

ROMÂNIA

Acord privind Serviciile de Asistență Tehnică Rambursabile pentru Programul de Dezvoltare Urbană a Municipiului București (P169577)

## **Componenta 3. Îmbunătățirea componentei de dezvoltare economică locală**

### **Livrabilul 10. Planul strategic pentru gestionarea portofoliului de proprietăți imobiliare al orașului**

**Martie 2020**



## DECLINAREA RESPONSABILITĂȚII

*Acest raport este un produs al Băncii Internaționale pentru Reconstrucție și Dezvoltare/Băncii Mondiale. Constatările, interpretările și concluziile exprimate în prezenta lucrare nu reflectă în mod necesar opiniile Directorilor Executivi ai Băncii Mondiale sau ale guvernelor pe care le reprezintă. Banca Mondială nu garantează acuratețea datelor incluse în acest document. Raportul de față nu reprezintă în mod necesar poziția Uniunii Europene sau a Guvernului României.*

## DECLARAȚIE PRIVIND DREPTURILE DE AUTOR

*Materialul inclus în prezenta publicație este protejat de legea drepturilor de autor. Copierea și/sau transmiterea fără permisiune a unor porțiuni sau a conținutului integral al acestei lucrări poate constitui o încălcare a legislației în vigoare.*

*Pentru a obține permisiunea de a fotocopia sau a retipări orice parte a lucrării, vă rugăm să transmiteți o cerere cu toate informațiile la oricare dintre cele două instituții: (i) Primăria Municipiului București (Bulevardul Regina Elisabeta 47, București, România); sau (ii) Grupul Băncii Mondiale în România (Strada Vasile Lascăr nr. 31, etaj 6, Sector 2, București, România).*

*Acest raport a fost livrat în martie 2020 în cadrul Acordului privind Serviciile de Asistență Tehnică Rambursabile pentru Programul de Dezvoltare Urbană a Municipiului București, semnat între Primăria Municipiului București și Banca Internațională pentru Reconstrucție și Dezvoltare la 4 martie 2019. Acesta corespunde Livrabilului 10 în cadrul contractului menționat mai sus - Planul strategic pentru gestionarea portofoliului de proprietăți imobiliare al orașului, care aparține de Componenta 3 privind Îmbunătățirea Funcțiilor de Dezvoltare Economică Locală și Componenta de Livrabile*

## MULȚUMIRI

*Acest raport este livrat în temeiul Acordului privind Serviciile de Asistență Tehnică Rambursabile pentru Programul de Dezvoltare Urbană a Municipiului București și a fost elaborat sub îndrumarea și supervizarea lui David N. Sislen (Manager Practică, Aspecte sociale, urbane, rurale și de reziliență, Europa și Asia Centrală) și Tatiana Proskuryakova (Manager de Țară, România și Ungaria). Raportul a fost elaborat de o echipă coordonată de Valerie-Joy Santos (Specialist Urban Superior) și având ca membri pe Marcel Ionescu-Heroiu (Specialist Superior Dezvoltare Urbană), Gary Goliath (Specialist Urban), Liviu Ureche (Specialist Urban), George Moldoveanu (Asistent Informații) și Silvana Petre (Expert Imobiliar Superior) și echipa sa din biroul din București al Jones Lang LaSalle.*

*Echipa dorește să își recunoască pentru cooperarea excelentă, îndrumare și feedbackul primit de la reprezentanții Municipiului București, în special dnei Primar Gabriela Firea, dl Sorin Chiriță, dna Adriana Duțu și precum și de la nenumărații parteneri locali care au contribuit la elaborarea acestui raport.*

## ABREVIERI ȘI ACRONIME

AFI	Administrația Fondului Imobiliar
AM	Autoritatea de Management
AMR	Asociația Municipiilor din România
ANOFM	Agencia de Stat pentru Ocuparea Forței de Muncă
ASSMB	Administrația Spitalelor și Serviciilor Medicale București
CAPEX	Cheltuieli de capital
CE	Comisia Europeană
CET	Centrală Electrică de Termoficare
CGMB	Consiliul General al Municipiului București
DC	Districtul Columbia
DGPLCMB	Direcția Generală de Poliție Locală și Control al Municipiului București
DLRC	Dezvoltare locală plasată în responsabilitatea comunității
EIU	Economist Intelligence Unit
FMI	Fondul Monetar Internațional
FTE	Echivalent normă întreagă
GES	Gaze cu Efect de Seră
GSA	Administrația Serviciilor Generale
ID	Număr unic
IMM	Întreprinderi Mici și Mijlocii
ISU	Inspectoratul General pentru Situații de Urgență din România
IT&C	Tehnologia informației și Comunicații
ITI	Investiții Teritoriale Integrate
JLL	Jones Lang Lasalle Inc.
KPI	Indicatori-cheie de performanță
M&E	Monitorizare și Evaluare
MDRAP	Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice
MPGT	Master Plan General de Transport
NASA	Administrația Națională Aeronautică și Spațială
NYC	Orașul New York
ONG	Organizație Non-Guvernamentală
OPEX	Cheltuieli de exploatare
OS	Obiectiv Strategic
P	Parter
PDF	Format de document portabil
PDR	Plan de Dezvoltare Regională
PIB	Produsul Intern Brut
PMB	Primăria Municipiului București
PMUD	Plan de Mobilitate Urbană Durabilă
POC	Programul Operațional pentru Competitivitate
POCU	Programul Operațional Capital Uman
POIM	Programul Operațional Infrastructură Mare
POR	Programul Operațional Regional
Portofoliu	Soluție software pentru gestionarea și administrarea diferitelor portofolii de proprietăți și de active
RE	active
PPP	Parteneriat Public-Privat
PR	Relații Publice

PUD	Plan Urbanistic de Detaliu
PUG	Plan Urbanistic General
PUZ	Plan Urbanistic Zonal
SBC	Suprafața Brută Construită
SDT	Strategia de Dezvoltare Teritorială
SIB	Suprafața Închiriabilă Brută
SIDU	Strategia Integrată de Dezvoltare Urbană
STB	Societatea de Transport București
SUA	Statele Unite ale Americii
UAT	Unitate Administrativ-Teritorială
UE	Uniunea Europeană
UK	Regatul Unit
ZUF	Zonă Urbană Funcțională

# CUPRINS

<b>1. REZUMAT EXECUTIV.....</b>	<b>1</b>
<b>2. INSTRUCȚIUNI.....</b>	<b>3</b>
2.1 CONTEXT.....	3
2.2 OBIECTIVUL PRINCIPAL.....	4
2.3 OBIECTUL LUCRĂRII.....	4
<b>3. METODOLOGIA DE EVALUARE A PORTOFOLIULUI.....</b>	<b>7</b>
3.1 PLANUL DE LUCRU - SĂ AJUNGĂ LA DATE.....	7
3.1.1. <i>Abordarea inițială a Portofoliului.....</i>	7
3.1.2. <i>Abordare alternativă strângerii de date pentru eșantionul reprezentativ de proprietăți.....</i>	8
3.1.3. <i>Tehnici utilizate pentru abordarea disponibilității limitate a datelor privind proprietățile.....</i>	8
3.1.4. <i>Colectarea de date detaliate privind Proprietățile incluse în eșantion.....</i>	10
3.2 METODOLOGIE.....	13
3.2.1. <i>Inventar inițial al eșantionului - Raționament per clasă.....</i>	13
3.2.2. <i>Parametri sugerați pentru portofoliu.....</i>	14
3.2.3. <i>Abordarea prin cercetare și vizite la fața locului.....</i>	15
3.3 CONSTATĂRI.....	19
3.3.1. <i>Situația actuală.....</i>	19
3.3.2. <i>Constatări Generale.....</i>	20
<b>4. PERFORMANȚA PORTOFOLIULUI EXISTENT.....</b>	<b>30</b>
4.1 IMOBILE ÎN PROPRIETATE.....	30
4.2 IMOBILE ÎN PROPRIETATEA PMB ȘI ÎNCHIRIATE CĂTRE PĂRȚI TERȚE.....	36
4.3 PROPRIETĂȚI ÎNCHIRIATE OCUPATE DE ENTITĂȚILE PMB.....	36
<b>5. CELE MAI BUNE PRACTICI.....</b>	<b>38</b>
5.1 CREAREA UNEI STRATEGII IMOBILIARE.....	38
5.2 STABILIREA OBIECTIVELOR.....	39
5.3 MĂSURĂTORI DE PERFORMANȚĂ.....	41
5.4 PLANURI DE OPTIMIZARE.....	42
5.5 CÂȘTIGURI PRECONIZATE DIN GESTIONAREA ACTIVELORE.....	44
5.6 ENTITATE SPECIALIZATĂ PENTRU GESTIONAREA ACTIVELORE.....	48
5.7 GESTIONAREA BAZEI DE DATE IMOBILIARE.....	49
5.8 ABORDAREA SURPLUSULUI DE PROPRIETĂȚI IMOBILIARE.....	53
<b>6. LECȚII ÎNVĂȚATE.....</b>	<b>54</b>
6.1 SĂ SE CUNOASCĂ CE EXISTĂ ÎN PORTOFOLIU ȘI TOATE INFORMAȚIILE SĂ FIE CENTRALIZATE.....	54
6.2 SĂ SE DECIDĂ LA NIVEL STRATEGIC CARE ESTE PUNCTUL DE ÎNCEPUT ȘI CARE SUNT PRIORITĂȚILE PENTRU ORAȘ.....	54
6.3 SĂ EXISTE UN CONSILIU STRATEGIC DEDICAT PROPRIETĂȚILOR IMOBILIARE CARE SĂ SE ÎNTRUNEASCĂ PERIODIC ȘI SĂ GENEREZE REZULTATE.....	54
6.4 STRATEGIA PORTOFOLIULUI IMOBILIAR TREBUIE SĂ FIE UNA DIN TRE PRIORITĂȚILE PRINCIPALE ALE PMB ȘI SĂ BENEFICIEZE DE RESURSELE CORESPUNZĂTOARE.....	54
6.5 UTILIZAREA CUNOȘTINȚELOR ȘI COMPETENȚELOR DEZVOLTATORILOR DIN SECTORUL PRIVAT CARE SE BUCURĂ DE BONITATE, ASIGURAREA FAPTULUI CĂ MUNICIPALITATEA OBTINE O PARTE CORECTĂ DIN ACEASTĂ PARTICIPARE ȘI TOATE BENEFICIILE SOCIALE, ECONOMICE, DE MEDIU DIN ACEST PARTENERIAT.....	54
<b>7. MĂSURI CORECTIVE POSIBILE.....</b>	<b>56</b>

7.1	CONTROLUL INFORMAȚIILOR .....	56
7.2	INTRODUCEREA ABORDĂRII PRIMIND SURPLUSUL DE PROPRIETĂȚI .....	57
7.3	FORMAREA PERMANENTĂ A PERSONALULUI .....	57
7.4	STABILIREA UNOR OBIECTIVE ECOLOGICE.....	57
7.5	ORGANIGRAMA PROPUȘĂ .....	58
7.6	RESPONSABILITATE COMUNĂ ÎNTRE PRIMĂRIA MUNICIPIULUI BUCUREȘTI ȘI ADMINISTRATORII DESEMNAȚI.....	60
<b>8.</b>	<b>ANEXE.....</b>	<b>61</b>
ANEXA A:	INFORMAȚIILE ANALIZATE ȘI SOLICITATE .....	62
ANEXA B:	ANALIZA STRUCTURII INVENTARULUI .....	63
ANEXA C:	INDICATORI-CHEIE DE PERFORMANȚĂ ȘI BAZE DE REFERINȚĂ.....	71
ANEXA D:	LINII DIRECTOARE PRIVIND CERCETAREA ȘI VIZITELE LA FAȚA LOCULUI .....	76
ANEXA E:	FIȘĂ INFORMATIVĂ PRIVIND PROPRIETATEA .....	85

## LISTA FIGURILOR

FIGURA 1:	NIVELURI DE SELECȚIE A ACTIVELORE.....	10
FIGURA 2:	COMPONENȚA FORMULARULUI GOOGLE .....	17
FIGURA 3:	VIZIUNEA ASUPRA PORTOFOLIULUI – REZULTATELE DORITE ALE UNEI VIZIUNI CLARE .....	21
FIGURA 4:	ORGANIGRAMA AFI - UNA DINTRE ENTITĂȚILE CARE AR TREBUI SĂ FIE SPECIALIZATĂ ÎN GESTIONAREA IMOBILIARĂ.....	24
FIGURA 5:	PRINCIPALELE ZONE UNDE SE GĂSESC INFORMAȚII PRIVIND PROPRIETĂȚILE - ADMINISTRATORI .....	28
FIGURA 6:	ABORDAREA STRATEGICĂ A PORTOFOLIULUI IMOBILIAR PRINTR-UN MODEL BAZAT PE CUNOȘTINȚE .....	29
FIGURA 7:	VIZIONĂRI ALE PROPRIETĂȚILOR - AMPLASAMENTE DIN BUCUREȘTI .....	30
FIGURA 8:	TIPUL DE INTERVENȚIE ȘI COSTUL RELATIV PE DURATA DE VIAȚĂ A UNEI CLĂDIRI.....	47
FIGURA 9:	CONTRIBUȚII LA PROFITUL DIN EXPLOATARE .....	47
FIGURA 10:	ORGANIGRAMA - MODELUL NOU TORONTO: SERVICII IMOBILIARE.....	48
FIGURA 11:	ORGANIGRAMA – SAN DIEGO – ACTIVE IMOBILIARE .....	49
FIGURA 12:	APLICAȚII INTEGRATE PENTRU A FURNIZA O SOLUȚIE ORGANIZATORICĂ.....	50
FIGURA 13:	STATISTICA PORTOFOLIULUI DE CLĂDIRI – LOS ANGELES .....	52
FIGURA 14:	OTTAWA – ABORDAREA STRATEGICĂ .....	53
FIGURA 15:	ORGANIGRAMA PROPUȘĂ PENTRU FUNCȚIA IMOBILIARĂ A PMB .....	59

## LISTA TABELELOR

TABELUL 1:	CRITERII PENTRU EXTRAGEREA EȘANTIONULUI CORESPUNZĂTOR DIN PORTOFOLIUL GENERAL.....	13
TABELUL 2:	VIZIONAREA PROPRIETĂȚILOR - CONSTATĂRI PRINCIPALE ȘI CONCLUZII.....	31
TABELUL 3:	TORONTO – SET DE PRIORITĂȚI.....	40
TABELUL 4:	DESCRIEREA STĂRII FIZICE .....	46
TABELUL 5:	SISTEMELE ESENȚIALE DE INVENTAR ȘI PENTRU GESTIONAREA ACTIVELORE.....	50

# 1. Rezumat executiv

---

Obiectivul principal al prezentului proiect a fost sprijinirea Primăriei Municipiului București (denumită în continuare „PMB”) în identificarea unor oportunități acționabile pentru a îmbunătăți în mod semnificativ performanța portofoliului său de active imobiliare, concentrându-se pe clădirile de birouri în proprietate și închiriate ale primăriei, terenurile sub-utilizate și proprietățile închiriate.

Echipa a început încercând să identifice ce departamente din cadrul PMB gestionează datele privind proprietățile, cine este responsabil pentru corectitudinea și caracterul complet al datelor, dacă informațiile disponibile reflectă realitatea, dacă și în ce măsură există potențialul de creștere a veniturilor și de economie a costurilor de exploatare și ce oportunități există de a optimiza ocuparea spațiilor de către departamentele PMB.

Deoarece personalul desemnat al PMB nu a gestionat în mod direct și nici nu a avut acces la date în legătură cu proprietățile necesare pentru această evaluare a portofoliului municipal, echipa a extras, din cele 19.603 de active imobiliare listate în Inventarul Public din 2008, un eșantion reprezentativ de 166 de proprietăți. După identificarea localizării datelor și a statutului dreptului de proprietate asupra acestor 166 de proprietăți, echipa a selectat 74 dintre acestea pentru a efectua o evaluare aprofundată. Deși acest proces a fost intens și a necesitat un timp îndelungat, a fost singura modalitate de a identifica un eșantion al activelor PMB pentru a efectua o analiză aprofundată.

Echipa a cercetat, de asemenea, cele mai bune practici de la nivel global pentru gestionarea portofoliului care ar putea fi aplicabile PMB. Printre alte constatări, echipa a găsit o cercetare efectuată de FMI privind sub-utilizarea de către Sectorul Public a portofoliului imobiliar al acestuia. Aplicând metodologia FMI la cazul Bucureștiului, îmbunătățirea gestionării portofoliului imobiliar ar putea conduce la un câștig potențial de până la **1,5 miliarde € per an, această cifră fiind destul de interesantă pentru a stimula PMB să aplice gestionarea activelor sale imobiliare.**

Echipa a identificat unele disfuncționalități în modul în care PMB își conduce portofoliului imobiliar (enumerat în detaliu în Capitolul 6 - Lecții Învățate) care au condus la **cinci puncte majore de discuție:**

- Să se decidă asupra obiectivelor prioritare pentru PMB cu privire la Activele sale Imobiliare, de exemplu, maximizarea rentabilității economice
- Să se cunoască ce există în portofoliu și informațiile să fie centralizate, corecte și actualizate
- Să existe o funcție imobiliară corespunzătoare, centralizată în cadrul PMB pentru a decide, coordona și ține responsabili Administratorii
- Să facă din portofoliul imobiliar unul dintre principalii factori determinanți ai creșterii veniturilor și o prioritate strategică
- Să angajeze sectorul privat și să identifice posibile parteneriate benefice

Echipa a propus măsuri corective în baza cărora PMB ar putea acționa imediat pentru a progresa pe termen scurt și mediu (detalii în Capitolul 7 - Măsuri Corective Posibile):



- Strângerea de informații reale referitoare la activele imobiliare care sunt în prezent împrăștiate între diferiți Administratori și centralizarea acestora într-o singură bază de date, ideal în subordinea unei singure echipe de gestionare imobiliară strategică
- Introducerea conceptului de abordare a Stocului de Proprietăți în Surplus pentru a optimiza utilizarea proprietăților
- Identificarea obiectivelor pentru portofoliul imobiliar care sunt durabile și „conștiente din punct de vedere ecologic” -- obiective în conformitate cu aspirațiile ecologiste prezentate anterior de către PMB
- Optimizarea resurselor actuale disponibile existente și a autorităților AFI, implementând verificări și bilanțuri, precum și un expert imobiliar

Pe baza analizei inițiale a echipei, Portofoliul Imobiliar al PMB are un potențial puternic de a contribui, în următorii 3 - 5 ani, cu un volum semnificativ de venituri, beneficii sociale și de mediu și economii pentru Municipiul București. Acest potențial poate fi atins numai dacă gestionarea portofoliului imobiliar este prioritizată și valorificată prin leadership și gestionată în conformitate cu standardele descrise în prezentul raport.

## 2. Instrucțiuni

---

### 2.1 Context

Potrivit unei estimări a FMI, o țară obișnuită și-ar putea crește veniturile cu 3% din PIB din îmbunătățirea gestionării corporațiilor publice nefinanciare și a activelor financiare guvernamentale. Aplicat în cazul Bucureștiului, acest lucru ar putea conduce la o creștere potențială de 1,5 miliarde € per an dacă se îmbunătățește gestionarea portofoliului imobiliar. Este important ca Municipiul București să identifice modalități efective și eficiente pentru **optimizarea portofoliului imobiliar** și, făcând acest lucru, să ofere un plan pentru angajamente similare din alte orașe din România.

În acest context, Banca Mondială furnizează în mod activ asistență tehnică către PMB, la solicitarea municipalității, pe o perioadă multianuală, în scopul sprijinirii obiectivelor primăriei cu privire la:

- consolidarea capacității acesteia de planificare strategică, planificarea investițiilor de capital și **gestionare**;
- implementarea programelor de **dezvoltare urbană** și regenerare;
- accelerarea **reducerii riscului seismic**; și
- îmbunătățirea mobilității urbane.

Municipiul București - prin multiple entități, inclusiv direcțiile municipale de Patrimoniu, Urbanism și Tehnologia Informației și entitatea cvasi-guvernamentală „Administrarea Fondului Imobiliar” (AFI) -- gestionează un portofoliu imobiliar mare („Portofoliul”).

### Problema de față

Portofoliul imobiliar al Municipiului București (Portofoliul) include proprietăți deținute de Municipiul București, închiriate și proprietăți deținute de stat, dar gestionate de primărie, situate în întregul municipiu, cu o gamă diferită de utilizări. Potrivit legii, Consiliul General al Municipiului București poate decide asupra concesiunii sau închirierii de servicii publice aflate sub autoritatea sa, inclusiv active municipale publice sau private aflate în limitele de sector.

Din cauza unui cadastru incomplet și neconsolidat și a unui proces de retrocedare a proprietăților gestionat necorespunzător după 1989, Municipiul București, ca majoritatea altor localități mari din România, nu are o înțelegere completă a activelor pe care le deține: nu există o strategie pentru Portofoliu, nu există o bază de date centralizată pentru proprietățile deținute de către Municipiul București în cadrul PMB, nu există un sistem de bugetare pentru aprobarea costurilor CAPEX (cheltuieli de capital) sau OPEX (cheltuieli de exploatare), documentația juridică aferentă activelor sau a situării acestora nu este clară sau unitară, nu există o monitorizare a stării fizice sau tehnice a acestora.

De asemenea, pentru activele imobiliare pe care le deține și le gestionează, PMB nu are o strategie coordonată de gestionare a portofoliului, inclusiv parametri corespunzători pentru monitorizarea performanței. Responsabilitatea pentru gestionarea portofoliului imobiliar al Municipiul București este

dispersată, după cum s-a menționat mai sus, în rândul mai multor direcții municipale și entități cvasi-guvernamentale afiliate municipalității.

Cel puțin o direcție are responsabilitatea de a se angaja în activități aferente gestionării portofoliului, cum ar fi întreținerea bazei de date proprii a primăriei cu proprietățile sale; o altă direcție are responsabilitatea de închiriere și achiziție; iar alte direcții se ocupă de planificarea spațiilor și gestionarea facilităților. Se pare că nicio entitate nu are responsabilitatea principală de planificare strategică imobiliară, monitorizare a portofoliului, previzionare a costurilor și/sau identificare a oportunităților de generare de venituri, oportunități ratate de economii de cost și beneficii sociale.

## 2.2 Obiectivul principal

Obiectivul principal al prezentului proiect este sprijinirea Primăriei Municipiului București (denumită în continuare „PMB”) în **identificarea unor oportunități acționabile pentru a îmbunătăți în mod semnificativ performanța portofoliului său de active imobiliare**, adică clădirile sale de birouri și terenurile aflate în proprietate și închiriate, prin:

- Evaluarea performanței actuale a portofoliului;
- Sprijin în dezvoltarea cadrului de gestionare a activelor pentru primărie;
- Identificarea modalităților în care portofoliul poate fi gestionat mai bine.

## 2.3 Obiectul lucrării

Obiectul lucrării include următoarele:

- Analiza unui eșantion reprezentativ de active aflate în inventarul imobiliar al Municipiului București: începând cu o **analiză a unui eșantion reprezentativ de aproximativ 50-60 de active**, inclusiv birouri, active industriale/depozite și terenuri în proprietate și închiriate. Pentru a fi reprezentativ, eșantionul trebuie să includă clădiri de birouri deținute de municipalitate, care sunt ocupate de entități afiliate primăriei; clădiri de birouri deținute care sunt închiriate către entități care nu sunt afiliate primăriei; și clădiri de birouri în proprietate privată în care o entitate afiliată municipalității închiriaza spațiu.
  - a) Verificarea **disponibilității** și corectitudinii datelor de bază relevante pentru eșantionul selectat din inventarul primăriei, incluzând, dar fără a se limita la, adresă, numărul de etaje, metri pătrați construiți, metri pătrați ocupați, informații privind lotul, informații privind chiriașul și rata de ocupare.
  - b) Identificarea **oportunităților de optimizare** a spațiului în Portofoliul existent. Pentru eficiența costurilor, PMB ar trebui să acopere, în mod ideal, necesarul de spațiu cu proprietățile deținute sau închiriate de municipalitate în prezent, înainte de a mai dobândi spații noi închiriate. Plecând de la analiza eșantionului de proprietăți, dacă este posibil, să se identifice oportunitățile posibile de reducere a costurilor de ocupare, inclusiv prin consolidare, relocare și/sau renegocieri ale închirierii.

- Sugerarea unei liste scurte de parametri corespunzători de gestionare a portofoliului: analiza obiectivelor de politici ale primăriei cu privire la portofoliul său (de exemplu, eficiența costurilor, eficiența energetică; expunerea la riscul de dezastre naturale; reziliență, calitatea accesibilității serviciilor municipale). Analiza abordării existente a PMB privind gestionarea portofoliului și parametrii actuali de performanță, inclusiv modalitatea de utilizare a parametrilor respectivi.
  - a) Pe baza acestor contribuții și analize, **sugerarea unui tablou de bord privind parametrii de performanță în curs**, de exemplu, costul mediu anual de ocupare municipală per metru pătrat în clădirile de birouri deținute în proprietate;
  - b) **Sugerarea unor parametri** care ar permite municipalității să se concentreze, pe termen imediat, pe aspecte care ar determina îmbunătățiri rapide în mod rezonabil, de exemplu % de proprietăți cu un set complet de date de bază; % de proprietăți cu drepturi de proprietate neafectate de litigii;
  - c) Examinarea **structurii organizaționale și decizionale** actuale (respectiv direcțiile și entitățile publice cu responsabilitate decizională care afectează performanța portofoliului PMB), inclusiv nivelurile de competențe, resursele de tehnologie disponibile și bunele practici din industrie, harta direcțiilor responsabile pentru elementele critice ale portofoliului, de exemplu, baza de date cu informații privind proprietățile imobiliare; planificarea ocupării spațiilor; gestionarea facilităților; închiriere; dispoziție; urmărirea cheltuielilor de exploatare și de întreținere.
  
- Sugerarea unor **criterii pentru prioritizare și adoptarea deciziilor** cu privire la activele sub-utilizate: Pornind de la analiza eșantionului din Portofoliu și de la îndrumările din partea personalului PMB, identificarea unei liste scurte de 8-12 proprietăți care au potențialul de a genera economii semnificative ale costurilor de exploatare și/sau venituri și alte oportunități sistematice de a obține rezultate mai bune. Pentru lista scurtă, analiza caracteristicilor proprietăților (de exemplu, vechimea clădirii, dimensiunea clădirii și/sau lotul, zonarea, restricții de utilizare), estimarea valorilor de piață corecte în ordin de mărime, cele mai înalte și cele mai bune utilizări posibile și vandabilitatea. Se iau în considerare condițiile pieței imobiliare generale din București și se sugerează ce segmente de piață prezintă cel mai mare potențial pentru optimizarea activelor PMB;
  
- Colaborarea cu părțile interesate PMB selectate pentru verificarea constatărilor inițiale referitoare la necesitățile de ocupare a spațiilor, costurile ocupării, oportunități de generare a veniturilor, structura și procesul pentru adoptarea deciziilor privind portofoliile. Compararea constatărilor inițiale cu baze de referință disponibile, corespunzătoare, privind performanța sectorului public și privat.
  
- **Sugerarea de îmbunătățiri** ale abordării privind gestionarea portofoliului primăriei, inclusiv sistemul de alocare a spațiilor, abordarea de monitorizare a performanței portofoliului, includerea considerentelor de reducere a riscurilor de mediu și de dezastre, procesul de adoptare

a deciziilor pentru dispoziție și închiriere/achiziție -- cu obiectivele primordiale de sporire a eficienței, de reducere a expunerii la riscuri, de reducere a deșeurilor și de creștere a valorii pentru sectorul public.

## 3. Metodologia de evaluare a portofoliului

---

Acest capitol descrie metodologia utilizată pentru realizarea obiectivelor. Abordarea echipei tehnice a fost personalizată în funcție de disponibilitatea datelor și informațiilor imobiliare ale PMB obținute prin intermediul discuțiilor inițiale și al cercetării privind cadrul legislativ al PMB (specific sectorului public), înțelegerea relațiilor departamentale cu Direcțiile PMB și discuțiile cu personalul PMB implicat în strategia Portofoliului.

### 3.1 Planul de lucru - să ajungă la date

Cea mai provocatoare parte a evaluării a constat în identificarea unei liste rezonabil de complete, rezonabil de corecte, a proprietăților din portofoliul PMB și localizarea datelor, documentarea și gestionarea respectivelor proprietăți. Această secțiune descrie modul în care echipa a ajuns la eșantionul de proprietăți utilizate pentru evaluare.

#### 3.1.1. Abordarea inițială a Portofoliului

Primul pas al echipei a constat în analiza unui **eșantion reprezentativ de active** aflate în inventarul imobiliar al orașului: începând cu o analiză a unui eșantion reprezentativ de aproximativ 60 de active, inclusiv birouri, active industriale/depozite și terenuri în proprietate și închiriate.

Echipa s-a întâlnit cu diferiți reprezentanți ai departamentelor pentru a ajuta la realizarea unei liste de proprietăți ce urmau să fie evaluate în detaliu. Însă, nu există un departament în cadrul PMB care să gestioneze o listă cuprinzătoare de proprietăți, astfel încât datele au fost obținute numai pentru câteva proprietăți, de la mai multe departamente individuale.

Deși dreptul legal de proprietate asupra activelor imobiliare aparține Municipiului București, orașul **nu are implementată o structură organizatorică specifică** - care ar putea include o bază de date cu funcție de căutare a proprietăților deținute și/sau închiriate de PMB sau o structură de raportare care să includă experți tehnici - cu stimulente și linii clare de responsabilitate pentru performanța portofoliului imobiliar.

În prezent, PMB **nu are un factor de decizie principal, central (fie o persoană, fie o entitate/un departament) responsabil pentru performanța portofoliului municipalității**. Decizia privind imobilele în proprietate este împărțită în rândul departamentelor și entităților afiliate cu PMB sau cu Sectoarele care sunt desemnate drept Administratori/Manageri ai respectivelor active imobiliare specifice. Procesul de luare a deciziilor cu privire la ocuparea spațiului, dispunerea sau dezvoltarea terenurilor în exces și închiriere, printre alte aspecte cu implicații asupra costurilor și veniturilor pentru PMB, este dispersat în rândul mai multor entități -- ceea ce are ca rezultat o abordare fragmentată, ineficientă, lipsită de strategie. De asemenea, modelul actual de funcționare (și lipsa responsabilității) conduce la oportunități pierdute atât din punct de vedere social, cât și financiar.

Administratorii (definiția completă și cadrul legislativ al acestora se regăsesc în secțiunea privind **Constatarea Generale 3.3.2.4**) sunt entitățile care dețin informațiile privind proprietățile și documentația legală. Administratorii dețin întreaga documentație disponibilă fie în format fizic, fie în

format electronic, inclusiv, dacă sunt disponibile, date istorice privind întreținerea și alte informații referitoare la proprietăți.

Cu toate acestea, nici chiar Administratorii PMB nu par să aibă informații complete și corecte privind proprietățile. Printre motivele citate se numără, între altele: transferul recent al activelor de la un Administrator către altul, documentație incompletă sau care nu a fost actualizată, lipsa cunoștințelor tehnice imobiliare suficiente în cadrul Departamentului specific, insuficiența resurselor (în principal resurse umane, financiare și IT), etc. Înțelegem că Administratorii ar trebui să acționeze în calitate de proprietari *de facto* și, prin urmare, ar trebui să actualizeze, să gestioneze, completeze și să mențină actualizate și corecte toate informațiile și documentațiile privind proprietățile.

Pe baza discuțiilor cu personalul orașului și diferiți reprezentanți ai departamentelor, un grafic care prezintă **funcțiile de adoptare a deciziilor pentru portofoliul imobiliar** este inclus în **Capitolul 3.3.2 Constatări Generale, Figura - Principalele zone în care se găsesc informațiile privind proprietățile - Administratori**

### 3.1.2. Abordare alternativă strângerii de date pentru eșantionul reprezentativ de proprietăți

Pentru a rezolva absența surselor principale de informații privind proprietățile, ca alternativă, echipa a efectuat o **cercetare pentru a strânge datele privind proprietățile disponibile din surse publice**. Prin informațiile publice disponibile, echipa a identificat lista de inventar aprobată prin **Hotărârea Consiliului PMB nr. 186/2008 = Inventarul bunurilor care alcătuiesc domeniul public al Municipiului București** din următoarele surse:

- [http://doc.pmb.ro/patrimoniu\\_pmb\\_2009/patrimoniu/1\\_1\\_1000.pdf](http://doc.pmb.ro/patrimoniu_pmb_2009/patrimoniu/1_1_1000.pdf)
- [http://doc.pmb.ro/patrimoniu\\_pmb\\_2009/patrimoniu/2\\_1001\\_2000.pdf](http://doc.pmb.ro/patrimoniu_pmb_2009/patrimoniu/2_1001_2000.pdf)
- [http://doc.pmb.ro/patrimoniu\\_pmb\\_2009/patrimoniu/3\\_2001\\_3000.pdf](http://doc.pmb.ro/patrimoniu_pmb_2009/patrimoniu/3_2001_3000.pdf)
- [http://doc.pmb.ro/patrimoniu\\_pmb\\_2009/patrimoniu/4\\_3001\\_4000.pdf](http://doc.pmb.ro/patrimoniu_pmb_2009/patrimoniu/4_3001_4000.pdf)
- [http://doc.pmb.ro/patrimoniu\\_pmb\\_2009/patrimoniu/5\\_4001\\_5000.pdf](http://doc.pmb.ro/patrimoniu_pmb_2009/patrimoniu/5_4001_5000.pdf)
- [http://doc.pmb.ro/patrimoniu\\_pmb\\_2009/patrimoniu/6\\_5000\\_6000.pdf](http://doc.pmb.ro/patrimoniu_pmb_2009/patrimoniu/6_5000_6000.pdf)
- [http://doc.pmb.ro/patrimoniu\\_pmb\\_2009/patrimoniu/7\\_6000\\_6430.pdf](http://doc.pmb.ro/patrimoniu_pmb_2009/patrimoniu/7_6000_6430.pdf)

Lista menționată mai sus a fost publicată pe site-ul web al municipalității în format pdf și a inclus șase volume numerotate de la I la VI, având un total de **6.441 de pagini** și un număr de **evidențe (rânduri)** numerotate de la **#1 la #145.510**.

Începând cu luna noiembrie 2019, echipa a constatat că informațiile de mai sus sunt singurele informații identificabile public, care sunt atât cuprinzătoare, cât și semnate, aferente portofoliului imobiliar al PMB.

### 3.1.3. Tehnici utilizate pentru abordarea disponibilității limitate a datelor privind proprietățile

Echipa înțelege că informațiile incluse inițial în **Decizia nr. 186/2008 nu sunt actuale** din cauza modificărilor din perioada 2008 - 2019 și preconizează că unele proprietăți care ar trebui să fie incluse pe

lista respectivă sunt excluse parțial sau în întregime, în timp ce altele trebuie să fie anexate listei, ca urmare a diferitelor mișcări și alocări, inclusiv posibile vânzări sau achiziții care au avut loc în perioada respectivă.

Pentru a aborda această chestiune, echipa a întreprins următoarele măsuri pentru a strânge informații, incluzând:

- Presupunând că lista inițială s-ar fi modificat în ultimii 11 ani de la efectuarea inventarului, echipa a început prin selectarea unui volum mai larg decât cel anticipat inițial al eșantionului de proprietăți.
- Echipa a verificat încrucișat datele, eliminând proprietățile care nu se mai aflau în Portofoliul PMB sau care erau afectate de constrângeri semnificative privind datele sau constrângeri juridice, având ca obiectiv un eșantion de 50-60 de proprietăți.
- De asemenea, echipa a solicitat punctului de contact desemnat de PMB să confirme constatările inițiale ale echipei din Hotărârea 186/2008 și să furnizeze date privind proprietățile de pe lista de 166.

Echipa a fost informată că numai Administratorii desemnați au control asupra informațiilor privind subsetul respectiv al acestora din portofoliul general al PMB. PMB i s-a solicitat să clarifice - pentru fiecare dintre proprietățile aflate în eșantion -- ce Administrator ar trebui contactat de către echipă pentru a colecta și verifica datele pentru proprietățile incluse în eșantion.

Au fost identificate două zone: (1) nu există o bază de date cuprinzătoare a clădirilor și terenurilor; și (2) departamentele individuale care au puterea de „administrare” a părților din portofoliu sunt complet responsabile pentru monitorizarea corectitudinii și caracterului complet al datelor din portofoliu. Departamentul de Strategie din cadrul PMB a menționat că procedura generală constă în faptul că toate proprietățile aparținând PMB ar trebui să aibă teoretic un Administrator desemnat. Cu toate acestea, în practică, există câteva excepții de la această regulă, de exemplu: o situație temporară în care o proprietate a fost luată înapoi de PMB de la un Administrator și, pentru moment, nu este desemnat un Administrator nou, dacă Municipiul București primește o proprietate de la Guvern și nu este desemnat un Administrator imediat, statutul juridic al unei proprietăți nu este stabilit încă (de exemplu, se află în proces de retrocedare);

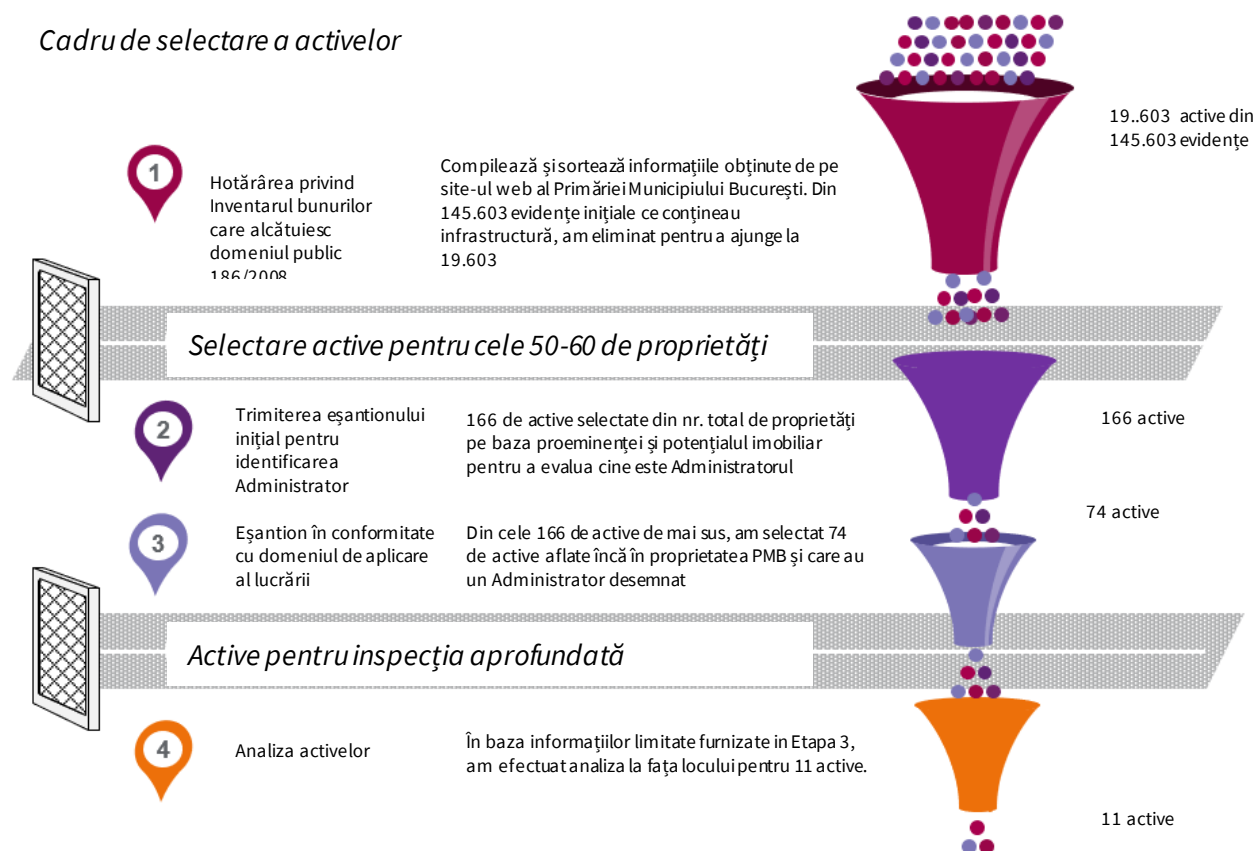
- Cererile au fost adresate Administratorilor utilizând **fișierul Excel Baza de date a proprietăților** pentru a captura câmpurile, după cum se prezintă în Anexa D: – Linii directoare generale privind cercetarea și vizitele la fața locului, tabelele a, b, c, și d;

PMB a furnizat aceste informații în termen de 10-15 zile lucrătoare. În mod diferit față de practica obișnuită din alte capitale, **comunicările** dintre departamentele din cadrul **PMB au fost efectuate prin cereri oficiale înregistrate, semnate de către Administratorul Municipal, cu stabilirea unor termene oficiale**, în locul unor cereri naturale, colegiale prin e-mail pe baza delegării de autoritate de la Administratorul Municipal către Departamentul de Strategie. Acest tip de sarcină nu ar trebui să dureze mai mult de două-trei zile, în cazul în care o bază de date a proprietăților ar fi fost disponibilă, corectă și completă, cu permisiuni desemnate în funcție de niveluri de acces și de gestionare a datelor.



- Au fost obținute informații pentru **44 din cele 74 de proprietăți din 10 companii afiliate cu PMB și 4 sectoare**; și pentru 7 proprietăți care nu erau în setul inițial al eșantionului. Cu informațiile colectate în etapa menționată mai sus, echipa a populat **Baza de date a proprietăților** cu informațiile prevăzute în capul de tabel menționat în Anexa D: – Linii directe generale privind cercetarea și vizitele la fața locului, tabelele a, b, c, și d;

**Figura 1: Niveluri de selecție a activelor**



### 3.1.4. Colectarea de date detaliate privind Proprietățile incluse în eșantion

Echipa a selectat 74 de proprietăți care să fie incluse în eșantion, pe baza următoarelor criterii:

- Au fost excluse activele imobiliare care nu mai erau în posesia Municipiului București;
- Au fost excluse activele fără un Administrator desemnat - există numai o singură proprietate de acest fel (Service Titulescu) al cărei titlu este în litigiu și care nu a fost alocată niciunui Administrator;
- Au fost excluse activele cu titlul în litigiu;

- Au fost excluse proprietățile care se aflau în folosință cu funcție socială clară, cum ar fi școlile și spitalele; însă, echipa a inclus proprietăți vacante sau sub-utilizate care au fost utilizate anterior pentru funcții sociale;
- Au fost prioritizate proprietățile cu o rezervă excesivă de teren și cu potențial de dezvoltare.

Echipa a creat o bază de date pentru aceste 74 de proprietăți, care a trebuit completată de către Administratorii cărora a trebuit să li se ceară **în mod oficial** date prin **cereri oficiale înregistrate, semnate de Administratorul Municipal, cu termene oficiale stabilite**. Întregul proces a durat în mod semnificativ mai mult decât fusese anticipat.

Solicitările oficiale aveau anexat un model excel cu coloane predefinite privind trei seturi de date, după cum urmează:

- a) teren (coloanele „T”) – necesare;
- b) clădiri („C”) – necesare; și
- c) informații deja existente din Lista de inventar 186/2008 – informativ.

Pentru **proprietățile închiriate**, echipa a trimis adrese prin intermediul Departamentului de Strategie din cadrul PMB către toate direcțiile, companiile și entitățile subordonate PMB, întrebând dacă închiriază spații de la părți terțe.

După primirea unui număr semnificativ de răspunsuri, echipa a selectat o listă de contracte relevante și a solicitat informații suplimentare privind clauzele contractuale. Echipa a fost informată că respectivele contracte efective nu pot fi trimise de către chiriaș, (entitățile PMB), însă aceștia pot furniza informații privind chiria și termenii.

Există o normă internă privind achizițiile și închirierea de clădiri de la părți terțe, însă nu există o procedură specifică pentru aprobarea contractelor de închiriere semnate de entitățile PMB. Nu există informații centralizate pentru închirierile semnate de entitățile PMB, singurele informații centralizate sunt numai în cadrul departamentelor PMB. Echipa tehnică a întrebat dacă PMB utilizează un model standardizat de contract de închiriere și dacă toate entitățile PMB trebuie să utilizeze acest model standard. Echipa a primit modelul de Contract de închiriere în calitate de Proprietar, nu în calitate de Chiriaș. Echipa a fost informată de către reprezentanții Departamentului de Strategie al PMB că PMB are un contract de închiriere recomandat, însă departamentele PMB nu au obligația să utilizeze acest model; în plus, modelul este aplicabil numai în cazul în care PMB acționează în calitate de Proprietar, nu de Chiriaș.

Toate contractele de închiriere în calitate de Chiriaș sunt deținute și gestionate de către ocupanții spațiilor care beneficiază de Închiriere în calitate de chiriași.

După cum am menționat mai sus, comunicarea internă între departamentele PMB pe aceste subiecte a fost desfășurată prin **cereri oficiale cu termene oficiale stabilite**. Procesul de colectare a informațiilor a fost îndelungat și echipa a primit nume ale persoanelor de contact din cadrul departamentelor în vederea urmăririi, în cazul în care sunt necesare clarificări suplimentare. Echipa a primit mai multe solicitări, mai degrabă referitoare la prelungirea termenelor limită, unele referitoare la aspecte juridice, proprietăți transferate, aspecte operaționale.

## **Principalele constatări ale analizei efectuate de către echipă asupra acestui eșantion de bunuri imobiliare ale PMB includ:**

- În prezent, PMB nu are o structură de raportare a gestiunii, parametri de monitorizare a portofoliului sau procese standardizate implementate pentru a furniza conducerii Primăriei chiar și actualizări de bază privind portofoliul - cum ar fi costuri de exploatare, calitatea serviciilor, expunerea la risc - pentru portofoliul imobiliar al orașului;
- În cele 166 de proprietăți care au fost selectate în Etapa 1, echipa a identificat cel puțin 30 de Administratori responsabili pentru luarea deciziilor și monitorizarea părților lor respective din portofoliul PMB. Fiecare dintre acești Administratori ține propria bază de date cu proprietățile, dacă aceasta chiar există; conform constatărilor echipei, nu există o sincronizare a datelor. De asemenea, nu are loc în prezent nici o analiză de comparabilitate - cum ar fi costuri de exploatare per metru pătrat pentru active comparabile din cadrul portofoliului.
- **Echipa a primit informații de la Administratori cu privire la 59%** din numărul total de proprietăți din eșantion (respectiv, **44 din 74 de proprietăți**), gestionate de către 10 Administratori afiliați Primăriei Municipiului București, plus încă 4 sectoare. De asemenea, echipa a primit informații cu privire la 7 proprietăți care nu se aflau pe lista inițială înaintată către PMB.
- Echipa a primit informații reprezentând în total **707 de evidențe (rânduri) pentru 44 de proprietăți**, reflectând o medie de ~9,55 de evidențe (rânduri) per proprietate;
- Din numărul total de evidențe (rânduri), cel mai mare set de date a fost primit de la Administrația Fondului Imobiliar (AFI), respectiv 293 reprezentând apartamente închiriate în două locuri din București.”
- Folosind răspunsurile primite, echipa a populat fișierul Excel **Baza de date a proprietăților** și a efectuat verificarea la fața locului și a ajuns la Constatările Specifice menționate în următoarea secțiune;
- Numai o parte dintre persoanele de contact desemnate a fost disponibilă pentru vizitele pe teren - acest caz este notat în baza de date drept caz „A” (poate inspecta), reprezentând în total 12% din numărul total de proprietăți și 59% din proprietățile pentru care echipa a primit informații. Celelalte cazuri au fost: cazuri notate cu B - echipa a trebuit să primească aprobări specifice de la persoana de contact ierarhic superioară pentru a efectua inspecția, cu C - datele de contact nu sunt corecte (PMB a menționat că acestea erau datele de contact primite), cu D - persoana de contact indicată nu cunoaște proprietatea și cu E - persoana de contact indicată menționată nu se mai ocupă cu acest lucru și trebuie contactată din nou PMB. Echipa a rezolvat unele dintre cazurile B și C urmând acțiunile recomandate și a efectuat vizite pe teren (fie complete sau în cursul deplasării) pentru 15% din numărul total al proprietăților.

Statistica cererilor comparativ cu răspunsurile rezultate în urma procesului sunt enumerate în **Anexa D: Abordarea prin cercetare și vizite la fața locului, Secțiunea e).**

## 3.2 Metodologie

### 3.2.1. Inventar inițial al eșantionului - Raționament per clasă

Echipa a analizat volumul mare de informații, extrase în format excel, cu peste 19.000 de intrări individuale și a selectat un eșantion de 166 de proprietăți, pentru care echipa și-a propus să strângă mai multe informații. Informațiile au fost limitate. Pentru efectuarea acestei activități de evaluare, au fost analizate mai multe surse de date, precum și liniile directoare formulate pentru standardizarea cercetării, vizite la fața locului și reconcilierea datelor pentru a asigura o uniformitate mai mare;

Din totalul de **145.510 de evidențe**, echipa a extras un număr de 19.619 cele mai relevante active, incluzând numai clădiri și teren (nu și infrastructură publică) și a analizat acest eșantion inițial.

Sursele de date și liniile directoare sunt anexate ca Anexa D la acest raport, pentru informații detaliate. Principalele criterii de selecție per clasă sunt detaliate în tabelul de mai jos, prezentând combinația de proprietăți selectate comparativ cu combinația întregului portofoliu și raționamentul.

**Tabelul 1: Criterii pentru extragerea eșantionului corespunzător din portofoliul general**

Profilul principal din cadrul Clasei	Total evidențe	% din Total 19.603	Evidențe selectate	% din 166	Raționament
Teren	622	3,2%	18	10,8%	Selectat pentru potențialul de valoare adăugată imediată
Birouri, agenții, anexe	294	1,5%	39	23,5%	Codificarea înșelătoare a 294 de evidențe în total include mici anexe ale clădirilor administrative, iar echipa a selectat cele mai importante clădiri administrative în vedere analizării
Comerț cu amănuntul, piețe agro-alimentare, cinematografe	467	2,4%	26	15,7%	Selectate datorită amplasărilor remarcabile
Depou pentru transport public	439	2,2%	23	13,9%	acest tip de proprietăți sunt de obicei bine situate și au inclus teren în exces cu potențial de dezvoltare
Locuințe sociale	987	5,0%	17	10,2%	Selectate datorită amplasărilor remarcabile
Muzee, biblioteci, școli	1024	5,2%	20	12,0%	Selectate datorită amplasărilor remarcabile și potențialul de active sub-utilizate
Parcuri și piscine publice	407	2,1%	12	7,2%	potențial de adăugare de facilități de divertisment pentru oraș; cu o gestionare corespunzătoare, acestea pot fi surse importante de venituri.

Profilul principal din cadrul Clasei	Total evidente	% din Total 19.603	Evidențe selectate	% din 166	Raționament
Sere, lacuri și teren agricol	122	0,6%	8	4,8%	O parte din stocul de sere este interesantă pentru redezvoltare.
Platforme de beton	67	0,3%	3	1,8%	Amplasamente interesante pentru mari platforme de beton și altele
Industrial	33	0,2%	0	0,0%	Clasificarea include ateliere foarte mici care nu sunt semnificative din punct de vedere al dimensiunii sau valorii
Altele, elemente de decor	219	1,1%	0	0,0%	Clasificarea include statui și alte elemente de decor care nu sunt semnificative din punct de vedere imobiliar
Clădiri ale sistemului de încălzire	557	2,8%	0	0,0%	Clasificarea include sistemul de încălzire, nu este semnificativ din punct de vedere imobiliar
Infrastructură	14365	73,3%	0	0,0%	Clasificarea include infrastructură (drumuri, canalizare etc.) care nu este semnificativă din punct de vedere imobiliar
<b>Total evidente</b>	<b>19603</b>	<b>100,0%</b>	<b>166</b>	<b>100,0%</b>	

### 3.2.2. Parametri sugerați pentru portofoliu

Pe baza scalei și componenței portofoliului, echipa sugerează următoarea listă scurtă de **Parametri și Indicatori-cheie de performanță** (KPI). Acești KPI ai portofoliului sunt structurați în:

- **1) KPI privind corectitudinea datelor** – Având în vedere starea actuală a bazei de date cu proprietățile PMB care este separată și incompletă, acești parametri ar putea ajuta municipalitatea să monitorizeze progresul în catalogarea Proprietăților Imobiliare. În situația actuală a informațiilor privind portofoliul de proprietăți al PMB, nu există posibilitatea de a avea o înțelegere generală a ceea ce este inclus în inventar. Pentru a obține o asemenea înțelegere generală, trebuie luate măsuri pentru catalogarea corectă și stocarea datelor privind proprietățile. KPI privind corectitudinea datelor au scopul de a măsura progresul în colectarea și stocarea datelor.
- **2) KPI de gestionare a proprietății:** - aceștia sunt KPI tipici de gestionare a activelor care se găsesc în orice analiză a portofoliului. După ce datele sunt complete și stocate în mod corect, KPI de gestionare a proprietății care sunt comuni întregii piețe imobiliare, atât publică cât și privată, pot fi aplicați în cazul fiecărei proprietăți sau la nivelul portofoliului pentru optimizarea utilizării, costurilor și rezultatelor.

În Anexa C - KPI sunt de asemenea comparați cu datele disponibile privind proprietăți comerciale comparabile (birouri, comerț cu amănuntul, industrial) sau cel puțin cu informațiile istorice colectate,

sunt analizate, și sunt propuse în bunățări, dacă este cazul. Informațiile disponibile pentru eșantion care au fost analizate nu au permis calcularea KPI de gestionare a proprietății.

Indicatorii recomandați au fost inspirați, în parte, de modul în care portofolii imobiliare de dimensiune comparabilă sunt gestionate de alte municipalități globale sau la nivel local de către proprietari de portofolii private.

KPI pe care echipa a dorit să îi evalueze includ (lista completă incluzând definiția, formulele și bazele de referință se regăsește în Anexa C):

- Expunerea la riscul de dezastre naturale (reducerea riscului seismic, disponibilitatea expertizei tehnice);
- Eficiența energetică (programe de optimizare termică);
- Indicatori de eficiență (costul de exploatare per FTE, costul de ocupare per FTE, ocuparea portofoliului);
- Parametri tehnici (disponibilitatea cărții funciare, disponibilitatea informațiilor de cadastru);
- Indicatori de patrimoniu (drepturi de proprietate clare, valori contabile actualizate, frecvența evaluării);
- Autorizații de ocupare (incluzând autorizații de construcție, autorizații de incendiu, etc.);
- Colectarea chiriei (dacă este raportată la piață).
- Calitatea spațiului de lucru;

Pe baza analizelor de mai sus, echipa a sugerat un **tablou de bord al parametrilor de performanță actuali**. Ar fi recomandat ca indicatorii să fie aplicați întregului portofoliu al PMB, ca exemplu de bune practici pentru celelalte orașe, însă, mai important, pentru a spori eficiențele, calitatea muncii, pentru gestionarea corespunzătoare a expunerii la riscuri, pentru găsirea de oportunități pentru sprijinirea programelor de dezvoltare ale orașului, în cele din urmă, pentru a obține mai mulți bani pentru bugetul orașului.

Lista completă a **Matricei de KPI** este anexată în Anexe: **Anexa C: Indicatori-cheie de performanță și Baze de referință**.

### 3.2.3. Abordarea prin cercetare și vizite la fața locului

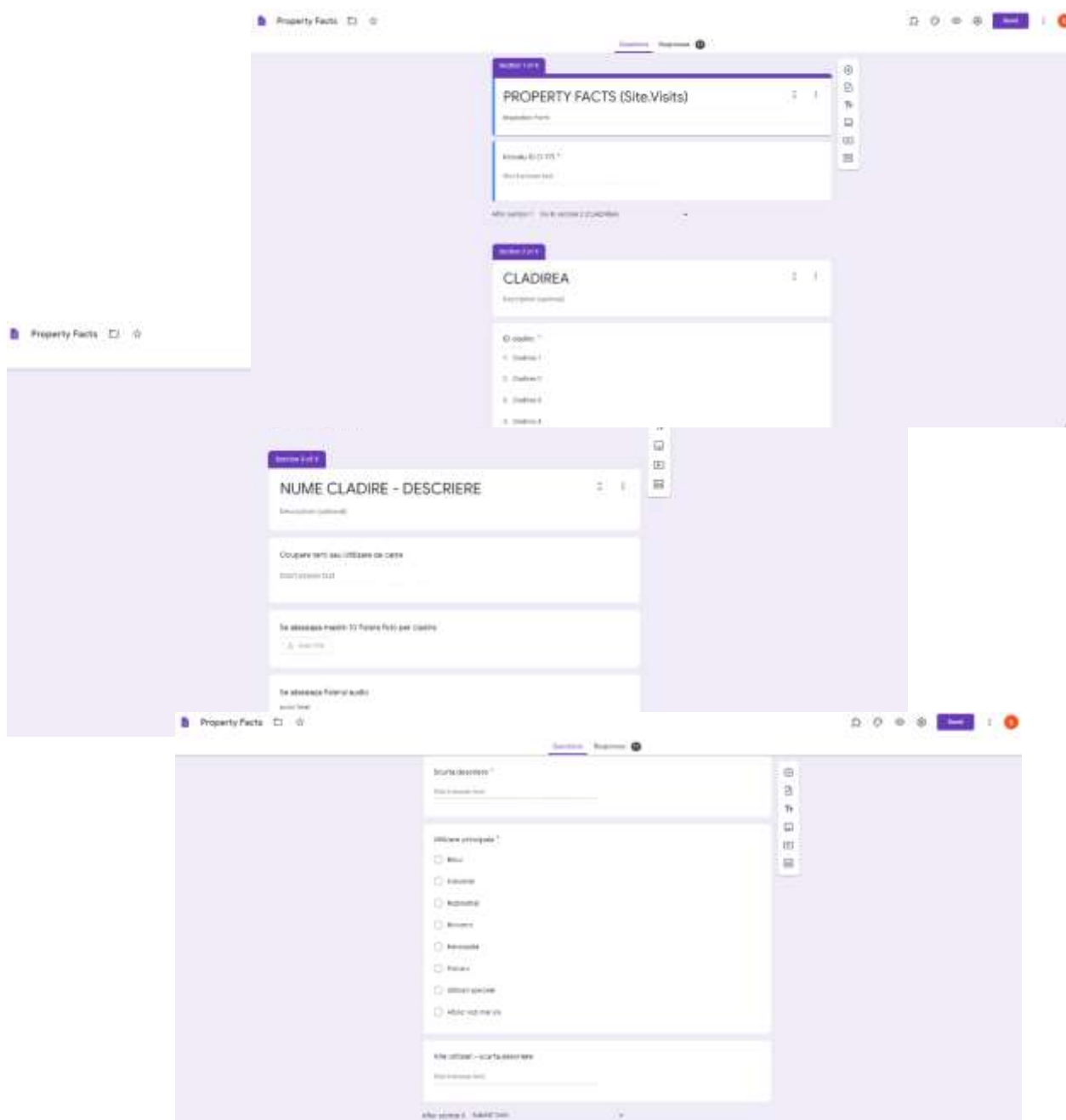
Echipa a elaborat un plan de lucru inițial pentru **cercetarea și vizitarea tuturor proprietăților din eșantion**. Din cauza informațiilor limitate care ne-au fost furnizate, inclusiv amplasamente în cazul cărora datele persoanelor de contact indicate erau greșite sau nu erau actualizate și având în vedere timpul limitat determinat de întârzierile în primirea documentelor, echipa s-a concentrat pe:

- Planificarea vizitelor pe teren la cele posibile în timp util - echipa a discutat cu fiecare persoană de contact indicată pentru a face vizionări, după cum a fost menționat în dosarele de proprietate colectate ca răspunsuri de la PMB și de la Sectoare;

- Pentru unele proprietăți în cazul cărora nu a existat o persoană de contact, echipa a efectuat o vizionare exterioară în cursul deplasării.
- În cursul vizionărilor de pe teren, echipa a strâns informații utilizând formularul Google menționat mai jos;

Înainte de vizita pe teren, Echipa a elaborat un model de **Formular Google** pentru strângerea informațiilor, după cum se prezintă în Tabelul de mai sus și: [https://docs.google.com/forms/d/1Nu2Ct-DpTHxlgQpurknlTL\\_8V\\_vu1PG8P8pUFG7LIM/edit](https://docs.google.com/forms/d/1Nu2Ct-DpTHxlgQpurknlTL_8V_vu1PG8P8pUFG7LIM/edit)

**Figura 2: Componenta formularului Google**



După definirea unei baze de date cu proprietăți care au un ID unic, echipa a redactat un formular Google care generează un chestionar care trebuie completat de pe telefonul mobil, tabletă sau computer, cu următoarele câmpuri principale care trebuie completate:

- Proprietate specifică („ID” principal identic cu ID-ul din baza de date inițială);
- Numărul specific al clădirii („Sub-ID” nou);
- Răspunsuri deschise \* în legătură cu situația, descrierea, ocupația, probleme și oportunități;
- Posibilitatea de înregistrare a vocii mai degrabă decât transcrierea notelor;
- Posibilitatea de a anexa fotografiile ale proprietății;



- Posibilitatea de a repeta ciclul menționat mai sus pentru următoarea clădire sau închiderea chestionarului;

\* În această etapă, echipa a utilizat răspunsuri deschise și nu răspunsuri concentrate și cuprinzătoare pentru a permite o colectare rapidă a datelor și pentru a captura diferite informații la fața locului și, în măsura posibilului, pentru a economisi timp cu introducerea materialelor.

#### **Răspunsurile au fost colectate la:**

[https://docs.google.com/forms/d/1Nu2Ct-DpTHxlgQpurknlTL\\_8V\\_vu1PG8P8pUFG7LIM/edit#responses](https://docs.google.com/forms/d/1Nu2Ct-DpTHxlgQpurknlTL_8V_vu1PG8P8pUFG7LIM/edit#responses)

#### **Colecția de fotografii a fost disponibilă la:**

<https://drive.google.com/drive/folders/0B1xdvuOa6Y22fnNubldZOFJGRTZ5ZlIPcjdvYm9BQW9tSEtQaIVD-WXRUV09mVd4WlBGbjA>

Baza de date principală pentru colectarea informațiilor primare de la Administratori cu privire la un set de proprietăți notate cu un ID unic de la 01 la 77 a fost furnizată în **format Excel** deoarece acesta este instrumentul utilizat adesea în cadrul Departamentelor Administrației și este mai ușor de înțeles pentru toate părțile implicate.

După primirea răspunsurilor, echipa a refăcut consolidarea la baza de date unică utilizând codificarea de „ID” unic. De asemenea, a adăugat un „SUB-ID” pentru fiecare rând primit per proprietate de la Administratori.

Pentru a captura datele de cercetare și informațiile din vizitele de la fața locului, Echipa a utilizat formulare Google și, în final, a consolidat informațiile într-un fișier exportat în **Google Spreadsheet**. Acest lucru permite proiectarea dintr-un format de bază de date cu sursă deschisă plat și capturarea cercetării online și din evidențe. Baza de date formată din vizitele echipei la fața locului are unul sau mai multe rânduri (evidențe) per ID unic al proprietății - în funcție de câte clădiri sau părți de clădiri au fost introduse sau inspectate în vizita respectivă.

Baza de date inițială în Excel menționată mai sus și baza de date a vizionărilor la fața locului au fost menținute separate pentru a evita posibile conflicte/diferențe. Cu toate acestea, cele două baze de date pot fi anexate/consolidate pe baza ID-ului unic al proprietății. Formatul Google Sheet ar fi preferat deoarece poate permite mai multor utilizatori să lucreze în sistem în același timp. **Informațiile colectate din vizitele de la fața locului**, utilizând un formular Google și seturile de date sunt enumerate în Anexe - a se vedea **Anexa D: Linii directoare privind cercetarea și vizitele la fața locului**.

Formularul Google reprezintă numai un exemplu de formular scurt pentru a colecta informațiile inițiale, preconizând să găsească diferite contribuții la fața locului. Acest formular poate fi îmbunătățit pentru a prezenta elemente relevante necesare fie la stabilirea bazei de date inițiale sau după aceea, având o înțelegere clară a tuturor tipurilor de portofolii. O indicație a capturării corespunzătoare a datelor poate fi „Fișa informativă privind proprietatea”.

Echipa a propus o „**Fișă informativă privind proprietatea**” ca modalitate de aliniere a capitolelor de mai jos pentru gestionarea proprietății:

- Toate datele privind proprietatea necesare conform legii (comentarii privind riscul seismic, dacă există);
- Toată documentația operațională necesară pentru gestionarea normală a acestor active;

- Date privind ocuparea (proprietate sau chirie) incluzând detalii;
- Evaluarea calitativă a clădirii (lumină, condițiile facilităților etc.).

Această Fișă informativă ar furniza informații unificate utilizate pentru gestionarea proprietății pentru întregul portofoliu al PMB. Antetul **Bazei de date privind proprietățile** este enumerat în cadrul Anexelor - **a se vedea Anexa D: Linii directoare privind cercetarea și vizitele la fața locului.**

### 3.3 Constatări

Această secțiune rezumă constatările echipei cu privire la modul în care PMB își gestionează în prezent portofoliul și oferă observații privind modul în care și motivul pentru care PMB a ajuns la structura instituțională actuală. Constatările grupate după cum urmează:

- **Situația actuală:** prezentare generală a modului în care este organizat portofoliul imobiliar al PMB, cât de mult și în ce modalitate și în ce cadru de timp au putut furniza informații și pentru ce volum de proprietăți au putut identifica datele.
- **Constatare generală:** rezumatul factorilor strategici, de gestiune și organizaționali care conduc la situația actuală a întregului portofoliu;

#### 3.3.1. Situația actuală

Pornind de la documentele colectate, discuțiile cu personalul și vizitele la fața locului desfășurate, echipa a constatat că **Portofoliul Imobiliar al PMB este organizat în conformitate cu următoarele:**

- Proprietatea inventarului aparține PMB, însă nu este gestionată de către PMB;
- Responsabilitatea generală pentru fiecare proprietate aparține Administratorilor desemnați ai respectivelor proprietăți (a se vedea Anexa D - Secțiunea E) și ar trebui să acționeze în calitate de proprietar *de facto*;
- Deciziile privind gestionarea proprietăților, precum și bugetele anuale sunt propuse de către Administratori și aprobate de către Consiliul General al Municipiului București;
- Direcția Patrimoniu din PMB, potrivit Organigramei municipalității, ar trebui să țină evidențe ale patrimoniului PMB, incluzând informații cadastrale, privind concesiunile și expropriările. Cu toate acestea, Direcția Patrimoniu are numai informații privind identitatea Administratorului fiecărei proprietăți și nu are alte date privind proprietățile.
- Administratorii au autoritatea de a utiliza, în scopuri proprii, proprietățile pe care le gestionează sau să închirieze aceste proprietăți către părți terțe; specificul drepturilor și obligațiilor Administratorilor este detaliat în Capitolul 3.3.2. Constatări Generale, Secțiunea 5. Drepturile și responsabilitatea Administratorilor;
- Anual, la depunerea bugetelor pentru fiecare entitate PMB, entitățile care sunt Administratori (în sensul definit în prezentul document) înaintează consiliului municipiului propunerile de buget pentru proprietățile pe care le au în administrare. Înțelegem că nu există un specialist care să revizuiască bugetele pentru Proprietățile Imobiliare și nu este clar dacă bugetele înaintate în vederea aprobării au linii distincte pentru proprietăți imobiliare. Administratorii sunt entități

companii publice, departamente și altele asemenea, care aparțin Primăriei Municipiului București și au diferite grade de independență față de Administratorul Municipal (formal sau informal).

- Nicio entitate din cadrul PMB nu ține o bază de date cuprinzătoare a proprietăților deținute și/sau închiriate
- Echipa nu a putut confirma faptul că baza de date primită este completă și corectă la o anumită dată specifică, în ciuda comunicării cu 51 de entități/chiriași;
- Cea mai recentă dată la care portofoliul PMB a făcut obiectul unei evaluări a inventarului a fost în 2008. Rezultatul aceluși exercițiu a fost Hotărârea Consiliului Municipal nr. 186/2008 „Inventarul domeniului public al Municipiului București conform Anexa la Hotărârea CGMB nr. 186 din 2008”. Această bază de date a fost singura sursă de date disponibilă echipei tehnice pentru exercițiul descris în prezentul raport. Datele au fost sub forma a șapte fișiere PDF cu peste 1000 de pagini fiecare și au inclus totul, de la infrastructură rutieră la spitale, mobilier stradal, birouri, clădiri industriale și rezidențiale. Informațiile incluse în acest inventar sunt de bază și includ adresa proprietății și dimensiunea, însă numai 10% din întreaga listă are intrări în secțiunea de metri pătrați construiți. În concluzie, reprezintă numai un punct de plecare pentru o lucrare de investigație; detaliile au fost deja discutate la punctul 3.2. Secțiunea privind metodologia.

**Cea mai dificilă parte a acestei evaluări a fost obținerea unui set de date complete și corecte de la PMB, ceea ce a făcut dificilă identificarea corectă a activelor și a statutului acestora și confirmarea acestor lucruri cu viziunile de la fața locului.** Va fi nevoie de timp și buget dedicat pentru a verifica pe deplin toate informațiile privind proprietățile din portofoliu, care pot fi prioritizate conform factorilor precum importanța politicilor, tipul de proprietate, agenție, cost și/sau venituri (de exemplu, venituri din închirieri).

### 3.3.2. Constatări Generale

Această secțiune rezumă constatările generale și sugestiile, incluzând: Viziunea și obiectivele imobiliare în PMB, disponibilitatea datelor precum și proprietatea asupra datelor, modul în care are loc comunicarea între diferite departamente, modul în care se află structura organizațională actuală, drepturi și responsabilități actuale ale Administratorilor, tabloul de bord de raportare și strategii.

#### 1. Viziunea și obiectivele imobiliare în PMB

Dată fiind dimensiunea și importanța portofoliului PMB, echipa se aștepta ca PMB să aibă o viziune și/sau obiective specifice pentru portofoliul său imobiliar. Spre exemplu, de a optimiza activele sub-utilizate pentru a crește rezultatul potențial pentru buget. Cu toate acestea, pare clar că nu există încă o viziune directoare sau obiective stabilite în mod clar. Administratorul Municipal a indicat un interes sporit în identificarea oportunităților pentru optimizarea portofoliului - și echipa speră că acest document poate oferi măsurile inițiale în această direcție.

**Figura 3: Viziunea asupra portofoliului – Rezultatele dorite ale unei viziuni clare**



PMB nu are în prezent o divizie imobiliară specifică pentru utilizarea resurselor existente (IT, juridic, financiar etc.) cu adăugarea unor funcții și raportări imobiliare specifice pentru gestionarea portofoliului, atât pentru imobilele în proprietate cât și pentru active închiriate. O echipă de gestionare a proprietăților, fie internă, fie externalizată, ar putea spori performanța portofoliului, ar putea genera economii de costuri, ar putea majora încasările de bani la buget, ținând cont, în același timp, de obiectivul ultim de generare de beneficii sociale suplimentare. Un exemplu al modului în care acest portofoliu ar fi văzut din punctul de vedere a gestionării proprietăților este ilustrat în figura de mai sus.

Acestea sunt motivele pentru care o viziune este importantă pentru portofoliu și domeniile de atenție ar trebui să fie cele de mai sus. Până când nu este derivată o viziune clară pentru Portofoliul Imobiliar în obiective de acțiuni și până când nu este convenită la nivelul PMB, o analiză a portofoliului poate face puține lucruri. O analiză a portofoliului este valoroasă numai atunci când are principii directe de aplicat pentru obținerea rezultatului.

## **2. Disponibilitatea datelor / proprietatea asupra datelor**

Echipa a auzit frecvent din partea personalului PMB presupunerea că un Administrator „ar trebui să aibă respectiva informație”. De obicei, presupunerea era că o altă parte ar putea furniza documentația sau datele, însă pentru majoritatea proprietăților acest lucru nu s-a întâmplat, din diferite motive. În mod specific, după solicitarea de informații privind proprietățile (începutul lunii decembrie 2019), în

aproximativ 1 ½ luni, echipa a primit răspunsuri numai pentru 44 de proprietăți din numărul total de 74 de solicitări. În plus, informațiile furnizate nu au acoperit toate domeniile necesare și majoritatea acestora nu aveau anexată documentația proprietății.

Pe baza discuțiilor cu diferiți Administratori, echipa înțelege că factorii care contribuie la lipsa și/sau caracterul incomplet al documentației sunt:

- Diviziile aflate în afara controlului direct al PMB (cum ar fi Sectoarele Municipiului) nu au priorizat cererile de informații (numai 25% dintre toate cererile către Sectoare au primit răspuns cu informații);
- Inexistența unei **baze de date** interne a proprietăților sau faptul că baza de date nu este organizată și optimizată astfel încât să furnizeze răspunsuri în termen scurt, generând în mod ideal rapoarte personalizate în timp real, generate de contribuțiile Administratorilor create și actualizate cu o anumită frecvență în timp;
- Inexistența **personalului** suficient de instruit și care să știe cum să răspundă la astfel de solicitări fără o **procedură specifică - a se vedea capitolul 4.3. Măsurile corective posibile pentru detalii;**
- Personalul nu a înțeles în întregime cererile inițiale de date; anticipând acest lucru, echipa a furnizat datele de contact ale unei persoane tehnice pentru a furniza detalii privind modalitatea de completare a dosarului solicitat. Echipa a primit apeluri telefonice de la mai puțin de 50% din numărul total de reprezentanți ai administratorului și o parte dintre acestea vizau aspecte ușor diferite decât cele de natură tehnică (de exemplu, solicitau prelungirea unui **termen limită** scurt);
- **Alte perturbări**, cum ar fi: proprietatea fiind în curs de transfer de la o entitate către alta - de exemplu: activul nr. #50 (teren cesionat ca cimitir, însă care nu era utilizat cu această destinație) transferat de la CMMU către PMB – Direcția Investiții potrivit Hotărârii Consiliului General al Municipiului București nr. 106/2015); răspuns întârziat din cauza perioadei din an care include Crăciunul și Anul Nou; de asemenea, perioada aglomerată de la sfârșitul anului când există diferite tipuri de solicitări de date (financiare, bugetare, inventar); procesul de reorganizare internă etc.

Accent pus pe formarea personalului, investiții în instrumente pentru actualizarea cu ușurință a seturilor de date, precum și o comunicare mai eficientă ar permite PMB să își îmbunătățească gestionarea portofoliului imobiliar în beneficiul personalului care îl ocupă și al cetățenilor care îl folosesc. Aceste îmbunătățiri sunt detaliate în **Capitolul 7. Măsurile corective posibile.**

### 3. Comunicări interdepartamentale

După cum am discutat mai sus, comunicările privind aspecte imobiliare între departamentele din cadrul PMB au fost efectuate prin **solicitări scrise oficiale, semnate de către Administratorul Municipal în persoană, cu stabilirea unor termene oficiale în locul unui sistem de delegare a autorității.** Acest proces consumă extrem de mult timp pentru toate părțile implicate și este ineficient, exacerbând de lipsa unei **baze de date comune care ar putea fi accesată de toate părțile interesate autorizate.**

Solicitările de informații au fost trimise prin adrese interne prin intermediul Departamentului de Strategie din cadrul PMB către toate direcțiile, companiile și entitățile subordonate PMB, solicitând informații privind imobilele în proprietate și pentru închirierea de spațiu de la părți terțe. După primirea unui număr semnificativ de răspunsuri, echipa a selectat o listă de contracte relevante și a solicitat informații suplimentare privind clauzele contractuale. S-a menționat că nu ne pot trimite contractele în întregime pentru verificare din cauza constrângerilor juridice și informațiile au inclus răspunsuri la clauze specifice, centralizate de Departamentul de Strategie.

Interacțiunea cu Administratorii proprietăților deținute de către PMB din afara entităților cont rulate de PMB, cum ar fi Sectoarele Municipiului București este chiar și mai dificilă. În mod evident, există o comunicare slabă, în principal deoarece **nu există un lanț al subordonării pentru gestionarea portofoliului imobiliar** deținut și închiriat.

Echipa a ajuns la concluzia că structura actuală nu include stimulente (sau penalități) pentru Administratori referitoare la performanța portofoliului și, prin urmare, aceștia par să nu fie dispuși să ia în considerare modernizarea modului în care își gestionează respectivele părți din portofoliu ce le revin.

#### **4. Entități imobiliare specifice / specialiști**

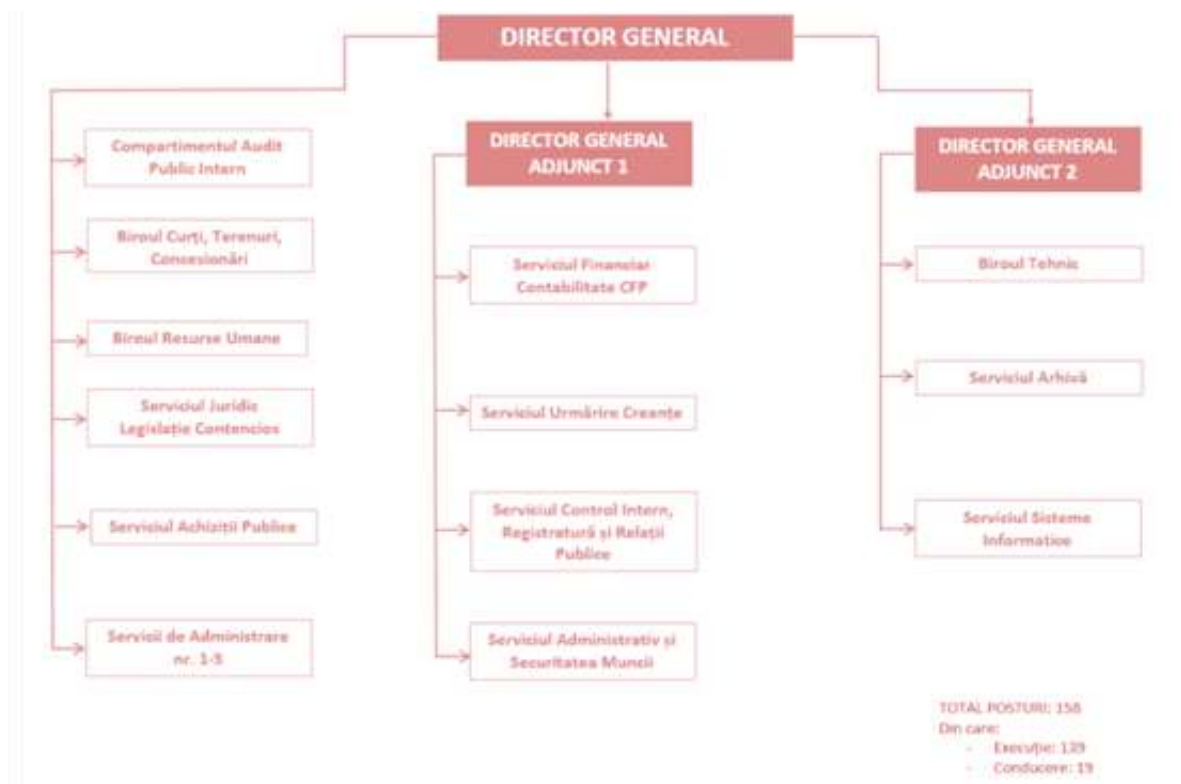
Este de așteptat, iar studiile de caz arată acest lucru, să existe entități specializate în cadrul municipalităților care să se ocupe de proprietățile imobiliare care fac parte din municipalități.

Se consideră că există patru asemenea entități care ar putea, în cadrul PMB, să se ocupe de portofoliu, cu toate acestea, niciuna dintre ele nu acoperă efectiv întregul obiect al gestionării moderne a activelor.

- a. **Direcția Patrimoniu**, un departament specific din structura PMB, joacă un rol în inventarul patrimoniului, cadastru, concesiune și expropriere și poate avea un control mai bun și o viziune strategică în cadrul întregului portofoliu.
- b. Există **AFI** („Administrația Fondului Imobiliar”) care ar trebui să fie unul dintre jucătorii esențiali în gestionarea portofoliului imobiliar. În fapt, AFI este Administrator doar pentru o mică parte a tuturor activelor, majoritatea rezidențiale și cu consecințe comerciale puține. Chiar și așa, se poate vedea din structura sa că nu este personalizat pentru o funcție de gestionare a activelor - structura sa este tipică pentru orice direcție a PMB sau a oricărei autorități publice.

Dată fiind funcția și istoricul său (fostă entitate comunistă care se ocupă de spații rezidențiale și spații comerciale mici), AFI, precum și activitățile și cunoștințele specifice companiei, precum și răspunsurile primite, se consideră că **această entitate poate acomoda o structură de gestionare a proprietăților** pentru a aborda cerințele de gestionare a portofoliului. În cele ce urmează se prezintă modul în care AFI este organizată în prezent, și trebuie să aveți în vedere că aceasta este o organigramă tipică majorității celorlalți Administratori, **fără a fi adaptată pentru specificul gestionării imobiliare.**

**Figura 4: Organigrama AFI - Una dintre entitățile care ar trebui să fie specializată în gestionarea imobiliară**



\* Sursa: Site-ul web al AFI <http://afi.pmb.ro/organigrama/>

- c. **Trustul de Clădiri Metropolitane București** este o companie de dezvoltare care ar trebui să construiască active rezidențiale accesibile, înființată în 2017, împreună cu o altă Companie Imobiliară București.
- d. **Compania Imobiliară București SA** este o companie de gestionare a facilităților înființată în 2017 împreună cu alte 22 companii ale PMB având scopul de a descentraliza deciziile la nivelul municipal.

Cu privire la specialiștii interni în gestionarea imobiliară, echipa nu cunoaște formările personalului sau evenimente având legătură cu portofoliul imobiliar al PMB.

Cele 22 de companii municipale înființate în 2017 nu sunt 100% funcționale deoarece decizia de înființare a acestora a fost contestată în instanță, dar acestea au fost reînființate de către consiliul municipal în 2019 astfel că, din păcate, Compania Imobiliară București și Trustul de Clădiri Metropolitane București prezintă experiență limitată ca structură de gestionare imobiliară.

### **Drepturile și responsabilitățile Administratorilor**

Potrivit răspunsurilor primite de la Direcția Patrimoniu și de la Direcția Juridic a PMB, procedura prin care PMB alocă proprietăți imobiliare specifice unor Administratori specifici este reglementată de **Codul Administrativ din 2019 și de Codul Civil**. Detalii privind modul în care **o proprietate este atribuită unui Administrator și drepturile și obligațiile administratorilor sunt detaliate pe pagina următoare.**

Departamentul de Strategie ne-a informat, de asemenea, că **nu există un număr fix de Administratori** pentru portofoliul imobiliar al PMB. Fiecare divizie, instituție sau entitate aflată în coordonarea PMB, împreună cu Primăriile de Sector, se poate califica pentru a deveni Administrator. Cu toate acestea, **numărul de Administratori variază**, de exemplu, din următoarele  **motive**:

- Unele proprietăți sunt returnate către PMB de către Administratori;
- PMB trebuie să returneze proprietăți către Statul român;
- Dacă PMB primește proprietăți noi de la Guvern;
- Dacă sunt create entități noi sub coordonarea PMB.

Există proprietăți care au intrat în patrimoniul Municipality București pentru care Administratorul a fost stabilit **prin Hotărâre de Guvern** sau în baza legilor emise în perioada 1990-2015, după cum a afirmat Direcția Patrimoniu a Primăriei Municipality București.

**Administrarea activelor care aparțin domeniului public sau privat** se face în baza adoptării unei **decizii** în această privință de către **Consiliul General al Municipality București (în continuare CGMB)**. Această procedură se bazează pe prevederile Codului Administrativ, potrivit cărora Consiliile Locale și Consiliile Județene decid că bunurile aparținând domeniului public sau privat sunt date în administrarea instituțiilor publice și regiunilor autonome, subordonate unității administrativ-teritoriale care le deține. În București, o proprietate este dată în administrare numai după aprobare printr-o decizie a **CGMB**, fie pe baza unei decizii a Consiliilor de Sector care solicită drept de Administrator pentru proprietățile care nu au în prezent un Administrator desemnat, fie ca urmare a cererilor direcțiilor sau instituțiilor publice aflate sub coordonarea Primăriei Municipality București (PMB).

Potrivit aceleiași surse, **drepturile și obligațiile privind administrarea proprietăților imobiliare** deținute de către municipalitatea București sunt cele prevăzute în **Codul Administrativ**. Actul de stabilire a dreptului administrativ poate include alte drepturi și obligații, prevederile Codului Administrativ reprezentând elemente minime care trebuie să fie menționate în acest act.

Cu toate acestea, o **taxă de redevență** este percepută pentru proprietățile imobiliare aparținând domeniului public al Municipality București și face obiectul contractelor de concesiune pentru furnizarea de servicii publice pentru municipalitate de către companiile comerciale în care CGMB este acționar majoritar sau minoritar, cum ar fi diviziile PMB sau pe baza unui acord comercial către părți terțe. Nu există date statistice privind acest lucru (închirierile și redevențele sunt grupate în același rând P&L RON824M, respectiv 175M € în 2019; o mare parte din această sumă reprezintă chiria încasată de la entitățile PMB, astfel că va apărea, de asemenea, drept cost în bugetele consolidate. Există o metodologie pentru calcularea redevențelor pe baza evaluării și a timpului de recuperare din închiriere, însă echipa nu a putut afla câte redevențe există și nici dacă acestea sunt la nivelul pieței.

Drepturile Administratorilor sunt cele incluse în documentul prin care proprietatea este dată în administrare, conform prevederilor **Codului Administrativ și ale Codului Civil**.



Sunt necesare informații și explicații suplimentare ce vor fi transmise de unele entități care au drepturi administrative, respectiv consiliile locale ale Sectoarelor și Administrația Fondului Imobiliar, precum și Direcția Generală Economică a Primăriei Municipiului București.

Potrivit **Codului Civil**, Administratorul proprietății trebuie să ia toate măsurile necesare pentru a asigura prezervarea proprietății și, de asemenea, este responsabil pentru obținerea permiselor legale necesare pentru a putea utiliza proprietatea în conformitate cu destinația sa. De asemenea, Administratorul poate înstrăina activul numai cu autorizația proprietarului, acest lucru înseamnă că există o verificare a PMB privind ceea ce se face cu proprietățile astfel că, cel puțin, pot opri o vânzare inițiată de către Administrator în cazul în care consideră că nu este în interesul lor.

Potrivit **Codului Administrativ, Hotărârea CGMB prin care o proprietate este dată unui Administrator trebuie să includă cel puțin următoarele detalii:**

- Informații privind identitatea activului ce urmează să fie dat unui Administrator și valoarea de inventar a activului;
- Destinația activului ce urmează să fie dat în administrare;
- Termenul de încheiere a procesului verbal de predare-primire a activului.

**Administratorii au următoarele drepturi și obligații:**

- Să utilizeze și să dispună de activul dat în administrare în condițiile stabilite prin lege și, dacă este cazul, prin actul de constituire;
- Să asigure protecția și conservarea activului, ca un bun proprietar și să suporte toate cheltuielile necesare pentru o bună funcționare;
- Să îndeplinească formalitățile necesare privind închirierea, în limitele actului prin care activul a fost dat în administrare și cu respectarea legislației aplicabile.
- Să încaseze beneficiile activului - *echipa nu a primit clarificări privind entitatea care beneficiază de aceste venituri primite (Administrator, PMB sau împărțire între cele două)*
- Să efectueze lucrări de investiții la activ, în conformitate cu termenii actului de administrare și ai legislației privind achizițiile publice;
- Să suporte toate cheltuielile necesare pentru a aduce activul într-o stare adecvată de utilizare în cazul degradării acestuia, ca urmare a utilizării necorespunzătoare sau a faptului că nu a fost asigurată o securitate adecvată;
- Să obțină autorizațiile pentru planul urbanistic zonal fără a schimba destinația activului, precum și autorizațiile pentru lucrări de îmbunătățire și pentru menținerea caracteristicilor tehnice ale activului;
- Reevaluarea activelor, potrivit legii.

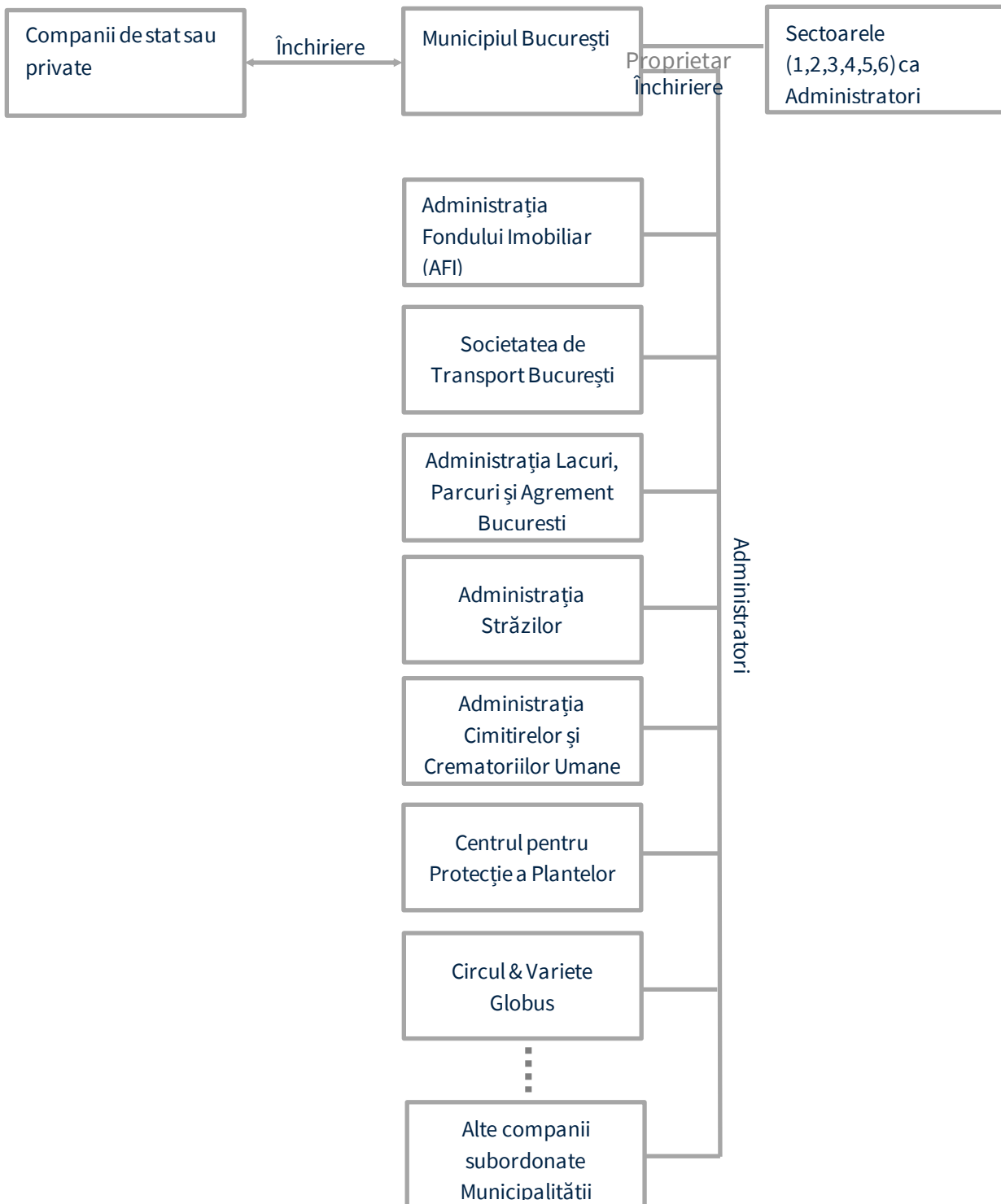
Cu excepția cazului în care se prevede altfel în **decizia CGMB la momentul în care proprietatea este dată în administrare** (la care echipa nu a avut acces) nu există niciun fel de penalități sau stimulente pentru Administrator cu privire la gestionarea eficientă a proprietăților, cu excepția revocării din calitate de Administrator.

**Având în vedere că majoritatea drepturilor de proprietate sunt delegate Administratorilor prin hotărâre a CGMB** și că acest document ar trebui să reglementeze întinderea mandatului de administrare în privința perioadei și a drepturilor; dat fiind stadiul datelor privind proprietățile, echipa a concluzionat că fie documentele nu prevăd drepturi și obligații ale părților, fie PMB nu urmărește respectivele obligații ale Administratorilor. În acest context, echipa sugerează efectuarea unui audit intern al tuturor acestor hotărâri pentru a clarifica cine ce trebuie să facă și cine nu își îndeplinește obligațiile. Nu trebuie să fie un exercițiu complicat sau costisitor - pur și simplu un exercițiu intern de colectare a informațiilor pentru compilarea hotărârilor chiar pentru acest eșantion de 74 de proprietăți și confirmarea obligațiilor PMB. Trebuie să dureze, cel mult, 2 ore per proprietate; dacă două persoane sunt dedicate acestei sarcini, ar trebui să nu dureze mai mult de 10 zile lucrătoare pentru setul de proprietăți.

## **5. Tabloul de bord de raportare & strategie**

După cum am indicat mai sus, **Administratorii dețin în prezent informațiile privind proprietățile**. Cu toate acestea, Administratorii nu au neapărat o înțelegere deplină privind proprietatea și informații de calitate, din diferite motive, printre altele: transfer recent al activului de la un Administrator către altul, documentație incompletă sau neactualizată, membrii echipei nu sunt specializați/formați sau nu sunt în număr suficient etc. Echipa a elaborat un grafic prezentând funcțiile de adoptare a deciziilor pentru eșantionul din portofoliul imobiliar, conform situației actuale, pe care echipa le-a inclus în figura de mai jos.

**Figura 5: Principalele zone unde se găsesc informații privind proprietățile - Administratori**



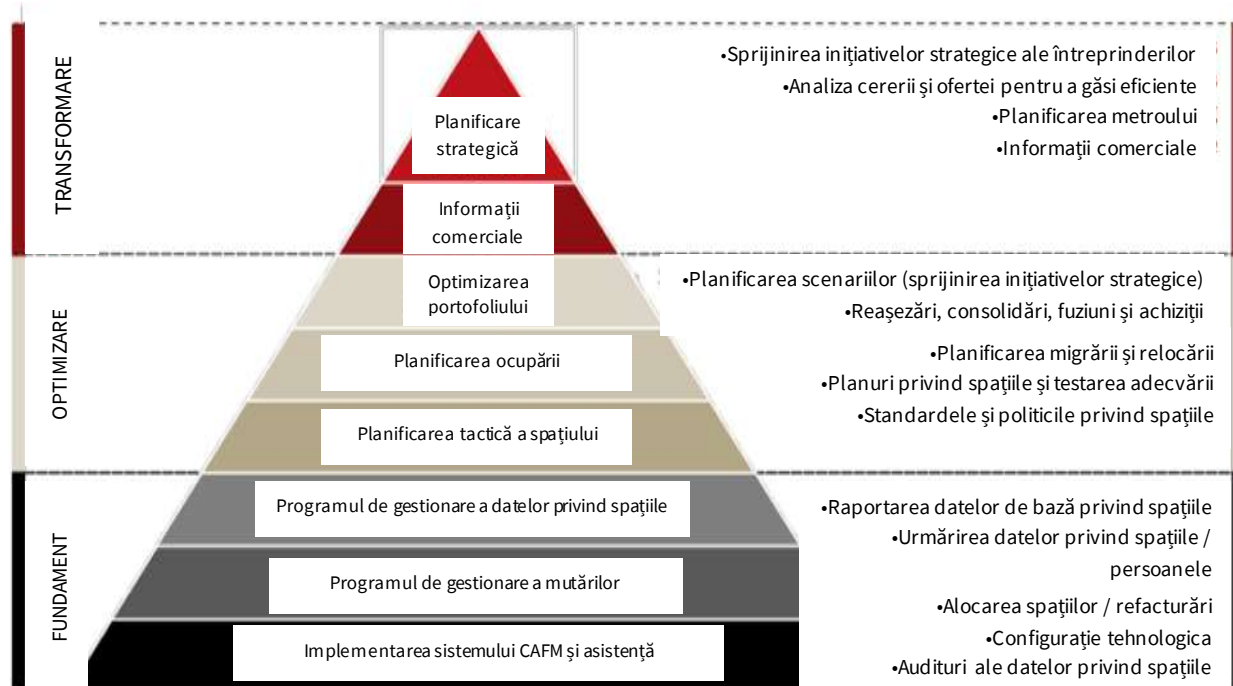
Atributele și funcțiile Administratorilor enumerați sunt prezentate în **Anexa D - Secțiunea Glosar**.

După cum s-a discutat mai sus, PMB nu are în prezent un departament separat sau o structură de raportare în cadrul numeroaselor departamente, care să se concentreze pe performanța portofoliului imobiliar al PMB. În plus, obiectivele și strategia PMB urmează să fie definite. În absența obiectivelor sau a parametrilor, Departamentele îndeplinesc ceea ce consideră adecvat, cu raportare și responsabilitate

limitate, dacă există. Sugestiile echipei pornesc de la bune practici cunoscute din sectorul privat, urmărind obiective responsabile și profesionale de gestionare a activelor.

Sectorul privat utilizează de obicei un model bazat pe cunoștințe, conform figurii de mai jos, în abordarea portofoliilor de dimensiuni medii / mari și diversificate.

**Figura 6: Abordarea strategică a portofoliului imobiliar printr-un model bazat pe cunoștințe**



Nu există niciun fel de capacitate tehnică sau instrumente formale la nivel centralizat pentru a înțelege și aborda aspecte privind costurile, veniturile, gestionarea riscurilor referitoare la deținerea unui portofoliu imobiliar. Echipa are cunoștința de fapt că PMB completează bilanțul contabil și alte documente similare de raportare în conformitate cu legea, însă acestea nu pot înlocui o structură adecvată de gestionare a portofoliului.

Factorii de decizie, directorii de departamente, managerii etc. pot avea sau pot solicita informații privind unele sau toate aceste proprietăți, însă nu este implementată o structură de gestionare responsabilă atât cu cerințele zilnice aferente clădirilor, cât și cu programele de dezvoltare pe termen mediu și lung.

Fără o structură specifică de gestionare a portofoliului imobiliar al PMB, PMB **nu are o înțelegere a valorii portofoliului ca întreg sau per proprietate** sau a modului în care această valoare poate sprijini mai bine strategia PMB pe termen lung, programele individuale sau obiectivele de politici specifice o rașului.

## 4. Performanța portofoliului existent

Acest capitol descrie constatările echipei privind proprietățile PMB deținute în proprietate și închiriate, pe baza observațiilor și a opiniei profesionale a echipei.

### 4.1 Imobile în proprietate

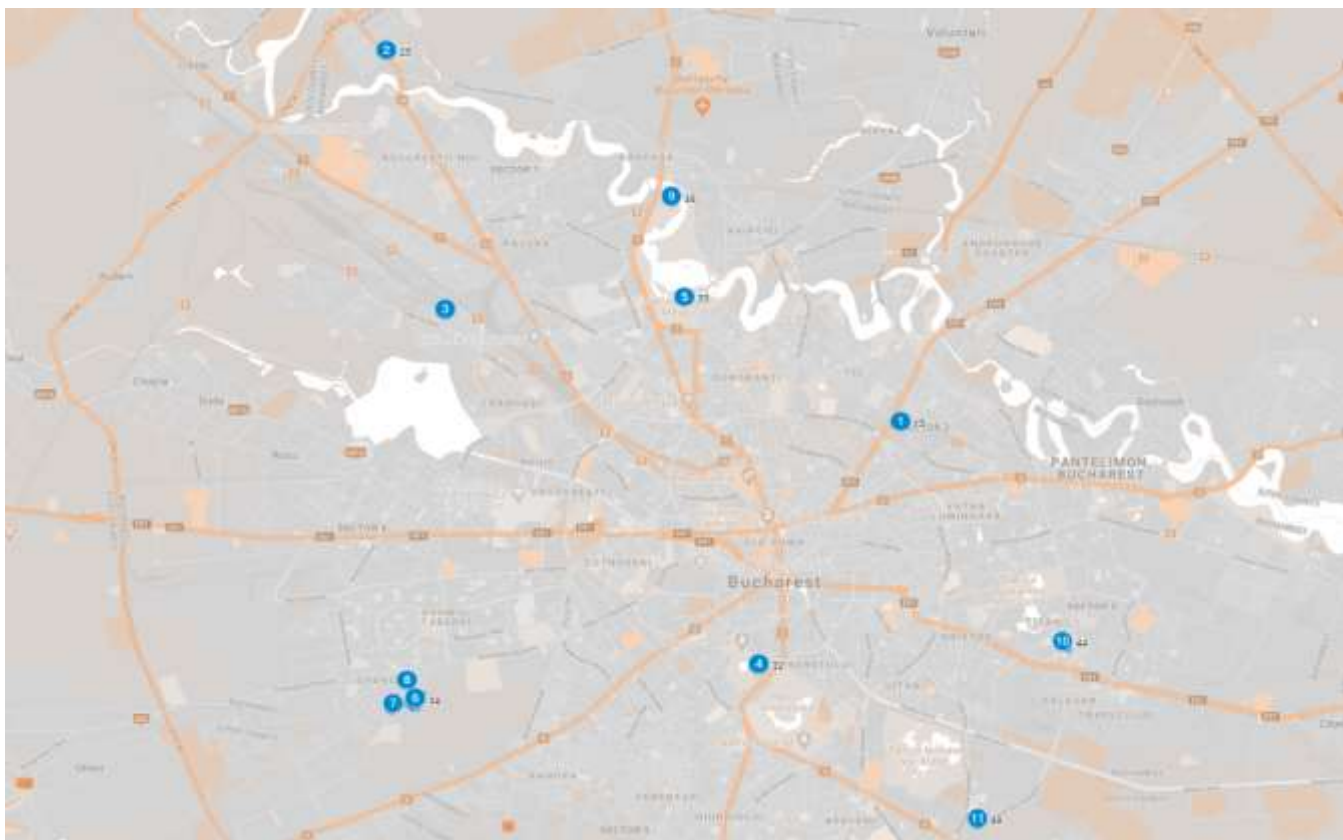
După ce a colectat date pentru cele 74 de proprietăți de la Administratori, echipa a selectat 11 dintre aceste proprietăți pentru a le supune unui proces complet de evaluare și colectare a datelor. Obiectivul acestui lucru a fost testarea calității datelor, precum și modul în care acestea se verifică la fața locului. Constatările au fost diverse: unele dates-au potrivit cu evidențele, unele nu s-au potrivit.

#### Concluzii în urma inspecției unui eșantion de 11 proprietăți:

- Situația actuală nu corespunde în întregime datelor care ne-au fost furnizate în inventar și datelor suplimentare primite de la Administratori - în ceea ce privește numărul clădirilor, suprafețe (clădiri și teren) sau cine le administrează;
- Active sub-utilizate (care nu sunt ocupate sau închiriate complet) ceea ce conduce la costuri mai mari sau pierderea veniturilor;
- Gestionarea facilităților ar putea fi îmbunătățită.



Prezentăm în cele ce urmează un scurt rezumat al proprietăților inspectate:



Figura 7: Vizionări ale proprietăților- amplasamente din București






Tabelul 2: Vizionarea proprietăților - Constatări principale și concluzii



Nr.*	Proprietăți	Planul de amplasament din Google MyMaps	Preconizat a vedea	Comentarii de la inspecție & Concluzii	Oportunități identificate într-un contract comercial
1 (15/ 2120)	15. Piața Obor		6 clădiri și teren de 39.177m <sup>2</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Echipa a văzut o clădire și un teren de 3.000 de mp - nu este clar la ce este folosit restul terenului - de clarificat statutul juridic de către PMB</li> <li>Construcție/depozit nou în care are sediul Administrația Piețelor este <b>sub-utilizat (~50% din spațiul comercial de la parter</b> este liber și 2 birouri din 7 sunt libere)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pentru maximizarea spațiului care poate fi închiriat - închirieri suplimentare către comercianți de retail și obținerea de bani din chirii;</li> <li>Maximizarea utilizării spațiilor de birouri;</li> <li>Consolidarea echipei administrative într-o clădire de birouri împreună cu colegii lor și închirierea clădirii în întregime;</li> <li>Lansarea unui studiu de reînnoire urbană pentru zona Pieței Obor pentru a avea o dezvoltare coerentă</li> <li><b>Pierdere estimată din chirie: min. 100.000€ pa</b> (scenariu conservativ)</li> </ul>
2 (33/ 10217)	33. Sera Herăstrău		amplasament de 4.800m <sup>2</sup> cu zone verzi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amplasamentul total este de aproximativ 10.000 m<sup>2</sup> măsurat pe hartă - de clarificat situația juridică;</li> <li>Un amplasament mare în Parcul Herăstrău utilizat pentru plantarea de flori pentru parcuri (Herăstrău și Bordei);</li> <li>Zonele verzi sunt în stare proastă; două construcții sunt relativ noi (din 2008);</li> <li>Activitățile actuale nu sunt adecvate potențialului acestei zone</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reintegrarea acestor zone verzi în circuitul educațional și colaborare cu universitățile după renovare;</li> <li>Crearea unui pol de divertisment integrat cu utilizarea agricolă, deschis folosinței publice - oportunitate de a obține bani, creând în același timp un element de divertisment ecologic</li> <li>Potențial foarte ridicat de beneficii sociale, precum și loc pentru evenimente de închiriat, <b>cu un potențial de 120.000 € pa</b></li> </ul>
3 (34/ 10218)	34. Drumul Cooperativei 75A		80.892m <sup>2</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 ha de zone de sere care produc flori; în partea de sud există zone externe utilizate pentru aclimatizarea florilor</li> <li>Mai mult de jumătate din amplasament este neutilizat (aproximativ 4ha)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Activitățile din această regiune ar putea beneficia de o gestionare mai bună</li> <li>Consolidarea activităților din Drumul Cooperativei 10 și Drumul Cooperativei 22 (Sere Plante Perene) Sau crearea unei sinergii cu proiectul Antiaeriana Sector 5 :uat adiacent acestui amplasament, spre est;</li> </ul>

Nr.*	Proprietăți	Planul de amplasament din Google MyMaps	Preconizat a vedea	Comentarii de la inspecție & Concluzii	Oportunități identificate într-un contract comercial
4 (35/ 10219)	35. Drumul Cooperativei 22		31.720m2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sub-utilizat - utilizat numai pentru parcare a unor utilaje; 6 angajați; câteva depozite mici pe amplasament</li> <li>• pe Google Maps, suprafața amplasamentului ar fi de aproximativ 4ha - de verificat situația juridică</li> <li>• Situat între două mari complexe rezidențiale (New Residence și Quadra Trees)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activitățile din această regiune ar putea beneficia de o gestionare mai bună</li> <li>• Mutarea activităților de aici la Drumul Cooperativei 75A;</li> <li>• Utilizarea terenului pentru dezvoltare rezidențială - fie dezvoltarea/vânzarea/concesionarea terenului/încheierea unui acord PPP cu un dezvoltator privat</li> <li>• Adecvat pentru construcție în vedere închirierii</li> <li>• <b>Prețul terenului în zonă - ~150 € per mp, respectiv o valoare totală de vânzare a terenului de ~4,76 mil. €.</b></li> </ul>
5 (37/ 10221)	37. Drumul Cooperativei 10		11.000m2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pe Google Maps, suprafața amplasamentului ar fi de aproximativ 3,5 ha - de verificat situația juridică</li> <li>• Utilizat pentru compostarea deșeurilor organice (efectuată manual, fără a utiliza tehnologie),</li> <li>• de asemenea, utilizat pentru depozitarea de vehicule și echipamente disponibile (utilizate în domeniul public)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activitățile din această regiune ar putea beneficia de o gestionare mai bună</li> <li>• Mutarea activităților de aici la Drumul Cooperativei 75A;</li> <li>• Utilizarea terenului pentru dezvoltare - rezidențială, posibil un hypermarket - fie dezvoltarea/vânzarea/concesionarea terenului/încheierea unui acord PPP cu un dezvoltator privat</li> <li>• Adecvat pentru construcție în vedere închirierii</li> <li>• <b>Prețul terenului în zonă - ~150 € per mp, respectiv o valoare totală de vânzare a terenului conform documentelor (11.000 m2) de 1,65 mil. € și o valoare conform măsurărilor de după vizionare de 5,25 mil. €</b></li> </ul>

Nr.*	Proprietăți	Planul de amplasament din Google MyMaps	Preconizat a vedea	Comentarii de la inspecție & Concluzii	Oportunități identificate într-un contract comercial
<p>Harta din partea dreaptă prezintă toate cele trei proprietăți din Drumul Cooperativei 10,22 și 75A</p>					<div data-bbox="98 1075 185 1166" data-label="Text"> <p>6 (32/ 10214)</p> </div> <div data-bbox="197 1059 338 1182" data-label="Text"> <p>32. Sera Libertății Candiano Popescu 4A</p> </div> <div data-bbox="416 986 763 1251" data-label="Image">  </div> <div data-bbox="808 1075 943 1166" data-label="Text"> <p>6 clădiri Monument istoric</p> </div> <div data-bbox="965 959 1480 1289" data-label="List-Group"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Producție de flori efectuată aici pentru Parcul Carol și Tineretului (nu se utilizează tehnologie - totul este efectuat manual)</li> <li>• Amplasamentul pare să aibă potențial. Utilizarea actuală a terenului (producție de flori) nu maximizează valoarea amplasamentului, în timp ce valoarea terenului în zonă este de peste 2.000 euro/mp dacă se poate construi pe teren</li> </ul> </div> <div data-bbox="1491 804 2159 1437" data-label="List-Group"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Activitățile actuale ar putea fi relocalate și terenul ar putea fi dat în concesiune pentru redevoltare - ar putea găzdui un muzeu sau spațiu de divertisment (inclusiv restaurante și locuri de joacă pentru copii);</li> <li>• Utilizarea rezidențială ar putea fi cea mai bună utilizare dacă s-ar putea construi pe teren și dacă acesta nu ar fi o zonă verde din cadrul parcului - însă acest lucru ar putea da naștere la posibile probleme cu ONG-urile (organisme non-guvernamentale);</li> <li>• Având în vedere că mai multe alte loturi de teren din vecinătate nu sunt utilizate sau sunt sub-utilizate, cum ar fi fosta Centrală Electrică Filaret (monument istoric), întreaga zonă ar putea fi luată în considerare pentru un studiu de regenerare urbană;</li> <li>• Pentru câștiguri potențiale imediate, zona poate fi adaptată în vederea utilizării <b>pentru evenimente</b> (construcții temporare ușoare sau concerte, nunți, evenimente corporative etc.) <b>cu un potențial de 120.000 € pa.</b></li> </ul> </div>



Nr.*	Proprietăți	Planul de amplasament din Google MyMaps	Preconizat a vedea	Comentarii de la inspecție & Concluzii	Oportunități identificate într-un contract comercial
7 (38/ 10222)	38. Sediul administrativ ALPUB, București Ploiești 8B		17 construcții – aprox. 2.571 m2 suprafață construită 12.011 m2 teren vacant (14.582m2 teren în total)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizat ca sediu administrativ</li> <li>• Sub-utilizat, având în vedere destinația și situarea</li> <li>• Suprafața inițială din inventar dată a fost de 4.663 m2, comparativ cu informațiile primite în Excel - de verificat situația juridică</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Există două zone de intervenție:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Relocarea administrației într-o clădire de birouri de calitate mai bine conectată la transportul public Utilizarea terenului pentru dezvoltare hotelieră, inclusiv divertisment și restaurante - fie dezvoltarea/vânzarea/concesionarea terenului/încheierea unui acord PPP cu un dezvoltator privat</li> <li>2) Optimizarea ocupării birourilor și încercarea de a închiria către terțe părți, cu toate acestea calitatea clădirii este scăzută, având un statut incert din punctul de vedere al sănătății și siguranței, fiind posibil să nu poată fi vandabilă pentru sectorul privat</li> </ol> </li> <li>• <b>Valoarea terenului: ~1.000€ per mp, respectiv ~14 mil. € valoarea totală a terenului</b></li> </ul>
8 (44/ 10.234)	44. Ștrand Cara Titan – Nicolae Grigorescu		~6ha de teren cu piscine și terenuri de sport	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Închiriat către un operator privat</li> <li>• Sub-utilizat - aproximativ 10% este utilizat din întreaga zonă a ștrandului și este utilizat 3-4 luni pe an, în sezonul estival</li> <li>• Dovezile anecdotice sugerează că închirierea cu venituri potențiale pentru PMB a unui % de 2 milioane € venituri nu are sprijinul administrației</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunitatea de a renegocia închirierea și investițiile ce trebuie efectuate, împreună cu convenirea unui plan de afaceri cu operatorul curent sau cu un operator viitor pentru ca parcul de distracții să fie utilizat la capacitate deplină și să genereze mai multe venituri</li> <li>• Titan este o zonă dezirabilă pentru familiile tinere cu oportunități de creștere și investiții în această zonă, ceea ce ar aduce beneficii sociale majore</li> </ul>
9 (49/ 10.351)	Crematoriul Vitan Bârzești - Iuliu Hațieganu 1		crematoriu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitate complet funcțională și modernizată</li> <li>• Activitatea a crescut în ultimii 4-5 ani</li> <li>• Nișa (unde se depozitează urnele cu cenușă) ar avea nevoie de unele mici reamenajări</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunitatea de a păstra rezerva de teren din spatele crematoriului pentru o viitoare extindere fie a Institutului de Medicină Legală Mina Minovici, fie a Spitalului Sf. Ioan, pe terenurile învecinate;</li> <li>• Un heliport ar putea fi avut în vedere, dacă este necesar spitalelor;</li> <li>• O alternativă ar fi extinderea nișelor pentru urne în cazul în care crește cererea pe termen lung.</li> <li>• Nu există beneficii imediate de pe urma acestei proprietăți</li> </ul>

Nr.*	Proprietăți	Planul de amplasament din Google MyMaps	Preconizat a vedea	Comentarii de la inspecție & Concluzii	Oportunități identificate într-un contract comercial
10 (26/ 8.290+)	Mânzului 24 – locuințe sociale		Locuințe sociale – 6 blocuri – aproximativ 150 de apartamente  Pe 8.235m <sup>2</sup> de teren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stare bună</li> <li>• Autovehiculele parcate în incintă sugerează că veniturile disponibile ar putea fi mai mari decât cele pentru locuințe sociale</li> <li>• Parcare subterană (pentru 20 lei /lună per loc) (pentru 4,2 €/lună per loc)</li> <li>• Chirie medie de 100 de lei per lună per apartament (în medie de 60m<sup>2</sup>) (pentru 20 €/lună per apartament)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renegocierea periodică a chiriilor pentru a reflecta veniturile efective ale ocupanților;</li> </ul>
11 (25/ 8733+)	București Târgoviște 16A		Locuințe sociale (Lemon Garden)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 10-20% proprietari ai apartamentului (informații colectate prin interviuri la fața locului)</li> <li>• Stare proastă</li> <li>• Chirie medie de 134 de lei per lună per apartament (în medie de 83m<sup>2</sup>) (pentru 28 €/lună per apartament)</li> <li>• Spații comerciale la Parter în stare proastă; din interviurile de pe teren, chiria este scăzută, sub nivelul pieței</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Îmbunătățirea gestionării facilității și îmbunătățirea renovărilor;</li> <li>• Renegocierea chiriilor, inclusiv spații comerciale pentru cel puțin 8 € per mp per lună</li> </ul>

\*Nr. - tabel de mai sus/numărul în fișierul Excel cu datele solicitate și primite/numărul în inventar

Nu au fost posibile vizionări ale mai multor proprietăți, din cauza birocrăției implicate în stabilirea acestor vizionări det aliante. Prin urmare, până în prezent, echipa a putut analiza în detaliu numai proprietățile enumerate mai sus. Cu toate acestea, este ușor de identificat faptul că acest eșantion mic are potențialul de a monetiza pe termen scurt unele dintre activele existente ale PMB.

## 4.2 Imobile în proprietatea PMB și închiriate către părți terțe

Există două tipuri de entități care semnează un contract de închiriere cu PMB în calitate de locator:

- Contractele de închiriere semnate direct de către PMB, care se bazează pe două Hotărâri ale Consiliului General al Municipiului București („HCGMB”) nr. 400/2017 privind închirierile pentru unități medicale și nr. 426/2018 privind închirierile pentru unități medicale;
- Contractele de închiriere semnate de către companiile afiliate PMB care nu sunt centralizate într-o bază de date a PMB; acest tip de închiriere a fost solicitat ca informație inițială de la Administratori în cadrul formularului Excel al Bazei de date privind proprietățile și discutat în cadrul secțiunii privind proprietățile funciare în posesie.

## 4.3 Proprietăți închiriate ocupate de entitățile PMB

PMB și unele dintre entitățile aferente închiriază spații de la părți terțe. Cu privire la proprietățile închiriate, echipa a început prin a solicita reprezentanților PMB să furnizeze o bază de date exhaustivă a închirierilor existente în portofoliul lor.

Cu toate acestea, **nu există o bază de date internă a PMB care să furnizeze informații privind contractele de închiriere semnate cu părțile terțe.** Pe baza răspunsurilor primite de la companiile afiliate PMB, echipa a construit o bază de date (a se vedea Capitolul 3.2.3. Cercetare și vizite la fața locului pentru detalii) utilizând cele mai bune practici în gestionarea portofoliului. Cu toate acestea, informațiile furnizate inițial au fost în continuare limitate și neclare.

Din baza de date, echipa a selectat un eșantion de proprietăți, pe baza unei evaluări a eșantionului, luând în considerare doi parametri:

- eliminarea închirierilor încrucișate între entitățile interne ale PMB;
- pe baza nivelului cel mai înalt de chirie plătită.

Au fost selectate în total cincisprezece instituții pentru a furniza informații suplimentare din clauzele contractului de închiriere: *Direcția de asistență socială, Compania Managementul Transportului, Centrul pentru tineret al municipiului București, Creart, Compania Energetică, Compania Pază și Securitate, Club Sportiv CSM, Compania Străzi, Poduri și Pasaje, DGPLCMB, Administrația Monumentelor, Teatrul Dramaturgilor, Trustul de Clădiri Metropolitane, Trustul de Clădiri Metropolitane, Compania Protecție Civilă și Compania Managementul Traficului.*

La 17 decembrie 2019, echipa a fost informată de către Departamentul de Strategie că nu este posibil să primească copii ale contractelor de închiriere de la niciuna dintre cele cincisprezece instituții deoarece, potrivit Legii nr. 544/2001 – articolul 12 (1) (c), informațiile comerciale sau financiare, dacă publicitatea acestora aduce atingere principiului concurenței loiale sau dacă, potrivit aceleiași legi – articolul 12 (1) (d), se referă la date personale, sunt exceptate de la accesul liber la informațiile publice.

Echipa a fost informată că numai comentariile la diferite părți ale contractelor de închiriere pot fi furnizate, dacă sunt solicitate în mod specific. Prin urmare, echipa și-a orientat atenția către întreaga bază de date cu date limitate. Departamentul de Strategie a furnizat echipei informații pentru **147 de evidente**, numărul de chiriași unici fiind **51**. Nu a fost clar dacă această listă este exhaustivă, iar echipa nu a primit niciun contract de închiriere care să poată fi analizat.

Observațiile de mai jos se bazează exclusiv pe baza de date pe care echipa a reușit să o creeze. Constatările sugerează că datele generale furnizate erau incomplete în ceea ce privește la cele 147 de evidențe primite de către echipă:

- suprafața închiriată (12% nu aveau suprafața închiriată menționată);
- proprietarul (27% nu aveau proprietarul identificat);
- chiria plătită (12% nu aveau menționată chiria plătită);
- destinația spațiului închiriat (11% nu aveau menționată folosința spațiului);
- termenii închirierii (11% aveau durată sau date de început/sfârșit incomplete)

## 5. Cele mai bune practici

---

Echipa a revizuit peste **20 de studii de caz din America de Nord, Europa și Asia**, analizând modul în care sunt gestionate portofoliile imobiliare.

Prezentul capitol este structurat **urmărind 8 aspecte esențiale** care pot influența **performanța** portofoliului imobiliar public:

1. Crearea unei strategii imobiliare
2. Stabilirea obiectivelor
3. Măsurători de performanță
4. Planuri de optimizare
5. Câștiguri preconizate din gestionarea activelor
6. Entitate specializată pentru gestionarea activelor
7. Costurile ar trebui asociate cu întregul ciclu de viață al unei clădiri
8. Sisteme IT pentru păstrarea bazelor de date imobiliare

### 5.1 Crearea unei strategii imobiliare

Gestionarea deficitară a proprietăților imobiliare deținute de stat reprezintă o problemă globală comună, care este abordată în prezent de către multe orașe importante din întreaga lume. Obiectivul comun este de a crește veniturile orașului și de a găsi soluții alternative pentru creșterea impozitelor.

Orașele au diferite abordări cu privire la strategiile pentru gestionarea activelor lor imobiliare. De exemplu, următoarele orașe din Europa și America de Nord abordează portofoliile imobiliare în următoarele modalități:

#### I. **Edinburgh, UK**

- Creșterea nivelului de conștientizare a importanței domeniului public.
- Furnizarea unui **cadru clar** pentru livrarea și menținerea unui domeniu public de calitate înaltă, coordonat, conectat și coerent.
- Dezvoltarea priorităților pentru investiții în domeniul public.
- Dezvoltarea unei abordări a finanțării și livrării domeniului public care va permite realizarea strategiei.
- Obținerea excelenței prin respectarea și **comunicarea de bune practici**.

#### II. **Glasgow, UK**

- Proprietăți mai **eficiente, durabile, mai mici și de o calitate mai bună**;
- Proprietăți agile, capabile să îndeplinească nevoile de livrare a **serviciilor** actuale și **viitoare**;
- Colaborare și ocupare împreună cu partenerii de planificare comunitară, organizații terțe din sector și parteneri din regiunea orașului;
- Realizarea unor **reduceri de costuri, creșterea veniturilor** și generarea de încasări de capital;
- Adoptarea inovării digitale și tehnologice pentru a reduce nivelul de dependență de și pentru îmbunătățirea performanței proprietăților.

#### III. **Vancouver, Canada**

- Îmbunătățirea **durabilității** operațiunilor primăriei pentru a atinge obiectivele pentru Cel Mai Ecologic Oraș;
- Planificarea și implementarea unei **reduceri cuprinzătoare a deșeurilor corporative** și programul de deviere pentru toate facilitățile orașului;
- Dezvoltarea unei politici și a unor practici de achiziții care să sprijine achizițiile și utilizarea alimentelor locale în facilitățile operate de primărie;
- Căutarea de oportunități pentru ecologizarea evenimentelor comunitare desfășurate de către primărie, sponsori și permise;
- Planificarea și implementarea unui program de **reducere semnificativă a emisiilor de gaze cu efect de seră și a utilizării combustibililor fosili** în clădirile și vehiculele operate de către primărie.

#### IV. Toronto, Canada

- Asigurarea îndeplinirii cerințelor legislative pentru **gestionarea activelor**.
- **Optimizarea costurilor aferente ciclului de viață** al activelor, îndeplinind, în același timp, niveluri definite ale serviciilor.
- Căutarea continuă de **oportunități pentru îmbunătățirea eficienței în operațiuni**, practici de întreținere și reînnoire a activelor.
- Încurajarea unui mediu în care personalul din cadrul organizației face parte integrantă din **gestionarea generală a activelor** prin formare și dezvoltarea cunoștințelor și competențelor de gestionare a activelor.
- Asigurarea **priorităzării necesarului de active existente și viitoare**.
- Punerea în legătură a planurilor de investiții și a **rezultatelor serviciilor**.
- Îmbunătățirea **procesului de luare a deciziilor, a responsabilității și transparenței**

După cum arată studiile de caz de mai sus, o gestionare eficientă a proprietăților imobiliare este educată și orientată printr-o Strategie imobiliară coerentă, concepută în mod clar și implementată de către autoritate. PMB nu a făcut încă acest lucru. Echipa sugerează ca PMB să ia în considerare un atelier cu mai multe părți interesate pentru a ajuta la articularea principiilor directe ale acestei strategii.

### 5.2 Stabilirea obiectivelor

Pentru a **optimiza** un portofoliul imobiliar public și pentru a crea valoare, pentru început, autoritățile locale trebuie să ia în considerare un set de **obiective specifice**.

**Exemplul Toronto:** De exemplu, **Primăria Toronto** utilizează următorul set de priorități cu privire la gestionarea portofoliului imobiliar public:

**Tabelul 3: Toronto – Set de priorități**

<p><b>1. INTEGRARE</b> <i>Promovarea parteneriatelor și colaborare cu părțile interesate interne și externe</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promovarea unei abordări la nivelul întregului oraș cu un nivel mai ridicat de ocupare în comun și utilizări combinate</li> <li>- Coordonarea nevoilor programului și a capitalului în funcție de geografie, sincronizare și utilizare</li> <li>- Optimizarea oportunităților de parteneriate și asocieri în participațiune pentru a reduce obligațiile aferente resurselor primăriei (sectorul public, privat și non-profit)</li> <li>- Alinierea soluțiilor cu ținte și obiective mai largi ale primăriei (de exemplu, Planul Oficial)</li> </ul>
<p><b>2. MODERNIZARE</b> <i>Îmbunătățirea livrării serviciilor și eficiențelor prin modernizarea activelor</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modernizarea condițiilor facilităților și experienței utilizatorilor</li> <li>- Identificarea unor practici eficiente, inovative și a standardelor (locale, internaționale)</li> <li>- Evaluarea practicilor de activitate curente vs. livrarea viitoare a serviciilor</li> <li>- Investiții în tehnologie eficientă de construcții (de exemplu, „Clădiri inteligente”)</li> </ul>
<p><b>3. INTENSIFICARE</b> <i>Maximizarea oportunităților aferente clădirilor primăriei și a beneficiilor publice de pe terenurile primăriei</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deblocarea și intensificarea activelor sub-utilizate (în contextul planificării urbane)</li> <li>- Maximizarea potențialului de ocupare al terenurilor și clădirilor (de exemplu, drepturi aeriene)</li> <li>- Identificarea oportunităților de utilizări secundare (de exemplu, comerț cu amănuntul, utilizări provizorii)</li> <li>- Urmărirea dezvoltării orientate către tranzit</li> <li>- Optimizarea în chiriilor pe termen lung pentru a reține dreptul de proprietate asupra terenurilor publice, în măsura în care este fezabil.</li> </ul>
<p><b>4. RAȚIONALIZARE</b> <i>Menținerea unei combinații corecte a activelor pentru a sprijini țintele și obiectivele orașului pe termen lung</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dobândirea strategică și/sau comasarea terenurilor pentru beneficii viitoare</li> <li>- Identificarea și schimbarea destinației/înstrăinarea surplusului de active</li> <li>- Reducerea sau extinderea portofoliilor în funcție de nevoi și baza de referință</li> <li>- Reducerea costurilor operaționale, obligațiilor de capital și a restanțelor privind întreținerea corespunzătoare prin planificarea strategică a portofoliului</li> </ul>

Sursa: Toronto - Report ModernTO: City-Wide Real Estate Strategy and office portfolio optimizations, 18 septembrie 2019

**Exemplul Agențiilor Guvernamentale din SUA:** Atunci când se ocupă de portofoliile lor imobiliare și de prioritizarea investițiilor, unele agenții guvernamentale din USA au câteva abordări specifice, potrivit United States Global Accountability Office Report to Congressional Requesters, November 2018, Federal Real property Asset management (Raportul Oficiului Statelor Unite pentru Responsabilitate Globală către Solicitanții din cadrul Congresului, noiembrie 2018, Gestionarea activelor imobiliare federale). Astfel:

- **Administrația Națională Aeronautică și Spațială (NASA):** calculează un punctaj al proprietății utilizând o matrice de răspunsuri la două întrebări:
  - Cât de mult timp va putea NASA să își susțină operațiunile fără activul respectiv?
  - Cât de ușor ar putea prelua un alt activ funcțiile activului respectiv?
  
- **Administrația Serviciilor Generale (GSA)** se referă la active cu o rentabilitate anuală ridicată a capitalului și nevoi investiționale scăzute drept active de „**nivelul 1**”, iar activele cu performanțe mai scăzute sunt plasate la **niveluri inferioare**. GSA desemnează, de asemenea, drept „**active esențiale**”:
  - Cele cu privire la care agenția preconizează că vor rămâne în inventar mai mult de 15 ani;
  - Au o bază de clienți solidă;
  - Sunt pe o piață imobiliară stabilă;
  - Au nevoi de reinvestiții durabile.

Viziunea și strategia de mai sus determină obiectivele ce vor fi stabilite. Pentru PMB, acestea trebuie să fie de tipul SMART (specifice, măsurabile, abordabile, realiste și limitate în timp). Frumusețea situației actuale a Portofoliului PMB constă în faptul că obiectivele pot fi simple, cu impact mare, cum ar fi colectarea tuturor datelor, digitalizarea metodelor de evidențiere a datelor, etc.

## 5.3 Măsurători de performanță

**Performanța portofoliului imobiliar poate fi măsurată** luând în considerare o varietate de rezultate care sprijină nevoile orașului, potrivit Toronto ModernTO: City-Wide Real Estate Strategy and office portfolio optimization, 2019:

### **I. Sociale – nu sunt aplicabile pentru proprietățile imobiliare din București**

1. Unități locative accesibile adăugate (în unități)
2. Îmbunătățirea/crearea de unități locative pentru seniori (în unități)
3. Îmbunătățirea/crearea de adăposturi (în unități)
4. Unități de închiriat adăugate (în unități)
5. Îmbunătățirea/crearea de spații de infrastructură comunitară (în picioare pătrate)
6. Îmbunătățirea/crearea de parcuri (în picioare pătrate)
7. Conservarea patrimoniului și/sau reutilizare de adaptare (în picioare pătrate)

### **II. Economice**

1. Spații comerciale adăugate și/sau terenuri de ocupare a forței de muncă dezvoltate (în picioare pătrate)
2. Ocuparea forței de muncă generată (persoane pe an)
3. Îmbunătățiri de infrastructură fizică permise (numărul de proiecte/tranzacții)

### **III. Aspecte de mediu**

1. Reducerea consumului de energie și a emisiilor de gaze cu efect de seră (în USD)
2. Remedierea terenurilor industriale abandonate (în acri)
3. Eficiență energetică și/sau proiecte inteligente permise (număr de proiecte)
4. Unități rezidențiale create în jurul centrelor (hub) de tranzit (în unități)

### **IV. Sustenabilitate fiscală și performanța portofoliului**

1. Active deblocate pentru crearea de valoare (numărul de proprietăți)
2. Soluții de ocupare multiplă (proprietăți)
3. Evitarea achizițiilor imobiliare (în USD)
4. Economii realizate (în USD)
5. Venituri generate (în USD)
6. Impozite pe proprietate create (în USD)

### **V. Colaborare și angajament**

1. Consultări comunitare (numărul de întâlniri)
2. Angajamentul consilierului (numărul de întâlniri)
3. Parteneriate stabilite (numărul de soluții)
4. Angajamentul personalului (numărul de ședințe de comitet/contribuții)

Sursa: Toronto City-Wide Real Estate Portfolio Strategy, 2019

Se consideră că această structură ar trebui să fie respectată de către PMB pentru îmbunătățirea rezultatelor portofoliului său imobiliar.



## 5.4 Planuri de optimizare

După ce Primăria colectează date suficiente privind utilizarea portofoliului său imobiliar, poate sublinia, de asemenea, ce active sunt sub-utilizate sau dacă există oportunități de optimizare a eficienței portofoliului. În unele cazuri, poate fi mai potrivită **relocarea** anumitor activități în alte clădiri, **reducerea sau majorarea spațiului alocat** pentru o anumită instituție sau departament, **închirierea de spațiu suplimentar** de pe piața liberă sau chiar **răscumpărarea unui contract de închiriere** cu părți terțe dacă este disponibilă o clădire din portofoliu, obținând un cost mai scăzut.

### Exemplul Primăriei Toronto

În materie de cifre specifice, ca **inițiativă pilot**, Primăria Toronto a lansat un Program de modernizare a birourilor în 2016. **Inițiativa pilot a demonstrat beneficii măsurabile financiare, operaționale și aferente angajaților**, incluzând:

- Eficiență îmbunătățită a spațiului: 25% îmbunătățire (în medie 131 picioare pătrate/stație de lucru)
- Capacitate nouă netă: spațiu pentru peste 300 de stații de lucru create în clădirile deținute de primărie
- Creșterea nivelului de satisfacție a angajaților: 65% creștere (pe baza rezultatelor chestionarelor personalului)
- Beneficii de mediu îmbunătățite: 26% reducere de cost (costurile cu utilitățile per angajat)
- Economii privind închirierile: 2 milioane \$/an în chirii (40.000 de picioare pătrate de spații închiriate eliminate)

După cum se prezintă în tabelul de mai jos, Primăria Toronto ocupă în prezent aproximativ 3,1 milioane de picioare pătrate (aproximativ 288.000 de metri pătrați) de spații de birouri utilizabile care găzduiesc 15.400 de angajați, rezultând un raport de aproximativ 200 de picioare pătrate (18,5 metri pătrați) per stație de lucru, în medie.

**Standardul recomandat** de Gensler (un consultant terț angajat de primărie pentru a oferi consultanță privind designul și practicile moderne la locul de muncă) **este de 140 de picioare pătrate (13 metri pătrați) per stație de lucru**, confirmat de baza de referință din sectorul public și privat. CreateTO și personalul primăriei au estimat că Planul de optimizare a birourilor poate genera 25% economii de spații în cadrul portofoliului (750.000 de picioare pătrate de spațiu, sau aproape 70.000 de metri pătrați) aplicând acestei noi standarde de spațiu și implementând practici de mobilitate la locul de muncă.

În plus față de proiectarea eficientă a spațiilor de birouri la **140 de picioare pătrate per stație de lucru, alte măsuri esențiale de eficiență includ rata de eliberare și utilizarea spațiului de lucru**. Planul Gensler privind strategia imobiliară și optimizarea birourilor a identificat o rată actuală de neocupare de 1% - 5% în clădirile primăriei (aproape toate stațiile de lucru sunt atribuite angajaților). Cu toate acestea, o rată de utilizare a spațiului de lucru de 36% a fost, de asemenea, identificată, ceea ce implică faptul că stațiile de lucru atribuite și birourile private sunt vacante 2/3 din timp. Observația este comună în rândul portofoliilor din sectorul privat și din cel public, cu aranjamente dedicate de așezare (Gensler a identificat o rată medie de utilizare a birourilor în cadrul industriei de 42%). Acest lucru se întâmplă deoarece munca se realizează din ce în ce mai mult în condiții de colaborare sau de la distanță, cum ar fi lucrul în echipă în

sălile de pauză, participarea la întâlniri la diferite amplasamente sau găsirea unui loc liniștit în care angajații se pot concentra și pot finaliza sarcini care necesită concentrare. Prin urmare, **furnizarea unor stații de lucru dedicate pentru fiecare angajat generează ineficiențe ale spațiilor.**

Pentru a aborda această chestiune, este recomandat un grad de stații de lucru comune, cu o combinație mai mare de tipuri de spații, pentru a utiliza mai bine spațiul și pentru adaptare la modelele de lucru aflate în schimbare. **Ratele de mobilitate adecvate** (respectiv nivelul stațiilor de lucru neatribuite) **vor fi evaluate** de către un consultant la locul de muncă pe baza funcțiilor unice din cadrul fiecărei direcții, agenții și corporația primăriei, cu obiective recomandate de mobilitate (în funcție de specificul postului).

Element	În posesie	Închiriat	Total (actual)	Total (propus)
Locații de birouri	22	30	52	20
Dimensiune totală (metri pătrați folosiți)	2.550.000	550.000	3.100.000	2.350.000 p.p. <sup>[3]</sup>
Procent portofoliu (dimensiune)	82%	18%	100%	100%
Angajați găzduiți	12.600	2.800	15.400	15.400
Rata de eficiență (p.p./angajat)	200	190	200 (med)	150 (est. med.) <sup>[4]</sup>
Costurile anuale de funcționare <sup>[1]</sup>	\$50 milioane	\$25 milioane	\$75 milioane	\$50 milioane
Costurile anuale de capital <sup>[2]</sup>	\$35 milioane	-	\$35 milioane	\$30 milioane
Costuri totale anuale	\$85 milioane	\$25 milioane	\$110 milioane	\$80 milioane
Cost total pe picior pătrat	\$33/p.p.	\$45/p.p.	\$35/p.p.	\$34/p.p.
Cost total anual per angajat	\$6.700/an	\$8.900/an	\$7.100/an	\$5.200/an

S

Sursa: Report ModernTO: City-Wide Real Estate Strategy and office portfolio optimization, 18 septembrie 2019

## **Exemplul New York**

Proprietățile imobiliare sunt, de asemenea, considerate un activ extrem de valoros în Orașul New York. Primăria are responsabilitatea de a-și **maximiza portofoliul imobiliar în privința utilizării și valorii economice**. Primăria ocupă peste 300 de milioane de picioare pătrate (aproape 28 de milioane de metri pătrați) de spațiu în clădiri de birouri, depozite, secții de poliție, școli și alte clădiri, conform raportului „Maximizing Efficiency in NYC Government: A Plan to Consolidate and Modernize Back-Office Operations” (Maximizarea eficienței în administrația NYC: Plan de consolidare și modernizare a operațiunilor de back-office).

În cadrul portofoliului Primăriei, **cea mai valoroasă proprietate imobiliară**, în privința costului anual, **o reprezintă spațiul de birouri**. Cel puțin 75.000 de angajați ai primăriei lucrează în spații de birouri care ocupă, împreună, peste 19 milioane de picioare pătrate (1,75 milioane de metri pătrați) în 250 de clădiri. Aceste spații de birouri pot fi împărțite în categorii de spații închiriate și spații deținute de către primărie. O suprafață de 12,5 milioane de picioare pătrate (1,16 milioane de metri pătrați) este închiriată la un cost al cheltuielilor anuale de 365 milioane USD și o suprafață de 6,5 milioane de picioare pătrate (aproximativ 604.000 metri pătrați) este deținută de către primărie la un cost al cheltuielilor anuale de cel puțin 70 de milioane USD reprezentând cheltuieli de exploatare.

**Utilizarea mai eficientă a spațiilor reprezintă o acțiune importantă de economisire a costurilor** care va avea, de asemenea, un impact pozitiv asupra furnizării serviciilor primăriei. Din acest motiv, **Primăria s-a angajat la reducerea portofoliului său de birouri cu 1,2 milioane de picioare pătrate (111,500 metri**

pătrați) și 36 de milioane USD anual până la sfârșitul anului 2014. **Se preconiza că această reducere semnificativă a spațiilor de birouri va determina economii de cel puțin 4 milioane USD per an în costuri energetice și va reduce emisiile Primăriei în mod semnificativ.** În primii trei ani de implementare a programului până în 2013, primăria a redus spațiul de birouri cu 400.000 de picioare pătrate și a economisit 15 milioane USD în costuri anuale cu chiria pentru ocupare. Economii suplimentare ale costurilor cu energia au totalizat 4 milioane USD pe măsură ce amprenta s-a micșorat.

Această abordare se poate aplica, de asemenea, în cazul PMB. După ce primăria colectează și clarifică caracteristicile portofoliului Municipiului București, PMB poate măsura ce are, poate aplica decizii strategice în vederea obiectivelor finale de politici. După cum s-a discutat în Capitolul 4 (performanța portofoliului existent), există inițiative mari și mici care pot fi asumate pentru a spori beneficiile financiare, economice, sociale și de mediu ale Portofoliului care sunt la dispoziția PMB.

### 5.5 Câștiguri preconizate din gestionarea activelor

**Multe administrații pot îmbunătăți rentabilitatea activelor din sectorul public,** potrivit Fondului Monetar Internațional (FMI), raportul Managing Public Wealth (Gestionarea Proprietății Publice), IMF Fiscal Monitor, Octombrie 2018. Recunoscând în același timp că aceste active au adesea obiective operaționale, există loc considerabil pentru îmbunătățirea gestionării activelor. Dată fiind scala activelor publice și calitatea în prezent scăzută a gestionării activelor, Detter și Fölster (2015) argumentează că o creștere mică a productivității ar putea oferi creșteri semnificative ale veniturilor fiscale. Administrațiile ar trebui să se aștepte cel puțin la o rată rezonabilă a rentabilității din activele comerciale și financiare mari pe care le controlează.

Mai întâi, analiza citată de către **FMI examinează** rentabilitatea activelor în rândul corporațiilor publice nefinanciare într-un **eșantion de 14 țări.**

Rentabilitatea specifică țării la nivelul sectorului pentru activele aparținând corporațiilor nefinanciare este definită drept surplusul net din exploatare sub formă de cotă din activele totale. Pentru eșantion, rentabilitatea medie a activelor în 2010–16 a fost de 1,9% (mediana 0,6%). Această rată se compară cu rata echivalentă a rentabilității de 8% pentru corporațiile nefinanciare private din Statele Unite ale Americii în aceeași perioadă (Osborne și Retus 2017). Crescând rentabilitatea performanței activelor de la percentila 25 la percentila 75 în distribuția rentabilității în cadrul țărilor, acest lucru ar determina productivități medii de 4,3% - încă mult sub rata rentabilității comparabilă a sectorului privat - **și la creșterea profiturilor cu o medie de aproximativ 1% din PIB-ul economiei locale, potrivit FMI.**

Acest câștig general al veniturilor prin îmbunătățirea gestionării corporațiilor publice nefinanciare și a activelor financiare guvernamentale de 3% din PIB per an este echivalent veniturilor obținute din impozitul pe profitul corporațiilor din economiile avansate. Totuși, nu include câștigurile potențiale din gestionarea mai bună a activelor nefinanciare ale administrației. De exemplu, Detter and Fölster (2015) argumentează că portofoliile imobiliare ale guvernelor sunt subestimate foarte mult și că există loc considerabil atât pentru o gestionare mai bună, cât și pentru rentabilități mai mari, potrivit aceleiași surse.

Aplicarea acestui câștig preconizat de 3% la PIB-ul Bucureștiului sau la 50,6 miliarde EUR în 2017 (Eurostat), îmbunătățirea gestionării portofoliului imobiliar ar putea determina un câștig potențial de până la **1,5 miliarde EUR per an**.

**Echipele au analizat ce au câștigat orașele importante din gestionarea activelor.**

### **1. Generarea unor venituri suplimentare**

#### **Crearea BIG în Austria pentru gestionarea și dispunerea de active cu obținerea unui profit**

Crearea unei entități centrale (BIG) pentru gestionarea activelor publice a **îmbunătățit eficiența costurilor** diferitelor departamente guvernamentale și le-a determinat să permită utilizarea alternativă sau vânzarea stocului în surplus. În urma unei revizuirii a reglementării activităților BIG în 2000, compania a cumpărat active guvernamentale de 2,4 miliarde EUR, pe care le poate vinde apoi cu o **marjă pozitivă** peste prețul de cumpărare, orice câștiguri fiind împărțite cu statul.

### **2. Promovarea dezvoltării economice**

#### **UK, Birmingham utilizează portofoliul existent pentru ghidarea dezvoltării viitoare**

În loc să dobândească noi amplasamente, Consiliul Municipal utilizează portofoliul existent pentru a se asigura că dezvoltarea viitoare este în conformitate cu prioritățile locale. Proprietățile Consiliului Municipal au fost împărțite într-un portofoliu de investiții, un portofoliu de creștere și dezvoltare, un portofoliu comunitar și un portofoliu operațional pentru a cunoaște în mod strategic modul în care proprietățile municipale pot sprijini planurile de creștere ale orașului. De exemplu, prin gestionare strategică, Consiliul Municipal a putut finaliza peste 3,000 de locuințe.

### **3. Îmbunătățirea eficienței operaționale**

#### **UK, Cambridgeshire economisește 3,6 milioane de EUR p.a.**

Districtul a creat o soluție de servicii comune ale administrației locale, rezultând o companie cvasi-independentă care furnizează o gamă de servicii publice. Până în al 6-lea an de funcționare, au economisit 3,6 milioane EUR anual prin serviciile comune ale diferitelor Consilii Districtuale.

### **4. Promovarea dezvoltării ecologice și a rezistenței în caz de dezastru**

#### **SUA, San Francisco urmărește eficiența energetică pentru cele 500 de proprietăți deținute de guvern**

Urmărirea performanței energetice a aproximativ 500 de facilități municipale a avut ca rezultat îmbunătățirea Intensității Utilizării de Energie (IUE) cu 15,6% din 2009 în 2016. Amprenta de carbon a scăzut în aceeași perioadă cu 26,5%.

### **5. SUA, Baltimore a lansat în 2010 inițiativa privind valorificarea locurilor vacante**

Obiectivul a fost creșterea valorii proprietăților, atragerea de rezidenți și afaceri noi și creșterea veniturilor fiscale locale. La momentul lansării programului, Baltimore avea peste 16.000 de proprietăți vacante cunoscute și o populație în declin. Programul privind valorificarea proprietăților vacante a ajutat primăria să ia controlul asupra proprietăților vacante, astfel încât să poată fi date cumpărătorilor care să le reabiliteze. La sfârșitul anului 2018, Baltimore a reabilitat 4.200 de clădiri vacante și a demolat peste 2.700 sau aproximativ 43% din clădirile vacante cunoscute la începutul programului.

## 6. Centralizarea controlului și mai multe PPP

### **Polonia, Varșovia**

Realizările Varșoviei în privința gestionării activelor au început cu unificarea administrativă a orașului în 2002, rezultând o tranziție de la controlul gestionării terenurilor de către districte la centralizarea controlului. Acest lucru a permis un sistem geodezic mai unificat, la nivelul întregului oraș. De asemenea, orașul a introdus mai multe parteneriate public-privat (PPP).

O gestionare activă a bunurilor poate genera, de asemenea, venituri pentru companiile publice, de exemplu companiile care operează sisteme de transport în comun.

De exemplu, Mass Transit Railway Corporation (Compania Feroviară de Transport în Comun) (MTR) din Hong Kong, care operează sistemul de transport pe șine din Hong Kong, are un program de dezvoltare imobiliară în jurul nodurilor majore de transport.

MTR Corporation este implicată în dezvoltarea de proiecte rezidențiale și comerciale, închirierea și gestionarea proprietăților, publicitate, servicii de telecomunicații, precum și servicii de consultanță internațională, potrivit site-ului web al companiei ([www.mtr.com](http://www.mtr.com))

Acest lucru a condus la o integrare mai eficientă între dezvoltările feroviare și imobiliare, a sporit zona de acoperire și fluxurile de pasageri pentru calea ferată și rentabilități mai mari ale investițiilor.

### **Costurile ar trebui asociate cu întregul ciclu de viață al unei clădiri**

Costurile asociate unei clădiri trebuie să ia în considerare nu numai **investiția inițială**, ci și **costul total de întreținere pe durata de viață a respectivei clădiri**.

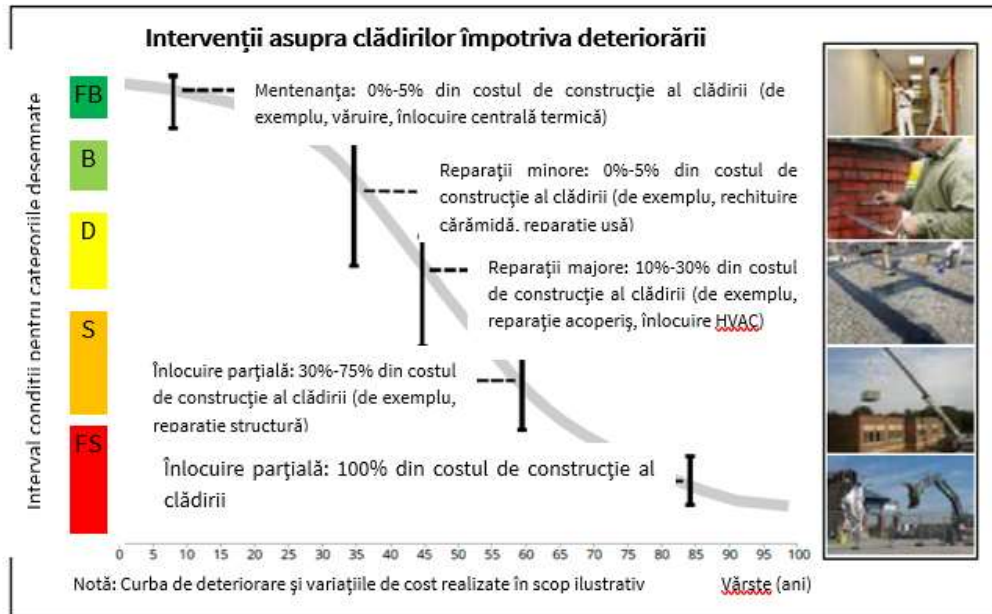
Cu privire la condițiile tehnice, o clădire poate fi inclusă într-una dintre următoarele categorii, propuse în Ottawa Strategic Asset Management Plan 2017 (Planul Strategic de Gestionarea Activelor Ottawa 2017).

*Tabelul 4: Descrierea stării fizice*

<b>EVALUARE</b>	<b>DESCRIERE</b>
<b>Foarte bine</b>	<b>Potrivit pentru viitor</b> Bine întreținut, condiții bune, nou sau reabilitat recent
<b>Bine</b>	<b>Potrivit pentru moment</b> Acceptabil, se apropie, în general, de durata medie de viață așteptată
<b>Destul</b>	<b>Necesită atenție</b> Semne de deteriorare, unele elemente prezintă deficiențe
<b>Slab</b>	<b>Potențial crescut de a afecta serviciul</b> Se apropie de sfârșitul duratei de viață, condiții sub standard, o mare parte din sistem prezintă deteriorări semnificative
<b>Foarte slab</b>	<b>Nepotrivit pentru serviciul susținut</b> Aproape sau sub durata de viață preconizată, semne extinse de deteriorare avansată, unele active pot fi imposibil de folosit

De asemenea, modelul din Ottawa **oferă și o estimare a sumelor de bani preconizate a fi cheltuite pentru gestionarea clădirii pe durata de viață a acesteia**, după cum se arată în figura de mai jos.

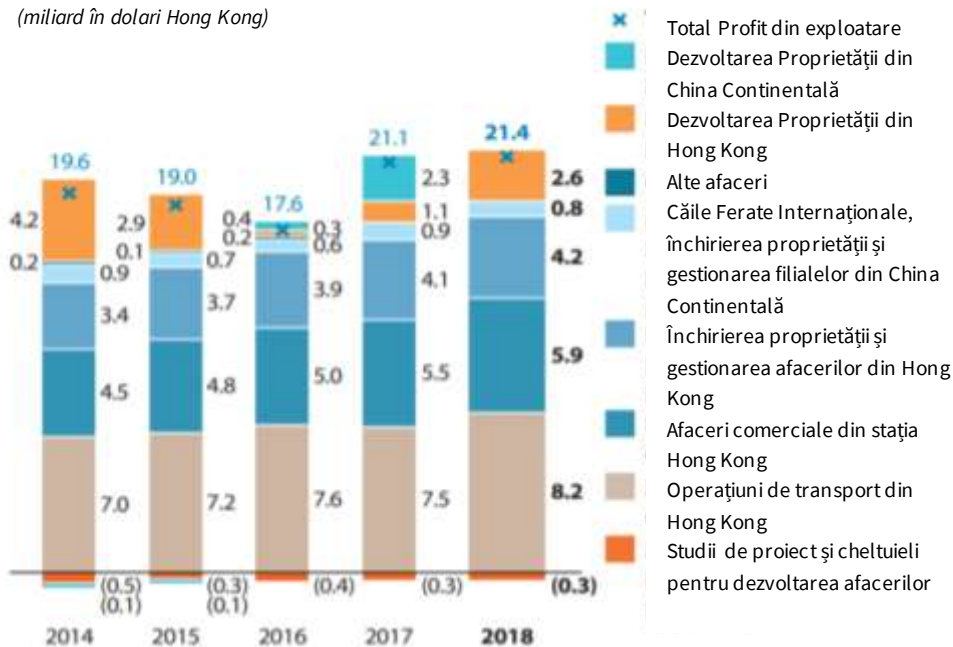
**Figura 8: Tipul de intervenție și costul relativ pe durata de viață a unei clădiri**



Sursa: Ottawa Strategic Asset Management Plan 2017

**Figura 9: Contribuții la profitul din exploatare**

(miliard în dolari Hong Kong)



Sursa: Mass Transit Railway Corporation (MTR), www.mtr.com

În **dezvoltările imobiliare**, Compania va încheia **parteneriate cu dezvoltatori reputați**, prin care dezvoltatorii vor suporta toate costurile de dezvoltare, inclusiv costurile principale ale terenului și costurile de construcție și, prin urmare, **toate riscurile de dezvoltare**. Compania va superviza construcția proiectelor și profitul se va împărți fie procentual, fie în natură.

Câteva dintre exemplele de proprietăți dezvoltate de către MTR împreună cu centrele de transport în comun:

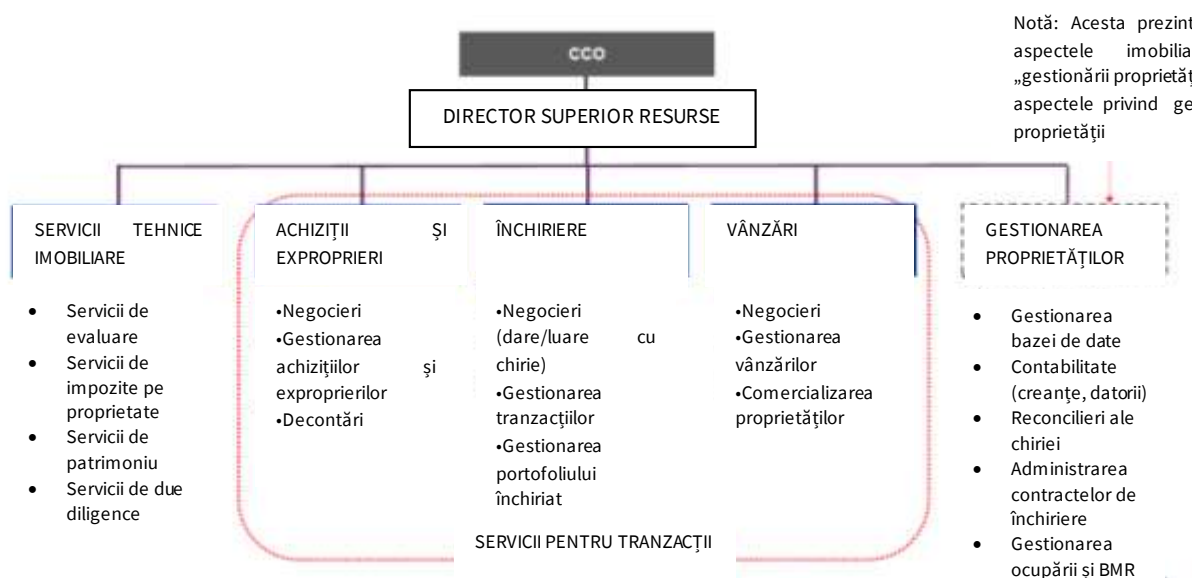


Sursa: Mass Transit Railway Corporation (MTR), www.mtr.com

### 5.6 Entitate specializată pentru gestionarea activelor

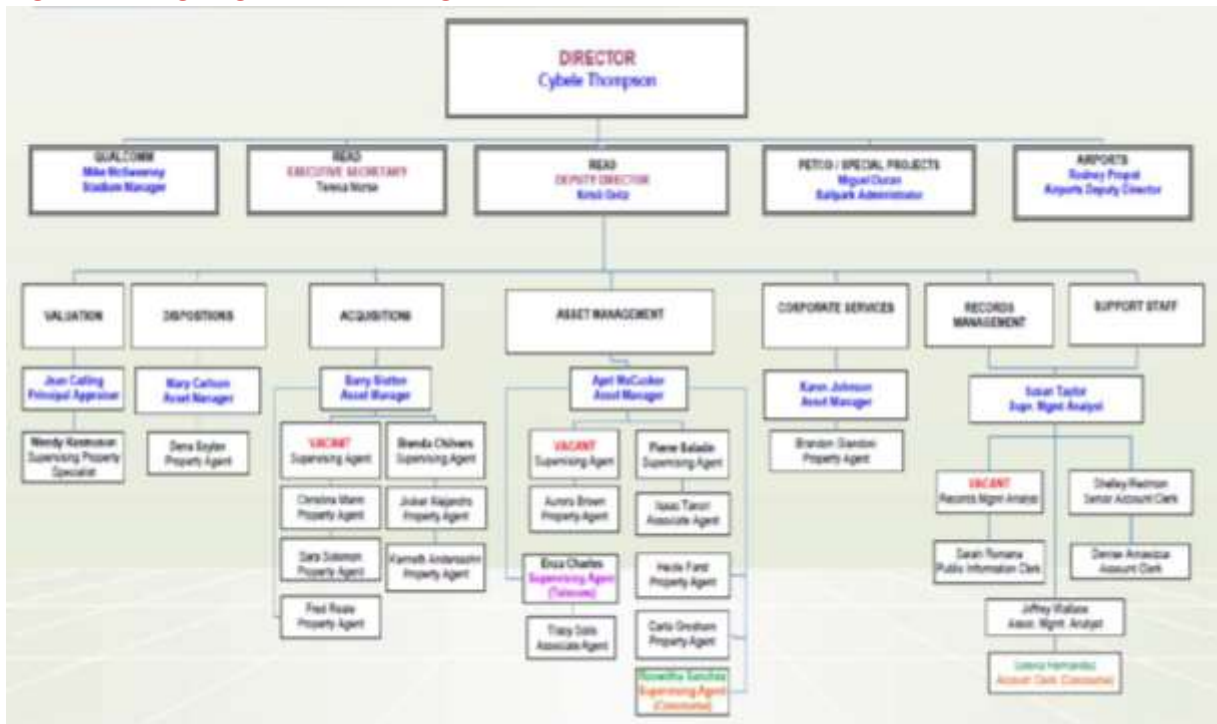
Toate orașele care au făcut obiectul studiilor de caz analizate pentru acest raport au în comun o entitate specializată, fie o direcție publică, fie o agenție specializată în gestionarea portofoliului imobiliar public. Există mai multe tipuri de organigrame tipice pentru aceste entități. În cele ce urmează sunt prezentate exemple referitoare la Toronto, în Canada, și San Diego, în SUA.

**Figura 10: Organigrama - Modelul Nou Toronto: Servicii Imobiliare**



Sursa: Presentation Toronto Realty Agency 23 August 2017

**Figura 11: Organigrama – San Diego – Active imobiliare**



Sursa: San Diego, Real Estate Assets Department's Fiscal Year 2018 Portfolio Management Plan

### Funcții ale unei direcții imobiliare

O divizie sau o agenție imobiliară are mai multe atribuții pentru gestionarea portofoliului imobiliar public. De exemplu, Divizia Imobiliară a Orașului și Districtului San Francisco are următoarele responsabilități:

- Este responsabilă pentru achiziția tuturor proprietăților imobiliare necesare scopurilor primăriei, vânzarea surplusului de proprietăți imobiliare deținute de către primărie și închirierea proprietăților necesare diferitelor departamente ale primăriei.
- Furnizează servicii de custodie și inginerie pentru diferite departamente ale primăriei, precum și servicii complete de gestionare a proprietăților către următoarele clădiri deținute de primărie.
- Efectuează evaluări ale valorii de piață sau analize ale proprietăților imobiliare avute în vedere pentru vânzare, dezvoltare sau achiziție de către primărie și acționează în calitate de consultant imobiliar pentru departamente, primar și Consiliul de supraveghere.

PMB ar avea de câștigat de pe urma profesionalizării abordării funcției sale imobiliare. Capitolul 6 sugerează posibile măsuri corective pentru consolidarea capacității PMB.

### 5.7 Gestionarea bazei de date imobiliare

Orașe importante din lume utilizează una dintre mai multe opțiuni de **software de bază și specializat** pentru menținerea **actualizată a bazei de date cu proprietăți imobiliare** și pentru **facilitarea fluxului de informații** în cadrul departamentelor primăriei.

**Exemplul Ottawa:** Orașul Ottawa, capitala Canadei, cu aproximativ un milion de locuitori, utilizează o gamă largă de inventare, aplicații pentru activitate și sisteme de întreprindere. În 2017, primăria opera cu aproape 300 de baze de date, peste 225 de aplicații software și aproximativ 10.000 computere desktop sau laptop.



Aplicațiile variază de la foi de calcul la instrumente de baze de date mici, sisteme expert specializate, sisteme de seturi de date mari, multi-fațetate integrate, pentru întreprinderi, Conform Planului Strategic de Gestionare a Activelor Ottawa 2017. Unele dintre sistemele esențiale utilizate se regăsesc în tabelul de mai jos:

**Tablul 5: Sistemele esențiale de inventar și pentru gestionarea activelor**

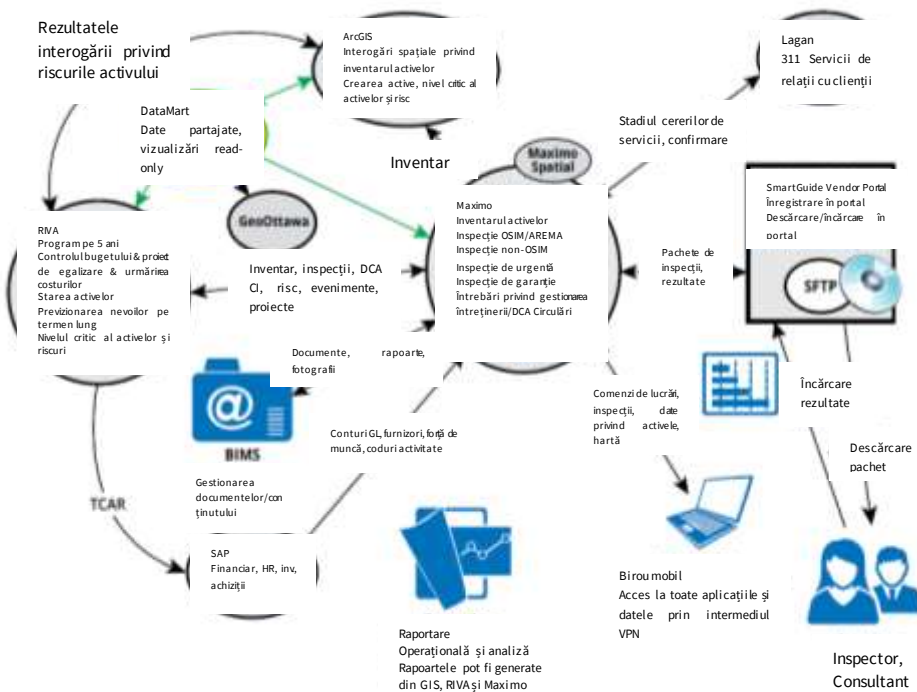
SISTEM	FUNCȚII
SAPR/3R/s	Contabilitate și raportare financiară
SAP AA	Contabilitate active și raportare TCA
SAP PM	Producția de apă/stații de epurare, utilități, întreținerea drumurilor
SAP RE	Inventar terenuri
M5	Inventar flotă
ESRI GIS	Inventar rețele de trotuare, poteci, canalizări, apă, drumuri
Riva DS	Inventar și necesități pentru clădiri și parcuri
Maximo	Comenzi de lucru și cereri de serviciu
MAP	Dezvoltare suport de inventar pentru monitorizare, drumuri și proprietate
Assets Planner	Ottawa Community Housing – inventar și necesități

Sursa: Ottawa Strategic Asset Management Plan 2017

În plus, aplicațiile specifice activității și aplicațiile de întreprindere sunt interconectate și integrate pentru a îndeplini cerințe organizaționale specifice.

**Figura 12: Aplicații integrate pentru a furniza o soluție organizatorică**

EAM – Arhitectura soluției de structuri



Sursa: Ottawa Strategic Asset Management Plan 2017

**Exemplul Districtului King:** Districtul King în Statul Washington State, SUA, cu o populație de aproximativ 2,1 milioane de locuitori, include cel mai mare oraș din stat, Seattle. **Districtul King are o Divizie de gestionare a facilităților (FMD).**

Din 2016, această divizie gestionează mai mult de 40 de clădiri deținute la nivelul districtului și aproape 400 de spații închiriate și pe bază de taxe de chirie. FMD este, de asemenea, **responsabilă pentru un portofoliu imobiliar de peste 4.000 de parcele.**

În 2003, FMD a implementat programul de calculator Maximo pentru a gestiona sarcinile de lucru pentru personalul de întreținere al Secției de servicii pentru clădiri. În 2009, Secția de planificare de capital și dezvoltare a implementat programul Unifer pentru gestionarea evidențelor proiectelor și a fluxurilor de lucru, cum ar fi acțiunile contractuale și solicitările de plată, potrivit Planului de gestionare a activelor imobiliare Districtul King 2016.

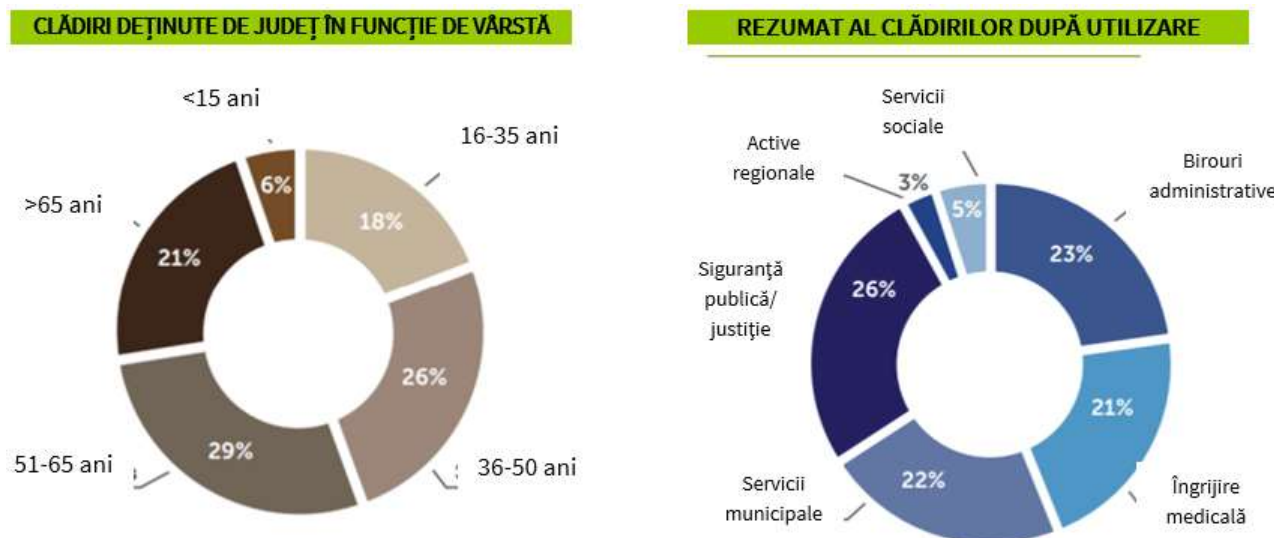
**Exemplul Districtului Columbia:** Districtul Columbia, cunoscut mai bine drept Washington D.C., un oraș de aproximativ 700.000 de locuitori în limitele administrative, însă cu o populație mult mai mare în zona metropolitană, a utilizat un sistem integrat de gestionare a activității (IWMS), ARCHIBUS, pentru colectarea și păstrarea datelor din portofoliul lor, potrivit Raportului din 10 mai 2018 privind verificarea portofoliului Departamentului de servicii generale, Districtul Columbia.

**Exemplul Los Angeles:** Menținerea unui inventar corect al activelor a fost, de asemenea, o prioritate pentru Districtul Los Angeles. În iulie 2015, noul **County Asset Management Property System (CAMPS)** (Sistemul de gestionare a activelor și proprietăților districtului) a fost implementat, înlocuind un sistem vechi de inventar al activelor. **CAMPS** a fost dezvoltat în comun de către CEO și Departamentul de Servicii Interne (ISD) și:

- este un instrument robust care include, de exemplu, un inventar centralizat al activelor și funcții de gestionare a închirierilor;
- În plus față de inventar, CEO supraveghează evaluările privind starea facilităților, precum și dezvoltă standarde pentru analizele privind capacitatea și livrarea serviciilor ce urmează să fie efectuate de către departamente.
- se concentrează pe clădirile și facilitățile care reprezintă active imobiliare ale districtului, inclusiv proprietăți închiriate.

Pe baza datelor preliminare disponibile, portofoliul districtului include aproximativ 4.000 de clădiri deținute în proprietate care reprezintă aproximativ 44,9 milioane de picioare pătrate. În plus, Districtul are aproximativ 800 de închirieri active, cuprinzând spații de aproximativ 15 milioane de picioare pătrate, predominant pentru birouri, sprijinind o gamă largă de funcții de servicii medicale și sociale, potrivit Planului Strategic de gestionare a activelor al Districtului Los Angeles, 2016.

**Figura 13: Statistica portofoliului de clădiri – Los Angeles**



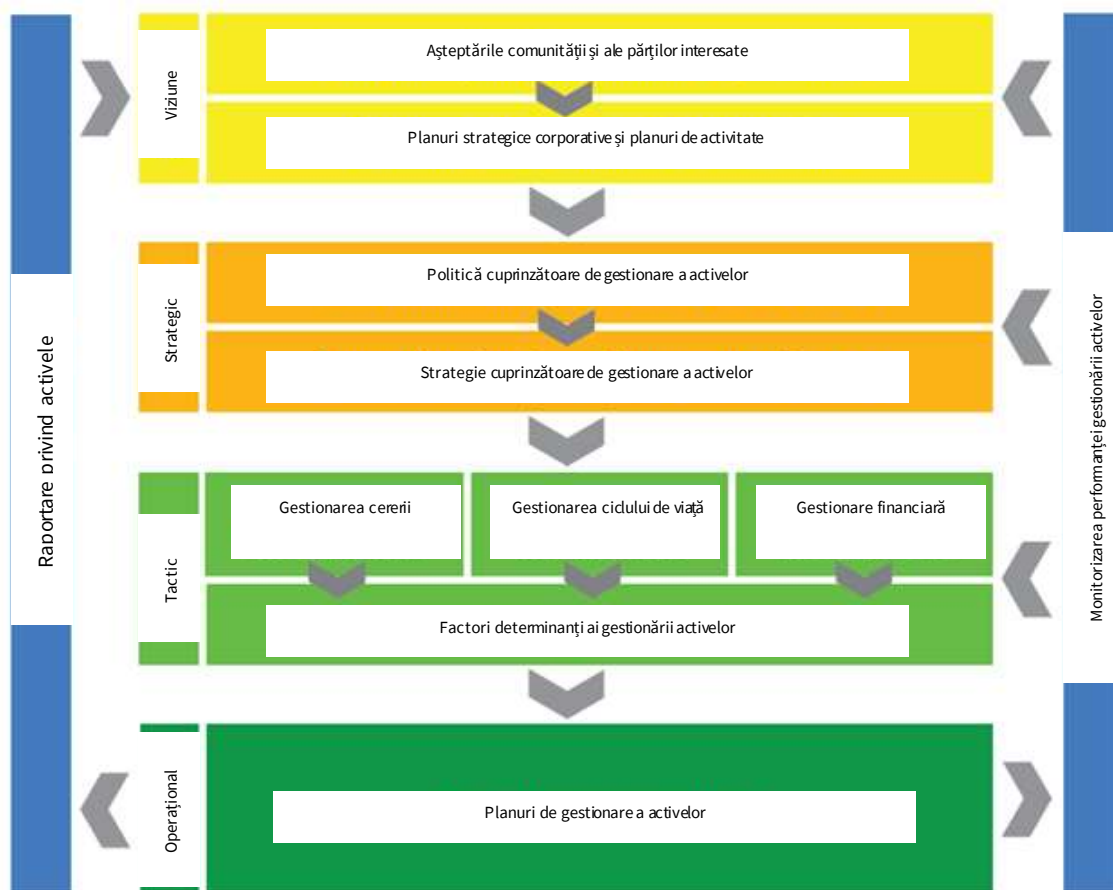
Sursa: County of Los Angeles Strategic Asset Management Plan, 2016.

Prezentul raport nu are scopul de a sugera investiții în orice instrument specific pentru digitalizarea portofoliului. Cu toate acestea, pare clar că Municipiul București ar avea de câștigat din incorporarea unui asemenea instrument. Cel puțin, Municipiul București ar putea începe cu o bază de date simplă în Excel, care să conțină toate informațiile privind proprietățile, una pentru bugetare și urmărirea performanței proprietăților și un server care să găzduiască documentația scanată pentru toate proprietățile din PMB (nu la Administratori). Detaliile sunt discutate în capitolul 6 - Măsuri corective posibile.

## Instrumente

**Exemplul Ottawa:** Abordarea strategică a primăriei Ottawa în privința gestionării activelor începe cu **colectarea datelor privind așteptările comunității și ale părților interesate** și, de asemenea, luând în considerare **planurile strategice și de activitate ale primăriei**. Următoarea etapă constă în generarea unei **Politici cuprinzătoare privind gestionarea activelor** și a unei **Strategii de gestionare a activelor**. În continuare, există **etapa tactică**, de analizare a gestionării cererilor, gestionării ciclului de viață și a gestionării financiare. Etapa finală constă în **elaborarea Planurilor de gestionare a activelor**, după cum se prezintă în graficul de mai jos.

**Figura 14: Ottawa – Abordarea Strategică**



Sursa: Ottawa Strategic Asset Management Plan 2017

## 5.8 Abordarea surplusului de proprietăți imobiliare

Majoritatea municipalităților au un surplus de proprietăți imobiliare. Gestionarea acestuia în mod eficient face parte din factorii determinanți ai creșterii rezultatelor Portofoliului pe termen mediu și lung.

- Primăria Ottawa în Planul Strategic de gestionare a activelor Ottawa 2017:

*Proprietățile imobiliare care nu sunt necesare pentru îndeplinirea cerințelor actuale sau viitoare ale programelor sau cerințelor operaționale ale Primăriei și care au fost declarate surplus de către Consiliul Municipal sau autoritatea delegată a acestuia.*

*Din contră, o proprietate imobiliară viabilă este una pentru care poate fi acordată o autorizație de construcție.*

- Orașul San Diego, SUA, în Planul de gestionare a portofoliului al Departamentului pentru active imobiliare pentru exercitiul fiscal 2018:

*Proprietățile/parcele în surplus sunt analizate pentru posibile terenuri pentru parcuri viitoare sau locuințe accesibile. În mod normal, acestea nu îndeplinesc cerințele minime referitoare la dimensiune sau finanțarea viitoare nu este disponibilă.*

## 6. Lecții învățate

---

Acest capitol subliniază **principalele lecții învățate din studiile de caz** menționate în capitolul anterior, care ar putea fi luate în considerare pentru gestionarea portofoliului imobiliar public al Municipiului București pentru a **crește bugetul anual și pentru a genera beneficii suplimentare**.

### 6.1 Să se cunoască ce există în portofoliu și toate informațiile să fie centralizate

Prima etapă constă în **analizarea întregului portofoliu imobiliar** al Municipiului București, inclusiv proprietățile atribuite Administratorilor.

Procesul trebuie să includă și **vizite la fața locului**. Acest lucru este recomandat deoarece datele din inventarul Municipality București nu corespund întotdeauna realității de pe teren. Toate datele trebuie să fie colectate într-o **bază de date online centralizată**, care urmează să fie pusă la dispoziția tuturor utilizatorilor autorizați.

### 6.2 Să se decidă la nivel strategic care este punctul de început și care sunt prioritățile pentru oraș

Portofoliul imobiliar public trebuie considerat un instrument valoros în sprijinul strategiilor de dezvoltare ale Municipiului București. De exemplu, strategiile de reînnoire urbană, strategiile de investiții etc.

Resursele oferite de către portofoliul imobiliar public trebuie să fie luate în considerare în primul rând în proiectarea acestor strategii. În plus, o **strategie dedicată de gestionare imobiliară** trebuie avută în vedere, după analizarea tuturor priorităților stabilite prin alte strategii majore ale Municipiului București, după cum s-a văzut în studiile de caz.

### 6.3 Să existe un consiliu strategic dedicat proprietăților imobiliare care să se întrunească periodic și să genereze rezultate

Pentru a obține rezultate îmbunătățite, portofoliul imobiliar public trebuie să fie gestionat de către o echipă de profesioniști sau cu ajutorul profesioniștilor externi, pentru a identifica în mod corect posibilele oportunități, provocări și limitări.

### 6.4 Strategia portofoliului imobiliar trebuie să fie una dintre prioritățile principale ale PMB și să beneficieze de resursele corespunzătoare

Pentru gestionarea corespunzătoare a portofoliului imobiliar public, este necesară furnizarea unei **finanțări adecvate**. În plus, pentru a păstra sau spori valoarea portofoliului, **resurse constante** trebuie să fie alocate pentru **întreținerea, modernizarea și extinderea portofoliului**.

### 6.5 Utilizarea cunoștințelor și competențelor dezvoltatorilor din sectorul privat care se bucură de bonitate, asigurarea faptului că Municipality obține o parte corectă din această participare și toate beneficiile sociale, economice, de mediu din acest parteneriat

Municipiul București ar putea lua în considerare, cel puțin pentru o parte din portofoliu, încheierea unor **acorduri, fie contracte de concesiune, fie PPP**, cu sectoarele private, care dețin mai mult know-how în gestionarea activelor comerciale. Acest lucru ar putea genera venituri suplimentare ce vor fi cheltuite

pentru actualizarea viitoare a portofoliului sau pentru a acoperi alte nevoi ale Primăriei și ale cetățenilor Bucureștiului.

## 7. Măsuri corective posibile

---

Acest capitol propune o listă de posibile măsuri corective care pot spori eficiența portofoliului imobiliar public al Municipiului București și care pot genera beneficii suplimentare. O structură corespunzătoare de gestionare ar trebui să urmeze cel puțin următoarele:

- Stabilirea, actualizarea și optimizarea unei baze de date cu informații specifice privind proprietățile;
- Efectuarea de vizite la fața locului pentru a verifica corectitudinea diferiților parametri tehnici, economici sau de dezvoltare;
- Verificarea cerințelor legale aplicabile proprietăților, gestionarea riscurilor sau îmbunătățirea condițiilor de viață sau de muncă în clădiri (de exemplu, riscul seismic, autorizații de incendiu, asigurări, aprobarea funcționării, izolare termică etc.);
- Analizarea parametrilor portofoliului imobiliar utilizând KPI, informații istorice și baze de referință din industrie;
- Raportare periodică către echipa de conducere pentru a găsi oportunități în conformitate cu obiectivele PMB, raportarea problemelor, propunerea de planuri de acțiune.

### 7.1 Controlul informațiilor

Începeți cu un inventar la nivelul întregului oraș al portofoliului imobiliar al PMB, precum și cu întreaga documentație aferentă, centralizați această activitate în cadrul unui departament care o poate gestiona în mod responsabil.

**Colectarea și actualizarea datelor** cu privire la un portofoliu imobiliar mare și diversificat, cum este cel deținut de către Municipiul București reprezintă un **proces continuu și care necesită timp**.

Acest proces ar putea fi accelerat prin introducerea unui **program de stagiou sau practică** în Primărie pentru studenți și profesioniști debutanți. Aceștia ar putea face vizite periodice la fața locului și inspecții și ar putea actualiza informațiile privind proprietățile și ar putea identifica la timp posibilele deficiențe care trebuie să fie investigate suplimentar. Acest lucru va ajuta, de asemenea, la pregătirea noii generații de viitori funcționari publici și, de asemenea, va îmbunătăți capacitățile practice ale profesioniștilor debutanți. În același timp, va elimina presiunea de pe angajații Primăriei, care ar putea astfel să aloce timp pentru activități mai importante.

În funcție de complexitatea proprietății, inspecția ar putea dura **în medie o oră**. Cu o cartografiere corespunzătoare și o examinare prealabilă a documentelor, timpul necesar pentru inspecții ar putea fi îmbunătățit. Este recomandată **o formare privind sănătatea și siguranța înaintea inspecțiilor la fața locului**.

Pot fi avute în vedere **parteneriate** cu universitățile importante care funcționează în București și, în special, cu cele cu profil tehnic și administrativ (arhitectură, construcții, administrație publică etc.).

## 7.2 Introducerea abordării privind surplusul de proprietăți

Municipiul București are un portofoliu diversificat de proprietăți imobiliare, cu diferite funcții și de diferite dimensiuni. Nu toate aceste proprietăți sunt utilizate sau nu se preconizează că vor fi utilizate în viitorul previzibil.

- În unele cazuri, **proprietățile nu pot fi utilizate deloc**, de exemplu, dacă loturile de teren sunt prea mici sau prea înguste pentru construcții.
- În plus, unele proprietăți sunt **deținute doar parțial de către Municipiul București** (există unul sau mai mulți coproprietari). Acest lucru restricționează modul în care poate fi utilizată proprietatea și complică procesul de adoptare a deciziilor. Cu toate acestea, respectivele proprietăți generează costuri de întreținere sau, pur și simplu, scad valoarea proprietăților publice sau private adiacente din cauza faptului că fie nu sunt utilizate, sau sunt utilizate în mod necorespunzător.

Prin urmare, aceste proprietăți ar putea fi luate în considerare **în vederea eliminării** pentru a curăța portofoliul imobiliar **și pentru a genera venituri suplimentare, reducând costurile de exploatare**. În plus, alte instituții, întreprinderi sau cetățeni ar putea beneficia de acest lucru, găsind o altă utilizare pentru respectivele active.

Cu toate acestea, **decizia** de a introduce un activ în Stocul surplusului de proprietăți ar trebui luată numai **după** ce sunt găsite  **motive rezonabile** pentru a face acest lucru, după **informarea posibilelor utilizatori interni** ai Primăriei cu privire la începerea acestei proceduri. Acest lucru se face pentru a da **posibilitatea** anumitor departamente, administrații sau companii aflate sub coordonarea Primăriei de **a-și exprima punctul de vedere** dacă ar putea avea o nevoie specifică care ar putea fi acoperită dacă proprietatea propusă pentru transfer rămâne în portofoliul Primăriei și ar fi dată în administrarea lor.

## 7.3 Formarea permanentă a personalului

Echipa sugerează ca PMB să lanseze și să mențină un program de formare dedicat pentru personalul său care să gestioneze portofoliul imobiliar, pentru a avea contact permanent cu cele mai bune practici și cele mai noi tehnologii disponibile. Aceste cursuri pot include subiecte precum gestionarea activelor imobiliare, investiții imobiliare, gestionarea riscurilor, aspecte financiare și contabile.

În afara procedurilor interne, este posibil ca personalul format să înțeleagă mai bine abordările și instrumentele asociate gestionării imobiliare (de exemplu, înțelegerea cadrului legislativ, a specificațiilor tehnice, a procedurilor de gestionare a proprietăților, aspecte privind dezvoltarea, utilizarea de software pentru gestionarea informațiilor, înțelegerea bazelor de referință din industrie), devenind astfel mai eficient în activitatea zilnică.

## 7.4 Stabilirea unor obiective ecologice

Autoritățile publice ar putea să acționeze ca modele pentru sectorul privat și pentru persoanele fizice în ceea ce privește **promovarea unor clădiri ecologice și abordările ecologice**. Acest proces trebuie să înceapă cu clădirile deținute de către Municipiul București. Ar trebui luate în considerare, atunci când este posibil, scăderea consumului de energie și de resurse, reciclarea deșeurilor și utilizarea unor surse alternative de energie.



Având în vedere că Municipiul București controlează un portofoliu de dimensiuni semnificative, impactul direct asupra bugetului local și asupra mediului va fi probabil semnificativ. De asemenea, va **ajuta la încurajarea proprietarilor de proprietăți private** să urmeze o cale ecologică. Mai important decât stabilirea unor standarde foarte înalte este să se asigure că respectivele standarde **pot fi respectate** și că **rezultatele sunt măsurabile și bine comunicate** către publicul general, având, de asemenea, un impact de PR pozitiv.

### 7.5 Organigrama propusă

Echipa nu crede că va fi necesară **crearea unei noi entități** în cadrul PMB pentru asumarea răspunderii principale pentru portofoliul imobiliar; o funcție existentă sau o combinație a funcțiilor existente din PMB ar trebui să poată gestiona portofoliul în mod strategic.

Un candidat ar putea fi **AFI**, Administratorul actual al unei părți din portofoliul imobiliar al PMB. Aceasta s-a ocupat în trecut de portofolii imobiliare mari (chiar și numai de natură rezidențială) și ar trebui să aibă expertiza pentru întreținerea și optimizarea rezultatelor portofoliului.

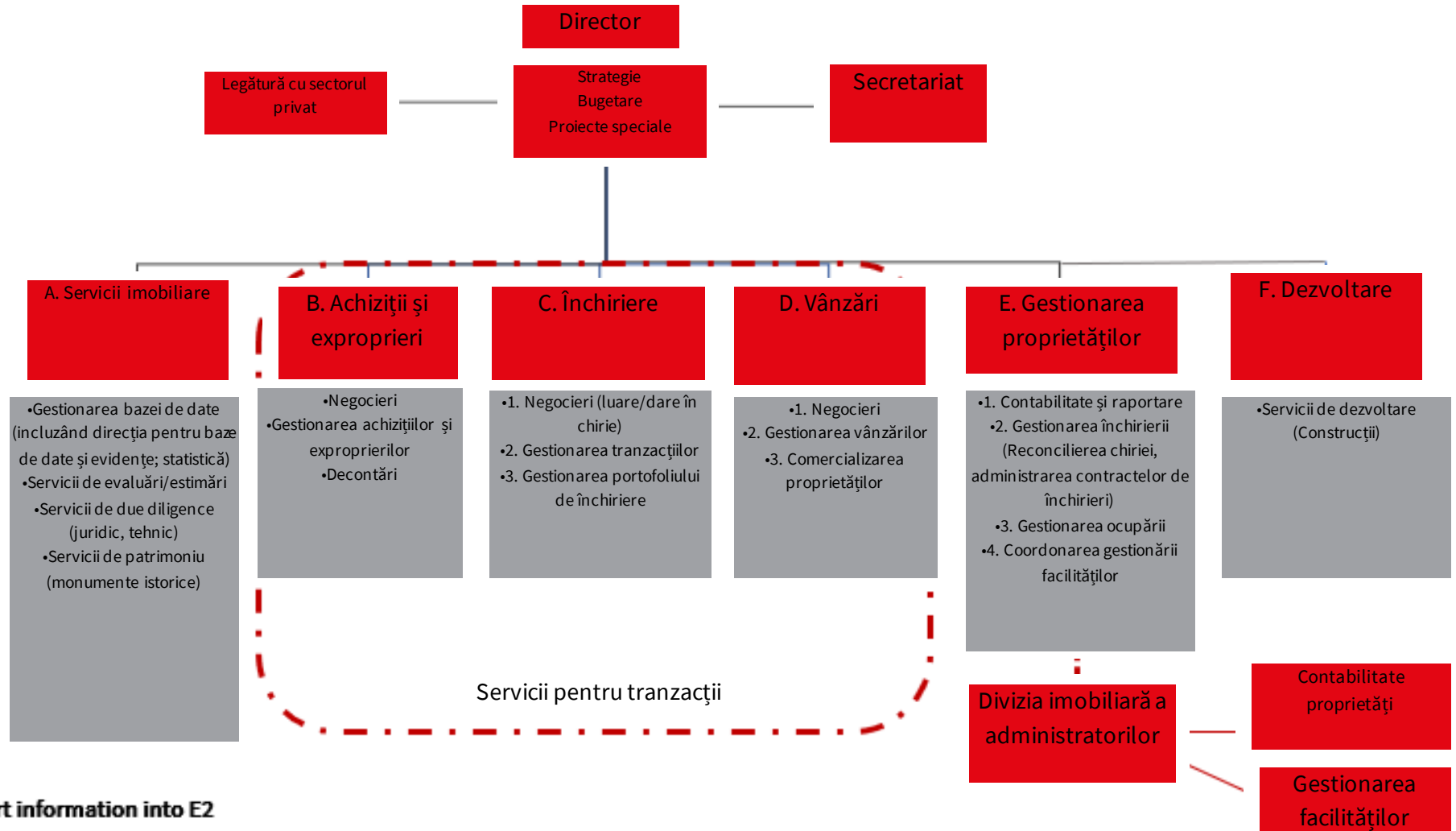
Bineînțeles, un sistem de verificări și bilanțuri în care alte entități fac verificări încrucișate ale deciziilor și rezultatelor.

- Direcția Patrimoniu poate oferi sprijin cu privire la stocarea și întreținerea efectivă a documentației aferente proprietăților, corectitudinea acestora și respectarea normelor.
- Direcția Financiară poate verifica dacă bugetele sunt respectate și urmate și dacă metodologia de stabilire a prețurilor este corectă atunci când proprietățile sunt înstrăinate sau închiriate.

Structura organizațională actuală a AFI este tipică pentru o instituție publică și nu sugerează că reprezintă o entitate specializată de gestionare imobiliară. De asemenea, este foarte diferită de ceea ce s-a prezentat în studiile de caz de mai sus.

O opțiune de structură organizațională se bazează pe modelul utilizat de Primăria Toronto, după cum este prezentat în Figura 14: Organigrama - Modelul Nou Toronto: Serviciile imobiliare, modificat în figura propusă mai jos.

**Figura 15: Organigrama propusă pentru funcția imobiliară a PMB**



**C3 to report information into E2**

## 7.6 Responsabilitate comună între Primăria Municipiului București și Administratorii desemnați

Multe proprietăți imobiliare ale portofoliului Municipiului București au un Administrator desemnat, care poate fi o instituție, administrație, divizie sau companie coordonată de Municipiul București sau una dintre Primăriile de Sector, care sunt independente de Primăria Municipiului București.

Cu toate acestea, după ce este desemnat un Administrator, PMB nu pare să mai fie responsabilă în privința modului în care proprietatea funcționează și este întreținută. În plus, nu mai colectează date privind proprietatea. Aceste responsabilități sunt transferate Administratorilor. De exemplu, când echipa a solicitat Primăriei Municipiului București date privind proprietățile pentru raportul de față, au fost date instrucțiuni Administratorilor, deoarece numai ei dețineau datele solicitate privind proprietățile ce urmau să fie analizate.

Se consideră că, chiar și în cazul în care o proprietate aflată în portofoliul Municipiului București este dată unui Administrator, Municipiul București trebuie să aibă în continuare cunoștință de starea proprietății, de modul în care este utilizată, de veniturile generate, de ocuparea clădirii respective etc.

În acest context, echipa sugerează:

- trebuie introdus un sistem pentru **raportare periodică de la Administratorii proprietăților din portofoliul PMB către PMB;**
- PMB trebuie **să colecteze aceste date într-o platformă online centralizată, actualizată permanent** de către PMB și Administratorii autorizați;
- Toate departamentele din Primăria Municipiului București cu responsabilități care au legătură cu portofoliul imobiliar public trebuie să aibă acces la **platforma online.**

## 8. Anexe

---

Sursele de date pentru acest exercițiu sunt prezentate pe pagina următoare

## Anexa A: Informațiile analizate și solicitate

A0 – Informații colectate de echipă din lista de inventar public furnizată către PMB și diferite entități	Răspuns
Identificare în conformitate cu informațiile publice din „Inventarul bunurilor domeniului public București - vol. 1”	Nu este necesar
Utilizat în / Administrare la ... (vă rog scrieți numele complet al Autorității/Companiei etc) astfel încât să putem identifica ușor	D/N
Date de contact de la Administrator / Persoana de contact la Administrator	Date de contact

A1. Informații specifice ce vor fi furnizate într-o etapă ulterioară	Răspuns
Name of the building	Nume clădire
Occupancy / Purpose of building	Ocupare / Destinația clădirii
Address	Adresa
Cadastral documentation in place Y/N	Documentație cadastrală disponibilă D/N
Proprietar	Proprietar
Occupied Y/N	Ocupat D/N
“ISU” fire permits approval Y/N	Aprobare “ISU” D/N
Clear title – if no, details	Titlul fără litigii - dacă nu, detalii
Use	Utilizare
Descriere	Descriere
Land area	Suprafața teren
GBA (Gross Built Area)	SCD (suprafața construită desfășurată)
Owned / Under management / Leased	În posesie/ în administrare / închiriat
If space leased, where	Dacă spațiul este închiriat, unde
If space leased, conditions of the lease (area, rent term)	Dacă spațiul este închiriat, condițiile (aria, termenii)
Interactive Cadastral mapped – provide info	Cadastru organizat interactiv – furnizează info
Proprietar	Proprietar
Administrator	Administrator
Land book registered Y/N	Carte Funciară D/N
Tenants/ Occupier (who?)	Chiriași/Ocupant (Cine?)
Number of Occupants	Număr de persoane în clădire
Number of floors above ground	Numărul de etaje (Supraterane)
Year of construction	Anul construcției
Type of structural system	Tipul sistemului structural
Cultural heritage	Monument istoric
Has the building been consolidated?	Clădirea a fost consolidată?
Has the building had technical expertise?	Clădirea este expertizată tehnic?
Has the building had energy efficiency improvements?	Clădirea a beneficiat de lucrări de reabilitare termică?
Legal or statutory issues (if yes, brief details)	Probleme legale / regim special (dacă da- detalieri)
Urban planning issues	Probleme de urbanism
OTHER DETAILS:	ALTE DETALII
Dacă este ocupat - Scopul Utilizării Imobilului: • Sediul unei direcții/divizii etc a Primăriei Municipiului București; • Închiriat către altă instituție a statului, • Închiriat către terți, • altele	
Dacă este sediul unei direcții/divizii etc a Primăriei Municipiului București: Câți angajați lucrează în clădirea respectivă; Cu cine putem vorbi pentru detalii de costuri actuale de mentenanță (apă, lumină, gaze, curățenie etc)	
Dacă este închiriat către o altă instituție a statului: care este chiria plătită, cine achită utilitățile, când expiră contractul, ce activitate se desfășoară acolo	
Dacă este închiriat către terț privat: Data de semnare a contractului, Data de expirare a contractului, Chiria lunară, Cine achită utilitățile?, contractul/contractele de închiriere în copie - dacă se poate	
Dimensiuni: teren (mp); Clădire mp construiți; Clădire mp utili.	

## Anexa B: Analiza structurii inventarului

### B1 – baza de date inițială \*

Cod clasă *	Evidențe	Denumire clasă **	Profilul principal din cadrul Clasei
0	622	Teren	Teren
1.1.1.	73	Clădiri industriale în afara de clădirile din:	Depou pentru transport public
1.1.1.1.	9	Clădiri industriale - industria alimentară, industria materialelor de construcții, industria metalurgică și industria siderurgică;	Depou pentru transport public
1.1.10.	4	Rampe de încărcare-descărcare	Infrastructură
1.1.11.	3	Construcții miniere subterane: pentru personal; gări și remize; stații de pompare; stații de compresoare; canale pentru aeraj; buncăre; suitori-coborâtori; etc	Industrial
1.1.12.	20	Coșuri de fum și turnuri de răcire	Infrastructură
1.1.16.	1	Poligoane de încercări experimentale în aer liber sau în încăperi închise	Industrial
1.1.2.	27	Construcții ușoare cu structuri metalice (hale de producție, hale de montaj, etc) în afară de:	Industrial
1.1.2.1.	20	Construcții ușoare - barăci, șoproane, etc	Comerț cu amănuntul, piețe agro-alimentare, cinematografe
1.1.3.	49	Centrale hidroelectrice, stații și posturi de transformare, stații de conexiuni, în afară de:	Depou pentru transport public
1.1.3.1.	1	Centrale hidroelectrice - construcții speciale metalice;	Industrial
1.1.4.	1	Centrale termoelectrice și nucleare electrice, în afară de: 32-48	Industrial
1.1.5.	8	Piste și platforme	Platformă
1.1.5.1.	26	Piste și platforme - din beton;	Infrastructură
1.1.5.2.	1	Piste și platforme - din balast, macadam	Infrastructură
1.1.7.	1	Turnuri de extracție minieră	Infrastructură
1.10.	393	Alte construcții neregăsite în cadrul grupei 1	Parcuri și piscine publice
1.2.1.	2	Clădiri agrozootehnice	Sere, lacuri și teren agricol
1.2.10.	9	Sere, solarii, răsadnițe și ciupercării:	Sere, lacuri și teren agricol
1.2.10.1.	43	Sere, solarii, răsadnițe și ciupercării: - din zidărie, beton, metal sau lemn și sticlă	Sere, lacuri și teren agricol
1.2.10.2.	8	Sere, solarii, răsadnițe și ciupercării: - construcție ușoară din lemn și folie din masă plastică	Sere, lacuri și teren agricol
1.2.2.	20	Construcții agricole ușoare (barăci, magazii, șoproane, cabane) 8-12	Sere, lacuri și teren agricol
1.2.3.	1	Depozite de îngrășăminte minerale sau naturale (construcții de compostare)	Sere, lacuri și teren agricol
1.2.7.	23	Construcții pentru creșterea animalelor și păsărilor, padocuri	Sere, lacuri și teren agricol
1.2.8.	15	Heleșteie, iazuri, bazine; ecluze și ascensoare; baraje; jgheaburi etc. pentru piscicultură	Sere, lacuri și teren agricol
1.2.9.	1	Terase pe arabil, plantații pomicole și viticole	Sere, lacuri și teren agricol
1.3.1.	235	Clădiri pentru transporturi: autogări, gări, stații pentru metrou, aeroporturi, porturi, hangare, depouri, garaje, ateliere, în afară de:	Depou pentru transport public

Cod clasă *	Evidențe	Denumire clasă **	Profilul principal din cadrul Clasei
1.3.12.	12	Construcții accesorii pentru transport rutier, aerian, naval	Depou pentru transport public
1.3.17.	33	Poduri, podețe, pasarele și viaducte pentru transporturi feroviare și rutiere; viaducte:	Platformă
1.3.17.2.	2	Poduri, podețe, pasarele și viaducte - din zidărie, beton armat sau metal	Infrastructură
1.3.20.	3	Linii și cabluri aeriene de telecomunicații (stâlpi, circuite, cabluri, traverse, console, etc)	Infrastructură
1.3.21.	1	Rețele și canalizații subterane de comunicații urbane și interurbane, în afară de:	Infrastructură
1.3.22.	2	Platforme, turnuri și piloni metalici pentru antene de radiotelefonia, telefonie mobilă, radio și TV	Infrastructură
1.3.24.	61	Construcții ușoare pentru transporturi și telecomunicații (barăci, magazii, șoproane, cabane)	Depou pentru transport public
1.3.25.	13	Alte construcții pentru transporturi, poștă și telecomunicații neregăsite în cadrul subgrupeii 1.3	Altele, elemente de decor
1.3.3.	236	Infrastructură și stații de tramvaie	Infrastructură
1.3.4.2.	139	Rețele electrice de contact - pentru linii de tramvaie și troleibuze	Infrastructură
1.3.5.	31	Construcții pentru transport feroviar: peroane; treceri de nivel; port-gabarit; cheiuri de încărcare-descărcare; pentru alimentare și revizie locomotive; canale de coborât osii; fundații de plăci turnante și pod basculă; canale de zgură, etc	Infrastructură
1.3.6.	648	Aparate de cale	Infrastructură
1.3.7.	6 413	Infrastructură drumuri (publice, industriale, agricole), alei, străzi și autostrăzi, cu toate accesoriile necesare (trotuare, borne, parcaje, parapete, marcaje, semne de circulație):	Infrastructură
1.3.7.1.	1	Infrastructură drumuri - cu îmbrăcămintă din balast, pământ stabilizat sau macadam	Infrastructură
1.3.7.2.	85	Infrastructură drumuri - cu îmbrăcămintă din beton asfaltic sau pavaj pe fundație suplă	Infrastructură
1.3.7.3.	5	Infrastructură drumuri - cu îmbrăcămintă din beton de ciment	Infrastructură
1.3.8.	26	Piste pentru aeroporturi și platforme de staționare pentru avioane și autovehicule Construcții aeroportuare	Platformă
1.4.1.	7	Baraje și construcții accesorii baraje (ecluze, deversoare, porturi și fronturi de așteptare, disipatoare de energie, goliri de fund, canale de derivație)	Infrastructură
1.4.2.2.	1	Diguri - din piatră brută; blocuri de beton; zidărie de piatră; beton armat	Infrastructură
1.4.4.	21	Pereuri	Infrastructură
1.4.5.	37	Construcții hidrotehnice, hidrometrice, hidrometeorologice, oceanografice, platforme meteorologice; în afara	Altele, elemente de decor
1.4.5.1.	4	Construcții hidrotehnice, - construcții ușoare	Altele, elemente de decor
1.4.7.	14	Alte construcții hidrotehnice neregăsite în cadrul subgrupeii 1.4.	Parcuri și piscine publice
1.5.1.	23	Centre de afaceri	Comerț cu amănuntul, piețe agro-alimentare, cinematografe
1.5.12.	260	Construcții ușoare pentru afaceri, comerț, depozitare (barăci, magazii, șoproane, etc)	Comerț cu amănuntul, piețe agro-alimentare, cinematografe

Cod clasă *	Evidențe	Denumire clasă **	Profilul principal din cadrul Clasei
1.5.14.	4	Alte construcții pentru afaceri, comerț, depozitare neregăsite în cadrul subgrupeii 1.5	Comerț cu amănuntul, piețe agro-alimentare, cinematografe
1.5.2.	80	Clădiri comerciale pentru depozitare-comercializare și distribuție Magazine	Comerț cu amănuntul, piețe agro-alimentare, cinematografe
1.5.3.	29	Construcții pentru depozitarea mărfurilor de larg consum, a mărfurilor industriale, a materialelor de construcții și a produselor agricole	Comerț cu amănuntul, piețe agro-alimentare, cinematografe
1.5.4.	5	Construcții pentru depozitarea și comercializarea produselor petrolifere (benzinarii, etc)	Comerț cu amănuntul, piețe agro-alimentare, cinematografe
1.5.5.	6	Construcții pentru depozitarea explozibililor, carburanților și lubrifianților	Comerț cu amănuntul, piețe agro-alimentare, cinematografe
1.5.6.	2	Silozuri pentru agregate minerale, minereuri, cărbuni, materiale pulverulente (ciment, var, ipsos), etc	Comerț cu amănuntul, piețe agro-alimentare, cinematografe
1.5.7.	15	Rezervoare și bazine pentru depozitare, în afară de:	Comerț cu amănuntul, piețe agro-alimentare, cinematografe
1.5.8.	14	Depozite frigorifice pentru alimente. Ghețării	Comerț cu amănuntul, piețe agro-alimentare, cinematografe
1.5.9.	9	Platforme pentru depozitare și activități comerciale	Comerț cu amănuntul, piețe agro-alimentare, cinematografe
1.6.1.	66	Clădiri de locuit, hoteluri și cămine, în afară de:	Birouri, agenții, anexe
1.6.1.1.	987	Clădiri de locuit, hoteluri și cămine, - clădiri pentru locuințe sociale, moteluri și cămine amplasate în centre industriale, WC publice	Locuințe sociale
1.6.2.	755	Construcții pentru învățământ; știință; cultură și artă; ocrotirea sănătății; asistență socială; cultură fizică și agrement, în afară de:	Muzee, biblioteci, școli
1.6.3.	6	Împrejmuiri din:	Altele, elemente de decor
1.6.3.1.	7	Împrejmuiri din: - lemn;	Altele, elemente de decor
1.6.3.2.	133	Împrejmuiri din: - zidărie, beton armat, metal	Altele, elemente de decor
1.6.4.	201	Clădiri administrative	Birouri, agenții, anexe
1.6.5.	555	Construcții pentru centrale termice și puncte termice	Clădiri ale sistemului de încălzire



Cod clasă *	Evidențe	Denumire clasă **	Profilul principal din cadrul Clasei
1.6.6.	20	Construcții suport pentru panouri de afișare și publicitate	Birouri, agenții, anexe
1.6.7.	6	Construcții pentru turnuri de ceas, turnuri de pază și alte amenajări asemănătoare	Birouri, agenții, anexe
1.6.8.	269	Alte construcții de locuințe și social-culturale neregăsite în cadrul subgrupeii 1.6	Muzee, biblioteci, școli
1.7.1.	9	Rețele de alimentare, de iluminat și linii de transport a energiei electrice:	Infrastructură
1.7.1.1.	14	Rețele de alimentare, de iluminat și linii de transport a energiei electrice: - aeriene pe stâlpi din lemn	Infrastructură
1.7.1.2.	43	Rețele de alimentare, de iluminat și linii de transport a energiei electrice: - aeriene pe stâlpi metalici sau din beton armat	Infrastructură
1.7.1.3.	90	Rețele de alimentare, de iluminat și linii de transport a energiei electrice: - subterane	Infrastructură
1.7.2.	15	Instalații electrice de forță:	Infrastructură
1.7.2.1.	9	Instalații electrice de forță: - aeriene sau aparente	Infrastructură
1.7.2.2.	8	Instalații electrice de forță: - îngropate	Infrastructură
1.7.2.3.	54	Instalații electrice de forță: - în tub, canal sau tunel de protecție	Infrastructură
1.7.3.	2	Alte construcții pentru transportul energiei electrice neregăsite în cadrul subgrupeii 1.7	Infrastructură
1.8.	1	Construcții pentru alimentare cu apă, canalizare și îmbunătățiri funciare	Infrastructură
1.8.1.	31	Puțuri săpate sau forate	Infrastructură
1.8.11.	3	Rezervoare din beton armat pentru înmagazinarea apei	Infrastructură
1.8.12.	29	Stații de pompare și separare a apei, în afară de: 32-48	Infrastructură
1.8.13.	16	Construcții și tehnologice pentru alimentare cu apă și canalizare	Infrastructură
1.8.14.	1	Construcții ușoare (barăci, magazii, șoproane, etc.)	Infrastructură
1.8.15.	34	Alte construcții pentru alimentare cu apă, canalizare și îmbunătățiri funciare neregăsite în cadrul subgrupeii 1.8 (Construcții pentru alimentare cu apă, canalizare și îmbunătățiri)	Infrastructură
1.8.2.	1	Drenuri pentru alimentări cu apă	Birouri, agenții, anexe
1.8.4.	2	Canale pentru alimentare cu apă și evacuarea apelor	Infrastructură
1.8.5.	2	Galerii pentru alimentare cu apă și evacuarea apelor	Clădiri ale sistemului de încălzire
1.8.6.	87	Conducte pentru alimentare cu apă, inclusiv traversările; rețele de distribuție Galerii subterane pentru instalații tehnico-edilitare	Infrastructură
1.8.7.	27	Conducte pentru canalizare, în afară de:	Infrastructură
1.8.7.1.	1	- conducte tehnologice pentru ape acide	Infrastructură
1.8.8.	4	Stații de tratare, de neutralizare și de epurare a apelor	Infrastructură
1.9.1.	3	Conducte magistrale pentru transportul produselor petrolifere, gazelor și a lichidelor industriale, inclusiv traversările și instalațiile tehnologice, în afară de:	Infrastructură
1.9.2.	6	Conducte de termoficare	Infrastructură
1.9.2.1.	1 094	Conducte de termoficare - aeriene sau în canale de protecție vizibile	Infrastructură
1.9.2.2.	2 015	Conducte de termoficare - în canale nevizibile	Infrastructură
1.9.3.	96	Conducte, bransamente și instalații tehnologice pentru distribuția gazelor, produselor petroliere și a lichidelor industriale, apă sărată, din exteriorul și interiorul construcțiilor	Infrastructură
1.9.4.	1	Alte construcții pentru transportul și distribuția petrolului, gazelor, lichidelor industriale, aerului comprimat și pentru termoficare, neregăsite în cadrul subgrupeii 1.9	Infrastructură
2.2.4.2.	3 023	Contoare pentru apă caldă și energie termică	Infrastructură

Cod clasă *	Evidențe	Denumire clasă **	Profilul principal din cadrul Clasei
3.1.1.1.	1	- mobilier comercial de prezentare din lemn și plastic cu structură	Altele, elemente de decor
3.1.2.	16	Firme, panouri și reclame luminoase	Altele, elemente de decor
3.2.	2	Aparatură birotică	Altele, elemente de decor

### 19603 Total rânduri înregistrate

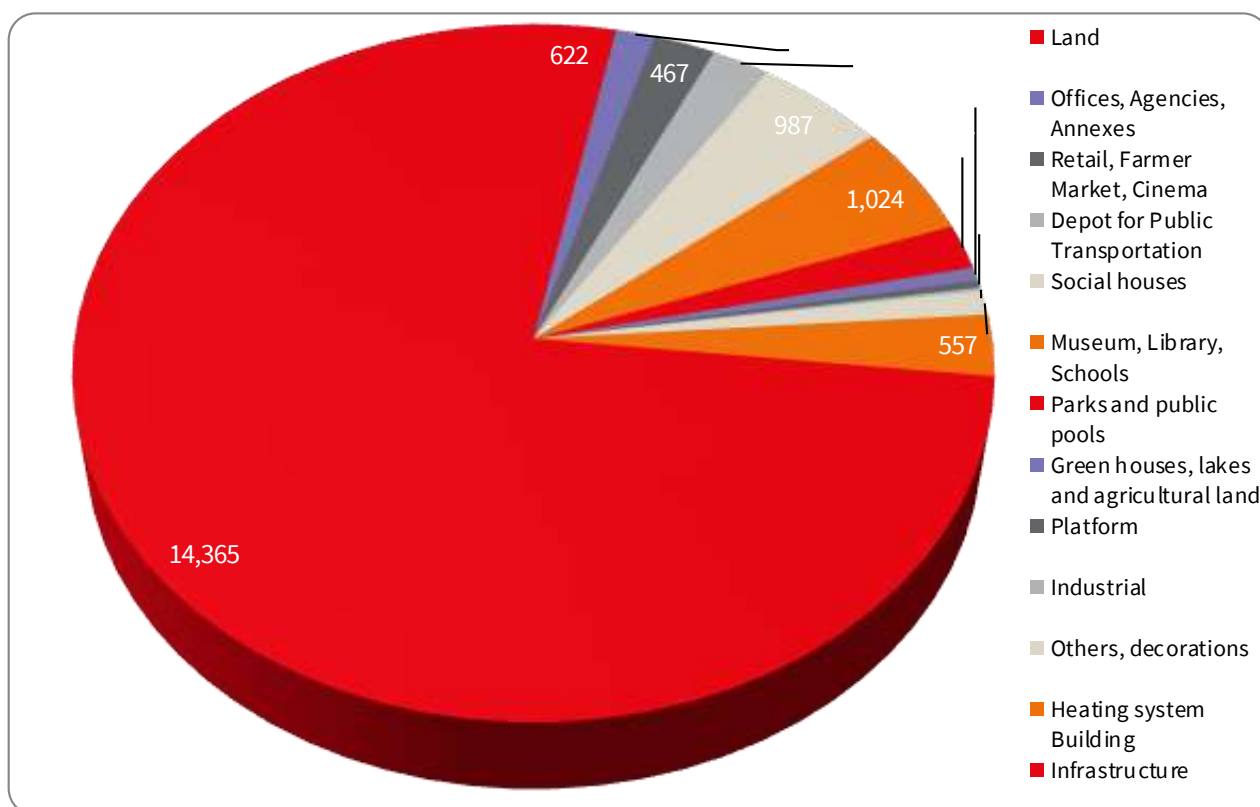
\* „Codurile claselor” și evidențele din inventar au fost extrase din lista menționată ca „Inventarul domeniului public al Municipiului București conform anexa la Hotărârea CGMB nr. 186 din 2008”. Acest document este asumat în conformitate cu Hotărârea de Guvern nr. 2139/30 noiembrie 2004 pentru clădiri. Cu toate acestea, echipei nu i s-a furnizat nicio bază de date electronică și oficială și aceasta a compilat din fișiere pdf foarte mari, cu rezoluție scăzută, care pot include erori ortografice, de dactilog rafiere, pagini lipsă, etc. Echipa are cunoștință de faptul că, de la data inventarului menționat mai sus (noiembrie 2004), ar putea exista adăugiri sau scăderi din portofoliu.

Unele active au fost adăugate, în conformitatea cu Nota Direcției Patrimoniu către administratorul public 8706/6.6.2019 pusă la dispoziția noastră, precum și un teren important mare de aproximativ 5.000 mp (Unirii - zona Esplanada) și cinematografe despre care echipa a presupus că sunt incluse în portofoliul imobiliar al municipalității - de confirmat.

\*\* Clasa „teren:” nu face obiectul Hotărârii 2139/30 noiembrie 2004 în care sunt clasificate numai clădirile și alte active fixe, și a fost adăugată ca poziție distinctă „0” la coloana de clase. Aceasta include, de asemenea, zonele verzi și parcurile.

**Tabelul și graficul de mai jos prezintă în rezumat structura BAZEI DE DATE INIȚIALE B1:**

Profilul principal din cadrul Clasei	Total evidențe	%
Teren	622	3,17%
Birouri, agenții, anexe	294	1,50%
Comerț cu amănuntul, piețe agro-alimentare, cinematografe	467	2,38%
Depou pentru transport public	439	2,24%
Locuințe sociale	987	5,03%
Muzee, biblioteci, școli	1024	5,22%
Parcuri și piscine publice	407	2,08%
Sere, lacuri și teren agricol	122	0,62%
Platformă	67	0,34%
Industrial	33	0,17%
Altele, elemente de decor	219	1,12%
Clădiri ale sistemului de încălzire	557	2,84%
Infrastructură	14365	73,28%
<b>Total evidențe</b>	<b>19603</b>	<b>100,00%</b>



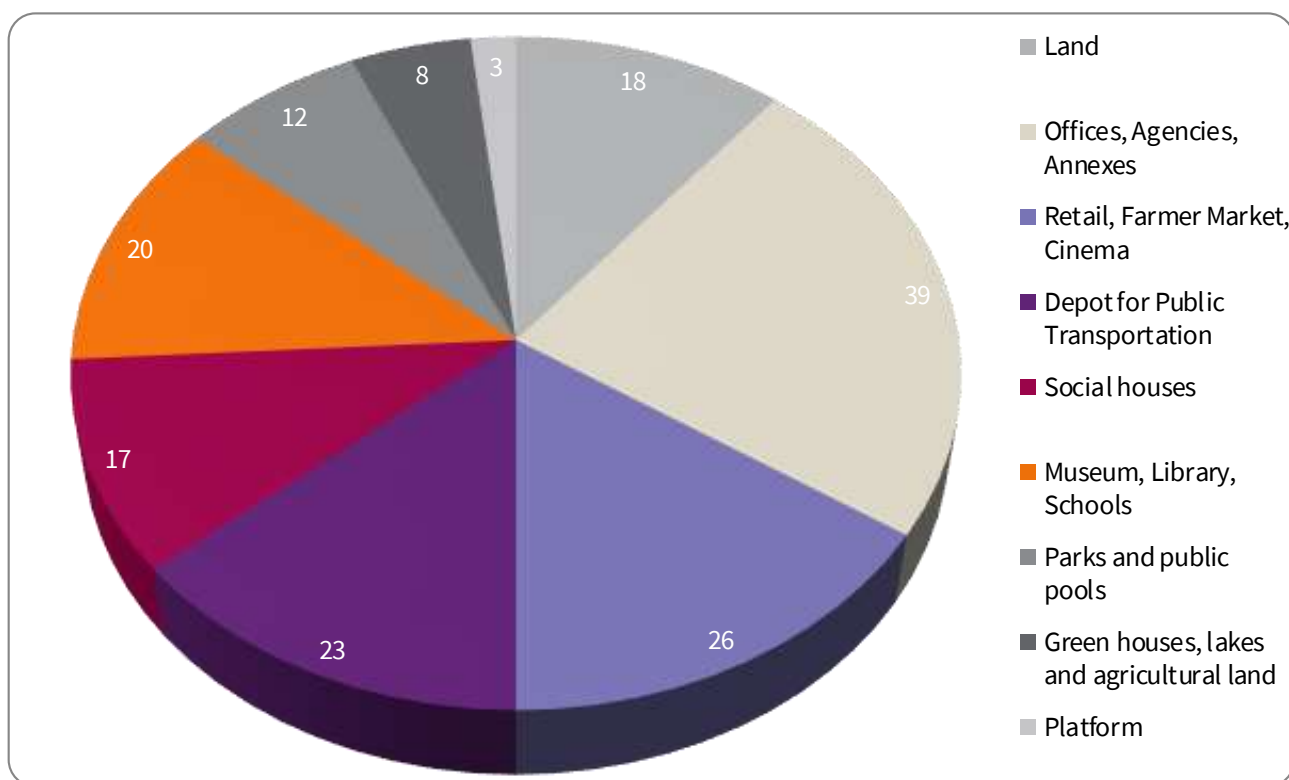
Sursa: Date compilate de echipa Băncii Mondiale și produse pentru acest proiect

## B2 – Baza de date selectată

Denumire clasă	Profilul principal din cadrul Clasei	Profilul principal consolidat din cadrul Clasei	Total selectat per profil principal
Teren	Teren	Teren	18
Clădiri industriale - industria alimentară, industria materialelor de construcții, industria metalurgică și industria siderurgică;	Depou pentru transport public	Industrial	0
Centrale hidroelectrice, stații și posturi de transformare, stații de conexiuni, în afară de:	Depou pentru transport public	Platformă	3
Piste și platforme	Platformă	Parcuri și piscine publice	12
Alte construcții neregăsite în cadrul grupei 1	Parcuri și piscine publice	Sere, lacuri și teren agricol	8
Sere, solarii, răsadnițe și ciupercării:	Sere, lacuri și teren agricol	Depou pentru transport public	23
Depozite de îngrășăminte minerale sau naturale (construcții de compostare)	Sere, lacuri și teren agricol	Comerț cu amănuntul, piețe agro-alimentare, cinematografe	26
Terase pe arabil, plantații pomicole și viticole	Sere, lacuri și teren agricol	Birouri, agenții, anexe	39
Clădiri pentru transporturi: autogări, gări, stații pentru metrou, aeroporturi, porturi, hangare, depouri, garaje, ateliere, în afară de:	Depou pentru transport public	Locuințe sociale	17
Poduri, podețe, pasarele și viaducte pentru transporturi feroviare și rutiere; viaducte:	Platformă	Muzee, biblioteci, școli	20
Piste pentru aeroporturi și platforme de staționare pentru avioane și autovehicule Construcții aeroportuare	Platformă	Altele, elemente de decor	0
<b>Total selectat</b>			<b>166</b>

**Tabelul și graficul de mai jos prezintă în rezumat structura BAZEI DE DATE SELECTATE B2:**

Profilul principal din cadrul Clasei	Total evidențe	%	Evidențe selectate	%
Teren	622	3,17%	18	10,84%
Birouri, agenții, anexe	294	1,50%	39	23,49%
Comerț cu amănuntul, piețe agro-alimentare, cinematografe	467	2,38%	26	15,66%
Depou pentru transport public	439	2,24%	23	13,86%
Locuințe sociale	987	5,03%	17	10,24%
Muzee, biblioteci, școli	1024	5,22%	20	12,05%
Parcuri și piscine publice	407	2,08%	12	7,23%
Sere, lacuri și teren agricol	122	0,62%	8	4,82%
Platformă	67	0,34%	3	1,81%
Industrial	33	0,17%	0	0,00%
Altele, elemente de decor	219	1,12%	0	0,00%
Clădiri ale sistemului de încălzire	557	2,84%	0	0,00%
Infrastructură	14365	73,28%	0	0,00%
<b>Total evidențe</b>	<b>19603</b>	<b>100,00%</b>	<b>166</b>	<b>100,00%</b>



Sursa: Date compilate de echipa Băncii Mondiale și produse pentru acest proiect

## Anexa C: Indicatori-cheie de performanță și Baze de referință

C1. KPI privind acuratețea		C1. Indicatori cheie de performanță („KPI”) cu privire la acuratețea datelor			
ID	Denumire KPI	Formula de calcul	Descriere	Referință	Prioritate
ICF	<b>Proprietăți înscrise în Cartea Funciară</b>	Nr. de proprietăți înscrise în carte funciară / Nr. total de proprietăți	S-a constatat că sunt puține proprietăți deținute de PMB care sunt înscrise în Cartea Funciară. Având în vedere că înscrierea în cartea funciară reprezintă o cerință legală în România, trebuie să fie considerată absolut necesară pentru îmbunătățire din punct de vedere juridic. Dacă o proprietate este înscrisă la un Oficiu de Carte Funciară, acest lucru va permite părților terțe să se informeze, să se bazeze pentru o tranzacție sau să noteze dacă există orice chirie, drept de trecere, sarcini sau alte servituți. Este necesar pentru un contract de transfer. O indicare a procentului de proprietăți înregistrate în Cartea Funciară va oferi transparență privind o proprietate deținută public și pentru ocupații posibile.	<b>Peste 90%</b> din proprietățile comerciale sunt înregistrate	<b>Critic</b>
DIC	<b>Disponibilitatea informațiilor de cadastru</b>	Nr. de proprietăți cu documentația cadastrală până în prezent / Nr. total de proprietăți	S-a constatat că sunt puține proprietăți deținute de PMB care au informații cadastrale valabile și actualizate. Având în vedere că acest lucru este o cerință legală în România, trebuie să fie considerată absolut necesară pentru îmbunătățire din punct de vedere juridic. Planurile cadastrale pentru terenuri și clădiri incluzând planurile de amplasare reprezintă o cerință esențială și minimă atât pentru legalitatea titlului asupra clădirii, precum și pentru gestionare.	<b>Peste 90%</b> din proprietățile comerciale au aceste informații	<b>Critic</b>
DET	<b>Disponibilitatea Expertizei Tehnice</b>	Nr. de proprietăți cu expertiză tehnică / Nr. de proprietăți construite înainte de ~1978	Dată fiind vechimea medie a clădirilor din portofoliu, se consideră că este foarte important ca PMB să știe care este condiția tehnică a clădirilor pentru a stabili un plan de consolidare/renovare/întreținere. Standardele de construcții au fost actualizate la câțiva ani după cutremurul major din 1977; dacă sunt construite conform standardelor, este mai puțin probabil ca o clădire construită după ~1980 să necesite expertiză tehnică cu utilizare normală.	<b>80%</b> din proprietățile comerciale au fie rapoarte de Expertiză Tehnică de întreținere în curs	<b>Critic</b>
IRT	Indicator de Reabilitare Tehnică	Nr. de proprietăți care au nevoie de reabilitare termică / Nr. de proprietăți	Dată fiind vechimea medie a clădirilor aflate în portofoliu, chiar dacă în ultimii ani s-au văzut eforturi de reabilitare a blocurilor de apartamente pentru economisirea energiei, este încă posibil ca portofoliul să necesite îmbunătățiri ale izolării. Acesta este un indicator care urmărește progresul acestei nevoi.	Referitor la portofoliul PMB - de la început; în mod ideal, ar trebui să fie aproape de zero	Normal
FVC	<b>Fiabilitatea valorii contabile</b>	Nr. de proprietăți reevaluate în ultimii 3 ani / Nr. total de proprietăți	S-a observat că informațiile furnizate nu includeau valoarea contabilă sau aveau o valoare contabilă care nu era conformă cu valoarea corectă la o evaluare inițială la un nivel foarte înalt. Motivele acestui lucru are legătură cu o gestionare corespunzătoare a unui portofoliu imobiliar.	SPV mari fac evaluarea din 3 în 3 ani. În conformitate cu Ordinul MF nr. 3471/2008, astfel că, pentru proprietăți	<b>Critic</b>

ID	Denumire KPI acuratețea datelor	Formula de calcul	Descriere	Referință	Prioritate
				comerciale, aceasta reprezintă <b>100%</b>	
<b>AO</b>	<b>Autorizații de ocupare</b>	Numărul de proprietăți conforme / Nr. total de proprietăți	Documentele care au legătură cu autorizațiile de ocupare nu au fost furnizate pentru toate clădirile PMB care sunt ocupate. Aceasta este o chestiune de conformitate, include autorizația la incendiu și este absolut necesar să se asigure că acestea devin conforme. Acest indicator trebuie să fie urmărit și îmbunătățirea sa este importantă pentru a proteja cetățenii și personalul care vizitează și ocupă clădirile PMB.	Trebuie să fie cât mai apropiat posibil de <b>100%</b> dacă este optimizat	<b>Critic</b>
<b>TFL</b>	<b>Titlu fără litigii</b>	Nr. de proprietăți cu litigii / Nr. total de proprietăți	Multe dintre terenurile din portofoliu și unele clădiri au încă probleme cu titlul de proprietate și litigii în curs privind titlul. Acest lucru trebuie rezolvat și soluționat pentru ca portofoliul să își mențină valoarea și să fie tranzacționabil. De asemenea, orice investiție într-o proprietate care se află în litigiu trebuie să fie tratată cu multă grijă, deoarece poate determina pierderi. Pentru a avea câștiguri rapide și pentru a putea tranzacționa/dezvolta/face contribuții în unele dintre cele mai lucrative active, acesta este indicatorul care trebuie urmărit.	Aproape toate proprietățile comerciale au titlu fără litigii – <b>100%</b>	<b>Critic</b>
<b>PDP</b>	<b>Proprietăți în Direcția Patrimoniu</b>	Nr. de proprietăți înregistrate în baza de date a Direcției Patrimoniu / Nr. total de proprietăți	Până în prezent, evaluarea arată că nu există nicio entitate în cadrul PMB care să dețină toate datele privind proprietatea. Datele sunt împrăștiate între registrul proprietarului („Direcția de Patrimoniu”) și entitățile care gestionează („Administratorul”) și utilizează sau nu activele. Este esențial să se compileze și să se țină o bază de date corespunzătoare a proprietăților pentru a putea planifica, gestiona, menține, optimiza și utiliza activele în mod corespunzător. A fost compilată o fișă informativă pentru proprietăți care trebuie să fie respectată pentru ca aceasta să fie considerată completă. Există, de asemenea, instrumente de gestionare a proprietăților precum ARCHIBUS (Washington DC utilizează acest instrument) care pot ajuta, însă prima etapă constă în strângerea tuturor informațiilor într-un singur loc.	<b>100%</b>	Normal

C2. Gestionarea proprietăților – KPI pentru portofoliul dC2. Indicatori cheie de performanță („KPI”) cu privire la managementul proprietăților pentru portofoliul în posesie

ID	Denumirea KPI PM (în posesie)	Formula de calcul	Descriere	Referință	Prioritate
<b>DSO</b>	<b>Densitate (active în posesie)</b>	SIB (suprafața ocupată) / FTE	Având în vedere obiectivul normal de politici de a majora eficiența operațională, un parametru relevant care trebuie să fie urmărit în cadrul portofoliului de birouri al spațiilor PMB include baza de referință în metri pătrați per angajat în cadrul clădirilor și departamentelor primăriei. Indicatorul va fi exprimat per clădire și la nivelul portofoliului; dacă SIB nu este disponibil, SBC poate fi luat în considerare cu prudență. Acesta reflectă costul de exploatare per cap. Recomandarea ISU trebuie să fie luată de asemenea în considerare	Proprietăți de birouri ~5-10 mp/FTE;	<b>Critic</b>
<b>COO</b>	<b>Costul ocupării - active în posesie</b>	Costul ocupării per clădire / lună combinat / FTE	Acesta va fi exprimat per clădire, comparativ cu proprietățile din portofoliu și cele închiriate. Acesta reflectă costul de exploatare per cap, urmărind/comparând costurile de exploatare per clădire și cap.	Clădire de birouri de clasa A 15-25 Euro/FTE incluzând chiria și taxa de servicii	<b>Critic</b>
<b>VAC</b>	<b>Neocupare</b>	Suprafața vacantă / Total suprafață deținută	Un indicator pentru a compara utilizarea clădirilor existente cu piața și pentru a identifica posibilele câștiguri din închirierea către ocupanți. În funcție de caz, pentru spații de bună calitate, acesta ar trebui să fie optimizat.	Neocupare normală a birourilor: ~5-10% Neocupare București 8%	Normal
<b>CMI</b>	<b>Chiria medie încasată</b>		În cazul în care există spații de închiriat, acesta trebuie să fie întotdeauna raportat la piață și inclus în ciclul anual de aprobare al PMB. Suprafețe de birouri diferite trebuie să determine diferite grade de investiții și chirii și PMB trebuie să se asigure că, în mod similar, oferă chirii la nivelul pieței	Chiria birourilor per clasă: 10-18,5 euro/mp/lună + taxa de servicii	Normal
<b>CLT</b>	<b>Coeficientul de litigiu</b>	Nr. de proprietăți în litigiu / Nr. total de proprietăți	Soluționarea problemelor judiciare va îmbunătăți interesul tranzacțional și, în general, calitatea activului. Optimizarea este necesară ca proces de gestionare continuu, o modalitate de ajustare în funcție de schimbările de mediu, analiza costurilor, obiectivele PMB, etc. Poate fi evaluat periodic (trimestrial, semestrial, anual etc.)	Referitor la portofoliul PMB - de la început	Normal
<b>CRS</b>	<b>Coeficientul de risc seismic</b>	Nr. de proprietăți cu risc seismic / Nr. total de proprietăți	Analiza a prezentat un număr semnificativ de proprietăți mai vechi de 30 de ani. Dat fiind obiectivul de politică de eliminare a riscului de pericol, inclusiv riscul seismic, se consideră că este foarte important ca PMB, după ce ia cunoștință de condiția tehnică a clădirilor, să implementeze un plan de consolidare/renovare/întreținere. Deoarece costul este mare, se preconizează că PMB va prioritiza activele cu importanță ridicată (de exemplu, spitale, școli, birouri cu densitate mare a lucrătorilor) și că va menține, de asemenea, un program pentru activele mai puțin prioritizate incluzând identificarea unor surse de finanțare alternative. Optimizarea este necesară ca proces de gestionare continuu, o modalitate de ajustare în funcție de schimbările de mediu, analiza costurilor, obiectivele PMB, etc. Poate fi evaluat periodic (trimestrial, semestrial, anual etc.)	Referitor la portofoliul PMB - de la început; în mod ideal, ar trebui să fie cât mai aproape posibil de zero	<b>Critic</b>



ID	Denumirea KPI PM (în posesie)	Formula de calcul	Descriere	Referință	Prioritate
OPT	Proprietăți optimizate - reabilitare termică	Nr. de proprietăți cu reabilitare termică / Nr. de proprietăți care necesită reabilitare termică	Optimizarea prin reabilitare termică ar îmbunătăți costul energetic și calitatea spațiului. Optimizarea este necesară ca proces de gestionare continuu, o modalitate de ajustare în funcție de schimbările de mediu, analiza costurilor, obiectivele PMB, etc. Poate fi evaluat periodic (anual). De asemenea, trebuie evaluat per metru pătrat.	Acest indicator este un indicator anual care prezintă planul și progresul programului de reabilitare termică al municipalității	Normal
SPC	<b>Spațiu de calitate</b>	Suprafața spațiului de calitate / Suprafața totală	Stocul de calitate potrivit Fișei informative a proprietății pe care JLL o propune pentru PMB trebuie să obțină mai mult decât o medie de 3,5 din 5 puncte pentru a se califica Analiza a arătat că stocul PMB nu este corespunzător comparativ cu stocul comercial și că acesta este un indicator care să ajute PMB să monitorizeze progresul în îmbunătățirea calității suprafeței pe metru pătrat. În eșantionul de date a fost introdusă o matrice de calitate care va puncta cu 1-5 calitatea stocului și acest punctaj va fi utilizat pentru a arăta unde se află portofoliul în ceea ce privește calitatea vieții.	Referitor la portofoliul PMB; în mod ideal, ar trebui să fie cât mai apropiat posibil de 100%	Normal

C3. Gestionarea proprietăților – KPI pentru portofoliul închiriat Indicatori cheie de performanță („KPI”) cu privire la managementul proprietăților pentru portofoliul închiriat

ID	Denumirea KPI PM (în posesie)	Formula de calcul	Descriere	Referință	Prioritate
IPD	<b>Închiriat per deținere</b>	Mp de portofoliu închiriat / Mp total de portofoliu deținut	În funcție de strategie și de disponibilitatea resurselor PMB, acesta poate crește pentru a oferi spații de birouri corespunzătoare personalului și cetățenilor până când portofoliul este adus la standard sau trebuie să scadă dacă există spații deținute disponibile de calitate corespunzătoare. Acesta va oferi o indicație a amplitudinii proprietăților închiriate, comparativ cu portofoliul deținut.		Normal
TSP	<b>Taxa de servicii plătită</b>	Costul anual ponderat al proprietății / Suma dintre: Metru pătrat	Acesta va fi exprimat per clădire, comparativ cu proprietățile din portofoliu și cele închiriate. Acesta reflectă costul proprietății per mp	Proprietăți de birouri ~3-5 euro/mp/lună	Normal
DSI	<b>Densitate (spațiu închiriat)</b>	SIB / FTE	Indicatorul va fi exprimat per clădire și per portofoliu; dacă SIB nu este disponibil, SBC poate fi luat în considerare cu prudență; cerințele ISU vor fi, de asemenea, luate în considerare. Acesta reflectă costul de exploatare per FTE.	Proprietăți de birouri ~5-10 mp/FTE;	Normal
COSI	<b>Costul ocupării - active închiriate</b>	Costul ocupării per clădire / lună combinat / FTE	Costul chiriei pentru ocupare și taxa de servicii, vor fi luate în considerare pentru a fi comparate cu portofoliul deținut și cu nivelul pieței. Acesta reflectă costul de exploatare per cap și clădire, compararea costului de ocupare per angajat pentru comparație cu spațiul în posesie.	Clădire de birouri de clasa A 15-25 Euro/FTE incluzând chiria și taxa de servicii	Normal
CMP	<b>Chiria medie plătită per portofoliu închiriat</b>	Chiria lunară plătită pentru suprafața închiriată totală / Suprafața totală închiriată	Chiria și taxa de servicii vor fi comparate cu portofoliul în posesie și cu nivelul pieței. Acesta reflectă costul de exploatare per cap și clădire, compararea costului de ocupare per angajat pentru comparație cu spațiul în posesie;	Chiria birourilor per clasă: 13-18/10-12/6-9	Normal

## **Anexa D: Linii directoare privind cercetarea și vizitele la fața locului**

Această secțiune va prezenta Liniile directoare privind cercetarea în colectarea informațiilor

### **Linii directoare**

Întreaga cercetare a evidențelor poate fi efectuată cel mai bine și poate fi documentată în Google Sheet. Obiectivul primar pentru cercetare constă în colectarea punctelor de date actuale privind proprietatea, identificarea surselor cu metri pătrați ai clădirii și verificarea deținerii.

#### **Informații cheie de înregistrat:**

Suprafețe, lot, numărul unic de identificare a proprietății, ocupant, dacă există mai multe clădiri pe același lot, a fost necesar un rând distinct (rând Excel), adresele pentru identificarea amplasamentului, persoana de contact pentru facilitarea inspecției etc.-

Toate informațiile inițiale (antet) sunt anexate în cele de mai jos (tabelele a și b).

#### **Organizare și introducerea datelor:**

Foaia Google este organizată per Administrator / site web și apoi surse de date specifice agenției și variabile.

Denumirea clădirii furnizată de către Administrator, dar poate fi actualizată, cel mai bine este să se utilizeze numele clădirii care apare pe partea din față a clădirii sau pe un semn din față acesteia. În cazul în care există mai multe clădiri pe un singur lot, însă nu există nume, se notează adresele.

Folosința clădirii - aceste informații pot fi actualizate.

Codul proprietății - aceste informații au fost generate pe baza unui portofoliu inițial, însă trebuie să fie actualizate și trebuie să fie aliniate cu codul intern corespunzător.

Administrator

Proprietate

Valoarea evaluată

Informații privind suprafața în metri pătrați (utilă și construită)

Raportul sau informații în camera de date (fișiere precum: .PDF .DWG .XLSX .ODF .DOC, etc.)

#### **Vizite la fața locului**

Pentru fiecare amplasament trebuie efectuată o verificare utilizând materialele vizionate și rezumate în cursul etapei de cercetare și utilizând formularul scurt Google (pentru amplasament cu mai puțin de 10 clădiri)

Utilizarea Google Maps pentru identificarea împrejurimilor, utilizarea MyMaps pentru o verificare sumară și cartografierea inventarului ca indicație generală

Utilizarea interviurilor, dacă sunt permise, sau note verbale pentru o vizionare mai rapidă și anexarea acestora în spațiul de stocare pe drive.

Efectuarea de fotografii, dacă sunt permise, și anexarea acestora în spațiul de stocare pe drive.

Înainte de vizitarea amplasamentului: Revizuiți și imprimați Foaia Excel/Google pentru contextul cercetării și notele pentru vizită, asigurați-vă că ați cercetat și ați introdus ce reprezentanți ai Administratorului pot fi prezenți în clădire; verificați datele inițiale de pe foaia principală și, dacă există, ocupanții posibili, precum și lista spațiilor date în chirie.

### **Inspecții exterioare**

Mergeți în exteriorul proprietății (toate laturile); înainte de a intra, verificați posibile adăugiri recente, antene sau semne cu informații privind ocupanții (căutați numele diferitelor agenții sau organizații non-profit), dacă există anexe suplimentare, adăugiri sau clădiri mai mici? În caz afirmativ, acestea trebuie să fie documentate, notați numele de pe exteriorul clădirii, notați orice clădiri specifice.

### **Inspecții interioare**

Verificați listele interioare pentru a identifica numele și amplasarea ocupanților; dacă nu sunteți sigur de afilierea sau numele unei entități, scrieți informațiile și puteți verifica încă o dată cu Echipa;

Notați o descriere scurtă a facilității și orice accesorii, starea clădirii/amplasamentului. Starea facilității trebuie să fie determinată.

### **Clasa de clădire**

\* Clasa A - Clădirile cele mai prestigioase care concurează pentru utilizatori de prim rang cu chirii peste media zonei. Clădirile au finisaje standard de înaltă calitate, sisteme de ultimă tehnologie, accesibilitate excepțională și o prezență definită pe piață. Pentru un amplasament fără o clădire, probabil ar fi un parc nou sau un spațiu cu peisaj bine întreținut.

\* Clasa B - Clădiri care concurează pentru o gamă largă de utilizatori cu chirii aflate în media zonei. Finisajele clădirii sunt corecte și bune pentru zonă. Finisajele clădirii sunt corecte și bune pentru zonă și sistemele sunt adecvate, însă clădirea nu concurează cu Clasa A la același preț. Pentru un amplasament fără o clădire, probabil ar fi un peisaj bine întreținut în general, însă fără îmbunătățiri care ar putea fi efectuate (cum ar fi repararea pavajului crăpat sau a gardurilor).

\* Clasa C - Clădiri care concurează pentru chiriași care au nevoie de un spațiu funcțional la chirii aflate sub media zonei.

### **Îmbunătățiri/uzură morală**

Pentru un amplasament fără o clădire, probabil ar fi un amplasament cu întreținere medie, însă cu îmbunătățiri semnificative care ar putea fi efectuate (cum ar fi repararea pavajului crăpat sau a gardurilor sau a echipamentelor de la locurile de joacă);

\* Nivel Slab – Clădiri care probabil nu sunt ocupate sau care sunt pe cale să fie eliberate. În general, nu sunt întreținute.

\* Dărăpănate – clădiri sau amplasamente care nu sunt întreținute deloc; clădiri cu probleme structurale; amplasamente în paragină.

Cine lucrează în clădiri? Care este folosința spațiului fiecărui ocupant? Care ar spune utilizatorul că este starea facilității? Există probleme operaționale?

a) INFORMAȚII GENERALE

1. Identificare proprietate & administrator				
ID	În administrarea la:	Note de la Administratori:	COD CLASIFICARE / CODE CLASS 2139	DENUMIRE ABUNULUI / NAME
I01	I02	I03	I04	I05

b) INFORMAȚII PRIVIND CLĂDIREA

Persoana de contact	2. Titlu proprietate/ Cadastru	Există documentație cadastrală	Există extras de Carte Funciară?	Cine deține informațiile privind cadastrul și planurile clădirii
Nume, Telefon, E-mail	Există litigii legate de proprietatea imobiliară?	Da / Da dar nu include planuri / Nu / Alte situații:	Da / Nu / (dacă da - copie scan)	
C01	C02	C03	C04	C05

3. Descriere proprietate (suprafețe, nr. & tip clădiri, nr. etaje, an construcție)															
ST - Suprafața teren mp.			SC - Amprenta clădirii mp.	SCD - Suprafața construită desfășurată mp.	Tipul structurii (Opțional)	Nr. Construcții pe teren	Detaliiere construcții	N.r. niveluri/etaje		SU - Aria utilă pe fiecare etaj mp.			Capacitate	Anul edificării	Monument istoric
A. Teren construit -m2-	B. Teren liber de construcții -m2-	C. Total ST (C=A+B) -m2-	Suprafața construită (la sol -ocupată doar de construcție) -m2-	Suma suprafețelor construite pe fiecare etaj -m2-	Zidărie/Beton armat monolit / Beton armat prefabricat / Oțel / Lemn / Altul..		(seră, cabină, clădire administrativă etc.)	ca nr. (Subterane)	ca nr. (Supraterane - se numără inclusiv parterul)	Aria utilă subteran -m2-	Aria utilă Parter -m2-	Aria utilă etaje superioare -m2-	Nr. Persoane (ptr. ștranduri, stadion)	YYYY	da / nu / nu știu
C06	C07	C08	C09	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19	C20	C21

4. Status clădire - ocupat de proprietar / închiriat												5. Stare clădire / Urbanism									
Ocupare (dacă nu este închiriat)						Închiriat de (dacă este închiriat)						Clădirea a fost consolidată?	Clădirea a fost expertizată tehnic?	Clădirea a fost seismic beneficiat?	Clădirea are certificatul de lucrări de reabilitare termică?	Clădirea are certificatul de energie?	Există urbanism?	Există Certificat de PUZ/PUD?	Există Autorizație de construire?	Există Autorizație ISU?	ORICE ALTE DETALII / COMENTARII
Ocupat de către Direcția / Biroul / Serviciul, etc.	Suprafața ocupată -m2-	Costul de operare a imobilului: taxe, asigurări, utilități, curățenie, pază, etc.) - în lei / pe an (sau altfel - se menționează pentru ce perioadă)	Numărul de persoane care creează clădire:	Inchiriat de către/ Numele chirieas:	Suprafața -m2-	Localizat la etajul:	Costul de operare a imobilului: taxe, asigurări, utilități, curățenie, pază, etc.) în lei / pe an	Chiria unară de:	Chiria menționată este în: EUR / RON / USD / etc.	Anul și luna început chirie (Luna/an)	Anul și luna Sfârșit chirie (Luna/an)	da / nu (dacă da - anul consolidării)	da / nu (dacă da - se va furniza expertiza / rezultatele expertizei)	I, II, III sau nu)	da / nu (dacă da - când și dacă mai sunt necesare altele)	da / nu (dacă da - de trimis scan)	da / nu (dacă da - detalieri / scan)	da / nu (dacă da - copie / scan)	da / nu (dacă da - copie / scan)	da / nu (dacă da - copie / scan)	.....
C22	C23	C24	C25	C26	C27	C28	C29	C30	C31	C32	C33	C34	C35	C36	C37	C38	C39	C40	C41	C42	C43

c) Informații privind terenul

2. Titlu proprietate/ Cadastru				
Persoana contact administrator:	Există litigii legate de proprietatea imobiliară?	Există documentație cadastrală	Există extras de Carte Funciară?	Cine deține informațiile privind cadastrul și planurile clădirii
Nume, Telefon, E-mail	nu / da (dacă da - detalieri)	DA / Da dar nu include planuri / Nu / Alte situații: ....	Da / (dacă da - copie scan) / Nu/	
T01	T02	T03	T04	T05

d) Informații existente (nu neapărat actualizate)

ID BAZA DATE / ID DATA BASE	Document	Nr. Crt. / ID	COD CLASIFICARE / CODE CLASS 2139	EXPLICAȚIE CLASĂ	DENUMIREA BUNULUI / NAME	TEREN MP	ELEMENTE DE IDENTIFICARE DESCRIPTIVE / IDENTIFICATION, DESCRIPTION	ADRESA / ADDRESS	TIP STRADĂ / STREET TYPE	NUME STRADĂ / STREET NAME (Adresa)	NR. / PC (Adresa)	Sector (Adresa)	VECINI / NEIGHBOURS	AN TRANSFER / INPUT YEAR / HANDOVER	VALOARE INVENTAR / INVENTORY VALUE IN RON	TIP TITLU / TYPE OF TITLE (Situația juridică)	NR. TITLU ȘI DATA / TITLE NO./DATE (Situația juridică)	Nr./data (Situația juridică)	Emitent (Situația juridică)
-----------------------------	----------	---------------	-----------------------------------	------------------	--------------------------	----------	--	------------------	--------------------------	------------------------------------	-------------------	-----------------	---------------------	-------------------------------------	---	---	--	------------------------------	-----------------------------

e) Statistica informațiilor solicitate și primite

Informații solicitate prin:	No	KPI acuratețe Informații solicitate prin:
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>
PMB (reprezentanți)	49	66%
SECTOARE (PRIN BANCA MONDIALĂ)	25	34%

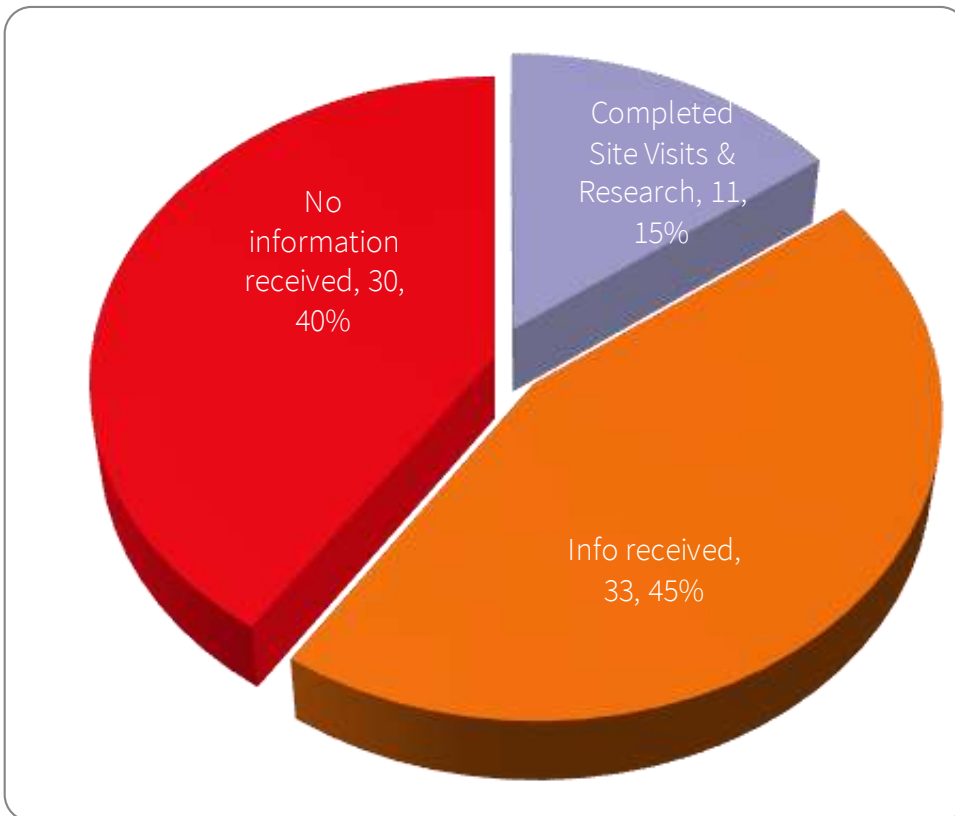
Informații primite privind proprietățile (complete și incomplete)	No	KPI acuratețe Informații primite privind proprietățile (complete și incomplete)
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>31%</b>
da	44	59%
nu	30	41%

Persoana de contact disponibilă (Cazul A,B,C,D,E,-)	No	KPI acuratețe Persoana de contact disponibilă (Cazul A,B,C,D,E,-)
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>12%</b>
A	9	12%
B	1	1%
C	1	1%
D	0	
E	1	1%
-	62	84%

Vizite la fața locului	No	KPI acuratețe Vizite la fața locului
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>15%</b>
DA	11	15%
NU	60	81%
SCH	3	4%

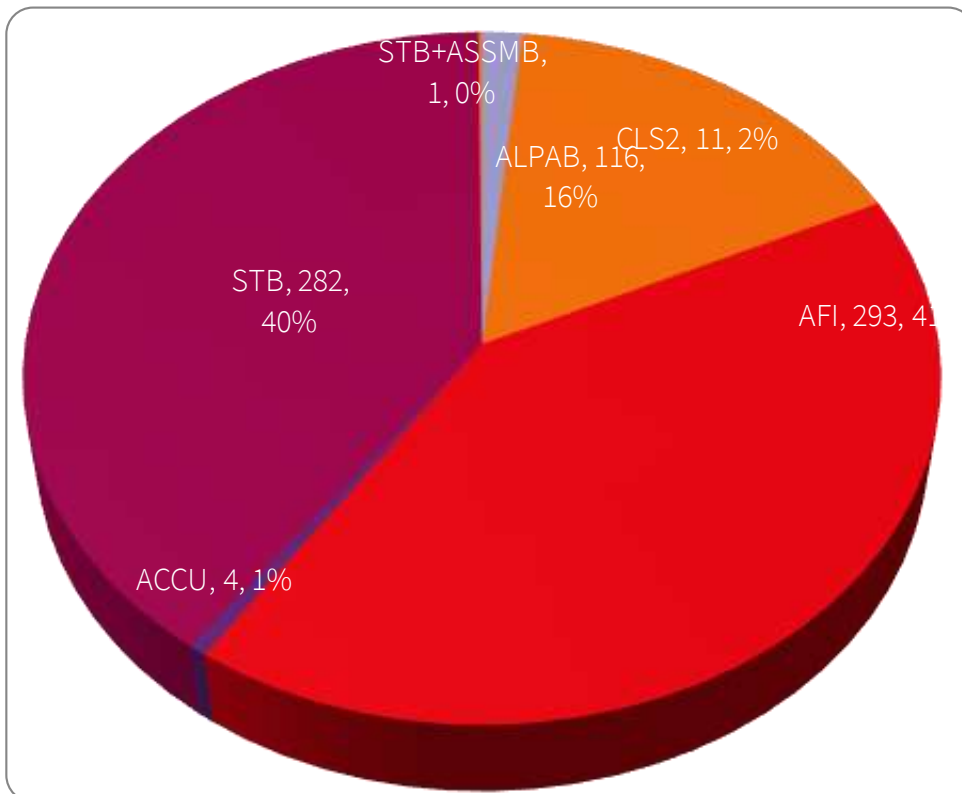
Administratori	Nr. total de proprietăți	Nr. de proprietăți cu informații furnizate	Nr. de evidențe (rânduri) de informații furnizate
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>44</b>	<b>707</b>
Administrația Fondului Imobiliar	3	2	293
Administrația Lacuri, Parcuri și Agrement București	16	16	116
Administrația Cimitirelor și Crematoriilor Umane	2	2	4
Societatea de Transport București	20	20	282
Societatea de Transport București + ASSMB	1	1	1
Societatea de Transport București + Consiliul Local al Sectorului 4	1	0	0
Consiliul General al Municipiului București	1	0	0
Consiliul Local al Sectorului 1	14	0	0
Consiliul Local al Sectorului 2	3	3	11
Consiliul Local al Sectorului 4	4	0	0
Consiliul Local al Sectorului 6	4	0	0
Centrul pentru Protecție a Plantelor	1	0	0
Cercul & Variete Globus	1	0	0
Administrația Străzilor	3	0	0

### Informații primite și vizite la fața locului din totalul de proprietăți solicitate - Imobile în proprietate



Sursa: Date compilate de echipa Băncii Mondiale și produse pentru acest proiect

### Procentul de evidențe de informații primite per divizii - mobile în proprietate



Sursa: Date compilate de echipa Băncii Mondiale și produse pentru acest proiect



f) Prezenta secțiune include un **glosar** al termenilor utilizați frecvent

## Glosar

<b>PMB</b>	Primăria Municipiului București
<b>Imobile în proprietate</b>	Proprietăți deținute în calitate de proprietar. Acestea pot fi ocupate de proprietar sau închiriate către terțe părți (date în chirie)
<b>Proprietăți închiriate</b>	Proprietăți ocupate în baza unui contract de închiriere (luate cu chirie)
<b>Administratori</b>	Entități afiliate Primăriei Municipiului București și Primăriilor de sector din București care gestionează proprietățile imobiliare în baza drepturilor și obligațiilor lor
<b>Administrația Fondului Imobiliar (AFI)</b>	Administrația Fondului Imobiliar București (AFI) este un serviciu public de interes local, cu personalitate juridică, finanțată integral de la bugetul local al Municipiului București, care își desfășoară activitatea în limitele stabilite prin legislația în vigoare, deciziile Consiliului General al Municipiului București și prevederile Primarului General. Are ca obiect de activitate administrarea în vederea vânzării, reparării și întreținerii a fondului imobiliar în proprietate publică și privată al Municipiului București și în proprietate privată a statului (fond dobândit în administrare în virtutea legilor în vigoare la data dobândirii).  <a href="http://afi.pmb.ro/">http://afi.pmb.ro/</a>
<b>Administrația Lacuri, Parcuri și Agrement București (ALPAB)</b>	<b>Administrația Lacuri, Parcuri și Agrement București (ALPAB)</b> are drept misiune administrarea eficientă a patrimoniului, îmbinând responsabilitatea de a conserva și de a îmbogăți moștenirea naturală și culturală cu eforturile de a crește oportunitățile de agrement, educație și recreere.  <a href="http://www.alpa.ro/">http://www.alpa.ro/</a>
<b>Administrația Cimitirelor și Crematoriilor Umane (ACCU)</b>	Obiectul de activitate al Administrației Cimitirelor și Crematoriilor Umane (ACCU) constă din: administrarea, întreținerea, igiena și salubritatea cimitirelor și crematoriilor umane; furnizarea de servicii către cetățeni pentru înhumare, exhumare, incinerare și activități funerare; furnizarea de servicii religioase specifice, gratuit, în spații special amenajate, precum și înregistrarea și concesionarea locurilor de înhumare și a locurilor de veci.  <a href="http://accu.ro/">http://accu.ro/</a>
<b>Societatea de Transport București (STB)</b>	Societatea de Transport București (STB) este principalul operator de transport public din București, România, deținut de către Municipalitatea București. STB operează de o rețea complexă de autobuze, troleibuze, trenuri ușoare și tramvaie, în principal majoritatea transportului public, cu excepția Metroului București.  <a href="http://stbsa.ro/">http://stbsa.ro/</a>
<b>Administrația Spitalelor și Serviciilor Medicale București (ASSMB)</b>	Administrația Spitalelor și Serviciilor Medicale București (ASSMB) oferă informații despre cele 19 spitale și 598 cabinete școlare de medicină generală și stomatologie din grădinițe, școli gimnaziale, licee și universități precum și despre activitatea personalului medical din aceste instituții.  <a href="http://www.assmb.ro/">http://www.assmb.ro/</a>

## Glosar

<b>Consiliul General al Municipiului București</b>	<p>Consiliul General al Municipiului București este organul legislativ al Municipiului București și este format din 55 de consilieri aleși o dată la patru ani. Împreună cu Primarul Bucureștiului și cu Vice-primarul, Consiliul General formează Primăria Generală a Municipiului București, care este responsabilă pentru activitățile de la nivelul întregului oraș, cum ar fi sistemul de apă, sistemul de transport și principalele bulevarde. De asemenea, Bucureștiul este împărțit în șase sectoare, fiecare având propriul Consiliu Local format din 27 de membri și un primar, fiind responsabili cu activitățile locale, cum ar fi străzile secundare, parcurile, școlile și serviciile de curățenie.</p> <p><a href="http://pmb.ro/">http://pmb.ro/</a></p>
<b>Centrul pentru Protecție a Plantelor</b>	<p>Centrul de Protecție a Plantelor București are ca obiect principal executarea tratamentelor pentru combaterea bolilor și dăunătorilor spațiilor verzi în vederea menținerii sănătății acestora în parcuri, sere, pepiniere, aliniamente stradale pe teritoriul Municipiului București.</p> <p><a href="http://pmb-cpp.ro/">http://pmb-cpp.ro/</a></p>
<b>Circul &amp; Variete Globus (din 2017 Metropolitan)</b>	<p>Cercul de Stat este o clădire situată în București, sectorul 2, fiind sediul Circului Globus, construit în 1960–1961 după planurile arhitecților Nicolae Porumbescu, Nicolae Pruncu, Constantin Rulea, un rezultat al conceptului de culturalizare a clasei muncitoare în scopul oferirii de spații recreaționale în regimul socialist de dinaintea de 1990; a fost declarat monument istoric – cod B-II-m-A-20964 (2010).</p> <p><a href="https://circulmetropolitan.ro/">https://circulmetropolitan.ro/</a></p>
<b>Administrația Străzilor</b>	<p>Administrația Străzilor are în obiectul de activitate administrarea străzilor, căilor de circulație, parcurilor, achiziții, servicii aferente gestionării străzilor.</p> <p><a href="http://www.aspmb.ro/">http://www.aspmb.ro/</a></p>
<b>Consiliul Local al Sectorului 1</b>	<p>Consiliul Local al Sectorului 1 este unul dintre cele șase unități administrative ale Bucureștiului. Este situat în partea de nord a orașului și este cel mai bogat sector din București, incluzând zona de nord, una dintre cele mai dezvoltate zone.</p> <p><a href="http://www.primariasector1.ro/">http://www.primariasector1.ro/</a></p>
<b>Consiliul Local al Sectorului 2</b>	<p>Consiliul Local al Sectorului 2 este unul dintre cele șase unități administrative ale Bucureștiului. Sectorul 2 este cel mai multicultural sector al orașului; în special, include cea mai mare comunitate de cetățeni chinezi din România în zonele Colentina și Obor.</p> <p><a href="https://cl.ps2.ro/">https://cl.ps2.ro/</a></p>
<b>Consiliul Local al Sectorului 4</b>	<p>Consiliul Local al Sectorului 4 este unul dintre cele șase unități administrative ale Bucureștiului. Este situat în partea de sud a Bucureștiului. Are o zonă de parcuri care este pe locul trei ca mărime în oraș, de aproximativ 80 de hectare.</p> <p><a href="https://www.ps4.ro/">https://www.ps4.ro/</a></p>

## Glosar

<b>Consiliul Local al Sectorului 6</b>	Consiliul Local al Sectorului 6 este unul dintre cele șase unități administrative ale Bucureștiului. Este situat în partea de vest a Bucureștiului, fiind al doilea sector în privința densității, având cel mai mare lac artificial - Lacul Morii, cu o suprafață de aproximativ 242 de hectare.  <a href="https://www.primarie6.ro/">https://www.primarie6.ro/</a>
<b>Principalele direcții ale PMB</b>	<b>DIRECȚIA GENERALĂ INFRASTRUCTURĂ</b> – DIRECȚIA GENERALĂ PENTRU INFRASTRUCTURĂ CU ROL ÎN MARILE PROIECTE DE INFRASTRUCTURĂ, DOCUMENTAȚIE TEHNICĂ, MONITORIZARE-INSPECȚIE-VERIFICARE A MARILOR PROIECTE DE INFRASTRUCTURĂ. <b>DIRECȚIA GENERALĂ INVESTIȚII</b> – DIRECȚIA GENERALĂ PENTRU INVESTIȚII: PLANIFICARE, PPP, MONITORIZAREA PROIECTELOR, CONTRACTE, VERIFICAREA LUCRĂRILOR <b>DIRECȚIA GENERALĂ MANAGEMENT PROIECTE CU FINANȚARE EXTERNĂ</b> – MANAGEMENT PROIECTE CU FINANȚARE EXTERNĂ: FONDURI NERAMBURSABILE, MANAGEMENT DE PROIECT, POIM, UNITĂȚI DE RAPORTARE PENTRU FONDURI NERAMBURSABILE, UP-GLINA2, MONITORIZAREA FONDURILOR RAMBURSABILE <b>DIRECȚIA GENERALĂ URBANISM ȘI AMENAJAREA TERITORIULUI</b> – DIRECȚIA GENERALĂ URBANISM ȘI AMENAJAREA TERITORIULUI: URBANISM, AUTORIZARE, PROIECTE URBANE, PUBLICITATE STRADALĂ <b>DIRECȚIA GENERALĂ SERVICII PUBLICE</b> – DIRECȚIA DE SERVICII PUBLICE ȘI SERVICII INTEGRATE: EFICIENȚĂ ENERGETICĂ, ILUMINAT PUBLIC, MONITORIZAREA SERVICIILOR INTEGRATE, DEZINSECȚIE, COORDONAREA LUCRĂRILOR DE INFRASTRUCTURĂ <b>DIRECȚIA DE MEDIU</b> – DIRECȚIA DE MEDIU, <b>DIRECȚIA TRANSPORTURI</b> – DIRECȚIA TRANSPORTURI <b>DIRECȚIA CULTURĂ, ÎNVĂȚĂMÂNT, TURISM</b> – DIRECȚIA CULTURĂ, ÎNVĂȚĂMÂNT, TURISM DEPARTAMENTE CU ROL ÎN IMPLEMENTAREA INVESTIȚIILOR DIRECȚIILOR MENȚIONATE MAI SUS: <b>DIRECȚIA PATRIMONIU</b> – DIRECȚIA PATRIMONIU: ROL ÎN INVENTARUL PATRIMONIULUI, CADASTRU, CONCESIUNI, EXPROPRIERE <b>DIRECȚIA GENERALĂ SITUAȚII DE URGENȚĂ, STATISTICI ȘI STRATEGII</b> – DEPARTAMENTUL PENTRU SITUAȚII DE URGENȚĂ, STATISTICĂ ȘI STRATEGII CU ROL ÎN PLANIFICAREA ȘI IMPLEMENTAREA INVESTIȚIILOR
<b>Entitățile</b>	<b>Administratorii proprietăților - Companiile Afiliate BCH sau Sectoarele Bucureștiului</b>

## Anexa E: Fișă informativă privind proprietatea

Această secțiune va prezenta cele mai bune practici ale JLL pentru gestionarea informațiilor privind portofoliul

### A. Imobile în proprietate

Tipul	Denumirea câmpului	Date introduse	Comentarii JLL
Identificare	ID	BLD_0001	nr. unic ID care trebuie să corespundă nr. de inventar din sistemul contabil al PMB
	Orașul	București	
	Sectorul	1	
	Cod poștal	10123	
	Numele și tipul străzii	Calea Victoriei	
	Nr. străzii	200	
	Bloc, scară, etaj, ap. etc.	Întreaga clădire zece etaje	
	Există planuri cadastrale?	da/nu/parțial	dacă da sau parțial, încărcați documentul în camera de date
	Număr cadastral	123456	acest câmp poate include unul sau mai multe numere cadastrale pentru clădiri
	Cartea funciară nr.	789012	
	Oficiul de Carte Funciară	Sector 1	
	Suprafața terenului în mp	1000	
	Teren în posesia	Municipiul București	
	Documentație	Camera de date / Arhivă	Planuri, documente de achiziție, acte de titlu, asigurare, contracte de închiriere trebuie să fie încărcate în camera de date și trebuie să fie disponibile printr-un link din această fișă a proprietății
Note - identificare	nu este cazul		
Statutar	Parțial sau integral în posesie	integral în posesie	
	Note dacă este parțial în posesie	nu este cazul	
	Proprietarul clădirii	PMB	
	Proprietarul terenului anexat	PMB	
	Administrator primar	Direcția Patrimoniu	
	Agencție responsabilă	Direcția Patrimoniu	
	Agencție ocupantă	Spital municipal	
	Anul celei mai recente evaluări		
	Valoarea justă a celei mai recente evaluări (RON)		
	Evaluator		
	Note - Statutar	nu este cazul	
Tehnic	Folosință actuală	Birou	
	Clasă de Construcție	oțel	Tipul sistemului structural (zidărie, beton armat monolit, beton armat prefabricat, oțel, lemn, altul)
	Calitatea clădirii	3.5	Este un indicator calculat al parametrilor de calitate de mai jos
	Anul edificării	1980	
	Există planuri „conform cu execuția”?	da/nu	dacă da, încărcați documentul în camera de date
	Este efectuată expertiza tehnică?	da/nu	dacă da, încărcați documentul în camera de date
	Este efectuată evaluarea riscului seismic și a costurilor îmbunătățirilor?	da/nu	dacă da, încărcați documentul în camera de date
	Există un plan de întreținere a clădirii?	da/nu	dacă da, încărcați documentul în camera de date
	există un plan CAPEX pe 5 ani?	da/nu	dacă da, încărcați documentul în camera de date
	Patrimoniu istoric	da/nu	dacă da, încărcați documentul în camera de date
Nr. de etaje	5		

Tipul	Denumirea câmpului	Date introduse	Comentarii JLL
	Buget OPEX	da/nu	dacă da, încărcați documentul în camera de date
	Cost anual total ce va fi preluat din bugetul opex	numai dacă există bugetul OPEX.	valoarea totală / an care poate fi utilizată la momentul respectiv pentru calculele costului de ocupare multiplă
	Calitatea luminii naturale în interiorul biroului	1-nivel slab la 5-cel mai bun nivel	indicator per fiecare etaj
	Calitatea interioarelor biroului	1-nivel slab la 5-cel mai bun nivel	indicator per fiecare etaj
	Parametri de calitate - băi	1-nivel slab la 5-cel mai bun nivel	indicator per fiecare etaj
	Calitatea facilităților (baie, arhivă)	1-nivel slab la 5-cel mai bun nivel	indicator per fiecare etaj
	Disponibilitatea și calitatea facilităților	1-nivel slab la 5-cel mai bun nivel	indicator per fiecare etaj
	Cartea clădirii potrivit legii disponibile la	Camera de date / Arhivă	
	Note - Tehnic	nu este cazul	
Ocupare - închiriere (per fiecare unitate disponibilă)	ID Unitate	ID / etaj / unitate	este un număr unic format din ID-ul proprietății de mai sus / numărul etajului / unității din cadrul etajului
	Dacă este închiriat:	da/nu	dacă da, încărcați documentul în camera de date
	Începutul închirierii		numai dacă este închiriat către o parte terță
	Sfârșitul închirierii		numai dacă este închiriat către o parte terță
	Reînnoire		numai dacă este închiriat către o parte terță
	Chiria medie plătită		numai dacă este închiriat către o parte terță
	Taxa medie de servicii		numai dacă este închiriat către o parte terță
	Clauză de reziliere		numai dacă este închiriat către o parte terță
	Nr. de FTE în ocupare	112 x 2080	
Note - Ocupare	nu este cazul		

## B. Proprietăți închiriate

Informații privind ocuparea																
Unitate	Tipul de spațiu (etaj, parcare, comun, etc.)	Etaj	Entitate ocupantă	Cod Admin.	Parte terță ocupantă	Capacitate	Ocupare	Neocupare	Mp utili	Mp Total (cu adăugire)	Densitate (mp / personal)	Calitatea luminii naturale în interiorul biroului	Calitatea interioarelor biroului	Parametri de calitate - băi	Calitatea facilităților (baie, arhivă)	Disponibilitatea și calitatea facilităților