Keskkonnainvesteeringute Keskus SA

STRATEEGIA AASTATEKS 2025–2030

DETSEMBER 2024

Sisukord

1. Mille nimel tegutseme ja mis on meie tegevusvaldkond ... 3
1.1 Visioon - mille suunas pingutame ... 3
1.2 Tegutsemisala ... 4
1.3 KIKi tegevusvaldkondade jaotus ja -fookused ... 5
1.4 Huvipoolte peamised ootused ... 7
Kliimaministeeriumi kui omaniku ootused ... 7
Riiklike (nii Eesti kui rahvusvaheliste) partnerite ootused ... 8
(Era)partnerite ootused ... 8
Klientide (sihtgrupi) ootused ... 9
2. KIKi pakutavad teenused ja tegevusmudel ... 9
2.1 Roll ja väärtuspakkumine ... 9
2.2 Neli põhiteenust ... 10
2.3 Tegevus- ja toimemudel ... 12
2.4 Organisatsiooni kultuur ja väärtused ... 13
2.5 Võtmekompetentsid: baasvõimekused ja arendusvõimekused ... 14
2.6 Alusteenuste korraldamise põhialused ... 16
3. Mõju mõõdikud ja tegevuse võtmenäitajad ... 18
3.1 Tegevuse mõju: hetkeväljavaade ja tuleviku arengud ... 18
3.2 Tegevuse võtmenäitajad (KPI) ja sihttasemed ... 20
4. Hetkeseis, väljakutsed ja tulevik ... 22
4.1 Tegevuse fookused ja strateegilised initsiatiivid 2025-2030 ... 23
4.2 KIKi 3 FOOKUST (TEGEVUSSUUNDA) ... 24
4.3 KIKi 4 STRATEEGILIST INITSIATIIVI ... 24
4.4 Praktiline tähendus ja tegevusplaan ... 25
5. Strateegia rakendamine ... 28
Lisad ... 29
LISA 1. Organisatsiooni funktsionaalne ülesehitus. ... 29
LISA 2. KIKi mõjude hindamise alused (nov 2024) ... 30

1. Mille nimel tegutseme ja mis on meie tegevusvaldkond

1.1 Visioon - mille suunas pingutame

KIK tegutseb selle nimel, et **Eesti elanikel on hea looduskeskkond nii elamiseks kui majandamiseks**.

KIKi eesmärk on suunata investeeringuid keskkonna- ja kliimavaldkonda, et Eesti elanike elukvaliteet tõuseks, elurikkus oleks hoitud ja ettevõtluskeskkond areneks tasakaalustatult. Heas seisundis looduskeskkond toetab pikaajalises perspektiivis Eesti inimeste heaolu, tervist ja majanduse jätkusuutlikkust ning tõstab selle konkurentsivõimet maailmas.

Visiooni saavutamine tähendab, et KIK aitab kaasa järgmiste tulemuste saavutamisele ühiskonnas:

- **Kestlik elukorraldus** on muutunud loomulikuks käitumiseks, inimesed ja organisatsioonid oskavad hinnata oma tegevuse otsest või kaudset mõju loodusele. Keskkonnateemad on inimestele ja organisatsioonidele olulised nii sõnas kui teos.
- **Elurikkus on hoitud, looduslik mitmekesisus ja puhas looduskeskkond on väärtustatud** ning **arvestame selle hoidmisega igas oma tegevuses.** Looduspõhised lahendused on elukeskkonna lahutamatu osa, mis aitavad kohaneda muutuva ilmastikuga ning tagada kliimakindlust.
- **Metsad on hoitud ja vastutustundlikult majandatud**, liigid on kaitstud, ka väheviljakatel aladel kasvab mets ning metsanduse maine on hea.
- Uued **säästlikud, taastuvenergial põhinevad rohetehnoloogiad on kasutusel**. Erinevate pilootprojektide toel liigutakse järjepidevalt uudsete lahenduste laia kasutuselevõtu poole nii, et need toimivad ja on mõistliku hinnaga kättesaadavad.
- Ringmajanduse põhimõtete ülevõtmise kaudu on **ressursside säästmine ja materjalide taaskasutus hüppeliselt kasvanud, jäätmeteke on minimaalne**.

Ootusi KIKi tegevusele laiemalt raamistavad rahvusvahelised lepped ja raamistikud, millega Eesti on ühinenud, nagu näiteks ÜRO säästva arengu tegevuskava aastani 2030, Pariisi kokkulepe, Euroopa roheline kokkulepe, kliimapakett „Eesmärk 55“ („Fit for 55“) ja RePowerEU, Euroopa Kliimamäärus, EL ringmajanduse tegevuskava, EL Elurikkuse strateegia ja EL looduse taastamise määrus, Raamistik puhtale energiale üleminekuks, EL LULUCF konsolideeritud määrus.
Nendest lepetest tulenevaid **strateegilisi eesmärke täpsustavad omakorda erinevad Eesti arengudokumendid ja kokkulepped**, millest peamistena võib 2024 lõpu seisuga nimetada Strateegia Eesti 2035, Rohereformi tegevusplaan (RRTP), Kliimamuutustega kohanemise arengukava aastani 2030 (KOHAK), Eesti riiklik energia- ja kliimakava aastani 2030 (REKK), Transpordi- ja liikuvuse arengukava 2021-2030, Riigi jäätmekava 2023-2028, Ringmajanduse valge raamat, Vabariigi Valitsuse tegevusprogrammid (VVTP) ja Riigi Eelarvestrateegia (RES). Strateegia koostamise ajal on koostamisel Kliimakindla majanduse seadus, milles täpsustuvad peamiste kasvuhoonegaaside heitkogustega seotud

majandusvaldkondade arengusuunad, mis omakorda mõjutavad ka KIK tegevusi. **KIKi tegevuste planeerimisel lähtume eeltoodud dokumentidest tulenevatest ootustest, kuid oleme samal ajal valmis kohandama oma tegevusi vastavalt üldises raamistikus toimuvatele arengutele**.

KIK põhikiri määratleb asutuse tegevuse peamised alused, mis on omakorda seotud Keskkonnaseadustiku üldosa seaduse eesmärkidega (§1), sh:

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

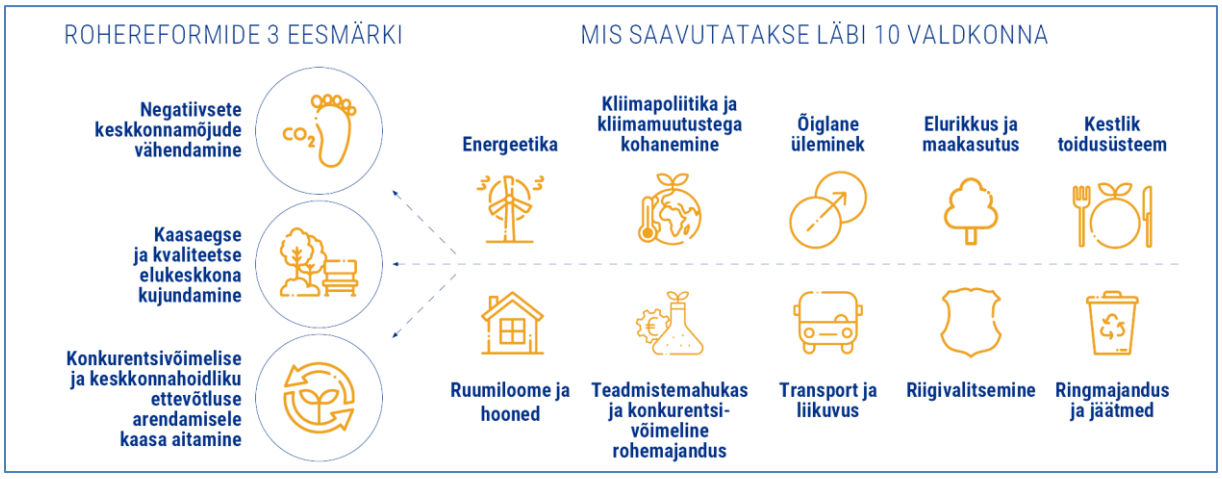
Kokkuvõttes on KIKi ülesanne leida võimalused keskkonna ja kliimavaldkonnas projektide finantseerimiseks ning elluviimiseks, milles on oluline osa nõuetekohasel toetuste vahendamisel.

KIKi asutaja on Eesti Vabariik ja asutajaõigusi teostab Kliimaministeerium.

1.2 Tegutsemisala

Keskkonna- ja kliimavaldkond kätkeb looduse ja liikide kõrval inimeste elukvaliteedi, tervise, majanduse ja tehnoloogilise arengu jätkusuutlikkust. Tulenevalt intensiivsest inimtegevusest ja loodusressursside vähenemisest on oluline kasutusele võtta planeedi piiridesse mahtuvad toimemudelid ja tehnoloogiad. Vaid nii jääb eluks vajalik looduskeskkond kättesaadavaks ka tulevastele põlvedele, aitame kaasa kliimamuutuste leevendamisele ja parandame kohanemisvõimekust nendega toimetulekuks.

Hea keskkonna kui elukvaliteedi ja majanduse aluse säilimiseks vajalike tegevusalade ring on väga lai, hõlmates näiteks kõigi loodusvarade kestlikku ja tõhusat majandamist, jätkusuutlikku maa-, vee- ja maapõueressursside kasutust, elurikkusega seotud aspektides nii maismaa kui vee loomastikku ja taimestikku, uudseid kütuseid ja nende kasutust, tõhusamaid ja looduspõhisemaid tehnoloogiaid ning tehnilisi lahendusi, uudseid (ring)majandusmudeleid ja materjalide taaskasutuse tehnoloogiaid, taastuvenergia valmidust jms. Eesti kontekstis iseloomustab teemade ringi hästi Eesti rohereformi tegevuste jaotus (vt joonis 1). KIKi rolliks on kaasa aidata kõigi nende valdkondade arengutesse.



Joonis 1: Eesti rohereformi tegevuskava eesmärgid ja valdkonnad

1.3 KIKi tegevusvaldkondade jaotus ja -fookused

KIK on Eesti riigile kuuluv **sihtasutus Kliimaministeeriumi valitsemisalas, mis on viimased 25 aastat järjepidevalt keskendunud keskkonnale vajalike toetuste vahendamisele ning projektide ellukutsumisele** era- ja riigipartnerite toel. Selleks on kasutatud eelkõige toetusi ja laenusid, aga viiakse ka ise projekte ellu. KIK aitab käivitada ja ellu viia praktilisi projekte seal, kus osapooled ei ole iseseisvalt selleks veel valmis, mastaap on küllaltki suuremahuline ja probleemi omanikke rohkem kui üks. Oleme olnud riigile, omavalitsustele, ettevõtetele jt partneriks kaasaegsete, tarkade ja mõjusate lahenduste väljatöötamisel ning elluviimisel. KIKi roll ei ole poliitikate ega valdkonna regulatsioonide kujundamine ja jõustamine, vaid keskendume rakenduslike tegevuste (meetmed, projektid) käivitamisele, mille hulgas aitab KIK kaasa ka riigi strateegiliste teenuste ellu kutsumisele (nagu vee-ettevõtete reform, tuulepargi eelarendus, sinimajanduse potentsiaalide võimestamine jms).

KIKi peamine tegevus on 25 aasta jooksul olnud toetuste ja laenude pakkumine. Selle põhjal on välja kujunenud tuumikkompetentsid, mis on jagatud nelja valdkonda: **energeetika, energiatõhusus ja liikuvus; metsandus, elurikkus ja kliimakohanemine; elukeskkond ja; merendus ja veekeskkond** (vt joonis 2). Valdkondlik jaotus hõlbustab klientidele ja partneritele KIKi sisutegevustes orienteerumist. Ühtlasi annab see neile kindlustunde, et meil on keskkonna ja kliimaalased vajalikud detailsed teadmised, meie tegevused on fokusseeritud ning omame selget arusaama valdkondade tulevikusuundumustest.

Nendes valdkondades **oleme sisuteemade asjatundjad**, meil on laiapõhjaline partnerite võrgustik ja kogemus selleks, et turuosalistega vahetus kontaktis oleva asutusena kaasa rääkida ja pakkuda Eesti ühiskonnale häid ning tasakaalukaid lahendusi. Jaotus arvestab muu hulgas tänaseid teadaolevaid rahalisi ja tegevusmahtusid (2021-2028), sellega seotud mõistlikku tööjaotust ning järjepidevust sisuliste tegevuste haldamisel. Keskendumise kaudu saame tagada praktilise tunnetuse ja arusaama eri valdkondade olukorrast, tehnilistest nüanssidest, osapoolte spetsiifilistest huvidest ning seda kõike kooskõlas konkreetse valdkonna arengufaasidega. Seeläbi **saame täpsemalt sihtida tegelikul vajadusel ja mõjul põhinevaid sekkumisi ning kasutada parimal võimalikul moel iga avaliku sektori poolt investeeritud eurot suurima mõju saavutamiseks**.

Joonis 2. KIKi tegevusvaldkonnad.

Oluline on välja tuua, et süsteemse muutuse esilekutsumiseks **läheneme valdkondadele sisupõhiselt ja terviklikult**, tuues tasakaalustatult kokku eri ministeeriumide, rahastajate, teadusasutuste, ettevõtete ja muude huvipoolte vajadused ja väljakutsed, kompetentsid, ressursid ja oskused. **Aitame kaasa ja käivitame eri valdkondi läbivaid horisontaalseid algatusi nagu:**

- **keskkonnahariduse, teadlikkuse ja võimekustega seotud tegevused**: näiteks omavalitsuste võimestamine roheprojektide elluviimisel ja R-klubi, noorte roheideede konkurss Negavatt.
- **temaatiliste valdkondade vajadusi ja kompetentse hõlmavad projektid**: puhtad ja rohetehnoloogiad, looduspõhised lahendused, temaatiliste sekkumiste (meetmed, projektid) väärtusahelad ja nende aluseks olevad auditid, uuringud jms. **Roheinnovatsioon** on lahutamatu igast KIK toetusvaldkonnast, sellega kaasuv näiteks andmete väärindamine ja ESG praktikate levik, ka rohehanked. Samuti on järjest äärmuslikumatest kliimatingimustest ning ettearvamatumast julgeolekuolukorrast tulenevalt olulisel kohal kriisivalmidus ja kliimakindlus.

- **kliimakoostöö ja teadmussiire:** KIK pakub erinevatele ministeeriumidele tuge rahvusvahelise arenguabi ja kliimakoostöö võtmes, mille näiteks on kliimakonverentsile COP Eesti edulugude viimine, rahvusvahelistest trendidest ja praktikatest info Eestisse toomine, laiemalt *twinning* ja teadmussiire.

1.4 Huvipoolte peamised ootused

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

- **KLIMi kui omaniku ootusi** lähtuvalt ministeeriumi vastutusalast (kliimapoliitika ja rohereform, energeetika, ringmajandus, vee- ja meremajandus, metsandus ja looduskaitse, liikuvus ja elukeskkond). **Mõneti sarnased KLIMile on teiste ministeeriumide ja allasutuste ootused**, kus KIK on partneriks keskkonna- ja kliimateemade arendamisel nende tegevusvaldkonna seoste võtmes, näiteks Välisministeerium ja rahvusvaheline kliimakoostöö, Majandus ja Kommunikatsiooniministeerium ja ettevõtete rohepoliitika suunamine ning kaksikpöörde digilahendused, Kaitseministeerium ja merekaitse, Haridus- ja Teadusministeerium ja roheinnovatsioon ning keskkonnaharidus;
- **era- ja riiklike partnerite ootusi** (viimastest eriti KLIM valitsemisalas), kellega koostöö on tõhusate lahenduste pakkumiseks vältimatu;
- **sihtgruppide/klientide ootusi**, keda on oluline keskkonna ja kliimateemade sisus harida, motiveerida projekte ellu viima ja kelle vajadustest ning huvidest lähtuvalt on KIKi tegevus ja teenused disainitud.

Kliimaministeeriumi kui omaniku ootused

Keskkonna ja kliimaga seotud valdkondade arendamine on muutunud väga aktuaalseks. Kliimaministeeriumi põhiülesanne on keskkonna ja kliimapoliitika kujundamine, mille ellu viimiseks on haldusalas loodud erinevad allasutused ja riigi osalusega tulundus- ja sihtasutused, lisaks KIKile näiteks Keskkonnaamet, Keskkonnaagentuur, Eesti Keskkonnauuringute Keskus, Riigimetsa Majandamise Keskus, Eesti Geoloogiateenistus, Eesti Loodusmuuseum, Riigilaevastik jt.

KLIMi peamiseks ootuseks KIKile 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 osapooli panustama nii sisuliselt kui ka täiendava rahastusega, leida eri huvide vahel kooskõla ning pakkuda seeläbi lisaväärtust valdkonnale tervikuna. Kokkuvõtvalt on Kliimaministeeriumi peamised ootused KIKile järgnevad:

1. Rohereformile rahastusega hoo andmine. Valdkonna arenguks jätkusuutliku ja erinevatest rahastamisallikatest koosneva tõhusa rahastamismudeli pakkumine ja rakendamine, selle jaoks täiendavate partnerite ja rahastusvõimaluste leidmine, erasektori rahastuse kaasamiseks sobivate rakendusviiside välja töötamine.
2. Sihipärane, tõhus ja paindlik projektide ning meetmete elluviimine, asjatundlik tegevus, madal riskitase.

3. 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.
4. Roheinnovatsiooni arendamisel riigis rakendatavatest meetmetest hea tervikpildi ja ülevaate omamine, mis võimaldab valdkonna suunatud arendamist nii riigi kui turu vajadustest lähtuvalt.
5. Valdkondlike strateegiliste eesmärkide saavutamiseks vajalikest potentsiaalsetest meetmetest ülevaate omamine nii Eesti, regiooni, Euroopa kui ka globaalsete näidete ja parimate praktikate põhjal. Täiendavate rahastusvõimaluste leidmine EL otsetoetuste arvelt.
6. Valdkondlike strateegiliste eesmärkide saavutamiseks välja töötatavatesse ja rakendatavatesse meetmetesse proaktiivse sisendi andmine.
7. Tõhus koostöö erasektori ja teiste partneritega meetmete elluviimisel.
8. Vähene bürokraatia, kõrge digilahenduste kasutamise võimekus ja kiire tegutsemine meetmete või projektide käivitamisel ja elluviimisel.

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

Riiklike (nii Eesti kui rahvusvaheliste) partnerite ootused

Lisaks ministeeriumidele 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 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 ja abi rahastuse leidmisel;
3. selged lähteülesanded ja koostöökokkulepped;
4. pilootprojektide ja uute algatuste rakendamise võimekus;
5. paindlikkus erinevate probleemide lahendusviiside leidmisel.

(Era)partnerite ootused

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

Eelnevast tulenevalt on toetatavate tegevuste ellukutsumisel, koostöö arendamisel ja ühiste projektide läbiviimisel (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.

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 ja rahastuses. Muude huvigruppide rahulolu sõltub omakorda eelkõige klientide rahulolust.

Klientide peamised ootused on:

1. neile 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.

2. KIKi pakutavad teenused ja tegevusmudel

2.1 Roll ja väärtuspakkumine

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.

Paneme keskkonna väljakutsetest lähtuvad teadmised leidlike lahenduste kaudu inimeste heaks tööle, et säilitada tulevastele põlvedele liigirikas loodus ja puhas elukeskkond ning luua sellega Eestile lisaväärtust. KIK annab olulise panuse selleks, et pakkuda valdkonna arendamiseks terviklikku rakendussüsteemi ning leida tegevusteks vajalikud vahendid.

KIKi peamine ülesanne on leida tõhusad, praktilised lahendused Eesti looduskeskkonna säästlikuks kasutamiseks ja koos partneritega need ellu viia. Keskkonnavaldkond on ühelt poolt lokaalne, sõltudes

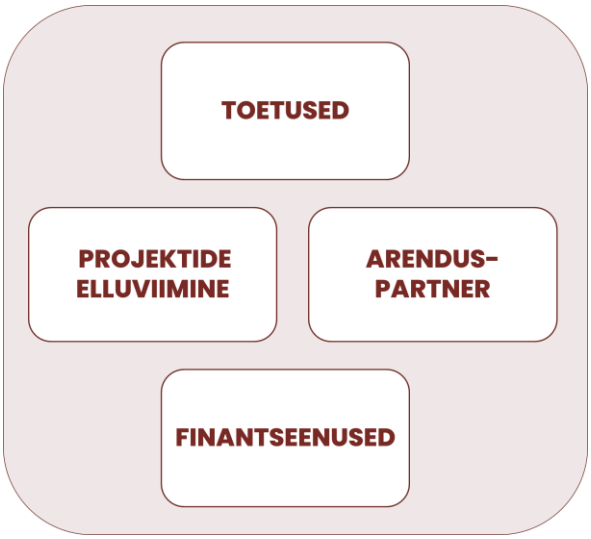
iga üksikisiku tegevusest, teisalt aga globaalne, kuna märkimisväärseid tulemusi saavutatakse vaid laiapõhjalise riikideülese koostöö ja pingutusega. Seepärast on lisaks heale sisulisele tööle KIKi ülesannete täitmiseks oluline olla tuntud ja tunnustatud nii Eesti huvigruppide hulgas kui rahvusvaheliselt. Rahvusvaheline tuntus on eeldus heade lahenduste ja partnerlussuhete leidmiseks, et võimalusi nutikalt siinsetesse oludesse kohandades ning erinevates projektides osaledes leida vastus keskkonnaalastele väljakutsetele Eestis. Rahvusvaheline, sh eriti regionaalne koostöö on hädavajalik, et äratada rahvusvaheliste partnerite silmis huvi ja koos ellu viia suurema mõjuga projekte.

KIKi pakutav väärtus ja lubadus:

- **Tunneme põhjalikult keskkonna- ja kliimavaldkonna vajadusi ja rahastusvõimalusi** nii Eestis kui rahvusvaheliselt.
- **Tunnetame tegutsemisvaldkonna tulevikutrende ja tõlgime need praktilisteks tegevusteks.** Oleme tänu sellele lahendustes sammukese üldistest arengutest ees.
- **KIK pakub erinevaid tööriistu** rohereformi (sh kliimakindla majanduse seaduse) ja temaatiliste alam-reformide elluviimiseks.
- Tänu aktiivsele partnervõrgustikule **toome vajadusel suhteliselt lühikeses ajaraamis kokku eri osapooled** ka spetsiifiliste, uudsete ja keerukate lahenduste pakkumiseks.
- Oleme võimelised tegevused **kvaliteetselt ja kiirelt ellu viima, pakkudes täislahendust mõistliku kulutasemega**. Teeme keerulised asjad lihtsaks.

2.2 Neli põhiteenust

Ülesannete edukaks täitmiseks pakub KIK nelja liiki teenuseid, mis on olemuselt erineva sisuga ja eeldavad erinevat lähenemist:



- **Toetuste pakkumine:** meetmete rahastustingimuste väljatöötamine, taotlusvoorude korraldus, projektide hindamine, elluviimise kontroll (hanked, maksed, aruandlus);
- **Projektide elluviimine:** rakenduslike projektide juhtimine (sh tegevused, inimesed ja ressursid) koos vastavate hangete, lepingute halduse ja järelevalve, raamatupidamise, aruandluse ja kommunikatsiooniga;
- **Arendustegevused ja partnerlused:** välisrahastuse taotlemiseks temaatiliste vajaduste ja võimaluste ning partnerite kokkutoomine, ühiste initsiatiivide, teenuste ja projektide algatamine, ideestamine, sisustamine, koordinatsioon ja elluviimine teemadel, mis on seotud KIK toetusvaldkonnaga ehk kliima ja keskkonnapoliitika elluviimisega praktilisel tasandil;
- **Finantsteenuste pakkumine:** turutõrgetega valdkondades sihtotstarbeliste laenude andmine ja laenuportfelli haldus.

Toetuste pakkumine ja meetmete elluviimine on alates asutamisest KIKi peamine ja suurima mahuga tegevus, mille eelduseks on struktuuritoetuste rakendusüksuse roll koos vastava akrediteeringuga juhtimis- ja kontrollisüsteemile. Toetuste andmine hõlmab hulka spetsiifilisi järelevalve võimekusi ja protseduure: toetuse tingimuste disaini, taotlusvoorude ja hindamiste korraldust, taotluste rahuldamise või mitterahuldamise haldusotsuste tegemist, toetuste järelevalvet (hangete ja väljamaksete sihtotstarbelisuse kontroll sh kohapeal, paikvaatlused, aruandlus, rikkumiste menetlus, tagasinõuded, projektiauditid koos projektide haldusega IT-süsteemides). Eraldi menetlusloogika on riiklike tegevuskavade projektide elluviimise järelevalvetoimingutel, avatud (nn jooksvatel) taotlusvoorudel ja eraisikutele suunatud toetustel. KIKil on lai kogemus ja võimekus pakkuda meetmete elluviimist täites erinevate rahastusallikate nõudeid (sh EL fondid nagu SF, ÜPP, RRF, ÕÜF, lisaks Norra EMP, heitkogustega kauplemise süsteemi ja riigieelarve vahendid). Kesksel kohal teenuste puhul on kliendikeskne, kvaliteetne, kulutõhus ja madala riskiga meetmete elluviimine.

Projektide elluviimine, mida KIK pakub meetmete rakendamise kõrval eraldi, ühekordsete haldusülesannete ja teenustena erinevatele ministeeriumitele. Projektid on selgelt piiritletud (rakendamise) tingimustega: eesmärkide, ressursside ja tulemustega. KIK hangib tellija volitusel tööd ja/või viib projekti tegevused ise ellu, olgu selleks riiklike objektide ehitustööd või digilahendused, uuringute, analüüside ja mõjuhindamiste tellimine, turudialoogid ja kommunikatsioonitegevused, seminaride, ürituste ja trükiste produktsioon, välisdelegatsioonide koordinatsioon kliimakoostööks jms. KIK võib seejuures olla nii tööde ja teenuste hankija kui ka ise tööd teostada. Projektijuhtimise teenused hõlmavad hangete läbiviimist, kulude tegemist, lepingute haldust koos maksete, raamatupidamise, omanikujärelevalve, kommunikatsiooni ja aruandlusega, koordinatsiooni projekti partneritega ning tervikuna tulemuste tagamist. Võtmeoskused projektide elluviimise teenuse pakkumisel on projekti sisuvaldkonna asjatundlikkus ja terviklik projektijuhtimise võimekus.

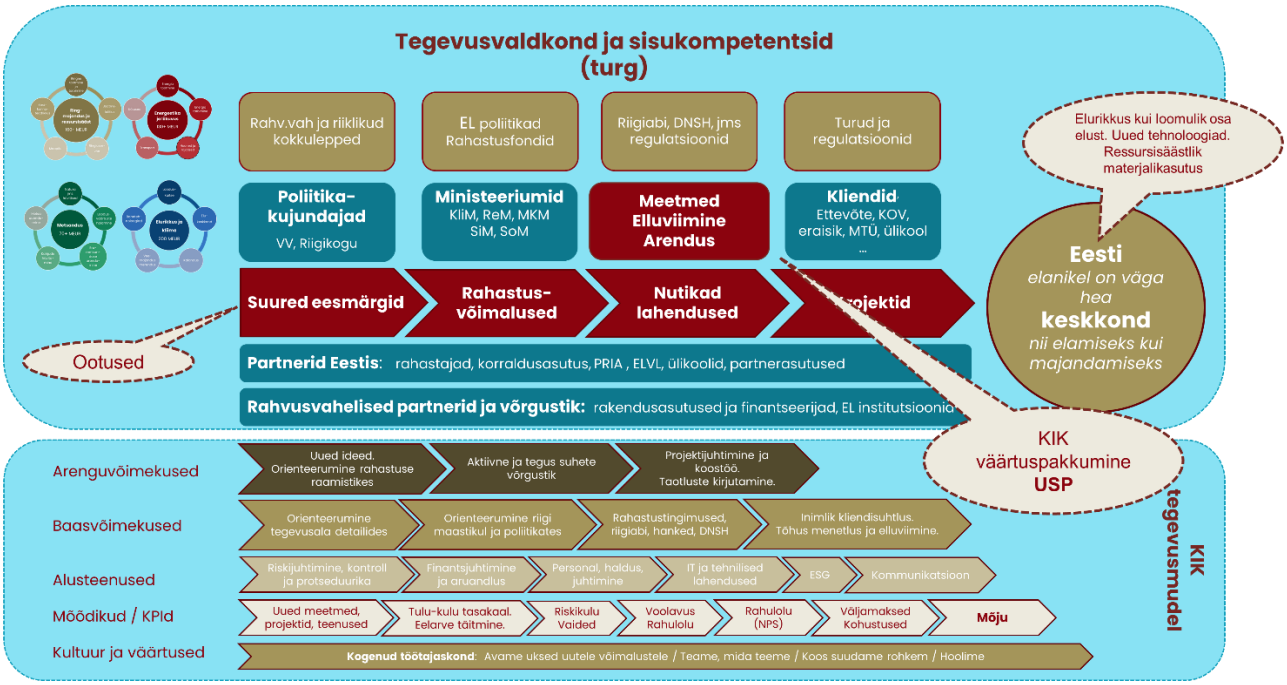
Arendustegevused ja partnerlused keskenduvad eelkõige EL-ülestes taotlusvoorudes toetuste taotlemisele, et leida leevendust keskkonna ja kliimavaldkonna väljakutsetele ning tuua valdkonda lisarahastust. KIK toob kokku osapooled ja huvid rahastuse leidmiseks, sidudes eri initsiatiivid tervikuks. Arenduspartneri teenuste sisu on seotud KIK toetusvaldkondade, klientide ja ministeeriumide vajadustega s.t joonduvad ning on sünergias KIK meetmete ja projektidega, loovad neile eeldusi või võimendavad tulemusi. Lisaks baas-projektijuhtimise oskusele on oluline suhete loomine ja koordineerimine paljude, tihti uudses rollis või koostööformaadis olevate osapoolte vahel. Samuti oskus ja järjepidevus EL jm välisrahastuse taotluste kokkupanekul ja eristamisel, et orienteeruda vägagi spetsiifilistes rahastus(voorude) tingimustes ning pöörata olulistele tegevustele tähelepanu. Arendusteenuseid raamistavad strateegilised, süsteemset muutuste juhtimist ja innovatsiooni eeldavad väljakutsed: riiklike ja rahvusvaheliste poliitikate kiire ja tulemuslik rakendamine, üle-Euroopaliste algatuste võimestamine (IT-arenduste, uudsete tugi- ja finantsteenuste, mõjukommunikatsioon ja pilootprojektide ellukutsumine). Projektide juhtimise võimekuse kõrval on oluline koht (rahvusvaheliste) suhete loomisel ja hoidmisel, sisuloome uudsetes rollides ja koostööformaatides osapoolte vahel, sh probleemide, potentsiaalide ja seoste sünteesimine koos välisrahastuse allikates, voorudes ja tingimustes orienteerumine.

Finantsteenuste pakkumine põhineb KIKi kogemusele Eesti vee-ettevõtetele pikaajaliste laenude pakkumisel ja haldamisel. Rahvusvaheliste arenguorganisatsioonide poolt nagu ÜRO, Maailmapank jt rõhutatakse vajadust leida innovaatilisi finantseerimislahendusi, mis seoksid erinevaid rahastuid (nn

blended finance). Finantsteenused on strateegilise tähtsusega arvestades, et puhtale energiale üleminekuks, kliimaneutraalsuse saavutamiseks ja elurikkuse hoidmiseks on vaja mobiliseerida (era)kapitali ning liikuda tagastamatu abi andmiselt riigi vaates efektiivsemate lahenduste poole nagu laenud, võlakirjad, ühistuline rahastus, PPP. Sellised praktikad on ennast Põhjamaades edukalt tõestanud - nii loob iga riigi investeeritud euro suurema lisandväärtuse ja mõju, mis on eriti oluline arvestades struktuuritoetuste rahastuse ebakindlust pärast 2028. aastat. KIKil on kompetents ja võimekus suunata sihtotstarbelisi laenusid turutõrgetega valdkondadesse, näiteks kombineerida struktuuritoetusi pikaajaliste laenudega koos laenu andmise ja portfelli halduse võimekustega. Neid kompetentse saab kasutada ja laiendada uudsete finantseerimistoodete ja -teenuste pakkumisele, mille temaatilisteks märksõnadeks on ressursitõhusus, vee- ja ringmajandus, energeetika ja kliimakohanemiseks vajalik taristu.

2.3 Tegevus- ja toimemudel

KIKi terviklik tegevus- ja toimemudel on näidatud **joonisel 3**, kus on esile tõstetud tegevusvaldkonda määratlevad olulisemad osad ning KIKi tegevuse komponendid, mis võimaldavad täita eesmärke ja ootusi.



Joonis 3: KIKi tegevus- ja toimemudel.

Tegevusvaldkond ja teenused ehk turg, kus KIK tegutseb ning teenuste sisu on kirjeldatud põhjalikumalt peatükkides 1.1-1.3 ja 2.1-2.2. Tegevusvaldkond moodustab terviku koos Eesti ja rahvusvahelise poliitilise ning regulatiivse keskkonnaga, kuivõrd poliitikate ja lepete kaudu formuleeruvad KIKi tegevuseesmärgid. Koostöös ministeeriumide ja konsulteerides sihtgruppidega töötatakse välja lahendused nende saavutamiseks, arvestades eri rahastusallikate võimalusi ja tingimusi. Nutikate, osapoolte huvisid ning võimalusi arvestavate lahenduste kaudu viiakse meetmed ja projektid

ellu, motiveerides selleks erinevaid kliendigruppe. Koos klientidega või eraldi ellu viidavate projektide kaudu liigutakse visiooni suunas.

KIKi tegevus ja võimekus põhineb baasvõimekustel ning arengule suunatud võimekustel. KIKi toimimist mõõdetakse **tegevusmõõdikutega** ning KIKi tulemuslikkus tervikuna väljendub **mõjumõõdikutes**. Eduka ja järjepideva toimimise alus on **väärtustel baseeruv organisatsiooni kultuur**.

Eduka tegutsemise esmaseks eelduseks on baasvõimekused ja nende järjepidev toimimine. **Baasvõimekutseks on** orienteerumine ja tegevus poliitikate ning tegevusala detailide raames, rahastustingimuste ja alusregulatsioonide tundmine, nagu riigiabi, hanked, DNSH jms, samuti riigi ja teiste partneritega toimivate suhete hoidmine. Üks olulisem baasoskus on hea, inimlik ja selge kliendisuhtlus ning tõhus menetlus ja projektide elluviimine, milleks on vaja tunda klientide vajadusi. Funktsionaalselt põhineb KIK toimivatel ja vastavasisulisi kompetentse eeldavatel **alusteenustel**, milleks on riski-, finants-, IT, ESG, kommunikatsiooni ja personalitegevus.

Baasvõimekuste kõrval arendab KIK teadlikult oma töötajates **arenguvõimekusi**, mis on vajalikud pidevalt muutuvates tingimustes kohandumiseks, erinevatest arengutest tulenevate uudsete sisuliste ja rahastusvõimaluste äratundmiseks ning baseeruvad eelkõige aktiivse ja tegusa suhtevõrgustiku hoidmisel kogu väärtusahela piires. Kriitilised on seejuures projektijuhtimise oskus ja ühiste rahastustaotluste kokkupanek.

Tegevusmudelist tulenev **organisatsiooni funktsionaalne ülesehitus** on toodud Lisas 1.

2.4 Organisatsiooni kultuur ja väärtused

Väärtused kujundavad KIKi sisu ja näo, nendest lähtuvalt tegutseme ja teeme oma töös nii igapäevaseid kui strateegilisi valikuid. Väärtused määratlevad meie sisemised tavad ja käitumiskultuuri, andes vastuse küsimusele, kuidas teha õigeid asju õigel viisil. Väärtused tagavad meie teenuste kvaliteedi ja on meeskonnaliikmete koostöö põhialuseks. Uute kolleegide valikul on isiklike väärtuste kooskõla KIKi omadega väga oluline kriteerium.

Juhindume oma tegemistes järgmistest põhiväärtustest:

Teame, mida teeme	**Avame uksed uutele võimalustele**	**Koos suudame rohkem**
• Meil on teadmised, kogemused ja oskus neid kasutada. • Tahame areneda ja õppida. • Oleme uudishimulikud, julgeme katsetada ja ennast proovile panna. • Viime asjad lõpuni.	• Meiega on hea koostööd teha, oleme avatud uutele ideedele. • Meid seovad eesmärgid, oleme lahendustes paindlikud. • Leiame võimalusi uudsete digilahenduste kasutamiseks. • Pakume läbimõeldud ja väärtustloovaid teenuseid.	• Meil on tugev meeskond, teeme tööd põnevusega. • Igaühe panus on oluline, rollid on selged, erinevad vaatenurgad toovad tulemuse. • Oleme valmis rääkima ja kuulama. Mõtleme, kuidas saab. • Julgeme võtta vastutust, usaldame ja kaasame.

Me hoolime

- Hoolime keskkonnast, klientidest, partneritest, kolleegidest.
- Hoolime sellest, mida teeme ja kuidas elame.
- Teame, et väikesed teod viivad suurte muutusteni.
- Keskkonnahoid ei ole ainult töö, see on eluviis.

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

Avame uksed uutele võimalustele. Kiirelt muutuvas maailmas on vaja pidevalt kohaneda nii KIKi teenuse sisuteemades, seostes kui sekkumistes. Muutusi ei saa vältida – vaid pidev arenemisvõime ja kohanemine annavad muutuvas keskkonnas kindluse. Vaja on leida uusi lahendusi, mis kiirendavad roheüleminekut, loovad suurema keskkonnamõju ning annavad ühtlasi võimaluse nii igal töötajal kui kogu organisatsioonil areneda. Digilahendused muutuvad järjest võimekamaks - kasutame neid võimalusi, et muuta KIKiga suhtlus kliendile mugavamaks ja töö tõhusamaks, jättes inimestele eelkõige sisulise rolli.

Koos suudame rohkem. Organisatsiooni eesmärkide täitmiseks on vajalikud mitmesugused spetsiifilised teadmised ja kogemused ning tulemuste saavutamiseks on oluline paljude oskuste ja partnerite kokku toomine. Oluline on teha koostööd nii, et erinevad vaatenurgad looks aluse läbimõeldud lahendustele. Ühisest eesmärgist ja sarnastest väärtustest lähtumine võimaldab erinevate isiksuste koostöös saavutada suurema mõju, arvestada paindlikult erinevaid lähenemisi ning otsida neis ühisosa.

Me hoolime. Hea looduskeskkonna hoidmine, planeedi piiridesse mahtumine ja kliimakohanemine on inimkonna üks suuremaid väljakutseid. Selles on igaühe panus oluline, et erinevad pingutused viiksid kokkuvõttes soovitud tulemuseni. KIKil on selles oluline roll, mille teadvustamine ja järgimine annab tegevusele laiema perspektiivi iga üksiku töötaja, aga ka asutuse tasandil tervikus. Me hoolime iseendast, keskkonnast, klientidest, partneritest, meeskonnast.

2.5 Võtmekompetentsid: baasvõimekused ja arendusvõimekused

Võtmekompetentsid on teadmised, oskused ja kogemused, mida KIKi meeskond oma tegevuses edukas olemiseks peab omama. Neid kompetentse arendatakse järjepidevalt. Sidudes need väärtustel põhineva kultuuriga moodustub organisatsiooni unikaalne käekiri ja püsiv võimekus teha oma tööd tõhusalt ja lahendada väljakutseid. Tinglikult jagunevad KIK töötajate kompetentsid **baasvõimekusteks** (ja alusteenusteks) ning **arenguvõimekusteks**, kus baasvõimekused on eelkõige suunatud seniste tegevuste, teenuste ja projektide edukale elluviimisele, samas arendusvõimekused loovad aluse senisega võrreldes uudsete lähenemiste tekkeks ja kasutuselevõtuks.

Baasvõimekused ja alusteenused	Arendusvõimekused

• **Tegevusvaldkondade sisuline ja põhjalik tundmine,** sh teoreetiline ja praktiline kogemus keskkonna ja kliimavaldkonnas, kursisolek viimaste trendide ja arengutega ning klientide ja partnerite ootustega. • **Rahastustingimuste tundmine ning meetmete kujundamine ja elluviimine kui tervikprotsess.** Kiire ja samas inimlik ning võimalusel mõistev/vastutulelik taotluste ja projektide menetlemine. • **Projektijuhtimisvõimekus.** • **Toimiv partnervõrgustik** sh KLIM jt ministeeriumide ja partnerasutustega. • **Riigiabi, hangete ja DNSH jm** regulatsioonide tundmine. • **Juriidika ja riskide haldamine**: üldine usaldusväärsus, ettevalmistav juriidika, selged põhjendused, tõhusad kontrollitoimingud, väikesed tagasinõuded. • **Inimlik aga täpne suhtlus**: hea info liikumine ja usaldusväärne, tegus kuvand. Oskame osapooltega suhelda sh partnerid, rahastajad, kliendid ehk taotlejad ja elluviijad. • **Hea digivõimekus ja toimiv IT tehniline baas**: andmeait ja aruandlus, andmevahetus süsteemide vahel (APId), dokumendihaldus ning menetlussüsteemi võimaluste kasutamine jms • **Tõhus finantsdistsipliin**: efektiivne aruandlus, hea ülevaade andmetest ja analüüsivõimekus (sh tulud-kulud, tööaeg jms) • **Kestlik tegevus (ESG)**: arusaam tegevuse laiemast mõjust ja selle suunamine. • **Kõiges eelnevas kogenud ja tegus meeskond:** selge juhtimine, hea töökeskkond, mille tulemus väljendub tervikuna **rahulolus teenusega**	• Tunneme fookusvaldkondade sisu ja sihtrühmasid ning **panustame arengudokumentidesse, poliitikatesse** jm. • **Aitame seada prioriteete ja pakume paindlike lahendusi** lähtudes eesmärkidest ja olulisusest. • **Analüüs, mõtestamine ja planeerimine**: võimaluste ja vajaduste kokkutoomine arengudokumentidest ja rahastusallikate tingimustest töötavate lahendusteni. Oskame strateegiliselt läheneda ja tegutseme läbimõeldult. • **Suutlikkus kiirelt reageerida ja kohaneda** sh panustamisvõimaluste leidmine. Hea teenusdisaini võimekus. • **Dünaamiline partnervõrgustik:** osapoolte kokkuviimine, ühiste huvide leidmine, tegevusplaani koostamine ja vajadusel eestvedamine • **EL projektide kirjutamine, fondide ja tingimuste tundmine:** kasvav kogemus, tingimuste tundmine ja olulise eristamine. • **Paindlikkus tegevust ümber korraldada** mahtude või ootuste muutudes • **Uudsed digilahendused**: AI võimaluste kasutamine ja rakendusliideste (API) edasiarendus sise- ja välisklientidele, sh kaasaegsete planeerimise, seire- ja juhtimislaudade kasutamine.

Kõiki võimekusi on vaja hoida ja järjepidevalt arendada, et organisatsioon täidaks oma eesmärke. **Võimekuste asjakohane rakendumine väljendub eelkõige selles, et püüdleme järgneva poole:**

- **Teeme tähendusega tööd hea kuvandiga ning usaldusväärses asutuses. KIK on loomulik valik**, kui on vaja praktilist projekti ellu kutsuda ja ära teha, sh väga uudseid ja keerukaid. KIKi kaasatakse kohe, kui on vaja mõnd meedet välja töötada.

- **Kogemus ja kompetents aitab eristada olulist ja ebaolulist**. Meil on terane silm ja oleme kiired ning keskendume olulisele. Oskame reeglite rägastikus leida mõistlikud lahendused ja oleme (üsna) allaandmatud.
- **Igaüks meist vastutab oma töö kvaliteedi ja tähtaegsuse eest.** Tegutseme positiivsete kavatsustega, me ei otsi süüdlasi, vaid pakume lahendusi. Me ei luba asju, mida tegelikult ei saa ja teeme ära asjad, mida oleme lubanud.
- **Ettepanekud ja lahendusvariandid on läbimõeldud**. Oleme konkreetsed. Samas kuulame ära ka teiste mõtted ja kaalume kompromisse. Süveneme ega tee ettepanekuid maha. Raskes olukorras tuleme tagasi algse eesmärgi juurde.
- **Panustame, et sünniks hea koostöö**. Saame oluliste partneritega isiklikult tuttavaks, et koostöö hästi laabuks.
- **Töö, mida oskab teha masin, teeb masin.** Võtame kasutusele uudsed tehnilised lahendused, et kliendid ei peaks esitama liigseid andmeid ning bürokraatia oleks minimaalne. AI ja APId on tulemas. Rumal töö kaob, aga tark töö tuleb ära teha.
- **Meie töötingimused on head**: konkurentsivõimeline tasu on oluline, nagu ka kaugtöö, paindlikkus, asjalik kogemuste vahetus ja täiendkoolitus ning innustav ja toetav töökeskkond ja kolleegid.

2.6 Alusteenuste korraldamise põhialused

Vastutustundlikkus (ESG): KIK kui eeskuju ja eestvedaja

KIKi eesmärk on juhtida kestlikkuse teematikat (ESG - *Environmental, Social & Governance*) süsteemselt, sihipäraselt ja hea rahvusvahelise tava järgi, pöörates tasakaalustatult tähelepanu nii keskkonna- ja sotsiaalsetele aspektidele kui juhtimise kvaliteedile. Teame oma meetmete mõju, lisaks oleme eeskujuks ja veame eest arenguid, kuna toetame uudsete tehnoloogiate ja lahenduste kasutuselevõttu. **Eelkõige avaldub KIKi mõju kestlikkusele otsese mõjuga projektide kaudu**, kus võetakse kasutusele keskkonnale ja kliimale mõõdetavat positiivset mõju avaldavaid tehnoloogiaid või tegevusviise. Samas on paljud meetmed ja arendustegevused suunatud **eeldusi loovatele tegevustele**, mille ellukutsumine on vajalik hilisemate otsese mõjuga lahenduste rakendamiseks (n ressursiauditid, kliima ja energiakavade koostamine, keskkonnateadlikkus jms). Lisaks avaldab keskkonnale mõju **KIKi enda tegevus**, kus meie eesmärk on juhtida kogu organisatsiooni keskkonnasäästlikult ja vastutustundlikult.

Digiteenused ja IT

KIK kasutab ja leiab võimalusi uudsete digitaalsete lahenduste kasutuselevõtuks selliselt, et **kogu klienditeekond ja sellega seotud aruandlus oleks võimalikult lihtne, mugav ja efektiivne** ning olemasolevaid digitaalseid andmeid ei oleks vaja korduvalt sisestada. Samast eesmärgist lähtume ka sisemise töökorralduse ja digitööriistade puhul, millega **arendame ülevaatlikku aruandlust ja jätame tehnilise võimalikult suures ulatuses masinatele**, mis võimaldab keskenduda sisulisele tööle, teha seda, kiirelt, efektiivselt ning kõrge kvaliteediga.

Digilahenduste kasutamisel lähtume nõutavatest turbestandarditest (n ISO 27001) ja terviklikkuse, käideldavuse ning konfidentsiaalsuse nõuetest. KIK on paberivaba.

Kommunikatsioon

Kommunikatsioon toetab KIKi strateegilisi eesmärke, **aidates luua hea maine avalikkuse, klientide ja partnerite seas ning tuues nähtavale igapäevatöö mõju**. Kommunikatsiooni kaudu **innustame roheinnovatsiooni edendavaid projekte ning julgustame sihtrühmi ellu viima keskkonna- ja kliimavaldkonda panustavaid projekte**. Tegevuse mõtestamise kaudu avalikes kanalites **oleme suunatud KIKi tegevuse mõju laiendamisele.** Selleks jagame proaktiivselt infot edulugude, toetuste ja projektide kohta.

Partnerite ja klientide kommunikatsiooni eesmärk on anda proaktiivset ning selget infot, et nad saaksid teha enda vajadustele kõige paremini vastavaid otsuseid toetuste taotlemise, elluviimise ning koostöövõimaluste kohta KIKiga. Kommunikatsioonis keskendume eelkõige Eesti siht- ja sidusgruppidele, kuid peame silmas ka KIKi tegevuse rahvusvahelist mõõdet.

Sisekommunikatsioonis on olulisel kohal avatud infovahetus, et igal KIKlasel oleks töö tegemiseks ja otsuste langetamiseks vajalik info, arusaam organisatsiooni arengutest ja sihtidest tervikuna ning võimekus erinevate üksuste kaasamiseks. Hea sisekommunikatsioon annab panuse sellesse, et KIKlaste rahulolu tööga oleks kõrge, koostöö toimiks ning meie väärtused oleksid hoitud. See on alus, et saaksime pakkuda head teenust ning olla keskkonna- ja kliimavaldkonna tunnustatud ekspert.

Meeskond ja juhtimine: KIKi inimesed

Oluline on hoida **tulemuskeskset, tegusat ja selgelt eesmärgistatud organisatsioonikultuuri**, mis on samas **inimlik ja avatud**. Tegutseme selle nimel, et **rollid ja ootused oleksid selged ning igaüks teadvustaks enda õiglast panust ja vastutust**. Väldime liigset hierarhiat ja soodustame probleemide lahendamist seal, kus need tekivad.

KIKi töös on olulised inimõigused, head töötingimused ja korruptsiooni tõkestamine. Tagame KIKi töötajatele võrdsed võimalused, toetava ja heatahtliku töökeskkonna, väldime ebaõiglast ja ebavõrdset kohtlemist ning diskrimineerimist. Töötajate tasustamisel lähtume põhimõttest, et igale töötajale oleks tagatud õiglane, töö sisust ja vastutusest lähtuv töötasu nii asutusesiseses kui -välises võrdluses. KIKis ei ole soolist palgalõhet. Jälgime, et meie tegevuses oleks olulised sidusgrupid kaasatud, majandaksime jätkusuutlikult, toetaksime innovatsiooni ning oleksime valmis pidevaks arenguks ja parendamiseks.

Iga KIKlane teab, et esindab meie organisatsiooni väärtusi nii tööl kui partnerite ja laiema avalikkuse ees. Nii KIKi juhtimisel kui iga töötaja eraldi oma igapäevases tegevuse lähtub eetilisusest ja aususest, sotsiaalsest vastutusest, keskkonnahoiust, töötajate heaolust, kaasatusest ja mitmekesisusest.

Riskijuhtimine

Oluline on hoida riskid kontrolli all nii, et oleks tagatud tegevuste kvaliteet, kulutõhusus ja tulemuslikkus sh hoida tagasinõuded võimalikult madalal, kuid lähtuda samas **optimaalsest klienditeekonnast** ja **efektiivsusest**, et mitte karistada heausklike kliente liiga karmide tingimustega ning riskide haldus ei oleks liiga kulukas ja koormav. Riskide haldamine on läbivalt integreeritud kogu

organisatsiooni tegevusse ja on juhtimisotsuste tavapärane osa, olulisi riske teadvustatakse, vajalikud maandamistegevused on ellu viidud vastavalt realistlikele võimalustele ja plaanidele.

Finantsjuhtimine ja aruandlus

Tõhus ja asjakohane finantsjuhtimine loob KIKi tegevuse jätkusuutlikkusele peamise aluse. Mistahes tegevuste ja investeeringute planeerimisel **lähtume realistlikest rahalistest võimalustest** ning kaalume nende elluviimise finantsmõjud hoolikalt läbi. Peamiseks **finantsjuhtimise lähtekohaks on kulude kaetus tuludega** ning rahavoo olemasolu meetmetele ja projektidele vajalikul ajal. Oluline on seejuures **tegevuste mahu ja kulu mõistlik suhe**, mis tähendab, et meetmete ja projektide rakendamise kulud peavad olema proportsionaalsed vahendatud investeeringute mahu, tulemuste ja mõjuga. Tegutseme selle nimel, et tegevusega seotud **aruandlus oleks võimalikult lihtsalt koostatav ja selgelt arusaadav ning tooks terviklikult välja nii rahalised, kvantitatiivsed kui ka kvalitatiivsed näitajad,** mis on vajalikud seoste ja mõju mõistmiseks ning tarkade juhtimisotsuste langetamiseks.

3. Mõju mõõdikud ja tegevuse võtmenäitajad

3.1 Tegevuse mõju: hetkeväljavaade ja tuleviku arengud

Riiklikest strateegiatest, arengukavadest ja eesmärkidest[1] (vt pt.1.1) tulenevalt hinnatakse KIKi tegevuse mõju üheksa peamise mõõdikuga (vt Tabel 1). Riiklikest kavadest tulenevad mõju sihttasemed annavad KIKi tegevusele peamise suuna. **KIK teeb endast oleneva, et eesmärkide täitmiseks leitaks sobilikud meetmed ja tegevused ning neist igaühe mõju oleks võimalikult suur.** Samas võib sõltuvalt vajadustest, poliitilistest valikutest ja rahastusvõimalustest meetmeid tulla juurde või ära langeda ning sellised muudatused ei pruugi olla olulisel määral mõjutatud KIKi tegevusest. Seega ei sõltu eesmärkide sihttasemed ja nende täitmine ainult KIKi panusest ning nende fikseerimine strateegias pikaajalises vaates on keeruline.

KIK tagab võimekuse mõjumõõdikute sihttasemete ja tegelike tulemuste väljatoomiseks ning vastutab nende saavutamise eest teadaolevate toetusmeetmete puhul. Eesmärgid ja mõju vaadatakse igal aastal järgmise aasta tegevusplaanide koostamisel üle ning täpsustakse lisandunud info alusel (muudatused eesmärkides, toetusmeetmete rahastuses jms).

Iga meede panustab vähemalt ühe või mitme eesmärgi saavutamisse. **Tabelis on välja toodud otsese mõjuga meetmete andmed** ja teadaolev mõju seisuga november 2024. Lisaks näidatule on osa KIKi toetatud või elluviidud tegevustest nn **eeldusi loovad tegevused** (nagu energiaauditid, kliimakavade koostamine, uuringud ja analüüsid, vee-ettevõtete reform, teavitustegevused jms), mille puhul luuakse

[1] Vt peatükk 1: mh Strateegia Eesti 2035, Roherehvormi tegevusplaan (RRTP), Kliimamuutustega kohanemise arengukava aastani 2030 (KOHAK), REKK Eesti riiklik energia- ja kliimakava aastani 2030 koos eduaruandega, Vabariigi Valitsuse tegevusprogrammid (VVTP), Transpordi- ja liikuvuse arengukava 2021-2030, Riigi jäätmekava 2023-2028., Kliimakindla majanduse seadus

küll olulised eeldused tegeliku mõjuga tegevuste elluviimiseks, kuid mõõdetav tegelik mõju avaldub alles järgmises etapis, mil uued mudelid või tehnoloogiad praktikas kasutusele võetakse.

KIKi tegevuse tulemuslikkuse väljatoomisel on asjakohane keskenduda eelkõige üksikprojektide, meetmete või nende kogumite mõju väljatoomisele ja sihttasemetele, mitte niivõrd mõju osakaalule riiklikes kogueesmärkides. KIKi meetmed on suunatud spetsiifilistesse valupunktidesse ning märksa olulisema mõjuga tegevused ei pruugi vajada KIKi poolt täiendavaid meetmeid (n suurenergeetika).

Mõõdik:	**Ühik:**	**Eeldatav mõju** (nov 2024 andmetel)
CO2 ja muu kaasneva heitme vähenemine ja sidumine	CO2 t/a, €/t	15 meedet, € 196,6 mln Mõju **207 976 t CO2e/a** **4,3%** riigi eesmärgist **Transpordisektori** heite vähenemine **12 822 t** **2,8%** alamvaldkonna eesmärgist
Taastuvenergia kasutuselevõtt	MWh/a	9 meedet, €134,8 mln Mõju **453 554 MWh/a** **3,7%** riigi eesmärgist. Transpordisektoris **72 884 MWh/a**, **6,5%** riikliku alamvaldkonna eesmärgist.
Energia ja ressursi kokkuhoid	%, €, MWh/a, t/a	**Energia kokkuhoid**: 2 meedet, € 57,5 mln Mõju **120 000 MWh/a** **0,5%** riigi eesmärgist **Ressursi kokkuhoid**: 5 meedet, 86 mln Mõju **120 000 t/a**
Liigiti kogumine	t/a	1 meede, €34,8 mln Mõju **45 000 t/a** **13,6%** riigi eesmärgist
Ringlusse võetavad ressursid	t/a, %	2 meedet, €17 mln Mõju **10 360 t/a** **4,8%** riigi eesmärgist
Reostuskoormuse vähenemine	ha, km, inimesi	4 meedet, €59,6 mln Mõju **3 393 ha** **5,9%** riigi eesmärgist
Taastatud või säilitatud looduskeskkond	arv, ha	15 meedet, €58 mln Mõju **316 590 ha** **1,3%** ja **34,7%** riigi eesmärgist
Metsandustegevused	ha	9 meedet, €9,3 mln **45 973** ha, **40,5%** ja **8,3 %** riigi eesmärgist
Keskkonnaharidus ja -teadlikkus	koolitatute arv, teavitatud inimeste arv, uuringute arv	19 meedet, €47,8 mln, **5 150** koolitatut **16 955** õppekäigul osalejat ja 170 260 nõustamist, **20,8 %** riigi eesmärgist **155** analüüsi, seiret, uuringut

Tabel 1. KIKi tegevuse mõju mõõdikud ja nende sihttasemed.

3.2 Tegevuse võtmenäitajad (KPI) ja sihttasemed

Tulemuste saavutamist ja organisatsiooni head toimimist jälgime tasakaalustatud tegevusmõõdikute süsteemi alusel, mis arvestavad nii finants-, kliendi-, sisemiste protsesside kui arenguvaadet, samuti kestlikkuse aspekte (ESG). Alljärgnevalt on näidatud mõõdikute sisu ja eeldatavad vahemikud, täpsemad sihttasemed koos tegevuse fookustega seatakse igal aastal eelarve koostamise käigus. Nõukogus kinnitatud eesmärgid on järgneva aasta tegevuste planeerimise ja tulemuslikkuse hindamise peamine alus.

	Tegevuse mõju • Tegevuse **mõju mõõdikud** *(vt pt 3.1)* • Üldine suund: mõju per euro kasvab, riikliku rahastuse osakaal kahaneb	
Tegevusmahud • **Meetmete arv**/ meetmetegevuste arv (u 40 / u 70) • **Meetmeportfelli maht** (550 mln+ € perioodil 2021-2028) • **Võetud kohustused** kogumahust • **Väljamaksed aastas** (60-250 mln €) • **Taotluste arv** • Rahastatud taotluste arv (u 7500-8000) • Voorude arv (20-40) • **Projektide arv** (10-20)	**Kliendirahulolu** • **Rahulolu** (NPS >70%): klient, ministeerium (tellija), partnerid. • Sh eraldi **Projektide kvaliteet** (kas on probleemseid projekte)	**Arengumõõdikud** • **Täiendavalt valdkonda toodud EL rahastus** (min 10% a toetuste kogumahust ehk keskmisena suurusjärgus 10 mln € a) • **Uute meetmete/finants-teenuste arv** (5-10) • **Uute projektide arv** (5-10) • **Arendusteenuste**/ uudsete koostööprojektide arv (3-5) • **Avaldatud artiklid** (6-12) **Korraldatud seminarid** (3-10) **Esinemised** (5-13) (vaade laiem kui konkreetsed KIKi teenused) • Infotunnid ja tutvustused (10-20) Projekte tutvustavad artiklid (15-30)
Riskid ja finants • **Riskikulu** (pikaajaline keskmine <2%) • Tagasinõuded, rikkumiste/rahuldatud vaiete arv, laenukahjud • **Eelarve täitmine** kulueelarves püsimine ja tulu-kulu tasakaal • **Meediakajastus** (u 1500 a) ja selle tonaalsus • **Turvaintsidentide arv**	**Personal ja kompetents, asutuse jalajälg** • **Vabatahtlik voolavus** (pikaajaline keskmine <10%) • **Töötajate rahulolu** (NPS >70%, kaalutud keskmine 85%) sh eraldi rahulolu ITga • **Asutuse jalajälg**: süsiniku jalajälg (327t 2023), keskkonnahoidlikud hanked, taastuvenergia kasutus. • Lisaks jälgime: koolituspäevad, staaž jms	**Organisatsiooni /protsesside arendus ja kvaliteet** • **Kohandumine ja kuluefektiivsus** (tulude kulude tasakaal, töökoormuse planeerimine, tööaja kulu, tegevuste hinnastamine ja lihtsustamine) • **Tõhustatud protsesside arv** (5-10) sh uudsed IT lahendused, (eesm on kokkuhoitud aeg) • Lisaks jälgime: Tegevuste kiirus, tulemuse kvaliteet, tegevuste tähtaegsus.

Tabel 2. KIKi peamised tegevusmõõdikud ja eeldatavad vahemikud aastas (kui ei ole öeldud teisiti)

4. Hetkeseis, väljakutsed ja tulevik

Strateegia 2025-2030 fookuste määratlemisel lähtume olukorrast dokumendi koostamise ajal (detsember 2024), teadaolevatest trendidest ja aimatavatest tuleviku väljakutsetest. Fookuste määratlemine on oluline, et joondada KIKi tegevused ühiste sihtide kursile, keskenduda strateegia edukaks elluviimiseks määravatele teguritele (et luua terviklikud kompetentsid, baas- ja arenguvõimekused) ning tagada, et pikema perioodi jooksul oleks kõik vajalikud tegevused piisava tähelepanu all. Juhindudes strateegiast määratleb juhatus iga aasta lõpus järgneva aasta täpsemad eesmärgid, fookused ja tegevused ning esitab need nõukogule kinnitamiseks koos järgneva aasta eelarvega.

Hetkeolukord

KIK on on tuntud kui kliendisõbralik, asjalik ja tegus organisatsioon, meile on oluline hoida jätkuvalt kõrget kvaliteeti ja usaldusväärsust. Riskid on süsteemselt juhitud ja veamäär madal. KIKil on positiivne maine, klientide ja partnerite rahulolu on kõrge. KIKi iseloomustab paindlikkus, avatud ja hooliv mõtteviis. KIK on süsteemne, tunneb ära seosed ja leiab arenguks uusi võimalusi. Oleme asjade ärategemisel kindlameelsed- kuidagi ikka saab. Meil on tulemusele suunatud, aga inimlik juhtimine ja madal hierarhia, mis võimaldab eri olukordades otsustavalt, paindlikult ja kiirelt reageerida. Kui on vaja pingutada, oleme valmis panustama, mistõttu on tööaega juhitud paindlikult. Tahame areneda – hoiame ja kasvatame kompetentsi.

Väljakutsed

KIKi peamiseks väljakutseteks on keskkonna- ja kliimateemade mastaap, eriilmelisus ja nn nurjatus (*wicked problem,* WorldBank), **mistõttu sekkumiste ja rahastuse vajadused on ajas muutuvad ning täienevad.** Keskkonna ja kliimaväljakutsete kõrval peame arvestama teiste megatrendide ja valdkondadega millel on KIK tegevusega koosmõjud, nagu rohe-digi, julgeolek, majanduse konkurentsivõime ja õiglane üleminek. Kuigi KIK on juba 25 aastat keskendunud keskkonnavaldkonnale, siis on täna teenuste pakkumisel väljakutseid, kuna roheteemad on n.ö. peavoolustunud ja lisandunud paljude organisatsioonide tegevustesse. See on küll laiema mõju mõttes keskkonnahoius positiivne, kuid **muudab KIKi vaates selgete sihtide seadmise ja unikaalse väärtuspakkumise määratlemise eriti oluliseks.**

Uuenevad vajadused eeldavad uudseid kompetentse võrreldes seniste meetmete rakendamise ja toetusprojektide järelevalve oskustega. Näiteks on välisrahastuse toomisel oluline ideekorje, probleemide analüüs ja kontseptualiseerimine, teenusdisain, võrgustikutöö ning taotluste kirjutamine, samuti suuremahuliste ja paljude partneritega arendusprojektide juhtimine. **Töömahud on ajas üsna hüppeliselt muutuvad, tähtajad kohati lühikesed ning tegevused raskelt planeeritavad, iga välisrahastaja menetlusloogikad spetsiifilised**. Oleme küll paindlikud ja kiired, kuid piiratud inimressursi tingimustes jääb mahuka ja sisulise panuse andmine jätkuvalt väljakutseks.

Oleme valmis pakkuma partneritele nö täisteenust alates probleemi ja lahenduse määratlusest, alusdokumentide koostamisest kuni tehniliste detailide kokkuleppimise ning praktiliste tööde

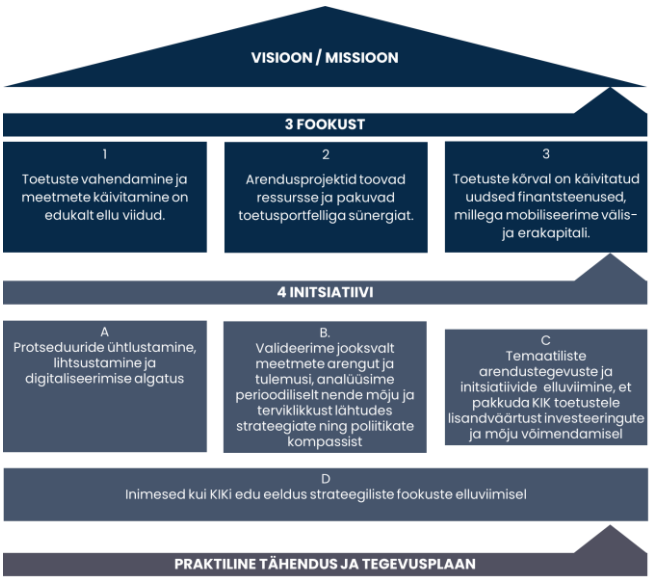
korraldamiseni. Suhteliselt laia varieeruvuse puhul on oluline tellijaga (reeglina ministeerium) teenuse täpse sisu ja ootuste kokkuleppimine, et **vältida ebaselgusi, dubleerimisi ja liigset kooskõlastusvajadust.** Samuti tekitab laiem roll ja vastutus väljakutseid nii vajaliku tööaja ning sobivate töötajate leidmisel kui ka täiendavatele kuludele katte leidmisel.

Eriilmelised projektid ja meetmed eeldavad küll menetluslikke erisusi, kuid sellegipoolest **on jätkuvalt võimalusi sisemiste protseduuride ja lähenemiste ühtlustamiseks nende tõhustamise eesmärgil**. Digilahendustes oleme liikunud järjepidevalt parema kvaliteedi ja automatiseerituse suunas ning baastase on hea. Siiski tuleb ka siin oluliselt edasi liikuda, et piiratud eelarve ja ajalise ressursi tingimustes **võtta kasutusele uued tehnoloogiad ja võimalused** nagu tehisintellektil põhinevad lahendused (AI) ja automaatne andmevahetus. Lisaks heade suhete hoidmisele ja ootuste juhtimisele partneritega, kelle tegevuses tuleb paratamatult ette muudatusi ning inimeste vahetust, on oluline hoida head koostööd ka KIKi osakondade vahel, et uued arendused võimendaks olemasolevaid ning olude muutudes oleks tagatud selged vastutusliinid ja tulemused.

Oluline on KIKi teenuste head taset hoida ka järgnevatel aastatel, kiirelt kohaneda ja areneda vastavalt muutunud välistele oludele ning ootustele. Hoida tuleb KIKi tänaseid tugevusi ja seni saavutatut ning arendada uusi kompetentse tuginedes senisele võimekusele.

4.1 Tegevuse fookused ja strateegilised initsiatiivid 2025-2030

KIKi visioonist ja missioonist, olemasolevatest võimekustest ning eeldatavatest ümbritseva keskkonna väljakutsetest lähtuvalt on määratletud **3 peamist fookust** või tegevussuunda, mis annavad suuna kogu organisatsiooni jõupingutustele. Fookustes nimetatu edukaks saavutamiseks on omakorda määratletud **4 strateegilist initsiatiivi** ehk tegevuste ja võimekuste kogumit, mida aastate üleselt on vajalik järjepidevalt arendada. Viimases peatükis on tänase tegevuse pinnalt lahti kirjutatud **kõige eelneva praktiline tähendus**, et anda loodud raamistikele eluline sisu ning luua parem arusaam detailsemate tegevusplaanide koostamiseks.



Seejuures on eristatud lühemat perspektiivi (2025-2027), kus arusaam on täpsem ja paremini tunnetatav ning lisatud on ka pikem perspektiiv (2028-2030) niivõrd, kui tänase teadmise raames on praktilised mõjud ja märksõnad määratletavad.

4.2 KIKi 3 FOOKUST (TEGEVUSSUUNDA)

1. **Toetuste vahendamine ja meetmete käivitamine on edukalt ellu viidud.**
   - Kliendirahulolu on kõrge: (e)teenus on kiire, kvaliteetne ja tulemused mõjusad.
   - Portfelli maht on võrreldes tänasega vähemalt sama või kasvav: 2028+ ST rahastusperioodi valguses on suudetud keskkonna ja kliimavaldkonna huve kaitsta koos võimekusega vahendada eri ministeeriumide toetusi ja projekte ellu viia.
   - Menetluse hind on konkurentsivõimeline, oskuslikult on kasutusel kaasaegsed digiteenused sh automaatne andmevahetus ja AI-võimalused.

2. **Arendusprojektid toovad ressursse ja pakuvad toetusportfelliga sünergiat.**
   - Igal aastal toome KIKi portfelli mahule juurde vähemalt 10% välisrahastust: oleme edukad EL otsetoetuste voorudes ja laiemalt oma tegevusvaldkonda lisaraha toomisel uute meetmete, teenuste ja (partner)projektide kaudu.
   - Ehitame kohalikke ja rahvusvahelisi partnersuhteid projektiideede korjeks, vajaduste ja võimaluste kokkuviimiseks ning projektide käivitamiseks, sh arvestades olemasolevate meetmete elluviimisest järelduvaid valukohti.

3. **Toetuste kõrval on käivitatud uudsed finantsteenused, millega mobiliseerime välis- ja erakapitali.**
   - Aitame kaasa innovatiivsete finantseerimislahenduste kasutuselevõtule: mõtleme kaasa ja loome raamistiku rohefinantseerimise teenuste käivitamiseks koos institutsionaalsete partneritega.
   - Laiendame veemajanduse kõrval näiteks ringmajanduse, energeetika või ka looduspõhiste lahenduste suundades.

4.3 KIKi 4 STRATEEGILIST INITSIATIIVI

Fookustes nimetatu edukaks saavutamiseks on oluline süsteemselt tähelepanu all hoida ja juhtida järgmist nelja strateegilist initsiatiivi, mis määratlevad ühtse tegutsemise suuna kõigi organisatsiooni üksuste ja funktsioonide jaoks. Näiteks on vaja protseduuride tõhustamiseks üksuste üleselt nii teenuse osutajate, riskide haldamisse ja juriidika, digiteenuste kui arenduse ja finantsteenuste sisendit.

A. **Protseduuride ühtlustamine, lihtsustamine ja digitaliseerimise algatus**
   - Meetmete aruandlus ja seire automatiseerimine ja lihtsustamine sh AI jm uudsete digivõimaluste muutmine teenuste disainimise loomulikuks osaks.
   - DNSH (*Do No Significant Harm*) ja rohehanked fookusesse kui laiema mõju ja tähendusega tegevused.
   - Eri rahastusallikatega seotud protseduuride paljususe ühtlustamine, selgitavate protsessi kirjelduste koostamine ja joonised, mis omakorda on eelduseks automatiseerimisele.
   - Kohandumine vastavalt mahtude muutustele, sisule ja riigieelarve võimalustele. Suund bürokraatlikult ja tehnilistelt tegevustelt investeeringute sisule ja mõjule nii klientide kui töötajate vaates

B. Meetmete arengu ja tulemuste jooksev valideerimine, mõju ja terviklikkuse analüüs perioodiliselt (üle 2 a) lähtudes strateegiate ning poliitikate kompassist:

- Teame globaalsete trendide, EL ja riiklike algatuste valguses, mida toetuste vallas on vaja teha, jagame seda infot oma töötajate ja partneritega. Teeme regulaarset mõjuhindamist, sh järelduste väärindamist uute meetmete ja arenduste sisendina (sh rahastuseta jäänud projektid).
- Ärgitame dialooge turuosalistega, et avalikkus mõistaks looduse hoidmise olulisust ja partnerid oleks kaasatud KIK meetmete ja teenuste kujundamisse, nende sisend oleks arvestatud poliitikaloomes ning kindluseks KIKi heas teenuses.
- Avame keskkonna ja kliimateemasid avalikkuses: tutvustame toetuste sisulisi tagamaid, vajadusi ja edulugusid, aga ka õppimisi. KIKi lugu on saanud selge raamistuse ja formaadi igas teenuses ja iga töötaja tegevuses.

C. **Temaatiliste arendustegevuste ja initsiatiivide elluviimine, et pakkuda KIK toetustele lisandväärtust investeeringute ja mõju võimendamisel:**

- Pakume arendusteenuseid valdkondades nagu ringmajandus ja ressursitõhusus, energeetika, sini- ja veemajandus, rahvusvaheline kliimakoostöö, noorte toetamine ja roheinnovatsioon. Sisustame temaatilisi arendusteenuseid keskselt ja koordineeritult ehk nn HUBi formaadis.
- Oleme abiks toetuste leidmisel ja projektide kirjutamisel, et tuua EL kesksetest fondidest investeeringuid (ideest partnerite, rahastuse ja elluviimiseni). Pakume selleks teadmisi, tööriistu, kontakte.
- Veame eest koostööd institutsionaalsete partnerite, huvigruppide ja võrgustikega Eestis ning rahvusvaheliselt, et aidata osana ökosüsteemist kaasa keskkonna hoidmisele ja laiemale teadlikkusele keskkonna ja kliimateemade olulisusest.

D. Inimesed kui KIKi edu eeldus strateegiliste fookuste elluviimisel:

- KIK teenusorganisatsioonina sõltub töö tulemustes oluliselt töötajate panusest. Toetame asjatundlikkust ja selleks vajalikku teadmiste täiendamist, pakume konkurentsivõimelist palka ja töörõõmu.
- Arendame KIKile seatud ootustest tulenevaid kompetentse ja toome neid vajadusel juurde nii, et meeskond tervikuna toimiks.

4.4 Praktiline tähendus ja tegevusplaan

TOETUSTE JA FINANTSTEENUSTE VAADE

Lähiperspektiiv 2025-2027:

- **Struktuuritoetuste rahastusperiood 2021-2027 on lõpusirgel:** meetmed edenevad vastavalt ajakavale ning tulemused on mõjusad. Meetmete terviklik vaade, sisu ja kvaliteet on tagatud riigieelarve kärpeolukorrale vaatamata, pigem aitavad meetmed leida lahendusi laiemate majandusväljakutsete adresseerimisel. DNSH on läbivalt meetmetesse sisse viidud ja töös lahendused rohehangete ergutamiseks.
- **Teadaolevad ja võimalikud lisanduvad meetmed on käivitatud** (heitkogustega kauplemise vahendid)

- **Keskkonnaprogrammi ja erametsatoetuste** rahastuse ning teadlikkusmeetmete sisus on saavutatud suurem selgus ja sünergia.
- Ambitsioonikad **RRF ja ÕÜF meetmed edenevad** ja tulemused on saavutatud.
- **Uued meetmed ja rahastusallikad on pidevalt sihikul**: Norra majanduspiirkonna programm, sotsiaalne kliimafond, raadamistasude reinvesteerimine metsandusse, Ida-Viru programm (kliimafond) käivitatud.
- **KIK sisemine seire ja mõjuhindamise süsteem on väljaarendatud: esmased tegelikud mõjude andmed on selgunud,** aruandluse põhimõtted on praktikas testitud ja vajadusel ka protseduurid täpsustatud. Tulemusi kasutatakse uute tegevuste (nii meetmete kui projektide ja arenduste) planeerimisel.

Pikk perspektiiv 2028-2030

- **Uus struktuuritoetuste rahastusperiood 2028-2034**: meetmed on läbi räägitud, ootused KIKile selgunud ja taotlusvoorud on väljakuulutamisel.
- **Kohandumine eelmise perioodi 2021-2027 lõpu ja uue 2028-2034 ootustega**: rahastusperioodi lõpetamise aruandluse tagamine, võimalikud muudatused prioriteetides, ootustes, lisateenustes, uued (ajutised) meetmed, projektid.
- **Riikliku rahastuse jätkumine** sõltuvalt muutunud vajadustest ja (vähenenud) EL jm rahastusest (nt keskkonnaprogramm, elurikkuse ja metsandusega seotud toetused, CO2 tulu, vee-erikasutustasu, saastaja maksab printsiip)
- **EL otsetoetuste osakaalu suurendamine** teatud valdkondades (nt vesi, sinimajandus, ringmajandus).
- **Uudsete rahastusvõimaluste otsimine** sh uute finantsteenuste vajaduse ja võimaluste kaardistamine, vajadusel nende pakkumine sh ESG annetuslahendused, Nature Credit jms uuenduslikud finantseerimistooted.

ARENDUSTEGEVUSTE VAADE

Lähiperspektiiv 2025-2027:

- **Meetmete ja projektide terviklik vaade, nende väärindamine arendustegevustega** (nn temaatilised HUBid nt EL direktiivide kohaliku tasandi rakendamisele hooandmine. Loogilise terviku suunas tegevuste ning rahastuse koordinatsioon.
- **Kliimakindla majanduse seaduse eesmärkide ja sellest tulevate arengukavade täitmiseks vajalike meetmete kujundamine,** laiemalt rohereformi ning alamreformide elluviimist toetavad tegevused nagu ESG võimestamise teenused tervikuna (lahendused ettevõtetele, koordinatsioon koos teiste riigipartneritega), rahvusvaheline kliimakoostöö ja teadmussiire, seda toetavad partnerlused ja mõjukommunikatsioon.
- **Metsanduses** vastutustundliku ja jätkusuutliku metsamajandamise arengute toetamine koos pragmaatilise diskussiooniga metsa- ja energiamajanduse ning rohepöörde vahelise tasakaalu leidmiseks. Paremate seiremeetodite kujundamine nt droonide, satelliitandmete vm kaugseire tehnoloogiliste vahendite kasutuselevõtt metsanduses vm nii valdkonna paremaks toimimiseks kui ka kontrolliefektiivsuse tõstmiseks.

- **Ringmajanduse ja ressursside säästmise** meetmete ja arendusprojektide rakendumisel selguvate lisavajaduste adresseerimine jäätmereformi võtmes, sh ringmajanduslikud, taas- ja uuskasutuse mudelid eri sektorites, reaalaja majandusel põhinev andmete väärindamine, tööstussümbioos jms koostöö erakapitali suuremaks kaasamiseks.
- **Energeetika ja sinimajanduse** valdkondades puhtale energiale üleminekuks vajalik taristu sh sadamad, tuulepargid, mere seisundi hoidmine ja parandamine looduspõhiste lahendustega, erinevad uudsed (IT)tehnoloogiad. Laevade ümberehitus.
- **Hooned, ehitus, energiasääst**: ringse renoveerimise ja ehitusjäätmete, kliimakindluse ja elurikkuse kokkupuutekohtades initsiatiivide toetamine ehituse ning elukeskkonna valdkonnas. Hoonete energiatõhususega seotud lahendused sh kaugjahutus-kaugküte jms.
- **Kliima ja elurikkuse valdkonnas** on keskmes kliimakohanemine ja elusloodus kaitse, sh kohalike omavalitsuste võimestamine (kliima ja energiakavad, rohe- ja sinilahendused linnades), veemajanduse arengute suunamine kogu sektori jätkusuutlikkuse ja tarbijatele taskukohase teenuse suunas, laiemalt uudsete rahastusinstrumentide ja investeeringute mobiliseerimisega seotud arendustegevus.

Pikk perspektiiv 2028-2030

- Lühikese vaate valdkondade arengud ja neist tulenevad jätkutegevused.
- **Veemajanduse reform** ja valdkonna digitaliseerimisega seotud täiendavad teenused koos investeeringute võimendamisega.
- **Elurikkuse taastamise ja hoidmise toetamine, kus rahastus pigem väheneb:** elurikkuse eesmärkide tagamine, poolloodusliku kooslused, võõrliikide tõrje, võimalike uudsete lahenduste pakkumine mullastrateegia elluviimisel.

PROJEKTIDE VAADE

Lähiperspektiiv 2025-2027:

- **Projektid on edukalt töös ja tulemuslikud, ja sõltuvalt ajakavast edukalt lõpetatud**: ELWIND (CEF), veeteenuste reform (TSI) ja digiVESI (ERF), integreeritud veemajanduse ning ehituse valdkonna projektid WetEst ja BuildEst (LIFE), sinimajanduse arenguteks eeldused MarTe (HORISONT) arendusprojekti jätkuna.
- **Projektijuhtimise ja seotud tugiteenuste kogemuse kasvades loome võimalusi uute investeeringute ning projektide käivitamiseks**. Ministeeriumi rakenduslike tegevuste ja (EL rahastusega) projektijuhtimise tehniline kompetents on koondunud KIKi, sh tugiteenused nagu kommunikatsioon, hanked ja finantsjuhtimine. Seeläbi saavutatakse suurem edukus rahastuse taotlemisel, tekib kõrgem lisaväärtus osapoolte koostööst ning kindlustatakse tulemuste saavutamine. Tugiteenused on efektiivsed ja riskid hästi hallatud.

Pikk perspektiiv 2028-2030

- **ELWIND oksjon tulemuslikult läbi viidud**
- **LIFE Wetest, Circest, MarTe jt EL rahastatud projektide tulemusel tekivad soovitud keskkonnamõjud ning sünnivad uudsed teenused:** pilootprojektide elluviimine, laiem lahenduste kasutuselevõtt jms.

- **Sünergias toetusmeetmete ja arendusteenustega leiame lisarahastust ja algatame täiendavaid projekte**, sh temaatilisi ja sihtgruppide põhiseid initsiatiive EL rahastuse toel, fookuses energeetika ja ressursitõhusus, ring- ja sinimajandus, roheinnovatsiooni ökosüsteemi ergutamine (kiirendid, roheidud, kliimanoorte tegevused), KOVide võimestamine rohepöörde elluviimisel kohalikul tasandil.
- **Tulemuseks on EL otsetoetusvõimaluste suurendamine:** teame fonde, tingimusi ja partnereid, kellega Eestile olulistes valdkondades rahastusvõimalusi pakkuda, oleme valmis strateegilisi ja riiklikke projekte ellu viima.

5. Strateegia rakendamine

Strateegia kuulub ülevaatamisele igal kalendriaastal ajavahemikus septembrist novembrini. Vajadusel täpsustatakse selle sisu vastavalt nii keskkonnas, ootustes kui ka organisatsioonis toimunud muudatustele, sealhulgas riiklikes strateegiates, arengukavades või muudes valdkonda reguleerivates dokumentides seatud eesmärkidele ja nõuetele. Ühtlasi analüüsitakse senise tegevuse tulemuslikkust ja vajadusel viiakse sisse muudatused.

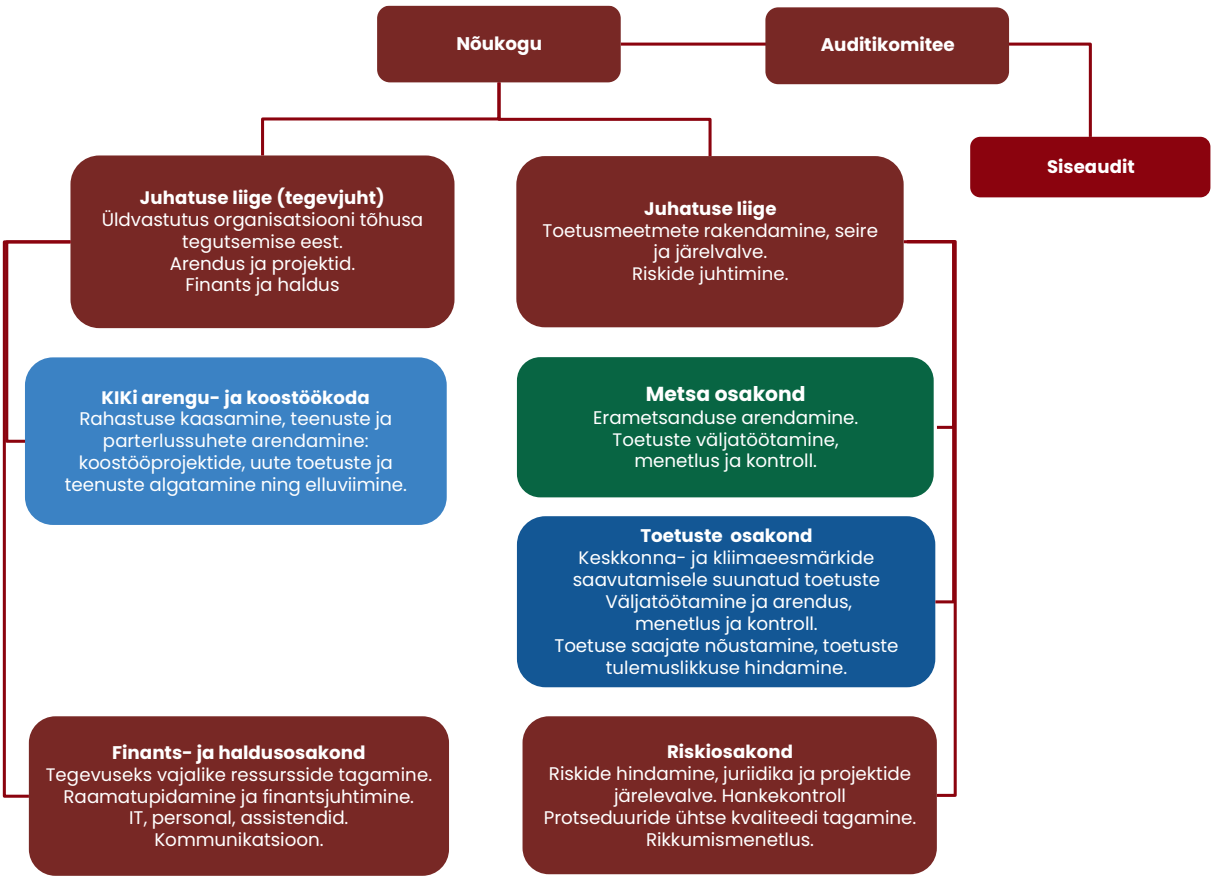
Kinnitatud strateegiadokumendi aluseks võttes koostatakse igal aastal järgmise majandusaasta eesmärgid, seatakse ootused tulemustele ja tegevusplaanid ning koostatakse tulude-kulude eelarve. Aasta eesmärkides ja tegevusplaanis näidatakse ära olulisemad tegevused ning tulemusnäitajad, mis omakorda kirjeldatakse 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 (eelkõige rahalised ja tükilised mahud, samuti tulud, kulud ja kahjud) jälgitakse üldjuhul kvartaalselt ning vastavalt tulemustele korrigeeritakse kvartaalseid tegevusplaane.

Lisad

LISA 1. Organisatsiooni funktsionaalne ülesehitus.

Tegevusmudelist tulenev **organisatsiooni funktsionaalne ülesehitus on toodud alloleval joonisel**, mille kohaselt on klientidega suhtlevateks nn **eesliini osakondadeks** sisupõhiselt **toetuste osakond** ning **metsaosakond**, keda toetab **KIKi arendus ja koostöökoda**, mille peamine ülesanne on koordineerida ja korraldada uudsete, senisest oluliselt erinevate lahenduste leidmist ning väljatöötamist, samuti ellu viia projekte ning koostada taotlusi projektide rahastuseks. **Toetavad osakonnad on** riskiosakond, finants- ja haldusosakond ning siseauditi funktsioon. Toetavate üksuste ülesanne on eesliiniüksuste tegevuseks vajalike ressursside ja toetava rolli tagamine, samuti sõltumatu riskide hindamine ja analüüs ning sellega arvestavate protseduuride kehtestamine.



Lisa 1. Organisatsiooni funktsionaalne mudel.

LISA 2. KIKi mõjude hindamise alused (nov 2024)

KIK Mõõdik, ühik	KIK Sihttase 2030	Meetmeid kokku	Sihttasemega meetmeid	Toetuste kogusumma, €	Riiklikud strateegiad	Riigi mõõdik	% riiklikust eesmärgist	Lisaeesmärk	% lisaeesmärgist
CO2 ekv heite vähenemine, t/a	104,524	16	7	207,812,217	Eesti 2035; REKK 2030, VVTP 2023-2027; Transpordi ja liikuvuse arengukava	Kasvuhoonegaasi de netoheide CO_{2e} miljonit t/a	**2.1%**	Kasvuhoonegaa side heide transpordisekto ris, milj. t CO2e/a	**2.8%**
Taastuvenergia kasutuselevõtt, MWh/a	1,437,075	10	3	140,112,216	Eesti 2035; RRTP; VVTP 2023-2027	Taastuvenergia osakaal summaarses lõpptarbimises, TWh/a	**11.6%**	Taastuvenergia osakaal transpordis, TWh/a	**6.5%**
Energiasääst, MWh/a	120,000	6	2	57,500,000	REKK 2030,	Primaarenergia tarbimise vähenemine TWh/a	**0.5%**		
Ressursi kokkuhoid, t/a	146,000	5	5	92,000,000	Eesti 2035	Ressursitootlikkus €/kg			
Liigiti kogumine, t/a	45,000	1	1	34,788,194	EESTI 2035; RRTP; Riigi jäätmekava 2022-2028; VVTP 2023-2027	Olmejäätmete ringlussevõtt, t/a	**13.6%**	Ringleva materjali määr %	
Ringlusse võetavad ressursid, t/a	10,360	2	2	23,324,000	EESTI 2035; RRTP; Riigi jäätmekava 2022-2028; VVTP 2023-2027	Olmejäätmete ringlussevõtt, t/a	**4.8%**	Ringleva materjali määr %	
Reostuskoormuse vähenemine, ha	3,393	4	4	59,645,000	RRTP, KOHAK,	30% halvas seisus elupakiadest (57288 ha-il 190960-st) on taastamismeetmed ellu viidud	**5.9%**		
Loodussõbraliku ma teenuse saanud summaarne inimeste arv	1,006,650	12	9	118,934,178	KOHAK	Elanike arv potentsiaalse üleujutusohuga alal (1% tõenäosus)			
Taastatud või säilitatud looduskeskkond, ha	316,590	15	12	57,977,626	*KEVAD*, KOHAK	Paranenud tingimustega elupaigad/pinnave ekogumid, %	**1.3%**	Heas ja keskmises seisundis maismaaökosüs teemide pindala, %	**34.7 %**
Keskkonnaharid us- ja teadlikkus: Õppekäigus, üritusel, nõustamisel osalenute arv, sihtgrupi suurus (teavitusel), inimest	34,215	19	12	47,867,444	KHTTK 2023-25, KOHAK,	Kliimariske teadvustavate ja vastavaid meetmeid võtnud inimeste osakaal elanikkonnast (KOHAK), % …	**19.2%**	Täiskasvanute elukestvas õppes osalemise määr formaal- ja mitteformaalõp pes	**4.0%**

Keskkonnahari-dus- ja teadlikkus: Seire/ inventuur/ re.proj./ analüüs, tk	55	6	4	19,210,600	*KEVAD*	Paranenud tingimustega elupaigad/pinnave ekogumid, %		30% halvas seisus elupaikadest (57288 ha-il 190960-st) on taastamismeet med ellu viidud	
Keskkonna-haridus- ja teadlikkus: Uuring, tk	100	13	9	33,427,725	*KEVAD*	Paranenud tingimustega elupaigad/pinnave ekogumid, %		30% halvas seisus elupaikadest (57288 ha-il 190960-st) on taastamismeet med ellu viidud	
Metsamajandus-tegevused, ha	45,973	9	9	9,324,426	*Metsanduse arengukava 2021-2030 (koostamisel)*	Erametsade uuendamise osakaal erametsade uuendusraiete ja halva tervisliku seisundi tõttu raiutud alade pindalast, %	**40.5%**	Hooldusraiete pindala, ha/a	**8.3%**