

ROMÂNIA

Acord de servicii de asistență tehnică rambursabile privind
Programul de Dezvoltare Urbană București (P169577)

Componenta 3. Consolidarea componentei de dezvoltare economică locală

Livrabilul 12. Propuneri de structuri organizatorice pentru unitățile din Primăria Municipiului București axate pe dezvoltarea economică locală

Iunie 2021



DECLINAREA RĂSPUNDERII

Acest raport este realizat de Banca Internațională pentru Reconstrucție și Dezvoltare/Banca Mondială. Constatările, interpretările și concluziile exprimate în cadrul acestui document nu reflectă neapărat opiniile Directorilor Executivi ai Băncii Mondiale sau ale guvernelor pe care aceștia le reprezintă. Banca Mondială nu garantează acuratețea datelor incluse în acest document. Acest raport nu reprezintă neapărat poziția Uniunii Europene sau a Guvernului României.

DECLARAȚIE PRIVIND DREPTURILE DE AUTOR

Materialele din prezenta ediție sunt protejate prin drepturi de autor. Reproducerea și/sau transmiterea unor pasaje din prezentul document fără permisiune poate constitui o încălcare a legilor aplicabile.

Pentru a obține permisiunea de a fotocopia sau reimprima orice secțiune din prezentul document, vă rugăm să transmiteți o solicitare care să cuprindă informații complete fie către: (i) Primăria Municipiului București (Bulevardul Regina Elisabeta nr. 47, București, România); sau (ii) Grupul Băncii Mondiale România (Strada Vasile Lascăr, Nr. 31, Et. 6, Sector 2, București, România).

Acest raport a fost prezentat în iunie 2021 în conformitate cu Acordul de Servicii de Asistență Tehnică Rambursabile privind Programul de Dezvoltare Urbană București (P169577) semnat între Primăria Municipiului București și Banca Internațională pentru Reconstrucție și Dezvoltare la 4 martie 2019. Corespunde Livrabilului 12 în temeiul acordului menționat mai sus – Propuneri de structuri organizatorice pentru unitățile din Primăria Municipiului București axate pe dezvoltarea economică locală, aferent Componentei 3 privind Consolidarea componentei de dezvoltare economică locală.

MULȚUMIRI

Acest raport este livrat în conformitate cu Acordul de prestări servicii de asistență tehnică rambursabile privind Programul de Dezvoltare Urbană București (P169577) și a fost elaborat cu ghidarea și supravegherea lui Christoph Pusch (Director de Practică, Social, Urban, Rural și Reziliență, Europa și Asia Centrală) și Tatiana Proskuryakova (Director de Țară, România și Ungaria). Raportul a fost pregătit de o echipă coordonată de Valerie-Joy Santos (Specialist Urban Senior) și formată din Marcel Ionescu-Heroiu (Specialist Senior Dezvoltare Urban), Carli Bunding-Venter (Specialist Senior Dezvoltare Urban), Alexandru Pânișoară (Expert în autorități publice locale), Rudy de Leon Dinglas (Expert în autorități publice locale), Cristina Zamfir (Expert M&E), Bogdan Topan (Expert în guvernare) și Leila Kabalan (Expert urban).

Echipa dorește să își exprime recunoștința pentru cooperarea, îndrumarea și feedbackul excelente primite de la reprezentanții Primăriei Municipiului București, în special domnului Primar Nicușor Dan, doamnei Adriana Duțu și altor parteneri locali care au contribuit la elaborarea acestui raport.

CUPRINS

Sumar Executiv	1
1 Introducere	4
1.1 Constatări și recomandări relevante din alte rezultate din acordul PMB	4
1.2 Obiectivul principal și domeniul de activitate.....	6
2 Abordarea metodologică.....	7
2.1 Domeniul de aplicare a analizei funcționale	7
2.2 Etape ale analizei funcționale și reproiectarea proceselor.....	7
2.3 Limitări metodologice.....	8
3 Analiza funcțională.....	9
3.1 Structura instituțională a PMB cu atribuții în dezvoltarea economică locală.....	9
3.2 Structuri ale PMB cu responsabilități legate de imobiliare	11
3.2.1 Direcția Generală Investiții.....	11
3.2.2 Direcția Generală Management Proiecte cu Finanțare Externă	12
3.2.3 Direcția Patrimoniu	12
3.2.4 Comisia pentru valorificarea activelor imobiliare ale PMB	12
3.2.5 Direcția Juridic	13
3.2.6 Direcția Auditul și Managementul Calității.....	13
3.2.7 Direcția Generală Urbanism și Amenajarea Teritoriului	13
3.2.8 Direcția de Mediu	14
3.2.9 Administrația Fondului Imobiliar	14
3.3 Fluxul de decizie pentru inițierea și implementarea proiectelor imobiliare	15
3.4 Identificarea obstacolelor actuale în atingerea performanței de nivel înalt.....	16
4. Bune practici între orașele globale pentru organizarea funcțiilor de dezvoltare economică locală	20
5. Constatări cheie și recomandări.....	23
6 ANEXE.....	25
Anexa 1. Administrație publică OUG 57/2019	26
Anexa 2. Pozițiile aparatului specializat din subordinea Primarului General.....	29
Organigrama Primăriei Municipiului București	38
Structura actuală a agențiilor PMB cu autorități pentru implementarea DEL și regenerării urbane, inclusiv fluxul de decizii	39

CASETE

Caseta 1: Recomandări preluate de la SIDU București pentru îmbunătățirea Capacității Administrative a PMB	4
Caseta 2: Recomandări preluate din Livrabilul 10 pentru îmbunătățirea funcțiilor imobiliare PMB	5
Caseta 3: Recomandări extrase din Livrabilul 11 pentru stabilirea obiectivelor imobiliare și a valorilor de performanță.6	
Caseta 4: Exemple de orașe care au folosit bazele de date online pentru a crește vizibilitatea și accesibilitatea datelor (GIS, Open Data etc.).....	17

FIGURI

Figura 1: Organigrama PMB	38
Figura 2: Schema de Relații Funcționale Autoritatea Locală București.....	39
Figura 3: Personal specializat al PMB. Organizarea funcțiilor	40
Figura 4: Direcțiile PMB responsabile cu dezvoltarea planificării urbane. Relații financiare, operaționale și de supraveghere.....	41

ABREVIERI ȘI ACRONIME

AFI	Administrația Fondului Imobiliar
BM	Banca Mondiala
DEL	Dezvoltarea Economică Locală
MRC	Managementul relațiilor cu clienții
PIC	Plan de investiții de capital
PMB	Primăria Municipiului București; Municipiul București
PR	Relații Publice
PUG	Planul Urbanistic General
PUZ	Plan Urbanistic Zonal
RAS	Servicii de asistență tehnică rambursabile
SIDU	Strategia Integrată de Dezvoltare Urbană
UE	Uniunea Europeană

Sumar Executiv

Banca Mondială a acordat asistență tehnică Primăriei Municipiului București (PMB) în ultimii doi ani, în cadrul Programului de dezvoltare urbană din București. În cadrul temei Componentei „Consolidarea componentei de dezvoltare economică locală”, echipa Băncii Mondiale a evaluat anterior portofoliul orașului de active imobiliare și a identificat oportunități de îmbunătățire a rentabilității economice din portofoliu (Livrabilul 10: Plan strategic pentru gestionarea portofoliului de bunuri imobiliare). Echipa a prezentat, de asemenea, sugestii pentru modul în care orașul poate beneficia de încorporarea managementului bazat pe rezultate în strategia sa de dezvoltare economică locală și în managementul serviciilor orașului în general (Livrabilul 11: Gestionarea și monitorizarea serviciilor publice bazate pe rezultate).

Următorul raport se bazează pe această activitate anterioară și explorează structura organizatorică a direcțiilor PMB cu responsabilitate pentru funcțiile de dezvoltare economică locală (DEL) ale orașului. Echipa Băncii a analizat distribuția responsabilităților între departamentele PMB implicate în planificarea, managementul, dezvoltarea și/sau înstrăinarea activelor imobiliare deținute sau închiriate de oraș și alte funcții legate de DEL, inclusiv: Direcția Generală Investiții, Direcția Generală Management Proiecte cu Finanțare Externă, Direcția Patrimoniu, Direcția Juridic, Direcția Auditul și Managementul Calității, Direcția Generală Urbanism și Amenajarea Teritoriului, Direcția de Mediu, Administrația Fondului Imobiliar (AFI). Apoi, raportul compară structura PMB cu practicile tipice găsite în orașele globale extrem de performante în ceea ce privește modul în care acele orașe își organizează funcțiile DEL și își gestionează imobilele municipale. Raportul prezintă apoi recomandări executabile care se bazează pe aceste bune practici globale stabilite, adaptate la particularitățile contextului bucureștean.

Printre recomandări:

COORDONARE GENERALĂ ȘI RESPONSABILITATE

1. Finalizarea unui Plan Urbanistic General (PUG) actualizat, deoarece va servi ca bază pentru dezvoltarea teritorială și investițiile și dezvoltarea imobiliară

În cadrul de reglementare existent în București, proiectele de regenerare urbană și alte proiecte la scară largă trebuie dezvoltate în conformitate cu cadrele de planificare urbană aprobate, respectiv Planul Urbanistic General (PUG) și Planurile Urbanistice Zonale (PUZ). Cu toate acestea, PUG București nu a fost actualizat de peste 10 ani. Majoritatea PUZ, care altfel ar fi echivalente cu planurile de suprafață mică, au fost pregătite și aprobate pentru anumite situri, în lipsa unei strategii mai actuale de utilizare a terenului la nivelul întregului oraș. Prin urmare, Municipiul București nu are la dispoziție instrumentele necesare pentru implementarea strategiilor aprobate (de ex. „Strategia București 2035¹”, „Strategia culturală a Municipiului București 2016-2026²”, „Planul de mobilitate urbană³”, „Planul integrat de dezvoltare urbană⁴”). În timp ce finalizarea unui nou PUG este un proces complicat și care consumă mult timp, recomandăm insistent ca orașul să continue să progreseze pentru a produce un nou PUG.

2. Formularea unei strategii DEL care valorifică punctele forte și activele existente ale orașului și identificarea obiectivelor pe termen scurt, mediu și lung în funcție de care se poate măsura progresul.

Primăria București nu are în prezent o strategie, cu obiective măsurabile, care să ghideze modul în care PMB își gestionează portofoliul imobiliar. Ca atare, orașului îi lipsește o metodologie care ar putea ghida identificarea și prioritizarea investițiilor publice și a inițiativelor care ar putea promova dezvoltarea economică locală. Mai mult, impactul economic al potențialelor proiecte și sinergiile economice potențiale între proiecte nu sunt urmărite, ca parte a unei viziuni mai largi a DEL. În consecință, angajamentul orașului față de proiecte se poate schimba atunci când se schimbă administrațiile orașului (și se schimbă mandatele politice). Dar proiectele de dezvoltare economică – în special cele transformative și/sau la scară largă – necesită adesea câțiva ani pentru planificare și implementare. Ca atare, lipsa unei

1 <https://www.csb2035.ro/starea.html>

2 http://strategiaculturalabucuresti.arcub.ro/wp-content/uploads/2016/08/Strategia_culturala_supusa_aprobarii_web.pdf

3 https://tpbi.ro/wp-content/uploads/2021/02/proiect_pmud.pdf

4 <https://www.centralbucuresti.ro/?id2=000100000003>

https://www.centralbucuresti.ro/download/PIDU_BUCURESTI_HQ.pdf

strategii pe termen lung cu termene-țintă pentru finalizarea proiectelor are ca rezultat abandonarea și blocarea proiectelor, precum și performanța slabă a portofoliului imobiliar al orașului.

3. Se recomandă PMB să își clarifice prioritățile și responsabilitățile, în mod distinct pe cele șase (6) sectoare, în ceea ce privește imobilele municipale și dezvoltarea economică locală.

În mod formal, toate activele sunt deținute de Primăria Municipiului București, dar multe dintre acestea sunt administrate de primăriile de sector. Primăria Municipiului București trebuie să decidă, în mod strategic, ce provocări și oportunități legate de imobiliare ar fi potrivite pentru rezolvarea la nivelul PMB și ce probleme și proiecte țin mai mult de competența unei primării de sector. Clarificarea și simplificarea responsabilităților aferente fiecărei entități va necesita, fără îndoială, negocieri politice și compromisuri, dar ar putea aduce beneficii tuturor părților prin scăderea eforturilor de planificare dublă, deblocarea investițiilor și scăderea costurilor de incertitudine, care sunt suportate în cazul când nu se știe ce entitate este responsabilă pentru ce proprietăți.

4. Înființarea unei Direcții pentru Implementarea Strategiei DEL la nivel de City Manager.

Un astfel de departament ar fi responsabil pentru coordonarea și monitorizarea implementării strategiei de dezvoltare economică a orașului. Această echipă ar identifica proiectele pe termen scurt și mediu în care administrația ar investi resurse și ar ajuta la coordonarea direcțiilor existente ale PMB și a companiilor angajate în activități și investiții legate de proiectele prioritare. Această echipă ar putea, de asemenea, să coordoneze elementele de comunicare ale orașului cu privire la proiecte și progresele în implementarea strategiei, cu scopul de a informa și atrage investitorii cu privire la perioada de timp a planurilor orașului.

Bazându-se pe exemple despre modul în care orașele globale performante sunt modele comparabile, un astfel de departament ar avea personal de la PMB cu experiență tehnică prealabilă, susținut, în funcție de necesități, de experți tehnici externi. De exemplu, această echipă ar putea lansa o inițiativă pentru a îmbunătăți fluxul de oameni în centrul orașului București și în orașul vechi; un astfel de efort ar necesita coordonarea eforturilor de modernizare a legăturilor între mersul pe jos și mijloacele de transport și ar putea include piste pentru biciclete, modernizări ale trotuarului (astfel încât să se îmbunătățească accesul fizic pentru persoanele cu scaune cu roțile sau care folosesc bastoane sau cărucioare de copii), crearea unei semnalizări mai consistente pentru pietoni, poate conversia unui lot subutilizat deținut de oraș în arte temporare sau utilizări recreative pentru a crea „magneți” pentru activitate etc.

5. Simplificarea structurii de raportare între direcțiile aferente și desemnarea unei unități PMB (de exemplu, City Manager sau directorul unei anumite direcții) care va avea puterea formală de a coordona (și de a răspunde pentru) direcțiile implicate în funcțiile de dezvoltare economică locală.

În prezent, direcțiile implicate în activități legate de DEL nu țin de o singură persoană, desemnată cu puteri formale pentru a conduce performanța către rezultate specifice ale politicii și pentru a responsabiliza direcțiile pentru performanță. Direcțiile orașului implicate în dezvoltarea economică locală – inclusiv companiile municipale sau subordonate – trebuie să raporteze unui lider desemnat din cadrul ramurii executive, cum ar fi City Manager (sau poate o funcție nou-creată de director pentru dezvoltare economică). Acest lider/manager ar trebui să fie susținut de o echipă tehnică promptă de specialiști cu experiență în dezvoltarea urbană, finanțarea și dezvoltarea imobiliară, politica locală de dezvoltare economică și atragerea și menținerea afacerilor. O astfel de echipă tehnică ar putea contribui la asigurarea continuității viziunii și a strategiei DEL, pe parcursul mandatelor primarilor și consiliilor municipale.

6. Întâlniri periodice (cel puțin lunare) ale șefilor direcțiilor care au funcții DEL, prezidate de City Manager sau de Primar și axarea agendei acelor întâlniri pe progresele îndeplinite în realizarea obiectivelor pe termen scurt și mediu formulate în strategia DEL a orașului.

Întâlnirile periodice - pentru a raporta stadiul proiectelor de investiții, provocările pentru implementare, planurile de acțiune pentru soluționarea problemelor și accelerarea progresului - sunt o parte esențială a sistemului de management al performanței unui oraș. Informații suplimentare despre acest subiect au fost incluse în Livrabilul 11.

IMOBILIARE MUNICIPALE ȘI REGENERARE URBANĂ

7. Consolidarea responsabilității pentru managementul portofoliului imobiliar al PMB într-un singur departament, împuternicind departamentul respectiv cu resursele tehnice, umane și financiare necesare pentru a obține rezultate.

Pentru a îmbunătăți eficiența și rezultatele, se recomandă ca responsabilitatea pentru managementul portofoliului imobiliar al orașului să fie consolidată într-o singură entitate. Opțiunile pentru structurile care ar putea capacita mult mai bine orașul să măsoare performanța și să obțină rezultate ar fi consolidarea portofoliului către: una dintre direcțiile existente (de exemplu, Direcția investiții); un Comitet Interdepartamental (de exemplu, un grup tehnic permanent de specialiști în domeniul imobiliar și dezvoltare urbană); sau o instituție externă cu experiență, afiliată orașului (de exemplu, Administrația Fondului Imobiliar - AFI).

8. Clarificarea proprietății și statutului juridic al activelor din portofoliul orașului și actualizarea periodică a inventarului.

Se recomandă ca punct de plecare pentru dezvoltarea unei strategii de management a portofoliului – în special în contextul dezvoltării economice locale - analiza portofoliului, inclusiv a proprietăților atribuite administratorilor. În mod ideal, detaliile inventarului trebuie actualizate anual, pentru a ține seama de realitatea de pe teren. Se recomandă ca datele de bază despre fiecare proprietate să fie colectate într-o bază de date online centralizată, pusă la dispoziția tuturor utilizatorilor autorizați. Deținerea acelei baze de date centralizate ar permite echipei tehnice să facă analize direcționate și să identifice oportunități de promovare a impactului economic sau a altor obiective politice - cum ar fi identificarea unei liste scurte de proprietăți care ar putea fi excesive sau subutilizate (de exemplu, loturi de umplere; sau proprietăți deținute de oraș situate în fostul sit Esplanada, vacant de zeci de ani), și identificarea oportunităților de reutilizare care ar promova obiectivele politicii orașului (de exemplu, transformarea unui lot într-un parc; sau cedarea unei proprietăți subutilizate situată în zone cu dinamica pieței în schimbare).

9. Realizarea unui cadastru digital centralizat în care pot fi realizate căutări. Considerat standard, o bună practică în marile orașe din lume, un astfel de instrument ar promova transparența, ar facilita desfășurarea mai eficientă a afacerilor și ar promova furnizarea eficientă a serviciilor publice către cetățenii bucureșteni. Costul inițial al investiției într-un cadastru digital ar „merita” cu siguranță pentru oraș, deoarece acest tip de instrument ar îmbunătăți costul și ușurința de a face afaceri și ar reduce costurile și timpul implicat în procesul oneros de colectare în prezent de informații despre proprietăți individuale. În teorie, PMB ar putea recupera costul investiției inițiale în acest instrument prin perceperea unei taxe de transfer de act și/sau a unei taxe de înregistrare ori de câte ori o proprietate este vândută.

COMUNICAREA ȘI TEHNOLOGIA INFORMAȚIEI

10. Alinierea tehnologiei de management a portofoliului cu structura organizatorică și de raportare a orașului și utilizarea instrumentelor tehnologice pentru a facilita partajarea și comunicarea datelor și pentru a crește transparența și responsabilitatea.

PMB folosește deja diverse instrumente de tehnologie informațională, cum ar fi planificarea resurselor întreprinderii (PRI), Banca de date urbane, tehnologia de management al relației cu clienții (MRC). Cu toate acestea, infrastructura tehnologică existentă nu include în prezent o bază de date centralizată cu informații actualizate în mod regulat despre portofoliul propriu de proprietăți imobiliare închiriate și deținute, cu atât mai puțin unul accesibil departamentelor relevante ale orașului.

Pentru a ajuta la urmărirea performanței portofoliului și a progresului investițiilor și a altor proiecte, ar fi utilă o bază de date partajată. Baza de date respectivă ar trebui să genereze un „tablou de bord” de management al portofoliului care să rezume lista scurtă de valori pe care conducerea le consideră relevante pentru urmărire. De asemenea, instrumentele tehnologice ar putea fi utilizate pentru a urmări progresul fluxului de lucru (de exemplu, intervalul de timp pentru fiecare etapă de acțiune internă, inclusiv revizuirea și aprobările) funcțiilor de dezvoltare economică pe care conducerea orașului dorește să le prioritizeze. De exemplu, dacă managementul orașului identifică cinci (5) proiecte prioritare, tehnologia poate fi folosită pentru a urmări progresul prin pași majori – cum ar fi momentul în care un PUZ sau PUD a fost început, finalizat, aprobat, termenul de construcție – și acele informații ar putea fi folosite pentru genera rezultate și/sau a posta public, astfel încât să informeze publicul și să promoveze responsabilitatea și transparența.

1 Introducere

Banca Mondială (BM) acordă activ asistență tehnică Primăriei Municipiului București (PMB), la cererea municipalității, pe o perioadă de mai mulți ani, în scopul susținerii obiectivelor orașului în ceea ce privește: (a) consolidarea capacității de planificare strategică, planificare și management a investițiilor de capital; (b) implementarea programelor de dezvoltare și regenerare urbană, (c) accelerarea programului de reducere a riscului seismic și, (d) îmbunătățirea mobilității urbane. Colaborarea se bazează pe angajamentul pe termen lung al BM cu România pe probleme de dezvoltare urbană, manifestat în rapoarte analitice, cum ar fi raportul Magnet Cities și raportul scenariilor de dezvoltare Laser Valley și angajamente similare de consultanță tehnică cu alte autorități locale din România.

Acest raport explorează structura organizațională a funcțiilor imobiliare și de dezvoltare economică locală (DEL) ale orașului, evidențiază exemple de bune practici de organizare a orașelor la nivel înalt de performanță a funcțiilor lor imobiliare și legate de DEL și sugerează opțiuni pentru PMB de luat în considerare pentru a îmbunătăți eficiența și rezultatele acestor funcții.

Fără o abordare proactivă a gestionării portofoliului său imobiliar sau o organizare eficientizată a departamentelor legate de DEL, coordonate pentru a atinge obiective specifice, măsurabile, în realitate, Municipiul București „pierde bani”. Având în vedere cantitatea și calitatea activelor din portofoliul PMB, Municipiul București ar putea și ar trebui să poată genera o rentabilitate mai substanțială – din punct de vedere al impactului fiscal direct, precum și al impactului economic mai larg – din portofoliul său imobiliar. Există oportunități de a valorifica mai bine portofoliul imobiliar în următorii 3 până la 5 ani pentru a produce venituri, beneficii sociale și de mediu, economii operaționale și catalizarea investițiilor ulterioare.

Recomandările prezentate în acest raport se bazează pe bune practici globale adaptate contextului bucureștean. Echipa recunoaște noua Strategie Integrată pentru Dezvoltare Urbană a Municipiului București (SIDU), care stabilește direcțiile generale de dezvoltare pentru anii următori.

1.1 Constatări și recomandări relevante din alte rezultate din acordul PMB

Acest raport se bazează pe Livrabilele 10 și 11 și încorporează constatări și recomandări din pachetul general de lucru privind elaborarea SIDU, în special Secțiunea 9 din evaluarea rapidă axată pe Capacitatea Administrativă.

Caseta 1: Recomandări preluate de la SIDU București⁵ pentru îmbunătățirea Capacității Administrative a PMB

- **Clarificarea sferelor de responsabilitate, în special în ceea ce privește amenajarea terenului și funcțiile de dezvoltare economică locală, ale Primăriei Municipality București și ale primăriilor de sector.** Cadru de reglementare existent în prezent care ghidează împărțirea competențelor între Municipalitatea Generală și municipalitățile din sector se bazează în continuare pe configurația care a fost pusă în aplicare în timpul perioadei comuniste. Acest cadru nu pare să corespundă nevoilor actuale și contextului pieței, care necesită o mai mare rapiditate și eficiență din partea autorităților locale în ceea ce privește amenajarea teritorială, planificarea infrastructurii și investițiilor și mai multe eforturi de dezvoltare economică proactivă. Încrucșarea actuală a responsabilităților între primării a dus la implementarea necoordonată a inițiativelor de dezvoltare și la suprapunerea responsabilităților pentru furnizarea de servicii publice.
- **Folosirea unui plan de investiții de capital. Investirea în personal tehnic cu experiență care ar putea implementa o strategie integrată de dezvoltare urbană (SIDU) și un plan de infrastructură.** Orașul nu are în prezent un plan general pentru infrastructură, în care orașul să identifice modernizări și proiecte noi de infrastructură urbană și să formuleze calendarul, costurile și sursele de fonduri și impactul economic și social estimat; un astfel de plan ar putea promova coeziunea socială prin implementarea unor proiecte majore de echipare publică și dezvoltarea infrastructurii de transport, care să aibă cele mai mari beneficii economice, sociale și de mediu. Pentru a atinge obiectivele de dezvoltare ale orașului și a promova integrarea proiectelor de investiții, orașul ar trebui să utilizeze un instrument de planificare a investițiilor de capital, pentru proiectele

⁵ Sursa: BM, București SIDU, Anexa 9: Capacitatea Administrativă, pp. 79-81

prioritare identificate în SIDU București. Un plan multianual de investiții de capital ar prevedea bugetul, ar identifica sursele probabile de finanțare și ar identifica entitatea responsabilă (entitățile responsabile) cu implementarea proiectului în intervalul de timp desemnat.

- **Coordonarea puterilor direcțiilor implicate în dezvoltarea economică locală. De desemnarea unei direcții responsabile de integrarea strategiilor sectoriale.** Deoarece politica de utilizare a terenurilor afectează, prin definiție, utilizările și densitatea dezvoltării, planurile de utilizare a terenurilor afectează valorile pieței și economia locală. Ca atare, activitățile de planificare teritorială și de amenajare a teritoriului orașului (inclusiv planul urbanistic general și PUZ sectoriale) ar trebui să fie coordonate cu politica de dezvoltare economică, prioritizarea investițiilor în infrastructură, precum și considerațiile de atragere și menținere a afacerilor. Activitatea de amenajare a terenului desfășurată de direcția de urbanism ar trebui să fie coordonată cu activitățile desfășurate de direcțiile cu competențe legate de dezvoltarea urbană și ar trebui să promoveze creșterea durabilă a Municipiului București.
- **Monitorizarea și evaluarea performanței departamentelor individuale în ceea ce privește calitatea, costul și cantitatea serviciilor publice prestate – și publicarea rezumatelor rapoartelor de performanță anuale.** În ceea ce privește monitorizarea și evaluarea serviciilor furnizate de municipalitate, orașul ar trebui să ia în considerare crearea unui „tablou de bord” pentru City Manager, Primar și alți lideri-cheie, care să arate progresul cu privire la indicatorii administrației. Deținerea unui astfel de tablou de bord ar permite factorilor de decizie să ajusteze strategia și să realoce resursele (umane, tehnice, financiare), după cum este necesar, pentru a îmbunătăți rezultatele.

Caseta 2: Recomandări preluate din Livrabilul 10⁶ pentru îmbunătățirea funcțiilor imobiliare ale PMB

- **Colectarea informațiilor legate de proprietăți imobiliare împrăștiate în prezent între diverși administratori și centralizarea într-o singură bază de date, ideal în cadrul unei echipe strategice de administrare a imobilelor.** Multe proprietăți imobiliare ale portofoliului PMB au un Administrator desemnat, care ar putea fi o instituție, administrație, divizie sau companie sub coordonarea Primăriei Municipiului București sau a uneia dintre Primăriile de Sector, care sunt independente de Primăria Municipiului București. Cu toate acestea, odată ce este desemnat un Administrator, PMB nu mai pare să fie responsabilă cu privire la performanța acelei proprietăți și la modul în care este menținută. În acest context, echipa BM sugerează: (1) trebuie introdus un sistem pentru raportarea regulată de la Administratorii proprietăților către PMB; (2) PMB ar trebui să colecteze aceste date într-o platformă online centralizată, actualizată permanent de PMB și de Administratorii autorizați; (3) tuturor departamentelor din Primăria Municipiului București cu responsabilități legate de portofoliul imobiliar public ar trebui să li se ofere acces la platforma online.
- **Introducerea conceptului de surplus de stoc de proprietăți pentru a optimiza utilizarea proprietăților.** Primăria Municipiului București are un portofoliu diversificat de proprietăți imobiliare, cu diverse funcționalități și dimensiuni. Nu toate aceste proprietăți sunt utilizate sau se așteaptă să fie utilizate în viitorul apropiat. Prin urmare, astfel de proprietăți ar putea fi luate în considerare pentru a fi cedate pentru a ordona portofoliul imobiliar și a genera venituri suplimentare, reducând totodată costurile operaționale. Mai mult, ar putea beneficia și alte instituții, întreprinderi sau cetățeni care ar putea găsi o altă utilizare pentru aceste active.
- **Identificarea unor obiective durabile și „ecologice” pentru portofoliul imobiliar - obiective în conformitate cu aspirațiile ecologice formulate anterior de PMB.** Având în vedere că Primăria controlează un portofoliu considerabil, impactul direct asupra bugetului local și asupra mediului este probabil să fie consistent. Mai mult, va contribui, de asemenea, la încurajarea proprietarilor de proprietăți private să urmeze o cale mai verde. Mai important decât stabilirea unor standarde foarte ridicate este să vă asigurați că aceste standarde sunt realizabile și că rezultatele sunt măsurabile și bine comunicate publicului larg având, de asemenea, un impact pozitiv pentru Relațiile Publice.

⁶ Sursa: BM, Plan strategic pentru gestionarea portofoliului de proprietăți imobiliare al orașului, pp. 60-64

- **Valorificarea resurselor actuale disponibile și a autorităților AFL, punând în aplicare controale și solduri, precum și funcția de specialist în imobiliare.** Echipa BM nu crede că ar fi necesar să se creeze o nouă entitate în cadrul PMB care să își asume responsabilitatea pentru portofoliul imobiliar public; o funcție existentă sau o combinație de funcții existente în cadrul PMB ar trebui să poată gestiona strategic portofoliul.

Caseta 3: Recomandări extrase din Livrabilul 11⁷ pentru stabilirea obiectivelor imobiliare și a valorilor de performanță

- **Stabilirea unor obiective imobiliare clare și specifice pentru a susține noul SIDU București – tradus într-o strategie imobiliară.** Obiective sugerate pentru strategia imobiliară: (1) Identificarea proprietăților subutilizate care ar putea fi înstrăinate dezvoltării de către sectorului privat; (2) Efectuarea consolidării seismice și energetice a clădirilor publice administrate de municipalitate; (3) Extinderea zonelor verzi prin reconversia terenurilor degradate sau abandonate; (4) Îmbunătățirea infrastructurii pentru activități socio-culturale; (5) Dezvoltarea stocului de locuințe sociale prin construirea, reabilitarea sau achiziționarea de clădiri pentru a servi drept locuințe sociale și de necesitate; și (6) Identificarea oportunităților de creștere a rentabilității economice a orașului din portofoliul imobiliar.
- **Crearea unui Cadru de Monitorizare și Evaluare și dezvoltarea unui sistem de indicatori pentru măsurarea performanței, cu obiective cantitative.** Indicatori sugerați pentru Strategia Imobiliară: (1) Spațiu comercial adăugat și/sau terenuri de ocupare dezvoltate; (2) Numărul de clădiri municipale reabilite (consolidare seismică și energetică); (3) Teren reabilitat utilizat pentru spații verzi; (4) Clădiri noi sau modernizate pentru activități socio-culturale; (5) Case livrate la prețuri accesibile; (6) Venituri generate; și (7) Impozite pe proprietate create. Obiectivele trebuie stabilite ținând seama de inventarul actualizat al imobilelor municipale, cuantificarea nevoilor/portofoliului proiectelor planificate, bugetele estimate și costurile unitare.
- **Efectuarea de activități de monitorizare și evaluare și integrarea rezultatelor în procesul decizional.** Publicarea rapoartelor anuale de implementare - inclusiv starea proiectelor și indicatorii de performanță. Utilizarea unei matrice de urmărire a recomandărilor pentru a monitoriza integrarea rezultatelor evaluării în procesul decizional.
- **Utilizarea instrumentelor de management al performanței,** de exemplu, utilizarea bazelor de date online pentru creșterea vizibilității și accesibilității datelor (GIS, Programe de Date Deschise), comunicarea rezultatelor prin intermediul Tablourilor de Bord de Management al Performanței și a Modelelor Tradiționale Stat și de Soluționare a Problemelor.
- **Delegarea unor responsabilități clare pentru coordonarea, implementarea și monitorizarea Strategiei Imobiliare.** Managementul general al portofoliului imobiliar poate fi atribuit uneia dintre direcțiile existente (de exemplu, Direcția de Investiții sau de Patrimoniu), unui Comitet Interdepartamental sau unui Consiliu Consultativ Permanent (de exemplu, Comitet pentru îmbunătățirea portofoliului imobiliar PMB; grup permanent de specialiști imobiliari) sau către o instituție externă (de exemplu, Administrația Fondului Imobiliar - AFI).

1.2 Obiectivul principal și domeniul de activitate

Obiectivul Livrabilului 12 este de a sugera pași executabili cu privire la modul în care Direcțiile Primăriei Municipiului București pot fi organizate pentru a realiza mai eficient proiecte de dezvoltare locală, cu accent pe proprietăți imobiliare.

În acest scop, echipa Băncii Mondiale a identificat departamentele cu competențe formale legate de planificarea, managementul și/sau dezvoltarea imobilelor din București, inclusiv: Direcția Generală Investiții, Direcția Generală Management Proiecte cu Finanțare Externă, Direcția Patrimoniu, Direcția Juridic, Direcția Auditul și Managementul Calității, Direcția Generală Urbanism și Amenajarea Teritoriului, Direcția de Mediu, Administrația Fondului Imobiliar. Echipa Băncii a identificat bune practici relevante ale orașelor globale extrem de performante și a luat în considerare ce practici ar putea fi aplicabile condițiilor din București.

⁷ Sursa: BM, SIDU București – Anexa 9 Capacitatea administrativă, pp. 79-81

2 Abordarea metodologică

Acest raport ia în considerare departamentele Primăriei Municipiului București implicate în planificarea, managementul și dezvoltarea imobilelor din București și sugerează oportunități potențiale de reorganizare a funcțiilor, astfel încât să îmbunătățească comunicarea, responsabilitatea și rezultatele.

2.1 Domeniul de aplicare a analizei funcționale

Analiza funcțională este principalul instrument pe care îl folosim pentru a defini natura sectorului imobiliar public local și funcțiile îndeplinite de structurile Primăriei Municipiului București pentru a furniza servicii imobiliare – inclusiv companiile municipale și instituțiile publice subordonate Direcțiilor Primăriei.

Echipa a luat în considerare competențele și limitele atribuite fiecărei unități între diferitele structuri implicate în planificarea, managementul și dezvoltarea proprietății imobiliare. O hartă funcțională, care arată relațiile dintre departamente, stabilește contribuția fiecărei unități la funcțiile DEL și imobiliare ale orașului. O astfel de analiză funcțională permite identificarea blocajelor și a potențialelor domenii de îmbunătățire, pornind de la scenariul „așa cum este” și sugerează recomandări pentru îmbunătățirea structurii organizaționale, transpuse în scenariul „viitor”.

2.2 Etape ale analizei funcționale și reproiectarea proceselor

Confirmarea și stabilirea responsabilităților atribuite fiecărui departament

Primul pas al analizei funcționale a fost realizat parțial în contextul Livrabilului 11, care a identificat prioritățile strategice pentru managementul portofoliului imobiliar și a propus schimbarea – respectiv actualizarea inventarului imobiliar, definirea obiectivelor strategice și utilizarea cadrelor de monitorizare, stabilirea unor structuri noi pentru coordonarea dezvoltărilor imobiliare. Mai multe detalii despre recomandările furnizate în rapoartele anterioare au fost incluse în Capitolul 1.1.

Al doilea pas a fost stabilirea structurii instituționale actuale a departamentelor Primăriei Municipiului București legate de funcțiile de dezvoltare economică locală și identificarea Direcțiilor care au de a face cu imobilele - inclusiv instituții externe subordonate sau municipale, înțelegerea misiunii și rolurilor lor actuale și relația funcțională dintre acestea.

Evaluarea stării actuale (scenariu „așa cum este”)

Evaluarea stării actuale a avut drept scop identificarea blocajelor și a domeniilor de îmbunătățire în raport cu structura instituțională actuală (organigrama actuală), planificarea și monitorizarea strategică (existența structurilor și mecanismelor de coordonare) și comunicarea între diferite structuri (proiectarea proceselor). Rezultatele sunt incluse în Capitolele 3.2 și 3.4.

Evaluarea opțiunilor de furnizare a serviciilor

Recomandările incluse în pachetul actual (Livrabilul 11 și Livrabilul 12) se bazează pe cele mai bune practici internaționale, adaptate contextului local. Diferite opțiuni de livrare au fost analizate și testate în timpul interviurilor cu reprezentanții Primăriei Municipiului București și studii de caz relevante au fost incluse în rapoarte, ca referință.

Descrierea modificărilor organizaționale propuse (scenariul viitor)

Modificările propuse la organigramă sunt discutate în Capitolul 4. Recomandările noastre abordează provocările identificate la nivel instituțional și la nivelul Direcțiilor implicate în managementul portofoliului imobiliar. Cu toate acestea, acest raport a fost conceput ca o evaluare ușoară, menită doar să îmbunătățească rezultatele din portofoliul imobiliar și proiectele de dezvoltare economică locală la scară largă. Un diagnostic organizațional mai aprofundat, incluzând o analiză a fluxului de lucru care identifică punctele de contact, costurile și intervalul de timp al anumitor categorii de procese sau sarcini orientate spre rezultate - ar putea oferi o imagine mai cuprinzătoare a performanțelor departamentelor și a orașului și ar putea conduce la recomandări mai largi de oportunități de a eficientiza procesele, de a actualiza procedurile interne, de a aloca resurse umane și de a utiliza mai bine instrumentele IT existente.

Elaborarea unui plan de implementare

Etapa finală a analizei funcționale și a reproiectării proceselor este elaborarea unui plan de implementare, care urmează să fie finalizat de Primăria Municipiului București. Acceptarea recomandărilor incluse în acest raport declanșează mai multe acțiuni, pentru care ar trebui atribuite responsabilități și termene clare (de exemplu, o nouă organigramă, un regulament actualizat pentru organizare și funcționare, realocarea personalului etc.).

2.3 Limitări metodologice

Toate activitățile proiectului au fost desfășurate în timpul pandemiei globale, când birourile au fost închise, iar personalul tehnic și părțile interesate au fost mai puțin disponibile decât era posibil în mod normal. În plus, cele mai recente alegeri la Primărie și schimbările în conducerea locală au limitat, de asemenea, capacitatea echipei de a interacționa în mod substanțial cu omologii din cadrul administrației publice locale.

Echipa Băncii s-a confruntat cu o disponibilitate redusă a reprezentanților PMB pentru interviuri și discuții formale și a avut acces limitat la datele clienților. Analizele se bazează pe: (1) informații disponibile publicului pe paginile web PMB și AFI (de exemplu, Reglementări interne pentru organizare și funcționare; organigrame, documente de planificare); (2) date colectate în timpul misiunilor anterioare ale BM (de exemplu, evaluarea rapidă efectuată de BM pentru îmbunătățirea capacității administrative a PMB, în contextul noului SIDU București); și (3) interviuri cu reprezentanți ai Direcției Generale Investiții, Direcției Patrimoniu, Direcției Auditul și Managementul Calității, Direcției Generale Urbanism și Amenajare a Teritoriului și Administrația Fondului Imobiliar.

3 Analiza funcțională

Un oraș cu performanțe ridicate ar trebui să-și organizeze departamentele într-o structură și cu relații de raportare, care să optimizeze performanța responsabilităților orașului de a furniza servicii publice, precum și să promoveze progresul eficient spre viziunea orașului, în timp ce este receptiv la nevoile cetățenilor săi.

Acest capitol prezintă structura instituțională a Municipiului București și fluxul de lucru decizional pentru funcțiile sale legate de DEL. Echipa a luat în considerare fluxul de acțiuni și aprobări necesare pentru implementarea unui eșantion de proiect de dezvoltare economică. Cu toate acestea, se recomandă un diagnostic mai aprofundat al organizației, pentru a selecta cele mai bune opțiuni pentru îmbunătățirea eficienței proceselor interne și pentru dezvoltarea sau actualizarea documentelor procedurale care ghidează activitățile personalului.

3.1 Structura instituțională a PMB cu atribuții în dezvoltarea economică locală

Direcțiile, serviciile și departamentele Primăriei Municipiului București au puteri și atribuții definite prin Regulamentul PMB, așa cum a fost aprobat prin Decizia Consiliului General al Municipiului București (CGMB) nr. 219/2020, și constituie Aparatul Specializat al Primarului⁸. Organigrama actuală este prezentată în Anexa 3, iar schema de relații funcționale în Anexa 4.

Activitățile legate de Aparatul de Specialitate al Primarului sunt efectuate de Direcții, unități organizaționale definite de specialități și competențe, precum și de instituții publice subordonate Direcțiilor selectate.

Primarul, în calitate de autoritate executivă la nivelul unei Unități Administrativ Teritoriale⁹, pune în aplicare deciziile Consiliului General al Municipiului București (CGMB). În acest sens, orice tip de acțiune care implică o cheltuială de bani publici trebuie să fie aprobată în prealabil de CGMB.

În cadrul funcțiilor orașului legate de dezvoltarea economică locală și regenerarea urbană, Primăria are în structura sa direcții specializate responsabile de activități de planificare și investiții și servicii publice care contribuie la dezvoltarea economică locală. Direcțiile ale căror responsabilități se referă la dezvoltarea imobiliară și economică sunt: (1) Direcția Generală Investiții, (2) Direcția Generală Urbanism și Amenajarea Teritoriului, (3) Direcția Generală Servicii Publice, (4) Direcția Generală Economică, (5) Direcția Generală Achiziții Publice.

Organismele prestatoare de servicii publice și de utilitate publică de interes local și societățile comerciale înființate de către CGMB sau la care CGMB este acționar¹⁰, cu care Primăria Municipiului București are relații de autoritate funcționale și care au atribuții în domeniul dezvoltării economice locale și al regenerării urbane sunt următoarele:

- 1) Direcția Generală de Arhitectură Peisagistică și Monumente de For Public – aflată în responsabilitatea Direcției de Mediu și a Direcției Cultură, Învățământ și Turism
- 2) Administrația Spitalelor și Serviciilor Medicale București (ASSMB) – aflată în responsabilitatea Direcției Generale Investiții
- 3) Administrația Municipală pentru Consolidarea Clădirilor cu Risc Seismic (AMCCRS) – aflată în responsabilitatea Direcției Generale Investiții
- 4) Administrația Străzilor București (ASB) – aflată în responsabilitatea Direcției Generale Investiții

⁸ Aparat de specialitate al primarului: totalitatea compartimentelor funcționale, fără personalitate juridică, la nivelul Unității Administrativ Teritoriale, precum și a Secretarului General al Unității Administrative Teritoriale; Primarul, consilierii personali sau personalul din cadrul cabinetului acestuia. Viceprimarul, personalul din cabinetul acestuia și administratorul public nu fac parte din aparatul specializat al primarului.

⁹ Codul Administrativ al României (2019) aprobat prin OUG nr. 57/2019; Titlul II (Definiții generale aplicabile administrației publice; Articolul 5 - Definiții generale; litera n.

¹⁰ Companiile sunt deținute de Primăria Municipiului București. Acționarii sunt Consiliul General cu 99.9920% și Ciclop Service SA cu 0,0080%. Ciclop Service SA este deținută de București, unde acționarii sunt Consiliul General cu 99,9999,1006% și Compania Municipală Energetica București SA cu 0,00008994%. Compania Municipală Energetica București SA este deținută de Municipiul București, Comuna Chiajna (județul Ilfov) Orașul Popești-Leordeni (județul Ilfov), cota de participare este: Consiliul General cu 99.99985%, Consiliul Local Chiajna cu 0,000075% și 0,000075%.

- 5) Administrația Fondului Imobiliar (AFI) – aflată sub responsabilitatea Direcției Patrimoniu
- 6) Administrația Lacuri, Parcuri și Agrement București (ALPAB) – aflată în responsabilitatea Direcției de Mediu
- 7) Compania Municipală Trustul de Clădiri Metropolitane București
- 8) Compania Municipală Consolidări București
- 9) Compania Municipală de Dezvoltare Durabilă București
- 10) Compania Municipală Energetică București
- 11) Compania Municipală de Iluminat Public București
- 12) Compania Municipală Imobiliară București
- 13) Compania Municipală Parcuri și Grădini București
- 14) Compania Municipală Parking București
- 15) Compania Municipală Străzi, Poduri și Pasaaje București
- 16) Compania Municipală Tehnologia Informației București
- 17) Compania Municipală Managementul Traficului București
- 18) Compania Municipală Managementul Transportului București
- 19) Compania Municipală Turistică București

Comaniile Municipale sunt deținute de Consiliul General al Municipiului București. Unele dintre aceste companii încasează venituri din activități de servicii (de exemplu, managementul parcurilor publice, servicii de cimitire). Fondurile de investiții de capital ale companiilor sunt alocate din bugetul Primăriei Municipiului București. Companiile sunt obligate să respecte reglementările privind achizițiile publice atunci când utilizează fonduri de la Consiliul General. Cheltuirea fondurilor proprii, obținute din serviciile furnizate, nu este supusă reglementării achizițiilor publice. Companiile sunt conduse de directori generali; se pare că mulți dintre angajații lor sunt foști oficiali ai primăriei.

Compania Municipală Imobiliară are responsabilități similare cu Administrația Fondului Imobiliar (AFI), dar există diferențe notabile în modul în care funcționează: Compania Municipală Imobiliară este o entitate *privată* deținută de Consiliul General al Municipiului București (cu fonduri din bugetul Municipiului București și activități private), în timp ce AFI se află sub conducerea Primarului General al Municipiului București (cu fonduri doar din bugetul Municipiului București). Cele două entități au domenii de responsabilitate comparabile cu privire la portofoliile lor respective de proprietăți imobiliare publice și private ale Municipiului București. O distincție notabilă este că numai cheltuielile din fonduri publice efectuate de către companii sunt supuse reglementării și auditului fiscal public.

Direcțiile Primăriei Municipiului București dețin responsabilitatea principală pentru *identificarea* proiectelor de investiții, care (probabil) ar promova viziunea orașului pentru dezvoltarea economică locală și ar genera un impact economic pozitiv. Identificarea se face în funcție de domeniul de aplicare al proiectului pe domenii de activitate. În acest sens, Direcțiile Primăriei vor identifica posibile proiecte în conformitate cu mandatul și competența lor.

Pentru ca o direcție din cadrul Primăriei să înceapă procesul de identificare și implementare a unui proiect de investiții municipale, trebuie să existe o fundamentare. Fundamentarea își poate avea sursa fie într-un document strategic, într-o decizie a CGMB, fie în Decizia Primarului. Proiectele pot fi inițiate dintr-o promisiune politică făcută de primar în timpul unei campanii electorale, includerea în documente strategice sau de planificare (de exemplu, strategii de oraș, Documentații pentru Planificare Urbană), dintr-o inițiativă a cetățenilor sau din cauza unei situații de urgență (de exemplu pandemia de Covid-19).

Odată ce un proiect a fost fundamentat, direcțiile responsabile pentru acel sector și/sau zona funcțională încep procesul de implementare.

3.2 Structuri ale PMB cu responsabilități legate de imobiliare¹¹

3.2.1 Direcția Generală Investiții

Majoritatea proiectelor de construcție și dezvoltare ale orașului sunt inițiate de Direcția Generală Investiții, luând în considerare bugetul anual de funcționare al orașului, prioritățile stabilite de actualul primar și strategiile orașului și planul de utilizare a terenurilor relevante. Pe baza interviurilor echipei noastre cu reprezentanții PMB, orașul nu are în prezent un document care să definească o viziune pe termen lung sau obiective clare de performanță pentru portofoliul imobiliar al orașului. De asemenea, orașul nu are în prezent o metodologie consecventă, cunoscută, fundamentată pe date pentru prioritizarea proiectelor de investiții de capital propuse. În consecință, importanța relativă a unui proiect sau a unei inițiative municipale se poate schimba odată cu fiecare an nou al administrației orașului (și/sau schimbarea mandatelor politice). Ca atare, administrațiile orașelor au o motivație limitată, dacă există, pentru a investi în proiecte complicate și/sau la scară largă cu probabilitate ridicată de transformare urbană, deoarece astfel de proiecte implică de obicei perioade lungi de dezvoltare anterioară și necesită sponsorizare între administrațiile succesive.

Misiunea și scopul Direcției Generale Investiții, conform ROF (HCGMB nr. 219/2020):

- Coordonează și răspunde de activitatea Direcției Planificare Investiții și a Direcției Urmărire Investiții.
- Gestionează activitatea privind programarea, pregătirea, contractarea, urmărirea lucrărilor de investiții, a lucrărilor de modernizare a rețelei stradale, poduri și pasaje rutiere denivelate și a unor proiecte mari privind obiectivele strategice care urmează a fi dezvoltate în cadrul Municipiului București.
- Gestionează activitatea privind programarea, pregătirea, contractarea, urmărirea și recepția lucrărilor de investiții realizate în regim de concesiune de lucrări publice și parteneriat public-privat.
- Contribuie la dezvoltarea și întreținerea infrastructurii instituțiilor culturale publice de interes local, a infrastructurii școlare și preșcolare.
- Aplică norma internă privind modul de atribuire a contractelor între entitățile juridice la care Municipiul București este acționar majoritar, prevăzut în HCGMB nr.130/2018.
- Urmărește derularea contractelor de lucrări/servicii/furnizare, încheiate de Municipiul București cu diferiți operatori economici prin licitație publică sau cu entitățile juridice la care Primăria Municipiului București este acționar majoritar, în vederea realizării obiectivelor de investiții ale Direcției Generale Investiții.

Misiunea și scopul Direcțiilor subordonate (Direcția Planificare Investiții și Direcția Urmărire Investiții), conform ROF (HCGMB nr. 219/2020):

- Direcția Planificare Investiții: Planifică activitatea de investiții, elaborează planul anual de investiții, elaborează planul anual de achiziții pentru Direcția Generală Investiții, documentația tehnică necesară organizării procedurilor de achiziție publică pentru lucrări/servicii/furnizare aferente lucrărilor de investiții, verifică documentația tehnică.
- Direcția Urmărire Investiții: Urmărește dezvoltarea contractelor de lucrări de investiții până la recepția finală. Urmărește executarea lucrărilor pentru obiective de investiții și marile proiecte, verifică declarațiile de plată aferente obiectivelor de investiții și pregătește documentele necesare pentru decontare.

¹¹ În acest capitol sunt prezentate responsabilități ale structurilor PMB care vizează în mod direct dezvoltarea imobiliară.

3.2.2 Direcția Generală Management Proiecte cu Finanțare Externă

Investițiile Imobiliare Finanțate de UE sunt inițiate de Direcția Generală Management Proiecte cu Finanțare Externă, în consultare cu Direcția Generală Investiții. În lipsa unei strategii imobiliare, oportunitățile sunt identificate reactiv, pe baza disponibilității liniilor de finanțare.

Misiunea și scopul Direcției Generale Managementul Proiectelor cu Finanțare Externă, conform ROF (HCGMB nr. 219/2020):

- Coordonează întocmirea aplicațiilor/documentațiilor de finanțare, pentru proiectele Municipiului București, prin aparatul de specialitate sau externalizate, finanțabile din fonduri nerambursabile și urmărește implementarea și post-implementarea acestora.

3.2.3 Direcția Patrimoniu

Inventarul domeniului public și privat al Municipiului București este păstrat de Direcția Patrimoniu. Numeroasele cereri nerezolvate de restituire a proprietății, datând din perioada comunistă; și faptul că informațiile imobiliare sunt împrăștiate între diferite direcții (Direcția Patrimoniu, Direcția Urbanism și Amenajarea Teritoriului, Direcția Juridic și administratori externi) conduc la o evidență incompletă și inexactă a proprietăților imobiliare ale orașului.

Misiunea și scopul Direcției Patrimoniu, conform ROF (HCGMB nr. 219/2020):

- Organizează și coordonează activitățile de identificare, defalcare, evidențiere și reactualizare a inventarierii bunurilor aparținând domeniului public și privat al Municipiului București.
- Organizează nomenclatura stradală pe raza administrativ teritorială a Municipiului București.
- Asigură, prin structurile de specialitate din subordine, secretariatul comisiilor de expropriere pentru cauza de utilitate publică.
- Urmărește, participă și răspunde de punerea în aplicare a prevederilor legislației în vigoare privind cadastrul și publicitatea imobiliară.

3.2.4 Comisia pentru valorificarea activelor imobiliare ale PMB

În prezent, nu există o direcție responsabilă cu găsirea oportunităților de a valorifica mai departe activele imobiliare ale PMB. În acest scop, a fost înființată o Comisie în aprilie 2019 (DPG nr. 699/2019); cu toate acestea, cu activitate limitată (respectiv două întâlniri de lucru) și acoperind doar o parte din portofoliul imobiliar (respectiv terenuri).

Misiunea și scopul Comisiei pentru identificarea modalităților de valorificare a bunurilor/terenurilor din domeniul privat al Municipiului București, conform ROF (aprobată prin Hotărârea CGMB nr. 170/30.04.2020):

- Rolul Comisiei este de a identifica modalitățile de valorificare a bunurilor/terenurilor din domeniul privat al Municipiului București anterior supunerii aprobării Consiliului General al Municipiului București a proiectelor de hotărâre privind concesionarea sau vânzarea bunurilor/terenurilor în cauză.
- Următoarele categorii de terenuri care fac parte din domeniul privat al Municipiului București fac obiectivul activității Comisiei: (1) Terenurile care fac obiectul contractelor de concesiune aflate în urmărire în cadrul Serviciului Concesionări; (2) Terenurile ocupate de construcții dobândite prin acte de înstrăinare încheiate în formă autentică, provenind de la societățile comerciale cu capital majoritar de stat și de la cooperatiile meșteșugărești; (3) Terenurile ocupate de construcții pentru care proprietarii au obținut calitatea de constructor de bună-credință prin hotărâri definitive ale instanțelor de judecată; (4) Alte terenuri identificate prin grija Serviciului Evidență Patrimoniu care nu se regăsesc în lista amplasamentelor în care urmează să se realizeze obiective de investiții și care nu sunt incluse în strategia de dezvoltare și modernizare a rețelei stradale; (5) Terenurile care fac obiectul contractelor de asociere încheiate între municipalitate și diverși operatori economici.

3.2.5 Direcția Juridic

Procesul îndelungat de clarificare a statutului juridic al activelor imobiliare PMB este o constrângere semnificativă pentru ca orașul să își valorifice portofoliul pentru a promova regenerarea urbană și a cataliza investițiile private potențiale. În acest context, Direcția Juridic are un rol central în dezvoltarea imobiliară: deține informații generale cu privire la statutul juridic al activelor imobiliare PMB și gestionează activitatea de soluționare a dosarelor constituite în baza Legii nr. 10 /2001 privind regimul juridic al unor imobile preluate în mod abuziv de stat.

Misiunea și scopul Direcției Juridic, conform ROF (HCGM nr. 219/2020):

- Reprezintă interesele Municipiului București și ale Primarului General la instanțele judecătorești și jurisdicționale.
- Avizează și participă la elaborarea proiectelor de acte administrative care urmează să fie adoptate de Consiliul General al Municipiului București, în conformitate cu actele normative în vigoare.
- Gestionează activitatea de soluționare a dosarelor constituite în baza Legii nr. 10/2001, privind imobilele preluate abuziv de către stat.
- Pune în aplicare hotărârile judecătorești în colaborare cu compartimentele de specialitate.
- Avizează din punct de vedere juridic toate actele administrative emise de Primarul General.
- Soluționează solicitările care fac obiectul legilor proprietății.

3.2.6 Direcția Auditul și Managementul Calității

Indicatorii stabiliți anual, la nivelul fiecărei direcții, sunt monitorizați de Direcția Auditul și Managementul Calității. Cu toate acestea, echipa BM nu a identificat niciun indicator cheie de performanță care a fost stabilit anterior pentru a monitoriza progresul în atingerea obiectivelor orașului pentru dezvoltarea urbană (respectiv indicatori de rezultat imediat și de rezultat final, legați de priorități strategice), statutul investițiilor imobiliare și nici sănătatea portofoliului imobiliar. Mai mult, PMB nu pare să utilizeze niciun mecanism pentru a monitoriza implementarea recomandărilor incluse în rapoartele emise de Direcția Auditul și Managementul Calității.

Misiunea și scopul Direcției Auditul și Managementul Calității, conform ROF (HCGM nr. 219/2020):

- Implementează, menține, evaluează și îmbunătățește continuu Sistemul de Management Integrat al activităților de management al serviciilor de administrație publică locală (ISO 9001) și activităților de management de mediu in site, inclusiv și asociate cu serviciile de management pentru administrația publică locală (ISO 14001) pentru a îndeplini politica și obiectivele stabilite în Declarația și Angajamentul Primarului General al Municipiului București în domeniul Calității și Mediului.
- Planifică, coordonează, organizează, efectuează, monitorizează și evaluează auditurile interne ale Sistemului de Management Integrat și auditurile de calitate, de secundă parte conform ISO 19011 la furnizorii externi ai Primăriei Municipiului București, la solicitarea Primarului General al Municipiului București.
- Asigură armonizarea Sistemului de Management Integrat (calitate-mediu) cu alte sisteme de management care vor fi implementate/dezvoltate în cadrul Primăriei Municipiului București (inclusiv Codul de control intern/managerial al entităților publice).

3.2.7 Direcția Generală Urbanism și Amenajarea Teritoriului

Direcția Generală Urbanism și Amenajarea Teritoriului stabilește linii directoare pentru planificarea urbană în întreaga municipalitate. Investițiile imobiliare ar trebui aliniate la Planul Urbanistic General – care a fost actualizat ultima dată acum mai bine de 10 ani.

Misiunea și scopul Arhitectului Șef, conform ROF (HCGM nr. 219/2020):

- Inițiază, urmărește și coordonează implementarea prevederilor Planului Urbanistic General al Municipiului București
- Urmărește și verifică actualizarea Planului Urbanistic General (PUG)
- Colaborează cu Comisia Tehnică de Amenajarea Teritoriului și Urbanism – Primăria Municipiului București

- Colaborează cu comisiile de specialitate ale Consiliului General al Municipiului București
- Colaborează cu aparatul de specialitate al Primarului General, în ceea ce privește modul în care sunt respectate documentațiile de urbanism/certIFICATELE de urbanism/autorizațiile de construire, conform competențelor
- Semnează în calitate de arhitect șef al Municipiului București certificatele de urbanism, autorizațiile de demolare și/sau construire, avizele de consultanță preliminară pentru dezvoltarea rețelei stradale, precum și alte documente prevăzute de lege
- Inițiază și coordonează organizarea concursurilor de urbanism și amenajarea teritoriului pe domeniul public și privat al municipiului București, dacă este cazul
- Avizează planul anual de cercetare-proiectare
- Avizează, conform procedurii de reglementare, documentația privind planificarea urbană și amenajarea teritoriului

Misiunea și scopul Unității de Urbanism, conform ROF (HCGM nr. 219/2020):

- Elaborează strategia de dezvoltare urbană a orașului, coordonează și gestionează Planul de Amenajare a Teritoriului și Planul Urbanistic General al Municipiului București
- Urmărește și verifică actualizarea PUG
- Organizează și asigură cadrul desfășurării Comisiei Tehnice de Amenajarea Teritoriului și Urbanism
- Eliberează certificate de urbanism, autorizații de construire, avize terase sezoniere, certificate de atestare avize referitoare la prevederile documentațiilor de urbanism privind căile de comunicații și implicațiile pe care acestea le au pentru viitoare dezvoltarea edilitară, avize de pre-coordonare rețele, avize pentru ariile construite protejate și monumente.

3.2.8 Direcția de Mediu

Impactul asupra mediului al proiectelor de construcție și dezvoltare ale orașelor în curs și planificate trebuie discutate cu Direcția de Mediu. Cu toate acestea, pe baza discuțiilor cu reprezentanții PMB, eficacitatea acestei Direcții ar putea fi consolidată de primar și/sau Consiliul General al Municipiului București. Direcția ar trebui consolidată cu capacități cuprinzătoare legate de măsurarea, raportarea și urmărirea proiectelor, în comparație cu starea actuală în care direcția emite „avize” cu privire la impactul asupra mediului al proiectelor și ar trebui să pună în aplicare o abordare holistică între diferite niveluri de verificare a mediului, împărțiată între mai multe instituții, în acest moment.

Pentru proiectele de dezvoltare imobiliară conduse de oraș, problemele de mediu sunt revizuite de Ministerul Mediului prin intermediul Agenției pentru Protecția Mediului care eliberează permise și autorizații. Pentru fiecare proiect, înainte de a obține o autorizație de construcție, trebuie să se depună o cerere de aprobare la Agenția pentru Protecția Mediului. Direcția de mediu de la PMB promovează sănătatea publică și calitatea vieții în București.

Misiunea și scopul Direcției de Mediu, conform ROF (HCGM nr. 219/2020):

- Stabilește acțiunile și măsurile pentru a asigura cetățenilor Municipiului București un mediu sănătos în armonie cu dezvoltarea economică și socială a orașului, prin îndeplinirea următoarelor obiective: (a) conservarea, protecția și îmbunătățirea calității mediului; (b) protecția sănătății umane; (c) utilizarea prudentă și rațională a resurselor naturale; (d) promovarea de măsuri la nivel local în vederea tratării problemelor regionale de mediu.

3.2.9 Administrația Fondului Imobiliar

Administrația Fondului Imobiliar (AFI) este administratorul extern pentru un subset al activelor imobiliare ale PMB. Misiunea AFI este administrarea, vânzarea, repararea și întreținerea fondului imobiliar în proprietatea publică și privată a Municipiului București și în proprietatea privată a statului (fond dobândit în administrare în virtutea actelor normative în vigoare la data preluării). AFI are personal cu experiență în managementul imobiliar, în conformitate cu Regulamentul de organizare și funcționare sau ROF și organigrama.

Misiunea și scopul AFI, conform ROF:

- Administrarea de locuințe, spații cu altă destinație și terenuri din fondul imobiliar aflate în proprietatea publică și privată a Municipiului București și în proprietatea privată a statului, precum și renovări majore, reparații

curente pentru menținerea funcționalității clădirilor, construcțiilor și instalațiilor, cu altă destinație din fondul imobiliar, conform legii.

- Organizează și coordonează în condițiile stabilite prin lege administrarea clădirilor și terenurilor aferente.
- Organizează și este responsabilă pentru contractarea și monitorizarea întreținerii și a reparațiilor curente și a renovărilor majore ale clădirilor aflate în administrare.
- Analizează și propune listele lucrărilor de investiții pentru a le aproba de CGMB, conform legii, asigură aprobarea documentației tehnico-economice, urmărește modul de realizare a lucrărilor și asigură condițiile necesare pentru punerea în funcțiune la termen a obiectivelor de investiții.
- Urmărește și verifică realizarea lucrărilor de investiții, întreținerea dotărilor și reparații din patrimoniul public și cel privat din administrare.
- Pregătește și transmite proiecte, analize și sinteze din proprie inițiativă sau la cererea compartimentelor specializate ale PMB.
- Raportează către compartimentele de specialitate ale PMB datele operative, indicatorii specifici de activitate, rapoartele periodice de activitate și alte situații indicate de aceștia.
- Fundamentează și transmite compartimentelor din cadrul aparatului de specialitate al Primarului General documentația necesară în vederea propunerii proiectelor de hotărâri de CGMB, în conformitate cu legea.

3.3 Fluxul de decizie pentru inițierea și implementarea proiectelor imobiliare

1. Identificarea proiectului

- Direcția responsabilă va elabora o temă de proiectare, un caiet de sarcini, o notă de fundamentare.
- Documentele sunt depuse spre aprobare primarului.

2. Verificarea stadiului documentației și aprobarea proiectului propus

- Primarul examinează propunerea făcută de Direcție și verifică dacă a fost elaborată sau nu o documentație tehnico-economică pentru un astfel de proiect (Studiu de Fezabilitate - SF sau documentație privind aprobarea lucrărilor de investiții - DALI)
- În cazul în care a fost pregătită o documentație tehnico-economică anterioară pentru această propunere, se va verifica dacă aceasta îndeplinește nevoile propunerii.

3. Documentația tehnico-economică și aprobarea bugetului

- În cazul în care documentația îndeplinește cele două cerințe, aceasta va fi supusă spre aprobare Consiliului General al Municipiului București. Odată aprobată, Direcția Generală Economică (care elaborează strategia de finanțare și identifică sursele de finanțare) va propune cu sprijinul Direcției Generale Achiziții Publice (care va elabora strategia de achiziții) pentru aprobare rectificarea bugetului local și asigurarea bazată pe documentația tehnico-economică a bugetului necesar pentru execuție, respectiv costuri indirecte și directe.

4. Implementarea proiectului

- După aprobarea modificării bugetului, Direcția Generală Investiții va implementa proiectul. Pentru a contracta serviciile de proiectare, aprobare, autorizații și execuție, Direcția Generală Investiții va înainta documentația și note de fundamentare către Direcția Generală Achiziții Publice responsabilă cu procedura de contractare. Direcția Generală Achiziții Publice, în colaborare cu Direcția Generală Investiții, va desfășura proceduri de achiziții publice. După contractarea și prestarea serviciilor, Direcția Generală Investiții va trimite documentele de plată către Direcția Economică pentru a plăti furnizorii.
- După recepția lucrărilor și implementarea proiectului, proiectul este transmis direcției competente pentru administrare, care la rândul său îl poate trimite unei instituții publice existente sau poate propune aprobării CGMB înființarea unei noi instituții publice dedicate acestui obiectiv.

Dacă nu există o documentație tehnico-economică pregătită, Direcția va elabora o notă de fundamentare și o specificație pentru aprobare în CGMB pentru a contracta servicii specifice pentru pregătirea acestei documentații. Cei doi vor avea aprobarea Direcției Generale Economice, care va stabili sursele de finanțare pentru o astfel de lucrare.

După aprobarea CGMB, Direcția solicită Direcției Generale Achiziții Publice să parcurgă procedurile pentru a contracta serviciile pentru elaborarea documentației tehnico-economice. La primirea documentației tehnice și economice, se urmează pașii menționați la alineatele (3) - (4).

3.4 Identificarea obstacolelor actuale în atingerea performanței de nivel înalt

Mai multe blocaje împiedică PMB să își gestioneze eficient portofoliul imobiliar și să-și valorifice activele pentru a genera un impact economic semnificativ, inclusiv:

Statutul juridic nerezolvat al proprietăților naționalizate

PMB are 5.987 de cereri nerezolvate de restituire a proprietății de la sfârșitul anului 2003. Lipsa de claritate cu privire la proprietatea asupra terenurilor și cererile de restituire nerezolvate au însemnat că dezvoltarea nu a fost posibilă în mod legal pe aceste situri. Având în vedere incertitudinile juridice, investitorii privați nu ar investi rațional în dezvoltarea acestor proprietăți. De asemenea, PMB nu a investit capital uman semnificativ sau alte resurse pentru rezolvarea problemelor juridice deschise. Această situație a contribuit la deteriorarea și degradarea valorii de piață.

Registrul proprietăților orașului – inclusiv portofoliul propriu al orașului – este incomplet și inexact

Registrul cadastral al Municipiului București este incomplet. Sectoarele 1 și 2 din București au cel mai mare procent de proprietăți publice și private înregistrate, față de celelalte sectoare. Dacă o proprietate nu este înregistrată, nu poate fi comercializată și nu poate fi emisă autorizația de construire. Până când înregistrările de proprietăți nu vor fi soluționate corespunzător, investițiile private (și publice) vor fi limitate din cauza incertitudinilor privind titlurile de teren și a riscurilor legale.

Din interviurile cu mai multe departamente ale PMB efectuate în aprilie 2021, reiese că **există o integrare limitată, dacă este cazul, între:** (1) informațiile privind datele cadastrale ale proprietăților municipale, deținute de Oficiul Cadastral al Municipiului București (OCPIB) și (2) date privind reglementarea fiscală, urbanistică și starea fizică a clădirilor, deținute de Primăria Municipiului București. Ca atare, obținerea datelor complete despre o proprietate necesită timp și resurse semnificative.

Instrumente sau structură inadecvate pentru a facilita coordonarea între departamentele PMB cu privire la portofoliul de active imobiliare al orașului

Datele despre proprietățile municipale sunt dispersate și deținute de trei direcții diferite:

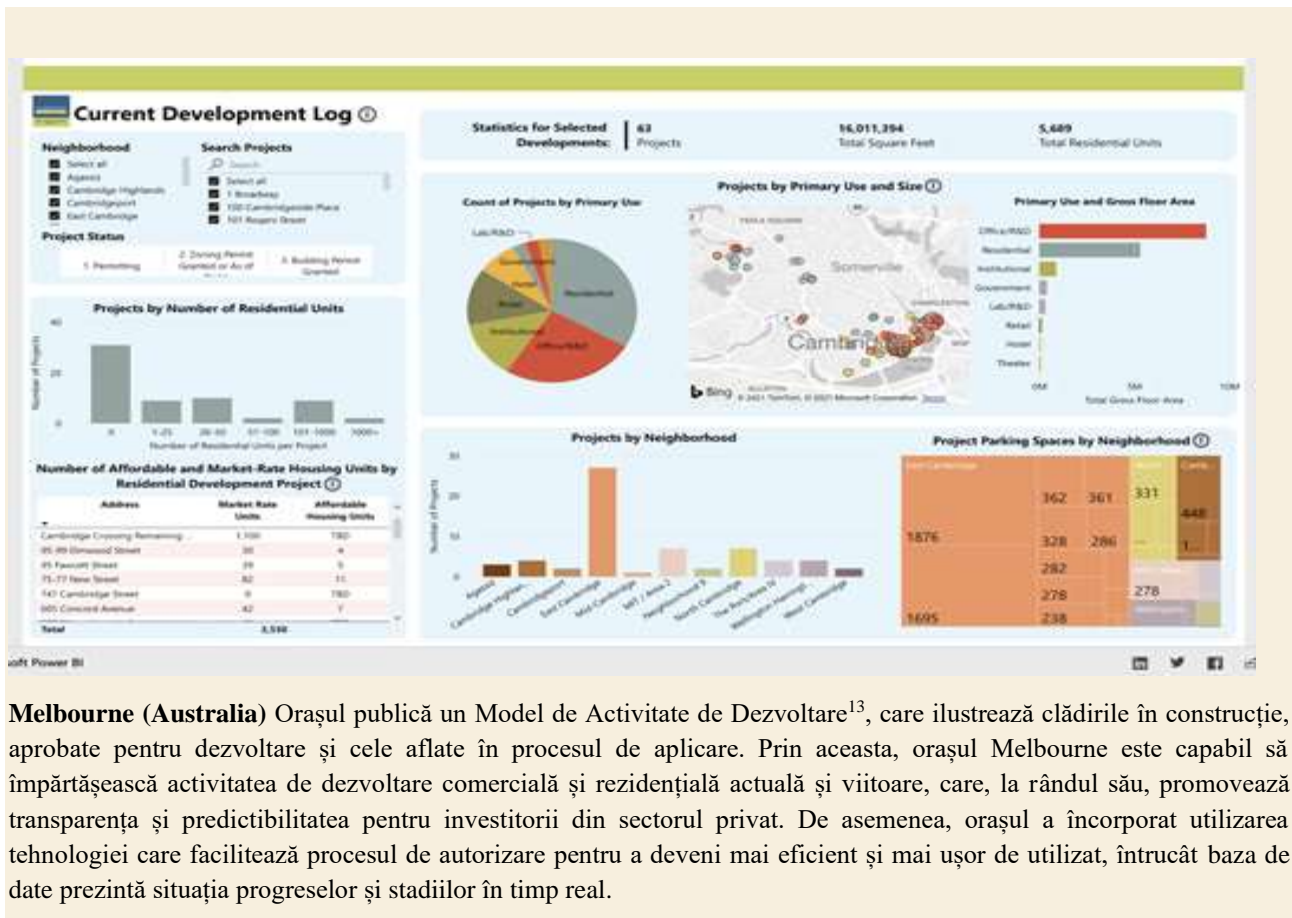
- Direcția Patrimoniu prin Oficiul Cadastral și Oficiul de Evidență Imobiliară, gestionează evidența proprietăților private și publice din București păstrând un inventar al acestora și pregătind documentația pentru obținerea evidențelor cadastrale la OCPI.
- Direcția Urbanism deține informații cu privire la regulamentul de urbanism aplicabil proprietăților.
- Direcția Juridic PMB deține informații despre statutul juridic al proprietăților.

Nu există o bază de date centralizată în care datele despre proprietăți să poată fi consultate printr-un acces cu un singur click. Pentru a afla informații cu privire la regimul tehnic, economic și juridic al unei proprietăți, se comunică intern cu fiecare dintre aceste departamente ale PMB pentru a colecta datele necesare - un proces care necesită resurse și consumă mult timp.

În ultimii 20 de ani, PMB a cedat multe proprietăți pe care le deținea. Un portofoliu limitat de terenuri înseamnă că inițiativele de regenerare urbană pot deveni și mai complicate și mai scumpe, atunci când apare nevoia de a aduna terenuri sau de a se expropria pentru ca orașul să își promoveze obiectivele politice. În 2009, de exemplu, AFI avea în portofoliu 12.401 clădiri; în 2016, AFI a raportat 4.230 de clădiri.

Caseta 4: Exemple de orașe care au folosit bazele de date online pentru a spori vizibilitatea și accesibilitatea datelor (GIS, Open Data etc.).

Cambridge, Massachusetts (SUA)¹² Registrul de dezvoltare, publicat trimestrial, urmărește proiecte de dezvoltare rezidențială și comercială la scară mai mare în prezent în faza de autorizare sau de construcție. Registrul conține numele și locația fiecărui proiect, dezvoltatorul, tipul de utilizare și metrul pătrat. Prin aceasta, orașul Cambridge poate, în timp real, să împărtășească informații despre proiectele care au un impact semnificativ asupra vecinătății imediate în care sunt situate.



Melbourne (Australia) Orașul publică un Model de Activitate de Dezvoltare¹³, care ilustrează clădirile în construcție, aprobate pentru dezvoltare și cele aflate în procesul de aplicare. Prin aceasta, orașul Melbourne este capabil să împărtășească activitatea de dezvoltare comercială și rezidențială actuală și viitoare, care, la rândul său, promovează transparența și predictibilitatea pentru investitorii din sectorul privat. De asemenea, orașul a încorporat utilizarea tehnologiei care facilitează procesul de autorizare pentru a deveni mai eficient și mai ușor de utilizat, întrucât baza de date prezintă situația progreselor și stadiilor în timp real.

¹² Traducere a figurii:

Jurnal al dezvoltării actuale

Cartier Căutare Proiecte

Proiecte pe baza numărului de unități rezidențiale

Numărul locuințelor la prețuri accesibile și a locuințelor la prețul pieței oferite prin Proiectul de Dezvoltare Rezidențială

Statistici pentru proiectele selectate

Proiecte pe baza destinației primare

Proiecte pe baza destinației primare și a suprafeței

Destinație primară și suprafață brută

Proiecte per cartier

Proiecție a locurilor de parcare per cartier

¹³ Traducere a figurii:

Administrația Locală a Melbourne – Model de activitate de dezvoltare

Căutarea zonelor de dezvoltare imobiliară

Filtru aplicat clădirilor

Clădiri care au aplicat pentru permis (albastru)

Clădiri pentru care permisul a fost aprobat (verde)

Clădiri în construcție (galben)

Toate Rezidențiale Comerciale



Primarul din Buenos Aires (Argentina) Horacio Larreta a adoptat managementul performanței ca un mijloc de a atinge numeroasele obiective ambițioase stabilite la nivelul administrației publice locale. El a înființat o unitate de livrare și a anunțat 50 de angajamente cu obiective și termene specifice pe care orașul le urmărește în cadrul întâlnirilor de performanță recurente și pe un tablou de bord disponibil public. De exemplu, Buenos Aires a reușit să închidă decalajul digital pentru peste 100.000 de cetățeni în vârstă prin crearea unei aplicații destinate rezidenților vârstnici care au experiențe informatice limitate.

Esquema 2: ecosistema de gobierno abierto



Schema 2: Ecosistem de Governare Deschisă (traducere)

Plan Strategic Participativ Buenos Aires 2035
Planul Strategic Participativ 2035 este elaborat ca rezultat al unei alianțe strategice între organizații și Guvern. Află despre ce e vorba!

Angajamentele Guvernului
Află angajamentele Guvernului și măsoară împreună cu noi progresele făcute!

Participare cetățenească
Află practicile care ne permit să fim mai apropiați și să construim orașul împreună!

Jocurile Olimpice pentru Tineret Deschise
Află despre moștenirea Jocurilor Olimpice pentru locuitorii orașului! Monitorizează progresul lucrărilor și procesele de achiziții aferente construcției Satului Olimpic!

Plan de guvernare deschisă
Accesează Planul de Guvernare 2015-2019: mai mult de 1000 de proiecte pentru a îmbunătăți viețile tuturor locuitorilor orașului!

Buenos Aires oraș colaborativ
Promovează construcția unei agende comune între companii, ONG-uri și Guvern centrată în jurul Responsabilității Sociale Corporative și a sustenabilității orașului!

Buenos Aires în Parteneriatul pentru Guvernare Deschisă
Învață despre Planul pentru Guvernare Deschisă al orașului și procesele de conlucrare în cadrul programului pentru oraș al Parteneriatului pentru Guvernare Deschisă

Buget deschis
Platformă de vizualizare pentru a ști ce face Statul cu impozitele plătite de tine

Dialogând despre Buenos Aires
O inițiativă deschisă pentru construirea colaborativă și orizontală a politicilor publice

Buenos Aires Data
Toate datele îți aparțin! Accesează mai mult de 190 de seturi de date grafice și vizualizări

Buenos Aires Alege
Să propunem idei noi pentru a îmbunătăți viețile tuturor celor care locuiesc în oraș și pentru a decide împreună care dintre ele se vor realiza

Lucrările din Buenos Aires
Află toate lucrările desfășurate în oraș, vezi progresul acestora și informațiile aferente fiecăreia dintre ele!

Gestionare colaborativă a cererilor
Cunoaște platforma pentru a face cereri și pentru a susține cererile vecinilor tăi!

Ecosistem de Governare Deschisă

Cadru de planificare urbană învechit

Proiectele de regenerare urbană și alte proiecte publice pot fi dezvoltate numai pe baza reglementărilor de urbanism aprobate prin documentații de urbanism, de ex. PUG, PUZ.

Cu toate acestea, PUG București nu a fost actualizat de peste 10 ani. Ca atare, majoritatea PUZ au trebuit aprobate pentru investiții specifice. Municipiul București nu are instrumentele necesare de planificare a utilizării terenurilor pentru a pune în aplicare strategiile aprobate (de ex. „Strategia București 2035”, „Strategia culturală a Municipiului București 2016-2026”, „Planul de mobilitate urbană”, „Planul integrat de dezvoltare urbană” - pentru acest document strategic Municipiul București a aprobat o serie de PUZ și a emis câteva autorizații de construire).

Reglementări de urbanism nedigitalizate

Dosarele în format fizic, mai degrabă decât cele electronice care pot fi accesate prin căutare, limitează eficiența și posibilitățile pentru modul în care planificatorii și investitorii ar putea utiliza datele de planificare a utilizării terenurilor. Deținerea documentațiilor de planificare urbană în format GIS ar putea fi utilizată pentru a elibera un Certificat de Urbanism în câteva minute; în schimb, deoarece documentația este pe hârtie, 42 de funcționari publici de la Departamentul de Urbanism își petrec în prezent cea mai mare parte a timpului elaborând Certificatul de Urbanism. Dacă acest tip de activitate este preluată de computere, folosind inteligența artificială, atunci Departamentul de Planificare Urbană și-ar putea concentra resursele umane pe activități cu valoare adăugată mai mare pentru a-și avansa misiunea legată de planificarea și dezvoltarea urbană.

4. Bune practici între orașele globale pentru organizarea funcțiilor de dezvoltare economică locală

Orașele din întreaga lume caută modalități inovatoare de a stimula dezvoltarea economică locală, prin crearea de locuri de muncă, dezvoltarea întreprinderilor mici și promovarea investițiilor. Veniturile din exploatarea administrației locale provin dintr-un amestec (unic pentru fiecare țară) de transferuri fiscale (de la guvernele naționale și/sau regionale), subvenții și venituri din surse proprii. Veniturile din surse proprii generate local pot proveni din proprietate, vânzări și alte taxe și impozite (de exemplu, taxe de parcare; taxe de înmatriculare a vehiculului). Orașele cu performanțe ridicate își organizează funcțiile DEL prin luarea în considerare a politicilor provinciale și naționale și în contextul cadrului în care trebuie să lucreze în ceea ce privește sursele de venit disponibile. Un oraș cu performanțe ridicate își va direcționa și regla politicile, puterile de creștere a veniturilor și alte pârghii pe care orașul le poate avea pentru a influența dezvoltarea economică locală.

Guvernele locale pot adapta structura organizațională, bugetul și cadrul în funcție de nevoile și provocările unice ale contextului lor local de reglementare, politic și de piață.

Cele mai frecvente modele organizaționale din întreaga lume pentru organizarea dezvoltării economice locale a administrației locale, inclusiv proprietăți imobiliare, sunt:

1. **Departament dedicat din ramura executivă a guvernului local**, raportând unui City Manager sau primar/șef executiv. Această entitate funcționează cu un anumit grad de concentrare și credibilitate, având în vedere proximitatea sa față de puterile executive și capacitatea de a folosi puterile de reglementare existente pentru a-și susține domeniul de activitate.

În acest model, un departament dedicat coordonează execuția unei strategii la nivel de oraș, cu activități întreprinse de departamente funcționale (cum ar fi Departamentul de planificare și zonare; Departamentul care supraveghează autorizațiile) și oferă un puternic sprijin pentru conducere și voință politică. Un astfel de departament dedicat poate fi situat în cabinetul primarului sau ca departament propriu (de exemplu, Proiecte speciale; sau Departamentul de dezvoltare economică). Diferențele în ceea ce privește locația departamentului în cadrul raportării și al structurii puterii îi pot afecta bugetul, vizibilitatea și capacitatea de a realiza proiecte.

Ca funcție municipală, un departament intern va menține un anumit grad de concentrare și credibilitate, întrucât are un cadru de reglementare local pentru a-și susține domeniul de activitate. Iar departamentele funcționale ale orașului au un acces și un control mai mare asupra inputurilor critice care afectează dezvoltarea economică locală, precum: selectarea și calendarul îmbunătățirilor infrastructurii; Zonare și competențe de reglementare; Construcția și exploatarea instalațiilor publice.

Din perspectiva angajării, aceste departamente urmează procesele normale de recrutare ale serviciilor publice, cu accent pe abilitățile tehnice relevante. De obicei, conducerea este promovată din interior. Procesele simplificate promovează performanțe bune și încurajează coeziunea echipei, responsabilitatea și luarea de decizii transparente.

Ca parte a Executivului local, bugetul de funcționare este stabilit anual, sub rezerva aprobării unui Consiliu municipal sau a altui organ legislativ. Fondurile generale, acumulate dintr-o bază de impozitare și transferuri și subvenții interguvernamentale, servesc drept bază de finanțare.

Dacă acest model ar fi pus în aplicare în București, s-ar putea înființa un departament la nivel de City Manager și ar avea puterea și responsabilitatea de a coordona departamentele PMB relevante legate de funcțiile imobiliare și de dezvoltare economică locală.

2. **Organizații parastatale sau organizații non-profit modelate**. În acest model, entitatea responsabilă de dezvoltarea economică locală (sau o inițiativă de reamenajare definită geografic sau tematic) este separată de guvern, dar controlată în totalitate de acesta, prin structura de guvernanță. Aceste entități sunt guvernate de un consiliu de administrație, pe care sectorul public controlează majoritatea locurilor de consiliu. Pentru că nu sunt constrânși de aceleași reglementări privind achizițiile, angajarea și alte reguli specifice sectorului public, aceste entități sunt capabile să adopte o abordare de management mai rapidă, chiar dacă rămân legate, prin structura

lor de guvernare, cu entitățile guvernamentale relevante. Acest model hibrid poate promova alinierea intereselor publice și private, creând spațiu pentru mai multe voci și perspective prin intermediul structurii de guvernare.

În acest model, o entitate axată pe misiune poate funcționa cu o autonomie semnificativă, similară cu organizațiile private. Un exemplu al acestui model ar putea fi Transportul pentru Londra (TfL), care operează sub guvernarea *Greater London Authority*. Structurat ca o corporație, TfL consolidează eforturile diferitelor entități din cadrul guvernului pentru a executa toate serviciile legate de transport.

Un exemplu orientat către DEL al acestui model poate fi găsit în *Agencia Nacional Inmobiliaria Virgilio Barco*, care a început operațiunile în 2012; Agenția a fost creată pentru a proiecta și executa un proiect de reamenajare la *Centro Administrativo Nacional* din Bogota, unde mai multe entități guvernamentale naționale dețineau și ocupau clădiri extrem de învechite. Sponsorizată de guvernul columbian de atunci al Președintelui Juan Manuel Santos Calderon, entitatea a fost înființată ca o societate pe acțiuni, de drept privat. Finanțarea inițială și activele imobiliare publice selectate au fost transferate către companie, iar compania era de așteptat să devină autofinanțată după primul sau doi ani de operațiuni.

Un avantaj al acestei structuri este că permite luarea mai rapidă a deciziilor și întreprinderea de acțiuni și o mai mare libertate față de procesele guvernamentale consumatoare de timp și de birocrație (de exemplu, perioade lungi de timp și constrângeri ale plafonului salarial pentru angajarea personalului tehnic), care poate duce la operațiuni mai eficiente și mai eficace. Acest model, în teorie, permite angajarea de talente proporționale cu standardele sectorului privat, având în același timp acces la finanțare publică. În plus, acest model oferă entității capacitatea de a lucra în numele guvernului în timp ce folosește instrumente de finanțare pentru obținerea de profit rezervate în mod obișnuit entităților private.

Succesul pe termen lung al acestor tipuri de entități depinde de nivelul autonomiei lor față de guvern, precum și de capacitatea lor de a implementa planificarea strategică. O entitate parastatală care depinde în mare măsură de guvern pentru fiecare decizie ar fi la fel de (in)eficientă ca și cum ar fi operat complet în cadrul guvernului. Dependența entităților parastatale de climatul politic și relațiile cu oficialii aleși pot prezenta, de asemenea, bariere în calea executării complete a domeniului lor de lucru. Birocrațiile politice și guvernamentale pot prezenta, de asemenea, un dezavantaj pentru entitățile parastatale, dat fiind că acestea trebuie să lucreze în continuare cu autoritățile statului/guvernului.

Dacă este implementat în București, acest model ar putea fi similar cu cel al Centrului de Planificare Urbană din București - o organizație externă, formată din experți în planificare urbană și imobiliare care ar putea ajuta orașul să formuleze strategia de dezvoltare economică, să întreprindă cercetări analitice specifice proiectului (de exemplu, estimarea impactului economic mai larg; identificarea proiectelor sinergice potențiale; pregătirea statisticilor orașului cu privire la cheltuielile consumatorilor și prețurile imobiliare, de exemplu, care ar putea fi folosite pentru a oferi oportunități investitorilor).

3. **Entitate cu scop special (de exemplu, Corporație de Dezvoltare).** Aceste organizații sunt adesea colaborări între autoritățile locale, guvernele regionale sau naționale și/sau întreprinderile private, cu finanțare și guvernare împărțite între părțile interesate. Acest model organizațional permite părților interesate majore să pună în comun terenuri, finanțare și/sau alte resurse pentru a realiza o agendă comună de dezvoltare.

Corporațiile de dezvoltare cu scop special, cum ar fi Corporacion Antiguo Puerto Madero (CAPM) din Buenos Aires, funcționează ca o colaborare între entități – ar putea fi printre entități guvernamentale locale, regionale și/sau naționale și/sau ar putea include interese private. În această structură, entitatea s-ar putea concentra pe o anumită zonă geografică; CAPM, de exemplu, a fost creat în 1989 pentru a reamenaja aproximativ 170 de hectare din malul industrial anterior.

Avantajele acestei structuri includ: o mai mare flexibilitate în guvernare; și multiple surse de finanțare inițială și/sau operațională, care diversifică riscul pentru sustenabilitatea financiară a organizației (în loc să se bazeze pe o singură sursă). Entitățile cu scop special pot fi structurate ca corporații private, fără scop lucrativ, pentru a încerca să acceseze avantajele inerente atât guvernelor, cât și corporațiilor private. În plus, entitățile cu scop special axate pe dezvoltarea economică pot opera cu o structură de management corporativ cu procese administrative, birocratice și de angajare mai puțin restrictive comparativ cu acele entități care funcționează exclusiv în cadrul guvernelor.

Una dintre provocările entităților cu scop special este că acestea se pot confrunta cu priorități concurențiale între părțile interesate investite. Situarea în afara unui guvern formal sau a unei structuri politice poate promova continuitatea – în

toate ciclurile electorale și la schimbarea mandatelor politice; totuși, separarea de ramura executivă aduce dezavantajul că entitatea nu este coordonată formal în cadrul guvernului relevant - și, prin urmare, entitatea nu poate obliga entitățile guvernamentale locale (cum ar fi biroul de planificare sau oficiul local de eliberare a autorizațiilor) să ia în considerare acțiuni sau să acționeze mai rapid. O astfel de coordonare necesită ca liderul entității cu scop special să mențină relații pozitive de lucru cu actuala conducere politică și tehnică a entităților guvernamentale relevante.

Ca organizație non-profit, aceste tipuri de entități sunt în general gestionate de un consiliu de administrație și sunt conduse de un director executiv numit. Locurile consiliului de administrație pot fi repartizate în funcție de valoarea terenului și/sau fondurile vărsate în capitalul inițial. Aceste entități își pot strânge propriile fonduri, prin granturi și/sau companii. APM, de exemplu, se autofinanțează și colectează plăți de leasing din dezvoltările construite pe site-urile sale.

5. Constatări cheie și recomandări

COORDONARE GENERALĂ ȘI RESPONSABILITATE

1. Finalizarea unei strategii de dezvoltare economică locală; actualizarea cadrului local de reglementare a utilizării terenurilor

În prezent, orașul nu are un document orientativ care să formuleze modul în care portofoliul său imobiliar se raportează la viziunea sa generală pentru dezvoltarea durabilă și nici o abordare metodologică pentru prioritizarea proiectelor de investiții ale orașului. Fără o strategie coerentă, multianuală, care se întinde pe mandatele politice, importanța dezvoltărilor inițiate se poate schimba de la un mandat al unui primar la altul. Proiectele care ar necesita mai mult de 2-3 ani pentru planificare și implementare nu sunt încă preluate și multe proiecte sunt întârziate sau blocate pe măsură ce prioritățile se schimbă.

Inițiativele de regenerare urbană și proiectele de investiții publice locale pot fi dezvoltate numai dacă sunt în concordanță cu reglementările actuale, aprobate, de amenajare a terenului, de ex. PUG, PUZ. Cu toate acestea, PUG din București nu a fost actualizat în mai mult de 10 ani, iar majoritatea PUZ au trebuit să fie pregătite pentru investiții specifice. Este clar că Municipiul București nu are instrumentele de reglementare adecvate pentru a facilita implementarea strategiilor aprobate (de ex. „Strategia București 2035”, „Strategia culturală a Municipiului București 2016-2026”, „Planul de mobilitate urbană”, „Planul integrat de dezvoltare urbană”).

2. Înființarea unei echipe tehnice permanente care să coordoneze puterile direcțiilor implicate în dezvoltarea economică a orașului

În prezent, nu există un lider sau echipă desemnată responsabilă pentru coordonarea eforturilor între diferite departamente și companii municipale implicate în dezvoltarea economică a orașului. Desemnarea și abilitarea unei entități (cum ar fi un consiliu consultativ permanent), cu specialiști în domeniul dezvoltării urbane, politicii de dezvoltare economică, finanțării imobiliare și atragerii și menținerii afacerilor. O astfel de echipă ar trebui să se asigure că strategia globală de dezvoltare economică locală, în conformitate cu noul plan de utilizare a terenului la nivel de oraș și cu alte strategii relevante, ar depăși mandatele Primarilor și ale Consiliilor Municipale, în timp ce supraveghează continuitatea inițiativelor în curs.

3. Organizarea de întâlniri periodice inter-departamentale între companii și direcțiile relevante pentru a promova comunicarea, transparența și a îmbunătăți performanța departamentului și rezultatele generale ale PMB în ceea ce privește dezvoltarea economică locală

Întâlnirile periodice - pentru a raporta stadiul obiectivelor, problemele întâlnite și a veni cu planuri de acțiune ale departamentului – sunt o parte esențială a unui sistem de management al performanței. Informații suplimentare despre acest subiect au fost incluse în Livrabilul 11.

4. Efectuarea unei analize aprofundate a fluxurilor de lucru pentru a selecta sarcini de bază legate de imobiliare și dezvoltare economică locală, în cadrul departamentelor din cadrul PMB, pentru a identifica oportunitățile de ajustare a structurii de raportare și realocarea responsabilităților și resurselor

Pentru a aborda provocările organizaționale și ineficiențele evidențiate în evaluarea de către echipă a unui eșantion de funcții municipale (managementul portofoliului imobiliar), sugerăm PMB să ia în considerare efectuarea unui diagnostic organizațional mai larg al funcției DEL, care ar putea oferi o imagine mai cuprinzătoare a rezultatelor orașului și performanța acestor funcții în ultimii ani și genera recomandări suplimentare pentru modul de restructurare a organigramei, actualizarea procedurilor interne, reechilibrarea resurselor umane și maximizarea instrumentelor tehnologice existente.

În acest context, ar trebui revizuită oportunitatea de a implementa soluții blockchain, în special în ceea ce privește managementul imobiliar (de exemplu, tranzacții de proprietăți, titluri), ca mijloc de a crește transparența și vizibilitatea.

STRATEGIA IMOBILIARĂ ȘI PROIECTE DE INVESTIȚII

5. Centralizarea responsabilităților pentru managementul portofoliului imobiliar PMB către o entitate a cărei conducere și personal au expertiză tehnică și resurse pentru a obține rezultate.

Managementul general al portofoliului imobiliar poate fi atribuit uneia dintre direcțiile existente (de exemplu, Direcția Investiții sau de Patrimoniu), unui Comitet Interdepartamental sau unui Consiliu Consultativ Permanent (de exemplu, Comitet pentru îmbunătățirea portofoliului imobiliar PMB; grup permanent de specialiști imobiliari) sau către o instituție externă (de exemplu, Administrația Fondului Imobiliar - AFI).

6. Clarificarea proprietății asupra activelor imobiliare PMB, actualizarea inventarului imobiliar și efectuarea monetizării și unei clasificări a activelor

Punctul de plecare pentru implementarea unei Strategii Imobiliare – și a proiectelor conexe – ar trebui să fie analiza întregului portofoliu imobiliar al municipiului București, inclusiv a proprietăților atribuite administratorilor, finalizat cu un inventar imobiliar actualizat care să se potrivească cu realitatea de pe teren. Toate datele ar trebui colectate într-o singură bază de date online centralizată, care urmează să fie pusă la dispoziția tuturor utilizatorilor autorizați.

COMUNICAREA ȘI TEHNOLOGIA INFORMAȚIEI

7. Înainte de a achiziționa tehnologii noi, orașul ar putea investi în îmbunătățirea tehnologiilor informaționale existente în structura organizatorică a Primăriei Municipiului București, pentru a facilita accesul la date și comunicarea între departamente.

Primăria Municipiului București folosește deja diverse resurse IT – ERP, Urban Data Bank, CRM etc. Cu toate acestea, este necesar să existe o infrastructură tehnologică care să garanteze încorporarea și permanența acestor instrumente IT în toate departamentele și entitățile PMB.

6 ANEXE

Anexa 1. Administrație publică OUG 57/2019

CAPITOLUL V: Administrația publică a Municipiului București

Articolul 164 Autoritățile administrației publice locale din Municipiul București

- (1) Municipiul București și sectoarele acestuia au un primar general, respectiv câte un primar și câte doi viceprimari.
- (2) Validarea alegerii primarului general al Municipiului București se face de președintele Tribunalului București, în condițiile art. 149.
- (3) Autoritățile administrației publice locale din Municipiul București sunt Consiliul General al Municipiului București și consiliile locale ale sectoarelor, ca autorități deliberative, precum și primarul general al Municipiului București și primarii sectoarelor, ca autorități executive, aleși în condițiile legii pentru alegerea autorităților administrației publice locale.

Articolul 165 Organizarea și funcționarea consiliilor locale ale sectoarelor și Consiliului general al Municipiului București

Consiliile locale ale sectoarelor Municipiului București și Consiliul General al Municipiului București se constituie, funcționează și pot fi dizolvate în condițiile prevăzute de dispozițiile prezentului cod.

Articolul 166 Atribuțiile Consiliului General al Municipiului București și atribuțiile consiliilor locale din sectoarele Municipiului București

- (1) Consiliul General al Municipiului București îndeplinește atribuțiile prevăzute la art. 129, care se aplică în mod corespunzător.
- (2) Consiliile locale ale sectoarelor Municipiului București exercită în principal următoarele atribuții:
 - a) aleg viceprimarii, la propunerea primarului sau a consilierilor locali, din rândul consilierilor; viceprimarii își păstrează calitatea de consilieri;
 - b) aprobă regulamentul de organizare și funcționare a consiliului local;
 - c) avizează studii, prognoze și programe de dezvoltare economico-socială, de organizare și amenajare a teritoriului și urbanism, inclusiv participarea la programe de dezvoltare regională și zonală, în condițiile legii, pe care le supune spre aprobare Consiliului General al Municipiului București;
 - d) aprobă bugetul local al subdiviziunii administrativ-teritoriale, împrumuturile, virările de credite și modul de utilizare a rezervei bugetare; aprobă contul de încheiere a exercițiului bugetar;
 - e) stabilesc taxe locale, precum și taxe speciale, în condițiile legii;
 - f) aprobă, la propunerea primarului, în condițiile legii, organigrama, statul de funcții, numărul de personal și regulamentul de organizare și funcționare ale aparatului de specialitate și ale instituțiilor publice de interes local;
 - g) administrează, în condițiile legii, bunurile de proprietate publică sau privată a municipiului, de pe raza teritorială a sectorului, pe baza hotărârii Consiliului General al Municipiului București;
 - h) hotărăsc cu privire la concesionarea sau închirierea serviciilor publice de sub autoritatea lor, în condițiile legii;
 - i) înființează instituții, societăți de interes local și servicii publice; instituie, cu respectarea criteriilor generale stabilite prin lege, norme de organizarea și funcționare pentru instituțiile publice de interes local, precum și pentru societățile pe care le înființează sau care se află sub autoritatea lor;
 - j) aprobă, în condițiile legii, documentațiile de urbanism;
 - k) aprobă, în limitele competențelor lor, documentațiile tehnico-economice pentru lucrările de investiții de interes local și asigură condițiile necesare pentru realizarea acestora, în concordanță cu prevederile planului urbanistic general al Municipiului București și ale regulamentului aferent;
 - l) asigură, potrivit competențelor lor, condițiile necesare bunei funcționări a instituțiilor și serviciilor publice de educație, sănătate, cultură, tineret și sport, apărarea ordinii publice, de interes local; urmăresc și controlează activitatea acestora;

- m) contribuie la organizarea activităților științifice, culturale, artistice, sportive și de agrement;
- n) contribuie la asigurarea ordinii publice, analizează activitatea poliției locale și propun măsuri de îmbunătățire a acesteia;
- o) acționează pentru protecția și refacerea mediului, în scopul creșterii calității vieții; contribuie la protecția, conservarea, restaurarea și punerea în valoare a monumentelor istorice și de arhitectură, a parcurilor și a rezervațiilor naturale;
- p) contribuie la realizarea măsurilor de protecție și asistență socială, asigură protecția drepturilor copiilor, potrivit legislației în vigoare; aprobă criteriile pentru repartizarea locuințelor sociale; înființează și asigură funcționarea organizațiilor de binefacere de interes local;
- q) înființează și organizează târguri, piețe, oboare, locuri și parcuri de distracții, baze sportive și asigură buna funcționare a acestora;
- r) hotărăsc, în condițiile legii, cu acordul Consiliului General al Municipiului București, cooperarea sau asocierea cu autorități ale administrației publice locale din țară sau din străinătate, precum și aderarea la asociații naționale și internaționale ale autorităților administrației publice locale, în vederea promovării unor interese comune;
- s) hotărăsc, în condițiile legii, cu acordul prealabil al Consiliului General al Municipiului București, cooperarea sau asocierea cu persoane juridice române sau străine, cu organizații neguvernamentale și alți parteneri sociali, în vederea finanțării și realizării în comun a unor acțiuni, lucrări, servicii sau proiecte de interes public local;
- ș) asigură libertatea comerțului și încurajează libera inițiativă, în condițiile legii,
- t) sprijină, în condițiile legii, activitatea cultelor religioase.

(3) Atribuțiile prevăzute la alin. (2) lit. c), e), g) -i), r) și s) pot fi exercitate numai pe baza împuternicirii exprese date prin hotărâre a Consiliului General al Municipiului București.

(4) Consiliile locale ale sectoarelor exercită alte atribuții stabilite prin lege sau delegate de Consiliul General al Municipiului București.

(5) Prevederile art. 129 alin. (5) se aplică în mod corespunzător sectoarelor Municipiului București.

Articolul 167 Primarii și viceprimarii Municipiului București și sectoarelor acestuia

1. Primarii și viceprimarii sectoarelor Municipiului București funcționează în condițiile prevăzute la Titlul V, Capitolul IV al prezentei Părți pentru primarii și viceprimarii comunelor, orașelor și municipiilor și îndeplinesc atribuțiile stabilite de prezentul Cod pentru aceștia, cu excepția celor referitoare la consultarea populației prin referendum, organizat pentru soluționarea problemelor locale de interes deosebit și pentru măsurile prevăzute de lege pentru desfășurarea adunărilor publice, care se exercită numai de primarul general al Municipiului București.

2. Primarilor și viceprimarilor sectoarelor Municipiului București li se aplică în mod corespunzător dispozițiile prevăzute la Titlul V, Capitolul IV al prezentei părți cu privire la suspendarea și încetarea mandatului.

(3) Primarul general și viceprimarii municipiului București funcționează și îndeplinesc atribuțiile prevăzute la Titlul V, Capitolul IV al prezentei părți pentru primarii și viceprimarii comunelor și orașelor, care se aplică în mod corespunzător.

4. Primarului general și viceprimarilor municipiului București li se aplică în mod corespunzător dispozițiile prevăzute la Titlul V, Capitolul IV al prezentei părți cu privire la suspendarea și încetarea mandatului .

Articolul 168 Secretarul General al Municipiului București și Secretarii Generali ai Sectoarelor

Secretarilor generali ai sectoarelor municipiului București și secretarului general al municipiului București le sunt aplicabile în mod corespunzător prevederile titlului VII capitolul I al prezentei părți și ale părții a VI-a titlul II.

Articolul 169 Relația dintre autoritățile administrației publice din Municipiul București

(1) Hotărârile Consiliului General al Municipiului București și dispozițiile cu caracter normativ ale primarului general sunt obligatorii și pentru autoritățile administrației publice locale organizate în sectoarele Municipiului București.

(2) Primarul general al Municipiului București împreună cu primarii sectoarelor Municipiului București se întrunesc cel puțin o dată pe lună, la convocarea primarului general sau la propunerea a cel puțin 3 primari de sectoare. La ședințe se analizează modul în care sunt duse la îndeplinire hotărârile Consiliului General al Municipiului București și dispozițiile cu caracter normativ ale primarului general și se prezintă informări reciproce privitoare la activitatea consiliilor sectoriale locale, avându-se în vedere corelarea unor activități necesare în vederea bunei funcționări a administrației Municipiului București. La ședințe poate fi invitat și prefectul Municipiului București.

(3) Primarii sectoarelor participă de drept la ședințele Consiliului General al Municipiului București și pot avea intervenții la dezbaterile problemelor aflate pe ordinea de zi.

(4) La ședințele comisiilor Consiliului General al Municipiului București pot participa președinții comisiilor de specialitate ale consiliilor locale de sector.

(5) Președinții comisiilor de specialitate ale consiliilor locale de sector au dreptul să intervină la discuții, fără a avea drept de vot.

Anexa 2. Pozițiile aparatului specializat din subordinea Primarului General

FUNCȚII DE DEMNITATE PUBLICĂ

Primar General

Viceprimar 1

Viceprimar 2

ADMINISTRATOR PUBLIC

1 CABINET PRIMAR GENERAL

2 CABINET VICEPRIMAR 1

3 CABINET VICEPRIMAR 2

4 SECRETAR GENERAL

4.1 CABINET SECRETAR GENERAL

5 CORPUL DE CONTROL AL PRIMARULUI GENERAL

Director Executiv

5.1 SERVICIUL CONTROL INSTITUȚIONAL

Șef Serviciu

5.2 SERVICIUL CONTROLUL GESTIONĂRII ȘI UTILIZĂRII FONDURILOR

Șef Serviciu

5.3 COMPARTIMENTUL SECRETARIAT

6. DIRECȚIA GENERALĂ ECONOMICĂ

Director General

6.1 DIRECȚIA FINANCIAR CONTABILITATE

Director Executiv

6.1.1 SERVICIUL FINANCIAR

Șef Serviciu

6.1.1.1 COMPARTIMENTUL FINANCIAR CHELTUIELI CURENTE

6.1.1.2 BIROUL FINANCIAR INVESTIȚII

Șef Birou

6.1.2 SERVICIUL CONTABILITATE

Șef Serviciu

6.1.3 SERVICIUL CONTROL FINANCIAR PREVENTIV

Șef Serviciu

6.2 DIRECȚIA VENITURI

Director Executiv

6.2.1 SERVICIUL URMĂRIRE VENITURI ȘI ÎNCASARE TAXE

Șef Serviciu

6.2.2 COMPARTIMENTUL EXECUȚIE BUGETARĂ VENITURI

Şef Serviciu

6.3. DIRECȚIA PROGRAMARE ȘI EXECUȚIE BUGETARĂ

Director Executiv

6.3.1 SERVICIUL ELABORARE ȘI EXECUȚIE BUGET

Şef Serviciu

6.3.2 SERVICIUL RAPORTARE EXECUȚIE BUGET

Şef Serviciu

7. DIRECȚIA GENERALĂ INVESTIȚII

Director General

7.1 DIRECȚIA PLANIFICARE INVESTIȚII

Director Executiv

7.1.1 SERVICIUL PLANIFICARE LUCRĂRI

Şef Serviciu

7.1.2 SERVICIUL DOCUMENTAȚII TEHNICE - CONTRACTARE

Şef Serviciu

7.2 DIRECȚIA URMĂRIRE INVESTIȚII

Director Executiv

7.2.1 SERVICIUL URMĂRIRE LUCRĂRI

Şef Serviciu

7.2.2 SERVICIUL DECONTARE LUCRĂRI

Şef Serviciu

7.2.1 SERVICIUL MARI PROIECTE

Şef Serviciu

8. DIRECȚIA GENERALĂ MANAGEMENT PROIECTE CU FINANȚARE EXTERNĂ

Director General

8.1 DIRECȚIA FONDURI NERAMBURSABILE

Director executiv

8.1.1 SERVICIUL MANAGEMENT PROIECTE

Şef Serviciu

8.1.2 SERVICIUL PROIECTE POIM

Şef Serviciu

8.2 BIROUL ACCESARE FONDURI RAMBURSABILE

Şef Birou

8.3 BIROUL DERULARE ȘI RAPORTARE FONDURI RAMBURSABILE

Şef Birou

8.4 SERVICIUL UIP FAZA 2 GLINA

Şef Serviciu

9. DIRECȚIA GENERALĂ URBANISM ȘI AMENAJAREA TERITORIULUI

Arhitect Şef

9.1 DIRECȚIA URBANISM

Director Executiv

9.1.1 SERVICIUL DE URBANISM

Şef Serviciu

9.1.2 SERVICIUL DE AUTORIZARE

Şef Serviciu

9.2 SERVICIUL PROIECTE URBANE

Şef Serviciu

9.3 SERVICIUL PUBLICITATE STRADALĂ

Şef Serviciu

10. DIRECȚIA GENERALĂ ADMINISTRAȚIE ȘI RELAȚIA CU CGMB

Director General

10.1 DIRECȚIA ADMINISTRAȚIE PUBLICĂ

Director executiv

10.1.1 SERVICIUL EVIDENȚĂ URMĂRIRE ACTE ADMINISTRATIVE

Şef Serviciu

10.1.2 SERVICIUL ARHIVĂ ACTE ADMINISTRATIVE

Şef Serviciu

10.1.3 BIROU DE REDACTARE MONITOR OFICIAL AL MUNICIPIULUI BUCUREȘTI

Şef Birou

10.1.4 BIROUL ASISTENȚĂ COMISII SIGURANȚĂ PUBLICĂ ȘI PROTECȚIE DATE CU CARACTER PERSONAL

Şef Birou

10.1.4.1 COMPARTIMENTUL PROTECȚIE DATE CU CARACTER PERSONAL

10.2 DIRECȚIA ASISTENȚĂ TEHNICĂ ȘI JURIDICĂ

Director executiv

10.2.1 SERVICIUL TRANSPARENȚĂ DECIZIONALĂ

Şef Serviciu

10.2.1.1 BIROUL PENTRU APLICAREA LEGII NR. 544/2001

Şef Birou

10.2.2 SERVICIUL ASISTENȚĂ JURIDICĂ ȘI TEHNICĂ LEGISLATIVĂ

Şef Serviciu

10.2.3 SERVICIUL ASISTARE COMISII

Şef Serviciu

10.2.4 SERVICIUL EVIDENȚĂ HOTĂRÂRI C.G.M.B

Șef Serviciu

10.3 DIRECȚIA RELAȚII CU PUBLICUL ȘI REGISTRATURĂ

Director executiv

10.3.1 SERVICIUL RELAȚII CU CETĂȚENII

Șef Serviciu

10.3.2 SERVICIUL DISPECERAT, COMUNICARE, AUDIENȚE

Șef Serviciu

11. DIRECȚIA GENERALĂ SERVICII PUBLICE

Director General

11.1 DIRECȚIA SERVICII PUBLICE

Director executiv

11.1.1 SERVICIUL MANAGEMENT DEȘEURI, SALUBRITATE

Șef Serviciu

11.1.2 SERVICIUL ILUMINAT PUBLIC

Șef Serviciu

11.1.3 SERVICIUL DEZINSECȚIE, DERATIZARE, DEZINFECȚIE

Șef Serviciu

11.2 DIRECȚIA SERVICII INTEGRATE

Director executiv

11.2.1 SERVICIUL TERMOENERGETIC

Șef Serviciu

11.2.1.1 COMPARTIMENTUL ENERGETIC

11.2.2 SERVICIUL MANAGEMENT AVARII - DISPECERAT

Șef Serviciu

11.2.3 SERVICIUL AUTORIZARE COORDONARE LUCRĂRI INFRASTRUCTURĂ

Șef Serviciu

11.2.4 SERVICIUL MONITORIZARE SERVICII INTEGRATE ȘI RECEPȚII LUCRĂRI INFRASTRUCTURĂ

Șef Serviciu

11.2.5 SERVICIUL ALIMENTARE APĂ ȘI CANAL

Șef Serviciu

12. DIRECȚIA GENERALĂ ACHIZIȚII PUBLICE

Director General

12.1 DIRECȚIA PLANIFICARE ACHIZIȚII

Director Executiv

12.2 DIRECȚIA PROCEDURI

Director Executiv

12.2.1 SERVICIUL INIȚIERE PROCEDURI

Șef Serviciu

12.2.2 SERVICIUL CONTRACTARE ACHIZIȚII

Șef Serviciu

12.3 SERVICIUL MONITORIZARE DERULARE CONTRACTE

Șef Serviciu

13. DIRECȚIA GENERALĂ SITUAȚII DE URGENȚĂ, STATISTICI ȘI STRATEGII

Director General

13.1 SERVICIUL INTEGRARE MULTICULTURALĂ

Șef Serviciu

13.2 DIRECȚIA ÎNZESTRARE MATERIALĂ ȘI SITUAȚII DE URGENȚĂ

Director

13.2.1 SERVICIUL ORGANIZARE MOBILIZARE ȘI PLANURI OPERATIVE

Șef Serviciu

13.2.2 SERVICIUL SUPORT LOGISTIC ȘI VOLUNTARIAT PENTRU SITUAȚII DE URGENȚĂ

Șef Serviciu

13.3 DIRECȚIA STATISTICI ȘI STRATEGII

Director Executiv

13.3.1 SERVICIUL STATISTICĂ

Șef Serviciu

13.3.2 SERVICIUL STRATEGIE

Șef Serviciu

13.3.3 BIROUL POLITICI ȘI STRATEGII PENTRU DIASPORA

Șef Birou

13.3.4 SERVICIUL ADMINISTRARE CENTRUL MUNICIPAL INTEGRAT PENTRU SITUAȚII DE URGENȚĂ

Șef Serviciu

14. DIRECȚIA GENERALĂ LOGISTICĂ

Director General

14.1 DIRECȚIA INFORMATICĂ

Director executiv

14.1.1 SERVICIUL PLANIFICARE, STRATEGIE, PROIECTE

Șef Serviciu

14.1.2 SERVICIUL ADMINISTRARE INFRASTRUCTURĂ INFORMATICĂ

Șef Serviciu

14.2 DIRECȚIA ADMINISTRATIVĂ

Director

14.2.1 SERVICIUL TEHNICO-ADMINISTRATIV

Şef Serviciu

14.2.1.1 COMPARTIMENTUL MUNCITORI

14.2.1.2 COMPARTIMENTUL DE DESERVIRE

14.2.2 SERVICIUL PARC AUTO ŞI POŞTĂ

Şef Serviciu

14.2.2.1 COMPARTIMENTUL CONDUCĂTORI AUTO

14.2.2.2 COMPARTIMENTUL POMPIERI

14.2.3 SERVICIUL ADMINISTRARE SEDII

Şef Serviciu

15. DIRECȚIA PATRIMONIU

Director executiv

15.1 SERVICIUL EVIDENȚĂ PATRIMONIU

Şef Serviciu

15.2 SERVICIUL CADASTRU

Şef Serviciu

15.3 SERVICIUL CONCESIONĂRI

Şef Serviciu

15.4 BIROUL EXPROPRIERI

Şef Birou

16. DIRECȚIA DE MEDIU

Director Executiv

Director Executiv Adjunct

16.1 SERVICIUL MONITORIZAREA CALITĂȚII MEDIULUI

Şef Serviciu

16.2 SERVICIUL AVIZE ŞI ACORDURI

Şef Serviciu

16.3 SERVICIUL MONITORIZARE SPAȚII VERZI

Şef Serviciu

16.4 SERVICIUL ECOLOGIE URBANĂ

Şef Serviciu

17. DIRECȚIA JURIDIC

Director Executiv

Director Executiv Adjunct

Director Executiv Adjunct

17.1 SERVICIUL EVIDENȚĂ ANALIZĂ, SOLUȚIONARE ȘI GESTIUNE NOTIFICĂRI LEGEA NR. 10/2001

Șef Serviciu

17.2 BIROUL ANALIZĂ ȘI SOLUȚIONARE PETIȚII LEGILE PROPRIETĂȚII

Șef Birou

17.3 SERVICIUL INSTANȚE CIVILE ȘI CONTENCIOS ADMINISTRATIV

Șef Serviciu

17.4 BIROUL CAUZE COMERCIALE

Șef Birou

17.5 BIROUL AVIZĂRI CONTRACTE

Șef Birou

17.6 SERVICIUL LEGISLAȚIE

Șef Serviciu

18. DIRECȚIA MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

Director executiv

18.1 SERVICIUL SALARIZARE ȘI ORGANIZARE

Șef Serviciu

18.2 SERVICIUL EVIDENȚĂ PERSONAL

Șef Serviciu

18.3 SERVICIUL ORGANIZARE INSTITUȚII PUBLICE

Șef Serviciu

19 DIRECȚIA AUDITUL ȘI MANAGEMENTUL CALITĂȚII

Director Executiv

20. DIRECȚIA DE INTEGRITATE

Director executiv

21. DIRECȚIA TRANSPORTURI

Director executiv

21.1 SERVICIUL SISTEMATIZARE TRAFIC

Șef Serviciu

12.2 SERVICIUL AUTORIZĂRI AUTO

Șef Serviciu

12.3 SERVICIUL STRATEGIE TRANSPORT URBAN

Șef Serviciu

12.4 BIROUL REGLEMENTARE PARCĂRI

Șef Birou

22. DIRECȚIA AUDIT PUBLIC INTERN

Director Executiv

22.1 SERVICIUL AUDIT PUBLIC INTERN PENTRU APARATUL DE SPECIALITATE

Şef Serviciu

22.2 SERVICIUL AUDIT PUBLIC INTERN PENTRU INSTITUȚII ȘI SERVICII PUBLICE

Şef Serviciu

22.3 SERVICIUL AUDIT PUBLIC INTERN, URMĂRIRE RECOMANDĂRI

Şef Serviciu

23. DIRECȚIA GUVERNANȚĂ CORPORATIVĂ

Director Executiv

Director Executiv Adjunct

24. DIRECȚIA DE PRESĂ

Director executiv

24.1 SERVICIUL ANALIZĂ, SINTEZĂ, MONITORIZARE PRESĂ

Şef Serviciu

24.2 SERVICIUL COMUNICAREA CU PRESA

Şef Serviciu

24.3 SERVICIUL COMUNICARE INTERINSTITUȚIONALĂ

Şef Serviciu

25. DIRECȚIA RELAȚIA CU ONG, SINDICATE ȘI PATRONATE

Director Executiv

Director Executiv Adjunct

26. DIRECȚIA RELAȚII EXTERNE ȘI PROTOCOL

Director Executiv

26.1 SERVICIUL DE REPREZENTARE EXTERNĂ

Şef Serviciu

26.2 SERVICIUL DE REPREZENTARE INTERNĂ

Şef Serviciu

27. DIRECȚIA CULTURĂ, ÎNVĂȚĂMÂNT, TURISM

Director executiv

27.1 SERVICIUL CULTURĂ

Şef Serviciu

27.2 SERVICIUL ÎNVĂȚĂMÂNT, TURISM

Şef Serviciu

28. SERVICIUL EURO - 2020

Şef Serviciu

29. SERVICIUL SĂNĂTATE ȘI SECURITATE ÎN MUNCĂ

Şef Serviciu

30. BIROUL DOCUMENTE SECRETE

Şef Birou

31. DIRECȚIA SPAȚIU LOCATIV ȘI CU ALTĂ DESTINAȚIE

Director Executiv

31.1 DIRECȚIA ANALIZĂ SPAȚIU LOCATIV ȘI CU ALTĂ DESTINAȚIE

Şef Serviciu

31.2 SERVICIUL DE MONITORIZARE A SPAȚIILOR LOCATIVE ȘI A SPAȚIILOR CU ALTĂ DESTINAȚIE

Şef Serviciu

32. DIRECȚIA MONITORIZARE RECUPERARE DEBITE / CREANȚE

Director Executiv

32.1 SERVICIUL MONITORIZARE ȘI EVIDENȚIERE DEBITE / CREANȚE, URMĂRIRE CONTRACTE

Şef Serviciu

32.2 BIROUL VERIFICARE ȘI MONITORIZARE HOTĂRÂRI JUDECĂTOREȘTI DEFINITIVE

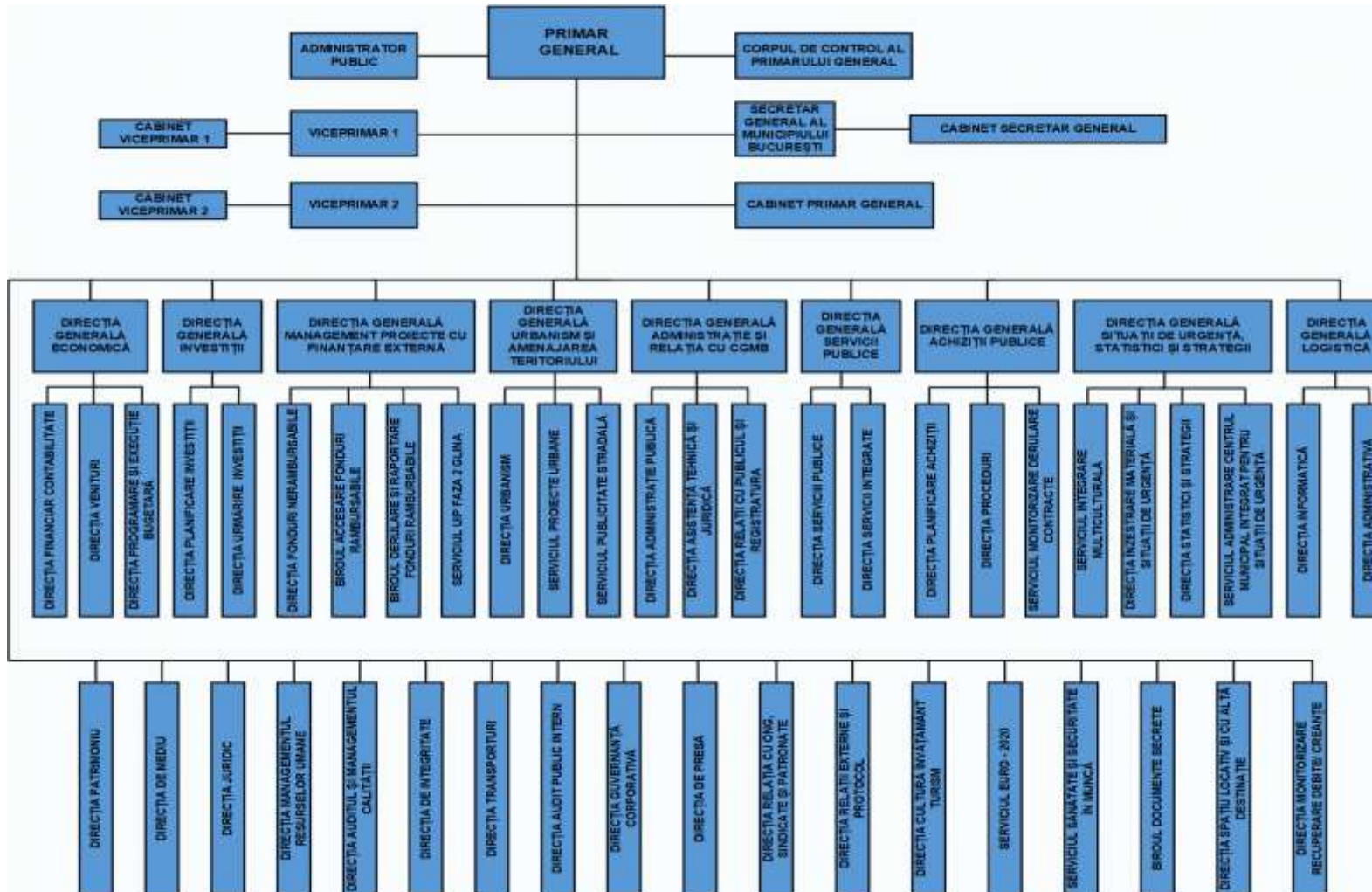
Şef Birou

32.3 SERVICIUL RECUPERARE ȘI EXECUTARE SILITĂ

Şef Serviciu

Organigrama Primăriei Municipiului București

Figura 1: Organigrama PMB



Structura actuală a agențiilor PMB cu autorități pentru implementarea DEL și regenerării urbane, inclusiv fluxul de decizii

Figura 2: Schema de Relații Funcționale Autoritatea locală București

Regulament privind organizarea și funcționarea PMB aprobat prin Hotărârea CGMB nr. 219/18.06.2020

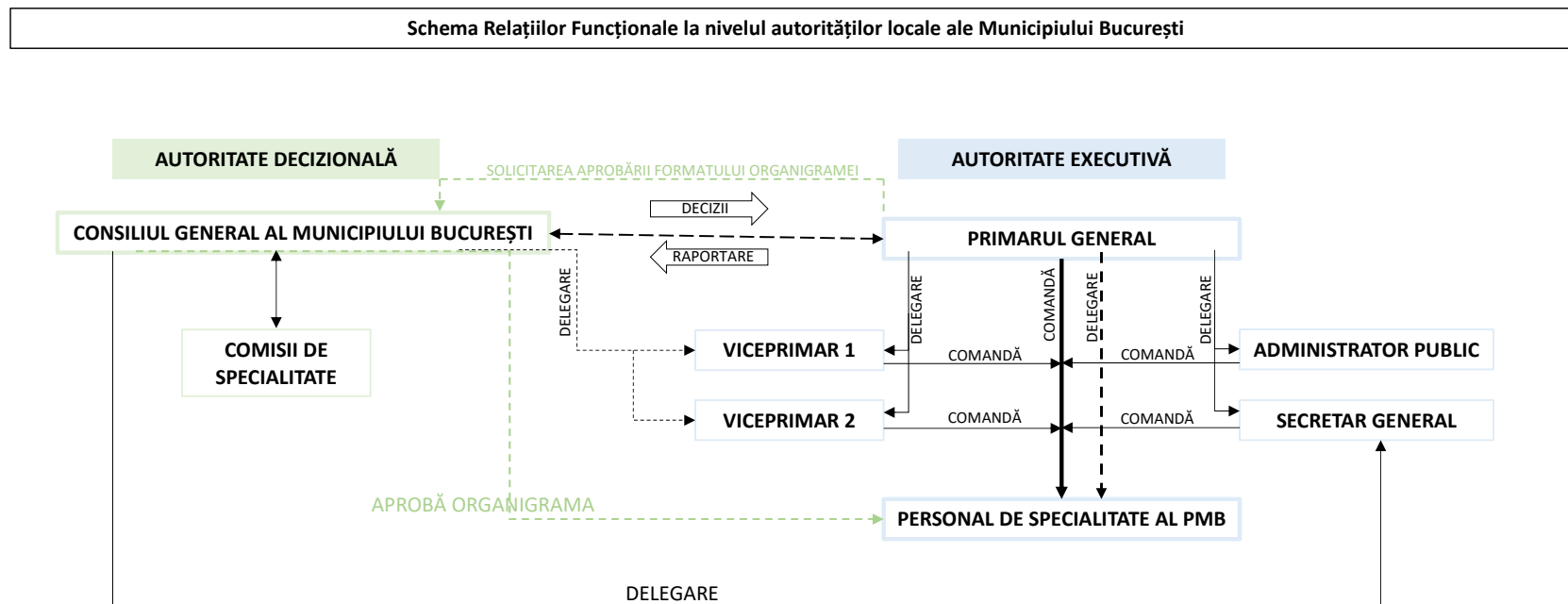


Figura 3: Personal de specialitate al PMB. Organizarea funcțiilor

Regulament privind organizarea și funcționarea PMB aprobat prin Hotărârea CGMB nr. 219/18.06.2020

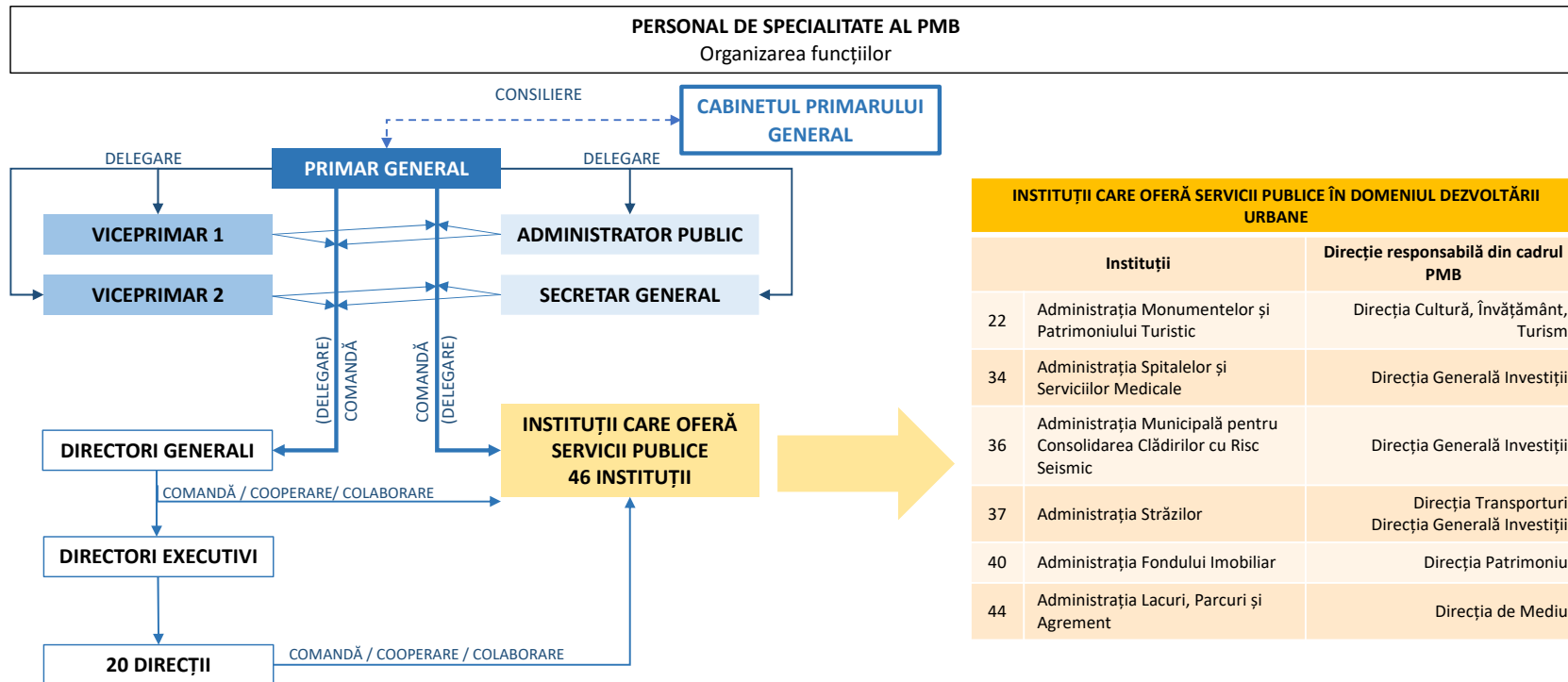
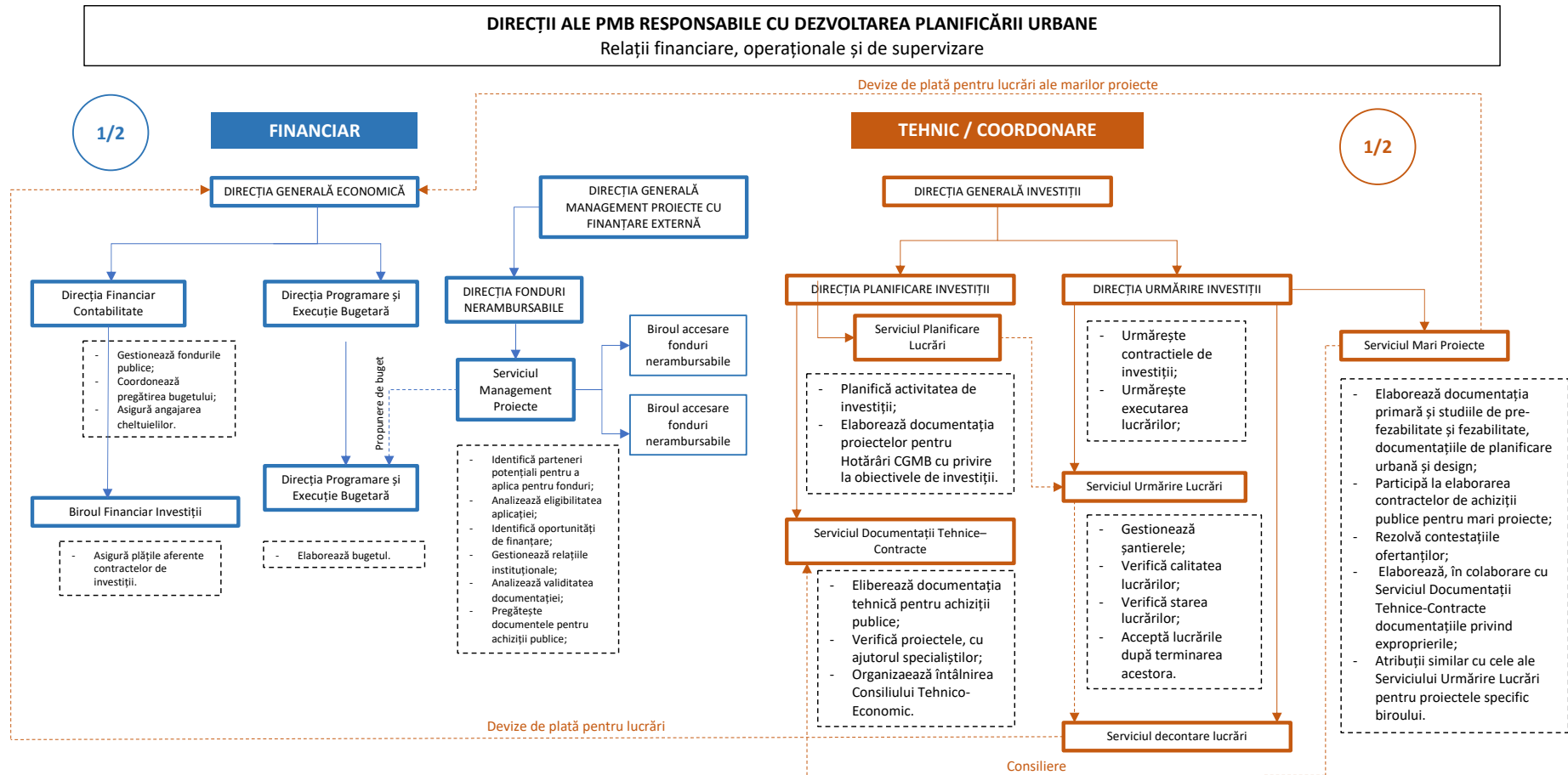
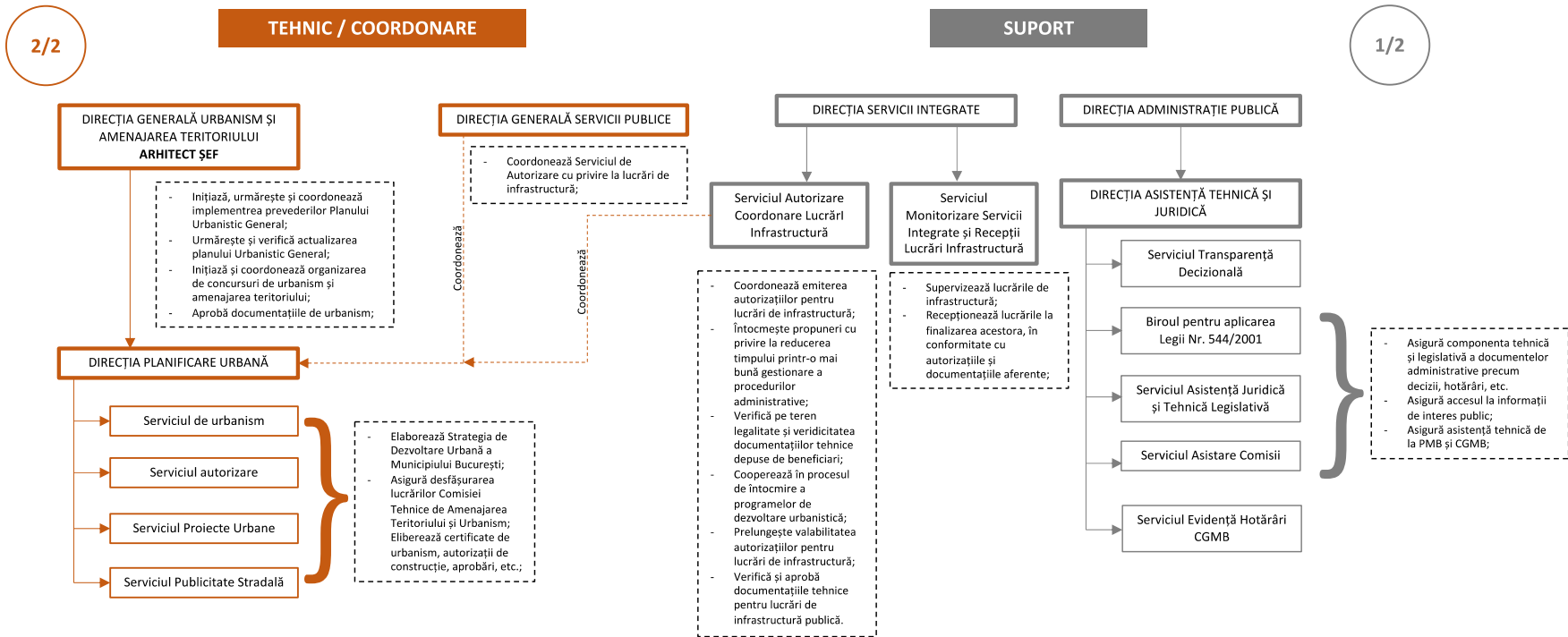


Figura 4: Direcțiile PMB responsabile cu dezvoltarea planificării urbane. Relații financiare, operaționale și de supraveghere

Regulament privind organizarea și funcționarea PMB aprobat prin Hotărârea CGMB nr. 219/18.06.2020



DIRECȚII ALE PMB RESPONSABILE CU DEZVOLTAREA PLANIFICĂRII URBANE
 Relații financiare, operaționale și de supervizare



DIRECȚII ALE PMB RESPONSABILE CU DEZVOLTAREA PLANIFICĂRII URBANE
 Relații financiare, operaționale și de supervizare

