

资产共享原则

2025年2月



Scottish Government
Riaghaltas na h-Alba
gov.scot

SCOTTISH
FUTURES
TRUST

资产共享原则

当前的财政环境对所有公共部门组织造成了财务挑战。这些组织已经努力了一段时间，力求提高效率 and 做更多的事情。由于必要性降低。

服务提供商集中在一地，为重新设计服务以满足用户需求提供了机会。这可能通过“一站式”客户中心，或更集成的公共部门全面工作实践，或者两者的结合来实现。

这两种情况中，第一种在考虑长期转变——例如由Covid加速的公众获取服务的方式，比如数字化——时需要被考虑，这导致了更少的...人们前来政府部门办公室。

组织转型和新的工作方式对于应对预算压力至关重要，而资产共享是这一应对措施的重要方面。

跨部门资源共享已在国内外各个组织的实际案例中得到验证，展现出显著效益。然而，公认的是，进一步加强和促进合作的空间仍然存在。

为了使更有效率和高效的共享之路更加顺畅，并支持收益实现，制定了以下四项措施：强烈建议采用高层次的“原则”。他们如下所示：旨在一般适用于用于运营目的资产，而非那些用于经济发展或投资的资产。这些原则构成了资产共享更加系统化方法的基础。



1. A place-based approach should be followed, and option appraisal undertaken to ensure the right assets in the right location are used.



2. A collaborative approach should be adopted, jointly identifying objectives and benefits and co-producing business cases.



3. Maximising the use of existing assets and a preference for sharing is agreed to be the start point.



4. Sharing the costs of holding and using each other's assets is agreed to be fair and reasonable.

1. 以地点为基础的方法



基于场所的方法应当是随后进行了选择，并进行了选项评估，以确保在合适的地点使用正确的资产。

公共基础设施投资可以通过改善关键资产对地方产生积极影响。

吸引私人投资。 **地点**

原则 推广一种更具协作性的方法，以实现人们和社区的更好成果，包括更强的本地协调。为了帮助组织采用基于此的方法，需采取以下措施：**地点指南** 已开发。



尽管许多公共部门的工作人员采用了新的工作方式，包括混合工作和能在家等多样化的场所工作，但在探讨资源共享的优势方面仍然具有一定的意义。

一开始，希望分享的组织应该建立一个清晰的战略简报，其中包含他们的运营需求、共同定位的服务交付优势，以及对治理途径和资金的初步考虑。

这份策略简报，可作为以下内容的出发点：随后的商业案例——应包括稳健的评估以确保共享满足运营、财务和净零标准，并在正确的地点使用正确的资产；一种根据最大化对场所的影响和包容性增长等目标进行评估的方法。

结果可以分为直接收益到组织分享，以及如所识别的，对当地社区的间接利益。**共享工作空间的好处** 这种框架有助于通过强调这些好处作为集中办公的强大理由来指导和塑造项目开发。



共享资产可以提高业务连续性。
韧性和组织及交付
在民防紧急情况时期向公众提供服务

应考虑到新组织使用资产的机会成本，通过检查主办方组织的工作人员和其他合作伙伴是否能够从使用该资产中获得更多利益。

2. 一种协作方法



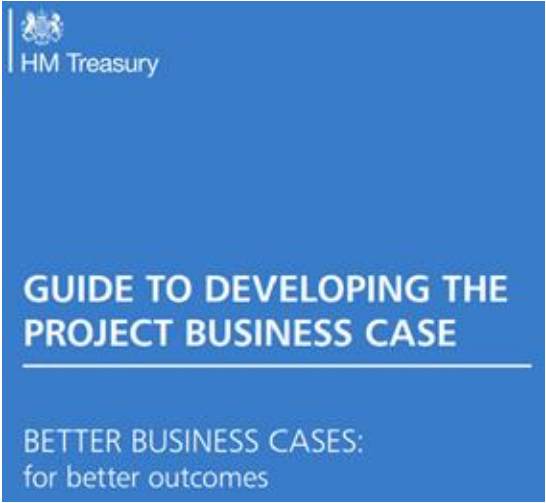
应采取一种协作方法，共同确定目标和好处，并共同制作商业案例。

组织应采用一种协作方法来处理从初始想法到交付和运营的所有共享方面。这可能包括数据收集、资金识别、服务交付流程、单一商业案例、治理安排、法律协议等。
设施管理模型覆盖
示例信息通信技术提供、接入和安全。

公共部门面临的挑战包括不同的企业优先事项、资本规划周期、治理途径和时限，以及使用单独的业务案例来提供决策信息。
制作流程内的每个组织。这是
通常进一步复杂化，由对整个或组织资产组合的主要部分进行的持续战略审查所引起。

如果关于业务案例的采取方式更加统一，将有助于使更有效和高效的资产共享之路更加顺畅。

对于采用联合方法来准备单一的商业案例，以供特定项目中合作伙伴使用，有许多可说的理由——理想情况下应采用这样的方法。[五个案例](#) 商业模式方法。公认这可能需要伴随一些评论，由每一位参与者提供。
合作伙伴，以反映他们自身特定因素
战略目标和优先事项。



适当的工程项目管理需要实施，并确定项目负责人。理想情况下，这些项目负责人应在整个范围界定和交付阶段保持不变，以确保连续性和有效的沟通。
在组织之间。

项目负责人需要作为核心参与者出席项目会议，并定期向他们的高级决策者汇报。项目开发，包括共同制作战略简报，可以受到以下方面的启发：
[简报与评估框架](#) 开发以支持任何开始任何形式的人
基础设施投资。

框架有助于更好地定义、开发和管理成效。在一个潜在资产共享项目的开始阶段，组织应当相互分享其内部治理结构和审批流程，以帮助管理。
预期设定并设定项目里程碑。

主办方需要从一开始就向潜在的占用者明确说明，其服务交付责任可能会发生变化，同时，使用他们自己的资产的要求也可能随时间而有所变化。

合作伙伴的计划也可能发生变化，因此他们的需求和资产应定期通过一种基于地点的协作方法进行审查和考虑。组织应就如何以及何时进行监控/审查达成一致，例如，通过在其法律协议中纳入审查占用情况的灵活性。

3. 最大限度地利用现有资产

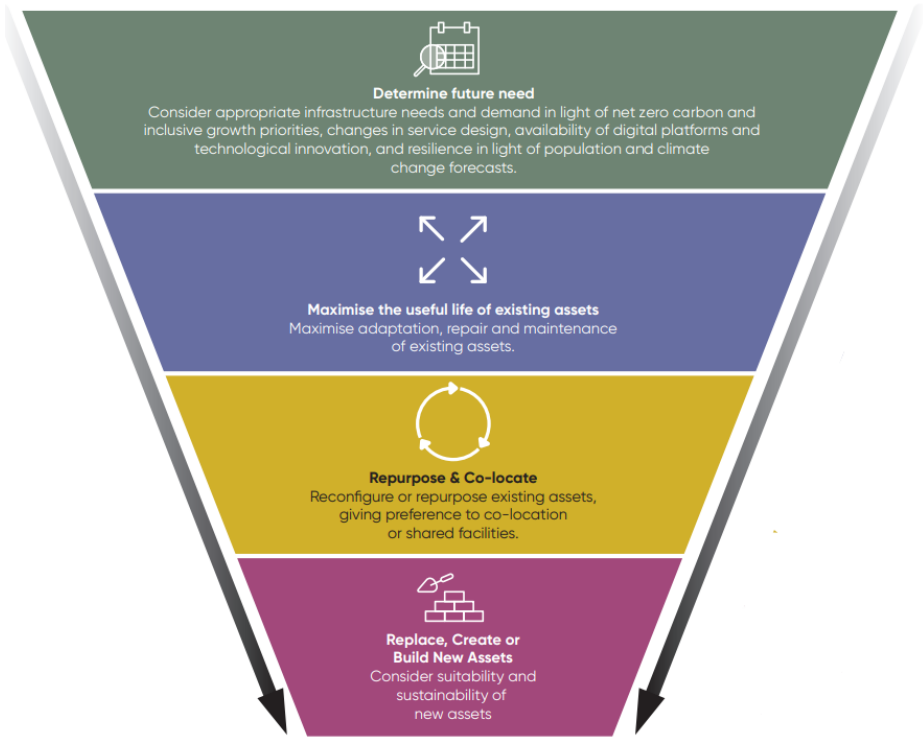


最大化现有资产的使用和优先考虑共享被一致认为是一个起点。

战略政策驱动因素影响公共部门
资产决策包括其中包含的
苏格兰政府 [基础设施投资规划2021-22 至 2025-26](#) (IIP)

在此框架内，投资优先级将现有资产的使用和共享置于考虑新资产之前。它指出，资产共享可以提高服务交付效率，降低成本，更好地利用公共资产，并实现更广泛的混合场所和净零结果。倒金字塔结构用于说明从“确定未来需求”到新资产开发的过程，但仅在使用现有资产的可能性用尽之后。

为了帮助组织建立层级结构和支持他们在进行战略资产规划时如何应用其方法。[《苏格兰公共部门财产策略指南》](#) 该机构已由苏格兰政府和苏格兰未来信托开发。



该原则体现在IIP中，鼓励公共部门在考虑现有资产之前。新的资产。一旦对某项资产的需求已被组织应审查现有的规定，以确认现有基础设施是否可以在其当前状态或经过适应性或重新配置后使用，或者最终是否需要投资于新资产。



等级体系与IIP关于基础设施投资的三大主题高度一致——实现净零排放、促进包容性增长和建设可持续之地——并与之相契合。关于苏格兰政府的政策优先投资能带来跨多个主题积极成果的项目。

公共部门的资产应予以考虑。这一涵盖所有公共部门的视野扫描体现在以下内容中：[“Verity House协议”](#) 在 COSLA 与苏格兰政府间签署2023年。这概述了一个更协作的愿景以达成苏格兰人民共享优先事项的方法。该协议特别强调了苏格兰政府与地方政府在战略上合作推进公营部门改革的重要性。它为进一步提供了有价值的基石。促进跨领域更加紧密的合作方法公共部门。

分担费用



分担彼此资产持有和使用的成本被认为公平且合理。

组织应保持透明度，并同意一种公平的方法来反映使用该资产的全生命周期成本。建议以下三个分摊成本的子原则：

任何组织在共享资产时，均不得从其他组织中获得利润或损失。

公认的是，分享是使苏格兰公共部门尽可能高效和有效的关键部分。分享可以直接帮助组织提高服务质量，同时还能作为更广泛积极社会影响和成果的推动者。

当前关于公共部门间共享的实践反映了各种组织之间以及一个组织内部在方法上的广泛差异。在如何权衡非财务目标方面，如更有效地服务用户的收益——往往存在一定程度的不确定性。

服务交付的集成方法——对抗传统要求降低收入成本并最大化从资产中获得的财务收入。

由于原则旨在普遍适用于用于运营目的的资产，建议不收取公开市场租金。然而，如果资产是从私人业主那里租赁的，那么向进入方寻求一部分转租租金是公平合理的。机构不得不支付。

可能存在需要当地灵活性以达成互利安排的情况。例如，如果一家新进入的组织对另一家持有的资产感兴趣，这样的讨论可能是必要的。为了开发或投资目的。



它被认为是组织持有资产在不同的方式，可能是因为他们正在偿还该资产的债务。再次强调，对于接任方来说，偿还东道组织这部分资本成本是公平合理的。

在哪里一项共有资产需要大量的前期投入支出——例如，用于扩建或大修重组——这一成本需要在开发协议的财务安排中得到认可，可能通过预先资本投入或分摊到几年中。定制装修或特定翻新费用应由接收方承担。

成本安排和负债在期末共享协议应予以列出，即恢复原状和损坏的责任。

b). 该资产的运行成本应分摊 (年度收入成本)

组织应分摊日常使用资产所产生的成本。例如，供暖、照明和权力以及管理该资产的成本应当将被分配。还有其他成本，例如利率和保险费用，如果 incoming party 自己不直接支付这些费用，那么这些成本必须被仔细考虑并共同承担。

关于这项成本的分配和审查方式，对于以使用面积为例，需达成一致。双方开始时。



c). 资产的预期成本应进行分摊 (更长期限的成本)

它是有理且合理的，一个新成立的组织应分担持有和使用资产的长期成本。这可能是一个复杂的过程。区域及其影响因素众多，因此：例组织在资本成本的支付方式、资产使用的比例以及资产共享的时间长度上的潜在不同方法与能力。

这个基础应该在一开始就达成共识。各方对未来尽可能清晰明确。财务负债。实现这一目标的一种方式同意未来贡献将在资产完全运营并被适当维护的基础上进行，可能通过条件调查来确定，这样，接任方不会被要求支付以前的投资不足和/或积压。工作。一项“必需资产标准”协议可能在占领期间用于维持质量。

或者，可以同意资产“按现状”使用，所需的投资将在需要时进行讨论。然而，这种方法却引入了风险和不确定性，尤其是对于可能显著的——尚未知的长期成本。

公共部门资产向净零转型所需的投入，意味着对能源效率的投资。可能需要采取干预措施，例如织物干预。改进，以使资产达到满足未来立法要求的水平。主办方应公开任何计划中的未来投资，例如更换燃气锅炉、升级窗户、重新铺设屋顶等，因为资本支出可能会很大。

这些财务方面可以考虑为：
These financial aspects can be considered with

在商业案例中还应考虑业务的其他相关因素。这包括评估接入组织现有资产的当前成本及生命周期成本（尽管这些可能不足以确保资产适当维护及覆盖未来维修和投资费用），以及从该资产获取的任何资本收益。处置，以及从该资产中产生的社会价值再开发和再利用，例如将其转换为住宅、商业或社区用途。

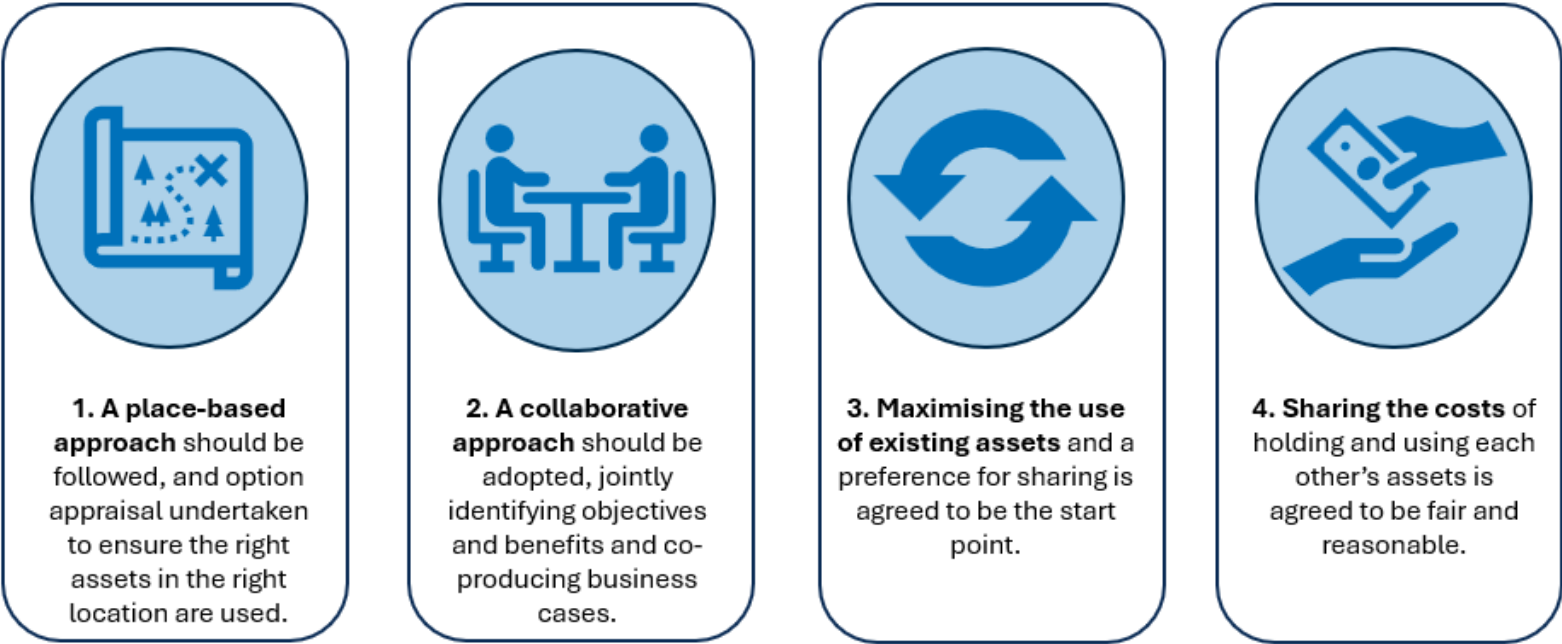
共享鼓励对公共部门资产使用采取更加战略性和一体化的方法。

公共资产总体规模将较小
因此节省金钱并帮助实现净收益之旅。
零。资产将得到更好的利用，其收入和长期成本将得到共享。

剩余资产可以通过出售/重新开发来满足其他政策目标，例如社区资产转让，创建商业空间，或本地发展必需的住房。

赋能因素将包括强大的领导力、变革管理、行为改变以及良好的沟通和参与，以便各方了解对他们所期望的内容。

为了使资产共享之路更加顺畅和高效，还能做些什么？一个建议是制定一项涵盖整个公共部门的资产共享协议，以便更轻松地促进共享，并在一段时间内，在苏格兰公共部门共享空间方面建立一种方法的一致性。



如果您需要更多信息，请联系：

艾恩·沃德罗普 副
主任

iain.wardrop@scottishfuturestrust.org.uk

苏格兰未来信托公司蓟花
之屋四层 91 海市场街 爱
丁堡 EH12 5HE

scottishfuturestrust.org.uk

或者：

财产与建设部门苏格兰政府
propertyandconstruction@gov.scot



Scottish Government
Riaghaltas na h-Alba
gov.scot

SCOTTISH
FUTURES
TRUST