

**PLAN
DE GESTIONARE
A ACTIVELOR
PUBLICE**

Active mai bune, Servicii mai bune

DRAFT



Acest document a fost realizat cu suportul Agenției Statelor Unite pentru Dezvoltare Internațională (USAID) în cadrul Proiectului de Susținere a Autorităților Locale din Moldova (LGSP). Opiniile autorilor exprimate în acest document nu reflectă în mod obligatoriu viziunile Agenției Statelor Unite pentru Dezvoltare (USAID) sau ale Guvernului SUA.

PLAN DE GESTIONARE A ACTIVELOR

Prezentul Plan detaliază scopurile, structura, cadrul, procesele și rezultatele gestionării strategice a activelor din portofoliul de proprietăți al Primăriei orașului. Implementarea cu succes a inițiativelor și proiectelor identificate în cadrul **Planului de Gestionare a Activelor de Proprietate** va contribui la îndeplinirea obiectivelor de eficiență ale primăriei, de dezvoltare a sferei serviciilor și a domeniului economic.

1. Strategia de gestionare a activelor publice

Prezenta Strategie de gestionare a activelor este parte integrantă a Strategiei de dezvoltare socio-economică (SDSE) a orașului. Strategia are drept scop să ofere orientare strategică pentru procesul de planificare și realizare a politicii de gestionare a activelor APL, în baza unei analize a opțiunilor de prestare a serviciului.

Viziunea APL este definită ca:

Active mai bune, Servicii mai bune

Utilizarea eficientă a activelor reprezintă factorul cheie în asigurarea comunității locale cu realizarea priorităților stabilite pentru Consiliu și Primar. Consiliul este pe deplin dedicat principiului celei mai eficiente utilizări a activelor, iar prezentul document stabilește obiectivele, procesele și acțiunile pe care toți membrii Consiliului, Administrația Primarului și întreprinderile municipale le vor urmări întru realizarea aceluși scop. Scopurile și obiectivele strategiei de gestionare a activelor sunt:

- A.** Asigurarea faptului că activele publice contribuie la prestarea efectivă și eficientă a serviciilor publice, sunt adecvate scopului, corespunzătoare și sustenabile. Terenul operațional și activele de proprietate trebuie să:
 - Contribuie la îmbunătățirea nivelului serviciilor publice
 - Definăscă acțiunile necesare pentru îmbunătățirea mediului de trai în oraș, care ar putea rezulta în majorarea semnificativă a prețurilor la proprietatea publică
 - Accelereze procesul de dezvoltare economică locală și atragere a investitorilor
 - Contribuie la dezvoltarea economică locală în ansamblu, astfel încât majoritatea populației să beneficieze de rezultatele îmbunătățitor
 - Creeze baza pentru îmbunătățirea consecventă a performanței primăriei
 - Sporească participarea activă și sprijinul populației locale.

- B.** Suplimentar, activele publice ar trebui să contribuie la realizarea următoarelor obiective:
 - Susținerea realizării scopurilor și obiectivelor strategice ale APL

- Satisfacerea necesităților utilizatorilor de servicii și a personalului
- Corespunderea cerințelor legale și aflarea în stare bună
- Asigurarea raportului cost-beneficiu și sustenabilitate din punct de vedere economic
- Sustenabilitate din punct de vedere al protecției mediului
- Disponibilitate pentru utilizarea partajată, atunci când este posibil, cu implicarea tuturor organelor din sectorul public și a altor părți interesate.

Principiile gestionării activelor

Pentru a realiza aceste obiective, se propune ca Administrația să gestioneze utilizarea activelor într-un mod care să respecte următoarele principii directorii:

Pentru a susține și îmbunătăți în mod continuu activele:

- Păstrarea evidenței corecte a elementelor care necesită reparație
- Considerarea utilizării optime a tuturor activelor, fie operaționale sau ne-operaționale
- Stabilirea responsabilităților clare pentru rectificarea elementelor în stare deteriorată
- Stabilirea responsabilităților clare pentru abordarea elementelor majore care necesită înlocuire
- Asigurarea disponibilității corespunzătoare a resurselor tehnice necesare pentru lucrările de reparație
- Asigurarea desfășurării procedurilor de achiziții în cazul proiectelor majore de lucrări de reparații pentru a asigura cea mai bună valoare pentru bani și a fi în conformitate cu regulamentele guvernamentale
- Asigurarea respectării obligațiilor statutare, cum ar fi cerințele față de utilizarea azbestului și igiena apei.

Pentru a asigura valoarea și a minimaliza costurile:

- Punerea în discuție și analiza întrebuințării activelor
- Analiza periodică a tuturor activelor pentru a identifica active corespunzătoare pentru utilizare de alternativă sau radiere a acestora
- Asigurarea implementării eficiente a listei Consiliului cu activele ce urmează a fi radiate
- Asigurarea funcționării proprietăților comerciale
- Monitorizarea cheltuielilor de funcționare pentru a identifica posibile economii și a implementa o soluție de costuri de alternativă
- Asigurarea managementului efectiv al activelor, inclusiv programele de eficiență energetică și de reducere a carbonului

Pentru a asigura cu date exacte factorii de decizie informații:

- Elaborarea unei baze de informații îmbunătățite
- Asigurarea gestionării active a datelor, pentru a păstra acuratețea acestora
- Stabilirea protocoalelor pentru responsabilitatea de actualizare a datelor
- Asigurarea disponibilității resurselor tehnice adecvate pentru desfășurarea studiilor în scopul actualizării datelor

Descrierea	Acțiunea/Activitatea	Responsabili	Performanța/Rezultatul
Elaborarea și formularea Strategiei de gestionare a activelor publice ca un element integral al Strategiei de dezvoltare socio-economică (SDSE) a APL	Convertirea strategiei de gestionare a activelor în SDSE a APL și elaborarea planurilor în baza unei analize a opțiunilor de prestare a serviciilor	Primarul, Viceprimarii, Consiliul Local	Strategia de gestionare a activelor publice; Planul adoptat și aprobat de către Primar și Consiliul Local

2. Structura organizațională și administrativă

Autoritatea publică locală va institui un organ consultativ colectiv care va coordona și susține procesul de luare a deciziilor de management în cadrul administrației APL, care se va numi Comisia de gestionare a activelor publice (CGAM).

Progresul și rezultatele generale ale scopurilor și obiectivelor Planului de gestionare a activelor vor fi monitorizate în modul următor:

- ✚ Planul de gestionare a activelor va fi revăzut de Consiliul Local în fiecare an.

2.1. Comisia de gestionare a activelor

Primarul va desemna membrii Comisiei de gestionare a activelor publice (CGAM) prin ordin executiv, definind obiectivele și funcțiile structurii.

Mai jos este componența sugerată pentru CGAM:

- Primarul sau Viceprimarul desemnat
- Membrul Consiliului Municipal
- Șeful Direcției Finanțe (Directorul Financiar, DF)
- Arhitectul șef
- Specialistul în gestionarea activelor
- Inginerul cadastral sau Specialistul în eficiența energetică
- Specialistul în gestionarea activelor

- c. Prezintă analiza costurilor și beneficiilor asociate creării unui activ prin transfer, cumpărare, expropriere sau donație.
- d. Elaborează regulile și liniile directorii pentru utilizarea proprietății publice de către organizațiile bugetare, întreprinderile subordonate sau terți. Elaborarea selectivă a regulilor de utilizare și condițiilor va asigura prestarea serviciilor de calitate comunității, în același timp, protejând activele publice.
- e. Acordă consultanță cu privire la Standardele de Prestare a Serviciului și a Indicatorilor Cheie de Performanță Primarului și Consiliului Local cu scopul de a stabili și măsura performanța scontată de utilizatorul de active publice.
- f. Verifică Ratingul Importanței activelor publice.
- g. Analizează și prezintă recomandări Primarului și Consiliului Local cu privire la alocările bugetare de fonduri pentru întreținerea și investiții în activele publice în cadrul procesului de planificare bugetară.
- h. Analizează politica de planificare urbană și zonare a APL.
- i. CGAM analizează realizarea Planului de gestionare a activelor la fiecare ședință lunară.

2.2. Specialistul în gestionarea activelor publice

Primarul numește un Specialist cu normă deplină în gestionarea activelor publice și determină fișa de post a acestuia, sarcinile, responsabilitățile și calificările solicitate.

Descrierea	Activitatea	Responsabili	Performanța/Rezultatul
Instituirea Comisiei de gestionare a activelor publice	Primarul numește membrii CGAM prin ordin executiv, definind obiectivele și funcțiile structurii		Proces colectiv și coordonat de luare a deciziilor în privința gestionării activelor
Angajarea / delegarea Specialistului în gestionarea activelor publice	Definirea Fișei de post Angajarea unui specialist cu normă deplină		Gestionarea sistematică și profesionistă a activelor publice

3. Inventarierea și înregistrarea activelor publice

Pentru a iniția procesul de gestionare a proprietății publice, este necesar de a identifica clar activele și de a le include într-un **Inventar** complet al **Proprietății/activelor Publice**. Odată ce toate activele aflate în proprietatea sau în utilizarea unei autorități publice locale vor fi supuse inventarierii, Primăria poate determina care active sunt de importanță critică pentru necesitățile sociale și economice ale comunității. La acea etapă, va fi evaluată starea activelor. Prin acești pași, Primăria poate decide care active publice trebuie păstrate și întreținute de

către Primărie și care active pot fi date în locațiune sau vândute pentru a obține avantaj economic/beneficii.

Inventarierea proprietății/activelor publice reprezintă baza Sistemului de gestionare a activelor publice. Odată finisată, inventarierea activelor va fi transformată într-un Registru al Activelor publice, care va fi actualizat în fiecare an.

Descrierea	Activitatea	Responsabili	Performanța/Rezultatul
Efectuarea inventarierii activelor publice	Identificarea și obținerea documentelor care confirmă statutul proprietății Organizarea acestora în fișiere de înregistrare a proprietății – pe suport de hârtie		Acte de proprietate valabile Menținerea conștientă a evidenței datelor Responsabilitate îmbunătățită
Efectuarea inventarierii activelor întreprinderilor municipale prestatoare de servicii	Identificarea și obținerea documentelor justificative ale statutului proprietății Efectuarea reevaluării Introducerea tuturor datelor relevante în Registrul activelor		Transparență și responsabilitate îmbunătățită Valoarea actualizată a activelor Un rating sporit de creditare și opțiuni de finanțare mai bune
Crearea Registrului activelor proprietății publice	Colectarea și introducerea informațiilor de bază despre active în baza de date MS Access și Excel Clasificarea activelor publice pe Categori, Sub-categorii și Tipuri de proprietate Introducerea statutului proprietății și utilizarea detaliilor Includerea datelor cu privire la evaluarea financiară a activelor		Optimizarea strategiilor de investiții capitale în sistemele multiple de infrastructură Stabilirea unor proceduri transparente și corecte de utilizare și alocare a activelor publice. Prognozarea cheltuielilor financiare pentru infrastructura publică

Descrierea	Activitatea	Responsabili	Performanța/Rezultatul
	Definirea importanței activelor prin ratingul importanței		
Determinarea stării în care se află activele și a opțiunilor de întreținere adecvată	<p>Inspectarea activelor, apoi efectuarea evaluării stării</p> <p>Atribuirea ratingului stării și introducerea acestuia în Registru</p> <p>Identificarea nivelului corespunzător de întreținere și planificarea unui program de întreținere</p>		<p>Plan multianual de investiții capitale</p> <p>Program anual de întreținere</p>
Identificarea opțiunilor de luare a deciziilor manageriale în baza clasificării importanței și ratingului stării	Elaborarea ratingului de opțiuni de gestionare		<p>Program anual de dare în locațiune, comercializare sau PPP a activelor publice în surplus</p> <p>Deciziile Consiliului cu privire darea în locațiune, comercializarea sau PPP</p>
Stabilirea Standardelor de Prestare a Serviciilor (SPS)	<p>Elaborarea SPS împreună cu managementul de vârf, managerii de servicii și CGAM</p> <p>Desfășurarea sondajelor de opinie în rândul grupurilor țintă cu privire la proiectul standardelor de prestare a serviciilor</p>		<p>SPS aprobate de Primar și Consiliul Municipal</p> <p>Plasarea SPS pe pagina web a primăriei</p>

4. Indicatorii cheie de performanță a activelor

Indicatorul cheie de performanță (Key Performance Indicator – KPI) este indicatorul de măsurare selectat, considerat a fi cheie pentru monitorizarea performanței unui obiectiv strategic, produs sau domeniu de rezultate cheie, important pentru succesul unei activități și

eficiența organizării în general. KPI fac ca obiectivele să fie cuantificabile, asigurând vizibilitatea în performanța persoanelor, echipelor, direcțiilor și organizațiilor responsabile și permit factorilor de decizie să întreprindă acțiuni pentru realizarea rezultatelor scontate. În mod tipic, KPI sunt monitorizați și distribuiți pe tablouri de bord, fișe de evaluare și alte forme de rapoarte cu privire la performanță.

O prezentare detaliată a KPI pentru APL este oferită în *Anexa 1* și *Anexa 2*.

Analiza performanței proprietății reprezintă o parte fundamentală a procesului de gestionare a proprietății/activelor publice. Se stabilește un nivel de referință pentru fiecare indicator de performanță, în cazul în care sunt disponibile datele. Fiecare indicator prezintă informații referitoare la performanța proprietății, grupurile de proprietăți similare, sau portofoliu în general. Acești KPI trebuie să fie evidențiați în analize regulate ale performanței și acțiuni detaliate întreprinse în **Planul de Acțiuni privind gestionarea activelor**.

Descrierea	Acțiunea / Activitatea	Responsabili	Performanța / Rezultatul
Colectarea datelor și managementul performanței	Colectarea datelor și pregătirea Indicatorilor de performanță		Raport anual de performanță a proprietății elaborat
Date esențiale privind performanța	Elaborarea unei agende pentru inspectarea și actualizarea înregistrărilor		
Venituri și cheltuieli	Identificarea tuturor veniturilor și cheltuielilor capitale pentru bunurile APL Identificarea cheltuielilor pentru întreținere Diferențierea dintre cheltuielile administrative cu referire la gestionarea proprietății și cele operaționale		Cheltuielile pentru întreținerea planificată vor reprezenta cel puțin 60% din totalul cheltuielilor pentru întreținere Un program de reducere a costurilor de întreținere a proprietății în cadrul portofoliului primăriei: Etapa inițială – o reducere de __%

Descrierea	Acțiunea / Activitatea	Responsabili	Performanța / Rezultatul
Starea / Întreținerea necesară	Efectuarea unei analize anuale a ratingului stării Elaborarea unui model de inspectare a stării ce va fi aplicat de administratorul proprietății		Program anual de planificare a întreținerii Reducerea cheltuielilor de întreținere la necesitate și de urgență
Coresponderea	Elaborarea unui chestionar pentru evaluarea nivelului de corespondere Desfășurarea consultațiilor cu Managerii de servicii în vederea actualizării sistematice a informațiilor Stabilirea frecvenței consultațiilor		Raport de Performanță a Proprietății
Suficiența/Utilizarea	Analiza utilizării spațiului destinat pentru birouri Întreprinderea măsurilor pentru optimizare, în caz de necesitate Elaborarea măsurilor de utilizare pentru toate celelalte proprietăți și servicii		Noile măsuri și activități sunt definite împreună cu Managerii de servicii
Sustenabilitatea	Identificarea costurilor pentru consumul de		Planul pentru eficiența energetică

Descrierea	Acțiunea / Activitatea	Responsabili	Performanța / Rezultatul
	energie și a datelor cu privire la emisiile de carbon pentru toate proprietățile		Reducerea cheltuielilor la energie cu __%
Accesibilitatea	Elaborarea unui program de asigurare a accesului persoanelor cu dezabilități în baza politicii locale și a cerințelor naționale obligatorii Analiza și actualizarea progresului		Tratare egală pentru persoanele cu dezabilități
Introducerea unei Matrice complexe de evaluare a activelor publice	Prezentarea anuală a performanței portofoliului de active publice		Optimizarea deciziilor manageriale pentru categoriile și tipurile multiple de active publice

5. Analiza activelor publice utilizate la prestarea serviciilor

Scopul unei evaluări complete a proprietății publice constă în identificarea unor potențiale oportunități de eficiență energetică. Procesul presupune o analiză cuprinzătoare a tuturor proprietăților implicate în prestarea serviciilor publice, în scopul identificării oportunităților, de exemplu, grupare, partajare, înlăturarea duplicării lor, relocalizarea, soluționarea problemelor proprietăților cu performanță slabă și maximizarea utilizării. Prioritatea noastră va include, dar nu se va limita la, activele întreprinderilor municipale prestatoare de servicii locale.

Analiza are drept scop să examineze într-o măsură mai mare detaliile privind utilizarea - cât de intens utilizează APL-ul toate clădirile operaționale. Scopul acestei activități este de a stabili care proprietăți sau tipuri de proprietăți sunt sub-utilizate sau ineficiente, și împreună cu rezultatele analizei performanței, de elaborat acțiuni pentru abordarea acestei probleme.

Aceasta este o analiză în proces de lucru aplicată tuturor proprietăților operaționale implicate în prestarea serviciilor publice, examinând oportunitățile potențiale pentru raționalizarea și consolidarea facilităților, permițând astfel resurselor limitate să fie direcționate și prioritizate într-un mod mai efektiv.

Descrierea	Acțiunea / Activitatea	Responsabili	Performanța / Rezultat
<p>Analiza activelor utilizate pentru prestarea serviciilor</p>	<p>Colectarea datelor și pregătirea Indicatorilor de performanță</p> <p>Identificarea analizelor axate pe prestarea de servicii publice, reieșind din:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tipul de proprietate • Utilizare • Amplasare • Matrice/indicator de evaluare <p>Stabilirea parametrilor și obiectivelor analizei. Coordonarea și integrarea cu rezultatele analizei utilizării</p>		<p>Propuneri de îmbunătățire a eficienței</p> <p>Raționalizarea portofoliului</p> <p>Reducerea costurilor</p> <p>Identificarea oportunităților pentru utilizarea în comun, gruparea și relocalizarea</p> <p>Identificarea proprietăților în surplus</p>
<p>Descrierea / Denumirea proprietății</p>	<p>Identificarea oportunităților pentru relocalizare; grupare; partajare și consolidare a proprietăților</p> <p>Analiza eficacității și eficienței gestionării proprietăților utilizate la prestarea serviciilor publice</p> <p>Analiza surplusului de proprietăți pentru o viitoare utilizare</p>		<p>Identificarea proprietăților în surplus</p>

6. Analiza activelor publice utilizate pentru spații de birouri

Analiza activelor publice utilizate pentru spații de birouri - o analiză a prestării serviciilor de dare în locațiune precum și utilizării spațiilor de birou din incinta clădirilor publice. Activitatea de evaluare a opțiunilor va fi desfășurată cu scopul de a identifica oportunitățile eficiente, care ar putea contribui la generarea de venituri în bugetul APL și cu referire la îmbunătățirea calității prestării serviciilor publice. Pentru acesta, va fi nevoie de informații CAD (Computer Aided Design) complete, suplimentar la datele din Registrul activelor.

Descrierea	Acțiunea / Activitatea	Responsabili	Performanța / Rezultatul
Analiza capacităților de spațiu de birou ale întreprinderilor municipale prestatoare de servicii	Identificarea și implementarea oportunităților de raționalizare în conformitate cu Analiza utilizării Analiza oportunităților de relocalizare a amplasării spațiilor de birou. Identificarea acțiunilor pentru îmbunătățirea performanței portofoliului spațiilor de birou		Stabilirea cerințelor de spațiu de birou care să prevadă 10 m ² per angajat cu normă întreagă Reducerea raportului posturilor de lucru pe personal prin noi organizări ale lucrului. Îmbunătățiri măsurabile ale performanței și economiilor de costuri
Analiza amplasării birourilor sediului central al Primăriei	Planuri digitale ale amplasării spațiilor de birou în format CAD (Computer Aided Design)		Identificarea capacității în surplus

7. Managementul energetic

Managementul energetic unește toate măsurile care urmăresc reducerea consumului de energie al clădirii. Acest scop poate fi realizat, în principal, prin aplicarea următoarelor măsuri:

- Achiziția și dispunerea de energie
- Reabilitarea clădirii din punct de vedere al eficienței energetice
- Controlul consumului și planificarea măsurilor
- Exploatarea facilităților
- Optimizarea întrebuințării. În cadrul exploatării facilităților pot fi stabilite cel puțin trei componente:

- Gestionarea climei din încăpere și din interior
- Gestionarea iluminării
- Gestionarea în orele de vârf

Portofoliul proprietăților imobiliare ale APL reprezintă unul din domeniile unde pot fi realizate reduceri considerabile pentru consumul de energie. Actualele practici demonstrează existența unui potențial semnificativ pentru reducerea cheltuielilor, prin transformarea proprietăților imobiliare existente în clădiri eficiente din punct de vedere energetic:

- Clădirile existente produc 50-70% din emisiile de CO2 în zonele urbane
- În medie, clădirile existente consumă cel puțin cu 25% mai multă energie decât clădirile noi
- Consumul de energie în clădirile existente poate fi redus cu 25-60%

Descrierea	Acțiunea / Activitatea	Responsabili	Performanța / Rezultatul
Managementul energetic	Audituri energetice ale activelor operaționale publice		Rapoarte de audit energetic Program de reabilitare a eficienței energetice

8. Gestionarea facilităților

Gestionarea Facilităților (GE) este concentrată pe gestionarea operațională a clădirilor individuale și a facilităților. GE reprezintă examinarea, analiza și optimizarea tuturor proceselor care implică cheltuieli din cadrul unei clădiri sau obiect structural. Aceasta stabilește cerințele de asigurare a actorilor relevanți cu consultanță coordonată necesară planificării pe viitor și recomandări cu privire la întreținere și reparație (statutară, planificată sau la necesitate ca urmare a unei probleme apărute), inițiativele de eficiență energetică și calcularea costurilor pentru întreg ciclul de viață al proprietății.

Întrucât cheltuielile de întreținere reprezintă unii din cei mai importanți factori pentru eficiența clădirii și a edificiului, este extrem de important ca acestea să fie măsurate periodic. Iată de ce, prezentul plan definește tipurile de întreținere și nivelurile de cheltuieli solicitate.

Definiția cheltuielilor de întreținere: *„Costul necesar pentru a aduce o proprietate din starea sa actuală la una care este solicitată în mod rezonabil din partea autorității pentru a presta serviciul sau pentru a satisface obligațiunile statutare sau contractuale și menținerea acesteia la acel standard”.*

Tipul de întreținere necesară reprezintă o selectare de opțiuni de întreținere indicate de către inspector. În cazul apariției problemelor, activul poate fi reparat, reabilitat, înlocuit, sau scos din uz.

Acești termeni sunt definiți după cum urmează:

- **Reparație** – o restaurare care înseamnă mai mult decât activitățile periodice normale de întreținere; relativ minoră după caracter, fără sporirea capacităților
- **Reabilitare** – înlocuirea unei componente pentru a reîntoarce activul la nivelul de performanță mai sus de nivelul minim acceptabil; poate include sporiri minore ale capacităților
- **Înlocuire** – substituirea unui activ întreg cu un alt activ nou
- **Scoatere din uz** – înlăturarea completă a activului (prin radiere sau demolare)

Inspectorul sau Specialistul în gestionarea activelor va determina perioada de întreținere, adică, care este planul preliminar pentru timpul când o proprietate publică va fi supusă lucrărilor de întreținere necesare.

Strategiile de întreținere

Vor fi două strategii de întreținere diferite care vor fi aplicate sistemului de gestionare a activelor APL - cea care vine ca o reacție la o problemă apărută și cea planificată. Avantajul lucrărilor de **întreținere la necesitate** în urma unei probleme apărute, adică atunci când anumite componente, părți sunt înlocuite doar după ce acestea au ieșit din funcțiune, constă în utilizarea deplină a amortizării, sau durata de funcționare. Dezavantajele constau în posibilitatea redusă de anticipare a timpului mediu până la defectare și achiziția extinsă de piese de schimb (necesitatea de a avea stocuri mai mari). Această strategie se aplică în cazul în care se permite disponibilitatea și fiabilitatea redusă a infrastructurii, în urma cărora nu se pot produce daune semnificative.

Întreținerea planificată (periodic și preventivă) garantează o disponibilitate și fiabilitate de exploatare înaltă, întrucât timpul de uzură al componentelor este stabilit. La momentul uzurii unei componente, aceasta este înlocuită indiferent de starea sa reală. Iată de ce, această strategie este utilă doar în cazurile în care rezultatul scontat al deteriorării prevalează asupra utilității părții îndepărtate. Această strategie se aplică dacă defectarea unui sistem ar afecta întregul proces al sistemului, de exemplu, răcirea încăperii pentru servere. Scopul nostru ar trebui să fie întreținerea planificată **bazată pe starea infrastructurii**, care este monitorizată cu regularitate. În cazul devierilor impermisibile, se intervine. Se vor evita deficiențele strategiei întreținerii la necesitate.

Descrierea	Acțiunea / Activitatea	Responsabili	Performanța / Rezultatul
-------------------	-------------------------------	---------------------	---------------------------------

Descrierea	Acțiunea / Activitatea	Responsabili	Performanța / Rezultatul
Gestionarea facilităților	<p>Analiza și elaborarea Acordurilor curente de utilizare cu toate serviciile în scopul convenirii asupra obiectivelor prioritare și a Standardelor de prestare a serviciilor în următoarele domenii:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Întreținerea statutară și programele de inspecție • Planificarea pe viitor a programelor de întreținere și de examinare a stării • Cerințe pentru întreținerea la necesitate <p>Consultanță în și planificarea pe viitor a inițiativelor de eficiență energetică</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Instituirea Acordurilor de utilizare relevante și corespunzătoare, inclusiv a SPS, cu definirea responsabilităților, rezultatelor și monitorizării performanței. • Datele de ieșire și consultanță de suport pentru actualele programe disponibile pentru fiecare Portofoliu de servicii, care va fi: • Clar comunicat tuturor actorilor implicați • Utilizat pentru a sprijini și informa factorii de decizie cu privire la îmbunătățirea performanței • Utilizat pentru a demonstra cum s-a îmbunătățit performanța • Întreținerea prioritară va fi agreată și planificată pe termeni fixați • Cheltuielile asociate întreținerii planificate reprezintă 60% din totalul cheltuielilor de întreținere
Gestionarea facilităților (continuare)	<p>Analiza gestionării întreținerii statutare și Programele de inspecție care asigură date clare și disponibile, precum și consultanță de suport pentru toți actorii relevanți (personalul principal din gestionarea activelor și unitățile de luare a deciziilor)</p>		
	<p>Prioritizarea, analiza și gestionarea programelor de inspecție intensificată ale stării pentru fiecare Portofoliu de facilități</p>		<p>Gestionarea reparațiilor la necesitate (consultanța de suport/informarea) sunt întreprinse pentru fiecare Portofoliu de facilități compatibil cu îmbunătățirea planificată a portofoliului și deciziile</p>

Descrierea	Acțiunea / Activitatea	Responsabili	Performanța / Rezultatul
	Analiza gestionării reparațiilor la necesitate și a întreținerii planificate pentru fiecare Portofoliu de servicii pentru a asigura coordonarea cu deciziile de îmbunătățire planificate și prioritizate a portofoliului.		cu privire la investițiile capitale.
Managementul energetic	<p>Analizarea achiziției și eliminării de energie</p> <p>Controlul consumului și planificarea măsurilor de economisire</p> <p>Analizarea exploatării facilităților tehnice</p> <p>Optimizarea exploatării:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestionarea climei din încăperea și din interior • Gestionarea iluminării • Gestionarea în orele de vârf 		Reducerea cheltuielilor pentru consumul de energie per m ² (MDL/m ²) și reducere totală pentru întreg portofoliul în procente (%)

9. Raționalizarea, dispunerea activelor și inițiativele de Parteneriat Public Privat

Darea în locațiune sau comercializarea surplusului de proprietăți și de teren public reprezintă o oportunitate de generare a veniturilor pentru a amplifica programele de investiții ale APL. Procesul de gestionare a proprietății/activelor publice va identifica acele oportunități, care ar putea fi vândute sau date în locațiune în conformitate cu condițiile pe piața proprietăților imobiliare.

PPP ar trebui să genereze mijloace bănești pe termen lung - un concept care cuprinde eficiența, eficacitatea, economia și asigurarea prestării de servicii publice de calitate, decât o simplă minimizare a costurilor.

Descrierea	Acțiunea / Activitatea	Responsabili	Performanța / Rezultatul
------------	------------------------	--------------	--------------------------

PPP pentru darea pe termen lung a activelor publice respective în locațiune	Elaborarea analizei și propunerii de fezabilitate		Venituri mai mari pentru bugetul local și îmbunătățiri capitale
---	---	--	---

10. Proiecte

Scopul este de a îmbunătăți în mod progresiv proprietățile cheie, rețelele de infrastructură și reabilitare prin intermediul proiectelor planificate și implementate profesional.

Consiliul APL va aproba programul proiectelor de îmbunătățire capitală pentru perioada 2014-2016. Sumarul programului va fi prezentat în tabela de mai jos:

Descrierea	Acțiunea / Activitatea	Responsabili	Performanța / Rezultatul
Reabilitarea străzilor și a trotuarelor – 10 străzi			
Reabilitarea și extinderea iluminatului stradal			
Reabilitarea grădinițelor din punct de vedere al eficienței energetice			
Reabilitarea și extinderea rețelei de canalizare			

11. Analiza activelor comerciale (generatoare de profit)

Proprietățile comerciale sunt acele proprietăți publice, funcția inițială intenționată ale cărora este de a genera venituri. Scopul analizei proprietății/activelor publice cu destinație comercială este de a implementa inițiative cheie, programe și planuri de optimizare a indicatorilor economici de gestionare a proprietăților comerciale. Întrucât scopul major al imobilelor comerciale, sau după cum mai sunt cunoscute, de afacere, este de a produce profit, acestea ar trebui să fie gestionate în conformitate cu cele mai bune practici ale sectorului privat.

Descrierea	Acțiunea / Activitatea	Responsabili	Performanța / Rezultatul
------------	------------------------	--------------	--------------------------

Descrierea	Acțiunea / Activitatea	Responsabili	Performanța / Rezultatul
Analiza tuturor proprietăților comerciale date în locațiune	Calcularea VNA pentru toate proprietățile date în locațiune		Creșterea ratei de ocupare a proprietăților comerciale
Analiza surplusului de proprietăți	Revizuirea și actualizarea plăților de arendă dacă este necesar		Majorarea chiriei medii per m ² în proprietățile comerciale
	<p>Crearea unui program pentru analiza proprietăților în surplus și propunerea unui grafic de dare în locațiune a acestora</p> <p>Menținerea ratei înalte de ocupare a proprietăților comerciale</p> <p>Menținerea și actualizarea bazelor de date actuale privind nivelul mediu al costului arendeii pe piață pentru diferite sectoare ale orașului</p> <p>Înregistrarea și urmărirea datelor pentru fiecare etaj, apartament, și spațiu de construcție;</p> <p>Înregistrarea și urmărirea datelor pentru loturile și secțiunile de loturi pentru uz comercial;</p> <p>Definirea și gestionarea nivelurilor maxime și optime de ocupare</p>		<p>Realizarea unei rate țintă de ocupare de cel puțin 75% din Suprafața Internă Netă (SIN)</p>

Descrierea	Acțiunea / Activitatea	Responsabili	Performanța / Rezultatul
	<p>a spațiului în clădiri;</p> <p>Definirea și gestionarea suprafețelor comune, ce pot fi date în locațiune, acordate și utilizabile pentru fiecare spațiu;</p> <p>Identificarea numelor, numerelor de telefon și a adreselor persoanelor de contact responsabile de gestionarea proprietăților.</p>		

12. Modelul Planului de acțiuni pentru gestionarea activelor publice

Planul de acțiuni reprezintă o succesiune de pași sau activități care trebuie îndeplinite corespunzător pentru ca o strategie să fie de succes. Un plan de acțiuni are trei elemente majore:

- (1) Sarcini specifice: care vor fi îndeplinite
- (2) Personal: de către cine acestea vor fi realizate
- (3) Perioada de timp: când acestea vor fi realizate
- (4) Alocarea de resurse: ce fonduri specifice sunt disponibile pentru activități specifice
- (5) Care sunt rezultatele scontate.

Tabela de mai jos este propusă în baza Planului de gestionare a activelor APL și reprezintă un model practic pentru Planul de acțiuni.

Nr de ref	Descrierea	Acțiunea/Activitatea	Responsabili	Termenul limită	Performanța/Rezultatul

Anexa 1

Planul de Gestionare a Patrimoniului Public, 2014-2016 Indicatorii Cheie de Performanță a Proprietății/ activelor publice

CHELTUIELILE

Obiectivele: Măsurarea costurilor generale aferente proprietății pentru portofoliul operațional al Consiliului Local.

Elaborarea de-a lungul timpului a unui profil și identificarea tendințelor.

Indicator	2013/14	2014/15	2015/16
Costurile brute de întreținere ale proprietății, % din cheltuielile totale			

Comentarii: Analiza se va concentra asupra tendinței raportului cheltuielilor cu referire la proprietăți față de cheltuielile publice generale – sunt în descreștere sau viceversa.

Evaluarea comparativă: Valorile de referință recunoscute pe piețele internaționale, a celor în curs dezvoltare cât și ale celor cu un nivel înalt de dezvoltare, tind să difere semnificativ. Totuși, autoritatea publică locală trebuie să se asigure de faptul că cheltuielile pentru proprietăți sunt la un nivel corespunzător pentru a proteja activele publice, în special în ceea ce ține de întreținere și satisfacerea cerințelor legale.

Indicator:	2013/14	2014/15	2015/16
Costurile operaționale cu referire la proprietate / SIB (Suprafața internă brută), Lei/m ²			
Costurile ne-operaționale cu referire la proprietate / SIB, Lei/m ²			

Comentarii: Analiza se va concentra pe tendința costului mediu general per metru pătrat pentru portofoliul de active publice operaționale – dacă acesta s-a redus sau s-a majorat.

Evaluarea comparativă: Compararea cu alte APL de dimensiuni similare. Verificarea mediilor statistice naționale.

CONDIȚIILE

Obiectivele: Măsurarea condiției în care se află portofoliul operațional de active publice al Consiliului Local actual.

Măsurarea schimbării stării de-a lungul timpului.

Identificarea mijloacelor financiare necesare pentru reparații.

Indicator:

Procent din suprafața internă brută în starea specificată conform categoriilor 1-4	2013/14	2014/15	2015/16
A: Bună Utilizat conform destinației și exploatat în mod eficient, %			
B: Satisfăcătoare Utilizat conform destinației, dar care demonstrează anumite deteriorări minore, %			
C: Slabă Defecte majore și/sau nu funcționează conform destinației, %			
D: Proastă Durata de exploatare a expirat și/sau există riscul serios,			

Procent din suprafața internă brută în starea specificată conform categoriilor 1-4	2013/14	2014/15	2015/16
inevitabil de cedare, %			

Indicator general de performanță – Condițiile

Pentru acest scop, acesta este definit ca Suprafața internă brută (SIB) al proprietăților operaționale în stare bună și satisfăcătoare (adică evaluat cu calificativul A sau B), exprimat în procent față de portofoliul total operațional de proprietăți.

Indicator general de performanță	2013/14	2014/15	2015/16
SIB al portofoliului operațional, m ²			
SIB al portofoliului în stare bună și satisfăcătoare, m ²			
Total procente în stare bună și satisfăcătoare, %			

Comentarii: Proprietățile publice specifice evaluate cu calificativul C și D vor necesita investigații suplimentare pentru a determina dacă este necesară analiza opțiunilor de investiții sau vânzare.

Evaluarea comparativă: În medie, 75% din portofoliul public se află în stare bună sau satisfăcătoare. Totuși, pentru a menține această stare pentru portofoliul operațional, sunt necesare investiții pentru a asigura întreținerea necesară, în particular pe măsură ce portofoliul se uzează.

CHELTUIELILE DE ÎNTREȚINERE

Definiția: „Costul necesar pentru a aduce o proprietate din starea sa actuală la una care este solicitată în mod rezonabil de către APL pentru a presta un serviciu public sau pentru a satisface obligațiunile sale statutare sau contractuale și menținerea acesteia la un standard stabilit”.

Obiectivele: Analiza cheltuielilor anuale efectuate pentru întreținerea portofoliului operațional.
Măsurarea schimbărilor privind raportul dintre întreținerea planificată și cea la necesitate.
Asigurarea cu informații pentru elaborarea strategiilor de întreținere planificată în prealabil.

Indicator	2013/14	2014/15	2015/16
Total cheltuieli de întreținere, Lei			
Total cheltuieli de întreținere, Lei per m ² SIB			
Întreținerea planificată, % din total cheltuieli			
Întreținerea la necesitate, % din total cheltuieli			

Comentarii: Unul din obiectivele ar putea fi ca cel puțin 60% din cheltuielile totale de întreținere să fie planificate. Procentul de cheltuieli mai mic pentru întreținerea la necesitate reprezintă un indicator de gestionare bună a planificării și a evaluării riscului.

Evaluarea comparativă: La momentul elaborării acestui plan nu au fost disponibile date complete cu privire la cheltuielile de întreținere efectuate de către autorități.

CORESPUNDEREA

Obiectivele: Măsurarea numărului de proprietăți operaționale ale Consiliului Local adecvate pentru utilizarea lor actuală.

Indicator:	2013/14	2014/15	2015/16
% din portofoliul operațional în m ² SIB pentru care s-a efectuat un studiu de corespundere			

Indicator:

% din proprietate după număr în categoriile de corespundere cu calificativul A-D	2013/14	2014/15	2015/16
A Bună Utilizare corespunzătoare și exploatare în mod corespunzător (în conformitate cu necesitățile cu privire la personal și nivelul de prestare a serviciului), %			
B Satisfăcătoare Utilizare corespunzătoare, însă cu probleme minore (în general, este în conformitate cu necesitățile cu privire la personal și nivelul de prestare a serviciului), %			
C Slabă Probleme semnificative și/sau nu este exploatat în mod optim (împiedică performanța cu privire la personal și nivelul de prestare a serviciului), %			
D Necorespondere Împiedică prestarea efectivă a serviciului, %			

Indicator general de performanță - Corespunderea

Pentru acest scop, acesta este definit ca ponderea clădirilor operaționale care corespund utilizării lor actuale, adică se încadrează în categoriile A și B.

Indicator general de performanță pentru Corespundere	2013/14	2014/15	2015/16
Total SIB al proprietăților operaționale, m ²			
Ponderea clădirilor operaționale evaluat cu calificativul Bine sau Satisfăcător, %			

Comentarii: Indicatorii de corespundere determină cât de adecvată este funcția destinată proprietății față de scopul în care aceasta este întrebuințată.

Evaluarea comparativă: În medie, cel puțin 70% din portofoliul public ar trebui să fie în stare bună sau satisfăcătoare (A și B).

Acele proprietăți publice care se încadrează în calificativul C și D vor necesita investigații suplimentare pentru a determina dacă opțiunile de investiții sau vânzare sunt adecvate.

SUFICIENȚA – SPAȚIILE PENTRU BIROURILE (CAPACITATEA ȘI UTILIZARE)

Obiectivele: Măsurarea intensității și nivelului de utilizare a spațiului destinat birourilor
 Identificarea birourilor exploatate insuficient și a oportunităților de raționalizare.
 Minimizarea cheltuielilor pentru întreținerea proprietății/activelor publice (sau evitarea cheltuielilor asociate achiziționării de mai mult spațiu) prin administrarea eficientă a spațiului.

Indicator	2013/14	2014/15	2015/16

Proprietatea de birouri operaționale ca % din portofoliul total de active, %			
Suprafața netă (SN) per numărul de angajați cu normă deplină, m ²			

Comentarii: Spațiul mediu destinat spațiului de birou ocupat de fiecare angajat cu normă deplină în conformitate cu standardele UE este între 8 și 10 m² per angajat. În cazul birourilor de uz general, cum ar fi spațiul destinat ședințelor sau odihnei, se consideră acceptabil un nivel de ocupare în mediu de 9.0 m². Totuși, unele birouri ar putea corespunde mai mult sau mai puțin acestor cerințe, în funcție de caracteristicile fizice ale clădirii sau întrebunțării acesteia.

Evaluarea comparativă: Valorile de referință pentru spațiile de birouri ca procentaj din portofoliul de active publice total indică media între 13% și 15%.

SUSTENABILITATEA (DURABILITATEA)

Obiectivele: Măsurarea anuală a îmbunătățirilor înregistrate în domeniul eficienței energetice. Evidențierea impactului asupra mediului a proprietăților municipale.

Performanța energetică a unei clădiri reprezintă valoarea calculată sau măsurată a energiei necesare pentru satisfacerea cererii de energie asociate utilizării tipice a clădirii, care include *energia consumată pentru încălzire, răcire, ventilare, apă fierbinte și iluminare*.

Indicator de eficiență energetică	2013/14	2014/15	2015/16
Costul consumului de energie per m ² de SIB, Lei/m ²			
Procentul de reducere a cheltuielilor asociate consumului de energie, %			

Indicator de sustenabilitate de mediu	2013/14	2014/15	2015/16
Total tone de CO ₂ generate de patrimoniul public, tone			
Tone de CO ₂ per m ² de SIB, tone			

Comentarii: Rezultatele trebuie comparate cu datele corespunzătoare altor active publice comparative după funcție, precum și cu rezultatele surselor de energie alternative.

Evaluarea comparativă: Autoritatea centrală trebuie să pună la dispoziție nivelul de referință național cu privire la emisiile medii stabilite ca obiectiv de dioxid de carbon per m² de SIB.

ACCESIBILITATEA

Obiectivul: Monitorizarea progresului înregistrat în asigurarea accesului în clădirile publice ale APL pentru persoanele cu dizabilități.

Indicator de performanță prevăzut de lege – Accesul pentru persoanele cu dizabilități

În acest scop, indicatorul dat este definit ca ponderea clădirilor în care sunt amplasate serviciile prestate de către APL și care sunt adresate și accesibile persoanelor cu dezabilități.

Indicator	2013/14	2014/15	2015/16
Numărul de clădiri publice unde sunt amplasate serviciile prestate de către APL comunității locale			
Ponderea clădirilor cu acces pentru public, potrivite și accesibile pentru persoanele cu dezabilități, %			

Comentarii: Ar fi benefic dacă Primăria ar dispune de un program anual prioritar pentru adaptarea clădirilor și facilităților sale, în vederea facilitării accesului pentru persoanele cu dezabilități pentru a permite utilizarea serviciilor publice de către aceste persoane.

O clădire este considerată „potrivită și accesibilă pentru persoanele cu dezabilități” dacă practicile, politicile și procedurile fac posibilă și rezonabil de practică pentru persoanele cu dezabilități utilizarea serviciilor amplasate în clădirea respectivă. Inclusiv, dacă aceasta pune la dispoziție asistență sau servicii auxiliare care ar permite sau ar facilita utilizarea serviciilor prestate în această clădire de către persoanele cu dezabilități. Accesul de la drumul public sau din zona de parcare la intrarea și ieșirea din clădire trebuie să fie creat în conformitate cu necesitățile persoanelor cu dezabilități. Accesul la instalațiile sanitare trebuie să fie dotate, în mod normal, cu posibilități de a fi utilizate și de persoanele cu dezabilități. Clădirile considerate potrivite au fost supuse unui audit de accesibilitate sau evaluare echivalentă, cu acoperirea tuturor aspectelor ce țin de necesitățile persoanelor cu dezabilități.

Evaluarea comparativă: Corespunderea cu standardele și obiectivele naționale stabilite, dacă există.

Anexa 2

Planul de Gestionare a Patrimoniului Public, 2014 - 2016

Matricea de evaluare

Modalitatea de abordare

Această modalitate de abordare vizează elaborarea unei matrice, în care pot fi comparate și apreciate/evaluate diferite aspecte ale proprietății, pentru a le acorda o clasificare generală, de la funcționează bine (verde), acceptabil (portocaliu) și sub nivel de deservire acceptabil (roșu). Completarea matricei implică evaluarea măsurilor de performanță pentru fiecare categorie de proprietate, ținând cont de datele valorilor de referință, în cazul în care acestea sunt disponibile, sau utilizarea mediilor statistice. Proprietățile sunt evaluate conform calificativului pentru fiecare indicator de măsură cu utilizarea acestor criterii, iar rezultatele cheie sunt notate în secția următoare.

Următoarea etapă constă în combinarea tuturor datelor pentru a primi un punctaj total. Aceasta implică evaluarea măsurilor de performanță pentru a reflecta acest impact relativ asupra indicatorului de gestionare a activelor publice. De exemplu, indicatorul pentru Stare/Condiție a fost apreciat cu o pondere dublă pentru a reflecta impactul semnificativ asupra termenilor financiari și operaționali pentru orice clădire în stare nesatisfăcătoare.

Matrice de evaluare a spațiului de birouri - Model

Locatar	NRUP	Descriere	Adresă	Sector	Stare	Corespondere	Utilizare	Cheltuieli proprietate	Eficiență energetică	Întreținere	Calificări totale	Comentarii

G- Proprietatea funcționează bine

A- Proprietatea funcționează acceptabil

R- Proprietatea este sub nivel de deservire acceptabil

¹NRUP – Număr de referință unic al proprietății