

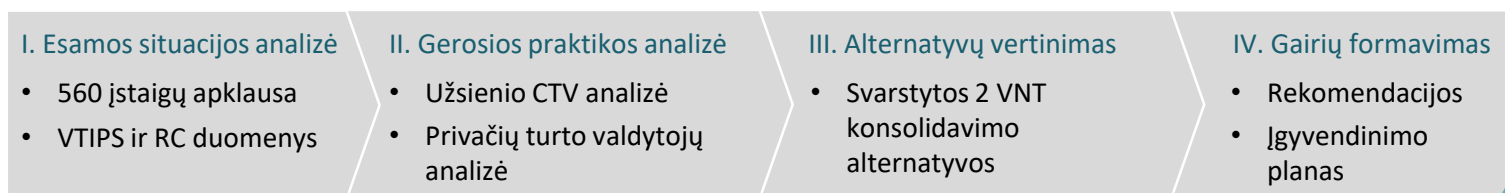
Turto valdymo ir ūkio priežiūros konsolidavimas:
nekilnojamasis turtas

Projekto eiga ir rezultatai

Projekto tikslas

Parengti detalų turto valdymo ir ūkio priežiūros funkcijos konsolidavimo veiksmų plano projektą bei pateikti pasiūlymus dėl teisinės bazės tobulinimo
Trukmė – 6 mėn.

Etapai



Viso projekto metu rezultatai buvo rengiami ir derinami kartu su darbo grupe (LR FM, TB, LRVK atstovai)

Rezultatų pristatymas

Analizės pјūviai

- I. Įstaigų tipai | Skirstymas į administracines paslaugas teikiančias įstaigas (APTĮ) ir viešąsias paslaugas teikiančias įstaigas (VPTĮ)
- II. NT paskirtys | Skirstymas į administracines paskirties VNT (AVNT) ir kitų paskirčių VNT

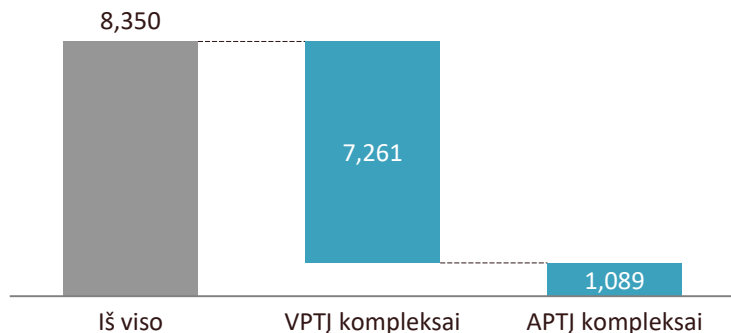
Rezultatai

- | | | |
|-------------------------------------|---|--|
| I. Išsami esamos situacijos analizė | III. AVNT konsolidavimo veiksmų planas | V. Kitų paskirčių VNT konsolidavimo metodika |
| II. AVNT konsolidavimo gairės | IV. Kliento–paslaugos teikėjo sutarties projektas | |

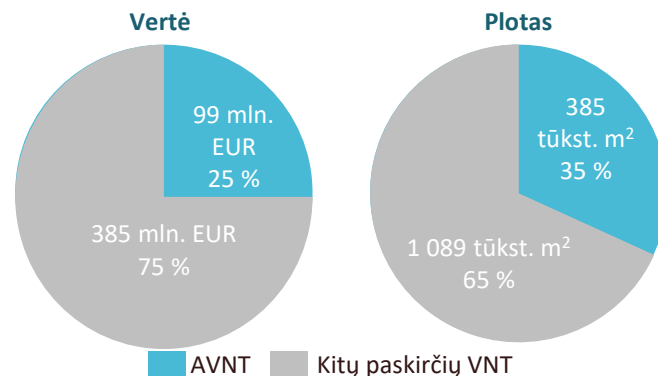
Programos tikslai

- I. Veiklos efektyvumas | Kaip atliepti viešojo sektoriaus įstaigų kokybiškų darbo vietų paklausą pasiekiant kuo didesnius NT eksploatavimo ir išlaikymo kaštų sutaupymus?
- II. Reformos įgyvendinimas | Kaip užtikrinti kokybišką VNT valdymą ir tęstinį VNT modernizavimą jį centralizavus CTV?

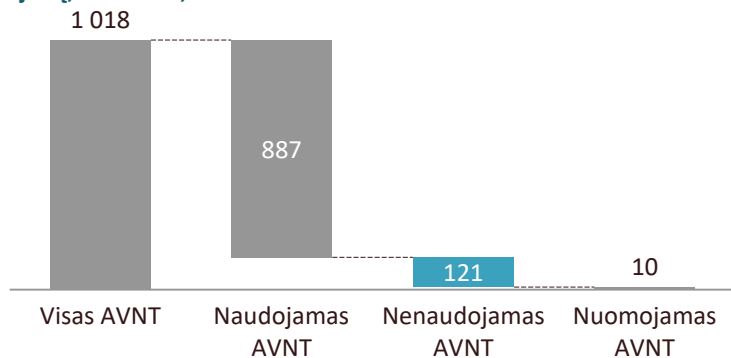
LRV atskaitingų įstaigų suminė valdomų VNT kompleksų rinkos vertė pagal įstaigų tipą, tūkst. m², 2016 m.



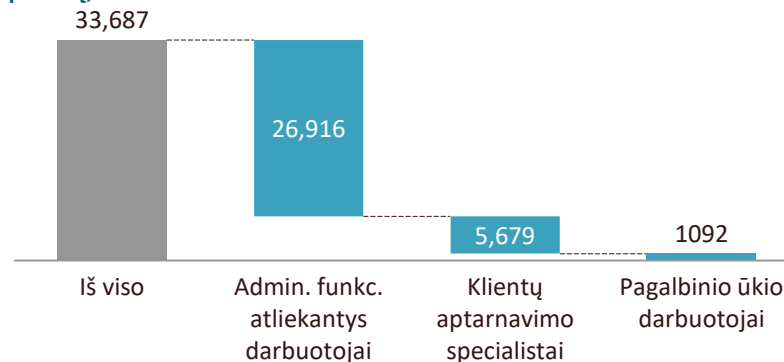
APTĮ VNT pagal kompleksų paskirtį



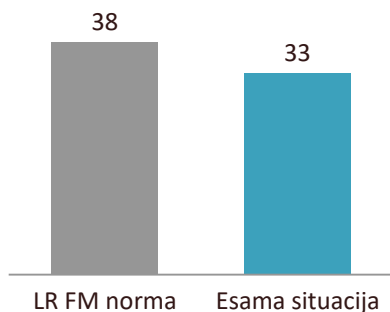
LRV atskaitingų įstaigų valdomo AVNT ploto pasiskirstymas pagal jo naudojimą, tūkst. m², 2017 m.



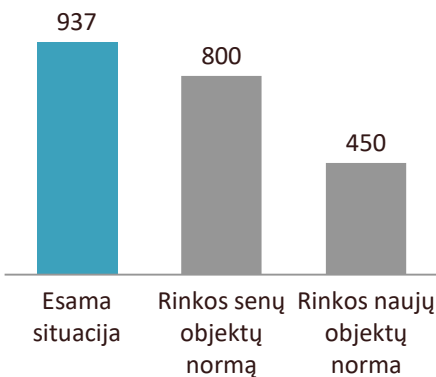
AVNT objektuose dirbančių darbuotojų etatų skaičius pagal darbo vietos pobūdį, 2017 m.



Metinės 1 m² bendro AVNT ploto išlaikymo sąnaudos, EUR, 2017 m.



Metinės 1 DV tenkančios AVNT išlaikymo sąnaudos, EUR, 2017 m.



Darbo vietos yra nekokybiškos

- Nėra sukurtas valstybės tarnautojo darbo vietos kokybės standartas:
- ✓ Didelė 1 darbuotojui tenkančio ploto dispersija
- ✓ Nemaža dalis VNT objektų dėl prasto jų išplanavimo ir didelio nusidėvėjimo neatitinka šiuolaikinių darbo vietos standartų

VNT išnaudojamas neefektyviai

- ✓ Pastatuose esančių posėdžių kambarių ir salių vidutinis užimtumas siekia vos 27 %
- ✓ Senos statybos VNT yra neefektyviai išplanuotos: daugumos pastatų kabinetinio ir bendro ploto santykis yra mažesnis nei rinkos norma (70–80 %)

TB vizija – valstybės NT valdymo kompetencijų centras, gebantis patenkinti viešojo sektoriaus geros kokybės VNT paklausą

TB vizija






Profesionalus VNT valdytojas	<ul style="list-style-type: none">✓ Gebantis patenkinti viešojo sektoriaus geros kokybės VNT poreikius pagal DV kokybės standartą✓ VNT vystymo (remonto, renovacijos ir statybos) projektų įgyvendintojas ir organizatorius✓ Profesionalus valstybei nereikalingo VNT pardavėjas ir pardavimo proceso organizatorius
Strategijos formuotojas	VNT valdymo kompetencijų centras, gebantis formuoti ilgalaikę VNT strategiją (2030 m.)
Geriausi specialistai	TB dirba aukštos kvalifikacijos, daug NT valdymo patirties sukaupę profesionalai

Pirmasis įgyvendinimo žingsnis



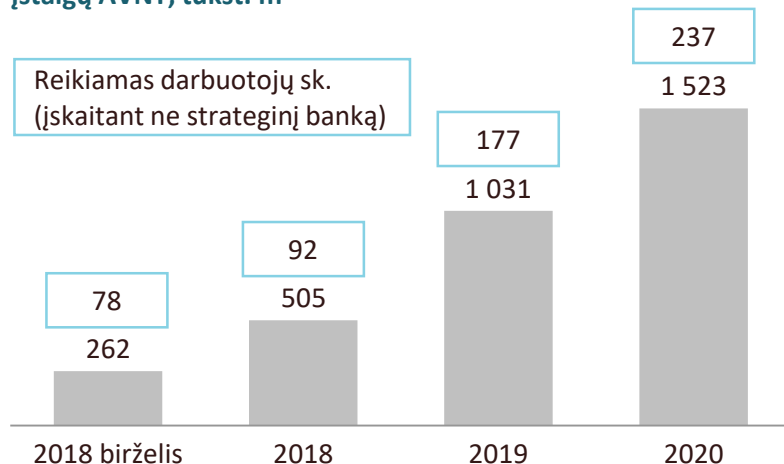
- ✓ TB sąlyginis išskaidymas į strateginį TB ir ne strateginį TB yra reikalingas siekiant atskirti ilgalaikes ir laikinas funkcijas
- ✓ Strateginio ir ne strateginio TB VNT portfeliai galėtų būti valdomi atskirai:
 - ✓ Atskiros veiklos ir VNT eksploatavimo sąnaudos
 - ✓ Atskiros VNT nuomos ir pardavimo pajamos
 - ✓ Formuojami skirtingi tikslai ir uždaviniai

Ne strateginio TB tikslas – valstybei nereikalingo VNT pardavimas ir likvidavimas

 Finansavimo poreikiai	<ul style="list-style-type: none">✓ Darbuotojų DU fondo ir turto valdymo darbo įrankių įsigijimo finansavimas pradiname etape✓ Likvidavimo išlaidos turi būti kompensuojamos, nes TB negali dengti šių išlaidų iš pardavimo pajamų
 APTJ kitų paskirčių VNT	<p>Siūloma perimti APTJ kitų paskirčių VNT:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Kuris nėra reikalingas pagrindinėms įstaigų funkcijoms vykdyti✓ TB perėmus šį VNT įstaigos nebegalės įdarbinti pagalbinio ūkio darbuotojų (turto administratorių, valytojų, apsaugininkų ir kt.), o pardavus šį VNT rinkoje galima gauti pajamas, kurios būtų pervestos į valstybės ir savivaldybių biudžetus
 VNT portfelis	<ul style="list-style-type: none">✓ Šiuo metu TB valdomas kitų paskirčių VNT plotas yra 372 tūkst. m²✓ 70 % 2018-2020 m. perimamo APTJ kitų paskirčių VNT plotas siekia 384 tūkst. m²<ul style="list-style-type: none">✓ Vadovaujamosi prielaida, kad 30 % kitų paskirčių VNT yra naudojamas APTJ tiesioginėms funkcijoms vykdyti, pvz., pasienio postas (LR muitinė), maniežas (Kūno kultūros ir sporto departamentas)
 Nereikalingo VNT perdavimas TB	<ul style="list-style-type: none">✓ Visos viešojo sektoriaus įstaigos ir įmonės (BJ, VŠĮ, VĮ) turi teisę perduoti nereikalinga VNT TB, o TB neturi teisės šio VNT atsisakyti
 Rezultatas	<ul style="list-style-type: none">✓ Prognozuojama, kad vidutiniškai per metus bus parduodama po 38 tūkst. m²✓ Iš viso, per 13 m. TB realizuos 640 tūkst. m² ne strateginio TB VNT ploto:<ul style="list-style-type: none">✓ 128 tūkst. m² (20 %) šio ploto bus likviduota (nugriauta)✓ 513 tūkst. m² (80 %) bus parduota✓ 13 m. (2018–2030) TB pajamos sieks 113 mln. EUR, o išlaidos 60 mln. EUR. – pelnas sieks apie ~53 mln EUR.✓ Ne strateginio TB VNT pardavimo pajamos, atskaičius veiklos ir VNT eksploatavimo išlaidas pervedamos į valstybės ir savivaldybių biudžetus

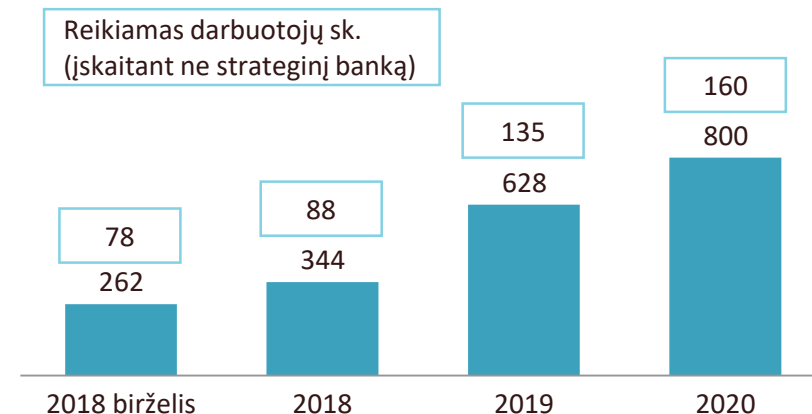
Iki 2020 m. siūlome TB perimti APTĮ AVNT; kasmet būtų perimama po 179 tūkst. m²

Prognozuojamas strateginio VNT portfelio dydis ir reikiamas darbuotojų skaičius metų pabaigoje perimant visų LRV atskaitingų įstaigų AVNT, tūkst. m²



- ✓ Pagal LRV patvirtintą planą nuo 2018 iki 2020 m. TB kasmet palaipsniui perims ministerijų ir joms pavaldžių įstaigų AVNT objektus
- ✓ TB kasmet perims labai didelį VNT plotą – po **420 tūkst. m²**
- ✓ Esant tokiam perėmimo tempui, TB, dėl kompetencijų stokos ir žemos VNT valdymo procesų brandos, nesugebės laiku perimti ir efektyviai valdyti greitai augančio VNT portfelio
- ✓ Dabar TB dirba ~80 darbuotojų, kurių funkcijos yra susijusios su VNT valdymu. Jeigu bus pasirinkta ir toliau įgyvendinti šį planą, TB iki 2020 m. pabaigos privalės papildomai įdarbinti virš 150 turto valdymo specialistų. Šis tempas yra per didelis siekiant įdarbinti kompetentingus VNT valdymo specialistus
- ✓ Perimant visų LRV atskaitingų įstaigų AVNT, metinis portfelio augimo tempas siektų **141 %**

Prognozuojamas strateginio VNT portfelio dydis ir reikiamas darbuotojų skaičius metų pabaigoje perimant tik APTĮ AVNT, tūkst. m²



Siekiant, kad TB galėtų teikti kokybiškas turto valdymo ir administravimo paslaugas, siūlome sumažinti perduodamo AVNT CTV apimtį neperimant VPTĮ AVNT:

- ✓ Kadangi VPTĮ nuomotųsi AVNT iš TB, o kitų paskirčių VNT valdytų pačios, nebūtų pasiektas VNT valdymo efektyvumas
- ✓ Būtų apsunkintas VPTĮ VNT priežiūros finansavimas, nes reikėtų skirti asignavimus tiek AVNT nuomai, tiek VPTĮ kitų paskirčių VNT priežiūrai ir eksploatacijai
- ✓ Kadangi TB šiuo metu neturi resursų ir kompetencijų perimti visą VPTĮ VNT, siūloma perimti tik APTĮ AVNT
- ✓ Periminėjant tik APTĮ AVNT, portfelio metinis augimo tempas siektų **75 %**

Strateginio TB funkcijos: VNT portfelio valdymas, VNT vystymo projektų įgyvendinimas ir perteklinio AVNT pardavimas / nuoma

Strateginio TB funkcijos

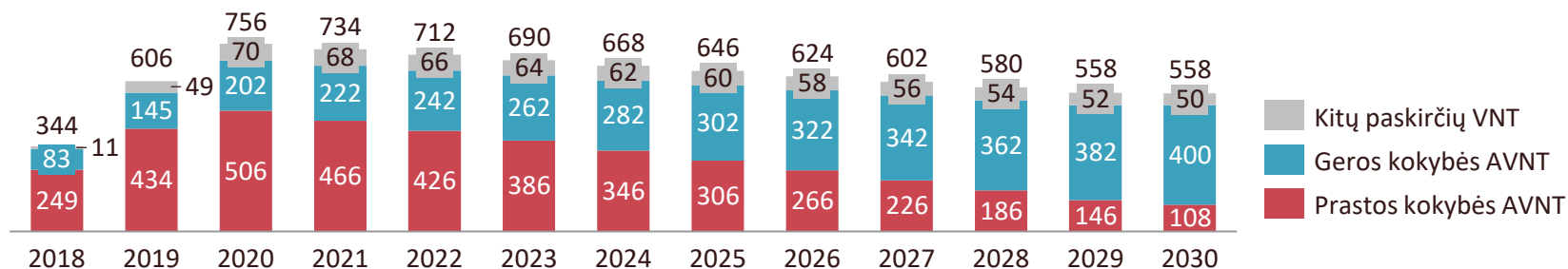
VNT portfelio valdymas	VNT vystymas	VNT realizavimas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Valdyti VNT portfelį atsižvelgiant tiek į dabartinius įstaigų poreikius, tiek į VNT paklausą ateityje 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Vykdyti VNT vystymo projektus ✓ Efektyvinti VNT panaudojimą ✓ Renovuoti strateginį VNT portfelį 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Parduoti perteklinį VNT, kuris yra nenaudojamas viešojo sektoriaus įstaigų ✓ Nuomoti VNT tiek viešojo administravimo organizacijoms, tiek išoriniams klientams

Verta pažymėti, kad šie procesai yra tęstiniai – TB kasmet vykdys VNT vystymo projektus ir besikeičiant įstaigų poreikiams dalį VNT parduos

2030 m. vizija

- ✓ TB valdo 400 tūkst. m² kokybiško AVNT, kuriame dirba apie 21 tūkst. viešojo sektoriaus darbuotojų
- ✓ VNT atnaujinimo biudžetas siekia 262 mln. EUR
- ✓ 1 DV tenka ne daugiau nei 20 m² bendro ploto, pagal „vieno langelio“ principą įstaigos, aptarnaujančios interesantus ir atliekančios panašias funkcijas, yra įsikūrusios tame pačiame objekte
- ✓ Lyginant su 2018 m. dėl mažesnio VNT portfelio kasmet bus sutaupoma po 11 mln. EUR eksploataavimo išlaidų

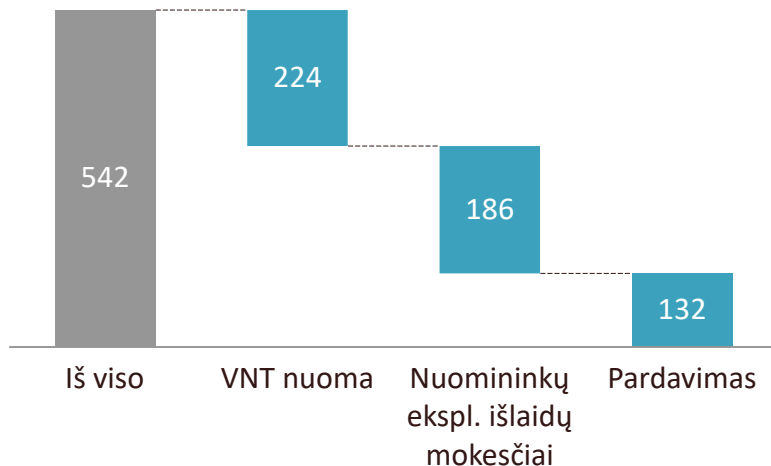
Strateginio TB VNT pagal jo rūšį ir kokybę, 2018-2030 m., tūkst. m²



- ✓ Kitų paskirčių VNT – AVNT kompleksų priklausiniai
- ✓ Vykdam reformą, geros kokybės AVNT dalis portfelyje palaipsniui didės, nes kasmet bus atnaujinama po **20 tūkst. m²**
- ✓ Iš viso per 12 m. bus parduota **241 tūkst. m²** ir atnaujinta **218 tūkst. m²** strateginio TB VNT
- ✓ TB turi pasitvirtinti VNT atnaujinimo eiliškumą

VNT vystymas turėtų būti finansuojamas iš VNT pardavimo bei nuomos pajamų; reformos metu strateginio TB pajamos 2 mln. EUR viršys išlaidas

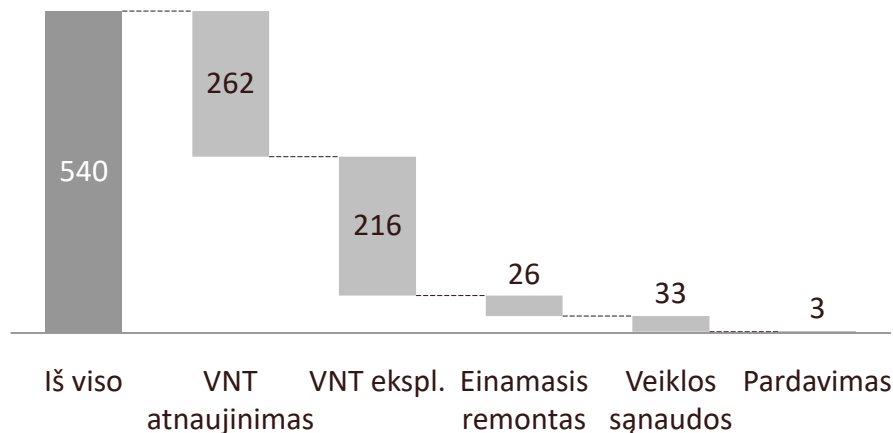
2020-2030 m. pajamos, mln. EUR



Prognozuojama:

- ✓ Vidutinė AVNT nuomos kaina – 3,15 EUR/m²
- ✓ Vidutinė kitų paskirčių VNT nuomos kaina – 1 EUR/m²
- ✓ Daroma prielaida, kad 30 % nenaudojamo VNT ploto bus nuomojamas išorės nuomininkams
- ✓ Vidutinė pardavimo kaina – 569 EUR/m²
- ✓ APTĮ nuomos ir turto eksploatavimo biudžetas – 382 mln. EUR (vidutiniškai 35 mln. EUR/metai)

2020-2030 m. išlaidos, mln. EUR



Prognozuojama:

- ✓ Pardavimo išlaidos (2 % nuo pardavimo pajamų) – aukcionų rengimas, sklypų formavimas, vertinimas, viešinimas
- ✓ Veiklos sąnaudos – DU fondas, DV ir įrangos išlaikymas
- ✓ Daroma prielaida, kad kasmet 4 % strateginio TB VNT objektų bus atliktas einamasis remontas
- ✓ Pardavimų tempui išlaikyti rekomenduojame pasitelkti trečiąsias šalis

-
- ✓ Įgyvendinus reformą ir pardavus visą nereikalingą AVNT nuomos kainą reikės padidinti iki ~3,40 EUR/m², nes CTV neturės galimybės dalies VNT atnaujinimo išlaidų kompensuoti pardavimo pajamomis
 - ✓ Nors VNT atnaujinimo tempai sulėtės, TB nenutrūkstamai įgyvendins VNT atnaujinimo projektus, kiekvieną objektą reikės kapitaliai atnaujinti kas maždaug 40 metų

Centralizavus ir atnaujinus APTĮ AVNT kasmet pavyktų sutaupyti po ~11 mln. EUR išlaikymo kaštų

	Dabartinė situacija	Tarpinė situacija (2020 m.)	Galutinis tikslas (2030-2035 m.)
AVNT nuosavybė	✓ Dauguma APTĮ pačios valdo jų naudojamą AVNT	✓ Visos APTĮ AVNT yra perdavusios CTV	✓ Visos APTĮ AVNT yra perdavusios CTV
Metiniai AVNT išlaikymo kaštai	~24 mln. EUR	~18 mln. EUR	~13 mln. EUR
Metiniai AVNT nuomos kaštai	-	~22 mln. EUR	~16 mln. EUR
AVNT atnaujinimas	✓ Nėra VNT atnaujinimo strategijos: kiekviena įstaiga, gavusi lėšas, pati inicijuoja VNT atnaujinimo darbus, nėra numatyti kriterijai, kuriais remiantis būtų sprendžiama, kurie objektai turėtų būti atnaujinami pirmiausia	✓ Pradedama įgyvendinti VNT atnaujinimo programa	✓ Nors VNT atnaujinimo tempai sulėtės, tačiau TB nenutrūkstamai įgyvendins atnaujinimo projektus
Bendras AVNT išlaikymo ir atnaujinimo biudžetas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bendras įstaigų metinis biudžetas siekia ~44 mln EUR ✓ 20 mln. EUR skiriami objektų kapitaliniam remontui 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bendras įstaigų metinis biudžetas sieks ~40 mln EUR ✓ 24 mln. EUR skiriami objektų kapitaliniam remontui 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bendras įstaigų metinis biudžetas sieks ~29 mln. EUR ✓ 12 mln. EUR skiriami objektų kapitaliniam remontui

*Įtrauktas CTV valdomas AVNT

Dėl KPVNT specifikos prieš pasirenkant konsolidavimo viziją būtina įvertinti esamą KPVNT valdymo situaciją, potencialią konsolidavimo naudą ir kaštus

Kiekviena ministerija atlieka savo ir jai pavaldžių įstaigų kitų paskirčių VNT (KPVNT) konsolidavimo galimybių studiją, kurią sudaro:

Faktinės informacijos apie kiekvieną objektą surinkimas (vertė, plotas, statybos metai, išlaikymo sąnaudos ir kt.)

KPVNT panaudojimo intensyvumo kriterijų nustatymas ir panaudojimo vertinimas

Įstaigų veiklą reglamentuojančių teisės aktų analizės atlikimas

Įstaigų finansavimo modelių analizės atlikimas



KPVNT konsolidavimo alternatyvų kaštų–naudos analizė galėtų apimti šias konsolidavimo alternatyvas:

A1. NT konsolidavimas valstybės lygiu sukuriant vieną KPVNT valdytoją

A2. NT konsolidavimas ministerijų lygiu sukuriant atskirus KPVNT valdytojus

A3. KPVNT įtraukimas į jį naudojančios įstaigos kapitalą

Rizikos

- ✓ Kiekviena ministerija valdo skirtingą KPVNT objektų kiekį, skiriasi įstaigų finansavimo modeliai
- ✓ Dėl šių priežasčių darbų apimtis, sudėtingumas ir trukmė atskirose ministerijose gali reikšmingai skirtis
- ✓ Atsižvelgiant į TB ateities tikslą orientuotis į rinką bei siekį kuo didesnę VNT portfelio dalį nuomoti, KPVNT perdavimas TB galimai nebūtų efektyvus



Rizikų valdymas

- ✓ Sukurti bendrą KPVNT konsolidavimo projektų programos įgyvendinimo ir priežiūros valdymo struktūrą
- ✓ LR FM ar LRVK turėtų įsitraukti į kiekvienos ministerijos galimybių studijos įgyvendinimo procesą siekiant užtikrinti, kad būtų laikomasi galimybių studijos gairių