



SA KESKONNAINVESTEERINGUTE KESKUS ARENGUKAVA AASTATEKS 2014–2020

Tallinn 2014

SISUKORD

1.	OLUKORRA ÜLEVAADE.....	4
2.	ARENGUEELDUSED.....	9
3.	ARENGUSTRATEEGIA AASTATEKS 2014–2020	12
3.1.	VISIOON	12
3.2.	MISSIOON.....	12
3.3.	PÕHIVÄÄRTUSED.....	12
3.4.	STRATEEGILISED EESMÄRGID JA ÜLESANDED.....	13
4.	TEGEVUSKAVA KOOSTAMINE JA ARENGUKAVA UUENDAMINE.....	20

SAATEKS

Käesolev dokument sätestab SA Keskkonnainvesteeringute Keskus (edaspidi KIK) arengustrateegia aastateks 2014–2020.

KIKi arengukava aastateks 2009–2013 alusel oli KIKi arenguvisioniks olla juhtivaks keskkonnabi ja –investeeringute suunajaks ning keskkonnaprojektide arendajaks, kogemuste ja oskustega kliendikeskseks organisatsiooniks. Peamisteks arengueesmärkideks seati oma tegevusega maksimaalse mõju ning tulemuslikkuse saavutamine. Arendustegevuse suunamiseks määratleti keskkonnapoliitika tasandil ja organisatsiooni tasandil mitmed prioriteetsed tegevussuunad: keskkonnapoliitika ja õigusaktide sidusus investeerimistegevusega, tõhus laenupoliitika, mõju jätkusuutlikkus, kohalik lähenemine ja tõhus kohapealne kontroll, pädevad ja pühendunud töötajad, kliendikeskne ja lihtne asjaajamine ning head suhted.

Vaadates tagasi KIKi arengule perioodil 2009–2013, võib olulisemateks märksõnadeks pidada Euroopa Liidu (edaspidi: EL) struktuuritoetuste rakendamise ettevalmistamises osalemist koostöös ministeeriumitega, meetmete käivitamist, arvukate taotlusvoorude läbiviimist ja välisabi väljamaksemahtude suurenemist valdavaks võrreldes siseriiklike vahenditega. Arendati välja tõhus laenude vahendamise süsteem ning vahendi toetuse saajatele omafinantseeringu katteks suures mahus Euroopa Investeerimispannga (EIB) vahendeid. KIKis toimivad heal tasemel juhtimis- ja kontrollisüsteemid, IT süsteemide turvalisus vastab rahvusvahelisele ISKE standardile, personali kompetents ja motivatsioon on heal tasemel. Kokkuvõttes võib öelda, et mitmed olulised perioodi 2009–2013 arengukavas seatud prioriteedid on edukalt ellu viidud. Täpsem ülevaade KIKi olukorrast ja senisest arengust, sh perioodil 2009 – 2013 toimunud muutustest, on esitatud käesoleva dokumendi 1. peatükis.

KIKi edasise arengu eelduste väljaselgitamiseks viidi läbi KIKi tugevate ja nõrkade külgede ning väliskeskonna võimaluste ja ohtude analüüs (ptk 2). Analüüsi tulemusena on üheks olulisemaks märksõnaks KIKi edasises arengus, nagu ka eelneval arengukava perioodil, keskkonnatoetuste mõju tuvastamine ja teadlik juhtimine. Arengueeldusest lähtuvalt on korrigeeritud KIKi arenguvisioni ja missiooni (ptk 3.1 ja 3.2). Lähtudes KIK vahendatava raha eesmärkidest, milleks on eelkõige positiivse keskkonnamõju saavutamine, on KIKi arenguvisioni muudetud varasemast, organisatsioonikesksest, rohkem KIKi tegevuse keskkonnamõjuga seonduvaks ning KIKi missioon on suunatud raha parimal viisil kasutamisele keskkonnamõju saavutamisel.

KIKi missiooni edukas täitmine ning arenguvisionile parimal viisil kaasaaitamine eeldab organisatsiooni mitmekülgselt arengut. Arengukava peatükis 3.4 on esitatud KIKi kui organisatsiooni arendamise peamised tegevussuunad ning konkreetsed eesmärgid ja ülesanded nende piires aastateks 2014–2020.

Arengukava on kinnitanud KIKi nõukogu ja on aluseks KIKi aastapõhiste tegevuskavade ja eelarve koostamisel (ptk 4).

1. OLUKORRA ÜLEVAADE

KIKi asutas 2000. aastal Rahandusministeerium.

Keskkonnatasude seaduse (edaspidi: KeTS) ja KIK-i põhikirja (vt www.kik.ee) alusel on KIK-i põhieesmärgiks korraldada keskkonnakasutusest laekuva raha kasutamist loodusvarade taastootmiseks, keskkonnaseisundi hoidmiseks ja keskkonnakahjustuste heastamiseks. Keskkonnatasudest laekuvat raha eraldatakse keskkonnaprojektidele keskkonnaprogrammi kaudu. Programmi rakendamiseks KeTS-i alusel on KIK sõlminud halduslepingu Keskkonnaministeeriumiga.

Vabariigi Valitsuse korraldusega täidab KIK EL struktuuritoetuse rakendusüksuse rolli Euroopa Regionaalarengufondist (ERF), Euroopa Sotsiaalfondist (ESF) ja Ühtekuuluvusfondist (ÜF) Eestile eraldatud raha vahendamiseks keskkonnavaldkonna meetmetes. Selleks on KIK sõlminud vastavad halduslepingud Keskkonnaministeeriumi (KKM), Siseministeeriumiga ja Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumiga (MKM).

Lisaks rakendab KIK nn rohelist investeerimisskeemi, mis on Kyoto protokollis artikli 17 kohaste riigi lubatud heitkoguse ühikutega kauplemisest saadavate vahendite suunamine välisõhu kaitse seaduse alusel keskkonnasäästlikesse projektidesse või programmidesse. Selleks on KIK sõlminud halduslepingud Keskkonnaministeeriumi ning Majandus- ja kommunikatsiooniministeeriumiga.

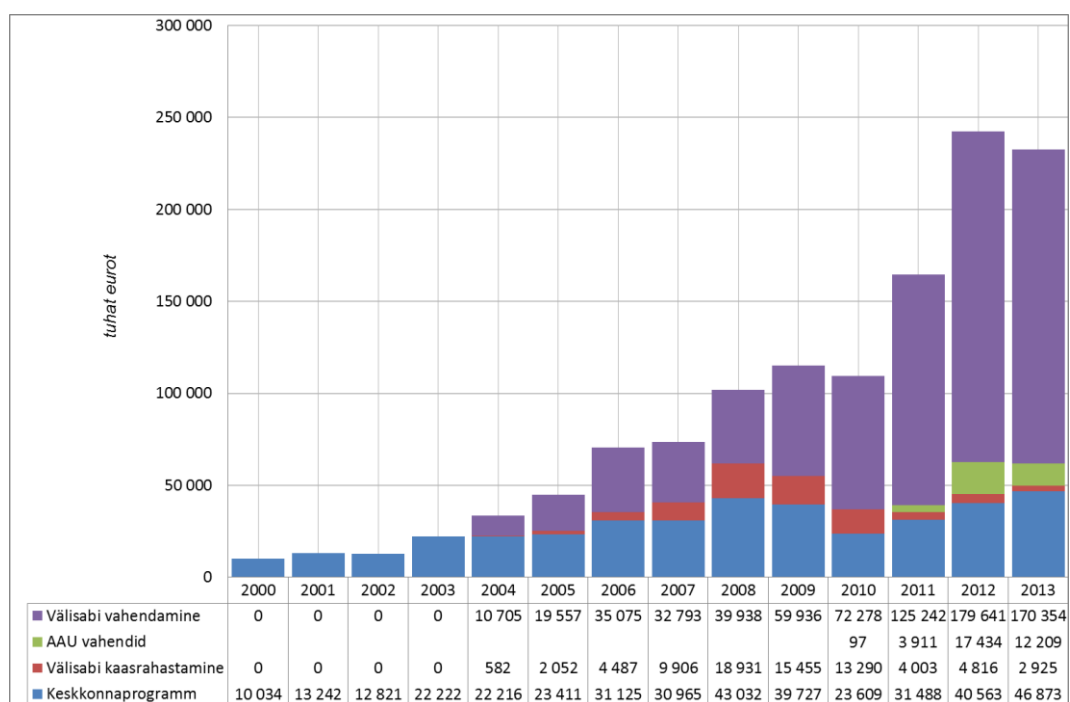
Veel on KIKi täiendavaks põhikirjaliseks eesmärgiks korraldada keskkonnatasudest laekuvatest vahenditest ning EIB vahenditest laenude andmist.

KIKi olulisemad teetähised

Mai-juuni 2000	Rahandusminister allkirjastas KIKi asutamiseotsuse, asutus registreeriti sihtasutuste ja mittetulundusühingute registris ning tehti esimesed rahastamise otsused
Jaanuar 2001	KIK nimetati rakendusüksuseks EL eelstruktuurifondi ISPA välisabi projektide elluviimisel
Oktoober 2001	KIK sõlmis Rahandusministeeriumiga lepingu Põhjamaade Investeerimispankalt võetud laenude vahendamiseks keskkonnaprojektidele
Aprill 2004	KIK nimetati EL Ühtekuuluvusfondi (ÜF) rakendusüksuseks aastatel 2004–2006. Seni ISPA eelarvest rahastatud projektid viidi sealtpeale ellu ÜFi reeglite ja vahenditega. Alustati keskkonnalaenude andmist
Mai 2004	KIK nimetati Euroopa Regionaalarengu Fondi (ERF) rakendusüksuseks aastateks 2004–2006
Detsember 2005	KIK avas igas Eesti maakonnas oma esindused

- Jaanuar 2008** KIK nimetati ÜFi, ERFi ja Euroopa Sotsiaalfondi (ESF) rakendusüksuseks perioodiks 2007–2013
- September 2009** KIK ja Rahandusministeerium allkirjastasid laenulepingu, millega KIK sai edasilaenamiseks osa Euroopa Investeerimispangast (EIB) võetud laenurahast
- Juuli 2010** KIK ja Keskkonnaministeerium sõlmisid halduslepingu, millega KIK sai õiguse kaubelda CO2 heitkoguse ühikutega (AAU) ning rakendada rohelist investeerimisskeemi (RIS)
- November 2013** KIKi ja Keskkonnaministeeriumi vahelist halduslepingut täiendati punktiga, mis võimaldab ka KIKil keskkonnavaldkonnas ise läbi viia tegevusi valdkonna arendamiseks ja esitatavate projektitaotluste kvaliteedi tõstmiseks.

KIKi senist arengut on iseloomustanud mahtude ja mitmekülgse kasv. 2000. aastal keskkonnatoetustena vahendatud 10 milj eurost aastas on 13 aastaga jõutud tasemeni üle 200 milj euro vahendatud toetusi aastas, toetuste maht on kasvanud üle 20 korra. Kokku on KIK 14 aastaga vahendanud erinevaid toetusi keskkonnaprojektidele rohkem kui 1,2 miljardit eurot ning toetatud on enam kui 16 tuhandet projekti.

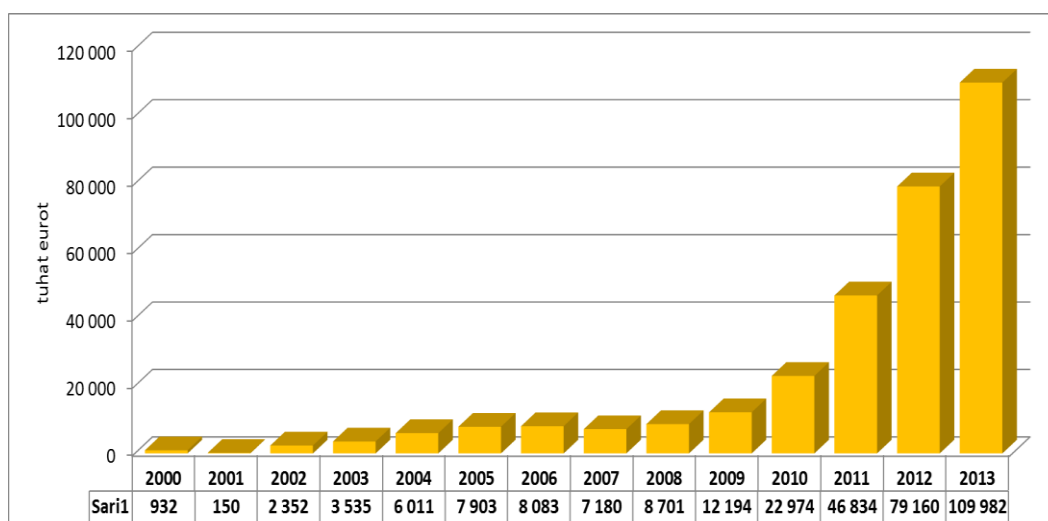


Joonis 1. KIKi vahendatud toetuste maht aastatel 2000–2013.

Kui algselt andis KIK toetusi valdavas osas siseriiklikest vahenditest, siis alates 2004. aastast, Euroopa Liiduga liitumisest, on üha suurema osa moodustanud välisabist antavad toetused, mille osakaal oli näiteks 2013. aastal 73% kõigist vahendatud toetustest. Samas on rahastatavate projektide arvult oluliselt mahukam keskkonnaprogramm, aastas menetletakse programmi raames 2000–2500 taotlust ning rahastatakse 1000–1300 projekti. Kui EL struktuuritoetustest rahastatavad prioriteedid on kontsentreeritud enamuses EL direktiividest tulenevate jms kohustuste täitmisele (veemajandus, jäätmeäitlus, energeetika, looduskaitse), siis keskkonnaprogrammist rahastatakse kõiki keskkonnaga seotud valdkondi.

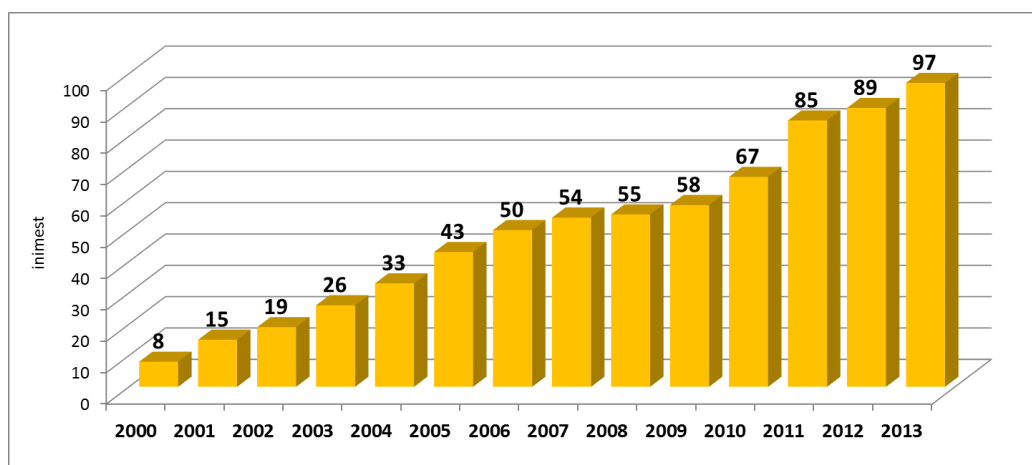
Aastas väljamakstavate toetuste maht lähiaastatel enam oluliselt ei suurene, pigem on seoses EL struktuuritoetuste kahe programmiperioodi vahetumisega ette näha väljamaksemahtude mõningast vähenemist. Samas on välisabist eraldatavate toetuste eeldatav maht perioodil 2014–2020 kogumahult samaväärne eelmise perioodi mahtudega, seega võib eeldada aastapõhiselt vahendatavate mahtude taastumist lähiaastatel viimase paari aasta tasemele. Keskkonnaprogrammi maht seejuures pigem väheneb.

Aastate jooksul on pidevalt kasvanud ka KIKist antud laenude maht, laenuportfelli aastalõpu jääk on kasvanud 2000. aasta 900 tuhat eurot 2013. aasta ligi 110 milj euroni, 31. 12. 2013 seisuga oli KIKil kokku 115 laenusaaajat. Laenugevuse põhilise mahu moodustab Euroopa Investeeringupanga krediidi arvelt veemajandusprojektidele omafinantseeringu katteks laenu andmine.



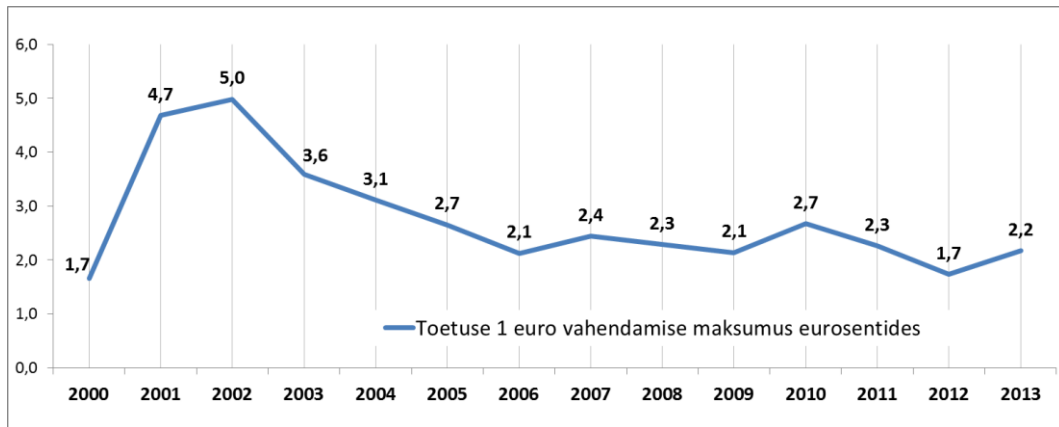
Joonis 2. KIKi laenuportfelli maht aastatel 2000–2013 (laenuportfelli jääk iga aasta 31.12 seisuga).

Samaaegselt vahendatava raha mahuga on proportsionaalselt kasvanud ka KIKi töötajaskond. Kui 2000. aastal töötas KIKis 8 inimest, siis 2014. aasta alguses töötab KIKis 97 inimest. Suuremad „hüpped“ töötajate arvus on toimunud alates 2005. aastast seoses maakondlike esinduste avamisega ning alates 2010. aastast seoses EL struktuuritoetuste toetuste väljamaksete mahtude kiire kasvuga. Töötajaskond on KIKis viimastel aastatel olnud stabiilne, töötajaid on vahetunud vähe, mis näitab KIKi töö ja töökeskkonnaga rahulolu.



Joonis 4. KIKi töötajate arv aastatel 2000–2013.

Töötajate arvu kasvuga ja organisatsiooni laienemisega kaasnev asutuse ülalpidamiskulude kasv on olnud korrelatsioonis vahendatavate toetuste mahuga. Viimase kümne aasta jooksul on toetuse 1 euro vahendamise kulu olnud vähese kõikumisega olnud keskmiselt 2,4 eurosent. KIK on selle näitaja poolest olnud toetusi vahendatavatest asutustest efektiivsemate hulgas.



Joonis 3. Toetuste vahendamise efektiivsus – vahendamise kulu toetuse 1 euro rakendamiseks.

Kasvavate mahtude ja tegevuse mitmekesisustumise taustal on KIKis järjepidevalt tegeletud organisatsioonilise ülesehituse, sisemiste tööprotsesside, tugisüsteemide arendamise ning kvaliteedi tõstmisega.

Laiendatud on organisatsioonilist struktuuri. 2009. aastal suurendati juhatuse liikmete arvu 2-ni, 2012. aastal 3-ni. Perioodi 2004–2006 EL regionaalarengu fondi rakendav üksus ja Ühtekuuluvusfondi rakendav üksus liideti 2009. aastal üheks struktuuritoetuste üksuseks. Struktuuritoetuste järelevalve tõhustamiseks loodi 2010. aastal järelevalveüksus, KIKi arendustegevuste koordineerimiseks 2012. aastal arendusüksus.

Järjepidevalt on arendatud toetuste vahendamise juhtimis- ja kontrollisüsteeme (protseduure). KIKi EL struktuuritoetuse juhtimis- ja kontrollisüsteeme hinnati Auditeeriva Asutuse auditi I ehk kõrgeima kategooriaga. Rikkumiste avastamise osakaal enne toetuse väljamaksmist ning kulude auditeerimist on KIKis samuti struktuuritoetust rakendavate üksuste hulgas üks parimatest. KIKi projektauditi üksuse head kompetentsi kasutatakse koostöös Rahandusministeeriumi koosseisus oleva Auditeeriva Asutusega EL struktuuritoetusest rahastatud projektide auditeerimisel.

KIKis on üles ehitatud hästi toimiv krediidipoliitika ja protseduurid laenude andmisel ja järelevalves, tulemuseks laenutegevuse väga hea kvaliteet (kõik laenumaksed on tähtaegselt tasutud).

Lisaks toetuste andmisele ja kasutamise järelevalvele on KIK infrastruktuuriprojektide finantseerimise kogemuste najal alustanud ka ise komplekssete projekte elluviimise juhtimisega, viimase aasta oluliseks märksõnaks on kindlasti õhu saastekvootide müügi vahenditest rahastatava seitsme Eesti linna tänavavalgustuse ajakohastamise projekti elluviimine KIKi juhtimisel.

KIK on olnud aktiivne infotehnoloogia rakendaja. Järjekindlalt arenetakse „paberivaba“ asjaajamise suunas. Keskkonnaprogrammis on toetuse taotluste esitamiseks ja projektide menetlemiseks loodud KIKAS infosüsteem. Asjaajamises ja dokumendihalduses juurutati dokumendihaldussüsteem Postipoiss. Asutusesisese info- ja töökeskkonnana võeti kasutusele intranet. KIKi töötajad osalevad aktiivselt riikliku struktuuritoetuste infosüsteemi (SFOS) arendamisel. Infosüsteemide turvalisuse tagamiseks on kasutusele võetud ISKE (infosüsteemide kolmeastmeline etalonturbe süsteem) standardid.

Üha enam rõhku pannakse KIKi siseste tööprotsesside kvaliteedile ja tulemuslikkusele. 2013. aastal alustati KIKi töötajate kompetentside hindamise ja arendamise süsteemi juurutamist, mille esimese etapina töötati välja erinevatele ametikohtadele vastavad kompetentsiprofiilid ning uuendati tulemusjuhtimise süsteemi. 2013. aastal alustati arendusüksuse vedamisel Keskkonnaprogrammist seni rahastatud projektide pikaajalise mõju analüüsiga, eesmärgiks tuvastada rahastatud projektide mõju ning selle alusel aidata kaasa keskkonnaprogrammi arendamisel rahastatavate prioriteetide seadmisel ning projektide elluviimise tulemuslikkuse hindamiseks vajalike seireindikaatorite süsteemi arendamisel.

Viimasel aastal on KIK oluliselt tõhustanud kommunikatsioonialast tegevust. Laiendatud on kommunikatsiooniga tegelevat meeskonda, välja on töötatud kommunikatsioonistrateegia, suuremat rõhku pööratakse ennetavale kommunikatsioonile. Tänu sellele on KIKi tegevuste väljapaistvus meedias oluliselt suurenenud.

Märtsis 2012 läbiviidud töötajate rahulolu uuringu tulemusel oli KIKi töötajate rahulolu kõrge – 83% töötajatest olid rahul KIKi juhtimisega, tööga, motivatsiooniga ja töökeskkonnaga. Mais 2013 viidi läbi rahulolu uuring KIKi klientide hulgas. Keskmiselt 86% uuringus osalenud klientidest on KIKi tegevuse ja pakutavate teenustega rahul ning 55% neist soovisid eraldi tuua välja koostöö positiivseid aspekte, mis on igati heaks näitajaks.

2. ARENGUEELDUSED

KIKi olukorra analüüs ja arengueelduse kokkuvõte on esitatud SWOT-analüüsi metoodikat järgides. Alljärgnevalt on esitatud olulisemad KIKi olukorrast ja väliskeskkonnast tulenevad tegurid.

KIKi tugevad küljed

KIKi tulubaas on mitmekesine, toetusi antakse keskkonnatasudest laekuvatest vahenditest, EL struktuurivahenditest ja õhu saastekvootide müügist laekuvatest vahenditest. Toimib heal tasemel laenude andmise ja järelevalve süsteem. KIKi toetused hõlmavad kogu keskkonnavaldkonda, KIKi esindused on igas maakonnas. Mitmekesised tuluallikad ja toetuskeemid võimaldavad vajadusel paindlikult ja komplekselt rahastada keskkonnaprojekte ning toetuse saajal projekti elluviimisel suhelda kogu rahastamise osas ühe partneri – KIKiga.

KIKis on välja arendatud tõhusalt toimivad, vigade ennetamisele suunatud juhtimis- ja kontrollisüsteemid. Toetuste kasutamise järelevalve teostamisel, näiteks EL struktuuritoetuste rakendamisel on KIK hinnatud rakendusüksuste seas üheks parimatest. KIKis on välja arendatud lisaks põhitegevuste struktuuridele ka tõhusust toetavad tugistruktuurid ning kvaliteetsed infosüsteemid.

KIKi töötajate kogemused ja kompetents on kasvanud, töötajaskond on olnud viimased aastad stabiilne, töökeskkond hea ja töötajate ja klientide rahulolu organisatsiooniga kõrge. KIKil on hea maine.

KIKi nõrgad küljed

KIK on eelkõige toetuste vahendaja, osalus toetuspoliitika kujundamisel on tagasihoidlik. Toetuste rakendamise tegevus on keskendunud eelkõige toetuste andmise ja järelevalve korraldamisele. Toetuste laiema keskkonnamõju, sh mõju keskkonnavaldkonna eesmärkide saavutamisele, seire ja hindamise süsteem ning koostöö riiklike keskkonnavaldkonna seiret ja järelevalvet korraldavate asutustega on ebapiisav.

Seni ei ole piisavalt süsteemselt vastastikku ära kasutatud keskkonnaprogrammi ja struktuuritoetuste rakendamise käigus tekkivat kogemust. Juhtimis- ja kontrollisüsteemide erisused välisvahenditest ja siseriiklikest vahenditest toetuste vahendamisel ning nende erisuste ebapiisav selgitamine on kohati loonud sihtgruppide jaoks segadusttekitava ettekujutuse kui kahesüsteemsest KIKist. Projektide hindamisel ja järelevalves napib organisatsioonis insener-tehnilist kompetentsi.

KIKi senine teavitustegevus ei ole olnud piisavalt ennetav. Taotlejate ja toetuse saajate rahulolu KIKi tegevuse on küll kõrge, kuid piisavalt ei ole tegeletud toetatavate sihtgruppide vajaduste väljaselgitamise ning sisulise partnerluse loomisega.

Väliskeskonna võimaluseallikad

Globaalsed kliimamuutused, suurenev surve loodusvaradele, elustiku ja ökosüsteemide mitmekesisuse vähenemine jt keskkonnaga seotud suundumused suurendavad vajadust senise majandustegevuse järjepidevaks ümberkorraldamiseks vähese CO₂-heitega ja loodusvarasid säästvaks majanduseks ehk rohemajanduseks. Oluliseks muutub energiasääst kõigis sektorites. Elanikkonna teadlikkus kasvab ja väärtushinnangud muutuvad, keskkonda säästva arengut tajutakse ühe enam majandusliku ja sotsiaalse arengu eelduse, mitte takistusena. Vajadus keskkonnaprojektide ja nende toetamise järele säilib ja pigem suureneb. Üha enam on tunda avalikkuse, keskkonnaorganisatsioonide ja keskkonnatasusid maksvate ettevõtete huvi kasvu keskkonnavaldkonna toetuste tulemuslikkuse ja mõju vastu keskkonnaprobleemide lahendamisel.

Perioodil 2014–2020 eraldatakse Eesti keskkonnavaldkonna eesmärkidele EL struktuuritoetusest senisega võrreldaval tasemel raha. Lisanduvad vahendid Euroopa heitmekvoodi kaubandusest (ETS). ELis toetavad keskkonnavaldkonna arendamist ka Euroopa Komisjoni initsiatiivil algatatud ja piiriüleseid koostööprogramme. Toetuste kõrval võetakse ühe enam kasutusele finantsinstrumendid. Perioodil 2014–2020 on struktuuritoetuste rakendamisel seotud üheks olulisemaks prioriteediks toetuste tulemuslikkus.

Väliskeskonna ohuallikad

Olulisemateks ohuallikateks on tuluallikate stabiilsusega seotud riskid. Keskkonnatasudest KIKile laekuvate vahendite maht võib majanduskeskkonna halvenemise, suuremate maksjate tegevuse või ka poliitiliste otsuste tõttu lühikese perioodi jooksul märkimisväärselt muutuda. EL toetuste maht väheneb perioodi 2014–2020 lõpu poole ning hetkel on ennustamatu, millisele tasemele jääb nende maht pärast 2020. aastat. Kas toetuste mahu vähenemise tõttu on organisatsioon sunnitud märkimisväärselt kahanema või lisanduvad seniste tuluallikate kõrvale uued, on esialgu ebaselge.

Perioodil 2014–2020 KIKi vahendusel toetatavad valdkonnad laienevad ja mitmekesistuvad, toetatavate projektide arv suureneb märkimisväärselt, mis kokkuvõttes esitab väljakutse KIKi juhtimis- ja kontrollisüsteemidele suureneva mahuga toimetulemiseks, ülalpidamiskulusid oluliselt suurendamata ning rakendamise kvaliteeti vähendamata. Kontrollitegevuste (näiteks riigihangete kontroll) tsentraliseerimine võib KIKi puhul negatiivselt mõjuda toetuse andmise efektiivsusele ning ohustada KIKi töötajaskonna stabiilsust ning kompetentsi. Valdkondlike spetsialistide arv on Eestis piiratud ning osa neist võib olla seotud projektide nõustamise või elluviimisega, mistõttu on KIKil vahel raske leida taotluste hindamiseks vajalikke erapooletuid ja sõltumatuid eksperte.

Arengueelduste kokkuvõte

Lähtudes loodusressursse säästva arenguga seotud arendustegevuste jätkuvast prioriteetsusest ning asjaolust, et vähemalt järgneva seitsme aasta perspektiivis suunatakse keskkonnaprojektide toetuseks vähemalt samaväärselt ressursse, on otstarbekas KIKi kui toetusi vahendava

organisatsiooni jätkuv sisuline arendamine, arendades jätkuvalt edasi sisemiste protsesside kvaliteeti ja efektiivsust, töötajate kompetentsust ning töökeskkonda. Arvestades KIKi võimekust ja kvaliteeti EL struktuuritoetuste vahendajana, ning asjaolu EL toetuste vahendamine eeldab rakendavatelt asutustelt üha mitmekesisema kompetentsi olemasolu ning piisavat mahtu, et selle pealt üles ehitada vajalikul tasemel info- ja tugisüsteemid, siis võiks kõne alla tulla ka rakendusüksuse teenuse osutamine teistele valdkondadele, kus vajalikul tasemel rakendusüksus puudub. Perioodi 2007–2013 kogemus on näidanud, et väikestel üksustel on keeruline vajalikul tasemel juhtimis- ja kontrollisüsteeme üles ehitada, et nõutud kvaliteeti tagada.

Elanikkonna keskkonnateadlikkuse kasv ning avalikkuse ja rahastajate huvi suurenemine toetuste eesmärkide ja mõju vastu suurendab vajadust toetuste andmise ja kasutamise läbipaistvuse ning senisest sisulisema toetuste mõju seire ja hindamise järele, samuti toetuste selgema põhjuslikule seostamisele keskkonnanäesmärkidega. Selle saavutamise eeldab KIKi senisest fokuseeritumat rahastamist, taotluste sisulise hindamise kvaliteedi tõstmist ning sisulisemat rolli partnerina riigile kaasa aitamisel keskkonnavaldkonna toetuspoliitika kujundamisel ja toetuste kasutamise mõju hindamisel, samuti sellega seotud kommunikatsioonitegevuses.

Keskkonnavaldkonna toetuste suur maht on kasvanud organisatsioonile nii tugevaks küljeks kui ka ohuallikaks. Vähendamaks KIKi kui seni suhteliselt monofunktsionaalse organisatsiooni stabiilsuse riske tulenevalt toetusvahendite võimalikust vähenemisest, oleks otstarbekas KIKis juba kogunenud ja pidevalt täienevat kollektiivset oskusteavet kasutada lisaks toetuste vahendamisele ka muudes rollides, nagu näiteks mõne keskkonnateema arendustegevus, säästva arengu populariseerimine, uute rahastamise võimaluste kavandamine ja väljatöötamine või muud tegevused, kus riigis seni ühene eestvedaja puudub.

3. ARENGUSTRATEEGIA AASTATEKS 2014–2020

3.1. VISIOON

Eesti ökoloogiline jalajälg on vähenenud tänu KIK-i ja partnerite tõhusale koostööle

3.2. MISSIOON

Suunata iga euro maksimaalselt efektiivselt Eesti inimeste, terve elukeskkonna ja riigi ressursisäästliku arengu heaks

3.3. PÕHIVÄÄRTUSED

Asjatundlikkus

Tunneme oma valdkonda. Kasutame tööks parimaid teadmisi, oskusi ja kogemusi. Arendame end, et saada paremaks, asjatundlikumaks.

Avatus

Tunnustame ja väärtustame ideede ja lahendite mitmekesisust, hindame lihtsust ja läbipaistvust. Tutvustame meelsasti oma põhimõtteid. Oleme avatud uutele ideedele. Oleme tolerantsed.

Ausus

Oleme ausad ja põhimõttekindlad ning oma organisatsioonile lojaalsed. Me ei aktsepteeri raha väärkasutust. Hindame koostööd partneritega, kes jagavad samu väärtusi.

Sihikindlus

Teame oma eesmärgi. Tegutseme pühendunult ja tõhusalt, et neid saavutada.

Koostöö

Väärtustame ja loome koostööd, mis soodustab keskkonnateadlikku käitumist ning tagab keskkonnainvesteeringute maksimaalse positiivse mõju.

3.4. STRATEEGILISED EESMÄRGID JA ÜLESANDED

KIKi missiooni tõhusamaks täitmiseks ning arenguvisionile parimal viisil kaasaaitamiseks on käesolevas peatükis esitatud KIKi kui organisatsiooni arendamise peamised tegevussuunad ning konkreetsed eesmärgid ja ülesanded nende piires.

Arvestades KIKi missiooni ja arenguvisioni on keskseks strateegiaks KIKi arendamisel aastatel 2014-2020 on **raha kasutamise tulemuslikkuse ja mõjususe parandamine**. Selleks tuleb sihikindlalt tegutseda viies peamises tegevussuunas:

- I. Keskkonnavaldkonna toetuste mõjude kompleksse seire ja hindamise süsteemi väljaarendamine
- II. KIKi toetava rolli suurendamine riigi keskkonnapoliitika kujundamisel ja keskkonnavaldkonna arendamisel
- III. KIKi siseste protsesside efektiivsuse suurendamine ja tugeva riskijuhtimise väljaarendamine
- IV. KIKi töötajate järjepidev kompetentsi tõstmine ja motivatsiooni hoidmine
- V. Avatud kommunikatsiooni ja tõhus koostöö arendamine partneritega



I MÕJU SEIRE JA HINDAMISE SÜSTEEMI VÄLJAARENDAMINE

Eesti ökoloogilise jalajälje vähendamisele kaasaitamine, kasutades selleks maksimaalselt efektiivselt KIKi vahendada olevaid ressursse, eeldab toetustest rahastatavate projektide tulemustasandi ja poliitikate (strateegiate) laiema mõjutasandi omavahelist põhjuslikku seostamist. Toetuste poolt keskkonnaseisundile avalduva otsese või kaudse mõju jälgimise võimaldamiseks teeb KIK aktiivset koostööd asjakohaste ministriumite ning riiklike seiret ja järelevalvet teostavate asutustega, aidates kaasa ühtselt ja selgelt mõistetava, kõiki tasandeid hõlmava ning poliitikate elluviimise vajadustele vastava seire ja hindamise ning poliitikate kujundamiseks vajaliku informatsiooni vahendamise süsteemi väljaarendamisele.

EESMÄRK 1.1 Luua selge ja kõikidele osalistele üheselt mõistetav toetuste mõju seire ja hindamise süsteem

Ülesanded:

- Ühtlustada võimalusel KIKi siseselt struktuuritoetuste, keskkonnaprogrammi ja muude toetuskeemide seire ja hindamise põhimõtteid ning töötada sarnastes valdkondades välja ühtlustatud seireindikaatorite süsteem koostöös ministriumitega
- Arendada välja ja ühtlustada struktuuritoetuste ja keskkonnaprogrammi ning muude toetuskeemide toetuste kasutamise järelkontrollisüsteem
- Leppida kokku koostöös asjakohaste ministriumite ning riiklike keskkonnavaldkonnas seire- ja järelevalvefunktsiooni täitvate organisatsioonidega kõiki tasandeid läbiv toetustest rahastatavate projektide aruandluse, järelkontrolli, mõjude seire ja hindamise süsteem ning omavaheline rollijaotus selles
- Teha koostööd teiste toetuste andmist, kasutamist või nende mõju iseloomustavat infot haldavate asutustega IT andmebaaside ristikasutatavaks muutmiseks

II KIKI TOETAVA ROLLI SUURENDAMINE KESKKONNAPOLIITIKATE KUJUNDAMISEL JA KESKKONNAVALDKONNA ARENDAMISEL

KIK kui toetuse saaja esmane partner omab toetusinstrumentide vahetu rakendajana pidevalt täienevat teadmist ja praktilist kogemust, mis võiks olla riigile väärtuslikuks sisendiks keskkonnavaldkonna rahastamise poliitika ja instrumentide arendamisel. Sellest tulenevalt on KIKi üheks tegevussuunaks toetusinstrumentide asjakohasuse ja tõhususe süsteemne hindamine ning koostöös ministriumitega keskkonnavaldkonna toetusinstrumentide arendamine, aidates enda kogemustest ja teadmistest lähtuvalt kaasa keskkonnavaldkonna poliitika (strateegiate) elluviimisele.

Ökoloogilise jalajälje vähendamine eeldab kompleksset ja valdkondadeülest lähenemist. Mitmed keskkonnateemad, sh arendustegevused ja sellega seotud toetusmehhanismide loomine, eeldavad koostööd erinevate valdkondlike ministriumite ja muude riigiasutuste vahel. KIK pakub vajadusel tuge riigile valdkondadeülestel keskkonnateemadel koostöö korraldamisel, arendustegevuse eestvedamisel, uute toetusinstrumentide vajaduse analüüsimisel ja väljatöötamisel ning rakendamisel, samuti tavapärastele lisaks alternatiivsete rahastusallikate leidmisel.

EESMÄRK 2.1 KIKi osaleb tulemuslikult keskkonnavaldkonna rahastamise instrumentide arendamisel ja uute väljatöötamisel

Ülesanded:

- Analüüsida regulaarselt koostöös asjakohaste asutustega toetusinstrumentide tõhusust, jälgida valdkondlikke ja tehnoloogilisi trende ning vajadusel teha ettepanekuid toetusmeetmete muutmiseks või uute loomiseks
- Lähtuvalt keskkonnaprogrammi rakendamisele teostatavatest analüüsides teha ettepanekuid keskkonnaeesmärkide saavutamise suhtes mõjusamate toetatavate valdkondade ja toetamise viiside osas ning leppida koostöös KKMiga kokku rahastatavate valdkondade keskkonnamõju mõõdikud ning sihttasemed
- Töötada koostöös ministriumitega välja perioodi 2014–2020 EL struktuuritoetuse finantsinstrumendid. Vajadusel kaasata keskkonnaprobleemide lahendamiseks täiendavaid vahendeid multilateraalsetest organisatsioonidelt
- Osaleda aktiivselt koostöös asjakohaste ministriumitega toetusinstrumentidega seotud õigusraamistiku arendamisel
- Arendada transpordis biokütuste kasutamist, sh biokütuste alase teadlikkuse tõstmine, biokütuste tootmise ja kasutamise kontseptsiooni arendamine ning koostöös ministriumitega valdkonna toetussüsteemi väljatöötamine
- Koostöös ministriumitega arendada keskkonnateadlikkuse alast tegevust ning sellega seonduvaid toetusinstrumente

III TÖÖPROTSESSIDE EFEKTIIVUSESE SUURENDAMINE JA TUGEVA RISKIJUHTIMISE ARENDAMINE

Tööprotsessid (protseduurid) peavad tagama toetuste andmise asjakohastele toetuse saajatele ning toetuste sihipärase, õiguspärase, tähtajalise ja tulemusliku kasutamise. Toetuse andmise ja kasutamise järelevalve protsesside sujuvuse, optimaalsuse ja osapooltele üheselt mõistetavuse tagamiseks on vajalik toetusinstrumentidega seotud protseduure arendada ühest küljest instrumentideülese unifitseerituse poole, teisest küljest suurendada efektiivuses tagamiseks

protsesside raames paindlikkust eri keerukusega ja erinevatele sihtgruppidele suunatud toetusinstrumentide rakendamisel. Oluline on seejuures leida optimaalne kompromiss taotluste menetlemise ja projektide elluviimise järelevalvega seotud menetlemise efektiivsuse ja nõutava kvaliteedi vahel. Tagamaks tööprotsesside ressursiefektiivsuse ilma kvaliteeti märkimisväärselt vähendamata, on oluline keskenduda protseduure arendades eelkõige toetuste andmise ning kasutamisega seotud olulisemate riskide teadvustamisele, seiramisele ja maandamisele. KIKi strateegia on efektiivse riskijuhtimissüsteemi väljarendamine, selle läbi riskide ennetamine ja kahjude vältimine.

EESMÄRK 3.1 Sujuvalt, efektiivselt ning kliendikeskselt toimivad tööprotsessid projektide rahastamisel ja elluviimise järelevalves

Ülesanded:

- Arendada tööprotsesside toimimise efektiivsuse mõõtmise süsteemi
- Täiustada juhtimisarvestuse süsteemi operatiivse info tagamiseks juhtimisotsuste tegemiseks
- Muuta paindlikumaks taotluste ja rahastatud projektide menetlusprotseduure, et võimaldada erineva mahu ja keerukuse astmega toetusskeemide ja projektide puhul erineva kontrolliulatusena menetluse kasutamist. Arendada välja menetlejatele suunatud kvaliteetne infokeskkond KIKi intranetis (protseduurid, juhised, juristide nõuanded jm)
- Laiendada EL struktuuritoetus taotluste menetlemisel valdkondliku (tehnoloogiaalase) kompetentsi kaasamiseks vajalike ekspertide võrgustikku (välisekspertid, ülikoolid, valdkondlikud liidud jt)
- Detsentraliseerida KIKi siseselt finantsanalüüsi teostamine ja koolitada töötajaid finantsanalüüsi valdkonnas

EESMÄRK 3.2 Efektiivne riskijuhtimise süsteem

Ülesanded:

- Hoida laenukahjum pikema perioodi jooksul mitte suurem kui keskmiselt 0,2% aastas ja auditi käigus tuvastatud mitteabikõlblike kulude summa auditeeritud kogukuludest alla 1% auditeeritud kogukulust ning hoida võetud kohustused tasakaalus KETS-i alusel KIKile laekuvate vahenditega
- Arendada edasi tööprotsessidega integreeritud riskijuhtimissüsteemi, rõhuasetusega riskide ennetamisel
- Rakendada riskide hindamise tulemusi iga-aastase tegevuskava ja eelarve koostamisel

- Koolitada ja arendada töötajaid riskijuhtimise valdkonnas

IV JÄRJEPIDEV KOMPETENTSUSE TÕSTMINE JA MOTIVATSIOONI HOIDMINE

Tulemuslikkuse oluliseks eelduseks on töötajate pädevus ja pühendumus. KIK väärtustab töötajaid, arendades teadlikult ja järjepidevalt töötajate oskusi ja teadmisi. Töötajaid kaasatakse aktiivsemalt organisatsiooni eesmärkide püstitamisse ja tegevuste planeerimisse, töökorralduses arendatakse edasi tulemusjuhtimist, tagades iga üksiku töötaja teadlikkuse tema tööpanuse ja organisatsiooni eesmärkide vahelisest seostest. Tagatakse ohutu ja ergonoomiline töökeskkond.

EESMÄRK 4.1 Kompetentsed töötajad

Ülesanded:

- Hinnata regulaarselt 2013. aastal välja töötatud kompetentsimudeli alusel töötajate arenguvajadusi (koolitused, rotatsiooni-, edutamisvõimalused jms) ja koostada kompetentside hindamise tulemustele tuginevad töötaja arengut toetavad individuaalsed arenguplaanid
- Arendada välja kompetentsimudeli põhine töötaja arengut toetav koolitussüsteem
- Hoida ametikohtade kompetentsiprofiilid asjakohastena, et need kirjeldaksid organisatsioonile edu toovaid kompetentse, mille abil hoida, arendada ja värvata sobiva kompetentsusega töötajaid
- Hoida töötajaid teadlikuna olulisemate arengutega säästva arenguga seotud valdkondades ja toetuste rakendussüsteemis (õigusaktide muudatused, trendid, arengukavad, tehnoloogia areng jms)

EESMÄRK 4.2 Rahulolevad ja motiveeritud töötajad

Ülesanded:

- Juurutada töökorralduse regulaarne hindamine, töökoormuse ja ressursside efektiivsemaks juhtimiseks
- Arendada motivatsiooni- ja palgasüsteemi selgemaks ja läbipaistvamaks, et see arvestaks töötaja kompetentsust ning konkreetset panust organisatsiooni eesmärkide saavutamisse
- Teostada järjepidevalt töökeskkonnaohutuse ja töötajate tervislikku seisundi hindamist, analüüsida ja maandada töökeskkonna riske

- Seirata ja hinnata regulaarselt töötajate rahulolu

V AVATUD KOMMUNIKATSIOON JA TÕHUS KOOSTÖÖ PARTNERITEGA

Avatud suhtlemine erinevate sihtrühmade ja koostööpartneritega ning avalikkusega loob parema arusaama KIKi tegevusest, keskkonnatoetuste eesmärkidest ja mõjust ning parandab omavahelist üksteisemõistmist, usaldust ja koostööd ning suurendab inimeste keskkonnateadlikkust. Oluline on toetusvõimalustest teavitamise arendamine taotlejate kandepinna laiendamiseks, eesmärgiga suurendada taotlejatevahelist konkurentsi ja selle läbi ideede kvaliteeti. Vajalik on taotlejate ja toetuse saajate teadlikkuse tõstmine toetuse kasutamisele esitatud nõuetest, et tõsta seeläbi taotluste ja projektide kvaliteeti, vähendada riske ning kokkuvõttes suurendada toetuste tulemuslikkust.

Globaliseeruvad maailmas on oluline roll piiriülesel koostööl ja võrgustumisel. Kogemuste- ja infovahetus ning muu koostöö teiste riikide asjakohaste organisatsioonidega võimaldab KIKi töötajatel saada laiema pildi teistes riikides keskkonnavaldkonna arendamisest ja sellega seotud investeerimise praktikatest. KIK vahendab võimalusel senisest aktiivsemalt enda kogemusi keskkonnatoetuste vahendamisel, aidates seeläbi suurendada Eesti kui keskkonnahoidliku riigi kuvandit.

Väliste sihtrühmadega koostöö kõrval on samavõrra oluline KIKi sisene kommunikatsioon, kuna töötajad on organisatsiooni esimene ja kõige olulisem sihtrühm. Tulenevalt perioodiga 2014–2020 kaasnevatest uutest toetusvaldkondadest ja organisatsiooni arengusuundadest, on KIKi tegevus ja rollid laienenud. Seetõttu on oluline töötajate informeerituse hoidmine KIKi üldistest eesmärkidest ning eri üksuste tegevustest, aidates kaasa kõrgele motiveeritusele ja lojaalsusele.

EESMÄRK 5.1 Avalikkuse ja sihtgruppide kõrge teadlikkus KIKi tegevusest ja eesmärkidest

Ülesanded:

- Arendada KIKi välisveebi ning laiendada erinevate kommunikatsiooni- ja suhtluskanalite kasutust KIKi tegevuse vahendamisel avalikkusele ja erinevatele sihtgruppidele
- Arendada igal juhtimis- ja töötasandil koostööd ja võrgustumist ministriumite, nende allasutustega ja teiste olulisemate huvigruppidega (nt erialaliidud jt).
- Aktiivselt osaleda keskkonnateemalistes aruteludes ning keskkonnavaldkonnaga seotud üritustel
- Korraldada temaatilisi konverentse, ümarlaudu jms üritusi erinevate sihtgruppide keskkonnaalastes aruteludes ja otsustesse kaasamiseks

EESMÄRK 5.2 Taotlejate ja toetuse saajate kõrge teadlikkus toetuse kasutamise võimalustest ja nõuetest

Ülesanded:

- Kujundada välja toetuse ja laenude taotlejatele ja saajatele suunatud süsteemne infokeskkond (KIKi välisveeb, juhendmaterjalid, infoüritused).
- Laiendada maakondlike esinduste tegevust, eesmärgiga muuta nad esmaseks partneriks potentsiaalsetele taotlejatele kogu KIKi teenuste ulatuses
- Arendada KIKi rakendatavate toetuste sihtgruppide ja partnerite rahulolu tagasisidestamise süsteemi

EESMÄRK 5.3 Töötajate hea ühtsustunne ning informeeritus KIKi eesmärkidest ja tegevusest

Ülesanded:

- Sisemiste kommunikatsioonikanalite (sh siseveeb) ja -vormide arendamine vastavalt töötajate tagasisidele ja organisatsiooni vajadustele
- Teemaseminare ja valdkonnapõhised väljasõitude läbiviimine töötajate teadmiste maksimaalseks ärakasutamiseks/jagamiseks üksuste üleselt
- Ühtsustunde (ühise identiteedi) loomisele ja hoidmisele kaasa aitavate ühisürituste korraldamine.

EESMÄRK 5.4 Aktiivne rahvusvaheline koostöö

Ülesanded:

- Arendada koostööd lähiriikides sarnaste asutuste ja organisatsioonidega, teiste riikide kogemustega tutvumiseks ja KIKi kogemuste jagamiseks
- Jätkata regulaarseid kohtumisi Balti riikides keskkonnavaldkonna EL struktuuritoetust rakendavate asutustega
- Algatada võimalusel piiriüleseid keskkonnavaldkonna koostööprojekte

4. TEGEVUSKAVA KOOSTAMINE JA ARENGUKAVA UUENDAMINE

KIKi arengustrateegiast lähtutakse aastapõhiste tegevuskavade (sh aastapõhised tegevuseesmärgid) ja eelarve koostamisel. Aasta tegevuskavas määratletakse konkreetsed tegevused strateegias sätestatud eesmärkide ja ülesannete elluviimiseks, kas KIKi ülestena või vajadusel põhi- ja/või tugiüksuste lõikes eraldi. Iga-aastases tegevuskavas sätestatakse vajadusel konkreetsed, tegevuskava elluviimise seiramiseks vajalikud moodsused. Tegevuskava täitmist hinnatakse kord kvartalis.

KIKi arengukava vaadatakse üle ja täiendatakse vajadusel iga-aastaselt, lähtudes KIKi funktsioonides ja ümbritsevas keskkonnas toimuvatest muutustest, enne KIKi eelarve ja tegevuskava koostamist.