

# ROMÂNIA

Acord de servicii de asistență tehnică cu privire la Programul de Dezvoltare Urbană a Municipiului București (P169577)

## **Componenta 3. Consolidarea componentei de dezvoltare economică locală. Funcții și rezultate.**

*Livrabilul 11. Gestionarea și monitorizarea serviciilor publice bazate pe rezultate.*

**Mai 2021**



## DECLINAREA RĂSPUNDERII

*Prezentul raport este un produs al Băncii Internaționale pentru Reconstrucție și Dezvoltare/Băncii Mondiale. Constatările, interpretarea și concluziile exprimate în cadrul acestei lucrări nu reflectă neapărat punctele de vedere ale directorilor executivi ai Băncii Mondiale sau ale guvernelor pe care aceștia le reprezintă. Banca Mondială nu garantează pentru acuratețea datelor incluse în această lucrare. Prezentul raport nu reprezintă neapărat poziția Uniunii Europene sau a Guvernului României.*

## DECLARAȚIE PRIVIND DREPTURILE DE AUTOR

*Materialul cuprins în această publicație este protejat de drepturi de autor. Reproducerea și/sau transmiterea unor părți din această lucrare fără permisiune poate constitui o încălcare a legislației în vigoare.*

*Pentru obținerea unei permisiuni cu privire la fotocopierea sau retipărirea oricărei părți din lucrarea de față, vă rugăm să transmiteți o solicitare, care să cuprindă informații complete, fie către: (i) Primăria Municipiului București (Bulevardul Regina Elisabeta 47, București, România) fie către (ii) Grupul Băncii Mondiale România (strada Vasile Lascăr, nr. 31, et 6, sector 2, București, România).*

*Prezentul raport a fost livrat în luna mai 2021 în cadrul Acordului de servicii de asistență tehnică cu privire la Programul de Dezvoltare Urbană a Municipiului București (P169577) semnat între Primăria Municipiului București și Banca Internațională pentru Reconstrucție și Dezvoltare la data de 4 martie 2019. Acesta corespunde Livrabilului 11 din cadrul acordului sus-menționat – Contribuții la Strategia imobiliară a Primăriei Municipiului București, care aparține Componentei 3 referitoare la Consolidarea componentei de dezvoltare economică locală. Funcții și rezultate.*

## MULȚUMIRI

*Prezentul raport este livrat în conformitate cu Acordul de servicii de asistență tehnică cu privire la Programul de Dezvoltare Urbană a Municipiului București (P169577) și a fost elaborat sub îndrumarea și supervizarea lui Christoph Pusch (Director de Practică socială, urbană, rurală și de reziliență pentru Europa și Asia Centrală) și a Tatiane Proskuryakova (Director de Țară pentru România și Ungaria). Raportul a fost elaborat de o echipă coordonată de Valerie-Joy Santos (specialist principal în domeniul urban) și alcătuită din Marcel Ionescu-Heroiu (specialist principal în domeniul dezvoltării urbane), Carli Bunding-Venter (specialist principal în domeniul dezvoltării urbane), Alexandru Pânișoară (expert în domeniul administrației locale), Rudy de Leon Dinglas (expert în domeniul administrației locale), Cristina Zamfir (expert în domeniul monitorizării și evaluării) și Bogdan Topan (expert în domeniul dezvoltării urbane).*

*Echipa dorește să-și exprime gratitudinea pentru cooperarea, îndrumarea și comentariile excelente primite din partea reprezentanților Primăriei Municipiului București, în special din partea domnului primar Nicușor Dan, a doamnei Adriana Duțu și a altor parteneri locali care au contribuit la elaborarea prezentului raport.*

## Abrevieri și acronime

AFI	Administrația Fondului Imobiliar
BM	Banca Mondială
DAMA	Asociația Internațională pentru Managementul Datelor
DEL	Dezvoltare economică locală
FMI	Fondul Monetar Internațional
MBR	Management pe bază de rezultate
MDLPA	Ministerul Lucrărilor Publice, Dezvoltării și Administrației
OCDE	Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică
ONU	Organizația Națiunilor Unite
PMB	Municipalitatea București; Primăria Municipiului București
PUG	Planul urbanistic general
SIDU	Strategia Integrată de Dezvoltare Urbană
UE	Uniunea Europeană

# CUPRINS

<b>1</b>	<b>REZUMAT .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>INTRODUCERE .....</b>	<b>4</b>
2.1	Analizele anterioare efectuate în baza acordului cu PMB .....	4
2.2	Obiectivul prezentului raport.....	5
2.3	Limitări metodologice .....	6
<b>3</b>	<b>DEZVOLTARE ECONOMICĂ LOCALĂ .....</b>	<b>7</b>
3.1	Definiția DEL.....	7
3.2	Etapetele DEL .....	7
3.3	Domenii de interes pentru dezvoltarea economică locală .....	10
3.4	Exemple de abordări ale dezvoltării economice din cadrul unor municipalități care înregistrează performanțe ridicate .....	12
3.5	Exemple de implementare a acordurilor cu partenerii.....	14
<b>4</b>	<b>MANAGEMENTUL PE BAZĂ DE REZULTATE .....</b>	<b>15</b>
4.1	Definiția MBR .....	15
4.2	Fazele MBR.....	16
4.3	Beneficiile managementului pe bază de rezultate .....	17
4.4	Exemple de orașe orientate pe rezultate din UE .....	17
<b>5</b>	<b>EXPERIENȚE DOBÂNDITE DIN CELE MAI BUNE PRACTICI DIN CADRUL DEL ȘI MBR.....</b>	<b>20</b>
5.1	Crearea unui program de management al performanței în jurul DEL .....	20
5.2	Aplicarea celor mai bune practici MBR în cadrul dezvoltării economice locale.....	25
<b>6</b>	<b>CONSIDERAȚII PRIVIND STRATEGIA IMOBILIARĂ A PMB.....</b>	<b>30</b>
6.1	Context general.....	30
6.2	Scopul strategiei imobiliare.....	30
6.3	Viziunea și obiectivele prioritare.....	30
6.4	Indicatori de performanță și obiective.....	34
6.5	Activități de monitorizare, evaluare și comunicare .....	34
6.6	Responsabilități de implementare și monitorizare .....	35
6.7	Instrumente esențiale care trebuie stabilite pentru managementul portofoliului.....	35
<b>7</b>	<b>ANEXE.....</b>	<b>37</b>
	Anexa 1. Indicatorii de performanță pentru dezvoltare urbană .....	38
	Anexa 2. Indicatorii de performanță aplicabili investițiilor imobiliare .....	48
	Anexa 3. Indicatorii de performanță aplicabili portofoliului imobiliar – preluați din Livrabilul 10 .....	49

## LISTA CASETELOR

Caseta 1: Recomandări preluate din strategia SIDU a Municipiului București asociate cu Obiectivul Imobiliar nr. 1: <i>Identificarea proprietăților sub-utilizate care ar putea fi valorificate în vederea dezvoltării acestora de către sectorul privat</i> .....	32
Caseta 2: Recomandări preluate din strategia SIDU a Municipiului București asociate cu Obiectivul Imobiliar nr. 2: <i>Reabilitarea seismică și energetică a clădirilor publice administrate de municipalitate</i> .....	32
Caseta 3: Recomandări preluate din strategia SIDU a Municipiului București asociate cu Obiectivul Imobiliar nr. 3: <i>Extinderea spațiilor verzi prin reconversia terenurilor degradate sau abandonate</i> .....	33
Caseta 4: Recomandări preluate din strategia SIDU a Municipiului București asociate cu Obiectivul Imobiliar nr. 4: <i>Îmbunătățirea infrastructurii publice pentru activități socio-culturale</i> .....	33
Caseta 5: Recomandări preluate din strategia SIDU a Municipiului București asociate cu Obiectivul Imobiliar nr. 5: <i>Dezvoltarea stocului de locuințe sociale prin construirea, reabilitarea sau achiziționarea de clădiri care să servească drept locuințe sociale sau de necesitate</i> .....	33
Caseta 6: Pre-condiții aplicabile Strategiei imobiliare a PMB desprinse din Livrabilul 10 și din interviurile cu reprezentanții PMB .....	35

## LISTA FIGURILOR

Figura 1: Un exemplu de planificare strategică în NYC .....	10
Figura 2: Domeniile primordiale de interes ale dezvoltării economice locale .....	11
Figura 3: Fazele unui sistem MBR.....	16
Figura 4: Obiective potențiale privind fondul imobiliar și legături cu Strategia SIDU .....	31
Figura 5: Exemplu de tablou de bord (dashboard).....	35

## LISTA TABELELOR

Tabelul 1: Secvențierea pe cinci etape a procesului de planificare strategică a dezvoltării economice locale .....	8
Tabelul 2: Cele 5 etape ale elaborării unei strategii DEL: ‘De la viziune la proiecte’ .....	9
Tabelul 3: Companii Municipale pentru Dezvoltare .....	14
Tabelul 4: Definiții instituționale ale MBR.....	15
Tabelul 5: Strategia SIDU a Primăriei București: Obiective specifice și programe sectoriale.....	25
Tabelul 6: Legătura dintre obiectivele prevăzute prin Strategia SIDU a Municipiului București și indicatorii stabiliți prin Politică urbană a României.....	27
Tabelul 7: Rezultatele anticipate ale monitorizării și evaluării.....	29
Tabelul 8: Indicatori de performanță pentru dezvoltare urbană .....	38
Tabelul 9: Indicatorii de performanță aplicabili investițiilor imobiliare .....	48
Tabelul 10: Indicatorii de performanță aplicabili portofoliului imobiliar .....	49

# 1 REZUMAT

În ultimii doi ani, Banca Mondială a colaborat cu Primăria Municipiului București, furnizând asistență tehnică în cadrul Programului de Dezvoltare Urbană a Municipiului București. În cadrul Componentei 3 “Consolidarea componentei de dezvoltare economică locală. Funcții și rezultate,” echipa Băncii Mondiale a evaluat anterior (respectiv, în *Livrabilul 10: Planul strategic pentru managementul portofoliului imobiliar municipal*) portofoliul de proprietăți imobiliare al municipiului și a identificat oportunitățile de îmbunătățire a randamentului economic rezultat din acest portofoliu. Prezentul raport pornește de la evaluarea portofoliului și o completează, sugerând modalitatea în care autoritățile publice locale ar putea introduce o serie de instrumente în cadrul strategiei sale pentru promovarea dezvoltării economice locale, pe baza bunelor practici globale, în special practici de management pe bază de rezultate (MBR).

**Pentru promovarea unui oraș incluziv, durabil și vibrant din punct de vedere economic, autoritățile publice locale din București sunt încurajate să elaboreze o strategie de dezvoltare economică locală (DEL) realizabilă, care să definească o viziune pentru viitorul economic al Municipiului București, să identifice obiectivele pe termen scurt și mediu (de exemplu, diversificarea bazei economice a orașului; poziția municipiului București în calitatea sa de capitală culturală în regiune), alocarea resurselor municipale (de exemplu, modificarea sistemului de raportare a capitalului uman existent și alocarea unui capital suficient – inclusiv pe baza unui program multianual, dacă este cazul) în vederea realizării obiectivelor stabilite. O astfel de strategie de dezvoltare economică ar trebui să fie bazată pe activele existente la nivelul municipiului – precum portofoliul existent de terenuri și imobile, precum și pe valorile sale culturale – și să identifice teme (de exemplu, înverzirea orașului) și/sau zone geografice către care orașul ar trebui să-și canalizeze resursele în cadrul unor calendare prestabilite.**

**Pentru îmbunătățirea eficacității eforturilor autorităților publice locale de realizare a viziunii lor asupra dezvoltării locale și de furnizare de servicii publice de calitate, Municipiul București este de asemenea încurajat să încorporeze instrumentele MBR.** MBR este un instrument de management a cărui utilizare este în creștere în rândul administrațiilor locale bine administrate din întreaga lume. Fiind definit de OCDE ca o strategie de management axată pe performanță și pe realizarea scopurilor prestabilite, pe finalități și impactul acestora, MBR ar putea fi utilizat de structurile tehnice specializate ale municipalității la stabilirea unor obiective realiste, măsurabile privind calitatea și furnizarea eficientă a serviciilor publice și pentru monitorizarea progreselor înregistrate de municipalitate pe baza acestor obiective.

**O componentă a guvernănei în cadrul căreia autoritățile publice locale ar putea introduce utilizarea instrumentelor MBR ar putea fi cea de management al portofoliului imobiliar aferent municipiului, în ceea ce privește costurile de operare, valorizarea proprietăților publice utilizate insuficient și a celor utilizate în exces și/sau susținerea continuării investițiilor private, precum și o dezvoltare economică extinsă.** Autoritățile publice locale ale Municipiului București ar putea implementa printr-un proiect pilot utilizarea MBR pentru măsurarea progreselor înregistrate în legătură cu realizarea obiectivelor municipalității privind diversificarea propriei baze economice, atragerea și retenția investițiilor private, și/sau pentru o operare eficientă. Membrii structurilor tehnice din cadrul autorităților publice locale și conducătorii companiilor municipale ar trebui să cadă de acord asupra obiectivelor și termenelor de realizare, să măsoare progresele înregistrate pe baza acestor indicatori, și să implementeze în mod proactiv acțiuni de remediere în domenii în care obiectivele nu sunt realizate.

**În timp ce o strategie DEL tipică ar aborda multiple funcții și piloni (cum ar fi spațiul locativ, angajarea forței de muncă, atragerea și retenția afacerilor), prezentul raport se va concentra asupra unei aplicări restrânse de tip pilot a acestor concepte – în vederea îmbunătățirii performanței portofoliului de proprietăți imobiliare aferent municipiului.** În timp ce managementul portofoliului se referă la un sub-set limitat de funcții urbane, această abordare țintită ar putea oferi domnului. Primar Dan și administrației orașului o oportunitate de a implementa prin programe-pilot idei noi (la nivelul municipiului București) de “bune practici globale” de management, precum și de a evalua utilitatea încorporării abordării privind managementul performanței în cadrul funcțiilor municipale, cu scopul final de a analiza posibilitatea de a replica, într-o manieră adaptată, abordarea MBR în cadrul celorlalte funcții municipale.

## Principalele recomandări:

### **1. Stabilirea unor obiective specifice, măsurabile pentru portofoliul imobiliar al Municipiului București, în conformitate cu strategia SIDU a Primăriei Municipiului București.**

Propuneri de obiective pentru portofoliul imobiliar al municipalității: (1) identificarea proprietăților insuficient utilizate excedente, a căror destinație ar putea fi schimbată – în scopul conferirii unei valori mai mari, al satisfacerii unor necesități publice sau în vederea înstrăinării acestora către sectorul privat astfel încât să genereze un impact fiscal direct și un impact economic indirect; (2) reducerea costurilor aferente ocupării spațiului, cum ar fi standardizarea numărului de metri pătrați pe persoană administrativă și monitorizarea cheltuielilor aferente utilităților pe metru pătrat; (3) reducerea datoriilor contingente prin reducerea expunerii la riscuri legate de dezastre naturale prin reabilitarea seismică a clădirilor municipale; (4) reducerea consumului de energie prin investiții în eficiență energetică.

### **2. Stabilirea unui cadru de monitorizare și evaluare și dezvoltarea unui sistem de indicatori pentru măsurarea performanței cu ținte cantitative.**

Printre posibii indicatori aplicabili fondului imobiliar municipal s-ar putea număra: (1) creșterea suprafeței și a valorii proprietăților comerciale impozabile; (2) numărul de clădiri municipale reabilite (reabilitare seismică și termică); (3) numărul noilor unități de spații de locuit furnizate prin valorificarea activelor municipalității; (4) numărul de locuri de muncă temporare și permanente generat de proiecte și/sau inițiative specifice; și (5) o bază de date funcțională și completă privind terenurile și clădirile deținute în proprietate și/sau închiriate de către administrația publică locală.

### **3. Integrarea concluziilor referitoare la "aspectele care funcționează" și la "experiențele dobândite" din monitorizarea permanentă în cadrul procesului decizional și al abordării privind furnizarea serviciilor publice.**

4. Publicarea de rapoarte anuale de implementare (ar putea consta pur și simplu în partajarea online a obiectivelor generale sau într-un tablou de bord referitor la progresele înregistrate) – incluzând stadiul proiectelor și indicatorii de performanță. Utilizarea unui șablon de urmărire a recomandărilor în scopul monitorizării integrării rezultatelor evaluării în cadrul procesului decizional.

5. **Valorificarea tehnologiei existente și furnizarea de instruire pentru sprijinirea personalului la îndeplinirea obiectivelor.** De exemplu, utilizarea de baze de date online pentru creșterea vizibilității și accesibilității datelor (GIS, programe de date deschise), comunicarea rezultatelor prin intermediul tablourilor de bord privind managementul performanței și al modelelor statistice și de soluționare a problemelor tradiționale.

6. **Clarificarea responsabilităților agențiilor, clarificarea structurii de raportare, inclusiv a liniilor formale de raportare, și identificarea unui responsabil tehnic la nivel municipal pentru coordonarea de ansamblu a responsabilității și răspunderii (și a unei autorități responsabile de resurse) pentru obiectivele de dezvoltare economică locală.**

Modelele organizaționale aferente funcțiilor de dezvoltare economică locală care sunt frecvent întâlnite în cadrul orașelor care înregistrează performanțe ridicate la nivel global includ: (1) raportarea de către agențiile municipale către un singur coordonator tehnic din cadrul puterii executive (de exemplu, în Washington, DC, nouă agenții municipale din domeniul dezvoltării economice locale raportează către un viceprimar, a cărui responsabilitate constă din coordonarea punerii în aplicare a strategiei de dezvoltare economică a Administrației); (2) crearea unei "companii pentru dezvoltare" pe bază de autofinanțare – o entitate dedicată axată pe o anumită regiune geografică sau tematică (de exemplu, în Buenos Aires a fost creată o nouă companie pentru a se ocupa de regenerarea mai multor sute de hectare ale unei foste faleze industriale); (3) crearea unei companii cvasi-publice pentru dezvoltare care să primească fonduri de operare din bugetul Primăriei și al cărei consiliu de administrație să fie controlat nominal de către administrația executivă a orașului (de exemplu, Compania pentru Dezvoltare Economică a

Oraşului New York). Date fiind particularităţile politice şi economice locale din Municipiul Bucureşti, s-ar părea că prima dintre aceste structuri organizaţionale ar fi cel mai simplu şi mai adecvat de implementat.

**Recomandările oferite prin prezentul raport se bazează pe bune practici la nivel global** (de exemplu, preluarea experienţelor dobândite în Baltimore, Los Angeles, New York, Gdansk, Munchen şi Ostróda) adaptate la situaţia locală. Echipa doreşte să menţioneze strategia SIDU a Municipiului Bucureşti, elaborată recent, care stabileşte direcţiile generale de dezvoltare pentru următorii ani şi oferă propuneri de dezvoltare suplimentară şi pentru implementarea unei strategii imobiliare specifice.



## 2 INTRODUCERE

**Banca Mondială (BM) furnizează în mod activ asistență tehnică Primăriei Municipiului București (PMB), la solicitarea municipalității, în vederea susținerii obiectivelor municipalității referitoare la:** (a) consolidarea capacității acesteia de planificare strategică, de planificare a investițiilor de capital și de management; (b) implementarea programelor de dezvoltare și regenerare urbană, (c) accelerarea programului de reducere a riscului seismic și, (d) îmbunătățirea mobilității urbane. Această colaborare se bazează pe angajamentul pe termen lung al BM încheiat cu România, care s-a materializat prin multiple rapoarte analitice (cum ar fi, printre altele, raportul "Magnet Cities", raportul privind scenariile de dezvoltare a Laser Valley), precum și pe activități similare în cadrul RAS-urilor (servicii de asistență tehnică rambursabile) derulate cu alte autorități locale din România.

**Prezentul raport explică potențialele beneficii ale incorporării instrumentelor de management pe bază de rezultate în cadrul administrației municipalității, inclusiv în cadrul funcțiilor de dezvoltare economică locală ale Municipalității București.** Incorporarea MBR în modalitatea de administrare a proprietăților sale imobiliare ar putea contribui la o reducere a costurilor pentru ocuparea spațiilor, de exemplu, și ar ajuta orașul să măsoare și să sporească rentabilitatea economică generată de fondul său imobiliar.

**Estimările brute sugerează faptul că Municipiul București ar putea obține până la aproximativ 1,5 miliarde EUR prin îmbunătățirea managementului portofoliului său imobiliar (potrivit ratelor FMI publicate în cadrul rapoartelor de monitorizare fiscală ale FMI, Administrarea patrimoniului public, octombrie 2018)<sup>1</sup>.** Numărul mare și caracteristicile proprietăților din cadrul portofoliului PMB care nu sunt administrate în mod activ reprezintă un cost de oportunitate în ceea ce privește veniturile potențiale nerealizate, potențiale economii de cost și valoarea deblocată a activelor utilizate insuficient sau utilizate în exces. Cele mai bune practici globale ar implica stabilirea de către Primăria București a unor obiective specifice pentru ceea ce dorește să realizeze și indicatori pentru urmărirea progreselor înregistrate în legătură cu realizarea acestor obiective – de exemplu, dacă obiectivul vizează utilizarea eficientă a spațiului, indicatorii ar putea măsura metria pătrați de spațiu pentru fiecare membru al personalului din birou sau costul pe metru pătrat plătit pentru utilități; în cazul în care obiectivul vizează deblocarea spațiilor vacante sau utilizate insuficient, atunci indicatorii ar putea consta în numărul de săptămâni/luni care îi este necesar primăriei pentru schimbarea destinației și/sau înstrăinarea acestor spații. Există oportunități pentru PMB să realizeze economii semnificative de cost și să deblocheze beneficiile economice, sociale și de mediu generate din propriul portofoliu. La nivel mai general, în ceea ce privește utilizarea MBR în cadrul altor funcții municipale, există oportunități pentru PMB să valorifice instrumentele MBR pentru creșterea eficienței și eficacității furnizării altor servicii municipale.

**Recomandările oferite prin prezentul raport se bazează pe bune practici globale din orașe dintr-un spectru amplu, cum ar fi** Baltimore, Los Angeles și New York în SUA și Gdansk, Munchen și Ostróda în UE, și adaptează aceste practici la ceea ce ar fi cel mai relevant în contextul Primăriei Municipiului București. Echipa dorește să menționeze strategia SIDU a Municipiului București, elaborată recent, care stabilește direcția pentru dezvoltarea generală a orașului pentru următorii ani și oferă sugestii cu privire la elaborarea și implementarea în continuare a unei strategii imobiliare specifice.

### 2.1 Analizele anterioare efectuate în baza acordului cu PMB

**Prezentul raport se bazează pe Livrabilul 10 - Planul strategic pentru managementul portofoliului imobiliar municipal, care s-a axat în mod specific pe portofoliul imobiliar al Primăriei.** În cadrul Livrabilului 10, echipa BM a identificat diferite lacune și oportunități de îmbunătățire și a făcut recomandări referitoare la măsuri de remediere specifice:

**Printre principalele disfuncționalități în ceea ce privește portofoliul fondului imobiliar s-au numărat următoarele:**

---

<sup>1</sup> Potrivit unei estimări a FMI, o țară tipică ar putea să-și sporească veniturile cu 3 % din PIB printr-o administrare îmbunătățită a corporațiilor publice non-financiare și a activelor financiare guvernamentale – aceasta a fost aplicată portofoliului BCH și este inclusă în Livrabilul 10.

- PMB nu dispune de o bază de date consolidată, accesibilă, care să cuprindă date referitoare la clădiri și terenuri pe care Primăria le deține în proprietate și/sau le închiriază;
- PMB nu urmărește indicatorii referitori la performanța portofoliului – sau măcar costul unitar aferent ocupării spațiului (de exemplu, pe funcționar public, pe clădire sau pe agenție) și cu atât mai puțin indicatori de performanță complecși, cum ar fi identificarea spațiilor insuficient utilizate care să fie evaluate pentru a stabili oportunitatea schimbării destinației, pentru o altă utilizare publică sau privată cu valoare mai mare;
- Responsabilitatea pentru administrarea proprietăților imobiliare este dispersată între multiple departamente, fără o structură de raportare unitară către un responsabil cu prerogative formale asupra performanței portofoliului și cu responsabilitate pentru aceasta.
- La nivel centralizat (de exemplu, la nivelul funcției de City manager în cadrul Primăriei sau de director financiar), nu există capacitate tehnică sau instrumente formale de monitorizare pentru a urmări și monitoriza costurile, veniturile și expunerea la riscuri a portofoliului extins al Primăriei.
- PMB nu încorporează propriul portofoliu ca patrimoniu central care poate fi valorificat pentru realizarea viziunii sale cu privire la viitorul orașului.

#### Printre măsurile de remediere propuse se numără următoarele:

- Standardizarea și centralizarea tuturor informațiilor referitoare la portofoliu în cadrul unei baze de date unificată și accesibilă.
- Cartografierea portofoliului Primăriei și conectarea acesteia la datele din sistemul de informații geografice (GIS). Acest lucru va da posibilitatea factorilor decizionali din cadrul Primăriei, de exemplu, să identifice oportunitățile de comasare a serviciilor municipale apropiate sau de trecere a loturilor de teren viran în utilizare în scop recreativ sau la una provizorie ori de reducere a expunerii la riscuri de dezastre naturale a clădirilor municipale ocupate;
- Stabilirea obiectivelor și termenelor cu privire la eficiența energetică și includerea unor abordări ecologice în dezvoltarea portofoliului;
- Utilizarea resurselor existente în cadrul Administrației Fondului Imobiliar (AFI) pentru monitorizarea portofoliului și îmbunătățirea rentabilității economice a acestuia.

**În cadrul Livrabilului 2 din acordul de parteneriat (*Identificarea și analiza documentelor strategice și programatice relevante existente*), echipa Băncii a analizat numeroase strategii și planuri existente care prezintă relevanță pentru PMB.** Un număr însemnat de strategii sectoriale pentru Municipiul București a fost elaborat în diferite perioade. Chiar dacă SIDU susține o traiectorie amplă de dezvoltare și sunt stabilite o multitudine de planuri, ceea ce lipsește în prezent este o strategie economică coerentă și, așa cum am subliniat anterior, o strategie imobiliară specifică.

**Puse la un loc, concluziile și recomandările de mai sus subliniază necesitatea unei reorganizări a aparatului principal al primăriei în jurul grupului de probleme majore, dintre care una ar fi de natură economică.** Acest lucru ar implica ulterior necesitatea unei strategii de dezvoltare economică locală mai focalizată (ca potențial factor integrator al diferitelor planuri actuale independente) și promovarea dezvoltării unei strategii imobiliare ca țintă potențială pentru generarea de rezultate financiare și economice imediate.

## 2.2 Obiectivul prezentului raport

**Acesta se axează pe abordarea problemelor care au impact direct asupra administrării fondului imobiliar printr-o strategie imobiliară monitorizată pe baza unei abordări axată pe rezultate,** oferă premisele necesare pentru proiectele pilot și testarea reformelor administrative care ar putea rentabiliza în mod direct și semnificativ rezultatele financiare și economice ale PMB.

**Obiectivele principale ale raportului constau în:**

- a) introducerea conceptului de management pe bază de rezultate (MBR), după caz, în cadrul administrației locale și, în special, în cadrul Primăriei Municipiului București;
- b) explorarea potențialelor beneficii ale incorporării strategiilor MBR de către Primăria Municipiului București în cadrul abordării sale pentru administrarea funcțiilor proprii administrației locale și furnizarea serviciilor publice;
- c) oferirea de recomandări posibil de aplicat cu privire la modul în care PMB , prin proiecte pilot, ar putea să aplice MBR asupra funcțiilor de dezvoltare economică locală pentru creșterea randamentului economic, reducerea costurilor de operare și generarea posibilității obținerii unor valori suplimentare.

## 2.3 Limitări metodologice

**Pandemia globală și alegerile locale din toamna anului 2020 din municipiul București au încetinit ritmul și extinderea activităților de documentare și de analiză pentru stabilirea bazei de informare pentru lucrarea de față.** Aceste condiții extraordinare exacerbatore au făcut ca interviurile pentru colectarea informațiilor și discuțiile cu personalul tehnic din cadrul PMB să fie mult mai dificil de organizat, iar accesul la date tehnice a fost restricționat. Dată fiind această situație, prezentul raport se bazează pe: (1) informații disponibile la nivel public de pe paginile web ale PMB și AFI (de exemplu, Regulamentul intern de organizare și funcționare; organigramele, documentele de planificare); (2) datele colectate anterior în cursul unor misiuni recente ale BM axate pe managementul urban al Municipiului București (de exemplu, versiunea preliminară a SIDU București, versiunea preliminară a Politicii urbane națională); și (3) interviuri informative succinte avute cu reprezentanți ai Direcției Generale de Investiții, Direcției Patrimoniu, Direcției pentru Auditul Calității și Management și AFI.

## 3 DEZVOLTARE ECONOMICĂ LOCALĂ

### 3.1 Definiția DEL

Scopul dezvoltării economice locale (DEL) este acela de a “dezvolta capacitatea economică la nivel local, în vederea îmbunătățirii propriului viitor economic și a calității vieții tuturor. Acesta este un proces prin care partenerii din sectorul public, de afaceri și neguvernamental conlucrează pentru a crea condiții mai bune pentru creștere economică și pentru generarea de locuri de muncă”<sup>2</sup>.

Noțiunea de strategie deliberată DEL a apărut în anii 1970, derivând din reacția administrațiilor municipale față de lumea în curs de globalizare în care capitalul se deplasa liber către zone eficiente din perspectiva costurilor, care contribuiau la concurența dintre țări și orașe legată de atragerea și retenția afacerilor. În timp, tendința globală de descentralizare s-a extins, în special în anii 1990, politicile transferând responsabilitățile de sus în jos, de la administrațiile publice naționale la cele locale, iar orașelor li s-a impus să finanțeze cererea din ce în ce mai mare de infrastructură și servicii din propriile resurse. În acest context, eforturile orașelor în vederea creșterii eficienței aferente furnizării de servicii publice și pentru obținerea unui impact maxim din modalitatea în care municipalitățile investesc resursele publice limitate au devenit absolut necesare. Orașele trebuie să identifice o strategie de dezvoltare economică locală care menține un echilibru între nevoile actuale și creșterea pe termen lung – adaptată la puterea de reglementare și de fiscalizare pe care o poate avea un anumit oraș. Orașul trebuie să găsească un echilibru între nevoia de atragere și retenție a activităților, formarea abilităților de muncă și crearea de locuri de muncă, o asigurare eficientă a infrastructurii și serviciilor publice locale și oportunitățile de accelerare a impactului investițional, social și economic.

O DEL planificată și implementată în mod strategic poate îmbunătăți climatul investițional, poate crește productivitatea și competitivitatea activităților și a lucrătorilor locali și poate îmbunătăți performanța economică a orașului. Capacitatea comunităților de îmbunătățire a calității vieții, de creare de noi oportunități economice și de combatere a sărăciei depinde de capacitatea acestora de a înțelege procesele DEL și de a acționa în mod strategic în cadrul unei economii de piață schimbătoare și din ce în ce mai competitive.

### 3.2 Etapele DEL

Bunele practici indică faptul că, pentru a fi cât mai eficiente și a avea un impact maxim, activitățile de dezvoltare economică locală trebuie să fie direcționate printr-o strategie coordonată. În mod ideal, o strategie DEL ar trebui să includă investiții în economia locală, precum și consolidarea capacității locale. În mod normal, un proces de planificare strategică a dezvoltării economice locale implică cinci etape (Tabelul 1). Chiar dacă acestea sunt prezentate mai jos cu titlu de exemplu, în realitate, planificarea strategică a DEL este un proces flexibil – o etapă poate avea loc în paralel cu o alta, adaptat la nevoile locale. E posibil ca etapele anterioare și cele ulterioare să necesite ajustări repetate, pentru a fi adaptate la circumstanțele modificate sau la noi informații. *Strategia este un document “viu”, care trebuie modificat după cum o impun circumstanțele.*

Etapele prevăzute mai jos sunt adaptate din manualul Băncii Mondiale: Dezvoltare economică locală: Manual introductiv pentru elaborarea și implementarea strategiilor și planurilor de acțiune de dezvoltare economică locală.

**Notă:** Mare parte din procesul de planificare a DEL prezentat în cadrul documentului de față se aliniază la practicile de bună planificare strategică, desigur, cu un accent explicit pe economia locală. În cadrul elaborării SIDU al Primăriei București, BM a derulat o serie de consultări publice (inclusiv cu investitorii și cu alți factori majori implicați) și a efectuat o analiză economică cuprinzătoare.

În contextul lucrării de față, Primăria București ar putea elabora o strategie DEL relativ simplă, pornind de la analize și de la planul pentru implementarea SIDU.

<sup>2</sup> Banca Mondială (2006). [Local Dezvoltare economică: A Primer Developing and Implementing Local Dezvoltare economică Strategies and Action Plans](#). (Manual introductiv pentru elaborarea și implementarea strategiilor și planurilor de acțiune de dezvoltare economică locală)

Tabelul 1: Secvențierea pe cinci etape a procesului de planificare strategică a dezvoltării economice locale

CELE CINCI ETAPE ALE DEZVOLTĂRII ECONOMICE LOCALE
Etapa 1: Organizarea eforturilor
Etapa 2: Evaluarea economiei locale
Etapa 3: Etapa de elaborare a strategiei
Etapa 4: Implementarea strategiei
Etapa 5: Evaluarea strategiei

### Etapa 1: Organizarea eforturilor

**Pentru redactarea cu succes a unei strategii de dezvoltare economică locală, trebuie avute în vedere acorduri instituționale eficiente și implicarea factorilor interesați la o etapă incipientă a procesului de planificare.** Trebuie să se stabilească o echipă DEL în cadrul conducerii executive (sau al unei entități afiliate primăriei) pentru gestionarea inițială a procesului de planificare strategică. Motivul pentru care DEL este coordonată de regulă de conducerea executivă locală (biroul primarului) este acela că prerogativele de politică și de reglementare, precum și resursele financiare și umane necesare pentru punerea în aplicare a unei strategii de dezvoltare economică se află în mod obișnuit în cadrul conducerii executive.

O dezvoltare economică locală de succes implică de regulă o viziune comună a sectorului public (gubernamental), privat (de afaceri) și negubernamental (de exemplu, ONG-uri organizații sindicale; organizații sociale, civice sau religioase). Procesul de planificare strategică începe prin identificarea persoanelor, instituțiilor publice, operatorilor economici, industriilor, organizațiilor civice, profesionale, grupurilor de experți, instituțiilor de formare profesională și a altor grupuri care alcătuiesc economia locală și/sau au impact asupra acesteia. Menținerea și susținerea acestor parteneriate constituie un factor important care afectează eficacitatea acțiunilor DEL.

### Etapa 2: Evaluarea economiei locale: , puncte tari , puncte slabe, oportunități și amenințări<sup>3</sup>

**Cunoașterea caracteristicilor economiei locale este esențială în cazul în care factorii implicați urmează să identifice și să cadă de acord asupra unei strategii DEL.** Pentru cartografierea economiei locale, evaluarea ar putea începe cu o analiză a activităților existente în cadrul zonei geografice definite, cu informații cantitative și calitative care să identifice tendințele din cadrul dezvoltării activităților, producției, angajării forței de muncă, competențelor profesionale și cu alte date care vor contribui la identificarea valorilor existente și a direcției strategice a economiei locale.

### Etapa 3: Elaborarea strategiei etapizate

**Exemplele de succes de DEL de la nivel global implică etapizarea investițiilor și inițiativelor, precum și teme definite (de exemplu, investiții în creștere într-un anumit sub-sector, cum ar fi economia creativă sau turismul cultural). Bunele practici impun o abordare integrată a îmbunătățirilor sectoriale; un exemplu de acest fel ar putea include îmbunătățirea legăturilor fizice din cadrul transportului public, piste pentru bicicliști și alei pentru pietoni, combinate cu activarea sau reamenajarea unui spațiu viran cu o poziție strategică pentru a crește vitalitatea unei zone.** La elaborarea unei strategii DEL, practicienii vor trebui să găsească un echilibru între creșterea economică și considerentele legate de incluziunea de mediu și cea socială.

<sup>3</sup>Componente ale analizei SWOT – puncte tari, puncte slabe, oportunități, amenințări (strengths, weaknesses, opportunities, threats)

Tabelul 2: Cele 5 etape ale elaborării unei strategii DEL: ‘De la viziune la proiecte’

ELEMENTELE STRATEGIEI DEL	
<b>Viziune</b>	Describe consensul factorilor implicați asupra viitorului economic preferat al comunității.
<b>Scopuri</b>	Specifică rezultatele anticipate ale procesului de planificare economică.
<b>Obiective</b>	Stabilesc standardele de performanță și obiectivele activităților de dezvoltare aferente fiecărui scop. Acestea sunt condiționate de timp și măsurabile.
<b>Programe</b>	Stabilesc abordările pentru realizarea unor scopuri realiste de dezvoltare economică. Acestea sunt condiționate de timp și măsurabile.
<b>Proiecte și planuri de acțiune</b>	Implementează componentele specifice ale programelor. Componentele trebuie ierarhizate în ordinea priorității și trebuie estimate costurile de capital (și trebuie identificate potențialele surse de finanțare). Acestea sunt condiționate de timp și măsurabile.

#### Etapa 4: Implementarea strategiei

**În mod ideal, o strategie DEL are obiective pe termen scurt, mediu sau lung și formulează aspectele care urmează a fi realizate.** Aceasta va stabili un calendar pentru promovarea și elaborarea unor puncte forte de ordin economic, fizic, social și de mediu ale comunității și va aborda atât dificultățile cât și oportunitățile.

##### *Planuri de implementare*

**Orice strategie DEL trebuie să aibă un plan de implementare care să fie susținut la rândul său de planuri de acțiune individuale ale proiectelor. Planul de implementare stabilește necesarul bugetar și de resurse umane, precum și implicațiile instituționale și procedurale ale implementării strategiei DEL.** În calitatea sa de document consolidat "vii" care cuprinde diferitele programe și proiecte DEL din cadrul unei strategii, aceasta servește ca un document integrat de programare pentru menținerea clarității direcției strategiei și asigură faptul că programele și proiectele nu concurează în mod inadecvat pentru resurse și susținere. Având un interval de timp între unul și trei ani, un plan corespunzător de implementare va conduce la o utilizare mai eficientă și mai eficace a bugetelor existente și poate fi utilizat pentru atragerea de finanțare din surse externe, cum ar fi guvernul național, agențiile donatoare bilaterale și multilaterale și sectorul privat. Planul de implementare a DEL este un document unic ce cuprinde toate proiectele și programele DEL din cadrul unei strategii.

##### *Planuri de acțiune*

**Un plan de acțiune stabilește ordinea priorității sarcinilor, părțile responsabile pentru fiecare dintre acestea, un calendar vizat, necesarul de resurse umane și financiare pentru fiecare sarcină, potențialele surse de finanțare și impactul anticipat.**

Dezvoltarea unui bun sistem de monitorizare și evaluare pentru o strategie DEL integrată este important și le dă posibilitatea factorilor decizionali să ajusteze strategia și alocările de resurse în timp real, în funcție de necesități. Această abordare integrează filozofia managementului pe bază de rezultate (MBR), care este tratat în capitolul următor. MBR implică urmărirea unor rezultate cuantificabile (de exemplu, kilometri de piste nou construite), justifică cheltuielile (de exemplu, costul pe kilometru pentru construirea de piste noi pentru bicicliști), determină îmbunătățirile și ajustările necesare și dezvoltă bunele practici.

Figura 1 prezintă un exemplu: Planul strategic al orașului New York, *OneNYC 2050*, include planuri sectoriale de implementare pentru domenii precum cel al educației, sănătății și mobilității. În cadrul sectorului mobilității, Departamentul de Transport din New York a elaborat planuri de acțiune cu indicatori clari în cadrul unei viziuni strategice mai extinse privind *Mobilitatea eficientă*.

Figura 1: Un exemplu de planificare strategică în NYC



Strategia este împărțită în planuri sectoriale de implementare, care cuprind la rândul lor un plan de acțiune. Exemplul de mai sus provine din sectorul transporturilor.

### Etapa 5: Revizuirea strategiei

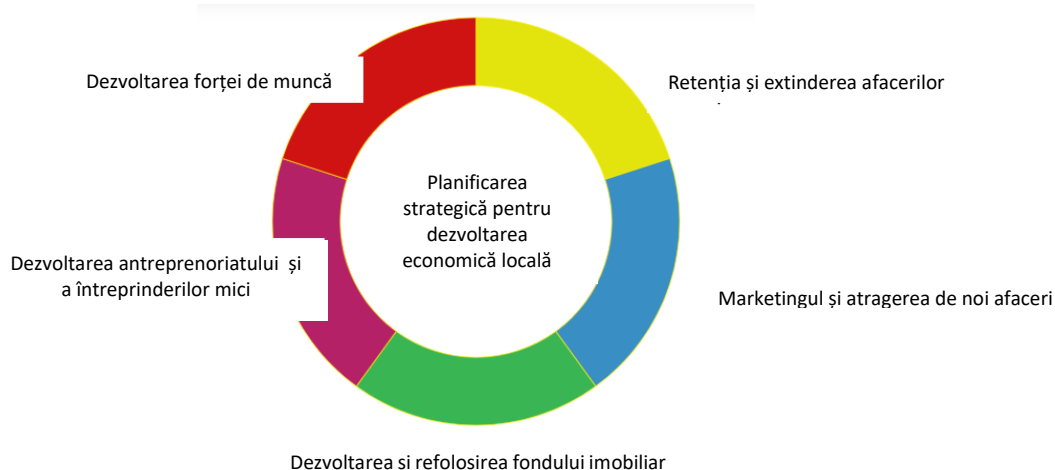
**Chiar dacă o strategie DEL este în mod obișnuit elaborată pe un termen mai lung (de exemplu, 5 sau 10 ani), strategia trebuie revizuită anual și ajustată în funcție de necesități ca reacție la piața schimbătoare și la alte condiții locale.** Această revizuire anuală trebuie să țină seama de resursele disponibile și include indicatorii stabiliți și conveniți pentru monitorizarea și evaluarea economiei locale. Concomitent cu revizuirea strategiei, trebuie stabilite sisteme pentru monitorizarea progreselor înregistrate de fiecare proiect. Astfel de sisteme le vor da posibilitatea factorilor decizionali să ajusteze strategia ca reacție la condițiile schimbătoare, cum ar fi reducerea fondurilor de capital disponibile.

### 3.3 Domenii de interes pentru dezvoltarea economică locală

Potrivit Ligii Naționale a Orașelor (NLC – National League of Cities) și Consiliului de Dezvoltare Economică Internațională (IEDC – International Economic Development Council), dezvoltarea economică locală “se poate realiza prin crearea și retenția unor locuri de muncă bine remunerate, susținerea creșterii afacerilor, dezvoltarea fondului imobiliar principal și asigurarea accesului la facilități în spații deschise în proximitate și la programe culturale.”<sup>4</sup> Acest “pachet” de activități, cu ponderi și interese diferite, formulat în baza condițiilor și priorităților locale, este prezent în mod obișnuit în cadrul ecosistemelor DEL care funcționează în mod corespunzător. Asta nu înseamnă că fiecare municipalitate trebuie să se concentreze în mod egal asupra fiecăreia dintre aceste activități ci mai degrabă că diferite departamente și parteneri municipali (inclusiv diferite niveluri ale administrației și o serie de instituții) ar putea să se concentreze asupra unor inițiative diferite, în funcție de mandatul și capacitățile acestora. Atunci când avem în vedere capacitatea și mandatele tradiționale care se regăsesc în cadrul administrației locale, o focalizare asupra reutilizării și reamenajării fondului imobiliar – cum ar fi prin transformarea unor terenuri municipale insuficient utilizate în spații verzi și spații deschise în proximitate – este relativ ușor de implementat și constituie o modalitate directă a municipalităților de a sprijini economia locală.

<sup>4</sup> Liga Națională a Orașelor (2017). [What You Should Know 2.0: Elected Leaders and Dezvoltare economică](#). (Ce trebuie să știți 2.0. Liderii aleși și dezvoltarea economică)

Figura 2: Domeniile primordiale de interes ale dezvoltării economice locale



#### Retenția și extinderea afacerilor (BR&E)

**O funcție majoră a dezvoltării economice locale constă în retenția afacerilor existente.** Nevoile de afaceri evoluează, iar autoritățile locale trebuie să concureze pentru a rămâne relevante. Astfel, o componentă majoră a unui plan de dezvoltare economică locală de succes constă din înțelegerea nevoilor și obstacolelor cu care se confruntă afacerile existente și facilitarea intervențiilor pentru soluționarea acestora. Scopul BR&E este acela de a se asigura de faptul că afacerile locale existente cresc și generează locuri de muncă, fiind considerate a fi o modalitate mai eficientă din perspectiva costurilor a creării de locuri de muncă în comparație cu atragerea de noi afaceri.

#### Marketingul și atragerea de noi afaceri

**Atragerea de noi entități în cadrul industriilor existente, precum și atragerea de noi industrii în regiune reprezintă o componentă importantă a unei strategii de dezvoltare economică locală.** În termeni practici, autoritățile locale trebuie să fie capabile să definească și să lanseze pe piață activele de bază ale propriilor orașe – incluzând punerea la dispoziție de date referitoare la industriile existente, caracteristicile educaționale și cele aferente competențelor de pe piața existentă a muncii, proprietățile imobiliare disponibile pentru extindere sau achiziționare, orice stimulente financiare, precum și indicatorii privind calitatea infrastructurii și calitatea vieții (de exemplu, patrimoniul cultural).

#### Dezvoltarea antreprenoriatului și a întreprinderilor mici

**Societățile nou înființate (startup-uri) și întreprinderile mici se numără printre pilonii unei economii locale durabile și diversificate.** În afara rolului acestora de creare de locuri de muncă, întreprinderile mici pot contribui la veniturile fiscale locale. Dezvoltarea întreprinderilor mici și a societăților nou înființate se poate realiza prin promovarea accesului întreprinderilor mici la finanțare, la asistență tehnică (de exemplu, marketingul produselor, asistență contabilă și asistență acordată personalului administrativ) și la resursele specifice industriei.

#### Dezvoltarea forței de muncă

**Forța de muncă a unui oraș reprezintă una dintre cele mai importante valori ale acestuia.** Orașele dezvoltate atrag afaceri în mare parte datorită caracteristicilor forței de muncă a acestora. Un plan de dezvoltare economică locală trebuie să aibă în vedere modalitatea de perfecționare a seturilor de competențe ale capitalului uman existent și de atragere a lucrătorilor calificați pentru a contribui la ciclul virtual, în care lucrătorii calificați atrag prezența unor noi investitori.

#### Fondul imobiliar

**O Strategie DEL trebuie să aibă în vedere modalitatea de valorificare a activelor imobiliare ale orașului, inclusiv identificarea activelor publice care ar putea avea o nouă destinație sau înstrăinate pentru utilizări cu o valoare crescută.** Un plan DEL ar putea identifica proiecte de reamenajare pe scară largă (de exemplu, reamenajarea unor foste



zone industriale insuficient utilizate în cartiere cu utilizări mixte care să corespundă cererii pieței aflată în permanentă schimbare), precum și intervenții "chirurgicale" (de exemplu, piste de bicicliști care să creeze legături între cartiere; semnalizare unitară în oraș pentru îmbunătățirea experienței turistice).


**Orașele ar trebui să își administreze în mod proactiv propriile portofolii imobiliare pentru susținerea viziunii generale și a obiectivelor de dezvoltare.** De exemplu, în cazul în care o municipalitate dorește să adreseze problema fondului insuficient de spațiu locativ la prețuri accesibile, proprietățile publice insuficient utilizate pot fi înstrăinate pentru a fi adăugate la dezvoltarea fondului de spațiu locativ social la prețuri accesibile.

**Prezentul raport va pune accentul pe modalitatea în care municipalitățile pot crește performanța propriilor strategii de dezvoltare economică locală prin încorporarea MBR în cadrul managementului organizațional al acestora.**

### 3.4 Exemple de abordări ale dezvoltării economice din cadrul unor municipalități care înregistrează performanțe ridicate

**Orașele care înregistrează un nivel ridicat de performanță la nivel global elaborează strategii DEL care urmăresc realizarea obiectivelor specifice.** De regulă, municipalitățile care înregistrează performanțe ridicate elaborează planuri sectoriale pentru sprijinirea unei strategii generale de dezvoltare economică. De exemplu, orașul New York elaborează planuri de dezvoltare locativă cu un termen de implementare de cinci ani. Orașul Sao Paulo dispune de o entitate pentru promovarea investitorilor, axată pe atragerea și retenția unei baze de afaceri robuste și diversificate în oraș.

În cele ce urmează, vă prezentăm exemple de abordări utilizate de municipalități la formularea propriilor strategii de dezvoltare economică locală.

 <p>Created by Laura Lin from Noun Project</p> <p><b>WASHINGTON, DISTRICTUL COLUMBIA</b></p>	<p><b>Districtul Columbia și-a structurat propriile agenții administrative din domeniul planificării utilizării fondului funciar, spațiului locativ și dezvoltării economice de așa manieră încât aceste entități să raporteze către un viceprimar, care este responsabil de coordonarea strategiei de dezvoltare economică a administrației.</b> Cabinetul viceprimarului are propriul aparat tehnic și politic alcătuit din peste 60 de persoane care sprijină viceprimarul în coordonarea, identificarea fondurilor, monitorizarea performanței și punerea în aplicare a eforturilor de dezvoltare economică a capitalei.</p> <p><b>Având ca priorități generale creșterea numărului de spații locative la prețuri accesibile, creșterea numărului de locuri de muncă și creșterea capitalului propriu, cabinetul viceprimarului pentru planificare și dezvoltare economică (DMPED) a formulat obiective specifice pentru susținerea acestor priorități, printre care se numără următoarele:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Creșterea accesibilității spațiului locativ și crearea unui număr de 36.000 de locuințe noi până în anul 2025;</li><li>• Elaborarea și implementarea unei strategii echitabile de redresare economică ca urmare a pandemiei de Covid-19;</li><li>• Avansarea dezvoltării portofoliului imobiliar prin modalități menite să consolideze comunitățile și zonele insuficient deservite;</li><li>• Acordarea de sprijin, sub formă de scutiri financiare și asistență tehnică, pentru a ajuta conducătorii întreprinderilor să mențină locuri de muncă pentru rezidenți;</li><li>• Crearea unei abordări deschise și transparente prin utilizarea de date inovatoare și a implicării comunitare.</li></ul>
---	--



Created by Hawraa Alsalmán  
from Noun Project

## LONDRA, MAREA BRITANIE

**Echipa primarului Sadiq Khan a elaborat în anul 2017 o strategie de dezvoltare economică** ce a implicat mai multe luni de consultări cu publicul și cu factorii tehnici interesați. În urma consultărilor publice, s-a efectuat o evaluare a impactului asupra planului de implementare propus.

**Viziunea Londrei asupra dezvoltării economice constă în îmbunătățirea echilibrului între creșterea economică și caracterul echitabil al accesului la oportunități economice pentru o mai bună incluziune a grupurilor defavorizate. De asemenea, viziunea pune accentul pe mediu,** împreună cu abordări inovatoare care să susțină serviciile urbane, domeniile culturale și creative, serviciile financiare și cele de afaceri, bio-științele, bunurile și serviciile cu impact redus asupra mediului, domeniul tehnologic și digital și turismul.

**O dificultate pe care primarul orașului Londra încearcă în continuare să o depășească o constituie sistemul fiscal centralizat din Marea Britanie.** Primarul orașului Londra a pledat în favoarea unui transfer continuu al responsabilităților și prerogativelor fiscale deoarece orașul Londra nu a avut posibilitatea de a valorifica cea mai mare parte a veniturilor fiscale generate în capitală, pe care municipalitatea le-ar putea investi în modernizări ale infrastructurii și în alte acțiuni de îmbunătățire a vieții londonezilor.



Created by Leonardo Schneider  
from Noun Project

## KANSAS CITY, STATELE UNITE ALE AMERICII

**În Kansas City, administrația orașului promovează dezvoltarea economică locală** prin revitalizarea cartierelor (reducerea infrafracționalității și a imobilelor vacante), promovarea oportunităților socio-economice (reducerea șomajului și a sărăciei) și creșterea eficienței operaționale orientate către dezvoltare economică.

**Kansas City a elaborat KCStat, un tablou de bord privind managementul performanței municipalității, pentru monitorizarea progreselor înregistrate în ceea ce privește realizarea scopurilor și obiectivelor stabilite la nivel municipal.** KCStat generează informații actualizate referitoare la scopurile, obiectivele și măsurătorile de performanță pentru evaluarea progreselor. Disponând de vizualizări ale datelor prezentate într-o manieră accesibilă, celor care accesează online tabloul de bord privind performanța le este prezentată în timp real modalitatea în care orașul performează, pe baza măsurătorilor convenite ale performanței și a valorilor de referință stabilite cu privire la aceste măsuri. Printre măsurile prezentate în cadrul acestui sistem se enumeră: nivelul de satisfacție al cetățenilor și vizitatorilor cu privire la aspectul fizic al cartierelor, nivelul de satisfacție a întreprinderilor cu privire la calitatea pe ansamblu a serviciilor furnizate de municipalitate și numărul de noți rezervate la hotel datorită activității centrului de congrese în cursul unui an calendaristic, printre alte măsuri.<sup>5</sup>

**Prin declararea publică a scopurilor, obiectivelor și măsurilor de creștere a performanței, autoritățile publice locale promovează transparența – atât la nivel intern în cadrul departamentelor municipalității cât și la nivel extern în rândul cetățenilor, întreprinderilor și vizitatorilor.** Aceste măsurări ale performanței permit de asemenea municipalității să identifice domeniile în care ar fi salutare investiții suplimentare.

<sup>5</sup> <https://www.kcmo.gov/city-hall/departments/city-manager-s-office/datakc/kcstat/kcstat-meetings>

 <p>Created by Oliver Kiss from Noun Project</p> <p><b>MUNCHEN, GERMANIA</b></p>	<p><b>Departamentul de Muncă și Dezvoltare Economică al municipalității din Munchen este responsabil de aspectele legate de politica privind angajarea forței de muncă, gestionează proiecte de dezvoltare economică (cum ar fi crearea unui climat favorabil afacerilor, prin protejarea și crearea de programe de ucenicie și de locuri de muncă) și gestionează investițiile administrației locale din sectorul corporatist<sup>6</sup>. Acest departament publică un raport economic anual care oferă o prezentare generală cuprinzătoare a dezvoltării economice din oraș. Acest raport prezintă mai multe unități principale de măsurare a performanței, cum ar fi sondajele privind nivelul de satisfacție al societăților nou înființate (startup-uri) și performanța pieței imobiliare (de exemplu, cifra de afaceri a spațiilor de birouri, ratele de neocupare a spațiilor de birouri, spațiile de birouri neocupate) (<b>Rapoarte economice ale orașului Munchen</b>; Raportul Economic al orașului Munchen pe anul 2019). Raportul face de asemenea o comparație a performanței municipalității orașului Munchen cu privire la anumiți indicatori de dezvoltare economică cu alte municipalități.</b></p>
---	--

### 3.5 Exemple de implementare a acordurilor cu partenerii

În cadrul a numeroase municipalități care înregistrează performanțe ridicate, există o strânsă colaborare între administrațiile locale și societățile private și/sau organizațiile non-profit în scopul direcționării dezvoltării economice. Districtele pentru Îmbunătățirea Afacerilor (Business Improvement Districts - BIDs) și Companiile pentru Dezvoltare reprezintă forme de parteneriat în cadrul cărora sectorul privat este factorul principal. Companiile cvasi-publice locale pentru dezvoltare beneficiază adesea de un statut și de prerogative speciale care le permit eficientizarea procesului decizional și eludarea birocrăției împovăraătoare din sectorul public – dându-le posibilitatea de a negocia mai rapid cu sectorul privat și de a implementa proiectele într-un ritm mai alert. Tabelul de mai jos oferă exemple de Companiile Municipale pentru Dezvoltare care conlucrează strâns cu administrațiile municipale pentru implementarea strategiilor de dezvoltare economică.

Tabelul 3: Companii Municipale pentru Dezvoltare

	<p><b>Compania pentru Dezvoltare Economică a Districtului Los Angeles (LAEDC)</b> are un parteneriat cu factorii implicați din regiune (inclusiv cu cei din sectorul de afaceri, al educației și cu cel guvernamental) pentru stimularea creării de locuri de muncă bine remunerate și pentru pregătirea rezidenților pentru aceste locuri de muncă (Sursa: LAEDC).</p>
	<p><b>Compania pentru Dezvoltare din Baltimore (BDC)</b>, agenția pentru dezvoltarea economică a orașului Baltimore, este angajată în atragerea și retenția afacerilor și promovează revitalizarea cartierelor orașului.</p>
	<p><b>Compania pentru Dezvoltare Economică a Orașului New York</b> este angajată în acordarea de sprijin partenerilor privați și publici pentru construirea unor cartiere prospere pe teritoriul orașului New York (prin servicii dedicate afacerilor, instruire profesională și oportunități de stabilire/consolidare a relațiilor).</p>

<sup>6</sup> [https://www.muenchen.de/rathaus/home\\_en/Department-of-Labor-and-Economic-Development/about-us.html](https://www.muenchen.de/rathaus/home_en/Department-of-Labor-and-Economic-Development/about-us.html)

## 4 MANAGEMENTUL PE BAZĂ DE REZULTATE


Pentru îmbunătățirea eficacității eforturilor municipalității de realizare a viziunii sale asupra dezvoltării locale și de furnizare de servicii publice de calitate, Primăria Municipiului București este încurajată să aibă în vedere introducerea instrumentelor MBR. MBR este un instrument de management utilizat din ce în ce mai pe larg în rândul administrațiilor locale bine gestionate din întreaga lume. Fiind definit de OCDE ca o strategie de management axată pe performanță și pe realizarea rezultatelor, pe finalități și impactul acestora, MBR ar putea fi utilizat de echipa tehnică de conducere a municipalității la stabilirea unor obiective realiste, măsurabile privind calitatea și furnizarea eficientă a serviciilor publice, și pentru monitorizarea progreselor înregistrate de municipalitate pe baza acestor obiective.

O funcție publică locală în cadrul căreia municipalitatea ar putea introduce utilizarea instrumentelor MBR ar putea fi cea de management al portofoliului imobiliar al municipalității, în ceea ce privește costurile de exploatare, deblocarea valorii proprietăților publice insuficient utilizate și a celor utilizate în exces și/sau catalizarea continuării investițiilor private și o dezvoltare economică extinsă. Municipiul București ar putea fi oraș-pilot pentru utilizarea MBR pentru măsurarea progreselor înregistrate în legătură cu realizarea obiectivelor municipalității privind diversificarea propriei baze economice, atragerea și retenția investițiilor private și/sau eficiența de operare. Membrii tehnici ai conducerii municipalității și conducătorii companiilor locale ar trebui să cadă de acord asupra obiectivelor și termenelor de realizare, să măsoare progresele înregistrate pe baza acestor indicatori și să implementeze în mod proactiv acțiuni de remediere în domenii în care obiectivele nu sunt realizate.

### 4.1 Definiția MBR



În general, managementul pe bază de rezultate poate fi descris ca o strategie de management care se axează pe atingerea rezultatelor prin urmărirea acestora și a eficienței performanței. Guvernele, societatea civilă, investitorii și sectorul privat au solicitat din ce în ce mai mult ca programele și serviciile publice să furnizeze în mod eficient rezultate durabile și cu un mare impact. Tabelul 4 explorează abordări MBR ale ONU, OCDE și UE.

Tabelul 4: Definiții instituționale ale MBR

DEFINIȚII ALE MBR	
	<p><b>Grupul pentru Dezvoltare al Organizației Națiunilor Unite definește MBR ca fiind</b> “o strategie de management prin care toți factorii implicați contribuie în mod direct sau indirect la realizarea unui set de rezultate, se asigură de faptul că procesele, produsele și serviciile acestora contribuie la atingerea rezultatelor anticipate (rezultate, randamente și obiective la nivel mai înalt sau impact). La rândul lor, factorii implicați utilizează informațiile și dovezile referitoare la rezultatele efective ca bază de informare pentru adoptarea deciziilor referitoare la elaborarea, finanțarea și furnizarea programelor și activităților, precum și în scopuri de responsabilizare și raportare.”<sup>7</sup></p> <p><b>Programul pentru Dezvoltare al Organizației Națiunilor Unite leagă MBR de o abordare bazată pe ciclul de viață:</b> “Planificarea, monitorizarea și evaluarea vin împreună ca măsuri de MBR. Un bun MBR este un proces continuu. Aceasta înseamnă că există feedback, învățare și îmbunătățire permanentă. Planurile existente sunt de regulă modificate pe baza experiențelor dobândite pe parcursul monitorizării și evaluării, iar planurile viitoare sunt elaborate pe baza acestor experiențe.”<sup>8</sup></p>
	<p><b>Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (OCDE) definește MBR ca fiind</b> “o strategie de management care pune accentul pe performanță și pe atingerea rezultatelor, pe</p>

<sup>7</sup> Sursa: GNUM, 2011, *Result-Based Management Handbook (Manual de management pe bază de rezultate)*, pag. 2

<sup>8</sup> Sursa: PNUD, 2009, *Handbook on Planning, Monitoring and Evaluating for Development Results (Manual de planificare, monitorizare și evaluare a rezultatelor de dezvoltare)*, pag. 10

	<p><i>finalități și impactul acestora.</i><sup>9</sup> Această definiție este dezvoltată suplimentar de DAC WP-EV<sup>10</sup> (Grupul de Lucru pentru Evaluarea Subvențiilor al Comitetului de Asistență pentru Dezvoltare), subliniind rolul monitorizării: “o componentă principală a managementului pe bază de rezultate o constituie măsurarea performanței, care este un proces de măsurare obiectivă a nivelului de realizare de către o agenție a scopurilor sau obiectivelor declarate ale acesteia. Aceasta implică de regulă mai multe faze: de exemplu, formularea și agrearea obiectivelor, selectarea indicatorilor și stabilirea obiectivelor, monitorizarea performanței (colectarea datelor privind rezultatele) și analiza și raportarea acestor rezultate pe baza obiectivelor.”<sup>11</sup>.</p>
	<p><b>Comunitatea de practică din Uniunea Europeană din domeniul managementului pe bază de rezultate (EU COP RBM) a formulat propria definiție în contextul Politicii de coeziune a UE:</b> “MBR este modalitatea prin care o organizație aplică procesele și resursele pentru atingerea rezultatelor. MBR începe prin formularea unor obiective robuste care trec de la accentul pus pe resurse și activități către cel pus pe rezultate măsurabile într-un mod coordonat. MBR face uz de expertiza și rezultatele deținute de factorii implicați pentru a crește probabilitatea de realizare a unor rezultate relevante. MBR alocă resursele disponibile unor activități către vor contribui în cea mai mare măsură la realizarea rezultatelor urmărite. O pre-condiție pentru a alocare corespunzătoare a resurselor o constituie procesele organizaționale care asigură faptul că autoritatea și responsabilitățile sunt aliniate la rezultate și resurse. Nu în ultimul rând, MBR verifică faptul dacă resursele alocate conduc la atingerea rezultatelor așteptate și retransmit informațiile în cadrul procesului decizional.”<sup>12</sup></p>

## 4.2 Fazele MBR

Pornind de la definițiile prezentate mai sus, suntem în măsură să extragem elementele principale ale unei abordări de management pe bază de rezultate:<sup>13</sup>

Figura 3: Fazele unui sistem MBR



- Faza 1: Identificarea unor obiective clare și măsurabile (rezultate)
- Faza 2: Selectarea indicatorilor care vor fi utilizați la măsurarea progreselor înregistrate cu privire la fiecare obiectiv
- Faza 3: Stabilirea unor scopuri explicite pentru fiecare indicator utilizat pentru evaluarea performanței
- Faza 4: Dezvoltarea sistemelor de monitorizare a performanței pentru colectarea periodică de date referitoare la rezultatele efective
- Faza 5: Revizuirea, analizarea și raportarea rezultatelor efective raportate la obiectivele planificate
- Faza 6: Integrarea evaluărilor, cu scopul de a furniza informații suplimentare cu privire la performanță

<sup>9</sup> Sursa: OECD, 2010, *Glossary of key terms in evaluation and RBM (Glosar de termeni de bază din domeniul evaluării MBR)*, pag. 34

<sup>10</sup> Notă: DAC WP-EV funcționează sub egida DAC și este alcătuit din 30 de reprezentanți din statele membre OCDE și din agențiile multilaterale de dezvoltare.

<sup>11</sup> Sursa: DAC WP-EV, 2000, *Result Based Management in the Development Cooperation Agencies (Managementul pe bază de rezultate în cadrul agențiilor de cooperare în domeniul dezvoltării)*, pag. 3

<sup>12</sup> Sursa: EU COP RBM, 2012, *Sourcebook on Result Based Management in the European Structural Funds (Îndrumar cu privire la managementul bazat pe rezultate în cadrul fondurilor structurale europene)*, pag. 20

<sup>13</sup> Sursa: DAC WP EV, 2000, *Result Based Management in the Development Co-Operation Agencies (Managementul pe bază de rezultate în cadrul agențiilor de cooperare în domeniul dezvoltării)*

- Faza 7: Utilizarea informațiilor referitoare la performanță pentru procesele de responsabilizare internă și externă, de învățare și de decizie

Primele *trei* faze sunt legate de planificarea strategică; primele *cinci* faze implică noțiunea de măsurare a performanței.

### 4.3 Beneficiile managementului pe bază de rezultate

**Utilizarea tehnicilor de management pe bază de rezultate la nivelul administrației locale poate îmbunătăți procesul decizional managerial, ajutându-i pe manageri să monitorizeze performanța pe baza obiectivelor stabilite identificate în prealabil.** MBR poate îmbunătăți furnizarea serviciilor prin stimulente creative pentru echipele care furnizează servicii publice pentru a adopta o abordare orientată către client sau utilizatorul final. Prin identificarea obstacolelor care împiedică o furnizare eficientă a serviciilor (de exemplu, prea puține camioane de gunoi care deserveșc un anumit traseu), MBR poate ajuta managerii să identifice ajustările (de exemplu, modalitatea în care ar putea fi alocate resursele umane sau echipamentele) necesare pentru îmbunătățirea rezultatelor.

**MBR promovează transparența în ceea ce privește modalitatea în care sunt alocate resursele publice, în special veniturile colectate prin taxe și impozite locale.** De exemplu, în cazul KCStat, cetățenii au acces în timp real la date referitoare la îmbunătățirile aduse orașului lor. Aceste îmbunătățiri includ creșterea conectivității orașului prin intermediul unui sistem de transport multi-modal sigur, eficient, convenabil și durabil și prin crearea/implementarea planurilor de revitalizare a cartierelor, cu un accent deosebit pe zonele care nu au beneficiat în mod tradițional de investiții. Această transparență promovează responsabilizarea personalului și a conducerii administrației locale față de public.

**Utilizarea unei abordări MBR în administrația municipală poate îmbunătăți nivelul de conștientizare al publicului cu privire la activitățile administrației și la aspectele de politică locală.** Dacă abordarea este ușor de accesat și transparentă, calitatea discursului public cu privire la performanța administrației și la cheltuieli poate fi îmbunătățită. Aceasta include capacitatea de centralizare a datelor pe arii geografice (cum ar fi pe cartiere) pentru înțelegerea tendințelor și efectuarea de analize comparative.

**Utilizarea doar a MBR nu va conduce la o administrație locală cu performanțe crescute.** Această abordare trebuie combinată cu o poziție financiară solidă (respectiv politici fiscale de natură prudențială, sisteme eficiente de management financiar, capacitatea de finanțare a operațiunilor curente ale administrației sau investiții strategice în infrastructura locală care să catalizeze continuarea investițiilor private și a creșterii) și stabilirea unui cadru de reglementare și de guvernare pentru ca municipalitatea să furnizeze servicii eficiente și de bună calitate locuitorilor și întreprinderilor sale.

### 4.4 Exemple de orașe orientate pe rezultate din UE

Printre exemplele de bune practici în ceea ce privește planificarea rezultatelor și monitorizarea performanței din cadrul orașelor din UE se numără următoarele:

#### Portugalia: Evora

**Elementele MBR:** (1) priorități strategice transpuse în intervenții și proiecte prioritare; (2) indicatori care surprind rezultatele SIDU; (3) structura tehnică – în cadrul Primăriei - dedicată monitorizării și evaluării; (4) îndrumări cu privire la colectarea, centralizarea și raportarea datelor, incluzând periodicitatea acestora; (5) implicarea promotorilor proiectelor în colectarea datelor privind monitorizarea; (6) sisteme informatice utilizate pentru stocarea și procesarea datelor privind monitorizarea; (7) planul de evaluare, care va include măsuri de remediere

**Pe parcursul ultimelor decenii, Primăria din Evora a elaborat și implementat mai multe planuri de dezvoltare urbană.** Toate au contribuit în mod pozitiv la dezvoltarea economică locală (de exemplu, Programul de Reabilitare a Zonelor Rezidențiale Degradate, Protocolul privind reabilitarea locuințelor din centrul istoric, Programul de Reabilitare a Locuințelor din Centrul Istoric, Programul de Intervenție în Turism, printre altele). Strategia SIDU – care constituie în

prezent principalul Plan de dezvoltare urbană în curs de implementare din Evora – subliniază necesitatea atragerii de noi rezidenți ca reacție la declinul demografic din centrul istoric.

**Implementarea progreselor înregistrate în cadrul strategiei este monitorizată printr-un sistem de indicatori stabilit de unitatea care a elaborat SIDU, Direcția pentru Dezvoltare Economică.** Printre exemplele de indicatori se numără următoarele: (i) numărul spațiilor deschise create sau reabilitate în zonele urbane; (ii) numărul locuințelor reabilitate în zonele urbane; (iii) creșterea nivelului de satisfacție al locuitorilor din aria de intervenție.

**O inovație importantă a constat din delegarea colectării datelor referitoare la indicatorii aferenți diferitelor proiecte către entitatea care sponsorizează proiectul.** Ulterior, informațiile sunt prelucrate și evaluate din perspectiva calității de către un sistem informatic. Comitetul de monitorizare se reunește odată la șase luni și se întocmesc rapoarte de monitorizare, care includ o analiză generală a progreselor realizate, a factorilor care ridică obstacole și propuneri de măsuri de reducere a acestora, după caz.

**Din perspectiva evaluării, sunt definite două mecanisme:** (1) autoevaluările, care încorporează informațiile din sistemul de monitorizare; și (2) evaluările externe, care încorporează o analiză externă. Două evaluări specifice urmau să aibă loc în perioada 2015-2020: (i) o evaluare a implementării și (ii) o evaluare interimară – cu accentul pe progresele înregistrate în cadrul SIDU și pe posibile modificări contextuale, ca modalitate de introducere a corecțiilor și îmbunătățirilor necesare.

#### Polonia: Gdansk

***Elemente ale MBR:** (1) prioritățile strategice transpuse în obiective strategice și specifice, programe operaționale și planuri tematice; (2) setul de indicatori – fără puncte de referință și obiective; (3) rapoarte anuale de implementare disponibile la nivel public, incluzând valoarea indicatorilor și progresele înregistrate în legătură cu realizarea obiectivelor planificate; (4) rapoarte anuale privind situația orașului; (5) evaluări planificate*

**Un obiectiv major al orașului Gdansk este acela de maximizare a dezvoltării într-un mod integrat.** “Strategia de dezvoltare a orașului Gdansk 2030 Plus”, un document strategic cuprinzător, identifică patru priorități de bază pentru dezvoltare: învățarea, cooperarea, mobilitatea și deschiderea. Operaționalizarea strategiei are loc prin intermediul a nouă programe operaționale, care sunt implementate prin 30 de programe, strategii și planuri tematice.

**Sistemul de monitorizare și evaluare a strategiei de dezvoltare a municipalității este prezentat în cadrul unui document care face parte din programele operaționale (PO).** Monitorizarea se bazează pe indicatori alocați fiecărui PO (existând în medie câte 23 de indicatori pentru fiecare PO, fiind 207 în total). Fiecare coordonator întocmește un raport anual de implementare, în care prezintă stadiul proiectelor și al activităților, precum și valorile actuale ale indicatorilor. Rapoartele sunt întocmite concomitent, într-o manieră simplă și atractivă, ceea ce le face să fie accesibile pentru publicul larg.

**Evaluarea interimară, planificată pentru anul 2022, va evalua progresele și va face recomandări cu privire la modalitatea de modificare a strategiei municipalității** în vederea alinierii acesteia la strategia națională și regională (aflată în curs de elaborare) și la direcțiile din cadrul politicilor UE, în special la Politica de coeziune.

**Un alt instrument de monitorizare și evaluare din Polonia este reprezentat de “Raportul anual privind starea orașului”, impus de o nouă reglementare emisă în anul 2019.** Raportul elaborat în Gdansk cuprinde caracteristicile generale ale orașului, informații referitoare la implementarea unui număr de 35 de strategii, programe și planuri elaborate de municipalitate și o listă cu cele mai importante proiecte implementate în cadrul fiecărui PO. Acest raport este prezentat în fiecare an consilierilor și factorilor implicați relevanți.

#### Polonia: Ostróda

***Elemente ale MBR:** (1) domeniile prioritare, transpuse în obiective strategice și operaționale și acțiuni preconizate; (2) setul de indicatori, fără puncte de referință și obiective; (3) rapoarte anuale de implementare, incluzând valoarea indicatorilor; (4) evaluări planificate*

**Strategia de dezvoltare a orașului Ostróda a fost formulată în jurul a patru sfere independente:** Ostróda trebuie să devină un loc atractiv de trai, un loc atractiv pentru desfășurarea activităților, un loc în care spațiul urban este gestionat în mod rațional și rezidenții activi sunt gata de acțiune. Accentul se pune pe elementele care contribuie la o calitate îmbunătățită a vieții, la dezvoltare economică și la reducerea decalajelor sociale.

**Monitorizarea strategiei este asigurată de Unitatea pentru Dezvoltare Locală din cadrul Primăriei Ostróda.** Potrivit strategiei, trebuie întocmite anual rapoarte de monitorizare pe baza informațiilor și datelor statistice deținute de primăria orașului și de unitățile aflate în subordinea acesteia. Raportul anual trebuie să prezinte valorile la zi ale indicatorilor adoptați pentru strategia de monitorizare a obiectivelor strategice individuale. Raportul trebuie de asemenea să cuprindă informații referitoare la măsurile luate și implementate care se încadrează în direcțiile de acțiune prevăzute prin strategie. Raportul se înaintează primarului pentru aprobare.

**Strategia a desemnat 53 de indicatori pentru monitorizarea progreselor pe baza obiectivelor planificate.** Exemple de indicatori: numărul de locuitori, numărul de nașteri și decese, numărul apartamentelor la 1000 de locuitori, numărul societăților comerciale care operează în Ostróda, lungimea străzilor modernizate, lungimea pistelor pentru bicicliști nou construite, numărul locuințelor comunale, lungimea rețelelor de alimentare cu apă, canalizare, alimentare cu gaze naturale sau energie termică, numărul instalațiilor pentru energie regenerabilă din cadrul facilităților municipale, ponderea din suprafața orașului acoperită de planurile de dezvoltare spațială.

**S-a stabilit de asemenea elaborarea de rapoarte detaliate de două ori: în anul 2020 (evaluarea interimară) și în anul 2025 (la finalizarea implementării).** În afara conținutului din raportul anual, aceste rapoarte trebuie să cuprindă o diagnoză aprofundată a situației socio-economice – cu privire la aspecte precum planificarea spațială, demografie, educație, piața muncii, șomaj, asistență socială, organizații neguvernamentale, siguranța publică, infrastructura tehnică, cultură, protecția mediului, turism, sport, recreere și situația financiară a orașului.



## 5 EXPERIENȚE DOBÂNDITE DIN CELE MAI BUNE PRACTICI DIN CADRUL DEL ȘI MBR

**Analiza prezentată mai sus subliniază modalitatea de incorporare a DEL în cadrul unei abordări MBR.** Municipiul București dispune de un plan strategic solid în cadrul strategiei SIDU a Municipiului București care urmează a fi lansată în curând, fiind susținut de Politica urbană națională (care se află în curs de elaborare). Ambele documente oferă o viziune strategică pe un termen de 30 de ani cu privire la un București durabil, conectat, inovator și incluziv. Astfel, vom utiliza strategia SIDU a Municipiului București și Politica urbană națională ca documente de îndrumare strategică pentru a arăta modalitatea în care se poate implementa cu succes o abordare MBR în cadrul fondului imobiliar și al managementului portofoliului în cadrul Primăriei București. Explorăm modul în care indicatorii MBR utilizați în domeniul imobiliar și în cel al managementului portofoliului pot susține realizarea strategiei SIDU a Municipiului București și a Politicii urbane naționale.

### 5.1 Crearea unui program de management al performanței în jurul DEL

Pentru îmbunătățirea eficienței eforturilor municipalității de dezvoltare economică locală, Primăria Municipiului București trebuie să încorporeze un program de management al performanței pentru monitorizarea eficacității activităților sale legate de dezvoltarea economică locală (DEL), cum ar fi, de exemplu, costul de ocupare a spațiilor pe metru pătrat, termenul în care se decide reutilizarea sau eliberarea proprietăților insuficient utilizate în vederea reutilizării, numărul de locuri de muncă temporare și permanente create de un proiect de investiții din sectorul public. Municipalitățile din întreaga lume utilizează programe de management al performanței pentru realizarea priorităților, satisfacerea nevoilor cetățenilor și promovarea transparenței.

#### Guvernanța datelor

Implementarea responsabilă a guvernanței datelor<sup>14</sup> reprezintă prima etapă pentru stabilirea unui program de management al performanței în jurul DEL. DAMA (Asociația pentru Managementul Datelor), asociația internațională care coordonează informațiile referitoare la managementul datelor, definește “guvernanța datelor” ca fiind: “Exercitarea autorității și controlului (planificare, monitorizare și punere în aplicare) asupra managementului datelor.” (DAMA). Marile volume de date – fie că se referă la cantitatea serviciilor publice furnizate de o localitate, localizarea și suprafața spațiului ocupat de departamentele primăriei sau la date statistice referitoare la presupuse infracțiuni – implică faptul că administrația orașului trebuie să implementeze măsuri pentru asigurarea corespunzătoare a securității și confidențialității (după caz) a acestor informații.

Datele constituie un bun valoros care stă la baza analizelor și generează perspective. Partajarea datelor și a produselor analitice poate constitui o strategie puternică pentru întărirea încrederii și comunicarea cu partenerii sau cu publicul larg. De exemplu, municipalitatea din Edmonton, Canada, a creat un program pentru date deschise pentru creșterea “volumului și calității datelor obținute în mod gratuit, accesibile și care pot fi citite automat, creând astfel oportunități pentru cetățenii informați de a discuta oportunitățile inovatoare de creștere și de valorificare a valorii economice și sociale a datelor deschise<sup>15</sup>” (Strategia privind datele deschise a Municipality Edmonton). Orașul Edmonton dispune de:

- o echipă de conducere alcătuită din personal responsabil de adoptarea de decizii la nivel înalt cu privire la crearea, gestionarea și consumul de date;

---

<sup>14</sup> Guvernanța datelor reprezintă un concept aferent gestionării, tratamentului și partajării datelor răspândit la scară largă în mediul european și internațional. Pentru mai multe detalii, a se vedea Propunere de REGULAMENT AL PARLAMENTULUI EUROPEAN ȘI AL CONSILIULUI privind guvernanța datelor la nivel european (Legea privind guvernanța datelor), COM/2020/767 final, disponibilă la <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/?uri=CELEX%3A52020PC0767>

<sup>15</sup> Pentru a afla mai multe detalii cu privire la conceptul de date deschise, vă rugăm consultați <https://opendatahandbook.org/guide/ro/what-is-open-data/>

- un set de responsabilități clar formulate pentru fiecare membru al echipei;
- o periodicitate agreată a ședințelor și a proceselor planificate;
- un mijloc de comunicare a deciziilor privind guvernarea datelor la nivel intern și extern.

Alte exemple referitoare la modalitatea de reglementare a guvernării datelor se pot regăsi în cadrul demersurilor întreprinse de următoarele municipalități:

- Planul strategic de guvernare a datelor al municipalității din Philadelphia elaborat pentru Departamentul de Servicii de Sănătate Comportamentală și Dizabilitate Intelectuală, care oferă îndrumare cu privire la alinierea conceptelor, practicilor și noțiunilor de managementul informației;
- Declarația privind conformarea voluntară cu Codul de practică din domeniul statistic al municipalității din Londra, care oferă îndrumare cu privire la managementul și diseminarea datelor statistice (performanța principalelor servicii publice) elaborată de Grupul de Autoritate pentru Marea Londră;
- Centrul de Excelență în Domeniul Guvernării al Universității Johns Hopkins a publicat Ghidul orașelor inteligente, care oferă principalele puncte de început pentru consolidarea managementului intern al datelor municipalităților;
- Documentul intitulat *Guvernarea datelor* municipalității Tulsa, care definește rolurile și responsabilitățile legate de guvernarea datelor.

La selectarea unui domeniu funcțional din cadrul serviciilor municipale pentru aplicarea instrumentelor MBR, autoritățile publice locale ale municipiului București ar putea identifica sarcinile și activitățile care ar putea fi necesar a fi desfășurate pentru mobilizarea datelor existente ale municipalității și pentru a sprijini conducerea și personalul municipalității la realizarea obiectivelor de dezvoltare economică locală.

<p>Aceste tematici vă vor ajuta să vă concentrați asupra identificării <b>datelor deținute</b> relevante și a optimizării acestora pentru obținerea celor mai mari beneficii din valorificarea acestora.</p>	<p>Aceste tematici vă vor ajuta să vă concentrați asupra <b>locului și modalității de stocare a datelor</b> și a persoanelor din cadrul organizației dumneavoastră (și nu numai) care au acces la acestea.</p>	<p>Aceste tematici vă vor ajuta să vă concentrați asupra <b>utilizării datelor ca instrument strategic</b> pentru realizarea obiectivelor organizației dumneavoastră. Acest lucru devine considerabil mai ușor atunci când activitățile din celelalte compartimente menționate mai sus vor fi fost finalizate.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Inventar.</b> Probabil cel mai important aspect legat de tratarea propriilor date ca instrument strategic îl constituie cunoașterea datelor pe care le dețineți, a locului în care se află acestea și a entității care le gestionează. Numeroase activități de management al datelor depind în foarte mare măsură de cunoașterea acestor lucruri.</li> <li>• <b>Managementul riscurilor (Securitate și confidențialitate).</b> Elaborați o politică privind clasificarea informațiilor pentru a începe să înțelegeți care sunt datele care pot fi publice și care sunt datele care pot expune publicul larg (și pe colegii dumneavoastră) la riscuri în cazul</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Infrastructură.</b> Identificați mecanismele prin care datele sunt colectate, stocate și păstrate pentru a contribui la standardizarea celor mai bune practici și tehnologii în cadrul organizației dumneavoastră</li> <li>• <b>Acces intern.</b> Facilitarea accesului intern prin identificarea nevoilor de acces la date, în special între diferite departamente sau direcții. Implementarea ulterioară a instrumentelor și furnizarea de instruire pentru asigurarea unei colaborări eficiente în rândul personalului.</li> <li>• <b>Acces și implicare publică.</b> Accesul publicului la date nesensibile va contribui la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Rezultate și stabilirea priorităților.</b> Soluțiile pentru numeroase provocări pot implica utilizarea de date. Personalul axat pe acest tip de soluționare a problemelor este adesea copleșit de solicitări, astfel încât gestionarea acestei activități în cadrul organizației contribuie la evidențierea succeselor și la calibrarea așteptărilor pentru cei care nu respectă termenele stabilite.</li> <li>• <b>Analiza performanței.</b> Chiar dacă organizațiile pot avea adesea o persoană desemnată pentru coordonarea activităților de măsurare a performanței, multe dintre măsurările individuale pot fi extrase din sursele de date din cadrul organizației. Deciziile organizaționale majore sunt adesea adoptate în momentul în care se efectuează analiza informațiilor referitoare la performanță.</li> </ul>

<p>în care datele sunt făcute publice. Această schemă de clasificare constituie baza de informare pentru o varietate de mecanisme tehnice pentru protejarea datelor și vă ajută de asemenea să reacționați în mod adecvat la încălcările inevitabile.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Calitate și standarde.</b> Întreprinderea de demersuri pentru îmbunătățirea calității face ca datele să fie mai unitare, fiabile și mai demne de încredere. Standardizarea datelor (de exemplu, modul în care sunt stocate adresele) facilitează considerabil conectarea datelor din multiple surse la un loc. Ambele aspecte sporesc exponențial eficacitatea analizelor și deciziilor.</li> <li>• <b>Recuperarea în caz de dezastru.</b> Arhivarea și păstrarea. Luați măsuri pentru a asigura existența unor planuri și proceduri pentru efectuarea de copii de rezervă, recuperarea și stocarea datelor pe perioade îndelungate de timp. Acest lucru ajută organizația dumneavoastră, care este dependentă de date, să fie operațională în cazul unei crize și în conformitate cu cerințele statutare.</li> </ul>	<p>întărirea încrederii, va sta la baza tablourilor de bord și va întări relațiile cu partenerii din afara administrației. Grupul pentru guvernarea datelor direcționează aceste eforturi și se asigură de faptul că acestea sunt alinate la prioritățile strategice.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Integrarea sistemelor.</b> Dați posibilitatea datelor să circule între diferite sisteme informatice. Această activitate necesită o coordonare și planificare extinsă. Integrarea sistemelor este facilitată de o echipă care deține o înțelegere solidă a spectrului de tehnologii și date al organizației dumneavoastră</li> <li>• <b>Depozite de date și sisteme de tip "data lake".</b> În afara integrării sistemelor: planificați, implementați și mențineți stocuri de date la scară mare care sunt utilizate în scopuri de raportare și/sau de analiză. Coordonați demersurile sectoriale care ar putea fi în curs de derulare în cadrul diferitelor agenții sau departamente.</li> </ul>	<p>Prin urmare, asigurați-vă că acestea sunt de cea mai bună calitate posibilă.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Inițiative noi.</b> Procesele operaționale noi sau reconfigurate vor necesita noi date. Aceste noi oportunități pot fi utilizate pentru alinierea schimbărilor transformative la responsabilitatea strategică a organizației dumneavoastră cu privire la date. Asigurați-vă de faptul că contractele de achiziții au un limbaj care autorizează organizația dumneavoastră să dețină datele și să utilizeze propriile date.</li> <li>• <b>Analiză, GIS și știința datelor.</b> Stabiliți o echipă distinctă sau identificați persoane talentate care pot explora în profunzime datele dumneavoastră pentru identificarea oportunităților de îmbunătățire. Aceste proiecte sunt în general inițiate cu titlu de experiment, chiar dacă, în mod frecvent, acestea sunt utilizate în continuare pentru îmbunătățirea eficienței serviciilor, pentru o mai bună stabilire a priorităților și așa mai departe.</li> </ul>
---	--	---

### Managementul performanței

Municipalitățile care s-au numărat printre cele care au adoptat de timpuriu conceptele managementului pe bază de rezultate au pus accentul pe îmbunătățirea calității și eficienței serviciilor publice în pofida presiunilor fiscale. Această mișcare a început în anul 1994, când Departamentul de Poliție din **New York** a elaborat CompStat (prescurtarea de la statistici comparative computerizate), un program conceput pentru reducerea infracționalității prin utilizarea datelor în scopul identificării tendințelor, al creșterii responsabilității și al reliefării celor mai bune practici. Compstat a utilizat statistici infracționale oportune pentru încurajarea comandanților din cadrul poliției să dispună de o mai bună cunoaștere și de un control crescut asupra situației imediate a infracțiunilor la fața locului. În cadrul secțiilor de poliție din oraș, Compstat a fost utilizat pentru compilarea de informații referitoare la infracțiuni, victime, momentele din timpul zilei la care au avut loc acestea și alte detalii care au dat posibilitatea reprezentanților secțiilor de poliție să configureze tiparele de criminalitate emergente. Rezultatul a constat într-o hartă generată de computer care ilustrează locul și momentul săvârșirii infracțiunii. Cu ajutorul acestei abordări de înaltă tehnologie de localizare a zonelor, autoritățile de poliție au putut identifica "zonele de conflict" și au putut direcționa ulterior resursele pentru combaterea strategică a criminalității. După doar câțiva ani, CompStat a fost capabil să demonstreze rezultate pozitive însemnate în cadrul seriei de indicatori relevanți, cele mai importante dintre acestea fiind o reducere a ratei omorurilor cu 40% până

în anul 1995, iar în timpul deceniului de implementare a CompStat, aceasta a fost cea mai redusă rată care se înregistrase din 1964.

În anul 1999, primarul de pe atunci al orașului **Baltimore**, Martin O'Malley, a introdus o strategie similară privind managementul performanței – fiind pentru prima dată când un astfel de program a fost implementat în toate agențiile municipale. Acest program, cunoscut sub denumirea de CitiStat, a fost conceput pentru îmbunătățirea performanței tuturor agențiilor municipale și le impunea agențiilor să colecteze și să raporteze indicatorii principali de performanță care urmau a fi utilizate în cadrul ședințelor lunare cu analiștii pentru a demonstra îmbunătățirea și pentru creșterea asumării răspunderii pentru rezultate. În primii șase ani, municipalitatea a fost capabilă să reducă în timp cheltuielile până la aproape 31 milioane USD și a adus aproape toate solicitările de servicii la termene de furnizare din ce în ce mai reduse.

În **Londra**, Marea Britanie, actualul plan strategic (Planul Londrei) aprobat de către primar stabilește un cadru economic, de mediu, social și de transport pentru dezvoltare. Capitolul 4 din acest plan este dedicat dezvoltării economiei londoneze. Pentru urmărirea progreselor aferente obiectivelor stabilite prin Planul londonez, municipalitatea publică un **Raport anual de monitorizare**, care face comparația dintre principalii indicatori de performanță realizați și obiectivele stabilite.

Oficiul pentru Eficiență, găzduit în cadrul Biroului pentru Inovație și Tehnologie al Guvernului din **Hong Kong**, furnizează servicii de consultanță de management pentru a sprijini agențiile guvernamentale în legătură cu o serie de servicii în scopul creșterii eficienței și eficacității furnizării de servicii publice. Acesta urmărește măsurarea performanței, astfel încât furnizorii de servicii publice să poată identifica ariile în care trebuie menținută sau îmbunătățită calitatea și să ia măsuri efective. Un exemplu specific de măsurare a performanței menținut de municipalitatea din Hong Kong îl constituie nivelul de satisfacție în ceea ce privește calitatea și eficiența serviciilor publice. Începând din anul 2011, s-a efectuat un sondaj cu privire la nivelul de satisfacție al publicului în legătură cu furnizarea de servicii private pentru a oferi un punct de comparație.

În **Buenos Aires**, Argentina, actualul primar, Horacio Larreta, a adoptat managementul performanței ca mijloc de realizare a numeroaselor obiective ambițioase ale municipalității. În momentul ocupării funcției, acesta a stabilit o Unitate de Livrare și a anunțat 50 de angajamente cu diferite obiective și termene pe care municipalitatea le urmărește în cadrul ședințelor periodice referitoare la performanță și pe un panou de bord care este disponibil la nivel public (**Sursa: GovEx**). Una dintre numeroasele povești de succes legate de eforturile de management transparent al performanței din Buenos Aires constă în reducerea accidentelor rutiere mortale cu 30% între anii 2018 și 2019.

Acum câțiva ani, autoritățile publice locale din **Madrid**, Spania, au implementat MiNT Madrid Inteligente, care este conceput pentru managementul serviciilor publice ale orașului și pentru a oferi cetățenilor noi instrumente pentru a interacționa și a comunica cu municipalitatea. Această platformă permite comunicarea între agenții, fapt care face posibil managementul pe bază de informații. Prin intermediul MiNT Madrid, sunt urmăriți indicatorii principali de performanță în cadrul unor arii prioritare precum Madrid Recupera (**Strategia de regenerare urbană**) și documentul Mobilitate urbană durabilă (care urmărește indicatorii privind deplasarea pietonală, cu bicicleta, transportul public etc. și calitatea aerului).

Eforturile de elaborare a unui program de management al performanței în jurul dezvoltării economice locale din cadrul Primăriei București pot conduce la obținerea unor realizări similare celor prezentate în aceste orașe. Pot fi avute în vedere două dintre cele mai populare modele de management al performanței prezentate mai jos:

#### **Ședința tradițională referitoare la aspecte statistice**

- Acest model se axează pe urmărirea indicatorilor principali de performanță la intervale/în cadrul unor ședințe planificate periodic.
- Echipa responsabilă de performanță analizează fiecare actualizare a datelor, identifică tendințele și domeniile în care performanța înregistrează decalaje și propune întrebări critice.

- În cadrul ședinței ulterioare de management al performanței, coordonatorul departamentului relevant pentru subiectul abordat se află în “camera de interogatoriu” iar echipa de conducere alcătuiește “completul de jurați” care adresează întrebări.
- Fiecare ședință pe teme statistice se axează pe un singur departament, chiar dacă departamentele asociate pot participa pentru a aprofunda discuția. În acest caz, e posibil ca mai multe statistici ale departamentelor să fie rulate în paralel.
- În cadrul acestui model, o conducere implicată reprezintă un factor esențial (într-o situație ideală, primarul sau administratorul orașului) pentru furnizarea de date chiar și atunci când acestea prezintă o situație mai puțin măgulitoare.
- Indiferent de cine preia conducerea în ceea ce privește adresarea întrebărilor, fie că este primarul sau administratorul orașului, conducătorul agenției sau un demnitar de rang înalt, persoana respectivă trebuie să fie capabilă să adreseze întrebări incisive, să fie capabilă să pună în aplicare un sistem care să permită evaluări bazate pe performanță și să fie capabilă să gestioneze un anumit volum de conflicte.
- Exemple: [Programul CompStat din New York și programul CitiStat din Baltimore](#)

#### **Ședința privind soluționarea problemelor**

- Ca și în cazul modelului privind statistica, modelul privind soluționarea problemelor este de asemenea bazat pe ședințe programate periodic, însă în acest caz nimeni nu se mai află “la interogatoriu”. În schimb, se reunesc mai multe departamente pentru o analiză a datelor în contextul obiectivelor convenite.
- Din ce în ce mai multe orașe trec la acest model, în special cele care au stabilit deja un model tradițional privind statisticile.
- Aceste ședințe sunt convocate de cabinetul primarului și fiecare serie de ședințe se concentrează asupra unei priorități la nivel de stat sau de oraș.
- Adesea, primele ședințe se axează pe definirea ariei problematice, discutând disponibilitatea datelor, și stabilirea obiectivelor și a indicatorilor de performanță relevanți pentru monitorizarea acestora.
- În momentul în care sunt stabilite aceste aspecte, ședințele sunt dedicate analizei datelor nou colectate, discutării tendințelor și a punctelor problematice și constatării progreselor.
- În momentul în care discuțiile se concentrează asupra punctelor problematice, conversația capătă o abordare de colaborare pentru a înțelege aspectele indicate de date, stabilind ipoteze cu privire la cauze și căutând soluții prin brainstorming.
- Această abordare funcționează cel mai bine atunci când ședințele includ personal care este familiarizat cu datele și cu procesele de activitate aferente.
- Aceasta este de asemenea utilă în cazul în care datele au fost analizate cel puțin parțial între ședințe.
- Exemple: [programul CleanStat din Baltimore](#)

#### **Aplicabilitatea acestora pentru Primăria Municipiului București și pentru dezvoltarea economică locală**

##### **R 1. Cartografierea obiectivelor de dezvoltare economică locală pe baza priorităților primăriei și ale orașului**

- Înțelegerea propriilor obiective generale de dezvoltare economică locală
- Stabilirea obiectivelor de dezvoltare economică locală, dacă este cazul
- Selectarea principalilor indicatori de performanță care vor sprijini obiectivele de dezvoltare economică locală
  - Crearea de noi indicatori de performanță, dacă este cazul
  - Stabilirea țintelor dezirabile pentru fiecare indicator de performanță.

## R 2. Identificarea persoanelor care dețin principalele responsabilități

- Identificarea persoanelor cu care echipa dumneavoastră de proiect poate colabora în ceea ce privește managementul performanței. Aceasta poate include persoane care gestionează performanța în mod direct, care analizează sau colectează date referitoare la performanță, coordonatori de programe și persoane care ar putea fi utilizate să îndeplinească aceste funcții în cadrul unui program extins de management al performanței. Cartografierea principalilor factori implicați și a funcțiilor acestora este esențială într-o fază incipientă de colectare a informațiilor. Nu uitați să aveți în vedere în cadrul cartografierii potențialii aliați și persoanele care ar putea genera obstacole.
- Etape:
  - Brainstorming pentru alcătuirea listei de factori implicați
  - Identificarea rolului fiecărui factor implicat
  - Prezentarea modalităților în care fiecare factor implicat va contribui la/va beneficia de angajarea în cadrul procesului dumneavoastră
  - Prezentarea nivelului de angajament din partea fiecărui factor implicat

## R 3. Convocarea ad-hoc

- Prezentarea caracteristicilor propuse ale programului de management al performanței
  - Urmărirea și comunicarea măsurărilor de performanță
    - Stabilirea frecvenței și scopului ședinței
- Comunicarea și vizualizarea progreselor
  - Stabilirea modalității optime de prezentare a datelor pentru o înțelegere ușoară a acestora
  - Adoptarea de măsuri
    - Stabilirea modalității de creare a legăturii dintre analizele și deciziile din cadrul fiecărei întâlniri de punctele majore ale deciziilor

## R 4. Comunicarea rezultatelor

- Prezentarea modului în care Primăria București va comunica propriile progrese (și frecvența) la nivel intern și extern, cum ar fi posibila utilizare a:
  - Tabloanelor de bord publice
  - Ședințelor publice și/sau înregistrate
  - Publicării de note/memorandumuri cu privire la ședințe și de prezentări online
- Stabilirea frecvenței comunicărilor/actualizărilor
- Mijloacele de măsurare a performanței dezvoltării economice locale pe care le poate urmări Primăria București

## 5.2 Aplicarea celor mai bune practici MBR în cadrul dezvoltării economice locale

### R 1. Identificarea unor obiective (rezultate) clare și măsurabile

Noua strategie SIDU a Municipiului București va include direcții clare pentru dezvoltarea municipiului București, prezentând o viziune pentru următorii 30 de ani, formulând obiective strategice și specifice, programe sectoriale asociate, precum și portofoliul de proiecte, astfel cum se prevede în Tabelul 5. În conformitate cu obiectivele Strategiei SIDU a Municipiului București, precum și cu obiectivele prioritare stabilite prin Strategia urbană națională (aflată în curs de elaborare), se pot stabili scopuri specifice pentru unitățile responsabile de administrarea fondului imobiliar (pentru detalii suplimentare, a se vedea capitolul 6).

Tabelul 5: Strategia SIDU a Primăriei București: Obiective specifice și programe sectoriale

OBIECTIVE SPECIFICE Strategia SIDU a Municipiului București	PROGRAME SECTORIALE Strategia SIDU a Municipiului București
OS 1 Oraș conectat: promovarea unei mobilități urbane durabile și creșterea nivelului de accesibilitate la rețelele de transport, energie și comunicații	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.1 Creșterea accesibilității drumurilor</li> <li>1.2 Creșterea accesibilității transportului feroviar/aerian</li> <li>1.3 Îmbunătățirea transportului public</li> <li>1.4 Promovarea unei mobilități urbane durabile</li> <li>1.5 Îmbunătățirea managementului traficului</li> <li>1.6 Extinderea și modernizarea infrastructurii de furnizare a energiei electrice și facilitarea accesului la telecomunicații</li> </ul>
OS 2 Oraș inovator: susținerea tranziției către o economie smart, competitive și axată pe talente în contextul global	<ul style="list-style-type: none"> <li>2.1. Atragerea de investiții în domeniile de specializare inteligentă (smart)</li> <li>2.2. Încurajarea antreprenoriatului și susținerea IMM-urilor active</li> <li>2.3. Asigurarea calificărilor necesare pe piața muncii</li> <li>2.4. Sprijinirea dezvoltării sectorului CDI, a transferului de know-how și a tehnologiilor avansate</li> <li>2.5. Întărirea cooperării dintre mediul de afaceri și administrația publică locală</li> </ul>
OS 3 Oraș durabil: conservarea patrimoniului natural, reducerea poluării și a emisiilor de gaze cu efect de seră și diminuarea efectelor dezastrelor naturale	<ul style="list-style-type: none"> <li>3.1. Îmbunătățirea eficienței energetice a clădirilor publice și private</li> <li>3.2. Reabilitarea și creșterea eficienței energetice a sistemului centralizat de termoficare</li> <li>3.3. Modernizarea și creșterea eficienței energetice a sistemului public de iluminat</li> <li>3.4. Asigurarea unui management eficient al deșeurilor și promovarea tranziției către o economie circulară</li> <li>3.5. Reducerea poluării și îmbunătățirea calității aerului, apei și solului</li> <li>3.6. Conservarea patrimoniului natural și dezvoltarea infrastructurii verzi</li> <li>3.7. Îmbunătățirea capacității capitalei de adaptare la schimbările climatice, de prevenire a riscurilor și de gestionare a situațiilor de urgență</li> </ul>
OS 4 Oraș incluziv: promovarea incluziunii sociale și a diversității, asigurarea accesului nediscriminatoriu la infrastructura și serviciile publice	<ul style="list-style-type: none"> <li>4.1. Dezvoltarea infrastructurii și serviciilor educaționale</li> <li>4.2. Promovarea incluziunii sociale a grupurilor defavorizate și a persoanelor expuse la riscul de sărăcie</li> <li>4.3. Îmbunătățirea accesului la o infrastructură modernă de sănătate și la servicii medicale de înaltă calitate</li> <li>4.4. Îmbunătățirea ofertei culturale și a oportunităților de creație artistică</li> <li>4.5. Dezvoltarea infrastructurii și serviciilor destinate sportului și tineretului</li> </ul>
OS 5 Oraș compact: utilizarea eficientă a inventarului de terenuri și clădiri, scoaterea în evidență a patrimoniului istoric și a peisajului urban	<ul style="list-style-type: none"> <li>5.1. Creșterea rezilienței stocului de clădiri la dezastre naturale</li> <li>5.2. Îmbunătățirea stocului de locuințe și a calității locuințelor</li> <li>5.3. Conservarea, protejarea și exploatarea durabilă a patrimoniului cultural</li> <li>5.4. Utilizarea eficientă a terenurilor urbane</li> </ul>
OS 6 Administrare orașului: consolidarea capacității administrative pentru dezvoltare integrată	<ul style="list-style-type: none"> <li>6.1. Consolidarea planificării și controlului dezvoltării urbane</li> <li>6.2. Întărirea cooperării teritoriale la nivel local, metropolitan, european și global</li> <li>6.3. Dezvoltarea capacității de implementare a programelor de investiții și de furnizare a serviciilor publice, inclusiv într-un mediu digital</li> </ul>

## R 2. Selectarea indicatorilor pentru măsurarea progreselor cu privire la fiecare obiectiv

Versiunea actuală a strategiei SIDU a Municipiului București nu include o listă a indicatorilor. Cu toate acestea, municipalitatea ar putea recurge la sistemul de indicatori inclus în Politica națională urbană a României. Tabelul 6 de mai jos identifică legătura dintre obiectivele stabilite prin Strategia SIDU a Municipiului București și indicatorii propuși prin versiunea în lucru a politicii urbane naționale. Valorile de referință pentru Municipiul București sunt prezentate în cadrul **Anexei 1**. În afară de aceasta, ar putea fi stabiliți anumiți indicatori specifici de performanță pentru monitorizarea

progreselor înregistrate de investițiile imobiliare și portofoliul imobiliar – a se vedea sugestiile cuprinse în [Anexa 2](#) și [Anexa 3](#).

Tabelul 6: Legătura dintre obiectivele prevăzute prin Strategia SIDU a Municipiului București și indicatorii stabiliți prin Politica urbană a României

OBIECTIVE Strategia SIDU a Municipiului București	INDICATORI Strategia urbană a României (versiune preliminară, în lucru)
OS 1 Oraș conectat	<p>Procentul de persoane care se află la 0,5 km de transportul public care circulă cel puțin la fiecare 20 minute</p> <p>Accesibilitatea drumurilor naționale</p> <p>Economiile de timp datorate infrastructurii rutiere îmbunătățite</p> <p>Economiile de timp datorate infrastructurii feroviare îmbunătățite</p> <p>Lungimea drumurilor noi care beneficiază de sprijin - altele (Kilometri) Lungimea drumurilor reconstruite sau modernizate -altele</p> <p>Lungimea căilor ferate noi care beneficiază de sprijin – altele</p> <p>Lungimea căilor ferate reconstruite sau modernizate-altele</p> <p>Lungimea liniilor de tramvai și de metrou noi</p> <p>Lungimea liniilor de tramvai și de metrou reconstruite/modernizate</p> <p>Material rulant ecologic pentru transportul public</p> <p>Infrastructură dedicată de ciclism care beneficiază de sprijin</p>
OS 2 Oraș inovator	<p>Produsul intern brut pe cap de locuitor</p> <p>Venituri din impozitul pe venit pe cap de locuitor</p> <p>IMM-uri care beneficiază de activități de dezvoltare a competențelor furnizate de un ecosistem local/regional</p> <p>Investiții în ecosisteme locale/regionale pentru dezvoltarea competențelor</p> <p>IMM-uri care utilizează servicii de incubator la un an de la înființarea incubatorului</p> <p>Capacitatea incubatorului creat</p>
OS 3 Oraș durabil	<p>Emisii de gaze cu efect de seră pe cap de locuitor</p> <p>Indexul privind calitatea aerului</p> <p>Sisteme instalate pentru monitorizarea poluării aerului</p> <p>Economii înregistrate în cadrul consumului final de energie</p> <p>Gospodării sprijinite în vederea îmbunătățirii performanței energetice a locuințelor</p> <p>Cădiri publice sprijinite în îmbunătățirii performanței energetice</p> <p>Spații verzi pe cap de locuitor</p> <p>Infrastructura verde construită pentru adaptarea la schimbările climatice</p> <p>Suprafața infrastructurii verzi care beneficiază de sprijin în zonele urbane</p> <p>Teren reabilitat utilizat pentru spații verzi, locuințe sociale, activități economice sau comunitare</p> <p>Suprafața de sol reabilitat care beneficiază de sprijin</p>
OS 4 Oraș incluziv	<p>Persoane aflate în risc de sărăcie sau excluziune socială</p> <p>Nivelul de satisfacție al cetățenilor cu privire la serviciile vederea medicale din orașul lor (Barometrul urban)</p> <p>Nivelul de satisfacție al cetățenilor cu privire la facilitățile culturale din orașul lor (Barometrul urban)</p> <p>Opinia cetățenilor cu privire la ușurința de a găsi locuințe corespunzătoare la un preț rezonabil în orașul lor (Barometrul urban)</p> <p>Rata costurilor suplimentare pentru locuințe</p> <p>Locuințe accesibile livrate</p> <p>Lungimea conductelor noi sau consolidate pentru racordarea la alimentarea cu apă a gospodăriilor</p> <p>Lungimea rețelelor colectoare de canalizare nou construite sau consolidate</p>



OBIECTIVE Strategia SIDU a Municipiului București	INDICATORI Strategia urbană a României (versiune preliminară, în lucru)
	Capacități noi sau modernizate pentru tratarea apelor uzate Capacități suplimentare pentru reciclarea deșeurilor Populația cu acces la internet
OS 5 Oraș compact	Raportul dintre consumul de teren și rata creșterii populației Densitatea populației Nivelul de satisfacție privind spațiile publice (Barometrul urban)
OS 6 Administrarea orașului	PUG actualizat în ultimii 10 ani Venituri proprii pe cap de locuitor Investiții pe cap de locuitor Fonduri UE primite Strategii integrate pentru dezvoltare urbană Informarea și implicarea cetățenilor în adoptarea deciziilor administrative (Barometrul urban) Bugete participative Instituții publice susținute la dezvoltarea serviciilor și aplicațiilor digitale

Notă: Se preconizează ca indicatorii prezentați în tabelul de mai sus să fie monitorizați de Observatorul Teritorial<sup>16</sup>.

### R 3. Stabilirea obiectivelor specifice pentru fiecare indicator pentru urmărirea performanței

Obiectivele finale și cele intermediare trebuie stabilite pentru toți indicatorii selectați pentru evaluarea performanței și a progreselor generale pe baza obiectivelor stabilite. La stabilirea obiectivelor, trebuie avute în vedere următoarele elemente:

- Proiectele aflate în derulare și cele planificate
- Resursele financiare alocate (bugetul local, fonduri UE atrase etc.)
- Unitățile standard de cost aferente intervențiilor planificate

### R 4. Elaborarea cadrului de monitorizare și evaluare

Primăria Municipiului București poate învăța din experiențele municipalităților din Evora, Ostróda și Gdansk la stabilirea cadrului funcțional de monitorizare și evaluare și poate încorpora următoarele elemente:

- Desemnarea resurselor umane și crearea unei structuri tehnice flexibile în cadrul Primăriei dedicate monitorizării și evaluării
- Stabilirea liniilor directe pentru colectarea, centralizarea și raportarea datelor, inclusiv pentru periodicitatea acestora
- Implicarea promotorilor proiectelor în colectarea datelor privind monitorizarea
- Susținerea sistemelor și datelor existente în cadrul unui sistem informatic ușor de utilizat pentru stocarea și prelucrarea datelor privind monitorizarea
- Elaborarea unui plan de evaluare și a unei strategii de comunicare

### R 5. Revizuirea, analiza și raportarea rezultatelor efective comparativ cu obiectivele stabilite

Ca și în cazul municipalităților din Polonia, Primăria Municipiului București ar putea publica (online sau în format tipărit) rapoarte anuale de implementare cu privire la stadiul Strategiei SIDU și la situația pe ansamblu a orașului.

<sup>16</sup> Pentru mai multe detalii cu privire la Observatorul Teritorial, vă rugăm consultați <https://ot.mdrap.ro/website/maps/>

Notă: Începând din anul 2019, în conformitate cu o nouă reglementare, fiecare comună din Polonia a fost obligată să întocmească un raport cu privire la situația comunei în anul precedent și să îl prezinte Consiliului în primăvara următoare.

**Integrarea evaluărilor în scopul furnizării de informații suplimentare referitoare la performanță care nu sunt disponibile în mod automat din sistemele de monitorizare a performanței (cea intermediară și cea finală)**

Scopul evaluării este acela de a furniza informații valoroase factorilor decizionali și factorilor implicați relevanți cu privire la relevanța, eficiența, eficacitatea, progresele și impactul strategiei în ansamblu și al intervențiilor asociate. Principalele diferențe dintre funcțiile de monitorizare și evaluare sunt ilustrate în tabelul de mai jos.

Tabelul 7: Rezultatele anticipate ale monitorizării și evaluării

	MONITORIZARE	EVALUARE
<b>Scop</b>	Stabilirea faptului dacă strategia și proiectele avansează potrivit planului	Stabilirea relevanței, eficienței, eficacității, progreselor și impactului strategiei și proiectelor
<b>Utilizarea concluziilor</b>	Adoptarea de măsuri de remediere pentru asigurarea realizării obiectivelor strategiei și ale proiectelor	Încorporarea experiențelor dobândite în cadrul planificării strategice și al procesului decizional pentru îmbunătățirea programelor viitoare
<b>Termen</b>	Permanent	Selectiv (pe baza planului de evaluare)
<b>Punct de interes</b>	Rezultatele	Finalitățile și impactul acestora
<b>Livrabile</b>	Rapoarte anuale de implementare	Rapoarte de evaluare

**R 6. Utilizarea informațiilor referitoare la performanță în scopul responsabilizării managementului intern, al învățării și pentru procesele decizionale, precum și pentru raportarea externă a performanței către factorii implicați și către parteneri**

Concluziile și recomandările rezultate din activitățile de monitorizarea și evaluare, respectiv din rapoartele anuale de implementare și rapoartele de evaluare trebuie încorporate într-un plan de acțiune cu termene și responsabilități clare. În același timp, pentru o responsabilizare și transparență sporită, toate rapoartele de progres și de evaluare trebuie să fie disponibile la nivel public, pe website-ul primăriei.

## 6 CONSIDERAȚII PRIVIND STRATEGIA IMOBILIARĂ A PMB

### 6.1 Context general

Portofoliul imobiliar al PMB (portofoliul) include proprietăți deținute în proprietate sau închiriate de primărie, precum și proprietăți aflate în proprietatea statului însă administrate de către primărie situate pe întreg teritoriul orașului, cu diverse destinații de folosință.

Datorită documentației cadastrale neconsolidate și incomplete și unui proces de restituire a proprietăților gestionat defectuos după anul 1989, Primăriei Municipiului București, ca de altfel celor mai multe dintre primăriile localităților mari din România, îi lipsește o viziune de ansamblu asupra bunurilor pe care le deține. Primăria nu dispune de o strategie sau de obiective specifice cu privire la portofoliul său: nu există un obiectiv cu privire la costul standardizat pentru ocuparea spațiului; nu există un obiectiv pentru ecologizarea clădirilor sau un termen pentru realizarea economiilor de cost aferente eficienței energetice, de exemplu. Primăria nu dispune de o bază de date internă centralizată a proprietăților deținute de PMB care să fie explorabilă. Nu există un sistem de bugetare pentru aprobarea costurilor CAPEX (cheltuieli de capital) sau a costurilor OPEX (cheltuieli operaționale), iar documentația legală a proprietăților imobiliare este lipsită de claritate și coerență (incluzând înregistrarea coerentă a adreselor acestora).

În ceea ce privește fondul imobiliar deținut și administrat, PMB nu dispune de o strategie coordonată pentru managementul portofoliului, inclusiv de indicatori adecvați pentru monitorizarea performanței. Responsabilitatea pentru administrarea portofoliului imobiliar al PMB este dispersată în cadrul mai multor direcții municipale și al unor entități cvasi-guvernamentale afiliate municipalității.

În prezent, nicio entitate din cadrul primăriei nu are responsabilitatea principală legată de planificarea strategică a fondului imobiliar, monitorizarea portofoliului, previzionarea costurilor și/sau identificarea oportunităților de generare de venituri, a oportunităților ratate legate de economii de costuri și beneficii sociale. Cel puțin o direcție are responsabilitatea de a se implica în activități legate de managementul portofoliului, cum ar fi menținerea propriei baze de date a proprietăților primăriei; o alta este responsabilă de închiriere și achiziționare; în timp ce altele se implică în planificare spațială și administrarea facilităților.

### 6.2 Scopul strategiei imobiliare

*Strategia imobiliară a PMB ar trebui să stabilească principiile directoare cu privire la dezvoltarea economică locală (DEL) prin administrarea fondului imobiliar pentru următorii patru ani, la care să adere toate departamentele, administratorii și societățile imobiliare municipale. În particular, strategia ar trebui să definească:*

- a) viziunea și obiectivele prioritare, în conformitate cu noua strategie SIDU a Municipiului București
- b) indicatorii de performanță, în vederea măsurării progreselor legate de obiectivele selectate
- c) monitorizarea strategiei și a activităților de comunicare
- d) responsabilitățile legate de implementare și monitorizare
- e) premisele pentru asigurarea aplicabilității strategiei imobiliare.

### 6.3 Viziunea și obiectivele prioritare

Eforturile colective ale departamentelor, administratorilor și societăților imobiliare municipale ale PMB pot fi mobilizate către realizarea următoarelor obiective prioritare:

*“Strategia imobiliară va contribui la obiectivele SIDU și la politicile sectoriale prin identificarea potențialelor oportunități pentru o mai bună valorificare a fondului imobiliar al primăriei.”*

**Aceste obiective s-ar putea axa pe reutilizarea sau înstrăinarea proprietăților situate strategic.**

Figura 4: Obiective potențiale privind fondul imobiliar și legături cu Strategia SIDU

OBIECTIVE SIDU	POLITICI SECTORIALE SIDU (selecție)	OBIECTIVE PROPUSE PENTRU DEZVOLTAREA IMOBILIARĂ
<b>SO 1 ORAȘUL CONECTAT</b>	n.a	n.a
<b>SO 2 ORAȘUL INOVATIV</b> Susținerea tranziției la o economie inteligentă și competitivă în context global, bazată pe talente	2.1. Atragerea de investiții în domenii de specializare inteligentă (noi poli de afaceri) 2.2. Încurajarea antreprenoriatului și sprijinirea IMM-urilor active	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificarea proprietăților sub-utilizate care ar putea fi valorificate în vederea dezvoltării acestora de către sectorul privat</li> </ul>
<b>SO 3 ORAȘUL DURABIL</b> Conservarea patrimoniului natural, reducerea poluării, a emisiilor de gaze cu efect de seră, și limitarea efectelor riscurilor	3.1. Îmbunătățirea performanței energetice a clădirilor 3.6. Conservarea patrimoniului natural și dezvoltarea infrastructurii verzi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reabilitarea seismică și energetică a clădirilor publice administrate de municipalitate</li> <li>Extinderea spațiilor verzi prin reconversia terenurilor degradate sau abandonate</li> </ul>
<b>SO 4 ORAȘUL INCLUSIV</b> Promovarea incluziunii sociale și a diversității, asigurarea accesului nediscriminatoriu la infrastructură și servicii publice	4.4. Îmbunătățirea ofertei culturale și a oportunităților de creație artistică 4.5. Dezvoltarea infrastructurii și serviciilor sportive de tineret	<ul style="list-style-type: none"> <li>Îmbunătățirea infrastructurii publice pentru activități socio-culturale</li> </ul>
<b>SO 5 ORAȘUL ATRACTIV</b> Utilizarea eficientă a terenurilor și a fondului construit, punerea în valoare a patrimoniului istoric și a peisajului urban	5.2. Îmbunătățirea fondului locativ și a calității locuirii	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dezvoltarea stocului de locuințe sociale prin construirea, reabilitarea sau achiziționarea de clădiri care să servească drept locuințe sociale sau de necesitate</li> <li>Identificarea unor oportunități de creștere a rentabilității economice a orașului pe baza portofoliului imobiliar</li> </ul>

Ar trebui avute în vedere următoarele recomandări incluse în strategia SIDU a Municipiului București:

Caseta 1: Recomandări preluate din strategia SIDU a Municipiului București<sup>17</sup> asociate cu Obiectivul Imobiliar nr. 1: *Identificarea proprietăților sub-utilizate care ar putea fi valorificate în vederea dezvoltării acestora de către sectorul privat*

- **Identificarea ariilor cu potențial de dezvoltare economică și efectuarea unui inventar al platformelor industriale/terenurilor industriale dezafectate ("brownfield") neutilizate care pot fi transformate în arii de servicii sau arii mixte, precum și a altor terenuri care pot atrage investiții.**
- Adoptarea de politici de dezvoltare a terenurilor care să susțină dezvoltarea acestora. Îndeplinirea cerințelor specifice referitoare la accesibilitate – inclusiv prin asigurarea unui transport public cu o mare capacitate (metrou/tramvai/trenuri urbane), unor dotări și servicii publice și prin asigurarea unei infrastructuri adecvate pe terenurile care sunt adecvate pentru investiții.
- **Dezvoltarea unei baze de date metropolitane dedicate pieței imobiliare care poate fi pusă la dispoziția investitorilor și a cumpărătorilor/locatarilor sau a altor categorii de utilizatori interesați.** O astfel de bază de date ar putea include informații referitoare la stocul locativ, prețuri, chirii, terenurile disponibile, spațiul locativ vacant, spațiul locativ închiriat, locuințele insalubre sau așezările informale, contribuind astfel la un proces mai rapid de elaborare a unor politici de dezvoltare urbană/locativă dedicate.
- Adoptarea unei abordări integrate asupra dezvoltării teritoriului metropolitan prin corelarea eforturilor socio-economice și de dezvoltare urbană cu cele din județul Ilfov și din sectoarele administrative.
- **Încurajarea dezvoltării de noi zone dedicate activităților de birou și celor economice în afara celor din zona centrală și cea de nord, în special în partea de vest a orașului.** De exemplu, zona Antiaeriană (sectorul 5) prezintă în acest moment un potențial unic la nivel regional, având posibilitatea de a crea un oarecare echilibru al dezvoltării Capitalei polarizat pe axa nord-sud.
- Dezvoltarea competițiilor finanțate de primărie pentru reabilitarea clădirilor / zonelor și integrarea acestora în circuitul economic, în special în sectoarele mai puțin dezvoltate (de exemplu, sectorul 5). Pentru crearea/susținerea unui ecosistem economic local, administrația publică poate pune la dispoziția liber profesioniștilor și antreprenorilor spații dotate cu titlu gratuit, pentru utilizare temporară, în cadrul unui program conceput pentru reactivarea spațiilor vacante.
- **Crearea de domenii de oportunități care oferă facilități investitorilor, astfel încât aceștia să-și redirecționeze capitalul către zone care sunt caracterizate în general printr-o rată mai ridicată a șomajului, venituri mai mici și mai puțină pregătire a populației pentru echilibrarea dezvoltării socio-economice.**

Caseta 2: Recomandări preluate din strategia SIDU a Municipiului București<sup>18</sup> asociate cu Obiectivul Imobiliar nr. 2: *Reabilitarea seismică și energetică a clădirilor publice administrate de municipalitate*

- **Crearea unui program dedicat pe bază de priorități pentru reducerea riscului seismic pentru clădirile publice și continuarea măsurilor deja întreprinse în vederea examinării, proiectării și executării lucrărilor de consolidare la clădirile publice deținute în proprietate/administrate de Primăria Municipiului București.**
- În legătură cu eforturile autorităților publice de reducere a riscului seismic, intervențiile de stabilire a priorităților și de monitorizare ar trebui să includă și clădirile publice, nu doar clădirile rezidențiale.
- **Combinarea investițiilor seismice cu investiții efectuate în legătură cu adaptarea la climat.** De exemplu, măsurile concepute pentru îmbunătățirea rezilienței seismice ar putea fi integrate cu măsuri care vizează operarea modernă și eficiența energetică într-un plan unic de reabilitare a clădirilor.

<sup>17</sup> Sursa: BM, SIDU București – Anexa 2 Dezvoltare economică, p. 118 & Anexa 1 Profil spațial și funcțional, p. 227

<sup>18</sup> Sursa: BM, SIDU București – Anexa 7 Mediu și biodiversitate, p. 235

Caseta 3: Recomandări preluate din strategia SIDU a Municipiului București<sup>19</sup> asociate cu Obiectivul Imobiliar nr. 3: *Extinderea spațiilor verzi prin reconversia terenurilor degradate sau abandonate*

---

- Promovarea conceptului de infrastructură ecologică și urbană și alinierea investițiilor publice din cadrul componentelor infrastructurii verzi-albastre la așteptările utilizatorilor acestora.
- **Identificarea spațiilor abandonate care ar putea asigura conexiuni viabile în cadrul rețelei actuale de spații verzi, indiferent de regimul de proprietate al acestora.**

Caseta 4: Recomandări preluate din strategia SIDU a Municipiului București<sup>20</sup> asociate cu Obiectivul Imobiliar nr. 4: *Îmbunătățirea infrastructurii publice pentru activități socio-culturale*

---

- **Identificarea clădirilor aflate în proprietatea autorităților publice și capitalizarea acestor clădiri în vederea îmbunătățirii facilităților publice.**

Caseta 5: Recomandări preluate din strategia SIDU a Municipiului București<sup>21</sup> asociate cu Obiectivul Imobiliar nr. 5: *Dezvoltarea stocului de locuințe sociale prin construirea, reabilitarea sau achiziționarea de clădiri care să servească drept locuințe sociale sau de necesitate*

---

- **Implementarea de măsuri pentru promovarea conceptului de oraș compact și de “spațiu locativ la prețuri accesibile” în cadrul Primăriei București**, în scopul limitării fenomenului adesea haotic de suburbanizare și a efectelor negative ale acestuia asupra traficului, a utilizării terenurilor, a rețelelor municipale etc. Unul dintre subiectele principale din cadrul acestor măsuri ar putea fi acela referitor la reducerea tendinței populației de a se muta în suburbii prin creșterea nivelului de atractivitate a spațiului locativ din cartierele Municipiului București.
- **O serie de terenuri abandonate sau de foste terenuri industriale dezafectate (“brownfield”) din interiorul orașului ar putea fi introduse în circuitul economic prin supra-impozitare, făcând loc unor complexe cu funcție mixtă (rezidențială, spații de birou, spații comerciale, servicii de interes general).** De asemenea, extinderea infrastructurii publice (de exemplu, drumurile arteriale, traseele de transport public, utilitățile, școlile, parcurile etc.) din zonele marginale subdezvoltate din Capitală (de exemplu, din zona de sud și cea de vest a sectorului 5) ar putea extinde stocul locativ în interiorul orașului, unele locuințe fiind disponibile chiar la prețuri mai mici decât în anumite zone din județul Ilfov. Nu în ultimul rând, regenerarea urbană a cartierelor vechi sau noi care oferă în prezent o calitate redusă a vieții ar putea conduce la un interes scăzut al cetățenilor de a căuta o locuință în afara Municipiului București.
- **Clarificarea situației clădirilor al căror regim juridic este neclar și care pot fi dobândite prin acțiuni pentru recuperarea posesiei.** Protejarea chiriașilor/locatarilor împotriva evacuărilor abuzive în momentul în care aceștia nu dispun de o alternativă locativă decentă. Acordarea de sprijin rezidenților din zonele urbane marginalizate de tip mahala cu locuințe individuale (la periferie sau conectate de fabricile urbane) în vederea clarificării/emiterii titlurilor de proprietate asupra locuințelor, a documentelor de identitate și pentru facilitarea accesului la servicii/prestații sociale.

---

<sup>19</sup> Sursa: BM, SIDU București – Anexa 7 Mediu și biodiversitate, p. 226 & Anexa 1 Profil spațial și funcțional, p. 274

<sup>20</sup> Sursa: BM, SIDU București – Anexa 3 Profil spațial și funcțional, p. 269

<sup>21</sup> Sursa: BM, SIDU București – Anexa 1 Profil socio-demografic, p. 108-111

## 6.4 Indicatori de performanță și obiective

Figura de mai jos identifică o listă scurtă cu rezultate și indicatori de rezultate care poate fi utilizată pentru monitorizarea progreselor pe baza obiectivelor privind fondul imobiliar. Trebuie stabilite obiective specifice la începutul fiecărui exercițiu fiscal guvernamental, ajustate la disponibilitatea resurselor și la viabilitatea pieței.

OBIECTIVE PRIVIND FONDUL IMOBILIAR	INDICATORI DE REALIZARE ȘI REZULTAT
OFI 1: Identificarea proprietăților sub-utilizate care ar putea fi valorificate în vederea dezvoltării acestora de către sectorul privat	Indicator de realizare 1: Spații comerciale și / sau birouri nou create sau extinse (mp.)
OFI 2: Reabilitarea seismică și energetică a clădirilor publice administrate de municipalitate	Indicator de realizare 2: Numărul clădirilor publice reabilite (reabilitare seismică și energetică)
OFI 3: Extinderea spațiilor verzi prin reconversia terenurilor degradate/abandonate	Indicator de realizare 3: Teren reabilitat utilizat pentru extinderea spațiilor verzi (hectare)
OFI 4: Îmbunătățirea infrastructurii pentru activități socio-culturale	Indicator de realizare 4: Clădiri noi sau reabilite pentru activități socio-culturale (număr)
OFI 5: Dezvoltarea stocului de locuințe sociale prin construirea, reabilitarea sau achiziționarea de clădiri care să servească drept locuințe sociale sau de necesitate	Indicator de realizare 5: Locuințe accesibile livrate (unități)
OFI 6: Identificarea oportunităților de creștere a veniturilor economice ale orașului rezultate din portofoliul imobiliar	Indicator de rezultat 6: Venituri generate (RON) Indicator de rezultat 7: Impozite pe proprietate colectate (RON)

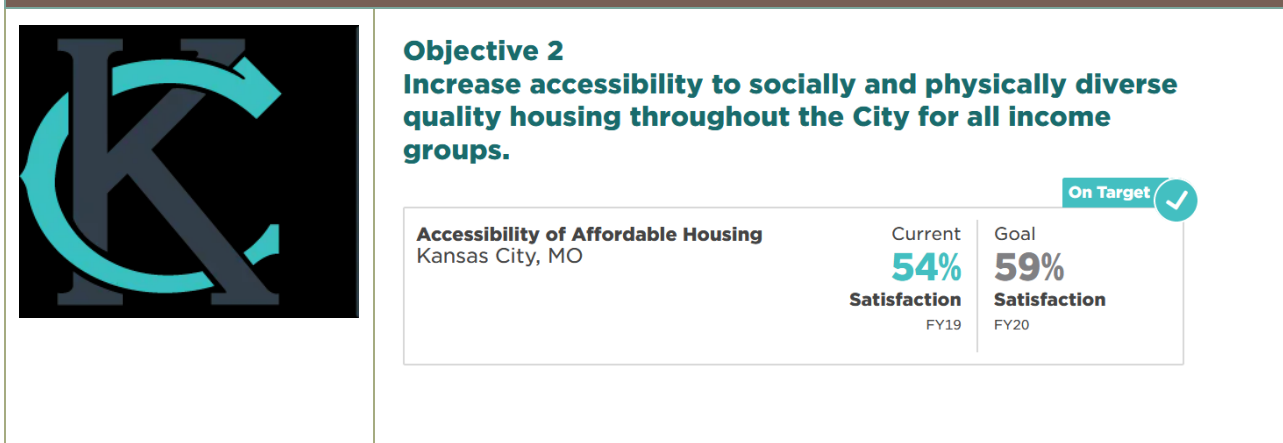
## 6.5 Activități de monitorizare, evaluare și comunicare

**Activitățile de monitorizare, evaluare și comunicare legate de Strategia imobiliară a PMB trebuie corelate și introduse în cadrul funcțiilor de monitorizare și evaluare ale strategiei SIDU a Municipiului București.** În ultimă instanță, Strategia imobiliară trebuie să contribuie la viziunea pe ansamblu și la obiectivele strategice stabilite cu privire la Primăria Municipiului București.

Astfel:

- Monitorizarea este un proces continuu, care are drept scop să stabilească dacă Strategia imobiliară și proiectele aferente ale acesteia avansează conform planului. Datele privind monitorizarea – valorile indicatorilor și stadiul proiectelor – trebuie colectate de promotorii proiectelor / administratorii imobiliari și trebuie transmise periodic, odată la 6 luni, unității responsabile de implementarea și monitorizarea Strategiei imobiliare, precum și către funcțiile de monitorizare și evaluare din cadrul departamentului responsabil de implementarea și monitorizarea SIDU București.
- Se pot efectua analize specifice referitoare la relevanța, eficiența, eficacitatea, progresele și impactul Strategiei imobiliare și al proiectelor asociate în cadrul evaluării intermediare și finale a strategiei SIDU a Municipiului București.
- Comunicarea rezultatelor poate fi integrată în rapoartele anuale interne de implementare și / sau în rapoartele de evaluare ale departamentului responsabil de implementarea și evaluarea SIDU din cadrul Primăriei București. În plus, pentru o vizibilitate crescută a progreselor înregistrate, stadiul indicatorilor asociați obiectivelor privind fondul imobiliar trebuie publicat pe website-ul PMB prin intermediul unor tablouri de bord ușor de utilizat.

Figura 5: Exemplu de tablou de bord (dashboard)<sup>22</sup> Orașul Kansas, Missouri



## 6.6 Responsabilități de implementare și monitorizare

Ar trebui desemnat un departament din cadrul aparatului de lucru al primarului ca având responsabilitatea principală legată de performanța portofoliului primăriei. Una dintre opțiuni ar putea fi aceea de a delega responsabilitatea unei direcții existente cu personal tehnic calificat, cu resursele tehnologice necesare și cu autoritate formală de decizie. În plus, ar putea fi convocat un comitet tehnic interdepartamental de coordonare, care să sprijine coordonarea activităților de dezvoltare economică locală și de management al portofoliului din cadrul direcțiilor primăriei, iar acesta ar putea include, de exemplu, departamentul IT, direcția de investiții, compartimentul din cadrul echipei juridice a primăriei responsabilă pentru soluționarea revendicărilor de proprietăți și entități externe strâns afiliate, cum ar fi Administrația Fondului Imobiliar - AFI.

## 6.7 Instrumente esențiale care trebuie stabilite pentru managementul portofoliului

Pentru promovarea unei performanțe eficiente și cu un impact puternic a portofoliului PMB, este necesară existența unor elemente de bază. Tabelul următor prezintă în rezumat elementele care necesită îmbunătățiri:

Caseta 6: Pre-condiții aplicabile Strategiei imobiliare a PMB<sup>23</sup> desprinse din Livrabilul 10 și din interviurile cu reprezentanții PMB

### 1. Consolidarea, standardizarea și menținerea unui inventar actualizat al activelor imobiliare

- Un următor pas esențial este constituit de consolidarea întregului portofoliu imobiliar al municipalității alocat administratorilor și standardizarea datelor care sunt urmărite. Dat fiind faptul că datele existente referitoare la inventarul proprietăților nu corespund în mod frecvent cu realitatea de la fața locului, procesul ar trebui să includă vizite efectuate la un set reprezentativ din cadrul portofoliului.

### 2. Baza de date trebuie să fie ușor de accesat de către departamentele interne relevante

- Toate datele trebuie colectate într-o bază de date centralizată online (GIS, OpenData) disponibilă tuturor utilizatorilor autorizați. Cartografierea adreselor tuturor proprietăților vacante sau sub-utilizate ar putea, de exemplu, da posibilitatea personalului tehnic să identifice o listă scurtă a proprietăților care ar putea fi adecvate pentru reutilizare în scopuri civice, recreative sau culturale (de exemplu, transformarea fostului depozit al primăriei într-un incubator de arte sau un spațiu partajat de producție la scară redusă) sau pentru red dezvoltare de către sectorul privat;

<sup>22</sup> Traducere: Obiectivul 2 – Îmbunătățirea accesului la locuințe de calitate, care să răspundă la diversitatea culturală și fizică, în întregul oraș, pentru toate grupurile de venituri: Gradul de satisfacție curent (An fiscal 2019): 54%, Gradul de satisfacție stabilit ca țintă (An fiscal 2020) : 59%: Progres în grafic

<sup>23</sup> Sursa: Banca Mondială, Livrabilul 10: Planul strategic pentru administrarea fondului imobiliar al primăriei, pagina 59



### **3. Adoptarea de decizii strategice cu privire la locul de unde trebuie să se înceapă și la prioritățile primăriei**

- Portofoliul imobiliar public trebuie privit ca fiind un instrument valoros pentru sprijinirea strategiilor de dezvoltare ale Primăriei Municipiului București. De exemplu, strategiile de reînnoire urbană, strategiile de investiții etc. Resursele oferite de portofoliul imobiliar public trebuie avute în vedere în primul rând în momentul elaborării acestor strategii.

### **4. Convocarea reprezentanților departamentelor din cadrul primăriei care coordonează probleme de dezvoltare economică locală la intervale regulate (de exemplu, lunar sau trimestrial) pentru analizarea progreselor legate de realizarea obiectivelor asociate DEL. Administratorul primăriei sau primarul ori un coordonator cu funcții similare trebuie să convoace acest grup pentru stabilirea rezultatelor.**

- În cadrul îmbunătățirii performanței, portofoliul imobiliar al primăriei ar trebui administrat de o echipă imobiliară experimentată (fie la nivel intern, cu asistență din partea unor profesioniști externi din domeniul administrării fondului imobiliar), pentru identificarea eficientă a oportunităților, dificultăților și limitărilor legate de potențialele generări de venituri și de economiile de costuri.

### **5. Alocarea de resurse umane, tehnologice și financiare dedicate suficiente pentru managementul portofoliului**

- Primăria trebuie să stabilească resursele necesare pentru menținerea și/sau creșterea valorii portofoliului.

### **6. În cazul și momentul în care primăria colaborează cu sectorul privat cu privire la oportunitățile de dezvoltare, primăria ar trebui să aibă în vedere bunele practici globale și să țină seama de potențialul impact social, economic și de mediu, și nu doar de impactul fiscal**

- PMB ar putea avea în vedere, cel puțin pentru o parte din portofoliu, contractarea responsabilității de management al portofoliului cu o companie privată specializată în administrarea fondului imobiliar și în gestionarea scopurilor și obiectivelor stabilite, cum ar fi reducerea costurilor de ocupare a spațiului sau îmbunătățirea eficienței energetice în cadrul portofoliului.

## 7 ANEXE

## Anexa 1. Indicatorii de performanță pentru dezvoltare urbană

Indicatorii cuprinși în tabelul ce urmează prezintă valorile de referință pentru Primăria Municipiului București legate de obiectivele și scopurile prioritare stabilite prin Politica urbană a României – aflată în prezent în stadiul de proiect.

Trebuie utilizați indicatori suplimentari pentru monitorizarea obiectivelor specifice și a proiectelor asociate stabilite prin strategia SIDU a Municipiului București.

Tabelul 8: Indicatori de performanță pentru dezvoltare urbană

Cod	Denumire indicator	Descriere	An de referință	Valoare de referință (pentru București)	Obiectiv propus
<b>1. DURABILITATE SPAȚIALĂ</b>					
RFSC 1.1 (Indicator de impact)	Raportul dintre consumul de teren și rata creșterii populației (ha/cap de locuitor)	Suprafața de teren extravilan (retrasă din circuitul agricol sau de teren neproductiv) alocată în scopul dezvoltării de teren urban în legătură cu creșterea populației în perioada care face obiectul analizei (2000-2018)	2000-2018	-0,43	[0,1] <i>până în anul 2035</i>
RFSC 1.5 (Indicator de impact)	Densitatea populației (locuitori / km <sup>2</sup> )	Calcularea densității: raportul dintre numărul de locuitori și suprafața urbană	2018	8.850,04	Urmează a fi decis de PMB, în conformitate cu îndrumările din partea MDLPA
RFSC 7.3 (Indicator de rezultat)	PUG actualizat în ultimii 10 ani (DA/NU)	PUG actualizat în ultimii 10 ani în ceea ce privește anul colectării datelor	2020	Nu	DA <i>până în anul 2021</i>
RFSC 5.1 (Indicator de rezultat)	Nivelul de satisfacție privind spațiile publice (Indexul, Barometrul urban)	Întrebare din sondajul Barometrul urban, efectuat de Banca Mondială: "Cât de satisfăcut sunteți de spațiile publice, cum ar fi piețele publice sau spațiile pietonale din orașul dumneavoastră?"	2020	60%	75%
RCR 52 (Indicator de rezultat)	Teren reabilitat utilizat pentru spații verzi, locuințe sociale, activități economice sau comunitare (hectare)	Indicatorul comun UE: urmează a fi monitorizat în conformitate cu liniile directoare oferite de Autoritățile de Management ale Programelor operaționale din România pentru perioada 2021-2027	2020	0	Urmează a fi decis de PMB, în funcție de portofoliul de proiecte
RCO 38 (Indicatorul de rezultat)	Suprafața de sol reabilitat care beneficiază de sprijin	Indicatorul comun UE: urmează a fi monitorizat în conformitate cu liniile directoare oferite de Autoritățile de	2020	0	Urmează a fi decis de PMB, în funcție de

Cod	Denumire indicator	Descriere	An de referință	Valoare de referință (pentru București)	Obiectiv propus
		Management ale Programelor operaționale din România pentru perioada 2021-2027			portofoliul de proiecte
<b>2. PROTECȚIA MEDIULUI</b>					
RFSC 25.1 (Indicator de impact)	Emisii de gaze cu efect de seră pe cap de locuitor (TeqCO2 / cap de locuitor)	Cuantifică volumul de emisii de gaze cu efect de seră (GHG) în echivalent CO2, eliberate datorită consumului de energie pe teritoriul orașului în cursul anului supus analizei împărțite la numărul de locuitori	2014	5,5	N/A
RFSC 27.12 (Indicator de impact)	Indicele privind calitatea aerului (%)	Situația calității aerului la nivelul stației, pe baza a cinci factori poluanți majori care afectează sănătatea populației și mediul: pulberi în suspensie (PM2.5 și PM10), ozonul la nivelul solului (O3), dioxid de azot (NO2) și dioxid de sulf (SO2)	2018	50,6	<50 până în anul 2021
RCR 26 (Indicator de rezultat)	Economii înregistrate în cadrul consumului final de energie (MWh / an)	Indicatorul comun UE: urmează a fi monitorizat în conformitate cu liniile directoare oferite de Autoritățile de Management ale Programelor operaționale din România pentru perioada 2021-2027	2020	0	Urmează a fi decis de PMB, în funcție de portofoliul de proiecte
RCO 18 (Indicator de rezultat)	Gospodării sprijinite în vederea îmbunătățirii performanței energetice a locuințelor (Număr)	Indicatorul comun UE: urmează a fi monitorizat în conformitate cu liniile directoare oferite de Autoritățile de Management ale Programelor operaționale din România pentru perioada 2021-2027	2020	0	Urmează a fi decis de PMB, în funcție de portofoliul de proiecte
RCO 19 (Indicator de rezultat)	Clădiri publice sprijinite în vederea îmbunătățirii performanței energetice (Metri pătrați)	Indicatorul comun UE: urmează a fi monitorizat în conformitate cu liniile directoare oferite de Autoritățile de Management ale Programelor operaționale din România pentru perioada 2021-2027	2020	0	Urmează a fi decis de PMB, în funcție de portofoliul de proiecte

Cod	Denumire indicator	Descriere	An de referință	Valoare de referință (pentru București)	Obiectiv propus
RFSC 26.14 (Indicator de rezultat)	Spații verzi pe cap de locuitor (Metri pătrați / pe cap de locuitor)	Suprafața spațiilor verzi (amenajate sub formă de parcuri, grădini publice sau scuaruri publice, terenuri cu arbori și flori, păduri, cimitire, baze terestre sau facilități sportive) în raport cu numărul de locuitori	2018	21	26 <i>până în anul 2035</i>
RCO 25 (Indicator de rezultat)	Infrastructura verde construită pentru adaptarea la schimbările climatice (Hectare)	Indicatorul comun UE: urmează a fi monitorizat în conformitate cu liniile directoare oferite de Autoritățile de Management ale Programelor operaționale din România pentru perioada 2021-2027	2020	0	Urmează a fi decis de PMB, în funcție de portofoliul de proiecte
RCO 26 (Indicator de rezultat)	Suprafața infrastructurii verzi susținute în zonele urbane (Hectare)	Indicatorul comun UE: urmează a fi monitorizat în conformitate cu liniile directoare oferite de Autoritățile de Management ale Programelor operaționale din România pentru perioada 2021-2027	2020	0	Urmează a fi decis de PMB, în funcție de portofoliul de proiecte
RCO 39 (Indicator de rezultat)	Sisteme instalate pentru monitorizarea poluării aerului (Număr)	Indicatorul comun UE: urmează a fi monitorizat în conformitate cu liniile directoare oferite de Autoritățile de Management ale Programelor operaționale din România pentru perioada 2021-2027	2020	0	Urmează a fi decis de PMB, în funcție de portofoliul de proiecte
RFSC 2.2 (Indicator de rezultat)	Procentul de persoane care se află la 0,5 km de transportul public care circulă cel puțin la fiecare 20 minute(%)	Procentul de persoane care se află la 0,5 km de transportul public care circulă cel puțin la fiecare 20 minute	2020	81,68%	100% <i>până în anul 2035</i>
RCO 55 (Indicator de rezultat)	Lungimea liniilor de tramvai și de metrou – noi (Kilometri)	Indicatorul comun UE: urmează a fi monitorizat în conformitate cu liniile directoare oferite de Autoritățile de Management ale Programelor operaționale din România pentru perioada 2021-2027	2020	0	Urmează a fi decis de PMB, în funcție de portofoliul de proiecte
RCO 56 (Indicator de rezultat)	Lungimea liniilor de tramvai și de metrou – reconstruite/modernizate (Kilometri)	Indicatorul comun UE: urmează a fi monitorizat în conformitate cu liniile directoare oferite de Autoritățile de Management ale	2020	0	Urmează a fi decis de PMB, în funcție de portofoliul de proiecte

<i>Cod</i>	<i>Denumire indicator</i>	<i>Descriere</i>	<i>An de referință</i>	<i>Valoare de referință (pentru București)</i>	<i>Obiectiv propus</i>
		Programelor operaționale din România pentru perioada 2021-2027			
RCO 57 (Indicator de rezultat)	Material rulant ecologic pentru transportul public (Număr de pasageri)	Indicatorul comun UE: urmează a fi monitorizat în conformitate cu liniile directoare oferite de Autoritățile de Management ale Programelor operaționale din România pentru perioada 2021-2027	2020	0	Urmează a fi decis de PMB, în funcție de portofoliul de proiecte
RCO 58 (Indicator de rezultat)	Infrastructură dedicată de ciclism care beneficiază de sprijin (Kilometri)	Indicatorul comun UE: urmează a fi monitorizat în conformitate cu liniile directoare oferite de Autoritățile de Management ale Programelor operaționale din România pentru perioada 2021-2027	2020	0	Urmează a fi decis de PMB, în funcție de portofoliul de proiecte
<b>3. DEZVOLTARE ECONOMICĂ</b>					
RFSC 22.18 (Indicator de impact)	Produsul Intern Brut pe cap de locuitor (EURO, PPS / pe cap de locuitor)	Produsul Intern Brut este un agregat macroeconomic pentru care există date la nivel regional și național. Acest indicator nu este în mod normal estimat oficial la nivel de oraș sau de municipiu. Cu toate acestea, acesta se află în strânsă corelație cu cifra de afaceri a societăților care funcționează pe un anumit teritoriu. Produsul Intern Brut local a fost estimat ținând seama de tendința cifrei de afaceri a companiilor (unități locale active – sedii și/sau puncte de lucru) care își desfășoară activitatea în respectivul oraș/municipiu. Transformarea PIB-ului pe cap de locuitor în PPS pe cap de locuitor s-a bazat pe raportul $2 = 1$ (PPS pe cap de locuitor = $2 * \text{PIB pe cap de locuitor}$ ), în conformitate cu rezultatele Eurostat.	2018	45.944	Urmează a fi decis de PMB, în conformitate cu îndrumările din partea MDLPA
RFSC 8.48 (Indicator de impact)	Venituri rezultate din impozitul pe venit pe cap	Venituri rezultate din impozitul pe venit pe cap de locuitor	2019	1489,55	Urmează a fi decis de PMB, în conformitate

<i>Cod</i>	<i>Denumire indicator</i>	<i>Descriere</i>	<i>An de referință</i>	<i>Valoare de referință (pentru București)</i>	<i>Obiectiv propus</i>
	de locuitor (RON / pe cap de locuitor)				cu îndrumările din partea MDLPA
RCR 24 (Indicator de rezultat)	IMM-uri care beneficiază de activități de dezvoltare a competențelor furnizate de un ecosistem local/regional (Număr)	Indicatorul comun UE: urmează a fi monitorizat în conformitate cu liniile directoare oferite de Autoritățile de Management ale Programelor operaționale din România pentru perioada 2021-2027	2020	0	Urmează a fi decis de PMB, în funcție de portofoliul de proiecte
RCO 17 (Indicator de rezultat)	Investiții în ecosisteme locale/regionale pentru dezvoltarea competențelor (Număr)	Indicatorul comun UE: urmează a fi monitorizat în conformitate cu liniile directoare oferite de Autoritățile de Management ale Programelor operaționale din România pentru perioada 2021-2027	2020	0	Urmează a fi decis de PMB, în funcție de portofoliul de proiecte
RCR 18 (Indicator de rezultat)	IMM-uri care utilizează servicii de tip incubator la un an de la înființarea incubatorului (Număr)	Indicatorul comun UE: urmează a fi monitorizat în conformitate cu liniile directoare oferite de Autoritățile de Management ale Programelor operaționale din România pentru perioada 2021-2027	2020	0	Urmează a fi decis de PMB, în funcție de portofoliul de proiecte
RCO 15 (Indicator de rezultat)	Capacitatea de incubare creată (Număr)	Indicatorul comun UE: urmează a fi monitorizat în conformitate cu liniile directoare oferite de Autoritățile de Management ale Programelor operaționale din România pentru perioada 2021-2027	2020	0	Urmează a fi decis de PMB, în funcție de portofoliul de proiecte
RCR 56 (Indicator de rezultat)	Economiile de timp datorate infrastructurii rutiere îmbunătățite (zile-om / an)	Indicatorul comun UE: urmează a fi monitorizat în conformitate cu liniile directoare oferite de Autoritățile de Management ale Programelor operaționale din România pentru perioada 2021-2027	2020	0	Urmează a fi decis de PMB, în funcție de portofoliul de proiecte
RCR 101 (Indicator de rezultat)	Economiile de timp datorate infrastructurii feroviare îmbunătățite (zile-om / an)	Indicatorul comun UE: urmează a fi monitorizat în conformitate cu liniile directoare oferite de Autoritățile de Management ale Programelor operaționale	2020	0	Urmează a fi decis de PMB, în funcție de portofoliul de proiecte

Cod	Denumire indicator	Descriere	An de referință	Valoare de referință (pentru București)	Obiectiv propus
		din România pentru perioada 2021-2027			
RCO 44 (Indicator de rezultat)	Lungimea drumurilor noi care beneficiază de sprijin - altele (Kilometri)	Indicatorul comun UE: urmează a fi monitorizat în conformitate cu liniile directoare oferite de Autoritățile de Management ale Programelor operaționale din România pentru perioada 2021-2027	2020	0	Urmează a fi decis de PMB, în funcție de portofoliul de proiecte
RCO 46 (Indicator de rezultat)	Lungimea drumurilor reconstruite sau modernizate -altele (Kilometri)	Indicatorul comun UE: urmează a fi monitorizat în conformitate cu liniile directoare oferite de Autoritățile de Management ale Programelor operaționale din România pentru perioada 2021-2027	2020	0	Urmează a fi decis de PMB, în funcție de portofoliul de proiecte
RCO 48 (Indicator de rezultat)	Lungimea căilor ferate noi care beneficiază de sprijin – altele (Kilometri)	Indicatorul comun UE: urmează a fi monitorizat în conformitate cu liniile directoare oferite de Autoritățile de Management ale Programelor operaționale din România pentru perioada 2021-2027	2020	0	Urmează a fi decis de PMB, în funcție de portofoliul de proiecte
RCO 50 (Indicator de rezultat)	Lungimea căilor ferate reconstruite sau modernizate-altele (Kilometri)	Indicatorul comun UE: urmează a fi monitorizat în conformitate cu liniile directoare oferite de Autoritățile de Management ale Programelor operaționale din România pentru perioada 2021-2027	2020	0	Urmează a fi decis de PMB, în funcție de portofoliul de proiecte
RFSC 16.2 (Indicator de rezultat)	Nivelul de satisfacție al cetățenilor cu privire la serviciile de sănătate din București (Indexul, Barometrul urban)	Întrebare din sondajul Barometrul urban, efectuat de Banca Mondială: "Cât de mulțumit sunteți de serviciile medicale din orașul dumneavoastră?"	2020	51%	80% <i>până în anul 2035</i>
RFSC 18.5 (Indicator de rezultat)	Nivelul de satisfacție al cetățenilor cu privire la facilitățile culturale din București (Indexul, Barometrul urban)	Întrebare din sondajul Barometrul urban, efectuat de Banca Mondială: "Cât de mulțumit sunteți de facilitățile culturale din orașul dumneavoastră?"	2020	65%	80% <i>până în anul 2035</i>

#### 4. INCLUZIUNE SOCIALĂ



<i>Cod</i>	<i>Denumire indicator</i>	<i>Descriere</i>	<i>An de referință</i>	<i>Valoare de referință (pentru București)</i>	<i>Obiectiv propus</i>
RFSC 13.1 (Indicator de impact)	Populația expusă la riscul de sărăcie sau de excludere (%)	<p>Persoanele care sunt expuse riscului de sărăcie sau de privare materială severă sau care trăiesc în gospodării cu un nivel extrem de redus al intensității muncii. Persoanele sunt numărate o singură dată, chiar dacă acestea sunt prezente în cadrul mai multor sub-indicatori. Sunt expuse la riscul de sărăcie persoanele care au un venit disponibil echivalent situat sub plafonul riscului de sărăcie, care este stabilit la un nivel de 60 % din mediana la nivel național a venitului disponibil echivalent (după transferurile sociale). Deprivarea materială acoperă indicatorii referitori la lipsa resurselor financiare și a bunurilor de folosință îndelungată. Persoanele sever deprivare material au condiții de trai constrânse de o lipsă de resurse, și nu își pot permite cel puțin 4 din următoarele 9 componente considerate esențiale: nu își pot permite i) să își plătească facturile pentru chirie sau pentru utilități, ii) să mențină o temperatură adecvată în casă, iii) să facă față cheltuielilor neprevăzute, iv) să mănânce carne, pește sau o proteină echivalentă o dată la două zile, v) o vacanță săptămânală departe de casă, vi) un autovehicul, vii) o mașină de spălat, viii) un televizor color sau ix) un telefon. Persoanele care trăiesc în gospodării cu o intensitate foarte scăzută a muncii sunt cele cu vârsta cuprinsă între 0 și 59 de ani care trăiesc în gospodării în care adulții (cu vârste între 18 și 59) au avut o</p>	2021	Preconizate a fi colectate de Observatorul Teritorial	Urmează a fi decis de PMB, în conformitate cu îndrumările din partea MDLPA

Cod	Denumire indicator	Descriere	An de referință	Valoare de referință (pentru București)	Obiectiv propus
		activitate la un nivel de 20% sau mai puțin din potențialul total de muncă al acestora în ultimul an.			
RFSC 15.8 (Indicator de rezultat)	Opinia cetățenilor cu privire la ușurința de a găsi o casă bună la un preț rezonabil în București (Indexul, Barometrul urban)	Întrebare din sondajul Barometrul urban, efectuat de Banca Mondială: "În ce măsură sunteți de acord cu afirmația" este ușor de găsit un spațiu locativ bun la un preț rezonabil în orașul meu?"	2020	38%	75% <i>până în anul 2035</i>
LC_LVHO07D (Indicator de rezultat)	Rata de supraîndatorare a populației în funcție de costurile cu locuința(%)	Ponderea populației care trăiește într-o gospodărie în care costurile locative totale (după deducerea alocațiilor pentru locuință) reprezintă peste 40% din venitul total disponibil al gospodăriei (după deducerea alocațiilor pentru locuință)	Nu este disponibil	Nu este disponibil	Urmează a fi decis de PMB, în conformitate cu îndrumările din partea MDLPA
RFSC 15.7 (Indicator de rezultat)	Locuințe accesibile livrate (Număr)	Locuințe sociale livrate	2020	0	Urmează a fi decis de PMB, în funcție de portofoliul de proiecte
RCO 30 (Indicator de rezultat)	Lungimea conductelor noi sau consolidate pentru racordarea la alimentarea cu apă a gospodăriilor (Kilometri)	Indicatorul comun UE: urmează a fi monitorizat în conformitate cu liniile directoare oferite de Autoritățile de Management ale Programelor operaționale din România pentru perioada 2021-2027	2020	0	Urmează a fi decis de PMB, în funcție de portofoliul de proiecte
RCO 31 (Indicator de rezultat)	Lungimea rețelelor colectoare de canalizare nou construite sau consolidate (Kilometri)	Indicatorul comun UE: urmează a fi monitorizat în conformitate cu liniile directoare oferite de Autoritățile de Management ale Programelor operaționale din România pentru perioada 2021-2027	2020	0	Urmează a fi decis de PMB, în funcție de portofoliul de proiecte
RCO 32 (Indicator de rezultat)	Capacități noi sau modernizate pentru tratarea apelor uzate (l.e)	Indicatorul comun UE: urmează a fi monitorizat în conformitate cu liniile directoare oferite de Autoritățile de Management ale Programelor operaționale din România pentru perioada 2021-2027	2020	0	Urmează a fi decis de PMB, în funcție de portofoliul de proiecte

<i>Cod</i>	<i>Denumire indicator</i>	<i>Descriere</i>	<i>An de referință</i>	<i>Valoare de referință (pentru București)</i>	<i>Obiectiv propus</i>
RCO 34 (Indicator de rezultat)	Capacități suplimentare pentru reciclarea deșeurilor (I.e)	Indicatorul comun UE: urmează a fi monitorizat în conformitate cu liniile directoare oferite de Autoritățile de Management ale Programelor operaționale din România pentru perioada 2021-2027	2020	0	Urmează a fi decis de PMB, în funcție de portofoliul de proiecte
RFSC 21.4 (Indicator de rezultat)	Populația cu acces la internet (%)	Acest indicator reprezintă ponderea populației cu acces la internet la domiciliu			
<b>5. CAPACITATE ADMINISTRATIVĂ</b>					
RFSC 8.54 (Indicator de rezultat)	Venituri proprii pe cap de locuitor (RON /cap de locuitor)	Venituri proprii pe cap de locuitor	2018	3640,58	Urmează a fi decis de PMB, în conformitate cu îndrumările din partea MDLPA
RFSC 8.33 (Indicator de rezultat)	Investiții pe cap de locuitor (RON / cap de locuitor)	Investiții pe cap de locuitor	2019	481,98	Urmează a fi decis de PMB, în conformitate cu îndrumările din partea MDLPA
RFSC 8.56 (Indicator de rezultat)	Fonduri UE primite (RON / cap de locuitor)	Fonduri UE primite	2018	23,24	Urmează a fi decis de PMB, în conformitate cu îndrumările din partea MDLPA
RCO 75 (Indicator de rezultat)	Strategii integrate pentru dezvoltare urbană (Număr)	Indicatorul comun UE: urmează a fi monitorizat în conformitate cu liniile directoare oferite de Autoritățile de Management ale Programelor operaționale din România pentru perioada 2021-2027	2020	0	1 <i>până în anul 2021</i>
RFSC 10.1 (Indicator de rezultat)	Informarea și implicarea cetățenilor în adoptarea deciziilor administrative (Indexul, Barometrul urban)	Întrebare din sondajul Barometrul urban efectuat de Banca Mondială: 1. Informare cu privire la prevederile Planului urbanistic general (PUG) și ale Strategiei de dezvoltare locală (SDL);	2020	11%	50% <i>până în anul 2035</i>

<i>Cod</i>	<i>Denumire indicator</i>	<i>Descriere</i>	<i>An de referință</i>	<i>Valoare de referință (pentru București)</i>	<i>Obiectiv propus</i>
		2. Dacă au fost implicați/consultați la elaborarea PUG și a SDL; 3. Dacă au cunoștință despre proiectele de dezvoltare urbană care vor fi implementate de administrația publică locală			
RO 1 (Indicator de rezultat)	Bugetele participative (RON)	Bugetele participative ale Primăriei Municipiului București	2020	Nu este disponibilă	Urmează a fi decis de PMB, în conformitate cu îndrumările din partea MDLPA
RCO 14 (Indicator de rezultat)	Instituții publice care beneficiază de sprijin pentru dezvoltarea serviciilor și aplicațiilor digitale (Număr)	Indicatorul comun UE: urmează a fi monitorizat în conformitate cu liniile directoare oferite de Autoritățile de Management ale Programelor operaționale din România pentru perioada 2021-2027	2020	0	Urmează a fi decis de PMB, în funcție de portofoliul de proiecte

## Anexa 2. Indicatorii de performanță aplicabili investițiilor imobiliare

Indicatorii prezentați în tabelul de mai jos pot fi utilizați pentru monitorizarea investițiilor imobiliare. Selectarea acestora se bazează pe portofoliul de proiecte anexat la strategia SIDU a Municipiului București (care se află la ora actuală în stadiul de proiect) și ține seama de programul de guvernare al primarului intitulat “Împreună construim Noul București”.

Tabelul 9: Indicatorii de performanță aplicabili investițiilor imobiliare

OBIECTIVE PRIVIND FONDUL IMOBILIAR	INDICATORI DE REALIZARE ȘI REZULTAT
OFI 1: Identificarea proprietăților insuficient utilizate care ar putea fi valorificate în vederea dezvoltării acestora de către sectorul privat	Indicator de realizare 1: Spații comerciale și / sau birouri nou create sau extinse (mp.)
OFI 2: Reabilitarea seismică și energetică a clădirilor publice administrate de municipalitate	Indicator de realizare 2: Numărul clădirilor publice reabilite (reabilitare seismică și energetică)
OFI 3: Extinderea spațiilor verzi prin conversia terenurilor degradate/abandonate	Indicator de rezultat 3: Teren reabilitat utilizat pentru extinderea spațiilor verzi (hectare)
OFI 4: Îmbunătățirea infrastructurii pentru activități socio-culturale	Indicator de realizare 4: Clădiri noi sau reabilite pentru activități socio-culturale (număr)
OFI 5: Dezvoltarea stocului de locuințe sociale prin construirea, reabilitarea sau achiziționarea de clădiri care să servească drept locuințe sociale sau de necesitate	Indicator de realizare 5: Locuințe accesibile livrate (unități)
OFI 6: Identificarea oportunităților de creștere a veniturilor economice ale orașului rezultate din portofoliul imobiliar	Indicator de rezultat 6: Venituri generate (RON) Indicator de rezultat 7: Impozite pe proprietate colectate (RON)

### Anexa 3. Indicatori-cheie de performanță și Baze de referință – elemente preluate din Livrabilul 10<sup>24</sup>

Indicatorii prezentați în cele ce urmează, preluați din Livrabilul 10, pot fi utilizați pentru monitorizarea performanței portofoliului imobiliar al PMB.

Tabelul 10: Indicatorii de performanță aplicabili portofoliului imobiliar

Indicatori cheie de performanță („KPI”) cu privire la acuratețea datelor					
ID	Denumire KPI acuratețea datelor	Formula de calcul	Descriere	Valoare de 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 necesară 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 ocupanții posibili.	Peste 90% 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.	Peste 90% din proprietățile comerciale au aceste informații	<b>Critic</b>
DET	<b>Disponibilitatea Expertizei Tehnice</b>	Nr. de proprietăți cu expertiză tehnică / Nr. de proprietăți	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.	80% din proprietățile comerciale au fie rapoarte de Expertiză Tehnică de întreținere în curs	<b>Critic</b>

<sup>24</sup> Sursa: Banca Mondială, Planul strategic pentru managementul portofoliului imobiliar al primăriei, Anexa C: Indicatori Principali de Performanță & valori de referință, pag. 74-78

Indicatori cheie de performanță („KPI”) cu privire la acuratețea datelor					
ID	Denumire KPI acuratețea datelor	Formula de calcul	Descriere	Valoare de referință	Prioritate
construite înainte de ~1978					
IRT	Indicator de Reabilitare Tehnică	Nr. de proprietăți care au nevoie de reabilitare termică / Nr. de proprietăți	Data 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	Fiabilitatea valorii contabile	Nr. de proprietăți reevaluate în ultimii 3 ani / Nr. total de proprietăți	S-a observat că informațiile furnizate fie 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 comerciale, aceasta reprezintă 100%	Critic
AO	Autorizații de ocupare	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 100% dacă este optimizat	Critic
TFL	Titlu fără litigii	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 – 100%	Critic

Indicatori cheie de performanță („KPI”) cu privire la acuratețea datelor

ID	Denumire KPI acuratețea datelor	Formula de calcul	Descriere	Valoare de referință	Prioritate
PDP	<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



Indicatori cheie de performanță („KPI”) cu privire la managementul proprietăților pentru portofoliul în posesie					
ID	Denumirea KPI PM (în posesie)	Formula de calcul	Descriere	Valoare de referință	Prioritate
DSO	<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>
COO	<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>
VAC	<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
CMI	<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
CLT	<b>Coefficientul 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
CRS	<b>Coefficientul 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	Referitor la portofoliul PMB - de la început; în mod ideal, ar trebui să fie cât mai aproape posibil de zero	<b>Critic</b>

Indicatori cheie de performanță („KPI”) cu privire la managementul proprietăților pentru portofoliul în posesie					
ID	Denumirea KPI PM (în posesie)	Formula de calcul	Descriere	Valoare de referință	Prioritate
			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.)		
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>Spațiul 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 arătată 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

Indicatori cheie de performanță („KPI”) cu privire la managementul proprietăților pentru portofoliul închiriat					
ID	Denumirea KPI PM (în posesie)	Formula de calcul	Descriere	Valoare de 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