

Aneks A

**Matrica akcionog
plana za upravljanje
imovinom (APUI)**

Akcioni plan za upravljanje imovinom (APUI)

za

[Navesti ime lokalne samouprave]

Pripremio/la:

Datum:

Pre završetka izrade ovog dokumenta, molimo poročitajte sav tekst naveden crvenim kurzivom koji je dat radi smernica.

Uvod	328
Svrha APUI	328
Pretpostavke i ograničenja	329
Pretpostavke	329
Ograničenja	329
Odeljak 1 — Politički okvir za upravljanje imovinom lokalne samouprave	330
Odeljak 2 — Prioritetna imovina, zainteresovane strane i ciljevi učinka	331
Odeljak 2a — Identifikovanje prioritetne imovine	331
Odeljak 2b — Zainteresovane strane	331
Odeljak 2c — Postavljanje ciljeva učinka	335
Odeljak 2d — Aktivne zainteresovane strane kod prioritetne imovine	335
Odeljak 3 — Postojeće metode za upravljanje imovinom	336
Odeljak 4 — Analiza raskoraka	337
Odeljak 5 — Akcioni plan (za rešavanje raskoraka)	338
Dalji rad i revizija	341
Slika 1 Osnove APUI	328
Tabela 1 Određivanje prioritetne imovine	332
Tabela 2a Unutrašnje zainteresovane strane	333
Tabela 2b Spoljne zainteresovane strane	334
Tabela 2c Ciljevi učinka	335
Tabela 3 Metode upravljanja imovinom	336
Tabela 4 Analiza raskoraka	337
Tabela 5a Aktivnosti i neophodni resursi	338
Tabela 5b Prioriteti APUI	340

Uvod

Kao staratelji imovine lokalne samouprave *[navesti naziv lokalne samouprave]*, važno je da sprovedimo aktivnosti upravljanja imovinom na najefikasniji i najučinkovitiji način. Analizom postojeće prakse upravljanje imovinom, ustanovili smo da postoje ciljne oblasti u kojima je potrebno poboljšanje. Kako bismo ostvarili takva poboljšanja, moramo da obavimo dodatne analize kako bismo ustanovili odstupanja od primera dobre prakse upravljanja imovinom.

Ishod ovog postupka je niz prioritizovanih aktivnosti, dopunjen kontekstom i obrazloženjem preduzimanja takvih aktivnosti. Njegov naziv je akcioni plan za upravljanje imovinom (APUI).

Svrha APUI

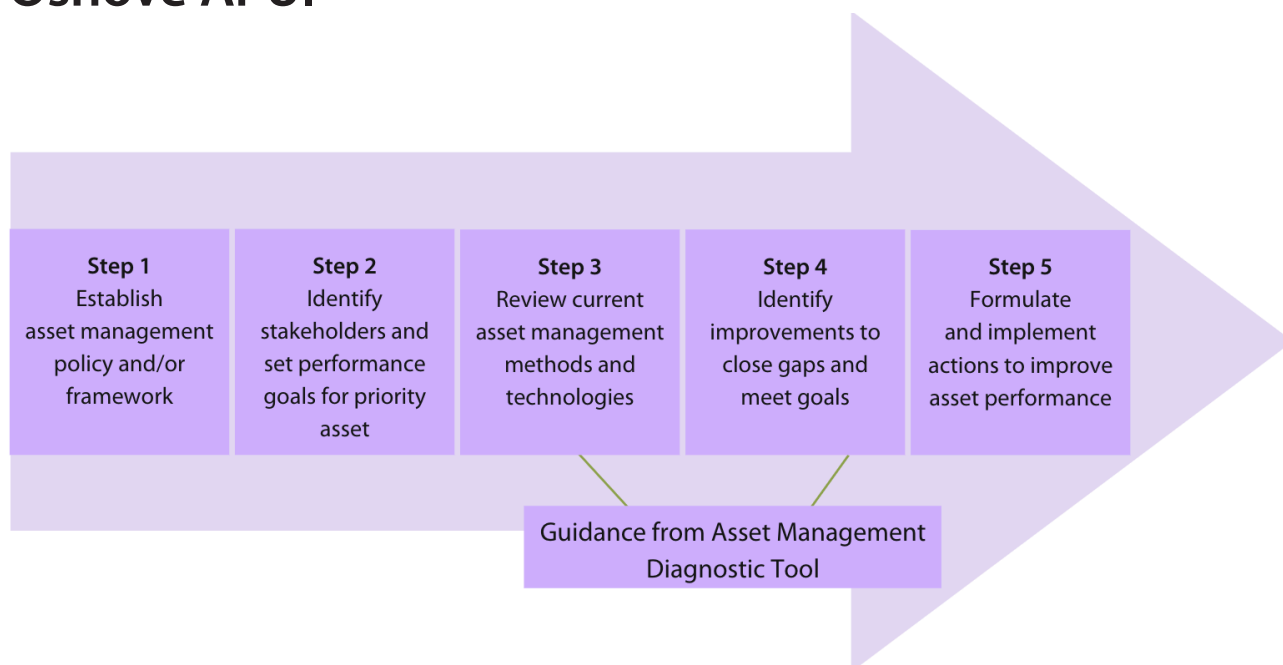
APUI je sredstvo za poređenje postojećih znanja, prakse i dokumentacije u oblasti upravljanja imovinom sa primerima dobre prakse u upravljanju imovinom, radi identifikovanja raskoraka. APUI prioritizuje ovakve aktivnosti i određuje rokove i nadležnosti za njihovo ispunjenje (Slika 1).

APUI može da se odnosi na jedan ili više imovinskih objekata, i počiva na nekoliko stožera:

1. Okvir lokalne samouprave za upravljanje imovinom, tj. opšta vizija upravljanja imovinom lokalne samouprave, uključujući ciljeve, planove i stratešku povezanost sa vizijom razvoja celokupnog grada i planom kapitalnih investicija, ukoliko postoje.
2. Procena zainteresovanih strana koje su uključene u upravljanje određenim imovinskim objektom ili objektima, revizija njihovih pojedinačnih uloga i postavljanje ciljeva učinka za jedan ili više imovinskih objekata, u skladu sa okvirom lokalne samouprave za upravljanje imovinom, kao i nacionalnom politikom i regulativom koja se odnosi na upravljanje imovinom, koje uređuju upravljanje datim imovinskim objektima.

Slika 1

Osnove APUI



3. Revizija metodologije, tehnoloških kapaciteta i alata za upravljanje imovinom (popisa imovine, elektronskih inventara i baza podataka, softvera za upravljanje imovinom, tehnika za procenu, upravljanja životnim vekom imovine, strateških portfolija, integracije sredstava za upravljanje imovinom u godišnji budžet, izveštavanje i revizija imovine).
4. Procena učinka navedenih postupaka upravljanja imovinom u odnosu na zacrtane ciljeve, uključujući jasnu identifikaciju nedostataka i oblasti u kojima je potrebno poboljšanje.
5. Definisane konkretne aktivnosti za sve relevantne zainteresovane strane, koje se odnose na prepoznate nedostatke i kojima se predložene aktivnosti povezuju sa upravljanjem imovinom u okviru tekućeg i srednjoročnog budžeta lokalne samouprave.

APUI obrađuje pet gore navedenih stožera (koraka) i ciljano se usredsređuje na poboljšanje jednog od naših imovinskih objekata:

[navesti naziv imovinskog objekta ili grupe objekata].

[navesti kratko objašnjenje zašto je ovaj objekat izabran i zbog čega je od kriticke važnosti za vašu lokalnu samoupravu i zajednicu].

Nameravamo da u budućnosti izradimo dodatne APUI za druge objekte i grupe objekata.

Pretpostavke i ograničenja

Pretpostavke

APUI počiva na brojnim pretpostavkama. Važno je razumeti na koji način se one odnose na akcioni plan. Ukoliko se bilo koja od glavnih pretpostavki promeni, plan treba ponovo razmotriti i, ukoliko bude potrebno, revidirati kako bi ostao relevantan i ostvarljiv.

- *[taksativno navesti pretpostavke, uz kratko objašnjenje na osnovu čega su izvedene i na koji način se odnose na APUI]*
-
-

Ograničenja

Treba imati u vidu da je izrada ovog APUI bila ograničena određenim unutrašnjim i spoljnim ograničenjima. Ona su navedena dole, uz kratko objašnjenje na koji način se odnose na APUI. Ukoliko se bilo koje ograničenje razreši u budućnosti, APUI će biti ponovo razmotren kako bi se ustanovilo da li takva promena utiče na ciljeve, rokove ili ishode. Ukoliko bude potrebno, APUI će biti revidiran kako bi adekvatno odražavao promene nastale uklanjanjem ograničenja.

Unutrašnja

- *[taksativno navesti unutrašnja ograničenja, uz kratko objašnjenje na koji način se odnose na APUI]*
-
-

Spoljna

- *[taksativno navesti spoljna ograničenja, uz kratko objašnjenje na koji način se odnose na APUI]*
-

Odeljak 1 - Politički okvir za upravljanje imovinom lokalne samouprave

Lokalna samouprava *[navesti naziv]* izradila je politički okvir za upravljanje imovinom zasnovan na sledećim stavkama:

- Opštim principima prakse dobrog upravljanja imovinom
- Strateškim planom za *[navesti naziv lokalne samouprave]*
- Nacionalnim, regionalnim i lokalnim zakonima i uredbama koje se odnose na imovinu i upravljanje imovinom

Politički okvir za upravljanje imovinom razvijen je u skladu sa strateškim ciljevima razvoje naše lokalne samouprave.

Glavni pricipi i ciljevi političkog okvira za upravljanje imovinomom *[navesti naziv lokalne samouprave]* koji su navedeni ispod koriste se za usmeravanje analize, prioriteta i aktivnosti APUI *(odaberite 5-8 principa iz dole navedene liste ili upišite sopstvene)*:

- Trudićemo se da ispunimo ili prevaziđemo sve nacionalne uredbe, referentne vrednosti i zahteve u vezi upravljanja našom imovinom.
- Otvoreno i učinkovito upravljanje i izveštavanje o imovini je naša građanska dužnost.
- Borićemo se protiv svih oblika zloupotreba i korupcije u upravljanju javnom imovinom.
- Obavezujemo se na fer i ravnopravan pristup i upotrebu naše imovine bez obzira na rasu, boju kože, pol, jezik, veru, politička ili druga uverenja, nacionalno ili socijalno poreklo, imovinsko ili drugo stanje.
- Prepoznavamo koristi upravljanja imovinom, u koje se ubrajaju:
 - Ekonomska održivost potpomognuta smanjenim troškovima u pružanju usluga.
 - Društvena ravnopravnost i koristi ostvaruju se dodatnim resursima koje zajednica može da izdvoji na usluge i druge pogodnosti.
 - Ekološka održivost i otpornost povećane su očuvanjem resursa i poklanjanjem pažnje dugoročnim rešenjima umesto kratkoročnim rezultatima ili pogodnostima; takođe, vrednovanje imovine kao što su jezera, reke i podzemne vode omogućava joj da očuva vrednost.
 - Građani dobijaju pouzdaniji nivo usluga bez neočekivanih prekida i kvarova.
 - Finansijska sposobnost lokalne samouprave poboljšana je predviđanjem troškova i odvajanjem rezervi.
 - Transparentnost upravljanja povećava se boljom komunikacijom, kao i poverenje javnosti.
 - Komunikacija sa zainteresovanim stranama i regulatornim telima bolja je kada su upoznati sa planovima i rezultatima.
- Odredićemo poverenika za upravljanje imovinom koji će sazivati redovne sastanke radi unapređenja naše prakse upravljanja imovinom radi boljitka svih građana.
- Shvatamo da je upravljanje imovinom višestrani proces koji obuhvata potražnju, životni ciklus i finansijsko upravljanje, tako da se obavezujemo da ćemo uključiti sve zainteresovane strane radi poboljšanja naše prakse upravljanja imovinom.
- Obezedićemo resurse za postizanje ciljeva upravljanja imovinom.
- Uspostavićemo organizacionu strukturu, politike i postupke kako bi ostvarili ciljeve.

- Redovno ćemo izveštavati o imovini i njenom učinku.
- Uključivaćemo i informisati javnost u vezi važnih odluka o nabavci, popravci ili prodaji imovine.
- Obuhvatićemo potrebe finansijskog upravljanja imovinom u godišnji budžet i srednjeročne planove fiskalne potrošnje.
- Primenićemo funkcionalan modul za upravljanje koji je jednostavan za korišćenje i koji odgovara ili je integrisana u postojeći IFMS i druge sisteme javnih finansija. Obučićemo svo relevantno osoblje za rukovanje njime.
- Nastavićemo da unapređujemo postupke i sisteme za upravljanje imovinom.

[navesti radno mesto] je određen/a za poverenika za upravljanje imovinom u našoj lokalnoj samoupravi, sa zaduženjem održavanja redovnih sastanaka sa svim zainteresovanim stranama u postupku upravljanja imovinom.

[Obratite pažnju: ukoliko politički okvir i strategija ne postoje, ovaj odeljak treba da predstavlja odvojenu aktivnost za koju treba izraditi APUI. Pozovite se na vodič za pisanje za primere i pomuč u izradi strategije upravljanja imovinom. Vodič možete naći na adresi: <https://www.un.org/development/desa/financing/capacity-development/home>]

Odeljak 2—Prioritetna imovina, zainteresovane strane i ciljevi učinka

Odeljak 2a—Identifikovanje prioritetne imovine

Imovina odabrana za izradu APUI smatra se prioritetnom za lokalnu samoupravu. Razlozi za ovakav izbor zasnivaju se na važnosti koju data imovina ima za lokalnu samoupravu i zainteresovane strane, kao i na uticaju na zainteresovane strane u slučaju prekida usluga. Razlozi za izbor date prioritetne imovine prikazani su u Tabeli 2a ispod. *[izaberite jedan objekat iz procene Dijagnostičkim instrumentom, drugi prioritetni imovinski objekat ili se pozovite na vodič za pisanje za postupke i alate koji služe za održavanje prioritetne imovine.]*

Odeljak 2b—Zainteresovane strane

Tabela 2a ispod navodi i kategorizuje ključne zainteresovane strane u odnosu na njihovu ulogu prema prioritetnoj imovini koju ste identifikovali. Njihova zainteresovanost i uticaj su važni i imaju značajan uticaj na oblikovanje naših postupaka upravljanja imovinom. Informacije o zainteresovanim stranama koriste se za identifikovanje zahteva, raskoraka i aktivnosti koje će biti izvršene u APUI.

[gde je to moguće, upotrebite vaš UN DESA profil za upravljanje imovinom i procenu potreba, kao i procenu učinka vaše lokalne samouprave kako biste popunili ovaj odeljak.]

Naziv prioritetnog imovinskog objekta: _____

Spoljne zainteresovane strane

Zainteresovane strane i uloge <i>Npr. izvođači (komunalne usluge, građevinarstvo, itd.) investitori, poreski obveznici, vladine organizacije i agencije, donatori</i>	Uticaje	Interes	Informacije potrebne zainteresovanim stranama za upravljanje imovinom	Imate li informacije?
Spoljne zainteresovane strane koje su uključene:				
Spoljne zainteresovane strane koje bi trebalo da budu uključene:				

Odeljak 2c—Određivanje ciljeva učinka

Ciljevi učinka za *[navesti naziv prioritetnog imovinskog objekta]* određeni su u odnosu na nivoe usluge koji su zasnovani na odgovarajućim uredbama i tehničkim zahtevima. Svaki od ciljeva ima jasne ciljeve učinka na osnovu kojih može da se prati napredak i odredi nivo uspeha. Tabela 2c ispod navodi ciljeve i pokazatelje učinka za prioritetnu imovinu.

Tabela 2c

Ciljevi učinka

Prioritetna imovina <i>Vodosnabdjevanje</i>	Performance goal(s) <i>Šta želite da postignete</i> <i>Npr. da obezbedite snabdjevanje čistom vodom za 95% stanovništva do 2025. godine.</i>	Nivo usluge i karakteristike <i>Nivo usluge: mera u kojoj imovinski onjekat ili grupa objekata ispunjava uslužne ciljeve.</i> <i>Karakteristike: (NU) mogu biti tehničke ili korisničke, npr. pozzdanost, dostupnost, povraćaj investicije, itd.)</i> <i>Npr. NU je sprovedenje mreže vodosnabdjevanja do zgrada u poslovnom sektoru grada, karakteristike su dostupnost i pouzdanost.</i>	Ciljevi učinka <i>Kako ćete ustanoviti da li ispunjavate ciljeve; pto je cilj konkretniji, to će lakše biti merenje napretka.</i> <i>Npr. ≤10 kvarova na 10km mreže godišnje</i>
			<ul style="list-style-type: none"> • • • •
			<ul style="list-style-type: none"> • • • •

Odeljak 2d—Aktivno zainteresovane strane za prioritetnu imovinu

Zainteresovane strane koje aktivno upravljaju imovinom donose odluke koje direktno utiču na imovinu i uslugu koju pruža.

Revidirali smo listu zainteresovanih strana iz Tabela 2a i 2b i **podvukli** one koje aktivno upravljaju prioritetnom imovinom. Takve zainteresovane strane daju informacije potrebne za donošenje odluka u vezi prioritetne imovine. Navedene su ispod u Tabeli 3..

Odeljak 3—Postojeće metode upravljanja imovinom

Nakon što smo jasno odredili ključne unutrašnje i spoljne zainteresovane strane i ciljeve učinka za prioritetnu imovinu, moramo da se pozabavimo postupcima, metodologijom i alatima koje zainteresovane strane koriste u upravljanju prioritetnom imovinom. Na taj način ćemo moći da ustanovimo gde postojeći postupci odstupaju od zacrtanih ciljeva učinka.

Tabela 3 u daljem tekstu navodi postojeće metode i alate koje ključne zainteresovane strane navedene u Tabelama 2a i 2b koristite. Ove metode i alati revidirani su kako bi se ustanovilo da li zadovoljavaju potrebe lokalne samouprave u postizanju ciljeva učinka koji su određeni za *[navesti naziv identifikovanog prioritetnog imovinskog objekta]*. *[Možete da upotrebite UN DESA profil za upravljanje imovinom i porcenu potreba ili drugu vrstu potrebe kako biste kompletirali ovaj odeljak.]*

Tabela 3

Metode upravljanja imovinom

Aktivne zainteresovane strane <i>Navesti zainteresovane strane identifikovane u prethodnoj matrici koje aktivno upravljaju imovinom na strateškom ili operativnom nivou.</i> <i>Npr. šef finansija, inženjer, operateri tehničkih službi i održavanja</i>	Koje metode i alate zainteresovane strane trenutno koriste za upravljanje prioritetnom imovinom? <i>Ako ih nema, upišite NEMA.</i> <i>Npr. registrotori imovine, računovodstvene knjige, softver za upravljanje imovinom, tehnike vrednovanja, upravljanje životnim ciklusom, revizija strateškog portfolia, integrisanje upravljanja imovinom u godišnji budžet, izveštavanje i revizija imovine, alati i postupci za fizičku procenu..</i>

Odeljak 4—Analiza raskoraka

U prethodnim odeljcima smo:

- Odredili okvir za upravljanje imovinom naše lokalne samouprave
- Identifikovali prioritetnu imovinu
- Identifikovali ključne spoljne i unutrašnje zainteresovane strane
- Postavili ciljeve učinka prioritetne imovine
- Naveli postojeće alate i metode koje upotrebljavaju zainteresovane strane u upravljanju prioritetnom imovinom.

Na osnovu ove revizije, identifikovali smo sledeće raskorake, zainteresovane strane na koje oni utiču, kao i aktivnosti za njihovo rešavanje.

[Možete da upotrebite UN DESA profil za upravljanje imovinom i procenu raskoraka kako biste kompletirali ovaj odeljak.]

Tabela 4

Analiza raskoraka

Prior. imov.	Cilij učinka	Raskorak	Opis raskoraka	Zain. st. na koje utiče	Zain. st. koje aktivno upravljaju	Potrebna akcija
Npr. opštinski bunar	Navedite ciljeve iz Odeljka 2, npr. obezbediti snabdevanje čistom vodom'	Npr. kvalitet vode iz bunara'	Npr. postojeći kvalitet vode ne zadovoljava zbog nedostatke prerade i lošeg održavanja bunara	Npr. svi članovi zajednice koji koriste bunar, škole, susedne zajednice, domovi zdravlja.	Npr. inženjer, upravnik inventara, upravnik održavanja, tehničari	Kratak opis svih aktivnosti potrebnih za rešavanje raskoraka, npr. mesečna dezinfekcija bunara odgovarajućim hemijskim sredstvima

Odeljak 5—Akcioni plan (rešavanje raskoraka)

Iz lister raskoraka identifikovanih u Odeljku 4 (Tabela 4), dalje opisujemo aktivnosti i identifikujemo potrebne resurse, uključujući finansiranje, za primenu rešenja na prioritetu imovinu: *[navesti naziv imovinskog objekta]*. Ovakve aktivnosti i resursi navedeni su u Tabeli 5a.

Tabela 5a

Aktivnosti i potrebni resursi

Potrebne aktivnosti <i>Navedite sve prethodno identifikovane aktivnosti za rešavanje raskoraka</i>	Nosilac	Potrebni resursi <i>Navedi nove i postojeće</i>			Finansiranje i izvor
		Ljudi	Obuka/mentorstvo	Alatis	

Iz raskoraka identifikovanih u okviru Odeljka 4 (poslednja kolona Tabele 4) i opisanih u Tabeli 5a, prioritizovali smo aktivnosti upotrebom sledećih metoda:

[Navedi kraće obrazloženje (tj. kriterijume) korišćene za prioritizaciju aktivnosti i povežite ih sa ciljevima, okvirom za upravljanje imovinom lokalne samouprave i relevantnim politikama i uredbama. Postarajte se da su aktivnosti prioritizovane po zasluzi i logičnom rasuđivanju.]

Prioritetna aktivnost	Obrazloženje

Prioriteti našeg APUI prikazani su u Tabeli 5b. U njoj se nalazi opis svih aktivnosti, konkretnih odgovornosti zainteresovanih strana, kao i rokova i glavnih zahteva za resursima.

Tabela 5b

Prioriteti našeg APUI

Prioritetne aktivnosti	Povezane aktivnosti	Pregled potrebnih resursa <i>Navesti bilo koje nove resurse koji su potrebni. ukoliko ih nema, navesti da ciljevi mogu da se postignu sa postojećim resursima'</i>	Ciljni datum za završetak	Finansiranje i izvori

Praćenje i revizija

Ovaj APUI je živi dokument. Odgovornost za reviziju i ažuriranje snose poverenici za upravljanje imovinom i sledeće zainteresovane strane:

[uneti listu osoba i njihovih odgovornosti za reviziju i ažuriranje. Lista treba da bude prioritizovana i sažeta kako bi se izbegla zabuna.]

Ključne zainteresovane strane odgovorne za reviziju i ažuriranje	Odgovornost

APUI treba revidirati svakih šest (6) meseci ili nakon bitnijih promena pretpostavki, ograničenja, zakona ili uredbi. Revizije mogu da dovedu do izrade novog APUI i njegove distribucije svim zainteresovanim stranama.

Ovaj APUI i sve naknadne dorade ili izveštaji o napretku biće dostavljeni dole navedenim zainteresovanim stranama:

[navesti podatke ključnih zainteresovanih strana kojima će APUI i izveštaji biti dostavljeni.]

Ime	Radno mesto	Podaci za kontakt