

Akcioni plan za upravljanje imovinom (APUI)

Smernice za izradu

Autor: Dr Linda Njuton, PMP licencirana upravnica projekta

Datum: 4. maj 2020.

Sadržaj

UVOD U SMERNICE ZA IZRADU	1
Šta je upravljanje imovinom?	1
Šta je Akcioni plan za upravljanje imovinom, ili APUI?.....	1
Koji je doprinos APUI-a?	2
Ko izrađuje APUI?.....	2
Kako se upotrebljavaju ove smernice za pripremu i APUI matrica?	2
Ključni saveti za pisanje	3
UVOD APUI.....	4
KORAK 1 – POLITIKA I OKVIR LOKALNE SAMOUPRAVE ZA UPRAVLJANJE IMOVINOM	5
Primeri ciljeva i principa	5
Strategija upravljanja imovinom lokalne samouprave	6
KORAK 2 – prioritetna IMOVINA, ZAINTERESOVANE STRANE I CILJEVI UČINKA	8
Korak 2A – Identifikovanje prioritetne imovine.....	8
Korak 2B – Prepoznavanje zainteresovanih strana	9
Korak 2C – Uspostavljanje ciljeva učinka za prioritetnu imovinu	10
Korak 2D – Identifikovanje strana koje su aktivno zainteresovane za prioritetnu imovinu.....	12
KORAK 3 – PROCENA I REVIZIJA POSTOJEĆIH METODA I ALATA.....	13
KORAK 4 – ANALIZA RASKORAKA	14
Analiza raskoraka i definisanje aktivnosti.....	14
KORAK 5 – AKCIONI Plan.....	16
Aktivnosti i resursi.....	16
NAREDNI KORACI I REVIZIJA.....	16

UVOD U SMERNICE ZA IZRADU

Šta je upravljanje imovinom?

Upravljanje imovinom podrazumeva međusobno usklađeni skup aktivnosti i sistema usmerenih ka nadzoru i održavanju stvari koje imaju vrednost.

Imovina (fizička infrastruktura i oprema, zemljište i zgrade) ima uslužnu vrednost za korisnike, vlasnike i članove zajednice. Ona ima i novčanu vrednost, jer njena nabavka, održavanje, unapređivanje i rashodovanje imaju cenu. Prodaja nekretnina kao što su zemljište i zgrade može da stvori nove resurse koji se zatim mogu iskoristiti za finansiranje nove imovine ili održavanje postojeće.

Oni koji su odgovorni za upravljanje imovinom (bez obzira kojoj organizaciji pripadaju) trebalo bi da znaju odgovor na sledeća ključna pitanja:

- Šta posedujemo (i gde se nalazi)?
- Koja mu je vrednost?
- U kakvom je stanju?
- Koja je dužina preostalog uslužnog ciklusa?
- Koji je obim odloženog održavanja?
- Šta prvo treba popraviti?
 - Koliko će popravka koštati i koji je prihvatljiv nivo rizika?
 - Možemo li to da priuštimo?

Šta je Akcioni plan za upravljanje imovinom, ili APUI?

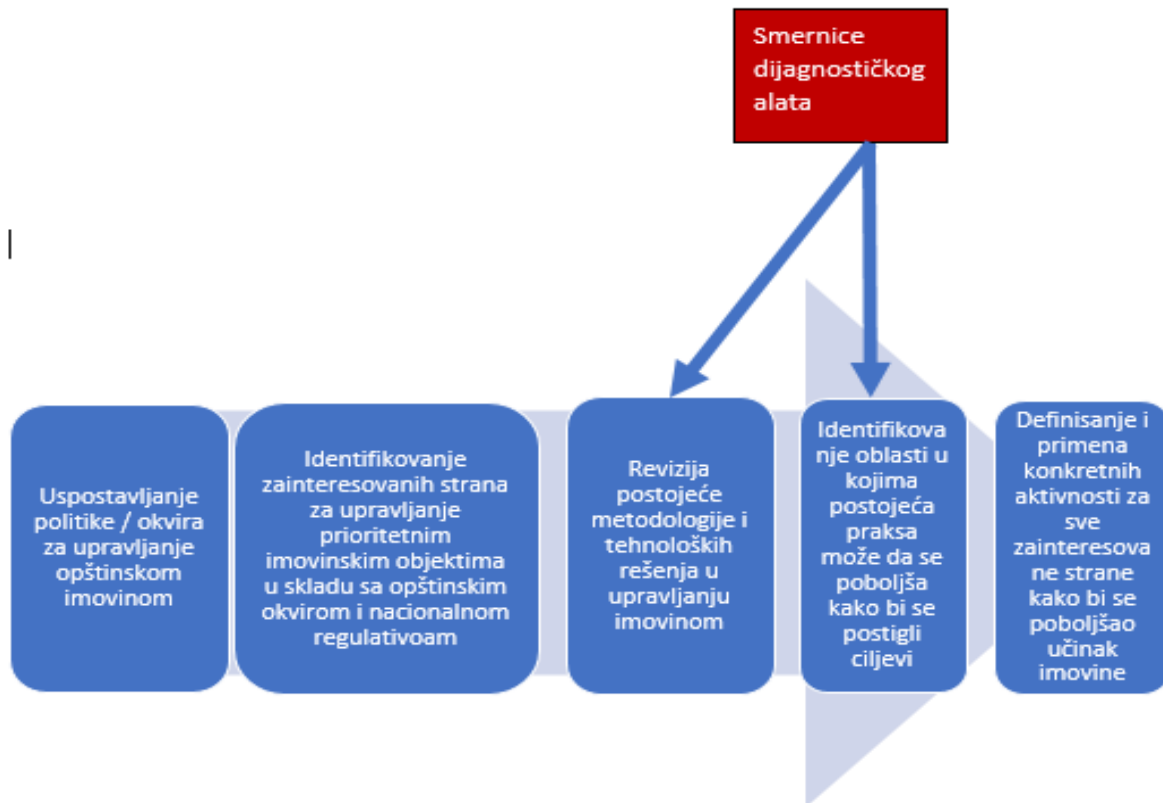
Akcioni plan za upravljanje imovinom (APUI) predstavlja postupak kojim se upoređuju postojeća znanja, praksa i dokumentacija u oblasti upravljanja imovinom sa primerima dobre prakse upravljanja imovinom, sa ciljem prepoznavanja propusta i definisanjem konkretnih AKTIVNOSTI za njihovo rešavanje.

Uspešna primena APUI-a predstavlja značajan korak u razvoju stabilnog sistema za upravljanje imovinom koji će lokalnim samoupravama omogućiti da na najbolji način investiraju sredstva i ispune odgovornosti ka lokalnoj zajednici.

APUI (slika 1) može da se odnosi na jedan ili više imovinskih objekata, a zasnovan je na nekoliko principa:

- (i) okvir za upravljanje imovinom lokalne samouprave, t.j. opšta vizija za upravljanje imovinom lokalne samouprave, uključujući strateške i kratkoročne ciljeve i povezanost sa vizijom čitavog grada ili regiona, kao i sa planom kapitalnih investicija, ukoliko postoji;
- (ii) procena zainteresovanih strana uključenih u upravljanje imovinom, uključujući reviziju njihovih delatnosti, kao i uspostavljanje ciljeva učinka za jedan ili nekoliko prioriternih imovinskih objekata, u skladu sa okvirom za upravljanje imovinom lokalne samouprave i nacionalnim politikama i regulativom koje uređuju upravljanje takvim imovinskim objektima;
- (iii) 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);

- (iv) procena učinka navedenih postupaka upravljanja imovinom u odnosu na zacrtane ciljeve, uključujući jasnu identifikaciju nedostataka i oblasti u kojima je potrebno poboljšanje, kao i
- (v) definisanje konkretnih 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.



Slika 1: Osnove Akcionog plana za upravljanje imovinom (APUI)

Koji je doprinos APUI-a?

Jednom kada su APUI-i izrađeni za najkritičnije infrastrukturne objekte, to je pokazatelj (kako na lokalnom, tako i na nacionalnom nivou) transparentnosti i finansijske odgovornosti lokalne samouprave. Na taj način se stiče poverenje kako zainteresovanih strana na lokalnu, ali i drugih izvora resursa i kapitala. U skladu sa tim, krajnji cilj primene APUI i sveobuhvatnog sistema upravljanja imovinom je prosperitet svake jedinice lokalne samouprave i poboljšanje kvaliteta života njihovih zajednica.

Ko izrađuje APUI?

APUI treba da pripremi rukovodilac lokalne samouprave koji je zadužen za upravljanje imovinom. Važno je da APUI bude izrađen uz konsultacije i učešće svih ključnih zainteresovanih strana.

Kako se upotrebljavaju ove smernice za pripremu i APUI matrica?

Smernice za pripremu i matrica Akcionog plana za upravljanje imovinom (APUI) osmišljene su kao pomoć lokalnim samoupravama u pripremi njihovih APUI-a definisanjem okvira i davanjem primera dobre prakse i upotrebe alata u upravljanju imovinom.

Lokalna samouprava može da odluči da za početak izradi APUI za samo jedan ili dva imovinska objekta i da na taj način započne proces unapređenja upravljanja imovinom, ili može da se opredeli da započne sa izradom APUI-a u okviru razvoja okvira upravljanja imovinom pri čemu će se akcioni plan odnositi na grupu imovinskih objekata.

Matrica sadrži tekst i tabele (označene crnim tekstom) koje autori APUI mogu da iskoriste u izradi dokumenta. One takođe sadrže i smernice (*označene crvenim kurzivom*) koje ukazuju na to koje dodatne informacije treba da obezbedi lokalna samouprava. Sav tekst označen crvenim kurzivom treba obrisati pre finalizacije dokumenta.

Smernice koje daje DIJAGNOSTIČKI ALAT mogu da posluže lokalnoj samoupravi u identifikovanju nivoa svesti, značajnijih nedostataka i predloženih rešenja za prevezilaženje takvih nedostataka. Preporuke na osnovu analize izvršene DIJAGNOSTIČKIM ALATOM treba da imaju prioritet među AKTIVNOSTIMA utvrđenim u okviru vašeg APUI.

Ključni saveti za pisanje

- Pišite jednostavnim jezikom i izbegavajte skraćenice.
- Dosledno upotrebljavajte izraze.
- Budite konkretni. Vaš APUI mora da objasni vaš plan tako da ga drugi razumeju.
- Upotrebite priloženu matricu. Ako se određena poglavlja ne odnose na vaš plan, nemojte ih uklanjati. Upišite komentar u smislu „ovo poglavlje nije primenljivo na plan”.
- Postavljajte pitanja i tražite savete.

UVOD APUI

APUI treba da počne uvodom u kojem se objašnjava njegova svrha, kao i pretpostavke i ograničenja definisana tokom njegove izrade. Ovo poglavlje je najbolje napisati na kraju, nakon što ste identifikovali imovinske prioritete i izradili akcioni plan.

Pretpostavke se odnose na tvrdnje koje su prihvaćene kao istinite ili neizbežne, bez dokaza da postoje ili da će se ostvariti.

Na primer:

Pretpostavke:

- Pretpostavljamo da će se postojeći nivo finansiranja iz sopstvenih sredstava nastaviti, ili će blago porasti.
- Pretpostavljamo da se trenutni nivo resursa za upravljanje imovinom neće smanjiti.

Ograničenja se odnose na okolnosti koje smanjuju vašu mogućnost da preduzmete određene aktivnosti. Ona mogu biti unutrašnja ili spoljašnja.

Na primer:

Unutrašnja ograničenja:

- 'Imamo ograničene mogućnosti za zapošljavanje dodatnog osoblja, tako da moramo da primenimo APUI sa postojećim kapacitetima.'

Spoljašnja ograničenja:

- 'Moramo da sarađujemo sa agencijama sa nacionalnog nivoa kada su u pitanju imovinski objekti koje upotrebljavaju članovi naše zajednice, ali su pod upravom drugih tela (npr. komunalne delatnosti).

KORAK 1 – POLITIKA I OKVIR LOKALNE SAMOUPRAVE ZA UPRAVLJANJE IMOVINOM

Postoji li politika / okvir za upravljanje imovinom?

- ukoliko je odgovor DA: Da li odgovara dole navedenim kriterijumima?
- ukoliko je odgovor NE: možete da izradite APUI za razvoj političkog dokumenta (PREDUZIMANJE AKTIVNOSTI)

Politika / okvir za upravljanje imovinom treba da bude:

- Usklađena sa pravnom regulativom na nacionalnom nivou;
- Usklađena sa postojećim i očekivanim očekivanjima zainteresovanih strana / korisnika;
- Predmet dogovora zainteresovanih strana;
- Usvojena od strane veća na određen vremenski period; i
- Periodično revidirana od strane izabranih predstavnika lokalne samouprave i zainteresovanih strana.

Ukoliko postojeća politika nije definisana ili ne ispunjava gore navedene kriterijume, treba izraditi politički dokument. Politika je važan dokument koji određuje principe i uslove / ciljeve. Ona predstavlja temelj za mnoge aspekte razvoja strategije upravljanja imovinom.

Primeri ciljeva i principa

Ciljevi i principi okvira za upravljanje imovinom (politika, strategija) obuhvataju:

Ciljevi:

Operativne potrebe	Procena rizika	Transparentnost
Efikasnost	Potrebe korisnika	U skladu sa odredbama
Rukovodstvo	Vizija za budućnost	Isplativost / priuštivost
Integrirani pristup	Pružanje usluga	

Principi:

- „Potrudimo se da nadmašimo nacionalnu regulativu i sve kriterijume i zahteve koji se odnose na upravljanje našom imovinom.”
- „Otvoreno i efikasno upravljanje javnom imovinom i izveštavanje o radu je naša građanska dužnost.”
- „Borićemo se protiv svih oblika zloupotrebe, nesavesnosti i korupcije u upravljanju javnom imovinom.”
- „Obavezujemo se da ćemo omogućiti ravnopravan pristup i upotrebu našoj imovini svim građanima, bez obzira na njihovu rasu, boju kože, pol, jezik, veru, političko ili drugo opredeljenje, nacionalno ili socijalno poreklo, imovinsko stanje ili drugo.”
- „Prepoznamo prednosti upravljanja imovinom, u koje se ubrajaju sledeće:
 - Ekonomsku održivost snažno podržava smanjenje troškova u okviru pružanja usluga.

- Ostvaruju se društvena jednakost i druge koristi jer zajednica ima više resursa za pružanje usluga i pogodnosti.
- Održivost životne sredine poboljšava se očuvanjem resursa i okretanjem ka dugoročnim rešenjima, koja zamenjuju iznuđene kratkoročne odluke; takođe, adekvatna procena resursa životne sredine, kao što su jezera, reke i podzemne vode omogućavaju zemljištu i drugim imovinskim objektima da održe vrednost.
- Bolji nivo usluga za građane, bez neočekivanih obustava rada sistema i kvarova.
- Poboljšana finansijska održivost lokalne samouprave jer su budući troškovi očekivani, uz izdvojena namenska sredstva.
- Veća transparentnost postupaka, čime se poboljšava komunikacija sa javnošću i raste poverenje u lokalnu samoupravu.
- Efikasnija komunikacija sa poreskim obveznicima, izabranim predstavnicima vlasti, organizacijama za finansijsku procenu i regulatornim telima, jer su planovi i rezultati dokumentovani i dostupni."

- „Odredićemo osobu nadležnu za upravljanje imovinom, koja će biti zadužena za pripremu i vođenje redovnih sastanaka na kojima će se diskutovati kako postojeća praksa upravljanja imovinom može da se unapredi tako da koristi svim građanima."

- „Prepoznavamo da je upravljanje imovinom složen proces koji zahteva učešće različitih zainteresovanih strana i kojim se regulišu potrebe, životni vek i finansijski aspekt imovine, tako da smo rešeni da uključimo sve relevantne strane u naša nastojanja da se pospeši praksa upravljanja imovinom."

- „Spremni smo da obezbedimo resurse neophodne za postizanje ciljeva upravljanja imovinom."

- „Obezbedićemo odgovarajuće organizacione uslove, politike i procedure potrebne za podršku upravljanju imovinom i postizanje naših ciljeva."

- „Redovno ćemo izveštavati o našoj imovini i njenom učinku."

- „Uključićemo javnost i izveštavaćemo o važnim odlukama u vezi preuzimanja, održavanja i prodaje naše imovine."

- „Uvrstićemo potrebe u vezi upravljanja finansijskom imovinom u naš godišnji budžet i srednjeročne fiskalne planove potrošnje."

- „Primenićemo dostupan i funkcionalan modul za upravljanje imovinom koji komunicira sa našim IFMS i drugim sistemima za upravljanje javnim finansijama. Obučićemo svo relevantno osoblje za njegovo korišćenje."

- „Nastavićemo da poboljšavamo našu praksu i sisteme za upravljanje imovinom."

Strategija upravljanja imovinom lokalne samouprave

Strategija upravljanja imovinom je važan dokument, jer daje praktične smernice o tome šta treba preduzeti kako bi se ispunili politički i okvirni zahtevi. Možete je prihvatiti i kao nivo odluka ispod političkog / okvirnog nivoa.

Da li je izrađena strategija upravljanja imovinom?

DA?

Trebalo bi da:

- Definiše viziju, ciljeve i principe upravljanja imovinom lokalne samouprave (nakon definisanja politike i okvira)
- Bude usklađena sa ciljevima strateškog razvoja lokalne samouprave
- Obradi sledeća pitanja:
 - Dokumentovanje postojećeg stanja podataka o imovini i definisanje budućih zahteva za podatke o imovini;
 - Definisanje potrebnog nivoa usluge (NU) prema korisnicima (potrebni NU treba da obuhvata: pravne odredbe, očekivanja korisnika, rizike u vezi imovine, priuštivost i vremenska ograničenja);
 - Pregled glavnih problema u vezi pružanja potrebnog nivoa usluge (NU);
 - Definisanje strateških ciljeva učinka u upravljanju imovinom;
 - Definisanje neophodnih pravila i postupaka upravljanja imovinom (u daljem tekstu: protokola) koji svim učesnicima daju smernice za primenu specifičnih postupaka u okviru sistema upravljanja imovinom, kao što su:
 - Prikupljanje podataka o imovini i hijerarhijski protokol
 - Protokol za procenu uslova i učinka
 - Protokol za procenu kritičnosti / rizika
 - Protokol za odgovor na ispad sistema
 - Protokol za odgovor na primedbe korisnika, itd.
 - Definisanje kriterijuma znanja iz oblasti upravljanja imovinom i neophodnih aktivnosti za povećanje kompetentnosti i obuku osoblja;
 - Definisanje uloga i odgovornosti donosilaca odluka u oblasti upravljanja imovinom;
 - Usvajanje procene stanja i učinka imovine kao preduslova za donošenje svih odluka u vezi imovine (srednjoročno / dugoročni cilj);
 - Donošenje odluka na osnovu procene rizika kada su u pitanju prioritizacija održavanja i aktivnosti / intervencija u oblasti kapitalnih investicija;
 - Obračun troškova na nivou životnog veka pri evaluaciji konkurentnih investicionih potreba iz različitih kategorija imovine.

NE? Možete da izradite APUI za razvoj strateškog dokumenta.

KORAK 2 – PRIORITETNA IMOVINA, ZAINTERESOVANE STRANE I CILJEVI UČINKA

Korak 2A – Identifikovanje prioritetne imovine

Sledeći zadatak u okviru izrade APUI je identifikovanje vaše prioritetne imovine.

Da li je ustanovljen postupak za identifikovanje **prioritetne imovine**?

- ukoliko je odgovor DA: Da li ispunjava dole navedene kriterijume?
- ukoliko je odgovor NE: Upotrebite smernice za izradu kako biste definisali postupak identifikovanja prioritetne imovine.

Postupak identifikovanja prioritetne imovine treba da bude:

- Usklađen sa politikom / okvirom i strategijom lokalne samouprave za upravljanje imovinom;
- Usklađen sa strateškom razvojnom politikom lokalne samouprave;
- Usklađen sa prioritetima korisnika (zainteresovanih strana), uključujući očekivan nivo usluge za imovinu (da bi se u potpunosti razumela prioritizacija imovine, neophodno je definisati ko su vaše prioritetne zainteresovane strane);
- Usklađen sa postojećim rizicima za svaki imovinski objekat (niži nivo rizika obično podrazumeva niži prioritet).

Prioritizaciju imovine treba izvršiti objektivno, bez emotivnog pristupa ili pristrasnosti. U najmanju ruku, prioritizacija bi trebala da razmotri koje neophodne funkcije obavlja imovinski objekat i kakav bi bio efekat prestanka usluge. Dobra praksa je dodela standardizovanih kriterijuma svim imovinskim objektima, na osnovu kojih zatim mogu da budu ocenjeni numeričkim vrednostima. Kada se sabere rezultati za sve imovinske objekte, oni sa najvišom ocenom smatraće se najvažnijim i predstavljaće prioritet.

Primeri standardnih kriterijuma (sa ocenjivanjem od 1 do 5) koji vam mogu pomoći:

- Važnost imovinskog objekta za lokalnu samoupravu – Veoma važan = 5, Nevažan = 1
- Uticaj prestanka usluge na zajednicu – Veoma visok = 5, Veoma nizak = 1
- Stanje imovinskog objekta – Nov = 1, Veoma loše = 5
- Cena zamene imovinskog objekta - >\$10,000,000USD = 5, manje od \$50,000USD = 1

Na primer, skup imovinskih objekata ocenjen u odnosu na ovakve kriterijume mogao bi da izgleda ovako:

Imovinski objekat	Kratak opis	Važnost za opštinu	Uticaj prestanka usluge	Stanje	Cena zamene	Zbir	Prioritet
Osnovna škola	15 godina stara, vr. zamene USD 100 000	3	3	3	2	11	4
Postrojenje za otpadne vode	10 godina staro, vr. zamene USD 5 miliona	5	5	5	4	19	1
Opštinske kancelarije	40 godina stare, vr. zamene USD 10 miliona	5	4	3	5	17	2
Vozni park gradske čistoće	Prosek starosti 10 godina, vr. zamene USD 1 milion	4	5	4	3	16	3

Važnost imovinskih objekata određuje usmerenje resursa, strategije i planiranja godinama unapred.

Nakon što ste identifikovali imovinske prioritete, upišite ih u Tabelu 1, navodeći razloge za izbor. Evo primera popunjene Tabele 1.

Imovinski objekat	Ključna funkcija koju obavlja	Uticaj prestanka usluge
Snabdevanje vodom	Zdravlje i bezbednost, društveno blagostanje, privredni značaj	Gubitak ljudskih života (javno zdravlje i bolesti)
Oдноšenje otpada	Zdravlje i bezbednost, društveno blagostanje, privredni značaj	Gubitak ljudskih života (javno zdravlje i bolesti) Gubitak prihoda

Korak 2B – Prepoznavanje zainteresovanih strana

Zainteresovane strane su ljudi ili organizacije koje imaju uticaja na način na koji obavljate svoje aktivnosti u oblasti upravljanja imovinom. Mogu biti unutrašnji ili spoljni i obuhvataju korisnike i spoljne organizacije.

Za efikasno upravljanje imovinom važno je da znate sve unutrašnje i spoljne zainteresovane strane, kako bi se pojačala njihova podrška i na najmanju moguću meru sveo otpor. Moguće je da postoje zainteresovane strane koje trenutno nisu uključene, pa ih treba identifikovati i navesti u Tabelama 2a i 2b u matrici APUI.

Da li je definisan postupak za identifikovanje i upravljanje zainteresovanim stranama?

- ukoliko je odgovor DA: Da li ispunjava dole navedene kriterijume?
- ukoliko je odgovor NE: Upotrebite APUI za razvoj postupka identifikovanja zainteresovanih strana.

Postupak identifikovanja i upravljanja zainteresovanim stranama treba da:

- Bude usklađen sa politikom / okvirom lokalne samouprave za upravljanje imovinom
- Definiše konkretne uloge / funkcije zainteresovanih strana (korisnik, predstavnik lokalne zajednice, upravnik imovinskog objekta, vršilac usluge, itd.)
- Definiše moć, uticaj i vrstu zainteresovanosti svake zainteresovane strane, uključujući određivanje strategiju za upravljanje svim kategorijama zainteresovanih strana

Pri proceni zainteresovanih strana, imajte na umu da će neki biti zainteresovaniji za imovinu od drugih, kao što će neki imati više uticaja na upravljanje njom. Važno je prepoznati koga treba obavestavati i koga treba konsultovati u okviru procesa upravljanja imovinom.

Zainteresovane strane mogu da se podele prema moći i zainteresovanosti za imovinski objekat:



Ovaj dijagram pokazuje na koji način treba upravljati zainteresovanim stranama u odnosu na njihov uticaj (ili moć) i zainteresovanost za imovinski objekat.

Na primer: Odnosenje smeća

- Krajni korisnici usluge odnošenja smeća koju pruža lokalna samouprava imaju mali uticaj na način na koji se usluga obavlja, ali su visoko zainteresovani za nju jer bi njen prestanak uticao na njihov svakodnevni život. Zato ih treba informisati o promenama u obimu ili vremenskom rasporedu kako bi se održao nivo zadovoljstva uslugom.
- Vozači kamiona za odnošenje smeća imaju veliki uticaj i visoku zainteresovanost za uslugu jer su njen sastavni deo. Da bi se održao visok nivo pružanja usluge, vozačima treba striktno upravljati.
- Osooblje ili ugovorna strana koja održava vozila takođe ima veliku moć i visoku zainteresovanost za imovinu, tako da njom treba striktno upravljati.

Korak 2C – Uspostavljanje ciljeva učinka za prioritetnu imovinu

Nakon što ste definisali proces za identifikovanje prioritetne imovine, možete da pristupite odredjivanju ciljeva učinka za imovinske objekte navedene u Tabeli 2c APUI matrice. APUI treba da sadrži ciljeve učinka samo za prioritetnu imovinu (ili kategorije prioritetne imovine) jer bi u suprotnom plan bio isuviše obiman.

Svi ciljevi učinka treba da budu „SMART” (pametni):

Specifični, **M**erljivi, **A**dekvatni (dostižni), **R**elevantni i **T**empirani (vremenski odredjeni)

Možda već postoje ciljevi učinka definisani na nacionalnom nivou, koji mogu da se iskoriste za neke imovinske objekte. Na primer, dokument pod nazivom „Procena potreba i finansijska strategija za održive ciljeve razvoja” koju je izradila Nepalski nacionalni planski komitet¹ definiše sledeće ciljeve u oblasti vodosnabdevanja i kanalizacije:

¹ Nacionalni planski komitet, 2018. „Procena potreba i finansijska strategija za održive ciljeve razvoja”. Vlada Nepala. Singardurbar, Katmandu.

Tabela 3.9: Ciljevi i pokazatelji SCR 6 (vodosnabdevanje i kanalizacija)

Ciljevi i pokazatelji	2015	2019	2022	2025	2030
Domaćinstva sa vodovodnom instalacijom (%)	49.5	60.3	68.4	76.5	90
Pokriće vodovodne mreže(%)	87	90.2	92.6	95	99
Procenat stanovništva sa pristupom čistoj vodi za piće (%)	15	35	50	65	90
Postojanje spoljne zone nezagadjene fekalijama (%)	41	56.5	71.9	83.5	99
Pokriće kanalizacione mreže (%)	82	86.5	89.9	93.3	99
Udeo nepreradjenih industrijskih otpadnih voda (%)	99	75.3	57.5	39.7	10

Izvori: SCR izveštaj o trenutnom stanju i razvojnom planu

U slučaju da ciljevi nisu definisani na nacionalnom nivou, možete postaviti sopstvene. Evo primera koji se odnosi na vozni park gradske čistoće na nivou lokalne samouprave:

„Kamioni za odnošenje smeća biće u funkciji uvek, u 100% slučajeva“

Ovo je specifičan i merljiv cilj (navedeno je uvek, u 100% slučajeva). Ovo je relevantan pokazatelj jer je reapoloživost kamiona važan faktor učinka kada je u pitanju pružanje usluge. Međutim, ovaj cilj može biti neostvarljiv, ukoliko lokalna samouprava ima samo jedan kamion. Ostvarljiviji cilj bio bi:

„Kamioni za odnošenje smeća biće na raspolaganju tokom 95% vremena radne nedelje (od ponedjeljka do petka, od 6 ujutru to 8 uveče) bez obzira na doba godine.“

Na ovaj način je omogućeno vreme za održavanje i popravke tokom noći i vikenda, kao i za povremene kvarove tokom radne nedelje. Treba predvideti potrebno vreme za održavanje i popravke kvarova.

Takodje je važno prodiskutovati ciljeve učinka sa zainteresovanim stranama. U ovom primeru, zainteresovane strane bi obuhvatale vozače, menadžere odeljenja za održavanje ili ugovorne vršioce usluge održavanja, snabdevače rezervnih delova, ili čak kupce vozila. Možda bi trebalo u diskusiju uključiti i kadrovsko odeljenje kako bi se razmotrile podsticajne mere i bonusi za radnike na održavanju i vozače ukoliko se ostvari cilj raspoloživosti vozila.

Evo još jednog primera:

Imovinski objekat – Vodovodna mreža ili bušotina / bunar

Cilj učinka (ili nivo usluge) – Snabdevanje čistom vodom

Atributi nivoa usluge: bezbednost, odgovornost, raspoloživost, pridržavanje, pristup

Mere učinka za sistem snabdevanja vodom mogu da obuhvataju:

Tehničke:

Bezbednost Bez negativnih testova za kvalitet vode za piće u bilo kojoj godini

Raspoloživost Bez ispada sistema u vodosnabdevanju tokom godine

Pridržavanje Poštovanje svih odredbi

Korisničke:

Odgovornost

Žalbe korisnika se rešavaju u roku od 48 sati

Pristup

Sve žene u uslužnoj oblasti mogu bezbedno da pristupe bunaru

Evo primera Tabele 2c:

Prioritetna imovina	Cilj učinka	Nivo i atributi usluge	Mera učinka
Sistem za snabdevanje vodom	Obezbediti pouzdano snabdevanje vodom za 95% stanovništva do 2025. godine	Raspoloživost i pouzdanost: Vodovodna mreža do poslovnih i privatnih objekata u centralnoj zoni, zajednički bunari van centralne zone	Isporučena količina \geq 25L po osobi po danu, za 95% stanovništva Manje od 25 prekida usluge po bunaru godišnje
		Pristup: Bunari i druge tačke vodosnabdevanja bezbedni za žene ili namenjeni samo ženama Pridržavanje odredbi i bezbednost: Kvalitet vode ispunjava osnovne kriterijume	Sve žene iz uslužne oblasti u svakom trenutku mogu da pristupe bunaru – cilj je 100% žena, 100% vremena Kvalitet vode se testira na nedeljnom nivou. Najviše jedan negativan test kvaliteta vode za piće godišnje.

Korak 2D – Identifikovanje strana koje su aktivno zainteresovane za prioritetnu imovinu

Nakon što ste definisali prioritetnu imovinu i ciljeve učinka, važno je da se osvrnete i na one strane koje su **AKTIVNO** zainteresovane za upravljanje vašom prioritetnom imovinom. Ovo možete da uradite revizijom Tabela 2a i 2b. **Označite** zainteresovane strane koje pružaju informacije koje su potrebne za donošenje odluka o vašoj imovini. Na primer:

- Inženjeri zaposleni pri opštini
- Poverenici za nabavke
- Planeri razvoja zajednice
- Operativci ili upravnici prioritetne imovine
- Načelnik finansija
- Poverenik za rodna pitanja

KORAK 3 – PROCENA I REVIZIJA POSTOJEĆIH METODA I ALATA

Kako bi se prepoznale prilike za poboljšanje, važno je razumevanje postojećeg stanja postupaka i alata kojima se služe strane koje su aktivno zainteresovane za prioritetnu imovinu. Procenite takve postupke i alate da bi zaključili čemu doprinose i čemu eventualno smetaju u okviru upravljanja imovinom vaše organizacije. Alati su ono što vaša organizacija koristi za upravljanje informacijama o imovini. Oni mogu biti u vidu registara, lista ili softvera.

Pojedinačni postupci i alati obuhvataju:

Postupci	Alati
Informacije o registraciji imovine	Sistem ili registar za popis imovine
Procena stanja imovine	Softverski deo baze podataka o imovini
Upravljanje održavanjem i radom	Softver za procenu stanja imovine
Identifikovanje, praćenje i čuvanje nivoa usluge	Upravljanje održavanjem, radni nalozi ili upravljački softver
Upravljanje finansijama	Računovodstvene knjige
Postupak nabavke	Softver za upravljanje finansijama
Postupak rashodovanja	Registar ili softver imovine u najmu
Upravljanje najmom	

Napravite spisak strana koje su aktivno zainteresovane za prioritetnu imovinu (koje ste identifikovali u prethodnom poglavlju), uključujući njihove metode i alate i popunite Tabelu 3 APUI matrice.

Nakon što su trenutni postupci i alati identifikovani i procenjeni, imate referentne vrednosti. Ovaj postupak bi trebalo da ukaže na oblasti u kojima je potrebno poboljšanje. Ove nedostatke možete navesti u Tabeli 4 radi daljeg razmatranja.

Smernice DIJAGNOSTIČKOG ALATA mogu da vam pomognu u identifikovanju metoda koje upotrebljavaju zainteresovane strane iz vaše organizacije.

KORAK 4 – ANALIZA RASKORAKA

Rad u okviru koraka 2 i 3 pomogao vam je da identifikujete ciljeve i oblasti u kojima je potrebno poboljšanje. Raskoraci između postojećih postupaka i vaših ciljeva treba da budu navedeni u Tabeli 4 APUI matrice. Takođe, izlazni rezultati dijagnostičkog alata ukazaće na još neke nedostatke u postupcima, resursima, itd.

Postupak analize raskoraka treba da obezbedi sledeće podatke o nedostacima:

- Jasan opis nedostatka koji nije isuviše složen;
- Jasno redefinisani cilj učinka kojem se teži;
- Jasno prepoznavanje uključenih zainteresovanih strana;
- Jasno i aktivno identifikovanje aktivno zainteresovanih strana; i
- Kratak pregled potrebnih aktivnosti.

Analiza raskoraka i definisanje aktivnosti

Moguće je da će u okviru Tabele 4 biti navedeni mnogi nedostaci. Nije praktično sve ih obuhvatiti u okviru završne verzije APUI, jer bi ograničeni resursi onemogućili smanjenje raskoraka. Sledeći korak će vam pomoći da prioritizujete ove aktivnosti izdvajanjem samo onih koje mogu da se postignu na kratkoročnom ili srednjoročnom planu (kraće od tri godine) i koje će imati najveći uticaj, jer su to aktivnosti koje treba da budu uključene u APUI.

Smernice DIJAGNOSTIČKOG ALATA mogu da se upotrebe za identifikovanje značajnijih raskoraka i definisanje pristupa za njihovo rešavanje. Preporuke analize DIJAGNOSTIČKIM ALATOM treba da zauzmu vodeće mesto u AKTIVNOSTIMA koje vaš APUI definiše.

Evo primera kako da analizirate raskorake pomoću informacija iz Tabela 2a, b i c, i Koraka 3.

Primer analize raskoraka (Tabela 4)

Prioritetna imovina	Cilj učinka	Naziv identifikovanog raskoraka	Opis identifikovanog raskoraka	Zainteresovane strane na koje raskorak utiče	Zainteresovane strane koje aktivno upravljaju postupkom	Aktivnost koju je potrebno preduzeti
Opštinski bunar / bušotina	Osnovno snabdevanje vodom za 92% stanovništva do 2021. godine	Snabdevanje vodom	Trenutno je samo 80% stanovništva snabdeveno vodom	Svi članovi zajednice upotrebljavaju bunar, uključujući skule, susedne zajednice, zdravstvene ustanove	Viši inženjeri, menadžeri inventara, menadžeri održavanja, vodovodni tehničari	Identifikovati oblasti koje ne dobijaju zadovoljavajuću uslugu. Izraditi plan za kopanje novih bunara / bušotina. Povećari broj bunara / bušotina.
	50% zajednice će imati čistu vodu za piće do 2021. godine	Kvalitet vode	Trenutni kvalitet vode je nezadovoljavajući zbog neadekvatnog tretmana i neodržavanja bunara.	Svi članovi zajednice upotrebljavaju bunar, uključujući skule, susedne zajednice, zdravstvene ustanove	Viši inženjeri, menadžeri inventara, menadžeri održavanja, vodovodni tehničari	Mesečno čišćenje bunara dezinfekcionim sredstvima. Izraditi plan održavanja za bunare / bušotine.

KORAK 5 – AKCIONI PLAN

Aktivnosti i resursi

Poslednje poglavlje APUI nabraja aktivnosti i za njih određuje „vlasnike“ ili nosioce, uz navođenje resursa potrebnih za primenu pojedinih aktivnosti (Tabela 5a matrice). Ovo je veoma važno poglavlje koje usredsređuje pažnju na sve resurse potrebne za primenu promena, što predstavlja pouzdan pokazatelj realnosti primene aktivnosti uz postojeće resurse. Tabela 5a APUI treba da sadrži ovakve podatke u što je moguće potpunijem obimu.

Važno je da se shvati da samo zato što ne postoje resursi (finansijski / sistemski / kadrovski) za primenu određene aktivnosti, to ne sprečava lokalnu samoupravu da izradi poslovni plan kojim će zatražiti dodatne resurse. Ukoliko poslovni plan pokaže da koristi prevazilaze troškove, možda će se naći mogućnosti za traženje dodatnih resursa od centralne vlade, donatora ili NVO. Prema tome, ključno je definisati da li aktivnosti mogu da se primene sa postojećim resursima, ili su potrebni dodatni resursi.

Možete da prioritizujete aktivnosti uključene u APUI određivanjem ciljnog datuma za završetak u Tabeli 5b (u matrici). Ima mnogo kriterijuma za prioritizaciju, ali najbolje je primeniti jednostavan pristup. Pre svega, razmotrite aktivnosti koje daju najveće rezultate uz najmanje ulaganja resursa – takve aktivnosti su „lak plen“. Primena takvih aktivnosti i ostvarivanje rezultata omogućići će timu za upravljanje imovinom da brzo vidi rezultate svog rada. Time će se njegovi članovi motivisati za primenu izazovnijih aktivnosti.

Kriterijumi za izbor narednih aktivnosti su

- praktičnost;
- hitnost; i
- raspoloživost resursa.

Ovi kriterijumi nisu navedeni po redosledu važnosti. Neke lokalne samouprave mogu da odluče da se pozabave najhitnijim aktivnostima i pored nedostatka resursa za njihovu trenutnu primenu. Neke mogu da odluče da odaberu još „lakih“ aktivnosti rukovodeći se praktičnošću i raspoloživošću resursa.

Tabela 5b predstavlja siže vašeg APUI. Dodatni detalji koji su potrebni za podršku vašim aktivnostima i prioritetima mogu da se dodaju u okviru priloga (A) ukoliko je potrebno.

NAREDNI KORACI I REVIZIJA

Neophodno je podeliti APUI sa zainteresovanim stranama. Ovo može biti učinjeno prezentacijom (što otvara mogućnost davanja dodatnih informacija kako bi se objasnili ključni nalazi) ili jednostavno slanjem elektronske ili papirne verzije izveštaja. Ne možete biti sigurni da će zainteresovane strane pročitati APUI, tako da je preporučljivo da organizujete i „ceremoniju otvaranja“ ili prezentaciju pre podele papirne verzije APUI.

Pratite napredak svih nosilaca aktivnosti uz konsultacije najmanje jednom u šest meseci ili kada se značajnije zainteresovane strane ili politike promene. Ukoliko je potrebno, revidirajte prioritete i uskladite APUI sa trenutnom politikom lokalne samouprave.

Obaveštavajte sve zainteresovane strane o napretku i uspesima elektronskom poštom, izveštajima ili sastancima. Obaveštavanje zainteresovanih strana će ih motivisati da učestvuju u uspešnoj primeni programa za poboljšanje.