

ГОРОД (название)

ПЛАН УПРАВЛЕНИЯ ПУБЛИЧНЫМИ АКТИВАМИ

(ГЕРБ, СИМВОЛИКА ГОРОДА)

Лучше активы – лучше услуги



Данный документ был разработан посредством Проекта USAID по Поддержке Местных Органов Власти Молдовы (LGSP). Выраженные мнения не обязательно отражают точку зрения Агентства США по Международному Развитию (USAID), либо Правительству США.

ПЛАН УПРАВЛЕНИЯ АКТИВАМИ

Настоящий План управления публичными активами подробно описывает задачи, структуру, процессы, этапы и результаты стратегического управления активов публичной собственности муниципия на портфельной основе. Успешная реализация инициатив и проектов, обозначенных в **Плане управления публичными активами**, будет способствовать эффективному предоставлению публичных услуг и экономическому развитию муниципия.

1. Стратегия управления публичными активами

Стратегия управления активами является неотъемлемой частью стратегии социально-экономического развития муниципия. Настоящая Стратегия предназначена для обеспечения стратегического руководства в процессе планирования и реализации политики управления активами основанной на анализе вариантов предоставления услуг. Структура портфеля активов может изменяться в зависимости от стратегических целей развития местного сообщества. Анализ мировой практики показывает, что детальное рассмотрение каждого вида активов, выработка стратегического плана управления, а также определение оптимальной структуры активов позволяет находить резервы для повышения эффективности управления активами даже в условиях дефицита финансовых ресурсов.

Видение муниципия определяется следующим:

„Лучше активы, лучше услуги”

Эффективное использование активов муниципия является ключевым фактором в обеспечении реализации приоритетов определенных Местным Советом и Примаром, повышение эффективности управления публичной собственностью, и, как следствие, увеличение поступлений налоговых и других доходов в бюджет. Местный Совет является сторонником принципа наиболее эффективного использования активов, данный документ устанавливает задачи, процессы и действия, которые должны воплощать в действительность все члены местного совета муниципия, администрация примэрии и муниципальные предприятия для достижения данной задачи. Цели и задачи Стратегии управления активами муниципия:

А. Убедиться в том, что публичные активы эффективно и действенно способствуют оказанию публичных услуг, соответствуют установленным целям. Задействованные земельные и имущественные активы должны:

- Способствовать повышению уровня оказываемых публичных услуг;
- Определять необходимые меры по улучшению условий жизни, что может привести к значительному увеличению цен на имущественные активы;

- Способствовать процессу развития местной экономики и привлечению инвесторов;
- Содействовать всеобщему местному экономическому развитию, чтобы как можно больше населения получило выгоду от улучшенных результатов;
- Создать основу для последовательного совершенствования деятельности местных органов власти;
- Активизировать участие и поддержку со стороны жителей муниципия.

В. Публичные активы, также должны способствовать реализации следующих целей:

- Содействие в реализацию стратегических целей и задач;
- Удовлетворение потребностей пользователей услуг и персонала;
- Соответствие требованиям законодательства и иметь хорошее состояние
- Обеспечение соотношения цены/качеств и экономической стабильности;
- Обеспечение экологической безопасности;
- Доступность для общего пользования, по мере возможности, с участием всех государственных учреждений и других заинтересованных сторон.

Принципы управления активами

Для достижения назначенных задач, местные власти должны придерживаться следующих основных принципов в процессе управления активами муниципия:

Для постоянной поддержки и улучшения активов муниципия необходимо:

- Ведение чёткого учёта объектов нуждающихся в ремонте
- Рассмотрение оптимального использования всех активов муниципия
- Определение чётких обязанностей по ремонту неисправных объектов
- Установление чётких обязанностей по решению вопросов, связанных с необходимой заменой основных элементов активов
- Обеспечение соответствующих технических средств, для проведения ремонтных работ
- Обеспечение соблюдения предусмотренной законодательной процедуры закупки, при проведении ремонтных работ, для обеспечения наилучшего соотношения цены/ качества.
- Обеспечение соблюдения обязательств, регламентированные законом, таких как асбест и гигиена вода

Для определения стоимости и минимизации затрат:

- Рассмотреть вопросы изменения и пересмотра использования активов муниципия
- Периодический анализ всех используемых активов, для определения подходящих альтернатив использования или распоряжению имущества

- Проверка эффективности реализации распоряжений местного совета об передаче активов списка
 - Обеспечение хорошей функциональности коммерческой собственности
 - Мониторинг эксплуатационных расходов для определения потенциальных решений по снижению расходов
- Обеспечение эффективного управления активами муниципия, в том числе по энергоэффективности и по программам связанные с сокращением выбросов углерода.

Для обеспечения предоставления надлежащей информации для принятия обоснованных решений необходимо:

- Разработка усовершенствованной информационной базы данных
- Обеспечение активного управления информацией, с целью обеспечения сохранности и точности данных
- Создание соответствующих протоколов по утверждению ответственных за обновление данных
- Обеспечение необходимых технических ресурсов для проведения исследований с целью обновления исходных данных

Описание	Деятельность / Действия	Ответственные лица	Прогресс/Результат
Разработка и формулирование Стратегии управления публичными активами в качестве неотъемлемого элемента общей стратегии социально-экономического развития муниципия	Преобразование муниципальной стратегии в Стратегию управления активами и разработка планов, основанных на анализе вариантов предоставления услуг, исходя из условий предоставления услуг	Примар, вице-примары, Местный Совет	Разработка и утверждение примаром и местным советом муниципия Стратегии и Плана управления публичными активами

2. Организационная и административная структура управления активами

Местные органы власти (МОВ) муниципия должны создать коллективный консультативный орган, для координирования и поддержки процесса принятия управленческих решений принятых руководством примэрии муниципия: Комиссия по управлению активами муниципия.

Мониторинг общего прогресса и результатов реализации целей и задач, предусмотренных планом управления активами, осуществляется следующим образом:

- ✚ Местный совет муниципия ежегодно пересматривает План управления активами муниципия

2.1. Комиссия по управлению активами муниципия (КУМА)

Распоряжением примара муниципия назначаются члены КУМА, положением о функционировании КУМА определяются цели и задачи.

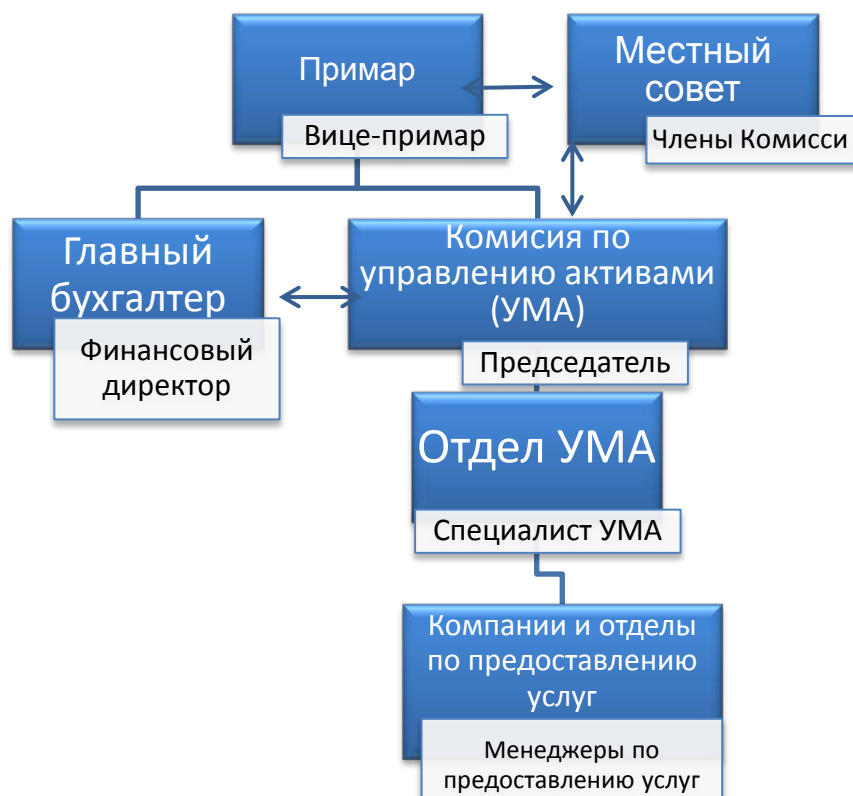
Рекомендуемый состав КУМА:

- Примар муниципия или назначенный вице-примар Член муниципального совета
- Главный бухгалтер (финансовый директор)
- Специалист по управлению местными активами
- Кадастровый инженер
- Специалист по энергоэффективности
- Специалист по информационным технологиям

Членами КУМА необходимо назначать, знающих, ответственных руководителей, возглавляющие какие либо политические формирования, либо активно участвующих в политической жизни общества, которые способствуют проведению необходимых изменений и эффективному контролю реализации поставленных целей и задач.

КУМА муниципия, являясь общественным административным органом, управляемый примаром, который обязан регулярно поддерживать связь с муниципальными советниками, а также приглашать уполномоченных на заседания Комиссии.

На представленной ниже схеме, приведена организационная структура управления публичными активами в примэрии муниципия:



Полномочия КУМА

Функции и обязанности КУМА:

- a. Основная задача Комиссии по управлению публичными активами (КУМА) – предоставлять Местному Совету и Примару информацию, которая способствовала принятию решений касающихся инфраструктуры и предоставляла рекомендации по управлению активами, в том числе по распоряжению или сдаче в аренду муниципального имущества.
- b. КУМА определяет полномочия и права по использованию муниципальных активов, включая местные бюджетные организации, подведомственные муниципальные предприятия, или третьи лица.
- c. Предоставляет анализ затрат и выгод, связанных с созданием активов путём передачи, приобретения, отчуждения или дарения.
- d. Разрабатывает правила, принципы и направления по использованию публичной собственности бюджетными организациями, подведомственными предприятиями или третьими лицами. Селективная разработка используемых правил и ограничений, при сохранении активов муниципалитета, гарантирует предоставление качественных публичных услуг гражданам.
- e. Предоставление консультаций по разработке Уровня Стандартов Обслуживания и Ключевых Показателей Эффективности, Местному Совету и Примару, для определения и измерения уровня улучшения эффективности работы, которую ожидают пользователи муниципальных активов.

- f. Оценка/ рейтинг значимости муниципальных активов.
- g. В рамках процесса бюджетного планирования, предоставление Примару и Местному Совету результатов анализа и рекомендаций по распределению бюджетных средств на техническое обслуживание и инвестирование в публичные активы.
- h. Пересмотр градостроительных программных документов и муниципального зонирования.
- i. Ежемесячное рассматривание на заседаниях КУМА, результатов прогресса плана управления активами.

2.2. Специалист по управлению публичными активами

Примар назначает штатного сотрудника по управлению публичными активами и утверждает его должностную инструкцию, обязанности, ответственность и необходимую квалификацию.

Описание	Деятельность / Действия	Ответственные лица	Прогресс/Результат
Создание Комиссии по управлению публичными активами (КУМА)	Распоряжением примара назначаются члены КУМА, положением о функционировании, определяются их задачи и задачи	Примар, вице-примары, Местный Совет	Коллективный, скоординированный процесс принятия решений по управлению активами
Трудоустройство специалиста по управлению публичными активами	Разработка инструкции должностных обязанностей		Системное и профессиональное управление публичными активами

3. Инвентаризация и регистрация публичной собственности/ активов

Чтобы приступить к управлению публичными активами, необходимо чётко определить активы путём их включения в комплексный Инвентарь активов. После завершения процесса инвентаризации всех активов, которыми владеют или которые используются муниципалитетом, местные органы власти могут определить, какие активы являются критически важными для удовлетворения социально-экономических потребностей общества. На этом этапе необходимо оценить текущее состояние активов. Выполнив это, МОВ смогут определить, какие активы необходимо сохранить и поддерживать и какие активы можно сдать в аренду или продать для получения прибыли, а с какими заключить контракт государственно-частного партнёрства.

Реестр активов является основой системы управления публичной собственностью/ активов, который подлежит ежегодному обновлению.

Примэрия города продолжит процесс Инвентаризации Активов в области пахотных земель за городской чертой и городских инфраструктурных сетей. Муниципальные инфраструктурные сети, включают: дороги, железные дороги и подобные инженерные сооружения, другие инженерные сооружения - газопровод, система водоснабжения, канализация; каналы и порты; мосты; дренажные сети; ирригационные каналы и сооружения; сети уличного освещения, системы видеонаблюдения, дорожное освещение и т.д.

Описание	Деятельность /Действия	Ответственные лица	Прогресс/Результат
Инвентаризация муниципальных активов	Идентификация и получение документов, подтверждающих статус публичной собственности. Создание учетной картотеки.	Специалист по управлению публичными активами совместно с представителями муниципальных предприятий	Наличие документов, подтверждающих право собственности Ответственное ведение учета данных Повышенный уровень ответственности установлен
Инвентаризация активов муниципальных предприятий, предоставляющих услуги	Идентификация и получение документов, подтверждающих статус собственности Проведение переоценки Ввод всех данных в Реестр активов	Специалист по управлению публичными активами совместно с представителями муниципальных предприятий	Улучшенная прозрачность и ответственность Актуализированная стоимость учтенных активов Улучшение кредитного рейтинга и условия финансирования
Создание Реестра муниципальных активов	Сбор и ввод информации об активах, в базу данных созданных на основе программ MS Access и Excel Классификация муниципальных активов по категориям, под-		Оптимизация стратегии инвестирования в различные системы инфраструктуры: вода, канализация, дренаж, газ, улицы и т.д. Создание прозрачных и взвешенных процедур по использованию и

Описание	Деятельность / Действия	Ответственные лица	Прогресс/Результат
	<p>категориям и типам имущества</p> <p>Ввод данных о статусе собственности и прочей информации</p> <p>Ввод данных с целью последующей финансовой оценке активов <i>(Приложении 2)</i></p> <p>Определение рейтинга значимости активов</p>		<p>распределению муниципальных активов.</p> <p>Прогноз финансовых затрат по содержанию муниципальной инфраструктуры</p>
<p>Определение текущего состояния активов и условий по их содержанию</p>	<p>Инспектирование активов с целью проведения оценки их состояния</p> <p>Присвоение рейтинга состояния актива и его ввод в Реестр</p> <p>Определение надлежащего уровня обслуживания с целью создание графика программы планового технического обслуживания</p>		<p>Многолетний план капиталовложений</p> <p>Программа ежегодного технического обслуживания</p>
<p>Определение условий принятия управленческих решений, основанных на Классификации</p>	<p>Разработка рейтинга управленческих решений</p>		<p>Ежегодная программа по сдаче в аренду, продаже или заключение Государственное Частное Партнерство (ГЧП)</p>

Описание	Деятельность / Действия	Ответственные лица	Прогресс/Результат
Значимости и Рейтинге Состояния активов			избыточных активов Решения совета по сдаче в аренду, продаже или ГЧП
Определение Стандартов по Оказанию Услуг (СОУ)	<p>Разработка СОУ совместно с вышестоящим руководством, представителями предприятий предоставляющие муниципальные услуги и КУМА</p> <p>Проведение опроса граждан из фокус-групп касательно проекта СОУ</p>		СОУ утвержденные примаром и муниципальным советом Размещение СОУ на веб-сайте органов местного публичного управления

4. Ключевые Показатели Эффективности Активов

Ключевые Показатели Эффективности (КПЭ) - показатель измерения которые считаются основными при проведении мониторинга эффективности работы, какого-либо стратегического объекта, мониторинга достижений в определённой области, важные для успешной и эффективной работы всей организации. КПЭ способствуют усвоению важности поставленных целей и задач, обеспечивая эффективность работы отдельных лиц, групп, отделов и организаций. КПЭ позволяют должностным лицам, принимающим решения, действовать адекватно с целью достижения желаемых результатов. Как правило, распределение и мониторинг ключевых показателей эффективности, осуществляется посредством реестров, оценочных листов и других форм отчётов прогресса проделанной работы.

Подробное описание КПЭ указано в *Приложении 1*, *Приложении 2* и *Приложении 3*.

Анализ эффективности собственности является одним из составных элементов процесса управления публичными активами. Для каждого показателя эффективности, необходимо определить ориентировочный уровень (исходную базу). Каждый показатель определяет уровень эффективности использования собственности/активов, схожих групп активов или портфеля активов в целом. КПЭ должны быть помечены в систематических анализах эффективности и **Плане Действий**, согласно которым в

дальнейшем, осуществляются конкретные действия по управлению активами муниципия.

Описание	Деятельность / Действия	Ответственные лица	Прогресс/Результат
Сбор данных и эффективное управление	Сбор данных и подготовка показателей эффективности		Разработанный годовой отчет об эффективности активов
Основные данные по эффективности	Создание графика проведения проверок и обновления учетных записей		
Доходы и расходы	<p>Определение всех доходов и капитальных расходов по активам местного совета</p> <p>Определение расходов по техническому обслуживанию</p> <p>Классификация административных и операционных расходов связанных с публичной собственностью</p>		<p>Расходы на плановое обслуживание составляют не менее 60% от общих расходов на обслуживание</p> <p>Программа по снижению операционных расходов по муниципальному портфелю:</p> <p>Этап первый – снижение на __%</p> <p>Программа уменьшения операционных расходов по содержанию муниципального портфеля собственности в сравнении исходным этапом, %</p>

Описание	Деятельность /Действия	Ответственные лица	Прогресс/Результат
Состояние/ Необходимое техническое обслуживание	<p>Проведение ежегодного определения рейтинга состояния</p> <p>Разработка шаблонов для анализа состояния активов, которые будут применять ответственные лица/завхозы по вверенным активам</p>		<p>Ежегодная программа по плановому техническому обслуживанию</p> <p>Снижение расходов на срочное и оперативное техническое обслуживание</p>
Соответствие	<p>Разработка опросного листа для определения уровня соответствия;</p> <p>Проведение консультаций с администраторами услуг с целью проведения регулярного обновления информации;</p> <p>Определение частоты данных консультаций</p>		Отчёт об эффективности актива находящегося в собственности
Достаточность (использования)	<p>Анализ использования офисной площади</p> <p>Принятие мер по оптимизации (при необходимости)</p> <p>Разработка мер</p>		Новые меры и действия определены совместно с администраторами муниципальных услуг

Описание	Деятельность /Действия	Ответственные лица	Прогресс/Результат
	по использованию другой собственности и услуг		
Устойчивость (окружающей среды)	Определение величины расходов по потреблению энергии и определению выбросов углекислого газа по всей собственности		План мер по повышению энергоэффективности Сокращение расходов на энергию на __%
Доступность	Разработка программы обеспечения доступа лиц с ограниченными физическими возможностями, основанной на муниципальных программах и документах, и обязательными национальными требованиями Оценка и актуализация данных о прогрессе		Равный подход к гражданам с ограниченными возможностями
Внедрение системы комплексной оценки активов	Ежегодное представление эффективности портфеля муниципальных активов		Оптимизация управленческих решений по многим категориям и видам активов

5. Энергетический Менеджмент

Энергетический менеджмент объединяет все предпринимаемые действия, направленные на снижение потребления энергии. Снижение потребления энергии в зданиях можно достигнуть в основном за счёт следующих мер:

- Закупка и рациональное потребление энергии
- Энерго-эффективная реабилитация зданий
- Контроль потребления и планирование мероприятий
- Эксплуатация объектов
- Оптимизация использования энергоресурсов. В рамках оптимизации эксплуатации объектов можно определить, три компонента:
 - Управление микроклиматом помещений
 - Управление освещением
 - Управление при максимальной нагрузке

Портфель недвижимости муниципия - одна из областей, где можно добиться значительного снижения потребления энергии. Существующая практика указывает на наличие значительного потенциала для экономии расходов путём внедрения мер по энергоэффективности в уже существующей и используемой публичной недвижимости:

- Здания муниципия производят 50-70% выбросов углекислого газа в городской зоне
- Существующие здания потребляют, в среднем, на 25% больше энергии, чем новые здания
- Потребление энергии в существующих зданиях может быть уменьшено на 25-60%

Описание	Деятельность / Действия	Ответственные лица	Прогресс/Результат
Энергетический менеджмент	Энерго-аудит муниципальных операционных активов		Отчёты по энерго-аудиту и по программе повышения эн/эффективности

6. Управление эксплуатации зданий и помещений

Управление эксплуатации зданий и помещений нацелено на администрирование отдельных зданий и сооружений. Управление эксплуатации зданий и помещений подразумевает рассмотрение, анализ и оптимизацию всех экономически важных процессов в зданиях или структурных объектах. Оно определяет требования по предоставлению соответствующим субъектам (пользователям), скоординированных заранее рекомендаций по планированию технического обслуживания и ремонта (регламентированный законом, запланированный и срочный), инициатив в области

энергоэффективности и калькуляции расходов по всему жизненному циклу недвижимости.

Поскольку эксплуатационные расходы являются одним из наиболее важных факторов эффективности зданий и сооружений, важно их систематически измерять. Вот почему данный план определяет виды технического обслуживания и необходимый уровень расходов.

Эксплуатационные расходы: *«Затраты на приведение имущества от его нынешнего состояния до состояния обоснованно затребованного органами власти, необходимого для предоставления услуг и для соблюдения законодательных или договорных обязательств и его поддержании на данном уровне».*

Необходимый вид обслуживания - набор действий по содержанию, рекомендованный специалистом в данной области. При выходе актива из строя, его можно отремонтировать, реабилитировать, заменить или вывести из эксплуатации.

Ниже приведены некоторые термины:

- **Ремонт** – Восстановительные работы, как правило, не предусмотренные в рамках периодического технического обслуживания, относительно менее затратные, не приводящие к расширению функциональных возможностей
- **Реабилитация** - Замена отдельных компонентов, которая доводит эффективность активов до минимально приемлемого уровня, может способствовать незначительному расширению функциональных возможностей.
- **Замена** - замещение (подмена) всего актива новым активом.
- **Вывод из эксплуатации** – исключение актива из эксплуатации (в виде удаления или сноса).

Инспектор или специалист по управлению публичными активами, должен установить сроки обслуживания активов, должен разработать предварительный план по необходимому техническому обслуживанию муниципальных активов.

Стратегии технического обслуживания

В системе управления публичными активами применяются две различные стратегии технического обслуживания, по необходимости, применяемая в случае появления проблемы и плановая. Преимущества **необходимого (внепланового) технического обслуживания**, при котором отдельные элементы, комплектующие заменяются лишь после их окончательного выхода из строя, заключаются в полном использовании амортизации или жизненного цикла компонентов. К недостаткам, можно отнести, низкую вероятность предупреждения появления проблемы и затягивание среднего времени приобретения запасных частей, комплектующих

(предполагает необходимость содержания большого запаса различных запасных частей). Данная стратегия применяется, в случаях малозначительности инфраструктурных объектов, выход из строя которых, не может привести к каким-либо существенным последствиям или повреждениям или ущербам.

Плановое (периодическое и профилактическое) техническое обслуживание гарантирует высокую эксплуатационную надёжность объекта, так как известна продолжительность работы, до полного износа, всех его компонентов. На момент износа, компоненты заменяются независимо от фактического физического состояния. Таким образом, имеет смысл применять эту стратегию только в тех случаях, если ожидаемые последствия в результате появления неисправности перевешивают полезность удалённого компонента. Данная стратегия применяется, если выход из строя системы повлияет на весь процесс предоставления услуг, например, охлаждение серверной комнаты. Нашей целью должно быть плановое обслуживание, **в зависимости от состояния объектов**, которое находится постоянно под контролем. При появлении отклонений, они устраняются. Это позволит избежать недостатков стратегии внепланового необходимого технического обслуживания.

Описание	Деятельность /Действия	Ответственные лица	Прогресс/Результат
Управление эксплуатации зданий и помещений	Пересмотр и разработка текущих договоров пользования со всеми службами для согласования приоритетных задач и уровня обслуживания в следующих областях: <ul style="list-style-type: none"> • Нормативные программы технического обслуживания и осмотра • Последующие программы планирования технического обслуживания и оценки состояния • Требования к реактивному (по запросу) техническому обслуживанию 		Создание соответствующих и надлежащих договоров использования, включая уровень обслуживания, с определёнными обязательствами, результатами и мониторингом эффективности. Выходные данные по существующим портфельным программам, для каждой услуги, будут способствовать: <ul style="list-style-type: none"> • чёткому диалогу со всеми заинтересованными сторонами

Описание	Деятельность /Действия	Ответственные лица	Прогресс/Результат
	<p>Рекомендации и последующее планирование инициатив в области энергоэффективности</p>		<ul style="list-style-type: none"> • принятию решений с улучшенной эффективностью • демонстрации улучшения эффективности • техническому обслуживанию, согласованному и запланированному на определенный срок • планируемые расходы на техническое обслуживание составят 60% от общих расходов
<p>Управление эксплуатации зданий и помещений (продолжение)</p>	<p>Пересмотр методов управления техническим обслуживанием и соответствующих систем контроля регламентированные законом, с целью обеспечения доступными данными, а также оказания поддержки, всем заинтересованным сторонам (ключевым сотрудникам управления активами и лицам, принимающим решения)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Разработка приоритетов, анализ и усовершенствованный (расширенный) анализ состояния каждого портфеля услуг. • Пересмотр системы управления оперативными ремонтами и планового 		<p>Система управления оперативного технического обслуживания каждого портфеля услуг (по запросу, предоставляющая практическую и информационную поддержку) в соответствии с запланированными улучшениями и решениями капиталовложений.</p>

Описание	Деятельность /Действия	Ответственные лица	Прогресс/Результат
	технического обслуживания, для каждого портфеля услуг, с целью обеспечения соответствия запланированных, и приоритетных решений, по улучшению портфеля собственности.		
Оперативный (текущий) Энергетический менеджмент	Пересмотр процессов закупки и использования энергии Контроль потребления и планирование мероприятий по экономии Анализ функционирования технических объектов Оптимизация использования энергоресурсов: <ul style="list-style-type: none"> • Управление микроклиматом помещений • Управление освещением • Управление при максимальной нагрузке 		Сокращение расходов на потребление энергии на кв.м (МДЛ/кв.м) и общее сокращение всего портфеля активов в процентах (%)

7. Инициативы по Рационализации Активов, Отчуждение и Государственно-Частного Партнёрства (ГЧП)

Сдача в аренду или продажа избыточных активов и земель, создаёт местным органам власти дополнительные возможности генерировать доходы и один из возможных способов решения инвестиционных программ. Процесс управления активами позволит выявить эти дополнительные возможности и внедрить их в соответствии со складывающимися обстоятельствами на коммерческом рынке недвижимости.

ГЧП должны создавать условия для долгосрочных финансовых поступлений, данная концепция должна включать в себя эффективность, результативность, экономию и

должное предоставление качественных муниципальных услуг, а не только минимизацию затрат.

Описание	Деятельность / Действия	Ответственные лица	Прогресс/Результат
	Технико-экономический анализ и предложение		Рост доходов в местный бюджет и капитальные вложения

8. Проекты Капитальных Инвестиций

Цель – последовательное улучшение состояния ключевых активов, инфраструктурных сетей и городской регенерации, посредством профессионально запланированных и реализованных проектов.

муниципальному совету, необходимо утвердить программу проектов по увеличению инвестиций на период 2014-2016 гг. Содержание данной программы представлено вкратце в нижней таблице:

Описание	Деятельность / Действия	Ответственные лица	Прогресс/Результат
Реабилитация улиц и тротуаров			
Реабилитация и расширение сети водоснабжения и канализации			
Энерго-эффективная реабилитация детских садов и дома культуры			
Реабилитация и расширение уличного освещения			

Описание	Деятельность / Действия	Ответственные лица	Прогресс/Результат
Реабилитация очистных сооружений			

9. Анализ Коммерческих Активов (Генерирующие Доходы)

Коммерческой собственностью, является собственность, изначально предназначенной функцией которой, является получение доходов. Целью анализа коммерческих активов, является внедрение ключевых инициатив, программ и планов по оптимизации результатов управления коммерческой недвижимостью.

Так как, основной целью коммерческой недвижимости является генерирование доходов, соответственно и управлять ею необходимо в соответствии с передовыми практиками и технологиями, используемыми в частном секторе.

Описание	Деятельность / Действия	Ответственные лица	Прогресс/Результат
Анализ всей коммерческой недвижимости, сданной в аренду	Чистая приведённая стоимость (NPV) для всей недвижимости, сданной в аренду Пересмотр и обновление условий аренды (по необходимости) Создание программы по пересмотру избыточной собственности и предложение схемы по её сдаче в аренду Поддержка высокого процента использования коммерческой недвижимости		Повышение коэффициента использования коммерческой недвижимости Увеличение средней арендной платы за кв.м , сданной в аренду недвижимости коммерческим организациям Достижение не менее 75% процента использования от внутренней полезной площади (NIA)

	<p>Поддержка и обновление текущей базы данных, рыночного уровня условий аренды для различных районов в пределах муниципалитета</p> <p>Регистрация и отслеживание изменений данных по каждому этажу, офису и площади зданий;</p> <p>Регистрация и отслеживание изменений данных по земельным участкам и участкам для коммерческого использования;</p> <p>Определение и управление максимальным и оптимальным процентом использования площади в зданиях;</p> <p>Определение и управление общей, арендуемой, передаваемой и используемой площади помещений;</p> <p>Регистрация имён, телефонных номеров и адресов контактных лиц, ответственных за управление собственностью.</p>		
--	--	--	--

10. Шаблон Документа Плана Действий по Управлению Активами

План Действий представляет собой последовательность необходимых действий или мероприятий, качественное выполнение которых, способствует успешному внедрению положений стратегии.

План Действий состоит из пяти основных элементов:

- 1) Специфические задачи, которые необходимо осуществить;
- 2) Ответственные лица/отделы: кто это будет выполнять;
- 3) Плановый срок: сроки выполнения;
- 4) Распределение ресурсов, какие конкретные средства доступны для выполнения конкретных видов работ;
- 5) Каковы ожидаемые результаты.

В приведённой ниже таблице, продемонстрирован, практический шаблон мероприятий включенных в Плане Действий по управлению активами:

№	Описание	Деятельность /Действия	Ответственные лица/отделы	Плановый срок	Прогресс/ Результат

Приложение 1

План управления активами на 2014 – 2016 гг. Ключевые показатели эффективности активов

ЗАТРАТЫ/ РАСХОДЫ

Цели: Измерить общие расходы по активам операционного портфеля муниципального совета.
Создать долгосрочный портфель и выявить тенденции.

Показатель	2013/14	2014/15	2015/16
Валовые издержки по недвижимости, % от общих расходов			

Комментарии: Необходимо направить анализ на рассмотрение общей тенденции публичных расходов – снижаются они или нет; доля расходов на собственность.

Бенчмаркинг: Международный признанный бенчмаркинг развитых рынков и развивающихся стран, как правило, существенно отличается. Тем не менее, муниципалитет должен убедиться в том, что расходы на активы достаточны для обеспечения технического обслуживания активов и выполнения требований законодательства.

Показатель:	2013/14	2014/15	2015/16
Операционные расходы по эксплуатации собственности /ОВП, MDL/кв. м			
Неоперационные расходы на собственность/ОВП, MDL/кв. м			

Комментарии: В анализе следует рассматривать тенденции средних общих публичных издержек на квадратный метр по операционному портфелю – сократились или поднялись.

Бенчмаркинг: Сравнение с муниципалитетами похожих размеров. Проверить национальное статистическое значение.

СОСТОЯНИЕ

Цели: Оценить текущее техническое состояние операционного портфеля.
 Определить изменения в техническом состоянии с течением времени.
 Определить бюджет на ремонтные работы.

Показатель:

Процент внутренней площади этажа по категориям технического состояния 1-4	2013/14	2014/15	2015/16
А: Хорошо Надлежащее функционирование и эффективная эксплуатация, %			
В: Удовлетворительно Надлежащее функционирование, но существует незначительный износ, %			
С: Неудовлетворительно Значительные дефекты и/или ненадлежащее функционирование, %			
Д: Плохо Истёк срок эксплуатации и/или наличие риска приближающегося отказа, %			

Основной показатель эффективности - состояния

Для этой цели он определяется как ОПЭ операционной недвижимости в хорошем и удовлетворительном техническом состоянии, т.е. с рейтингом А или В, в процентном выражении.

Основной показатель эффективности	2013/14	2014/15	2015/16
ОПЭ операционного портфеля, кв. м			
ОПЭ в хорошем и удовлетворительном техническом состоянии (А и В), кв. м			
Всего процентов в хорошем и удовлетворительном техническом состоянии, %			

Комментарии: Операционная недвижимость с рейтингом. С и D требует дальнейшего анализа, для того чтобы определить если необходимо рассматривать дальнейшие варианты инвестиций или их вывода из эксплуатации.

Бенчмаркинг: В среднем, 75% муниципального портфеля в хорошем или удовлетворительном техническом состоянии. Однако, для поддержания этого уровня по всему операционному портфелю, необходимы постоянные инвестиции для проведения требуемого технического обслуживания, особенно по мере старения портфеля.

ЭКСПЛУАТАЦИОННЫЕ РАСХОДЫ

Определение эксплуатационных расходов: Затраты на приведение имущества от его нынешнего состояния до обоснованно затребованного органами власти состояния, для предоставления услуг или для соблюдения нормативных или договорных обязательств и для их сохранения на данном уровне.

Цели: Показать ежегодные расходы на техническое обслуживание операционного портфеля.

Измерить изменения соотношения планового и экстренного технического обслуживания.

Предоставить информацию для разработки стратегий предварительно запланированного технического обслуживания.

Показатель	2013/14	2014/15	2015/16

Общие расходы по техническому обслуживанию, MDL			
Общие расходы по техническому обслуживанию на кв.м ОВП, MDL/кв. м			
% планового технического обслуживания, %			
% экстренного технического обслуживания			

% планового технического обслуживания			
% экстренного технического обслуживания			

Комментарии: Одной из возможных целей может быть достижение не менее 60% от общих расходов на плановое техническое обслуживание. Сокращение расходов на реактивное техническое обслуживание является показателем хорошего планирования и эффективного управления рисками.

Бенчмаркинг: На момент создания данного плана не существовало полных данных по техническому обслуживанию, проводимому властями.

ПРИГОДНОСТЬ

Цели: Определить количество используемой публичной собственности, пригодной для их текущего использования.

Показатель:	2013/14	2014/15	2015/16
% операционного портфеля в кв. м ОВП в которых был проведён анализ пригодности			

Показатель:	2013/14	2014/15	2015/16
% имущества по категории пригодности А-Д			
А Хорошо Надлежащее функционирование и эффективная эксплуатация (соответствует потребностям персонала и требованиям по оказанию услуг), %			
В Удовлетворительно Надлежащее функционирование, но существует незначительный износ (в целом соответствует потребностям персонала и требованиям по оказанию услуг), %			
С Неудовлетворительно Значительные дефекты и/или ненадлежащее функционирование (препятствует эффективности деятельности персонала и предоставлению услуг), %			
Д Негодно Препятствует эффективному предоставлению услуг, %			

Основной показатель эффективности – Пригодность

Для этой цели основной показатель эффективности определяется как процент зданий в исправном состоянии, пригодных для их текущего использования, т.е., те здания, которые попадают под категории А и В.

Основной показатель эффективности – Пригодность	2013/14	2014/15	2015/16
Всего ОВП зданий в исправном состоянии, кв. м			
Процент зданий, получивший оценку Хорошо или Удовлетворительно, %			

Комментарии: Показатели пригодности определяют, насколько соответствует целевая функция собственности эксплуатации актива.

Бенчмаркинг: В среднем, не менее 70% муниципального портфеля должно быть в хорошем или удовлетворительном состоянии (А и В).

Необходимы дальнейшие исследования собственности, получившей оценку С и D, чтобы определить, если целесообразны дальнейшие инвестиции или данные активы необходимо снять с эксплуатации.

ДОСТАТОЧНОСТЬ – ОФИСНЫЕ АКТИВЫ (ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ)

Цели: Определить интенсивность и степень использования офисного пространства

Определить офисное пространство с низким коэффициентом использования и возможности рационализации

Сократить расходы по активам (или избежать расходов при большей площади) за счёт эффективного управления площадью

Показатель	2013/14	2014/15	2015/16
Оперативная офисная площадь в % от общего портфеля, %			
Средняя площадь помещения в кв. м (внутренняя полезная площадь/ВПП) на штатного сотрудника, кв. м			

Комментарии: Средняя офисная площадь, занимаемая каждым штатным сотрудником, находится в пределах предусмотренного стандарта ЕС, должна быть от 8 до 10 кв. м. на одного сотрудника. Считается, что для офисной площади общего пользования, включая соответствующие помещения для совещаний и зоны отдыха, необходимо установить общую среднюю площадь в 9,0 или 10 кв. м. в качестве целевого уровня занятости. Тем не менее, в некоторых офисах площадь зависит от физических характеристик здания или его использования.

УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ (ЭКОЛОГИЧЕСКОЕ И ЭКОНОМИЧЕСКОЕ)

Цели: Определить повышение энергоэффективности по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года.

Определить воздействие публичной собственности на окружающую среду.

Энергетическая эффективность здания является расчётом или измерением количества энергии, необходимой для удовлетворения спроса на энергию, ассоциированного с типичным использованием здания, которое включает в себя энергию, используемую для отопления, охлаждения, вентиляции, горячего водоснабжения и освещения.

Показатель энергоэффективности	2013/14	2014/15	2015/16
Стоимость потребления энергии на кв. м ОВП, MDL/кв. м			
Процент снижения расходов на потребление энергии, %			

Показатель экологической устойчивости	2013/14	2014/15	2015/16
Всего тонн CO ₂ генерированного муниципальным портфелем, тонны			
Количество тонн CO ₂ на кв. м ОВП, тонны			

Комментарий: Необходимо сопоставлять результаты с другими данными действующих публичных активов, а также с результатами по альтернативным источникам энергии.

Бенчмаркинг: Центральные органы власти должны предоставить национальные стандарты по средним целевым показателям сокращения выбросов диоксида углерода в тоннах на кв. м ОВП.

ДОСТУПНОСТЬ

Цель: Проводить мониторинг прогресса в обеспечении доступа в здания людей с ограниченными возможностями.

Показатель эффективности – доступ людей с ограниченными возможностями

Для этой цели данный показатель определяется как процент зданий, посредством которых муниципальный совет предоставляет услуги, подходящие и доступные людям с ограниченными возможностями.

Показатель	2013/14	2014/15	2015/16
Количество публичных зданий, посредством которых МОВ предоставляют услуги населению			
Процент общедоступных зданий, пригодных и доступных для людей с ограниченными возможностями, %			

Комментарии: Было бы практично, чтобы муниципалитет ежегодно разрабатывал приоритетную программу по адаптации своих зданий и инфраструктуры для обеспечения доступа людей с ограниченными возможностями, чтобы облегчить им доступ к муниципальным услугам.

Здание считается «подходящим и доступным людям с ограниченными возможностями», когда практики, политики или процедуры позволяют людям с ограниченными возможностями пользоваться услугами, а также, предоставляет дополнительной поддержки или услуг, которые позволяют или облегчают людям с ограниченными возможностями пользоваться предоставляемыми услугами. Доступ с дороги общего пользования или автостоянки до входа и выхода из здания должен соответствовать потребностям инвалидов. В зданиях, где предусмотрены туалеты, необходимо обеспечить туалетные комнаты для инвалидов. Здания, которые были определены как подходящие, прошли аудит доступности или эквивалентный анализ, охватывающий все аспекты потребностей инвалидов.

Бенчмаркинг: Соблюдать установленные национальные стандарты и цели, если таковые имеются.

УСТОЙЧИВОСТЬ

Задачи: Определить усовершенствования энергоэффективности по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года.

Определить воздействие публичной собственности на окружающую среду.

Энергоэффективность здания определяется расчётом или измерением количества энергии, необходимой для удовлетворения спроса на энергию, ассоциированного с типичным использованием здания, которое включает: энергию, используемую для отопления, охлаждения, вентиляции, горячего водоснабжения и освещения.

Показатель энергоэффективности		2013/14	2014/15	2015/16
Стоимость потребления энергии на м ² ВВП ¹	лей/м ²			
Процент снижения расходов на потребление энергии	%			

Показатель экологической устойчивости		2013/14	2014/15	2015/16
Всего генерированного CO ₂ муниципальным портфелем активов	тонна			
Количество тонн CO ₂ на м ² ВВП ¹	тонна			

Комментарий: Необходимо сопоставить результаты в сравнение с другими муниципалитетами похожих размеров, а также с результатами по альтернативным источникам энергии.

Бенчмаркинг: Центральные органы власти должны предоставить национальные стандарты по средним целевым показателям сокращения выбросов диоксида углерода в тоннах на м² ВВП¹.

ДОСТУПНОСТЬ

Задача: Проводить мониторинг прогресса в предоставлении доступа людей с ограниченными возможностями, к муниципальным зданиям.

Показатель эффективности – доступ людей с ограниченными возможностями

Для этой задачи данный показатель определяется как процент зданий, посредством которых муниципалитет предоставляет услуги, подходящи и доступны людям с ограниченными возможностями.

Показатель	2013/14	2014/15	2015/16
Количество муниципальных зданий, посредством которых муниципалитет предоставляет услуги населению			
Процент общедоступных зданий, пригодных и доступных для людей с ограниченными возможностями			

Комментарии: Было бы практично, чтобы муниципалитет ежегодно разрабатывал приоритетную программу по адаптации своих зданий и инфраструктуры для облегчения доступа людей с ограниченными возможностями, чтобы облегчить им доступ к муниципальным услугам.

Здание считается «подходящим и доступным людям с ограниченными возможностями», означает, что практики, политики или процедуры позволяют людям с ограниченными возможностями пользоваться услугами, а также, свидетельствует на возможности предоставления дополнительной поддержки или услуг, которые позволяют или облегчают инвалидам пользование услугами. Доступ с дороги общего пользования или автостоянки до входа и выхода из здания должен соответствовать потребностям инвалидов. В зданиях, где предусмотрены туалеты, необходимо обеспечить туалетные комнаты для инвалидов. Здания, определённые как подходящие, прошли аудит доступности или эквивалентный анализ, охватывающий все аспекты потребностей инвалидов.

Бенчмаркинг: Соблюдать установленные национальные стандарты и задачи, если таковые имеются.

Приложение 2
Анализ Операционных Расходов на Содержание Дошкольных Учреждениях - Шаблон

<i>Анализ операционных расходов на содержание зданий</i>										
<i>Расходы и меры</i>	<i>Един. Измер</i>	<i>Административное здание</i>	<i>Реабилитационный центр</i>	<i>Дом престарелых</i>	<i>Дом культуры (Муниципальный театр)</i>	<i>Библиотека</i>	<i>Спортивная школа</i>	<i>Редакция газеты</i>	<i>Муниципальные предприятия</i>	<i>Другие подотчетные здания</i>
Общие операционные расходы на содержание зданий и сооружений за кв.м	<i>лей/кв.м</i>									
Общие операционные расходы на содержание зданий и сооружений в среднем на одного работника	<i>лей/чел</i>									
Общие операционные расходы на содержание зданий и сооружений	<i>лей</i>									
Электроэнергия	<i>лей</i>									
Теплоэнергия	<i>лей</i>									
Водоснабжение и канализация	<i>лей</i>									
Текущий ремонт	<i>лей</i>									
Техническое обслуживание										
Уборка (санит.очистка)	<i>лей</i>									
Обеспечение безопасности	<i>лей</i>									
Общие операционные расходы на оплату труда	<i>лей</i>									
Площадь здания	<i>кв.м</i>									
Общая площадь земли, втч площадь прилегающая зданию	<i>кв.м</i>									
Фактическое число работников в каждом здании	<i>человек</i>									
Уровень стандарта обслуживания, оптимальное количество работников в каждом здании (проектная мощность учреждения)	<i>человек</i>									

Общая валовая площадь здания (GFA) определяется как сумма площадей всех этажей внутри ограждающей конструкции здания, в том числе наружных стен, без учета крыши.

Приложение 3

План оценки управления активами на 2014- 2016 гг. Матрица оценки активов

Подход

Разработанный подход - создать матрицу, в которой можно сопоставить и взвесить/оценить различные аспекты активов, которую можно оценить как эффективную (зелёный цвет), приемлемой эффективности (оранжевый цвет) и убыточную (красный цвет). Заполняя матрицу, вводятся показатели по каждой категории активов с учётом сравнительного анализа данных, при их наличии, или используя средне - статистические значения. Активы оцениваются по каждой категории, используя вышеуказанные критерии, а основные результаты указываются в следующем разделе.

Следующий этап - объединение всех данных для получения общей оценки. Это подразумевает оценку эффективности деятельности, чтобы отразить её относительное влияние на показатель эффективности управления активами. Показатель Технического состояния должен умножаться коэффициентом 2, отражая потенциальное существенное воздействие на финансовые и оперативные условия любого здания, находящегося в неудовлетворительном состоянии для его дальнейшей эксплуатации.

Владелец /пользователь	UPRN ¹	Описание	Адрес	Район	Техническое состояние	Пригодность	Использование	Расходы на недвижимость	Энерго эффективность	Техническое обслуживание	Общий рейтинг	Комментарии

G – Хорошее эксплуатационное качества недвижимости

A – Удовлетворительное эксплуатационное качества недвижимости

R – Неудовлетворительное эксплуатационное качества недвижимости

¹ UPRN – Уникальный идентификационный номер собственности (Unique Property Reference Number)