

Keskkonnainvesteeringute Keskus SA

---

# STRATEEGIA AASTATEKS 2020–2024

---

DETSEMBER 2019

## Sisukord

1. Taust ja tegevuse üldised alused .....	2
2. Osapoolte ootused .....	4
2.1 Keskkonnaministeeriumi kui omaniku ootused .....	4
2.2 Riiklike partnerite ootused.....	5
2.3 (Era)partnerite ootused .....	5
2.4 Klientide (sihtgrupi) ootused .....	5
3. KIKi roll ja visioon aastaks 2024.....	6
4. Väärtused .....	8
5. Strateegilised eesmärgid ja tegevussuunad .....	9
6. KIKi kompetentsid ja väärtuspakkumine .....	10
7. Organisatsiooni funktsioonid ja juhtimine.....	12
8. SWOT analüüs ja strateegiliste tegurite kokkuvõte .....	14
9. Fookustegevused ja võtmenäitajad.....	16
9.1 Lähiaja fookustegevused ja võtmenäitajad (2020–2021).....	16
9.2 Pikema perspektiivi fookustegevused ja võtmenäitajad (2021–2024).....	17
10. Strateegia rakendamine.....	18

## 1. Taust ja tegevuse üldised alused

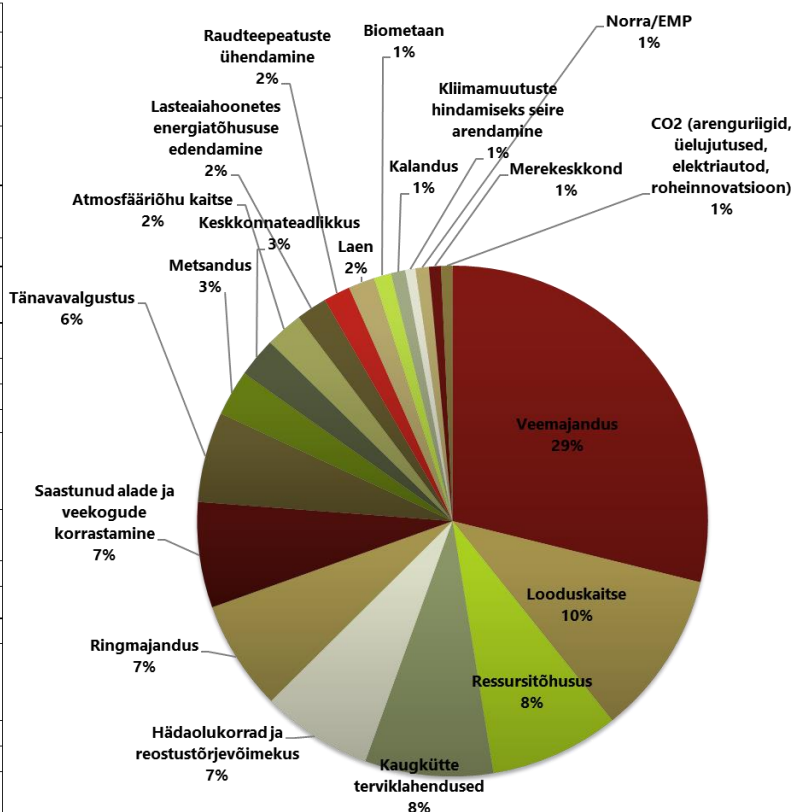
KIK asutati aastal 2000. Organisatsiooni peamiseks ülesandeks on leida võimalused keskkonnaseadustiku üldosa seaduse paragrahvis 1 toodud eesmärkide täitmiseks vajalike projektide finantseerimiseks:

- keskkonnanahäiringute vähendamine võimalikult suures ulatuses, et kaitsta keskkonda, inimese tervist, heaolu ja vara ning kultuuripärandit;
- säästva arengu edendamine, et kindlustada tervise- ja heaoluvajadustele vastav keskkond praegusele põlvele ja tulevastele põlvetele;
- loodusliku mitmekesisuse säilimine ja kaitse;
- keskkonna hea seisund;
- keskkonnale kahju tekitamise vältimine ja tekitatud kahju heastamine.

KIKi asutajaks on Eesti Vabariik ja asutajaõigusi teostab Keskkonnaministerium.

KIK on olnud viimased 20 aastat Eesti keskkonnavaldkonna keskne projektide rahastaja, aidates mitme ministeeriumi haldusalas tegevusi ellu viia, kasutades selleks erinevaid rahastusallikaid. Aastaks 2018 on KIKi kaasabil ellu viidud üle 20 000 keskkonnaprojekti toetuse rahalise mahuga enam kui 2 mld eurot.

Valdkond	Toetus, EUR
Veemajandus	216 966 710
Looduskaitse	78 161 696
Ressursitõhusus	61 565 000
Kaugkütte terviklahendused	61 000 000
Hädaolukorrad ja reostustõrjevõimekus	52 805 220
Ringmajandus	52 253 965
Saastunud alade ja veekogude korrastamine	50 235 000
Tänavavalgustus	43 000 000
Metsandus	21 801 321
Keskkonnateadlikkus	18 931 544
Atmosfääriõhu kaitse	17 820 991
Lasteaiahoonetes energiatõhususe edendamine	14 706 292
Raudteepeatuste ühendamine	12 750 000
Laen	12 528 302
Biometaan	8 289 653
Kalandus	6 780 274
Kliimamuutuste hindamiseks seire arendamine	4 887 500
Norra/EMP	6 353 000
Merekeskkond	5 673 980
CO2 (arenguriigid, üelujutused, elektriautod, roheinnovatsioon)	5 440 000
<b>KOKKU</b>	<b>751 950 449</b>

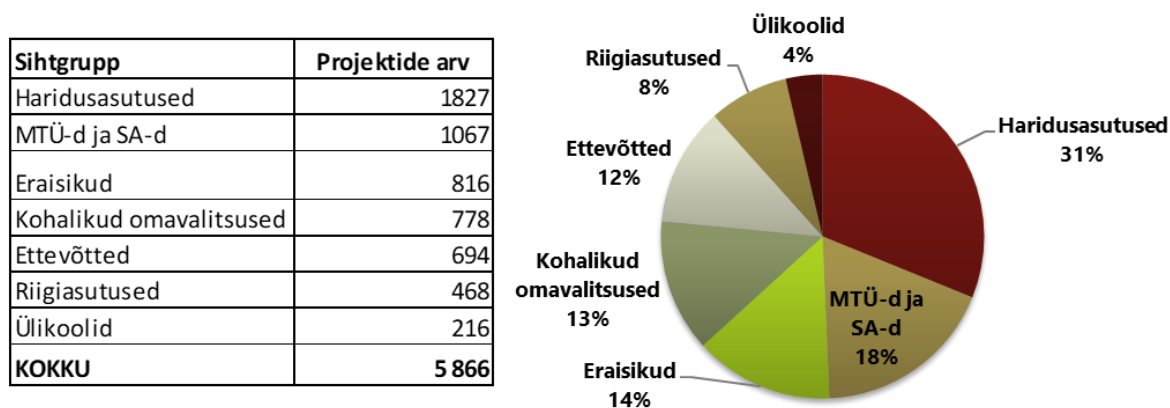


Joonis 1. KIKi tegevuse mahud valdkondade lõikes kokku aastatel 2014–2020

Aastatel 2014–2020 eraldatud ja veel eraldamisele kuuluva rahastuse mahust (vt joonis 1) moodustab suurima osa veemajandus (29%), millele järgnevad looduskaitse (10%), ressursitõhusus (8%) ja kaugküttelahendused (8%). Võttes aluseks juba tehtud rahastamisotsused, on 2014–2018 rahastatud struktuurifondidest tegevusi mahus 310 mln eurot, keskkonnatasudest 178 mln eurot, heitmekaubanduse kvootide müügist laekunud vahenditest 15 mln eurot ning väljastatud laenusid vee-ettevõtetele 4 mln euro väärtuses.

Rahastatud projektid hõlmavad laia amplituuda tegevusi alates uute tehnoloogiate rakendamisest ja mahukatest taristuprojektidest (n veemajanduse infrastruktuuri ehitus, tööstusettevõtete ressursitõhususe suurendamine, tänavavalgustuse ja hoonete rekonstrueerimine) kuni keskkonnateadlikkuse arendamise ja rakendusuringute rahastamiseni.

KIK on ellu viinud nii Keskkonnaministeeriumi, Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi, Siseministeeriumi kui Haridus- ja Teadusministeeriumi keskkonnakaitsemeetmeid. Senine kogemus hõlmab laia sihtrühmade ringi alates ettevõtetest ja omavalitsustest eraisikuteni (vt joonis 2).



**Joonis 2.** Projektide arv sihtgruppide lõikes aastatel 2000–2018.

Aastal 2019 on keskkonna- ja kliimavaldkond muutunud oluliseks nii riigi, ettevõtjate kui eraisikute jaoks. Valitsus on langetanud otsuse Eesti kliimanetraalsuse saavutamiseks aastaks 2050. Selleks on kavandamisel mitmeid suuremahulisi meetmeid ja uudseid abiskeeme, eeldades era- ja riigisektori tihedat koostööd ning valdkonna ühist rahastust.

Aastal 2020 käivitub järgmise, 2021–2027 EL rahastusperioodi, meetmete ettevalmistus. Jätkuvalt viiakse KIKi abil ellu EL rahastusperioodi 2014–2020 projekte, mille rakendamine kestab 2023. aasta lõpuni, väljamaksete maht hakkab 2022-st aastast vähenema.

Nende arengutega seoses on oluline põhjalikult üle vaadata KIKi roll ja tegevuse alused, et tõhusalt panustada ambitsioonikate kliima- ja keskkonnavaldkonna eesmärkide täitmisel.

KIKi strateegia lähtub keskkonna- ja kliimapoliitika raamdokumentidest nagu Eesti keskkonnastrateegia aastani 2030, riiklik strateegia „Säästev Eesti 21“, kliimapoliitika põhialused aastani 2050 ja energiamajanduse arengukava aastani 2030. Lisaks mõjutavad KIKi arengut EL ja ülemaailmsed visioonidokumendid nagu ELi 7. keskkonnaalane tegevusprogramm „Hea elu maakera võimaluste piires“, visioonidokument „Puhas planeet kõigi jaoks aastani 2050“, ÜRO kliimamuutuste raamkonventsioon ja erinevate rahastajate suunadokumendid nagu näiteks EL struktuurivahendite rakenduskava. Arvestatud on strateegia koostamise ajal aktuaalsete uuringute ja poliitiliste otsustega nagu SEI Eesti „Eesti kliimaambitsiooni tõstmise võimaluste analüüs“, strateegia Eesti 2035 arenguvajaduste analüüs ning Vabariigi Valitsuse otsus saavutada kliimanetraalsus aastaks 2050.

Käesolev strategiadokument määratleb KIKi kui organisatsiooni toimimise põhialused, et täita KIKi eesmärged parimal viisil ning seada selge alus organisatsiooni arendamiseks ja töökorralduseks nii lühikui pikaajalises perspektiivis. Strategia määratleb KIKi tegevussuunad ja tegutsemispõhimõtted aastateks 2020–2024 ning on kinnitatud nõukogu poolt.

## 2. Osapoolte ootused

Eri osapoolte ootused annavad aluse KIKi tegevuse kujundamiseks. Sealhulgas võib olulisemana eristada:

- KeMi kui omaniku ootusi, mis suures osas kattuvad ka teiste teenindatavate ministriumide ootustega;
- era- ja riiklike partnerite ootusi, kellega koostöö on tõhusate lahenduste pakkumiseks vältimatu;
- sihtgruppide/klientide ootusi, keda on oluline motiveerida projekte ellu viima ja kelle vajadustest ning huvidest lähtuvalt on KIKi tegevus ja teenused disainitud.

### 2.1 Keskkonnaministeeriumi kui omaniku ootused

Keskkonna- ja kliimaga seotud valdkondade arendamine on muutunud väga aktuaalseks. Keskkonnaministeeriumi tegevus on suunatud looduskasutuse ja keskkonnakaitse, majanduse ja sotsiaalsfääri tasakaalustatud arengule, selle saavutamiseks vajaliku hästitoimiva süsteemi tagamisele ning keskkonnakaitseks eraldatavate vahendite sihipärasele ja läbimõeldud kasutamisele. Keskkonnaministeeriumi põhiülesanne on eelkõige poliitika kujundamine, mille rakendamiseks on haldusalas loodud erinevad allasutused – lisaks KIKile näiteks Keskkonnaamet, Keskkonnainspeksioon, Maa-amet, Riigimetsa Majandamise Keskus, Keskkonnaagentuur.

**KIKi ülesanne on leida keskkonnavaldkonna poliitikaeesmärkide saavutamiseks vajalike tegevuste elluviimiseks koostöövõimalused erasektori ja rahastajatega nii, et soovitavate mõjude saavutamiseks oleks riiklike vahendite kasutamine tõhus, jätkusuutlik ning võimalikult väikese osakaaluga.** Selleks tuleb motiveerida erinevaid osapooli panustama nii sisuliselt kui ka täiendava rahastusega, leida eri huvide vahel kooskõla ning pakkuda seeläbi lisaväärtust valdkonnale tervikuna. Kokkuvõtvalt on Keskkonnaministeeriumi peamised ootused KIKile järgnevad:

1. Sihipärane, tõhus ja paindlik rakenduslike projektide ning meetmete elluviimine, asjatundlik tegevus, madal riskitase.
2. Sihtgrupi (klientide) huvide ja praktiliste vajaduste hea tundmine, mis võimaldab rahastamismeetmete välja töötamisel arvestada nende kooskõla teiste valdkonnas tegutsejate toimimisloogikaga, leida osapoolte omavahelist sünergiat ning sellest lähtuvalt disainida asjakohased meetmed.
3. Tõhus koostöö erasektori ja teiste partneritega meetmete elluviimisel.
4. Valdkondlike strateegiliste eesmärkide saavutamiseks vajalikest potentsiaalsetest meetmetest ülevaate ja võrdlusbaasi loomine nii Eesti, regiooni, Euroopa kui ka globaalsete näidete ja parimate praktikate põhjal.
5. Valdkondlike strateegiliste eesmärkide saavutamiseks välja töötatavatesse ja rakendatavatesse meetmetesse proaktiivse sisendi andmine.
6. Valdkonna arenguks jätkusuutliku ja erinevatest rahastamisallikatest koosneva tõhusa rahastamismudeli välja töötamine ja rakendamine, selle jaoks täiendavate partnerite ja rahastusvõimaluste leidmine, erasektori rahastuse kaasamiseks sobivate rakendusviiside välja töötamine.

7. Kestliku rahastamise kompetentsikeskuseks kujunemine omas valdkonnas, olles partneriks nii riigile, kohalikule tasandile kui ettevõtetele.
8. Roheinnovatsiooni arendamisel riigis rakendatavatest meetmetest hea tervikpildi ja ülevaate omamine, mis võimaldab antud valdkonna suunatud arendamist nii riigi kui turu vajadustest lähtuvalt.

Eelnevad ootused kattuvad põhiosas teiste ministriumide ootustega, kelle meetmeid KIK ellu viib.

## 2.2 Riiklike (nii Eesti kui rahvusvaheliste) partnerite ootused

Lisaks ministriumidele on oluline KIKi tegevuse kooskõla teiste keskkonnavaldkonnas tegutsevate või sellega kokku puutuvate riiklike organisatsioonide huvidega, **et koostöö oleks tõhus ja tegevused teineteist täiendavad, mitte dubleerivad**. Sarnased ootused on ka rahvusvahelisel tasandil, kus regionaalne või ka laiem koostöö võib olla tulemuste saavutamisel väga oluline.

Kokkuvõtvalt on riiklike partnerite peamised ootused KIKile järgnevad:

1. koostööst tulenev suurem sünergia, lisaväärtus ja tõhusus;
2. asutuste rollidest tulenev selge tegevuspiiride määratlus, dubleerimise vältimine;
3. selged lähteülesanded ja koostöökokkulepped;
4. pilootprojektide ja uute algatuste rakendamise võimekus;
5. paindlikkus erinevate probleemide lahendusviiside leidmisel.

## 2.3 (Era)partnerite ootused

Riiklike struktuuride ülesehitus lähtub üldjuhul pikaajalistest poliitilistest eesmärkidest. Tagada tuleb otsuste piisav läbipaistvus ja kooskõla eri osapoolte huvidega. Tegevustele rakendatakse mitmeid kontrolliprotseduure ja mahukaid reeglistikke. Eelnev muudab süsteemi toimimise tervikuna küllaltki kohmakaks ning välistele osapooltele sageli raskesti mõistetavaks. Seetõttu on **erapartneritega tõhusa koostöö eelduseks osapoolte olemasolu, kes suudaks riiklikus süsteemis hästi orienteerudes sõlmida paindlikult ja suhteliselt kiirelt vajalike kokkuleppeid**.

Eelnevast tulenevalt on (era)partnerite peamised ootused:

1. valdkondlik asjatundlikkus kui koostöö eeldus;
2. riiklike võimaluste tundmine ja võimekus olemasolevas raamistikus paindlikult ning kiirelt kokkuleppeid sõlmida;
3. tegevuste läbiviimine ja tulemusteni jõudmine aktsepteeritavas ajaraamis;
4. partnerite huvide koondamine ja edastamine riiklikele osapooltele;
5. üksikute huvide koondamise kaudu üldiste, tasakaalustatud lahenduste elluviimine;
6. kehtestatud tingimuste arusaadavus, järjepidevus ja riskide maandamine.

## 2.4 Klientide (sihtgrupi) ootused

Kliendid on sihtgrupp, kelle huvidest lähtudes KIKi teenuseid disainitakse ja kes seeläbi määravad teenustele esitatavad kvaliteedinõuded, tegevuse tulemuslikkuse ja arendusvajadused. Teised huvipooled võivad mõjutada tegevust küll oluliselt, aga ei kasuta otseselt pakutavaid teenuseid, osaledes pigem sisendi andmises. Muude huvigruppide rahulolu sõltub omakorda eelkõige klientide rahulolust.

Klientide peamisteks ootusteks on:

1. vajalike tegevuste elluviimiseks motiveerivate võimaluste leidmine ja pakkumine;
2. kokkulepete ning protseduuride selgus ja lihtsus;
3. arusaadavad ja siduvad regulatsioonide selgitused (sh riigiabi, hanketingimused, rahastuse reeglid jms);
4. riskide maandamine (uudsed tehnoloogiad, partnerlus ja koostöö, tingimuste järjepidevus);
5. tõhus, asjatundlik ja sujuv teenindus/menetlusprotsess;
6. tervikteenus: teadlikkus, nõustamine, informeerimine, parimad praktikad, objektiivsed ja selged vastused.

### 3. KIKi roll ja visioon aastaks 2024

Seni oli KIKi peamiseks funktsiooniks tõhus meetmete elluviimine vastavalt ministriumide juhistele. Selleks, et töötada välja senisest mõjusamaid, täpsemalt sihitud meetmeid ning kaasata ambitsioonikate kliima- ja keskkonnavalaste eesmärkide täitmiseks märkimisväärses osas täiendavat kapitali, on vaja KIKi rolli laiendada. See eeldab organisatsioonis senisega võrreldes täiendavaid kompetentse ja rõhuasetusi.

KIKi eduka tegevuse eeldused on:

- **Piisavad keskkonna-alased teadmised**, et võrdväärse partnerina saada aru ja rääkida kaasa keskkonna ja kliimavaldkonna arendamisel. KIKi rolliks on asjatundlike osapoolte ja teadmiste koondamine ning partnerite mõistmiseks vajaliku teadmistebaasi olemasolu. On oluline muutuda tunnustatud partneriks, kes suudab olulisemates teemades orienteeruda, huvipakkuvaid koostöövorme luua ning tegevusi ellu rakendada;
- **Hea ülevaade viimastest valdkonna suundumustest, seireinfost, uuringutest**, tellides vajadusel täiendavaid, täpsemaid analüüse sh meetmete mõjude eel- ja järeluuringuid, mis on aluseks turu vajadustele vastavate meetmete kujundamisel. Paindliku koostöö võime erinevate partneritega, kus riiklikud võimalused ja huvid tuleb siduda erapartnerite omadega, pakkudes nõ vahekihti ühelt poolt küllalt jäikade riiklike reeglite ja teisalt pragmaatiliste erahuvide vahel;
- **Vajaliku rahastuse leidmine**, mis omakorda eeldab head orienteerumist nii Eesti kui rahvusvahelistes poliitikadokumentides, praktikas ja osapoolte huvides;
- **Paindlikkus valida eesmärgi täitmiseks sobivaim „tööriistakomplekt“**: võimalus kombineerida eesmärgi täitmiseks terviklik lahendus, milles sisalduvad vastavalt vajadusele riiklik toetus, finantsinstrument, nõustamine, teavitust jms;
- **Keskne huvide koondamine** ja asjatundlik tegevus, et leida erinevate osapoolte vahel tasakaalustatud koostöövormid, jagades partneritega nii riske kui kulusid ning olla vajadusel ise projektide käivitaja või elluviija rollis.

Kokkuvõtvalt saab visiooni ja rolli sõnastada alljärgnevalt.

### **Visioon – kuhu soovime jõuda:**

#### **Eesti elanikel on hea looduskeskkond nii elamiseks kui majandamiseks.**

Eesti elukvaliteet paraneb, loodus- ja ettevõtluskeskkond arenevad tasakaalustatult toetades Eesti majanduse pikaajalist jätkusuutlikkust ja suurendades selle konkurentsivõimet maailmas.

### **KIKi roll – mis on KIKi osa selles:**

#### **KIK on kaasaegsete, tarkade ja mõjusate lahenduste elluviija Eesti keskkonnamaastikul.**

#### **Selleks töötame välja praktikas rakendatavaid lahendusi, leiame koostöö- ja rahastusvõimalusi nii Eestis kui rahvusvaheliselt, pakume asjalikku teenust ning viime projekte ellu.**

KIKi peamine ülesanne on leida tõhusad, praktilised lahendused Eesti looduskeskkonna säästlikuks kasutamiseks ja koos partneritega need ellu viia. Töötame selle nimel, et Eesti elanikel oleks hea keskkond elamiseks ja majandamiseks ning püüdleme loodus- ja majanduskeskkonna pikaajalise tasakaalustatud arengu poole. Paneme keskkonna väljakutsetest lähtuvad teadmised leidlike lahenduste kaudu inimeste heaks tööle, et säilitada tulevastele põlvetele liigirikas loodus ja puhas elukeskkond ning luua sellega Eestile lisaväärtust. KIK annab olulise panuse selleks, et luua valdkonna arendamiseks terviklik rakendussüsteem ning leida tegevusteks vajalikud vahendid.

Keskkonnavaldkond on ühelt poolt lokaalne, sõltudes iga üksikisiku tegevusest, teisalt aga globaalne, kuna märkimisväärseid tulemusi saavutatakse vaid laiapõhjalise riikideülese koostöö ja pingutusega. Analoogselt on KIKi ülesannete täitmiseks oluline olla tuntud ja tunnustatud nii Eesti huvigruppide hulgas kui rahvusvaheliselt. Kohalik tunnus loob aluse usaldusväärseks koostööks ja võimaluse siinseid tegevusi ellu viia. Rahvusvaheline tunnus on eeldus heade lahenduste ja partnerlussuhete leidmiseks, et võimalusi nutikalt siinsetesse oludesse kohandades ning erinevates projektides osaledes leida vastus keskkonnavaldkonnale väljakutsetele Eestis. Tulenevalt riigi väiksusest ei ole mujal kasutatavad lahendused pahatihti kopeeritavad, samuti on rahvusvaheline, sh eriti regionaalne koostöö hädavajalik, et äratada rahvusvaheliste partnerite silmis huvi või täita minimaalseid mahukriteeriume. Samas võib väiksuses peituda võimalus ja valmisolek katsetada uudseid tehnilisi lahendusi või koostöövorme, mis omakorda suurendab partnerite huvi koostöö ja erinevate pilootprojektide vastu.



## 4. Väärtused

Väärtused kujundavad KIKi näo, sest nendest lähtuvalt tegutseme ja teeme oma töös nii igapäevaseid kui strateegilisi valikuid. Väärtused määratlevad organisatsiooni sisemised tavad ja käitumiskultuuri, andes vastuse küsimusele, kuidas teha õigeid asju õigel viisil. Väärtused on meeskonnaliikmete koostöö põhialuseks. Uute kolleegide valikul on isiklike väärtuste kooskõla KIKi omadega väga oluliseks kriteeriumiks.

KIKile seatud eesmärkide täitmiseks juhindume järgmistest põhiväärtustest:

<b>Teame, mida teeme</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Meil on teadmised, kogemused ja oskus neid kasutada.</li><li>• Tahame areneda ja õppida.</li><li>• Oleme uudishimulikud, julgeme katsetada ja ennast proovile panna.</li><li>• Viime asjad lõpuni.</li></ul>	<b>Avame ukseid uutele võimalustele</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Meiega on hea koostööd teha, oleme avatud uutele ideedele.</li><li>• Meid seovad eesmärgid, oleme lahendustes paindlikud.</li><li>• Pakume läbimõeldud ja väärtustloovaid teenuseid.</li></ul>	<b>Koos suudame rohkem</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Meil on tugev meeskond, teeme tööd põnevusega.</li><li>• Igäihe panus on oluline, rollid on selged, erinevad vaatenurgad toovad tulemust.</li><li>• Oleme valmis rääkima ja kuulama. Mõtleme, kuidas saab.</li><li>• Julgeme võtta vastutust, usaldame ja kaasame.</li></ul>
<b>Me hoolime</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Hoolime keskkonnast, klientidest, partneritest, kolleegidest.<ul style="list-style-type: none"><li>• Hoolime sellest, mida teeme ja kuidas elame.</li><li>• Teame, et väikesed teod viivad suurte muutusteni.</li><li>• Keskkonnahoid ei ole ainult töö, see on eluviis.</li></ul></li></ul>		

**Teame, mida teeme.** Asjatundlikkus on iga töötajat iseloomustav baasvõimekus, milleta ei saa KIK edukas olla. Sellele tuginedes saab tegutseda tõhusalt, pakkuda asjakohaseid lahendusi ja üles ehitada nii sisemiste kui väliste osapoolte usalduse. Asjatundlikkus eeldab ühelt poolt nii organisatsiooni kui töötajate head ettevalmistust oma rolli täitmisel kui kogemuste akumulierimist ja kasutamist tulevases töös. Asjatundlikkuse kaudu hindame riske õigesti ning tegutseme läbimõeldult ja tasakaalukalt.

**Avame ukseid uutele võimalustele.** Järjest muutuv maailmas on vaja pidevalt kohaneda. Vaja on leida uusi lahendusi, mis esitab põnevaid väljakutseid ning annab võimaluse nii igal töötajal kui kogu organisatsioonil areneda. Muutusi ei saa vältida – vaid pidev areng annab muutuv keskkonnas kindluse.

**Koos suudame rohkem.** Organisatsiooni eesmärkide täitmiseks on vajalikud mitmesugused spetsiifilised teadmised ja kogemused. Oluline on teha koostööd, nii et erinevad vaatenurgad rikastaks üldist arutelu ja looks aluse läbimõeldud lahendustele. Ühisest eesmärgist ja sarnastest väärtustest lähtumine võimaldab erinevate isiksuste koostööd, aktsepteerida paindlikult erinevaid lähenemisi ning otsida neis ühisosa

**Me hoolime.** Hea looduskeskkonna hoidmine on inimkonna lähiaja üks suuremaid väljakutseid. Selles on igäihe panus oluline, et erinevad pingutused viiksid kokkuvõttes soovitud tulemuseni. KIKi

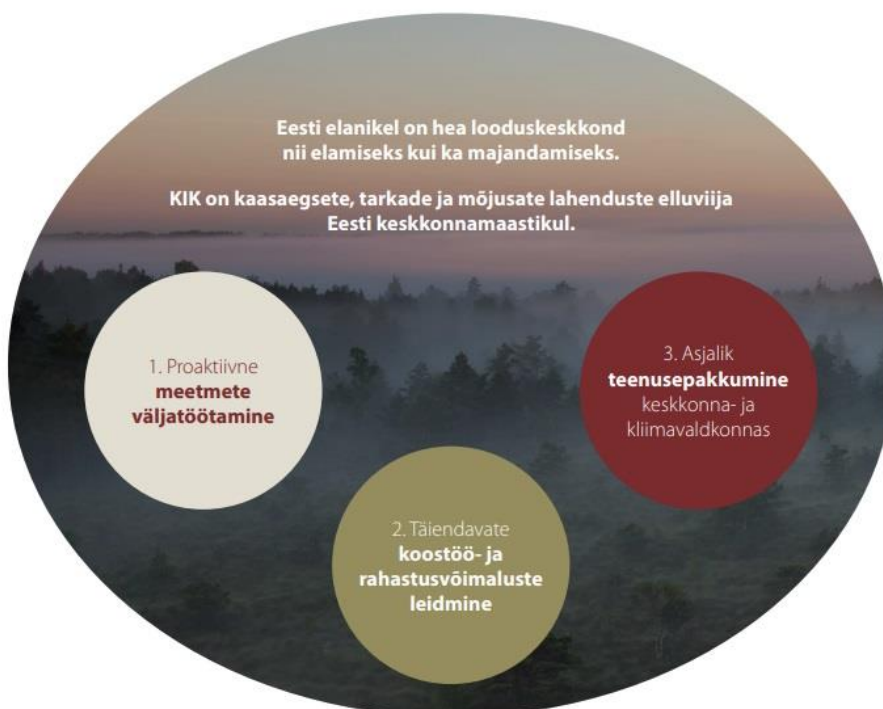
meeskonnal on selles oluline roll, mille teadvustamine annab tegevusele laiemat perspektiivi. Nii hoolime keskkonnast, klientidest, partneritest, meeskonnast. Ja iseendast.

## 5. Strateegilised eesmärgid ja tegevussuunad

**KIKi visioonist lähtuv laiem eesmärk** on anda oma panus keskkonna hoidmisse ja arendamisse, et Eesti elanike elukvaliteet tõuseks ning loodus- ja ettevõtluskeskkond areneks tasakaalustatult. On oluline, et hea looduskeskkond toetaks pikaajalises perspektiivis Eesti majanduse jätkusuutlikkust ja suurendaks selle konkurentsivõimet maailmas.

KIKi tegevuse eesmärkide täitmist saab hinnata valdkondadele seatud keskkonnamõõdikute kaudu. Näiteks: Eesti roheline jalajalg väheneb (CO<sub>2</sub>), ressursitõhusus suureneb, heitmed inimese kohta vähenevad (SO<sub>x</sub>, NO<sub>x</sub> jms), materjalide taaskasutuse määr suureneb, koht valitud edetabelites paraneb, seiretulemused olulistest valdkondades paranevad, meetmete mõju majanduskeskkonnale on määratletud. Seoses valdkonnas toimivate muutustega on riiklikul tasandil täpsemate mõõdikute ja oodatavate sihtasemete määramine alles käimas, mistõttu ei ole neid KIKi spetsiifilises kontekstis võimalik veel seada. Küll aga tuleb seda teha esimesel võimalusel pärast vastavate eesmärkide selgumist.

Kuigi nimetatud üldised eesmärgid annavad KIKi tegevusele peamise suuna, ei sõltu nende täitmine ainult KIKi tegevusest, vaid olulisel määral ka paljudest teistest osapooltest alates poliitika ja regulatsioonide kujundamisest kuni sotsiaalse keskkonna ja inimeste käitumiseni. Siiski saab laiemast eesmärgist lähtuvalt jagada KIKi tegevuse kolmeks strateegiliseks tegevussuunaks, mille tulemuslikkust on võimalik mõõta ning KIKi panuse ja tulemuse vahel kehtib selge põhjus–tagajärg seos. Nendeks suundadeks on (vt joonis 3):



**Joonis 3.** KIKi strateegilised tegevussuunad

1. **Proaktiivne meetmete analüüs ja väljatöötamine:** rahvusvahelise praktika analüüs, suhtlus ja kogemuste vahetamine, ideede eelanalüüsid, seireinfo tõlgendamine, diskussioonide algatamine ja vedamine valdkondlike eesmärkide saavutamiseks; huvipoolte ootuste väljaselgitamine ja võimalustega ühendamine. **KIK kui arengu- ja koostöökoda.**  
**Tulemus:** süstematiseeritud ja sisukas ülevaade ning ettepanekud Eesti oludesse potentsiaalselt sobilikest meetmetest. Selge arusaam rakendatavate meetmete mõjust (eel- ja järelanalüüs).  
**Mõõdik:** kirjeldatud uudsete meetmete arv prioriteetsetes poliitikasuundades, sh teadusarendustegevuses ning rakendatud uudsete meetmete arv.
2. **Täiendavate koostöö- ja rahastusvõimaluste pakkumine keskkonna- ja kliimavaldkonna eesmärkide saavutamiseks,** leides suhteliselt keerukas õigusraamistikus selleks Eesti kontekstis sobilikud viisid.  
**Tulemus:** olulistes poliitikasuundades on meetmete rahastamiseks vajalikud vahendid leitud.  
**Mõõdik:** kaasatud täiendava kapitali hulk lisaks riigieelarvele; riiklike vahendite (vähenev) osakaal.
3. **Asjalik teenusepakkumine keskkonna ja kliimavaldkonnas** nii toetuste kui rahastamisvõimaluste pakkumisel kui ka riiklikult oluliste rakenduslike projektide elluviimisel (näiteks reostuse või paisude likvideerimine, kalapääsude rajamine vms). Nii riskijuhtimine (sh riskide haldus, analüüs, juriidika, järelevalve) kui ka toetavad teenused (sh finantsjuhtimine, kommunikatsioon, IT) töötavad asjakohaselt.  
**Tulemus:** rahulolu teenustega on suur, meetmete/projektide mõjueesmärgid on saavutatud ja valdkonnad toimivad heas koosmõjus.  
**Mõõdikud:** rahulolu (soovitusindeks, küsitlus); mõjueesmärgid (näiteks CO2 ekvivalent, ressursisääst; korrastatud pindala/ruumala; paranenud seisundiga veekogude arv; vähenenud keskkonnasaaste; mõju saavutamiseks vajalik rahaline panus jms).

## 6. KIKi kompetentsid ja väärtuspakkumine

**KIK on orienteeritud oma ühiskondliku mõju suurendamisele praktiliste, pikaajalise positiivse keskkonna- ja sotsiaalmajandusliku mõjuga projektide elluviimise kaudu, kaasates selleks vajalikku riiklikku ja muud kapitali.**

KIKil on märkimisväärne teadmine ja kogemus meetmete elluviimisel, mis kokku loob tugeva baasi edasiste tegevuse arendamiseks. Lisaks heale riskide juhtimisele ja regulatsioonide tundmisele on ka seni olnud vajalik tihe suhtlus toetusest kasusaajatega, eri osapoolte huvide ühendamine ning võimekus kasutada eri rahastusallikaid. Täpsemalt võib välja tuua järgmised aspektid:

- **Tihe side sihtgrupiga, täpne huvide ja võimekuse teadmine.** Toetuse väljastaja ja kontrollijana suhtleb KIK igapäevaselt toetuse saajatega, kogudes vahetut tagasisidet projektide elluviijatelt toetustega seotud tegevuste erinevates etappides alates taotlemisest kuni järelkontrollini. Suhtlus on seda olulisem, mida keerukam on elluviidav meede (näiteks ressursitõhusus). Oluline on tõhus menetlusprotsess ja asjalik kliendisuhtlus. Selleks on järjepidevalt tõhustatud ja täpsustatud nii protseduure kui toetavaid infosüsteeme.
- **KIKi fookuses on keskkonnavaldkond.** Oluline on osapoolte huvide ja rollide koordineerimine, et seeläbi leida lisaväärtust ja sünergiat. Eri asutuste muude ülesannete vahel fragmenteerituna tähelepanu ja jõupingutused hajuvad. Teised riiklikud asutused lähtuvad enamasti üldisemast pildist ega saa tõsta keskkonnateemasid muudega võrreldes prioriteetsemaks. Keskkonnavaldkond on KIKi põhifookus, mis võimaldab suuremat panustamist ja teisalt tõhusamat kontrolli tulemuslikkuse üle.

- **KIK kaasab toetusmeetmete rakendamiseks erinevaid rahastusallikaid.** KIK alustas toetuste pakkumist vaid riigieelarveliste eraldiste arvelt (keskkonnaprogramm). Aja jooksul on lisandunud teised rahastusallikad (sh struktuurfondid, heitmekaubanduse tulud, Euroopa Investeeringuspanga laenud) ja otseselt riigieelarveliste eraldiste osakaal on kahanenud ligikaudu 15%ni aastast toetuste mahust.
- **KIKil on võimekus tegutseda haldusalade üleselt.** KIK teeb koostööd erinevate ministriumidega, viies ellu näiteks Keskkonnaministriumi, Rahandusministriumi, Majandus- ja Kommunikatsiooniministriumi ning Siseministriumi meetmeid. Keskkonnavaldkonda oluliselt mõjutavaid tegevusi on ka teiste ministriumide halusalas, sh Maaeluministrium, Haridus- ja Teadusministrium, Kaitseministrium. Eri valdkondi kombineerides saab tervikuna luua lisaväärtust ning vältida võimalikku pingutuste hajumist ja ressurside killustatust.
- **KIK on huvide ühendaja, et era- ja riigisektori koostöös projektid ellu viia.** Täna on toetusemäärad erinevad: 100% on toetus näiteks looduskaitse infrastruktuuri või kalapääsude ehitamisel ning keskkonnateadlikkusega seotud projektide puhul, 65% veemajandusse infrastruktuuri arendamisel, kuid samas ressursitõhususega seotud projektides vaid 20–30%, ülejäänud investeerivad ettevõtted. Riigi vaates on oluline anda minimaalne toetus selleks, et teistel osapooltel tekkiks huvi vajalike tegevusi ette võtta ning tagataks suutlikkus projektid ellu viia.
- **Terviklik ja piisava mahuga meetmete portfelli.** Lisaväärtuse loomiseks on oluline tervikteenuse pakkumine, omades teadmist ja kogemust kogu väärtusahela ning erinevate valdkondlike teenuste lõikes. Oluline on asjatundliku, spetsiifiliste teadmistega kontaktpunkti roll, kuhu sihtgrupp saab nõu ja abi saamiseks pöörduda. Mõne meetmete eraldamisel tervikust võib teenuste pakkumisest tulenevalt tekkida vajadus täiendavate kooskõlastuste ja muude ülesannete järele. Samuti ei ole mõistlik teatud tugifunktsiooni ülal hoida, kui tegevusmahud langevad alla teatud piiri. Seega on oluline piisava tervikliku meetmete paketi ja mahu hoidmine.
- **Kuluefektiivsus.** KIKi töö peamine tulemus väljendub riikliku rahastuse võimendamises, kuid lisaks võimaldab väike organisatsioon kuluefektiivselt tegutseda. Tippjuhtkond ja tugifunktsioon on väikesed ning võimalik on pöörata kuludele üksikute kuluartiklite lõikes piisavat tähelepanu. Kokkuvõttes on see tõenäoliselt võrreldav suure organisatsiooni mastaabisäästust tuleneva võimaliku kokkuhoiuga.
- **Sihtasutus on paindlik organisatsioonivorm, mis saab suhteliselt kiirelt reageerida ja võimaldab teenida täiendavat tulu.** Olles suhteliselt väike aga mõjus valdkondlik kompetentsikeskus, ei sõltuta suure süsteemi vaatest ja prioriteetidest. Väiksem organisatsioon on dünaamilisem, muudatusi saab sisse viia kiirelt, fookus ja vastutus on selgem.
- **Kogemus EL ja riigisiseste regulatsioonide rakendamisel ning reeglite tõlgendamisel.** Täna on olemas hea baas juriidika ja sisu osas (sh RHS, kulu, EL regulatsioonid, üldpõhimõtted) ning võimekus regulatsioone piisavalt selgelt tõlgendada. Juriidiliselt võib olla erinevaid käsitlusi riigiabi, meetodikate jms võimaluste leidmisel, oluline on neid võimalusi põhjalikult kaaluda, et leida rakendamiseks sobilik ja aktsepteeritav lähenemine.

#### **Kui KIK tegutseb hästi, siis väljendub see huvigruppidele lisaväärtuse kaudu:**

- **Inimlikkus ja elulähedus:** tööprotsessid on disainitud sihtgruppidest lähtuvalt; keskendumine huvile ja nõudlusele tähendab, et head ideed ja põletavad probleemid saavad Eesti inimese ja keskkonna heaks lahenduse. Partnerlusest tekib sild riigi, toetuse saajate ja tööde teostajate (tehnoloogiliste arengute) vahel. KIK tunneb riigi osapooli, rahastusinstrumente ja reegleid, samuti toetuse taotlejaid ning nende muresid-rõõme.
- **Kiirus, sääst ja tulemus:** ideede ja lahenduste kiirendina tegutsemine tähendab, et kasvab projektide elluviimise tempo, efektiivsus ja paraneb tulemuste kvaliteet. KIK viib projekte ellu koos

ja korruga ning tal on suurem võimalus projektide tulemusi ja kvaliteeti juhtida. KIK-l on kogemused hangetega, kompetents tehnoloogiaga ning võimekus kaasata vajadusel auditeid ja pakkuda koolitust.

- **Mõtestatus ja uuendusmeelsus:** teadmuse, kogemuse ja partnerluse ühendamine tähendab, et KIK kasutab aktiivselt oma kogemusi, partnerite võrgustikku ja võimalusi innovatsiooniks ning keeruliste probleemide lahendamisel. Innovatsioon eeldab avatust, julgust, võimekust ja algatusvõimet.

## 7. Organisatsiooni funktsioonid ja juhtimine

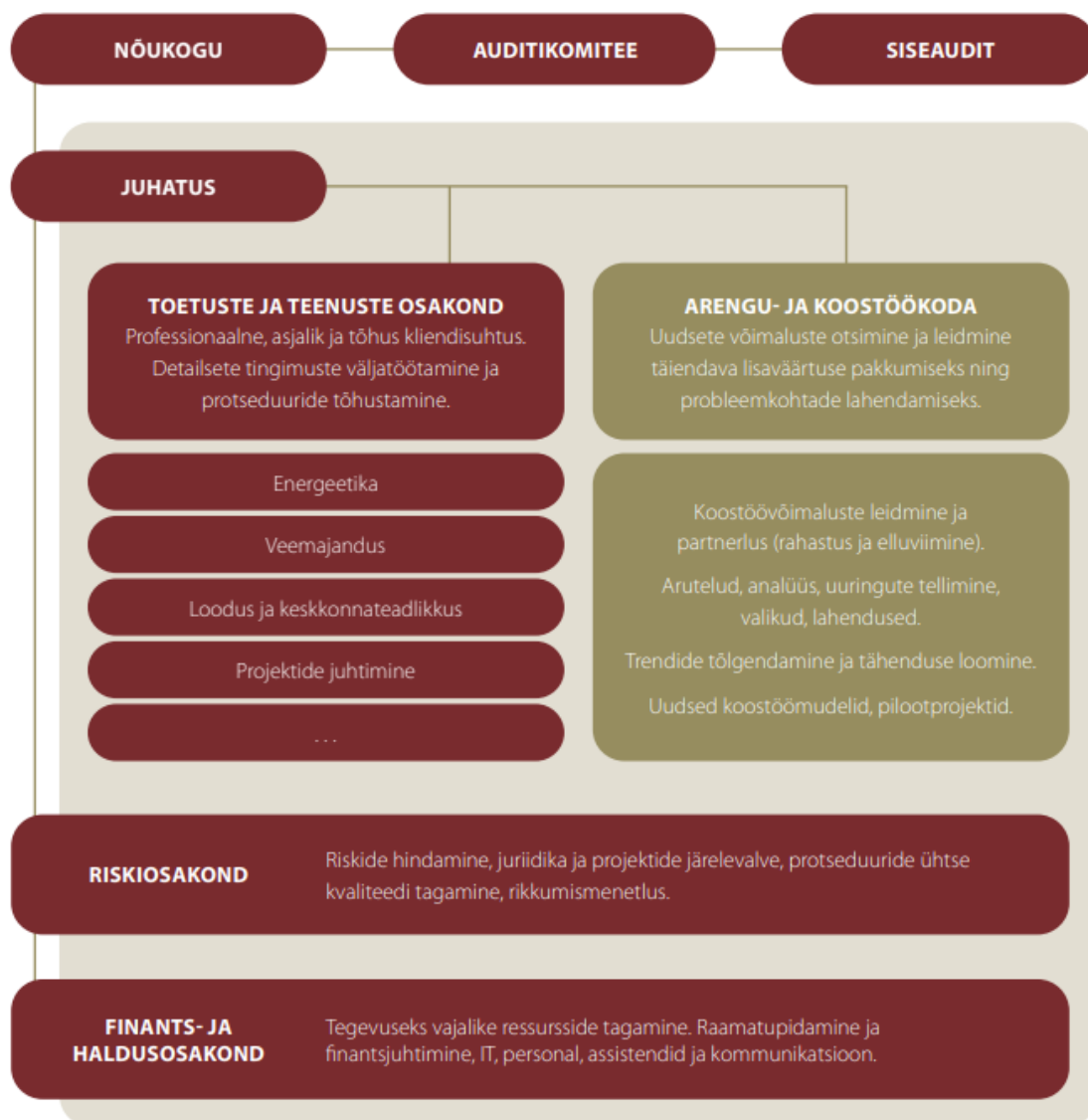
Eelnevate funktsioonide täitmiseks on KIKis **kaks eesliini üksust:**

**Toetuste ja teenuste osakond**, mille peamine ülesanne põhiüksusena on hoolitseda asjakohase teenusepakkumise eest, suhelda tihedalt sihtgruppidega, andes neile vajadusel praktilist nõu. Osakond koos toetavate üksustega loob KIKi tegevuse peamise alusvõimekuse, millel baseeruvad täiendavad arendusfunktsioonid.

Osakond teeb arendusettepanekuid olemasolevate meetmete, protsesside tõhustamiseks ning töötab välja rakendamisele kuuluvate meetmete lõplikud, detailsed tingimused ja protseduurid. Osakond on väga oluliseks kompetentseks partneriks arendus ja koostöömeeskonnale, et sisustada uued arendusideed praktikas toimiva sisuga. Sisukompetentsi hoidmiseks ja kasvatamiseks on osakonna tegevus jagatud erinevate sisuvaldkondade vahel.

**KIKi arendus ja koostöökoda**, mille meeskonna peamine ülesanne on koordineerida ja korraldada uudsete, senisest oluliselt erinevate lahenduste leidmist ning väljatöötamist. Uute või seni adresseerimata probleemkohtade lahendamiseks või Eesti kontekstis uute lahenduste kasutuselevõtuks on vaja pidevalt seirata kliima- ja keskkonnavaldkonna arenguid maailmas ning suhelda proaktiivselt erinevate osapooltega. Oluline on korraldada erinevaid kokkusaamisi, arutelusid, samuti tellida vajadusel täiendavaid uuringuid selleks, et määratleda uued lahenduskontseptsioonid. Selline tegevus eristub oluliselt selgetel reeglitel põhinevast põhiteenuse pakkumisest, mistõttu on eraldi üksus vajalik. Samas on tihe koostöö toetuste ja teenuste osakonnaga väga tähtis, et testida loodavate meetmete praktikas kasutatavust ja arvestada kõikide aspektidega ning tagada hilisem sujuv võimaluste kasutuselevõtt.

**Toetavateks üksusteks on** riskiosakond, finants- ja haldusosakond ning siseauditi osakond. Toetavate üksuste ülesanne on eesliiniüksuste tegevuseks vajalike ressursside ja toetava rolli tagamine, samuti sõltumatu riskide hindamine ja analüüs ning sellega arvestavate protseduuride kehtestamine. Ülesannete kirjeldus on toodud joonisel 4.



**Joonis 4. KIKi toimimise funktsionaalne mudel.**

## 8. SWOT analüüs ja strateegiliste tegurite kokkuvõte

KIKi tugevused, nõrkused, võimalused ja ohud on kirjeldatud alljärgnevas tabelis. KIKi väärtuspakkumise määratlevad eelkõige tugevused, mida tuleb hoida. Samas on oluline tegeleda nõrkustega, et vältida ohtudest tulenevate riskide realiseerumist ja kasutada ära väliskeskkonnast tulenevad võimalused.

Tugevused	Nõrkused
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hea side sihtgrupiga, suur rahulolu</li> <li>• Suhteline tuntus Eestis, hea kuvand</li> <li>• Aktiivne meediategevus ja teavitus</li> <li>• Valdlik kompetents</li> <li>• Riiklik mandaat, kasumit mitte taotlev</li> <li>• Stabiilne rahastus, tasakaalukad ja pikaajalise perspektiiviga finantseerijad</li> <li>• Madal veamäär ja kõrge usaldusväärsus</li> <li>• Märkimisväärsed tegevusmahud</li> <li>• Kogemus riigihangete, riigiabi, laenude ja toetustega</li> <li>• Koostöökogemus eri haldusalade ja rahastajatega</li> <li>• Hea baasvõimekus (finants, IT, juriidika)</li> <li>• Organisatsiooni paindlikkus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muutused organisatsioonis (juhtimise ebaselgus, uus struktuur ja juhtkond, koondamised, samas uued funktsioonid)</li> <li>• Arendustiimi puudulik toimimine</li> <li>• Pigem tehniline kui sisuline partner</li> <li>• Sisulise kaasamise ja arutelude korraldamise kogemus pigem vähene</li> <li>• Pole valdkonna eestkõneleja</li> <li>• Rahvusvahelise suhtluse kogemuse vähesus</li> <li>• Vähene proaktiivsus meetmete väljatöötamisel</li> <li>• Piiratud andmeanalüüsi võimalused, sh kulumudel</li> <li>• Teatud aspektides bürokraatlikud nõuded ja madal riskivalmidus</li> <li>• Tsükliline töövoog</li> <li>• Vähene kogemus keerukamate instrumentide rakendamisel (ESCo, rohevõlakirjad jms)</li> </ul>
Võimalused	Ohud
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kliima- ja keskkonnavaldkonna olulisuse kasv, vajaduste kasv</li> <li>• Proaktiivsusest tulenev sisulise kvaliteedi ja mõju kasvatamine</li> <li>• Rakenduslike jm täiendavate tegevustega kaasnev laiem roll ja sellest tulenevad võimalused</li> <li>• Laiem rahastusbaas eri allikatest, eri partneritelt</li> <li>• Eraturu laiem kaasamine rahastusse</li> <li>• Koostööl põhineva täiendavuse pakkumine (teadlikkus, rahastus, rakendamine)</li> <li>• Koostöö eri haldusalade ja asutustega</li> <li>• Maailma arengute muutmine nutikateks võimalusteks Eestis ja sellest tulenevad pilootprojektid</li> <li>• Innovatsiooni ja arenduse näitajates on Eesti nõrgal kohal – võimalus koostööks</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riiklik rollijaotuse ebaselgus eri asutuste vahel, rollide ja sihtgrupiga suhtluse tükeldamine (katkemine)</li> <li>• Ebaselgus riiklikult vajalike meetmete ja tulemuste osas</li> <li>• Teiste osapoolte suhteliselt vähene koostöökogemus eri haldusalade ja allasutuste vahel</li> <li>• Riigiabi jms regulatsioonide piirangud, tingimuste ja tõlgenduste muutused</li> <li>• Poliitiliste prioriteetide muutused</li> <li>• Maailma mastaabis väikesed mahud, vähene regionaalne koostöö</li> <li>• Olemasolevate meetmete mahtude vähenemine (projektid viiakse ellu)</li> </ul>

Tabel 1: KIKi SWOT analüüs

Oluline on **senise tegevuse tugevuste kasutamine uute võimaluste kasutuselevõtuks tulevikus. Tänu heale sidemele sihtgrupiga ning märkimisväärsele kogemusele** saab KIK suhteliselt dünaamiliselt pakkuda senisest tõhusamaid lahendusi eri probleemkohtade lahendamiseks, vältides kogenematuses ja reeglite pealiskaudselt tõlgendamisest tulenevaid elementaarseid vigu, keskendudes just olulistele

aspektidele. **Senine tegevus on loonud teatava usaldusvääruse ja tuntuse, samuti näitab võimekust meetmeid ellu viia küllaltki märkimisväärsetes mahtudes**, mis muudab organisatsiooni (potentsiaalsete) partnerite silmis tõsiseltvõetavaks. **Omades kogemust eri haldusalade ja rahastajatega** on olemas hea baas võrgustiku laiendamiseks ja täiendavate võimaluste leidmiseks, et pakkuda veelgi väärtustloovamaid lahendusi nii sisuliselt kui igale osapooltele. Koostöövõimaluste otsimisel annab eelise **riiklik mandaat ja kasumile mittedirektsiooniline suunatus**, mis aitab maandada spetsiifiliste ärihuvidest esindamisega kaasnevaid huvidest konflikte ja sellega seotud hirmusid. Riiklikku investorit iseloomustab enamasti pikaajalisus ja „kannatlikkus“, kus esmane ei ole tulu maksimeerimine, mis loob omakorda võimalusi pikaajalisema mõjuga lahenduste otsimiseks, adresseerides eri osapoolte lühiajalisemaid huvisid. **Märkimisväärne meediakogemus ja teadlikkuse suunamine** (seminarid, teabepäevad) annab võimaluse arendada laiemat tuntuust veelgi, meelitades seeläbi kaasa asjatundlikke partnereid. **Kõik see loob hea eelduse tegevusvaldkonna olulisuse kasvust tulenevate võimaluste ärakasutamiseks ning täiendava rahastuse kaasamiseks valdkonda.**

Nõrkuste osas on vaja **arendada ja teadlikult suunata nii rahvusvahelist kui kohalikku suhtlust** eri partneritega, samuti muuta **organisatsiooni kultuur senisest arengule suunatumaks ja proaktiivsemaks**, pakkudes ise välja võimalikke lahendusi. Oluline on välja töötada **terviklik arenduste otsimise ja analüüsisüsteem**, mis loob hea ülevaate maailma parimatest praktikatest ja aluse nutikate lahenduste rakendamiseks Eestis, kaasates selleks vajalikke partnereid. Eduka tegevuse elementaarseks eelduseks on **rollide ja ootuste selgus organisatsioonis ning hea meeskonnatöö**, millega tulenevalt viimastel aastatel toimunud suurtest muutustest on vaja sihikindlalt tegeleda. **Eesmärk on luua nõudlik, aga avatud ja kaasav juhtimiskultuur**, kus kokkulepitud pädevuse ja vastutuse piires antakse töötajatele vabadus otsustada sobilike lahenduste valiku üle.

**Võtmeküsimuseks on täiendava sisulise väärtuse ja kvaliteedi loomine** osapoolte kokkutoomise ja tihedama koostöö tulemusena, uudsete meetmete ja koostöövormide kujundamise ning üldise tegevusvõimekuse kasvu kaudu. Eelnev annab eeldatavalt selgema võimaluse organisatsiooni rolli määratlemiseks üldises riiklikus kontekstis ning hea kohanemisvõime mistahes muutunud oludega, kus teatud tegevused võidakse viia muudesse organisatsioonidesse või muutuda ebaoluliseks, samas võib lisanduda olulises mahus uudseid tegevusi, lahendusmudeleid ja koostöökohti.



## 9. Fookustegevused ja võtmenäitajad

Kuna kliima- ja keskkonnavaldkonnas on aastatel 2019–2020 toimumas olulised arengud ning strateegia koostamise hetkeks ei ole täpsem fookus, tegevused ja sihid riigi tasemel teada, siis on keeruline määratleda lõplikke tulemusmõdikuid KIKi kontekstis. Seega jagatakse fookustegevused ja võtmenäitajad kaheks etapiks:

- lähima kahe aasta perspektiivis keskendutakse tegevustele, mis loovad eeldused pikemas perspektiivis tulemuslikuks tegevuseks;
- täpsemad tulemuseesmärgid valdkondade või meetmete lõikes määratletakse hiljem, eelduslikult 2020. aasta lõpuks, kui riiklike kavade osas on saavutatud selgem arusaam.

KIKi täpsemad aastaeesmärgid ja -tegevused määratleb nõukogu eraldi otsustega koos aastaeelarve kinnitamisega.

### 9.1 Lähiaja fookustegevused ja võtmenäitajad (2020–2021)

#### Peamine:

1. **Organisatsiooni tõhus toimimine:** rollid organisatsioonis on selged, töö sujub, olulisi KIKi tegevusest sõltuvaid tagasilööke ei esine.
2. **Eestis KIKi osalusel rakendatavate meetmete paketi määratlemine** koostöös KeMi, teiste ministriumide ja asjassepuutuvate osapooltega.

#### Kuidas selle saavutame:

3. **Valdkonnas pakutavate meetmete ülevaade.**  
Eesti jaoks oluliste meetmete täpsem kirjeldus on koostatud.  
Kliima- ja keskkonnafondi võimalik struktuur ja mahud on kirjeldatud.
4. **Arengu ja koostöökoja meeskonna tööle rakendamine.**  
Meeskond on komplekteeritud, osapoolte rollid on selged ja kokku lepitud, tegevused viiakse ellu plaanipäraselt.
5. **Rahvusvahelise ja Eesti partnerlusvõrgustiku ning vastastikuste huvide kaardistamine.**  
Rakendamiseks piisavalt detailne ülevaade on koostatud, oluliste partneritega suhted on sõlmitud.
6. **Keskkonnavaldkonna meetmete ettevalmistus tõhus** sh uued meetmed ja seniste meetmete tõhustamine. Peetakse arvestust välja töötatud uudsete meetmete ning tõhustatud meetmete ja protseduuride kohta.

#### Tõhus tegevus:

7. **Teenustega rahulolumäär** hea.  
NPS tase hea.
8. **Terviklik riskide haldus.**  
Riskide maandamine on tõhus, kontrollitoimingute maht ja sagedus lähtuvad riskihinnangutest, veamäär alla 2%.
9. **Kokkulepitud toetuste väljamaksete maht saavutatud.**
10. **Terviklik mõõdikutesüsteem on väljatöötatud.**
11. **Strateegiast lähtuv meeskonna arengu ja koolitussüsteem on rakendatud.**
12. **Tööjõu vabatahtlik voolavus** on kontrolli all, loodud on täiendavaid töökohti väljapoole Tallinna ja Harjumaad vastavalt riigisektoris kehtestatud juhisteile.

## 9.2 Pikema perspektiivi fookustegevused ja võtmenäitajad (2021–2024)

Seoses valdkondlike arenguplaanide koostamisega riiklikul tasemel täpsustatakse aastatel 2020–2021 ka KIKi fookustegevusi, mil saab seada täpsemad sihttasemed ja eesmärgid. Siiski jäävad olulise tähelepanu alla järgmised tegevuste valdkonnad:

- **Uute koostöövormide otsimine ja uudsete meetmete väljatöötamine** spetsiifilisemates valdkondades (möödikuks rakendatud uudsete koostöömudelite hulk).
- **Järjepidev meetmete ja protseduuride arendus** nende tõhustamiseks (jooksev reageerimine tulemustele ja tagasisidele, muudatuste arv).
- **Jätkuv heal tasemel riskijuhtimine** (pidev tasakaalu otsimine riskide maandamise ja kuluefektiivse teenusepakkumise vahel, veamäär madal).
- **Jätkuv organisatsiooni ja kompetentside arendamine** (selgete rollide ja eesmärkidega tõhusalt toimiv meeskond, voolavus madal, töötajate kompetents ja rahulolumäär kõrge).

Arenguplaanide selgumisel saab seada täpsemad tegevuseesmärkide sihttasemed, sealhulgas:

1. **Üldised möödikud**, mis ei sõltu ainult KIKist, aga mõistlik on jälgida ja defineerida KIKi meetmete seos nendega:
  - Eesti roheline jalajälg väheneb (CO<sub>2</sub>), heitmed inimese kohta vähenevad (SO<sub>x</sub>, NO<sub>x</sub> jms), koht valitud edetabelites paraneb, seiretulemused olulistest valdkondades paranevad, meetmete mõju majanduskeskkonnale on määratletud.
2. **Uued meetmed ja arendus:**
  - kirjeldatud uudsete meetmete arv prioriteetsetes poliitikasuundades, sh teadus-arendustegevuses;
  - rakendatud uudsete meetmete arv.
3. **Kaasatud kapital:**
  - kaasatud täiendava kapitali hulk lisaks riigieelarvele;
  - riiklike vahendite (vähenev) osakaal.
4. **Tõhus teenindus ja sobilikud meetmed:**
  - rahulolutase hea (soovitusindeks, küsitlus);
  - mõjueesmärgid täidetud (näiteks CO<sub>2</sub> ekvivalent, ressursisääst, korrastatud pindala/ruumala, paranenud seisundiga veekogude arv, vähenenud keskkonnasaaste);
  - mõju saavutamiseks vajalik rahaline panus ajas kahaneb;
  - tõhustatud meetmete arv;
  - protsessiuuenduste arv.

## 10. Strateegia rakendamine

**Strateegia kuulub ülevaatamisele igal kalendriaastal ajavahemikus septembrist novembrini.** Uuendamise käigus vaadatakse üle nii keskkonnas kui ka organisatsioonis toimunud muudatused, samuti riiklikes strateegiates, arengukavades või muudes valdkonda reguleerivates dokumentides seatud eesmärgid ja nõuded, analüüsitakse senise tegevuse tulemuslikkust ning määratakse järgmise strateegiaperioodi peamised tegevussuunad.

**Kinnitatud strateegiadokument on aluseks majandusaasta eesmärkide määramisel ning tegevusplaanide ja eelarve koostamisel.** Aasta eesmärkides ja tegevusplaanis näidatakse ära olulisemad tegevused ning tulemusnäitajad, mis omakorda kirjeldatakse täpsemalt kvartaalsetes tegevusplaanides. Kvartaalsete tegevusplaanide alusel hinnatakse töötajate töökohustuste täitmist. Plaanide täitmine on tulemustasude ja võimalike preemiate määramise üheks peamiseks aluseks. Aasta eesmärgid, olulisemad tegevused ja eelarve kinnitab nõukogu hiljemalt eelneva aasta detsembris.

Strateegias kirjeldatud mõõdikuid ning neist tulenevaid alammõõdikuid (eelkõige rahalised ja tükilised mahud, samuti tulud, kulud ja kahjud) jälgitakse üldjuhul kvartaalselt ning vastavalt tulemustele korrigeeritakse kvartaalseid tegevusplaanide.