



Euroopa Liit
Euroopa Sotsiaalfond



Eesti
tuleviku heaks

TARTUMAA ETTEVÕTLUSKESKKONNA TUGITEENUSTE HETKESEIS JA ARENGUSUUNAD

Analüüsi raport

Tellijad: Tartumaa Omavalitsuste Liit

Täitjad: OÜ Cumulus Consulting & Civitta Eesti AS

Tartu 2021

Sisukord

SISUKORD	2
1 SISSEJUHATUS JA METOODIKA ÜLEVAADE	4
2 ANALÜÜSI TULEMUSED	11
2.1 ETTEVÕTLUSE TUGISÜSTEEM TARTUMAAL.....	11
2.2 PRAEGUNE OLUKORD	12
2.3 ETTEVÕTJATE OOTUSED JA VAJADUSED	19
2.4 PEAMISED SUUNDUMUSED TUGITEENUSTE KORRALDAMISEL	20
2.5 LÄBIVAD TEEMAD	22
3 TUGISTRUKTUURIDE KORRALDUS TARTUMAAL TULEVIKUS	25
3.1 EESMÄRGID	25
3.2 TEGEVUSETTEPANEKUD.....	26
3.2.1 TUGISÜSTEEMI ÜHINE KOORDINATSIOON	28
3.2.2 OMAVALITSUSTE ROLL JA VASTUTUS	32
3.2.3 TUGISÜSTEEMI TEENUSTE ARENDAMINE	34
3.2.4 TUGISTRUKTUURIDE VÕIMEKUS.....	36
4 KOKKUVÕTE JA PÕHISÕNUMID	38
LISAD	43
LISA 1. TUGISTRUKTUURID TARTUMAAL	43
ÜLEVAADE TUGISTRUKTUURIDEST	43
ÜLEVAADE INKUBAATORITEST	47
TARTU BIOTEHNOLOOGIA PARK	50
TARTU LOOMEMAJANDUSKESKUS.....	51
TARTU TEADUSPARK.....	52
TARTU ÄRINÕUANDLA	54
TARTUMAA ARENDUSSELTS	56
TARTU ÜLIKOOL.....	57
EESTI MAAÜLIKOOL	58
TARTU REGIOONI ENERGIAAGENTUUR	58
TARTUMAA PÕLLUMEESTE LIIT	59
EESTI KAUBANDUS-TÖÖSTUSKODA.....	60
TARTU KUTSEHARIDUSKESKUS	60
LISA 2. INTERVJUUD TUGISTRUKTUURIDE ESINDAJATEGA	61
LISA 3 OMAVALITSUSED TARTUMAAL	67
TARTU LINN.....	68
TARTU VALD	69
ELVA VALD	69
NÕO VALD.....	70
KAMBJA VALD.....	71

LUUNJA VALD	71
KASTRE VALD	72
PEIPSIÄÄRE VALD.....	72
LISA 4. INTERVJUUD OMAVALITSUSTE ESINDAJATEGA	73
LISA 5. VÄLJAVÕTTED ETTEVÕTJATE OOTUSI JA VAJADUSI KÄSITLEVATEST DOKUMENTIDEST	75
LISA 6. INTERVJUUD ETTEVÕTJATEGA.....	84
LISA 7. ETTEVÕTLUSE KÄSITLUS STRATEEGIATES	87
LISA 8. ÜLEVAADE VÄLISPRAKTIKAST	89
LEEDU	89
SOOME	90
TAANI.....	91
LISA 9. VÄLJAVÕTTED LÄBIVAID TEEMASID KÄSITLEVATEST DOKUMENTIDEST.....	92
LISA 10. EKSPERTINTERVJUUD	104
LISA 11. INTERVJUUDE KÜSIMUSED	108
LISA 12. INTERVJUEERITUTE NIMEKIRI	111

1 Sissejuhatus ja metoodika ülevaade

Tartumaa omavalitsuste missioon on luua **parim keskkond ettevõtluse arenguks**, ettevõtlusalaste teadmiste levitamiseks ja ettevõtlike inimeste arendamiseks. Omavalitsuste ühistegevusi koordineerib maakonnas **Tartumaa Omavalitsuste Liit**, kes on ühtlasi käesoleva analüüsi tellija.

Analüüsi lähteülesandes on markeeritud peamised kitsaskohad maakonna ettevõtluse arengus, millele lahendusi otsitakse. Käesolev analüüs on **sisendiks** uuendatavasse Tartumaa arengustrateegiasse. Tuginedes siin välja toodud järeldustele ja tegevusetepanekutele, on võimalik välja töötada konkreetseid meetmeid, mis kajastuvad maakonna tegevuskavas.

Tartumaa ettevõtluskeskkonna peamised kitsaskohad vastavalt lähteülesandele on järgmised:

- Tartumaal takistab ettevõtluse arengut töötajate nappus, madal lisandväärtus töötaja kohta, vähene huvi ekspordi ning teadus- ja arendustegevuse vastu. Teisalt paiknevad Tartus mitmed ülikoolid ja teadus-arendusasutused, mille potentsiaali ei ole alati täiel määral rakendatud. Olukorda komplitseerib veelgi asjaolu, et suurem osa teadus-arendusasutustest paikneb Tartu linnas, mis jätab mujal maakonnas tegutsevad ettevõtted kehvemasse seisuga. Ka on kasutamata loomemajanduse ja turismisektori potentsiaal uute ettevõtete loomisel ning olemasolevate arendamisel.
- Valdav osa maakonna ettevõtetest on väikesed. Suuremad ettevõtted on koondunud Tartu linna või selle lähiümbrusse. Samas on just maapiirkondade arengu mõistes väga oluline väikeettevõtluse areng, sest see loob piirkonna elanikele võimalusi olla edukamad ja luua suuremat lisandväärtust.
- Linnas ja maakonnas pakuvad ettevõtluse tugiteenuseid mitmed organisatsioonid. Samas on nende omavaheline rollijaotus ja teenuste portfelli kohati ebaselge. Selline olukord ei võimalda olemasolevaid võimalusi täiel määral ära kasutada. Samuti puudub asjakohane teave, millistest tugiteenustest ettevõtted enim puudust tunnevad. Teisisõnu, **pole teada, kas praegu pakutav vastab tegelikele vajadustele**.
- Ettevõtetel on vähe ambitsiooni panustada tootearendusse ja pürgida välisurgudele, mida näitavad ka statistilised andmed (alla Eesti keskmise). Ka ei oska ettevõtted näha potentsiaali uutest suundumustest, nagu näiteks hõbe- ja rohemajandus.
- **Omavalitsuste roll ja võimalused on ettevõtluse arendamisel läbi mõtestamata**, mis võib tähendada, et olulised ettevõtlust toetavad sammud jäävad tegemata.

Vastavalt lähteülesandele oli analüüsi eesmärk Tartumaa majanduse ja ettevõtluskeskkonna tugiteenuste hetkeseisu analüüs ja arengusuundade seadmine olemasolevate tugiteenuste uuendamise ja uute nutikate tugiteenuste loomise kaudu. Samuti oli eesmärk anda rakenduslikke soovitusi meetmeteks, mis toetaks ettevõtete lisandväärtuse kasvu, tugevdaks arendustegevust ja koostööd teadus- ja arendusasutustega ning ettevõtete endi vahel ning kasvataks nende

ekspordivõimekust. Ühtekokku oli lähteülesandes määratletud 27 uurimisküsimust, mis lähtusid ettevõtjatest, tugistruktuuridest ja kohalikest omavalitsustest ning sisaldasid nii korralduslikke (ettevõtluse tugisüsteem ja vastav rollijaotus), valdkondlikke (kasvava tähtsusega ettevõtlusvaldkonnad) kui ka ettevõtluse sisuvõimekuse kasvule suunatud uurimisülesandeid. Uurimisküsimusi ja -ülesandeid oli analüüsile kindla fookuse seadmiseks ülemäära palju. Eriti seetõttu, et analüüsi väljundina oodati rakendusliku iseloomuga tegevusettepanekuid maakonna arengustrateegia uuendamiseks, kasutades koosloomelist mõtteviisi, selgitades välja ettevõtluse tugiteenuseid pakkuvate organisatsioonide ja ettevõtete vaatenurk ning seletused uurimisprobleemidena määratletud teemade kohta. Uuringu sihiseade fokuseerimiseks viidi uuringuprotsessi alguses läbi juhtrühma arutelu, konkretiseerimaks lahendatavaid probleeme ja eeldatavaid tulemusi.

Juhrühma arutelul toodi välja järgmised **peamised lahendamist vajavad probleemid**:

- Omavalitsused ei ole ettevõtluse arendamisel võtnud (pro)aktiivset rolli. Puudub süsteemsus ja suhtlus ettevõtjatega toimub hädavajaduse baasil. Samuti on üldlevinud suhtumine, et KOV-ist pole kasu.
- Linnas ja maal asuvate ettevõtete suhtlus on vähene. Viimased on teenuste saamise osas jäänud pigem vaeslapse rolli. Eriti puudutab see koostööd maaettevõtete ja teadus-arendusasutuste vahel.
- Ettevõtted vajavad tuge, nõustamist, mentoreid jms, kuid ei ole sageli sellest ise teadlikud.
- Valitseb killustatus tugistruktuuride osas, mingis osas on tegevused dubleerivad. Teenuseid maapiirkondade ettevõtetele on vähe.
- Puudub üldine koostööplatvorm, mis hõlmaks kõiki osapooli (tugistruktuurid, ettevõtted, teadus-arendusasutused ja KOV-id).
- Puudub „suur vaade“ tugistruktuuride osas – sünergia eksisteerib, kuid tegutsetakse eraldi. Samuti on kokku leppimata ühine eesmärk, mille nimel tegutseda.

Niisiis võib probleemistiku jagada kolme kategooria vahel. Esimene neist on **omavalitsused** – nende rolli määratlemine. Teine puudutab **tugiteenuseid** – millistes valdkondades ja kellele milliseid teenuseid pakkuda. Kolmas on seotud tugisüsteemi kui **tervikuga** – toimemudel, kommunikatsioon ja regionaalne hõlmatus. **Soovitud tulemustena** markeeriti järgmist:

- Tugiteenuste pakujate vaates:
 - Valdkondadeülese tervikliku vaate loomine
 - Rollijaotuse määratlemine
 - Ettevõtjate ja nende vajaduste parem tundmine
 - Teenuste laiendamine (maakonda)
- Omavalitsuste vaates:
 - Ettevõtluse temaatika teadvustamine ja tähtsustamine, sh arengukavades teema sisukam kajastamine
 - Ülevaade praegusest seisust – kas ja kui palju ettevõtluse teemaga tegeletakse
 - Teadlikkus oma piirkonna ettevõtetest
- Ettevõtjate vaates:

- Teadlikkus, kelle poole pöörduda
- Teadmiste jõudmine ettevõtjateni
- Ühine inforuum
- Lahendustekeskne lähenemine

Eelnevalt lähtuvalt konkretiseeriti analüüsi eesmärki ja uurimisküsimusi. **Eesmärk: töötada välja terviklik ettevõtluse tugisüsteem, määratleda fookusvaldkonnad ja teenused. Eesmärgist lähtuvad uurimisküsimused on seega:**

- Milline on tugistruktuuride olukord praegu – pakutavad teenused ja rollijaotus?
- Millised on tugiteenuste üldised suundumused ja kuidas arvestada läbivate trendidega (teadmussiire, hõbemajandus, rohepööre ja elukestev õpe) teenuste osutamisel?
- Millised on ettevõtete ootused ja vajadused tugiteenuste ning toetusmeetmete osas?
- Milline on omavalitsuste motivatsioon ja roll ettevõtluskeskkonna arendamisel?
- Milline võiks olla ettevõtluse tugisüsteem Tartumaal tulevikus?

Analüüsi „**Tartumaa ettevõtluskeskkonna tugiteenuste hetkeseis ja arengusuunad**“ metoodika kujundati tulenevalt uuringu sisulisest olemusest kahe paralleelse liinina: esiteks, koosloome liin ja teiseks, praeguse olukorra analüüsi liin. Esiteks, uuringu teostaja nägi ja ka tellija ootas uuringu läbiviimiseks koosloomemudelil¹ põhinevat uuringu metoodika disaini, mis eeldab uurimisobjektiga seotud osapoolte aktiivset kaasamist uuringuprotsessi, nende probleemnägemuse ja lahendussuundade väljaselgitamist ja mõtestamist ning strateegialoome sisendina teatud konsensuspositsioonile jõudmist probleemidest, lahendustest ja tegevustest. Sellise koosloomelisele uuringu protsessi uurimisstrateegia kujundamiseks võeti aluseks **tegevusuuringu koosloomemudel**², mis võimaldab koostöös osapooltega ja arutelude käigus liikuda alates probleemi ühisest defineerimisest lahenduste väljatöötamise suunas. Samuti kohendada vajadusel kasutatavat metoodikat ja andmevajadust vastavalt analüüsi käigule ja väljaselgitatud empiirilistele tõenditele. Samas klassikalise tegevusuuringu olulist instrumenti, milleks on konkreetsete muudatuste (instrumentide) mõju testimine (hindamine), uuringu käigus ei kasutatud, kuna uuritava objekti eripära seda ei võimaldanud. Uuringu läbiviimise aeg oli lühike, s.t, et institutsionaalseid muutuseid ei oleks olnud võimalik läbi viia ja/või nende mõjud ei oleks ilmnunud nii kiiresti. Seega on uuringu koostajate soovitus tegevusettepanekute realiseerimisel lähtuda samuti tegevusuuringu loogikast (s.t hinnata rakendatavate meetme mõju nende rakendamise käigus ja vajadusel kohendada neid).

Uuringu rakendusliku väljundi saavutamiseks (s.o läheülesandes seatud eesmärk pakkuda välja konkreetset lahendused tugiteenuste pakkumiseks ja selle korraldamiseks) kasutati modifitseeritud (uuringu eripärale kohandatud) kriitilise

¹ Koosloome kontseptsiooni kasutamine Eesti avalike teenuste disainimise protsessi näitel. K. Vest, Tallinna Tehnikaülikool, magistritöö, 2015

² *Introduction to Action Research, Social Research for Social Change*. D.J Greenwood, M. Levin, Sage Publication, 2007, lk 93-98

dialogi juhtimise metoodikat (Forester 2009)³, mille kohaselt toimub ühispositsioonide kujundamine kolmes etapis: 1) dialoog (osapoolte sisukoha väljaselgitamine), 2) debatt/arutelu (dialogi etapis selekteeritud küsimuste arutelu (argumenteerimine) ja/või tõenditega varustamine) ja 3) läbirääkimised (ühisosa kokkulepe).

Selline konstruktivistlikul uurimismetodoloogial põhinev uuringu disain ja metoodika ei ole võib-olla Eesti rakendusuuringute parktikas metoodiliselt piisavalt levinud (kuigi disaini-meetodid on Eestis hetkel vägagi *mainstream*), kuid on poliitika kujundamise ja analüüsi teaduskirjanduses ning praktikas üks kasvava tähtsusega analüüsistiili põhiliinidest⁴.

Teise metoodilise liinina, mille eesmärk oli analüüsida ettevõtluse tugisüsteemi, tugistruktuuride võimekusi ja osutatavaid teenuseid, kasutati n-ö klassikalisemaid kvalitatiivseid meetodeid nii primaarandmete kogumiseks (intervjuud) kui ka dokumentide sekundaaranalüüsi. Intervjuud oli ühelt poolt andmete kogumiseks eri osapoolte nägemuses, kuid teisalt analüüsiinstrument saamaks seletusi ja testimaks võimalikke lahendusi uurimisobjekti osapooltega.

Analüüs jagune kolmeks suuremaks etapiks ja hulgaks tausta kujundamise, olukorra analüüsi ja järelduste/ettepanekute alategevusteks. Kaks uurimisliini toetasid teineteist, andes tugisüsteemi analüüsiliinist sisendit kooloomeliini aruteludeks ja vastupidi selle väljundina lähteülesandeid tugisüsteemi analüüsi liini. See loogika on kokku võetud Tabelis 1.

Tabel 1. Uuringu etapid

Põhietapp	Koosloome liin (Foresteri metoodika faasid)	Praeguse tugisüsteemi analüüsiliin
1. Tausta kujundamise faas	Dialoogifaas: 1.1 Lähteülesande ja ootuste täpsustamine juhtrühma aruteludes 1.2 Intervjuud tugistruktuuridega, omavalitsustega ja ettevõtjatega	1.1 Asjakohaste dokumentide jt kirjalike materjalide selekteerimine ja struktureerimine 1.2. Tugistruktuuride võimekuste kaardistamine kirjalikele allikatele tuginedes 1.3. Intervjuud tugistruktuuridega, omavalitsustega ja ettevõtjatega 1.4. Tugistruktuuride võimekuste täiendav andmepäring
2. Olukorra analüüsi faas	Debatifaas: 2.1. Juhtrühma arutelud (vahetulemused, nende asjakohasuse valideerimine, tagasisidestamine)	2.1. Intervjuud tugistruktuuridega, omavalitsustega ja ettevõtjatega (analüütilised järeldused) 2.2. Tugistruktuuride võimekuste struktureeritud kokkuvõte

³ *Dealing with Differences. Dramas of Mediating Public Disputes.* Forester, J. Oxford University Press, 2009

⁴ Mayer, I.S., van Daalen, C. E., Bots P.W.G. (2013) Perspectives on Policy Analysis: A Framework for Understanding and Design. Thissen, W.A.H., Walker, W.E. (eds.). *Public Policy Analysis. New Developments.* Springer

	2.2. Intervjuud tugistruktuuridega, omavalitsustega ja ettevõtjatega	2.3. Asjakohaste poliitikadokumentide struktureeritud kokkuvõte 2.4. Välispraktikate skriining (väliskaasuste ülevaade) 2.5. Ekspertintervjuud (struktureeritud kokkuvõte)
3. Järeldused ja ettepanekute kujundamise faas	Läbirääkimiste faas: 3.1. Strateegiaseminar 3.2. Juhtrühma arutelud	3.1. Ettepanekute formuleerimine ja põhjendamine 3.2. Retsensioonidele vastamine ja arutelud retsensentidega

Kokku viidi läbi 11 intervjuud tugistruktuuride esindajatega, 20 intervjuud ettevõtjatega ja 8 intervjuud kohalike omavalitsuste esindajatega ning 5 ekspertintervjuud, s.o kokku 44 intervjuud. Samuti viidi läbi 5 juhtrühma arutelu, üks strateegiaseminar, kaks arutelu retsensentidega ja mitmed arutelud tellijaga. Nagu ka Tabelist 1 näha, siis intervjuusid ja juhtrühma arutelusid kasutati nii andmekorjeks (kas siis andmelünkade täitmiseks või kirjeldavate tõendite kogumiseks) kui ka analüüsimetodina probleemide, lahenduste jm küsimuste osapoole-poolseks testimiseks. Intervjuude küsimused ja intervjuueeritute nimekiri on ära toodud analüüsiraporti lisades.

Regulaarselt toimusid arutelud uuringu juhtrühmaga, mille liikmetega valideeriti uuringu käigus kogutud materjali ning järeldusi. Ettevõtluse tugisüsteemi osapoolte rollide täpsustamiseks ja ühiseks eesmärgistamiseks viidi läbi kõiki osapooli, sh ettevõtteid kaasav seminar, kus ühiselt arutati läbi pakutavad võimalikud lahendused ja nende mõju tugiteenuste osutajate arendamiseks. Seminari tulemustele tuginedes disainiti uuringu läbivijate poolt tugiteenuste pakkumise võimalik tulevikumudel.

Dokumentide sekundaaranalüüsis koguti ja analüüsiti valdkonnaga seotud uuringuid, statistikat, arengudokumente, leidmaks vajalikku taustainformatsiooni ja tõendeid uuringuküsimustele vastamiseks. Dokumendianalüüsi eesmärgiks oli kujundada ühtne arusaam praegusest olukorrast, sh tänastest kitsaskohtadest ja tulevastest plaanidest. Ka dokumendianalüüs oli läbivaks alametapiks kogu analüüsi vältel, kuna vastavalt intervjuudest saadud sisendile vajasid mitmed teemad täiendavat sisendit. Dokumentidest koostati struktureeritud kokkuvõte (eraldi osana), neid kasutati argumentide ja tõenditena probleemide seletamiseks ning tegevusettepanekute kujundamiseks.

Pärast intervjuusid saadeti kõikidele tugistruktuuridele täiendav andmepäring üksikasjade täpsustamiseks. Vastavalt vajadusele kontakteeruti nendega veel täiendavalt. Andmepäringu eesmärk oli täpsustada tugistruktuure iseloomustavaid arvulisi näitajaid nagu eelarve, inkubatsioonis olevate ettevõtete arv aastas, teenuste täpsem sisu jms. Täiendava kontaktivõtuga täpsustati pakutavate teenuste olemust.

Uuringu käigus tutvuti ka **välismaiste praktikatega** (Soome, Taani, Leedu), milleks töötati läbi avalikult kättesaadavad andmed ja viidi läbi pool-

struktureeritud intervjuud sealsete tugistruktuuride esindajatega. Välispraktikatest ülevaate saamiseks kasutati kaasusanalüüsi meetodikat.

Ekspertintervjuud andsid vajaliku sisendi läbivate trendidega arvestamiseks ja soovitusi täiendava kirjanduse osas. Samuti valideeriti intervjuude käigus analüüsi käigus tekkinud tegevusi ettevõtluse tugisüsteemi arendamiseks. Ekspertide nimekiri on ära toodud raporti lisas.

Kõik koostööle suunatud arutelud (juhtrühmaarutelud ja strateegiaseminar) oli meetodiliselt ettevalmistatud ja raamistatud (nt töölehed, aruteluülesanded, interaktiivse esitluse viisid jt) vastavalt selle kohtumise/arutelu eesmärgistatusele. Kohtumistest tehti kokkuvõtavad memod ja/või arutelude kirjalik väljund.

Tabelis 2 on lühidalt kokku võetud uuringu meetodiline raamistik, näidates ära uurimisküsimustele vastamise meetodika ja allikad viidetega asjakohastele osadele analüüsiraportis.

Tabel 2. Meetodiline raamistik

Uurimisküsimus	Analüüsimeetod ja teoreetiline taust	Andmeallikad, andmekogumisviisid	Väljud (viitega vastavale osale)
Milline on tugistruktuuride praegune olukord – pakutavad teenused ja rollijaotus?	Dokumendianalüüs Intervjuud Tugistruktuuride võimekuste analüütiline raamistik ⁵	Organisatsioonide kodulehed Omavalitsuste arengukavad Poolstruktureeritud fookusgrupi intervjuud tugistruktuuride esindajatega Poolstruktureeritud intervjuud omavalitsuste esindajatega Andmepäring tugistruktuuridele	Peatükid 2.1 ja 2.2 Lisad 1, 2, 3, 4 ja 6
Millised on tugiteenuste üldised suundumused ja kuidas arvestada läbivate trendidega (teadmussiire, hõbemajandus, rohepööre ja elukestev õpe) teenuste osutamisel?	Dokumendianalüüs (struktureeritud kokkuvõte) Ekspertintervjuud Kaasusanalüüs (välismaisused)	Riikliku ja maakondliku tasandi strateegiad Valdkondlikud uuringud Personaalintervjuud valdkonnaekspertidega Välismaiste tugistruktuuride tegevust reguleerivad dokumendid ja veebilehed Personaalintervjuud välismaiste tugistruktuuride esindajatega	Peatükid 2.4 ja 2.5 Lisad 8, 9 ja 10

⁵ Võtmeosapoolte (tugistruktuurid, KOV-id) tegevuste ja võimekuste määratlemiseks kasutatud analüütiline raamistik lähtub valdavas osas võrgustike teooriast, kitsamalt võrgustiku osapoolte võimekusi ja partnerluse suhtemustreid kujundavad muutujad. Vt täpsemalt nt 1) Considine, Mark; Lewin, Jenny M.; Damon, Alexander (2009) *Networks, Innovation and Public Policy. Politicians, Bureaucrats and the Pathways to Change inside Government*. Palgrave Macmillan. 2) Sorensen, E., Torfing, J. (2007) *Theories of Democratic Network Governance*. Palgrave Macmillan

Millised on ettevõtete ootused ja vajadused tugiteenuste ning toetusmeetmete osas?	Dokumendianalüüs Intervjuud	Riikliku ja maakondliku tasandi strateegiad Valdkondlikud uuringud Personaalintervjuud 20 ettevõtte esindajaga	Peatükk 2.3 Lisad 5, 6 ja 7
Milline on omavalitsuste motivatsioon ja roll ettevõtluskeskkonna arendamisel?	Dokumendianalüüs Intervjuud	Omavalitsuste arengukavad Intervjuud omavalitsuste esindajatega	Peatükid 2.2, 2.4 Lisad 3 ja 4
Milline võiks olla ettevõtluse tugisüsteem Tartumaal tulevikus?	Modereeritud arutelud (strateegiaseminar, juhtrühma koosolekud) ⁶ Sünteesiv analüüs ja järeldused eelnevast analüüsist ning nendel põhinevad tegevusettepanekud ⁷	Tõendid ja seletused eelnevast analüüsist Arutelude väljundid	Peatükk 3

Analüüs koosneb neljast osast ja 12 lisast. Koostöös retsensentide ja tellijaga otsustati analüüsi empiirilised osad viia raporti lisadesse ning põhiosasse jätta vaid kontsentreeritud järeldusi ja ettepanekuid puudutavad peatükid. Seetõttu soovime suurematel huvilistel soovi korral lugeda ka analüüsiraporti lisasid. Analüüsi esimeses osas antakse ülevaade analüüsi läbiviimiseks kasutatud metoodikast ja selle valiku kaalutlustest. Teine osa keskendub analüüsi tulemustele. Kolmandas on disainitud tugiteenuste korraldamine Tartumaal tulevikus. Neljas osa toob välja analüüsi põhisõnumid.

Analüüsi läbiviimist koordineeris juhtrühm, kuhu kuulusid Jan Lätt (Tartu Ärinõuandla), Kaidi Randpõld (Tartumaa Omavalitsuste Liit), Katrin Reiljan (Tartu Linnavalitsus), Kertu Vuks (Elva Vallavalitsus), Kristiina Tammets (Tartumaa Arendusselts), Külli Hansen (Tartu Loomemajanduskeskus), Maido Puna (Tartu Vallavalitsus), Sven Tobreluts (Tartumaa Omavalitsuste Liit) ja Vaido Mikheim (Tartu Teaduspark). **Analüüsi viis läbi meeskond,** kuhu kuulusid Jaan Urb, Mihkel Laan ja Kersten Kattai OÜ-st Cumulus Consulting ning Ragne Vaarik ja Kenn Laas AS-ist Civitta Eesti. Analüüsi läbiviijad avaldavad tänu kõikidele asutustele ja isikutele, kes koostamises ja tagasisidestamises osalesid.

⁶ Foresteri (2009) kriitilise praktilise dialoogi juhtimise kui poliitikadisaini metoodika

⁷ Organisatsiooniliste muutuste teooria, Nadler, D. A; Tushman, M. L. (1989) *Organizational frame bending: principles for managing reorientation*, Graduate School of Business

2 Analüüsi tulemused

Analüüsi tulemuste peatükk jaotub viieks temaatiliseks osaks. Neist esimene avab põgusalt ettevõtluse tugisüsteemi osalised Tartumaal.

Teises plokis (peatükk 2.2) on toodud järeldused praeguse tugisüsteemi olukorra kohta, tuginedes varasemalt teostatud uuringute sekundaar- ja käesoleva analüüsi raames läbi viidud intervjuude (tugistruktuuride ja omavalitsuste esindajate) **(detailsemalt avatud lisades 1–4)** ja arutelude tulemustele.

Kolmas plokk (peatükk 2.3) keskendub ettevõtete ootustele ja vajadustele. Järelduste aluseks on valdkonda käsitlevate dokumentide sekundaaranalüüs ja ettevõtete esindajatega läbi viidud intervjuude üldistused **(detailsemalt avatud lisades 5 ja 6)**.

Neljandaks (peatükk 2.4) on välja toodud peamised suundumused tugiteenuste korraldamisel. Arvestatud on ettevõtlusvaldkonna käsitlusi riikliku tasandi strateegiadokumentides, samuti teiste riikide praktikat **(detailsemalt avatud lisades 7 ja 8)**.

Viienda ploki (peatükk 2.5) moodustab läbivate teemade (teadmussiire, ekspordivõimekus, rohepööre, elukestev õpe ja hõbemajandus) käsitus. Järelduste aluseks on temaatilised dokumendid ja analüüsi käigus läbi viidud ekspertintervjuud **(detailsemalt avatud lisades 9 ja 10)**.

2.1 Ettevõtluse tugisüsteem Tartumaal

Tartu maakonnas tegutseb kokku 11 tugistruktuurina käsitletavat organisatsiooni, millel on omakorda allüksused ja/või -struktuurid (Tabel 3).

Tabel 3. Ettevõtluse tugistruktuurid Tartumaal

Tugistruktuur	Allüksus/struktuur
1. Tartu Biotehnoloogiapark	a) Inkubaator
2. Tartu Loomemajanduskeskus	a) Loomeinkubaator
3. Tartu Teaduspark	a) ESA BIC Estonia inkubaator b) S2B launchpad inkubaator c) Mängu- ja filmitööstuse inkubatsiooniprogramm/BE BIG arendusprogramm d) SPARK Demokeskus
4. Tartu Ärinõuandla	
5. Tartumaa Arendusselts	
6. Tartu Ülikool	a) Tartu Ülikooli Ettevõtlus- ja Innovatsioonikeskus b) Tartu Ülikooli Tehnoloogia Instituut c) Tartu Ülikooli Arvutiteaduse Instituut d) Eelinkubaator: sTARTUp Lab
7. Eesti Maaülikool	
8. Tartu Regiooni Energiaagentuur	
9. Tartumaa Põllumeeste Liit	
10. Eesti Kaubandus-Tööstuskoda	
11. Tartu Kutsehariduskeskus	

Ettevõtjatele on suunatud ka teadusasutuste ühine teadusteenuste andmebaas **Adapter**, mis ei ole eraldi tugistruktuur, vaid platvorm teadusasutustega kontakti astumiseks.

Tugistruktuurid koos kohalike omavalitsustega (maakonnas kokku 8) moodustavad ettevõtluse tugisüsteemi. Süsteemi osaks on ka **Tartumaa Omavalitsuste Liit**, kes tegeleb poliitika kujundamise ja osaliselt tugisüsteemi osaliste tegevuse koordineerimisega. Samuti on tugisüsteemi osana käsitletav **Eesti Töötukassa**, mis aitab omavahel kokku viia tööotsijad ja -andjad, sh ettevõtted.

Süsteemi osapoolena tuleb käsitleda ka riiklikku **Ettevõtluse Arendamise Sihtasutust**, mis tegeleb strateegiliselt oluliste ettevõtetega (portfellis ligikaudu 800 ettevõtet). Sihtasutusel on esindus ka Tartu linnas, peamine kokkupuude on Tartu Ärinõuandlaga, kuhu ettevõtjaid vastavalt nende vajadustele suunatakse.

Ettevõtte vaates on olulised ka eraturul tegutsevad konsultandid. Kuna aga analüüsi lähteülesanne nende käsitlemist ei eeldanud, siis nendel siinses dokumendis pikemalt ei peatuta.

Lisades 1–4 on välja toodud tugistruktuuride ja omavalitsuste võimekuste ja tegevuste täpsemad kirjeldused, sh pakutavate teenuste ülevaated.

2.2 Praegune olukord

Tartu linnas pakuvad tugiteenuseid mitmed organisatsioonid. Maakondlik kaetus on tagasihoidlik. Süsteem on pigem killustunud ja paljudest osapooltest koosnev. Samas koostöö ja kommunikatsioon isikute vahel ja projektipõhiselt üldjoontes toimivad ning asjaosalised ise suuri probleeme ei tähelda – s.t, et ettevõtlust toetav tugisüsteem on nende sõnul tervikuna toimiv.

Siiski järeldeb teemat käsitlevatest uuringutest, analüüsides ja läbi viidud intervjuudest, et probleeme leidub.

Ettevõtluse arendamist puudutavas strateegilises töös puudub maakonnas strateegiline liider, kellel oleks selge võimumandaat, eelarve ja jätkuplaan. Eestvedajaks on paralleelselt Tartu linn ja Tartumaa Omavalitsuste Liit. Samuti ei ole kokku lepitud ühises – nii omavalitsusi kui tugistruktuure hõlmavas – pikaajalises visioonis – milliseid valdkondi ja teenuseid eelisarendada ning miks. Oma osa on siin ka KOV-idel, kes ei ole ka nende endi valitseva mõju all olevatele tugistruktuuride sõnastanud poliitilist „tellimust“, millega peaksid tugistruktuurid tegelema. Seetõttu lähtutakse arendustegevustes sageli oma paremast äranägemisest, mis ei lasegi „suurel pildil“ formuleeruda.

Tugistruktuurides on ideid sageli rohkem kui inimesi nende elluviimiseks. Uute ideede tulekuga kaasneb eelmiste tegevuste nõrgenemine.. Samuti seab ressursipuudus piirangud arendustegevustele, mis puudutavad tuleviku vajaduste prognoosimist ja uute lahenduste turuküpseks vormimist⁸. Seega ei ole

⁸ Tartu ettevõtlusuuring, 2019 (lk 19), läbi viidud intervjuud tugistruktuuride esindajatega

tugistruktuurid turul toimuvatest arengutest alati sammu võrra ees, mis vähendab neilt saadavat kasu ettevõtete jaoks.

Varasema analüüsi järeldust, et ettevõtted on tugiorganisatsioonide käsitluses valdavalt teenuste klientideks, kellega tegeletakse ükshaaval ja juhtumipõhiselt⁹ kinnitas ka käesoleva uuringu raames läbiviidud intervjuude ja tugistruktuuride tegevuse analüüs. Seda ilmestab näiteks ettevõtete kutsumine üksikutele sündmustele, kuid nende mitte kaasamine partneritena ettevõtluspoliitika ja arenduste kujundamisel. Sellised koostööformaadid valdavalt puuduvad. Varasem uuring on sedastanud, et ettevõtjate kaasamine leiab aset peamiselt ideekorjes, kuid mitte enam tegevuste tagasisidestamise ja tulemuslikkuse hindamise faasis¹⁰. Samas on ettevõtjatel huvi osaleda arendusprotsesside kõikides osades, nagu ilmnes läbi viidud intervjuudest ja mida kinnitavad ka varsemalt ettevõtjate seas läbiviidud küsitlused¹¹. Niisiis ei lähe omavahel kokku avaliku sektori (tugistruktuurid ja omavalitsused) poolt rakendatud kaasamisprotsess ja ettevõtjate ootused.

Tugistruktuuride poolt pakutavate teenuste (vt ka Tabel 4) osas toimub teatav dubleerimine¹². Enamasti on see nii baasteemade katmisel – samu teenuseid pakutakse killustunud sihtrühmale. Peamisteks kattuvusvaldkondadeks on rahvusvahelistumine ja eksport, koolitused, mentorlus, rahastusvõimalused ja -taotlused. Viimase pakkumisega tegeleb aktiivselt ka erasektor. Samas ilmnes tugistruktuuridega läbi viidud intervjuudest, et nemad sisulist kattuvust olulisena ei tunneta, sest nende tegevusvaldkond ja seega sihtgrupid on erinevad.

Tugistruktuuride esindajate sõnul on siiski teatud valdkonnad ja teemad katmata või vähe kaetud. Nendeks on:

- Terviklik tegelemine noortega (ettevõtlikkuse arendamine) – pole täit ülevaadet, kes mida täpselt teeb ja mida veel peaks.
- Tegelemine toimivate ettevõtetega – nende inkubeerimine, ärimudelite tänapäevastamine jms. Tugistruktuurid on selgelt kaldu alustavate ja (tehnoloogiamahukate) iduettevõtete poole.
- Tegelemine ettevõtete energeetikaalase nõustamisega – TREA-l on küll vajalik kompetents, kuid puudub piisav (inim-, jm) ressurss teenuste laiemaks pakkumiseks era- ja ka avalikule sektorile.
- Väikesemahuliste teadus-arendusprojektide elluviimine, mis looksid olulisi lahendusi ka väikeettevõtetele. Ülikoolidel on sisuliselt väikesemahulised teenused välja arendamata.

⁹ Tartu ettevõtlusuuring, 2019 (lk 10)

https://www.tartu.ee/sites/default/files/research_import/2020-03/Tartu%20ettev%C3%B5tlusuuring%202019.pdf

¹⁰ *Ibid.*

¹¹ Riigikontroll (2020) Kohalike omavalitsuste roll ettevõtluse edendamisel (lk 11).

<https://www.riigikontroll.ee/DesktopModules/DigiDetail/FileDownloader.aspx?FileId=14557&AuditId=2498> ja Geomeedia (2020) Omavalitsuse kasu ettevõtlust ja ettevõtluskeskkonda arendavatest tegevustest. Lõpparuanne (lk 16)

https://www.rahandusministeerium.ee/system/files/force/document/files/kov_kasu_final.zip?download=1

¹² Tartu ettevõtlusuuring, 2019 (lk 13)

- Tegelemine tulevikuarengutega – oluline on prognoosida, mis võiks (lähi)tulevikus toimuda ja kuidas arengutest ettevõtluses kasu võiks olla. Tugistruktuuride üheks rolliks peaks olema turuküpsetest lahendustest sammu võrra ees olemine ja nende ettevõtetele tutvustamine.

Erainvestorid tegelevad reeglina tehnoloogiamahukate iduettevõtetega. Muus valdkonnas tegutsevad ettevõtjad nende kaudu praktiliselt rahastust ei saa. Olukorda aitab parandada ühisrahastusplatvormide jätkuv arendamine, mis suurendab ligipääsetavust kapitalile ka teiste ettevõtlussektorite jaoks¹³.

Selgelt on Tartumaal olemas ettevõtete arendamisele suunatud teenused, mille järele on ka nõudlus. Seda võib nimetada n-ö ideaalolukorraks. Ülepakkumiseks ja ka alakasutatud ressursiks võib pidada sektorit, kus teenuste vajadust pole või on see väike, kuid teenust pakutakse suhteliselt intensiivselt. Selles osas toimub ka kõige rohkem dubleerimist. Siinkohal oleks mõistlik ühiselt kokku leppida, kes mida teeb, et niigi piiratud ressursse ei killustataks. Eraldi teema on valdkond, kus vajadust tunnetatakse, kuid teenuseid ei pakuta või pakutakse ebapiisavalt¹⁴.

Teenuste arendamisel on seega vajalik suunata täiendav fookus kolmandasse tulpa, saades selleks vajalikku inimressurssi teises loetletud tegevuste mahu vähendamisest või paremast koordineerimisest (dubleerimise vähendamisest).

Tabel 4. Ülevaade vajaduste ja teenuste kattuvusest

Vajadus on/teenus on	Vajadus on väike/teenust palju, toimub teatav dubleerimine	Vajadus oluline/teenust pole või ebapiisavalt
Alustavate ettevõtjate nõustamine	Koolitused	Terviklik tegelemine noortega
Inkubatsioon	Infokohtumised ¹⁵	Toimivate ettevõtete nõustamine – inkubeerimine, ärimudelite tänapäevastamine jms
Ruumide rent	Rahvusvahelistumine	Ettevõtete energeetikaalane nõustamine
	Rahastusvõimalused ¹⁶	Väikesemahulised teadusarendusprojektid
		Tulevikuarengud ja analüütika
		Maapiirkonna ettevõtete info varustamine

¹³ Äriinglite ja ühisrahastuse võimalused alustavale ettevõtjale, 2017
<https://ettevotlusope.edu.ee/ariinglite-ja-uhisrahastuse-uuring/>

¹⁴ Väidet „teenust ei pakuta“ ei saa siinses kontekstis käsitleda absoluutsena. Tegemist on olukorraga, kus teenus on osaliselt olemas, kuid ebaregulaarne ja väikses mahus. Näiteks tegelevad Ärinõuandla ja TAS mõlemad noortega, teataval määral toimub tegutsevate ettevõtete nõustamine Ärinõuandla poolt, TÜ osaleb vastavalt võimalustele ka väiksemamastaabilistes arendusprojektides.

¹⁵ Peamiselt on tegemist ühepoolsete info jagamisele suunatud kohtumistega.

¹⁶ Siinkohal eristuvad maapiirkondade ettevõtted, kellel ei ole sageli põhivara investeringute tegemiseks piisavalt omavahendeid ja kellele seetõttu toetused olulised on.

Elukaare vaates on tugistruktuurid ja nende poolt pakutavad teenused kaldu alustavate ja kasvavate ettevõtete poole (Tabel 5 **Error! Reference source not found.**). Küpse ettevõtte suunamuutuse (eristumise) toetamisega peaaegu ei tegeleta. Teisalt on see ka mõistetav. Turutõrge valitseb pigem ettevõtte elukaare alguses, kui pole selge, kuidas oma äri alustada. Seda rõhutasid intervjuudes ka ettevõtjad. Sageli pole alustavatel ettevõtetel ka rahalisi vahendeid, et eraturult konsultatsiooni osta. Teine kriitiline moment on kasvufaas, kus ettevõtetel samuti tuge tarvis on. Küpsed ettevõtted suudavad eelduslikult ise vajalikku oskusteavet sisse osta. Küsimus jääb aga nende ettevõtete puhul, mille omanikud ja/või juhatus ei teadvusta omale muudatuse vajalikkust. Nagu eelnevalt öeldud, siis tugistruktuurid ise ei näe olulist probleemi teenuste dubleerimises, kuna need on omavahel jaotatud olulises osas valdkonnapõhiselt. Siiski maakonnas ei ole tervikuna läbi mõtestatud ettevõtetele suunatud teenuste tervikpakett nii valdkondlikus jaotuses (tugistruktuurid on tekkinud erinevate initsiatiivide tulemusena ja tegutsevad valdavalt oma valdkondlikus profiilis) ega ka ettevõtete elukaare vaates (ühelt poolt domineerivad teenused alustavatele ettevõtetele, kuna selles faasis on turutõrge ja teisalt ollakse sõltuvuses erinevatest riiklikest ja EL-i programmidest, sest suures osas tugiteenused ei ole isetasuvad; oli ka seisukohti, et seal, kus toimib turg ei peagi tugistruktuurid tegutsema). Seega teenuste vajaduse ja jaotumise tervikvaade nii valdkondade kui ka elukaare vaates võiks olla üks tugistruktuuride üleseid ja valdkonnana strateegilise arendamisele suunatud tegevusi.

Tabel 5. Tugistruktuuride paiknemine ettevõtte elukaarel¹⁷

Idee (idea)	Alustamine (startup)	Kasv (growth)	Küpsus (maturity)	Eristumine (diversification)
Tartu Ärinõuandla (Ettevõtlik Kool)	Tartu Ärinõuandla (põhifookus)	Tartu Ärinõuandla Tartu Ülikool	Tartu Ärinõuandla (vähesel määral)	
Tartumaa Arendusselts (noortefond ja projektid)	Tartu Ülikool Loomemajanduskeskus	Eesti Maaülikool Loomemajanduskeskus	Eesti Kaubandus-Tööstuskoda Tartumaa Põllumeeste Liit	Tartu Ärinõuandla (väga vähesel määral)
sTARTUp Lab	Tartumaa Arendusselts	Eesti Kaubandus-Tööstuskoda	Tartu Ülikool	Tartu Ülikool
Tartu Ülikool (ettevõtlusõpe)	Tartu Teaduspark	Tartumaa Põllumeeste Liit	Tartu Kutsehariduskeskus (otseselt ettevõtetega ei tegele, peamiselt	
Eesti Maaülikool (mentorlus-programm)	Biotehnoloogia-park	Tartu Teaduspark		

¹⁷ *Western Balkans: Progress in the implementation of the European Charter for small enterprises: 2009 SME policy index. Part II. Policy measures to support high-growth SMEs in the Western Balkans, OECD, 2009.*

<https://www.oecd.org/fr/pays/montenegro/westernbalkansprogressintheimplementationoftheeuropeancharterforsmallenterprises2009smepolicyindex.htm>

Analüüsi koostajate poolt mugandatud.

		Biotehnoloogia-park Tartumaa Arendusselts	füüsiliste isikutega)	
--	--	---	-----------------------	--

Peamised tugistruktuurid on samuti üsna kitsa valdkondliku profiiliga. Teaduspark tegeleb teadusmahukate ettevõtetega, s.o reeglina nendega, mille ärimudel on eeldus patendi saamiseks. Biotehnoloogia Park on fookustunud biomeditsiinile, Loomemajanduskeskus toimetab loomeettevõtetega. Kõige laiema tegevusampluaaga on Tartu Ärinõuandla, mis tegeleb pea kõikide valdkondade ettevõtete nõustamisega.

Maakonna ettevõtlusprofiilist (vt ka lisa 3) nähtub, et müügi- ja eksporditulu alusel on väga oluline sektor töötlev tööstus. Tugistruktuuride tegevus on aga suunatud peaaesjalikult mujale. Seega tekib küsimus, kas osapoolte jaoks on tegemist teadliku valikuga või vajaksid sihtgrupid teatavat ümberprofileerimist. Tartu ettevõtlusuuring (2019) toob samuti välja (lk 11), et puudub tõendus põhine teadmine, milline on ettevõtluse tugioorganisatsioonide tegevuse (koos)mõju ettevõtluse arengule – ei ole teada, kuidas üks või teine tegevus panustab ettevõtlussektori kui terviku arengusse.

Teenuse sisuanalüüs ei olnud käesoleva uuringu põhifookus. Kuid selline teenuste diagnostika, mis muuhulgas harutaks laiali tugistruktuuride poolt pakutavate teenuste sisu ja mahud, oleks vajalik eraldi uuringu raames läbi viia. Analüüsi käigus pöörkasime siin mitmetele väljakutsetele, mida käesolevas uuringus ei olnud võimalik lahendada:

- Nn ärisaladus – kattuvate teenuste osas ja osalt ka konkurentsivõime erasektoriga on tugistruktuuride poolt osutatavate ettevõtjate-põhiste (individuaalsed nõustamis-arendusteenused) teenuste pakett detailides ärisaladuseks; nt millist tüüpi alateenuseid selle raames pakutakse, millised ettevõtted on klientideks, kuidas tugistruktuur ja ettevõtte on kokku saanud jne.
- Nn laiad teenuste kategooriad, mida oma teenuste portfellis näidatakse, kuid mille detailsem sisu ja alaosa mahud on ebaselged on näiteks: a) välisturgudele sisenemist toetavad teenused (sihturuanalüüs, kontaktide vahendamine, tarne- ja ekspordiahelate kujundamine, turundus jne), b) nõustamisteenused (selle kategooria alla paigutuvad väga erinevad kitsamad teenused), c) ärianalüüs (siia paigutuvad samuti erinevad kitsamad teenused, mida muuhulgas osad tugistruktuurid näitavad oma portfellis ka eraldi, nt äriplaani- ja strateegiate koostamine, tasuvus jm finantsanalüüsid jt), d) erinevat tüüpi turundus- ja kommunikatsiooniteenused jt.
- Teenuste mahud ja finantseerimine – seda esiteks ei taheta välja anda ja teiseks, sellest ülevaate saamist takistavad eeltoodud punktid.

Siit tuleneb soovitus viia tugistruktuuride üleselt (leppides kokku vastava lähteülesande) läbi mõne sellise teenuse kategooria ärianalüüs, mis soovitatavalt oleks suunatud just küpsele ettevõttele (kuna tugistruktuuride teenused on kaldud alustavate ettevõtjate suunas). Silmas on peetud just mõne teenuse sisuanalüüsi, kuna kõiki teenuseid hõlmates ei ole taaskord võimalik minna piisavatesse

detailidesse. Sellise analüüsi üks sihte võiks olla tugistruktuuride võimekuse konsolideerimine (koostöö) teatud (nt madalama võimekusega, puuduvad, vähene maht vm) teenuste pakkumiseks.

Omavalitsuste vaates ilmnevad samuti mitmed kitsaskohad.

Omavalitsuste esindajate sõnul ei motiveeri praegune rahastusmudel neid ettevõtlusvaldkonnaga tegelema. Peamiselt mõeldakse füüsilise isiku tulumaksu kategoorias ega nähta ettevõtluse edendamise otsesest tulu omavalitsusele. Tartu ettevõtlusuuring toob samuti välja (lk 9), et sarnaselt KOV-idele on ka ülikoolide jaoks tegemist vabatahtliku, seega teisejärgulise ülesandega.

Omavalitsuste strateegilistes arengudokumentides on ettevõtlusvaldkonda käsitletud üldsõnaliselt. KOV-ide arengukavades on läbivateks märksõnadeks mitmekesisus, elanike ettevõtlusaktiivsuse suurendamine, tunnustamine, hea ettevõtluskeskkonna loomine. See võib viidata asjaolule, et ettevõtluse tähendus ja selle mõjutamise võimalused ei ole läbi mõeldud – s.o, millist ettevõtlust üldse KOV-i territooriumile tahetakse. Eristuvaks on Tartu linn, kus sihid on selgemalt sõnastatud – ekspordi soodustamine, innovatsiooni suurendamine, talentide meelitamine. Seetõttu on ka tegevuslikud aspektid KOV-ide arengukavades pigem üldsõnalisel ja seotud KOV-i põhitegevusega – taristu, planeeringud jms.

KOV-ide ettevõtluspoliitika sisu luuakse killustunult, kuigi parima tulemuse annaks KOV-ide, ettevõtete ja tugistruktuuride koostöö.

Omavalitsused tegelevad ülesannetega reeglina valdkonnapõhiselt, mistõttu nad eeldavad ja loodavad, et teised osakonnad nende tegevusse ei sekku¹⁸. Samas on ettevõtjate probleemid sageli valdkonnaülesed. Läbiviidud kaardistus näitas, et KOV-ide struktuurides enamasti puuduvad konkreetselt ettevõtluse eest vastutavad isikud. Nii peavad ettevõtjad suhtlema mitmete ametnikega.

Ametnikud ei mõista piisavalt ettevõtete tegutsemisloogikat (nt ajastuse olulisust investeerimisotsuste tegemisel)¹⁹. Teisalt ei pruugi ka ettevõtjad aru saada avaliku sektori asutuste toimimisest ja nii tekivadki lahkkelid.

Omavalitsused tajuvad maakondlikke arenduskeskusi jätkuvalt riigi, mitte enda organisatsioonidena. Seetõttu puudub ka otsene „tellimus“. On oluline, et KOV-id tunnetaks oma asutaja rolli arenduskeskuse töö suunajana, sh ettevõtlusvaldkonnaga tegelemisel ja sellesse ressurside panustamisel. Hetkel seisneb KOV-ide roll pigem tugisorganisatsioonide ideede kinnitamisest või kinnitamisest loobumises.

KOV-ide roll peaks olema ka eri osapoolte ühtsesse inforuumi toomisel, milles praegu järjepidevus puudub²⁰. Samuti jääb teadus- ja arendusasutuste, KOV-ide, tugistruktuuride ja ettevõtete koostöö olemuselt sageli deklaratiivseks. Paremini tuleks lahti mõtestada eri osapoolte kasud, et nad oleksid rohkem motiveeritud ühises inforuumis toimima ja sisulist koostööd tegema.

Mitmel KOV-il on mõni ettevõtlus- või tööstusala. Enamasti ei suuda nad neid aga üksinda välja arendada ning turundada (enamasti ei leia omavalitsuste

¹⁸ Tartu ettevõtlusuuring, 2019 (lk 14)

¹⁹ *Ibid.*

²⁰ Tartu linna ettevõtluskeskkonna arendamine, 2017

<https://www.tartu.ee/et/uurimused/tartu-linna-ettevotluskeskkonna-arendamine>

kodulehtedelt alade kohta infotki). Alade promotsioon peaks toimuma maakonnaüleses koostöös, kus oluline roll on maakondlikul arenduskeskusel²¹. Promotsioon võiks arvestada ka erakätes olevate aladega, kuna see aitaks kaasa töökohtade tekkele omavalitsuses. Selle eelduseks on aga sektoritevahelise koostöömudeli olemasolu.

Muutmisel on Kohaliku omavalitsuse korralduse seadus, millega kaasnevak muudatuseks on KOV-i kohustus mõelda arengukava koostamisel läbi ka ettevõtluskeskkonna arendamise küsimused. Soovitus on, et üldine raamistik lepitaakse kokku maakonna arengustrateegia koostamise käigus. Seejuures võiks ettevõtlusvaldkonna temaatika koonduda KOV-ides ühe kontakti (nn omaniku) kätte. Ühtlasi on teemaks nende inimeste arendamine ja üle-eestilise võrgustiku loomine – siin saaksid maakonna arenduskeskused (sh Tartu Ärinõuandla) ja arenduskeskuste üle-eestiline võrgustik võtta initsiatiivi.

Ministriumide ja poliitilisel tasandil on kaalutud võimalust, et osa ettevõtete tulumaksust võiks hakata laekuma KOV-idele, mis looks neile teemaga tegelemiseks täiendavat motivatsiooni²². Hetkel ei ole selles küll poliitilist kokkulepet, kuigi küsimus on institutsionaalses agendas. Omavalitsused (ja nende juhid) ja tugistruktuurid võiksid selles osas riigi kesktasandi suunas aktiivset lobitööd teha. See looks võimaluse, et KOV-idel oleks täiendavaid ressursse, mida targalt ettevõtluse arendamiseks kasutada. Sellised nn tarku ettepanekuid võiks lobitegevuses riigile välja pakkuda. Seejuures võiksid KOV-id selle ressursi investeerida koostöö ja tugistruktuuride tegevuse võimestamisse.

Kokkuvõtteks, ettevõtluse tugisüsteemi kohta saab öelda järgmist:

- Tugisüsteem kui selline on tervikuna olemas ja üldjoontes toimiv. Suhted on võrgustiku osapoolte vahel loodud ja kokkupuutekohad olemas. Soovida jätab süsteemne suhtlus ja rollijaotus KOV-ide ja tugistruktuuride vahel. Viimane ei kehti Tartu linna puhul.
- Puudujääke on tugistruktuuride „omanike“ ja nende üleste strateegiliste suundade kokkuleppimises. Selle põhjuseks on ühelt poolt tugistruktuuride omanike erinev missioon ja teisalt nende formaalne ja õiguslik staatus. Ökosüsteemi kui terviku vaates oleks aga strateegiline kooskõlalatus vajalik.
 - Puudub kogu ökosüsteemi hõlmav koostööplatvorm ja kokkulepe pikaajalistes strateegilistes suundades. Valdkonnad ja teenused on välja arendatud evolutsiooniliselt ning vastavalt (projekti)võimalustele. Mõttekas oleks aga universaalsed teenused ja protsessid ühendada (sh tugisüsteemi ülesed arendused projektimeeskondade põhiselt), et aja- ning inimressurssi säästa.
 - Tugistruktuuride sidemed KOV-idega on nõrgad. Puudub omavalitsustepoolne „tellimus“. Samuti ei ole KOV-id ühtlaselt teadlikud kohalike ettevõtjate vajadustest. Seega ei saa nad täita n-ö vahendaja rolli ettevõtjate ja tugistruktuuride vahel, mida neilt üldjuhul oodatakse.

²¹ Tööstusalade analüüs, 2018

<https://www.rahandusministeerium.ee/et/uuringud-ja-analuusid>

²² <https://www.err.ee/1608367293/aab-tahab-ettevotete-tulumaksust-kumnendiku-anda-omavalitsustele>

- Küsimus on esmajoones selles, kuidas kogu süsteem tervikuna efektiivselt toimima panna. See on killustunud ja paljudest osapooltest koosnev. Samas koostöö ja kommunikatsioon üldjoontes toimivad ning asjaosalised ise suuri probleeme ei tähelda – s.t, et ettevõtluse ökosüsteem on tervikuna toimiv. Järelikult on olemuslikult tegemist n-ö peenhäälestamisega, millele on viidatud ka Tartu ettevõtlusuuringus.

2.3 Ettevõtjate ootused ja vajadused

Intervjueeritud ettevõtjate teadlikkus tugistruktuuridest on keskmisel tasemel. Enamasti ollakse kokku puutunud Tartu Ärinõuandla, Tartu Loomemajanduskeskuse ja Ettevõtluse Arendamise Sihtasutusega riiklikul tasandil. Kui on olnud kontakt mõne tugiorganisatsiooniga, osatakse enamasti nimetada ka mõnda teist. Teatav erinevus ilmneb linna ja maapiirkonna ettevõtjate vahel – linna omad on enamasti teadlikumad. Sageli on nad ka Tartu Ülikooli taustaga ja ligipääs uudiskirjadele kindlustab infoga varustatuse.

Intervjueeritud ettevõtted on peamiselt kasutanud järgmisi teenuseid:

- Inkubatsioon (peamiselt Tartu Loomemajanduskeskus ja Tartu Teaduspargi)
- Toetuste taotlemine ja teenused välisturgudele siirdumisel (enamasti Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse kaudu)
- Üldine nõustamine ja koolitused (peaasjalikult Ärinõuandla kaudu)
- Ruumide rent (peamiselt Tartu Teaduspargilt)
- Ühisprojektides osalemine (peamiselt Tartu Teaduspargi kaudu)
- Mentorprogrammides osalemine
- Ümarlaudadel osalemine (Tartu linna poolt initsieeritud)

Toetust ja tuge on ettevõtjatel üldiselt tarvis kahel juhul – kas algusfaasis või mõne uue suuna väljatöötamisel. Oluline on rõhutada, et nii mõnigi kord ei tea ettevõtjad, mida pakutakse ja mida neil tarvis on. Seega ei osata ka konkreetset vajadust tunda. Sama ilmnes uuringust „KOBARa glokaalse ettevõtlussegisti kontseptsiooni loomiseks vajalike algtingimuste hindamine (2020)“²³.

Ettevõtjatel on keeruline hoomata toetuste süsteemi kui tervikut, sest nad ei erista üldjuhul toetusi meetme ja/või toetust jagava organisatsiooni alusel. Teisalt ei ole see ka väga problemaatiline, kuna toetused reeglina üksteist ei dubleeri.

Intervjuudest ei ilmnenu, et ettevõtjate peamiseks toeks on KOV või mõni tugiteenuste pakkuja, v.a inkubatsiooniprogrammides osalejad. Nõu ja tuge saadakse pigem oma võrgustikest, vajadusel ostetakse sisse ka erateenuseid. Ettevõtjad ongi reeglina valmis spetsiifiliste teenuste eest maksma, kui neist kasu on.

Kokkupuuted KOV-idega on reeglina suurematel ja maapiirkonna ettevõtetel. Enamasti on teemaks planeeringud, teed jm taristu ning ühistranspordikorraldus.

Ettevõtjad vajavad peamiselt investeringuid, kvalifitseeritud töötajaid, häid ühendusi ja atraktiivset piirkonda. Siinjuures on uuringute tulemused mõnevõrra

²³ https://parnumaa.ee/wp-content/uploads/2022/02/KOBAR_loppraport_ESF.pdf

erinevad – Riigikontrolli analüüsisist²⁴ ilmneb, et kõige sagedamini vajatakse korras teid ja muud taristut, omavalitsuse kasu käsitlevast uuringust²⁵ selgub, et mõjusaimaks peeti investeringuid. Intervjuudest ettevõtjatega ilmnes, et Tartumaal on peamiseks ootuseks siiski tegutsemiskeskond. Tugistruktuurid pakuvad aga nõustamist, ärianalüütikat ja koolitusi.

Tugistruktuuride poolt on ettevõtete vajadused teadvustatud osaliselt. Tagasisidet küsitakse regulaarselt inkubantidelt, osaliselt ka teistelt klientidelt. Samas ei ole tagasiside küsimine ühtlustatud ja seetõttu ei saa ka tulemusi võrrelda.

KOV-ide roll on ettevõtete poolt vaadatuna üheselt selge – põhieesmärk on elu- ja ettevõtluskeskkonna arendamine, mitte teenuste pakkumine. Sama kinnitab ka KOV-ide endi nägemus oma rollist (väljendus nii intervjuudes ettevõtete kui ka KOV-ide esindajatega).

2.4 Peamised suundumused tugiteenuste korraldamisel

Võttes arvesse riiklikul ja maakondlikul tasandil kokku lepitud suundi, on võimalik:

- Tuletada valdkonnad, milles peamist kasvupotentsiaali nähakse ja mis võiksid ettevõtete lisandväärtust suurendada.
- Määratleda peamised vajaminevad tugiteenused, võttes arvesse tulevikusuundumusi.
- Anda soovitusi tugiteenuste korralduse osas, sh määratleda poliitilise strateegia tasand (omavalitsusliit, maakondlik arenduskeskus ja omavalitsus).

Riiklikul tasandil on kokku lepitud peamistes ettevõtlusvaldkondades, mida tuleks eelisarendada. Neist on loomulik ja mõttekas johtuda ka maakonna tasandil. Liiatigi langevad praeguseks tehtud maakondlikud valikud riiklikega suuresti kokku. **Tartumaa jaoks esmatähtsad valdkonnad on:**

- Tervisetehnoloogiad ja -teenused
- Puidutööstus
- Toiduainetööstus
- IKT
- Biomajandus

Üha rohkem annavad maailmas ja Eestis tooni nn läbivad teemad, millega järjest enam tegeleda tuleb. Seda kinnitavad ka tugistruktuuridega läbi viidud intervjuud. Horisontaalsed teemad on:

- Nutikad ja säästvad energialahendused
- Võrdõiguslikkus
- Digilahendused igas eluvaldkonnas

²⁴ Kohalike omavalitsuste roll ettevõtluse edendamisel, 2020

<https://www.riigikontroll.ee/Suhtedavalikkusega/Pressiteated/tabid/168/ItemId/1287/View/Text/amid/557/language/et-EE/Default.aspx>

²⁵ Omavalitsuse kasu ettevõtlust ja ettevõtluskeskkonda arendavatest tegevustest, 2020

https://www.etag.ee/wp-content/uploads/2021/01/RITA2_108_RAM-KOV_kasu_ettevotlusest_LOPPARUANNE.pdf

- Rohetehnoloogiad
- Kohalike ressursside väärimine (Tartumaal on nendeks peamiselt puit ja toit)

Niisiis on Tartu linna ja maakonna jaoks peamised kasvuvaldkonnad strateegiadokumentides määratletud. Teenuste arendamisel on mõttekas keskenduda esmajoones nendele.

Järjest olulisemaks muutub toe pakkumine ettevõtlikkuse kasvatamiseks ja ettevõtete lisandväärtuse suurendamiseks. Suurem ettevõtlikkus tähendab ühtlasi rohkem uusi ettevõtteid. Nendega algfaasis tegelemine loob eeldused selleks, et nende ärimudelid on juba eos nüüdisaegsed ja suuremat lisandväärtust loovad.

Üha enam nähakse vajadust uuendada ettevõtete tehnoloogiaid ja juhtimis- ning ärimudeleid, isegi kui ettevõtjad seda (veel) ise ei teadvusta. Tugiorganisatsioonide teenustest saavad seega suurema kaalu just need, mis aitavad ettevõtetel uueneda. Oluline on siinkohal teadus- ja arendusametuste kaasamine kas otse või tugistruktuuride kaudu, kuna just sealt saavad esmajoones pärineda uued tehnoloogiad ning lahendused (teadmussiire).

Konkurentsivõime kasvuks nähakse võimalust ka ekspordis. Selleks tuleb arendada ettevõtjate võimekust juhtida terviklikult müüki ja turundust ning siseneda (uutele) rahvusvahelistele turgudele. Ekspordiga seonduvaid teenuseid pakuvad maakonnas mitmed tugistruktuurid. Seega võiks nagu järeldada, et pakkumist on palju ja sellele kuluvat ressursi tuleks vähendada. Pigem aga tuleks tugistruktuuride vahel kokku leppida spetsialiseerumises.

Üha vajalikumaks muutuvad teenused, mis soodustavad tehnoloogia uuendamist ja juhtimiskvaliteedi tõusu.

Suureneb KOV-ide ja maakondlike arenduskeskuste roll ettevõtluskeskkonna arendamisel. See tähendab, et tugisüsteemi võimekus peaks edaspidi kasvama – lisaks olemasolevatele tugistruktuuridele suureneb KOV-ide panus.

Tugistruktuuride sõnul muutub suhtlus ettevõtjatega personaalsemaks ja kliendikeskseks. Ühtlasi tähendab see, et ühe kontakti peale kulub rohkem aega.

Saavutamaks ettevõtetes arenguhüpet ja suurendamiseks loodavat lisandväärtust, tuleb niisiis tugiteenuste arendamisel keskenduda ülal kirjeldatud teemadele.

Korraldusliku poole pealt võib eeldada, et on vajadus teenuste pakkumist mõnevõrra konsolideerida ja vähendada killustatust. Seda kinnitavad ka välismaiste tugiorganisatsioonidega läbi viidud intervjuud. See tähendab, et mõttekas on universaalsed protsessid ühiselt lahendada, arendades samal ajal valdkonnaspetsiifilist võimekust.

Tõenäoliselt suureneb tugistruktuuride roll poliitikate kujundamisel, sest vajalik oskusteave koguneb ettevõtjatega otsesuhtluse kaudu just nende kätte. Seejuures on oluline suurendada KOV-ide osalust „tellijana“, neid eelnevalt kaasates ja koolitades.

Ettevõtja vaates on vajadus saavutada ühe-ukse-poliitika (või ka *no wrong door*)²⁶ rakendamine. Sedasama nähakse ette riigi tasandil – ühtse kliendihalduse sisseseadmine. Ka maakonna tasandil võiks seda teha, hõlmates kõiki tugisüsteemi osapooli.

Senisest enam vajavad tähelepanu maapiirkondade ettevõtjad, kuna nende puhul on ligipääs teabele ja teenustele limiteeritum kui linnas asuvatel. Märksõnaks on siinkohal aja- ja asjakohane teavitustöö. Esmajoones on see ülesanne KOV-ide pärusmaa, eeldades viimaste tihedat koostööd tugistruktuuridega. Samuti vajab parandamist tõmbekeskustest eemal asuvates piirkondades ettevõtete finantseerimisvõimaluste kättesaadavus.

Vähendamaks sõltuvust projektidest ja seeläbi personali hõivatust, tuleb üle vaadata teenuste rahastamine – suurendada omatulu teenimise võimekust. Seejuures ei ole välistatud mõningate teenuste tasuliseks muutumine, kuivõrd ettevõtete valmisolek maksta on olemas.

Kuivõrd olemasolevale ressursile ei ole olulist lisa lähiajal tulemas, on teenuste arendamiseks mõttekas tugiteenuste töökorraldust selliselt muuta, et saadav kasu oleks maksimaalne, vabastades seejuures ressursse.

2.5 Läbivad teemad

Teadmussiire

Eesti ettevõtete probleem on vähene teadmusmahukus. Klassikaline tootmine on väärtusahela kõige nõrgem lüli. Palju efektiivsem on arendus ja disain ühel pool või turustus, logistika ja brändi loomine teisel. Samas ollakse jätkuvalt kinni vanades ärimudelites²⁷.

Teadmussiirde mõiste vajab laiendamist. Senises kitsamas tähenduses toimub see reeglina jätkuvalt teadus-arendusasutuste ja suuremate ning võimekamate ettevõtete vahel. Teadmussiiret tuleks mõtestada kui teadmiste ülekandmist ühest organisatsioonist teise, eesmärgiga luua osapooltele uut väärtust. See tähendab, et teadmiste siirdamine on pigem multilateraalne toiming, kus info liigub ka ettevõtete, mitte ainult TA asutuste ja ettevõtete vahel²⁸.

Teadmussiirde edendamiseks on mõttekas luua osapoolte kokkupuutepunkte mitteformaalses õhustikus. Sel viisil saavad ettevõtted pakkuda välja praktilisi probleeme ja saada teadlastelt tuge nende lahendamiseks. Teadmussiire ei peaks toimuma põhimõttel, kus teadus-arendusasutusel on mingisugune uus teave, mida ettevõtetele tutvustatakse, vaid esmajoones koosloome käigus, mis muudab lähenemise pakkumispõhisuselt nõudluspõhiseks²⁹.

²⁶ S.o, ettevõtja vaates ei ole oluline, kelle poole esimesena pöörduetakse; oma küsimustele saadakse igal juhul vastused.

²⁷ Tarmo Soomere: rohepööre kui teaduse ja tehnoloogia arendamise küsimus, 2021
<https://arvamus.postimees.ee/7232195/tarmo-soomere-rohepoore-kui-teaduse-ja-tehnoloogia-arendamise-kusimus>

²⁸ *Ibid.*

²⁹ KOBARa globaalse ettevõtlussegisti kontseptsiooni loomiseks vajalike algtingimuste hindamine, 2021

Ekspordivõimekus

Unikaalset kiiresti toimivat lahendus ettevõtete ekspordivõimekuse tõstmiseks ei ole. Peamiseks pärssivaks asjaoluks võib lugeda ajapuudust – ekspordi arendamine on mitmeaastane protsess, milleks paljudel ettevõtetel puuduvad ressursid.

Sarnaselt teadmussiirdele algab kõik juhtide ja omanike teadlikkuse tõstmisest ning nende toetamisest ekspordiks valmistumisel. Oluline on seejuures märgata seoseid teadmussiirdega. Vajadus oleks siseneda uutesse suurema keerukusega tootegruppidesse, mis omakorda eksporditulu tõstaksid. Selleks on tarvis kasvatada ettevõtete lisandväärtust, mis saab toimuda ärimudelite muutmise kaudu³⁰.

Rohepööre

Rohepööret võib defineerida kui (Euroopa) muutmist kliimaneutraalseks nii, et majandus kasvaks, inimeste tervis ja elutingimused paraneksid, hoolitsedes samal ajal looduse eest ja toimides nii, et kedagi ei jäeta maha³¹.

Intervjuust valdkondliku eksperdiga ilmnis vajadus teha rohepöörde mõiste osapooltele selgeks ja mõista, millised on praktilised lähenemised.

Rohepöörde alus on eelkõige energeetikas. Ühiskond vajab pidevat kvaliteetset energiavarustust, kuid lattu pole (veel) elektrit võimalik toota. Samas ei piisa efektiivsemast ja odavama energia tootmisest, kuna see üksnes süvendab tarbimist. Võti seisneb niisiis uute asjade uutmoodi tegemises.

Ettevõtete investeeringud toote- ja tehnoloogiaarengusse, ka rakendusuuringutesse peavad oluliselt suurenema. Siinkohal on oluline teadusasutuste suurem kaasamine ettevõtluse arendamisse.

Töötajate koolitamisel, ümber- ja täiendõppel tuleb arvestada kliimamuutustest tingitud muutustega tööjõuturul (eelkõige enim mõjutatud valdkondades nagu metsandus, põllumajandus, koolitused ja konsultatsioonid (sh koolitajate koolitamine), turism, taastuvenergeetika).

Töökohtade loomist tuleks soodustada valdkondades, mida kliimamuutused n-ö positiivselt mõjutavad (nt turism ja rohemajandus). Silmas on peetud, et nendele valdkondadele pööratakse edaspidi kliimamuutustest tulenevalt rohkem tähelepanu.

Elukestev õpe

Suurimaks probleemiks on asjaolu, et elukestvas õppes osalevad kõige vähem need, kes seda kõige rohkem vajaksid (madalama haridustasemega äärealadel elavad inimesed).

Oluline on seejuures seos madala lisandväärtusega töökohtadega, mis ei soodusta erialase hariduse omandamist – Eesti majandusstruktuuris on nendel liiga suur osakaal. Selliste töökohtade omanikel puudub motivatsioon, et oma töötajate oskusi, sh digitaalset piisavalt arendada.

³⁰ Eesti ekspordiuuring, 2021

https://mkm.ee/sites/default/files/eesti_ekspordiuuring_2021.pdf

³¹ Tarmo Soomere: rohepööre kui teaduse ja tehnoloogia arendamise küsimus, 2021

Elukestvas õppes osaluse suurendamiseks on vaja tegutseda kahel suunal:

- Suurendada tööandjate teadlikkust ja motivatsiooni oma töötajate arendamisel, muutes seeläbi enesetäiendamise populaarsemaks.
- Suurendada KOV-ide rolli oma territooriumil elavate inimeste õppe edendamisel, tagades info parema kättesaadavuse ja toe õppes osalemiseks.

Hõbemajandus

Laias mõistes (ainult tarbijate vanusegrupiga määratletuna) on hõbemajandus oma iseloomult valdavalt toodete ja teenuste kogum, mis pole spetsiaalselt eakamale vanusegrupile suunatud. Võimalikud kasvunišid on aga selgelt vanusegrupile, enamasti aga selle väiksematele üksiksegmentidele, suunatud ning mitte eriti suure mahuga. Reaalne kasv toimub eelkõige seal, kus on selle jaoks piisav ostujõuline nõudlus – avaliku sektori (eriti terav vajadus hoolekannet ja meditsiini arendada) või jõukate eratarbijate poolt. Väikeriikide puhul on nišikasvu jaoks väga oluline ka ekspordivõimalus.

Hõbemajanduse reaalsest nišikasvust võivad ettevõtted kasu saada:

- Osaledes ise uute toodete/teenuste arendamisel, tootmisel ja müügis.
- Osaledes mingil viisil kasvunišside tarneahelates.
- Tarbides mingil kujul kasvunišside kasulikke väljundeid – nt tööturuteenused, täiendkoolitused või avalik transporditeenus eakatele/puudega tööjõule.

Selleks, et ettevõtjad hindaksid julgemalt eakamaid inimesi töötajatena, on vajadus muuta juhtide mõttemalle. Kõige otsesemalt saab siin samme astuda avalik sektor, pakkudes eakatele tööturuteenuseid ja täiendõpet. Kaudselt on seos olemas ka eaka tööjõu kasutamise positiivse kogemuse kaardistamise ning levitamise läbi avaliku sektori ning ettevõtjate koostööorganisatsioonide.

On üsna tõenäoline, et lähema 10 aasta jooksul jääb enamikus hõbemajanduse kasvunišsides areng väheseks. Ühelt poolt on võimalike uute teenuste/kaupade tarbijaskondade säästnud väga napid, et eraraha eest kasvavalt tarbida. Teiselt poolt on ka nende väärtused ja hoiakud sellised, et vanaduses peabki kokkuhoidlikult elama. Ka uute digilahenduste omaksvõtt, mis suurendaks iseseisva toimetuleku võimet ilma pideva välise hoolduseta, pole kiire. Parimad kasvuvõimalused on neil ettevõtetel, mille tooteid/teenuseid hoolekandes või arstiabis kas ostab või vähemalt väljaarendamisel toetab riik/KOV. Soodsaim on nende ettevõtjate olukord, kel lisaks on head väljavaated ekspordiks – nt digirakenduste loomine, aga ka välisriikide eakatele turismi- ja spaatooted jmt. Eesti senine areng ongi peamiselt selles suunas toimunud.

Paljudes Eesti maakondade arengustrateegiates ja planeeringutes on hõbemajandus üks neist võlusõnadest, mis näitab kohapealseid kasvuvõimalusi. Tegelikuses ei paista neil täna suuremat katet olevat. Kõige kiiremini saab hõbemajanduse kasvunišside arengule lähitulevikus kaasa aidata riik, suunates oma rahastuse kaudu hoolekannet, tervishoidu ja haridust tellima ettevõtetelt ja kasutusele võtma uusi tooteid ja teenuseid, mis edendaks aktiivset ja tervist säästvat vananemist.

3 Tugistruktuuride korraldus Tartumaal tulevikus

Peatükk käsitleb strateegialoome osa. Tuginedes analüüsi peamistele järeldustele, tugistruktuuride strateegiaseminaril (23.09.2021) välja toodule ja juhtrühma koosolekul arutatule, on sõnastatud ettevõtluse tugisüsteemi ühine eesmärk ning pakutud välja tegevusettepanekuid selleni jõudmiseks.

Eesmärgid on püstitatud, adresseerimaks peamisi analüüsi käigus esile kerkinud probleeme, milleks on:

- Killustunud tugisüsteem – puudub strateegiline eestvedaja, samuti ei ole kokku lepitud ühises eesmärgis. Teatav sünergia küll eksisteerib, kuid süsteemi osapooled tegutsevad eraldi. Puudub ühine koostööplatvorm, mis hõlmaks kõiki osapooli. Tugiteenused ei jõua sageli maapiirkondadesse.
- Omavalitsused ei ole ettevõtluse arendamisel võtnud (pro)aktiivset rolli ega tegele reeglina ettevõtluse arendamisega. Suhtlus ettevõtetega toimub vajaduse baasil ja juhtumipõhiselt.
- Tugiteenused ei vasta alati ettevõtete ootustele ja vajadustele. Nõudlus ja pakkumine ei ole parimas kooskõlas. Samuti pole organisatsioonidel võimekust turul olevatest lahendustest alati samm ees püsida.

Oluline on märkida, et hoolimata strateegialoomelisest komponendist **ei ole tegemist osapoolte vahelise siduva kokkuleppe, vaid põhimõtteliste soovitustega**, mida ja kuidas võiks tugisüsteemi edasiseks arendamiseks teha. Konkreetsete maakonnaülese iseloomuga kokkulepped tuleb sõlmida eraldi. Selleks sobib hästi Tartumaa arengustrateegia.

3.1 Eesmärgid

Läbi viidud analüüsi põhjal võib järeldada, et kõiki tugistruktuure puudutavat ühist eesmärki ei ole senini kokku lepitud. Osapooled nõustusid intervjuude käigus, et seda võib käsitleda probleemina, kuna ühise sihi puudumine killustab (ühiseid) tegevusi ja koordineerimist.

Tugisüsteem on olemas ennekõike ettevõtlusvaldkonna toetamiseks. Seetõttu on ka ühine lõppeesmärk sõnastatud sellest lähtuvalt. **Ettevõtlus Tartumaal peab olema:**

- **Kõrgepalgalisem** – suund on olemasolevate ettevõtete poolt loodava lisandväärtuse kasvatamisele, mille tulemuseks on senisest kõrgemad palgad, samuti kõrgepalgalise uusettevõtluse sünnile kaasaaitamisele.
- **Targem** – suund on olemasolevate ettevõtete ärimudelite, teenuste ja toodete arendamisele, suurendamiseks müüki, sh ekspordi ja kasvatamiseks seeläbi ettevõtete kasumit. Samuti on oluline kaasa aitamine selliste ettevõtete loomisele, mis juba algusest peale on oma ärimudelid teadmispõhisusele üles ehitanud.
- **Hoolivam ja säästvam** – suund on olemasolevate ning tulevaste ettevõtjate teadlikkuse tõstmisele, suurendamiseks korduvkasutust, nutikaid

energialahendusi jms, et negatiivne keskkonnamõju oleks võimalikult väike.

- **Inimeste (sund)liikumist vähendav** – suund on kohapealsete töökohtade arvu suurendamisele, vähendamaks töötajate vajadust igapäevaselt elu ning töökoha vahel pendeldada.
- **Võrgustunum** – suund on tihedamale koostööle nii ettevõtete kui ka tugisüsteemi osaliste vahel, suurendades seeläbi info ja teadmiste ülekannet.

Need osapoolte koosloomes selekteeritud eesmärgid on pigem kui sihid, mille suunas liikuda, kui et üksiktegevustega saavutatavad. Tugistruktuuride koordineeritum tegutsemine ja maakonna ettevõtluskeskkonna strateegilisem suunamine on üks meetmete pakette, mis nende sihtide suunas liikumisele kaasa aitab. Lõpuks jääb lisandväärtuse kasvatamine või säästlikum tootmine ikkagi ettevõtluse sisutegevuseks. Seetõttu saavad sellised eesmärgid-sihid, mis on sisendiks maakonna arengustrateegia koostamisel, olla vaid osalt seostatavad ettevõtluse tugistruktuuride ja nende osutatavate teenustega.

Lisaks ühisele eesmärgile on ettevõtluse tugisüsteemi osapooltel (tugistruktuurid, haridusasutused, KOV-id) nende spetsiifikast tulenevad eesmärgid:

- **Tugistruktuuride** puhul:
 - Turuküpsetest lahendustest ees olemine, kindlustamaks, et uusimad arengud jõuavad maakonna ettevõtetele.
 - Alustavatele ja olemasolevatele ettevõtetele reaalse kasu loomine, olles seejuures maksimaalselt kaasavad ja professionaalsed ning uhked oma töö üle.
- **Ülikoolide** puhul:
 - „Tarkuse siirdamine“ – teadlaste poolt välja töötatud lahenduste rakendamine ettevõtluses, kasutades tugistruktuure vahelüli ja „tõlgina“.
- **Omaavalitsuste** puhul:
 - Stabiilse arengu ja hea elu- ning ettevõtluskeskkonna tagamine.

3.2 Tegevusettepanekud

Tegevusettepanekuid Tartumaa ettevõtluse tugisüsteemi arendamiseks on vaadeldud alljärgneva muutuste tüüpide maatriksi kohaselt (Tabel 6). **Häällestamine** tähistab olukorda, kus muutuse olemus on ennetav, s.o ei reageerita mingile väljastpoolt tulenevale probleemile, kuid väikese ulatusega. Tegemist on efektiivsuse suurendamisele orienteeritud lähenemisega. **Kohandumine** on kohene vastus väljastpoolt kerkinud probleemile, mille ulatus on samuti väike. **Ümberorienteerumise** puhul on tegemist laia ulatusega muudatusega, milleks on aega, sest väljastpoolt ei tulene ohustavaid probleeme. **Uuesti loomine** on laiaulatusliku mõjuga strateegiline protsess, mis on initsieeritud väliste probleemide esile kerkimisest.

Tabel 6. Organisatsioonilise muutuse tüübid³²

	<i>Astmeline</i>	<i>Strateegiline</i>
<i>Ennetav</i>	Häälestamine	Ümberorienteerumine
<i>Reaktiivne</i>	Kohandumine	Uuesti loomine

Muutuste tüüpidest lähtuvalt on järgmistes ettepanekutes esitatud kiiremaid ja lihtsamini teostatavaid (häälestamine, kohandumine) ning pikemajalisemaid ja suuremat muutust eeldavaid (ümberorienteerumine, uuesti loomine) tegevusi (Tabel 7). Iga ettepanekute blokk on järgmistes alapeatükkides täpsemalt lahti kirjutatud.

Arvestada tuleb, et tegevuskeskkond võib mingite väliste muutuste tulemusena (nt poliitika muutused, kriisid majanduses vm) olla turbulentne, mis tähendab, et ka pikaajalisi strateegiaid võib olla otstarbekas väikeste sammudega realiseerida.

Tabel 7. Lahendatavad probleemid ja tegevusettepanekud

Lahendatav probleem	Seotud eesmärk (siht)	Tegevusettepanek
Tugisüsteem on killustunud ega tööta koordineeritult ühise eesmärgi nimel	Võrgustunud tugisüsteem – tihedam koostöö ettevõtete ja tugisüsteemi osaliste vahel	<p>Tugisüsteemi ühise koordineerimise väljarendamine, sh:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kiired lahendused: <ul style="list-style-type: none"> ○ Kogukonnajuhhi positsiooni loomine ja mitteformaalse suhtluse edendamine (kohandumine) ○ Ühise kliendihalduse, sh CRM-i juurutamine (kohandumine) ○ Ühise keskkonna/maandumislehe loomine ettevõtjatele (kohandumine) • Pikaajalised lähenemised: <ul style="list-style-type: none"> ○ Teenuste pakkumise konsolideerimine ja universaalsete protsesside ühine lahendamine (uuesti loomine) ○ Tugistruktuuride rolli kasvatamine poliitikate kujundamisel (ümberorienteerumine)
KOV-id ei tegele reeglina ettevõtluse arendamisega	<p>Inimeste (sund)liikumist vähendav ettevõtlus – kohapealsete töökohtade arvu suurendamine</p> <p>Stabiilse arengu ja hea elu- ning ettevõtluskeskkonna</p>	<p>Omavalitsuste rolli ja vastutuse ulatuse kindlaksmääramine, sh:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kiired lahendused: <ul style="list-style-type: none"> ○ Ettevõtlusvaldkonna koordinaatori määramine (kohandumine) ○ Ettevõtlusinfo standardiseerimine (kohandumine) ○ Oma piirkonna ettevõtetest ülevaate loomine ja regulaarse

³² *Organizational frame bending: principles for managing reorientation. D. A. Nadler, M. L. Tushman, Graduate School of Business, 1989*

	tagamine omavalitsuste puhul	<p>suhtluse käivitamine (häälestamine)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pikaajalised lähenemised: <ul style="list-style-type: none"> ○ Ettevõtlusvaldkonna visioonide määratlemine ja KOV-ide „tellimus“ tugistruktuuridele (uuesti loomine) ○ Elukestva õppe toetamine (uuesti loomine)
Tugiteenused ei kata kõiki vajadusi	<p>Kõrgemapalgalisem ettevõtlus</p> <p>Targem ettevõtlus</p> <p>Hoolivam ja säästvam ettevõtlus</p> <p>Ettevõtetele reaalse kasu loomine tugistruktuuride puhul</p> <p>Tarkuse siirdamine ülikoolide puhul</p>	<p>Tugisüsteemi teenuste arendamine, sh:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kiired lahendused: <ul style="list-style-type: none"> ○ Ettevõtete energeetikaalane nõustamine (uuesti loomine) • Pikaajalised lähenemised: <ul style="list-style-type: none"> ○ Uusettevõtluse tekkele kaasa aitamine, sh ettevõtlikkuse edendamine (uuesti loomine) ○ Tegutsevate ettevõtete süsteemne nõustamine (äri- ja juhtimismudelid, teadmussiire, ekspordivõimekus), sh väikesemahulised teadusarendusprojektid ja rakendusuuringud (uuesti loomine) ○ Tulevikuvaldkondade (rohepööre, hõbemajandus, digitaliseerimine, tehnoloogiate uuendamine) katmiseks teenuste väljaarendamine (uuesti loomine) ○ Teenuste rahastuspõhimõtete korrigeerimine (ümberorienteerumine)
Tugistruktuurid ei ole alati turul toimuvatest arengutest ees, võimekus konsulteerida on madalapoolne	<p>Kõrgepalgalisem ettevõtlus</p> <p>Targem ettevõtlus</p> <p>Hoolivam ja säästvam ettevõtlus</p> <p>Turuküpsetest lahendustest ees osalemine tugistruktuuride puhul</p> <p>Tarkuse siirdamine ülikoolide puhul</p>	<p>Tugistruktuuride võimekuse arendamine, sh:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kiired lahendused: <ul style="list-style-type: none"> ○ Ühine koolitusplaan ja koolitused (kohandumine) ○ Keskse analüüsivõimekuse väljaarendamine (kohandumine) • Pikaajalised lähenemised: <ul style="list-style-type: none"> ○ Uute (maailma)trendide kompetentside arendamine (struktuuride ülene meeskond) (uuesti loomine)

3.2.1 Tugisüsteemi ühine koordinatsioon

Kõikide eelpool loetletud arenduste elluviimiseks olemasolev süsteem tõenäoliselt ei sobi, kuna eelduseks on senisest tihedam ja koordineeritum koostöö. Samas, võttes arvesse praeguse süsteemi mitmekülgset ja erinevaid omandisuhteid, ei ole mõistlik ka nende organisatoorne konsolideerimine. Seega saab lahenduseks

olla toimiva koordineerimisüsteemi väljatöötamine ja juurutamine. Suhteliselt vähese pingutusega on ellu viidav:

- Kogukonnajuhi³³ positsiooni loomine ja mitteformaalse suhtluse edendamine – heaks näiteks on siinkohal MTÜ sTARTUp Day kogukond, mis suhtleb regulaarselt ja mille tegevust hoiab käigus kogukonnajuht. Mõistlik on Tartu Ärinõuandla (maakondlik arendusorganisatsioon, mille omanikuks on TOL) juurde luua sarnane ametikoht, mis initsieerib kooskämist, valmistab ette teemad ja tegeleb osapoolte teavitamisega. Esialgu tuleks alustada mitteformaalse regulaarse suhtluse käivitamisest.

Vähemalt esialgu võiks kogukonnajuhi tegevuste fookus olla suunatud maapiirkondadesse, aktiveerimaks KOV-e ja aitamaks kaasa ettevõtlusspetsialistide võrgustiku tekkele. Samuti tuleb kokku leppida koostöö MTÜ-ga sTARTUp Day, et tegevused üksteist ei dubleeriks.

- Ühise kliendihaldussüsteemi juurutamine – see tähendab, et iga nõustatava ettevõtjaga käib kaasas kogu informatsioon hoolimata sellest, millisest kanalist ta tugisüsteemi siseneb. Tehniliselt saab seda lahendada ühiselt kasutatava kliendihaldusprogrammi³⁴ (nt *Pipedrive*) juurutamisega. See lähenemine võimaldab ka lihtsamini ettevõtjaid ühe tugisüsteemi osapoolte juurest teise juurde suunata (nt KOV-ist Ärinõuandlasse ja sealt edasi TTP-sse). Kogu senine ajalugu käib temaga kaasas. Samuti hõlbustab see hilisemat ühist analüütikat.
- Ühise keskkonna/maandumislehe loomine ettevõtjatele – neile tekib üks sisenemispunkt. Tegemist oleks veebikeskkonnaga, kuhu on koondatud info kõikide Tartumaa ettevõtluse toetamise võimaluste kohta, mis on seostatud olemasolevate veebilehtedega. Ühise maandumislehe kaudu saaks toimuda ka esmane kontaktivõtt. Tegemist on mõnevõrra sarnase lahendusega, nagu on Adapter, mis saadab ettevõtjate päringud teadusarendusasutustele.

Aega ja lisaressursse nõuavad:

- Teenuste pakkumise konsolideerimine ja universaalsete protsesside ühine lahendamine – silmas on peetud nende tegevuste keskset korraldamist, mida iga organisatsioon eraldiseisvalt niikuinii teeb, nagu näiteks tagasiside kogumine ettevõtjatelt, projektitaotluste üldosade koostamine jms. See võimaldab kokku hoida administratiivsetelt tegevustelt ja keskenduda põhilisele – valdkonnaspetsiifilisele nõustamisele ning arendustegevustele. Kuivõrd tegemist on põhimõttelise muudatusega, vajavad protsessid pikaajalist „paika loksutamist“.
- Tugistruktuuride rolli kasvatamine poliitikate kujundamisel – tegemist ei ole niivõrd raha- kui võrd ajamahuka tegevusega. Esmalt tuleb tugisüsteemis välja kujundada vajalik võimekus, olemaks riigi tasandil võrdväärne partner oluliste otsuste, sh toetusmeetmete kujundamisel kaasa rääkimisel. Selleks tuleb kõigepealt käivitada eelpool nimetatud tegevused, millest vajalik kompetents välja kasvab.

³³ Aruteludest käis läbi ka mõte nimetada kogukonnajuht evangelistiks – isikuks, kes „müüb“ usku, et koostöös tekivad paremad lahendused, aktiveerides seeläbi kõiki osapooli.

³⁴ Inglise keeles lühendatult CRM

Uuringu käigus kogutud informatsioonile ja läbi viidud aruteludele seoses ettevõtluse tugisüsteemi kitsaskohtade ja võimalike lahendussuundadega ning eeltoodu sünteesivale analüüsile tuginedes on järgnevalt visandatud tugisüsteemi võimalik toimumudel (Joonis 1). Mudelis tuleb eristada kahte tasandit – **strateegilise juhtimise ja koordineerimise (sh poliitiline) tasand ning teenuste tagamise nn rakendustasand**. Seejuures osad organisatsioonid – eelkõige kohalikud omavalitsused – on kahetises rollis, ühelt poolt on nad poliitilise võimu kandjad ja vastutajad elu- ja ettevõtluskeskkonna arendamise eest, kuid teisalt ka ise ettevõtluse tugisüsteemi osalised. Strateegilise ja koordineeriva tasandi maakonna vaates moodustavad kohalikud omavalitsused ja Tartumaa Omavalitsuste Liit, kellel nii sisuline kui formaalne roll on ettevõtluskeskkonna arendamise ja seda toetava tugisüsteemi kujundamises. Nende formaalsest rollist tulenevalt on nende käes avaliku võimu organitena otsuspädevused ja valdav osa ressursse. Teenuste tagamise ehk nn rakendustasandi moodustavad tugistruktuurid, kes ühelt poolt täidavad strateegilise tasandi tellimust ja teiselt poolt annavad tagasisidet selle tellimuse ajakohastamiseks. Selline selge rollijaotus loksutaks paika n-ö poliitilise (tellimustasandi) ja rakendustasandi.

Tugiteenuste osutamise tasandil on süsteemis kesksel kohal Tartu Ärinõuandla kui teenuste sisu koordineeriv organisatsioon. ÄN-i juures tegutsevad kogukonnajuht, kes vastutab kogu süsteemi suhtluse eest, ja analüütik, kes tegeleb kõikidele osapooltele vajaliku analüütilise info koondamisega. Nii väheneb teiste organisatsioonide vajadus ise suurt hulka andmeid läbi töötada.

Igas omavalitsuses tegutseb ettevõtlusvaldkonna koordinaator (ei pea olema uus ja/või eraldiseisev ametikoht), kes valdab infot ettevõtete vajaduste ning ootuste kohta. Samuti on ta kontaktisikuks kogukonnajuhile ja teistele tugistruktuuridele, edastades asjakohase info oma KOV-i territooriumil tegutsevatele ettevõtetele. KOV-ide ettevõtluse koordinaatorid tagavad KOV-ide ettevõtlusalase info standardiseerituse vastavalt kokkulepitud formaadile ja hoiavad seda asjakohasena.

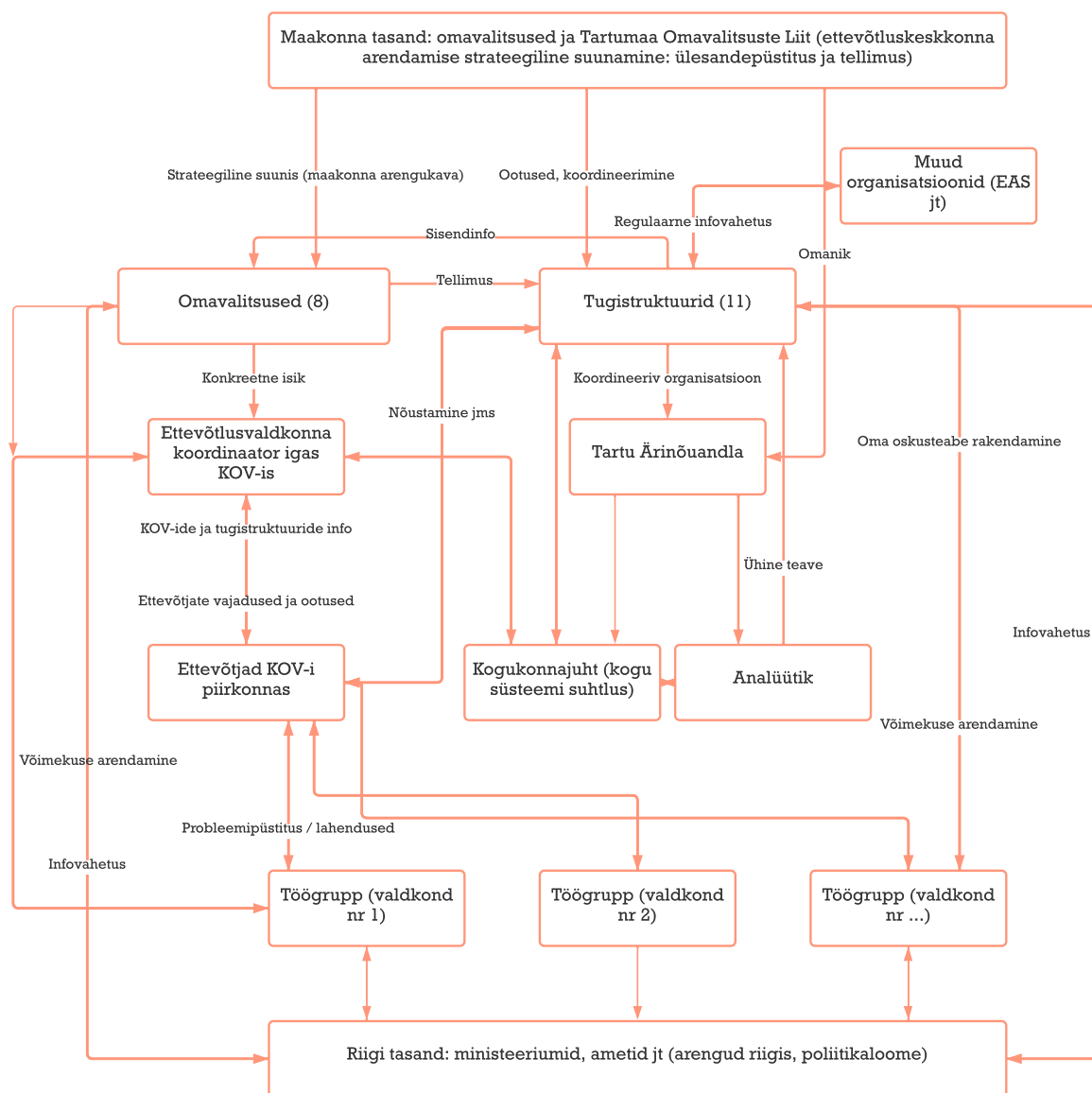
Oluliseks uute teenuste arendamisel on valdkondlikud töögrupid, kuhu kuuluvad vastavalt spetsialiteedile tugisüsteemide, omavalitsuste ja ettevõtete esindajad. Viimased annavad eelkõige sisendit probleemipüstituse osas. Samuti kaasavad töögrupid oma tegevusse riigi tasandi organisatsioone, arvestamaks üldiste poliitikasuundumustega. Sellised töögrupid peaksid muutuma nii teenuste kui teiste arenduste eestvedajateks (KOBAR-ateks kui laenata Pärnumaa kolleegide mõistet) just vajaduspõhiselt eri osapooli integreerides.

Oluline osa on omavalitsuste „tellimusel“ tugistruktuuridele – mis on teemad, millega tegeleda tuleb. Vajaliku sisendinfo saavad KOV-id omakorda tugisüsteemidelt. Omavalitsused peaksid oma selge tellimuse sõnastama arengudokumentides (sh maakonna arengustrateegia) ja esindajate kaudu eelnimetatud töögruppides ja tugistruktuuride juhtimisorganites (nõukogu vm).

Peamiseks taotletavaks muudatuseks on tegevuste läbimõeldud koordineerimine ja omavalitsuste (ettevõtluse koordinaatori ja valdkondlike töögruppide kaudu) ning ettevõtete (valdkondlike töögruppide kaudu) lülitamine arendusprotsessidesse.

Kokkuvõtteks on visandatud tugistruktuuride toimetudelis mitmeid koordinatsiooni parandamisele ja uute võimekuse kujundamisele suunatud instrumente (mida praegu üldse ei ole või on vähe välja arendatud):

1. Võimekuste arendamisele suunatud instrumendid: kogukonnajuht, analüütik, KOV-i ettevõtluskoordinaator, eri osapooli hõlmavad võrgustikupõhised töögrupid
2. Protsesside standardiseerimisele suunatud instrumendid: infovahetus, ühine kliendihaldussüsteem, ettevõtja teekond (nn sisenemise uks) tugisüsteemis
3. Süsteemsusele ja rollide jaotamisele suunatud instrumendid: strateegilise ja operatiivse tasandi selgem eristamine, teenuste tagamise koordinatsioonirolli väljaarendamine, osapoolte ootuste ja rollide (sh sisendite andmise) määratlemine



Joonis 1. Tartumaa ettevõtluse tugisüsteemi toimetudelis

3.2.2 Omavalitsuste roll ja vastutus

Omavalitsused moodustavad olulise osa ettevõtluse tugisüsteemist, kuid praegu nad seda rolli täiel määral ei täida. Mõnel juhul on KOV-id aktiivsemad, teisel mitte. Viimane kehtib eelkõige väiksemate omavalitsusüksuste kohta.

Üsna hõlpsalt rakendatavateks lahendusteks on:

- Ettevõtlusvaldkonna koordinaatori määramine – kindel isik igas KOV-is, kes valdab infot omavalitsuse territooriumil tegutsevate ettevõtete ja nende vajaduste kohta. Koordinaatori määramine ei tähenda tingimata uue ametikoha loomist struktuuris, samuti mitte ettevõtlusosakonda, kuna vähemalt esialgu ei ole töökoormus suur. Oluline on, et ettevõtjatel oleks üheselt teada (kajastatud m.h ka veebilehel), kes on konkreetne kontaktisik omavalitsuses, kelle poole pöörduda. Kontaktisiku ülesanne on esmaselt selgeks teha ettevõtja vajadus ja seejärel koordineerida sellega tegelemist. On mõistlik, kui koordinaator ei ole poliitiline ametikoht, sest see tagab suurema stabiilsuse ja info järjepidevuse. Koordinaator on ühtlasi kontaktisikuks teiste organisatsioonidega suhtlemisel. Temale saadetakse ka tugistruktuuride poolt asjakohane info.

Võrgustumise huvides tuleks samuti soodustada KOV-ide ettevõtlusvaldkonna koordinaatorite omavahelisi kohtumisi. Eestvedaja rolli saaks kanda maakondlik arenduskeskus.

Alternatiiv on ettevõtlusspetsialisti ülesannete delegeerimine maakondlikule koostöötasandile. See tähendaks vastava ametikoha loomist omavalitsusliidu juurde, mida võiksid KOV-id rahastada. Töömahu kasvades võib ka ametikohtade arv suurened. Samuti eeldab see väga head kohapealsete olude tundmist KOV-ides, mis kokkuvõttes ei vähenda vajadust, et ka KOV-id oma vastavat võimekust sihipäraselt arendavad, kuid võimaldab suuremat ekspertiisi nõudvates tegevustes (nt ettevõtlusvaldkonna analüütika ja KOV-ide otsustajate varustamine vastava infoga, ettevõtlusalase arengukeskkonna tundmine ja kohaliku ettevõtluskeskkonna arendamise strateegia valikute tegemist toetav analüütika selles vaates, ettevõtluskeskkonna arendamise alane suhtlemine välis- ja siseriiklike partnerite ja võrgustikega jm) KOV-ide võimekust konsolideerida.

- Ettevõtlusinfo standardiseerimine – see tähendab tööstus- ja ettevõtlusalasid puudutava info kajastamist omavalitsuse veebilehel (planeeringud, sh üldplaneeringu vastavad osad, krundid, müügiinfo jms), omavalitsuse ja tugistruktuuride poolt osutatavate teenuste loetelu jms. Sel viisil on nii tegutsevatel kui ka potentsiaalselt omavalitsuse territooriumile siirduvatel ettevõtjatel selge, mis olemas on, millised on tingimused jne. Ka parandab see maaettevõtete ligipääsu teabele. Samuti võimaldab see omavalitsusi piirkonnas omavahel võrrelda.

Veebilehe arendamisel tuleb tähelepanu pöörata ka märksõnaotsingule, et ettevõtetele vajalik info kuvataks juba otsingumootoreis.

- Oma piirkonna ettevõtetest ülevaate loomine ja regulaarse suhtluse käivitamine – alustuseks tuleb omavalitsusel selgeks teha, millised ettevõtted tema territooriumil tegutsevad, sh millised on nende peamised näitajad (töötajate arv, müügitulu jms, mis on Äriregistris olemas) ja profiil. Seejärel on mõttekas välja selgitada ettevõtete vajadused ja plaanid. Selleks on võimalik läbi viia üldine veebipõhine küsitlus (otstarbekas viia läbi kõikides KOV-ides samalaadsena), misjärel saab iga KOV eraldi korraldada täiendavalt ümarlaud. Viimaste ettevalmistamisse on mõttekas kaasata Tartu Ärinõuandla (vt ka ptk 5.2.1), et meetodika asjakohane oleks.

Ümarlaudadega on soovitatav regulaarselt jätkata, et side ettevõtjatega oleks püsiv. Neid ei ole tarvis korraldada ülemäära sageli, korrast kvartalis piisab. Oluline on, et need oleksid korralikult ette valmistatud ja eesmärgistatud.

Rohkem aega vajavad:

- Ettevõtlusvaldkonna visioonide määratlemine ja KOV-ide „tellimus“ tugistruktuuridele – tarvis on täpsemalt lahti mõtestada, mida omavalitsus ettevõtluse valdkonnas saavutada tahab ja kuidas tugistruktuurid selles abiks olla saavad. Loogiline jada on järgmine: maakonnaülese ettevõtlusvaldkonna visiooni määratlemine maakonna arengustrateegias – omavalitsuste tasandi visioonide määratlemine – konkreetsete tegevuste väljaselgitamine.

Maakonna tasandil ettevõtlusvaldkonna visiooni määratlemine loob üldise raamistiku, millist ettevõtlust piirkonda oodatakse, mida arendatakse ja mida selleks tehakse. Omavalitsuse tasand on kitsam ja konkreetsem, lähtudes kohalikest oludest ning võimalustest. Oluline on aga vaheetapp enne kohalike visioonide kallal tööle asumist. Nimelt tuleb KOV-e varustada vajalike teadmiste ja tööriistadega, arendamiseks neis piisavat võimekust realiseeritavaid visioone püstitada ja konkreetseid tegevusi määratleda. Siinjuures on olulised tugistruktuurid, kes seda rolli täita saavad (arutelud, koolitused jms). Teisisõnu, KOV-e tuleb võimestada selleks, et neist kujuneksid targad tellijad. Sel viisil suudavad nad ka hiljem tugistruktuuridele „tellimusi“ esitada hakata, lähtudes oma piirkonna ettevõtjate vajadustest ja strateegilistest eesmärkidest.

Ettevõtlust ei pea tingimata käsitlema üksnes KOV-i üldises arengukavas. Haridusvaldkonna strateegia olemasolul võiksid asjakohased aspektid, nagu näiteks noortes ettevõtlikkuse arendamine ja ettevõtluskeskkonnaga seotud mitteformaalhariduse tegevussuunad, ka seal kajastuda.

- Elukestva õppe toetamine – käsitus tuleneb läbivatest teemadest. KOV-idel ei ole küll seadusest tulenevat kohustust täiskasvanuõpet edendada, kuid arvestades ettevõtete ühte peamist probleemi – tööjõupuudust – on mõistlik sellega tegeleda.

Siinkohal võib KOV-i ülesannet võrrelda ettevõtte personalitööga – leida võimalusi oma piirkonnas elavate inimeste täiendõppes osalemiseks. Mitmesuguseid kursuseid pakutakse rohkesti, seda nii kutseõppeasutuste kui ka teiste koolitajate poolt. Kui omavalitsus teab ettevõtetega suhtlusest, millist tööjõudu tarvis on, saab ta oma elanikke tundes (reeglina teatakse, kes ei õpi või ei tööta) suunata nad vastavatele koolitustele. Vajadusel saab

KOV ka abistada neid koolitustele jõudmisel, mis on eriti teemaks tõmbekeskustest kaugemal. Sellisel viisil ei ole need inimesed ühel hetkel omavalitsuse jaoks enam kulu, vaid tööle siirdudes tulu. Selle meetme rakendamine eeldab sarnaselt ettevõtlusvaldkonna koordinaatorile samuti vastava rolli loomist omavalitsusaparaadi juurde.

Oluline tegevussuund on kogu KOV-i haridusruumi sidustamine süsteemsemalt ettevõtluskeskkonnaga. Meetodid ja tööriistad selle tarbeks võiks kujundada maakonnas ühiselt, näiteks formaal- ja mitteformaalhariduse sidustamine ettevõtluskeskkonna arengustrategia vaates (et huviharidus toetaks tulevase tööjõu ettevalmistamist või ettevõtlikkust laiemalt), ettevõtjate külastused haridusasutustesse ja vastupidi, valikainete ja ettevõtlusstruktuuri ning -keskkonna alane lõimine, ekspordiarengule (vastavad turud) suunatud keeleõpe jne. Kogu see võimaluste pakett tuleks eraldi läbi mõtestada.

3.2.3 Tugisüsteemi teenuste arendamine

Tugisüsteemi kui terviku teenuste arendamine on kõige mahukam ja pikaajalisem blokk, kuna muutused võtavad aega ja teinekord kulub aastaid, enne kui mõju avalduma hakkab. Siiski on suhteliselt kiiresti võimalik käivitada:

- Ettevõtete energeetikaalane nõustamine – TREA-l on sellekohane kompetents olemas, kuid vajaka jääb tööjõust. Teisalt on tõenäoliselt tegemist valdkonnaga, mis ennast vähemalt osaliselt ära majandab. Seega on mõttekas vastav suund kas või esialgu projektirahade (uue perioodi struktuuri- ja taasterahastu vahendid) toel avada ja katsetada, kas selle järele ka tegelikult nõudlust on.

Aega ja lisaressursse nõuavad:

- Uusettevõtluse tekkele kaasa aitamine, sh ettevõtlikkuse edendamine – alguse saab see ettevõtlikkuse süsteemsest arendamisest, millega juba praegu osaliselt tegeletakse (Ärinõuandla ja Arendusselts, samuti ülikoolid). Tarvis on püstitada selged eesmärgid ja määratleda tegevused, mis arendaksid esmajoontes noortes ettevõtlikkust ja julgustaksid neid ettevõtluses kätt proovima. Sellele aitaksid omakorda kaasa konkursid ja koolitused, mida ka praegu juba korraldatakse. Küll aga võiks laiendada Ettevõtliku Kooli tegevusspektrit kõikides lasteaedades ja koolides (võimalikult palju sisuliselt tegutsevaid võrgustiku liikmeid).

Teine suund on töö üli- ja kutsekooli õpilastega, lõimides nende õppetegevustesse praktilisi väljundeid, mis pikemas perspektiivis areneksid välja konkurentsivõimelisteks ettevõteteeks. Oluline on julgus katsetada ja uusi ideid proovida. Samuti võiks julgustada ka õppejõude teadlasi nendes algatustes osalema, et uute ettevõtete ärimudelid oleksid juba algusest peale teadmuspõhised.

- Tegutsevate ettevõtete süsteemne nõustamine (äri- ja juhtimismudelid, teadmussiire, ekspordivõimekus) – senini on keskmisi ja suuri ettevõtteid

üksnes kombatud (Ärinõuandla), kuna ressursi pole piisavalt. Samas tuleks nendega süsteemselt tegelemine põhjalikumalt ette võtta.

Käivitada võiks tegutsevate ettevõtete n-ö mobiliseerimisprogrammi, mida mingi kindla segmendi peal piloteerida (näiteks maapiirkondade keskmise suurusega ettevõtted, kelleni üldiselt jõutud ei ole). Tegemist on kompleksse lähenemisega, mis saab alguse juhtide teadlikkuse tõstmisest ja teadmussiirdest selle kõige laiemas tähenduses – teadmuse allikaks ei ole mitte üksnes ainult teadus-arendusasutused, vaid ka teised ettevõtted (teadlased on sageli kas turukauged või arengutest ees, kuid ettevõtjad hoomavad vajadusi paremini). Sisendinfo, kellega tööd alustada, võiks tulla KOV-idelt, kui nad on omale kujundanud selge ettekujutuse nende territooriumitel tegutsevatest ettevõtetest. Edasi tuleks käivitada kõiki osapooli hõlmavad **areenid**, mis põhineksid ettevõtjate tegelikel vajadustel. Need peaksid olema valdkonnapõhised, et osalevad ettevõtted tunneksid puutumust ja osalusmotivatsiooni. Samuti võib kaaluda nende eestvedamise andmist ettevõtjaile endile. Tugistruktuuride peamine roll oleks initsieerimine ja vajaliku infoga varustamine. Need areenid võiksid edaspidi olla vähemalt osaliselt isemajandavad, saades alustamiseks n-ö stardikapitali.

Eraldi teema on ekspordivõimekuse kasvatamine. Ennast uuel turul kehtestamine on pikk protsess (3–4 aastat), mistõttu polegi paljud seda ette võtnud, kuna ka nõudlus on senini olnud piisav. Vaja on aga suurendada ettevõtjate teadlikku mõtlemist ja tegutsemist ekspordi suunal. Tegemist on protsessiga, mis käib käsikäes äri- ja juhtimismudelite uuendamisega ja mis algab esmajoones ikkagi omanike/juhtide teadlikkusest. Sellest järgmine samm on kogu protsessi hoolikas kavandamine alustades turu-uuringutest ja toote/teenuse kohandamisest ning lõpetades müügitsükli tervikliku juhtimisega. Senini on tugistruktuurid toetanud enamasti inkubatsioonis olevaid ettevõtteid, kuid tulevikus tuleks tegevusampluaad laiendada ka tegutsevatele ettevõtetele. Selleks on aga tarvis välja arendada vastavad võimekused tugistruktuurides endis.

Senini pole eeskätt ülikoolidel olnud motivatsiooni ja ressursi tegeleda väikesemahuliste teadus-arendusprojektidega, kuna nende eest saadav tasu ei kata tööjõukulusidki. Teisalt on sageli ettevõtja vaates just mõni väiksem lahendus vajalik, et toodetega uuele tasandile jõuda. Siinkohal võiks olla lahenduseks teenuse väljatöötamine tugistruktuuride üleselt, kaasates vastavalt vajadusele eksperte ülikoolidest. Samuti väärib Adapteri võrgustik laiemat reklaami, sest ka sealtkaudu võivad ettevõtted omale vajalikke lahendusi leida. Liiatigi ei piirdu Adapter üksnes Tartumaaga, vaid hõlmab teadus-arendusasutusi kõikjal Eestis.

Teatud juhtudel on otstarbekas kasutada integreeritud nõustamislahendusi – ühte ettevõtet konsulteerib erinevate kompetentsidega meeskond. See aitab vältida kõikide oskuste väljaarendamist igas tugijorganisatsioonis ja seeläbi ressursse kokku hoida.

- Tulevikuvaldkondade (rohepööre, sh ringmajandus, hõbemajandus, digitaliseerimine, tehnoloogiate uuendamine) katmiseks teenuste väljaarendamine – ettevõtjate tulemuslikuks nõustamiseks on esmalt tarvis

välja arendada vastavad võimekused tugistruktuurides. Mõttekas on valdkonnad organisatsioonide vahel ära jagada, kuna kõik ei suuda kõiki valdkondi piisava spetsialiseerituse tasemega katta. Näiteks võiks Teaduspark süvendatult tegeleda tehnoloogiate uuendamise ja TREA rohepöörde teemadega. Ülikoolid saavad tugistruktuure omalt poolt vajalike teadmistega toetada. Samuti võib kaaluda tugistruktuuride üleste töögruppide loomist, kaasates ka valdkonnas tegutsevaid ettevõtteid. Sel viisil muutuvad välja arendatavad teenused ka rohkem nõudluspõhiseks.

Alternatiiv on arendada maakonnas välja kitsas tippkompetents näiteks kosmosetehnoloogiate valdkonnas. See võimaldaks piirkonda senisest tõhusamalt turundada (sõnum on hästi konkreetne). Samuti tähendaks kitsas valdkond paremaid võimalusi tippkompetentsi saavutamiseks.

- Teenuste rahastuspõhimõtete korrigeerimine – suurem teenuste spekter nõuab ka rohkem ressursse. Ettevõtjad on öelnud, et kvaliteetse teenuse eest ollakse valmis maksma. Seega on mõttekas välja töötatavad teenused hinnastada. Ühtlasi on siin valiku koht kogu süsteemile, kas arendada tasulised teenused täies mahus välja või minna hoopis nn õhukese süsteemi rada, suunates peale esmast kontakti ettevõtted erasektori teenusepakkujate poole (eeldusel, et neid on).

3.2.4 Tugistruktuuride võimekus

Uute teenuste väljaarendamine ja valdkondade hõlmamine tähendab muuhulgas ka tugisüsteemi osapoolte võimekuse kasvatamist. Suhteliselt väikese pingutusega on võimalik:

- Välja arendada ühine koolitusplaan ja asuda seda realiseerima. Selleks on tarvis omavahel kokku viia info tugistruktuuride töötajaskonna praeguste teadmiste ja oskuste kohta nende koolitusvajadusega. Senini on organisatsioonid tegelenud oma töötajate arendamisega eraldiseisvalt. Ressursisäästu vaates oleks otstarbekas kaardistada koolitus- ja arenguvajadus ühiselt. Sel viisil saab formuleerida ka ühised koolitustellimused, samuti on võimalik läbi viia süsteemisisesid ristkoolitusi. On üsna tõenäoline, et juba praegu on osapooltel olemas olulisel määral vajaminevaid teadmisi. Üheks võimaluseks on siinkohal personali vahetamine rotatsiooni korras – näiteks töötab Ärinõuandla konsultant mõnda aega TTP-s ja vastupidi.

Tugisüsteemi meeskondade arendamisel tuleb tähelepanu pöörata ka inimeste motivatsioonisüsteemile. On küllalt tõenäoline, et kõrge kvalifikatsiooniga koolitatud spetsialiste soovib erasektor ühel hetkel üle osta. Vältida seda ei õnnestu, kuid tõhus motivatsioonisüsteem (nt palgaastmed jm hüved) võivad leevendust pakkuda.

Muuhulgas on oluline arvesse võtta, et kõiki kompetentse ei peagi süsteemisiseselt välja arendama. Väga spetsiifiliste teemade puhul võib olla mõttekam välise kõrgtasemel eksperdi kaasamine.

Üheks hästi praktiliseks arendustegevusi takistavaks teguriks on aeg. Seega on vajalik tagada, et töötajatel tekiks regulaarselt võimalus enesetäienduseks.

- Arendada välja ühine analüüsivõimekus. Tegevuste kavandamiseks peaks kõikidel tugisüsteemi osapooltel, sh KOV-idel olema teadmine ettevõtluskeskkonna peamiste näitajate, kolmandate osapoolte poolt läbi viidud uuringute ja analüüside kohta. Praegu see nii ei ole – igaüks koondab infot vastavalt hetkevajadustele. Loogiline ja mõistlik oleks analüütika korraldamine keskselt, näiteks Tartu Ärinõuandla kui kõige laiema tegevusspektriga tugistruktuuri poolt.

Aega ja lisaressursse nõuab:

- Uute (maailma)trendide kompetentside arendamine. Kui tugistruktuurid soovivad turuküpsetest lahendustest sammu võrra ees olla, tuleb sellesse ka aktiivselt panustada. Lahenduseks on siinkohal tugistruktuuride üleseksperimenteerimise suuna väljaarendamine. Selleks on mõttekas moodustada valdkondlikud (rohepööre, digitaliseerimine jne) töörühmad, kaasates sinna nii ülikoolide kui ka riigi tasandi institutsioonide (ministeeriumid) esindajaid. Töörühmad tegelevad regulaarselt valdkondlike arengute monitoorimisega ja valideerivad saadud teadmisi ettevõtjate hulgas (vt ka tulevikuvaldkondadega tegelevate töögruppide kirjeldust ptks 5.2.2). Samuti on olulisel kohal koostöö teadusarendusasutuste ja võrgustikega välismaal.

4 Kokkuvõte ja põhisõnumid

Analüüsi eesmärk oli töötada välja terviklik ettevõtluse tugisüsteem, määratleda fookusvaldkonnad ja teenused. Järgnevalt on lühidalt võetud kokku vastused uurimisküsimustele

Milline on tugistruktuuride olukord praegu – pakutavad teenused ja rollijaotus?

Tartu linnas pakuvad tugiteenuseid mitmed organisatsioonid. Maakondlik kaetus on tagasihoidlik. Süsteem on pigem killustunud ja paljudest osapooltest koosnev (8 KOV-i, 11 tugistruktuurina käsitletavat organisatsiooni, lisaks omavalitsusliit, Töötukassa ja EAS).

Samas on tugisüsteem kui selline tervikuna olemas ja üldjoontes toimiv. Suhted on võrgustiku osapoolte vahel loodud ja kokkupuutekohad olemas. Soovida jätab süsteemne suhtlus ja rollijaotus KOV-ide ja tugistruktuuride vahel.

Puudujääke on tugistruktuuride „omanike“ ja nende üleste strateegiliste suundade kokkuleppimises. Selle põhjuseks on ühelt poolt tugistruktuuride omanike erinev missioon ja teisalt nende formaalne ja õiguslik staatus. Ökosüsteemi kui terviku vaates oleks aga strateegiline kooskõlalisus vajalik.

Puudub kogu ökosüsteemi hõlmav koostööplatvorm ja kokkulepe pikaajalistes strateegilistes suundades. Valdkonnad ja teenused on välja arendatud evolutsiooniliselt ning vastavalt (projekti)võimalustele. Mõttekas oleks aga universaalsed teenused ja protsessid ühendada (sh tugisüsteemi ülesed arendused projektimeeskondade põhisel), et aja- ning inimressurssi säästa.

Tugistruktuuride sidemed KOV-idega on nõrgad. Puudub omavalitsustepoolne „tellimus“. Samuti ei ole KOV-id ühtlaselt teadlikud kohalike ettevõtjate vajadustest. Seega ei saa nad täita n-ö vahendaja rolli ettevõtjate ja tugistruktuuride vahel, mida neilt üldjuhul oodatakse.

Seega on küsimus esmajoonel selles, kuidas kogu süsteem tervikuna efektiivselt toimima panna.

Selgelt on Tartumaal olemas teenused, mille järele on nõudlus (alustavate ettevõtjate nõustamine, inkubatsioon, ruumide rent). Seda võib nimetada n-ö ideaalolukorraks. Ülepakkumiseks võib pidada sektorit, kus vajadust pole või on see pigem väike, kuid teenust pakutakse (koolitused, infokohtumised, rahvusvahelistumine, rahastusvõimalused). Tähelepanu vajab sektor, kus vajadus on, kuid teenust pole või on väheses mahus (terviklik tegelemine noortega, tegevus toimivate ettevõtjatega, ettevõtete energeetikaalane nõustamine, väikesemahulised teadus-arendusprojektid, tulevikuarengute turuküpseks muutmise, maapiirkonna ettevõtete infoga varustamine). Teenuste ülevaatamisel on mõttekas suunata täiendav fookus just nendele teemadele.

Millised on tugiteenuste üldised suundumused ja kuidas arvestada läbivate trendidega (teadmussiire, hõbemajandus, rohepööre ja elukestev õpe) teenuste osutamisel?

Riiklikul tasandil on kokku lepitud peamistes ettevõtlusvaldkondades, mida tuleks eelisarendada. Neist on loomulik ja mõttekas juhtuda ka maakonna tasandil. Liiatigi langevad praeguseks tehtud maakondlikud valikud riiklikega suuresti kokku. **Tartumaa jaoks esmatähtsad valdkonnad on:**

- Tervisetehnoloogiad ja -teenused
- Puidutööstus
- Toiduainetööstus
- IKT
- Biomajandus

Järjest olulisemaks muutub toe pakkumine ettevõtlikkuse kasvatamiseks ja ettevõtete lisandväärtuse suurendamiseks. Suurem ettevõtlikkus tähendab ühtlasi rohkem uusi ettevõtteid. Nendega algfaasis tegelemine loob eeldused selleks, et nende ärimudelid on juba eos nüüdisaegsed ja suuremat lisandväärtust loovad.

Üha enam nähakse vajadust uuendada ettevõtete tehnoloogiaid ja juhtimis- ning ärimudeleid, isegi kui ettevõtjad seda (veel) ise ei teadvusta. Tugiorganisatsioonide teenustest saavad seega suurema kaalu just need, mis aitavad ettevõtetel uueneda. Oluline on siinkohal teadus- ja arendusasutuste kaasamine kas otse või tugistruktuuride kaudu, kuna just sealt saavad esmajoones pärineda uued tehnoloogiad ning lahendused (teadmussiire).

Konkurentsivõime kasvuks nähakse võimalust ka ekspordis. Selleks tuleb arendada ettevõtjate võimekust juhtida terviklikult müüki ja turundust ning siseneda (uutele) rahvusvahelistele turgudele.

Üha vajalikumaks muutuvad teenused, mis soodustavad tehnoloogia uuendamist ja juhtimiskvaliteedi tõusu.

Suureneb KOV-ide ja maakondlike arenduskeskuste roll ettevõtluskeskkonna arendamisel. See tähendab, et tugisüsteemi võimekus peaks edaspidi kasvama – lisaks olemasolevatele tugistruktuuridele suureneb KOV-ide panus.

Üha rohkem annavad maailmas ja Eestis tooni **nn läbivad teemad** (nutikad energialahendused, võrgõiguslikkus, digitaliseerimine, rohetehnoloogiad, kohalikud ressursid), millega järjest enam tegeleda tuleb. Selleks tuleb tugisüsteemis esmalt vajalik võimekus välja arendada.

Valdkondi on niisiis rohkesti ja olemasolevate ressursside juures kõigega ühtmoodi hästi tegeleda võimalik ei ole. **Kuivõrd olemasolevale ressursile ei ole olulist lisa lähiajal tulemas, on teenuste arendamiseks mõttekas tugiteenuste töökorraldust selliselt muuta, et saadav kasu oleks maksimaalne, vabastades seejuures ressursse.**

Millised on ettevõtete ootused ja vajadused tugiteenuste ning toetusmeetmete osas?

Ettevõtjate teadlikkus tugistruktuuridest on keskmisel tasemel. Enamasti ollakse kokku puutunud Tartu Ärinõuandla, Tartu Loomemajanduskeskuse ja Ettevõtluse

Arendamise Sihtasutusega riiklikul tasandil. Teatav erinevus ilmneb linna ja maapiirkonna ettevõtjate vahel – linna omad on enamasti teadlikumad.

Ettevõtjatel on keeruline hoomata toetuste süsteemi kui tervikut, sest nad ei erista üldjuhul toetusi meetme ja/või toetust jagava organisatsiooni alusel. Teisalt ei ole see ka väga problemaatiline, kuna toetused reeglina üksteist ei dubleeri.

Toetust ja tuge on ettevõtjatel üldiselt tarvis kahel juhul – kas algusfaasis või mõne uue suuna väljatöötamisel. Oluline on rõhutada, et nii mõnigi kord ei tea ettevõtjad, mida pakutakse ja mida neil tarvis on. Seega ei osata ka konkreetset vajadust tunda. Tartumaal on algusfaas reeglina kaetud, toimivate ettevõtetega aga väga tegeleda ei jõuta.

Intervjuudest ei ilmnenu, et ettevõtjate peamiseks toeks on KOV või mõni tugiteenuste pakkuja, v.a inkubatsiooniprogrammides osalejad. **Nõu ja tuge saadakse pigem oma võrgustikest**, vajadusel ostetakse sisse ka erateenuseid. Ettevõtjad ongi reeglina valmis spetsiifiliste teenuste eest maksma, kui neist kasu on.

Kokkupuuted KOV-idega on reeglina suurematel ja maapiirkonna ettevõtetel. Enamasti on teemaks planeeringud, teed jm taristu ning ühistranspordikorraldus. Toe pakkumist KOV-ide poolt ettevõtjad ei eelda. Küll aga oodatakse maksimaalselt soosivat elu- ja ettevõtluskeskkonda, sh vastava *vibe'i* loomist.

Milline on omavalitsuste motivatsioon ja roll ettevõtluskeskkonna arendamisel?

KOV-ide hinnangul ei motiveeri praegune rahastusmudel neid ettevõtlusvaldkonnaga tegelema. **Nad mõtlevad peamiselt füüsilise isiku tulumaksu kategoorias ega näe ettevõtluse edendamisest otsest tulu omavalitsusele.** See on ka nende tagasihoidliku motivatsiooni peapõhjus.

Strateegilistes arengudokumentides on ettevõtlusvaldkonda käsitletud üldsõnaliselt. See viitab asjaolule, et ettevõtluse tähendus ja selle mõjutamise võimalused ei ole läbi mõeldud – s.o, millist ettevõtlust üldse KOV-i territooriumile tahetakse. Seetõttu on ka tegevuslikud aspektid üldsõnaliselt ning seotud KOV-i põhitegevusega – taristu, planeeringud jms. Eristuvaks on Tartu linn, kus sihid on selgemalt sõnastatud.

Ettevõtluspoliitika sisu luuakse killustunult, kuigi parima tulemuse annaks KOV-ide, ettevõtete ja tugistruktuuride koostöö.

Omavalitsused tajuvad maakondlikku arenduskeskust jätkuvalt riigi, mitte enda organisatsioonina. **Seetõttu puudub ka otsene „tellimus“.** On oluline, et KOV-id tunnetaks oma asutaja rolli arenduskeskuse töö suunajana, sh ettevõtlusvaldkonnaga tegelemisel ja sellesse ressurside panustamisel.

KOV-ide roll peaks olema ka eri osapoolte ühtsesse inforuumi toomisel, milles praegu järjepidevus puudub. Teadus- ja arendusasutuste, KOV-ide, tugistruktuuride ja ettevõtete koostöö jääb olemuselt sageli deklaratiivseks.

Milline võiks olla ettevõtluse tugisüsteem Tartumaal tulevikus?

Kõiki tugistruktuure puudutavat ühist eesmärki ei ole senini kokku lepitud.

Tugisüsteem on olemas ennekõike ettevõtlusvaldkonna toetamiseks. Seetõttu on ka ühine lõppeesmärk sõnastatud sellest lähtuvalt. **Ettevõtlus Tartumaal peab olema:**

- Kõrgepalgalisem
- Targem
- Hoolivam ja säästvam
- Inimeste (sund)liikumist vähendav
- Võrgustunum

Eesmärgi täitmiseks on tehtud rida tegevusettepanekuid, mis jagunevad kiireteks lahendusteks ja pikaajalisteks lähenemisteks, s.o rohkem aega ja raha nõudvad.

1. Omavalitsuste rolli ja vastutuse ulatuse kindlaksmääramine, sh:

- Kiired lahendused:
 - Ettevõtlusvaldkonna koordinaatori määramine
 - Ettevõtlusinfo standardiseerimine
 - Oma piirkonna ettevõtetest ülevaate loomine ja regulaarse suhtluse käivitamine
- Pikaajalised lähenemised:
 - Ettevõtlusvaldkonna visioonide määratlemine ja KOV-ide „tellimus“ tugistruktuuridele
 - Elukestva õppe toetamine

2. Tugisüsteemi teenuste arendamine, sh:

- Kiired lahendused:
 - Ettevõtete energeetikaalane nõustamine
- Pikaajalised lähenemised:
 - Uusettevõtluse tekkele kaasa aitamine, sh ettevõtlikkuse edendamine
 - Tegutsevate ettevõtete süsteemne nõustamine (äri- ja juhtimismudelid, teadmussiire, ekspordivõimekus), sh väikesemahulised teadus-arendusprojektid ja rakendusuringud
 - Tulevikuvaldkondade (rohepööre, hõbemajandus, digitaliseerimine, tehnoloogiate uuendamine) katmiseks teenuste väljaarendamine
 - Teenuste rahastuspõhimõtete korrigeerimine

3. Tugistruktuuride võimekuse arendamine, sh:

- Kiired lahendused:
 - Ühine koolitusplaan ja koolitused
 - Keskse analüüsivõimekuse väljaarendamine
- Pikaajalised lähenemised:
 - Uute (maailma)trendide kompetentside arendamine

4. Tugisüsteemi ühise koordineerimise väljaarendamine, sh:

- Kiired lahendused:
 - Kogukonnajuhhi positsiooni loomine ja mitteformaalse suhtluse edendamine
 - Ühise kliendihalduse, sh CRM-i juurutamine
 - Ühise keskkonna/maandumislehe loomine ettevõtjatele

- Pikaajalised lähenemised:
 - Teenuste pakkumise konsolideerimine ja universaalsete protsesside ühine lahendamine
 - Tugistruktuuride rolli kasvatamine poliitikate kujundamisel

Lisad

Lisa 1. Tugistruktuurid Tartumaal

Ülevaade tugistruktuuridest

Tartumaal tegutseb 11 erinevat tugistruktuuri, millest 10 on avaliku sektori valitseva mõju all või avalik-õiguslikud. Üks (Tartu Biotehnoloogia Park) on eraomandis ja osaliselt rahastatud erasektori poolt (Tabel 8).

Lisaks nõustamisele ja inkubatsioonile tegelevad mitmed organisatsioonid ka ruumide rendiga. Tartu Teaduspargi puhul on sellest tekkinud arvestatav ärisuund, millega põhitegevust rahastatakse. Teaduspark ongi töötajate arvult (34) suurim, kui mitte arvestada haridusasutusi. Ülejäänud organisatsioonide töötajaskond jääb enamasti alla kümne.

Organisatsioonide aastaelarved varieeruvad paarisajast tuhandest kuni 1,3 miljonini, kui haridusasutusi ja Eesti Kaubandus-Tööstuskoda (mis ei ole pelgalt tugistruktuurid ja/või ainult selles piirkonnas tegutsevad) mitte arvestada.

Tabel 8. Tartumaal tegutsevad ettevõtluse tugistruktuurid

Tugi-struktuur	Sihtrühm	Eesmärk	Pakutavad teenused	Eelarve	Infrastruktuur	Koostöö teiste tugi-organisatsioonidega maakonnas	Töötajaid
OÜ Tartu Biotehnoloogia Park	Biotehnoloogia, meditsiini ja veterinaarmeditsiini ettevõtted ning teadusasutused, sh Eestisse asuvad valdkonna välisettevõtted	Soodsa ja areneva keskkonna loomine biotehnoloogia alase ettevõtluse edendamiseks Eestis	<ul style="list-style-type: none">Konsultatsiooni- ja nõustamispakett inkubantidele (regulaarne konsultatsioon ja süvakonsultatsioon aasta lõpus)Spetsiifilised vajaduspõhised seminarid 5–6 korda aastas (peamiselt inkubantidele)KoolitusedMentorlusLigipääs andmebaasidele ja kontaktvõrgustikuleLabori- ja büroopindade rent (v.a laboritehnika)	2020: u 300 tuhat	Ruumid Tiigi 61b 2800 m ²	Tartu Ülikool, Eesti Maaülikool, SA Tartu Teaduspark	7

			<ul style="list-style-type: none"> • Arendus- ja konsultatsiooniteenused, sh: Taotluste koostamine • Äriplaani koostamine • Turu- ja riskianalüüs • Tehnoloogiasiire (tehnoloogia turule jõudmine – varajase faasi innovatsioonist kuni klientide leidmiseni) • Koostööpartnerite leidmine (võrgustikutöö) • Ekspordi toetamine (sihtriigi valik, konsultatsioon, kultuuriliste aspektide arvestamine, ärimissioonide korraldamine) • Virtuaalne kontor • Investorite kaasamine • Välisettevõtte toetamine Eestisse asumisel 				
SA Tartu Loomemajanduskeskus	LMK on perioodiks 2020–2024 valinud välja loomemajanduse valdkonnad, mida arendatakse eelistatult: mood, kaasaegne kunst ja disain, film, etenduskunstid	Katusorganisatsioon: loomemajanduse koordineerimine, erialase info jagamine, koolituste läbiviimine, ürituste organiseerimine	<ul style="list-style-type: none"> • Ettevõtete toetamine ekspordis (ekspordiplaani koostamine, sh tegevuskava, välismentori leidmine ja osaline kulude hüvitamine, messidel ja kontaktreisidel osalemise toetus) • Ettevõtete toetamine arendustegevustes • Koolituste ja ürituste korraldamine • Loomettevõtete nõustamine ja mentorlus • Loomettevõtete omavahelise koostöö ning loomemajanduse ja teiste sektorite vahelise koostöö arendamine ettevõtete ärimudelite uuendamiseks (inkubantide mõistes kokkusaamised, regulaarsed üritused ja kohtumised, laiemas mõistes võrgustikule suunatud peod) • Loomemajanduse- ja ettevõtlusalane ühisturundus Lõuna-Eestis (uudiskiri) • Eelinkubatsiooni ja inkubatsiooniprogrammi pakkumine • Lühi- ja pikaajaline ruumide rent • Ühisturundus • Antoniuse Õue turundus 	2020: u 450 tuhat	Ruumid Kalevi 13, 15 ja Lutsu 3 ja 5 u 1500 m ² Lisaks Loomemajanduskeskuse park 9000 m ²	SA Tartu Ärinõuandla, SA Tartu Teaduspark, Tartu Ülikool, Tartu Linnavalitsus, Kõrgem Kunstikool Pallas	8
SA Tartu Teaduspark	Teadus- ja tehnoloogiamahukad ettevõtted (nii alustavad kui tegutsevad)	Teadus- ja tehnoloogiamahukate ettevõtete tekke, arendamise ning tegevuse toetamine, pakkudes infrastruktuuri- ja äriarendusteenust Lõuna-Eesti regioonis	<ul style="list-style-type: none"> • Konsultatsioonid turu-uuringute koostamisel • Abi uute turgude leidmisel, koostöö- ja äripartnerite otsingutel • Koostööprojektide algatamine • Ettevõtete kaasamine rahvusvahelistesse projektidesse • Erinevad kommunikatsiooni- ja turundusalased teenused (sh ekspord) 	2020: u 1,3 miljonit	Teaduspargis on kokku kolm seminariruumi, millest suurim mahutab kuni 40 inimest SPARK Demokeskuses Narva mnt 3 on 230 m ² rendipinda S2B Vabakontor on Tartu Teaduspargi uus 48	MTÜ Tartu Regiooni Energiaagentuur, ESA BIC Estonia, Gaming+Film Incubation, S2B Launchpad, Baltic Explorers- BE BIC	34

			<ul style="list-style-type: none"> • Erinevate ruumide rent, seminaride, koolituste jms korraldamine • Erinevad tehnosiirde- ja tehnoloogilised teenused, nt partnerotsing ja nõustamine <i>Enterprise Europe</i> võrgustiku raames • Tehnoloogiaarenduse alane infovahetus ja nõustamine • Rahastusallikate otsimine 		<p>töökohaga jagatud kontor Tartu kesklinnas TÜ Delta ettevõtlusmajas</p> <p>Rendipinnad Lõunakeskuse kõrval 70–80 ettevõttele (kuni 9000 m² renditavat pinda)</p>		
<p>SA Tartu Ärinõuandla</p>	<p>Ärinõuandla pakub nõustamise teenust alustavale ettevõttele ja ärianalüütika konsultatsiooni juba tegutsevatele ettevõttele</p>	<p>Heade mõtete kujunemise ja eduka rakendamise toetamine Tartumaa konkurentsivõime tugevdamiseks</p>	<p>Ettevõtjatele:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Baaskoolitused alustavatele ettevõtjatele • Äriplaani koostamise ja äriidee nõustamine • Finantsprognosid, turundusplaan • Ekspordiga alustamine • Ärianalüütika (sh strateegiline, taktikaline ja operatsiooni analüüs) • Koolituste, konverentside, infopäevade korraldamine • Mentorlusprogramm, noortelabor (õpilasfirmad) • Nõustamine toetuste taotlemisel • Rahvusvaheliste messide ühiskülustus <p>KOV-idele:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Õpilasfirmade nõustamine ja mentordamine Tartumaa koolides • Koolinoorte ettevõtluse projektide juhtimine ja ellu kutsumine Tartumaal • Arengupäevad valdades maakonna ettevõtetele (koostöös KOV-idega) • Tartumaa elanike nõustamine, ettevõtlusega alustamisel • Töötute nõustamine, ettevõtlusega alustamisel • Välisinvesteeringute maandamine Tartumaal, sh investorite nõustamine <p>MTÜ-dele:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eestvedajate inspireerimine • Organisatsiooni asutamine • Organisatsiooni tegevusvõimekuse kasvatamine • Juhtimise korraldamise nõustamine • Tegevuste rahastamise nõustamine 	<p>2020: u 590 tuhat</p>	<p>Kontoripind oma tarbeks</p>	<p>Tartu Teaduspark, sTARTUp Hub, Tartu Loomemajanduskeskus, Tartu Biotehnoloogia Park, TÜ ettevõtlus- ja innovatsioonikeskus, TÜ Tehnoloogia Instituut, Eesti Maaülikool</p>	<p>9</p>

			<ul style="list-style-type: none"> Projektide nõustamine Organisatsiooni arendamine, sh ühingu arengu ja lõpetavate ühingute nõustamine 				
MTÜ Tartumaa Arendusselts	Tartumaa (k.a Räpina vald) väiketootjad ja teenused, turismiettevõtted, muuseumid, kultuurivaldkonna MTÜ-d, noored ettevõtjad	Rahvusvahelise süsteemse koostöö arendamine TASI strateegiat toetavates valdkondades, uute piirkondlike ja regionaalsete koostöövõrgustike toetamine Kohaliku elu arendamine tuginedes avaliku, era- ja kolmanda sektori koostööle	<p>Leader-meetme tegevused:</p> <ul style="list-style-type: none"> Projektirahastus mikroettevõtetele (väiketootmise ja teenuste ning turismiettevõtluse arendamine) Tasuta nõustamisteenus seoses projektirahastusega <p>Muud arendustegevused ja -projektid:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ühisterundus Koolitused ja seminarid Rahvusvahelised koostööprojektid Võrgustumise toetamine Projektirahastus MTÜ-dele Kogukondade innovatsiooni arendamine ja rahaline toetus Leader-meetme kaudu 	2021: 230 tuhat	Kontoripind oma tarbeks	Erinevad välismaa Leader-tegevusgrupid, Tartumaa Noortekogu, SA Tartu Ärinõuandla, Tartu Ülikool, Tartu Loomemajanduskeskus, Tartu Teaduspark, Eesti Maaülikool	6
MTÜ Tartu Regiooni Energia-agentuur	Korteriühistud, kinnisvaraomanikud ja -haldajad, omavalitsused, ettevõtted ning elanikud ja tavatarbijad, lisaks veel kaugküttevõrkudega tegelevad ettevõtted ja lokaalsed energiatootjad	Edendada säästvat energeetikat ja energiatehnikat ja energiatehnikat piirkonnas. arendamisele Tartus ja Lõuna-Eestis	<ul style="list-style-type: none"> Energiamärgise hindamine ja koostamine Hoonete renoveerimise projektijuhtimine Energiatehnikat juhtimise monitoorimine ja analüüs Energiatehnikat juhtimise analüüsid KOV-ides, tegevuskavade koostamine Energiatehnikat juhtimise koolitused ja infopäevad, õppereisid 	2020: u 400 tuhat	Kontoripind oma tarbeks	Tartu Teaduspark, Tartu Ülikool, Eesti Maaülikool	15
Eesti Maaülikool	Talupidajad, ettevõtjad, omavalitsused valdkondades: taimeteadus, metsateadus, loomateadus, energiategadus, keskkonnateadus, majandusteadus, ehitusteadus, tehnikateadus	Teadusarendus sihtgrupipõhistes valdkondades	<ul style="list-style-type: none"> Ruumide rent Erinevad sihtgrupipõhised (täiend)koolitused ja konsultatsioonid Tehnoloogia- ja teadusarendus Arengukava ja -strateegia koostamine ja seire Äriplaanide koostamine ja hindamine Konkurentsivõime ja turuolukorra analüüs Turundustegevuse planeerimine Praktikavõimalused, mentorlusprogramm 	N/A	Avatud ülikool: 52 m ² suurune õppeklass, mis mahutab 36 osalejat 34 m ² õppeklass mahutab 18 osalejat	Tartumaa Põllumeeste Liit	N/A

Tartu Ülikool	Ettevõtjad, teadlased ja tudengid	Ettevõtjate aitamine teadlaste kogutud teadmiste ja avastuste rakendamisel ühiskonna ning majanduse arenguks	<ul style="list-style-type: none"> Tutvustused laborites ja töörühmades Tehnoloogia- ja teadusarendus (teadlase kasutamine eksperdina ettevõtte meeskonnas) Rahvusvaheline koostöövõrgustik Värbamine ja praktika, sh mentorlus Juhtimis- ja arenguprogrammid Erinevad koolitused Adapteri kodulehelt leiab veel 186 erinevat TÜ pakutavat teenust 	N/A	TÜ DELTA keskus (27 679 m ²): ruumid on mõeldud õppetööks ja suuremate sündmuste jaoks ruume ei rendita Samas saab kodulehel teha päringu vabade ruumide kohta	Tartu Teaduspark, SA Tartu Ärinõuandla, SA Tartu Loome- majanduskeskus, OÜ Tartu Biotehnoloogia Park, Eesti Maaülikool	N/A
Tartumaa Põllumeeste Liit	Tartumaa põllumehed (FIE-d) ja põllumajanduslikud äriühingud	Liikmete õiguste kaitse, liikmete põllumajanduslik nõustamine	<ul style="list-style-type: none"> Liikmete õiguste kaitse, info jagamine Koolitus (aastas u 30) 	2020: u 200 tuhat	9 renditavat tuba 15–80 m ²	Eesti Maaülikool	2
Eesti Kaubandus- Tööstuskoda	Kõik Eesti ettevõtted, kes soovivad liikmed olla	Eesti ettevõtluse edendamine ning kaasaaitamine ettevõtjasõbraliku majanduskeskkonna loomisele ja säilitamisele	<ul style="list-style-type: none"> Eksporditeenused Nõustamine (juriidiline, ekspordialane) Partnerotsing Hangete monitooring Reklaamiteenused Vaidluste lahendamine Ruumide rent 	2019: u 2,2 milj	4 erinevas suuruses saali Tallinnas	-	37
Tartu Kutseharidus -keskus	Ettevõtted, linnaelanikud	Põhieesmärk: kutsehariduse andmine, lisaks täienduskoolitused	<ul style="list-style-type: none"> Koolitused Ruumide rent 	N/A	Rohkesti eri suuruses seminarirume	SA Tartu Teaduspark, Tartu Ärinõuandla, Eesti Maaülikool, Tartu Linnavalitsus	N/A

Ülevaade inkubaatoritest

Tartumaal tegutseb 6 inkubaatorit (Tabel 9). Tegemist ei ole iseseisvate üksustega, kõik inkubaatorid funktsioneerivad tugistruktuuride osana. Mõnel puhul ongi inkubatsioon tugistruktuuri põhiliseks teenuseks, nagu näiteks Loomeinkubaator ja TTP inkubaatorid. Aastas läbib inkubaatoreid kokku ligikaudu 60 ettevõtet.

Tabel 9. Tartumaal tegutsevad inkubaatorid

Nimetus	Sihtrühm	Asutus	Eesmärk	Pakutav	Klientide arv ja profiil	Rahastus
ESA BIC Estonia	Iduettevõtted, kelle toode või teenus on seotud kosmosetehnoloogia või -andmetega	Tartu Teaduspargi ja Euroopa Kosmoseagentuuri koostöö	Korraldada ja toetada valdkondlikke tegevusi, toetada iduettevõtteid inkubatsioonifaasis, luua laenuskeem finantspartneritega, suunata rahastust ESA-t ja kohalike partneritelt iduettevõtetele ja koordineerida tegevusi ESA BIC programmis	2-aastane programm: <ul style="list-style-type: none"> Kuni 50 000 EUR suurune rahastus tootearenduseks ja intellektuaalomandiks Kuni 50 000 EUR äriarenduseks Ekspertnõustamine kuni 80 tundi Äriarenduse toetus ja mentorlus ekspertidelt kuni 100 tundi Finantsiline ja administratiivne toetus (kontoriruumi kasutamine) Intellektuaalomandi nõustamine Õigus kasutada ESA BIC brändi Ligipääs rahvusvahelisele ESA BIC võrgustikule 	5 aasta jooksul teenindati 20 ettevõtet vastavalt ESA lepingule, aastas 4 Seos kosmosetehnoloogiaga, sh satelliitandmed, valmis prototüüp Ei pea olema Eesti ettevõtte	Rahastamispartnerid: <i>European Space Agency</i> (ESA), Tartu Linnavalitsus, Tallinna Linnavalitsus
S2B launchpad	Teadus- ja tehnoloogiamahukad iduettevõtted: tiimid/idufirmad, kellel on nutikas ning skaleeruv osalise teostusega idee, mis vajab täiendavat sisendit äriarenduses	Tartu Teaduspark, Tartu linn ja Tartu Ülikool	Teadus- ja tehnoloogiamahukate ettevõtete tekke, arendamise ning tegevuse toetamine, pakkudes infrastruktuuri- ja äriarendusteenust Tartu regioonis	12+12 kuud programm: <ul style="list-style-type: none"> Võtmentori tugi kuni 2 tundi kuus Üks tasuta töökoht S2B vabakontoris Tasuta sissepääs enam kui 100 töötoale/seminarile/teisele üritusele Võimalus osaleda rahvusvahelistel konverentsidel/võistlustel/messidel jms sTARTUp Tartu kogukonna tugi 	Alustati 2020. a jaanuaris, praegu 8 inkubanti (programm 1+1 aastat) Eeldus on teadus- või tehnoloogiamahukas idee (ise tehnoloogiat välja arendavad ettevõtted)	Programmi tasu tiimi kohta on 59 EUR/kuu (sh km) Koostöö TÜ ja Tartu linnaga Hoitakse toimimas ka ilma projektide toeta
Mängu- ja filmitööstuse inkubatsiooni-programm / BE BIG arendusprogramm (Baltic Explorers)	Meeskonnad ja ettevõtted, kelle põhitegevuseks on ükskõik millisele platvormile (PC, mobiilsed seadmed, VR, AR, konsoolid) mängude arendamine või töötamine visuaalide, videotehnika ning muu filmindusega seonduvaga	Tartu Teaduspark koostöös Tartu Loomemajanduskeskusega, Tartu Filmifond	Toetada jõudmist rahvusvahelisele turule	<ul style="list-style-type: none"> Mentorvõrgustik, sh rahvusvahelised Osalemisvõimalus rahvusvahelistel üritustel ja töötubades Ärimudeli valideerimine ja äriarendus Lepingute ja intellektuaalomandiga seotud probleemide lahendamine Esimeste (maksvate) klientide leidmine Liiftikõne treening ja erinevate esitluste koostamine Kasutajate leidmine ja kogukonna kasvatamine Turundus ja brändimine 	<i>Batch'i</i> -põhine lähenemine, u 10 korraga aastas Arvutimängude loojad, otseselt filmi pole senini olnud, mõned tegijad on filmi taustaga olnud	Läbiviimist toetab <i>Baltic Explorers</i> projekt, mida rahastatakse läbi EL-i INTERREG Kesk-Läänemere programmist Ühisinkubatsioon Tartu Loome-majanduskeskusega

				<ul style="list-style-type: none"> Investorkõnelused ja rahastuse leidmine Stsenaristika ning storytelling, muusika loomine jne 		
Biotehnoloogia Pargi inkubaator	Eluteaduste valdkonna (biotehnoloogia, meditsiin, agro-biotehnoloogia jm) ning eluteaduste sidussektorite (nt meditsiini valdkonna IT-rakendused) innovaatilised ettevõtted	Tartu Biotehnoloogia Park	Toetada uute eluteaduste valdkonna ettevõtte loomist ja nende edu kiirendamist	Sama, mis Tartu Biotehnoloogia Pargi teenused	2021. a: 16 ettevõtet Ettevõtted, kes tegelevad teadus- ja arendustegevusega biotehnoloogia valdkonnas	Osaliselt Tartu linn ja osaliselt omavahenditest (konsultatsiooniteenuse müük)
Loome-inkubaator	Loomemajanduse alustavad ettevõtted ja tegutsevad ettevõtted, kes soovivad oma äriplaani uuendada või uusi tooteid ja teenuseid turule tuua	Tartu Loome-majanduskeskus	Toetada ettevõtteid käivitamisel ja arendamisel	<ul style="list-style-type: none"> Konsultatsioon Mentornõustamine Koolitused ja seminarid Ruumide rent Ühisturundus 	2020. a: 22 ettevõtet Loomemajanduse ettevõtted väiketootmisest teenuste pakkumiseni Pooltel töökohad puuduvad, ülejäänutel 1–2 palgalist kohta	Ettevõtte omaosalus 39 EUR/kuus (sisaldab käibemaksu) Tartu linna sihtfinantseering
Eelinkubaator: sTARTUp Lab	Kõikide valdkondade üliõpilased ja õpilased, kes tahavad leida oma teadmistele praktilist rakendust, testida ideede elujõulisust ja töötada koos inimestega erinevatelt erialadelt nii ülikooli seest kui väljast	Tartu Ülikooli majandusteaduskonna allüksus	Koordineerida erinevaid projekte, sh Äriideede arendusprogramm STARTER, mis lõppeb äriarenduse võistlusega KALEIDOSKOOP	STARTER programm: <ul style="list-style-type: none"> Töötubades õpitakse ettevõtlusega seotud teemasid (ärimudeli loomine, tootearendus, turundus ja müük, intellektuaalomand, ideede esitlemist (<i>liftikõne</i>) jpt Individuaalsed nõustamised 	N/A (mõeldud tudengitele)	STARTER tegevusi viiakse ellu ettevõtlikkuse ja ettevõtlusõppe programmi Edu & Teguraames ja Euroopa Sotsiaalfondi toel. Auhindu rahastab ka Tartu linnavalitsus

Tartu Biotehnoloogia Park

Tartu Biotehnoloogia Park (TBP) koosneb mitmest organisatsioonist. Tartu BT Park OÜ tegeleb nõustamisteenuste pakkumise ja inkubatsiooniga, AS Biotehnoloogia Park Kinnisvara kinnisvara haldamisega. Tegevusvaldkonda toetava organisatsioonina on asutatud asutatud BioMed SA.

TBP pakub arendus- ja konsultatsiooniteenuseid biotehnoloogia, meditsiini ja veterinaarmeditsiiniga tegelevatele ettevõtetele ning teadusasutustele, rendib tegevuseks ruume, toetab koostöösidemete sõlmimisel ning abistab uute ettevõtete asutamisel. TBP ei tegutse kitsalt inkubaatorina, vaid teaduspargina.

Peamisteks teenuste saajateks on ettevõtted, kes tegutsevad teadus- ja arendustegevusega biotehnoloogia valdkondades. Vastavalt vajadusele pakutakse ainult nõustamist, aga ka äriplaanide, taotluste jms valmis kirjutamise teenuseid.

Teenused ettevõtjatele	Teenused KOV-ile	Muud teenused
<ul style="list-style-type: none">• Konsultatsiooni- ja nõustamispakett inkubantidele (regulaarne konsultatsioon ja süvakonsultatsioon aasta lõpus)• Spetsiifilised vajaduspõhised seminarid 5–6 korda aastas (peamiselt inkubantidele)• Koolitused• Mentorlus• Ligipääs andmebaasidele ja kontaktvõrgustikule• Labori- ja büroopindade rent (v.a laboritehnika)• Arendus- ja konsultatsiooniteenused, sh: Taotluste koostamine• Äriplaani koostamine• Turu- ja riskianalüüs• Tehnoloogiasiiire (tehnoloogia turule jõudmine – varajase faasi innovatsioonist kuni klientide leidmiseni)• Koostööpartnerite leidmine (võrgustikutöö)• Ekspordi toetamine (sihtriigi valik, konsultatsioon, kultuuriliste aspektide arvestamine, ärimissioonide korraldamine)• Virtuaalne kontor	<p>Puuduvad (inkubatsioon on koostöös linnaga, teenuse lõppsaajaks on inkubandid)</p>	<ul style="list-style-type: none">• Välisettevõtte toetamine Eestisse asumisel sobiva rendipinna leidmisel, dokumentatsiooni ja asjaajamise korraldamisel, töötajate ja uute koostööpartnerite leidmisel• Investorite kaasamine

TBP-s töötab 7 inimest, organisatsiooni eelarve maht oli 2020. aastal 300 tuhat eurot. Peamisteks tuluallikateks olid europrojektid.

Inkubaator

2005. aastal loodud ettevõtlusinkubaator on asutatud eesmärgiga toetada uute eluteaduste valdkonna ettevõtete loomist ja nende edu kiirendamist inkubatsiooni programmi kaudu. Konsultandid pakuvad alustavatele ettevõtjatele eriteadmisi, koostöövõrgustikke ja vajalikke vahendeid (ruumid, seadmed, jne), et muuta

ettevõtted edukaks. Inkubatsioon hõlmab erinevaid protsesse, mis aitavad vähendada alustavate firmade ebaõnnestumisriske ja ennekõike kiirendada suurema potentsiaaliga tööhõivet ja jõukust loovate ettevõtete kasvu.

2021. a juuni seisuga oli inkubatsioonis 8 ettevõtet. Aastas läbib inkubatsiooni keskmiselt 16 ettevõtet.

Tegemist on Tartumaal omalaadse ettevõtmisega – TBP on peamiselt avalikkuse huvides tegutsev ettevõtluse tugistruktuur, mis on eraomandis ja osaliselt isemajandav (tulu konsultatsiooniteenuste müügist).

Tartu Loomemajanduskeskus

Tartu linna poolt asutatud SA Tartu loomemajanduskeskus (LMK) tegutseb ühelt poolt **katusorganisatsioonina**, koordineerides loomemajandust Tartus, jagades loomemajandusalast infot, viies läbi erialast täiendust pakkuvaid ja muid koolitusi ja organiseerides erinevaid üritusi, ning teisalt **ettevõtlusinkubaatorina**, pakudes loovettevõtjatele juriidilist ja majandusalast nõustamist ning inkubatsiooniteenust.

Teenuse saajate profiil ei ole üheselt määratletav, kuna loomemajandus on olemuslikult väga mitmetahuline. On nii väiketootmist kui ka teenuseid pakkuvaid ettevõtteid. Määratletud on fookusvaldkonnad, milleks on mood, kaasaegne kunst ja disain, film ning etenduskunstid. Viimasest on perspektiivis pigem kavas loobuda, kuna osaliselt katab seda filmi valdkond. Väljaarendamisel on ühisinkubatsioon koostöös Tartu Teaduspargiga filmi ja mängude (*gaming*) valdkonnas. LMK haldab ka Tartu Filmifondi, mis jagab toetust filmitegijatele. Fondi maht on 150 000 eurot aastas.

Teenuste osutamisel on eristatud n-ö kolm klassi: huvilised, vilistlased/loomemajanduse võrgustik ja inkubandid. Teenused on pea eranditult suunatud viimastele.

Laiemale auditooriumile on mõeldud koolitused (peamiselt turundus) ja üritused (nt aidatakse ettevõtteid moeetenduste korraldamisel), samuti infokirjad, mille fookuses on inkubantide turundamine ja valdkondlikud arengud.

Teenused ettevõtjatele	Teenused KOV-ile	Muud teenused
<ul style="list-style-type: none"> • Ettevõtete toetamine ekspordis (ekspordiplaani koostamine, sh tegevuskava, välismentori leidmine ja osaline kulude hüvitamine, messidel ja kontaktreisidel osalemise toetus) • Ettevõtete toetamine arendustegevustes • Koolituste ja ürituste korraldamine • Loomeettevõtete nõustamine ja mentorlus • Loomeettevõtete omavahelise koostöö ning loomemajanduse ja teiste sektorite vahelise koostöö arendamine ettevõtete ärimudelite uuendamiseks (inkubantide mõistes kokkusaamised, regulaarsed üritused ja kohtumised, laiemas mõistes võrgustikule suunatud peod) 	<p>Puuduvad (perspektiivis on kavas luua pakett teistele omavalitsustele loomemajanduse arendamiseks – pikaajalised koolitused loomeettevõtjatele väljaspool Tartut, mille kulud katavad KOV-id)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Antoniuuse Õue turundus (avatud uste päevad, materjalid)

- | | | |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Loomemajanduse- ja ettevõtlusalane ühisturundus Lõuna-Eestis (uudiskiri) • Eelinkubatsiooni ja inkubatsiooniprogrammi pakkumine • Lühi- ja pikaajaline ruumide rent • Ühisturundus | | |
|---|--|--|

LMK-s töötab 8 inimest. Organisatsiooni eelarve maht oli 2020. aastal ligi 450 tuhat eurot. Peamisteks tuluallikateks olid eraldis Tartu Linnavalitsuselt (200 tuhat), üüritulud (120 tuhat), projektitoetused (70 tuhat) ja inkubatsiooniteenuste müük (30 tuhat). Peamisteks kuludeks olid personalikulud (170 tuhat) ja mitmesugused tegevuskulud (160 tuhat).

Mentorlust ja ettevõtlusnõustamist rahastab Tartu linn. Koolitused ja üritused on osaliselt isemajandavad. Ruumide rent on täiel määral isemajandav tegevus.

Uttest suundadest on kavas asuda teenuseid eksportima (kogemus on Gruusiaga olemas).

Loomeinkubaator

Tartu Loomemajanduskeskuse inkubatsiooni on oodatud nii loomemajanduse alustavad ettevõtted kui ka tegutsevad ettevõtted, kes soovivad oma äriplaani uuendada või uusi tooteid ja teenuseid turule tuua. Loomeinkubaatorisse sisenenud ettevõtjale pakub LMK tuge oma ettevõtte käivitamisel ning arendamisel. LMK inkubatsiooni on kandideerima oodatud tegevust alustavad juriidilised isikud, kellel on äriidee ja kes vajavad ettevõtte käivitamiseks soodsat keskkonda ja professionaalseid tugiteenuseid. Samuti on oodatud juba tegutsevad ettevõtted, kes soovivad teha arenguhüpet või testida uut äriideed.

2020. a oli kokku 22 inkubanti, neist 15 Tartu linna ettevõtted.

Kokkuvõtvalt võib tõdeda, et LMK tegeleb esmajoonel kitsalt oma inkubantide arendamise ja turundamisega, loomemajanduse valdkonna laiem propageerimine on pigem kaasuv tegevus.

Tartu Teaduspark

SA Tartu Teaduspark (TTP) on asutatud 1992. aastal esimese omalaadse organisatsioonina Balti riikides. 1996. a muudeti omandivormi ning Tartu linn ja maakond, Tartu Ülikool, Eesti Maaülikool ja Tartu Ülikooli Füüsika Instituut asutasid Sihtasutuse Tartu Teaduspark, mis tegutseb praeguseni. TTP kui innovatsiooni tugistruktuuri tegevuse eesmärgiks on teadus- ja tehnoloogiamahukate ettevõtete tekke, arendamise ning tegevuse toetamine, pakkudes infrastruktuuri- ja äriarendusteenust Lõuna-Eesti regioonis.

SPARK Demo on Tartu Teaduspargi alla kuuluv demosaal, mis on loodud 2016. aastal. Saal koondab Lõuna-Eesti edukaimad tootmisettevõtted, eksportöörid, mainekujundajad, tööandjad, säravaimad alustajad ja ettevõtluse tugiorganisatsioonid. SPARK Demo soov on tuua erinevad osapooled kokku, et sütitada koostööd, uusi ideid ja luua uusi võimalusi, lahendusi.

TTP põhiteenus on inkubatsioon, mis on olemuslikult protsess, kus ettevõtted peavad ise tööd tegema. Muid teenuseid osutatakse selleks, et inkubaatoreid üleval pidada, kuna need pole isemajandavad. Need teenused on mõeldud kõikidele huvilistele, otseselt müügitööd nende osas ei ole.

Tegutsevate ettevõtetega pole senini tegelenud. Nüüd on proovima asunud, kuid vara on öelda, kas mõni neist kliendiks saab. TTP arvamus on, et keskmine ettevõtte teab ise, mida tal vaja on, olles seega TTP-st targem. Mitteteadlike ettevõtetega pole senini keegi tegelenud, kuna sisenemisbarjäär on kõrge (*high risk, low reward*).

Teenused ettevõtjatele	Teenused KOV-ile	Muud teenused
<ul style="list-style-type: none"> Konsultatsioonid turu-uuringute koostamisel Abi uute turgude leidmisel, koostöö- ja äripartnerite otsingutel Koostööprojektide algatamine Ettevõtete kaasamine rahvusvahelistesse projektidesse Erinevad kommunikatsiooni- ja turundusalased teenused (sh eksport) Erinevate ruumide rent, seminaride, koolituste jms korraldamine Erinevad tehnoosiirde- ja tehnoloogilised teenused, nt partnerotsing ja nõustamine <i>Enterprise Europe</i> võrgustiku raames Tehnoloogiaarenduse alane infovahetus ja nõustamine Rahastusallikate otsimine 	<ul style="list-style-type: none"> Projektitaotluste ettevalmistamine Projektijuhtimine Tasuvus- ja teostatavus-analüüside koostamine 	<ul style="list-style-type: none"> SPARK Demokeskuse administreerimine

TTP-s töötab 34 inimest. Organisatsiooni eelarve maht oli 2020. aastal u 1,3 miljonit eurot. Peamisteks tuluallikateks olid kinnisvara rent (500 tuhat), välisprojektid (500 tuhat), Tartu linna toetus (200 tuhat) ja äriarendusteenuste müük (100 tuhat). Peamisteks kuludeks olid palga- ja tegevuskulud.

Mänguarendajatele ja filmitööstusele suunatud inkubatsiooniprogramm / BE BIG arendusprogramm

Filmiga võrreldes on videomängude eeliseks olnud interaktiivsus. Mängude ja filmi vahelise piiri žanriline hägustumine, kus filmi on võimalik käsitleda kui videomängu, mille kulgu on vaatajal valikuid tehes võimalik mõjutada ja vastupidi – arvutimäng kui linateos – on trend, mis on maailmas pead tõstmas. Innovatsioon seisneb filmi- ja mängutööstuse ühinemises võimendades üksteise võimalusi. Uue põlvkonna arvutimängu ja filmi hübriididest on tulevikus võimalik saada märgatavalt komplekssem elamus. Osalejad saavad ligipääsu mentorvõrgustikule, osalemisvõimaluse rahvusvahelistel üritustel ja töötubades.

Sama teemat toetab ka BE BIG arendusprogramm, mille eesmärgiks on toetada ja arendada mängutööstuse tiime Kesk-Balti regioonis ja luua konkurentsivõimeline

mänguarendajate klaster, sekkumaks globaalsetele (eriti Kagu-Aasia ja Põhja-Ameerika) turgudele.

ESA BIC Estonia

Tartu Teaduspargi ja Euroopa Kosmoseagentuuri koostöös loodud inkubatsiooniprogramm, kuhu oodatakse iduettevõtteid, kelle toode või teenus on seotus kosmosetehnoloogia või -andmetega. Programmi eesmärk on korraldada ja toetada valdkondlikke tegevusi, toetada iduettevõtteid inkubatsioonifaasis, luua laenuskeem finantspartneritega, suunata European Space Agency (ESA) ja kohalike partnerite rahastust iduettevõtetele ja koordineerida tegevusi ESA BIC programmis.

S2B launchpad

Teadus- ja tehnoloogiamahukatele iduettevõtetele suunatud inkubaator, mille eesmärgiks on äriarengu ja investorvalmiduse tõstmine 12+12 kuulise programmi jooksul, et leida esimesed kliendid ja/või investorid. Oodatud on iduettevõtted: tiimid/idufirmad, kellel on nutikas ning skaleeruv osalise teostusega idee, mis vajab täiendavat sisendit äriarenduses.

TTP on selge fokusseeritusega tugijorganisatsioon, millel on erinevalt teistest märkimisväärne omatulu teenimise võimekus.

Tartu Ärinõuandla

SA Tartu Ärinõuandla on asutatud Tartumaa Omavalitsuste Liidu poolt. SA kuulub Maakondlike Arenduskeskuste (MAK) võrgustikku ja pakub nõustamise teenust alustavale ettevõttele ja mittetulunduslikele ühendustele, ärianalüütikat juba tegutsevatele ettevõttele ning lisaks koolitusi. Tartu Ärinõuandla missiooniks on toetada heade mõtete kujunemist ja edukat rakendamist Tartumaa konkurentsivõime tugevdamiseks. Ärinõuandla annab oma klientidele nõu, mitte ei paku valmislahendusi erinevalt eraturu konsultantidest.

2020. a teenindati:

- Ligi 1000 alustavat ettevõtet (aastate lõikes keskel läbi 850)
- 40 tegutsevat ettevõtet
- 65 välisosaluselise ettevõtet
- 900 koolinoort (koolinoorte ettevõtteid suurusjärgus 200–300)

Lisaks korraldati tegutsevatele ettevõttele konverentse (nt *Smart Manufacturing Meetup*, kus osales ligi 200 ettevõtet) ja võrgustumist soodustavaid üritusi (peamised valdkonnad: puit, metall, toit ja IKT; ligikaudu 550 ettevõtet aastas).

Ilma üritusteta moodustavad teenindatavatest ettevõtetest üle 90% alustavad või kuni 3 aastat tegutsenud ettevõtted. Üritusi arvestades on Ärinõuandla klientidest tegutsevaid ettevõtteid u 40% ja alustavaid u 60%.

Ärinõuandla eesmärk on edaspidi suurendada tegutsevate ettevõtete nõustamisteenuse mahtu.

Alustavate ettevõtete profiil on mitmekesine: programmeerimine, tootmine, ehitus, autode remont ja diagnostika, veebidisain, projekteerimine, toiduainete tootmine ja turustamine, toitlustus, turism jne – seega kaetud on kogu EMTAK-i spekter.

Tegutsevate ettevõtete puhul on enamasti tegemist tootmisettevõtetega, kuid ka seal on osa sektoriteülesed.

Teenused ettevõtjatele	Teenused KOV-ile	Muud teenused
<ul style="list-style-type: none"> Baaskoolitused alustavatele ettevõtjatele Äriplaani koostamise ja äriidee nõustamine Finantsprognosid, turundusplaan Ekspordiga alustamine Ärianalüütika (sh strateegiline, taktikaline ja operatsiooni analüüs) Koolituste, konverentside, infopäevade korraldamine Mentorlusprogramm, noortelabor (õpilasfirmad) Nõustamine toetuste taotlemisel Rahvusvaheliste messide ühiskülastus 	<ul style="list-style-type: none"> Õpilasfirmade nõustamine ja mentordamine Tartumaa koolides Koolinoorte ettevõtluse projektide juhtimine ja ellu kutsumine Tartumaal Arengupäevad valdades maakonna ettevõtetele (koostöös KOV-idega) Tartumaa elanike nõustamine, ettevõtlusega alustamisel Töötute nõustamine, ettevõtlusega alustamisel Välisinvesteeringute (<i>foreign direct investments</i>) maandamine Tartumaal, sh investorite nõustamine 	<p>Teenused MTÜ-dele:</p> <ul style="list-style-type: none"> Eestvedajate inspireerimine Organisatsiooni asutamine Organisatsiooni tegevusvõimekuse kasvatamine Juhtimise korraldamise nõustamine Tegevuste rahastamise nõustamine Projektide nõustamine Organisatsiooni arendamine, sh ühingu arengu ja lõpetavate ühingute nõustamine

Tartu Ärinõuandlas töötab 9 inimest. Sealhulgas on üks töökoht tegutsevate ettevõtete nõustamiseks (portfellis 40 ettevõtet) ja üks investorteeninduseks (portfellis 65 ettevõtet)

Organisatsiooni eelarve maht oli 2020. aastal ligi 600 tuhat eurot. Peamisteks tuluallikateks olid erinevad sihtfinantseeringud ministeeriumitelt ja teistelt asutustelt. Nõustamistegevustele kulus aastas 150 tuhat, piirkondlikele algatustele tööhõive ja ettevõtlikkuse edendamiseks 200 tuhat. Lisaks viidi ellu mitmeid projekte.

Isemajandavaid teenuseid ei ole, kuna eelarve koosneb sihtfinantseeringuga kaetud vahenditest.

Kokkuvõtvalt võib järeldada, et nõustamisteenused ja programmid on tugevalt kaldu alustavate ettevõtete suunas, mis tuleneb peaasjalikult riiklikust tellimusest. Samas näeb organisatsioon vajadust suurendada tegutsevate ettevõtete nõustamisteenuste mahtu. Ärinõuandla on Tartumaa

tugistruktuuridest kõige laiemaga nii valdkondade kui ka teenuste mõttes.

Tartumaa Arendusselts

Tartumaa Arendusselts (TAS) on mittetulundusühing, mille liikmeteks on Tartumaa maapiirkonna kohalikud omavalitsused, ettevõtted ja kodanikuühendused. Ühingu tegevuse põhieesmärk on vastavalt põhikirjale kohaliku elu arendamine, tuginedes avaliku, era- ja kolmanda sektori koostööle. Põhitegevuseks on Leader-meetme elluviimine Tartumaal.

Lisaks Leader-meetme elluviimisele tegeleb TAS mitmete arendusprojektidega maakonnas. Projektid on võimalik jagada kolmeks (2021. a on käimas 14 erinevat):

- Noortevaldkonna arendusprojektid, mille puhul võimaldatakse noortele omaalgatuse korras taotleda kuni 1000 eurot oma ideede elluviimiseks (2020. aastal rahastati 35 taotlust), samuti tegeletakse rahvusvaheliste projektidega Erasmus+ toetusel.
- Kogukonna innovatsiooni arendusprojektid, tutvustamaks tegevuspiirkonna kogukondadele võimalusi uute ja nutikate teenuste väljaarendamiseks.
- Ettevõtlust toetavad projektid (ühisturundus, koolitused, regionaalne koostöö, võrgustamine), mis on hästi mitmetahulised ja sektoriteülesed, nagu näiteks:
 - Tartumaa toidupiirkonna väljaarendamine
 - Rohefestival – tugitegevused sündmuste korraldajatele nende rohelisemaks kujundamisel
 - Lennujaama arendamine
 - Emajõe võrgustiku arendamine

Olemuslikult on TAS-i arendusprojektide näol tegemist n-ö eeltööga selleks, et taotlejad esitaksid võimalikult uuenduslikke ja mõjusaid taotlusi Leader-meetmesse.

Ajaliselt kulub organisatsioonil ligikaudu 40% tööajast Leader-meetme tegevuste elluviimiseks ja 60% arendusprojektidele.

Teenused ettevõtjatele	Teenused KOV-ile	Muud teenused
Leader-meetme tegevused: <ul style="list-style-type: none"> • Projektirahastus mikroettevõtetele (väiketootmise ja teenuste ning turismiettevõtluse arendamine) • Tasuta nõustamisteenus seoses projektirahastusega Muud arendustegevused ja -projektid: <ul style="list-style-type: none"> • Ühisturundus • Koolitused ja seminarid • Rahvusvahelised koostööprojektid 	<ul style="list-style-type: none"> • Projektirahastus taotluste kaudu 	<ul style="list-style-type: none"> • Projektirahastus MTÜ-dele • Kogukondade innovatsiooni arendamine ja rahaline toetus Leader-meetme kaudu

- Võrgustumise toetamine

TAS-is töötab 8 inimest. 2021. a tulud liikmemaksudest, reservfondist ja Põllumajanduse Registrite ja Infosüsteemide Ametilt (PRIA) olid kokku u 230 tuhat eurot. Projektitoetuste otsuseid 2021. a ei tehtud. Eelmisel aastal määrati projektitoetusteks 621 tuhat eurot. Tegemist on summaga, mis organisatsiooni bilansis ei kajastu, kuna väljamaksed toimuvad PRIA kaudu otse toetuse saajatele.

Kokkuvõtvalt võib järeldada, et TAS on maakondliku ja kohati isegi maakonnapiire ületava haardega arendusorganisatsioon, mille tegevused on mitmetahulised ning aitavad eelkõige maapiirkonna ettevõtetal jt ühendustel uuenduslikke ideid genereerida ja ellu viia.

Tartu Ülikool

Tartu Ülikool (TÜ) soovib olla Eesti ettevõtjatele partneriks ühiskonna ja majanduse arendamisel. Koostöös TÜ teadlastega soovitakse anda ettevõtetele konkurentsieelis ja ligipääs maailmatasemel arendusteenustele.

Arendusteenuste pakkumisel on reeglina esmaseks kontaktiks **Tartu Ülikooli ettevõtlus- ja innovatsioonikeskus** (TÜ EIK), mis pakub teenuseid ettevõtjatele, teadlastele ja tudengitele. „*Me soovime, et koostöö ettevõtete ja Tartu Ülikooli vahel oleks kahesuunaline. Meil on sama palju õppida oma koostööpartneritelt kui pakkuda neile oma teenuseid ja kompetentse. Sellest põhimõttest kantuna töötab meie partnerlusprogramm.*“ Pakutavate teenuste spekter on hästi lai. Lisaks EIK-ile eksisteerivad bilateraalsed koostöösuhed ettevõtete ja teiste TÜ struktuuriüksuste vahel.

Teenused ettevõtjatele	Teenused KOV-ile	Muud teenused
<ul style="list-style-type: none"> • Tutvustused laborites ja töörühmades • Tehnoloogia- ja teadusarendus (teadlase kasutamine eksperdina ettevõtte meeskonnas) • Rahvusvaheline koostöövõrgustik • Värbamine ja praktika, sh mentorlus • Juhtimis- ja arenguprogrammid • Erinevad koolitused <p>Adapteri kodulehelt leiab veel u 190 erinevat TÜ pakutavat teenust</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mitmesugused uurimis- ja nõustamisteenused 	<p>Teenused tudengitele</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eelinkubatsioon • Tegevuspõhine ettevõtlusõpe • Praktika • Noorte äri- ja projektiideede võistlus • Kaleidoskoop <p>Teadlasele</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intellektuaalomandi kaitsmine • Teadusmahuka ettevõtte arendamise programm

Eelinkubaator sTARTUp Lab

Startup Lab pakub tegevuspõhist ettevõtlusõpet ja eelinkubatsiooniteenuseid. See on koht, kus põnevatele probleemidele üheskoos uudseid lahendusi leida ja neid ellu viia. Oodatud on kõikide valdkondade üliõpilased ja õpilased, kes tahavad

leida oma teadmistele praktilist rakendust, testida ideede elujõulisust ja töötada koos inimestega erinevatelt erialadelt nii ülikooli seest kui väljast. Äriideede arendusprogrammiga STARTERtartu liitunud tiimid osalevad töötubades ja veebiseminaridel, kuhu on kaasatud ettevõtjaid ja iduettevõtete maastikul kogenud mentorid. sTARTUp Lab koordineerib STARTER programmi ka TÜ Pärnu ja Narva kolledžteis.

STARTER programmi häkatonidel ja töötubades on osalenud üle 1000 inimese. Programmi on lõpetanud 215 tiimi.

Eesti Maaülikool

Eesti Maaülikool (EMÜ) pakub arendusteenuseid vastavalt ülikooli kompetentsivaldkondadele. Tegemist on reeglina rakendusteaduslike teemadega, mida on võimalik osutada nii ettevõtjatele, KOV-idele kui ka eraisikutele. Teenused on loetletud Adapteris ja koondtrükises „Teadlaselt tegijale“.

Lisaks toimib EMÜ-s mentorlusprogramm, mille eesmärk on toetada üliõpilast/tiimi oma (biomajanduse alase) äriidee arendamisel ja sellega seotud probleemide lahendamisel.

Teenused ettevõtjatele	Teenused KOV-ile	Muud teenused
<ul style="list-style-type: none"> Ruumide rent Erinevad sihtgrupipõhised (täiend)koolitused ja konsultatsioonid Tehnoloogia- ja teadusarendus Arengukava ja -strateegia koostamine ning seire Äriplaanide koostamine ja hindamine Konkurentsivõime ja turuolukorra analüüs Turundustegevuse planeerimine Praktikavõimalused, Mentorlusprogramm <p>Adapteri kodulehelt leiab veel u 100 erinevat EMÜ pakutavat teenust</p>	<ul style="list-style-type: none"> Arengukava ja -strateegia koostamine ning seire Bio- ja ringmajanduse sotsiaalmajanduslik analüüs ja ärimudelid Strateegiline arendamine Konsultatsioonid ja koolitused Tootlikkuse, efektiivsuse ja tulemusnäitajate analüüs Piirkondliku arengu ja regionaalse konkurentsivõime analüüs 	<p>Teenused tudengitele</p> <ul style="list-style-type: none"> Äriideede konkurs „Tärvav idu“ Mentorlusprogramm

Tartu Regiooni Energiaagentuur

Tartu Linnavalitsus ja SA Tartu Teaduspark löid MTÜ Tartu Regiooni Energiaagentuuri (TREA) 2009. aastal eesmärgiga edendada säästvat energeetikat ja energijuhtimist piirkonnas. Agentuur keskendub energijuhtimise edendamisele ning tänapäevase energeetika sõlmprobleemidele: energiaefektiivsus, säästev transport ja taastuvenergeetika. Asutamist rahastanud *Intelligent Energy Europe* toetusleping sätestas agentuurile neli kriitilise tähtsusega tegevusvaldkonda:

- Kohalike omavalitsuste energijuhtimine

- Energiakasutuse efektiivsuse tõstmine avalikus sektoris ja kodumajapidamistes
- Avaliku ja erasektori koostöö ja tegevuste arendamine
- Kohaliku kogukonna toetamine

TREA teenused on suunatud energia lõpptarbijatele ning väikese ja keskmise suurusega energiatootjale. Sihtgruppi kuuluvad korteriühistud, kinnisvaraomanikud ja -haldajad, omavalitsused, ettevõtted ning elanikud ja tavatarbijad, lisaks veel kaugküttevõrkudega tegelevad ettevõtted ja lokaalsed energiatootjad. TREA peamised tegevusvaldkonnad on sõltumatu konsultatsioon ja nõustamine.

Lisaks osaleb organisatsioon mitmetes temaatilistes projektides. Ka raporti koostamise ajal on töös enam kui 10 erinevat projekti.

Teenused ettevõtjatele	Teenused KOV-ile	Muud teenused
<ul style="list-style-type: none"> • Tegelikult ressursipuudusel ei osutata, ka ei funktsioneerid kodulehe vastav alajaotus 	<ul style="list-style-type: none"> • Energiajuhtimise nõustamine • Energiamärgise koostamine • Energiatöötamise monitoorimine • Hoonete renoveerimise projektijuhtimine • Hoonete energiajuhtimine 	<p>Teenused koduomanikule:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maja renoveerimise projektijuhtimine • Energiamärgise koostamine • Energiatöötamise monitoorimine • Hoonete energiajuhtimine <p>Teenused kogukondadele:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kogukonnaenergeetika projektide elluviimise nõustamine (konsultatsioon ja administratiivsed teenused)

TREA-s töötab 15 inimest. Organisatsiooni eelarve maht oli 2020. aastal u 400 tuhat eurot. Peamisteks tuluallikateks olid projektitoetused (80–90% eelarvemahust).

TREA on maakonnas kindlat nišši täitev tugiorganisatsioon, mille potentsiaal ei ole täiel määral rakendatud (ettevõtluse toetamise suund).

Tartumaa Põllumeeste Liit

Tartumaa Põllumeeste Liit on maakonna põllumeeste (FIE-d) ja põllumajanduslike äriühingute poolt asutatud katusorganisatsioon liikmete õiguste kaitseks. Liit pakub lisaks 10 konsulendiga põllumajandusvaldkonna nõuandeteenust.

Teenused ettevõtjatele	Teenused KOV-ile	Muud teenused
<ul style="list-style-type: none"> • Liikmete õiguste kaitse • Nõustamine: taime- ja loomakasvatuse, finantsmajandus, maamajandus ja strateegiline planeerimine 	Puuduvad	Puuduvad

- Koolitused

Tartumaa Põllumeeste Liidus on 2 töötajat. Organisatsiooni 2020. a eelarve maht oli ligikaudu 200 tuhat eurot. Veidi enam kui pool tuludest tuleb sihtotstarbelisena PRIA-lt. Liikmemaksudest laekub ligi 40 tuhat eurot. Peamisteks kuluartikliteks on palga- ja koolituskulud.

Eesti Kaubandus-Tööstuskoda

Eesti Kaubandus-Tööstuskoda on suurim ja mõjukaim ettevõtjaid esindav organisatsioon Eestis, tegutsedes praeguseks juba 95 aastat. Kojal on ligi 3500 liiget, kellest suurem osa on väikese- ja keskmise suurusega ettevõtted.

Koja eesmärk on Eesti ettevõtluse edendamine ning kaasaaitamine ettevõtjasõbraliku majanduskeskkonna loomisele ja säilitamisele. Koja missiooniks on esindada ja kaitsta ettevõtjate ühishuve.

Teenused ettevõtjatele	Teenused KOV-ile	Muud teenused
<ul style="list-style-type: none"> • Eksporditeenused: teenuste ja toodete analüüs, partnerite võrgustiku arendamine, ekspordiplaanide koostamine, kaubapassi koostamine, päritolusertifikaatide väljastamine, turunduskanalite kaardistamine, toote tutvustamine sihtturgudel, individuaalsete kohtumiste korraldamine, ärivisiitide korraldamine • Nõustamine: juriidika, väliskaubandus ja tollid, eksport, Euroopa Liidu temaatika (toetused, projektid jms) • Partnerotsing: koostööpakkumiste vahendamine, eksportööride andmebaas, otsepakkumised • Hangete monitooring • Reklaamiteenused: koja väljaanded • Vaidluste lahendamine • Seminariruumide rent Tallinnas 	Puuduvad	Puuduvad

Kojas töötab 37 inimest, neist suurem osa Tallinnas. Esindused on Tartus, Pärnus, Kuressaares ja Jõhvis. 2019. a eelarve maht ületas 2 miljonit eurot.

Koda on täiel määral isemajandav ega sõltu toetustest ja sihtfinantseeringutest.

Tartu Kutsehariduskeskus

Tartu Kutsehariduskeskus (KHK) on Eesti suurim kutse- ja täiendusõppekeskus Eestis. KHK eristub teistest omandivormi poolest – reeglina on kutseharidust pakuvad õppeasutused riigi omad, KHK kuulub aga Tartu linnale.

Tasemeõppes oli 2021. a novembris ligikaudu 3100 õpilast.

Lisaks põhi- ja keskhariduse baasil kutsehariduse pakkumisele tegeleb KHK veel töökohapõhise õppe pakkumisega koostöös tööandjatega, kutsevaliku programmide läbiviimise, täiskasvanute täienduskoolituse korraldamise, karjäärinõustamise ja mitmesuguste toodete ning teenuste pakkumisega linna elanikele. Täienduskoolituskeskuse teenuseid kasutas enne koroonapandeemiat tulenevaid piiranguid üle 3000 inimese, nüüd on see 1000 võrra väiksem.

KHK näeb oma peamise rollina tööjõuturule vajalike ametite õpetamist ja koolitamist. Põhikompetents on praegu IT valdkonnas, samuti on palju metalliga seonduvaid erialasid, kuid soov on viimasesse veelgi panustada. Tulevikuarengutes näeb KHK ennast kompetentsikeskusena, kes valmistab ette vesinikumootoritega sõidukite hooldajaid, mehhaanikuid.

Täienduskoolitustest pool on riigitellimus (osalemine hangetel), teise poole moodustavad enda poolt välja töötatud programmid. Riigi poolt tellitud koolitustel osalemine on tasuta, KHK omadel mitte. Ka saavad ettevõtted otse koolitusi tellida, kuid seda võimalust on kasutatud pigem vähe. Koolitusgruppide täituvus pole probleemiks olnud.

Ettevõtjate vajaduste kohta annavad tagasisidet nõunike kogus olevad erialaliitude esindajad.

Teenused ettevõtjatele	Teenused KOV-ile	Muud teenused
<ul style="list-style-type: none"> Koolitused: mitmesugused töötajate täienduskoolitused, paljud neist struktuurifondide toel tasuta (peamiselt on klientideks füüsilised isikud) Ruumide rent 	Puuduvad	Teenused linnaelanikele: <ul style="list-style-type: none"> Autoremont Ehitus Iluteenused Puidu- ja metallitööd Majutus Pesumaja Toitlustus Lihatööstus Pagaritooted Rätsepatööd Ruumide rent

KHK klient on valdavalt füüsiline isik, sh täienduskoolitustel osalejad. Otsekontaktid ettevõtetega on projektipõhised ja neid on reeglina vähe.

Lisa 2. Intervjuud tugistruktuuride esindajatega³⁵

Rollijaotus

Tugistruktuuride sõnul on Tartus tugev ökosüsteem, kus rollid on selgelt jaotunud³⁶. Seejuures on nende hinnangul jaotuse aluseks peamiselt

³⁵ Kokkuvõtte sellest, mida tugistruktuuride esindajad rääkisid.

³⁶ Just jaotunud, mitte jaotatud. See viitab asjaolule, et süsteem on olnud peamiselt isetekkeline, mitte süsteemi osaliste poolt selgelt kokku lepitud (autorite märkus).

ettevõtlusvaldkonnad, mitte tugistruktuuride poolt pakutavad teenused, mis on olemuslikult küllalt sarnased alustades äriplaani nõustamisest ja lõpetades ruumide rendiga. Nii tegeleb Tartu Biotehnoloogia Park biotehnoloogia valdkonnas toimetavate ettevõtete, Tartu Loomemajanduskeskus loome-ettevõtete ja Tartu Teaduspark tehnoloogiamahukate ettevõtete.

Teataval määral võib erandiks lugeda Tartu Ärinõuandla, mille nišiks ei ole mitte niivõrd valdkonnapõhisus, kuivõrd paiknemine ettevõtte elukaarel, fokusseerides oma tegevuse esmajoones alustavatele ettevõtetele. Samas tegeletakse ka suuremate toimivate ettevõtete, koolinoorte, iduettevõtete ja investorteenindusega. Seega on Tartu Ärinõuandla amplituuda kõige laiapõhjalisem.

Eraldi nišis tegutsevad ka Tartumaa Põllumeeste Liit (ainult põllumajanduslik tootmine) ja Tartu Regiooni Energiaagentuur (energiasääst), mis praeguseni on peamiselt tegelenud korteriühistute ning kohalike omavalitsustega.

Tartumaa Arendusseltsi eripäraks on maakonna territoriaalne katvus, olles suunatud teistest rohkem maapiirkondadesse (investeeringud). Enim tegeletakse mikroettevõtete.

Ülikoolid on teiste tugistruktuuridega tihedalt seotud. Näiteks on Tartu Ülikool teenused Tartu Teadusparki asutades sinna delegeerinud. Otse tegelevad nad ettevõtete, kes on piisavalt suured, ambitsioonikad ja teadusmahukad, et ülikoolid neist huvituksid. Praegustele ärimudelitele (suurem osa neist ei ole teaduspõhised) on ülikoolidel vähe pakkuda, seda on aastaid suuremate tulemusteta proovitud.

Selline rollijaotus on kujunenud aja jooksul peaaugjalikult isevoolliselt. Tegemist on olnud alt-üles lähenemisega, mida ei ole teadlikult suunatud.

Teenuste kattuvus

Intervjueeritud tugistruktuuride sõnul on pakutavate teenuste puhul omavahelist kattuvust minimaalselt, kuna sihtgrupid on erinevad. Peamiselt on kattuvust võimalik täheldada sündmuste (infopäevad, koolitused, konverentsid) puhul. Üha sagedamini korraldatakse neid aga ühiselt. Niisiis tegelevadki struktuurid tihtipeale sama sündmuse korraldamisega. Heaks näiteks on siinkohal festival sTARTUp Day.

Kattuvus on aja jooksul vähenenud. Rohkem oli seda siis, kui pea kõik tegelesid äriplaani kursuste korraldamisega. Samuti pakkusid sarnast teenust eraturg ja Töötukassa.

Kattuvus ilmneb mõnikord aga projektidest tulenevalt, kuna konkureeritakse samades programmides. Näiteks ei peaks Tartu Teaduspark oma sõnul arvutimängudega tegelema, samas aga õnnestus saada projektiraha.

Teataval määral esineb kattuvust ka erasektori poolt pakutavate teenustega (projektitaotluste koostamine, äriplaanide nõustamine, teadmussiire jms). Samas on tugistruktuurid välja toonud, et äriplaanide osas tegeletakse peamiselt nõustamisega, mitte ei kirjutata neid valmis, nagu teevad konsultatsiooniettevõtted. Samuti ei tegele tugiorganisatsioonid peale Tartu Ärinõuandla enamasti äriplaanide baastasemega (eeldus on, et sellega saavad

ettevõtted ise hakkama), vaid toodete ja teenuste arendamise ning nende rahaks tegemise võimaluste leidmisega.

Üksteise täiendamine

Ühiselt sündmuste korraldamist saab pidada üksteise täiendamiseks, kus igaüks pakub just tema valdkonnale iseloomulikku oskusteavet.

Enamasti toimub täiendamine ühe-kahe organisatsiooni vahel. Näiteks on Tartu Loomemajanduskeskusel ühisinkubatsioon Tartu Teaduspargiga, samuti tehakse äriplaanide nõustamisel koostööd Tartu Ärinõuandlaga. Nende puhul on aga tegemist pigem üksikute näidete, mitte süsteemse koostööga.

Katmata valdkonnad

Teenustega katmata valdkondadeks peetakse:

- Tegelemist ettevõtluse järelkasvu, s.o noortega. Osaliselt tegelevad teemaga nii Tartu Ärinõuandla kui ka Tartumaa Arendusselts, kuid tervikvaade on puudu.
- Tegelemist toimivate ettevõtete, sh nende inkubeerimist, ärimudelite tänapäevastamist. Tarvis oleks ka neile arenguhüpet pakkuda, toetada muudatuste juhtimisel, et avastada uusi tegevusvaldkondi. Seega on tugistruktuurid tugevalt kaldu alustavate ja iduettevõtete poole. Suurettevõtetele ei tegeleta peaaegu üldse, v.a mõnega, kellel on koostöösidemed ülikoolidega.
- Tegelemist põllumajanduslike ettevõtetele – nendega toimetab üksnes Tartumaa Põllumeeste Liit, kuid kaalumist väärrib ka ärimudelite jms üle vaatamine tervikuna.
- Tegelemist ettevõtete energeetikaalase nõustamisega, seda eriti väikese ja keskmise suurusega ettevõtete puhul. Tartu Regiooni Energiaagentuur on senini tegelenud peaaegu ainult omavalitsuste ja korteriühistute nõustamisega.
- Väikesemahuliste teadus-arendusprojektide elluviimisega, mis peaksid ettevõtetele olulisi lahendusi, kuid millega ülikoolid rahastusmudelitel iseloomu tõttu tegeleda ei jõua (eelistatakse mahukaid teadusprojekte, mis palju raha sisse toovad).
- Tegelemist tulevikuarengutega, s.o viimaste arengutega kursis olemine ja nende prognoosimise. Tugistruktuurid peaksid turuküpsetest lahendustest pidevalt sammu võrra ees olema ja tegelema uute lahenduste tutvustamisega ettevõtetele. Meeskonnad on selleks aga ülemäära hõivatud kõikide olemasolevate tegevustega.

Konkurentsituatsioon

Kõige selgemalt tunnetatakse konkurentsi eraturuga ja ülikoolide puhul üksteisega, kui asi puudutab grante ning rahastusmudeleid. Samuti osaletakse sageli samades toetusprogrammides, mis on konkureerimisena käsitletav. Üldiselt leitakse aga, et kohalikul tasandil konkurentsi eriti pole. Valdkonniti tekib see

Eestis tervikuna. Nii näiteks on Tartu Biotehnoloogia Pargi konkurent pigem Tehnopol Tallinnas ja Tartu Loomemajanduskeskus konkureerib Tallinnas asuvate loomeinkubaatoritega.

Eraturuga tunneb ennast konkureerivat Tartu Regiooni Energiaagentuur, kes viib läbi energiaauditeid, mida pakub ka eraturg. Samas ei ole tunnetatud, et tööst puudus oleks. Iduettevõtete programmide, häkatonide ja ettevõtlusürituste kontekstis konkureerib eraturuga ka Tartu Teaduspark.

Erinevus tugistruktuuride ja eraturu poolt pakutavate teenuste puhul seisneb sekkumisfaasis – tugistruktuurid sisenevad äriideede varasemates etappides, mil erakapital ideid veel liiga riskantseks peab. Samuti ei suuda alustavad ettevõtted konsultatsioonifirmade tasusid maksta. Seega on alustavate ettevõtetega tegelemine käsitletav turutõrke likvideerimisena avaliku sektori poolt.

Konsultatsiooniettevõtte poolt vaadatuna on tugistruktuuride näol tegemist sisuekspertidega. Kuigi eraturu konsultant pakub reeglina ettevõttele täislahendust idee analüüsist äriplaani koostamiseni, on tootearenduse etapis vajalik kliendi- või eksperdipoolne sisend, sest konsultandi näol on ennekõike tegemist protsessi, mitte valdkonna eksperdiga. Niisiis toimib lisaks konkureerimisele tugistruktuuride ja konsultatsioonifirmade vahel ka koostöö. Samuti kasutavad tugistruktuurid teatud juhtudel ise eraturu teenuseid.

Teenuste jaotus: pakkumis- ja nõudluspoolsed

Tugistruktuuride sõnul püütakse rohkem olla nõudluse poolel – pakkuda seda, mida ettevõtted vajavad, lahendada konkreetset muret. Lisaks tegeletakse mõnikord teenuste arendamisega, mida turg ei oskagi veel soovida. Näitena saab siinkohal tuua Tartu Teaduspargi kosmoseprogrammi.

Teisalt seab projektipõhisus teatavad piirid. Projektid algatatakse küll kindla probleemi lahendamiseks, kuid tegevuskava seab kindla raamistiku ette, millest lähtuda. Seega ei suudeta kiiretele muutustele turul operatiivselt reageerida. Projektide rahastajate vaates on see aga nõudluspoolne lähenemine – Euroopa Liit ja Eesti soovivad uusi tehnoloogiad, niisiis tegeletakse varajase faasi tehnoloogiaettevõtetega.

Samuti on tugistruktuuride asutajad/omanikud teinekord ette andnud kindla „tellimuse“, mis vajab täitmist, kuna baasrahastus tuleb sealt.

Seega leiavad tugiorganisatsioonide esindajad, et projektide ja asutajate rahastusega seotud teenused on pigem pakkumis-, ise välja töötatud teenused aga nõudluspoolsed³⁷.

Teenuste arendamise kontekstis leiti, et rohkem tuleks kaasata ettevõtete esindajaid tugiorganisatsioonide teenuste väljatöötamisse, et tekiks parem ülevaade, milles tuge vajatakse.

³⁷ Eraldi teemaks on tugiorganisatsioonide jaotus teljel vajaduste rahuldaja–muutuste algataja. Intervjuudest jääb arusaam, et justkui soovitakse olla muutuste algatajaks, kuid konkreetseteks sellesuunalisteks tegevusteks napib aega ja inimesi (autorite märkus).

Tugistruktuuride tegevuse koordineerimine

Tugistruktuuride tegevust koordineerivad mõnevõrra paralleelselt Tartu Linnavalitsus ja Tartumaa Omavalitsuste Liit. Viimane kutsub kord kvartalis kokku organisatsioonid, mille asutamise juures on omavalitsustel roll (Tartumaa Arendusselts, Tartu Ärinõuandla, Tartumaa Spordiliit, Tartumaa Turism). Kord kuus korraldab linna tugistruktuuridele ümarlaudu Tartu Linnavalitsus. Lisaks on leitud ühine väljund festivali sTARTUp Day korraldamisel, milleks on loodud eraldi mittetulundusühing, mille liikmed on Tartu linn, Tartu Ärinõuandla, Tartu Teaduspark, Tartu Loomemajanduskeskus ja Tartu Biotehnoloogia Park.

Seega ei ole kokku lepitud ühes konkreetses eestvedajas, vaid on kaks n-ö visionääri – omavalitsusliit maakonna ja linnavalitsus linna tasandil. Siiski on suhtlus tugevalt linna poole kaldu, sest seal asuvad pea kõik tugistruktuurid ning suurem osa ettevõtetest. Suhtlus põllumajanduslike ettevõtetega on praktiliselt olematu. Mõnikord on toimunud infovahetust omavalitsusliidu ja Tartumaa Põllumeeste Liidu vahel.

Operatiivtasandi (konkreetses projekti elluviimine, sündmuse korraldamine jms) koostöö on tugiorganisatsioonide sõnul üldjoontes paigas, seda esmajoonel linna tasandil. Maakonnaüleselt ei ole aga kokku lepitud pikaajalistes strateegilistes suundades ja nende eestvedajates. Organisatsioonidel ei ole piisavalt ressursse, et kogu maakonda hõlmavat koostöö ametikohta luua. Ka sTARTUp Day kogukonnajuhhi ametikoha loomine polnud kerge.

Osalt võib tugistruktuuride arvates aga maakonna tasandi eristamist kunstlikuks pidada, kuna ettevõtete jaoks sellist määratlust ei eksisteeri. Väljastpoolt Tartumaad pärit ettevõtet ei jäeta nõustamata. Näiteks Tartu Teaduspargi kaugeim inkubant on Omskist.

Koostöö teadusasutustega

Linnas on tugistruktuuride kokkupuude ülikoolidega sagedane. Teatud valdkondade teenuseid ei olegi võimalik ilma ülikoolideta pakkuda – näiteks biotehnoloogia, materjaliteadus jne. Samuti on koostöö tihe mitmesuguste sündmuste korraldamisel, mida ka ülikoolid ise eest veavad. Ka osalevad ülikoolid mitmetes projektides.

Tugistruktuurid on justkui vahelüli ettevõtete ja teadusasutuste vahel, „tõlkides“ tehnilised lahendused ettevõtjatele arusaadavaks ning rakendatavaks. Samas otsivad ülikoolid suuremahulisi projekte, mis jätab väiksemastaabilised küsimused mõnikord kõrvale, s.o ei saa sisse osta üksikuid katseid jms.

Info ettevõtjate vajaduste kohta

Kõik tugistruktuurid koguvad ettevõtjate vajaduste kohta infot ja teenuste kohta tagasisidet. Selle viis ja süsteemsus on aga erinevad. Tavapärane on regulaarne suhtlus inkubaatorites olijatega, kuid nende puhul on fookuses inkubantide areng. Samuti viiakse aeg-ajalt läbi küsitlusi, mis ei toimu kindla ajaperioodi tagant.

Infot saadakse ka erialaliitudelt, partneritelt, sündmuste käigus jne. Ülikoolidele annavad infot vajaduste kohta Adapteri kaudu tehtud päringud. Üldiselt tundub

sisendit olevat omajagu, kuid sellega arvestamine ei ole süsteemne ega koordineeritud.

Kontaktiloome ettevõtjate ja tugistruktuuride vahel

Ettevõtjad saavad tugistruktuuridega kontakti mitmel moel:

- Üks tugistruktuur suunab teisele vastavalt lahendamist vajavale küsimusele.
- Passiivsete kanalite kaudu (koduleht, sotsiaalmeedia).
- Sündmuste käigus tekivad kontaktid.
- *Word of mouth* ettevõtjate vahel ja selle alusel otsekontakti loomine.
- Adapteri päringute kaudu.

Tugistruktuurid otsivad ka ise ettevõtjatega kontakti. Näiteks otsib Tartu Biotehnoloogia Park soovitude kaudu ettevõtjaid projektidesse. Süsteemselt tegeleb klientide otsimisega Tartu Ärinõuandla, kellel on riiklik tellimus, milliste ettevõteteni tuleb jõuda. Seega otsitakse kontakti EMTAK-i koodi alusel. Kõige aktiivsemalt otsitakse tegutsevaid suuremaid ettevõtteid, kes ise reeglina kontakti ei astu. Ülikoolid kontakteeruvad ise suurte ettevõtetega.

Vajaduste ja teenuste tulevik

Vajaduste ja teenuste tuleviku kohta ei osanud tugiorganisatsioonide esindajad palju öelda. Kõikide hinnangul muutub suhtlus kliendikessemaks, lähtumaks iga ettevõtte konkreetsest vajadusest. See tähendab ühtlasi teenuse personaalsemaks muutumist, mis võib vähendada läbilaskevõimet. Samuti võib tähtsuse minetada geograafiline areaal. Kohale jõuavad üldised trendid, nagu seda on rohepööre, digipööre ja võrdõiguslikkus, millega tuleb samuti arvestada.

Ülikoolide eesmärk on aidata kaasa targa majanduse kasvule. Tartust võiks kujuneda nutika ettevõtluse tõmbekeskus, mille loomisele saab tugevalt kaasa aidata kohalik omavalitsus, kujundades vastavat elukeskkonda. Töötajaskond võiks samuti edaspidi vabamalt ettevõtete ja ülikoolide vahel liikuda.

Tugistruktuurid näevad oma tulevikuplaanides ette teenuste ja meeskondade professionaalsemaks muutumust. Samuti nähakse vajadust suurendada oma rolli poliitikate kujundamisel ja laiemate trendide arvesse võtmisel Eesti ettevõtluses. See tähendab tihedamat koostööd avaliku võimuga.

Suhtlus omavalitsustega ja nägemus nende rollist

Peamiselt puutuvad tugistruktuurid kokku Tartu linnaga, kes ise kohtumisi initsieerib ja kellel on ka endal ettevõtluse toetusmeetmed. Maakonna teiste omavalitsustega on puutumus väike. Enim suhtleb omavalitsustega Tartu Ärinõuandla, kes on aidanud neil sündmusi korraldada. Samuti on KOV-e nõustanud TREA, kes on selles kontekstis pigem teenuse pakkuja, mitte partner.

Üldiselt peetakse omavalitsuse rolliks elukeskkonna kujundamist, et elanikel ja ettevõtetel oleks seal hea keskkond. See tähendab tegutsemiskohtade loomist (maa ja taristu), kogukondade arendamist ja info vahendamist. Tugistruktuuride hinnangul ei olegi dubleerimise vältimiseks otstarbekas ettevõtluspädevuste

väljaarendamine igas omavalitsuses. Küll aga peaks olema side omavalitsuse ja selle haldusalas tegutsevate ettevõtete vahel, olemaks kursis ootuste ning vajadustega. Ka jõuaks sel viisil tugistruktuuride poolt pakutav maakonnas tegutsevate ettevõtetele.

Praegu puudub n-ö omavalitsustepoolne tellimus tugistruktuuridele – millistele teemadele enim tähelepanu pöörata jne. Senine suhtlus on toimunud esmajoones kas tugistruktuuride ja ettevõtjate või omavalitsuste ja ettevõtjate (kui teemaks on planeerimis- ning ehitusalased küsimused), kuid ideaalis võiks see olla kolmepoolne.

Lisa 3 Omavalitsused Tartumaal

Tartu maakonnas elas rahvastikuregistri andmetel 2021. a jaanuari seisuga 153 859 inimest, neist:

- 95 082 Tartu linnas
- 14 628 Elva vallas
- 12 090 Kambja vallas
- 11 590 Tartu vallas
- 5185 Luunja vallas
- 5477 Kastre vallas
- 5462 Peipsiääre vallas
- 4345 Nõo vallas

Viimase viie aasta jooksul on maakonna rahvastik tervikuna ligi 4000 inimese võrra suurenenud.

2019. a moodustas Tartumaa SKP 10,5% kogu Eestist, paigutudes Harjumaa järel teisele kohale. SKP ühe elaniku kohta on maakonnas 91,2% Eesti keskmisest (19,3 tuhat eurot). Seejuures on see Tartu linnas kõrgem – 113,8% Eesti keskmisest. Ka need näitajad on Eestis teisel kohal Harjumaa järel.

Ärregistri andmetel tegutses Tartumaal 2019. a ligi 13 tuhat aktiivset ettevõtet, s.o üksust, kellel oli majandusaasta aruandes esitatud müügitulu ja/või töötajad³⁸. Nendele lisandub 2357 FIE-t. Võrdluseks: Statistikaameti andmetel oli maakonnas registreeritud üle 25 tuhande üksuse.

Müügitulu alusel on suurim osakaal maakonnas hulgi- ja jaekaubandusel (36%). Sellele järgnevad töötlev tööstus (25%) ja ehitus (14%). Ülejäänud sektorid andsid igaüks 4% või vähem kogu müügitulust.

Omavalitsuseti on ettevõtluse struktuur mõnevõrra erinev (Tabel 10). Töötlev tööstus on suurima osakaaluga Elva, Kastre, Nõo ja Peipsiääre valdades puhul. Hulgi- ja jaekaubanduse osakaal on suurim Kambja, Luunja ja Tartu valdades ning Tartu linnas.

³⁸ https://www.tas.ee/wp-content/uploads/2021/07/Tartumaa-toiduvaldkonna-taustauuring_raport.pdf

Tabel 10. Tartumaa kohalike omavalitsuste ettevõtluse struktuur müügitulu alusel 2019. a (Ärregister)

KOV	Elva	Kambja	Kastre	Luunja	Nõo	Peipsiääre	Tartu l	Tartu v
Ehitus	7,8%	18,1%	26,8%	12,6%	5,2%	2,1%	15,7%	6,1%
Elektrienergia, gaasi, auru ja ...	0,1%	0,0%	0,0%	20,5%	0,0%	0,1%	0,6%	0,0%
Finants- ja kindlustustegevus	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,8%	0,0%
Haldus- ja abitegevused	0,6%	0,8%	0,7%	0,3%	3,7%	5,1%	1,2%	0,6%
Haridus	0,0%	0,2%	0,0%	0,3%	0,1%	0,0%	0,2%	0,0%
Hulgi- ja jaekaubandus; mootorsõidukite ja ...	14,3%	39,0%	11,9%	36,2%	13,4%	7,3%	37,4%	53,7%
Info ja side	1,2%	0,7%	0,8%	0,9%	0,2%	0,1%	3,8%	0,9%
Kinnisvaraalane tegevus	0,2%	2,1%	1,1%	0,3%	0,8%	0,4%	3,4%	1,2%
Kunst, meelelahutus ja vaba aeg	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,4%	0,1%	0,2%	0,2%
Kutse-, teadus- ja tehnikaalane tegevus	0,4%	2,1%	1,2%	0,6%	0,3%	2,2%	2,4%	0,5%
Majutus ja toitlustus	0,2%	0,6%	0,1%	0,1%	0,4%	1,4%	1,7%	0,5%
Muud teenindavad tegevused	0,1%	0,1%	0,6%	0,2%	0,2%	0,5%	0,4%	0,2%
Mäetööstus	0,9%	0,0%	0,0%	2,3%	0,0%	0,0%	0,1%	0,1%
Põllumajandus, metsamajandus ja kalapüük	6,1%	2,1%	18,2%	15,3%	15,8%	17,2%	3,1%	5,0%
Tervishoid ja sotsiaalhoolekanne	3,3%	0,1%	0,5%	0,5%	0,5%	1,4%	1,1%	0,2%
Töötlev tööstus	61,8%	28,9%	34,6%	6,3%	56,8%	59,3%	19,3%	29,4%
Veevarustus; kanalisatsioon, jäätme- ja ...	0,0%	0,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	4,1%	0,1%
Veondus ja laondus	2,7%	4,2%	3,5%	3,6%	2,2%	2,6%	3,5%	1,4%

Eksporditulust andis töötlev tööstus poole, hulgi- ja jaekaubandus 26%, ehitus 8%, info ja side 7% ning veondus ja laondus 4%. Kõikide ülejäänud valdkondade eksporditulu kokku moodustas koguekspordist 5%.

Tartu linn

Tartu linna arengustrateegia „Tartu 2030“ peatükis „Tartu on nutikas ettevõtluslinn“ on visioon Tartu ettevõtluskeskkonnast. Võtmeküsimuseks peetakse koostöö suurendamist haridusasutuste, tugistruktuuride ja ettevõtjate vahel, et tagada teadmussiire majanduse innovatsioonideks laiemalt. Tartu linna arengukava 2018–2025 peatükis „Nutikas ettevõtluslinn“ sätestatakse prioriteetsamad teemad, milleks on töökohtade loomise soodustamine, ettevõtluse rahvusvahelistumise ja ekspordi soodustamine, talentide meelitamine Tartusse ning ettevõtlusaktiivsuse suurendamine.

Ressursid	Teenused (sh toetused) ettevõtjatele
Personal (ettevõtlus; kommunikatsioon – struktuur, ametijuhendid)	Eraldi ettevõtluse arengu osakond koos üldise e-maili aadressiga. Lisaks osakonna liikmete kontaktid: <ul style="list-style-type: none"> Osakonna juhataja Kolm valdkonnajuhti Kaks kaubandusjärelvalve spetsialisti Üks spetsialist
Kontaktid/võrgustikud	Eraldi ettevõtluse tugisüsteemi kontaktid (Tartu ja Eesti) Eraldi info käimasolevate ja lõppenud projektide (sh rahvusvahelised), laatade, konkursside, toetusvõimaluste, koolituste ja ühisürituste kohta Parimate praktikate jagamine peamiselt Pärnu ja Tallinnaga. TAS-i ja Ärinõuandla kaudu kokkupuutepunktid maakonna omadega
Taristu (tööstuspargid, ...)	<ul style="list-style-type: none"> Maarjamõisa – TÜ meditsiini- ja tehnoloogialinnak

	<ul style="list-style-type: none"> • Ropka tööstusala – suurim vana tööstuse piirkond • Ráni teaduspark • Betooni-Veeriku ehitusettevõtluse piirkond <p>Lisaks mitmed teised ettevõtluseks sobivad alad</p>
Ettevõtlusalased (koostöö)projektid viimase 5 a jooksul (taristu ja pehmed teemad)	<p>Erinevad nutika spetsialiseerumise, ettevõtluse (ka sotsialettevõtlusega), tööstuse ja digitaliseerimisega seotud projektid ja nende info on leitav kodulehel ettevõtlusvaldkonna alt. Näiteks:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empowering for innovation and growth in medium-sized cities and regions • Sharing strategies for european research and innovation infrastructures • Fostering startup & innovation ecosystems in europe • Empowering a booster for regional development • Fostering social entrepreneurship ecosystems post-COVID-19

Tartu vald

Tartu valla arengukava aastateks 2018–2030 sisaldab peatükki „Ettevõtlus ja turism“. Peatükis on antud ülevaade ettevõtluskliimast ja selle hetkeseisust, püstitatud ettevõtluse arengusuunad ja eesmärgid koos tulemuste ning indikaatoritega ja loetletud strateegiliste eesmärkide saavutamiseks seotud konkreetset ülesanded ja tegevused. Strateegilisteks eesmärkideks on ettevõtluskeskkonna mitmekesisustumine ja ettevõtlusaktiivsuse kasv, ettevõtlusalade väljaarendamine ning ettevõtluse konkurentsivõime ja innovatsioonisuutlikkus.

Ressursid	Teenused (sh toetused) ettevõtjatele
Personal (ettevõtlus; kommunikatsioon – struktuur, ametijuhendid)	Kommunikatsioonispetsialist
Kontaktid/võrgustikud	Ei leia kodulehelt. Arengukavas p 2.5 räägib koostööst teistega lk 46 Taristu arendustes koostöö linnaga, ühisorganisatsioonid, LEADER-grupid, peamiselt TAS, vähem Ärinõuandla ja TTP
Taristu (tööstuspargid, ...)	<ul style="list-style-type: none"> • Vahi Tööstuspark • Tabivere tööstuspark
Ettevõtlusalased (koostöö)projektid viimase 5 a jooksul (taristu ja pehmed teemad)	Tabivere tööstusala arendamine, rattaringluse arendamine (kavas) Hanked peamiselt seotud ühenduste parandamise ja energiateemadega

Elva vald

Elva valla arengukava 2019–2025 sätestab ühe peaesmärgina „Elva vallas on parim elu- ja ettevõtluskeskkond“. Alaesmärkides on kajastatud loomemajanduse arendamine ja ettevõtluskeskkonna atraktiivsus. Meetmetena

nähakse kohalike ettevõtjate toetamist (koolitused, mentorklubi), koordineeritud koostööd, läbipaistvat planeerimisprotsessi ja bürokraatiavaba otsustust.

Ressursid	Teenused (sh toetused) ettevõtjatele
Personal (ettevõtlus; kommunikatsioon – struktuur, ametijuhendid)	Ettevõtlusega seotud kontaktide all on abivallavanem ja arendusspetsialist
Kontaktid/võrgustikud	<ul style="list-style-type: none"> • Läänemereäärsete Linnade Liit • Baikivtši vald (Ukraina Vabariik) Mõlemad kontaktid on mõeldud muuhulgas ka ettevõtluskeskkonna arendamiseks LEADER (4 gruppi), TAS, Ärinõuandla, LMK, vähem TTP
Taristu (tööstuspargid, ...)	<ul style="list-style-type: none"> • Ulila tööstus- ja ettevõtlusalala – ei ole aktiivses kasutuses
Ettevõtlusalased (koostöö)projektid viimase 5 a jooksul (taristu ja pehmed teemad)	Taristuga seotud projektid puudutavad peamiselt erinevate ühenduste ehitamist ja rekonstrueerimist, samuti rekreatsioonialade ehitust ja korrastamist. Noorte ettevõtluskonkurss VÄLK, Elva ettevõtluspäev

Nõo vald

Nõo valla arengukava 2037 peatükis „Ettevõtlus ja koostöö“ antakse lühiülevaade kohalikust keskkonnast, milles nenditakse muuhulgas, et ettevõtlusaktiivsus on Nõo vallas olnud seni suhteliselt tagasihoidlik ja töökohti kohapeal napib.

Strateegiliseks eesmärgiks on seatud „Nõo valla ettevõtlus on keskkonnasõbralik ja mitmekesine ning tekitab uusi kõrget lisaväärtust andvaid töökohti.“ Alaeesmärgidena on nimetatud koostööd ettevõtluse tugistruktuuridega, et tagada töötajate koolitamine, ettevõtlust toetavate riiklike ja Euroopa Liidu arengutoetuste kasutamine ja teadussaavutuste kommertsialiseerimine ning ettevõtjate kaasamine valla arendus- ja planeerimistegevusse.

Ressursid	Teenused (sh toetused) ettevõtjatele
Personal (ettevõtlus; kommunikatsioon – struktuur, ametijuhendid)	Ettevõtlusega seotud kontakte pole eraldi välja toodud, on olemas arenguspetsialisti, ehitus- ja majandusosakonna juhataja, ehitusspetsialisti ja finantsjuhi kontaktid ja ametijuhendid
Kontaktid/võrgustikud	Viide koostööle Viitasaari linnaga Soomes, Tartumaa Omavalitsuste Liit, Eesti Maaomavalitsuste Liit, viide Tartu Ärinõuandlale Avalike suhete spetsialist on peamine kontakt ettevõtjatele, ka suhetakse vahetult Ehitus- ja Majandusosakonnaga Peamised partnerid: Ärinõuandla, LMK, TAS, TTP
Taristu (tööstuspargid, ...)	Tööstuspargid puuduvad
Ettevõtlusalased (koostöö)projektid viimase 5 a	Otseselt ei leia. Eelarvestrateegias on toodud välja ühenduste ja valgustuse parandamiseks mõeldud

jooksul (taristu ja pehmed teemad)	investeeringud ja valla arenguks vajalike kinnistute omandamine Maale elamise päev
------------------------------------	---

Kambja vald

Kambja valla arengukava 2020–2030 peatükis „Ettevõtlus“ nimetatakse konkurentsivõimelist ettevõtlust ja nimetatakse tegevused ettevõtluse arendamiseks. 1. Ettevõtjasõbraliku taristu rajamise toetamine, hooldamine ja kaasajastamine. 2. Ettevõtjatele suunatud teavitustegevus ja koostöö arendamine ettevõtjatega. 3. Ettevõtjate nõustamine ja teised teenused koostöös teiste organisatsioonidega. 4. Üürimajade projektide planeerimine koostöös ettevõtjatega.

Ressursid	Teenused (sh toetused) ettevõtjatele
Personal (ettevõtlus; kommunikatsioon – struktuur, ametijuhendid)	Kodulehel arendusjuhi, hankespetsialisti, maa- ja ehitusosakonna juhataja ning finantsjuhi kontaktid
Kontaktid/võrgustikud	Kodulehel viide Tartumaa Arendusseltsile, Tartu Ärinõuandlale ja üleriiklikele struktuuridele
Taristu (tööstuspargid, ...)	Arengukavas tööstusparkidest juttu pole, kuigi vallas on Ülenurme piirkonnas märkimisväärseid arendusi – sellest on kujunenud Lõuna-Eesti tootmis-kaubanduslogistika piirkond
Ettevõtlusalased (koostöö)projektid viimase 5 a jooksul (taristu ja pehmed teemad)	Investeeringud ja hanked puudutavad peamiselt teede, rekreatsioonialade ja hoonete rekonstruktsiooni ja otseselt ettevõtlusega seotud projekte ei leia

Luunja vald

Luunja valla arengukava 2019–2027 peatükis „Ettevõtlus“ antakse ülevaade ettevõtluse olukorrast, sh loetletakse erinevate sektorite peamised esindajad. Samuti sätestatakse peamised ettevõtlusalased eesmärgid ja nende täitmiseks konkreetset tegevused. Eesmärgidena nähakse soodsaid tingimusi ettevõtluse arenguks, koostööd valla ja ettevõtjate vahel, sobivate maa-alade väljaarendamist ja alustavate väikeettevõtjate nõustamisvõimaluste olemasolu parandamist.

Ressursid	Teenused (sh toetused) ettevõtjatele
Personal (ettevõtlus; kommunikatsioon – struktuur, ametijuhendid)	Kodulehel majandusosakonna ja vallavanema kontaktid
Kontaktid/võrgustikud	Peamiselt TAS, vähem TTP ja Ärinõuandla, ettevõtete nimekiri leitav kodulehelt
Taristu (tööstuspargid, ...)	<ul style="list-style-type: none"> Lohvka tööstuspiirkond

Ettevõtlusalased (koostöö)projektid viimase 5 a jooksul (taristu ja pehmed teemad)	Eesti-Vene piiriülene koostööprojekt "Majanduslikult jätkusuutlik ja keskkonnasäästlik Peipsi järve piirkond 2" Luunja jõesadama puhkeala rajamine
--	---

Kastre vald

Kastre valla arengukava 2019–2026 peatükis „Ettevõtlus“ on kirjeldatud probleeme ja arengueeldusi, samuti on antud ülevaade ettevõtluskeskkonnast. Nenditakse, et edaspidi peaks senisest aktiivsemalt kasutama SA Tartu Ärinõuandla teenuseid erinevate toodete ja teenuste edasiarendamiseks või loomiseks. Samuti pannakse paika valdkondlikud eesmärgid ja tegevused eesmärkide saavutamiseks. Eesmärgidena nähakse ettevõtlikkuse edendamist, uute võimaluste loomist ettevõtete tekkeks ja koostöö soodustamist valla ning ettevõtjate vahel.

Ressursid	Teenused (sh toetused) ettevõtjatele
Personal (ettevõtlus; kommunikatsioon – struktuur, ametijuhendid)	Otseselt ettevõtlusega seotud kontakte pole, kõigi ametnike kontaktid kodulehelt leitavad
Kontaktid/võrgustikud	Peamised partnerid: ÄN, TAS, TTP
Taristu (tööstuspargid, ...)	Kaagveres kaugtöökohtade rentimisvõimalus, lisaks mõned ettevõtted valla pindadel tegutsenud
Ettevõtlusalased (koostöö)projektid viimase 5 a jooksul (taristu ja pehmed teemad)	Karja tee tolmuwabaks muutmine

Peipsiääre vald

Peipsiääre valla arengukava 2018–2030 ei pühenda eraldi peatükki ettevõtlusele. Siiski nenditakse, et ettevõtluse arengule tuleb pöörata tähelepanu. Samuti peetakse kohapealse ettevõtluse arengu puhul tähtsaks eelkõige kohalikku ressursi väärindav väiketootmine (puit, kohalik toit jms), turism (pärandkultuur, kultuur, kangatrükk, kunst, käsitöö jms) ja kalandus. Ühe eesmärgina sätestatakse, et „Peipsiääre vald on autentne ja aasta läbi elamust pakkuv turismisihtkoht, kus on mitmekülgne ettevõtlus“. Samuti kirjeldatakse soovitud seisundit ettevõtlusvaldkonnas (atraktiivne sihtkoht turistidele) ja seda, et vald toetab igati ettevõtlusega tegelemist ning ettevõtlusega alustamist. Eelkõige peetakse tähtsaks kohalikku ressursi väärindavat väiketootmist ja turismi.

Ressursid	Teenused (sh toetused) ettevõtjatele
Personal (ettevõtlus; kommunikatsioon – struktuur, ametijuhendid)	Otseselt ettevõtlusega seotud kontakte pole, kõigi ametnike kontaktid leitavad kodulehelt
Kontaktid/võrgustikud	Ettevõtjate nimekiri valla kodulehel

Taristu (tööstuspargid, ...)	Kodulehel eraldi „vabad pinnad“, Kolkja puhkeala
Ettevõtlusalased (koostöö)projektid viimase 5 a jooksul (taristu ja pehmed teemad)	<ul style="list-style-type: none"> • Sibulatee turismipiirkonna kolme kultuuri arendus • Peipsiveere atraktiivsuse tõstmine

Lisa 4. Intervjuud omavalitsuste esindajatega³⁹

Toetuste/tegevuste olemus ja põhilised sihtgrupid

Intervjuudest selgus, et Tartumaa KOV-id toetavad ettevõtjaid peamiselt taristu arendamisel ja menetlusprotsesside kiirendamisel. Kuigi mõnel pool küsiti koroonakriisi tõttu toetusi püsikulude katteks, siis otsest rahalist abi ettevõtjatele ei pakuta. Erandiks siinkohal Tartu linn, mis jagab toetusi nii tugistruktuuridele kui ka otse ettevõtjatele ning rahastab erinevaid programme. Ettevõtted saavad KOV-idelt nõuandeid projektitaotluste ja arendussoovide (nt maakasutuse) osas ning abi planeeringute koostamisel, ehituslubade vormistamisel ja seadusandluse “tõlkimisel”. Samuti pakutakse tuge juurdepääsude (nt bussiühendused, valguskaablid, teed ja tänavad) rajamisel ja optimeerimisel. Mõningatel juhtudel on renditud ettevõtjatele omavalitsuse ruume ja kaugtöökohti.

Ettevõtete toetamise juures peavad KOV-id oluliseks kõikide võrdset kohtlemist, et ei loodaks kellelegi ebaõiglaseid eeliseid teiste ees. Silmas on peetud näiteks olukorda, kus omavalitsus rajab juurdepääsutee mõne ettevõtte krundini – sel juhul tekib KOV-i teistes piirkondades tegutsevatel ettevõtetel sarnane ootus.

Samuti soovivad KOV-id küll kohalikku ettevõtet teenuste ostmisel eelistada, kuid riigihangete reeglite ja korrupsiooniriski tõttu on see tihtipeale keeruline.

Omavalitsused tegelevad ettevõtetega vastavalt ettevõtetepoolsetele soovidele. Üldiselt pöörduvad väikesed ja alustavad ettevõtted esmalt KOV-i poole. Enamasti suunatakse nad sealt edasi tugistruktuuride juurde. Seda põhjusel, et alustavatel ettevõtjatel puudub teadmised, kuhu pöörduda või soovitakse saada omavalitsuselt soovitusi ettevõttega alustamisel.

Tartu linn pakub tugistruktuuride kõrval ka ise koolitusi, sest olemasolevaid ei hinnatud piisavateks. Selgus, et peamiste probleemkohtade tuvastamiseks on suuremate ettevõtete poole KOV-id ka ise pöördunud (näiteks arengukavade koostamisel).

Omavalitsuste kompetents ettevõtete toetamisel

Oma kompetentsi hindavad KOV-ide esindajad ettevõtjatega suhtlemisel erinevalt. Suuremates omavalitsustes (Tartu linn ja Elva vald) hinnatakse kompetentsi piisavaks: ettevõtjatega osatakse kaasa rääkida või vähemalt suunata õigesse kohta. Teiste omavalitsuste puhul hinnati kaasaraäkimiskust madalaks, sest puuduvad ettevõtluskogemused. Samas selgus intervjuudest ka asjaolu, et mõnedes KOV-ides ei tunta vajadust ettevõtlusspetsialisti järele, sest peamised küsimused suudab lahendada ehitus- ja majandusosakond. Toodi ka välja, et

³⁹ Kokkuvõtte sellest, mida omavalitsuste esindajad rääkisid.

maakondlik tasand on ettevõtluse arendamiseks piisav ja vald võib jääda liiga kitsaks.

Suhtlus ettevõtjatega

Tartu linn suhtleb ettevõtjatega korrapärasemalt kui ülejäänud KOV-id (koolitused, küsitlused, seminarid). Ülejäänud KOV-ides on suhtlus vähem korrapärane, kuid mõnevõrra vahetum (otsekontakt valla juhtkonnaga). Peamiselt suheldakse e-maili (mõnel juhul ka ettevõtjate list) või telefoni teel ning tihti otse vallavanemaga. Info vahendamiseks ja võimendamiseks kasutatakse peamiselt KOV kodulehte ning sotsiaalmeediakanaleid. Korrapäraseid tagasisidekanaleid loodud ei ole, kuid kord-kaks aastas toimuvad enamikes KOV-ides ettevõtjate ümarlauad. Samas toodi intervjuudes välja, et kuna KOV-is on ettevõtete suurus ja profiil erinevad, siis ei ole ühe laua taha kogunemine sageli mõistlik. Pigem tuleks kokku tuua sarnase profiiliga ettevõtted, et spetsiifilisi probleeme süvitsi käsitleda.

Koostöö teiste omavalitsuste ja tugistruktuuridega

Maakondlikku koostööd koordineerib KOV-ide vahel peamiselt TOL. Enamasti tehakse koostööd taristu arendamisel (nt kergliiklusteede arendamine) ja uuringute ning arengukavade koostamise raames. Intervjuudest selgus, et kuigi ootused TOL-ile on suured, siis TOL pigem tegevustesse ei sekku ning ei suuna. Siiski toimuvad TOL kaudu ühisarutelud nt logistika teemadel. Samuti tehakse koostööd LEADER-gruppides ja Tartumaa Turismiga. Tugistruktuuridest tehakse peamiselt koostööd Ärinõuandla, Loomemajanduskeskuse ja Tartumaa Arendusseltsiga, aga ka Tartu Ülikooliga. Tartu linn jagab parimaid praktikaid peamiselt Pärnu ja Tallinnaga ning hindab, et väiksematel omavalitsustel pole isikut, kellega ettevõtlusteemadel suhelda. Samas töid teised omavalitsused välja, et koostöö Tartu linnaga siiski toimib (taristu arendamine, ralli, Tartu2024 jne).

Rollijaotus ja omavalitsuste motivatsioon teenuste arendamisel

Omavalitsuste esindajad näevad peamiste võimalustena teenuste arendamisel riigiga koostöö suurendamist (näiteks internetiühenduse parandamisel), bürokraatia vähendamist ja avaliku ruumi arendamist. KOV-ide peamine huvi on uute töökohtade teke erinevatesse valdkondadesse.

Oma praegust rolli ettevõtluse arendamisel nähakse peamiselt kogukonna ja ettevõtjate ning tugistruktuuride ja ettevõtjate vahendajana. Mitmel puhul seati ettevõtluskeskkonda sekkumine üldse küsimärgi alla, sest 1) hoobasid, millega mõjutada, on vähe; 2) otseseid makse ettevõtlusest ei laeku. Oma praeguse rolliga ollakse rahul, sest eeldatakse, et tugistruktuurid saavad ettevõtjaid piisavalt toetada. Kuna suurtest muredest pole ettevõtjatelt kuulda olnud, siis on arvamused, et praegune süsteem toimib.

Lisa 5. Väljavõtted ettevõtjate ootusi ja vajadusi käsitlevatest dokumentidest

1. Äriinglite ja ühisrahastuse võimalused alustavale ettevõtjale (2017)⁴⁰

Põhijoontes leidis uuringus kinnitust teoreetilises kirjanduse käsitluses tõdetud seisukoht investorite ja ettevõtjate rollide erinevusest ja koostöö olulisusest ettevõtlusprotsessis. Leidis kinnitust nii äriinglite rolli olulisus kiirele kasvule suunatud alustavate ettevõtete arendamisel kui ka vajadus selgemini eristada kasvuambitsiooniga iduettevõtlust orgaanilisele kasvule suunatud ettevõtlusest.

Nii ettevõtjate kui ka investorite poolt väljendati vajadust katta kogu rahastamise skaalat **alustavas ettevõtluses**: alates mikroinvesteeringutest, kus investeering algab paarisajast eurost, kuni mitmesajatuhandeliste investeeringuteni. Selgus vajadus erilaadsete vahevormide järele, mida pakuvad sündikaadid ja ühisrahastusplatvormide mitmesugused mudelid. Nii ühisrahastusplatvormide esindajad kui ka investorid väljendasid arvamust, et investeerida soovitakse eri suurusjärgudes summadega. Sarnaselt neile tõdesid ettevõtjad, et **investeeringu kaasamise vajadused olenevad ettevõtte arengustaadiumist**, mistõttu on investeeringute kaasamiseks vaja rohkem paindlikke võimalusi.

Ettevõtlusvaldkondadest tunnevad Eesti investorid peaasjalikult tehnoloogiapõhist ettevõtlust ja on valmis investeerima eeskätt sinna. Mitmed ettevõtjad väljendasid intervjuudes seisukohta, et kui nende äri on muus kui tehnoloogiavaldkonnas, ei ole praegu äriingli juurde põhjust minna. Intervjuud näitasid selgelt, et just ühisrahastusplatvormide areng on ka Eestis avardanud raha kaasamise võimalusi teistele valdkondadele, sh tootmisettevõtteid ning loomeettevõtlust. Kokkuvõttes võib järeldada, et ühisrahastusplatvormid avardavad mitte ainult eri valdkondade ettevõtete investeeringute kaasamise võimalusi, vaid lisaks kasvuettevõtetele ka orgaanilisele kasvule orienteeritud ettevõtete võimalusi investeeringuid kaasata.

Ühisrahastusplatvormide lühikese ajaloo ja kiire arengu tõttu võib öelda, et mõlema osapoole (ettevõtja ja investori) teadlikkus ja oskus selles keskkonnas tegutseda on vähene. Küll leiti, et erinevalt äriinglite poole pöördumisest rahastuse saamiseks, annab ühisrahastusplatvormi kaudu rahastuse otsimine ettevõttele lisavõimaluse teha samal ajal ka laiemat turundust.

Intervjuude tulemustest ilmnes küllalt selge nägemuste erinevus teise osapoole koolitusvajadustest ja investeeringu tegemata jäämise põhjustest ehk miks investor ei investeerigi ja miks ettevõtja ei suuda raha kaasata. Uuring näitas, et investeeringust loobumise tüüpilisi põhjusi näevad ja tõlgendavad osapooled erinevalt, mis tähendab, et (tõenäoliselt) on neil potentsiaalse partneri rollist kujunenud arusaam, mis ei vasta teise osapoole nägemusele. Edukas koostöö eeldab, et ettevõtjad mõistaksid, miks äriinglid peavad oluliseks äriühingu väärtuse hindamiseks ja investeeringust väljumiseks vajalikke teadmisi ja eeldavad ettevõtte asutajatelt paremaid meeskonnatöö oskusi; alustavad ettevõtjad aga näevad investorite koolitusvajadusi investeeringute tasuvuse hindamise ja võrgustumise vallas.

⁴⁰ <https://ettevotlusope.edu.ee/ariinglite-ja-uhisrahastuse-uuring/>

Mõlemad osapooled leidsid, et asutajate tiimi hea koostöövõime ja koospüsimise võimekus äriidee elluviimisel on väga oluline. Seisukohad läksid lahku selles, mida peeti investeringu mittetegemise peamiseks põhjuseks. Investorite jaoks oli see tiimi vähene pühendumus, ettevõtjad jällegi leidsid, et peamine põhjus seisneb selles, et investeringuks küsitav summa on liiga suur või ei suudeta investeringuvajadust piisavalt põhjenda.

Enamik uuringus osalenud investoritest oli varasema ettevõtjakogemusega. Seetõttu võib öelda, et arusaam ettevõtte arengutsüklist on suhteliselt üheselt tunnetatav nii ettevõtjate kui investorite seas. Samas võib teatud järeltõde teha aga selle kohta, et ettevõtjate teadlikkus investeerimistsüklist on puudulikum kui investoritel (kuna ettevõtjatel endil enamasti investeerimiskogemus puudub), sh arusaam, miks investor investeerib, kui pikka investeringut ta plaanib ja mida ta soovib selle investeringuga edasi teha (dividende koguda või äriühingut edasi müüa, millal investeringust väljuda jne).

Küsidest ettevõtjate arvamust, kuhu nemad soovitaksid äriinglitel praegu investeerida, on huvitav tõdeda, et ka ettevõtjad ise tõid ennekõike välja **tehnoloogia, energeetika, biotehnoloogia – ehk ikkagi eeskätt tehnoloogiaintensiivsed valdkonnad.**

2. Tartu linna ettevõtluskeskkonna arendamine (2017)⁴¹

Uuring keskendus põhiosas ettepanekutele, mida peaks tegema Tartu linna ettevõtluskeskkonna arendamiseks. Olulisemad soovitused käesoleva analüüsi kontekstis on järgmised:

- Tartu ettevõtluses tuleks arendada insenerteadmisi vajavat tööstust.
- Ettevõtlusalade tegevusruumi arendamisel tuleks arvestada ja luua keskkondi, kus inimesed saaksid kokku ja looksid interdistsiplinaarseid sünergiaid.
- Euroopa linnade edukogemuses on oluline koht uutel kasvupiirkondadel – linna arenguveduritel, kuhu koonduvad tuuminvesteeringud. Ka Tartu ja ümbritsevate omavalitsuste puhul **on vajalik määratleda põhifookused** – kõigile kõike ei ole võimalik pakkuda. Samuti on nii olemasolevatel kui ka tulevastel ettevõtetel huvi teada, millisenä kujutab kohalik omavalitsus ala arengut ette tulevikus. Seniseid trende arvestades on mõttekas keskenduda pigem suuremat lisandväärtust loovate ettevõtete meelitamisele piirkonda. Selleks on aga tarvis eeskujulikku investorteenindust ja proaktiivset müüki.
- Kuna ettevõtlus on muutumas üha rahvusvahelisemaks, on tarvis parandada transpordiühendusi nii regioonisisest kui ka -väliselt.
- Ettevõtluses tunnetatakse vajadust uue tootearenduse ja IT-lahenduste järele, samaks kurdetakse vähete valdkonnaüleste kontaktide üle. Selleks tasuks sisse seada rohkem otsesuhtluse kanaleid ettevõtete, aga ka teadus- ja arendusasutustega. Tegevuse alla kuulub laialdane mitteformaalne suhtlemine ja selle soodustamine, näiteks ettevõtjate hommikusöökide korraldamine, kohalike ettevõtlusklubide tegevuste toetamine, ettevõtjate tunnustamine jms. Välisriikide praktika näitab, et need on olulised hea

⁴¹ <https://www.tartu.ee/et/uurimused/tartu-linna-ettevotluskeskkonna-arendamine>

ettevõtluskliima loomisel. Eduteguriks on omavalitsusepoolne eesmärkide selge defineerimine – milleks suhtlemist initsieerida. Samuti vajab lahti mõtestamist saadav potentsiaalne kasu ettevõtjatele, vastasel korral ei tulda kohale. **Kohaliku omavalitsuse esindajad mängivad erinevate osapoolte suhtluses väga olulist vahendaja rolli**, viies omavahel kokku eri vajadused ning huvid. Selleks tuleb aga järjepidevalt suhelda ja kohal olla.

- Teadusarendusasutuste, kohaliku omavalitsuse ja ettevõtete koostöö jääb tihti olemuselt deklaratiivseks. **Tõelise kasu saamiseks võiks omavalitsus võtta selgelt initsiaatori rolli** ning kõrgkoolide ja ettevõtete esindajad omavahel kokku viia. Olulised märksõnad on ka süsteemsus ja järjepidevus.
- Ettevõtjad osalevad üritustel siis, kui näevad selles enda jaoks otsest kasu. Kaudselt kehtib sama ülikoolide kohta. Tartu linna roll on mõlemale osapoolle see kasu lahti mõtestada ja osapooled ühisesse (info)ruumi kokku tuua.

3. Teadus- ja arendustegevuse investeringute vähenemine ohustab Eesti konkurentsivõimet, Riigikogu Toimetised 37/2018⁴²

Riigikantselei juurde loodud rakkerühm leidis, et Eesti peab investeerima teadus- ja arendustegevusse senisest enam ja eesmärgikindlamalt. Peamiselt soovitatakse artiklis **arendada ühiskonnas teadus- ja arendustöö rakendamise oskusi ja võimet**, mis eeldab lisavahendeid. Samuti leitakse, et teadus- ja arendustegevusega seotud riske tuleks ettevõtlussektoriga jagada. Selle tulemusena oskavad ettevõtjad ja avaliku sektori esindajad paremini ära tunda, kohandada ja rakendada uusi teadmisi ja paraneb teadustöötajate arusaam, millised on teadustulemuste rakendamise võimalused. Toetada tuleb eri vormides toimuvat ettevõtete ja kõrgkoolide koostööd.

Vajalikuks peetakse varases faasis teadusmahukate iduettevõtete loomist ja äriarendust toetava riigi enamusosalusega fondi loomist, mille toel arendataks ettevõtluspotentsiaaliga teadustulemused erainvestoritele sobivasse vormi.

Rakkerühm leidis ka, et Eestis tuleks suurendada pädevust rahvusvahelise teadmussiirde vallas, arendades selleks edasi näiteks Adapterit.

4. Eesti ettevõtluse koosluste uuring (2018)⁴³

Uuringus tõdetakse, et hoolimata Eesti kõrgest positsioonist konkurentsivõime ja ettevõtluskeskkonna indeksites ja uuringutes on tootlikkuse kasv olnud tagasihoidlik. Enim pidurdab tootlikkuse kasvu inimkapitali piiratus, sh võõrtööjõu sissetoomise keerukus, rahastamisvõimaluste ja riskikapitalile juurdepääsu piiratus, kõrged maksumäärad, **vähene uue tehnoloogia kasutuselevõtt**, raskendatud juurdepääs välisturgudele, **vähene võrgustumine** ja tarneahelate keerukus ja ulatus.

⁴² https://rito.riigikogu.ee/wordpress/wp-content/uploads/2018/05/RiTo_37_www.pdf

⁴³ https://www.riigikogu.ee/wpcms/wp-content/uploads/2017/09/Eesti-ettev%C3%B5tluse-kooslused_ASKtootlikkuse-projekti-eeluuring.pdf

5. Tööstusalade analüüs (2018)⁴⁴

Analüüsis tõdetakse, et Tartu maakonna tööstusalade arengut määravad olulised Tartu linnastus toimivad arengud, mille osaks on ka linnapiirkonna tootmisalad. Regionaalpoliitiliselt on üldjuhul oluline toetada tööstusalade väljaarendamist ka maapiirkondades. Tartumaal, kus tugev linnapiirkond on lähedal, tuleks aga eriti pidada silmas nõudluspõhisust ja alade soovitatavat spetsialiseerumist. Samuti on oluline alade aktiivne turundamine.

Maakondlikult olulisemad logistika-, äri- ja tootmisalad paigutuvad põhiliselt Tartu linna ja selle lähiümbrusesse ning enamikul neist on juba mitmeid tegutsevaid ettevõtteid.

Nii väljakujunenud toimivatel tööstusaladel kui pruuntööstusaladel raskendab tekkivate probleemide lahendamist sageli ettevõtjate koostöö puudumine tingimustes, kus maaomand on killustatud ja tööstusala kui terviku arendamisega ei tegele keegi. Seal on võtmeküsimuseks **koostöö tekitamine kas ettevõtjate vahel või nende ja kohaliku omavalitsuse vahel.**

Nõudluse suurenemist, eriti välisotseinvesteeringute osas, võimaldab toetada proaktiivne promotsioon sihtgruppidele. **Turundustegevuste suurte kulude tõttu on mõistlik maakondlik või piirkondlik koopereerumine** ühiseks turundamiseks ning aktiivsem, tulemuslikum ja tagasisidestatud koostöö teenusepakkujatega või riiklikult ellu kutsustud tugistruktuuridega.

Kohalikud omavalitsused pole enamasti valmis tööstusala kui toodet ainult oma ressursidega ise välja arendama. See puudutab nii planeerimist, investeerimist taristusse kui turundamist. Tööstusalade arendamine on seepärast sõltunud valdavalt omavalitsuste huvist ja aktiivsusest riigi/EL-i toetusmehhanismide ära kasutamisel.

6. Tartu ettevõtlusuuring (2019)⁴⁵

Uuringus tõdetakse, et kuigi erinevad ökosüsteemi osalised tunnetavad vajadust ettevõtluse ning ettevõtluse ökosüsteemi arendamise strateegilise liidri järele, **siis selline liider puudub** (seda nii faktilisel kui ka ökosüsteemi osaliste tunnetuslikul tasandil). Strateegiline töö on olnud jaotatud erinevate organisatsioonide vahel ilma selge võimumandaadita, eelarveta ja jätkuplaanita, kuidas strateegilist teadmist (nt SA TTP poolt mitme rahvusvahelise projekti raames kogutud) või strateegiaid endid (nt SA TTP vedamisel koostatud Lõuna-Eesti nutika spetsialiseerumise strateegia, TOL-i poolt koostatud maakonna arengustrateegia) ellu rakendada.

Ettevõtteid käsitletakse tugioorganisatsioonide poolt valdavalt kui teenuste kliente ning oluliselt vähem kui kohaliku ja regionaalse ettevõtluspoliitika kujundamise ja hindamise partnereid.

Puudub tõenduspõhine teadmine, milline on ettevõtluse tugioorganisatsioonide tegevuse (koos)mõju ettevõtluse arengule. Otsused on teadmispõhised niivõrd,

⁴⁴ <https://www.rahandusministeerium.ee/et/uuringud-ja-analuusid>

⁴⁵ https://www.tartu.ee/sites/default/files/research_import/2020-03/Tartu%20ettev%C3%B5tlusuuring%202019.pdf

kuivõrd suured praktilise teadmisega eksperdid on otsuste vastuvõtjad. Arengukavade strateegilised eesmärgid ja tegevussuunad on kaasamispõhised – sisu on määratud kaasatud isikute arusaamiste ja huvide poolt. Tegevuste kavandamine ja rahastatavate tegevuste valik ei tugine arusaadavale sekkumisteooriale – kuidas üks või teine tegevus panustab ettevõtlussektori kui terviku arengusse – ning seda teooriat toetavatele andmetele. Seejuures toimub ettevõtluse ökosüsteemi osaliste (sh ettevõtlussektori esindajate) kaasatus strateegiaprotsessi üksnes ideekorjes, aga mitte elluviimise tagasisidestamises ja mõtestamises.

Ökosüsteemis on tekkinud kahtlused, et kesisest koordineeritusest tulenevalt toimub sarnaste ürituste (nt koolituste) dubleerimine, mis toob kaasa ürituste osaliste arvu vähenemise ja ressursside ebaefektiivse kasutuse.

Ka inkubatsiooniteenuste osas on tajutud dubleeritust n-ö baasteemade katmisel, kus erinevad inkubaatorid (TTP, LMK, TÜ, TBTP) pakuvad samu teenuseid (nt koolitusi) killustunud sihtrühmale. Arvestades inkubatsiooniteenuste ebajärjepidevat rahastamist, on ressursside koondamine ning kohalikul/regionaalsel tasandil vastutuse võtmine teenuse rahastamiseks hädavajalik.

Tugiorganisatsioonid keskenduvad omavahelisele koostööle ning käsitlevad ettevõtteid kui kliente, kellega tegeletakse ükshaaval ja/või juhtumipõhiselt (nt kutsutakse üritusele, kaasatakse uuringusse, fookusgrupi arutellusse või projekti). Ettevõtjad tunnetavad, et neid ei kaasata piisavalt, ei anta tagasisidet, nende häid ideid ei arvestata.

Tugiorganisatsioonides on (häid) ideid rohkem kui inimressurssi nende elluviimiseks piisavas mahus ja kvaliteedis. Uute ideede ja projektide tulekuga kaasneb eelmiste tegevuste nõrgenemine või hülgamine, kuigi sisulisi vajadustest lähtuvaid põhjusi selleks ei pruugi olla.

Tehnoloogia arengu varajastes faasides ei soovi erasektori iduinvestorid ülemäära riskida ning **teadustulemuste siirdel ettevõtlusesse esineb tõsine turutõrge**. Juhul kui seda turutõrget ei õnnestu ületada, jääb/muutub regiooni ülikoolides ja teistes teadusasutustes tehtava teadustöö väärtus kommertsiaalses mõttes tühiseks ning teadusesse tehtavad investeeringud on regioonile kasulikud üksnes ühekordsete palga- ja majanduskuludena.

Ettevõtjate vajadused ja ootused seoses KOV-i tegevusega on sageli seotud omavalitsuse põhiteenustega – planeeringud, ehitusload, taristuga liitumised.

Leitakse, et ametnikud ei mõista ettevõtete tegutsemisloogikat, sh ajastatuse olulisust investeerimisotsuste tegemisel. Tartu Linnavalitsusele on, sarnaselt kogu Eesti halduskultuurile ja praktikale, iseloomulik n-ö silotornides valitsemine. Osakonnad tegelevad oma valdkondlike ülesannetega ning eeldavad ja loodavad, et nende tegevusse teised osakonnad ei sekku. Ettevõtlusosakonna rollivõtt lähtub sellises silotorni halduskultuurist, nende osalus ettevõtjate jaoks oluliste teemade aruteludes ja otsustusprotsessis on väike/olematu. Samas on ettevõtjatel ootus, et Ettevõtlusosakond võiks toimida kui nende advokaat mittemõistvate osakondadega suhtluses.

Ettevõtluse arendamise avaliku sektori poolsete põhiliste finantseerijate – KOV-ide ja ülikoolide – jaoks on ettevõtluse arendamine vabatahtlik ja seega ka

teisejärguline ülesanne, mis konkureerib ressursside osas kohustuslike ülesannete valdkondadega. Viimaste esindajad näevad ettevõtlusülesannete täitmise kulusid sageli kui ebavajalikke kulusid, mida tuleks teha minimaalselt.

Ettevõtluspoliitika sisu, st ettevõtluse arendamise ideid, genereeritakse pigem tugiorganisatsioonides, mitte avaliku võimu ja ettevõtete koostöös. Avaliku võimu roll (koostöös nõukogudes olevate ettevõtete esindajatega) seisneb tugiorganisatsioonide ideede kinnitamisest või kinnitamisest loobumises.

7. Kohaliku kasu instrumentide analüüs (taluvushuvi mõjuanalüüs) (2020)⁴⁶

Analüüs tegeles ettevõtete majandustegevusega kaasnevate võimalike negatiivsete mõjude kompenseerimise käsitlemisega. Võimaliku mõju tõttu piirkonna elanikele võivad kohalikud omavalitsused sõlmida ettevõtjatega lepinguid, millega püütakse kompenseerida negatiivset mõju.

Eesti praktika häiringute kompenseerimise kokkulepete sõlmimisel ja rakendamisel on ebahütlane ning ettevõtjad on välja toonud ebaselgust, mis takistab majandustegevust. Kokkulepete praktika ja tingimuste võimalikud erinevused piirkonniti tekitavad omakorda küsimusi, kuidas tagada võrdne kohtlemine ja vältida võimalikku korrupsiooniohtu. Probleemidena on välja joonistunud juba tehtud toetuste tähendus juhul, kui majandustegevusega siiski ei alustata.

Siinse analüüsi kontekstis on oluline järgmine:

- Eriti oluline on luua KOV-ile motivaatorid, mis on seotud nii rahastamismudeli kui otsustusulatusel. Praegune KOV-ide rahastamismudel ei ole seotud niivõrd kohapealse ettevõtluse toetamise kui inimese rahvastikuregistrijärgse elukohaga, mille järgi laekub üksikisiku tulumaks KOV-i eelarvesse. Ettevõtjatel laekub KOV-i eelarvesse väike osa, mis ei ole motivaatorina piisav ei KOV-i ega ettevõtjate hinnangul.
- Oluline on riigi ja KOV-i eeltöö, et nii ressursiuuringute, planeeringute jm sarnase eeltööga selgesti kaardistada ja KOV-iga kokku leppida, millistes piirkondades sedalaadi ressursibaas (nt tuul, ehitusmaavarad) on olemas ja millistes piirkondades/piirides neist kasutatavad. Selline teadmine võimaldaks nii ettevõtjatel oma tegevusi paremini planeerida kui ka nt potentsiaalsetel kinnistute ostjatel ja kohalikel elanikel võimalike arenduste ja piirangutega arvestada. Sarnase eeltöö vajadusele piirkondlike arengukavade väljatöötamisel on tähelepanu juhtinud ka Riigikontroll, öeldes, et **praegu on KOV-idel sageli läbi mõtlemata, milliseid ettevõtteid ja kus nad oma territooriumil näha sooviksid ja mida selle saavutamiseks teha tuleb**, ning sageli on probleemiks valla- või linnavalitsuse suutmatus ettevõtja planeeritava investeeringu suhtes seisukohta võtta.
- Tehtud kokkulepped tuleks avalikustada. Kohalike kogukondade esindajate ja ettevõtjate arvates tuleb tagada, et need oleksid kergesti leitavad ja vähemalt omavalitsuse veebilehel avalikustatud, ning mõistlik on

⁴⁶ <https://www.rahandusministeerium.ee/et/uuringud-ja-analuusid>

kokkuleppeid avalikult tutvustada, n-ö välja reklaamida (ehk panna kohalikule omavalitsusele teavitamiskohustus), et info jõuaks kõigi mõjutatud kogukonna liikmeteni.

- Ettevõtte peab ette teadma, millised tingimused ja kohustused talle langevad. Kompenseerimine peab olema seotud konkreetse objekti või tegevuse mõjuga. Ettevõttelt ei ole põhjendatud oodata nn igaks juhuks kompenseerimist või näidisolukordade mõjupiirest väljuvate objektide toetamist.

8. Kohalike omavalitsuste roll ettevõtluse edendamisel (2020)⁴⁷

Riigikontrolli analüüs näitas, et KOV-i huvi ettevõtlust edendada tuleks järsult suurendada. Kui KOV-id tunnetaks otseselt rahalist kasu, aitaks see omakorda kogukondadel mõista, et nii paraneb kohalik taristu ja tekivad stabiilsed töökohad maapiirkondades.

Ettevõtjad ei oota KOV-idelt reeglina rahalist toetust, vaid tähtsustavad korrast infrastruktuuri, sõidetavaid teid, ratsionaalset ja argumendipõhist suhtlemist planeeringute ja lubade menetlemisel. Samuti on oluline kaasamõtlemine, ärakuulamine ja kaasamine kohaliku elu- ja ettevõtluskeskkonna kujundamisse. Paljut sellest saab omavalitsus pakkuda juba praegu, kui oma hoiakuid muudetakse.

Riigikontrolli peamised tähelepanekud:

- **Ettevõtluse tähendus ja selle mõjutamise võimalused on omavalitsuse vaatest sageli läbi mõtlemata.** Ettevõtluse käsitus omavalitsuse arengudokumentides on sageli pealiskaudne, eesmärgid üldsõnalised ja tegevustega nõrgalt toetatud. Üha rohkem on ka juhtumeid, kus omavalitsus on ettevõtja plaanitava investeeringu suhtes ebalev, üritades vastu tulla nii ettevõtja kui ka aktiivse kohaliku kogukonna soovidele.
- Tuleb otsustada, milliseid küsimusi on mõistlik lahendada ise, milliseid piirkonna omavalitsuste koostöös ja kuidas paremini ära kasutada maakondlike arenduskeskuste potentsiaali. Ehkki maavalitsuste likvideerimise järel läksid maakondlikud arenduskeskused omavalitsuste formaalse kontrolli alla, **tajuivad omavalitsused neid jätkuvalt pigem riigi kui enda organisatsioonidena.** Rahastamine põhineb suuresti riigieelarvel, omavalitsuste huvi nende tegevuse vastu on heitlik ja ettevõtluse edendamisega seotud tellimusi omavalitsustelt vähe.
- **Puudub tõhus motivatsioonisüsteem, millega suunata omavalitsusi ettevõtluskeskkonnaga rohkem tegelema.** Ainus arvestatav seos omavalitsuste rahastamise ja ettevõtluse arendamiseks tehtud pingutuse vahel tekib suurema üksikisiku tulumaksu pinnalt, mis uute või paremini tasustatud töökohtadega kaasneb. Samas võib seegi jääda tekkimata, sest tulumaksu jaotus omavalitsuste vahel on elukoha-, mitte töökohapõhine. Muud ettevõtlusest mõjutatud maksud (ettevõtte tulumaks, sh dividendidelt, käibemaks, aktsiisid jms) laekuvad riigieelarvesse. Suurema vastutuse

47

<https://www.riigikontroll.ee/Suhtedavalikkusega/Pressiteated/tabid/168/ItemId/1287/View/Text/amid/557/language/et-EE/Default.aspx>

võtmist takistab omavalitsustel ka piirkonniti esinev maapuudus. Eelkõige puudutab see tööstusalade rajamist, mis on senimaani end tõestanud kui üks parimaid meetmeid soodustada suuremat lisandväärtust ja töökohti loovat ettevõtlust. On piirkondi, kus omavalitsustel ei ole võimalik tööstusalade loomisega tegeleda, sest selleks sobilik maa on riigi käes, kuid selle tuleviku kohta otsused tegemata.

- **Ettevõtjad ootavad omavalitsuselt enamat, kui need pakkuda suudavad**, omavalitsuse ja ettevõtja huvid käivad tihtipeale teineteisest mööda. Olulisel määral on olukord tingitud faktist, et omavalitsuse rolli ettevõtluse edendajana ei ole selgelt väljendatud ja omavalitsuste rahastamine ei motiveeri praegu suuremat rolli võtma. Sestap on arusaamad rollist küllaltki erinevad. Kui osa omavalitsusi soovib olla vaid ettevõtte teenindaja oma praeguste ülesannete raames, peavad teised vajalikuks mõelda ettevõtluskeskkonnale laiemalt ja teha omalt poolt kõik, et ettevõtlus tekiks ja areneks. Omavalitsuse panus neis asjus ei peaks aga sõltuma vaid omavalitsusjuhi tunnetusest. Ettevõtjad ootavad (tähtsuse järjekorras):
 - Korras teid 69%
 - Koostööd planeerimistegevuses 51%
 - Kaasamist strateegilisse planeerimisse 47%
 - Nõustamist loamenetluses 47%
 - Piirkonna tutvustamist 41%
 - Toimivat ühistransporti 37%
 - Tööstusalade rajamist 35%
 - Rahalisi toetusi 32%
 - Maa kasutusse andmist 26%
 - Ettevõtjate omavahelist tutvustamist 25%
 - Tööjõu vahendamist 21%
 - Väliskontaktide vahendamist 18%
 - Koolituste vahendamist 18%
 - Ruumide vahendamist 17%

9. Omavalitsuse kasu ettevõtlust ja ettevõtluskeskkonda arendavatest tegevustest (2020)⁴⁸

Küsitluste põhjal saab teha järgmised üldistused:

- KOV-i tegevust oma territooriumil ettevõtlust edendada ning pingutada parema ettevõtlus- ja ärikeskkonna loomisel hinnatakse vajalikuks. Ettevõtlussõbralik KOV aitab luua töökohti, millega kaasneb nende suurem valik, elanikele paremad töövõimalused ja kohapeal sissetulek ning eeldused heaoluks. Atraktiivne elukeskkond parandab KOV-i mainet, vähendab väljarännet ja loob eeldusi elanike sisserändeks, samuti investeringuteks ja ettevõtete ligimeelitamiseks. KOV-i eelarvesse laekub enam üksikisiku tulumaksu, tekivad paremad võimalused investeerida kohalikku arengusse.
- KOV-ides on palju positiivseid praktikaid nende tegevustest ettevõtluse toetamisel, näiteks ettevõtjate koostöövõrgustiku arendamine ja parimate

⁴⁸ https://www.etag.ee/wp-content/uploads/2021/01/RITA2_108_RAM-KOV_kasu_-ettevotlusest_LOPPARUANNE.pdf

ettevõtjate tunnustamine, osalemine tööstusalade arendamises ja maakonna turismiklastri tegevustes, toetuste ja stipendiumite jagamine, ettevõtjatele mõeldud regulaarse e-uudiskirja väljaandmine, ettevõtlusuuringute läbiviimine jms.

- **KOV-id näevad ettevõtluskeskkonna arendamisel oma rolli enim võrgustikutöö korraldamises eri osapoolte vahel**, aga ka ettevõtjate tunnustamises, taristu arendamises ja asjakohase teabe jagamises. Enam kui pooled KOV-i vastajad märkisid ettevõtjate regulaarsete ümarlaudade korraldamist ja kohtumisi ettevõtjatega.
- **Ettevõtjad ootavad KOV-idelt tuge piirkonna tuntuse ja maine suurendamiseks**. Soovitakse olla kaasatud otsusprotsessidesse KOV-i tuleviku üle. Oluliseks peetakse KOV-i ametnike koolitamist, et nad mõistaksid paremini, kuidas ettevõtlus toimib; asjaajamise lihtsustamist ja kiirendamist; aga ka toetust ettevõtluse tugistruktuuridelt. On oluline, et KOV-id tunnetavad oma asutaja rolli maakondlike arenduskeskuste töö suunajana, sh ettevõtlusvaldkonnaga tegelemisel ja sellesse ressurside panustamisel.
- KOV-id hindavad enim ettevõtluskeskkonnale kasu toovaks tööstusalade arendamist, osalemisest turismivõrgustikus ja investeeringutoetust ettevõtetele. Sama seisukohta jagavad ka maakondlikud arenduskeskused.
- Ettevõtjad hindasid enam mõjukateks investeeringutoetust ettevõtetele, tegevustoetust (eelkõige turundusele) ja ettevõtjate koolituste toetamist.
- KOV-idest u 2/3 teeb omavahel koostööd ettevõtluskeskkonna arendamisel. Sama tulemus selgus KOV-ide ja maakondlike arenduskeskuste koostöös. Maakonna tasandil toimub KOV-ide koostöö arengu kavandamise, koolituste, ettevõtlusalade arendamise ja turundamise, ettevõtjate tunnustamise jms läbiviimisel. Oluliseks peetakse jagada omavahel informatsiooni ettevõtlusmaastikul toimuvast kohta.
- KOV-ides napib tööks ettevõtlusalaseid pädevusi ja paljude KOV-ide struktuuris ei ole ettevõtlusspetsialisti ametikohta. Oluline on teadlikult kujundada ettevõtlusalastes tegevustes tööjaotus KOV-ide ja maakondlike arenduskeskuste vahel, tagada ülesannete täitmiseks jätkusuutlik rahastamine ja mehitamine.
- Ettepanek muuta KOV-idele ettevõtluskeskkonnaga tegelemine seadusega kohustuseks ei ole üldiselt populaarne. Lähtuda tuleks väärtuspõhisest lähenemisest – ettevõtluskeskkonna arendamine on kohaliku elu loomulik küsimus. Küll jääb asjakohaseks küsimus, et kuidas ettevõtluskeskkonna arendamisega KOV-ides tõhusamalt tegeleda ja selleks vajalikke ressursse tagada. Kuna paljud suuremad KOV-i investeeringud ettevõtlusse on projektipõhised ja kaasrahastatud kas Euroopa Liidu struktuurifondidest või riiklikest vahenditest, siis on oluline kujundada pikaajalised strateegilised tegevused ja viia need jätkusuutlikult ellu.
- KOV-i arengukavadel ja maakondlikel arengustrateegiatel on suur roll alt ülesse initsiatiivil põhineva kohaliku majanduse arendamiseks mõeldud koostööplatvormi loomisel, millesse keskvalitsus saaks panustada läbi mõeldult täiendavate ressurside andmisega. Selleks on vaja maakonna arengustrategia muuta mitmetasandilise valitsemise instrumendiks.

Lisa 6. Intervjuud ettevõtjatega⁴⁹

Tugistruktuuride ja nende teenuste kasutamine

Ettevõtete teadlikkus tugistruktuuridest on keskmisel tasemel. Enamasti ollakse kokku puutunud Tartu Ärinõuandla, Tartu Loomemajanduskeskuse ja Ettevõtluse Arendamise Sihtasutusega. Harvemini on nimetatud Tartu Teadusparki. Mõni ettevõtte ei osanud nimetada ühtegi tugistruktuuri.

Ettevõtetal pole tekkinud selget arusaama tugistruktuuride süsteemist ja hierarhiast. Kui mõnda konkreetset organisatsiooni nimetada, siis ollakse sellest enamasti kuulnud (esmajoones need ettevõtted, kellel on mõne tugistruktuuriga kokkupuude olnud), kuid üldisest korraldusest arusaam puudub. Samas ei ole see ka ettevõtete vaates oluline, kuniks nad oma küsimustele vastused saavad. Intervjuudest ei ilmnenu, nagu oleks neid pidevalt ühe juurest teise juurde suunatud.

Intervjueeritud ettevõtted on peamiselt kasutanud järgmisi teenuseid:

- Osaletakse Tartu Loomemajanduskeskuse inkubatsioonis (koolitused, nõustamine)
- Taotletud on Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse kaudu erinevaid toetusi, samuti kasutatud teenuseid välisturgudele siirdumisel, sh messidel osalemist
- Tartu Ärinõuandlas on üldisel nõustamisel käidud ja koolitustel osaletud; üksikutel kordadel on koostöö olnud ka pikemaajaline (nt vahendaja suhtluses Ettevõtluse Arendamise Sihtasutusega, koolituste pakkumine)
- Renditakse ruume Tartu Teaduspargilt, kasutatakse inkubatsiooniteenuseid, mentorprogrammi ja osaletakse ühisprojektides

Kontaktid KOV-idega

Intervjuudest järeldus, et kohaliku omavalitsusega on kontakte pigem suurematel ettevõtetal ning maapiirkonnas on KOV-iga suhtlus tihedam kui Tartus. Üldiselt kirjeldab suhtlust KOV-iga ühe intervjuul osalenud ettevõtja mõte, et omavalitsuse olemasolu märgatakse siis, kui millestki puudust tuntakse. Samas nentis suurem osa ettevõtetest, et regulaarset suhtlust kohaliku omavalitsusega ei ole. Peamised teemad, milles kohaliku omavalitsusega suheldakse, on:

- Planeeringute menetlemine
- Internetiühendus
- Rendiarved
- Ühistransport
- Konkreetseid asukohapõhised teemad, nagu näiteks ligipääs ettevõttele

Tartu linna ettevõtjad töid välja ka delegatsioonide külaskäike ja linnaametnike kontorikülastusi. Teatava perioodi tagant on linn korraldanud ka ümarlaudu jms.

⁴⁹ Kokkuvõtte sellest, mida ettevõtete esindajad rääkisid.

Ootused tugistruktuuridele ja KOV-idele

Üldiselt tugistruktuuride või KOV-i tegevusi/teenuseid ettevõtjad ei erista (või siis ei pea vajalikuks eristada).

Paljude intervjuudel osalenute arvates ei peaks riik ettevõtlusesse eriti sekkuma, vaid motiveerima erasektorit investeringuid tegema (*“Toetused rikuvad turgu – tõstavad hindu ja seega jääb toetuse tegelik osakaal väikseks”*). Toetust vajavatest valdkondadest nimetati üksikjuhtudel noore teadlase toetust ja investeringutoetusi põhivarasse. Toetused peaksid olema suunatud – näiteks neile, kelle tootmistsükkel või arendusprotsess on väga pikk⁵⁰.

KOV-ide osas on intervjueeritel selge arusaam – omavalitsus peaks hoolitsema teede korrashoiu ja ühistranspordi korralduse eest ning tagama avalike teenuste (nt lasteaia- ja koolikohad) olemasolu. Mõnel juhul tõid intervjueeritud välja Tartu-Helsingi lennuliini tähtsuse ettevõtluskeskkonna arengu jaoks.

Suurimaks probleemiks, mille lahendamisel oodatakse KOV-i abi, on tööjõupuudus. Probleem on läbiv nii tootmis- kui ka IT-ettevõtete puhul. Intervjueeritute hinnangul aitaks maakonda talente meelitada võimalikult atraktiivne elukeskkond ja (innovatiivsete) avalike teenuste rohusus. Mitmel korral toodi intervjuudes välja seda, et KOV-id võiks senisest enam võimendada ettevõtjate vahelist võrgustumist ja kogemuste jagamist – seda nii virtuaalselt kui füüsiliselt. Selleks peaks omavalitsus kohalikke ettevõtteid hästi teadma. Käidi välja ka idee, et võrgustikku kuulumise eest liikmemaksu küsimine on normaalne ja aktsepteeritav.

Mitme maapiirkonna ettevõtja arvates on ettevõtluskeskkond läinud ajas rohkem Tartu-keskemaks ning maal tegutsemisest on saanud justkui luksus, mida on endale raske lubada. Ootus kohalikule omavalitsusele seisneb peamiselt piirkonna ettevõtjatele tingimuste loomises ja nende väärtustamises.

Samuti toodi intervjuudes välja seisukoht, et ettevõtluskeskkonna arendamisel ei tohiks keskenduda ainult pidevale kasvule või uute tehnoloogiate kaasamisele, vaid iseendale tööandjaks olemine võiks ka olla aktsepteeritud võimalus. Samuti tuleb mõelda vanemale töötajaskonnale, kelle jaoks on oluline eelkõige stabiilse töökoha olemasolu.

Tugi ettevõtte arenguks, tasulised teenused

Valdav osa intervjueeritud ettevõtteid ei toonud välja, et nende peamine toe/info allikas oleks KOV või mõni tugiteenuse pakkuja, välja arvatud need, kes osalevad mõnes inkubatsiooniprogrammis (eelkõige Loomemajanduskeskus, Teaduspark, aga ka Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse poolt osutatavad välisurgude teenused). Nõu ja tuge saadakse oma töötajaskonnalt ja võrgustikest, sh rahvusvahelistest. Tasuta või väikse omaosalusega teenused peaksid olema suunatud alustavale ettevõttele. Üldiselt ei eelda ettevõtjad, et tugiteenuste

⁵⁰ Siit järeldub, et ettevõtete ootused KOV-idele ja tugistruktuuridele on minimaalsed ning suurema ühisosata. Omaette küsimus on, kas ja kuivõrd on ettevõtjad oma toevajadusest teadlikud (autorite märkus).

pakkujad peaksid suutma adresseerida väga spetsiifilisi probleeme, nagu näiteks nõustamine ekspordi osas Saksamaale. Samas tõdetakse, et inimeste sihtotsingu, turunduskanalite, välisturgude või juriidilise nõu eest oldaks kindlasti valmis ka maksma, sest ei eeldata, et teenused peaksid olema tasuta. Samas toetuste puhul tõdevad paljud, et nende kasutamist takistab olulisel määral bürokraatia, “...see on tohutu koormus. Justkui nagu raha on, aga kasutamine on keeruline”.

Vajadus toetusmeetmete järele

Üldine seisukoht on, et tugistruktuure ja nende vahendatavat infot/tuge on eelkõige vaja alustaval ettevõttel, kuid edasi arenedes ei suuda tavavõrgustikud enam nii palju pakkuda. Suurem osa ettevõtjaid töid peamise vajaduse toetusmeetmete järele eelkõige ettevõtte algusfaasis. Teine oluline koht on mingi uue arenguhüppe saavutamisel (nt ekspordi käivitamine), kuid selles faasis vajatakse juba väga spetsiifilist tuge, mida intervjueritute hinnangul on raske turult leida.

Toetusvajaduse puhul rõhutasid paljud seda, et kuivõrd ei ole teada, mida pakutakse, siis ei oska ka vajadust tunda. Käidi välja mõte, et tugiteenuseid ei ole mõtet pakkuda tasuta, vaid pakkuda raha eest ja kasutada raha müügitöök. Samuti arvati, et keskenduda tuleks sellele, mida ettevõtjatel on raske ise teha (nt lennuliin Helsingiga). Samuti toodi välja, et KOV saaks toetada nt praktika juhendajatasudega. Enamik ettevõtjaid leidsid, et riik, sealhulgas KOV ei peaks otseselt midagi pakkuma, vaid hoolitsema elukeskkonna kvaliteedi eest⁵¹.

Kaasamine ja koostöö tugistruktuuride ning KOV-idega

Kõik ettevõtjad tõdesid, et ei tunneta maakonna mõiste olulisust ettevõtluses. Samas tõdeti, et regioonidest “Tartu ja Tallinn” saab rääkida. Suurem osa intervjueritud ettevõtjatest leidis, et senine koostöö on olnud viljakas ning neil on ka edaspidi motivatsiooni ettevõtluskeskkonna arendamiseks panustamiseks. Samas tõdeti, et keset tööpäeva toimuvatel pikkadel ja sisutühjadel koosolekutel osaleda ei soovita. Käidi ka välja, et kord aastas toimuv ettevõtluspäev ei ole piisav ning enamik ettevõtjaid sooviks rohkem sarnaseid üritusi, eriti oma valdkonna inimestega. Ka esines seisukohti, et “*STARTUp Day ning ettevõtjate ümarlaud võiksid olla erinevad asjad*”. Intervjueritute hinnangul peaks ettevõtjate kaasamisel olema väga selgelt lahti mõtestatud, mis on kokkusaamiste eesmärgid ning mis rolli üksteisel nähakse. Samuti, mis on võimalikud kasud, nt võrgustiku loomine.

Koostöö teadusasutustega

Teadusasutustega koostöös ei osanud ettevõtjad üldiselt põhimõttelisi takistusi leida. Toodi välja, et mõttemaailmad on küll erinevad (ülikoolid tahavad teha

⁵¹ Siin ilmneb teatav vastuolu intervjueritute seisukohaga, mille kohaselt on tuge vaja ettevõtlusega alustamisel ja uue arenguhüppe tegemisel. Võib oletada, et ettevõtjad käsitlevad riiki, sh KOV-e tugistruktuuridest eraldi, teadvustamata, et enamasti on tugistruktuuride näol samuti tegemist avaliku sektori organisatsioonidega. Seega pole ilmselt õige järeldada, et ettevõtete hinnangul pole üldse tuge tarvis. Pigem võiks öelda, et ettevõtjate nägemuses ei peaks KOV-id teenuseid pakkuma, vaid tegelema elukeskkonna arendamisega (autorite märkus).

teadust, ettevõtjad saada praktilisi lahendusi), kuid ettevõtjatel on midagi, mida ei ole teadusasutustel ja vastupidi.

Intervjueeritud ettevõtjate hinnangul on peamiseks teadusasutustega koostööd pärssivaks asjaoluks see, et ettevõtjad soovivad suurte investeeringute tegemisel näha tulemusi, kuid teadus ei anna garantiisid. Peamiselt on koostööd tehtud tootearenduses, kvaliteediauditite puhul ja spetsialistide kaasamisel ettevõtte tööprotsessidesse, eriti siis, kui on vaja täita tiimisiseselt lünkasid, kuid mitte täiskohaga töötaja näol.

Koostöö suurendamiseks kõrg- ja kutseharidusasutustega käidi välja idee, et võiks tekkida sertifitseeritud ettevõtete nimekiri, kes võivad pakkuda õppuritele praktikat. Intervjuudel esines arvamusi, et kutseõppeasutuste baasid ja praktiline õpe on ajale jalgu jäänud ning kohalikke ettevõtteid saaks hariduses senisest rohkem ära kasutada.

Lisa 7. Ettevõtluse käsitlus strateegiates

Riikliku tasandi strateegilistes arengudokumentides on kokku lepitud hierarhiliselt kõige kõrgema tasandi eesmärgid, millest peaksid lähtuma järgmiste tasemete, sh maakondlike omad. Järgnevalt on välja toodud olulisemad ettevõtlusvaldkonda käsitlevad teemad.

Eesti alusstrateegiaks on „**Eesti 2035**“⁵², mis hõlmab kõiki eluvaldkondi. Ettevõtluskeskkonnaga on seotud eesmärk: **Eesti majandus on tugev, uuendusmeelne ja vastutustundlik.**

Strateegias nähakse ette mitmed vajalikud muutused, millest saab juhinduda ka Tartumaal. Nendeks muutusteks on:

- Ettevõtete teadus- ja arendustegevuse ning innovatsiooni soodustamine
 - Olemasolevate innovatsiooniteenuste ja –toetuste konsolideerimine
 - Teadmistemahuka iduettevõtluse arendamine
 - Ettevõtete rakendusüuringute toetamine
 - Ulatuslikum digitaliseerimine ja automatiseerimine ettevõtetes
- Eesti majandusele **oluliste valdkondade** (keskkonnahoidu toetavad tehnoloogiad, kohaliku ressursi väärindamine, IKT, biomajandus) võimekuse suurendamine
 - Kestliku biomajanduse arendamine
 - Teadus- ja arendusasutuste ning ettevõtete koostöö tagamine olulistes fookusvaldkondades (põlevkivi- ja puidukeemia, toidutehnoloogia, keskkonnatehnoloogiad, IKT)
- Paindliku ja turvalise majanduskeskkonna kujundamine
 - Uute tehnoloogiate ja ärimudelite kasutuselevõtt
 - Ettevõtete rahastamisallikate mitmekesistamine
 - Vastutustundliku ettevõtluse soodustamine
 - Regionaalse ettevõtluskeskkonna arendamine koostöös KOV-idega
 - Kohaliku taluvushuvi toetamine

⁵² <https://valitsus.ee/strateegia-est-2035-arengukavad-ja-planeering/strateegia>

- Ringmajanduse põhimõtete kasutuselevõtt
 - Ressursitõhususe suurendamine ettevõtetes
- Kliimaneutraalsele energiatootmisele üleminek
 - Taastuvenergia osakaalu suurendamine

Oluline on ka **Eesti teadus- ja arendustegevuse, innovatsiooni ning ettevõtluse arengukava 2021–2035**⁵³. Kavas on kolm n-ö sammast: teadussüsteem, teadmussiire ja ettevõtluskeskkond.

- Teadmussiire: Eesti areng tugineb teaduspõhistele ja innovaatilistele lahendustele.
 - Riigi, sh KOV-ide pädevuse ja rolli suurendamine teadus- ning arendustööde tellija ja uuenduste eestvedajana
 - Paremate võimaluste loomine teadlaste liikumiseks akadeemilise, avaliku ja erasektori vahel
- Ettevõtluskeskkond: Eesti ettevõtluskeskkond soodustab ettevõtlikkust ja teadmusmahuka ettevõtluse teket ja kasvu, kõrgema lisandväärtusega toodete ja teenuste loomist ja ekspordi ning investeringuid kõigis Eesti piirkondades
 - Toe pakkumine ettevõtlikkuse kasvatamiseks ja ettevõtete lisandväärtuse suurendamiseks
 - KOV-ide ja arenduskeskuste rolli tugevdamine ettevõtluskeskkonna arendamisel
 - Uute ärimudelite, sh ringmajanduse ja vastutustundliku ettevõtete põhimõtete rakendamise soosimine
 - **Tugiteenuste pakkumine**, soodustamaks tehnoloogia uuendamist, parimate võimalike tehnoloogiate kasutamist ja juhtimiskvaliteedi tõusu
 - Ettevõtjate halduskoormuste vähendamine, sh avalike teenuste pakkumine ühtse digivärava kaudu
 - Ühtse kliendihalduse sisseseadmine ettevõtluse toetamisel
 - Ekspordi kasvu soodustamine
 - Ettevõtjate võimekuse arendamine: müügi ja turunduse juhtimine, rahvusvahelistele turgudele sisenemine
 - Ettevõtete finantseerimisvõimaluste kättesaadavuse parandamine, sh tömbekeskustest eemal asuvates piirkondades

Arengukava **fookusvaldkondadeks** on:

- Digilahendused igas eluvaldkonnas
- Tervisetehnoloogiad ja -teenused
- Kohalike ressursside väärindamine
- Nutikad ja kestlikud energialahendused
- Elujõuline Eesti ühiskond, keel ja kultuuriruum

Neist neli esimest on ühtlasi nutika spetsialiseerumise valdkonnad.

⁵³ https://www.hm.ee/sites/default/files/taie_arengukava_kinnitatud_15.07.2021.pdf

Lõuna-Eesti regiooni puudutab veel ka **Tartu ja Lõuna-Eesti nutika spetsialiseerumise strateegia**⁵⁴. Peamisteks spetsialiseerumise valdkondadeks on:

- IT ja elektroonika
- Terviseteenused ja biomeditsiin
- Puidutööstus, eelkõige puitmajaehitus
- Toiduainetööstus, eelkõige piimandus ja funktsionaalne toit

Tartumaa arengustrateegias 2040⁵⁵ on samuti ettevõtlust käsitletud. Põhisuundadeks on:

- Rahvusvaheliselt konkurentsivõimeline ettevõtlus
- Arenguvõimelised ettevõtted
- Elav maaettevõtlus ja turismimajandus
- Mitmekesine idufirmade ja väikeettevõtete maastik
- Paindlikud töösuhted

Lisa 8. Ülevaade välispraktikast

Välismaiste juhtumite ülevaade on koostatud, loomaks ettevõtluse tugiteenuste pakkumisest laiapõhjalist ülevaadet. On selge, et üks-ühele ei ole võimalik ega otstarbekas toimetudele Eestis üle võtta, kuid ainek on võimalike lahenduste kohta küll.

Ülevaate saamiseks viidi läbi intervjuu konkreetse organisatsiooniga, et info oleks võimalikult üksikasjalik.

Leedu

Intervjueeritud tugistruktuur oli Kaunas IN. Organisatsioon on loodud Kaunase linna poolt. Töötajaid on äriarendusüksuses 4. Peamine rahastus tuleb linnaelarvest. Organisatsiooni loomise peamiseks ajendiks oli meelitada riiki rohkem välisinvestoreid, s.o luua paremat investeerimiskeskonda.

Kaunas IN aitab investeerimisplaane teha, leida ettevõtetel (ka rahvusvahelistel) vajadusel sobiva kinnisvara ja on abiks juriidilisel vormistamisel. Pigem keskendutakse suurematele investeeringutele. Olemas on ka valmis infrastruktuuriga tööstusalad, kuhu ettevõtteid suunatakse. Näiteks linnale lähedal asuv *Free Economic Zone* (Kaunas IN administreerib) on mõeldud tööstusettevõtete jaoks, kes soovivad Kaunasesse asuda. Teine ala on linnas sees asuv Teaduspark (*Industrial/Research Park*), mis teeb tihedalt koostööd ülikooliga. Kaunas IN administreerib ka seda ja juhivad koostööd ettevõtete, riigi, kohaliku omavalitsuse ja teadusasutuste vahel. Linn otsustab, millistes valdkondades või milliseid ettevõtteid tahavad eelisjärjekorras arendada ja toetustele ligipääsu anda.

⁵⁴ https://skytte.ut.ee/sites/default/files/ec/lenss_raport.pdf

⁵⁵ https://media.voog.com/0000/0046/8927/files/tartumaa_2040_arengustrateegia.pdf

Samuti aitab Kaunas IN vajadusel oskustööjõul linna elama asuda. Näiteks kui Valgevenest pärit IT-spetsialist tahab mingil põhjusel Kaunasesse kolida, siis Kaunas IN aitab vormistada migratsioonidokumendid, leida elukohta jne.

Lisaks Kaunas IN'ile leidub piirkonnas teisigi äriarendusorganisatsioone, nagu näiteks inkubaatorid ülikoolide juures jms, erasektori teenused. Omavalitsus on nõustamise aga välja delegeerinud. Ülikoolidel on teenuseid pakkuvad kompetentsikeskused.

Alustavatele ettevõtetele pakutavaid teenuseid nagu nõustamine, äriplaani koostamine jms ei pakuta järjepidevas formaadis. Kaunas IN selliste teenuste osutamisega ei tegele. Alustavaid ettevõtteid toetatakse eelkõige projektipõhiselt, näiteks vahel toetatakse kiirendeid. Peamiselt pööratakse tähelepanu tehnoloogiamahukate iduettevõtete toetamisele. Teisi ettevõtteid, näiteks toitlustusasutusi või kaubandusettevõtteid, projektipõhiselt ei toetata. Kuna Kaunas IN on asutatud (ja finantseeritud) Kaunase linnavalitsuse poolt, siis ei kulutata ressursse ettevõtete arendamiseks, mis jäävad linnapiiridest välja.

Viimaste toetamisega tegeletakse peamiselt riiklikul tasandil. Nt Versli Lietuva (Enterprise Lithuania) toetab ettevõtteid regioonipõhiselt, pakkudes tööruume, koolitusi, konsultatsioone, mentorlust (hankepõhiselt). Seega perifeerias (ehk v.a Kaunas ja Vilnius) toetatakse ettevõtlust mitte KOV-ide kaudu, vaid riiklikult. Toetuste paketid ei ole tavaliselt eriti struktureeritud ehkpeamiselt lähtutakse nõudlusest. Riiklikult pakutavatel koolitustel pööratakse suurt tähelepanu digitaalsete oskuste arendamisele. Samuti pakuvad projektipõhiseid programme suuremad ettevõtted. Väiksed või alustavad ettevõtted taotleavad ja saavad teenuseid tavaliselt tasuta.

Soome

Intervjueeritud tugistruktuur oli Cursor Oy Kotka-Hamina piirkonnast. Tegemist on Eesti mõistes osauhinguga, mille asutajateks on viis kohalikku omavalitsust. Lisaks osaleb rahastamises, s.o Cursorilt teenuste ostmises veel kuueski, kuulumata omanikeringi.

Tegemist on küllalt suure organisatsiooniga: aastakäive ulatub 8–9 miljoni euro kanti, töotajaid on 50 ringis sõltuvalt parajasti käsil olevatest projektidest. Eelarvetulud jagunevad järgmiselt:

- Omavalitsuste panus 4 miljonit eurot – ostetakse teenuseid, mida Cursor ettevõtjatele pakub
- Omatulud 3 miljonit eurot, mis teenitakse rendist – renditavat pinda on ligikaudu 30 tuhat ruutmeetrit
- Projektitulud 1–2 miljonit eurot – osalemine otsustatakse vastavalt organisatsiooni prioriteetidele

Cursori eesmärk on ettevõtluse toetamine, mitte ise äri tegemine. Selgelt on määratletud kolm fookusvaldkonda:

- Investeeringute toomine piirkonda
- Kohaliku ettevõtluse toetamine, sh:
 - Baasteenused
 - Iduettevõtted

- Kohaliku turismi arendamine

Ettevõtluse toetamisel ei laskuta ettevõtete probleemidesse sügavuti, vaid leitakse parimad lahendused (nt erakonsultant) konkreetse ettevõtte konkreetsele küsimusele. Aastas käib nõustamisel ligikaudu 4000 ettevõtet.

Ettevõtluse tugistruktuuride võrgustik hõlmab piirkonnas:

- Omavalitsusi, kelle roll on Cursorile strateegilise sisendi andmine. Sisuliselt on tegemist teenuse ostmisega. Igal omavalitsusel on oma ettevõtlusstrateegia ja Cursor on justkui neid elluviiv agentuur. Samuti annab Cursor omakorda sisendit omavalitsustele, millistele teemadele tuleks keskenduda.
- Ülikoole – teadus- ja arendustegevus tuleb neilt. Ülikoolid ei müü reeglina oma teenuseid otse ettevõtetele, vaid osalevad trilateraalses koostöös: 1) ettevõtte, kelle küsimusi lahendatakse, 2) Cursor, kes pakub äriteenuseid ja 3) ülikool, kust tuleb oskusteave.

Üleriigilise katvusega on veel Kaubandus-Tööstuskoda, kes tegeleb koolituste, võrgustumise ja turundusalase nõu andmisega. Mõistest „kohalik“ ollakse aga pigem kaugel ja esindatakse suuri ettevõtteid. Niisiis ei ole otseselt tegemist osaga kohalikust ettevõtluse tugivõrgustikust.

Pakutavate teenuste osas üldjuhul dubleerimine puudub. Kohati esineb seda Cursori ja Kaubandus-Tööstuskoja vahel, kuna mõlemad tegelevad m.h rahvusvahelistumise nõustamisega. Samuti ei ole praegu defineeritud katmata alasid.

Teenuste tuleviku osas nähakse, et digitaliseerimine jätkub. Samuti on vajadus teatava konsolideerumise järele, kuigi Soomes ei ole palju erinevaid tugiorganisatsioone. Siiski tekib aeg-ajalt küsimus, kelle poole peaks ettevõtte oma küsimusega pöörduma.

Lahendamist vajavaks probleemiks on oskustööjõu vähesus – seda on võimalik lahendada üksnes koostöös ülikoolidega.

Seega on Cursor vaadeldud piirkonnas peamine (ja ainus) tugiteenuste pakkuja, kes proovib olla kaasatud kõikidesse olulisematesse arengutesse. Regulaarselt kohtutakse ettevõtetega, täpsustamaks nende ootuseid. Samuti tehakse tihedalt koostööd kohalike ettevõtete katusorganisatsioonidega (erialaliidud jms).

Taani

Intervjueeritud tugistruktuur oli *Erhvervshus Sjælland (Business Hub Zealand)*. Tegemist on ühega kuuest regionaalarenguga tegelevast organisatsioonist riigis. Organisatsioon on loodud ministeeriumi initsiatiivil, aga rahastamine toimub omavalitsuste kaudu – eraldatakse sihtfinantseering. Samuti on omanikeks kohalikud omavalitsused – *Business Hub Zealand'i* puhul on neid 17. Lisaks osaleb *Hub* projektides, mille omafinantseering tuleb reeglina osalevatelt ettevõtetelt.

Business Hub Zealand ei ole suur organisatsioon – seal töötab 2–3 inimest. Lisaks toetavad kuut haru keskse organisatsiooni töötajad (näiteks analüütika tuleb sealt, samuti korraldatakse üleriigilisi teavituskampaaniaid).

Taanis tegelevad ettevõtete baasnõustamisega reeglina omavalitsused ise. Enamasti on neil vajalik personal ja võimekus olemas. Spetsiifilisemate küsimuste puhul suunatakse ettevõtted edasi *Business Hub*'i. Aastas teenindab *Hub* ligikaudu 1500 ettevõtet. Kõige sagedasemad küsimused puudutavad:

- Müüki ja turundust
- Finantseerimisvõimalusi
- Digitaliseerimist
- Rahvusvahelistumist

Üksnes juhul, kui omavalitsusel puudub ettevõtete baasnõustamise võimekus, suunatakse ta *Business Hub*'i edasi.

Koostöö *Hub*'i ja omavalitsuste vahel on tihe ja regulaarne (igakuine) – vahetatakse kogemusi. Üksteise suunamist otseselt ei toimu. Strateegilised suunised *Hub*'ile tulevad riigi tasandilt.

Business Hub tegeleb nõustamisega lühikest aega (u 3 tundi ettevõtte kohta). Edasi suunatakse abivajajad eraturule. Seega toimib *Business Hub* justkui vahemehena. Seetõttu ei nähta endal ka konkurente olevat.

Lisaks on hiljuti Taanis moodustatud teemapõhised klastrid (biotehnoloogia jms). Tegemist on riigi poolt rahastatavate struktuuridega, millel on oma sekretariaat. Samas pole praegu teada, kuidas klastrid üleüldisesse ökosüsteemi sobituvad, kuna tegemist on alles käivitunud algatusega.

Ülikoolid ei ole ametlikud osa ettevõtluse tugistruktuuridest. Kavakohaselt peaksid nad hakkama loodud klastritega koostööd tegema. Lisaks osalevad nad vastavalt oma huvidele ja võimetele mitmesugustes projektides. Üleüldse on ülikoolide profiil hästi erinev, s.t, et mõned on omale loonud inkubaatorid, pakuvad ettevõtetele teenuseid jne, samal ajal kui teised tegelevad üksnes õppetöoga.

Teataval määral on viimane reform segadust külvanud. Näiteks pole üheselt teada, kelle poole peaksid iduettevõtted pöörduma – kas omavalitsuse või *Business Hub*'i. Samas on läbivalt püütud rakendada n-ö *no wrong door* poliitikat – ükskõik, kelle poole ettevõtte pöördub, peab ta sealt abi saama – kas või suunamise näol järgmise struktuuri juurde.

Taani on oma tugisüsteemid seega üsna „õhukeseks“ reforminud – kohaliku või riikliku üksuse eesmärk on abivajajatele suund kätte anda.

Lisa 9. Väljavõtted läbivaid teemasid käsitlevatest dokumentidest

Teadmussiire

1. KOBARa glokaalse ettevõtlusregistri kontseptsiooni loomiseks vajalike algingimuste hindamine (2021)⁵⁶

KOBAR on Pärnumaa ettevõtjate, ettevõtluse tugistruktuuride ja haridusasutuste ettevõtlusalane koostööplatvorm, mille eesmärk on ühiselt leida ettevõtluse

⁵⁶ OÜ Cumulus Consulting, 2021

kasvuks ja piirkonna arenguks parimad lahendused. KOBARa näitel on koostööplatvorm nii füüsiline kui ka virtuaalne, sisaldades mitmesuguseid ühiseid tegevusi nii selleks loodud ühises füüsilises ruumis kui ka sotsiaalmeedia kanalites.

KOBARa kontekstis on **teadmussiiret** tõlgendatud mõnevõrra laiemana, s.o:

- Teadmiste ülekandmine ühest organisatsioonist teise, eesmärgiga luua osapooltele uut väärtust. Selle alla kuulub igasugune teadmiste, tootmismeetodite, tehnoloogiate, ressursside jms vahetamine eri organisatsioonide vahel, mille tulemusena tagatakse uuenduste levik.

KOBARa eesmärk on võimaldada teadmiste ülekandmine ühest organisatsioonist teise, eesmärgiga luua osapooltele uut väärtust. Selline teadmussiire on igasugune teadmiste, tootmismeetodite, tehnoloogiate, ressursside jms vahetamine eri organisatsioonide vahel, mille tulemusena tagatakse uuenduste levik. Uuenduste eesmärk on luua ja arendada kestlikke tooteid ja teenuseid, mis toetavad nii ettevõtluse arengut kui laiemalt kogu piirkonna sotsiaalmajanduslikku edenemist.

KOBAR on kavas käivitada neljas valdkonnas (areenil):

- Probleemisegisti areen: ettevõtjate, tugistruktuuride ning haridus- ja teadusasutuste ühisesse foorumisse liitmine eesmärgiga aidata kaasa kogemuste vahetamisele ja praktilisele raskustele lahenduste leidmisele. Ettevõtjad saavad pakkuda praktilisi probleeme ja saada tuge nende lahendamiseks.
- Praktikute õppesse rakendamise ja õppe praktikasse rakendamise areen: ettevõtjate-praktikute kogemuse toomine õppe- ja teadustöösse ning tugistruktuuride tegevusse, eesmärgiga soodustada muuhulgas isiklike suhtlusvõrgustike teket ja praktikutest ekspertide väljakujunemist. Õppejõudude ja üliõpilaste rakendamine ettevõtetes ja ettevõtjate rakendamine õppe- ja koolitustegevuses.
- Piirkondlike arendusküsimuste tõstatamise ja lahendusteede sõelumise areen: ettevõtjate süsteemne osalemine Pärnumaa elu- ja ettevõtluskeskkonna arenguküsimustes. Sellel areenil otsitakse vastuseid ja lahendusi küsimustele: millised on Pärnumaa arengu võtmeküsimused (taristu, tööjõu ettevalmistus, elukeskkond jt)? kuidas iga osapool saab panustada Pärnumaa kasvu?
- Tulevikuarengute, rahvusvahelistumise ja innovatsiooni areen: piirkonna ettevõtjatele huvipakkuva maailma tippteadmise tutvustamine ja mõttevahetus nende suundumuste mõju üle majandusele. Kolledži, ettevõtluse tugistruktuuride ja ettevõtjate ühistele tulevikuarengutele ja -väljakutsele suunatud projektide algatamine.

Raportis on välja toodud, et KOBARa mudel on üle kantav ka teistele regioonidele.

Muuhulgas on raportis loetletud ka rida **teadmussiirde vahendeid**, milleks on:

- Teadmised:
 - Tasemeõpe, koolitused, mikrokaadid
 - Nõustamine, mentorid, kogemuste vahetamine
 - Praktika, tööjõu ettevalmistus
- Teadus-arendus, innovatsioon:

- TA projektidesse kaasamine
- Tootearendus ja innovatsioon
- **Strateegiate kujundamine ja toetavad instrumendid:**
 - Äristrateegia kujundamine
 - Finantsnõustamine ja -analüüs
 - Turu-uuringud
 - Protsesside ja teenuste arendamine
 - Tehnoloogiline nõustamine, uute äriprojektide ja toodete tehnoloogiline ekspertiis
 - Ideede analüüs ja refleksioon, ekspertiis
 - Noorte ettevõtlikkuse arendamine
- **Protsesside juhtimine, toetuste taotlemine:**
 - Rahastusvõimaluse analüüs
 - Projektide, taotluste ja aruannete koostamine
 - Projektijuhtimine, protsessijuhtimine
- **Turundus ja kommunikatsioon, üritused:**
 - Kontaktseminaride jt maaklerürituste ja/või neis osalemise korraldamine
 - Konverentside, seminaride, näituste jms ja/või neis osalemise korraldamine
 - PR-teenused, kommunikatsioonihaldus
- **Ekspordivõimekuse arendamine:**
 - Välisturgude analüüs
 - Sihtrühmade analüüs
 - Partnerotsing
 - Abi välissuhtluses
- **Tootmis- ja tarneahelate partnerite leidmine.**
- **Inkubatsioon**
- **Klastrid, võrgustikud**
- **Kontoriruumid:**
 - Virtuaalne büroo
 - Konverentsiruumid
- **Spetsiifiline tehnika või tehnoloogia (labor, villakoda, superarvuti vm)**

Uuringu läbiviimise käigus arenes arusaam, et KOBAR kui teadmuskeskus ei peaks toimima mitte jaekaubanduse põhimõttel (kaardistame, millist kaupa on tarvis ja tekitame pakkumise), vaid ühisloome käigus, mis paindlikult seob vajadused ja võimekused nende tagamiseks.

Ekspordivõimekus

2. Eesti ekspordiuuring (2021)⁵⁷

Uuringus kaardistati, millised on peamised Eesti eksportööride konkurentsivõimet toetavad ja pidurdavad tegurid ning kas ja kuidas on need viimaste aastate jooksul muutunud. Muuhulgas tuuakse uuringus välja ka mõned üldisi trende puudutavad aspektid:

⁵⁷ https://mkm.ee/sites/default/files/eesti_ekspordiuuring_2021.pdf

- Vaid kolmandik küsitletud ettevõtetest näeb infotehnoloogia alastes investeringutes võimalust konkurentsieeliste edasiarendamiseks.
 - Toodete spetsiifikat kõrvale jättes on e-kaubanduse arendamisel suurimateks takistusteks ebapiisavad teadmised ja oskused ning logistilised probleemid.
- Euroopa Liidu rohepöördega seotud eesmärkidele ja võimalustele pöörab tähelepanu veelgi väiksem osa ettevõtetest. Kõigest viiendik ettevõtetest on lähiaastateks CO₂ emissioonide vähendamise või taastuvate energiaallikate kasutuselevõtu alased plaanid.

Uuring toob välja järgmist:

- Ligikaudu 60% Eesti kaupade ja teenuste ekspordist tuleb tarnijate poolt domineeritavalt tegevusaladelt, millele on kõikjal maailmas omane ettevõtete vähene teadmiste- ja tehnoloogiamahukus. Neil tegevusaladel konkureeritakse rahvusvaheliselt pigem tootmissisendite hinna ja tõhusa töökorraldusega; toodete kvaliteet on sellistel tegevusaladel üks äritehingute eeldustest, kuid ei anna sisult samalaadseid tooteid pakkuvate konkurentidega võrreldes olulist konkurentsieelist.
- Seevastu tehnoloogiamahukad tegevusalad, kus toodete unikaalsed kvaliteediomadused võimaldavad ettevõtjal küsida oma toodete eest klientidelt kõrget hinda, annavad kõigest 15% Eesti kaupade ja teenuste ekspordist.
- Eesti eksport on ettevõtete löikes väga kontsentreeritud. 50 või enam töötajaga ettevõtted, mis moodustavad ligikaudu 5% eksportivatest ettevõtetest, annavad ligikaudu 2/3 Eesti kaupade ekspordist.
- Raskused kvalifitseeritud tööjõu leidmisel takistavad nii uutesse, senistest keerukamatesse tootegruppide sisenemist kui ettevõtte võimekust investeerida uutesse tehnoloogiasse ja tegevust automatiseerida.

Antud on järgmised soovitused:

- Uutesse suurema keerukusega tootegruppidesse sisenemine:
 - Eesti eksporditulu suurendamise seisukohalt on kõige kriitilisemaks teemaks eksportivate ettevõtete tööjõu tootlikkuse suurendamine ning oluline on toetada Eesti ettevõtete keskendumist oma ekspordi turuosa suurendamisel ennekõike sellistele kiiresti kasvava nõudlusega tootegruppidele ja sihtturgudele, kus on võimalik kasvatada nii lisandväärtust kui ka ekspordi mahtusid.
 - Soovitatakse valida 5–7 potentsiaalset ekspordi läbilöögivaldkonda ning luua nende kohta vähemalt 10 aastat ettepoole vaatavad ekspordivõimekuse arendamise teekaardid, mis kirjeldaks Eesti võimalusi senistest keerukamatesse tootegruppidesse liikumiseks ning sellega seotud eksporditurgude nõudluse dünaamikat, tööjõu kättesaadavust, tehnoloogia, kodumaise kapitali ja välisinvesteeringute kaasamise vajadust jmt.
- Tootlikkuse tõstmine tänastel olulisematel eksportivatel tegevusaladel:
 - Kvalifitseeritud tööjõu kättesaadavusel, ettevõtete poolt läbiviidavatel rakendusuuringutel, toodete ja tööprotsesside ning ärimudelite edasiarendamisel on tootlikkuse kasvus äärmiselt oluline

roll. Suurimat probleemi näevad ettevõtjad kvalifitseeritud tööjõu kättesaadavuses.

- Soovitatakse enam toetada eksportivate ettevõtete koostööd spetsialiseeritud tarnijatega, sh ennekõike info- ja kommunikatsioonisüsteemide, automaatika, tootmiseseadmete, keskkonna- ja energiatehnoloogiate pakkujatega, aga ka disainerite ja arhitektidega, kellel on eeldusi anda oluline panus nii uute paremate kvaliteediomadustega toodete arendamisse kui eksportööride ärimudelite uuendamisse.
- Uutele sihtturgudele sisenemine:
 - Olulisemad uued sihtturud on eelkõige Hiina ning ka teised Aasia riigid, sh Indoneesia, Bangladesh, Pakistan, Vietnam, Malaisia, mis jätkavad eeldatavalt nii rahvastiku kasvu kui majanduse keerukuse kasvu arvelt kiiret majandusarengut.
- Turuosa suurendamine peamistel sihtturgudel:
 - Väikeste ja keskmise suurusega ettevõtete üheks olulisemaks ekspordituru laiendamise ja eksporditulu suurendamise võimaluseks on suuremate eksportivate ettevõtete ja rahvusvaheliste kontsernide tarneahelasse sisenemine ning seal järjest keerukamatele toodetele spetsialiseerumine.

Rohepööre

3. Säaüstev Eesti 21 (2005)⁵⁸

Säaüstev Eesti 21 on Eesti riigi ja ühiskonna arendamise strateegia 2030. aastani sihiga ühendada globaalsest konkurentsist tulenevad edukuse nõuded säaüstva arengu põhimõtete ja Eesti traditsiooniliste väärtuste säilitamisega. Asjakohased väljavõtted:

- Tootmises ja eriti ekspordis peab madaltehnoloogiliste toodete ja teenuste arvel suurenema kõrg- ja nn kesk-kõrgtehnoloogiaproducti tootmine. Selle saavutamiseks on vaja spetsiifilist tugipoliitikat, mida saavad edukalt teostada vaid avalik ja erasektor koos. Poliitika peab tugevdama ettevõtete seoseid ülikoolide ja uurimisinstituutidega, aitama luua kõrgtehnoloogilisi kooslusi ja toetama üldse ettevõtete innovatsioonialast koostööd, looma riskikapitali-instrumendid, toetama üleminekut uuringutelt toote- ja tehnoloogiaarendusele, soosima uuendusi, aitama siseneda tehnoloogiainfo võrgustikesse. Ettevõtete investeeringud toote- ja tehnoloogiaarengusse, ka rakendus-uuringutesse peavad oluliselt suurenema.
- Registrites olevate ja tuleviku (ka praegu veel rahalisse väärtusesse raskesti ümberarvestatavate) ressursside kasutamisele peavad eelnema investeeringud uutesse tehnoloogiatesse, mis võimaldavad välja töötada ning rakendada optimaalseimad kasutamisskeemid ja arvestavad maksimaalselt loodusliku aineriinge printsiipidega.

⁵⁸ <https://www.riigiteataja.ee/akt/940717>

4. Kliimamuutuste mõjude hindamine ja sobilike kohanemismeetmete väljatöötamine majanduse ja ühiskonna valdkondades (2015)⁵⁹

Ettevõtluse ja tööstuse kontekstis on välja toodud alljärgnev:

- Ettevõtteid on tarvis sihtteavitada kliimamuutustega kaasnevatest ohtudest, et ärimudelite ja -plaanide koostamisel võimalike riskidega arvestataks.
- Eesti energiamajanduses nähakse ette kliimanetraalsuse saavutamine. Lisaks riiklikele sammudele peavad ka töötleva tööstuse (kui suurtarbijate) ettevõtted tegema kliimajalajälje vähendamiseks ümberkorraldusi.
- Tarvis on toetada uute, kliimamuutusega kohanemist ja ootamatutele kliimasündmustele reageerimist võimaldavate tehnoloogiate, toodete, teenuste, ärimudelite loomist ja levikut, arvestades nii kohalikku vajadust kui ka ekspordipotentsiaali.
- Töötajate koolitamisel, ümber- ja täiendõppel on tarvis arvestada kliimamuutustest tingitud muutustega tööjõuturul (eelkõige enim mõjutatud valdkondades nagu metsandus, põllumajandus, koolitused ja konsultatsioonid (sh koolitajate koolitamine), turism, taastuvenergeetika).
- Vaja on moderniseerida tootmisbaasi, aga ka investeerida teadus- ja arendustegevusse. Samavõrd oluline on inimeste ja ettevõtjate teadlikkuse tõstmine energiasäästu ja säästva arengu teemadel ning nende sidumine kliimamuutuste ja kliimamuutuste tagajärgedega (nt osoonikihti kahandavate ainete kasutamise vähendamine tootmises, seadmetes ja süsteemides).
- Oluliste tegevuste hulgas on nii fossiilsete kütuste ja mittetaastuvate loodusvarade kasutamisega kaasnevate negatiivsete mõjude leevendamine eelkõige puidu kasutamise suurendamisega nii tootmises kui tarbimises kui ka metsade õigeaegne uuendamine. Energiaallikate muutus ning taastuvenergiaallikate eelistamine taastumatutele mõjutab nii tööstust kui ka äri ja ettevõtlust

5. Vastutustundliku ettevõtluse ja tarbijakäitumise kujundamise uuring (2020)⁶⁰

Peamised põhjused, mis motiveerivad ettevõtteid vastutustundlikku tegevust teadlikult kujundama, on ematettevõtte/välisinvestori nõue, rahastaja ootused, avalikkuse surve (eelkõige tundlikes sektorites) ning juhtide isiklik huvi.

Valitsusasutustelt ja riigiettevõtetelt oodatakse eeskujuks olemist, teadlikkuse suurendamist ja tunnustust, mitte aga regulatsioone ja nõudeid.

6. Tarmo Soomere: rohepööre kui teaduse ja tehnoloogia arendamise küsimus (2021)⁶¹

⁵⁹ https://skytte.ut.ee/sites/default/files/skytte/kliimamuutustega_kohanemine_lopparuanne.pdf

⁶⁰

https://mkm.ee/sites/default/files/vastutustundliku_ettevotluse_ja_tarbijakaitumise_kujundamise_uuring_2020.pdf

⁶¹ <https://arvamus.postimees.ee/7232195/tarmo-soomere-rohepoore-kui-teaduse-ja-tehnoloogiaarendamise-kusimus>

Akadeemik Tarmo Soomere on kirjutanud ülevaatliku artikli rohepöördest, tuues välja järgneva:

- Rohepöörde alus on pööre energeetikas. Tänapäeva ühiskond vajab pidevalt kvaliteetset energiavarustust. Elektrit lattu toota ei ole võimalik.
- Lihtsalt uute tehnoloogiate pakkumine tuntud ülesannete lahendamiseks viib tavaliselt tootmisspiraali järgmisele keerule. Uus tehnoloogia on enamasti säästlikum, kergem ja odavam kui vana. Samas kasvab inimeste ostujõud. Seetõttu võtab selle kasutusele palju rohkem inimesi. Tulemusena kasvab nii energiatarve, vajadus materjalide järele kui ka jääkide mass.
- **Euroopa Liidu tasemel kokku lepitud raamistik muudab rohepöörde reaalsete ettevõtmiste ahelaks.** Need on suunatud viiele eesmärgile, mis on liidetud üheks tervikuks: (1) Euroopa kliimanetraalseks nii, et (2) majandus kasvaks, (3) inimeste tervis paraneks ja elutingimused läheks mõnusamaks, (4) samal ajal hoolitsedes looduse eest ja (5) toimides nii, et kedagi ei jäeta maha.
- Vihjed väljapääsude kohta saab vaatlusest, millised on pudelikaelad sellel teel. Võtmesõnad on siin väärtusahel ja «isaväärtus. Nende tähendus saab elavaks siis, kui vaadata, kas oleme rikkad või vaesed. SKT inimese kohta hindadega korrigeerituna 1995–2019 näitab, et isegi Leedust ei ole me suutnud lahti rebida. Kasv on vaevaline, pigem suhteline ja teiste osaliste ebaõnnestumiste arvelt (nt see, et Itaalia tuleb selg ees vastu). Sloveenia ja Tšehhi püsivad meist selgelt eespool.
- Nüüdisaegses majanduses luuakse üha suurem osa lisandväärtusest teadmuspõhistel tegevustel. **Klassikaline tootmine on väärtusahela kõige sandim lüli.** Palju efektiivsem on arendus ja disain ühel pool või turustus, logistika ja brändi loomine teisel pool.
- Miks on meie tootlikkus nii madal? Vastus on teada, aga ei pruugi meile meeldida: teeme liiga lihtsaid töid! Miks toodame nii palju jääke? Vastus samuti teada: teeme madaltehnoloogilisi töid.
- Kui rakendame uued teadmised tuntud ülesanneteks, saame protsessid efektiivsemaks. Innovatsioon sünnib aga siis, kui rakendame uued teadmised uute ülesannete lahendamiseks. Efektiivsus ei ole innovatsiooni vastand. Aga need on kaks eri asja. Rohepöörde puhul tundub, et asjade samamoodi, ainult efektiivsemalt tegemine ei ole lahendus.

Elukestev õpe

7. Haridusvaldkonna arengukava 2021–2035⁶²

Vabariigi Valitsus kinnitas 11.11.2021 haridusvaldkonna arengukava. Varasemalt käsitleti elukestvat õpet selleks eraldi koostatud strateegias, nüüd on see osa haridusvaldkonna arengukavast. Üldeesmärk:

⁶² https://www.hm.ee/sites/default/files/haridusvaldkonna_arengukava_2035_2810_0.pdf

- Eesti inimestel on teadmised, oskused ja hoiakud, mis võimaldavad teostada end isiklikus elus, töös ja ühiskonnas ning toetavad Eesti elu edendamist ja üleilmset säästvat arengut.

Üheks üldeesmärgi tasandi mõõdikuks on täiskasvanute osalus elukestvas õppes (praegu: 20%, siht 2035. aastaks: 25%)

Teemaga haakuvad kitsaskohad:

- Kuigi täiskasvanute osalus elukestvas õppes on viimasel kümnel aastal oluliselt kasvanud, ei ole kõikidel sihtrühmadel (nt mehed, eesti keelest erineva emakeelega, madalama haridustasemega inimesed jt) piisavat valmisolekut oma oskusi täiendada. **Tööandjate motivatsioon oma töötajate oskusi, sh digioskusi arendada ei ole piisav.**
- Ülevaade täiskasvanute koolitajate kvalifikatsioonist ja koolituse kvaliteedist on puudulik.
- Stiimulid ja tingimused haridusasutuste ja töömaailma koostöökse ei ole piisavad, m.h ei kasutata ära töökohapõhise õppe potentsiaali. Tööandjate panus kutse- ja kõrgharidusse ning täiendusõppesse on ebapiisav.
- Pärast üldkeskhariduse omandamist jätkab õpinguid üha vähem inimesi. Suure väljalangevuse tõttu kutse- ja kõrgharidusest ning täiskasvanute gümnaasiumidest jääb kasutamata suur osa elanikkonna tööturupotentsiaal. Erialase hariduse, madala haridustasemega või aegunud oskustega inimeste osakaal on suur.
- Digioskuste arendamise ja omandamise tase on ebahütlane kõikides eagruppides.
- Taseme-, täiendus- ja ümberõpe ei vasta piisavalt ühiskonna ja tööturu arenguvajadustele. Nutika spetsialiseerumise kasvualdkondades või ühiskonnas eelisarendamist vajavates valdkondades pakutakse vähe täiendus- ja ümberõppevõimalusi nii madalama kui ka kõrgema oskus- ja haridustasemega inimestele.
- **Eesti majandusstruktuuris on liiga suur osakaal madala lisandväärtusega töökohtadel, mis ei soodusta erialase hariduse omandamist.** Kutsehariduse kaudu avanevad karjääriteed pole ühiskonnas väärtustatud. Kvalifikatsioonide ja kutsete tööandjate poolne väärtustamine on ebahütlane. Omandatud oskused ja teadmised ei realiseeru tootlikkuse tõus ja töötasus.

Tegevussuunad elukestva õppe edendamiseks:

- Tagatakse paindlikud õpivõimalused, kvaliteetse hariduse kättesaadavus ja toetatud õpe, et vähendada õppesest väljalangemist ja katkestamist ning rakendada maksimaalselt iga inimese potentsiaali. Selleks:
 - Riigil luua madalama oskus- ja haridustasemega täiskasvanutele võimalused õpiharjumuste kujundamiseks ja enesearendamiseks, sh digitaalseks kaasatuseks.
 - Parandada tingimusi ja võimalusi täiskasvanute pidevaks enesearendamiseks, sh töötada välja ja rakendada kombineeritud rahastamismudel, mis hõlmab eri osapoolte vastutust.

- **Kohalik omavalitsus võtab suurema vastutuse tagada info kättesaadavus ja tugi täiskasvanute osalemiseks elukestvas õppes.**
- Soodustatakse suuremat lisandväärtust loovate oskuste arendamist ning laiendatakse täiendus- ja ümberõppevõimalusi, sh töökohapõhist õpet, et reageerida kiiresti töömaailma arenguvajadustele ning tagada kõigile Eesti inimestele tööturul vajalikud oskused ja teadmised. Selleks:
 - Populariseerida pidevat enesearendamist ja õppes osalemist, pöörates seejuures enam tähelepanu sihtrühmadele, kes osalevad õppes vähem.
 - Täienduskoolitusvõimaluste ja paindlike õpivõimaluste abil soodustada täiskasvanute tööturupotentsiaali tõhusamat rakendamist, sh ettevõtlusega alustamist, ning võimaldada samaaegset õppimist ja töötamist.
 - Jätkata töökohapõhise õppe ja praktikasüsteemi arendamist (kvaliteet, õpirände võimaluste avardamine, populariseerimine) ja laiendamist ühiskonna ja töömaailma vajadustest lähtudes.

Hõbemajandus

8. Hõbemajanduse käsitus Euroopa Liidu tasandil

Hõbemajandus kui võimalik/tõenäoline kasvusektor majanduses on käsitusobjektiks juba mitmeid aastaid, sh ka EL-is. Kasvusektor on ta juba seetõttu, et ühiskond paratamatult vananeb.

Kui räägitakse hõbemajandusest, siis enamasti sisuliselt käib jutt ikka **uutest teenustest ja toodetest**, mida võiks eakate jaoks turule tuua.

Ühes Euroopa Komisjoni 2015. a taustadokumendis ⁶³, mis koostati Euroopa tippkohtumise jaoks, on toodud hõbemajanduse järgmine definitsioon: „*For the purpose of this document, "Silver Economy" covers the existing and emerging economic opportunities associated with the growing public and consumer expenditure related to population ageing and the specific needs of the population over 50.*“ Selles taustadokumendis püüti kaardistada, mida hõbemajandus EL-i jaoks tähendab ja mida EL sellega toleks ajaks ette võtnud oli.

Taolises lähenemises jääb varju aga see, et **tegelikult tarbivad „hallpead“ ligi poole toodetest ja teenustest ühiskonnas**. 2018. a valmis Euroopa Komisjoni tellitud uuring, mis pidi olema aluseks EL-i hõbemajanduse strateegia väljatöötamiseks turupotentsiaalid ⁶⁴. Seal lähtuti laiadest definitsioonist: „*Silver Economy as the sum of all economic activity serving the needs of those aged 50 and over including both the products and services they purchase directly and the further*

⁶³ Growing the European Silver Economy. Background Paper, European Commission 23 February 2015 (<https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/growing-silver-economy-background-paper>)

⁶⁴ The Silver Economy. Final Report (<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/a9efa929-3ec7-11e8-b5fe-01aa75ed71a1>)

*economic activity this spending generates*⁶⁵. Sellest definitsioonist lähtudes uuriti ja prognoositi hõbemajanduse turumahtu, mis on tõesti väga suur ja kasvav.

Seal on ka esitatud soovitusel EL-ile ja riikidele, millega hõbemajanduses edasi tegelda. Väljakutsed on aga vähe seotud selle suure turu kui tervikuga, vaid eelkõige rea kitsamate valdkondadega, mille areng on seni nõrk. Ja siin paistab selgelt välja, et **tegelda tuleb mitte niivõrd kogu niikuinii kasvava eakate tarbimisemahuga, vaid nende asjadega, mis hõlbustaksid aktiivset, tegusat ja heas tervises vananemist ning kahandaksid rahvastiku vananemisega niikuinii lisanduvat hoolekande- ja meditsiinikoormust** ka kogu ülejäänud ühiskonna jaoks. Siit tulebki välja, miks enamasti räägitakse hõbemajandusest selle kitsamas tähenduses.

2019. a toimus Helsingis Soome eesistumise raames maailma esimene (!) hõbemajanduse foorum. M.h avaldati brošüür Euroopa Komisjoni tegevustest hõbemajanduse arendamisel⁶⁶. Seal on välja toodud toimivad EL-i algatused ja programmid. Rõhk tundub olevat uuringutel ning tervishoius ja hoolekandes digitaallahenduste väljatöötamisel ning juurutamisel. Üldsõnaliselt on ka alanud programmiperioodi kohta öeldud, et toetatakse digitaalmeditsiini arendamist.

9. Hõbemajandus Eestis

Eestis on hõbemajandust käsitletud mõningates uuringutes, näiteks 2012. a Arengufondi koostatud „Väliskeskond 2020“⁶⁷. Seal on välja toodud trendiklaster „Sotsiaalsüsteemid surve all“. Sellest tulenevalt soovitati Eestis m.h tegelda vanemaeliste tööhõives hoidmise ja ümberõppega, digitaalsete lõhede ületamisega, hoolekandesüsteemi ajakohastamise ja laiendamisega, tervisehädade ennetuse ja ravi tõhustamisega jm⁶⁸. Riigil on seejuures võimalik tegutseda nt tervisekindlustuse ja hoolekandesüsteemi raames targa tellijana ja uute algatuste eestvedajana, olles nii innovatsiooni ja turu arengu esilekutsuja⁶⁹.

2016. a OSKA uuringus „Töö ja oskused 2025“ leiti, et globaalselt on „hallpeade turul“ head kasvuväljavaated, eriti seoses tervise- ja heaolutoodetega⁷⁰.

2016. a teises OSKA uuringus „Tulevikuvaade tööjõu ja oskuste vajadusele“⁷¹ lähtuti hõbemajanduse üsna kitsast definitsioonist: „60+ vanuses tarbijatele suunatud heaolu- ja tervisetooted ning -teenuseid, mida tarbitakse oma raha eest. Seal leiti, et taoliselt piiritletud hõbemajanduse kasvuväljavaated on Eestis lähema 10 aasta jooksul kehvad. Piiravad inimeste madal majanduslik võimekus ja väärtusbaas“⁷².

⁶⁵ *Ibid.*

⁶⁶ <https://silvereconomyforum.eu/wp-content/uploads/2019/07/Silver-Economy-Brochure.pdf>

⁶⁷ Väliskeskond 2020. Olulised trendid ja nende tähendus Eestile. Eesti fookuses 10/2012 (<http://www.arengufond.ee/upload/Editor/Publikatsioonid/valistrendid2020-eesti-fookuses-arengufond.pdf>)

⁶⁸ *Ibid.*

⁶⁹ *Ibid.*

⁷⁰ <https://oska.kutsekoda.ee/wp-content/uploads/2016/04/Tulevikutrendid-1.pdf>

⁷¹ https://oska.kutsekoda.ee/wp-content/uploads/2016/04/Sotsiaaltoo_OSKA_tervik_veeb.pdf

⁷² *Ibid.*

Arenguseire keskus on koostanud **Vanemaealiste rahalise heaolu stsenaariumid Eestis aastani 2050 (2019)**⁷³, milles on kujundatud kolm vanemaealiste rahalise heaolu stsenaariumit:

- Hõbemajanduse võidukäik (inimesekeskne ja hea majanduskasvuga)
 - Tavapärane on, et suur osa pensionipõlvest möödub tööpostil – inimene ei näe end pensionärina
 - Mitmekesisust väärtustavad ka tööandjad – kogemus on töö juures hinnatud
 - Kiire tööturu muutumine tähendab, et paljude oskusi ei ole enam tarvis
- Vana hea Eestimaa (ühiskonnakeskne ja hea majanduskasvuga)
 - Puhkamisele orienteeritud pension võib esialgu tunduda hea võimalusena, kuid riigipension katab vaid baasvajadused
 - Oluliseks muutub perekonna ja suguvõsa rolli väärtustamine
- Kokkuhoiuküla (ühiskonnakeskne ja kehva majanduskasvuga)
 - Vanemaealiste rahaline heaolu on pigem madal, kuid subjektiivne heaolu ei pruugi langeda – kõigil läheb võrdlemisi kehvasti

Eelistatuim tundub olevat hõbemajanduse kasv. Selle saavutamiseks on aga tarvis mitmeid samme astuda:

- Aegsasti tuleb mõelda hoolduskoormusele. Kasvav vanemaealiste osakaal tähendab ka suuremat hoolduskoormust ning selle langemine perekonna õlule ei ole jätkusuutlik lahendus.
- Selleks et tööturul kaasatud olla, peavad oskused ja teadmised vastama vajadusele. Eakatele suunatud täiend- ja ümberõppeprogrammid peavad olema efektiivsed ja asjakohased. Vajalik on tööandjate hoiakute suunamine, et vanemaealiste oskusi ja teadmisi väärtustataks.
- Sotsiaalse isolatsiooni ja sellega seotud terviseriskide vältimiseks on maailmast leida mitmeid sotsiaalse innovatsiooni näiteid – eakate õpiringid; uut tüüpi hooldekodud, kus elavad koos noored ja eakad; ettevõtlusprogrammid vanemaealistele.
- Isiklik vastutus vanaduspõlve rahalise heaolu eest saab realiseeruda vaid olukorras, kus inimesed suudavad end oma vanaduspõlves ette kujutada ning neil on võimalused ja huvi oma tuleviku kindlustamisega tegeleda. Sellele aitavad kaasa rahatarkuse õppimine juba noorest peast ning teadlikkust ja läbipaistvust toetavad digilahendused.

Kehtivas heaolu arengukavas 2016–2023⁷⁴ on välja toodud, et

- Tööhõivesse sisenemise takistuste vähendamiseks ja inimese hõives osalemise toetamiseks tuleb koostöös huvigruppidega suurendada tööandjate teadlikkust ning vähendada eelarvamuslikke hoiakuid eri sihtrühmade (nt vanemaealised, muu emakeelega Eesti elanikud, vähenenud töövõimega inimesed) suhtes.

⁷³ https://www.riigikogu.ee/wpcms/wp-content/uploads/2019/02/Arenguseire_Keskus_Rahaline_Heaolu_Stsenaariumid-1.pdf

⁷⁴ <https://www.valitsus.ee/strateegia-eesi-2035-arengukavad-ja-planeering/arengukavad/kehtivad-arengukavad>

- **Vanemaealiste** töötajate hõives püsimiseks on oluline arendada **töötuse ennetamise meetmeid**, nt töövõime jätkusuutlikkuse tagamine, täiend- ja ümberõppe soodustamine, koondamisele reageerimine.

Tallinna ülikooli Eesti demograafia keskuse teadur ja haridusgerontoloogia lektor Tiina Tambaum kirjutab **artiklis Eesti põlve vanaks looma**⁷⁵, et Eesti elu- ja ärikeskkond arvestab vähe elanikkonna vananemisega. Kaubanduses ei ole sildid väiksuse tõttu loetavad, vahemaad on pikad, pinke on puudu, eaga arvestavaid riideid on vähe saada, IKT lahendused on olemas, aga vanemaealisi ei koolitata nendega hakkama saama jne. Piltlikult: lasteaedasil ei sisustata täiskasvanute mööbliga, kuid eakate vajadustega elukeskkonnas jäetakse arvestamata.

⁷⁵ <https://arvamus.postimees.ee/6143240/tiina-tambaum-est-i-polve-vanaks-looma>

Lisa 10. Ekspertintervjuud

Teadmussiire

Teadmussiirdest on praeguseks juttu olnud juba kaks aastakümnet. Peamiselt võib takistavaks lugeda asjaolu, et Eesti ettevõtete ärimudelid ei ole oma olemuslikult teadmuspõhised. Seega puudub neil tegelikult vajadus teadlaste kaasamiseks. Teiseks probleemiks on ülikoolide ja ettevõtlusstruktuuri omavaheline mittevastavus. Teadus on ettevõtlusest reeglina 5–10 aastat ees, üksnes vähesed ettevõtted teevad tulevikku vaatavaid investeeringuid. Samuti räägivad teadlased ja ettevõtjad pahatihti üksteisest mööda.

Teisalt on teadmussiirde osas astunud mitmeid samme. Tegelikult koostöö ettevõtetega toimib, kuigi statistilises võtmes on numbrid tagasihoidlikud – aastast suudavad ülikoolid töötada mõnesaja ettevõttega. Samuti on käivitud Adapteri platvorm, mille kaudu saavad ettevõtted teadus-arendusasutustele päringuid esitada. Ülikoolides on olemas praktilise suunitlusega uurimisrühmi, kes osalevad otseselt ettevõtete tegevuses.

Teadmussiirde parandamiseks tuleks laiendada selle mõistet. Tegemist ei peaks olema pelgalt ülikoolilt ettevõttele suunatud teabega, vaid ka ettevõtted peaksid omavahel teadmisi ja kogemusi vahetama. See välistaks ühtlasi mittemõistmise probleemi. Ülikoolid saaksid siinjuures abistada partnerite kaasamise, koolituste ja selgitustega. Sel viisil muutuks teadmiste siirdamine laiaulatuslikumaks. Lõpuks saab kõik alguse omavahelisest suhtlusest, mida erinevad tugistruktuurid initsieerida saaksid.

Teine oluline suund on uusettevõtlus. Praeguseks ongi ülikoolid oma tegevuse rohkem sellele fokuseerinud, kuna see on tulemuslikum. Samas on võimalik ka siin nii mõndagi ära teha. Oluline on, et rohkem katsetataks. Selleks tuleb initsieerida ettevõtlikkust varasest noorusest. Samuti võiksid ülikoolide töötajad rohkem ettevõtlusega tegeleda, sh osaleda tudengite meeskondades. Akadeemilisele karjäärile pühendumine ei välista ettevõtluses osalemist. Teisalt pelgavad ülikoolid teadlaste kaotust. Niisiis on oluline suund võimaldada akadeemikute pendeldamist akadeemilise ja ettevõtlusmaailma vahel.

Ekspordivõimekus

Peamiseks eksportimist pärssivaks asjaoluks on ennekõike aeg. Nimelt on ekspordivõimekuse väljaarendamine mitmeaastane protsess, milleks paljudel ettevõtetel puudub ressurss ja ka otsene vajadus. Peamiste takistavate teguritena on EAS-i kliendid nimetanud edasimüüjate agentide leidmise keerukust, sihtriigi ärikultuuri ebapiisavat tundmist, bürokraatiat ja logistilisi raskusi, toote mittesobivust ja Eesti riigi vähest tuntust. Kui samaaegselt on ettevõttel tellimusi koduriigis piisavalt, puudubki motivatsioon ekspordiga tegelema asuda.

Unikaalset kiiresti toimivat lahendust ekspordivõimekuse tõstmiseks ei ole. Kõik algab sarnaselt teadmussiirdest peale ettevõtte juhtide ja omanike suhtumisest ning teadlikkusest. Ka siin on oluline tegur aeg – võimaluste uurimiseks ja uute suundade teadvustamiseks on tarvis süveneda, mida ei tehta kiire majanduskasvu tingimustes. Seega on senini eksport alanud pigem oportunisteetide kaudu – sobiva

võimaluse saabudes on sellest kinni haaratud. Positiivne on, et teadlikku ekspordi arendamist tuleb järjepanu juurde.

Seega tuleb ettevõtete ekspordivõimekuse tõstmiseks muuta juhtkondade meelestatust, toetada neid ekspordiks valmistumisel (turud, nõuded, toote ettevalmistus) ja ekspordiga alustamisel (terviklik müügiprotsess). Oluline on järjepidevus, sest kiired tulemused on antud valdkonnas erandiks.

Rohepööre

Rahvasuus on rohepööre saanud parasiitsõnaks. Kõik müüvad, keegi pole näinud ja ükski ei julge üheselt defineerida. Sisuliselt tähendab see, et alustuseks vajab rohepööre selget määratlemist. Mõiste kätkeb endas paljusid erinevaid teemasid, nagu näiteks ringmajandus, jäätmed, energeetika jne. Kõige sellega korraga pole võimalik tulemuslikult tegeleda.

Ettevõtete kontekstis on teadmatust palju ja segadus suur. Vaja on selgeks saada (teha), kuidas uue ajastu regulatsioonid (nt keskkonnalaad) ja tugimeetmed toimivad. Praegu on justkui tekkinud eufooria, et kõiki investeeringuid on võimalik toetustest rahastada, kui need rohepöördena määratleda. Tegelikuses see nii ju ei ole. Niisiis on vajalik suurendada ettevõtjate teadlikkust, samuti teha ära eeltegevused enne investeeringuid (korralik tehniline ekspertiis). Katmata on väiksemate ettevõtete vajadused – neile oleks esmajoones vaja madaltehnoloogilisi lahendusi, mida keegi eriti ei paku.

Tugistruktuuride vaates on probleem killustatuses. Kõik justkui tegelevad rohepöördega, hoolimata sellest, millega on varasemalt tegeletud. Samas puuduvad enamasti vajalikud kompetentsid. Mõistlikum lahendus oleks võimekuse väljaarendamine näiteks TREA baasil, kus on juba täna olemas teatav oskusteave. Praegu on siin kitsaskohaks n-ö europrojektide laiskus – kasumlikum on teha projekte kui tegeleda kohalike teemadega. Seetõttu ei ole ka senini ettevõtete nõustamisega tegeletud.

Elukestev õpe

Eestis osalevad kõige sagedamini õppes kõrgharidus inimesed. Oskustöölise grupp jõuab sinna juba oluliselt vähem. Lõhet suurendab omakorda asjaolu, et ettevõtted koolitavad samuti kõrgema kvalifikatsiooniga inimesi, kes esiteks oskavad täienduskoolitust küsida ja kelles nähakse suuremat arengupotentsiaali. Probleemkohaks on samuti ääremaalisus – õpe toimub reeglina suuremates keskustes, kuhu kaugemal elavatel inimestel on keeruline kui mitte võimatu jõuda.

Enese harimine peaks inimestele nähtavalt ära tasuma – paremad võimalused töölesaamiseks või töö säilitamiseks, samuti ametiredelil edasi liikumiseks. Tööandjatel on siinkohal suur roll – muuta töökohad selliselt ahvatlevaks, et inimesed tahaksid kõrgemat kvalifikatsiooni omandada. Pärssivaks on siinjuures ettevõtete hirm, et kõrgemalt kvalifitseeritud töötaja läheb ühel hetkel mujale ja koht jääb täitmata. Ettevõtluse tugistruktuurid võiksid omakorda tegeleda ettevõtjate teavitamisega, et nende maailmapilt muutuks avaramaks. Samuti saaksid tugistruktuurid koostöös KOV-idega vahendada õppereise nende

ettevõtete juurde, kes on tööjõust huvitatud, viies seeläbi kokku nõudmise ja pakkumise.

Suur roll on täiendõppes osalemise tagamisel KOV-idel, kes ei ole seda omale praegu teadvustanud ja mida ka seadus neilt ei eelda (kuid ka ei takista). Sisuliselt võiks KOV-i sellesuunalist tegevust võrrelda ettevõtte personaliosakonna tööga. KOV on üldjuhul teadlik, millised elanikud on tööta. Riigi poolt on pakutud ja pakutakse ka edaspidi mitmesuguseid täienduskoolitusi. KOV võiks üsna hõlpsalt omavahel kokku viia koolitajad ja need, kes koolitusi ka tegelikult vajavad. Samuti saab KOV luua tugimeetmed selleks, et inimestel oleks võimalik koolitustel osaleda (nt transport). Oluline aspekt on ka personaalne suhtlemine – inimesed lähevad koolitustele, kui neid isiklikult suunata. KOV saaks kas või osaliselt seda rolli täita.

Hõbemajandus

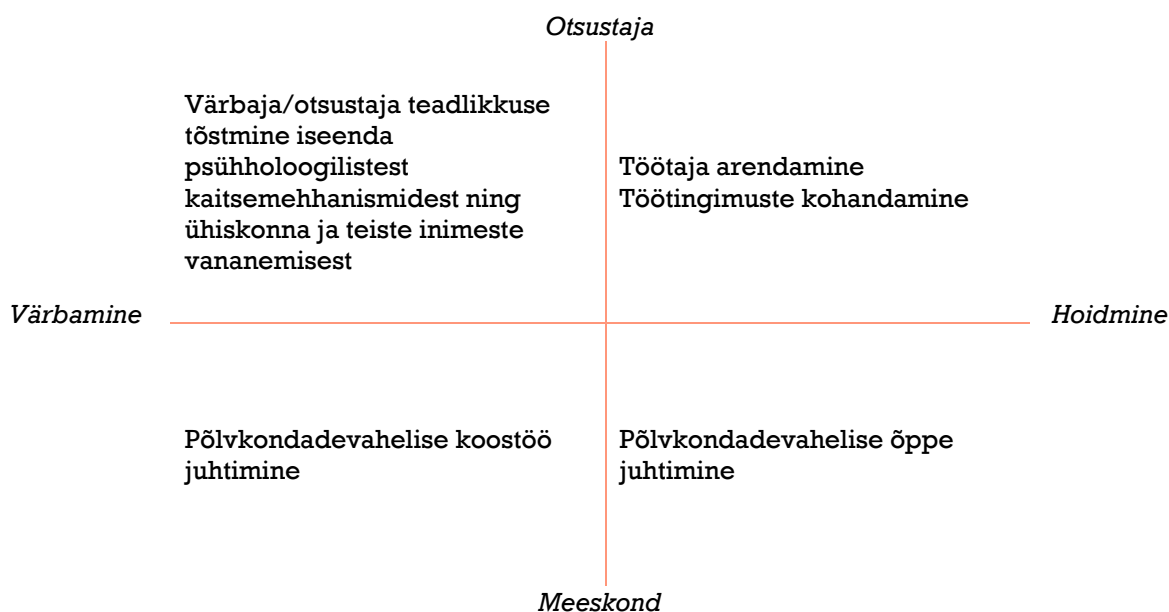
Hõbemajandust on võimalik käsitleda kahes vaates: 1) vanemaealised tööturul ja 2) eakatele suunatud tooted ning teenused.

Tööandjates ei ole juurdunud mõtteviis, et töötajates toimuvad aja jooksul muutused, mis eeldavad korrekture ka töökohtades (näiteks osaline tööaeg). Samas ei ole reeglina probleemi muust kultuuriruumist pärit inimeste integreerimisel kollektiivi. Niisiis on vaja senisest enam tegeleda põlvkondade integreerimise ja koostöö juhtimisega kollektiivis (*age management*). Tihtipeale nähakse eakaid töötajaid üksnes organisatsioonilise mälu kandjatena, kuid mitte isiksustena, kes samuti edasi areneda soovivad. Nii on ka valdav osa koolitustest üles ehitatud noorematele inimestele, kes haaravad uut infot kiiresti. Vanemaealine saab samuti uuest aru, kuid vajab mõnevõrra rohkem aega (kognitiivsed protsessid on aeglustunud).

Probleemi teine külg on vanemaealiste enesediskrimineerimine – eakamad hindavad reeglina ennast madalamalt, mis tuleneb otseselt faktist, et ei olda enam noor. Samuti on vanemaealiste digioskused kehvemad. Neid aga ei õpetata, kuna peetakse tänapäeval osaks üldoskustest, mille nooremad omandavad tasemeõppes. Niisiis on sarnaselt noorematele töötajatele ka vanemaealistel tarvis karjäärimudelit, mis on mõnevõrra erinev ja arvestab nende vajadustega.

Samuti värvatakse vanemaealisi noorematest gruppidest harvemini, mis tööjõupuuduse tingimustes ei ole mõistlik. Seega on ühiskonnal tarvis tervikuna kohaneda, sest rahvastik vananeb järjepanu. Värbamisel on oluline otsustaja teadlikkuse suurendamine, samuti värvatava integreerimine meeskonda. Töötaja hoidmisel tuleb senisest enam tähelepanu pöörata vanemaealiste töötajate arendamisele, töötingimuste kohandamisele ja põlvkondadevahelise õppe juhtimisele (Tabel 11).

Tabel 11. Vanemaealistega arvestamine värbamisel ja tööl hoidmisel⁷⁶



Teiseks hõbemajanduse aspektiks on eakatele suunatud tooted ja teenused, mida praegu käsitletakse suhteliselt kitsas võtmes – peamiselt hoolekandeteenustena. See aga hõlmab ühiskonnast väga väikest gruppi. Samas tuleks eakamat elanikkonda käsitleda samuti tarbijatena, kellel on kindlad vajadused (näiteks vananemisest tulenevalt vajatakse mõnevõrra teistsuguseid riideid, jalanõusid jms). Levinud (osaliselt ka põhjendatult) on arusaam, et see grupp ei ole maksejõuline, mistõttu ei ole sellele olulist tähelepanu pööratud. Teisalt on puudu teenuste osutajaid, samuti pakuvad neid KOV-id minimaalselt, jättes rahuldamata kõrgemad vajadused (kuuluvus jms). Kokkuvõtvalt, sihtgrupp kasvab, aga teenuste pool on senini jäänud staatiliseks.

⁷⁶ Intervjuust Tiina Tambaumiga

Lisa 11. Intervjuude küsimused

Küsimused tugistruktuuridele

1. Kuidas on jaotunud rollid tugistruktuuride vahel?
2. Kus näete teenuste osas:
 - a. Kattuvust
 - b. Üksteise täiendamist
 - c. Täitmata valdkondi
3. Kes on teie konkurendid (lisaks võimalikele tugistruktuuridele)? Kuidas olete end teistest eripärasena profileerinud (valdkond, teenus vms)?
4. Kuidas teie teenused jaotuvad teljel: pakkumispoolised (standardised) vs nõudluspoolised (vajaduspõhised) – kas on võimalik põhiteenuste lõikes välja tuua?
 - a. Kas näete selles jaotuses mingit muutusvajadust?
5. Kuidas tugistruktuurid omavahel suhtlevad? Millised on kanalid ja regulaarsus?
6. Kus on koordineerimise ja rollijaotuse puudujäägid?
7. Millised võiksid olla parandamisvõimalused?
8. Millised on teie seosed/koostöökogemused teadusega (ülikoolidega)? Kuidas neid parandada? Kas seda on üldse tarvis?
9. Kas ja kuidas saate ülevaadet ettevõtete vajaduste kohta?
10. Kuidas ettevõtja tavaliselt teieni jõuab (kust saab info)?
11. Kuidas teie ettevõtjani jõuate (oma teenust, pakkumust müüte).
12. Kuidas kogute tagasisidet oma klientidelt (tagasiside- ja kvaliteedimonitooring)?
13. Milline on vajaduste ja teenuste tulevik? Kuhu suundub nõudlus ja teenuste pakkumine?
14. Milline on teie tegevuse arendamise strateegia keskpikas perspektiivis (ca 3-5 aastat) nii pakutavate teenuste kui ka organisatsiooni osas?
15. Kuidas suhtlevad tugistruktuuridega KOV-id?
 - a. Kas antakse suuniseid ja sisendit tegevuste kavandamiseks?
 - b. Kas peate mingis aspektis oma rolliks KOV-ide ettevõtluskeskkonna toetamise võimekuse arendamist/toetamist? Kas see võiks perspektiivis nii olla?

Küsimused omavalitsustele

1. Millist tuge täna pakute ja kellele? Kes on põhilised sihtgrupid?
2. Mille alusel on tänased tegevused ja teenused valitud/välja arendatud?
3. Milline on KOV-i kompetents ettevõtete toetamisel?
4. Mis sorti ettevõtetele on teenuseid pakutud (tegevusvaldkond, suurus jms alusel)?
5. Kas suhtlete regulaarselt ettevõtetega? Kas on regulaarne tagasiside kogumise kanal kujundatud?
6. Kellega tehakse koostööd, et ettevõtteid toetada? Milline on kokkupuude tugiteenuste osutajate, teiste omavalitsuste ja teadusasutustega? Millistesse võrgustikesse kuulute?

7. Millised on võimalused ja motivatsioon teenuseid edasi arendada? Mida saaks muuta? Kuidas saab ettevõtluskeskkonda veel edasi arendada?
8. Mis rolli tahaks KOV koos tugidega mängida ettevõtetele?
9. Kuidas KOVid ettevõtluskeskkonna arendamise teemal omavahel suhtlevad?
10. Kuidas KOV-id tugistruktuuridega suhtlevad? Millised on KOV-ide roll tugistruktuuride omanikuna? (suunised, sisend tugistruktuuridele?)

Küsimused ettevõtetele

1. Kas olete kasutanud tugistruktuuride (nt Tartu Ärinõuandla, Tartu Loomemajanduskeskus, Tartu Teaduspark jt)/KOV-ide teenuseid? Kui jah, siis milliseid? Kuidas leidsite teenuste kohta infot?
 - a. Milliseid tugistrukture Tartumaal oskate nimetada; ka seda, millised teenuseid pakutakse?
 - b. Milline on viimane ettevõtte tegevust puudutav kontakt kohaliku omavalitsusega (kui mitu korda aastas taolisi kontakte KOV-idega tekib)?
2. Millised on ettevõtete ootused tugistruktuuridele/KOV-idele – milliseid teenuseid vajatakse? Millest tunnete täna puudust (muudatusvajadus vms, mitte toetused üldiselt)?
 - a. Kust saate ettevõtte arenguks (või mingi arenduse läbiviimiseks) vajalikku teadmist, nõu ja tuge? (kirjeldage 1-2 vajadust ja kust seda tuge saate)?
 - b. Kas ja milliste tugistruktuuride pakutavate teenuste eest oleksite nõus maksma?
3. Kuidas suurendada tugistruktuuride pakutavate teenuste puhul ettevõtete vajaduspõhisuse komponenti (praegu teenused tihti nn pakkumispoolsed, kuidas tugevdada nõudluspoolt). Millised on teie soovitusel selleks?
4. Kas ja milliseid toetusmeetmeid ettevõtte vajavad? Kes neid peaks pakuma: tugistruktuur (saab vahendada), KOV, riik?
5. Millist kaasamist ja koostööd tugistruktuuridelt/KOV-idelt oodatakse?
 - a. Millistel tingimustel (motivatsioon) oleksite valmis osalema KOV-ide/tugistruktuuride tegevuste/teenuste arendamises?
6. Mil määral ja moel on ettevõtte huvitatud osalemisest KOV-i/maakonna arendustegevuses?
7. Kas ja mis kujul on varasemalt koostööd tehtud teadusasutustega? Milline on ootus koostööle teadusasutustega?
 - a. Millised on ettevõtjate vaates peamised takistused koostööks teadusasutustega (kui neid on; kogemusi, ideid)?

Läbivad teemad

Teadmussiire

1. Kuidas suurendada koostööd teadusasutuste kui tugiorganisatsioonide ja ettevõtete vahel ning kiirendada tulemuslikkust ja vähendada bürokraatiat ettevõtjate jaoks?

2. Kuidas arendada kõrgema lisandväärtusega tooteid ja teenuseid? Milliseid meetmeid on selleks vaja rakendada või juurde luua?
3. Milliseid toetusmeetmeid on vaja ettevõtete innovatsioonivõimekuse, T&A alase teadlikkuse ja strateegilise juhtimise kvaliteedi tõstmiseks?

Ekspordivõimekus

1. Kuidas tõsta ekspordivõimekust?
2. Millised on selles valdkonnas kitsaskohad ja kuidas neid lahendada?

Rohepööre

1. Milliseid tegevusi on vaja kavandada, et teadlikult vastu minna rohepöördele tulenevatele muutustele?

Elukestev õpe

1. Kuidas suurendada huvi elukestva õppe/täiendõppe vastu?
2. Millised on võimalused enesetäiendamiseks? Kas täiendõpet kasutatakse?
3. Millised on peamised takistused täiendõppes osalemisel?

Hõbemajandus

1. Kuidas kasutada ära hõbemajanduse kasvu?
2. Kas ja kuidas saaksid ettevõtjad kasu hõbemajanduse kasvust?
3. Mida on vaja teha selleks, et ettevõtjad julgemalt hindaksid töötajatena ka eakaid inimesi?

Lisa 12. Intervjueeritute nimekiri

Tugistruktuurid

Kontaktisik	Tugistruktuur
Sven Parkel	Tartu Biotehnoloogia Park
Küllli Hansen	Tartu Loomemajanduskeskus
Vaido Mikheim	Tartu Teaduspark
Jan Lätt	Tartu Ärinõuandla
Kristiina Tammets	Tartumaa Arendusselts
Erik Puura	Tartu Ülikool
Kristel Reim	<i>Tartu Ülikooli Ettevõtlus- ja Innovatsioonikeskus</i>
Reet Kurg	<i>Tartu Ülikooli Tehnoloogia Instituut</i>
Andi Pärn	Eesti Maaülikool
Anneli Saaroja	Adapter
Martin Kikas	Tartu Regiooni Energiaagentuur
Liina Helstein	Eesti Kaubandus-Tööstuskoda
Jaan Sõrra	Tartumaa Põllmeeste Liit
Raini Jöks	Tartu Kutsehariduskeskus

Omaavalitsused

Ametikoht	Omaavalitsus
Vallavanem	Kambja vald
Vallavanem	Kastre vald
Abivallavanem	Elva vald
Vallavanem	Nõo vald
Vallavanem	Luunja vald
Abivallavanem	Tartu vald
Vallavanem	Peipsiääre vald
Abilinnapea	Tartu linn

Ettevõtted

Jaotus	Ettevõte
Idu	KappaZeta OÜ
	Triumpf Research OÜ
	Fudler OÜ
Muu alustav	AS Bercman Technologies
	OÜ eAgronom Investment Holding
	Fractory Solutions OÜ
Loomemajandus	Jaago Käsitöotalu (MTÜ Jaago sõbrad)
	Degritter OÜ

	Õ stuudio OÜ
	OÜ Metsaliisu
	OÜ Loovhoog
Tegutsev	Arens AS
	Mooncascade OÜ
	Mobi Lab OÜ
	AS Hanza Mechanics Tartu
	Nordwise Biotech OÜ
Maapiirkond	Goodhand OÜ
	Kroonipuu OÜ
	Enics Eesti AS
	Melior-M OÜ

Ekspertid

Teema	Ekspert	Asutus
Rohepööre	Antti Roose	Tartu Regiooni Energiaagentuur
Teadmussiire	Erik Puura	Tartu Ülikool
Hõbemajandus	Tiina Tambaum	Tallinna Ülikool
	Aado Keskaik	Tallinna Ülikool
Ekspordivõimekus	Eero Liivandi	Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus
Elukestev õpe	Riina Kütt	Tungal Koolitus OÜ