

# Riigi kinnisvarategevuse strateegia

Jaanuar 2007

## Sisukord

1. Riik kinnisvarastrateegia subjektina .....	3
2. Missioon .....	3
3. Visioon.....	3
4. Väärtused.....	3
5. Hetkeolukorra analüüs.....	3
5.1 Riigi kinnisvarategevuse õiguslik keskkond vajab olulist arendamist ja korrastamist.....	3
5.1.1. Ülevaade olukorrast .....	3
5.1.2. Hinnang.....	4
5.2 Majanduslik keskkond: Ehitushinnad on tõusnud 1,8-3 korda ja büroopindade osas ületab nõudlus pakkumist.....	4
5.2.1. Ülevaade .....	4
5.2.2. Hinnang.....	4
5.3 Riigil on 1. 09.2006 seisuga 2,7 mln m2 kasulikku pinda mille korraldamiseks kulutati 2005ndal aastal 1,22 miljardit.....	5
5.3.1 Ülevaade .....	5
5.3.2 Hinnang.....	6
5.4 Riigi kinnisvaraprobleemid on lahendatud väga erinevatel viisidel .....	6
5.5 Põhiprobleemid riigile vajaliku kinnisvara majandamisel.....	8
6. Riigi kinnisvarastrateegia eesmärgid.....	9
7. Riigi kinnisvarategevuse juhtimise kontseptsioon .....	10
8. Riigi Kinnisvara AS rolli määratlemine riigi kinnisvaramajanduses.....	14
9. Strateegia rakendamine.....	14
LISA 1 Riigi kinnisvaramajanduse eesmärgid ja tegevused .....	17

## **1. Riik kinnisvarastrateegia subjektina**

Riigi kinnisvarastrateegia subjektiks on riik kinnisvara omanikuna, valdajana, haldajana ja kasutajana.

## **2. Missioon**

Riik tagab, et tema kinnisvara avalike hüvede osutamise keskkonnana toetab riigi funktsioonide täitmist.

## **3. Visioon**

Eesti riik kinnisvara omanikuna, haldajana, valdajana ja kasutajana on eeskujuks sotsiaalselt, ökoloogiliselt ja ruumikujunduslikult parimal viisil avalike teenuste pakkujana.

## **4. Väärtused**

Eesti riigi kinnisvaraalases tegevuses järgitakse järgmisi väärtusi:

funktsionaalsus – kliendi väärtustamine, töötaja väärtustamine; ökoloogiline säästlikkus; ruumikujunduse väärtustamine;

esinduslikkus – riigi väärtustamine kodanike ja külaliste silmis;

majanduslik efektiivsus – kinnisvarakeskkonna ettenähtud kvaliteedi taseme ja dünaamika saavutamine väikseima kogukuluga;

informatiivsus – kinnisvarategevuse juhtimiseks vajaliku info piisavus, selgus, täpsus ja arusaadavus;

avalikustamine - õigustatud isikute infole juurdepääsu tagamine;

läbipaistvus – eeskirjade kehtestamine ning nende täitmise dokumenteeritus, mis võimaldaks tehinguid/ protsesse jälgida ja mõista.

## **5. Hetkeolukorra analüüs**

### **5.1 Riigi kinnisvarategevuse õiguslik keskkond vajab olulist arendamist ja korrastamist**

#### **5.1.1. Ülevaade olukorrast**

- Kinnisvara haldamist ning tehingute tegemist reguleerib riigivaraseadus.
- Kinnisvara kasutamisega seotud asjade ja teenuste hankimisel ning kinnisvara renoveerimisel tuleb jälgida kooskõla riigihangete seaduse, riigieelarve seaduse ning iga-aastaste riigieelarvetega.

- Riigivara valitsemise korraldamisel tuleb järgida EV Põhiseaduses ning Vabariigi Valitsuse seaduses sätestatud põhimõtteid.
- Riigile vajaliku kinnisvaraga seotud otsuste tegemisel tuleb lähtuda kehtivatest õigusaktidest ning eri valdkondade arengustrateegia dokumentidest ja arvestada otsuste mõju strateegiate kujundamisele ja elluviimisele.

### 5.1.2. Hinnang

Kinnisvaraotsuseid ei saa vaadelda lahus teistest protsessidest, üheltpoolt riigi erinevate elualade arengustrateegiatest ja teiselt poolt arengu rahastamise kavast, sh riigi eelarvestrateegia kujundamisest.

## 5.2 Majanduslik keskkond: Ehitushinnad on tõusnud 1,8-3 korda ja büroopindade osas ületab nõudlus pakkumist

### 5.2.1. Ülevaade

Büroopindade turul ületab nõudlus pakkumist (sealjuures nii rent kui uute hoonete müük).

Ehitushinnad on tõusnud eelmise aastaga võrreldes 1,8-3 korda (praktiliselt igas valdkonnas, mitte ainult büroohoonete ehitamisel, vaid ka muude objektide puhul – sadamad, lennujaamad jne). Ehituse hinnatõus avaldab mõju nii büroopindade rentimisele, kui uute objektide ehitamisele.

### 5.2.2. Hinnang

Analüütikute hinnangul<sup>1</sup> on 2006.a septembri seisuga büroopindade puudujääk 100 000m<sup>2</sup>. Seejuures on turu kasvutempo tunduvalt intensiivsem kui eelmisel aastal. Valmivatest hoonetest on 70% ette välja renditud ning vakants A klassi büroopindadel on 0%, B-klassi büroopindadel 4%. Üheks põhjuseks on kindlasti vähene ehitusvõimsus, ehitusmaterjalide nappus, aga ka ehituse hinnatõus. Nõudluse ülekaal tähendab büroopindade rendihinna kasvu ja valikuvõimaluste piiratust. Riigile täiendavalt vajaliku ja sobiva kinnisvara saamiseks on vaja seda eesmärgipäraselt juurde ehitada, eelkõige seni kasutuseta kinnisvara arendades.

Kuna kesklinna piirkonna arendusvõimalused on piiratud (arendatavaid maatükke napib, eriti terav on parkimisprobleem), siis kaalutakse arendajate hulgas ärilinnakute rajamise võimalust.

Büroopindade rendi puhul (aga ka müügiobjektide) on keskmine tootlus 8% (seejuures on rendihinnad võrreldes eelmise aastaga tõusnud (keskmiselt 8%, A-klassi puhul aga isegi 25% - siit on selgelt näha, et kuna tootlus on samaks jäänud (oli ka eelmistel aastatel 7-8%), siis on arendajad oma ehitushindade tõusu kompenseerinud rendihindade tõusuga).

<sup>1</sup> Ardi Roosmaa, Colliers international esindus Eestis, "Eesti äripindade turu tendentsid ja võimalused" 22. sept 2006

Kasvava nõudluse tingimustes on ehitushindade kallinemise peamised põhjused ennekõike ehitusettevõtete otsekulude suurenemine, mis on tingitud tööjõu, ehitusmaterjalide ja ehitusmasinate kallinemisest. Hinnatõusu soodustab kvalifitseeritud spetsialistide vähesus, ehitusvõimsuste puudujääk, jätkuv energiaressursside ja tooraine kallinemine, suurenenud transpordikulud ning mõnede ehitusmaterjalide puudumine. Ehituse hinnatõusu mõjutab lisaks ressursside kallinemisele ka hea ärikonjunktuur, mis võimaldab ehitusfirmadele oma teenuste hinda tõsta ning kasumlikkust säilitada.

Rahandusministeeriumi majandusanaluusi osakonna prognooside kohaselt jätkub ehitushinnatõus ka 2007. aastal, kuid selle tempo peaks korge baasi tottu aeglustuma 8,5%ni. Kiire kasvu taga on jätkuvalt suur nõudlus ehitusteenuste järele, ressursside, ja ennekõike toojou kallinemine ning suvenev toojoupuudus. Keskpikal perioodil on oodata ehitusturu kasvu stabiliseerumist seoses majanduskasvu aeglustumisega, mistottu võib prognoosida ehitushinnakasvu pidurdumist.

5.3 Riigil on 1. 09.2006 seisuga 2,7 mln m<sup>2</sup> kasulikku pinda mille korraldamiseks kulutati 2005ndal aastal 1,22 miljardit

#### 5.3.1 Ülevaade

Rahandusministeerium analüüsis riigivararegistris sisalduvaid andmeid ning küsis riigivara valitsejatel andmeid riigi poolt renditud ruumide kohta. Esitatud andmete hulgas esineb mõningast ebatäpsust<sup>2</sup>, kuid need puudused ei ole siiski sedavõrd suured, et takistaks ülevaatliku pildi saamist ning kogutud andmete põhjal saab mõningaid üldistusi ja järeldusi siiski teha.

- Riigivararegistri andmete põhjal on 1.septembri 2006 seisuga riigile kuuluvaid objekte (hooned ning korterid) 5788, kasuliku pindalaga kokku 2 682 669 m<sup>2</sup> :
  - 447 objekti ja 450 622 m<sup>2</sup> on büroopinda, millest 15 937m<sup>2</sup> moodustavad saatkonna tarbeks soetatud objektid
  - Väljarenditud on 766 objekti (välja arvatud eluruumid) kogupindalaga 976063 m<sup>2</sup>
  - Riigi omanduses on kokku 1129 korterit kogupindalaga 290 540 m<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Olulisemad ebatäpsused andmetes on järgnevad:

- riigivararegistri ebatäpsused: registrisse kantud varade hulgas on ka neid, mis müüdnud, samuti pole arvele võetud kõiki parendusi. Välja renditud objektid sisaldavad mõnel juhul ka kortereid, kuid mitte kõiki, mistõttu renditud pindade näitaja võib olla ebatäpne. Sellele vaatamata oleme valitsejate küsitluse alusel teinud järelduse, et enamik kortereid on välja renditud, mistõttu kõik korterid on arvatud väljarenditud objektide hulka. Samuti on rendilepingute hulgas ka mittekehtivaid lepinguid. Vajadusele riigivararegister korrastada eeskätt kinnisvara osas juhtis tähelepanu ka Riigikontroll.
- riigivara register ei sisalda andmeid objektide kohta, mida riik ei kasuta, kuid mis ei ole ka välja renditud.
- vara valitsejatel pole andmeid, milline on inimeste arv ruutmeetrite kohta asutuste lõikes või valitsemisala kohta tervikuna.
- riigi poolt renditud ruumide näitaja ei sisalda Kaitseministeeriumi valitsemisala asutuste andmeid, sest ministeeriumil neid ei olnud.
- arvutustest on väljas Jõhvi Kontserdimaja rendikulu

- Samal ajal on riik on ise rentnikuks 542 objektile kogupindalaga 367 786 m<sup>2</sup> (välja arvatud saatkondade tarbeks teistes riikides renditud objektid), sh RKAS-lt on renditud 100 objekti kogupindalaga 189 606 m<sup>2</sup>.
- Riigi raamatupidamise andmetel kulutati 2005. aastal riigieelarvest hoonetega seotud kuludeks kokku 1,22 miljardit krooni (vt tabel). Sealjuures ei võimalda arvestus eraldada renditud hoonete ja riigile kuuluvate hoonete kommunaalkulusid; rendisumma sisaldab mõnel juhul kommunaalkulusid ja mõnel juhul mitte; Samuti ei sisalda need kulud riigi palgal olevate koristajate, remondimeeste jm palgakulusid.

Kululiik	Summa 2005	Kululiik	Summa 2005
Üür ja rent	259,5	elekter	136,9
korrashoiuteenus	285,3	Küte/soojus	137,5
korrashoiutarvikud	102,1	Vesi / kanalisatsioon	37,1
remondikulu	173,0	Kindlustus	2,8
valveteenus	37,5	Muud kulud	50,2

- 2005. aastal laekus riigieelarvesse vara kasutusse andmisest 95,98 mln krooni (sh nii renditulu, vahendatud kommunaalteenused jne), st arvestuslikult moodustab see keskmiselt 8 krooni väljarenditud pinna ruutmeetri kohta kuus.

### 5.3.2 Hinnang

- 2006. ja 2007. aastal on eelarve aastaseadusega loodud võimalus riigi omandis oleva materiaalse ja immateriaalse vara müügitulust saadud vahendeid kuni kahe kolmandiku ulatuses kasutada kinnisvaraobjektidega seotud investeeringute jooksva aasta kulude katteks. See on erandolukord ja tänaseks on ta oluliselt intensiivistanud mittevajaliku vara realiseerimist.
- Riigile kuuluvast kinnisvarast ja sellega teostatud tehingutest täpsema ülevaate saamiseks tuleks olemasolev riigivara register ümber kujundada ülevaatlikuks ja kaasaegseks riigi kinnisvaraportaali, mis ühendaks erinevates riiklikes registrites registreeritud ja kinnisvara kasutajatelt saadud info riigile kuuluva kinnisvara kohta.

### 5.4 Riigi kinnisvaraprobleemid on lahendatud väga erinevatel viisidel

Kinnisvara omamise ja haldamise valikud on välja kujunenud üksikotsuste põhjal, lähtutud on hetkeolukorra vajadustest ja finantseerimise võimalustest, välja arvatud RKAS asutamisega kaasnenud otsus kolme ministeeriumi kinnisvara üleandmise kohta.

Puudub terviklik lähenemine, mis rajaneks kasutatavate võimaluste valikul vastavalt otstarbekusele, nii riigi kui terviku, aga enamasti ka ühe valitsemisala piires.

Kasutatud on järgmisi võimalusi:

- Asutus omab ise, haldab ise - ajalooliselt kujunenud ja kõige levinum mudel väikelinnades ja maapiirkondades. Siin on viimasel ajal järjest enam hakatud üle minema haldusteenuse sisseostmisele.
- Asutus omab ise, haldamine sisseostetud - enamik Tallinna ja Tartu asutusi.
- Omamiseks ja haldamiseks on moodustatud SA või ÄÜ. Selle mudeli puhul on mitmeid variante:
  - kinnisvara ja tegevus on mõlemad SA-s (SA Eesti Draamateater, SA Rakvere Teater)
  - kinnisvara on SA-s, tegevus ise riigiasutuses (SA Vanalinnastudio ja riigiasutus Teater Vanalinnastudio (No99))
  - Ehitamiseks moodustatakse sihtasutus, millele antakse müüdavat vara. Opereerimine hiljem riigiasutuse kaudu – KESSEUM
  - Rent + haldus RKAS-lt (Rahandus-, Justiits-, Siseministeerium)
  - Rent + haldus mujalt (Keskkonnaministeerium, Politseiamet)
  - Ehitamiseks seatakse kasutusvaldus.
- RMK - ainuke riigi tulundusasutus. Samas on tegemist riigiasutusega, mis toimib äriühingu põhimõttel. RMK tegevus on reguleeritud metsaseadusega ja RMK põhimäärusega. Tulenevalt seadusest kantakse uuendusraie õiguse müügi tulust ja uuendusraietest saadud metsamaterjali müügi tulust, millest on maha arvatud metsamaterjali ülestöötamise, veo ja müügiga seotud kulud, 26 protsenti riigieelarvesse. RMK majandustegevusest saadav tulu kasutatakse vastavalt RMK eelarvele. RMK bilansis / käsutuses on kinnisvara, mida kasutatakse loodusturismi arendamiseks, sh väljarenditavad puhkemajad.

Kui grupeerida erinevate võimaluste kasutamine asutuste tegevusalade (ülesannete) järgi, on väljakujunenud olukord järgmine:

- muuseumide puhul on väiksemate ning ennast majandada suutvate sihtasutuse vorm ennast õigustanud. Samas suurte ja stabiilse museaalikogumiga muuseumide puhul, kus ülalpidamiskulud on suured ja kaetakse riigieelarvest, tuleks kaaluda, kas ei peaks kinnisvara ja tegevus olema sel juhul riigiasutuses.<sup>3</sup>
- teatrite puhul on osaliselt rakendatud sihtasutuste mudelit (vara ja tegevus sihtasutuses) ning seda peamiselt laenuvõtmise näol täiendavate finantseerimisvõimaluste loomiseks. Samas on mitmed teatrid endiselt riigiasutused.
- vanglate puhul puudub täna turukonkurents. Ise ehitamine on aga eelarvet koormav. Kuna vangla ehitamine läbi riigile kuuluva äriühingu kuulub eurostati reeglite kohaselt eelarvetasakaalu arvestuse hulka, tuleb vanglad arvata riigile kuuluva kinnisvara hulka ning seetõttu on otstarbekas neid eelarvehenditest ehitada.
- koolide puhul on võimalik nii rendi- kui ka omamise mudel. See sõltub eeskätt kogukuludest, finantseerimisvõimalustest, samuti ka paiknemisest (nt keskustest kaugel ei pruugi olla rendilepingu pakkujaid, või tehakse seda liig kõrge hinnaga, mistõttu kaotab rentimine mõtte ja otstarbekam on omada).

<sup>3</sup> Riigi poolt asutatud sihtasutuste puhul peab arvestama, et nende poolt ehitatud/soetatud hooned võetakse Eurostati reegleid järgides eelarvetasakaalu arvestuses sisse hoone valmimise aastal.

- Hooldekodude puhul on täna ümberkujundamisel äriühing, kellele kavandatakse üle anda riiklike hooldekodude vara, juhtimine tsentraliseeritakse ning äriühing hakkab osutama teenust (tarbijaks nii KOV-id kui eraisikud).
- Haiglate puhul on tegevus ja vara koondatud sihtasutustesse. Samas on haiglad toiminud pigem äriühingu põhimõtetel.

## 5.5 Põhiprobleemid riigile vajaliku kinnisvara majandamisel

Kokkuvõtvalt on põhiprobleemid riigile vajaliku kinnisvara majandamisel järgmised:

- Riigi kinnisvarategevuse õiguslik keskkond vajab olulist arendamist ja korrastamist, kuna kehtivad regulatsioonid ei taga riigi kinnisvarategevuse terviklikkust ja kooskõlastatust. Regulatsioonides esineb lünki, mille tulemusena võib väheneda riigi kinnisvarakeskkonna kvaliteet või suureneda kinnisvarategevuse kulud (kahjulikud ehitus-, hooldus-, rendi vm lepingud). Regulatsioonidega ei ole tagatud ka täieliku, korrektse ja õigeaegse informatsiooni laekumine kinnisvara valitsejate valduses oleva (sh kasutuseta) ja rendile võetava ning rendile antava kinnisvara kohta.
- Valitsusel puudub piisavalt terviklik ülevaade riigile kuuluvate varade olemist ja olukorrast, aga samuti kasutamisest (sh väljarentimisest).
- Valitsusel puudub ülevaade riigiasutuste kinnisvarakeskkonna arendamise ja korrashoiu vajadustest, info kinnisvara arendamist, rendile võtmist ja korrashoidu puudutavate otsuste tegemiseks ei ole piisav.
- Riigi kinnisvara kui terviku majandamine ei ole säästlik ega heaperemehelik
- Riigi poolt laenude võtmist riiklike investeerimisvajaduste katmiseks ei ole peetud otstarbekaks vältimaks ülekuumenemist majanduses ja seda eriti ehitus- ja kinnisvarasektoris, teisalt aga ka tulenevalt eelarvepoliitika üldpõhimõtetest. Kuna eelarvepoliitika on ainus vahend reguleerimaks valuutakomitee süsteemil põhineva rahasüsteemi korral majandust - on eelarvepuudujäägi (millega kaasneb kas laenude või/ja reserve kasutamine) vältimine valitsuse jaoks ratsionaalne. Praegu, potentsiaalsest tasemest kiiremina majanduskasvu tingimustes, tuleks pigem planeerida eelarveid ülejäägis ja olla seetõttu paremini valmis majanduskasvu pidurdumiseks. Kinnisvaravajaduste, nagu ka kõigi teiste kulude võimalikku finantseerimist reserve kasutuselevõtmise või laenude abil tuleks muuhulgas järgida eelarve defitsiidi vältimise põhimõtet ning leida finantseerimine olemasolevate tulude raames.
- Haldussuutlikus otsuste tegemisel on kohati nõrk, sageli puuduvad analüüs ja põhjendused, millistel kaalutlustel on otsused tehtud.



- Riigi kinnisvarapoliitika puudumise ja õigusliku keskkonna puudulikkuse tõttu ei ole kinnisvara koondumine äriühingusse toonud kaasa loodetud kasu kinnisvara
- kasutajatele, kelle rahavoogude kujundamisel (eelkõige riigieelarvest eraldiste tegemisel) ei ole uue olukorraga<sup>4</sup> arvestatud
- Eriotstarbelisse kinnisvarasse (Viru vangla, Pärnu haigla) investeerimine läbi äriühingu ei ole andnud võimalust arendustegevusse võõrvahendite kasutamiseks ilma seda eelarvekuluna näitamata nagu seda äriühingu loomisel loodeti,
- Riigi kinnisvara arenduse ja korrashoiu finantseerimisskeemid on selgelt formuleerimata ja kogukulude aspektist võrdlevalt analüüsimata, mistõttu lühiperspektiividest lähtuvad otsused võivad kaasa tuua kinnisvara majandamise pikaajalise (koguefektiivsuse) languse.

## 6. Riigi kinnisvarastrateegia eesmärgid

Riigi kinnisvarastrateegia eesmärgid võtavad terviklikult kokku järgmiste perioodide tegevussuunad ja piiritlevad vajalikud tegevused. Riigi kinnisvarastrateegial on järgmised peaesmärgid:

I peaesmärk. Tagada riigile vajaliku kinnisvara sotsiaalselt, ökoloogiliselt, ruumikujunduslikult ja majanduslikult parimal viisil arendamine tänapäevaste nõuetega määratud tasemele, arvestades nõudmiste muutumist ajas, töötades välja ülesannete täitmiseks vajalikud finantseerimismudelid.

II peaesmärk. Tagada riigi funktsioonide täitmiseks vajaliku kinnisvara kaasaegsetele standarditele vastav haldamine ja korrashoid majanduslikult efektiivseimal moel

III peaesmärk. Tagada kasutuseta jäänud kinnisvara suunamine majanduskäibesse riigile kõige efektiivsemal moel, arvestades riigi kinnisvara arenduse pikaajalist perspektiivi

IV peaesmärk. Tagada riigi funktsioonide täitmiseks vajaliku kinnisvara arendustegevuse, haldamise ja korrashoiu kompleksne ja koordineeritud juhtimine ning selleks vajalike organisatsiooniliste aluste, õiguslike regulatsioonide, infosüsteemide ja motivatsioonimehhanismide loomine

Esimese kolme peaesmärgiga seotud eesmärkide kompleksi saavutamiseks tuleb kõigepealt käesoleva strateegia raames lahendada juhtimissüsteemi ülesehitamise küsimus, et siis uue juhtimissüsteemi raames iga institutsioon ja subjekt toimiks talle antud õigustele ja pandud vastutusele vastavalt kinnisvara arendamise, korrashoiu ja

<sup>4</sup> kasutaja peab rentnikuna maksma käibemaksu, mis laekub riigile, ja kindlustama äriühingu nõutud tootluse, mis laekub äriühingu eelarvesse.

majanduskäibesse suunamise ülesannete lahendamisel. Kuna kinnisvara juhtimine moodustab olulise osa kinnisvarastrateegiast, on juhtimise kontseptsioon eraldi peatükina (7. peatükk) välja toodud.

Peaeesmärkidega seotud alaeesmärgid ja tegevused on esitatud tabeli kujul lisas 1.

## **7. Riigi kinnisvarategevuse juhtimise kontseptsioon**

Kinnisvara arengustrateegia kontseptsiooni kohaselt on kavas üle minna kinnisvara detsentraliseeritud valitsemiselt uuele terviklikule juhtimissüsteemile. Tervikliku kinnisvarakorralduse eesmärk on saavutada senisest kooskõlastatum kinnisvarakeskkonna arendus ja korrashoid, mastaabiefekti saavutamine, majanduslikult põhjendatud otsuste tegemine ressursside piiratuse tingimustes, riigieelarveliste vahendite ja võõrkapitali optimaalne kaasamine ning õiguste ja vastutuse tasakaalustatus. Uues juhtimissüsteemis tuuakse välja konkreetsed institutsioonid, mis vastutavad kinnisvara juhtimise riigivalitsemisülesannete, kinnisvaraspetsiifiliste ülesannete ja kinnisvarakeskkonna kasutamisel tekkivate ülesannete lahendamise eest.

Riigi kinnisvarategevuse uue juhtimissüsteemi ülesehitamisel lähtutakse järgmisest ülesannete (kohustuste) jaotusest riigi kinnisvarategevuse peamiste subjektide (RM, kompetentsikeskus ja kinnisvara kasutajad) vahel:

- Rahandusministeerium vastutab:
  - kinnisvara arendamise ja korrashoiu süsteemi loomine, arendamine ja tõhus toimimine (seadusandluse terviklikkuse tagamine, seaduste ja määruste täitmise tagamine),
  - kinnisvarakeskkonna kvaliteedistandardite, korrashoiustandardite, pinnakasutuse ja rahastamise normatiivide väljatöötamine koostöös kompetentsikeskusega, nende kooskõlastamine kinnisvara kasutajatega ja seadustamine VV määrustega),
  - kinnisvaramajanduse infosüsteemide loomise ja toimimise tagamine,
  - riigi kinnisvaraga tehtavate tehingute ja kinnisvara rendilevõtmise protseduurireeglite väljatöötamine,
  - riigi kinnisvarakeskkonna arendamise ja korrashoiu finantseerimise pikaajalise plaani kinnitamine riigi eelarvestrateegia osana ja aastase plaani koostamine riigieelarve koostisosana,
  - riigi kinnisvara kompetentsikeskuse tegevuse järelevalve.

Rahandusministeeriumis luuakse riigi kinnisvarategevuse juhtimiseks vajaliku võimekusega struktuuriüksus kes saab infot vahetult nii kasutajatelt (kinnisvara seisukord, vajadused) kui ka kompetentsikeskusest (kompetentsikeskuse omanduses olevate varade kasutatus, haldamise tulemused, turuinfo). Vajaliku info vahetu saamine vähendab Rahandusministeeriumi sõltuvust kompetentsikeskusest ja annab tõhusamad võimalused järelevalve tegemiseks. RM tellib kompetentsikeskusest vajalikud kinnisvarakeskkonna korrashoiustandardite, rahastamise normatiivide ja rahastamisplaanide projektid.

- Kompetentsikeskus vastutab:
  - Kinnisvarategevuse korraldamiseks vajaliku juriidilise, ökonoomilise, turualase, ehitusliku, finantsalase, korrashoiutegevuse jm kompetentsi kogumine,
  - riigi kinnisvara tõhusa omandamise, haldamise, võõrandamise ja korrashoiu organiseerimine,
  - riigi kinnisvara kasutajate nõustamine hangete korraldamisel, parima pakkuja valikul ning lepingute sõlmimisel vastavalt kehtestatud protseduurireeglitele,
  - kõigi riigi kinnisvara kasutajate rendi- ja korrashoiulepingute kompleksne õiguslik-majanduslik analüüs,
  - riigi kinnisvarakeskkonna analüüs ja kinnisvarakeskkonna standardite, korrashoiustandardite, pinnakasutuse ning rahastamise normatiivide projekti väljatöötamine ja edastamine Rahandusministeeriumile.,
  - riigi kinnisvarakeskkonna arendamise ja korrashoiu finantseerimise pikaajalise kava projekti koostamine riigi eelarvestrateegia jaoks ja aastaplaani projekti koostamine riigieelarve jaoks ning nende esitamine Rahandusministeeriumile .

Kompetentsikeskus on pikas perspektiivis enamuse riigi kinnisvara juriidiline omanik. Esmalt kuulub üleandmisele kogu põhitegevuseks mittekasutatav kinnisvara, mida kompetentsikeskus peab kasutusse suunama (sh müüma) parimal võimalikul moel. Omamise ühte keskusesse koondamise üks eelistest mastaabiefekti ja ühtse vastutuse kõrval seisneb võõrkapitali kaasamises, mis teeb võimalikuks tõhusama kinnisvara arendamise. Lisaks sellele vähendatakse miinimumini turukonjunkturi kõikumise mõju kinnisvaramajandusele.

- Kasutajad vastutavad:
  - oma kinnisvarategevuse tõhususe tagamine,
  - vara sihipärase kasutamise eest,
  - kinnisvarategevust kajastava info kogumine, säilitamine ja selle õigsuse tagamine,
  - avalikustamisele kuuluva info seadusega ettenähtud andmebaasidesse sisestamine,
  - seadustega ettenähtud kinnisvara haldamist ja kasutamist kajastava aruandluse täielik, täpne ja õigeaegne esitamine Rahandusministeeriumile ning lepingute kooskõlastamine kompetentsikeskusega
  - kinnisvarakeskkonna arenguvajaduste väljatöötamine.

#### Lahendamist vajavad küsimused riigi kinnisvarategevuse juhtimisel:

- Finantseerimine. Eelarvevahendite planeerimine toimub kinnisvarakeskkonna kvaliteedistandardite, töötajate koosseisuplaanide ja töökoha kulunormatiivide alusel. Selle süsteemi rakendamiseks on vaja välja töötada (kompetentsikeskus) ja seadustada (RM) kinnisvarakeskkonna kvaliteedistandardid ja töökoha kulunormatiivid.

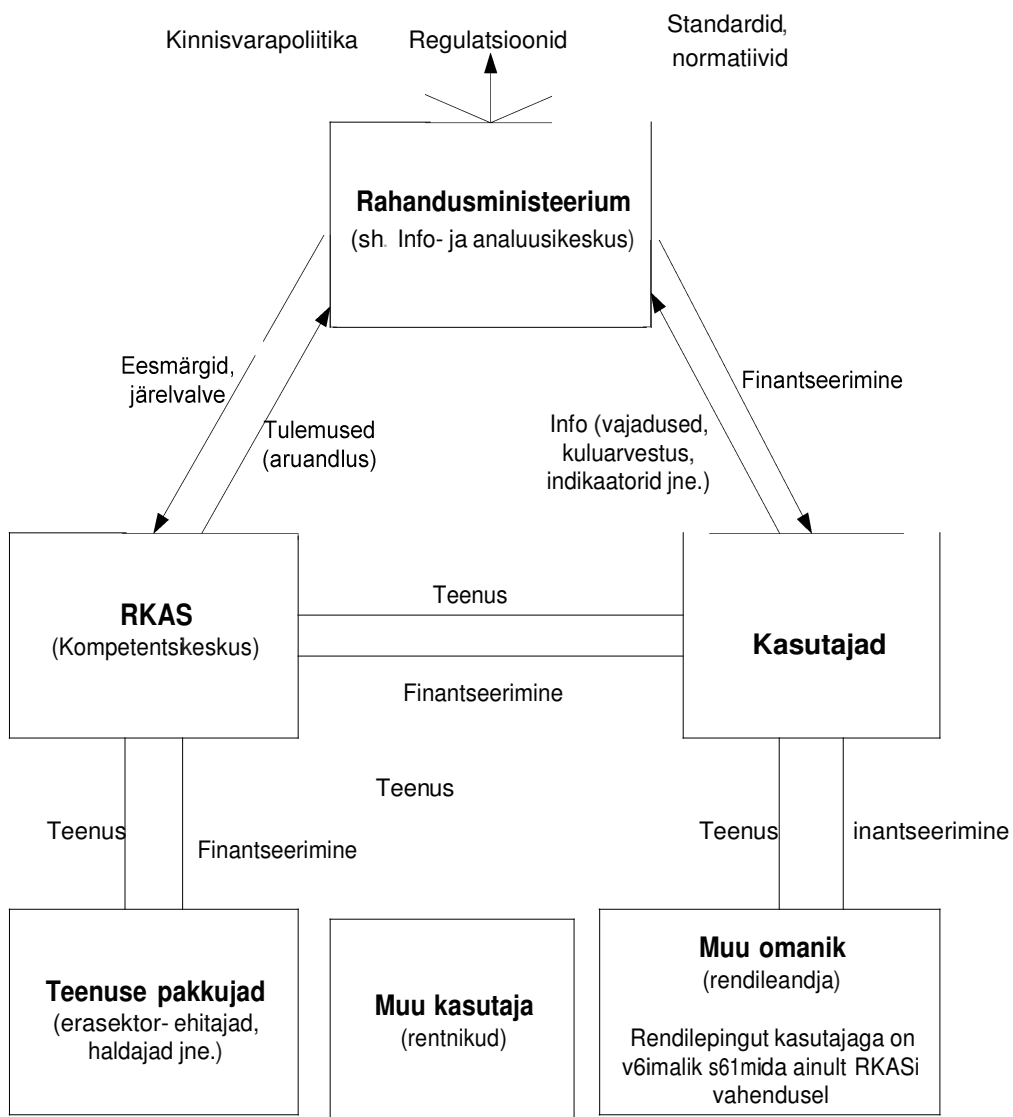
- Alavaldkonnad. Riigi kinnisvarakeskkonnas tuuakse välja kvalitatiivselt erinevate funktsioonidega ja seetõttu erinevate keskkonnastandardite ning kulunormatiividega alavaldkonnad:
  - Sümbolhooned
  - Büroohooned
  - Õppe- ja teadusotstarbelised kinnisvarad
  - Kultuuriotstarbelised kinnisvarad
  - Eriotstarbelised kinnisvarad
- Normatiivid. Kinnisvarategevuse juhtimise normatiivse baasi moodustavad:
  - kinnisvarakeskkonna kvaliteedistandardid,
  - kinnisvara korrashoiustandardid,
  - pinnakasutusnormatiivid
  - kulunormatiivid

Kinnisvarakeskkonna kvaliteedistandardid, korrashoiustandardid, pinnakasutus- ja kulunormatiivid on kavas kehtestada eraldi kõikide alavaldkondade kinnisvarale, alustades büroopindadest.

Normatiivid töötatakse välja Rahandusministeeriumi tellimusel koostöös kompetentsikeskuse ja kasutajatega arvestades ka EKHHL kogemusi. Riigi kinnisvara kasutajatele ja kompetentsikeskusele kehtestatakse RM määрусega aruandlus, mis tagab täieliku ülevaate valitsemisala (kasutusala), sh kompetentsikeskuse kinnisvara kasutamisest ja kuludest. Aruande seletuskirjas tuleb esitada selgitused erinevuste kohta kulunormatiividest.

- Kuluarvestussüsteem. Rakendatakse kuluarvestussüsteem, mis võimaldab pidada kulude kohta arvestust tegevuste, teenuste ja kasutajate lõikes ning mis tagab kinnisvara juhtimissüsteemi erinevatele osapooltele täieliku ülevaate protsesside efektiivsusest eesmärgiga põhjendada protsesside, toodete, teenuste ja kasutajate osas strateegilisi otsuseid kinnisvara arendamise ja korrashoiu juhtimisel.
- Riigivara tehingute protseduurireeglid. Omandamise, haldamise ja võõrandamise, aga riigi kinnisvara rendile andmise ning erasektorist kinnisvara rendile võtmise osas tuleb järgida kindlaid protseduurireegleid, mis on eeskätt vajalikud üleminekuperioodil uuele süsteemile. Protseduurireeglites sätestatakse erineva väärtusega ja ajaperspektiiviga kinnisvaratehingute otsustustasand, otsuse ettevalmistamise kord ja teostajad, otsuste elluviimise monitooring, kontrollimehhanismide olemus ning rakendamise kord ja administratiivvastutusele võtmise kord.

Riigi kinnisvara uue tervikliku juhtimissüsteemi skeem on esitatud järgmisel joonisel:



## 8. Riigi Kinnisvara AS rolli määratlemine riigi kinnisvaramajanduses

Riigi Kinnisvara AS (RKAS) jätkamine senistel põhimõtetel on küsitav, kuna riigil puudub piisav kontroll äriühingu üle ja piisav kaitse turukonjunktuuri kõikumiste mõju eest riigi kinnisvaramajandusele.

Käesoleva strateegia kohaselt muutub RKAS riigivaraseaduse erisätete alusel tegutsevaks riigi äriühinguks.

RKASi tegutsemine eriseaduse alusel tegutseva äriühinguna võimaldab:

- rakendada oluliselt efektiivsemat riiklikku järelevalvet äriühingu tegevuse üle (osa nõukogu koosseisust on seadusest tulenevalt täidetud tulenevalt ametikohast või erialastest teadmistest; sekkumised RKASi juhtimisse; rendilepingu sõlmimise protseduureeglid jne.);
- äriühingul langetada riigi huve kaitsvaid otsuseid st viia ellu mitte üksnes majanduslikult efektiivselt vaid ka poliitiliselt, sotsiaalselt ja ökoloogiliselt aktsepteeritud kinnisvarapoliitikat;
- kaitsta kasutajaid turukonjunktuuri kõikumiste mõju eest

... ning samal ajal säilitada tulundusühingu motiivi tegutseda antud piirangute raames võimalikult efektiivselt ja võimalust saada võõrkapitali soodsatel tingimustel.

Ümberkujundamise järgselt vastutab RKAS kogu riigi kinnisvara (peamiselt siiski hoonete ning esmajoones büroohoonete) tõhusa omandamise, haldamise, korrashoiu organiseerimise ja võõrandamise eest ning kasutajate tehnilise nõustamise eest (sh abi hangete korraldamisel ja parima pakkuja valikul; abi lepingu sõlmimisel). Eranditeks võiksid olla sümbolhooned (nt Kadrioru loss, Toompea loss) ja kaitseväge kasutuses olev vara.

RKAS tuludest moodustavad olulise osa renditulud kasutajatelt. RKAS otseselt arendus- ja korrashoiuteenuseid kasutajatele ei paku, vaid organiseerib nende sisseostmist. Terviklik ülevaade võimaldab sisseostu komplekselt kavandada, pidevalt täiustada organiseerimisvõimekust (sh kompetentsust), saavutada mastaabisäästu ning saavutada tervikliku turusubjektina parimad lepingutingimused. Seni kuni see on majanduslikult efektiivsem, ostetakse kõik vajalikud teenused sisse erasektorist.

## 9. Strateegia rakendamine

Mis muutub võrreldes tänase praktikaga:

- Valdav enamus riigi kinnisvarast antakse üle Riigi Kinnisvara AS-le (RKAS), kes suudab läbi finants- ja tegevusvõimenduse kinnisvara läbipaistvamalt ja efektiivsemalt arendada, hallata ning võõrandada.

- RKAS ümberkujundamine riigivaraseaduse erisätete alusel tegutsevaks äriühinguks – suurem riiklik järelevalve; võimalus langetada riigi huve kaitsvaid otsuseid, st viia ellu mitte üksnes majanduslikult efektiivselt, vaid ka poliitiliselt, sotsiaalselt ja ökoloogiliselt aktsepteeritud kinnisvarapoliitikat;
- Riigi kinnisvara kasutajate (ministeeriumid, asutused jne.) kohustused ja vastutus kinnisvarategevuse alal väheneb. Vastutus piirdub kinnisvara vajaduse määratlemises, vara sihipärasel ja tõhusas kasutamises, kinnisvarategevust kajastava info kogumises, säilitamises ja selle õigsuse tagamises. Kasutajad saavad lahendada oma kinnisvara vajadusi edaspidi ainult RKASi kaudu.
- Kehtestatakse kinnisvarategevuse juhtimise normatiivid: kinnisvarakeskkonna kvaliteedistandardid, korrashoiustandardid, pinnakasutus- ja kulunormatiivid.
- Riigivara register kujundatakse ümber riigi kinnisvaraportaals, mis annab ülevaate riigi käsutuses olevast kinnisvarast ja võimaldab hinnata selle kasutamise efektiivsust ning strateegias sätestatud eesmärkide saavutamist.
- Rahandusministeeriumile jääb koordineeriv roll riigi kinnisvarategevuse korraldamisel:
  - kinnisvara arendamise ja korrashoiu süsteemi loomine, arendamine ja tõhus toimimine (seadusandluse terviklikkuse tagamine, seaduste ja määruste täitmise tagamine),
  - kinnisvarakeskkonna kvaliteedistandardite, korrashoiustandardite, pinnakasutuse ja rahastamise normatiivide väljatöötamine koostöös RKAS-ga, nende kooskõlastamine kinnisvara kasutajatega ja seadustamine VV määrustega),
  - kinnisvaramajanduse infosüsteemide loomise ja toimimise tagamine,
  - riigi kinnisvaraga tehtavate tehingute ja kinnisvara rendilevõtmise protseduuri reeglite väljatöötamine,
  - riigi kinnisvarakeskkonna arendamise ja korrashoiu finantseerimise pikaajalise plaani kinnitamine riigi eelarvestrateegia osana ja aastase plaani koostamine riigieelarve koostisosana,
  - Valitsusele iga-aastase ülevaate esitamine kinnisvarategevuse kohta (ülevaade kinnisvara hetkeseisust ja probleemidest, riigile mittevajaliku vara seis) ning teeb ettepanekud (müük, üleandmine RKASle, saneerimine ja rent, üleandmine SA-le, KOV-le )
  - RKAS tegevuse järelevalve.

Selle skeemi eduka toimimise tagamiseks võib osutada vajalikuks jagada RKAS kaheks või isegi kolmeks eraldiseisevaks struktuuriüksuseks, et selgelt eristuks:

- riigile vajalike hoonete kinnisvaraportfell (strateegia I ja II eesmärk)
- riigile mittevajalike hoonete kinnisvaraportfell (müük ja arendustegevus eesmärgiga tulu teenida) (strateegia III eesmärk)
- KOV-projektide kinnisvaraportfell (koolid)

Eraldiseisevaks struktuuriüksuseks võivad olla nii äriühingu osakonnad/divisjonid või ka täiesti eraldiseisvad juriidilised isikud, oluline on, et tulude-kulude arvestust peetaks eraldi.

Millised tegevused on kavas:

Strateegia eesmärgid on plaanis saavutada aastaks 2015. Strateegia elluviimise olulisemad etapid on riigivaraseaduse vastuvõtmine (2008) ja rakendamine (2009) riigi kinnisvaraportaali loomine (2008), erinevate normatiivide rakendamine (2008-10), RKASi ümberkujundamine (2009), riigi kinnisvara üleandmine RKASile (2008-15). Strateegia rakendamiseks ettenähtud tegevustest annab täpsema ülevaate Lisa 1.

Strateegia rakendamise maksumus:

Kinnisvara strateegia infosüsteemi aluse loomise ja uue juhtimissüsteemi käivitamise (2008 - 2010) maksumus on ca 7 050 000 krooni.

Strateegias ettenähtud uue juhtimissüsteemi rakendamise igaaastane maksumuse aluseks on:

1. RM täiendava personali värbamine ja hoidmine (jurist, finantsanalüütik ja kinnisvara haldamise spetsialist) (1 200 000)
2. IT lahendus kinnisvara portaali loomiseks ja rakendamiseks (850 000)
3. Kulud erinevate ekspertide kaasamiseks (200 000)
4. Kulud koolituste läbi viimiseks (100 000)

Nimetatud vahendid tuleb ette näha Rahandusministeeriumi eelarves.



## LISA 1 Riigi kinnisvaramajanduse eesmärgid ja tegevused

Peaesmärk, alameesmärgid ja tegevused	Täitja	Tähtaeg
<p>I peaesmärk. Riigil on vajalik kinnisvara sotsiaalselt, ökoloogiliselt, ruumikujunduslikult ja majanduslikult parimal viisil arendatud kooskõlas tänapäevaste nõuetega määratud tasemele.</p> <p>1.1. alaeesmärk. Riigile vajalik kinnisvara on kindlaks määratud;</p> <p>1.1.1. tegevus: Tulevase kinnisvarakeskkonna vajaduste määratlemise meetodika välja töötamine;</p> <p>1.1.2. tegevus: Kasutajate nõustamine / koolitamine kinnisvarakeskkonna vajaduste välja selgitamisel;</p> <p>1.1.3. tegevus: Vajaliku kinnisvara mahu kaardistamine 10-15 aastases perspektiivis;</p> <p>1.2. Alaeesmärk. Riigil on väljatöötatud kinnisvarakeskkonna kvaliteedistandard, lähtudes riigi arengutasemest ja -perspektiividest ning optimaalsetest suhetest ettevõtete ja majapidamiste kinnisvara arengutasemega;</p> <p>1.2.1. tegevus: RM koostöös RKASiga koostab kvaliteedistandardite üldpõhimõtted;</p> <p>1.2.2. tegevus. RM kinnitab välja töötatud kvaliteedistandardid</p> <p>1.2.3. tegevus. RM poolne järelvalve kvaliteedistandardite järgimise üle</p> <p>1.3. Alaeesmärk, On loodud tõhus mehhanism riigi kinnisvara ühelt kasutajalt teisele ümbersuunamiseks. .</p> <p>1.3.1. tegevus: Riigi kinnisvara ümbersuunamise protsessi töögrupi moodustamine ja protsessi detailne välja töötamine;</p> <p>1.3.2. tegevus: Välja töötatud vara ümbersuunamise korralduse põhimõtete integreerimine õigusaktide eelnõusse ja eelnõude saatmine pädevatele instantsidele;</p> <p>1.4. Alaeesmärk: Kinnisvara tasakaalukaks arendamiseks vajaliku finantsvahendite maht on kindlaks tehtud ja sellest tulenevalt on kindlaks määratud riigi kinnisvara arendamise kiirus ;</p> <p>1.4.1. tegevus: Pikaajaliste finantsproгноoside koostamine eesmärgiga tuvastada finantsvahendite vajadused erinevad alternatiivide korral.</p>	<p>RM, RKAS</p> <p>RKAS, RM</p> <p>RM</p> <p>RM</p>	<p>01.10.2007 01.01.2008 01.01.2009</p> <p>01.07.2008 31.12.2008 01.01.2009</p> <p>01.12.2007 01.03.2008</p> <p>01.03.2008</p>

1.4.2. tegevus: Kinnisvara arendamise finantseerimisvõimete kajastamine riigieelarvestrateegias		01.07.2008
1.5. Alaeesmärk: Riigi kinnisvara arendamise võimalikud rahastamisallikad on kaardistatud ja on välja töötatud finantseerimise korraldus mis mõlemad on nii majanduslikult kui ka poliitiliselt aktsepteeritavad.	RM	
1.5.1. tegevus: Erinevate finantseerimispraktikate analüüs ja ettepanekute tegemine finantseerimiskorra väljatöötamiseks		01.12.2007
1.5.2. tegevus: Kinnisvara korralduse finantseerimiskorra välja töötamine		01.05.2008
1.5.3. tegevus: Rakendatavate finantseerimisviiside perioodiline analüüsimine ja finantseerimiskorra täiendamine;		01.07.2008
1.6. Alaeesmärk. Riigi kinnisvarasse investeerimise põhimõtted on selged ja toetavad optimaalseid kinnisvara korrashoiu kogukuluseid ehitamisel ja renoveerimisel. Investeerimise põhimõtete juures arvestatakse intressimäärade ja erinevate korrashoiukulu liikide muutumise prognoose;	RM, RKAS	
1.6.1. tegevus: Riigi kinnisvarasse investeerimise põhimõtete kujunemise aluste väljatöötamine		01.01.2008
1.6.2. tegevus: Riigi kinnisvarasse investeerimise põhimõtete väljatöötamine		01.03.2008
1.6.3. tegevus: Riigi kinnisvarasse investeerimise põhimõtete kinnitamine ja järelvalve nende täitmise üle		01.07.2008
1.7. Alaeesmärk. Riigi ehitised on loodud arvestades ümbritsevat keskkonda	RM, RKAS	
1.7.1. tegevus: Riigi kinnisvara arendamise planeerimise põhimõtete sidumine objekti ümbritseva keskkonna ja keskkonnanõuetega;		01.12.2007
1.7.2. tegevus: Riigi kinnisvara arendamise juures keskkonnaga arvestamise kohustus on sätestatud õigusaktides.		01.03.2008
1.8. Alaeesmärk: Riigi kinnisvara arendamise riskid on välja selgitatud ja on olemas riskide maandamise kavad.	RM	
1.8.1. tegevus: Perioodiline riigi kinnisvara arendamise riskianalüüsi koostamine		01.01.2009
1.8.2. tegevus: Riskianalüüsist tulenevate riskide maandamine		01.01.2010
II peaeesmärk. Riigi funktsioonide täitmiseks vajalik kinnisvara vastab kaasaegsetele standartidele,		

haldamine ja korrashoid on korraldatud majanduslikult efektiivseimal moel	RKAS, RM	
2.1. Alaeesmärk. Riigi kinnisvara väärtuse säilitamiseks-suurendamiseks ja nõutava kvaliteedi tagamiseks on väljatöötatud vajalik hooldus- ja taastusremondi optimaalne ajakava ja kord;		
2.1.1. tegevus: Kinnisvara haldamisel lähtumine kinnisvara korrashoiustandarditest sätestatust;		01.07.2009
2.1.2. tegevus: Iga objekti puhul nõutava kvaliteedi taseme täpne määratlemine kooskõlas kehtivate kvaliteedistandarditega;		01.07.2009
2.1.3. tegevus: RM järelvalve ettenähtud kvaliteedi saavutamise sh standarditest kinnipidamise üle		01.01.2010
2.2. Alaeesmärk. Riigi kinnisvara igapäevaste hooldus- ja halduskulud on optimaalsel tasemel;	RM, RKAS	
2.2.1. tegevus: Kuluarvestussüsteemi väljatöötamine		01.01.2010
2.2.2. tegevus: Kuluarvestussüsteemi rakendamine mille tulemusena on võimalik kontrollida halduskulude taset;		01.01.2011
2.3. Alaeesmärk. On olemas riigi kinnisvara haldamise ja korrashoiuriskide juhtimise raamistik.	RKAS	
2.3.1. tegevus: Sobiva riskijuhtimismudeli väljatöötamine ja kinnitamine		01.01.2008
2.3.2. tegevus.: Riskijuhtimise korraldamine RKAS-s		01.07.2008
III peaeesmärk. Kasutuseta jäänud riigi kinnisvara suunatakse majanduskäibesse riigile kõige efektiivsemal moel, arvestades riigi kinnisvara arenduse pikaajalist perspektiivi		
3.1. alaeesmärk. Riigi funktsioonide täitmiseks pikas perspektiivis mittevajalik vara on määratletud	RM, Kasutajad, RKAS	
3.1.1. tegevus: Riigi funktsioonideks mittevajaliku vara määratlemise kriteeriumite välja töötamine (pinna normatiivid, eesmärk jne);		01.12.2007
3.1.2. tegevus: Riigi funktsioonideks mittevajaliku kinnisvara kaardistamine;		01.07.2008
3.1.3. tegevus: Mitte vajaliku kinnisvara üleandmine RKAS-le		01.01.2011
3.2. alaeesmärk. Riigile mittevajalik kinnisvara on müüdud , kui turul on adekvaatse hinnaga nõudlus;	RKAS, RM	
3.2.1. tegevus: Mittevajaliku kinnisvara müügi korralduse sätestamine õigusaktides		31.12.2007
3.2.2. tegevus: Mittevajaliku kinnisvara müük ja järelvalve müügi tulemuste osas;		01.07.2008

<p>3.3.alaeesmärk. Mittevajalik riigi kinnisvara on rendile antud , kui rahuldaval hinnatasemel on olemas kinnisvara rendinõudlus ja majanduskeskkonna arengutrendide alusel prognoositakse adekvaatse hinnaga ostunõudluse teket sellele kinnisvarale tulevikus;</p>	RKAS, RM	
<p>3.3.1. tegevus: Riigi kinnisvara rentimis põhimõtete välja töötamine ja sätestamine õigusaktides</p>		31.12.2007
<p>3.3.2. tegevus. Riigi kinnisvara rentimine ja järelvalve renditegevuse tulemuslikkuse osas;</p>	RM	01.07.2008
<p>3.4.alaeesmärk. Mittevajalik riigi kinnisvara on hoitud-konserveeritud, et vältida väärtuse kaotamist juhul, kui momendil puudub rendi- ja ostunõudlus ning ebaselged on ka selle kinnisvara arendamise võimalused;</p>		
<p>3.4.1. tegevus: Riigi kinnisvara hoidmise-konserveerimise aluste sätestamine õigusaktides;</p>	RKAS, RM	31.12.2007
<p>3.5.alaeesmärk. Mittevajalik riigi kinnisvara on arendatud tasemele, millel kinnisvara järele tekib maksujõuline rendi- või ostunõudlus.</p>		
<p>3.5.1. tegevus: Riigi kinnisvara arendamise aluste sätestamine õigusaktides;</p>	RKAS, RM	31.12.2007
<p>IV peaeesmärk. Riigi funktsioonide täitmiseks on loodud vajaliku kinnisvara arendustegevuse, haldamise ja korrashoiu kompleksne ja koordineeritud juhtimine ning selleks vajalikud organisatsioonilised alused, õiguslikud regulatsioonid, infosüsteemid ja motivatsioonimehhanismid. .</p>		
<p>4.1.alaeesmärk. Riigi kinnisvarategevus on läbipaistev – On juurutatud kinnisvarategevuse kõike aspekte hõlmava arvestus- ning aruandlussüsteem mis sisaldab kinnisvara olemit, muutumist, kasutusnormatiivide täitmist ja tegelike arendus- ning korrashoiukuludsid kõigis avaliku sektori asutustes;</p>	RM, RKAS, Kasutajad	
<p>4.1.1. tegevus: Kinnisvara portaali kontseptsiooni loomine</p>		01.07.2007
<p>4.1.2. tegevus: Riigi kinnisvara portaali kontseptsiooni integreerimine õigusaktidega</p>		31.12.2007
<p>4.1.3. tegevus: IT lahenduste välja töötamine ja rakendamine.</p>		01.01.2009
<p>4.2.alaeesmärk. Riigi kinnisvarategevus on avalik – kõik pädevad subjektid on varustatud kinnisvaraalaste</p>	RM, RKAS, Kasutajad	

otsuste tegemiseks ja täitmiseks vajaliku infoga;		
4.2.1. tegevus: Avalikkusele juurdepääsu loomine kinnisvara portaalile		01.01.2009
4.2.2. tegevus: Aruandlusmehhanismide vormiliste ja sisuliste põhimõtete rakendamine ja välja töötamine		01.07.2008
4.2.3. tegevus: Järeelvalve aruandluse õiguse osas.		01.01.2009
4.3.alaeesmärk. Riigi kinnisvarategevuse on koordineeritud terviklikult – On loodud keskus avaliku sektori kinnisvara olemi, muutumise ning arendus- ja korrashoiukulude arvestuse organiseerimiseks, kinnisvaramajanduse olukorra ja dünaamika analüüsimiseks, avaliku sektori kinnisvarapoliitika edasiarendamiseks või korrigeerimiseks ning kinnisvarapoliitika elluviimiseks vajalike regulatsioonide ja meetmete väljatöötamiseks;	RKAS, RM, Kasutajad	
4.3.1. tegevus: RKASi kujundamine erisätete alusel tegutsevaks organisatsiooniks		01.01.2009
4.3.2. tegevus: RM kinnisvarajuhtimist korraldava struktuuriüksuse loomine		01.01.2009
4.3.3. tegevus: Tervikliku riigi kinnisvara korraldamise koordinatsiooni tagamiseks toetava õigusliku regulatsiooni loomine		31.12.2007
4.4.alaeesmärk. Riigi kinnisvaraga tegelevate asutuste õigused ja kohustused on kooskõlastatud ning loodud on tasakaalustatud jaotussüsteem;	RKAS, RM, Kasutajad	
4.4.1. tegevus. Riigivara seaduse muutmise seaduse eelnõu valmistamine ja esitamine Vabariigi Valitsusele		01.12.2007
4.5.alaeesmärk. Kompleksne motivatsioonisüsteem on väljatöötatud ja rakendatud (arenduse ja korrashoiuga tegelevate töötajate otsustusõiguse ja vastutuse tasakaalustamine) eesmärgiga tagada arendus- ja korrashoiukulude säästlikkus;	RKAS, RM, Kasutajad	
4.5.1. tegevus: RM koostöös RKASi ja Kasutajatega töötab välja RKASi juhtkonna tasustamise põhimõtted koos kasutajate kinnisvarakeskkonna ja korraldamise kvaliteedi hindamise põhimõtetega		01.07.2008
4.5.2. tegevus: Hindamispõhimõtete integreerimine õigusaktidesse		31.12.2008
4.5.3 tegevus: Hindamispõhimõtete rakendamine		01.01.2009
4.5.4 tegevus: Kasutajate motiveerimissüsteemi loomine ja rakendamine		01.01.2009