

**Rīgas pilsētas pašvaldības īpašumu pārvaldības stratēģija
2013.–2017.gadam**

*„Pašvaldības īpašumu mērķtiecīga attīstība – ieguvums katram
rīdziniekam”*

Saturs

1. Ievads.....	3
1.1. Stratēģijas dokumenta mērķis, nozīme un būtība	3
1.2. Stratēģijas apjoms	3
1.3. Metodoloģiskā pieeja	3
1.4. Terminu un jēdzienu skaidrojums	4
1.5. Stratēģijas pēctecība.....	4
1.6. Stratēģijas saskaņotība (ar citiem pašvaldības attīstības plānošanas dokumentiem)	5
2. Pašvaldības īpašumu pārvaldības organizācijas esošās situācijas raksturojums	6
2.1. Pamata uzdevumi	6
2.2. Nozares tiesiskais pamats.....	7
2.3. Pašvaldības īpašumu (bāzes) raksturojums	8
2.4. Pašvaldības īpašumu pārvaldības process	11
2.5. Organizācijas struktūra.....	14
2.6. Organizācijas ārējā sadarbība.....	17
2.7. Organizācijas SVID analīze	18
3. Pašvaldības īpašumu pārvaldības organizācijas nākotnes darbības stratēģija.....	21
3.1. Organizācijas misija	21
3.2. Organizācijas vīzija.....	21
3.3. Organizācijas vērtības	21
3.4. Organizācijas virsmērķi	22
3.5. Stratēģiskie mērķi un uzdevumi.....	23
3.5.1. Finanšu un resursi	23
3.5.2. Klienti	25
3.5.3. Procesi	26
3.5.4. Personāls.....	27
4. Nākotnes darbības stratēģijas īstenošanas pieeja	29
4.1. Stratēģijas īstenošanas kritiskie faktori (riski, šķēršļi).....	29
4.2. Līdzatkarības, nepieciešamais atbalsts un resursi	29
4.3. Pārmaiņu vadība	30
4.3.1. Nepieciešamās organizatoriskās un institucionālās pārmaiņas	30
4.3.2. Procesu pārmaiņas	30
4.4. Rīcības plāna izstrāde un stratēģijas īstenošanas uzraudzība.....	30
4.4.1. Rīcības plāna saturs (pasākumi, mērīšanas kritēriji, rādītāji u.c.)	30
4.4.2. Uzraudzības kārtība un atbildības sadalījums	31

1. Ievads

1.1. Stratēģijas dokumenta mērķis, nozīme un būtība

Rīgas pilsētas pašvaldības īpašumu pārvaldībai ir nepieciešama sistēmiska pieeja, kā arī vienota ideoloģiska un organizatoriska struktūra. Gan sabiedrībai, gan Rīgas domes vadībai, gan īpašumu pārvaldības nozarē tieši iesaistītajām personām nepieciešama vienota izpratne par nozares vīziju un konkrētiem sasniedzamajiem mērķiem.

Stratēģijas dokumentam ir svarīga nozīme attīstības plānošanas procesa stiprināšanai Rīgas pilsētas īpašuma pārvaldībā, lai šis nozīmīgais pašvaldības resurss tieši vai pastarpināti dotu labumu katram rīdziniekam. Stratēģijas moto ir atklāts šajā dokumentā, taču īsumā to var formulēt šādi: „Pašvaldības īpašumu mērķtiecīga attīstība – ieguvums katram rīdziniekam”.

Stratēģijas dokumenta būtība:

- noteikt rīcības perspektīvu visām nozarē iesaistītajām personām;
- noteikt organizācijas attīstības un lēmumu pieņemšanas pamatietvaru.

Stratēģija nav vienas pašvaldības iestādes dokuments, tas ir pašvaldības īpašumu nozares ietvaros izstrādāts dokuments, kas definē nākotnes redzējumu par funkciju sadalījumu starp pašvaldības iestādēm. Šāds dokuments dod iespēju precīzāk plānot organizācijas resursus.

1.2. Stratēģijas apjoms

Stratēģija attiecas uz pašvaldības īpašumu pārvaldības nozari un organizāciju (organizācijas struktūru skat. 2.5.apakšnodaļā).

Stratēģija tieši neattiecas uz šādām Rīgas pilsētas pašvaldības kompetencē esošām nozarēm*:

- Rīgas pilsētas pašvaldības dzīvojamais fonds;
- Rīgas pilsētas zaļo teritoriju labiekārtošana (meža zemes, dārzi, parki, skvēri, kapsētas u.tml.);
- Rīgas pilsētas satiksmes infrastruktūra (ielas, ceļi u.tml.).

*Ar īpašumu pārvaldības nozari saistītas Rīgas pilsētas pašvaldības kompetencē esošas nozares, kurās šis stratēģijas dokuments ir izmantojams tikai tiktāl, ciktāl speciāli plānošanas dokumenti nenosaka citādi.

1.3. Metodoloģiskā pieeja

Rīgas pilsētas pašvaldības īpašumu pārvaldības stratēģijas izstrādē pielietota plaši izmantota stratēģijas definēšanas metodoloģija – līdzsvarotā vadības karte (Balanced ScoreCard (BSC)), kas balstās uz organizācijas hierarhisku darbības rādītāju noteikšanu un atspoguļo svarīgākās organizācijas darbības jomas.

Saskaņā ar minēto pieeju stratēģija tiek strukturētā veidā aprakstīta, kā arī attēlota stratēģijas kartē (pielikumā).

Šis stratēģijas dokuments ir paredzēts ērtai ikdienas lietošanai, tādēļ informācija pasniegta iespējami strukturētā veidā un tā pamatā sastāv no tēzēm, nepieciešamības gadījumā pievienojot izvērstāku skaidrojumu.

Rādītāju definēšana nav šī dokumenta mērķis.

Šis nav operatīva līmeņa dokuments. Stratēģijas realizācijai izstrādājams rīcības plāns.

1.4. Terminu un jēdzienu skaidrojums

- pašvaldība – Rīgas pilsētas pašvaldība (ja no teksta neizriet citādi);
- pašvaldības īpašums – Rīgas pilsētas pašvaldībai piederoši, piekrītoši un rīcībā esoši zemesgabali, ēkas (būves) un kapitāla daļas (akcijas);
- pašvaldības nekustamais īpašums – Rīgas pilsētas pašvaldībai piederoši, piekrītoši, rīcībā esoši zemesgabali, ēkas (būves);
- nozare – Rīgas pilsētas pašvaldības kompetenču kopums, kura ietvaros tiek veidota un īstenota pašvaldības īpašumu pārvaldības politika;
- organizācija – vienotas nozares politikas veidotāji un īstenotāji (visos lēmumu pieņemšanas līmeņos, neatkarīgi no juridiskās formas un struktūras);
- pašvaldības īpašumu pārvaldība – organizācijas rīcība ar pašvaldības īpašumu, kas ietver 2.4.1.punktā uzskaitītos elementus;
- stratēģija – organizācijas vadības dokumentā integrēts lēmumu un darbību kopums, kas palīdz sasniegt organizācijas (nozares) mērķus;
- SVID analīze – stratēģijas plānošanas instruments, kas ļauj noteikt organizācijas stiprās un vājās puses, iespējas un draudus;
- mērķi – konkrēti un izmērāmi nākotnes darbības rezultāti;
- kritiskie procesi – procesi (darbības jomas), kas ir būtiski mērķu sasniegšanai;
- uzdevumi – darbības, kas orientētas uz mērķu sasniegšanu;
- pasākumi – konkrēta rīcība uzdevumu izpildei;
- rīcības plāns – stratēģijas īstenošanas operatīvā līmeņa dokuments;
- publiskā telpa – pašvaldības nekustamais īpašums (teritorija), kuru raksturo tā izmantošana sabiedrības interesēs un publiskā pieejamība;
- grausts – neapdzīvota vai saimnieciskajai darbībai neizmantota kapitāla rakstura būve, kurai būtiski bojātas nesošās vai norobežojošās konstrukcijas, kas padara būves atjaunošanu tehniski neiespējamu vai ekonomiski neizdevīgu, kā arī netiek ievērotas šādu būvju uzturēšanai izvirzītās prasības vai ilgstoši ir pārtraukta iesāktas būvniecības ieceres realizācija, un šādas būves vizuālais izskats bojā pilsētas ainavu;
- pašvaldības īpašuma valdījums – ir pašvaldības īpašuma tiesībām atbilstoša faktiskā vara pār pašvaldības īpašumu, kuru saskaņā ar pašvaldības lēmējinstītūciju lēmumiem īsteno pašvaldības iestāde vai kapitālsabiedrība.

1.5. Stratēģijas pēctecība

Plānošanas dokuments	Prasības
Rīgas pilsētas pašvaldības īpašumu pārvaldības pilnveidošanas un attīstības stratēģija līdz 2013.gadam (apstiprināta ar Rīgas domes 11.03.2008. lēmumu Nr.3458)	Racionāla un efektīva pašvaldības īpašumu izmantošana, kas nodrošina pašvaldības funkciju veikšanai un ilgtermiņa mērķu realizēšanai nepieciešamo īpašumu apjomu un struktūru, ir vērsta uz īpašumu vērtības saglabāšanu un palielināšanu, īpašuma uzturēšanai nepieciešamo līdzekļu optimālu plānošanu un izlietošanu, kā arī tāda pārvaldīšanas modeļa un procesu izstrādi, kas nodrošinātu sabiedrības interesēm

atbilstošu, ātru, caurskatāmu un efektīvu rīcību ar pašvaldības īpašumu pārvaldīšanu.

1.6. Stratēģijas saskaņotība (ar citiem pašvaldības attīstības plānošanas dokumentiem)

Plānošanas dokuments	Prasības
Rīgas attīstības stratēģija līdz 2025.gadam un Rīgas attīstības programma* * pašvaldībā uzsākta šo dokumentu aktualizācija.	Pašvaldības īpašumā esošais nekustamais īpašums – zemesgabali, ēkas un būves jāizmanto racionāli ilgā laika periodā, lai iedzīvotāji no tā gūtu optimālu labumu. Pašvaldībai darījumi ar nekustamo īpašumu jāveic atbilstoši stratēģiskiem mērķiem un Latvijas Republikā spēkā esošajiem normatīvajiem aktiem, īpaši izvērtējot katra darījuma nozīmi un sabiedrības ieguvumu.

2. Pašvaldības īpašumu pārvaldības organizācijas esošās situācijas raksturojums

2.1. Pamata uzdevumi

Organizācijai ir šādi pamata uzdevumi pašvaldības īpašumu pārvaldībā:	Skaidrojums
<p>Apkopot pašvaldības kompetencē esošo nozaru vajadzības pēc atbilstošām darba un pakalpojumu sniegšanas telpām, saskaņot nozaru vajadzības pēc pašvaldības zemes teritorijām</p>	<p>Rīgas pilsētas pašvaldības īpašums ir viens no svarīgākajiem pašvaldības rīcībā esošiem resursiem, kura mērķtiecīgai un efektīvai pārvaldībai ir būtiska loma pašvaldības funkciju nodrošināšanā. Tādējādi īpašuma pārvaldība ir uzskatāma par vienu no pašvaldības iekšējām atbalsta funkcijām, taču tā raksturojama kā kritiska funkcija pašvaldības darbības nodrošināšanā.</p> <p>Saskaņā ar likuma „Par pašvaldībām” 76.pantu pašvaldības manta (īpašums) ir pašvaldības ekonomiskais pamats. Šajā likumā noteikts pašvaldības pienākums racionāli un lietderīgi apsaimniekot savu nekustamo mantu. Vienlaikus Rīgas pilsētas pašvaldība veic veselu virkni tai ar šo likumu uzticētu valsts pārvaldes funkciju un uzdevumu (piemēram, izglītības, veselības, sociālā joma, kā arī galvaspilsētas funkciju nodrošināšana).</p>
<p>Plānot pašvaldības īpašumu attīstību saskaņā ar nozares vajadzībām</p>	<p>Pašvaldībai uzticēto valsts pārvaldes funkciju un uzdevumu realizācijā pašvaldība vadās pēc citu pašvaldības kompetencē esošu nozaru attīstības plāniem.</p>
<p>Plānveidīgi un vienotā pārraudzībā īstenot pašvaldības īpašumu attīstības projektus un citus pasākumus:</p> <ul style="list-style-type: none">• jaunu ar pašvaldības funkciju nodrošināšanu saistītu ēku celtniecība;• esošo ēku saglabāšana (t.sk. renovāciju un rekonstrukciju);• esošo ēku apsaimniekošana un uzturēšana;• pašvaldības zemesgabalu tiesiskā sakārtotība;• pašvaldības īpašuma atsavināšana (pārdošana) un iznomāšana vai citas personas īpašuma iegūšana īpašumā vai noma.	<p>Lai nodrošinātu pašvaldības īpašuma racionālu un lietderīgu izmantošanu sabiedrības interesēs, to pārvaldība ir organizēta vienotā pašvaldības īpašumu nozarē. Tādējādi tiek nodrošināta pašvaldības īpašumu centralizēta pārraudzība, saskaņota rīcība un sabalansēta attīstība.</p> <p>Pašvaldības ēku un būvju izmantošana un uzturēšana pamatojas uz pašvaldības kompetences nozaru vajadzību un tirgus situācijas nekustamo īpašumu jomā analīzi.</p> <p>Pašvaldības zemesgabalu tiesiskā sakārtotība (reģistrācija, attiecības ar lietotājiem un apsaimniekotājiem) ir priekšnoteikums zemesgabalu faktiskai sakārtotībai un infrastruktūras attīstībai. Pašvaldības zemesgabalu tiesiskā reģistrācija ir laikietilpīgs process, kura ietvaros tiek veikta zemesgabalu projektēšana. Bieži šī procesa ietvaros tiek</p>

	risināti jautājumi par zemesgabalu atbrīvošanu no nelikumīgas būvniecības objektiem, kas rada šķēršļus tūlītējai šo zemesgabalu izmantošanai pašvaldības mērķiem.
Kapitāla daļu (akciju) pārvaldības īstenošana	Pašvaldības kapitāla daļu (akciju) pārvaldībā tiek ievēroti publiskas personas komercdarbības nosacījumi, veicinot racionālu un efektīvu izmantošanu un definēto mērķu sasniegšanu.

2.2. Nozares tiesiskais pamats

Prasības	Tiesību akti
Pašvaldības savu nekustamo mantu apsaimnieko racionāli un lietderīgi.	Likuma „Par pašvaldībām” 14.panta otrās daļas 3.punkts
Pašvaldības īpašums izmantojams iedzīvotāju vajadzību apmierināšanai tās administratīvajā teritorijā.	Likuma „Par pašvaldībām” 77.panta otrā daļa
Pašvaldība to īpašuma daļu, kas nav nepieciešama publisko pakalpojumu sniegšanai, var izmantot, lai saimnieciskā kārtā gūtu ienākumus iedzīvotāju vajadzību apmierināšanai vai arī lai likumā noteiktajā kārtībā to privatizētu vai atsavinātu (pārdotu).	Likuma „Par pašvaldībām” 77.panta ceturta daļa
Pašvaldībai, pildot savas funkcijas, ir tiesības dibināt biedrības vai nodibinājumus, kapitālsabiedrības, kā arī ieguldīt savus līdzekļus kapitālsabiedrībās.	Likuma „Par pašvaldībām” 14.panta pirmās daļas 1.punkts
Pašvaldība, izveidojot kapitālsabiedrības, nevar izvirzīt tām mērķus, kas neizriet no pašvaldības funkcijām. Pašvaldība komercdarbību var veikt Valsts pārvaldes iekārtas likumā noteiktajos gadījumos.	Valsts pārvaldes iekārtas likuma 87.panta trešā daļa un 88.pants
Iestādes valdījumā nodota manta (īpašums) izmantojama saprātīgi.	Valsts pārvaldes iekārtas likuma 91.panta pirmā daļa
Pašvaldībai jārīkojas ar finanšu līdzekļiem un mantu (īpašumu) lietderīgi, tas ir: 1) rīcībai jābūt tādai, lai mērķi sasniegtu ar mazāko finanšu līdzekļu un mantas izlietojumu; 2) manta atsavināma (pārdodama) un nododama īpašumā vai lietošanā citai personai par iespējami augstāku cenu; 3) manta iegūstama īpašumā vai lietošanā par iespējami zemāku cenu.	Likuma „Par valsts un pašvaldību finanšu līdzekļu un mantas izšķērdēšanas novēršanu” 3.pants
Pašvaldība, kuras kompetencē ir attiecīgo sabiedrības vajadzību nodrošināšana, ierosina un veic nekustamā īpašuma atsavināšanu sabiedrības vajadzībām.	Sabiedrības vajadzībām nepieciešamā nekustamā īpašuma atsavināšanas likuma 3.pants
Vietējām pašvaldībām ir pirkuma tiesības, ja pašvaldību administratīvajā teritorijā tiek pārdots nekustamais īpašums un tas nepieciešams, lai pildītu likumā	Likuma „Par pašvaldībām” 78.panta pirmā daļa

noteiktās pašvaldību funkcijas.

Ja būves īpašnieks līdz noteiktajam laikam nav izpildījis pašvaldības lēmumu par būves savešanu kārtībā vai nojaukšanu atbilstoši Civillikuma 1084.panta noteikumiem, pašvaldība organizē šīs būves savešanu kārtībā vai nojaukšanu.

Būvniecības likuma 31.panta pirmā un trešā daļa

Vidi degradējošu, sagrauvušu vai cilvēku drošību apdraudošu būvi pašvaldība apliek ar nekustamā īpašuma nodokļa likmi 3 procentu apmērā no būvei piekritīgās zemes kadastrālās vērtības.

Likuma „Par nekustamā īpašuma nodokli” 3. panta 1⁴.daļa

2.3. Pašvaldības īpašumu (bāzes) raksturojums

Informācija par pašvaldības īpašumu šeit tiek sniegta tādā apjomā un griezumā, lai raksturotu nozares resursu apjomu stratēģisko mērķu noteikšanai. Dati apkopoti 2012.gada sākumā ar mērķi gūt pietiekamu bāzes informāciju stratēģijas izstrādei. Rīcības plāna izstrādei var būt nepieciešama lielāka informācijas detalizācija.

2.3.1. Nekustamo īpašumu klasifikācija atbilstoši pašvaldības kompetences nozarēm:

- izglītības un sporta nozare (pirmskolas izglītības iestādes, vispārizglītojošās iestādes, iestādes brīvā laika pavadīšanai, sporta laukumi u.tml.);
- kultūras nozare (bibliotēkas, kultūras centri u.tml.);
- sociālās un veselības aprūpes nozare (nakts patversmes, dienas centri, veselības aprūpes iestādes);
- vides nozare (meža zeme, dārzi, parki, skvēri, apstādījumi, ūdenstilpes, atkritumu saimniecības objekti, kapsētas u.tml.);
- dzīvojamā fonda nozare (pašvaldībai piederošas dzīvojamās mājas, kas celtas iedzīvotāju nodrošināšanai ar mājokli);
- drošības un kārtības nozare (policija);
- infrastruktūras nozare (sabiedriskās satiksmes infrastruktūra, ielu (arī perspektīvo ielu) teritorijas, tehnoloģiskie biznesa parki, komunikācijas u.tml.);
- pašvaldības veiktā komercdarbība (pašvaldības kapitālsabiedrības).

Rīgas dome periodā no 2008.–2012.gadam pieņēma 32 lēmumus par pašvaldības nekustamo īpašumu rezervēšanu un izmantošanu atbilstoši pašvaldības kompetencē esošo nozaru mērķiem un vajadzībām.

Lēmumos ir noteikts, tieši kuri nekustamie īpašumi ir nepieciešami un rezervējami attiecīgās pašvaldības kompetences nozares attīstībai. Tie ir pašvaldības rīcības dokumenti nekustamo īpašumu jomā. Šo lēmumu aktualizācija veicama atbilstoši izmaiņām attīstības plānošanas dokumentos, konkrēta pašvaldības nekustamā īpašuma faktiskajam stāvoklim un iespējām to racionāli izmantot pašvaldības vajadzībām.

2.3.2. Pašvaldības zeme

Zemes daļījums atbilstoši tiesiskajam statusam un pašvaldības rīcības brīvībai ar tām:	Zemes izmantošanas mērķis
Pašvaldībai piederoša un piekrītoša zeme – uz pašvaldības vārda zemesgrāmatā ierakstīta vai ierakstāma apbūvēta un neapbūvēta zeme (t.sk. apmaiņas zeme)	Pašvaldībai piederoši un piekrītoši neapbūvēti zemesgabali ir nepieciešami jaunu pašvaldības ēku (būvju) celtniecībai un pašvaldību funkciju īstenošanai. Apbūvētas zemes izmantošana pamatā nosakāma atbilstoši apbūves izmantošanas mērķim (izņemot, ja ir pamats apbūves nojaukšanai vai pārveidošanai). Apbūvēta zeme zem citas personas ēkas (būves) pamatā vērtējama kā atsavināma (pārdodama) apbūves īpašniekam. Apmaiņas zeme izmantojama apmaiņai pret līdzvērtīgiem nekustamiem īpašumiem, kas nepieciešami pašvaldības funkciju veikšanai. Pašvaldības apmaiņas zemju fondā pavisam ir 270 zemesgabali, no kuriem šobrīd apmaiņai nav izmantojami 122 zemesgabali – nav izbūvētas ielas, kas nodrošinātu piekļūšanu, nepieciešama detālplānojuma izstrāde, atbrīvojami no patvaļīgām būvēm, veicama reģistrācija zemesgrāmatā.
Rezerves zeme – pašvaldības rīcībā esoša zeme, kuras turpmāka izmantošana un esamība pašvaldības pārvaldībā atkarīga no likumdevēja gribas, skatot izstrādāto zemes pārvaldības likumprojektu.	Izmantojama kompensācijai par nekustamā īpašuma atsavināšanu sabiedrības vajadzībām; publiskās infrastruktūras attīstībai; zemes konsolidācijai; piekļuves uzlabošanai; vides aizsardzības nodrošināšanai; valsts aizsardzības nodrošināšanai.
Kompensācijai paredzēta zeme	Piešķir bijušajiem īpašniekiem vai viņu mantiniekiem padomju varas nacionalizēto zemju vietā.
Rezerves zemju, apmaiņas zemju, kā arī zemju, kuras līdz zemes reformas beigām neizmantos zemes reformas pabeigšanai, turpmāku izmantošanu un esamību pašvaldības pārziņā var ietekmēt likumdevējs, skatot izstrādāto zemes pārvaldības likuma projektu. Pašvaldība savu funkciju nodrošināšanai nomā arī citām personām piederošus zemesgabalus (pamatā zem pašvaldības ēkām).	

Pašvaldības pārziņā esošo zemesgabalu klasifikācija	Platība (ha)	Procenti no pašvaldības administratīvās teritorijas
Zemesgrāmatā ierakstīti apbūvēti un neapbūvēti zemesgabali Rīgas pilsētas administratīvajās robežās (izņemot zemi, uz kuras atrodas Rīgas pilsētas pašvaldībai piederošās dzīvojamās mājas, un zemi Rīgas Brīvostas teritorijā)	~7400 ha (no kuriem vairāk kā puse ir meža zeme, kapsētas, dārzi, parki, skvēri)	~ 24,3 %

Zemesgrāmatā vēl neierakstīti pašvaldībai piekritīgi neapbūvēti zemesgabali	~ 2400 ha	~ 7,9 %
Apmaiņas fonda zeme	~238 ha	~ 0,8 %
Rezerves zemes	~ 400 ha	~ 1,3 %
Līdzvērtīgās zemes kompensācijai paredzēti zemesgabali	~ 100 ha	~ 0,3 %
Pašvaldībai piederošo kapitālsabiedrību pamatkapitālā ieguldītie zemesgabali (izņemot zemesgabalus ārpus pašvaldības administratīvās teritorijas, kas ieguldīti SIA „Rīgas meži” un SIA „Rīgas ūdens” pamatkapitālā)	~ 229 ha	~ 0,8 %

2.3.3. Pašvaldības ēkas (būves)

Rīgas pilsētas pašvaldības bilancē uzskaitītas 1043 ēkas un būves, no kurām Rīgas domes Īpašuma departamenta valdījumā ir:

Apbūves klasifikācija	Skaitis	Platība (m ²)	Platības procentuālais sadalījums
Pašvaldības funkcijām izmantota (t.sk. citu iestāžu un kapitālsabiedrību valdījumā nodota)	473	1 605 100	~ 87 %
Iznomāta	191	197 027	~ 10 %
Pašvaldības funkcijām rezervēta un saimnieciskajā darbībā neizmantota	75	50 906	~ 3 %
Kopā:	739	1 853 033	100 %

2.3.4. Pašvaldībai piederošās kapitāla daļas (akcijas)

Pašvaldībai pieder kapitāla daļas (akcijas) 27 kapitālsabiedrībās, no kurām 22 kapitālsabiedrībās pašvaldībai pieder 100% kapitāla daļu (akciju).

Pašvaldības līdzdalība visu kapitālsabiedrību kapitālā (pašu kapitāls) – Ls 422 074 141.

Informācija par pašvaldības kapitālsabiedrībām, kas izveidotas pašvaldības publisko funkciju izpildes nodrošināšanai un komercdarbības veikšanai, ir ietverta Rīgas domes 01.03.2011. saistošo noteikumu Nr.114 „Rīgas pilsētas pašvaldības nolikums” 3.pielikumā.

2.4. Pašvaldības īpašumu pārvaldības process

2.4.1. Pārvaldības jēdziens

Pašvaldības īpašumu pārvaldību raksturo uz sabiedrības vajadzību apmierināšanu vērsta organizācijas rīcība ar pašvaldības īpašumiem. Īpašumu pārvaldībai ir šādi elementi:

- īpašumu uzskaitē – jābūt pilnīgai un ticamai informācijai par pašvaldības īpašumu apjomu un stāvokli;
- situācijas analīze – kvalitatīvu lēmumu pieņemšanai kopsakarā jāskata iekšējā un ārējā situācija un procesi (īpašuma stāvoklis, pieejamie resursi, tendences ekonomikā un demogrāfijā, nekustamo īpašumu tirgus situācija u.tml.);
- prognozēšana – atbilstoši analīzes rezultātiem modelējamas iespējamās izmaiņas īpašumu stāvoklī, sabiedrības pieprasījumā u.tml.;
- plānošana – iespējamu rīcības modeļu nākotnē izstrāde, ņemot vērā prognozētos riskus un ietekmes;
- izšķiršanās par kāda rīcības modeļa ieviešanu – nozares vadošās iestādes vai nozari pārraugošās lēmējinstiūcijas lēmums (ņemot vērā plānošanas rezultātus un citu pašvaldības iestāžu viedokli);
- rīcības modeļa ieviešana – process, kura ietvaros tiek organizēti, koordinēti, vadīti un kontrolēti izpildes pasākumi.

2.4.2. Pārvaldības līmeņi

Pašvaldības īpašumu pārvaldība tiek organizēta šādos atbildības līmeņos:

- politiskā pārraudzība – politiska izšķiršanās par pašvaldības īpašumu pārvaldības prioritātēm un rīcības virzieniem, ņemot vērā sabiedrības pieprasījumu;
- nozares rīcības politikas pārraudzība – pārvaldības procesa vadība un koordinēšana institucionālā līmenī, ņemot vērā politiskos uzstādījumus. Pārvaldības vadības galvenais instruments ir pašvaldības īpašuma valdījuma tiesību sadale starp pašvaldības iestādēm un kapitālsabiedrībām;
- operatīvā pārvaldība – konkrēti pasākumi pašvaldības kompetencē esošas nozares mērķu sasniegšanai (īpašuma apsaimniekošana, lietošana u.tml.).

2.4.3. Pārvaldības principi

- Nekustamo īpašumu atrašanās pašvaldības īpašumā vai valdījumā nodrošina tai nepieciešamos tiesiskos instrumentus šī īpašuma netraucētai lietošanai un publiskai pieejamībai;
- Primāri pašvaldības funkciju īstenošanā izmantojami pašvaldības īpašumi;

- Regulāri izvērtējama pašvaldības īpašumu nepieciešamība pašvaldības darbības nodrošināšanai, valsts pārvaldes funkciju vai publiskas personas komercdarbības veikšanai;
- Veicama regulāra pašvaldības nekustamo īpašumu apsekošana faktiskā stāvokļa novērtēšanai;
- Veicama pašvaldības nekustamo īpašumu uzturēšanas izmaksu pastāvīga optimizācija;
- Izvērtējami pašvaldības un sabiedrības ieguvumi, pašvaldības nekustamo īpašumu iznomājot, apmainot pret publiskas personas īpašumu vai privātpersonas īpašumu, pārdodot vai izmantojot to publiskajā un privātajā partnerībā;
- Pašvaldības nekustamie īpašumi uzlūkojami kā resurss, kuru normatīvo tiesību aktu ietvaros pašvaldība var izmantot sabiedrības vajadzību apmierināšanai. Pašvaldības nekustamie īpašumi, kas pārskatāmā laika posmā nav paredzēti valsts pārvaldes funkciju nodrošināšanai, uzskatāmi par nozīmīgu resursu pašvaldības iedzīvotāju vajadzību apmierināšanai nākotnē;
- Pašvaldības īpašumā saglabājamās ne vien publisko pakalpojumu sniegšanai izmantotas ēkas, bet arī stratēģiskās teritorijās esošie zemesgabali – tie rezervējami pašvaldības pakalpojumu pieejamības nodrošināšanai perspektīvā, kā arī cilvēkiem draudzīgas un pieejamas pilsētvides un infrastruktūras izveidei un attīstībai. Pietiekošs zemes potenciāls ir viens no svarīgākajiem priekšnoteikumiem sekmīgai pašvaldības autonomo funkciju realizēšanai;
- Nodrošināma pašvaldības īpašuma vērtības saglabāšana un, ja tas atbilst pašvaldības pamata uzdevumiem, arī vērtības palielināšana;
- Identificējami pašvaldības nekustamie īpašumi, kurus racionālāk un lietderīgāk var apsaimniekot pašvaldības kapitālsabiedrība(s);
- Pašvaldības nekustamā īpašuma tehniskais stāvoklis un citi faktiskie apstākļi (t.sk. pieklūšanas iespējas, zemesgabala konfigurācija, atbilstība mūsdienu tehniskajām un morālajām prasībām) ir būtisks faktors pasākumu lietderības izvērtēšanas procesā;
- Pastāvīgi aktualizējama informācija par ēkām, kuras plānots atbrīvot nākotnē (lai savlaicīgi plānotu to racionālu izmantošanu pēc atbrīvošanas);
- Paredzama vienota pašvaldības nekustamā īpašuma izveide, ja pašvaldības īpašums ir dalīta apbūves un zemes īpašuma sastāvdaļa un tas ir saglabājams pašvaldībai;
- Pašvaldības funkciju veikšanai vajadzīgo telpu noma no privātpersonām ir tradicionāls darbības organizēšanas paņēmieni, tas nodrošina, ka pašvaldības iestādei vienmēr būs pieejamas telpas, kas atbilst tās vajadzībām attiecīgajā laikā; pašvaldībai piederošas ēkas celtniecība vai uzturēšana ir attaisnojama, ja organizācijas darbību un apjomu ir iespējams prognozēt ilgtermiņā;
- Regulāri izvērtējama pašvaldības kā publiskas personas komercdarbības atbilstība Valsts pārvaldes iekārtas likuma prasībām;
- Apzināmi pašvaldības īpašumi, kuru pārvaldībā lietderīgi iesaistīt privāto sektoru (t.sk. nododot pašvaldības īpašumu privātpersonu lietošanā vai ar attiecīgo resursu iesaistoties publiskajā un privātajā partnerībā).

2.4.4. Starpnozaru sadarbība

Pašvaldības iestāžu sadarbība iestāžu nodrošināšanā ar telpām un to apsaimniekošanā tiek veikta pašvaldības iestāžu starpnozaru sadarbības ietvaros (t.sk. daudzpusēja pārvaldes

līguma ietvaros), kā arī veidojot vienādu praksi rīcībā līdzīgās situācijās un tiesību normu piemērošanā.

Sadarbības ietvaros tiek sistēmiski apkopota informācija par attiecīgās nozares iestāžu aktuālajām vajadzībām. Šīs vajadzības atbilstoši noteiktiem kritērijiem tiek izvērtētas un īstenotas (ņemot vērā pieejamos resursus un citu iestāžu vajadzības).

2.4.5. Rīcība ar pašvaldības nekustamo īpašumu, kas pārskatāmā nākotnē nav izmantojams pašvaldības funkciju veikšanai:

Rīcība	Mērķis	Galvenie nosacījumi
Iznomāšana	Ienākumu gūšana sabiedrības interesēs (iedzīvotāju vajadzību apmierināšanai)	Nekustamais īpašums nododams lietošanā citai personai līdz brīdim, kad tas pašvaldībai būs nepieciešams valsts pārvaldes funkciju veikšanai un sabiedrības vajadzību apmierināšanai
Nodošana bezatlīdzības lietošanā	Atbalsts sabiedriskā labuma organizāciju darbībai	Sabiedriskā labuma organizācija izmanto īpašumu sabiedrības labā
Pārdošana	Ienākumu gūšana iedzīvotāju vajadzību apmierināšanai	Īpašuma pārdošana attiecīgā brīdī pašvaldībai ir materiāli izdevīga Īpašuma saglabāšana pašvaldības īpašumā ilgtermiņā pašvaldībai rada vai var radīt zaudējumus Ieguldījumu veikšana nekustamā īpašuma piemērošanai pašvaldības vajadzībām vai tālākai iznomāšanai nav racionāla un ekonomiski pamatota
Nodošana citai publiskai personai (lietojumā, īpašumā)	Citas publiskas personas funkciju veikšana	Īpašums ir nepieciešams citas publiskas personas funkciju veikšanai

2.4.6. Dzīvesvides sakārtošana pašvaldības teritorijā

- informācijas par pilsētā esošajiem graustiem (t.sk. arī privātpersonām piederošajiem) apkopošana;
- graustu sakārtošana vai nojaukšana par pašvaldības līdzekļiem (arī privāto graustu nojaukšanas organizēšana);
- vidi degradējošu, sagruvušu vai cilvēku drošību apdraudošu būvju apzināšana, klasificēšana;
- degradēto un attīstāmo teritoriju identificēšana, to sakārtošanas un izmantošanas politikas izstrāde;
- paaugstināta nekustamā īpašuma nodokļa noteikšana graustu īpašniekiem (kā instruments pašvaldības administratīvajā teritorijā esošo nekustamo īpašumu sakārtošanas veicināšanai).

2.4.7. Citu personu īpašuma iegūšana pašvaldības funkciju veikšanai

- nekustamā īpašuma pirmpirkuma tiesību realizācija, ja tiek konstatēta attiecīga īpašuma nepieciešamība pašvaldības funkciju veikšanai;
- privātpersonām piederošu sabiedrībai nepieciešamu nekustamo īpašumu (piemēram, zemes zem ielām vai pašvaldībai piederošām ēkām) iegūšana īpašumā saskaņā ar Sabiedrības vajadzībām nepieciešamā nekustamā īpašuma atsavināšanas likumu;
- vienojas ar citām publisko tiesību personām par nekustamā īpašuma nodošanu vai pārņemšanu, ja tas ir nepieciešams.

2.5. Organizācijas struktūra

Pašvaldības īpašumu pārvaldība ir sadalīta starp vairākiem dalībniekiem – pašvaldības iestādēm, institūcijām un kapitālsabiedrībām.

Organizācijas struktūra raksturojama atbilstoši pašvaldības iestāžu, institūciju un kapitālsabiedrību iesaistes pakāpei – organizācijas kodols, organizācijā tieši iesaistītie un organizācijā netieši iesaistītie.

Pašvaldības īpašumu pārvaldības pilnīga decentralizācija tās sadarbības partneriem var radīt neskaidrības par atbildīgo iestādi, kur tiek pieņemti viņus interesējošie lēmumi. Lai gan bieži šādam īpašumu pārvaldes dalījumam pašvaldības kompetences nozaru (izglītības, veselības, labklājības u.tml.) iestāžu starpā ir racionāls pamatojums, nākotnē ir nepieciešams viest lielāku noteiktību atbildībā par pašvaldības īpašumiem.

2.5.1. Organizācijas kodols

2.5.1.1. Rīgas domes Pilsētas īpašuma komiteja

Rīgas domes Pilsētas īpašuma komiteja veic nozares pārraudzību politikas līmenī. Lēmumu pieņemšana komitejā var notikt tikai līdz noteiktai detalizācijas pakāpei un tā objektīvi nesniedzas tehniskas dabas pašvaldības īpašumu pārvaldības jautājumos.

Normatīvajos aktos noteiktās funkcijas – pašvaldības nekustamā īpašuma atsavināšana (pārdošana), iznomāšana, privatizēšana, ieķīlāšana, nekustamā īpašuma iegūšana īpašumā, kā arī pašvaldībai piederošo kapitāla daļu (akciju) kapitālsabiedrībās atsavināšana (pārdošana), privatizēšana, kapitālsabiedrību dibināšana, reorganizācija un likvidācija; pašvaldības īpašuma izmantošanas izvērtēšana; pašvaldības interešu izvērtēšana pārstāvniecībai kapitālsabiedrībās, kurās pašvaldībai pieder kapitāla daļas; kontroles īstenošana Rīgas domes Īpašuma departamentā

2.5.1.2. Rīgas domes Īpašuma departaments

Rīgas domes Īpašuma departamenta kā vadošās iestādes pašvaldības īpašumu nozarē pamata uzdevumi:

- veidot pašvaldības īpašumu pārvaldības un attīstības politiku;
- ieviest un pārraudzīt šīs politikas īstenošanu.

Rīgas domes Īpašuma departamenta rīcībā ir šādi īpašumu pārvaldības politikas ieviešanas instrumenti:

- valdījums – departaments pārvalda tā valdījumā nodotus pašvaldības īpašumus;
- īpašumu uzskaitē – departaments veic pašvaldībai piederošu un piekrītošu nekustamo īpašumu bilances uzskaiti;
- funkcionāla pārraudzība – departaments noteiktās kompetences ietvaros pārauga pašvaldības iestādēm, kapitālsabiedrībām un trešajām personām valdījumā un lietošanā nodoto pašvaldības nekustamo īpašumu izmantošanu;
- valdījuma un lietošanas tiesību sadale – atbilstoši noteiktai kārtībai departaments nodrošina valdījuma un lietošanas tiesību nodošanu pašvaldības iestādēm, kapitālsabiedrībām un trešajām personām;
- pašvaldībai piederošo kapitāla daļu pārvaldīšana.

2.5.2. Organizācijā tieši iesaistītās iestādes

2.5.2.1. Rīgas pilsētas pašvaldības izpilddirekcijas

Politikas īstenošanā nozīmīga loma ir pašvaldības izpilddirekcijām (Pārdaugavas, Ziemeļu un Austrumu izpilddirekcijai), kuras noteiktās jomās apkopo informāciju par sabiedrības pieprasījumu, sniedz attiecīgus pakalpojumus un atsevišķos gadījumos pilda arī pašvaldības īpašumu valdītāja funkcijas. Izpilddirekcijas atbild par to valdījumā esošā pašvaldības nekustamā īpašuma racionālu un lietderīgu apsaimniekošanu, kā arī par savas administratīvās teritorijas labiekārtošanu.

2.5.2.2. Pašvaldības nozaru vadošās iestādes

Pašvaldības īpašumu pārvaldībā ir iesaistītas arī citas pašvaldības nozaru vadošās iestādes (Izglītības, kultūras un sporta departaments, Labklājības departaments, Mājokļu un vides departaments un to padotībā esošās iestādes), kuras saskaņā ar Rīgas domes pieņemtajiem lēmumiem un noslēgtajiem līgumiem pilda noteiktas funkcijas un valda tām uzticētos īpašumus.

Pašvaldības īpašumu nozare tiek pārvaldīta ne vien saskaņā ar stratēģiju, bet arī ar citu nozaru pašvaldības iestāžu plānošanas dokumentiem un Rīgas domes Pilsētas attīstības departamenta virsvadībā izstrādātajiem pašvaldības pārnozaru attīstības plānošanas dokumentiem (pašvaldības ilgspējīgas attīstības stratēģiju, attīstības programmu, kā arī pašvaldības teritorijas plānojumu). Rīgas domes Pilsētas attīstības departaments ir iesaistīts arī ārējos projektos, kas skar konkrētus pašvaldības nekustamos īpašumus (t.sk. projektu iniciēšana, sagatavošana, virzīšana un ieviešana).

2.5.2.3. Pašvaldības kapitālsabiedrības

Pašvaldības funkciju realizēšanai un komercdarbības veikšanai saskaņā ar Valsts pārvaldes iekārtas likumu izveidotās kapitālsabiedrības, kurām pašvaldība likumā noteiktajā kārtībā ar līgumu var deleģēt no pašvaldības autonomajām funkcijām izrietošu valsts pārvaldes uzdevumu izpildi. Ar pašvaldības kapitālsabiedrībām saprotamas kapitālsabiedrības ar pašvaldības 100% ieguldījumu pamatkapitālā.

Pašvaldības kapitālsabiedrībām ir šāda loma organizācijā:

- Pašvaldības kapitālsabiedrību darbības mērķi tiek noteikti ar kapitālsabiedrībām noslēgtajos pārvaldes uzdevumu deleģēšanas un cita veida līgumos, kā arī kapitālsabiedrību vidēja termiņa darbības stratēģijās un dibināšanas dokumentos.
- Pašvaldība kā šo kapitālsabiedrību īpašnice, tām izvirza mērķus, kas tiek īstenoti, kapitālsabiedrībām sadarbojoties ar attiecīgās nozares vadošo pašvaldības iestādi.
- No pašvaldības funkcijām izrietošu valsts pārvaldes uzdevumu vai komercdarbības veikšanai pašvaldības nekustamie īpašumi var tikt nodoti pašvaldības kapitālsabiedrībām pārvaldīšanā, nomā, bezatlīdzības lietošanā vai ieguldīti pamatkapitālā.
- Nekustamo īpašumu nodošana vai ieguldīšana pašvaldības kapitālsabiedrību pamatkapitālā ir atkarīga no kapitālsabiedrības darbības stratēģijas (attīstības plāniem) un pašvaldības īpašumu pārvaldības politikas.

2.5.3. Organizācijā netieši iesaistītās iestādes

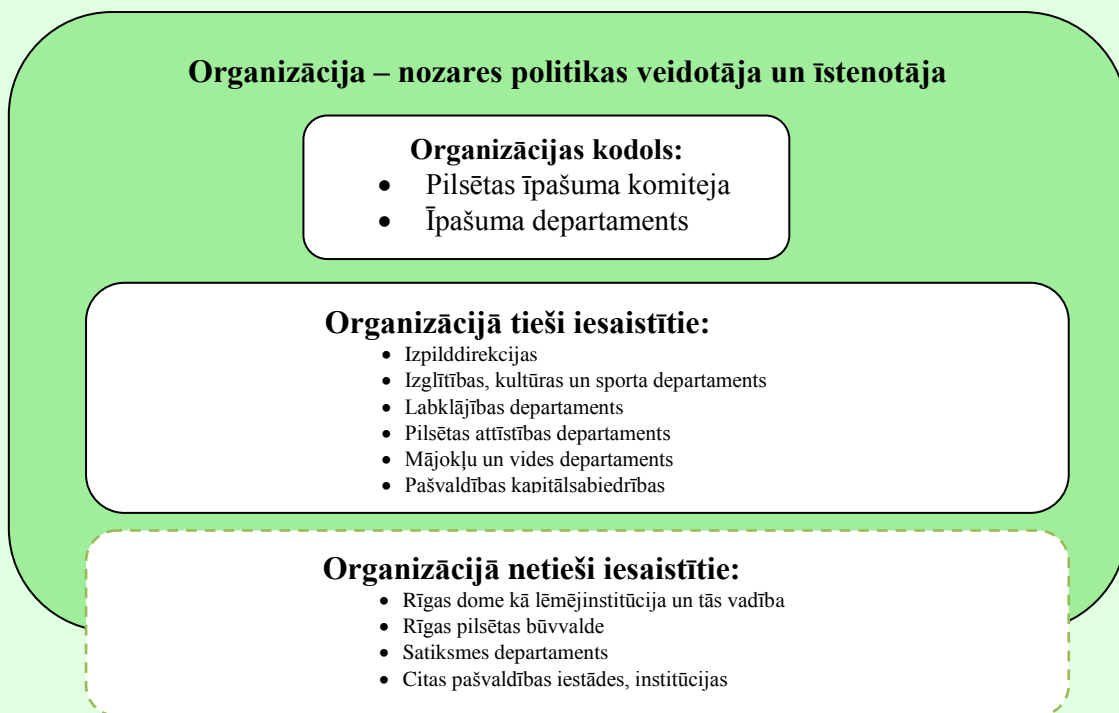
Ņemot vērā, ka pašvaldības īpašums ir nozīmīgs resurss pašvaldībai uzticēto valsts pārvaldes funkciju veikšanā, nozarē netieši ir iesaistītas visas pašvaldības iestādes un institūcijas. Šeit apskatītas svarīgākās no tām.

Pašvaldības nekustamo īpašumu pārvaldības īstenošana norit ciešā saziņā ar Rīgas pilsētas būvvaldi, kas uzrauga rīcības atbilstību būvniecību regulējošiem normatīvajiem aktiem.

Rīgas domes Satiksmes departaments valda tam valdījumā nodotas satiksmes infrastruktūrai paredzētās pašvaldības teritorijas. Satiksmes nozare tās specifikas dēļ aplūkojama atsevišķas pašvaldības kompetences nozares ietvaros.

Rīgas dome kā augstākā pašvaldības lēmējinstiūcija un tās vadība nozares politisko pārraudzību pamatā veic ar Rīgas domes Pilsētas īpašuma komitejas starpniecību, tādēļ stratēģijas kontekstā tā pieskaitāma pie organizācijā netieši iesaistītām. Tas nemazina šīs institūcijas nozīmi, jo tās kompetencē ir izlemt visus jautājumus pašvaldības īpašumu pārvaldībā.

2.5.4. Attēls raksturo pašvaldības iestāžu, institūciju un kapitālsabiedrību iesaisti pašvaldības īpašuma nozarē



2.6. Organizācijas ārējā sadarbība

Sadarbība ar valsti un citām pašvaldībām

- nacionāla un reģionāla līmeņa attīstības un investīciju projekti (infrastrukturā tīklu izveide);
- valsts pārvaldes funkcijas, ko valsts vai citas pašvaldības veic attiecībā uz Rīgas pilsētas pašvaldības īpašumu;
- kopīga nekustamā īpašuma pārvaldība kopīpašuma vai dalīta zemes un ēku īpašuma gadījumā;
- savstarpēja nekustamo īpašumu maiņa u.tml.;
- Rīgas pilsētas pašvaldības īpašumu lietošana valsts vai citas pašvaldības funkciju pildīšanai, pašvaldības investīciju veikšana šādos objektos;
- dalība ārējo normatīvo aktu un nacionāla līmeņa plānošanas dokumentu, kas ietekmē pašvaldības īpašumu nozari un tās attīstību, izstrādē (likumi (t.sk. likumi par

Sadarbība ar privāto sektoru

- informācijas sniegšana sabiedrībai par pašvaldības īpašuma izmantošanas jautājumiem un sabiedrības viedokļa uzklauššana lēmumu pieņemšanā;
- sabiedrības informēšana par iespējām iegūt lietojumā (nomā) vai iegādāties pašvaldības nekustamo īpašumu, kas nav nepieciešams valsts pārvaldes funkciju vai komercdarbības veikšanai. Būvniecības ieceru publiskā apspriešana;
- pašvaldības nekustamā īpašuma nodošana lietojumā sabiedriskajām organizācijām, ja to darbības mērķis atbilst sabiedrības interesēm (t.sk. bezatlīdzības lietojums sabiedriskā labuma

īpašuma atsavināšanu sabiedrības vajadzībām), MK noteikumi, Nacionālais attīstības plāns u.tml.);

- valsts līmenī izstrādāto Publisko personu komercdarbības koncepcijā un Valsts kapitāla daļu pārvaldības koncepcijā ietvertu principu un vadlīniju pārņemšana – ciešāka sadarbība ar citām pašvaldībām un valsti (t.sk. normatīvo aktu izstrādē).

organizācijām);

- pašvaldības funkciju deleģējuma veikšana sabiedriskajām organizācijām, vienlaikus tām nododot lietojumā šo funkciju izpildes nodrošināšanai nepieciešamos nekustamos īpašumus;
- piespiedu nomas attiecības (īpašumu reformas rezultātā, kā arī pašvaldības zemes nomas līgumu ar apbūves tiesībām rezultātā daļa no pašvaldības nekustamajiem īpašumiem ir saistīta ar privātpersonām piederošu īpašumu (apbūvi vai zemesgabaliem));
- privāto investoru piesaiste (publiskās – privātās partnerības un nomas ietvaros vai pārdodot pašvaldības īpašumu izsolē ar pretendentu atlasī);
- pašvaldības nekustamā īpašuma nodošana ilgtermiņa nomā privātpersonām, kuras darbojas pašvaldības sniegto pakalpojumu sfērā (izglītība, veselības aprūpe, sociālie pakalpojumi).

2.7. Organizācijas SVID analīze

Veicot SVID analīzi, izvērtētas iekšējo un ārējo faktoru sniegtās priekšrocības un problēmas organizācijā un Rīgas domes Īpašuma departamentā kā nozares vadošajā iestādē.

Stiprās puses

- valdījumā liels nekustamā īpašuma resursu apjoms;
- resursi, zināšanas, institucionālā pieredze;
- pietiekama darbaspēka kvalifikācija ikdienas pienākumu veikšanai;
- klientiem atvērta iestāde;
- informācija par īpašumiem (kā resurss);
- Rīgas domes Īpašuma departamenta vadošā loma pašvaldības īpašumu pārvaldībā;

Vājās puses

- smagnējs lēmumu pieņemšanas process, iekšējais administratīvais slogs;
- nekonsekventa rīcība vienādās situācijās;
- nepietiekami izmantoti pieejamie IT resursi;
- vāja virzība uz pakalpojumu elektronizāciju (e-pakalpojumi);
- nav pieredzes ar publiskās un privātās partnerības projektiem, smagnēja sadarbība ar privāto sektoru;
- nepietiekama sadarbības efektivitāte ar citām pašvaldības iestādēm;

- liela Rīgas domes Īpašuma departamenta ietekme pašvaldības īpašuma administrēšanas procesā;
- tehnoloģiskais atbalsts;
- aprakstīti iekšējie procesi.

- novecojis Rīgas domes Īpašuma departamenta kompetenču formulējums un dalījums tā nolikumā;
- iekšējo normatīvu aktualitāte;
- iekšējā pretestība jaunajam;
- bieži darbs „ugunsdzēsēju” režīmā;
- nepietiekami optimāls cilvēkresursu sastāvs stratēģisku un konceptuālu jautājumu risināšanā;
- ierobežotas iespējas augsti kvalificētu ekspertu pastāvīgai piesaistei (tirgus situācijas analīzei u.c.);
- ierobežojumi personāla atalgojuma apmēros atsevišķu kategoriju speciālistiem, kā arī nepietiekamas materiālās stimulēšanas sviras;
- pašvaldības īpašumu apsaimniekošanas efektivitāte;
- ārējais tēls – neatspoguļo esošo vēlmi būt progresīviem;
- informācijas klasifikācijas nepilnības;
- ekonomiski nelietderīga rīcība formālu prasību izpildei;
- nepilnīga informācija par pašvaldības īpašumiem;
- sarežģīts IT resursu pārvaldības modelis.

Iespējas

- Rīgas domes Īpašuma departamenta iespēja nostiprināt pozīcijas kā vadošai iestādei nozarē;
- īpašumu uzskaites informācijas pilnveidošana;
- informācijas klasifikācijas un kvalitātes pilnveidošana;
- iekšējo procesu aprakstu pilnveidošana, procedūru vienkāršošana;
- sadarbība ar valsti, ietekme;
- iekšējās sadarbības uzlabošana informācijas aprītei Rīgas domes Īpašuma departamenta ietvaros;
- priekšlikumu sagatavošana ārējo

Draudi

- finansējuma trūkums (gan tiešo uzdevumu veikšanai, gan procesu uzlabošanai un kapacitātes stiprināšanai);
- normatīvo aktu ierobežojumi un nepilnības;
- politisko lēmumu ietekme (t.sk. politiskais process kā iespējams kavēklis saimniecisku jautājumu risināšanā);
- kopējā valsts ekonomiskā situācija;
- biežas izmaiņas normatīvajos aktos;
- nepietiekama informācijas apmaiņa ar citām pašvaldības iestādēm.

normatīvo aktu grozījumiem;

- normatīvo aktu pilnveidošana (piem., publiskās un privātās partnerības jomā);
- atbildības robežu precizēšana;
- ES līdzfinansējuma piesaistīšana;
- pietiekamas zināšanas, pieredze, lai radītu progresīvu ārējo tēlu.

3. Pašvaldības īpašumu pārvaldības organizācijas nākotnes darbības stratēģija

3.1. Organizācijas misija

Būt par krietnu un rūpīgu pašvaldības īpašumu saimnieku, kas plāno, vada un īsteno vienotu Rīgas pilsētas pašvaldības īpašumu pārvaldības modeli. Būt par kompetentu un uzticamu partneri privātpersonām un Rīgas pilsētas pašvaldības institūcijām.

Organizācijas virsuzdevums ir nodrošināt labu pārvaldību nozarē.

Labu pārvaldību raksturo tāda rīcība, kāda piemīt personai, kas sev uzticētu publiskas personas īpašumu pārvalda tā, kā to no viņa sagaida sabiedrība – atbilstoši vispārzināmam un tiesiskās attiecībās izmantotam krietna un rūpīga saimnieka jēdziena saturam.

Krietns un rūpīgs saimnieks spēj būt lietpratīgs un uzticams partneris. Šī īpašība ir izceļama organizācijā, kas rīkojas ar publiskas personas īpašumu, par savu rīcību atbild sabiedrībai un būtiski ietekmē citu pašvaldības funkciju izpildi.

Pārvaldības nodrošināšana ietver procesa plānošanu, vadīšanu un īstenošanu (rezultāta kontroli). Šīs darbības veicamas integrētā pārvaldes modelī, kur visas darbības ar pašvaldības īpašumu ir savstarpēji saskaņotas (vienoti koordinētas un vadītas) un pakārtotas sasniedzamajam mērķim.

3.2. Organizācijas vīzija

Efektīva un uz attīstību vērsta Rīgas pilsētas pašvaldības īpašumu pārvaldība, veidojot sakārtotu, pieejamu un mūsdienīgu vidi sabiedrībai

Organizācija nozares nākotnē redz tādu pārvaldību, kas vērsta uz sabiedrību. Nozarē visam jātiek darītam, lai saskaņā ar sabiedrības vēlmēm sakārtotu publisko telpu un to izmantotu mūsdienīgas vides veidošanai.

Mūsdienīgas vides izveidē ņemami vērā visi tie tehniskie un kultūras aspekti, kas mūsu laikos ir svarīgi dažādu paaudžu iedzīvotājiem. Risinājumiem ir jābūt vēsturisko situāciju respektējošiem un ilgtspējīgiem – tehnoloģiski un mākslinieciski kvalitatīviem. Mūsdienīgas vides plašajā tvērumā īpaši izceļams nozares pienākums nodrošināt vides pieejamību visiem cilvēkiem, ņemot vērā viņu īpašās vajadzības.

Šāds rezultāts sasniedzams, pastāvīgi domājot par attīstības iespējām:

- raugoties perspektīvā – apzinot un izmantojot iespējas;
- novērtējot riskus, bet nebaidoties no tiem;
- rīkojoties plānveidīgi un mērķtiecīgi.

Rezultātu sasniegšana ir samērojama ar izlietojamajiem resursiem – tie izmantojami efektīvi, atsakoties no nelietderīgiem tēriņiem. Par resursu izlietojumu pastāvīgi informējama sabiedrība.

3.3. Organizācijas vērtības

- Uz rezultātu orientēts darbs sabiedrības labā;
- Ilgtspējīga plānošana;

- Tiesiskums;
- Lietderīga resursu sadale;
- Darbinieku profesionalitāte un attīstība;
- Individuālā atbildība;
- Efektīva sadarbība.

3.4. Organizācijas virsmērķi

- **Kompetencē un pieredzē balstīta nozares attīstība valsts un pašvaldības līmenī**

Nozare skatāma pastāvīgas attīstības dimensijā – to nosaka esošā situācija nozarē, sabiedrības un tās pieprasījuma dinamiskā attīstība.

Nozares attīstība ir iespējama, ja to virza organizācija, kurā strādā kompetenti un pieredzējuši darbinieki. Uzturama institucionālā zinātība.

Rīgas kā valsts galvaspilsētas kontekstā nozarei un tās attīstībai ir nozīme valsts līmenī. To nosaka valsts varas centrālo iestāžu atrašanās galvaspilsētā – to līdzatkarība no pilsētas infrastruktūras, kā arī pieredzes apmaiņa un sadarbība ar pašvaldības iestādēm. Šādu apstākļu radītas nozares attīstības iespējas ir vērtējamas rīdzinieku interesēs.

- **Īpašumu attīstības plānošana un investīciju piesaiste saskaņā ar vienotiem nozares plānošanas principiem**

Pašvaldības īpašumu mērķtiecīga attīstība grūti iedomājama bez vienota plānošanas (t.sk. situācijas analīzes un prognozēšanas) procesa, kur visas pašvaldības iestādes, iesaistot sabiedrību, vienojas par sasniedzamajiem mērķiem. Vienoti nozares plānošanas principi nodrošina saskaņotu lēmumu pieņemšanu un racionālu resursu izlietojumu.

Veiksmīga investīciju piesaiste ir iespējama, plānojot lietpratīgi un visiem skaidri pašvaldības īpašumu attīstību, jo investors sagaida prognozējamu pašvaldības rīcību. Vienlaikus vienota un izsvērta nozares attīstības plānošana nodrošina investīciju efektivitāti, lietderīgumu un sabiedrības ieguvumu.

- **Vienots īpašumu pārvaldības modelis**

Esošā sadrumstalotība un atbildības dalījums pašvaldības īpašumu pārvaldībā nosaka nepieciešamību veikt pārmaiņas pašvaldības īpašumu pārvaldības modelī, stiprinot rīcības politikas ieviešanas spēju. Pārmaiņu pamatvirziens – vienotība (skat. 4.3.apakšnodaļu).

- **Efektīva, racionāla un inovatīva pieeja sadarbības veicināšanā**

Uz sabiedrības interesēm vērsta pašvaldības īpašumu pārvaldība un veiksmīga pārmaiņu vadība ir iespējama, veicinot sadarbību ar valstiskām un privātām institūcijām (t.sk. nevalstiskajām organizācijām, uzņēmējiem un privātajiem teritoriju īpašniekiem Rīgas pilsētā), kā arī ikvienu Rīgas pilsētas iedzīvotāju.

Efektīvas sadarbības pamatā ir atgriezeniskā saite.

Racionālas sadarbības pamatā ir virzība uz mērķi.

Inovatīvas sadarbības pamatā ir kanālu dažādošana informācijas sniegšanai un saņemšanai.

3.5. Stratēģiskie mērķi un uzdevumi

Virsmērķu sasniegšanai nosakāmi konkrēti un izmērāmi nākotnes darbības iecerētie rezultāti – stratēģiskie mērķi. Stratēģiskie mērķi atainoti mērķu kategorijās atbilstoši organizācijas elementu dalījumam BSC metodoloģijā – finanses un resursi, klienti, procesi, personāls. Atsevišķi mērķi pārņemti no iepriekšējās nozares stratēģijas, ja veiktās analīzes rezultātā tika konstatēta to aktualitāte. Izvirzāmajiem mērķiem ir vairāk kvalitatīvs nekā kvantitatīvs raksturs. Uzdevumiem pievienots veicamo pasākumu vispārējs raksturojums, taču rīcības plānā pasākumi var tikt precizēti un izvērsti.

3.5.1. Finanšu un resursi

3.5.1.1.	Pašvaldības īpašuma pārvaldes modeļa pilnveide
3.5.1.1.1.	Investīciju plānošanas procesa pilnveidošana* *veikta īpašuma uzturēšanas un investīciju rentabilitātes analīze, kā arī investīciju sistēmiska plānošana.
3.5.1.1.2.	Vienota nekustamo īpašumu pārvaldības modeļa ieviešana pašvaldībā (t.sk. ar Rīgas pilsētas izpilddirekcijām)* *apzināti pašvaldības iestāžu pārvaldīšanā un apsaimniekošanā nodotie nekustamie īpašumi; izstrādāti turpmākās darbības modeļi rīcībai ar iestāžu pārvaldīšanā un apsaimniekošanā nodoto nekustamo īpašumu.
3.5.1.1.3.	Rezerves zemju izmantošanas vadlīniju izstrāde.
3.5.1.1.4.	Rīgas pilsētas pašvaldības veiktās komercdarbības un kapitāla daļu (akciju) pārvaldības pilnveidošana* * nodrošināta komercdarbības atbilstība Valsts pārvaldes iekārtas likumam un kapitāla daļu pārvaldību regulējošajiem normatīvajiem aktiem; sadarbībā ar nozari pārtraugojamajām pašvaldības iestādēm un kapitālsabiedrībām definēti kapitālsabiedrību komercdarbības mērķi un uzdevumi.
3.5.1.1.5.	Pašvaldības nekustamo īpašumu uzskaites nozaru griezumā vadlīniju izstrādāšana* *skat. 3.5.1.2.4.apakšpunktu.
3.5.1.1.6.	Rīcības modeļa ar pašvaldības īpašumu, kura atsavināšanas (pārdošanas) process ir beidzies bez rezultāta, izstrāde* *skat. arī 3.5.1.2.3.apakšpunktu par privatizāciju.
3.5.1.2.	Pašvaldības īpašuma tiesiskā sakārtošana
3.5.1.2.1.	Pašvaldībai piekritīga nekustamā īpašuma (ēkas (būves) un zeme) apzināšana un tiesiskās reģistrācijas procesa pabeigšana* *vienkopus uzskaitīti visi īpašumi, kuri piekrīt vai varētu piekrist pašvaldībai, un pašvaldības īpašuma tiesību nostiprināšana.
3.5.1.2.2.	Zemes reformas pabeigšana*

	<p>*pabeigta līdzvērtīgās zemes kompensācijas fonda veidošana; pabeigts process attiecībā uz zemesgabalu piekritību pašvaldībai zemes reformas laikā; pabeigts dzīvojamo ēku īpašnieku vai augļu dārzu lietotāju zemes lietošanas tiesību izbeigšanas process.</p>
3.5.1.2.3.	<p>Privatizācijas procesa noslēgšana*</p> <p>*pilnībā noslēdzies process līdz pirkuma līgumam – turpināma līgumu izpildes kontrole; izstrādāts rīcības modelis ar pašvaldības īpašumu, kura privatizācijas process ir beidzies bez rezultāta.</p>
3.5.1.2.4.	<p>Pašvaldības funkciju īstenošanai un komercdarbības nodrošināšanai nepieciešamā pašvaldības nekustamā īpašuma pilnīga uzskaitē un mērķtiecīga sadale nozaru iestādēm un kapitālsabiedrībām*</p> <p>*nozaru griezumā uzskaitīti un aktualizēti pašvaldības funkciju izpildei un komercdarbības nodrošināšanai nepieciešamie nekustamie īpašumi; pašvaldības nekustamie īpašumi nodoti faktiskajā valdījumā par funkciju īstenošanu atbildīgajām nozaru iestādēm vai pašvaldības kapitālsabiedrībām, vai ieguldīti pašvaldību kapitālsabiedrību pamatkapitālā.</p>
3.5.1.2.5.	<p>Vienota pašvaldībai piederoša zemes un ēku (būvju) īpašuma izveide *</p> <p>*noteiktas prioritātes trešo personu īpašumu izmantošanai; apzinātas pašvaldībai piederošām ēkām piesaistītās privātās zemes platības samazināšanas iespējas; veiktas darbības, lai iegūtu pašvaldības īpašumā visus zemesgabalus, kas funkcionāli nepieciešami pašvaldības iestāžu darbības nodrošināšanai.</p>
3.5.1.2.6.	<p>Pašvaldībai piederošo zemesgabalu faktisko lietotāju apzināšana un zemes lietošanas tiesisko attiecību sakārtošanas panākšana.</p>
3.5.1.2.7.	<p>Patvaļīgas būvniecības pazīmju novēršana pašvaldības nekustamajiem īpašumiem*</p> <p>*pilnībā apkopota informācija par pašvaldības nekustamajiem īpašumiem ar patvaļīgas būvniecības pazīmēm; izveidots un iedzīvināts patvaļīgas būvniecības pazīmju novēršanas mehānisms.</p>
3.5.1.3.	<p>Izmaksu optimizācija</p>
3.5.1.3.1.	<p>Pašvaldības nekustamā īpašuma efektivitātes un izdevīguma analīzes ieviešana*</p> <p>* veikta sistemātiska īpašumu saglabāšanas īpašumā izvērtēšana (ņemot vērā tehnisko stāvokli un saistības); saglabāšanas īpašumā gadījumā īpašums sakārtojams tādā līmenī, kas garantē izdevīgumu tā iznomāšanā.</p>
3.5.1.3.2.	<p>Pašvaldības nekustamā īpašuma uzturēšanas izmaksu optimizācija*</p> <p>*izstrādātas vadlīnijas (standarti) nozaru nekustamo īpašumu uzturēšanai un apsaimniekošanai; izstrādāts un ieviests uzturēšanas izmaksu kontroles mehānisms; identificēti un realizēti prioritārie projekti; izstrādāts un ieviests energoefektivitātes paaugstināšanas pasākumu plāns.</p>
3.5.1.4.	<p>Ārējo finanšu resursu piesaiste projektiem</p>
3.5.1.4.1.	<p>Privātā kapitāla piesaiste projektu realizācijai.</p>

3.5.1.4.2.	Valsts un ārvalstu finansējuma piesaiste projektu realizācijai.
3.5.1.5.	Pašvaldības ieņēmumu palielināšana
	Pašvaldības nekustamā īpašuma atsavināšana (pārdošana) un iznomāšana par iespējami augstāku cenu* * izvērtēta īpašuma racionālākā turpmākā izmantošana – noma vai pārdošana; veikti pasākumi potenciālo pircēju vai nomnieku ieinteresēšanai.
3.5.2. Klienti	
3.5.2.1.	Publiskās telpas sakārtošana un uzlabošana
3.5.2.1.1.	Pašvaldības nekustamo īpašumu vērtības palielināšana (t.sk. labiekārtošana, renovācija, rekonstrukcija) un jaunu objektu būvniecība* * nodrošināta Pašvaldības iestāžu izvietošanu Pašvaldībai ekonomiski izdevīgās un funkcionāli piemērotās telpās saskaņā ar īpašumu turpmākās izmantošanas prioritātēm īstenoti pašvaldības ēku uzturēšanas un remontdarbu pasākumi, nepieciešamības gadījumā – jaunu objektu būvniecība.
3.5.2.1.2.	Publiskā lietošanā esošo pašvaldības teritoriju (izņemot ielas) vienota uzskaitē* * apzinātas un vienoti uzskaitītas publiskā lietošanā izmantotās pašvaldības teritorijas.
3.5.2.1.3.	Graustu (vidi degradējošu, sagruvušu un cilvēku drošību apdraudošu būvju) skaita samazināšana un pilsētvides revitalizācija * veikta graustu klasifikācija nekustamā īpašuma nodokļa administrēšanas vajadzībām; Rīgas pilsētā likvidēti visi grausti ar reālu sabiedriskās drošības apdraudējumu; patstāvīga finansējuma avota rašana (fonda izveide) graustu sakārtošanai.
3.5.2.2.	Pakalpojumu pieejamības uzlabošana
3.5.2.2.1.	Organizācijas sniegto pakalpojumu elektronizācijas līmeņa paaugstināšana nozarē* *veikta esošo pakalpojumu analīze, identificējot tos pakalpojumus, kurus ir iespējams un ir lietderīgi daļēji vai pilnībā elektronizēt; īstenoti pakalpojumu elektronizācijas projekti.
3.5.2.2.2.	Administratīvā sloga mazināšana klientiem * * uzlabotas procedūras un pārskatītas klientam izvirzāmās prasības, lai esošā ārējā tiesiskā regulējuma ietvaros klientam radītu iespējami labvēlīgus sadarbības apstākļus.
3.5.2.3.	Sadarbības veicināšana (sabiedrība, uzņēmēji, nevalstiskās organizācijas)
3.5.2.3.1.	Iedzīvotāju sniegtās informācijas (par situāciju publiskajā telpā un nepieciešamajiem uzlabojumiem) saņemšanas, apstrādes un reaģēšanas vienota modeļa izveide.

3.5.2.3.2.	Kanālu dažādošana informācijas sniegšanai par organizācijas pakalpojumiem (t.sk. izsolēm, konkursiem u.tml.).
3.5.3. Procesi	
3.5.3.1.	Organizācijas iekšējo darbības procesu optimizācija
3.5.3.1.1.	Rīgas domes Īpašuma departamenta funkciju precizēšana un atbilstošas organizatoriskās struktūras sakārtošana* * izstrādāts aktuāls un stratēģijai atbilstošs Rīgas domes Īpašuma departamenta nolikums; organizācijas struktūra noteikta atbilstoši pārvaldes procesiem.
3.5.3.1.2.	Informācijas kvalitātes (klasifikācijas) pilnveidošana* *izstrādāta vienota informācijas klasifikācijas un pieejamības kārtība organizācijā (t.sk. uzlaboti procesi personu datu aizsardzībai).
3.5.3.1.3.	Organizācijas iekšējā administratīvā sloga mazināšana* *Rīgas domes Īpašuma departamentā optimizēts gatavojamo dokumentu skaits viena procesa ietvaros.
3.5.3.1.4.	Piesaistīto pakalpojumu* nodalīšana no pašvaldības funkciju izpildes sekmēšanas pasākumiem** *no pašvaldības īpašumu pārvaldības izrietoši pašvaldības pakalpojumi, kas nav tieši saistīti ar pašvaldības funkciju veikšanu (komercnoma u.tml.); **veikta lietderīguma analīze abu procesu nodalīšanai un darbinieku specializācija.
3.5.3.1.5.	Ieņēmumu līgumu izpildes kontroles un parādu piedziņas procesa uzlabošana* *izstrādāti vienoti principi; sagatavotas vienotas vadlīnijas nomas tiesību izsoles noteikumiem.
3.5.3.1.6.	Vienota pašvaldības ēku īpašuma iznomāšanas procesa ieviešana* *precizēti un pilnveidoti iekšējie procesi; izstrādāta nomas maksas noteikšanas metodoloģija.
3.5.3.1.7.	Pašvaldības nekustamo īpašumu atsavināšanas (pārdošanas) procesa efektivitātes paaugstināšana* *ārējo un iekšējo normatīvo aktu pilnveidošana un procesu vienkāršošana.
3.5.3.2.	Institucionālās sadarbības pilnveidošana
3.5.3.2.1.	Efektīvāka sadarbība starp Rīgas domes Īpašuma departamentu kā vadošo iestādi nozarē un pārējām ar nozari saistītām pašvaldības iestādēm* *sadarbība ārējo normatīvo aktu izstrādē, projektu virzībā, viedokļa paušana par citu iestāžu mērķiem, kas skar pašvaldības īpašumu nozari; vienotu iekšējo procesu izveide un īstenošana īpašumu pārņemšanai vai nodošanai īpašumā citām publiskām personām u.tml.
3.5.3.2.2.	Organizācijas sadarbības veicināšana ar citām valstiskām organizācijām ārpus pašvaldības.

3.5.3.2.3.	Centralizēti Rīgas domes Īpašuma departamentā koordinēti un administrēti ar nozari saistīti investīciju projekti.
3.5.3.3.	Pašvaldības īpašumu uzskaites informācijas sistēmas pilnveidošana
3.5.3.3.1.	Vienotas, aktuālas, pilnīgas pašvaldības īpašumu uzskaites un pārvaldības informācijas sistēmas izveide* * izstrādāts un īstenots īpašumu uzskaites sistēmas pilnveidošanas un attīstības plāns.
3.5.3.3.2.	Pašvaldības nekustamo īpašumu finanšu uzskaites sistēmas aktualizācija un pilnveidošana* * visas pašvaldībai piekārtošās ēkas (būves) uzskaitītas vienotā Rīgas domes Īpašuma departamenta uzskaites sistēmā, kurā integrēta arī izpilddirekciju ēku (būvju) uzskaitē; uzlabots pašvaldības iestāžu sadarbības process un pilnveidota informācijas aprīte pašvaldības īpašumu grāmatvedības uzskaitē.
3.5.3.3.3.	RDVIS apakšsistēmu HORIZON un LĪGUMI sasaistes funkcionalitātes uzlabošana* *nodrošināta operatīva rēķinu izrakstīšana un līgumu izpildes kontrole.
3.5.3.3.4.	Nomas līgumu sistēmas pilnveidošana* * veikti pasākumi līgumu sistēmas LĪGUMI 2 pieejamības nodrošināšanai un darbības pilnveidošanai.

3.5.4. Personāls

3.5.4.1.	Darbinieku kompetenču attīstīšana Rīgas domes Īpašuma departamentā* * nozares attīstība balstās profesionalitātē (zināšanās un prasmīgumā), t.i., pieņemot mūsdienu izaicinājumus īpašuma pārvaldības jomā, nozares vadošajai iestādei ir jāpievērš būtiska uzmanība personāla kvalifikācijas un kvalitātes jautājumiem
3.5.4.1.1.	Rīgas domes Īpašuma departamenta kā vienotas organizācijas stiprināšana* * aktuālu jautājumu risināšana notiek darba grupās (sesijās); darbinieku pēctecība tiek plānota; kā vienu no organizācijas stiprināšanas instrumentiem izmanto darbinieku rotāciju.
3.5.4.1.2.	Optimālu cilvēkresursu nodrošināšana* * izstrādāts kompetenču modelis; izvērtēti esošie cilvēkresursi, konstatējot kompetenču pārklāšanos, kā arī nevienmērīgas noslodzes un cilvēkresursu nelietderīgu izlietojumu; pakāpeniski īstenots optimālu cilvēkresursu nodrošināšanas plāns.
3.5.4.1.3.	Efektīvas zināšanu vadības un profesionālās kvalifikācijas nodrošināšana* * izstrādāti zināšanu vadības un profesionālās kvalifikācijas vadības procesi, kā arī saskaņoti un realizēti mācību un kvalifikācijas paaugstināšanas pasākumu plāni.

3.5.4.1.4.	Darbinieku kvalifikācijas celšana informācijas tehnoloģiju (RDVIS) lietošanas jautājumos.
3.5.4.1.5.	Nozares ekspertu piesaiste (pieņemamo lēmumu ekonomiskā pamatojuma plašākai analīzei un informatīvās kapacitātes īpašumu tirgū palielināšanai), kā arī darba tirgum atbilstošas atlīdzības nodrošināšana nozares ekspertiem.

4. Nākotnes darbības stratēģijas īstenošanas pieeja

4.1. Stratēģijas īstenošanas kritiskie faktori (riski, šķēršļi)

- Nepietiekams pašvaldības budžeta finansējums;
- Normatīvais regulējums (izstrādes procesā esoši ārējie normatīvie akti (likumi, Ministru kabineta noteikumi), kas var skart pašvaldību);
- Stratēģisko mērķu saskaņotība ar izstrādes procesā esošo Rīgas attīstības stratēģiju un Rīgas attīstības programmu, kā arī ar Nacionālo attīstības plānu;
- Izmaiņas nekustamā īpašuma tirgū;
- Organizācijas un pašvaldības līmeņa vadības atbalsta trūkums;
- Kapacitātes nepietiekamība organizācijā;
- Darbinieku pārslodze, kompetences trūkums, neieinteresētība;
- Esošo informācijas sistēmu arhitektūras ierobežojumi, izstrādātāja kapacitātes nepietiekamība;
- Pārāk daudz iesaistīto institūciju lēmumu pieņemšanā un izpildē, nespēja sadalīt kompetenci;
- Interesu konflikti;
- Organizatoriskas izmaiņas pašvaldības līmenī (iekšējo atbalsta funkciju centralizācija).
- Tiesvedību ilgums.

4.2. Līdzatkarības, nepieciešamais atbalsts un resursi

- Rīgas pilsētas pašvaldības vadības lēmumi organizācijas stiprināšanā un pasākumu finansēšanā;
- Rīgas domes Īpašuma departamenta kapacitāte un kompetence;
- Citu pašvaldības kompetences nozaru vadošo iestāžu informācija par aktuālajām vajadzībām un attīstības plāniem (t.sk. sistemātiska aktuālās informācijas apmaiņa ar Izglītības, kultūras un sporta departamentu);
- Rīgas pašvaldības iestāžu, institūciju un izpilddirekciju atbalsts vienota pašvaldības īpašumu pārvaldības modeļa ieviešanā;
- Rīgas domes Juridiskās pārvaldes tiesiskais atbalsts;
- Rīgas domes Finanšu departamenta atbalsts organizācijas budžeta izstrādē;
- Rīgas pilsētas būvvaldes atbalsts cīņā pret graustiem pašvaldības teritorijā un konsultatīvs atbalsts būvniecības projektu izstrādē;
- Vidi degradējošo būvju īpašnieku izpratne un sadarbība ar organizāciju;
- Tiešās valsts pārvaldes iestāžu atbalsts likumdošanas iniciatīvas un nozares uzraudzības jautājumos;
- Rīgas domes Informācijas tehnoloģiju centra un informācijas sistēmu izstrādātāju atbalsts pašvaldības īpašumu uzskaites sistēmu uzlabošanā.

4.3. Pārmaiņu vadība

4.3.1. Nepieciešamās organizatoriskās un institucionālās pārmaiņas

Pašvaldības īpašumu nozares efektivitātes uzlabošanai, resursu racionālākai izmantošanai un attīstības projektu saskaņotai realizācijai nepieciešama vienota nozares rīcībpolitikas pārraudzība. Pieņemot lēmumus par turpmāku pašvaldības īpašumu pārvaldības politiku, ir būtiski definēt nozares vadošās iestādes lomu pašvaldības īpašumu pārvaldībā un normatīvi nostiprināt šīs iestādes tiesības funkcionāli pārraudzīt citu iestāžu rīcību pašvaldības īpašumu pārvaldībā. Pašvaldības īpašumu pārvaldību nākotnē raksturo nozares centralizācija, t.i., pārvaldība tiek īstenota vienai iestādei pašvaldības līmenī pārraugot (koordinējot un vadot) visus ar īpašumu pārvaldību saistītos pamatprocesus. Šāda pārraudzība ietver virkni nozares virzīšanas instrumentu, t.sk. pašvaldības īpašuma valdījuma tiesību koordinēšanu un saskaņošanu ar politiska līmeņa lēmēj institūcijām pašvaldībā.

Minētais ļautu definēt vienvēidīgu rīcību ar pašvaldības nekustamajiem īpašumiem neatkarīgi no pašvaldības iestādes vai kapitālsabiedrības, kuras valdījumā tie atrodas.

Ņemot vērā, ka nozares vadošā iestāde pašvaldībā ir noteikts Rīgas domes Īpašuma departaments, šī iestāde vērtējama kā nozares centralizācijas pamats.

Centralizācijas virziens nav absolūts, jo atbilstoši pašvaldības kompetences nozaru (2.3.1.punkts) vajadzībām tiek ievērota subsidiaritāte. Rīgas domes Īpašuma departamentam ir pastāvīgi jāvērtē iespējas arī nodot kādu daļu savas kompetences pašvaldības īpašumu pārvaldībā.

4.3.2. Procesu pārmaiņas

Stratēģijas ieviešana saistāma ar pārmaiņām stratēģijas īstenošanai būtiskos organizācijas pamatprocesos, tādējādi panākot lielāku efektivitāti, labāku pakalpojumu kvalitāti un ietaupot resursus:

- pašvaldības īpašuma pārvaldības process pakārtojams kompleksu problēmu risināšanai, ātrai reaģēšanai uz izmaiņām un vienota mērķa sasniegšanai (uzlabojams pašvaldības iestāžu sadarbības mehānisms, nepieciešamības gadījumā precizējot iestāžu funkcijas);
- pašvaldības īpašumu pārvaldības procesā pārskatāma to pašvaldības iestāžu loma, kam pašvaldības īpašuma pārvaldīšana nav raksturīga (t.sk. apsaimniekošana un uzturēšana);
- pašvaldības īpašuma pārvaldības procesā lielāka nozīme nekā līdz šim piešķirama situācijas analīzei, prognozēšanai un plānošanai (skat. 2.4.1.punktu);
- pašvaldības īpašumu uzskaites process ir kritisks vienota īpašumu pārvaldības modeļa ieviešanā, tādēļ kā prioritāte nosakāma vienotas un pilnīgas informācijas sistēmas izveide, kurā jebkura pašvaldības iestāde var vienuviet iegūt visu pašvaldībā pieejamo informāciju par pašvaldības īpašumu.

4.4. Rīcības plāna izstrāde un stratēģijas īstenošanas uzraudzība

4.4.1. Rīcības plāna saturs (pasākumi, mērīšanas kritēriji, rādītāji u.c.)

Viena no stratēģijas īstenošanas mehānisma sastāvdaļām ir rīcības plāna izstrāde un apstiprināšana. Rīcības plānā ietverami:

- Mērķu un uzdevumu prioritātes;

- Mērīšanas kritēriji;
- Izpildes rādītāji;
- Pasākumi;
- Izpildes termiņi (nepieciešamības gadījumā termiņi starprezultātiem);
- Atbildīgie par mērķu un uzdevumu izpildi.

4.4.2. Uzraudzības kārtība un atbildības sadalījums

Atbildība par stratēģijas izpildi nosakāma saskaņā ar rīcības plānu.

Uzdevumu un pasākumu īstenošanas gaita tiek izvērtēta Rīgas domes Īpašuma departamenta apstiprinātā stratēģijas uzraudzības darba grupā, kas sanāk ne retāk kā divas reizes gadā.

Stratēģijas uzraudzības darba grupa var iniciēt stratēģijas vai rīcības plāna aktualizēšanu.

Stratēģijas darbības perioda beigās Rīgas domes Īpašuma departaments sagatavo pārskatu par stratēģijas izpildi izskatīšanai Rīgas domes Pilsētas īpašuma komitejā.

Domes priekšsēdētājs

N.Ušakovs