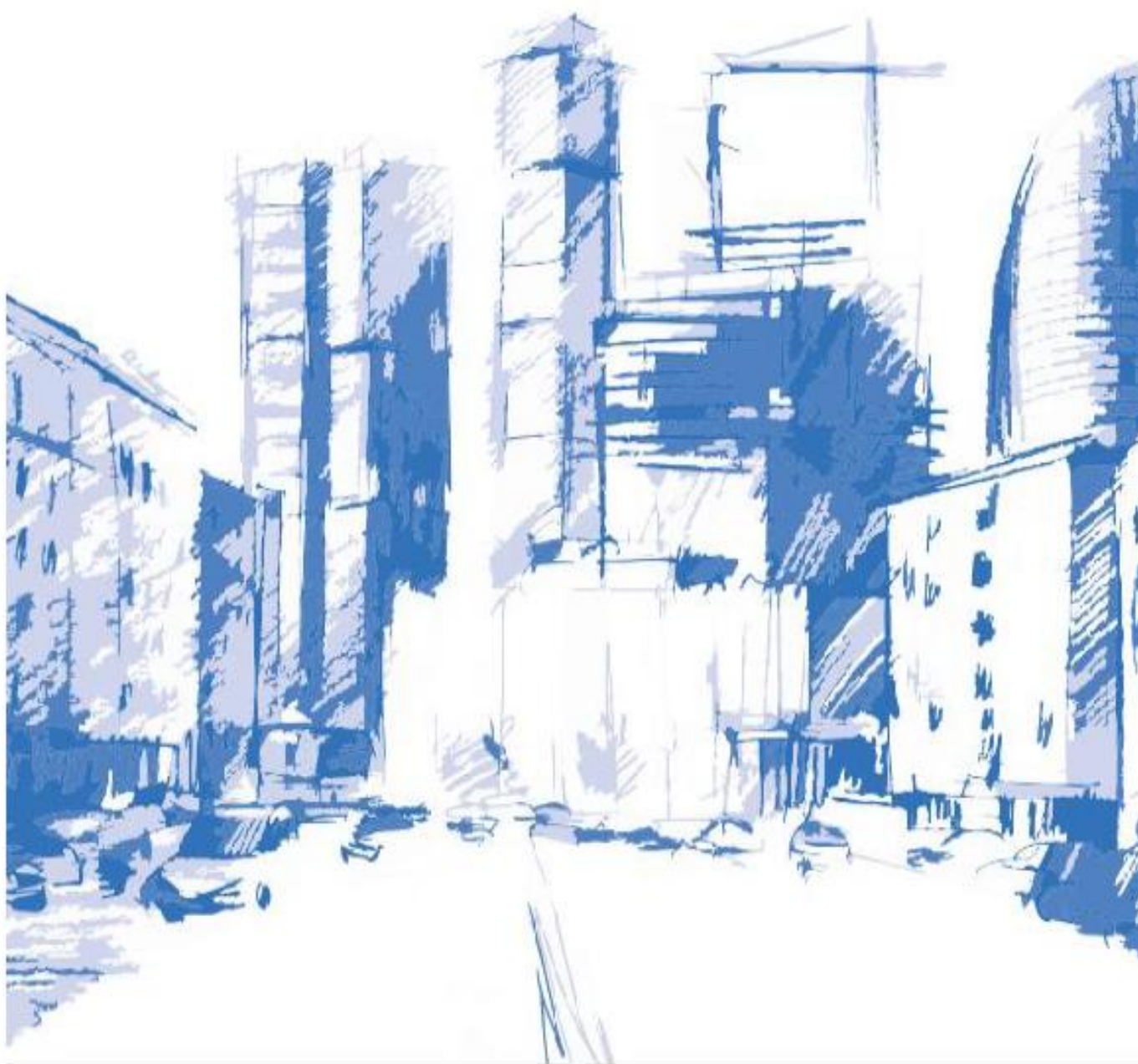


გიორგი ყუფარაძე

სახალმწიფო უძრავი ქონების მართვა: სარტაგორისო გამოცდილება



საქართველოს რეგიონული განვითარების ინსტიტუტი
Regional Development Institute of Georgia

გიორგი ყუფარაძე



Giorgi Kuparadze, PhD

სახელმწიფო უძრავი ქონების მართვა: საერთაშორისო გამოცდილების
ანალიზი

Management of State Property: International Experience

2019 წელი

სახელმწიფო უძრავი ქონების მართვა: საერთაშორისო გამოცდილების ასპექტები

შინაარსი

შესავალი	4
უძრავი ქონების მართვის თანამედროვე პრინციპები	5
1. დიდი ბრიტანეთი	8
სახელმწიფო ქონების მართვის ძირითადი სტრუქტურა და მიდგომები.....	8
გამოუყენებელი ქონების მართვა	16
2. კანადა	18
მართვის ძირითადი სტრუქტურა და მიდგომები.....	18
გამოუყენებელი ქონების მართვა	23
3. ახალი ზელანდია	25
მართვის ძირითადი სტრუქტურა და მიდგომები.....	25
გამოუყენებელი ქონების მართვა	33
დასკვნა.....	35
დანართები.....	36
გამოყენებული წყაროების ნუსხა	39

დიაგრამები, ცხრილები

დიაგრამა 1. სახელმწიფო უძრავი ქონების რაციონალური მართვის კომპონენტები	6
დიაგრამა 1. სახელმწიფო ქონების მართვაში ჩართული სტრუქტურები და მათი როლი	8
დიაგრამა 2. სახელმწიფო უძრავი ქონების მართვის ძირითადი მიმართულებები დიდ ბრიტანეთში	10
დიაგრამა 3 უძრავი ქონების სტრატეგიის განხორციელების მოსალოდნელი შედეგები დიდ ბრიტანეთში	12
დიაგრამა 4. უძრავი ქონების გამოყენების ეფექტიანობის შეფასების კომპონენტები დიდ ბრიტანეთში	15
დიაგრამა 5. სახელმწიფო უძრავი ქონების მართვის ძირითადი სტრუქტურა კანადაში	19
დიაგრამა 6. საოფისე შენობების ძირითადი მახასიათებლები კანადაში.....	21
დიაგრამა 7 სახელმწიფო უძრავი ქონების სტრუქტურა ახალ ზელანდიაში.....	25
დიაგრამა 8. სახელმწიფო უძრავი ქონების მართვის სტრუქტურა ახალ ზელანდიაში	26
ცხრილი 1. სახელმწიფო ქონების მართვის სტრუქტურა ახალ ზელანდიაში	27
დიაგრამა 9. სახელმწიფო შენობების კლასიფიკაცია ახალ ზელანდიაში (ფუნქციურ მიზნებს ვუშლი)	29
დიაგრამა 11. კლასტერიზაციის მოსალოდნელი დანაზოგის ილუსტრირება ახალ ზელანდიაში	31
დიაგრამა 12. ახალი ზელანდიის ქონების მართვის ერთიანი ელექტრონული სისტემის პროგრამული ჩანართები	32

დანართები

..... 34

დანართი 1. სახელმწიფო უძრავი ქონების სტრუქტურა დიდ ბრიტანეთში

დანართი 2. სახელმწიფო უძრავი ქონების სტრუქტურა კანადაში

დანართი 3. სახელმწიფო უძრავი ქონების სტრუქტურა ახალ ზელანდიაში

დანართი 4 უძრავი ქონების მართვის სახელმწიფო პროგრამებით მიღწეული შედეგები კანადაში

გამოყენებული წყაროების ნუსხა

..... 38

შესავალი

თანამედროვე მსოფლიოში სახელმწიფოები უძრავი ქონების (მიწა, შენობა-ნაგებობები) მნიშვნელოვან მოცულობას ფლობენ. სახელმწიფო ფლობაში არსებული უძრავი ქონების (მიწა, შენობა-ნაგებობების) მართვისა და განკარგვის ეფექტიანობა, მათი ღირებულებიდან გამომდინარე, გავლენას ახდენს მთლიანი საჯარო სექტორის ფუნქციონირების ეფექტიანობაზე.

რიგი ქვეყნების გამოცდილების ანალიზი იმ წარმატებული ნაბიჯების შესახებ მოგვაწვდის ინფორმაციას, რომელმაც არა მარტო საქმიანობის შედეგების მნიშვნელოვანი გაუმჯობესება მოუტანა საჯარო სექტორს, არამედ საოფისე და კორპორაციული კულტურის ცვლილების კატალიზატორადაც იქცა.

პუბლიკაციაში განხილულია ცენტრალური ხელისუფლების ორგანოების საკუთრებაში არსებული სახელმწიფო უძრავი ქონების (მიწა, შენობა-ნაგებობების) მართვის თანამედროვე პრინციპები, კანადის, დიდი ბრიტანეთისა და ახალ ზელანდიის გამოცდილების მაგალითზე. უძრავი ქონება კონკრეტული ქვეყნის პრაქტიკის მიხედვით, შესაძლოა ასევე მოიცავდეს ხაზობრივ ნაგებობას, მრავალწლიან ნარგავებს, კულტურული და ისტორიული მნიშვნელობის ობიექტებს და ასევე სხვა კომპონენტებს. წარმოდგენილ პუბლიკაციაში განხილულია მხოლოდ მიწისა და შენობა-ნაგებობის მართვის საკითხები ცენტრალური მთავრობის დონეზე, კულტურული მემკვიდრეობის მნიშვნელობის ძეგლებისა და შენობების გარდა. ქვეყნების კონკრეტული მაგალითები მოიცავს:

- უძრავი ქონების მართვის პროცესის ძირითადი ეტაპების აღწერა;
- უძრავი ქონების მართვასთან დაკავშირებული სტრატეგიული დოკუმენტების მიმოხილვა;
- მართვის ინსტიტუციური მოწყობისა, ჩართული უწყებების იერარქიული მოწყობისა და ფუნქციების მიმოხილვა;
- განხორციელებული რეფორმების, ძირითადი პროგრამებისა და მათი განხორციელებით მიღწეული შედეგების აღწერა;
- მართვაში გამოყენებული საინფორმაციო სისტემების მიმოხილვა;
- ჭარბი ქონების მართვისა და გასხვისებისას გამოყენებული მიდგომებისა და მექანიზმების აღწერა.

პუბლიკაცია მიზნად ისახავს საქართველოში სახელმწიფო უძრავი ქონების მართვის სისტემის რეფორმის პროცესის ხელშეწყობას საუკეთესო საერთაშორისო გამოცდილების გაზიარების გზით.

უძრავი ქონების მართვის თანამედროვე პრინციპები

საერთაშორისო პრაქტიკის მიხედვით, სახელმწიფო უძრავი ქონების მართვის ძირითადი მიზნებია:

- სახელმწიფო ქონების გამოყენებით, საზოგადოებრივი ან სახელმწიფოებრივი ფუნქციის განხორციელების ხელშეწყობა;
- გამოუყენებელი ქონების ეკონომიკურ ბრუნვაში მოქცევა;

ქონების მართვის ერთ-ერთი ფორმის - გასხვისების მიზანია, ასევე, დამატებითი საბიუჯეტო შემოსავლების გენერირება და სახელმწიფო სექტორის ეფექტიანობის ზრდა.

ბრიტანეთის სტანდარტების ინსტიტუტის¹ განსაზღვრებით, აქტივების მენეჯმენტი გულისხმობს სისტემურ და კოორდინირებულ ღონისძიებებსა და პრაქტიკას, რომლის მეშვეობითაც ორგანიზაცია **სტრატეგიული გეგმის განხორციელების მიზნით**, ოპტიმალურად და მდგრადი გზით მართავს საკუთარ აქტივებსა და მასთან დაკავშირებულ სისტემებს, ეფექტიანობის, რისკის და დანახარჯების მაჩვენებლების მიხედვით. აღნიშნული მიდგომა ხაზს უსვამს აქტივს, როგორც სასიცოცხლო ციკლის მქონე ობიექტს, რომელიც ძირეულადაა დაკავშირებული ორგანიზაციის **მიზნების მიღწევასთან**.

უძრავი ქონების, როგორც აქტივის მართვის არსებითი პრინციპია მისი საოპერაციო დონეზე შენარჩუნებისათვის დანახარჯების გაწევა იმ ეტაპამდე, სანამ იგი საჭიროა **ორგანიზაციის მიზნების მიღწევისათვის და მისი ქონა წარმოადგენს არსებით საჭიროებას ორგანიზაციისათვის**².

უძრავი ქონების, როგორც აქტივის სასიცოცხლო ციკლის ეფექტიანი მართვის პროცესი მოიცავს შემდეგ ეტაპებს:

- ორგანიზაციულ საჭიროებებსა და არსებული აქტივების შესაძლებლობებს შორის სხვაობის ანალიზი;
- მიზანშეწონილობის წინასწარი კვლევა, ფიზიკურ და ფინანსურ ვარიანტებს შორის არჩევანის გაკეთება;
- შერჩეული ვარიანტის მიზანშეწონილობის კვლევა;
- შესყიდვა და განვითარება;
- მოხმარება, ლოგისტიკური და მოვლა-შენახვის ღონისძიებები;
- მონიტორინგი და შეფასება;
- გასხვისება, აქტივის ჩამოწერა ორგანიზაციის ბალანსიდან.

სახელმწიფო უძრავი ქონების მართვის ერთ-ერთი ეტაპი - გასხვისება განიხილება როგორც ერთი სახელმწიფო ორგანიზაციიდან მეორეზე აქტივის გადაცემა, ასევე კერძო სექტორზე გასხვისება პრივატიზაციის ფორმით. ფართო გაგებით, პრივატიზაცია ეკონომიკური პოლიტიკის ჩარჩოა, რომელიც მიზნად ისახავს სახელმწიფო სექტორის ზომის შემცირებას.

¹ The British Standards Institute (BSI), <https://www.bsigroup.com/>

² The British Standards Institute სტანდარტი PAS55-1 2008

³ Physical Asset Management, Nicholas A. J. Hastings, Springer-Verlag London Limited 2010, p. 31

გასხვისება უძრავი ქონების მართვის ბოლო ეტაპია, რომლის შედეგად იცვლება აღნიშნული ქონების სამართლებრივი მდგომარეობა, შესაბამისად, გასხვისების ყველაზე ოპტიმალური ვარიანტის შერჩევა მართვის ყველაზე არსებითი ამოცანაა. ამ მხრივ, ქონების ჭარბად მიჩნევის კრიტერიუმები და მისი გასხვისების ფორმები მართვის ეფექტიანობის შეფასების ერთ-ერთი ძირითადი ინდიკატორია.

ბოლო ათწლეულში მართვის ეფექტიანი მოდელის ძიება მთავრობების ზომისა და ფორმების ცვლილების პარალელურად მიმდინარეობს. აქტივების მოცულობისა და ფორმის ცვლილება კომპლექსური ამოცანაა, თითოეული მთავრობა დგას მისთვის დამახასიათებელი ბარიერებისა და გამოწვევების წინაშე. ქვეყნების გამოცდილების ანალიზით, შესაძლებელია გამოიყოს უძრავი ქონების რაციონალური მართვის კომპონენტები⁴, რომელიც თანაბრად ფარავს, როგორც ორგანიზაციულ, ასევე სექტორულ დონეს.

დიაგრამა 1. სახელმწიფო უძრავი ქონების რაციონალური მართვის კომპონენტები



☛ **უძრავი ქონების მართვის საკითხის პრიორიტეტულად მიჩნევა**

უძრავი ქონების ეფექტიანი მართვისათვის, არსებული უძრავი ქონების შესახებ ბოლო, განახლებული მონაცემები რეგულარულად უნდა განიხილებოდეს სახელმწიფო ქონების მართვის საერთო კოორდინაციაზე პასუხისმგებელი უწყების მაღალი რგოლის მენეჯმენტის მიერ. აღნიშნული ასევე ეხება კონკრეტული ორგანიზაციების შემთხვევებსაც. ამ მხრივ, უძრავი ქონების თაობაზე ორგანიზაციის ხელმძღვანელების მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები ორგანიზაციების სტრატეგიული განვითარების გეგმებისა და საქმიანობის ციკლთან თანხვედრაში უნდა მოდიოდეს.

☛ **ფუნქციების ინტეგრირება**

ეფექტიანი მართვისათვის საჭიროა უძრავი ქონების მართვის და ორგანიზაციის სხვა ფუნქციების მჭირდო ინტეგრაცია. მაგალითად, ორგანიზაციის ფუნქციების არსებული ზრდა, შემცირება ან სახეცვლილება უნდა აიახოს უძრავი ქონების მართვის სტრატეგიაზეც. ცალკეულ შემთხვევებში, ფუნქციების გაერთიანება, საერთო ეფექტიანობის ზრდის მნიშვნელოვანი წინაპირობაა.

⁴ Office Politics, Improving Public Sector Property Management, A Deloitte Research Study, 2012

ინტეგრირებული მიდგომა ორგანიზაციის ქონების მართვის პროცესში უნდა ითვალისწინებდეს, არამარტო მიმდინარე, არამედ სამომავლო საჭიროებებს.

აღნიშნული ასევე მოიცავს საჯარო სექტორის მთლიან მასშტაბსაც - ფუნქციების შესაძლო ინგეტრაციას სახელმწიფო ორგანიზაციებს შორის. მაგალითად, ერთიანი საინფორმაციო ქოლცენტრი, საერთო სარგებლობის კანცელარია და ა.შ.

ღ კერძო სექტორთან ეფექტიანი თანამშრომლობა

კერძო სექტორთან ეფექტიანი თანამშრომლობა სახელმწიფო ორგანიზაციებს აძლევს საშუალებას გამოძებნონ ურთიერთთანამშრომლობის ეფექტიანი მოდელები - ერთობლივი ფლობა, უძრავი ქონების მოვლა-შენახვისათვის მესამე მხარის რესურსების მოძიება და ა.შ. მართვის ეფექტიანობის ძირითადი კრიტერიუმი გულისხმობს მიზნებზე ორიენტირებულ და მდგრადი უძრავი ქონების მართვის სისტემის შექმნას, რომლის ეფექტიანობის მაჩვენებლები არ უნდა ჩამოუვარდებოდეს კერძო სექტორის შესაბამის მაჩვენებლებს.

ღ ერთობლივი მუშაობა უძრავი ქონების შესახებ მონაცემთა შეკრებისა და გამოყენების პრაქტიკის გაუმჯობესებისათვის

ინფორმაციის ეფექტიანი შეგროვება და გამოყენება მნიშვნელოვანია სამომავლო მოთხოვნებისა და საჭიროებების პროგნოზირებისათვის. უძრავი ქონების შესახებ მონაცემები რეალურ დროში ხშირად არასრულყოფილია მსოფლიოს ბევრ ქვეყანაში, რაც უძრავი ქონების, როგორც აქტივის მართვას, მნიშვნელოვნად არაეფექტიანს ხდის. ინფორმაციული სისტემის მართვა ყველაზე წარმატებული მაშინაა, როდესაც აღნიშნული ფუნქცია დაკისრებულია ერთ უწყებაზე და ის არის პასუხისმგებელი მონაცემთა შეკრებაზე მთელი ქვეყნის მასშტაბით. ასევე, მნიშვნელოვანი საკითხია, ინფორმაციის სრულყოფილი შეგროვებისა და აღრიცხვის მიზნით, უწყებებისათვის ადმინისტრაციული მოთხოვნებისა და სტიმულების შექმნა.

ღ სახელმწიფო ორგანიზაციებს შორის ინტეგრირებული სტრატეგიის ფორმირება და იმპლემენტაცია

სახელმწიფო უძრავი ქონების ეფექტიანი მართვისათვის საჭიროა მართვის ერთიანი სტრატეგიისა და მიდგომების შემუშავება. ინტეგრირებული სტრატეგიის ფორმირებას და იმპლემენტაციას მნიშვნელოვანი წვლილი შეაქვს უძრავი ქონების მართვის წარმატებული პრაქტიკის დანერგვაში მთელი საჯარო სექტორის მასშტაბით. იგი ხელს უწყობს საერთო მიდგომების დანერგვას და პოლიტიკის გამტარებლებს აზღვევს შესაძლო, ფრაგმენტულად გამოყენებული, არასრულყოფილი პრაქტიკის ნეგატიური შედეგების დადგომისაგან.

1. დიდი ბრიტანეთი

სახელმწიფო ქონების მართვის ძირითადი სტრუქტურა და მიდგომები

სახელმწიფო ქონების მართვაში ჩართული უწყებები

დიდ ბრიტანეთში მთლიანი საჯარო სექტორის უძრავი ქონება მოიცავს სპეციალიზებული დაწესებულებების, სამეფო ტახტის, პარლამენტის, საზოგადოებრივი კორპორაციების უძრავ ქონებას და მთლიანად მთავრობის უძრავ ქონებას. თავს მხრივ, მთლიანად მთავრობის უძრავი ქონების ნაწილია ცენტრალური მთავრობის უძრავი ქონება. წარმოდგენილ კვლევაში განხილულია მხოლოდ ცენტრალური მთავრობის უძრავი ქონების მართვის საკითხები (შემდგომში მოხსენიებულია როგორც სახელმწიფო უძრავი ქონება). უძრავი ქონების დეტალური კლასიფიკაცია მოცემულია დანართ 1-ში.



დიდ ბრიტანეთში *სახელმწიფო უძრავი ქონების (The Government Estate)* მართვა ხორციელდება შემდეგი უწყებების მიერ: *მთავრობის ქონების სამსახური (The Office of Government Property (OGP)⁵*, *მთავრობის ქონების სააგენტო (The Government Property Agency⁶)* და *განსახლების სამსახური (Homes England⁷)*.

დიაგრამა 1. სახელმწიფო ქონების მართვაში ჩართული სტრუქტურები და მათი როლი

⁵ <https://www.gov.uk/government/groups/office-of-government-property-ogp>

⁶ <https://www.gov.uk/government/organisations/government-property-agency>

⁷ <https://www.gov.uk/government/organisations/homes-england>



ქონების სამსახური

- სახელმწიფო უძრავი ქონების ეფექტიანი მართვის ხელშეწყობა
- სამოსახლო და საცხოვრებელი მიზნებისათვის ნამეტი სახელმწიფო მიწების გამოთავისუფლება
- საჯარო სექტორის მხარდაჭერა უძრავი ქონების ეფექტიანი მართვისათვის
- მოქალაქეებისათვის უკეთესი მომსახურების მიწოდების ხელშეწყობა
- დედაქალაქის გარეთ საჯარო სერვისების განვითარების, დამატებითი სამუშაო ადგილების შექმნის ხელშეწყობა ეკონომიკური ზრდის მხარდაჭერისათვის



განსახლების სამსახური

სახელმწიფო უძრავი ქონების (მიწის) რეალიზაცია სამოსახლო მიზნებისათვის (საქმიანობის არეალი - რეგიონები, ლონდონის გარდა)

ქონების სააგენტო



- უძრავი ქონების მართვის პროფესიონალური მომსახურების (დანახარჯების მინიმიზაციის მიდგომები, შენობების ენერგოეფექტურობის შეფასება და ა.შ.) მიწოდება ცენტრალური ხელისუფლების ორგანოებისათვის, სახელმწიფო ქონების ნაწილის პორტფელის მართვა
- ინოვაციური პროგრამების განხორციელება ქონების გამოყენების ეფექტიანობის ზრდისათვის
- კერძო სექტორის გამოცდილების ტრანსფერი საჯარო სექტორში უძრავი ქონების მართვის მიმართულებით
- სახელმწიფო ქონების მართვის კონტროლების ადმინისტრირება, მთავრობის კაბინეტის წევრებისათვის პროფესიული რჩევების მიწოდება

ქონების სამსახურის საქმიანობის არეალი მოიცავს მთლიანად სახელმწიფო სექტორს (საჯარო სექტორი ფართო გაგებით, იხ. დანართი 1)⁸ დიდი ბრიტანეთის ტერიტორიაზე და წარმოადგენს უძრავი ქონების მართვის პოლიტიკისა და პროგრამების დამგეგმავ ორგანიზაციას.

ქონების სააგენტო წარმოადგენს უძრავი ქონების მართვის პროგრამების უშუალო განმახორციელებელს, რომლის დამფინანსებელ ორგანიზაციას ქონების სამსახური წარმოადგენს. პარლამენტის წინაშე ანგარიშგებას სააგენტო ახორციელებს ქონების მართვის სამსახურის მეშვეობით.

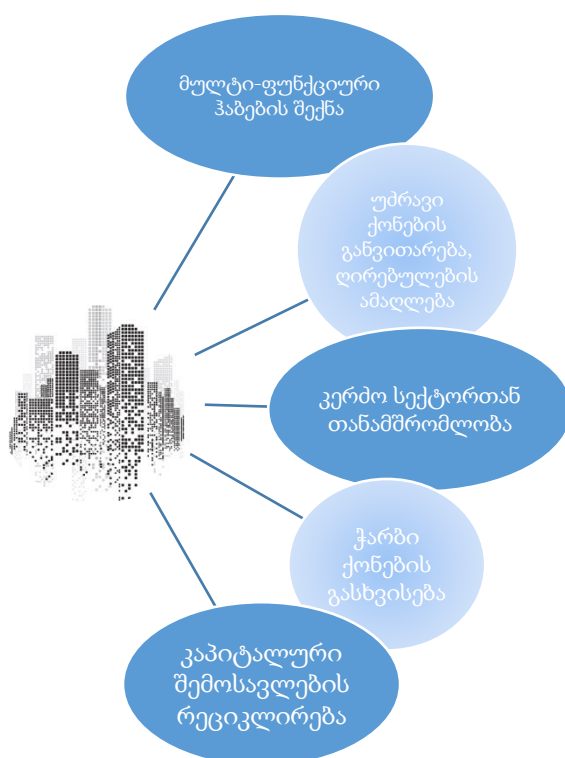
განსახლების სამსახურის როლი ქვეყნის რეგიონებში (გარდა დედაქალაქისა) სახელმწიფო უძრავი აქტივების (მიწის) რეალიზაციაა სამოსახლო მიზნებისათვის. სახელმწიფო ორგანიზაციები მიწებს გადასცემენ განსახლების სამსახურს, რომელიც ამა თუ იმ რეგიონის განვითარების გეგმიდან გამომდინარე, ახდენს აღნიშნული აქტივის რეალიზაციას სამთავრობო სტრატეგიაში მოცემული მიზნების შესაბამისად.

⁸ სახელმწიფო უძრავი ქონების კლასიფიკაციის დიაგრამა მოცემულია დანართში 1.

სახელმწიფო ქონების მართვის სტრატეგია

ზემოთ აღნიშნული ორგანიზაციების მიერ უძრავი ქონების მართვა ეფუძნება მთავრობის მიერ მიღებულ სტრატეგიას. მთავრობის ქონების მართვის საერთო სტრატეგია, 2020 წლამდე, გულისხმობს აქტივობების წარმართვას 5 ძირითადი მიმართულებით⁹:

დიაგრამა 2. სახელმწიფო უძრავი ქონების მართვის ძირითადი მიმართულებები დიდ ბრიტანეთში



ერთ-ერთი სტრატეგიული მიმართულებს - მულტიფუნქციური მმართველობის ჰაბი გულისხმობს ერთიან ცენტრს, სადაც საერთო სივრცეში თავმოყრილია საშუალოდ 6,000-მდე საჯარო მოხელის სამუშაო ადგილი. გაერთიანების საფუძველს ერთგვაროვანი ფუნქციების კონსოლიდაცია და საერთო ინფრასტრუქტურით სარგებლობა წარმოადგენს. აღნიშნული მიდგომის გამოყენებით, მთავრობა ელის როგორც საოფისე სივრცეზე დანახარჯების შემცირებას, ასევე სხვადასხვა სამსახურებს შორის საქმიანობის კოორდინირების გაუმჯობესებას.

სტრატეგიის მიხედვით, კერძო სექტორში არსებული მიდგომებისა და პრაქტიკის უწყვეტი შესწავლა და ეფექტიანი მოდელების სახელმწიფო სექტორში დანერგვა, მართვის ეფექტიანობის უზრუნველყოფის მნიშვნელოვანი ფაქტორია. ამ მხრივ, სტრატეგია სახელმწიფო სექტორში კერძო სექტორზე უკეთესი მაჩვენებლების მიღწევასა და შენარჩუნებაზეა ორიენტირებული. სტრატეგიის

⁹https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/738217/Government_Strategy_Final_AW_v2.pdf

მიხედვით, 2018 წელს სრული განაკვეთით დასაქმებულ ერთეულ მოხელეზე გამოყენებული საოფისე ფართი 8 კვ. მეტრამდე უნდა შემცირდეს¹⁰.

უძრავი ქონების განვითარება გულისხმობს ქონების მოვლა-შენახვასა და ფუნქციურ გაუმჯობესებაზე რესურსების უწყვეტ და გეგმაზომიერ მიმართვას, რაც საბოლოოდ აქტივის ღირებულების ამაღლების განმაპირობებელი ფაქტორია.

ჭარბი ქონების გასხვისება სახელმწიფო უძრავი ქონების რაციონალურ მოცულობამდე შემცირებისკენაა მიმართული, საიდანაც მიღებული შემოსავლების ნაწილი ისევ სახელმწიფო უძრავი ქონების გაუმჯობესებასა და ღირებულების ამაღლებას ხმარდება. მიდგომა არ გულისხმობს ერთ ადამიანზე რაც შეიძლება ნაკლები სამუშაო სივრცის მექანიკურ გამოყოფას, არამედ მიმართულია საჯარო მოხელეების არსებული სამუშაო სივრცის გამოყენების ეფექტიანობის ზრდისაკენ.

რეციკლირების მიდგომა გულისხმობს უძრავი ქონების მართვის გაუმჯობესებით მიღებული დანაზოგების მიმართვას სხვა შენობების შეკეთებასა ან მშენებლობაში. მაგალითად, დიდ ბრიტანეთში 2010-2014 წლებში, მოვლა-შენახვის ხარჯების დანაზოგმა ცენტრალური მთავრობის უძრავ ქონებაზე წლიურად, საშუალოდ 600 მლნ ფუნტი სტერლინგი შეადგინა, ხოლო კუმულატიურმა კი - 1.4 მლრდ. ამ თანხის ნაწილი გამოყენებულ იქნა ძველი საადმირალო შენობის (Old Admiralty Building) რეკონსტრუქციისათვის, რომლის შედეგადაც გაიზარდა არსებული ობიექტის ღირებულება.

გარდა 5 ძირითადი მიმართულებისა, სახელმწიფო ქონების მართვის სტრატეგიის ერთ-ერთი არსებითი კომპონენტია, ასევე, სახელმწიფო ქონების მართვის მოხელეების მომზადება. ამ მიდგომის ფარგლებში ყველა უწყება გადის შეფასებას ქონების მართვის შესაძლებლობებსა და საჭიროებებზე, ასევე იმ კონტროლების გადამოწმების მიზნით, რომლებითაც უნდა დადგინდეს მოცემული საჯარო უწყების მიერ უძრავი ქონების მართვის პრაქტიკის შესაბამისობა ქონების სტრატეგიით განსაზღვრულ მართვის მოდელთან¹¹.

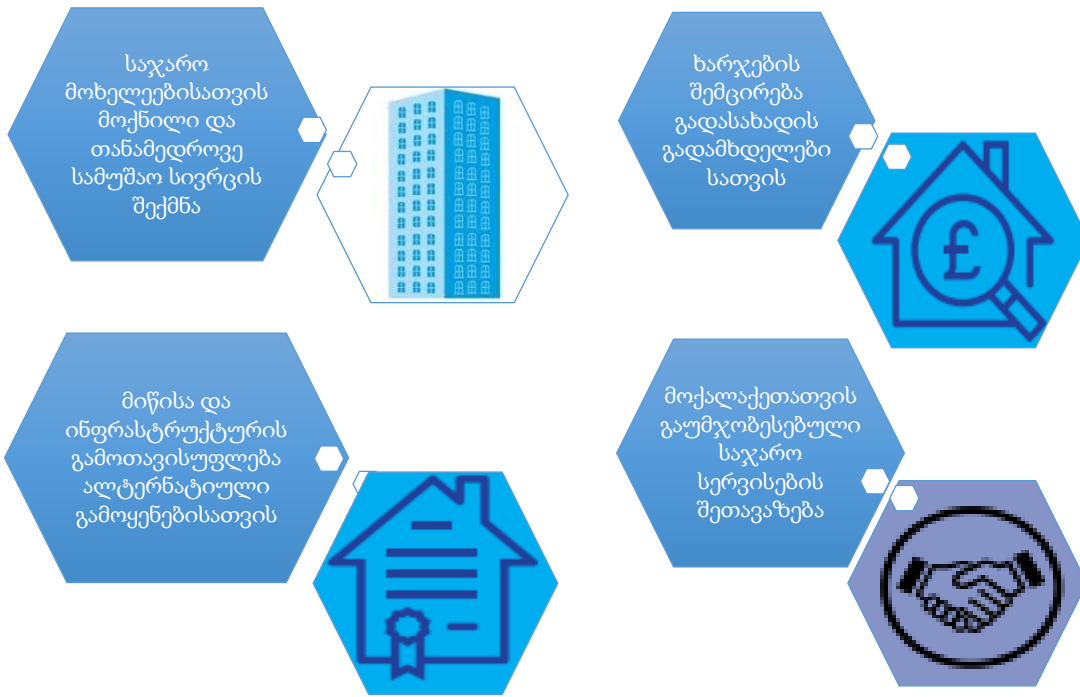
ბრიტანეთის მთავრობა სტრატეგიის განხორციელების შედეგად ელის შემდეგ სარგებელს:

¹⁰ 2015 წლის სასტატო პირობებით, ფინანსების და დაზღვევის ბიზნესში ერთეულ სრული დროით დასაქმებულ თანამშრომელზე 10 კვ. მეტრი მოდიოდა, იგივე მაჩვენებელი კი საჯარო სექტორში 12 კვ. მეტრს უტოლდებოდა.

წყარო:

https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/484133/employment_density_guide_3rd_edition.pdf გვ 36.

¹¹ The State of the Estate in 2016–17, UK Cabinet Office, HM Government, www.official-documents.gov.uk



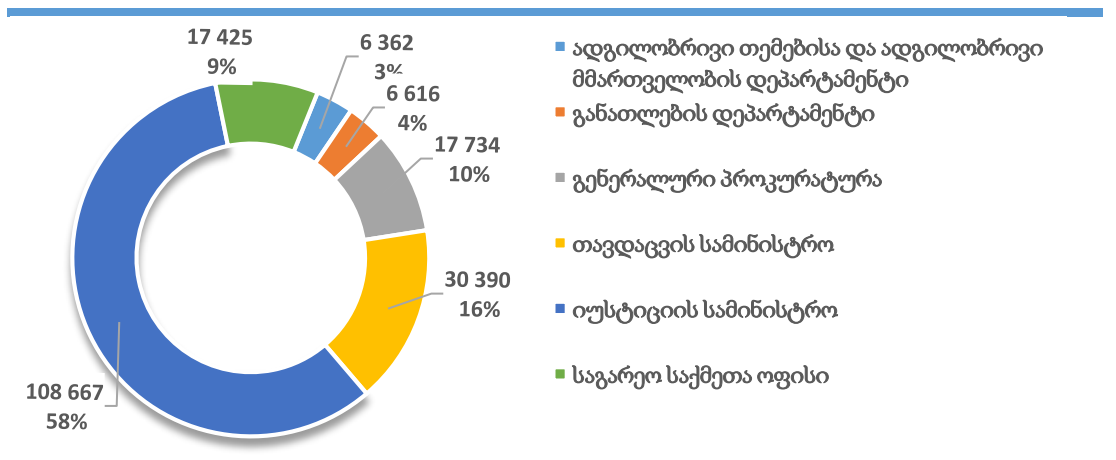
დიაგრამა 3 უძრავი ქონების სტრატეგიის განხორციელების მოსალოდნელი შედეგები დიდ ბრიტანეთში

უძრავი ქონების მართვის სტრატეგიის განხორციელებით მიღებული შუალედური შედეგები დიდ ბრიტანეთში

სახელმწიფო უძრავი ქონების მართვის რეგულირების ზემოხსენებული უწყებების საქმიანობისა და განხორციელებული პროგრამების შედეგად დიდ ბრიტანეთში გაიზარდა სახელმწიფო უძრავი ქონების გამოყენების ეფექტიანობა. მაგალითად, ერთეულ საჯარო მოხელეზე გამოყენებული ფართობის რაოდენობა კლებულობს, მიუხედავად იმისა, რომ ქვეყანაში ადგილი ჰქონდა საჯარო მოხელეთა რაოდენობის მნიშვნელოვან შემცირებას. მაგალითად, ერთ საჯარო მოხელეზე გამოყოფილი ფართობი 2012-2013 წლებში 13 კვ. მეტრიდან 11.9 კვ. მეტრამდე შემცირდა, ხოლო 2017 წლისათვის აღნიშნულმა მაჩვენებელმა 9.9 კვ. მეტრი შეადგინა. რაოდენობრივად მიღწეული შედეგები შემდეგია:

- 2010 წელთან შედარებით, 2018 წლისათვის სახელმწიფო უძრავი ქონების ზომა შემცირდა 25 %-ით. დაიზოგა ერთ მილიარდამდე ფუნტი სტერლინგი;
- სახელმწიფო უძრავი ქონებისა და მიწის გაყიდვით სახელმწიფომ საერთო ჯამში, 3 მილიარდამდე ფუნტი სტერლინგის კაპიტალური შემოსავლები მიიღო.

2015-2016 წლებში, ყველაზე დიდი მოცულობით უძრავი ქონება გამოთავისუფლდა შემდეგ სახელმწიფო ორგანიზაციებში (აბსოლუტურ კვ. მ. და პროცენტულ გამოსახულებაში):



სახელმწიფო უძრავი ქონების მართვის პროგრამები

დიდი ბრიტანეთის ქონების მართვის სტრატეგიის პრაქტიკაში რეალიზებისთვის ერთ-ერთ წამყვან პროგრამას *ერთიანი საჯარო უძრავი ქონება (One Public Estate (OPE))* წარმოადგენს, რომელიც ხორციელდება ქონების სააგენტოს მიერ. მისი ძირითადი მიზანია ცალკეული უწყებების განსაზღვრულ გეოგრაფიულ ლოკაციებზე თავმოყრა, როგორც ქვეყნის დედაქალაქში ცენტრალურ დონეზე, ასევე რეგიონებში. პროგრამაში ცენტრალური და ადგილობრივი ხელისუფლების ორგანიზაციები ეტაპობრივად ერთვებიან. საბოლოო მიზანს სახელმწიფო სექტორში არსებული გამოუყენებელი უძრავი ქონების მთლიანი მოცულობის შემცირება წარმოადგენს. პროგრამის

განხორციელებით მთავრობა ელის როგორც კაპიტალური შემოსავლების მიღებას, ასევე უძრავი ქონების მოვლა-შენახვის დანახარჯების შემცირებას.

სტრატეგიით განსაზღვრული მიდგომის - მულტუფუნქციური ჰაბების პრაქტიკაში რეალიზებისათვის ასევე ხორციელდება მულტიფუნქციური მმართველობის ჰაბების პროგრამა, რომელიც სტრატეგიის ძირითადი ნაწილია. 2023 წლისათვის დაგეგმილია 18-დან 23-მდე ჰაბის დასრულება, უმეტესწილად რეგიონებში, რაც მოიცავს 270,000-მდე სხვადასხვა ორგანიზაციის მოხელეების სამუშაო ადგილების ერთად თავმოყრას. ჰაბის ფარგლებში ორგანიზაციები ცალკეულ საერთო ადმინისტრაციულ ფუნქციებს აერთიანებენ, მაგ., კანცელარია, მატერიალური მომარაგება, ქოლ-ცენტრი და ა.შ.

სახელმწიფო ქონების სამსახური ასევე, ახორციელებს პროგრამას - ქონების მართვის ახალი მოდელი (New Property Model (NPM)), რომლის საბოლოო მიზანია ყველა სახელმწიფო ორგანიზაციამ საკუთარ ბალანსზე არსებული საოფისე შენობები და სხვა დანიშნულების ნაგებობები გადასცეს ქონების სააგენტოს საკუთრებაში. შემდეგ ეტაპზე კი ორგანიზაციები, დაკავებული ფართობის მიხედვით, იჯარის თანხას ორგანიზაციის ბიუჯეტიდან გადაუხდიან სააგენტოს. 2020 წლიდან დაგეგმილია სააგენტოს როლის ზრდა: მის ბალანსზე გადმოვა დაახლოებით 3 მლრდ. ფუნტი სტერლინგის ღირებულების ქონება, რომელიც მოიცავს უშუალო საოფისე შენობებს, ასევე სხვა ტიპის შენობა-ნაგებობებს.

პროგრამის საბოლოო მიზანი სახელმწიფო ორგანიზაციების მიერ გამოყენებული ქონების მოცულობის რაციონალიზაციაა - გამოუყენებელი ქონების მინიმუმამდე შემცირება. პროგრამის ფარგლებში არსებულ ქონება ორი ტიპის აქტივად იყოფა: **საერთო დანიშნულების აქტივი** (ოფისები, საწყობები, საცავები, არა სპეციალიზებული სამეცნიერო დანიშნულების შენობა-ნაგებობები) - აღნიშნული ტიპის აქტივების გადაცემა ხდება სახელმწიფო ქონების სააგენტოს ბალანსზე, რომელიც უზრუნველყოფს აღნიშნული ქონების პორტფელის სრულ საბაზრო პრინციპებზე დაფუძნებულ მენეჯმენტს, თავად სახელმწიფო ორგანიზაციებთან თანამშრომლობით. **სპეციალიზებული გამოყენების აქტივები** (სასამართლოს შენობები, ციხეები, სპეციალიზებული სამეცნიერო დანიშნულების ქონება) დარჩება თავად დეპარტამენტების საკუთრებაში სახელმწიფო ქონების სააგენტოსთან მართვის კოორდინირებით.

NPM პროგრამის ოთხი ძირითადი მიზანია:

- სამსახურების საქმიან და საოპერაციო საჭიროებებზე უძრავი ქონების მასშტაბების შესაბამისობის უზრუნველყოფა;
- უფრო მეტად კომერციული მიდგომა - სახელმწიფო მიწისა და შენობების ეფექტიანი გამოყენება გადაწყვეტილების მიღებაში ალტერნატიული ღირებულების მნიშვნელობის გაცნობიერების მხარდაჭერა;
- მთელი მთავრობის მასშტაბით აქტივების პორტფელის ოპტიმიზაცია;

- აქტივების მიმოქცევის პრაქტიკის გაძლიერება კაპიტალური შემოსავლების უზრუნველყოფის, ეკონომიკური ზრდის პოლიტიკისა და საცხოვრებელი მიწების გამოთავისუფლების პოლიტიკის მხარდაჭერისათვის.

ქონების მართვის საინფორმაციო სისტემა

სახელმწიფო ქონების ეფექტიანი მართვის, პროგრამული და სტრატეგიული მიმართულებების განხორციელებისათვის მნიშვნელოვანია სახელმწიფო ქონების გამოყენების შესახებ მონაცემების ხელმისაწვდომობა რეალურ დროში, რაც ეხმარება სახელმწიფო ორგანიზაციებს გაანალიზონ უძრავი ქონების გამოყენების ეფექტიანობა. ამ მხრივ, დიდი ბრიტანეთის საჯარო სექტორი იყენებს მონაცემთა ასახვის ელექტრონულ სისტემას **e-PIMS™ (Electronic Property Information Mapping Service - უძრავი ქონების შესახებ ინფორმაციის ასახვის ელექტრონული სერვისი)**.

ცენტრალური ხელისუფლების ორგანიზაციები ვალდებულნი¹² არიან განკარგვაში არსებული შენობა-ნაგებობების შესახებ მონაცემები (ტექნიკური მონაცემები: ფართობი, იჯარა, შენობის ენერგო მარკირება და გამოყენებასთან დაკავშირებული სხვა მონაცემები) შეიტანონ ერთიან ელექტრონულ პროგრამაში e-PIMS™.

e-PIMS™-ის მონაცემების გამოყენებით სამინისტროები და სხვა სახელმწიფო ორგანიზაციები ვალდებულნი არიან გაანალიზონ უძრავი ქონების გამოყენება ეფექტიანობის მაჩვენებლებთან მიმართებაში, მიიღონ **ზომები საშუალო მაჩვენებლებიდან მნიშვნელოვანი გადახრის შემთხვევაში**. საერთო ტენდენციების გამოვლენასა და ჯამური მაჩვენებლების დადგენას **ყოველწლიურად უზრუნველყოფს ქონების მართვის სამსახური**¹³. მაგალითად, სამსახურის მიერ 2017 წელს ცენტრალურ დონეზე, ერთ მოხელეზე საოფისე სივრცის მაჩვენებელი 9.9 კვ. მეტრია. **სამსახური ყოველწლიურად აჯამებს თითოეული სახელმწიფო ორგანიზაციის მაჩვენებლებს და ასაჯაროებს აღნიშნული ანალიზის შედეგებს**.

აღნიშნული სისტემა ხელმისაწვდომია მთელი საჯარო სექტორისათვის. ქონების ეფექტიანი გამოყენება საჯარო სექტორში ფასდება შემდეგი ძირითადი კომპონენტების მიხედვით¹⁴:

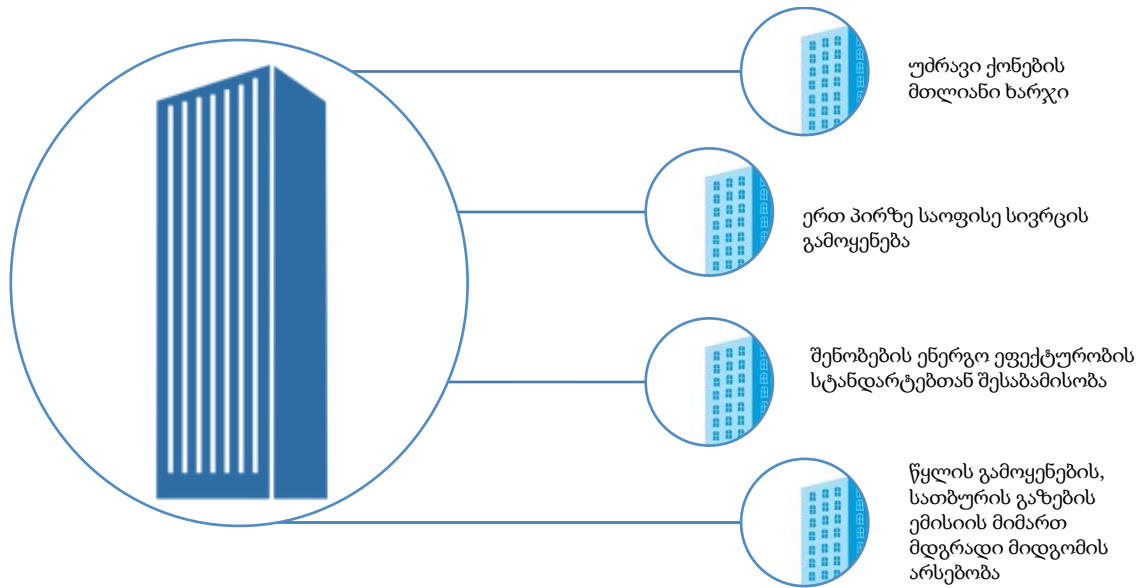
*დიაგრამა 4. უძრავი ქონების გამოყენების ეფექტიანობის შეფასების კომპონენტები დიდ ბრიტანეთში*¹⁵

¹² გარდა: სახელმწიფო კორპორაციები, ჯანდაცვის დაწესებულებები, რკინიგზის პრივატიზებული ნაწილი, ტახტის უძრავი ქონება, თავდაცვის ნაგებობები

¹³ საშუალო მაჩვენებლების დათვლის მეთოდოლოგია მოიცავს ზოგადი გამოყენების უძრავ ქონებას - საოფისე ფართობს და არ მოიცავს სპეციალიზებული გამოყენების აქტივებს, მაგ. სასამართლო, არბიტრაჟის, დასაქმების სააგენტოს შენობები, თავდაცვას მიკუთვნებული ნაგებობები.

¹⁴ https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/588811/2015-16_State_of_the_Estate_Report_final__1_.pdf

¹⁵ The State of the Estate in 2016–17, UK Cabinet Office, Presented to Parliament, 2018 გვ. 6



e-PIMS™ ელექტრონულ სისტემას ასევე აქვს სამთავრობო ორგანიზაციებს შორის შეხვედრებისა და სამუშაო სივრცის გაზიარების ფუნქცია. მისი მიზანია:

- უზრუნველყოს ერთიანი საინფორმაციო სისტემის არსებობა, სადაც უწყებები შეძლებენ მოძებნონ და განაახლონ ინფორმაცია თავისუფალი, ხელმისაწვდომი სამუშაო სივრცის შესახებ;
- მიაწოდოს ინფორმაცია საჯარო უწყებებს ხელმისაწვდომი შეხვედრების ოთახების შესახებ. სანამ აღნიშნული ორგანიზაციები კერძო სექტორს დაუკვეთენ აღნიშნულ მომსახურებას ან აიღებენ იჯარით მათ წინასწარ აქვთ ინფორმაცია საჯარო უწყებებშივე ხელმისაწვდომ სივრცეებზე.

გამოუყენებელი ქონების მართვა

დიდ ბრიტანეთში არსებული პრაქტიკით, თავად სახელმწიფო ორგანიზაციები განსაზღვრავენ ჭარბი ქონების მოცულობას საკუთარი მიზნებისა და პროგრამული საჭიროებებიდან გამომდინარე. გადაწყვეტილების მიღება ეფუძნება e-PIMS™ ელექტრონულ სისტემაში არსებულ მონაცემებს. ქონების სააგენტო კი საჯარო სექტორის საშუალო მონაცემებზე დაყრდნობით გასცემს რეკომენდაციებს ორგანიზაციებზე შესაძლო ჭარბი ქონების მოცულობის თაობაზე.

მას შემდეგ რაც განისაზღვრება, რომ ქონება ან მისი ნაწილი წარმოადგენს ჭარბ ქონებას ამა თუ იმ ორგანიზაციისათვის, ინფორმაცია თავსდება დიდი ბრიტანეთის მთავრობის სპეციალურ ვებგვერდზე **სახელმწიფო ქონების საძიებო პორტალი (Government Property Finder)**¹⁶. პორტალზე ყოველწიურად ქვეყნდება ინფორმაცია გამოუყენებელი სახელმწიფო უძრავი ქონებისა და მიწის შესახებ. იმ ქონებაზე კი, რომელიც მოქალაქეთა თვალთახედვით პოტენციურად ჭარბი აქტივია

¹⁶ <https://www.gov.uk/find-government-property>

სახელმწიფოსათვის, შესაძლებელია გაკეთდეს მოთხოვნა, მთავრობის ვებგვერდის მეშვეობით, ამგვარი ქონების კერძო სექტორზე გასხვისების შესახებ.

მთავრობის სტრატეგიის მიხედვით აქტივების ის ნაწილი, რომლის გასხვისებაც ვერ ხერხდება შესაბამის საბაზრო ფასად, სპეციალური პროგრამის - „ზრდის პოტენციალი“ (**Space for Growth SFG¹⁷**) ფარგლებში შეუძლია უფასოდ გამოიყენოს სოციალურმა, საშუალო და მცირე საწარმოებმა და საქველმოქმედო ორგანიზაციებმა ორი წლის განმავლობაში. ამგვარ ქონებაზე მოთხოვნის დაფიქსირება ხდება ზემოხსენებული საძიებო პორტალის საშუალებით.

დიდი ბრიტანეთში ჭარბი ქონების მართვის ზემოთ აღნიშნული პროგრამები და აქტივობები მოიცავს ლონდონს (მიწა და შენობა-ნაგებობები) და ლონდონს გარეთ შენობა-ნაგებობებს. ხოლო ლონდონის გარდა, ქვეყნის სხვა ნაწილებში ჭარბი სახელმწიფო მიწების განკარგვას უზრუნველყოფს **განსახლების სამსახური (Homes England)**. სამსახური ყოველწლიურად აქვეყნებს სახელმწიფოს კუთვნილი მიწის გამოყენებისა და განვითარების გეგმას.

2017-2018¹⁸ წლების გეგმის მიხედვით სახელმწიფო მიწების განკარგვის მიზანია მისი კერძო სექტორზე გასხვისება საცხოვრებელი ფართების მშენებლობის ხელშეწყობის მიზნით. აღნიშულ მიწებში ასევე შედის ის მიწებიც, რომელიც აღრიცხულია სხვა სამინისტროების, მაგ. თავდაცვის სამინისტროს ბალანსზე ანუ მოიცავს მთავრობის მფლობელობაში არსებულ ყველა მიწას, რომელიც მიმდინარე პერიოდისათვის არ გამოიყენება. გამოუყენებელი მიწების რაჩიერება ხდება იმ ნაკვეთებად, რომელთა:

- რეალიზაციის პერიოდი მოსალოდნელია რომ იქნება მოკლე ე.ი. არ საჭიროებს დამატებით ინვესტირებას რაიმე ძირითადი ფიზიკური შეზღუდვების მოხსნის მიზნით;
- ნაკვეთებად, სადაც საჭიროა დამატებითი ინვესტირება (მაგ. საერთო სარგებლობის ინფრასტრუქტურის მინიმალური დონის უზრუნველყოფა).

ამ მიდგომაში ამოსავალი პრინციპია გამოუყენებელი მიწის ნაკვეთის (**Surplus Public Sector Land**) საჯარო სექტორში დიდი ხნით შეყოვნების აღმოფხვრა და მისი ჩართვა ეკონომიკურ ბრუნვაში, კერძო სექტორზე გასხვისების გზით.

ჭარბი ქონების გასხვისების პროცესი

მას შემდეგ, რაც სახელმწიფო ქონება მიჩნეულ იქნება როგორც ჭარბი ქონება და მასზე არ გაკეთდება მოთხოვნა **სახელმწიფო ქონების საძიებო პორტალის (Government Property Finder)** მეშვეობით **რომელიმე სახელმწიფო ორგანიზაციის მხრიდან**, ჭარბად მიჩნეული სახელმწიფო ქონება იყიდება ქონების მართვის სააგენტოს მიერ ღია ბაზარზე **ტრადიციული სატენდერო პროცედურების (Traditional tender competitions)** გამოყენებით ან სააგენტო ირჩევს დეველოპერს საპარტნიორო პანელის (**Delivery Partner Panel**) მეშვეობით. **პანელი მოქმედებს როგორც ცენტრალური**

¹⁷ Governnet Estate Stragey - https://assets.publishing.service.gov.uk/.../system/.../Government_estate_strategy.pdf P 16

¹⁸ https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/639915/FINAL_June_2017_LDDP.pdf

შემსყიდველი, 37 წევრით ქვეყნის სხვადასხვა რეგიონებიდან. ასევე, პანელის წევრები არიან კერძო საინვესტიციო, იურიდიული და შემფასებელი ორგანიზაციები. ქონების შესახებ ინფორმაცია თავსდება ევროკავშირის ოფიციალურ ჟურნალში და ასევე სხვა გამოცემებში. რაც შეეხება ტრადიციულ სატენდერო პროცედურებს, გამარჯვებულის გამოვლენა ხდება კონკურენციის გზით, თუ არ არსებობს საკმარისი არგუმენტები ღია კონკურენციის მეთოდის გამოუყენებლობის თაობაზე.

2. კანადა

მართვის ძირითადი სტრუქტურა და მიდგომები

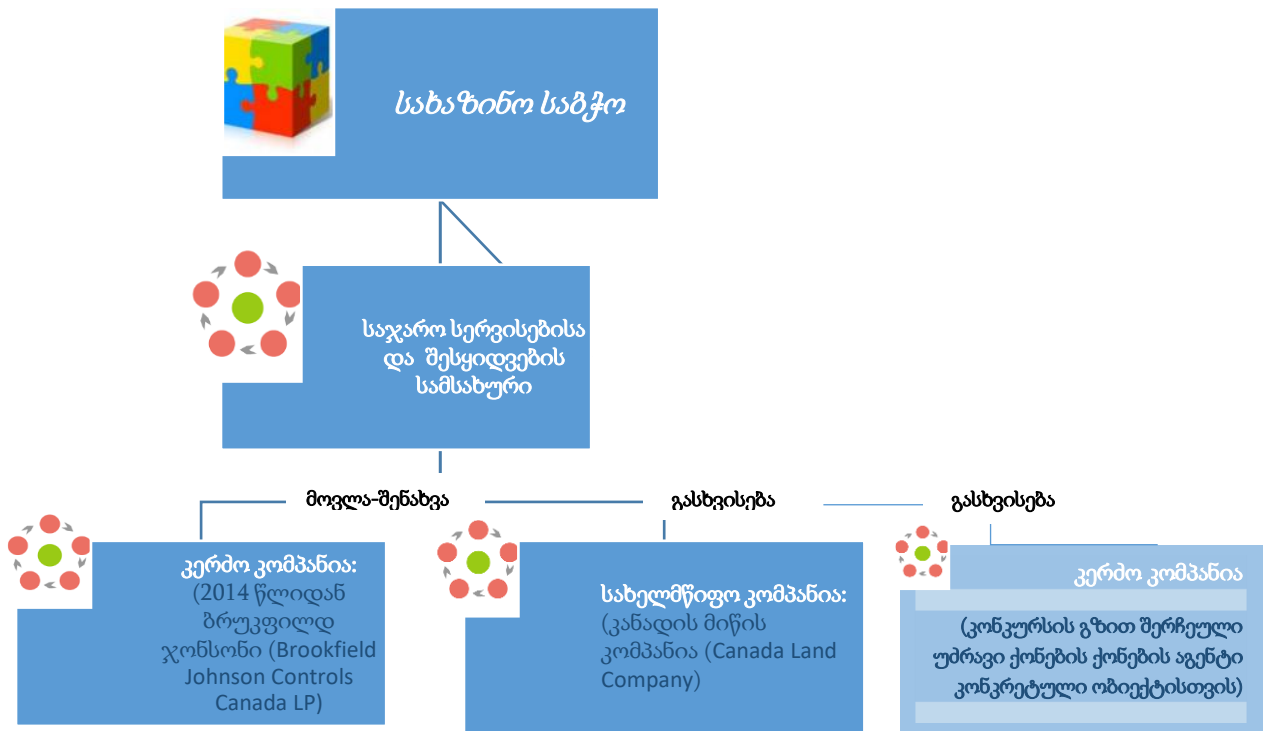
სახელმწიფო უძრავი ქონების მართვაში ჩართული უწყებები

კანადაში ფედერალური უძრავი ქონება, რომელიც ოფიციალურად მოიხსენიება როგორც მისი უდიდებულესობის ფლობაში არსებული კანადის ქონება, იყოფა: სამეფო კორპორაციების და დარგობრივი სამინისტროების ქონებად და კანადის მიწებად. ფედერალური უძრავი ქონების (შემდგომში სახელმწიფო ქონება) კლასიფიკაცია მოცემულია დანართ 2-ში.

კანადაში სახელმწიფო უძრავი ქონების მართვა ხორციელდება შემდეგი უწყებების მიერ: **სახაზინო საბჭო, საჯარო მომსახურებისა და შესყიდვების სამსახური (Public Services and Procurement Canada PSPC)** და **კანადის მიწის კომპანია (Canada Lands Company)**. საჯარო სერვისებისა და შესყიდვების სამსახური და **მიწის კომპანია** წარმოადგენენ პროგრამების უშუალო განმახორციელებლებს, ხოლო **სახაზინო საბჭო (Treasury Board of Canada)** კი ასრულებს პოლიტიკის განმსაზღვრელის როლს და ზედამხედველობას უწევს პროგრამული მიზნების მიღწევას.



დიაგრამა 5. სახელმწიფო უძრავი ქონების მართვის ძირითადი სტრუქტურა კანადაში



მომსახურების და შესყიდვების სამსახური კონკურსის გზით არჩევს კერძო სექტორის კომპანიას არსებული საოფისე ფუნქციის მქონე შენობა-ნაგებობების მოვლა-შენახვის მომსახურების გაწევისათვის. ასევე ადგენს გასაყიდი სახელმწიფო უძრავი ქონების რეალიზაციის პირობებს.

არსებული პრაქტიკით, კანადის მომსახურებისა და შესყიდვების სამსახურმა სახელმწიფო შენობების (გარდა კანონით განსაზღვრული ზოგიერთი სტრატეგიული მნიშვნელობის ობიექტის) მოვლა-შენახვის და გასხვისების ფუნქციის მნიშვნელოვანი ნაწილის დელეგირება კერძო კომპანიებზე მოახდინა. 2014 წელს კონტრაქტი მიენიჭა კერძო კომპანიას **ბრუკფილდ ჯონსონი (Brookfield Johnson Controls Canada LP)**. კონტრაქტი 9 წლიანია და ითვალისწინებს კანადის მასშტაბით 3800-მდე (8 მლნ. კვ. მ) სახელმწიფო შენობის მოვლა-შენახვის მომსახურების გაწევას, კონტრაქტის ჯამური ღირებულება კი 9.6 მლრდ. დოლარს¹⁹ შეადგენს.

მომსახურებისა და შესყიდვების სამსახურის როლი სახელმწიფო უძრავი ქონების გაყიდვის პროცესში შემოიფარგლება გაყიდვის პირობების დადგენითა და უძრავი ქონების კერძო აგენტის შერჩევით. უძრავი ქონების გაყიდვების აგენტის მომსახურებას ყოველ კონკრეტულ ობიექტზე შერჩეული კერძო კომპანია ახორციელებს. გაყიდვების კერძო აგენტის - შერჩევა ხორციელდება არა სტრატეგიული მნიშვნელობისა და შედარებით მცირე ღირებულების ობიექტების შემთხვევაში.

გაყიდვების მომსახურების, ასევე მოვლა-შენახვის საკონტრაქტო პირობების შესრულების მიმდინარეობის მონიტორინგს და მიწოდებული სერვისების ეფექტიანობის შეფასებას ახდენს

¹⁹ წყარო: <https://www.tpsgc-pwgscc.gc.ca/biens-property/psi-rpsd/bi-rp-1-eng.html>; კანადური დოლარი - შემდგომში მოხსენიებულია როგორც დოლარი

საჯარო სერვისებისა და შესყიდვების სამსახური მთავრობისა და სახაზინო საბჭოს მიერ მიღებული რეგულაციებისა და განკარგულებების მიხედვით.



მომსახურებისა და შესყიდვების სამსახურის ზედამხედველობის ქვეშ მყოფი სახელმწიფო კომპანია - **კანადის მიწის კომპანია (Canada Land Company)** უზრუნველყოფს სახელმწიფო მსხვილი უძრავი ქონების განვითარებას ან რეალიზაციას (სახელმწიფო მიწები, სტრატეგიული დანიშნულების ობიექტები - კანადის პორტი, ცენტრალური პარკი და ა.შ.). კომპანია²⁰ ყიდის კანადის მთავრობის დეპარტამენტებისა და სააგენტოების იმ უძრავ ქონებას, რაც მათივე მიერ მიჩნეულია როგორც ნამეტი ქონება პროგრამების განხორციელების მიზნებისათვის.

კომპანიის საქმიანობის პრინციპია ფინანსური მომგებიანობისა და საზოგადოებრივი ინტერესების თანხვედრა. მისი საქმიანობის ორი ძირითადი მიმართულებაა:

- ცალკეული სტრატეგიული და ტურისტული მნიშვნელობის უძრავი ქონების განკარგვა;
- სტრატეგიული მნიშვნელობისა და მნიშვნელოვანი ღირებულების ჭარბი სახელმწიფო ქონების გაყიდვა.

მართვის სტრატეგიული ჩარხო დოკუმენტები

კანადის სახელმწიფო ქონების მართვის პოლიტიკის მნიშვნელოვანი ნაწილია **მთავრობის სტრატეგიული დოკუმენტები - ფიზიკური აქტივებისა და შეძენილი მომსახურების მართვის პოლიტიკის ჩარხო და უძრავი ქონების მართვის პოლიტიკა**²¹. ზემოხსენებული ორი დოკუმენტით რეგულირდება სახელმწიფო უძრავ ქონებასთან დაკავშირებული მართვის საკითხები. დოკუმენტებში გაწერილია:

- ქონების მართვის ძირითადი მიდგომები;
- მართვაზე პასუხისმგებელი სახელმწიფო სტრუქტურები და მათი ფუნქციები;

²¹ <https://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-eng.aspx?id=12042#appA>

- მთავრობის მიერ უძრავი ქონების მართვასთან დაკავშირებული აქტების და რეგულაციების იერარქიული სტრუქტურა;
- სახელმწიფო უძრავი ქონების მოვლა-შენახვის მომსახურების მინიმალური სტანდარტები;
- სახელმწიფო შენობების დიზაინის და ფუნქციური კომპონენტების ძირითადი მახასიათებლები.

მართვის პოლიტიკის ჩარჩო დოკუმენტის მიხედვით, ყველა უწყება უძრავ ქონებასთან მიმართებაში (მართვა-განკარგვა, შექმნა-გახვისება) მოქმედებს სახაზინო საბჭოს მიერ დაწესებული ზედა ზღვრებით²². თუ უძრავ ქონებასთან დაკავშირებული შესყიდვის, ჩუქების, გადაცემის ღირებულობითი მოცულობა აჭარბებს სახაზინო საბჭოს მიერ დამტკიცებულ ზედა ზღვარს, აღნიშნული ოპერაციის განხორციელება საჭიროებს სახაზინო საბჭოს დასტურს.

ზემოთ ნახსენები მარეგულირებელი დოკუმენტების მიხედვით, სახელმწიფო ორგანიზაციების საოფისე სივრცეები უნდა აკმაყოფილებდეს შემდეგ მახასიათებლებს:

დიაგრამა 6. საოფისე შენობების ძირითადი მახასიათებლები კანადაში



სახელმწიფო უძრავი ქონების მართვის პროგრამები

სახაზინო საბჭოს მიერ მიღებული, ზემოხსენებული სტანდარტების პრაქტიკაში რეალიზაციისათვის ხორციელდება უძრავი ქონების მართვასთან დაკავშირებული რიგი პროგრამები. მაგალითად;

- საჯარო სერვისებისა და შესყიდვების სამსახურმა საერთო მიდგომებისა და სტანდარტების დანერგვის მიზნით განახორციელა პროგრამა - **სამუშაო სივრცე (Workplace 2.0)**²³, რომლის

²² კანადის სახაზინო საბჭო: უძრავ ქონებასთან დაკავშირებული ტრანზაქციების დამტკიცების ლიმიტები - <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/federal-real-property-management/transaction-approval-limits-conditions-acquisition-disposition-real-property.html>

²³ <https://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/biens-property/mt-wp/mt-wp-eng.html>

ფარგლებშიც შემუშავდა სახელმძღვანელო სტანდარტები ფედერალური ოფისების მოწყობისა და დიზაინისათვის. ყველა საოფისე ტიპის სახელმწიფო შენობები დაექვემდებარა შიდა სამუშაო სივრცის დიზაინის ერთიან სტანდარტს. აღნიშნული სტანდარტები ასევე გამოიყენება და ითვალისწინებს კერძო სექტორის საქმიანობის მოთხოვნებსაც.

- პროგრამა ABW - *სამუშაო ადგილი საქმიანობის მიხედვით*, ითვალისწინებს საერთო მიდგომების დანერგვას, რომლის ფარგლებში კონკრეტულ საჯარო მოხელეზე არ არის გამოყოფილი ფიქსირებული სამუშაო ადგილი. ისინი თავად ირჩევენ სამუშაო სივრცეს მოცემული პერიოდისათვის შესასრულებელი სამუშაოების მიხედვით ერთი კონკრეტული ადმინისტრაციული შენობის ფარგლებში²⁴. აღნიშნული სამუშაო სივრცის უპირატესი კომპონენტი ძლიერი ვირტუალური ტექნოლოგიებია (ინფორმაციული ტექნოლოგიები და ინფორმაციული მენეჯმენტი).

უძრავი ქონების მართვის სახელმწიფო პროგრამებით მიღწეული შედეგები კანადაში

სახელმწიფო შენობების მოვლის მომსახურების კერძო სექტორიდან შესყიდვამ სახელმწიფოს ხარჯები შეამცირა - ამ მხრივ დანაზოგმა, 2015 წლიდან, ყოველწიურად 20 მლნ. დოლარი შეადგინა.

საოფისე სახელმწიფო შენობების ერთიანი სტანდარტის დანერგვის შედეგად, 2015 წლისათვის გადაჭარბებით იქნა მიღწეული მიზნობრივი ინდიკატორი 18.2 მ²/ერთეულ მოხელეზე (მიზნობრივი მაჩვენებელი შეადგენდა 18.4 კვ.მ²/ერთეულ მოხელეზე).

უძრავი ქონების მართვის საინფორმაციო სისტემა

მოქმედი რეგულაციებისა და სტანდარტების პრაქტიკაში ეფექტიანი რეალიზებისათვის სახაზინო საბჭომ მნიშვნელოვნად მიიჩნია ზუსტი და დროული მონაცემების არსებობა ყველა სახელმწიფო უძრავ ქონებაზე. სახაზინო საბჭოს სამდივნო ადმინისტრირებას უწევს *ფედერალური უძრავი ქონების ონლაინ ცნობარს*²⁵, რომელიც აერთიანებს უძრავი ქონების შესახებ მონაცემებს:

- უძრავი ქონება ორგანიზაციების მიხედვით (სრული საინვენტარიზაციო აღწერა);
- არსებული შენობების გამოყენება ორგანიზაციების მიხედვით (დატვირთვის დონე);
- ცვეთის არსებული მდგომარეობა;
- გასაყიდად გამოტანილი ქონება.

2018 წლის ოქტომბრის მონაცემებით, მონაცემთა პორტალი მოიცავს 37,085 უძრავი ქონების შესახებ ინფორმაციას. პორტალზე შესაძლებელია სრული ინფორმაციის მიღება ყველა ფედერალური

²⁴ <https://www.tpsgc-pwpsc.gc.ca/biens-property/mt-wp/mtaa-abw-eng.html>

²⁵ <http://www.tbs-sct.gc.ca/dfrp-rbif/home-accueil-eng.aspx>

საკუთრების უძრავი ქონების შესახებ: არსებული მოცულობები, გამოყენება, მათ შორის იჯარით გაცემული, ფედერალური ორგანიზაციების მიერ არსებული ფართების დატვირთვის მაჩვენებლები და ა.შ. ონლაინ პორტალზე მოცემულია სტატისტიკური ინფორმაცია ვიზუალური, ანალიტიკური და მონაცემთა ღია ტიპის ფორმით, რომელიც გულისხმობს ნედლ, პირველად მონაცემებს, ელექტრონული ცხრილის შესაბამის გამოთვლად ფორმატში (მაგ.: CSV, XML, JSON...).

გამოუყენებელი ქონების მართვა

სახელმწიფო ორგანიზაციები ჭარბ უძრავ ქონებას განკარგავენ კანადის სახაზინო საბჭოს სამდივნოს უძრავი ქონების მენეჯმენტის პოლიტიკის²⁶ და უძრავი ქონების გადაცემა/გაყიდვის დირექტივის შესაბამისად. ქონება მიიჩნევა ჭარბად თუ იგი უშუალოდ არ არის გამოყენებული ამა თუ იმ სახელმწიფო ორგანიზაციის პროგრამების განხორციელებისას. **სახაზინო საბჭო** ასრულებს პროცესის კოორდინატორის როლს. საბჭოს ინფორმაცია მიეწოდება უძრავი ქონების გამოყენების²⁷ და გასხვისების განზრახვის შესახებ.

კანადაში არსებული პრაქტიკით, თავად სახელმწიფო ორგანიზაციები განსაზღვრავენ ჭარბი ქონების მოცულობას საკუთარი მიზნებისა და პროგრამული საჭიროებებიდან გამომდინარე.

მას შემდეგ რაც სახელმწიფო ორგანიზაცია მიიჩნევს რომ მოცემული უძრავი ქონება მისთვის ჭარბი აქტივია, მისი სხვა ფორმით გამოყენებაზე (ლიზინგი, იჯარა, გაყიდვა) თანხმობას იღებს სახაზინო საბჭოდან, თუ აღნიშნული აქტივის ღირებულება აჭარბებს საბჭოს მიერ მიღებულ ზღვრებს. სხვა შემთხვევაში საბჭოს თანხმობის გარეშე წარმართავს პროცესს, იცავს რა საბჭოს მიერ მიღებულ რეგულაციებს აღნიშნული აქტივის განკარგვის პროცესში.

სახელმწიფოს მიერ გამოუყენებელი ჭარბი ქონების გასხვისების მიმართ არსებობს ორი მიდგომა:

- თუ ქონება მიჩნეულია „ჩვეულებრივ“ (Routine) უძრავ ქონებად ე.ი. უძრავი ქონების ისეთი პორტფელი, რომელსაც შედარებით ნაკლები ღირებულება აქვს და შესაძლებელია გასხვისდეს დამატებითი ინვესტიციების გარეშე, მაშინ მისი გასხვისება ხდება კანადის საჯარო სერვისებისა და შესყიდვების სამსახურის მიერ ჩვეულებრივი საბაზრო პირობებით შერჩეული კერძო კომპანიის მეშვეობით. აღნიშნულ შემთხვევაში შერჩეული კომპანია ყოველ კონკრეტულ ობიექტზე განსხვავებულია და ასრულებს მოცემული უძრავი ქონების აგენტის როლს.
- თუ ქონება მიჩნეულია სტრატეგიული მნიშვნელობის მქონედ, ე.ი. ამჟამად ან პოტენციურად აქვს მაღალი ღირებულება და საზოგადოების მიერ განიხილება, როგორც

²⁶ Treasury Board of Canada Secretariat's (TBS) Policy on Management of Real Property

²⁷ სახაზინო საბჭოს დირექტივის მიხედვით, სახელმწიფო ორგანიზაციებმა, რომელთაც პროგრამული მიზნებისათვის ადარ ჭირდებათ უძრავი ქონება, 3 წლის მანძილზე უნდა მოახდინონ აღნიშნული ქონების გაყიდვა ან გადაცემა, <https://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-eng.aspx?id=12043§ion=HTML>

მნიშვნელოვანი აქტივი, გასხვისება ხდება მრავალ ეტაპიანი პროცესის გამოყენებით. ამგვარი სტრატეგიული აქტივების რეალიზაციას ახდენს **კანადის მიწის კომპანია**.

კანადაში სტრატეგიული ან მნიშვნელოვნად მაღალი ღირებულების სახელმწიფო ჭარბი უძრავი ქონების სახელმწიფო ორგანიზაციის ბალანსიდან გასვლის პროცესი მოიცავს 5 ძირითად ეტაპს²⁸:

- **შემენა/გადაცემა** - მას შემდეგ, რაც სახელმწიფო დაწესებულება განსაზღვრავს, რომ გააჩნია ჭარბი უძრავი ქონება, კანადის მიწის კომპანია ატარებს მიზანშეწონილობის ანალიზს ძირითადი დაშვებით: მოუტანოს რაც შეიძლება მეტი სარგებელი მოსახლეობას და კანადის მთავრობას. კომპანია მუშაობს სახელმწიფო ორგანიზაციებთან სამართლიანი საბაზრო ფასის განსაზღვრისათვის, რომლის დასრულების შემდეგ, მიწის კომპანია ყიდულობს აღნიშნულ ქონებას.
- **კონსულტაციები** - ყველა პროექტის ფარგლებში კანადის მიწის კომპანია ატარებს საჯარო კონსულტაციებს ადგილობრივ ხელისუფლებასა და მოსახლეობასთან, რომლის ფარგლებშიც განიხილება და თანხმდება ქონების განვითარების გეგმა.
- **განვითარების დაგეგმვა** - კონსულტაციების შემდეგ დგება ქონების განვითარების გენერალური გეგმა, მდგრადი განვითარების კომპონენტებისა და ადგილობრივი მოსახლეობის ინტერესების გათვალისწინებით. აღნიშნული გეგმა განხილვისა და მოწონებისათვის ეგზავნება ქალაქის ან რეგიონის სტრუქტურული ერთეულის საბჭოს.
- **მომზადება** - საბჭოდან დასტურის მიღების შემდეგ კანადის მიწის კომპანია სტანდარტულად ატარებს ადგილის მოსამზადებელ სამუშაოებს, რაც შესაძლოა მოიცავდეს ნარჩენებისაგან გათავისუფლებას, ნიადაგის ფენის მოხსნას, არსებული ინფრასტრუქტურის განახლებას, დაზიანებული შენობის ან მისი ნაწილის დემონტაჟს, მუნიციპალური მომსახურების ახალი ობიექტების დაყენებას და ა.შ.

საბოლოო ეტაპზე, გადაწყვეტილების სამი ვარიანტია:

- ❖ მშენებლებზე მიყიდვა - უმეტეს შემთხვევაში მიწის კომპანია ყიდის პროექტს მშენებლებზე. მშენებლობა ხორციელდება მიწის კომპანიის მიერ შემუშავებული განვითარების გეგმის შესაბამისად;
- ❖ თავად სახელმწიფო კომპანია წარმართავს მშენებლობის პროცესს;
- ❖ კანადის მიწის კომპანია იტოვებს ქონებას განკარგვისათვის და რჩება კომპანიის მოვლა-შენახვის პასუხისმგებლობის ქვეშ.

²⁸ <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/federal-real-property-management/guide-management-real-property.html#a7.1>

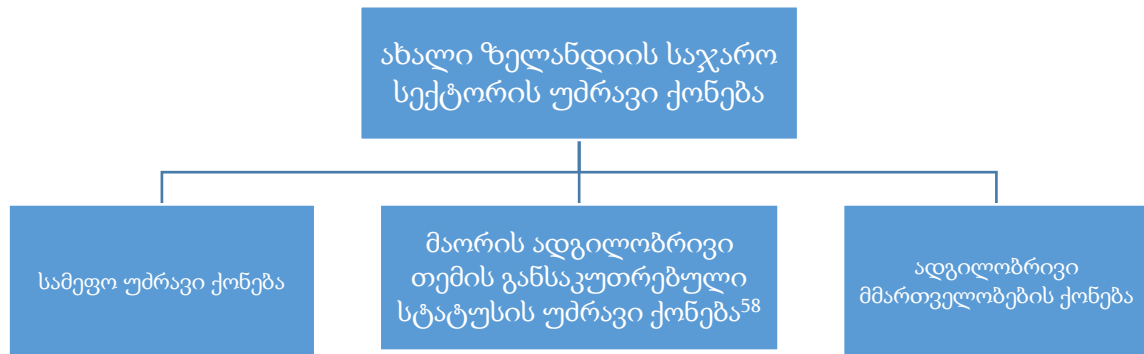
3. ახალი ზელანდია

მართვის ძირითადი სტრუქტურა და მიდგომები

სახელმწიფო უძრავი ქონების მართვაში ჩართული უწყებები

ახალ ზელანდიაში საჯარო სექტორის უძრავი ქონება იყოფა 3 სახის ქონებად: სამეფო ქონება, მაორის ადგილობრივი თემის განსაკუთრებული სტატუსის უძრავი ქონება, ადგილობრივი მმართველობის უძრავი ქონება. სამეფო ქონება შედგება ხელისუფლების ცენტრალური ორგანოების ბალანსზე არსებული უძრავი ქონებისგან (შემდგომში სახელმწიფო უძრავი ქონება). მაორის თემის უძრავი ქონება სამართლებრივი სტატუსის მიხედვით არ მიეკუთვნება სამეფო ტახტის საერთო ქონებას და ისტორიულად წარმოადგენს ადგილობრივი, მაორის ეთნიკური ჯგუფის და მათი ადგილობრივი ხელისუფლების ფლობაში არსებულ მიწებს. ასევე, ადგილობრივი მმართველობების ქონება წარმოადგენს ადგილობრივი ხელისუფლებების ფლობასა და განკარგვაში არსებულ ქონებას.

დიაგრამა 7 სახელმწიფო უძრავი ქონების სტრუქტურა ახალ ზელანდიაში

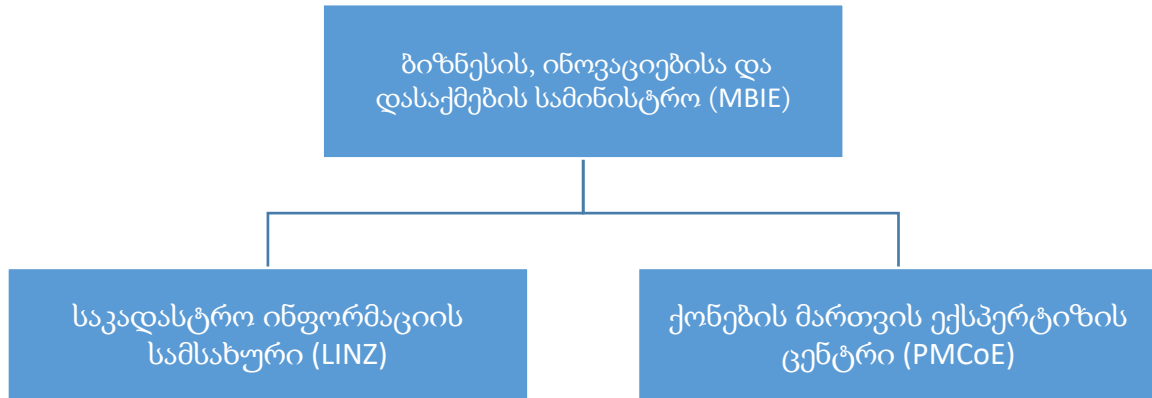


სახელმწიფო უძრავ ქონებას ახალ ზელანდიაში მართავს: **ბიზნესის, ინოვაციებისა და დასაქმების სამინისტრო (MBIE)**, **საკადასტრო ინფორმაციის სამსახური (LINZ)** და **ქონების მართვის ექსპერტიზის ცენტრი (PMCoE)** (იხ. დიაგრამა 8). სამინისტრო წარმოადგენს პოლიტიკის

²⁹ PROPERTY RIGHTS AND PUBLIC LAW TRADITIONS IN NEW ZEALAND RP Boast, University of Wellington Victoria <https://www.victoria.ac.nz/law/about/staff/richard-boast/publications-richard-boast/Property-Rights-and-Public-Law-2013.pdf>
<https://www.linz.govt.nz/regulatory/valuation/property-valuation-new-zealand>

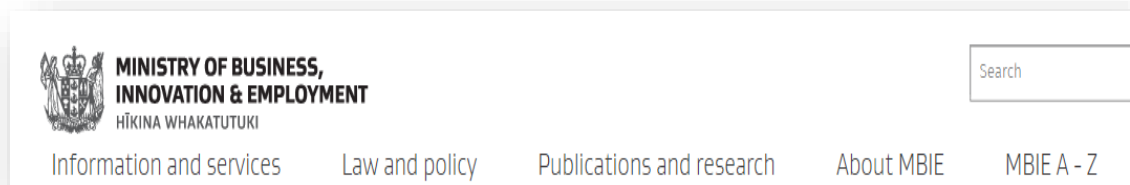
განმსაზღვრელს, ხოლო პროგრამების უშუალო განმახორციელებლები კი მისი ქვე-უწყებები არიან: საკადასტრო ინფორმაციის სამსახური და ქონების მართვის ექსპერტიზის ცენტრი (PMCoE).

დიაგრამა 8. სახელმწიფო უძრავი ქონების მართვის სტრუქტურა ახალ ზელანდიაში



სახელმწიფო უძრავი ქონების ცენტრალური მმართველის როლს **ბიზნესის, ინოვაციებისა და დასაქმების სამინისტრო ასრულებს** (შემდგომში სამინისტრო, დიაგრამა 7), რომლის კანონმდებლობით განსაზღვრულ ფუნქციებს შორისაა:

- ✓ სამთავრობო სააგენტოებისა და დეპარტამენტების შესაძლებლობის ზრდა სახელმწიფო უძრავი ქონების ეფექტიანი მართვის მიმართულებით;
- ✓ ქონების მართვაზე სახელმწიფო სააგენტოებსა და დეპარტამენტებს შორის ურთიერთობების კოორდინაცია;
- ✓ საჯარო სექტორისათვის ეფექტიანი საოფისე სივრცის არსებობის უზრუნველყოფის ხელშეწყობა³⁰.



საკადასტრო ინფორმაციის სამსახურის (Land Information New Zealand - LINZ) ძირითადი ფუნქციებია: სახელმწიფოს მფლობელობაში არსებული უძრავი ქონების განსაზღვრული³¹ პორტფელის ყიდვა-გაყიდვის პროცესის ორგანიზება, მიწასა და უძრავ ქონებაზე უფლებების რეგისტრაცია, საკადასტრო, გეოგრაფიული და შეფასებითი მონაცემების შენახვა და წარმოება, უძრავი ქონების

³⁰ <http://www.mbie.govt.nz/info-services/nz-govt-procurement-and-property/government-property-group/priority-projects>

³¹ როგორც ქვემოთა ნაჩვენები, ცხრილი 1, სახელმწიფო ორგანიზაციებს აქვთ არჩევანის უფლება უძრავი ქონების გასხვისებისას ისარგებლონ საკადასტრო ინფორმაციის სამსახურის მომსახურებით.

შეფასების რეგულირება, უძრავი ქონების საკადასტრო, გეოგრაფიული, სამართლებრივი, ტექნიკური მონაცემების ონლაინ პორტალის (LINZ Data Service) მართვა.

ქონების მართვის ექსპერტიზის ცენტრი (PMCoE)³² ამტკიცებს სახელმწიფო ორგანიზაციების გადაწყვეტილებებს უძრავი ქონების იჯარაზე, ყიდვასა და გაყიდვაზე, შეიმუშავებს სახელმწიფო უძრავი ქონების მოვლა-შენახვის სტანდარტებს და საოპერაციო სახელმძღვანელოებს, გაცემს პროფესიულ რჩევებს და ატარებს კვლევას სახელმწიფო უძრავი ქონების მართვაზე და ადმინისტრირებას უწევს მთავრობის უძრავი ქონების მართვის პორტალს (The Government Property Portal GPP)³³.

მართვის ძირითადი მიდგომები

სახელმწიფო ორგანიზაციები, კანონმდებლობის მიხედვით, ქონების მართვის ძირითადი ფუნქციების - მოვლა-შენახვისა და ყიდვა-გაყიდვის ოპერაციების განხორციელებისას სარგებლობენ შემდეგი არჩევანის საშუალებით: (ა) თავად განკარგონ საკუთარი უძრავი ქონება, მთავრობის მიერ მიღებული რეგულაციების და ბიზნესის, ინოვაციებისა და დასაქმების სამინისტროს მიერ მიღებული სტანდარტების შესაბამისად, ან (ბ) გასხვისებისას ისარგებლონ საკადასტრო ინფორმაციის სამსახურის (LINZ), მოვლა-შენახვისას კი ქონების მართვის ექსპერტიზის ცენტრის (PMCoE) მომსახურებით.

ცხრილი 1. სახელმწიფო ქონების მართვის სტრუქტურა ახალ ზელანდიაში

მოვლა-შენახვა	ყიდვა-გაყიდვა
<ul style="list-style-type: none"> სახელმწიფო ორგანიზაცია თავად ახორციელებს საკუთარი ქონების მოვლა-შენახვის ფუნქციას სამინისტროს მიერ დადგენილი სტანდარტების მიხედვით. 	<ul style="list-style-type: none"> სახელმწიფო ორგანიზაცია თავად მართავს საკუთარი ქონების გასხვისებას ან შეძენას სამინისტროს მიერ დადგენილი სტანდარტების მიხედვით.
<ul style="list-style-type: none"> სახელმწიფო ორგანიზაცია სარგებლობს ექსპერტიზის ცენტრის (PMCoE) მომსახურებით. 	<ul style="list-style-type: none"> სახელმწიფო ორგანიზაცია სარგებლობს საკადასტრო ინფორმაციის სამსახურის (LINZ) მომსახურებით.

³² ამჟამად, სახელმწიფო ქონების ჯგუფი - Government Property Group

³³ <https://www.procurement.govt.nz/property/property-planning/the-government-property-portal-gpp/> ამჟამად ელექტრონულ სისტემაში თავმოყრილია 60-მდე სახელმწიფო ორგანიზაციის ბალანსზე არსებული უძრავი ქონების შესახებ ინფორმაცია.

მართვის სტრატეგიული დოკუმენტები

სახელმწიფო ქონების მართვა ეფუძნება, მთავრობის მიერ დამტკიცებულ **2013-2020 წლების ქონების მართვის სტრატეგიისა და პრინციპების დოკუმენტს**³⁴. აღნიშნულ დოკუმენტში ჩამოყალიბებულია სახელმწიფო უძრავი ქონების მართვის პრინციპები და მიდგომები ყველა სახელმწიფო ორგანიზაციისათვის (გარდა განსაკუთრებული დანიშნულების შენობა-ნაგებობებისა, მაგ: პენიტენციური და პრობაციის ფუნქციის მქონე შენობები, სასამართლოს შენობები და ა.შ.).

სახელმწიფო ქონების მართვის სტრატეგიისა და პრინციპების დოკუმენტის მიხედვით, სახელმწიფო ადმინისტრაციული შენობები დაყოფილია სამ კატეგორიად:

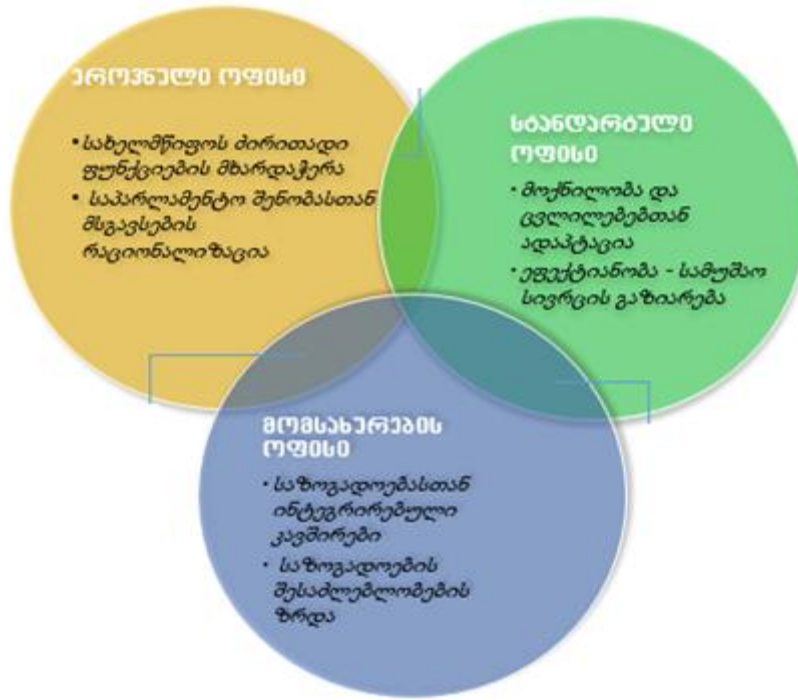
- ✓ ეროვნული ოფისი (საერთო მნიშვნელობის ორგანიზაციები - პარლამენტი, უმაღლესი სასამართლო და ა.შ.);
- ✓ სტანდარტული ოფისი (სხვა დანარჩენი სახელმწიფო ორგანიზაციები - სამინისტროები);
- ✓ მომსახურების ოფისი (სახელმწიფო ორგანიზაციების ის ნაწილი, რომელიც უშუალოდ მომსახურებას უწევს მოქალაქეებს).

სტრატეგიით განსაზღვრული ოფისის ტიპიდან გამომდინარე, ორგანიზაციულ დონეზე ხდება შესაბამისი მართვის სტრატეგიის ფორმირება. მთლიანად სექტორის მასშტაბით კი 2019 წლისათვის ყველა საოფისე შენობის შემთხვევაში, ერთ თანამშრომელზე საშუალოდ 13-14 კვადრატული მეტრის მიღწევა წარმოადგენს.

ქვემოთ მოცემულ დიგრამაზე წარმოდგენილია შენობების ტიპები, მათთვის მინიჭებული ძირითადი ამოცანების მიხედვით.

³⁴ <https://www.interest.co.nz/sites/default/files/national-property-strategy-and-principles.pdf>

დიაგრამა 9. სახელმწიფო შენობების კლასიფიკაცია ახალ ზელანდიაში (ფუნქციურ მიზნებს ვუძლი)



სტანდარტული და მომსახურების ოფისების შენობათა ტიპები უფრო მეტადაა გათვლილი ცვლილების მარტივ განხორციელებაზე, ხოლო ეროვნული ოფისი კი წარმომადგენლობითი და ცერემონიული ფუნქციების შესრულებაზე.

ზემოთ აღნიშნული საოფისე შენობის ტიპიდან გამომდინარე განისაზღვრება მის **მოვლა-შენახვაზე გასაწევი მიმდინარე და კაპიტალური დანახარჯების მოცულობა.**

ყველა ტიპის შენობის გამოყენების ეფექტიანობა ფასდება შემდეგი ინდიკატორების მიხედვით:

- შენობის მოვლა-შენახვის მთლიანი ხარჯი;
- მოვლა-შენახვის ხარჯი ერთ თანამშრომელზე;
- სამუშაო სივრცის მოცულობა ერთ თანამშრომელზე.

ბიზნესის, ინოვაციებისა და დასაქმების სამინისტრო საჯარო სექტორის საქმიანობის შედეგების ყოველწლიური შეჯამებისას, ეფექტიანობის ინდიკატორების კალკულაციის პარალელურად, იგივე მაჩვენებელს ითვლის კერძო სექტორში. კერძო **სექტორის მაჩვენებლებთან** არსებითი სხვაობის დადგენის შემთხვევაში, სწავლობს კერძო სექტორის საქმიანობის პრაქტიკას აღნიშნული მიმართულებით და გასცემს რეკომენდაციებს ცალკეული სახელმწიფო უწყებების მიმართ.

სტრატეგიის მიხედვით, ახალ ზელანდიაში მიმდინარე რეფორმების მიზნებს წარმოადგენს:

- სახელმწიფო ქონების³⁵ მართვის პროცესისა და პრინციპების ჩამოყალიბება და ხელახალი გააზრება;
- სახელმწიფო მომსახურების ოფისების განლაგების ფრაგმენტაციის მინიმუმამდე დაყვანა;
- ერთ საჯარო მოხელეზე 13-14 კვ.მ. სამუშაო სივრცის მაჩვენებლის მიღწევა 2019 წლისათვის;
- უძრავი ქონების კვლევისა და განვითარების უწყვეტი სერვისების დანერგვა;
- ქონების ეფექტიანი გამოყენების პრინციპებისა და მიდგომების პრაქტიკული გამოყენების უზრუნველყოფა;
- სახელმწიფო ქონების პორტფელის დაბალანსება, მოსალოდნელი დანაზოგის მიღწევა, მათ შორის „ქონების ფუნქციური ლიდერობის“ მიდგომების გამოყენებით.

არსებული პროგნოზით, სამინისტრო ამ მხრივ ყოველწლიურად 191 მლნ. დოლარის დანაზოგს ელის. აღნიშნული შედეგის მიღწევას ხელს უწყობს პროცესის ცენტრალიზებული მენეჯმენტი და საერთო სტანდარტების გამოყენება.

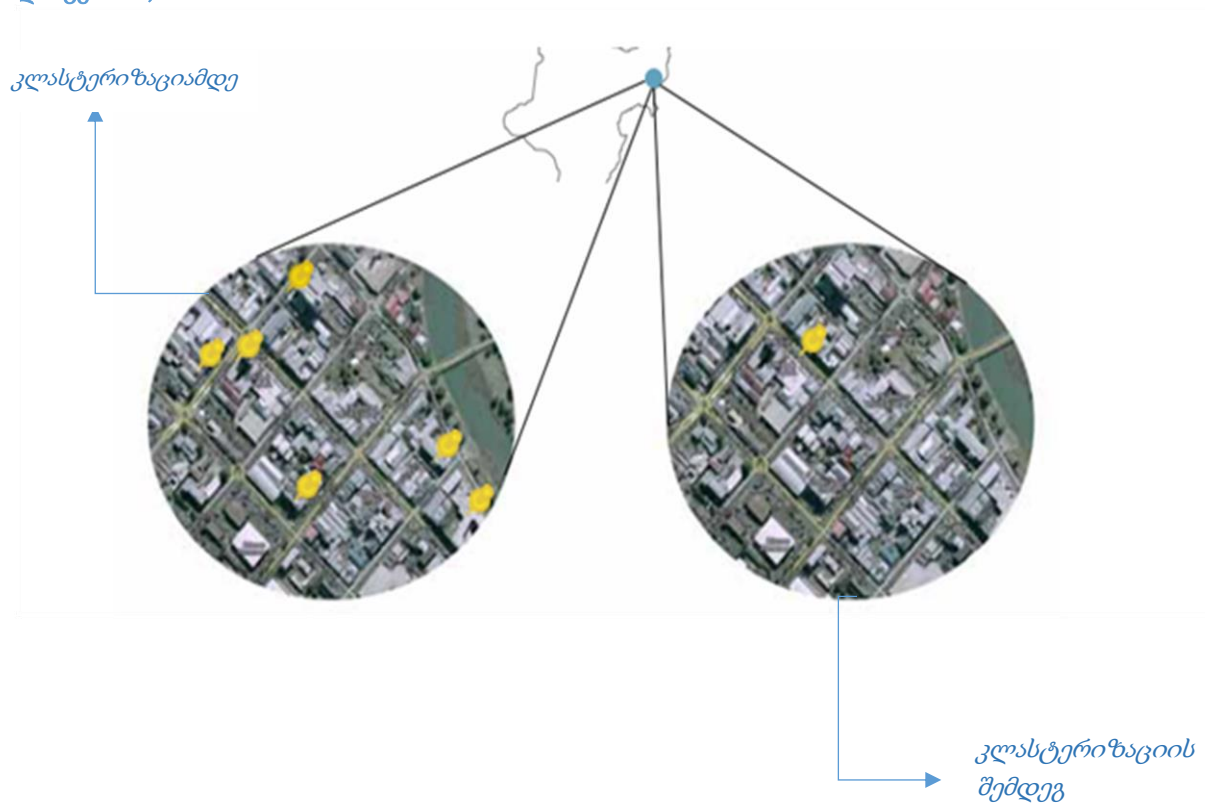
სახელმწიფო უძრავი ქონების მართვის პროგრამები

უძრავი ქონების მართვის სახელმწიფო სტრატეგიაში წარმოგდენილი მიზნების პრაქტიკაში რეალიზებისათვის ხორციელდება რიგი პროგრამები. **კლასტერიზაციის პროგრამა ითვალისწინებს** სახელმწიფო სააგენტოების ერთიან სივრცეში თავმოყრას, რომელიც გულისხმობს **ფუნქციური** (მაგ. ერთიანი ქოლ ცენტრი, ანგარიშსწორების ცენტრი და ა.შ.), **მდებარეობის** (სააგენტოების გეოგრაფიულად ახლოს განლაგება) ან **დარგობრივი** ნიშნით (ერთი დარგის სააგენტოების ერთად თავმოყრა) კონცენტრაციას. კლასტერიზაციის მიდგომის მოსალოდნელი სარგებელია, მთავრობის ცალკეული ფუნქციების ერთად დაჯგუფების შედეგად, თანამშრომლობის სარგებლის ზრდა და საქმიანობის შედეგების მიღწევა უფრო ნაკლებ დროში.

³⁵ რადგან ახალი ზელანდია ფორმალურად წარმოადგენს მონარქიას, მთლიანი სახელმწიფო ქონება ოფიციალურ დოკუმენტაციაში მოიხსენიება როგორც სამეფო ტახტის ქონება (Crown Property). წარმოდგენილ პუბლიკაციაში სამეფო ტახტის ქონების სინონიმად გამოყენებულია - „სახელმწიფო ქონება“.

დიაგრამა 11. კლასტერიზაციის მოსალოდნელი დანაზოგის ილუსტრირება ახალ ზელანდიაში

(პირობითი აღნიშვნა:  სახელმწიფო სააგენტოები, ჯამურად იგივე ფუნქციური შედეგების დაშვებით)



კლასტერიზაციის პროგრამის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი კომპონენტია - **ველინგტონის ერთიანი საოფისე სივრცე**, რომელიც ითვალისწინებს ახალი ზელანდიის ქალაქ ველინგტონში, ერთ კომპლექსში 23 სახელმწიფო ორგანიზაციის თავმოყრას³⁶. აღნიშნული მიდგომის მიზანია სახელმწიფო ორგანიზაციების საქმიანობის გამარტივება და საოპერაციო ხარჯების შემცირება. ველინგტონის ერთიანი საოფისე სივრცე განიხილება, როგორც საჩვენებელი მაგალითი სხვა მსგავსი პროექტების განხორციელებისათვის ქვეყნის რეგიონებსა და სხვა ქალაქებში.

უძრავი ქონების მართვის სახელმწიფო პროგრამებით მიღწეული შედეგები ახალ ზელანდიაში

2011-2015 წლებში საერთო ჯამში სახელმწიფო უძრავი ქონება შემცირდა 152,293.86 მ²-ით, ხოლო ხარჯების დანაზოგმა კი ამ წლების მანძილზე 132.2 მლნ. დოლარი შეადგინა.

2015 წლისათვის ერთ პირზე საოფისე სივრცის მოცულობამ 21 მ² შეადგინა, 2011 წელს აღნიშნული მაჩვენებელი 22 მ²-ს უტოლდებოდა.

³⁶ ANNUAL REPORT 2016/17, Ministry of Business, Innovation and Employment: <http://www.mbie.govt.nz/publications-research/publications/mbie-corporate/annual-report-2017.pdf> -p13

უძრავი ქონების მართვის საინფორმაციო სისტემა

სამინისტროს მიერ ზემოაღნიშნული ინდიკატორების დათვლა ეყრდნობა ელექტრონულ პორტალზე არსებულ მონაცემებს. **სახელმწიფო ქონების პორტალი (The Government Property Portal)**³⁷ ქონების მართვის მონაცემების ელექტრონული ბაზაა, რომელიც აერთიანებს ყველა სახელმწიფო ორგანიზაციის განკარგვაში არსებული ქონების შესახებ ინფორმაციას (გამოყენებული პროგრამული უზრუნველყოფა - სამუშაო გარემოს მართვის სისტემა - ARCHIBUS).³⁸ ერთიანი ელექტრონული სისტემის გამოყენება უზრუნველყოფს:

- აღრიცხვის ერთიანი სისტემის გამოყენების სიმარტივის არსებობას;
- ანალიტიკური ინფორმაცია საშუალებას იძლევა სამთავრობო სააგენტოებს შორის მიღწეულ იქნას მასშტაბის ეკონომია;
- სახელმწიფო ქონების შესახებ ინფორმაციის ერთიანი წყარო;
- სახელმწიფო ორგანიზაციების მიერ ქონების გამოყენების ერთიანი და ურთიერთშესადარისი ფორმით ანგარიშგება.

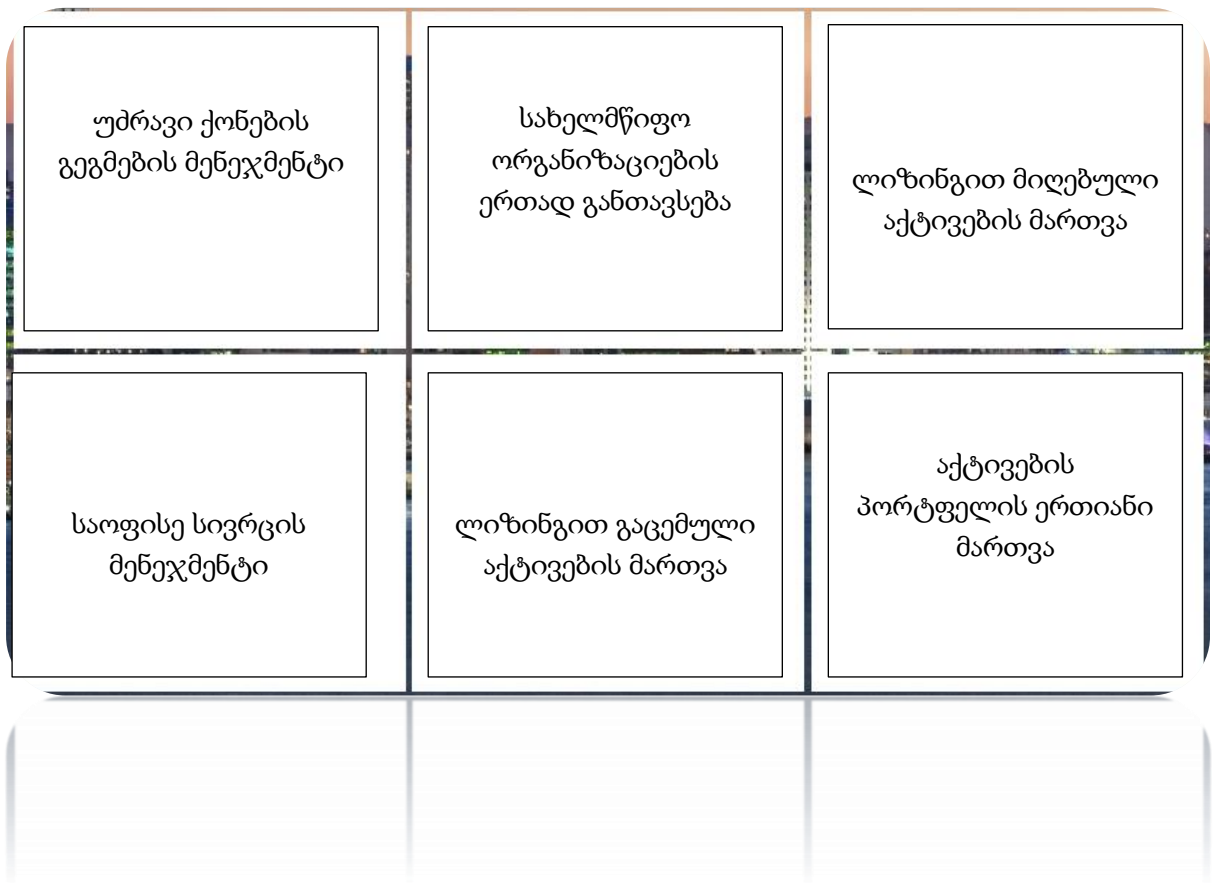
პორტალს ექვსი ძირითადი პროგრამული ჩანართი აქვს³⁹:

დიაგრამა 12. ახალი ზელანდიის ქონების მართვის ერთიანი ელექტრონული სისტემის პროგრამული ჩანართები

³⁷ <http://www.mbie.govt.nz/info-services/nz-govt-procurement-and-property/government-property-group/priority-projects/government-property-portal>
<http://www.gpg.govt.nz/>

³⁸ სამუშაო სივრცის ინტეგრირებული მართვის, ოპერაციებისა და მონაცემთა შეკრების ცენტრალიზების ერთ-ერთი ფართოდ გავრცელებული პროგრამა: <http://archibus.com/>

³⁹ <https://www.procurement.govt.nz/property/>



პორტალის გამოყენება მნიშვნელოვნად უწყობს ხელს სახელმწიფო ორგანიზაციათა შორის არსებული სამუშაო სივრცის გადანაწილებას, ჭარბი და დეფიციტური სამუშაო ფართობების გათანაბრებას⁴⁰.

გამოყენებული ქონების მართვა

ჭარბი ქონება, რომელსაც სამინისტროები ან დეპარტამენტები აღარ იყენებენ პროგრამული მიზნებისათვის სხვისდება სხვა მფლობელზე შემდეგი ეტაპების გავლით⁴¹:

1: სახელმწიფო ორგანიზაცია:

- ადგენს, რომ ქონება აღარ წარმოადგენს საჭიროებას საკუთარი საოპერაციო მიზნებისათვის;
- იღებს დასტურს სამინისტროსგან ქონების გასხვისებაზე;

⁴⁰ სისტემის აღიშნული შესაძლებლობა მნიშვნელოვანია არამარტო სახელმწიფოს საქმიანობის სტანდარტული პროცესის დროს, არამედ გაუთვალისწინებელი და მოულოდნელი ცვლილების შემთხვევაში ამა თუ იმ სახელმწიფო ორგანიზაციისათვის დროებითი სამუშაო სივრცით დაკმაყოფილებისათვის. ერთ-ერთ ასეთ შემთხვევას წარმოადგენდა მიწისძვრა ახალი ზელანდიის ქალაქ კაიკოურაში, რომლის დროსაც უმოკლეს დროში მოხერხდა დროებითი სამუშაო სივრცეების მოძებნა ცალკეული სახელმწიფო ორგანიზაციებისათვის, რამაც უზრუნველყო საჯარო სერვისების შეუფერხებელი მიწოდება მოქალაქეებისათვის.

⁴¹ გარდა განსაკუთრებული სტატუსის მქონე ქონებისა, ყველა უმრავი ოქნების გასხვისების პროცესი უნდა წარიმართოს ახალი ზელანდიის საჯარო საქმიანობის შესახებ კანონის მოთხოვნათა მიხედვით (1981) - <https://www.lin.govt.nz/crown-property/acquisition-and-disposal-land/crown-property-disposal-process>

- იღებს დასკვნებს შესაძლო შეზღუდვების შესახებ ე.წ. სპეციალიზებული სამსხურებიდან - კულტურული მემკვიდრეობის დაცვის, განსახლების სამსახური და ა.შ.

2: უკუშეთავაზება და ჩუქებით გადაცემული ქონება

- მთავრობამ უპირატესი შეთავაზება უნდა გაუკეთოს ქონების წინა მფლობელს, აღნიშნული შეთავაზება ეფუძნება მიმდინარე საბაზრო ღირებულებას;
- თუ ქონება მთავრობის ბალანსზე აღრიცხულია ჩუქების გზით, სახელმწიფოს შეუძლია აღნიშნული ქონება უკან დააბრუნოს უსასყიდლოდ თავდაპირველ მფლობელს.

3: ქონება გასაყიდად შეთავაზოს ერთა კონფედერაციას⁴², სახელმწიფო ორგანიზაციებს.

აღნიშნული შეთავაზების ტექნიკური უზრუნველყოფა ხდება შიდა სამთავრობო ონლაინ პორტალის მეშვეობით, რომელიც მოიცავს ინფორმაციას სახელმწიფო ორგანიზაციების ჭარბი ქონების შესახებ⁴³.

4: გაყიდვა ღია ბაზარზე

თუ რომელიმე ზემოთ ჩამოთვლილ ეტაპზე უძრავი ქონება არ გასხვისდება, მაშინ მისი ყიდვის შეთავაზება ხდება საჯარო ტენდერის, აუქციონის ან ლიცენზირებული უძრავი ქონების აგენტის ლისტინგის მეშვეობით⁴⁴.

⁴² ახალი ზელანდიის ისტორიული ადგილობრივი მართვის თემის გაერთიანება

⁴³ <https://www.crownpropertydisposals.linz.govt.nz/user>

⁴⁴ Public Works Act (1981), New Zealand

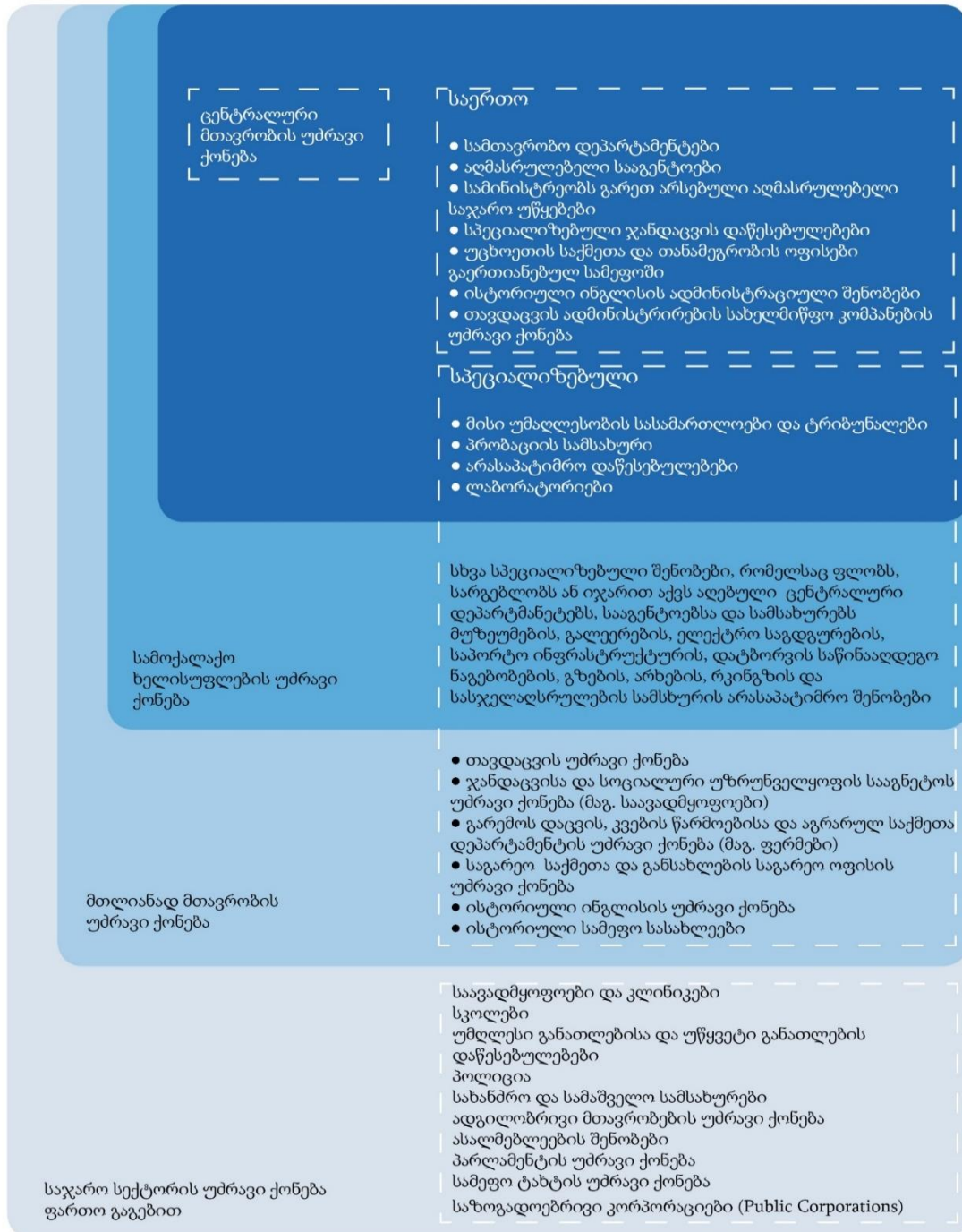
დასკვნა

საერთაშორისო გამოცდილებიდან გამომდინარე, სახელმწიფო ქონების მართვის ეფექტიანობის გაუმჯობესებას საბიუჯეტო რესურსების მნიშვნელოვანი დანაზოგი მოაქვს. ის ხელს უწყობს რესურსების ეკონომიურ, პროდუქტიულ და ეფექტიან განკარგვას. სახელმწიფო ქონების ეფექტიანი მართვის თანამედროვე მექანიზმი გულისხმობს ქონების მართვის საერთო ქმედითი სტრატეგიისა და საინფორმაციო სისტემის არსებობას. უფრო კონკრეტულად კი საჭიროა სტრატეგიით განსაზღვრული იყოს კონკრეტული მისაღწევი მიზნობრივი მაჩვენებლები, ხოლო საინფორმაციო სისტემამ კი უნდა უზრუნველყოს უძრავი ქონების შესახებ სრული მონაცემების არსებობა რეალურ დროში.

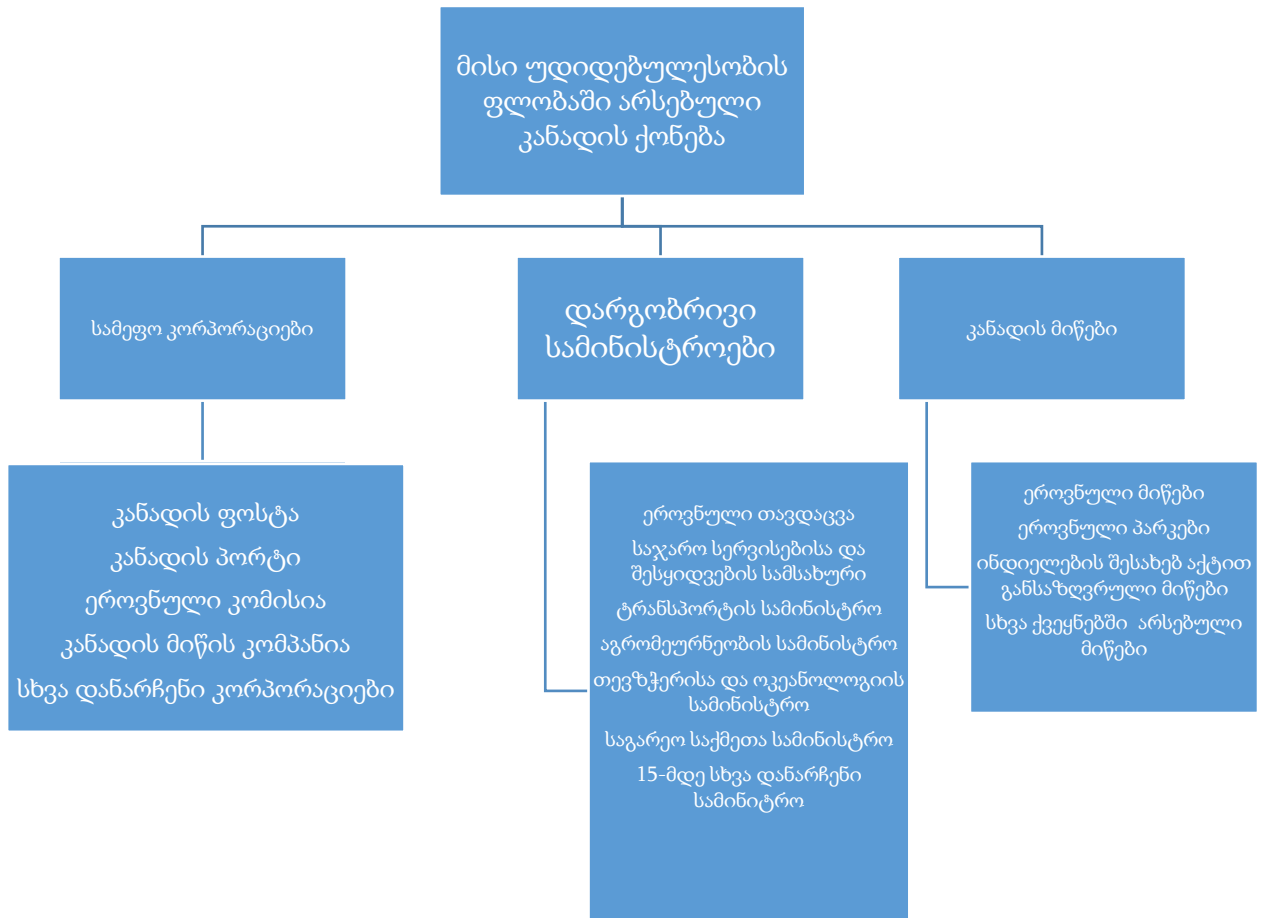
მსოფლიოს წარმატებული ქვეყნების პრაქტიკით - არსებული სახელმწიფო უძრავი ქონების გამოყენების რაციონალიზაციის მიდგომაა: კლასტერიზაცია და შენობების ფუნქციური თავმოყრა მრავალ ფუნქციური ჰაბების სახით. ამგვარი მიდგომით კი თავისუფლდება ჭარბად მიჩნეული სახელმწიფო უძრავი ქონების მნიშვნელოვანი ნაწილი.

ჭარბად მიჩნეული სახელმწიფო უძრავი ქონების ორგანიზაციის ბალანსიდან გასვლის პროცესი, ჩვეულებრივ, მრავალეტაპიანია და ქვეყნების უმეტეს შემთხვევაში მოიცავს: კონსულტაციების, სამომავლო დაგეგმარების, ალტერნატივების ანალიზისა და გასხვისების ეტაპებს.

დანართი 1. სახელმწიფო უძრავი ქონების სტრუქტურა დიდ ბრიტანეთში



დანართი 2. სახელმწიფო უძრავი ქონების სტრუქტურა კანადაში⁴⁵



45

<https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/federal-real-property-management/guide-management-real-property.html#a2>

დანართი 3 უძრავი ქონების მართვის სახელმწიფო პროგრამებით მიღწეული შედეგები კანადაში

მოსალოდნელი შედეგები	შესრულების ინდიკატორები	2018 წლისთვის მისაღწევი მიზნები	2017-18 წლების მიღწეული შედეგები
სახელმწიფო ორგანიზაციებს აქვთ შესაბამისი შენობა-ნაგებობები, რომელიც აკმაყოფილებს მთავრობის მიერ დამტკიცებულ სტანდარტებს	საოფისე სივრცის ეფექტიანი გამოყენება - კვადრატული მეტრი ერთეულ მოხელეზე	18.4 მ ² /ერთეულ პირზე	18.4 მ ² /ერთეულ პირზე
	საოფისე სივრცის ხელმისაწვდომობა კვადრატული მეტრის დანახარჯი ერთეულ მოხელეზე	330 დოლარი/მ ²	341.32/დოლარი/მ ²
კანადის ფედერალური ორგანიზაციები და პარლამენტი იღებს სრულ და დანახარჯ-ეფექტიან მომსახურებას	მომსახურების კმაყოფილების დონის მაჩვენებელი, რომელსაც ეროვნული ქოლ-ცენტრი განახორციელებს	90%	89.21%
	1 მილ. დოლარზე მეტი ღირებულების უძრავი ქონების იმ პროექტების წილი, რომლებიც განხორციელდება დროითი განრიგის, ბიუჯეტისა და მოსალოდნელი შედეგების დაურღვევლად	95%	96%
უძრავი ქონების პორტფელი, რომელიც ახდენს სარგებლის მაქსიმიზაციას და გრძელვადიანი ვალდებულებების მინიმიზაციას	კაპიტალური ბიუჯეტის ათვისების მაჩვენებელი	82%	93.5%
	გადავადებული მოვლა-შენახვისა და კაპიტალური დანახარჯების პროცენტული წილი აღდგენით ღირებულებაში	<10%	12.30%

გამოყენებული წყაროების ნუსხა

კანონები/სტანდარტები

- Public Works Act (1981), New Zealand
- The British Standards Institute, Standard PAS55-1 2008

პუბლიკაციები/დოკუმენტები

- Physical Asset Management, Nicholas A. J. Hastings, Springer-Verlag London Limited 2010
- Office Politics, Improving Public Sector Property Management, A Deloitte Research Study, 2012
- The State of the Estate in 2016–17, UK Cabinet Office, HM Government 2018
- The State of the Estate in 2015–16, UK Cabinet Office, HM Government, 2017
- Government Estate Strategy, UK Cabinet Office, 2014
- Government Estate Strategy - Better Estate, Better Services, Better Government, UK Cabinet office, 2018
- ANNUAL REPORT 2016/17, Ministry of Business, Innovation and Employment, New Zealand
- Treasury Board of Canada Secretariat's (TBS) Policy on Management of Real Property, 2006 Government of Canada
- Government National Property Strategy & Principles, New Zealand Government, Government
- Property Management Center of Expertize, 2013
- Property Rights And Public Law Traditions In New Zealand, RP Boast, Victoria University of Wellington, 2013

ინტერნეტ წყაროები

დიდი ბრიტანეთი

- **The British Standards Institute (BSI):**
<https://www.bsigroup.com/>
- **Office of Government Property (OGP):**
<https://www.gov.uk/government/groups/office-of-government-property-ogp>
- **Government Property Agency:**
<https://www.gov.uk/government/organisations/government-property-agency>
- **Homes England:**
<https://www.gov.uk/government/organisations/homes-england>
- **UK Government Property Finder:**
<https://www.gov.uk/find-government-property>

კანადა

- **Treasury Board of Canada:**
<https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat.html>
- **Home - Public Services and Procurement Canada (PSPC):**
<https://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/comm/index-eng.html>
- **Canada Lands Company:**
<https://en.clc.ca/>
- **Policy Framework for the Management of Assets and Acquired Services, Government of Canada:**
<https://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-eng.aspx?id=12022>
- **Policy on Management of Real Property, Government of Canada:**
<https://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-eng.aspx?id=12042#appA>
- **Transaction Approval Limits and Conditions for the Acquisition or Disposition of Real Property**<https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/federal-real-property-management/transaction-approval-limits-conditions-acquisition-disposition-real-property.html>
- **GCworkplace: A modern workplace for the new public service:**

- <https://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/biens-property/mt-wp/mt-wp-eng.html>
- **Treasury Board of Canada Secretariat's (TBS) Policy on Management of Real Property**
<https://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/biens-property/id-reo/index-eng.html>
- **Guide to the Management of Real Property, Government of Canada:**
<https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/federal-real-property-management/guide-management-real-property.html#a7.1>
- **Federal properties for sale, Government of Canada:**
<https://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/biens-property/id-reo/index-eng.html>

ახალი ზელანდია

- **Ministry of Business, Innovation and Employment:**
<http://www.mbie.govt.nz>
- **Land Information New Zealand (LINZ):**
<https://www.linz.govt.nz/>
- **Government Property Portal:**
<http://www.gpg.govt.nz/>

2019 წ © საქართველოს რეგიონული განვითარების ინსტიტუტი

გიორგი ყუფარაძე კონსტანტინეს ძე - ეკონომიკის დოქტორი, საქართველოს რეგიონული განვითარების ინსტიტუტისა და შავი ზღვის საერთაშორისო უნივერსიტეტის მკვლევარი.

Email: gkuparadze@ibsu.edu.ge, giorgikuparadze@gmail.com

2019 © Regional Development Institute of Georgia

Giorgi Konstantine Kuparadze – PhD in Economics, Researcher of Regional Development Institute of Georgia and International Black Sea University

