



Euroopa Liit  
Euroopa Sotsiaalfond



Eesti  
tuleviku heaks



Tartumaa  
Omavalitsuste Liit

# Tartumaa ettevõtluskeskkonna tugiteenuste hetkeseis ja arengusuunad

Strateegiaseminar  
23.09.2021

CIVITTA

cumulus  
consulting.

# Projekti eesmärk

- Saada selgeks tugiteenuste praegune olukord, ettevõtete vajadused ja omavalitsuste roll, kujundamaks tugiteenused ümber selliselt, et neist saadav kasu oleks maksimaalne.

# Strateegiaseminari eesmärk

- Saada sisend ettevõtluse tugistruktuuride võrgustiku tuleviku kujundamiseks Tartumaal:
  - Sisuline külg: teenused ja valdkonnad
  - Vormiline külg: tugiteenuste korraldus

# Seminari ülesehitus kl ~13.30–17.00

|             |   |
|-------------|---|
| 13.30–14.30 | Sissejuhatus, ülevaade analüüsi senistest tulemustest |
| 14.30–15.30 | Maakonnakohvik tugiteenuste arendamiseks              |
| 15.30–15.45 | Kohvi- ja sirutuspaus                                 |
| 15.45–17.00 | Rühmatööd tugiteenuste arendamiseks                   |



# Ülevaade analüüsi senistest tulemustest

Jaan Urb (OÜ Cumulus Consulting)

# Ettekande teemad

1. Metoodiline lähenemine
2. Tugistruktuuride ülevaade
3. Järeldused:
  1. Dokumendianalüüsist
  2. Intervjuudest:
    1. Tugistruktuuridega
    2. Omavalitsustega
    3. Ettevõtetega
    4. Välismaiste tugistruktuuridega

# 1. Metoodiline lähenemine (1)

- Olemuslikult nii kvalitatiivne uuring kui ka strateegialoome
- Aluseks koosloomemudel – sammud ja lahendused arutatakse peamiste osapooltega läbi
- Kahe-etapiline:
  - Andmekorje, mahukaimaks osaks olid intervjuud primaarandmete kogumiseks:
    - KOV-id (8)
    - Tugistruktuurid (10)
    - Ettevõtted (20)
    - Välismaised tugistruktuurid (3)
- Analüüs ja järeldused, sh tugistruktuuride toimemudel tulevikuks



# 1. Metoodiline lähenemine (2)

- Fookuses:
  - Ettevõtluse tugisüsteemist tervikpildi loomine (tugistruktuurid, KOV-id, ettevõtted)
  - Kokkulepe, kuidas võiks ettevõtluse tugisüsteem Tartumaal edaspidi toimida (rollijaotus, kommunikatsioon, teenused ja valdkonnad)
- Ei tegele:
  - Otseselt ettevõtlusvaldkonna eesmärgistamisega (millist ettevõtlust maakonda tahetakse)

## 2. Ettevõtluse tugistruktuurid Tartumaal

1. Tartu Biotehnoloogiapark
  1. Biomed inkubaator
2. Tartu Loomemajanduskeskus
  1. Loomeinkubaator
3. Tartu Teaduspark
  1. ESA BIC Estonia inkubaator
  2. S2B launchpad inkubaator
  3. Mängu- ja filmitööstuse inkubatsiooniprogramm
  4. BE BIG arendusprogramm
  5. SPARK Demokeskus
4. Tartu Ärinõuandla
5. Tartumaa Arendusselts
6. Tartu Ülikool
  1. Tartu Ülikooli Ettevõtlus- ja Innovatsioonikeskus
  2. Tartu Ülikooli Tehnoloogia Instituut
  3. Eelinkubaator: sTARTUp Lab
7. Eesti Maaülikool
8. Tartu Regiooni Energiaagentuur
9. Tartumaa Põllumeeste Liit
10. Eesti Kaubandus-Tööstuskoda

## 2. Ettevõtluse tugisüsteem Tartumaal

- Tugistruktuurid koos kohalike omavalitsustega 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.

# 3.1 Dokumendianalüüs

## 3.1 Peamised järeldused dokumendianalüüsist (tugistruktuurid (1))

- Ettevõtetega tegeletakse ükshaaval ja juhtumipõhiselt (kutsutakse üksikutele sündmustele jms), käsitledes neid teenuse klientide, mitte partneritena ettevõtluspoliitika kujundamisel.
- Ettevõtted vajavad peamiselt investeringuid, kvalifitseeritud töötajaid, häid ühendusi ja piirkonna atraktiivsust (suur osa sellest on KOV-ide ülesanne), tugistruktuurid pakuvad nõustamist, ärianalüütikat ja koolitusi.
- Ettevõtjad ei hooma toetuste süsteemi tervikuna, toetused üksteist pigem ei dubleeri.
- Ühisrahastusplatvormid tegelevad reeglina tehnoloogiavaldkonna ettevõtetega.
- Ettevõtluse arendamisel puudub strateegiline liider, eelarve ja jätkuplaan.
- Organisatsioonides on ideid rohkem kui inimesi nende elluviimiseks. Uute ideede tulekuga kaasneb eelmiste tegevuste nõrgenemine, kuigi selleks ei pruugi vajadust olla.
- Ei ole teada, milline on tugiorganisatsioonide (koos)mõju ettevõtluse arengule.
- Ülikoolide jaoks on ettevõtluse arendamine vabatahtlik ülesanne (sama kehtib KOV-ide puhul).

## 3.1 Peamised järeldused dokumendianalüüsist (tugistruktuurid (2))

- Tugiteenuste osas toimub teatav dubleerimine, seda esmajoones baasteemade katmisel – samad teenused killustunud sihtrühmale.  
Peamised kattuvusvaldkonnad:
  - Rahvusvahelistumine ja eksport
  - Koolitused
  - Mentorlus (valdkonna spetsiifiline)
  - Rahastusvõimalused ja taotlused (seda pakub ka erasektor)

## 3.1 Peamised järeldused dokumendianalüüsist (KOV-id (1))

- Praegune KOV-ide rahastusmudel ei motiveeri ettevõtlust toetama.
- Ettevõtlusvaldkonda on strateegilistes arengudokumentides käsitletud üldsõnaliselt, samuti ei ole läbi mõeldud ettevõtluse tähendus ning selle mõjutamise võimalused (millist ettevõtlust me üldse tahame?). Samas ootavad ettevõtjad omavalitsustelt selgete sihtide seadmist, et oma arengut planeerida.
- Ettevõtluspoliitika sisu tuleks luua KOV-ide, ettevõtete ja tugisotsiatsioonide koostöös.
- Ettevõtetele otseselt teenuseid ei pakuta, seda ettevõtjad enamasti ka ei oota – tähtis on korras taristu, abi planeeringute ja lubade menetlemisel. KOV-ilt oodatakse ka piirkonna tuntuse ja maine tõstmist.
- Ettevõtjad soovivad olla kaasatud mitte ainult ideekorjes, vaid ka elluviimise tagasisidestamises – teisisõnu, olla partnerid.
- Ülesannetega tegeletakse KOV-ides valdkonnapõhiselt, ettevõtjate küsimused on sageli valdkonnaülesed.
- Ametnikud ei mõista piisavalt ettevõtete tegutsemisloogikat (ja ka vastupidi).

## 3.1 Peamised järeldused dokumendianalüüsist (KOV-id (2))

- KOV-id tajuvad MAK-e riigi, mitte enda organisatsioonidena. Seega puudub ka otsene „tellimus“.
- KOV-i roll seisneb enamjaolt MAK-i ideede kinnitamises või mittekinnitamises, peaks aga senisest rohkem nende tööd suunama.
- KOV-i roll on ka eri osapoolte ühtsesse inforuumi toomisel, milles pole praegu järjepidevust. T&A asutuste, KOV-ide ja ettevõtete koostöö jääb olemuselt sageli deklaratiivseks.
- Ettevõtlusalasid ei suuda KOV enamasti üksi välja arendada ja turundada. Alade promotsioon peaks toimuma maakonnaüleses koostöös, kus oluline roll on MAK-idel.



## 3.2.1 Intervjuud tugistruktuuridega

## 3.2.1 Rollijaotus

- Rollijaotus on organisatsioonide sõnul paigas. Väljakujunemine on toimunud isevoolselt alt üles.
- Rollijaotuse aluseks on ettevõtlusvaldkonnad, mitte pakutavad teenused, mis on küllaltki sarnased (äriplaani nõustamine, ruumide rent, inkubatsioon jms).
- Teataval määral on erisuseks Tartu Ärinõuandla – järgib ettevõtte elukaart.
- Eraldi nišis tegutsevad Tartumaa Põllumeeste Liit ja Tartu Regiooni Energiaagentuur.
- Ülikoolid on muude struktuuridega tihedalt seotud. Otse tegeletakse peamiselt suurte ettevõtetega, mis on teadusmahukad.

## 3.2.1 Teenuste kattuvus & üksteise täiendamine

- Tugistruktuuride sõnul on kattuvust minimaalselt, kuna sihtgrupid on erinevad.
- Peamiselt on kattuvad üritused, mida üha sagedamini korraldatakse koos.
- Kattuvus ilmneb ka projektides, kuna konkureeritakse samades programmides.
- Teataval määral esineb kattuvust ka erasektoriga. Samas on erinevus selles, et erafirmad kirjutavad äriplaani jms valmis, tugistruktuurid mitte. Samuti on äriplaani ABC pigem n-ö hügieenifaktoriks.
- Üksteist täiendatakse peamiselt sündmuste korraldamisel.
- Muu täiendamine toimub enamasti ühe-kahe organisatsiooni vahel (ühisinkubatsioon jms).

## 3.2.1 Katmata valdkonnad ja teemad

- Terviklik tegelemine noortega.
- Tegelemine toimivate ettevõtetega – nende inkubeerimine, ärimudelite tänapäevastamine, et pakkuda neile arenguhüpet. Tugistruktuurid on kaldu alustavate ja iduettevõtete poole.
- Tegelemine põllumajanduslike ettevõtetega.
- Tegelemine ettevõtete energeetikaalase nõustamisega. Rohepööre ja ringmajandus on avastamata maailmad.
- Väikesemahulised teadus-arendusprojektid, mis looksid ettevõtetele olulisi lahendusi.
- Tegelemine tulevikuarengutega.

## 3.2.1 Konkurentsituatsioon

- Kõige selgemalt konkureeritakse eraturuga ja ülikoolide puhul üksteisega, kui asi puudutab grante ning rahastusmudeleid.
- Osaletakse samades toetusprogrammides, mis on samuti konkureerimine.
- Tugistruktuuride endi vahel kohalikul tasandil konkurentsi üldiselt pole. Valdkonniti tekib see Eestis tervikuna.
- 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.
- Konsultatsiooniettevõtte poolt vaadatuna on tugistruktuuride näol tegemist sisueksperptidega. 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.

## 3.2.1 Teenuste jaotus

- Tugistruktuuride sõnul püütakse rohkem olla nõudluse poolel, s.o pakkuda seda, mida ettevõtted vajavad.
- Lisaks tegeletakse mõnikord teenuste arendamisega, mida turg ei oskagi veel soovida.
- Teisalt seab projektipõhisus piirid. Projektid algatatakse küll kindla probleemi lahendamiseks, kuid tegevuskava seab kindla raamistiku ette, millest johtuda.
- Samuti on tugistruktuuride asutajad/omanikud teinekord ette andnud kindla „tellimuse“, mis vajab täitmist, kuna baasrahastus tuleb sealt.
- Seega projektide ja asutajate rahastusega seotud teenused pigem pakkumis-, ise välja töötatud teenused aga nõudluspoolsed.

## 3.2.1 Kommunikatsioon

- Tegevust koordineerivad mõnevõrra paralleelselt Tartu Linnavalitsus ja TOL. Seega ei ole kokku lepitud ühes konkreetses eestvedajas.
- TOL kutsub kord kvartalis kokku organisatsioonid, mille asutamise juures on omavalitsustel roll.
- Kord kuus korraldab ümarlaudu linnavalitsus.
- Lisaks on ühine väljund sTARTUp Day, kuhu kuuluvad Tartu linn, Tartu Ärinõuandla, Tartu Teaduspark, Tartu Loomemajanduskeskus ja Tartu Biotehnoloogia Park.
- Operatiivtasandi koostöö on üldjoontes paigas.
- Ühiselt ei ole kokku lepitud pikaajalistes strateegilistes suundades.
- Osalt võib maakonna tasandi eristamist kunstlikuks pidada, kuna ettevõtete jaoks sellist määratlust ei eksisteeri.

## 3.2.1 Info ettevõtjate vajaduste kohta

- Kõik tugistruktuurid koguvad vajaduste kohta infot ja teenuste kohta tagasisidet. Viis ja süsteemsus on erinevad.
- 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.
- 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.
- Ettevõtjatega otsivad tugistruktuurid ka ise kontakti.



## 3.2.1 Vajaduste & teenuste tulevik

- Suhtlus muutub kliendikesksemaks ja personaalsemaks.
- Geograafilise areaali tähtsus väheneb.
- Kohale jõuavad üldised trendid (rohepööre, digipööre, võrdõiguslikkus).
- Ülikoolid suurendavad oma rolli targa majanduse kasvule kaasa aitamisel.
- Suureneb tugistruktuuride roll poliitikate kujundamisel.

## 3.2.1 Suhtlus KOV-idega

- Peamiselt puututakse kokku Tartu linnaga, teistega mitte. Tartu Ärinõuandlal ja Tartu Regiooni Energiaagentuuril on teatav puutumus.
- KOV-ide rolliks peetakse elukeskkonna kujundamist (tegutsemiskohtade loomine, kogukondade arendamine ja info vahetamine).
- Dupleerimise vältimiseks ei olegi otstarbekas ettevõtlushädevuste väljaarendamine igas omavalitsuses. Küll aga peaks olema side omavalitsuse ja selle haldusalas tegutsevate ettevõtete vahel, olemaks kursis ootuste ning vajadustega.
- Praegu puudub n-ö omavalitsustepoolne tellimus tugistruktuuridele – millistele teemadele enim tähelepanu pöörata jne. Niisiis on senine suhtlus toimunud esmajoones kas tugistruktuuride ja ettevõtjate või omavalitsuste ja ettevõtjate (kui teemaks on planeerimis- ning ehitusalased küsimused), kuid ideaalis võiks see olla kolmepoolne.

## 3.2.2 Intervjuud KOV-idega

## 3.2.2 KOV-ide roll ettevõtluses

- Taristu arendamine (juurdepääsud, internet jms), lähtudes kasusaajate arvust
- Menetlusprotsesside läbiviimine
- Abi planeeringute koostamisel, ehituslubade vormistamisel ja seadusandluse „tõlkimisel“
- Mõnikord renditakse omavalitsuste ruume ja kaugtöökohti.
- Eraldi teenuseid ettevõtetele pole, v.a Tartu linn, kes jagab toetusi nii tugistruktuuridele kui ka otse ettevõtetele.
- Üldine lähenemine on, et alustav ettevõtte pöördub esmalt KOV-i poole, kes ta tugistruktuuri poole edasi suunab. Tartu linn pakub ka ise koolitusi, kuna olemasolevaid ei hinnatud piisavaks.

## 3.2.2 KOV-ide kompetents

- Hinnatakse erinevalt – suuremates piisavaks, väiksemates mitte.
- Mõnedes KOV-ide ei tuntagi vajadust ettevõtlusspetsialisti järele, kuna peamised küsimused on seotud maa ja ehitusega.
- KOV-i tasand on ettevõtluse arendamiseks liiga väike, maakondlik on paras.

## 3.2.2 KOV-ide kommunikatsioon

- Tartu linnal regulaarne (koolitused, küsitlused, seminarid)
- Mujal korrapäratu, 1–2 korda aastas, samas veidi vahetum – suheldakse otse vallavanemaga.
- Info vahendamiseks ja võimendamiseks kasutatakse peamiselt KOV-i kodulehte ning sotsiaalmeediakanaleid. Korrapäraseid tagasisidekanaleid loodud ei ole.
- Maakondlikku koostööd koordineerib TOL. Peamine koostöö on taristu arendamisel, samuti arengukavade koostamisel.
- Tartu linn jagab parimaid praktikaid Tallinna ja Pärnuga, kuna maaomavalitsuste mastaap on liiga väike.

## 3.2.2 KOV-ide roll edaspidi

- KOV-ide huvi on, et töökohti tekiks erinevatesse valdkondadesse.
- Peamiseks rolliks selle saavutamisel on olla vahendaja kogukonna, ettevõtjate ja tugistruktuuride vahel.
- Samas seati mõnel poole ettevõtluskeskkonda sekkumine üldse küsimärgi alla, kuna hoobasid, millega mõjutada, on vähe, ja otsest maksutulu KOV ei saa.
- Oma praeguse rolliga ollakse niisiis rahul ja leitakse, et tugistruktuurid saavad ettevõtjaid piisavalt toetada.

## 3.2.3 Intervjuud ettevõtetega



## 3.2.3 Tugistruktuuride kasutamine

- Teadlikkus struktuuridest on keskmisel tasemel. Enamasti ollakse kokku puutunud Tartu Ärinõuandla, Tartu Loomemajanduskeskuse ja Ettevõtluse Arendamise Sihtasutusega.
- Peamiselt kasutatud teenused:
  - Osaletakse Tartu Loomemajanduskeskuse inkubatsioonis
  - Taotletud on Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse kaudu erinevaid toetusi, samuti kasutatud teenuseid välisturgudele siirdumisel
  - Tartu Ärinõuandlas on üldisel nõustamisel käidud ja koolitustel osaletud
  - Renditakse ruume Tartu Teaduspargilt, kasutatakse inkubatsiooniteenuseid, mentorprogrammi ja osaletakse ühisprojektides

## 3.2.3 Kontaktid KOV-idega

- Kokkupuuteid on pigem suurematel ettevõtetel ja esmajoones maapiirkondades.
- Regulaarsed suhtlused enamasti pole.
- Peamised teemad:
  - 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.

## 3.2.3 Ettevõtete ootused

- Üldiselt tugistruktuuride või KOV-i tegevusi/teenuseid ettevõtjad ei erista.
- Paljude intervjuudel osalenute arvates ei peaks riik ettevõtlusesse eriti sekkuma.
- KOV-ide osas on intervjueeritutel selge arusaam – omavalitsus peaks hoolitsema teede korrashoiu ja ühistranspordi korralduse eest ning tagama muuhulgas näiteks elamisvõimalused ja lasteaiakohtade olemasolu. Mõnel juhul tõid intervjueeritud välja Tartu-Helsingi lennuliini tähtsuse ettevõtluskeskkonna arengu jaoks.
- Mitmel korral toodi intervjuudes välja seda, et KOV-id võiks senisest enam võimendada ettevõtjate vahelist võrgustumist.
- Suurimaks probleemiks, mille lahendamisel oodatakse KOV-i abi, on tööjõupuudus.

## 3.2.3 Arengutugi

- 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.
- Nõu ja tuge saadakse oma töötajaskonnalt ja võrgustikest, sh rahvusvahelistest.
- Üldiselt ei eelda ettevõtjad, et tugiteenuste pakkujad peaksid suutma adresseerida väga spetsiifilisi probleeme.
- Tõdetakse, et inimeste sihtotsingu, turunduskanalite, välisturgude või juriidilise nõu eest oldaks kindlasti valmis ka maksma, sest ei eeldata, et teenused peaksid olema tasuta.

## 3.2.3 Vajalikud toetusmeetmed

- 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 tõid peamise vajaduse toetusmeetmete järele eelkõige ettevõtte algusfaasis. Teine oluline koht on mingi uue arenguhüppe saavutamisel.
- Toetusvajaduse puhul rõhutasid paljud seda, et kuivõrd ei ole teada, mida pakutakse, siis ei oska ka vajadust tunda.

## 3.2.3 Kaasamine ja koostöö struktuuride ning KOV-idega

- Kõik ettevõtjad tõdesid, et ei tunneta maakonna mõiste olulisust ettevõtluses.
- Suurem osa intervjueritud ettevõtjatest leidis, et senine koostöö (kui seda on olnud) on olnud viljakas ning neil on ka edaspidi motivatsiooni ettevõtluskeskkonna arendamiseks panustamiseks.
- Intervjueritute hinnangul peaks ettevõtjate kaasamisel olema väga selgelt lahti mõtestatud, mis on kokkusaamiste eesmärgid ning mis rolli üksteisel nähakse.

## 3.2.3 Koostöö ülikoolidega

- Intervjueeritud ettevõtjate hinnangul on peamiseks teadusasutustega koostööd pärssivaks asjaoluks see, et ettevõtjad soovivad suurte investeeringute tegemisel näha tulemusi, kuid teadus ei anna garantiisid (fundamentaalteadus vs kiired ja praktilised lahendused).
- Peamiselt on koostööd tehtud tootearenduses, kvaliteediauditite puhul ja spetsialistide kaasamisel ettevõtte tööprotsessidesse.

## 3.2.4 Intervjuud välismaiste tugistruktuuridega



## 3.2.4 Soome (Cursor Oy)

- Fookusvaldkonnad:
  - Investeeringute toomine piirkonda (Kotka-Hamina)
  - Kohaliku ettevõtluse toetamine (u 4000 nõustatavat aastas) – ei minda sügavuti, vaid leitakse parim lahendus konkreetse ettevõtte konkreetsele probleemile (suunamine erasektorisse vms)
  - Kohaliku turismi arendamine
- U 50 töötajat, eelarve 8–9 miljonit eurot (sellest omatulu u 3 miljonit)
- KOV-id on omanikud, tellivad teenuseid – Cursor viib ellu KOV-ide ettevõtlusstrateegiat
- Tugistruktuuride võrgustik hõlmab Cursorit ja ülikoole – tegemist on küllaltki konsolideeritud lähenemisega
- Tulevikus konsolideerumine ilmselt jätkub, et ettevõttel oleks n-ö üks sisenemispunkt

## 3.2.4 Taani (Erhvervshus Sjaelland)

- Tegeletakse spetsiifiliste küsimustega, baasnõustamise eest vastutavad KOV-id.
- Organisatsioon on väike – 6 regiooni üle kogu riigi. Zealand'is töötab 2–3 inimest.
- Peamised teemad:
  - Müük ja turundus
  - Finantseerimisvõimalused
  - Digitaliseerimine
  - Rahvusvahelistumine
- Hub toimib n-ö vahemehena, ettevõttele kulutatakse u 3 h, seejärel suunatakse erasektorisse.
- Lisaks on hiljuti loodud temaatilised klastrid – pole veel teada, millised on tulemused.
- Ülikoolid ametlikult ettevõtluse tugistruktuuride alla ei kuulu, tase ja panustamine on erinev.
- *No wrong door*

# Põhisõnumid

- Tugistruktuuride süsteem on killustunud, samas koostöö ja kommunikatsioon üldjoontes toimivad.
- KOV-id ettevõtetele teenuseid ei paku, kuid seda ka ei oodata. Ettevõtete vaates on KOV-i roll selge: elu- ja ettevõtluskeskkonna arendamine. Sellega on kooskõlas ka KOV-idelt ning tugistruktuuridelt saadud tagasiside nende rolli kohta.
- Lisaks peaksid KOV-id olema paremini kursis kohalike ettevõtete ja nende vajadustega, täitmaks n-ö vahendaja rolli ettevõtte ning mõne tugistruktuuri vahel.
- Side KOV-ide ja tugistruktuuride vahel on nõrk. KOV-id ei esita omapoolset „tellimust“.
- Kogu ökosüsteemi hõlmavat koostööplatvormi ei ole. Eksisteerib kaks strateegilist eestvedajat (linn ja TOL).
- Ei ole ühist kokkulepet pikaajalistes strateegilistes suundades.
- Tugisüsteemi korralduses on kaks põhimõttelist valikut:
  - Evolutsiooniline areng (n-ö peenhäälestamine)
  - Revolutsiooniline areng (organisatsioonide konsolideerimine)? Kas 10 osapoolega ökosüsteem on väärtus omaette või tuleks see konsolideerida?
  - *Vahepealne variant: universaalsed protsessid ühised ja spetsiifilised eraldiseisvad*

# Maakonnakohvik

# Maakonnakohvik: mis vajab tugistruktuuride ökosüsteemi juures arendamist?

1. **Dubleerimine** – milliste teenuste ja/või sihtgruppide osas toimub dubleerimine?
2. „**Valged laigud**“ – millised valdkonnad ja teenused on tugioorganisatsioonide poolt katmata, kuid millega peaks järgneva 3-5 aasta vaates tegelema?
3. **KOV-ide roll** – milline peaks olema KOV-ide roll ettevõtluse arendamisel, sh tugiteenuste korraldamisel?
4. **Tugioorganisatsioonide võimekus** – millised võimekused vajavad (ühist) arendamist (kompetentsid, tugiprotsessid, rahastamine...)?

**Kohvi- ja sirutuspaus 15 min**

# Rühmatööd

# Rühmatööd:

1. **Prioriteetsus** – millistele valdkondadele ja teenustele tuleks 3-5 aasta perspektiivis enim keskenduda?
2. **Ühisosa** – mis on tugisüsteemi (tugistruktuurid, sh ülikoolid ja KOV-id) ühine eesmärk? Kas ja millised spetsiifilised eesmärgid on süsteemi osapooltel?
3. **Evolutsiooniline ökosüsteem** – kuidas võiks välja näha tugiteenuste korraldus, kui praegust olukorda oluliselt ei muudaks? Millised on olemasoleva süsteemi **konkreetsed** **parendusettepanekud**?
4. **Revolutsiooniline ökosüsteem** – kuidas võiks välja näha tugiteenuste korraldus, kui alustaks n-ö puhtalt lehelt?

3 minutit grupile refleksiooniks iga ettekande järel.



# Edasine plaan

- Tänapäeva põhjal esialgne ettepanek, kuidas tugiteenuste pakkumist tulevikus korraldada.
- Arutame ettepanekuid juhtrühma koosolekul, sh testime mõne persona kaasabil süsteemi võimalikku toimivust.
- Viime läbi ekspertintervjuud horisontaalsete teemade (rohepöörde, elukestev õpe, teadmussire, ekspordi kasvatamine, hõbemajandus) seostamiseks tugiteenuste pakkumisega.
- ...
- Analüüsi tähtaeg: novembri lõpp

OÜ Cumulus  
Consulting

**Aitäh!**