

Riigi Kinnisvara ASi strateegia aastateks 2017–2020

Kinnitatud Riigi Kinnisvara ASi nõukogus 17.11.2016

Tallinn 2016

Sisukord

Riigi kinnisvarategevuse strateegia ja Riigi Kinnisvara AS	3
RKASi visioon ja missioon.....	4
Teenuse- ja protsessipõhine organisatsioon.....	4
Strateegilised peateemad.....	5
Selged ja tõhusad teenused ja protsessid.....	6
Jätkusuutlik ja tasakaalustatud finantskäitumine	7
Rahulolevad kliendid	8
Motiveeritud ja pädevad töötajad.....	9
Süsteemne kommunikatsioon	10
Strateegia elluviimine	11
Väärtused	11

Riigi kinnisvarategevuse strateegia ja Riigi Kinnisvara AS

Riigi Kinnisvara AS (RKAS) on 2001. aastal riigi kinnisvara senisest tõhusamaks haldamiseks loodud kinnisvaraarenduse ja -halduse ettevõtte, mille aktsiaid valitseb Rahandusministeerium.

RKASi peamised eesmärgid asutamisel olid

- vabastada riigiasutused n-ö majavalitseja funktsioonist,
- koondada kinnisvarakompetents,
- võimaldada saavutada tänu tegevuste koondamisele mastaabisääst.

Riigi kinnisvarategevuse strateegias (Rahandusministeerium, 2007¹) on sätestatud **neli peaesmärki**.

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

II peaesmärk: tagada riigi funktsioonide täitmiseks vajaliku kinnisvara tänapäeva standarditele vastav haldamine ja korrashoid majanduslikult tõhusaimal moel.

III peaesmärk: tagada kasutuseta jäänud kinnisvara suunamine majanduskäibesse riigile kõige tõhusamal 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, õigusnormide, infosüsteemide ja motivatsioonimehhanismi loomine.

2016. aastal püstitas ainuaktsionär RKASile järgmised olulised eesmärgid.

1. Olla riigiasutustele kinnisvarakeskkonna ja -teenuse osutamise kompetentsikeskus.
2. Tsentraliseerida ja optimeerida riigi kasutatav kinnisvara ja selle kulud.
3. Arendada ettevõtet ja riigi kinnisvarakompetentsi, olles Rahandusministeeriumile strateegiline partner.
4. Teha koostööd erasektoriga, et tagada riigiasutustele turukonkurents parimad lahendused.

Riigi üldises kinnisvarastrateegias nähakse ette üleminek kinnisvara detsentraliseeritud valitsemiselt terviklikule juhtimissüsteemile, mis võimaldab kinnisvarakeskkonna tõhusamat arendust ja korrashoidu. Tervikliku kinnisvarakorralduse eesmärk on saavutada ja säilitada kulude mastaabiefekt, majanduslikult paremini põhjendatud otsused piiratud ressursside tingimustes ning õiguste ja vastutuse tasakaalustatus. Strateegiast lähtudes antakse valdav osa riigi kinnisvarast üle RKASile, kes suudab seda kompetentsikeskusena arendada ja hallata läbipaistvamalt ja tõhusamalt ning korraldada mittevajaliku kinnisvara võõrandamise.

¹ Täies mahus leitav aadressil

http://riigivara.fin.ee/lr1/c/document_library/get_file?p_l_id=237945&folderId=237999&name=DLFE-12801.pdf

Riigi kinnisvarategevuse strateegiast lähtudes on RKASi kui riigi kinnisvaraalse kompetentsikeskuse **strateegia aastateks 2017–2020** sõnastatud alljärgnevalt.

- Jätkuva tsentraliseerimise ja tõhusa töökorralduse abil säilitada ja suurendada kinnisvara korrashoiu kulude mastaabisäästu.
- Hoida ja arendada kompetentse, et optimeerida riigi kasutuses olevat kinnisvara nii haldusalade kui ka geograafiliste asukohtade kaupa.
- Viia lõpule üüripinna kui RKASi põhiteenuse kirjeldamine. Luua riigiasutuste ülesandeid ja funktsioone arvestavad teenuste ja toodete paketid koos läbipaistva ja arusaadava hinnastamismudeliga.
- Tagada valmisolek arendada kinnisvarakeskkonda dünaamilistest nõudmistest lähtuvalt, sh arvestades nüüdisaja energiatõhususe², keskkonnasäästlikkuse ja kasutajasõbralikkuse aspekte.

RKASi visioon ja missioon

Visioon

Luua riigiasutuste ülesannete eripärast lähtuv ning riigile tervikuna kõige optimaalsem, tõhusam ja kestlikum kinnisvaralahendus.

Missioon

Tagada riigiasutustele kinnisvarakeskkonna hea kvaliteet, energiatõhusus ja heaperemehelik haldamine.

Teenuse- ja protsessipõhine organisatsioon

Edasine kasv ja muudatused tegevusmahus on tekitanud vajaduse suurendada sisemist tõhusust viisil, mis ei kahanda sisemist sidusust ega põhjusta kaugenemist kliendist. RKASile tähendab see järgmist.

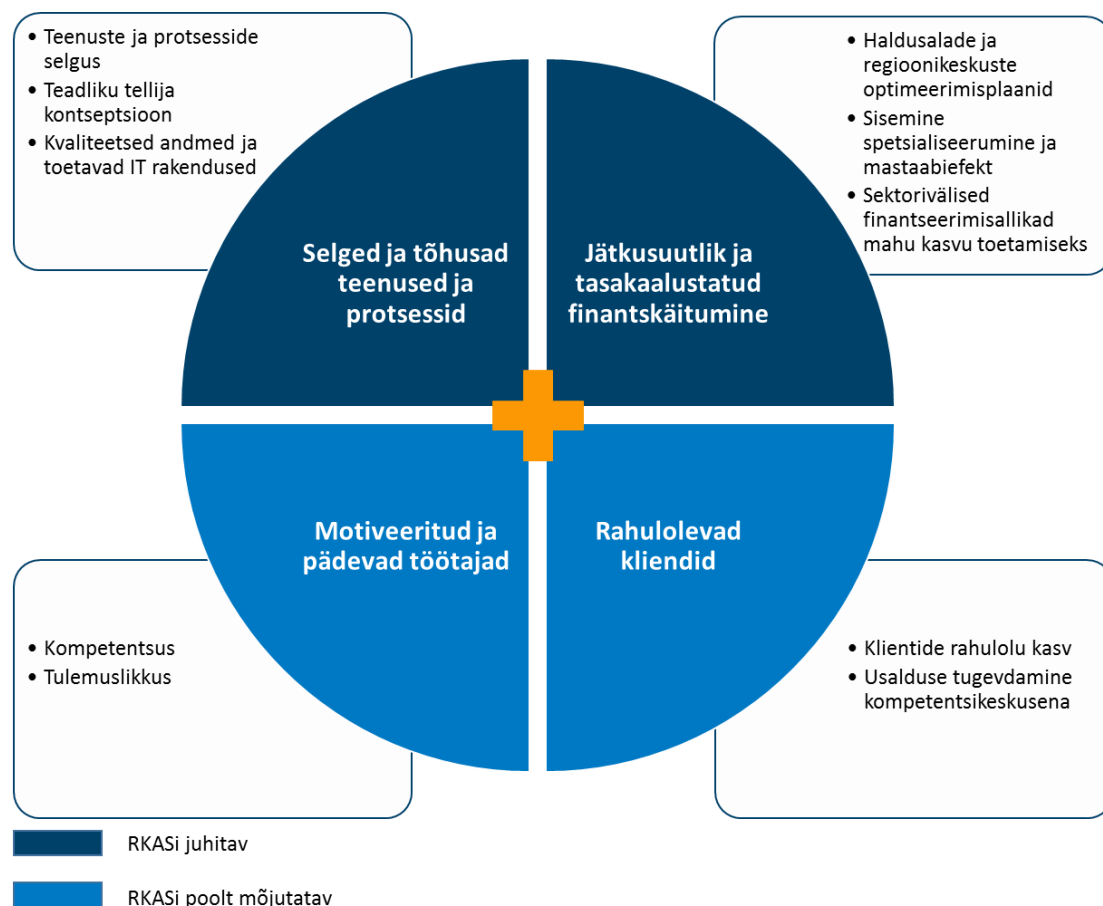
- Standardiseeritud teenuse- ja tootepakettide tasemete kirjeldamine ning rakendamine, mis võimaldaks arvestada kliendi tegevusvaldkonnast, asukohast jm teguritest tulenevat eripära ning pakkuda talle paindlikke ja ratsionaalseid lahendusi.
- Säilitada klientidele, kes eristuvad esindusfunktsiooni või turvanõuete poolest, võimalus saada lisa- või teistsuguseid teenuseid lähtuvalt nende tegelikest vajadustest ja võimalustest.
- Sisemine spetsialiseerumine, et tagada eelkõige ühtlane kvaliteet sõltumata teenuse saajast ja asukohast (valdkondade juhtivspetsialistid, nende koostöö kinnisvarahaldurite ja projektijuhtidega).
- Kompetentside täpsem tuvastamine, mis võimaldab sisustada kompetentsikeskuse mõiste senisest täpsemalt ning tagada kvalitatiivse arutelu hanke- ja kliendisuhetes riskide jagamisel.
- Vajadus arendada kliendi vajaduste ja spetsiifika tundmist ning tagasisidemudelit, mis võimaldaks tuvastada objektiivsed arenguvõimalused ja puudujäägid ning plaanipäraselt arendada ja täiustada teenuseid.

² [Energiatõhusus](#) on hoone tüüpilise kasutusega seotud energianõudluse rahuldamiseks vajalik arvutuslik või mõõdetud energiahulk, mis hõlmab kütmiseks, jahutuseks, ventilatsiooniks, vee soojendamiseks ja valgustuseks tarbitavat energiat. Tegevustest tingitud keskkonnamõju, mis tuleneb energiakasutusest hoonetes, vähendame ressursside parema juhtimise kaudu, sh täidame õigusaktidest tulenevaid nõudeid.

Strateegilised peateemad

Omaniku ootusi, tegutsemiskeskonda ja ettevõtte visiooni kaaludes on RKAS seadnud järgmised strateegilised prioriteedid.

- 1) Selged ja tõhusad teenused ning protsessid.
- 2) Jätkusuutlik ja tasakaalustatud finantskäitumine.
- 3) Rahulolevad kliendid.
- 4) Motiveeritud ja pädevad töötajad.



Joonis 1. RKASi strateegilised peateemad aastatel 2017–2020

Peateemadena on nimetatud keskpikas plaanis edukuse säilitamiseks kriitiliselt vajalikud tegevused. Strateegia kommunikatsiooniplokk (lk 10) rõhutab tänapäevase proaktiivse välis- ja sisekommunikatsioonitegevuse olulisust selleks, et tagada RKASi tegevuste ja eesmärkide ühene mõistetavus ning kuvandi kaalu kasv tänapäeva maailmas.

Strateegiaperioodi eesmärgid on seatud järgmistel eeldustel.

1. **Vara üleandmine RKASile jätkub ja selle tempo on 200 000 m² aastas.**
2. **Turuüürile** (turutase või eriotstarbeliste objektide puhul tootlust ja remonti arvestav tase) **minnakse üle kahe aasta pärast alates vara üleandmisest.**

Kirjeldatud strateegiline mudel võimaldab **jätkata riigi kinnisvara juhtimise koondamist ühtsesse mudelisse ning sel viisil leida võimalusi optimeerimiseks, kulude pikaajalisemaks planeerimiseks ning vara väärtuse säilitamiseks ja kasvuks.**

Selged ja tõhusad teenused ja protsessid

Kriitilised edutegurid

- 1) Teenuste ja protsesside selgus.
- 2) Teadliku tellija kontseptsioon.
- 3) Kvaliteetsed andmed ja toetavad IT-rakendused.
- 4) Hoonete seisukorra hindamise meetodika.

Siht	<ul style="list-style-type: none">• Organisatsiooni ülesehitus, rollid, vastutused ja protsessid on optimaalsed ja selged.• Üüripind on põhiteenus. Muude teenuste, toodete ja protsesside kirjeldus toetab põhiteenuse tõhusat ja kestlikku osutamist.• Kompetentsimudelile tuginev tegevusplaan, et juhtida protsesside ja töötajate arendusfookust valdkonniti.• Kliendile on teadvustatud valikud seoses teenuse osutamisega nii, et see tagab kliendi vajadustest ja võimalustest lähtuva tellimuse esitamise.• Tagatud on andmete kvaliteet, olemas on otsustusprotsessideks vajalik juhtimisinfo.• Protseesse toetavad lihtsad, arusaadavad ja töökindlad IT-süsteemid.• Välja on töötatud hoonete seisukorral klasside objektiivne hindamismetoodika, võimaluse korral on kehtestatud sellekohane standard.
Tegevused	<ol style="list-style-type: none">1) Protsesside jätkuv parendamine ja seostamine. Teenuste, toodete ja protsesside kirjeldustes põhiteenuste ning abiteenuste ja -toodete kontseptuaalne juurutamine, omavaheliste prioriteetide seadmine. Igal teenusel, tootel ja protsessil on pideva ajakohastamise ja arengu eest vastutav omanik.2) Juhtimise lisaressursi suunamine kompetentsidele, kus tunnetatud vajakajäämine on suurim.³3) Kliendikommunikatsiooni (teenuse nõustav/abistav müük teadlikule tellijale) põhimõtete koostamine ja kehtestamine. Kommunikatsioonimudeli täiustamine, et tagada kliendi tagasiside jõudmine töö teostajani.4) IT-arendusplaani (-arhitektuuri) väljatöötamine põhiteenuste fookusega.5) Andmekvaliteedi tagamine ja juhtimisaruannete esitamise kiirendamine.6) Hoonete seisukorral klasside objektiivse hindamismetoodika väljatöötamine RKASi ja teiste kompetentsikeskuste ning erialaliitude koostöös. Standardi kehtestamise ettepanek.7) OÜ Hooldus Plussi ja RKASi ühendamise analüüs.
Edukuse mõõdikud ja eesmärgid	<ol style="list-style-type: none">1) Olemas on mõõdikud lähtuvalt nõukogus kinnitatud aastaeesmärkidest.2) Tehtud on hoonete seisukorral klasside objektiivse hindamise meetodika ettepanek.
Vastutajad	Organisatsiooni ülesehitus, rollide selgus: juhtkond. Teenuste, toodete ja protsesside selgus: strateegiajuht ja divisjonide direktorid. Kompetentside arendamine: juhtkond, personaliosakond ja vastavate allüksuste juhid. Teadlik tellija: kliendisuhete ja müügiosakond, avalike suhete juht ja turundusjuht. IT-arhitektuur: IT-osakond ja finantsdirektor. Andmed ja juhtimisinfo: finantsanalüüsi osakond ja finantsdirektor. Hoonete seisukorral klassid: haldusdirektor. Hooldus Pluss: juhtkond.

³ Sisehinnangutel põhinev uuring tõi esile kolm eelisarendust vajavat kompetentsi: kliendisuhete haldus, lepinguhaldus ja mittevajaliku vara müük. Uuringu eesmärk oli täpsustada ja prioritseerida RKASi kui kompetentsikeskuse alamkompetentsid.

Jätkusuutlik ja tasakaalustatud finantskäitumine

Kriitilised edutegurid

1. Haldusalade ja regioonikeskuste optimeerimise plaanid.

2. Sisemine spetsialiseerumine ja mastaabiefekt.

3. Sektorivälised rahastusallikad.

Siht	Edendada ja kinnistada oskust töötada välja ja rakendada klientide paiknemise ja kasutatava pinna optimeerimise plaane. Valdkonnajuhid tõhustavad töövõtteid, jagavad erialateavet töötajate ja klientidega, korraldavad oma valdkonna protsesse. 2017. a on esitatud ettepanek rahastada investeeringuid sektoriväliselt. Heakskiidetud sektorivälise rahastuse põhimõte rakendatakse viivitusteta.
Tegevused	1) Kinnisvaraportfelli edasine korrastamine ja analüüs, klientidele optimeerimisvõimaluste väljapakumine. Haldusalade ja regioonikeskuste optimeerimisplaanide väljatöötamises osalemine. 2) Kaugtöökohtade testfaas (töökohad maakonnakeskustes). 3) RKASi-sisese spetsialiseerumise (valdkonnajuhtide vs. kinnisvarahalduri roll ja vastutusala) lõpuleviimine, uute rollide omaksvõtu ja kvaliteediga seotud koostuskava elluviimine. Kõikide valdkondade tegevuse tõhususe kasv. 4) Vahendatavate (sisseostetavate) teenuste hangete analüüs ja tõhusaimate lahenduste rakendamine. 5) Turukõlbuliku vara eraldamise ja selle alusel finantseerimislahenduse loomise plaani koostamine. Rakenduskava koostamine. 6) Vahefinantseerimise kaasamine vajalikus ulatuses.
Edukuse mõõdikud ja eesmärgid	1) Valmisolek varade ülevõtuks mahus 200 000 m ² aastas. 2) 2018. a lõpuks on koostatud kõigi ministriumite haldusalade ja regioonikeskuste optimeerimise kava. 3) Olemas on mõõdikud lähtuvalt nõukogus kinnitatud aastaeesmärkidele. 4) Valitsussektori eelarvereglite järgimine.
Vastutajad	Optimeerimine ja kaugtöökohad: arendusdirektor. Spetsialiseerumine ja tõhususe kasv: haldusdirektor. Finantseerimislahendus: finantsdirektor. Finantskäitumine: juhtkond.

Rahulolevad kliendid

Kriitilised edutegurid

1) Kokkulepitud ülesannete heal tasemel täitmine.

2) Usalduse tugevdamine kompetentsikeskusena.

Siht	RKAS on riigisektori kompetentsikeskus kinnisvarakeskkonna haldamisel ja arendamisel. Tunneme oma kliente, nende vajadusi ja riigisektori võimalusi.
Tegevused	1) Kliendile on teadvustatud teenustega seotud valikud nii, et see tagab kliendi vajadustest ja võimalustest lähtuva tellimuse osutamise. 2) Süsteemne suhtlus klientidega selleks, et hoiduda infosulgudest ning suurendada tegevuse arusaadavust ja läbipaistvust. 3) Kommunikatsiooniplaani loomine, mis toetab eelnevate eesmärkide saavutamist. 4) Kliendi lojaalsust, soovitusaset ja rahulolu mõõtvate uuringute tegemine.
Edukuse mõõdikud ja eesmärgid	TRI*M indeks ⁴ . Soovitud koondtulemus: 45–60 palli. Ootusi ületav tulemus: üle 60 palli.
Vastutajad	Kliendisuhetus ja turundus: kliendisuhete ja müügiosakond ning turundusjuht. Kommunikatsiooniplaan: avalike suhete juht. Uuringud: kliendisuhete ja müügiosakond ning turundusjuht.

NB! Kliendirahulolu defineerime eduka tegevuse tulemuse võtmes (st rahulolu pole mitte eesmärk, vaid tulemus). Jätkame rahulolu mõõtmist toetava näitajana baasmõõdikute kõrval.

⁴ TRI*M indeks on kliendisuhete tugevuse koondnäitaja, mis arvutatakse nelja võtmeküsimuse põhjal: ratsionaalsed üldise rahulolu ja koostöö jätkamise küsimused, emotsionaalset seotust mõõtev soovitusvalmiduse küsimus ning võrdlus teiste sarnaste teenusepakkujatega.

Motiveeritud ja pädevad töötajad

Kriitiline edutegur

Kompetentsus ja tulemuslikkus säilib või kasvab.

Siht	Olla tööturul nähtav ja hinnatav tööandja ning pakkuda eneseteostusvõimalust.
Tegevused	1) Personalijuhtimise tegevuste ja meetmete parendamine, sh - kompetentsimudeliga seotud koolituskava väljatöötamine, - ametikohtade hindamine. 2) Väärtuste ja meeskonnatöö kajastamine motivatsioonisüsteemis. 3) Personaliga seonduvate IT-lahenduste (personaliarvestus ja tööajatabelid) rakendamine.
Edukuse mõõdik	Personali vabatahtlik volavus. Soovitud tulemus: 2–8% aastas.
Vastutajad	Personalijuht ja juhtkond.

Süsteemne kommunikatsioon

RKAS on Eesti üks suurimaid kinnisvaraarendajaid ja -haldajaid ning ehitusteenuse tellijaid. Tal on eeldus olla arvamusiider kõigi ehitus- ja kinnisvaraturu trendide alal.

RKASi väliskommunikatsiooni eesmärk on toetada sihtrühmade ja üldise avaliku arvamuse kujunemist proaktiivse kommunikatsiooni ning oma tegevuse süstemaatilise ja asjakohase tutvustamise kaudu. Ettevõtte hea avalik maine toetab RKASi põhitegevuse ja strateegiliste eesmärkide elluviimist.

Sihtrühmade kuvandieesmärgid

Kliendid ja otsustajad

RKAS on kursis kinnisvara- ja töökeskkonna viimaste suundumustega.

RKAS pakub välja parimad lahendused klientide kinnisvaravajaduste rahuldamiseks.

Laiem avalikkus (tavakodanik)

RKAS on kinnisvara haldamise ja arendamise professionaalne ettevõtte.

RKAS kujundab avalikku ruumi ja on hea peremees.

Koostööpartnerid (töövõtjad)

RKAS on tark ja nõudlik tellija.

Üliõpilased

RKAS toetab teadus- ja arendustegevust.

Strateegia elluviimine

Strateegia viiakse ellu üksuste iga-aastaste tegevuskavade raames lähtuvalt strateegilistest peateemadest. Tegevuskavade periood on 1 + 3 aastat. Igale tegevusele on määratud vastutaja ja tähtaeg.

Tegevuste prioriteetsust ja edukust hinnatakse kord kvartalis vahearuandega. Strateegia asja- ja ajakohasust hinnatakse vähemalt kord aastas enne ettevõtte eelarve koostamise algust. Eesmärkide saavutamise hindamise moodsikud ja sellealased tehnilised mõõtmispunktid kehtestab RKASi nõukogu koos järgmise eelarveaasta eelarvega, sh arvväärused, millega loetakse aastaeesmärk saavutatuks või ületatuks.

Väärtused

Oleme igapäevaselt teadlikud, et suurem osa meie tegevusest ja otsustest on pideva avalikkuse tähelepanu all. Strateegia eduka elluviimise võtmetegur on ühine organisatsioonikultuur ja väärtushinnangud. Väärtused toetavad meie eesmärkide täitmist, ühendavad meeskonda ja teevad meid oma valdkonnas edukaks. Meid iseloomustavad järgmised väärtused.

- **Kompetentsus**
 - Tunneme oma valdkonda, oleme alati valmis teadmisi jagama ja kaasa mõtlema. Tahame areneda ja teeme selle nimel tööd.
 - Oleme põhjalikud, pühendunud ja sihikindlad, keskendume eesmärgile ja lahendusele.
 - Oskame oma tegemistest ja lahendustest rääkida lihtsalt ja arusaadavalt.
 - Tegutseme läbipaistvalt.
 - Väärtustame pikaajalist koostööd.
- **Usaldusväärsus**
 - Julgeme võtta vastutuse, arvestame oma tegevuste ja otsuste mõjuga.
 - Oleme ausad: meie sõnad ja teod on kooskõlas.
 - Peame kinni lubadustest, tähtaegadest ja kokkulepetest.
 - Tunnistame oma vigu ja õpime neist.
- **Osavõtlikkus**
 - Oskame näha partneri muresid.
 - Oleme tegevuses avatud ja lugupidavad nii enda kui ka teiste suhtes.
 - Aitame ja toetame üksteist, oskame kuulata ja anname tagasisidet.
 - Oleme kannatlikud ja järjepidevad.