енергийна ефективност в многофамилни жилищни сгради се осъществяваше със 100% публични финансови и административни ресурси. Но дори и в този вариант, проведени проучвания на нагласите сред получателите на помощта в обновени сгради по Националната програма показват, че повече от половината от респондентите са на мнение, че *„организацията по обновяването на сградата е сложен процес и по-добре е да се извършва от професионален мениджмънт”*.

Преминаването към модел на съ-финансиране изисква още по-комплексна организация, която предполага наличие на комбинация от професионални компетентности (технически, юридически, организационни), с каквито очевидно етажните собственици, като правило не разполагат. Именно тук се появява необходимостта от фигурата на „специализиран посредник“, който да изпълни тези функции.

Ролята на **„специализирания посредник“** в лицето на партньорство от бизнес организации е да осигури на етажните собственици **необходимата специализирана експертиза** за:

- Постигане на съгласие в етажната собственост за обновяване на сградата.

Постига се чрез разяснителна и консултационна работа сред собствениците в етажната собственост: собствениците да бъдат убедени с аргументи в преимуществата на обновяването на цялата сграда, вместо да предприемат по-лесните но неефективни решения за индивидуални мерки по единични апартаменти.



Постигането на съгласие минава през принципно решаване на въпроси като: какъв комплекс от мерки ще включва обновяването, колко би струвало обновяването за ЕЕ на сградата и на всеки собственик поотделно, какви възможности съществуват за решаване на въпросите на съ-финансирането, включително за социално уязвимите собственици, как ще бъде осигурен достъпът до кредитен ресурс и др. Само ако мнозинството от собственици в една сграда получи удовлетворителни отговори, ще се постигне съгласие за старт на процеса по кандидатстване.

- Оказване на административно-правни услуги за целите на законосъобразно преминаване през целия процес на кандидатстване и последващо изпълнение на целия процес

Подпомагане създаването на СС в съответствие с изискванията на ЗУЕС, подпомагане на СС в избора на изпълнители на предварителни дейности (съобразно условията на конкретната програма); подпомагане на СС при изготвянето на заявлението за кандидатстване; подкрепа за набавяне на необходимите финансови средства чрез кредити или друга целева помощ, подпомагане на комуникацията с другите участници/изпълнители в процеса съобразно включването и участието им в процеса по обновяване на сградата – това най-общо са услугите, които етажната собственост трябва да получи качествено и професионално.

- Осигуряване на етажната собственост на необходима техническа експертиза през целия процес от кандидатстване до гарантиране качество на резултатите:

При изпълнение на енергийно-ефективно обновяване в режим на съ-финансиране собствениците имат активна роля при вземане на решения, респективно при упражняване на инвеститорски контрол. За да могат успешно да вземат информирани решения и да участват ефективно в контролни функции, собствениците имат необходимост да бъдат подпомогнати с техническа експертиза през целия процес – още от етапа на оценка на допустимостта на сградата, през избор на изпълнители, приемане на готовите продукти и изпълнени дейности, контрол на качеството на изпълнението.



Кои бизнеси са във фокуса на необходимото партньорство и защо именно те?

Естеството на необходимите професионални услуги, опитът от предишни проекти изпълнени в България, както и чуждестранният опит показват, че за ролята на „специализиран посредник“ най-подходяща е комбинация от допълващите се компетентности на фирми– фасилити мениджмънт/професионално управление и такива, предлагащи консултантски услуги в областта на енергийната ефективност.

Именно такова партньорство е във фокуса на внимание на проект SHEERenov и разработените ръководства и указания. Причините за да се ориентираме именно към тези два бизнеса произтичат от естеството на необходимата експертиза:

Консултантите по енергийна ефективност имат необходимото познание и опит в техническите аспекти на обновяване на сгради. Същевременно, срещат затруднение в комуникацията със собствениците, особено по отношение на сградите, управлявани в режим на етажна собственост. Проучвания на нагласите на фирми, занимаващи се с такава дейност, показват осъзнаване на възможностите с оглед на перспективите на този пазар, но им липсва достатъчно мотивация за про-активно поведение в предлагане на услугата на многофамилни жилищни сгради, най-вече поради трудностите с комуникацията с етажната собственост (много собственици, трудно постигане на съгласие и т.н.)

Фирмите за професионално управление на сгради изразяват безусловна увереност в потенциала за развитие на този пазар в страната, произтичащ от новите политики и възможности за финансиране на ЕС. Същевременно осъзнават като „тесни места“ дефицитите в познание и експертиза за преодоляването им в различните аспекти и особено в техническите.

Най-общо казано, професионалните домоуправители могат да управляват проблематиката, свързана с човешкия фактор – собствениците в многофамилните сгради, а фирмите доставчици на енергийно-ефективни услуги са компетентни да управляват процеса на повишаване на енергийна ефективност на сградите.



В зависимост от естеството на бъдещите схеми, принципите и логиката на партньорствата могат да бъдат прилагани и към друг тип участници от бизнес сектора.

Респондентите от двата вида бизнеси в направените проучвания показват висока степен (над 60%) на нагласа и желание да научат повече за *„възможностите за премахване на пречки и преодоляване на предразсъдъци за ефективно партньорство.“*

Настоящата разработка прави опит да даде отговори на тези въпроси в теоретичен и практичен план.

Защо е необходимо партньорството - ползи и предизвикателства

Основната логика на съвместна дейност между две компании най-често е проникването на нови пазари, като партньорството може да донесе незабавен достъп до нови клиенти. Компаниите прилагат партньорство като инструмент в своите стратегии за растеж.

Партньорството се развива на базата на собственото поле на компетентност на всяка компания, свързано с уникалните ѝ способности, знания и умения по отношение на определена операция, процес или дейност. Така тя се концентрира върху отличителните си компетенции като се възползва от ефективността на другите пазарни субекти в техните сфери на компетентност. Двигател на процеса на създаване на партньорства между организациите е осъзнатата взаимна изгода, а разнообразните мотиви на страните се свеждат основно до недостига на ресурси или до наличието на неоползотворени възможности за развитие. Чрез сътрудничество се постига синергия за партньорите, в следствие на съвместното използване на ресурси като се получават по-добри крайни резултати, отколкото ако те действат самостоятелно в рамките на определен процес или дейност.

Партньорствата между компаниите в бизнеса имат разнообразни проявления, форми и обхват, и представляват най-общо споразумения между две или повече страни за постигане на общи цели и за защита на общи интереси. Важно е да се отбележи, че партньорствата, дори когато съвместната им дейност е от стратегическо значение за организациите и тяхното развитие и съществува стратегическа взаимозависимост



между целите на участниците в него, организациите **запазват своята самостоятелност** в рамките на партньорството.

Мотиви за създаване на стратегически партньорства в бизнеса

Мотиви	Характеристика на мотивите
Пазарни мотиви	<ul style="list-style-type: none"> - достъп до нови пазари; - преодоляване на бариерите за навлизане на нови пазар; - задържане на пазарните позиции; - подобряване на пазарните позиции.
Мотиви, свързани с услугите	<ul style="list-style-type: none"> - разширяване на портфолиото от услуги; - усъвършенстване и развитие на услугите.
Мотиви, свързани с времевия обхват на пазарното навлизане	<ul style="list-style-type: none"> - ускоряване навлизането в нови пазарни области и пазарното налагане на услугата ;
Мотиви, свързани с ефективното използване на ресурсите	<ul style="list-style-type: none"> - намаляване на (производствените) разходи; - намаляване на маркетинговите разходи. - намаляване на риска, свързан с високите разходи за издръжка на ресурсите, с технологичната несигурност, с пазарната несигурност и др.
Мотиви, свързани със знанията и опита на организациите	<ul style="list-style-type: none"> - придобиване на нови знания, опит и компетенции от партньорите; - усъвършенстване на собствените знания, опит и компетенции в процеса на съвместната дейност.

Важен мотив за създаването на стратегически партньорства в съвременните условия е търсенето на ново знание от страна на компаниите чрез достъп до нови компетенции и информация. Друг фактор, стимулиращ сътрудничеството е проучването на нови пазарни възможности, което е свързано с иновации (за съответната фирма). Стратегически съюзи възникват често и в случаите на нужда от допълващи ресурси, които организациите не могат да си осигурят на едно приемливо ниво на разходите и риска за определен период от време. Според теорията за управление на знанието стратегическото партньорство осигурява добрата среда за създаване на стойност чрез размяна или комбиниране на знания.

Ключовите съображения за всеки съюз произтичат от отговорите на въпросите:

1. Какво ще извлече всяка страна от партньорството?
2. Какво предлага всеки един от партньорите, както по отношение на силните, така и на слабите страни?



Предимствата на стратегическите партньорства са много: ето неизчерпателния списък на възможности възможности за:

- Разширяване на портфолиото от предлагани услуги и качеството;
- Растеж/разширяване на бизнеса;
- Повишаване на приходите от дейностите;
- Разширяване на клиентската база;
- Допълнителна стойност за клиентите;
- Нови въведения и препоръки;
- Повишаване стойността на бизнес офертата на фирмата;
- Предлагане на по-специализирани услуги;
- Споделяне на умения.

Създаването на успешни партньорства може да бъде предизвикателство. Стратегията за установяване на успешен съюз включва разбиране за:

- **Ползите** за двамата партньори поотделно;
- **Ролята и функциите** на всеки един от икономическите оператори;
- **Отговорностите и взаимодействията** на участниците във всеки един етап (в случая - от процеса на обновяване за енергийна ефективност на многофамилните жилищни сгради.)
- **Разпределяне на разходи и печалби.**

Яснотата в отговорите на тези въпроси може да послужи за основа за създаването на успешни **бизнес съюзи от компании с допълващи се компетенции**, които ще могат да предоставят интегрирани услуги за обновяване – информация, мотивация, консултация относно вида на мерките, технологиите, тяхната пригодност и стойност, подкрепа за вземане на информирани решения за обновяване, възможни решение за финансиране, осигуряване на качеството по време и след обновяването.

6 съвета за успешни стратегически съюзи:

1. Установете ясни основни правила и линии за комуникация.
2. Създайте обща мисия.
3. Донесете безплатни умения на масата.
4. Разработете система за разпространение на информация.
5. Изяснете роли по отношение на взаимодействието с клиентите и контакта.



„Този проект (SHEERenov) е получил финансиране от програмата за изследвания и иновации на Европейския съюз „Хоризонт 2020“ съгласно споразумение за безвъзмездна финансова помощ № 890473“.

6. Определете общи показатели за успех.

Процесът на формиране на стратегически партньорства обхваща три основни фази, свързани с осъществяването на конкретни дейности:

А). Формиране на партньорството, при което се осъществява:

- анализ и вземане на решение за сътрудничество;
- избор на конкретна организационна форма на коопериране;
- избор на подходящ партньор;
- договаряне и сключване на споразумение между страните.

Б). Реализиране на стратегическото партньорство, отнасящо се до:

- осъществяване на съвместната дейност;
- управление на взаимоотношенията.

В). Оценка на действието на партньорството, свързана с:

- анализ и оценка на постигнатите резултати;
- сравняване на постигнатите резултати с поставените цели;
- промяна на партньорството;
- прекратяване на партньорските отношения.

Избор на партньор

Всеки един от партньорите има нещо от което другият се нуждае – в случая – компетентности, клиенти. В потенциалния съюз всеки трябва да може да спечели нещо повече отколкото ако работи сам.

За правилния избор на партньор важно е да се проучи репутацията на фирмата. Това са бизнес отношения, но хората зад бизнеса ще накарат споразумението да работи - или не. Необходимо е да се проучи дали бъдещият партньор прави сделки честно със сътрудници, служители и клиенти. Очакванията са, че насрещната страна трябва да направи същото: вниманието, което потенциалните партньори показват е свидетелство за сериозността, с което възприемат ангажимента към връзката.



Подходящи потенциални партньори могат да бъдат дефинирани според анализ и оценка на **четири групи фактори**:

1) Допълващи се умения на партньорите (Complementary skills).

- Партньорът да е в състояние да допринесе за увеличаване на силните страни на компанията;
- Уменията, знанията и опита на партньора трябва да са приложими към услугата на организацията;
- Партньорът да задоволява специфична нужда на ответната страна;
- Съвместната дейност да води до усвояване на нови умения;
- Да се осъществява трансфер на знания и опит между партньорите.

2) Култура на сътрудничество (Cooperative cultures).

- Културни различия между партньорите влияят в значителна степен на управлението на стратегическите съюзи;
- Кооперирането предполага двупосочност в процеса на научаване, при който е необходимо както да получаваш нови знания, така и да предаваш знания на партньора си;
- Персоналът в организациите, които участват в стратегическия съюз трябва да се съобразява с културни различия между партньорите.

3) Съвместимост на целите (Compatible goals).

- Наличието на противоречиви цели между партньорите води до незадоволителни резултати от функционирането на стратегическия алианс и може да предизвика преждевременно прекъсване на взаимоотношенията;
- Необходимост от предварителен задълбочен анализ на целите, които си поставя партньора;
- Проучване на минал опит на партньора, който обикновено е показателен за бъдещото му поведение;
- Проучване на мнението на бивши контрагенти на партньора, както и осъществяване на контакт с негови клиенти и бивши служители.

4) Съизмеримост на риска (Commensurate levels of risk).

- Преценка на всички рискове от съвместната дейност;



- Защита на информацията, която не е предмет на съвместната дейност на партньорите.

Успехът на сътрудничеството зависи от високото ниво на пригодност на партньорите, която се определя според три критерия:

- Наличие на взаимно допълване, съгласуваност и съвместимост между страните. Взаимното допълване на партньорите предполага наличието на допълващи се ресурси и уникални умения, ноу-хау и опит, които са приложими към предлаганите услуги.
- Наличието на съгласуваност се свързва с поставянето на ясни и съвместими цели, които не противоречат на индивидуалните цели на участниците.
- Културната и организационната пригодност на партньорите определят степента на тяхната съвместимост и зависи от склонността им да адаптират своите управленски практики, организационна култура, процедури и работни процеси към тези на другия участник.

Изборът на партньор е от критична важност за успешното сътрудничество, което би могло да се реализира само между организации с допълващи се ресурси и умения, съвместими цели и определено ниво на доверие между тях. Необходим е задълбочен анализ на потенциалните партньори и оценка на техните възможности. Практиката показва, че голяма част от неуспешните стратегически съюзи са в резултат на избора на неподходящ партньор.

Реализиране на стратегическото партньорство:

Успешните стратегически съюзи зависят от степента на доверие, ангажираност, споделяне на знания, комуникация и взаимозависимост на партньорите. Успешното управление на партньорските отношения зависят също така и от наличието на координация и контрол, както и от разбирателство и липса на стремеж за превъзходство.

Доверието между страните се изгражда постепенно и се поддържа през всички фази от жизнения цикъл на стратегическото партньорство. То предполага наличието на съгласие по отношение на фундаментални ценности и принципи, и пряко зависи от културната съвместимост на партньорите. Дълбоките културни различия пораждаат различия в приоритетите, в начините на изразяване на отношение и на работа и могат



да издигнат непреодолима преграда пред реализирането на сътрудничеството. В същото време, високата степен на доверие позволява на партньорите в алианса да задълбочат сътрудничеството си, знаейки, че техният партньор не може да реализира предимство за тяхна сметка. Ангажираността на партньорите предполага тяхното тясно обвързване и е определящ фактор за колаборацията, тъй като те са склонни да инвестират ценни ресурси и да се откажат от краткосрочни ползи в името на дългосрочен успех. Наличието на доверие и ангажираност на партньорите води до ограничаване на опортюнистично поведение и стимулира компаниите да работят съвместно за постигането на общи цели.

Добрата комуникация е важно условие за успешното стратегическо партньорство. Тя допринася за поддържане на доверието и разбирателството между страните, като улеснява споделянето на информация, трансфера на знания, координацията на задачите, разрешаването на възникнали конфликти в процеса на съвместната работа. Ефективната комуникация спомага за укрепване на взаимоотношенията между страните особено в случаите, когато партньорството се реализира чрез виртуални екипи. Развитието на информационните технологии улеснява комуникацията в нейната роля да създава и поддържа жизнеспособни връзки в рамките на стратегическия съюз.

Контролът е от съществено значение в процеса на осъществяване на съвместната дейност, защото позволява да се осигури по-предсказуемо поведение на партньорите и обвързване на действията им с целите на сътрудничеството. Същевременно, той трябва да е балансиран, тъй като прекомерния контрол затруднява координацията и влияе негативно върху изграждането и поддържането на доверие между страните. Установяването на подходящо ниво на контрол чрез формални контролни механизми (протоколи, периодични проверки и др.) засилва сътрудничеството и спомага за своевременното разрешаване на възникнали проблеми. Стратегическите партньорства предполагат отворени и динамични отношения, които се разгръщат в движение, отчитайки промените в средата и преследвайки нови възможности. Поради тази причина изградената контролна система не трябва да ограничава гъвкавостта на партньорите.

Оценка на съвместната работа



Ключова дейност в последната фаза от жизнения цикъл на стратегическото партньорство е оценката на съвместната работа. Тя дава представа за степента на постигане на предварително поставените цели на сътрудничеството и е основа за вземането на решение за последващо развитие на партньорските отношения.

Удачно да се прилага интегриран подход за оценка, който обхваща различни аспекти от дейността на съюза и измерва икономическите, оперативните и стратегически резултати от партньорството. Анализ и оценка на дейността по време на реалното функциониране на стратегическия съюз би помогнало своевременното идентифициране на критични области и предприемането на своевременни коригиращи мерки. Примерна рамка за оценка на стратегическото партньорство, е представена в таблицата по-долу:

Примерни въпроси за предварителна оценка на стратегическото партньорство

Съществува ли съвместна изгода за партньорите?
Ползите от стратегическия съюз видими ли са за потребителите?
Стратегическото партньорство води ли до създаване на конкурентно предимство за компанията?
Компетенциите на партньорите допълват ли се?
Балансирани ли са дейностите, рисковете и ползите за партньорите?
Партньорите винаги ли проучват заедно новите пазарни възможности?
Ясно ли са дефинирани целите на стратегическия алианс?
Съществува ли съгласие по отношение на целите на стратегическия алианс?
Съществува ли яснота по отношение на ролите на всеки партньор?
Партньорите имат ли обща визия?
Страните стремят ли се към реализиране на съвместими индивидуални цели?
Партньорите споделят ли сходни ценности?
Висшите мениджъри на компаниите срещат ли се често?
Съществуват ли добри комуникационни канали на всички йерархични нива?
Бързо ли се постигат и усещаш ли се незабавно ключовите резултати?



За да бъде обективна оценката на действието на стратегическото партньорство е необходимо тя да се основа както на количествени, така и на качествени измерители. Проучването на мнението на по-широк кръг от заинтересовани страни (напр. общите клиенти) би довело до получаването на по-реална представа за това, дали сътрудничеството е успешно и има ли потенциал за неговото продължаване.

Практически указания за ролята на всеки един от партньорите в хода на процеса от началото (търсене на клиенти) до отчитане на резултатите от обновяването

1. Да бъде проактивен като си отговори на въпросите от предварителната оценка. Ако преобладават положителните отговори, препоръчваме преминаване към следващия етап.
2. Запознаване с полезна информация, която да даде увереност, че усилията в тази посока няма да са напразно:
 - Потенциал за развитие на този пазар в страната, произтичащи от новите политики и възможности за финансиране на ЕС - [линкове](#)
 - Национален план за възстановяване за периода 2021-2024 и бюджет на ЕС за периода 2021-2027, в това число финансиране обновяването на жилищния сграден фонд. - [линк](#)
 - Ползите за крайния потребител от енергийно обновяване на сградите – необходимата информация на бизнеса за целите на привличане на клиенти и ефекта от услугата - [Дългосрочна национална стратегия за подпомагане обновяването на националния фонд от жилищни и нежилищни сгради \(europa.eu\)](#)
 - Информация и инструментариум за процеса в различните фази и аспекти: технически, финансови, организационни - представени в отделни ръководства ([линк](#)) и БГФМА ще провежда обучения
 - „Тесните места“ и начини за преодоляването им в различните аспекти технически, финансови, организационни - за източник на информация могат да бъдат използвани ръководствата създадени по този проект - [линк](#)



- Нормативна рамка: по отношение на енергийната ефективност, по отношение управление на етажната собственост - [линкове](#)
- Добри европейски практики - информация за подобни е налична в създадения по проекта сборник – [линк](#)

3. Разпределение на ролите в партньорството

В таблицата по-долу са представени възможните роли, задачи и дейности на всеки един от участниците в партньорството, наречено условно „специализиран посредник/проектен мениджър в процеса за ЕЕО на жилищни сгради.

„Специализираният посредник/проектен мениджър“ притежава необходимата експертиза (техническа, юридическа, финансова, административна), необходима за ефективното и ефикасно предоставяне на интегрирана услуга, която може да преведе по професионален начин собствениците в жилищни сгради през процеса (от начало до край).

Необходимият набор от компетентности (в рамките на действащата нормативна уредба в България) оптимално се съвместява от фигурата на „професионален домоуправител“ (ЗУЕС) и консултант енергийна ефективност (ЗЕЕ).

Обхватът и обемът на интегрираната услугата зависи от мащаба (тип и големина на сградата, брой собственици, амбиция за ЕЕ, др.), респективно от изискванията на финансиращата програма. Указанията не са подходящи за едно/двуфамилни сгради, доколкото управлението на процеса е с ниска степен на сложност и може да се осъществи без професионална намеса, от самите собственици.

Хронологията на описанието на стъпките по-долу следва етапите от процеса на ЕЕО, както са описани в организационното и техническото ръководство.



ЕТАПИ ОТ ПРОЦЕСА НА ЕЕО	ПАРТНЬОР 1 – професионален домоуправител	ПАРТНЬОР 2 – консултант по ЕЕ
<p><i>СТЪПКА 1: Проява на интерес от страна на етажната собственост за обновяване за ЕЕ</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Представя на своите клиенти съществуващите възможности за ЕЕО, за да предизвика интерес. При проява на интерес, организира общо събрание, на което да покани технически експерти за представяне на първоначална информация за процеса на ЕЕО. - Предлага услугата на етажни собственици без професионално управление, като инициира контакти с домоуправител или инициативни собственици. 	<ul style="list-style-type: none"> - Експертно участие в срещи, организирани с цел първоначална информация. Инициативата може да е на професионален домоуправител, домоуправител или инициативен собственик. Компетентно предоставена информация и експертиза работи за изграждане на доверие. - Може самостоятелно да търси клиенти и инициира контакти.
<p><i>СТЪПКА 2: Избор на специализирания посредник от етажната собственост - професионален домоуправител и консултант по енергийна ефективност в жилищния сектор</i></p>	<p>Изборът на специализирания посредник от ЕС при пазарни условия се реализира на базата на информирано решение, до което може да се стигне едва когато собствениците са получили необходимата информация и е изградено доверие. Тук е ролята на бизнеса да прояви инициативност, знания и компетентност за привличане на потенциални клиенти. Този, който е предизвикал първоначален интерес, продължава да работи в сътрудничество със своя неформален партньор с допълващи компетентности.</p> <p>ВАЖНО! Бизнесът работи по своя инициатива, на свой риск и отговорност. Качествено предоставената информация и експертиза е надеждна основа за достигане до реални договорни отношения с потенциалните клиенти.</p> <p>При кандидатстване по схема за БФП, се спазват условията на финансиращата програма.</p>	



<p><i>СТЪПКА 3: Предоставяне на интегрирана услуга „специализиран посредник“ за целите на подготовка на ЕС за кандидатстване за финансова подкрепа</i></p>	<p>Интегрираната услуга „специализиран посредник“ за целите на подготовка на ЕС за кандидатстване за финансова подкрепа има за цел да реши следните въпроси: допустимост на сградата; постигане на съгласие в етажната собственост за ЕЕ обновяване, базиращо се на информираност относно общ размер и разпределение на инвестицията между ССО; подкрепа за разрешаване на индивидуални проблеми, свързани с неплатежоспособност, достъп до кредити и т.н.</p> <p>По своята същност интегрираната услуга е най-близо до функциите на професионално упражняване на инвеститорски контрол и администриране на процеса.</p> <p>В реализирането на всички дейности от тази стъпка до приключване на процеса по ЕЕО на МЖС основна и ключова е ролята на професионално упражняван инвеститорски контрол и администриране на процеса от името и за сметка на етажната собственост. Същност на инвеститорския контрол – инвеститорът (възложителят)/собственикът на сградата да получи възможно най-качествен продукт при най-ефективно разходване на финансовия ресурс.</p> <p>Инвеститорският контрол участва във всички етапи на изпълнение на инвестиционния процес:</p> <p>(1) Инвестиционно намерение – изготвяне на обследвания на сградата (енергийно и техническо) за установяване на нуждите, определяне на целите и прогнозиране на необходимия финансов ресурс;</p> <p>(2) Инвестиционен проект – създаване на строителна и сметна документация за постигане на целите и конкретизиране/прецизиране на необходимия финансов ресурс;</p> <p>(3) Изпълнение на СМР за енергийно обновяване – изпълнение на проектираните дейности за енергийно обновяване.</p> <p>Администрирането на процеса е част от интегрираната услуга – инвеститорски контрол (поддържане на документооборота, отчетността и съхранението на документите). Това е не по-малко важна дейност, необходима за верифициране на правилното изразходване на финансовия ресурс.</p> <p>Само доброто взаимодействие между експертите на двамата партньора в Специализирания посредник може да гарантира надеждна одитна пътека и верификация.</p>	
<p><i>1) Изготвяне на оценка на допустимостта на сградата да кандидатства за финансова подкрепа. Оглед на сградата и оценка по видими белези</i></p>	<p>Отговаря за комуникация, организация на огледи, технически експертизи (при необходимост), съхранение на кореспонденция, документация на СС и др.</p>	<p>Предоставяне на техническа експертиза и консултации във връзка с оценка на целесъобразността за преминаване нататък:</p> <ul style="list-style-type: none"> - оглед на сградата по видими белези; - установяване на наличие/липса на незаконно строителство.



<p>2) <i>Разяснителни срещи и консултации за необходимостта от обновяване за ЕЕ</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Предоставя услуги по организация на срещи и консултации; - Събира първоначална информация за анализ – нагласи на собствениците, „препъни камък проблеми“, предизвикателства – нежелатели, социално уязвими собственици, необитавани апартаменти. 	<ul style="list-style-type: none"> - Участие с експерти на организирани от партньора срещи за предоставяне на отговори по ключови въпроси на обновяването (ползи от сградното обновяване; повишени комфорт на обитаване и стойност на имота); необходимите стъпки в рамките на процеса; трудности от техническо естество по реализирането на процеса – например: сградата е в изключително лошо състояние, което предполага необходимост от реализиране на множество съпътстващи дейности, които не са пряко свързани с енергийна ефективност.
	<ul style="list-style-type: none"> - Оценка на риска и изясняване мащаба на възникнали проблеми – относителен дял и време за решаване. Индикатори: липса на множество необитаеми апартаменти, (със собствениците на които няма контакт), наличие на критична маса от нежелатели, липса на солидарност и кооперативност от страна на мнозинството. - Изгражда се стратегия за по-нататъшна работа с етажната собственост или се взема решение за прекратяване на отношенията. 	
<p>3) <i>Намиране (доколкото е възможно) на първична проектна документация за сградата</i></p>	<p>За сградите, строени на стопански принцип – документация се търси съхранена, в някой от собствениците в сградата.</p> <p>За сградите строени по промишлен способ -изяснява се наличие в комуникация с общинска администрация. Изисква се от името на етажната собственост.</p>	



<p>4) <i>Изготвяне на индикативен бюджет (предварителна оценка на разходите и бюджетиране)</i></p>	<p>Отговаря за комуникация, организация и съхранение на документацията на СС.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Предоставя техническа експертиза и консултации за предварителна оценка на сградата по отношение на тип и РЗП; - Предоставя техническа експертиза и консултации за определяне на оптимален пакет от ЕСМ, подготвителни и съпътстващи дейности, съгласно изискванията на обявената схема /програма и за целите на постигане на съответствие между желанията на отделните собственици и изискванията на схемата. - Предоставя техническа експертиза за определяне на приблизителен разчет на разходите за ЕЕО и съответно разпределение на разходите между собствениците. - Изчислява финансовото участие на всеки собственик, като дял от общия бюджет.
--	---	---



„Този проект (SHEERenov) е получил финансиране от програмата за изследвания и иновации на Европейския съюз „Хоризонт 2020“ съгласно споразумение за безвъзмездна финансова помощ № 890473“.

<p>5) <i>Идентифициране на нуждата от кредити на всеки ССО. Идентифициране на социално уязвимите собственици и на мерки за решаване на проблема</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - събира информация за нагласите и възможностите на ССО за финансиране на индивидуалните суми необходими за участие в процеса на ЕЕО; - уточнява източника за осигуряване на нужните средства за обновяване (които могат да бъдат - лични спестявания, кредитен ресурс, целева помощ за социално уязвими собственици); - идентифицира броя на неможещите да заплатят собствено участие ССО и броя на необитаемите апартаменти; - извършва оценка на риска по отношение на възможности за осигуряване на финансов дял и оформя опциите за решаване проблемите на неплатежоспособните; - Отговаря за съхранение на документацията на СС касаеща тази точка; 	
<p>6) <i>Посредничество за улесняване на достъпа до кредитен ресурс</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Извършва преценка дали да се привлече кредитен посредник; - Изпълнява услуги по комуникация на етажната собственост с финансиращи институции – в т.ч. организира срещи между експерти на финансиращите институции и етажната собственост (при необходимост); - Посредничи за съгласуване на (предварителни) условия на бъдещия договор за кредит/гаранция; - Отговаря за съхранение на документацията на СС касаеща тази точка. 	



Ако до този етап, специализираният посредник е работил на свой риск и отговорност, предлаганите консултантски услуги от тук нататък следва да бъдат предоставяни при увереност, че в етажната собственост има постигната критична маса от съгласие за продължаване на процеса на ЕЕО.

Условия за това са:

- Да са приети индивидуалните бюджети от ССО;
- Да е постигнато съгласие за формиране на СС;
- Да има яснота дали са осигурени собствените финансови участия от страна на ССО;
- Да има яснота относно начина за осигуряване на финансирането за етажната собственост като цяло и за отделните ССО: напр: от собствени срадства, от кредит за СС, от допълнителна целева финансова помощ за социално-уязвими собственици.

Като правило, ангажиментите на двете страни – доставчик на услуги и получател на услуги следва да бъдат оформени в **договорни отношения**, преди да се продължи нататък по процеса. Специализираният посредник трябва да разполага с експерт (да го контракува, ако не разполага с такъв), който ще изпълнява ролята на **проектен мениджър**.



„Този проект (SHEERenov) е получил финансиране от програмата за изследвания и иновации на Европейския съюз „Хоризонт 2020“ съгласно споразумение за безвъзмездна финансова помощ № 890473“.

<p>7) <i>Подпомагане създаването на СС</i></p>	<p>Предоставя услуги за учредяване и регистриране на СС по реда на ЗУЕС, в т.ч:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Идентифицира „проблемните“ ССО и полага усилия за преодоляване на потенциалните проблеми, свързани с незаинтересованост, възпрепятстване на достъп, въпроси на финансирането и др. - Организира законосъобразно провеждане на учредително събрание в съответствие с изискванията на ЗУЕС (срокове, кворум за провеждане и вземане на решения, оформяне на протокол и др.). - Предприема необходимите действия за регистриране на СС в общината и вписване в регистър БУЛСТАТ; - Организира Общо събрание на етажната собственост, в случаите, в които в СС не членуват всички собственици; - Отговаря за съхранение на документацията на СС касаеща тази точка. 	<p>Партнира на професионалния домоуправител (с експертиза, доколкото е възможно и необходимо) за целите на решаване проблемите на отделни ССО и постигане на максимално участие в СС.</p>
--	---	---



8) Извършване на подготовителните технически дейности

Предоставя организационни и комуникационни услуги при реализацията на подготовителните дейности, а именно:

- Организира **обща събрания** за вземане на информирано решение за: извършване на обследвания, ТП, проектиране (съгласно изискванията на финансиращата програма), **избор на изпълнители** за съответните дейности;
- организира **събирането на парите** от ССО (ако се осигуряват от налични);
- осигурява необходимата **комуникация** на СС с местни власти, външни изпълнители и др.
- събира необходимата **информация от експлоатационните дружества** за потреблението на енергия за целите на ОЕЕ;
- организира необходимите **огледи** в сградата и отделните самостоятелни обекти;
- осъществява (административен) **контрол на изпълнението**, приемането на продуктите, връща за промени и доработване (при необходимост);
- организира общо събрание за приемане на изготвените документи (до промяна в ЗУЕС);
- регистрира **техническия паспорт (ТП)** в общината;
- отговаря за **съхранение** на документацията на СС касаеща тази точка.

- Предоставяне на консултации по оформяне на **договорните отношения** между собствениците за поемане на съответния дял от общата инвестиция, за да се гарантира успешно изпълнение на проекта;
- Предоставяне на техническа експертиза за осъществяване на мониторинг и **инвеститорски контрол на етапа на реализиране на подготовителните технически дейности** и изготвени продукти, което включва:
 - техническа експертиза за изготвяне на **технически спецификации** за: Обследване за енергийна ефективност (която да гарантира **съответствие на ЕЕО със** заложеното в съгласувания между съсобствениците **оптимален пакет от мерки и предварителен разчет на разходите**); обследване за установяване на техническите характеристики и съставяне на технически паспорт; инвестиционен проект и авторски надзор; оценка на съответствието на инвестиционния проект с основните изисквания към строежите; строителен надзор;
 - Осъществяване на проверка и **контрол върху изготвените продукти от обследванията** преди приемането им от етажната собственост относно съответствието им с:
 - Условието на договора
 - Приложимата нормативна уредба
 - Особеностите на обектите на обследване
 - **Проверка на изготвеният технически паспорт** по формални критерии, дали са използвани съответните образци и дали отговаря на изискванията на нормативната уредба;
 - Изготвя **Обследване за енергийна ефективност** ако услугата е на стопански принцип или ако участва във финансираща програма, която допуска това.



„Този проект (SHEERenov) е получил финансиране от програмата за изследвания и иновации на Европейския съюз „Хоризонт 2020“ съгласно споразумение за безвъзмездна финансова помощ № 890473“.

Стр. | 26

9) <i>Вземане на решение за кандидатстване за финансиране по конкретна схема</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Инициира, организира и документира законосъобразно провеждане на ОС на СС за целите на кандидатстване; - Отговаря за съхранение на документацията на СС касаеща тази точка. 	
<i>СТЪПКА 4: Подаване на Заявление за финансова подкрепа (ЗФП)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Подготвя необходимата документация – Заявление и придружаващ набор от документи; - Отговаря за съхранение на документацията на СС касаеща тази стъпка. 	Участва в подготовката на документацията.
<i>СТЪПКА 5: Подписване на споразумение за партньорство с общинската администрация</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Съдейства и подпомага СС за осигуряване на допълнителна информация и/или документи за отстраняване на пропуски; - Отговаря за съхранение на документацията на СС касаеща тази стъпка; 	Съдейства и подпомага СС за осигуряване на допълнителна информация и/или документи за отстраняване на пропуски.
<i>СТЪПКА 6: Избор на Изпълнители на СМР</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Предоставя услуги по логистика и организация на процеса по избор на Изпълнители за СМР и строителен надзор, когато процедурите не изискват ЗОП; - Отговаря за съхранение на документацията на СС касаеща тази стъпка; 	- Предоставяне на техническа експертиза и консултации за подготовка на техническа спецификация за целите на избор на изпълнител на СМР и строителен надзор.



СТЪПКА 7: Участие на СС при изпълнението на СМР. Осъществяване на инвеститорски контрол

- Координира със ССО (съгласно графика на изпълнителя на СМР);
- Отговаря за комуникациите между Изпълнителите, отговорните институции и ССО;
- Съдейства на Изпълнителя за точно спазване на разпоредбите по безопасността и охраната на труда, на санитарните и противопожарните норми при строителството на обекта;
- Оказва съдействие за организиране на всички процедури, свързани с предаването на обекта на Възложителя/СС и въвеждането му в експлоатация;
-
- Организира и отговаря за отчетността по проекта.

Предоставя техническа експертиза за **наблюдение и контрол** от името и за сметка на СС, в качеството му на инвеститор по време на изпълнение на СМР, което включва:

- Подкрепя за упражняване на **контрол върху изпълнението** на отделните договори от страна на строител, авторски и строителен надзор;
- Подкрепя за упражняване на **контрол върху качеството на вложените материали и съответствието** им с изискванията на проекта, спазване на технологиите;
- Съгласува приемането на изпълнени СМР;
- Съдейства на Изпълнителя на СМР за решаване на възникнали в процеса на изпълнението въпроси;
- Координира отстраняването на появилите се скрити недостатъци;
- Верифицира искания за възникнали нови количества или непредвидени дейности;
- Организира обучението на собствениците на самостоятелни обекти/ техен представител, във връзка с правилната експлоатация и поддръжка на съоръженията и машините – при мерки по сградните системи;
- Участва, като представител на собствениците, в Комисията за съставяне на Констативен акт за установяване на годността за приемане на (акт. обр. 15) и дава мотивирани становища (при необходимост);
- Следи за надлежното предаване на комплект от цялата строителна документация във връзка с изпълнените СМР;
- Мониторинг и контрол на резултатите (одит за доказване на спестяванията) – 1 година след изпълнение на ЕЕ мерките;
- Оказва съдействие при възникнали дефекти по време на гаранционния срок.



„Този проект (SHEERenov) е получил финансиране от програмата за изследвания и иновации на Европейския съюз „Хоризонт 2020“ съгласно споразумение за безвъзмездна финансова помощ № 890473“.

Стр. 28

<p><i>СТЪПКА 8: Мониторинг след приключване на дейностите за ЕЕО</i></p>		<p>- Изготвя одит за доказване на спестяванията – 1 година след изпълнение на ЕЕ мерките.</p>
--	--	---



„Този проект (SHEERenov) е получил финансиране от програмата за изследвания и иновации на Европейския съюз „Хоризонт 2020“ съгласно споразумение за безвъзмездна финансова помощ № 890473“.