



Europea Maailma Arengu
Tehingud ja toetused
Euroopa Maailma Arengu
Tehingud ja toetused



Kodukant Läänemaa I strateegiaseminar Haapsalus

Tellijä: Kodukant Läänemaa

Nõustaja: HeiVäl OÜ, Kaido Väljaots

23. september 2022

HeiVäl Consulting™ / HeiVäl OÜ
Lai 30, 51005 Tartu
GSM: +372 528 0270
Skype: kaidovaljaots
e-mail: kaido.valjaots@heival.ee
<http://www.heival.ee>

Kaido Väljaots – seminari moderaator

- Juhtimiskonsultant aastast 1994
- Tartu Ülikooli majandusküberneetika eriala (1994. a).
- Swedish School of Economics and Business marketingi kursused (1993.a).
- Concordia International University MBA programm (2003.a).
- Magistritöö teemal “AS ELCOTEQ Tallinn’s Combination of the Balanced Scorecard and the European Quality Award Model”.
- OÜ HeiVäl asutajaliige ja konsultant. Enamus praegusi HeiVäli projekte on seotud strateegilise planeerimisega, kvaliteedijuhtimisega, turundusega ja äriplaanide ning majandusanalüüside koostamisega.
- Alates aastast 2000 Euroopa ja Eesti kvaliteediauhinna assessor ja ekspert.
- 2007. aastal osales Kaido projektis Edasipürgiv Organisatsioon taotlejana, tugiisikuna, eksperdina, valideerijana ja koolitajana.
- Kaido Väljaots on koostanud ca 30 äriplaani ja hinnanud alates aastast 2002 ca 100 projekti EASi eksperdina.
- Kaido on aidanud läbi viia ca 30 organisatsioonil enesehindamist perioodil 2000 – 2018.
- EVEA ja Eesti Kvaliteediühingu liige
- Keeled: eesti, inglise, vene, soome



Saame tutvavaks

- Teie nimi
- Teie ettevõtte/asutus ja teie roll
- Lühikokkuvõtte teie kogemustest strateegilises planeerimises
- Midagi toredat ja ebatavalist teie kohta seoses strateegiatega!
- Ootused koolitajale ja koolitusele
- Maksimaalselt 30 sekundit!

Visiooniseminari eesmärgid

Visiooni määratlemine perioodiks 2023 - 2027
Strateegiliste eesmärkide ja tegevuste määratlemine

KASUTATAV MEETOD

- Lühiloengud
- Rühmatööd
- Rühmatööde ühised arutelud

Päevakava (reede, 23. september 2022)

09.45 – 10:00 Kogunemine, registreerimine

➔ 10:00 – 11:15 Eelmise perioodi strateegia täitmise kokkuvõte ja mõju-uuringu tutvustus – *Liis Moor (20 min)*

Sotsiaalmajandusliku analüüsi ja teadlaste põhijärelduste ülevaade piirkondade arendamisel – *Kaido Väljaots (20+15 min)*

Ideekorje seminaride kokkuvõte – *Liis Moor (20 min)*

11:15 – 11:30 *Kohvipaus*

11:30 – 13:00 Visiooni ja eesmärkide sõnastamine

Praktiline töö

13:00 – 14:00 *Lõuna*

14:00 – 15:20 SWOT analüüsi koostamine ja strateegiliste suundumuste määratlemine

Praktiline töö

15:20 – 15:40 *Kohvipaus*

15:40 – 17:00 Kriitiliste edutegurite ja mõõdikute määratlemine

Praktiline töö



EDUTEGURID PIIRKONDADE ARENDAMISEL MEIL JA MUJAL



Maapiirkonna edendamise olulised sammud

Helsingi Ülikooli ja Aalto Ülikooli professor Tomas Hanell on analüüsinud mitmeid maapiirkonna kahanemisega seotud trende (2013). Tema hinnangul on kahanemisega seotud trendide murdmiseks vaid neli reaalsel võimalust.

1. Oma piirkonna maavarade väärindamise oskus. Piirkonna eripärade abil arendada kasumlikke tegevusi.

2. Atraktiivse elukeskkonna pakkumine ühe tunni kaugusel ülikoolilinnast => Tartu linna ja Eestis mobiilselt töötava pere magala. Keskmisest atraktiivsema elukeskkonna abil saab meelitada piirkonda elama ülikoolilinna tarku töökohti.

3. Turismisektori areng, mis tekitab töökohti ja genereerib positiivset (kasumlikku) rahavoogu. Targad töökohad soovivad kvaliteetselt puhata, neile on tarvis rekreatsioonipiirkondi /alasad.

4. Strateegiline planeerimise abil võimaluste maksimaalne ärakasutamine piirkonnas edu saavutamiseks.



Tomas Hanell
(Aalto Ülikool, Helsingi Ülikool)

Holland omab sisulist põllumajandusstrateegiat

Põllu- ja aiakultuuride kasvatamine

- Holland jättis mulje, kui sisulist põllumajandusstrateegiat omavast riigist.
- Viivad oma põllumajanduse tehistingimustesse üle.
- Hollandi esinadajad ei kippunud kuskil avalikult esinema – ei näinud neid!!!
- 47 t kartulit ha kohta
- 90% on vähenenud veekulu
- Pestitsiide enam ei kasutata
- 60% vähem antibiootikume
- 70 ha on suuremad kasvuhooned
- Holland on maailma suurim kartuli ja sibula eksportija, teisel kohal maailmas toidu eksportijana USA järel
- Tomatite saagikus maailmas esimesel kohal – 50562 tonni km² kohta



Arukate külade edendamine

Lauri Hyttinen (sept 2018) vedas eest Soome riigis *smart* külade teemat. Ta jagas külad kolme gruppi.

1. On külad, mis surevad välja (kahanemine). Neil ei ole enam oma initsiatiivi ega algatusi.
2. Teise rühma moodustavad aktiivsed külad, kuid kes täpselt ei tea, mida selle aktiivsusega teha.
3. Kolmas rühm on nn arukad (*smart*) külad, kes tegutsevad aktiivselt ja nutikalt ja saavutavad tulemusi. Ta tõi näiteks Soome Eskola küla.



Lauri Hyttinen
(Smart Villages, Soome)

Eskola (Soome)

450 elanikku

Kaugus pealinnast 510 km

Ettevõtluskeskkond: Suurim ettevõtte Eskolan Kyläpalvelu Oy (130 omanikku). Päevahoid (24 last), kool, rendipinnad, reisimine ja kultuuriüritused, raamatukogu, restoran, jt.

Kultuur: Suveteatri vaatajaskond vahemikus 3000-4000. Ümbruskonnas on palju ajaloolis-kultuurilisi objekte, mida tutvustatakse.

Torup (Taani)

356 elanikku

Kaugus pealinnast 60 km

Ettevõtluskeskkond: Küla ise arendab elamumajanduse kinnisvara, plaan rajada 96 kodu ca 250-le inimesele, kõik elanikud on osanikud. Raudteejaamast (150 m²) tegid kohviku, taluturu, kasutatud raamatukaupluse, start-up ettevõtete keskuse 7-8 töökohaga.

Kultuur: Töötab start-up põhimõttel. 30 aastat on arendanud ökoküla. Külas toimib jagamismajandus (segumasin, muruniitja, ...).

Otsustamisprotsess: Otsused arutatakse ringis läbi, otsused tehakse kogukonnas kõik koos põhimõttel. Töötamine on väga strateegiline ja läbimõeldult, kuidas küla ja kogukonda saab toetada.

Maailma õnnelikemate paikade õnne valem

Dan Buettner on novembrikuu National Geographic-us kolmele õnnelikumale riigile (Taani, Costa Rica ja Singapur, lisaks ideid ka Šveitsist) tuginedes sõnastanud piirkonna „**õnne valemi**“ artiklis „Maailma õnnelikumad paigad“.

Kogukonnad teeb õnnalikuks kaks elukorralduslikku harjumust:

Kogukonnal on olemas oma mõtestatud ja eesmärgistatud ühiselu.

Kogukonnad on koos edukad ja elu pakub neile rahulolu.

Leitud on vastus küsimusele, kuidas olla koos edukas.

Võrdluste ja analüüside tulemusena leiti, et 75% inimeste õnnelikkusest annavad kuus tegurit:

1. osatakse hoida üleval majanduskasvu;
2. kogukonna liikmetel on pikk tervena elatud eluiga;
3. kogukonna liikmete vahel on head sotsiaalsed suhted – *rohkem siirast pidu*;
4. heldus ja ... ;
5. ... usaldus oma kogukonna liikmete vahel;
6. kogukonna liikmetel on vabadus elada sellist elu, mis neile meeldib – *loodetavasti ei käi ühed liikmed siis teistele väga närvidele*.



Pikaealisust soodustavad tegurid

Brigham Youngi Ülikooli uurija Julianne Holt-Lunstad viis kümnete tuhandete keskealiste inimeste seas läbi seitsme aastase uuringu selgitamaks välja tegurid, mis vähendasid seitsme aastal järel ellujäänud katsealuste suremisriski suurimal määral.

Analüüsi tulemusel selgusid kümme pikaealisust soodustavat tegurit:



10. Õhupuhtus
9. Kõrge vererõhk
8. Kehakaal
7. Trenn
6. Südameprobleemid
5. Gripivaktsiin
4. Alkoholist loobumine
3. Suitsetamisest loobumine
- 2. Suhted lähedastega**
- 1. Sotsiaalne integratsioon**
e. tugev seltsielu

Selgus, et kõige tugevama mõjuga tegur pikaealisuse juures on **sotsiaalne integratsioon**. Selle all on mõeldud suhtlemist päeva jooksul teiste inimestega (kui palju kohtutakse, kui mitme inimesega vesteldakse). Samuti kuulub siia ka võõraste inimestega kohtumine ja suhtlemine, juhukohtumised tänaval, klubilised tegevused.

Suhted on kapital, mis kasvab ja kahaneb

Suhtekapital on nagu tervis, mida erinevad välised tegurid mõjutavad. Kui suhtekapitali on vähe või saab see otsa, on see selgelt tuntav ja konfliktid tekivad sagedamini. Suhtekapitali saab suurenda läbi vabatahtliku ja heatahtliku suhtlemisega – mitmepäevased üritused, ühistegevus, külapäevad.



Kuidas suhtekapital kahaneb:
Iga erimeelsus vähendab suhtekapitali => väldi asjatute konfliktide teket. Iga muutus tekitab stressi (nt vangistus ja abielu põhjustavad palju stressi uuringute põhjal)

Kuidas koguneb/suureneb suhtekapital:

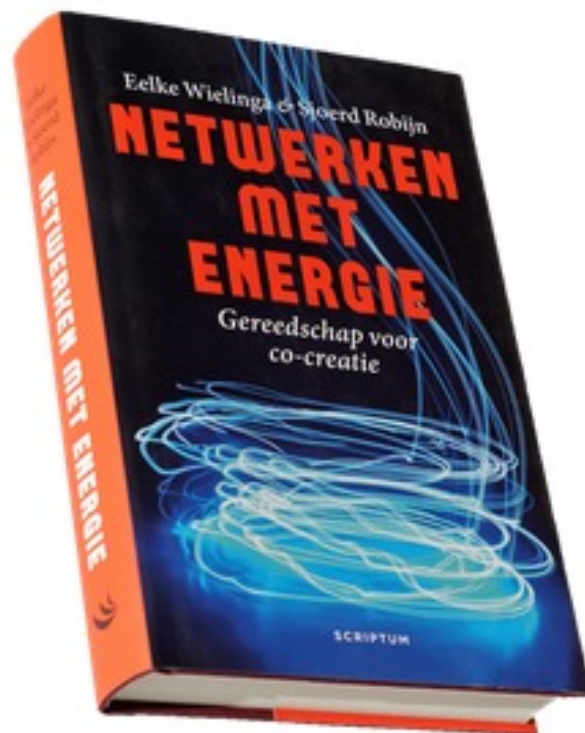
Ühiste positiivsete eduelamuste kaudu, tähista ühiselt eduelamust. Tähista ka mikrovõite. Oluline, et on seda piisavalt olemas. Tunnustamine on samuti hea võte, kuna inimesed vajavad tähelepanu. Vajame positiivset peegeldust enda eksistentsi kohta. See suurendab turvatunnet.

Kui suhtekapital on otsas, siis on väga raske midagi koos teha. Kui suhtekapitali on vähe, tekivad konfliktid sagedamini. Ka intelligentset inimesed hakkavad loomalikult käituma.

Suhtekapitali hooldamiseks: monitoori -> vältida kahanemist -> aeg-ajalt lisa juurde.

Kolm head tööriista koostöövõrgustiku edukaks toimimiseks

Kiirkokkuvõtte koostöövõrgustike eduka toimimise õpikust



Koosloome mudel 1/3 - Kommunikatsioon

Netwerk&Co, kuue sõltumatu eksperdi ühistu, analüüsib võimalusi inimeste koondamiseks ühiste ideede ümber.

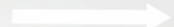
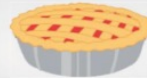
Netwerk&Co leiab teiste seas vastused küsimustele: millised tegevused viivad soovitud tulemuseni ja kuidas aidata üksteist koostööni jõudmisel.

Järgnevalt on toodud kolm tööriista koostöövõrgustiku edukaks toimimiseks.

Kommunikatsioon

1 Teadmiste edastamine

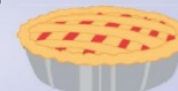
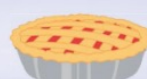
Vaidlus lahenduste üle



Kook kahaneb

2 Teadmiste vahetamine

Arukas arutelu



Kook kasvab

3 Koosloome

Looming

Küpsetame koos uue koogi



Kuidas teisi kaasata?

Kui soovite veenda teisi inimesi koostööle, on sellest rääkimiseks erinevaid võimalusi.

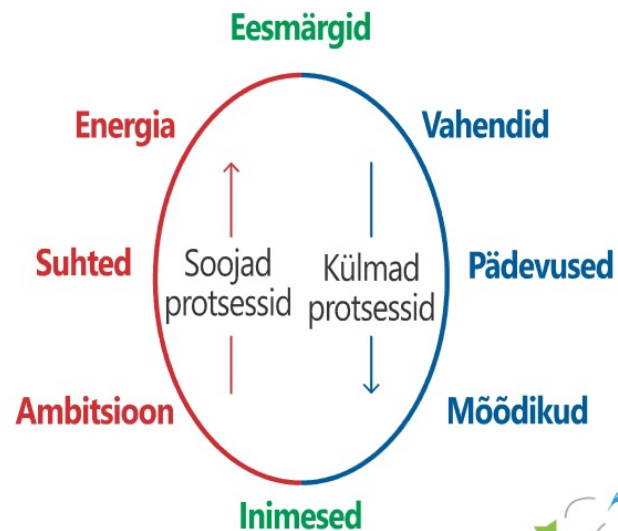
Teabe edastamine: Algataja püüab teisi veenda osalemise kasulikkuses. See pole vestlus, pigem ühepoolne teabe edastamine. Üks pool on veendunud, milline on ideaalne tulemus. Teised osapooled peavad mõistma, miks see neilegi hea on. Selline olukord viib sageli vaidluseni lahenduste üle. Kook kahaneb, samuti osapoolte omavaheliste suhete vundament.

Teabe vahetamine: Läbirääkimisel toetuvad algatuses osalejad "anna ja võta" põhimõttele. Vestlust iseloomustab kahepoolne suhtlus. Lõpptulemus sõltub läbirääkimiste kvaliteedist. Arukas arutelu on põhjalikum, kui pelgalt esitatud nõudmistele ja soovide läbiarutamine. Mida rohkem kumbki osapool teisest teab, seda enam kerkib esile valikuid. Kook kasvab ning koos sellega pind, millele toetuvad osapooled läbirääkimistel.

Koosloome: Algatajad püüavad selgusele jõuda, mida soovitakse ühiselt saavutada. Mida nad saaksid luua, ühendades oma jõupingutused ja ressursid? Võimaluste avarumine vallandab loovuse ja energia. Lõpptulemus on kahtlemata üllatav. Suure tõenäosusega on see parem, kui keegi oleks osanud oodata või ennustada enne koostöö alustamist.

Koosloome mudel 2/3 – soojad ja külmad protsessid

Soojad ja külmad protsessid



Algatusvõrgustikud erinevad projektidest

Projektidel on eesmärgid, plaan ja ülesannete jaotus. Algatustel põhinevates võrgustikes seob inimesi ühine ambitsioon. Projektijuhid määravad töötajatele ülesandeid ja eesmärgid. Võrgustikes osalevad inimesed lahkuvad, kui energia on ammendunud.

Soojad protsessid vabastavad energiat, külmad protsessid kulutavad seda. Projektijuhtimine keskendub enamasti vaid külmadele protsessidele. Algatusvõrgustikud kujunevad välja soojadest protsessidest. Mõlemad protsessitüübid on vajalikud. Kui soojad protsessid jäävad tähelepanuta, ei sünni külmade protsesside käigus midagi uut.

Soojad protsessid:

- **Inimesed:** Kõik algab inimestest, kes midagi soovivad.
- **Ambitsioon:** Motivatsioon tegutsemiseks.
- **Suhted:** Side nendega, kellega koos tegutsema asutakse.
- **Energia:** Vallandub uutest võimalustest, mis tekivad ühise ambitsiooni ümber.
- **Eesmärk:** Sõnastatakse üheskoos, et muuta ambitsioon tegelikkuseks.

Külmad protsessid:

- **Eesmärgid:** Milleni peab kavaga jõudma? Mis on soovitud tulemus?
- **Vahendid:** Millised strateegiad ja meetodid valitakse? Milliseid ressursse on vaja?
- **Pädevused:** Milliseid teadmisi ja oskusi on vaja?
- **Mõõdikud:** Kuidas mõõta tulemuslikkust?
- **Inimesed:** Kuidas tagame osaliste ootuspärase panustamise?

Koosloome mudel 2/3 – soojad ja külmad protsessid



Tähelepanu vajavad soojad protsessid
Tähelepanu vajavad külmad protsessid



Algatused arenevad mitmes etapis, igaühes neist on erinevad osalised ja tegevused.

Etapp	Osalised	Tegevused
Algne idee	Pioneerid	Vaatavad raamidest väljapoole
Inspiratsioon	Toetajad	Loovad sooja võrgustiku
Kavandamine	Juhid Rahastajad	Loovad võimalused eksperimenterimiseks
Arendamine	Eksperdid Varustajad	Katsetavad uusi meetodeid
Elluviimine	Huvitatud osapooled	Võtavad positsiooni uuenduste rakendamiseks
Jagamine	Kasutajad	Jagavad kogemusi potentsiaalsete uute kasusaajatega
Juurutamine	Juhid Valvurid	Parandavad tingimusi uuenduse saamisel tavapraktikaks

Algatused ei läbi alati kõiki nimetatud etappe antud järjekorras. Vahel astutakse spiraalis samm tagasi ning mõnda etappi läbitakse mitu korda.

Päevakava (reede, 23. september 2022)

09.45 – 10:00 Kogunemine, registreerimine

10:00 – 11:15 Eelmise perioodi strateegia täitmise kokkuvõte ja mõju-uuringu tutvustus – Liis Moor (20 min)

Sotsiaalmajandusliku analüüsi ja teadlaste põhijärelduste ülevaade piirkondade arendamisel – *Kaido Väljaots (20+15 min)*

Ideekorje seminaride kokkuvõte – *Liis Moor (20 min)*

11:15 – 11:30 *Kohvipaus*

➡ **11:30 – 13:00 Visiooni ja eesmärkide sõnastamine**

Praktiline töö

13:00 – 14:00 *Lõuna*

14:00 – 15:20 SWOT analüüsi koostamine ja strateegiliste suundumuste määratlemine

Praktiline töö

15:20 – 15:40 *Kohvipaus*

15:40 – 17:00 Kriitiliste edutegurite ja mõõdikute määratlemine

Praktiline töö



JUHTIMISE TÜÜBID / STRATEEGILISE JUHTIMISE FOOKUS

KORDUVATE TEGEVUSTE JUHTIMISEKS

ÜHEKORDSETE TEGEVUSTE JUHTIMISEKS

- Strateegiline juhtimine
 - Poliitikad
 - Väärtused
 - Missioon
 - Funktsionaalne juhtimine
 - Ametijuhendid
 - Tööjaotuskava
 - Tööjuhendid
 - Põhimäärused
 - Protsessijuhtimine
 - Protsessid
 - Protseduurid
- Strateegiline juhtimine
 - Strateegiline plaan
 - Visioon
 - Arengukava
 - Taktikaline plaan
 - Tegevuskava
 - Operatiivplaan
 - Kuu
 - Nädal
 - Päev
 - Ühekordsete ülesannete jälgimise süsteem
 - Projektijuhtimine
 - Planeerimise tehnikad
 - Gantti diagramm
 - Vörkgraafik

Liivakella[®] mudel strateegiliseks planeerimiseks

HeiVäl Consulting'ul on strateegia välja-
töötamiseks loodud kaubamärgiga kaitstud Liivakella[®]
meetod. Liivakella[®] meetod võimaldab strateegia
koostamist terviklikult juhtida ja siduda erinevad
etapid üheks loogiliselt seotud tervikuks.

Analüüsimine koosneb kahest osast – sise- ja
väliskeskkonna analüüsist.

Väljatöötamine. SWOT analüüsi abil võetakse kokku
erinevate analüüside tulemused ning saadakse
sisendid kriitiliste edutegurite ja strateegiate
määratlemiseks. Kriitiliste edutegurite ja
strateegiliste eesmärkide abil määratletakse
organisatsiooni arengusuunad/valdkonnad ning
strateegia valikuga kirjeldatakse võimalikud teed
eesmärkide saavutamiseks ja kriitiliste edutegurite
rakendamiseks. Siinkohal on oluline ka jälgida
visiooni ja missiooni käsitlemist. Siin kirjeldatakse ka
turundusstrateegia kontseptsioon.

Rakendamine. Strateegia elluviimise juures koostatakse
kõigi osapooltega seotud tegevuskava.



VISION, MISSION, EESMÄRGID



“Kui sa suudad mõõta, millest sa räägid ja väljendada seda numbrites, siis sa tead sellest midagi; kui sa ei suuda seda mõõta ja väljendada numbrites, siis su teadmised sellest on kasinad ja puudulikud.”

Lord Kelvin, 1850-ndad

“Inimesed ja nende juhid töötavad nii kõvasti selle kallal, et olla kindel, et **asju tehakse õigesti**, et neil on vaevalt aega mõelda ja otsustada selle üle, kas nad **teevad õigeid asju**.”

Stephen R. Covey

Annaks Jumal tarkust teha vahet asjadel, mida saame muuta ja mida mitte.

SMART PRINTSIIBID

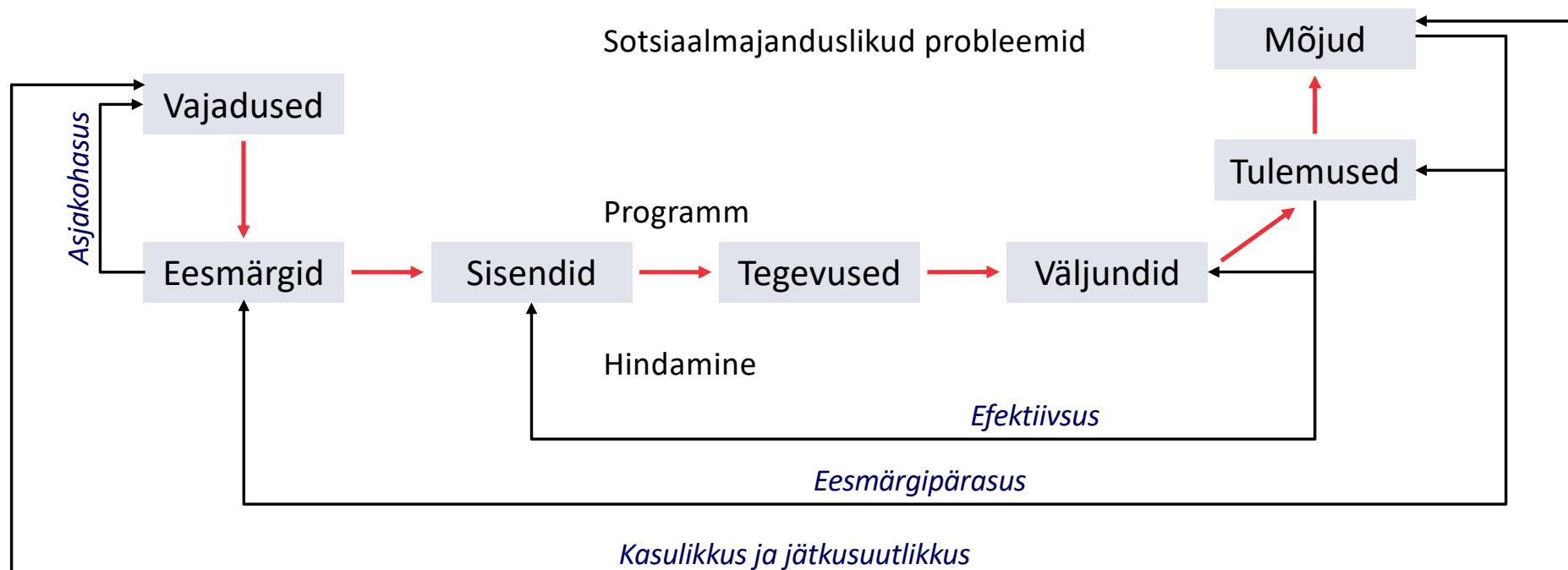
Ambitsioonile, visioonile, eesmärkidele, ...

- S** *pecific* – üksikasjalik, oluline, spetsiifilist valdkonda parandavad, peab mõõtma selgeid ja olulisi aspekte soovitud tulemustest ning olema otseselt seotud tulemuste saavutamisse panustavate tegevustega
- M** *asurable* – mõõdetav, kasutatav, peab olema mõõdetav regulaarse perioodi/intervalli tagant
- A** *ssignable* – konkreetse vastutajaga, asjakohane, otseselt ja loogiliselt seotud eesmärgiga
- R** *ealistic* – realistlik, reaalselt saavutatavad mõistlike kuludega
- T** *ime-related* – ajastatud, tähtajalised, olema õigeaegselt saavutatav

Strateegia tulemuste analüüsi metoodika

Strateegia mõõdikute analüüsimisel on aluseks Euroopa Komisjoni poolt koostatud seire ja hindamise näitajate indikatiivse metoodika juhend Nr 3.

Eesmärgiks on eelmise strateegilise plaani tulemuste, väljundite ja mõjude võrdlus eesmärkide ja sisenditega. Sellega saab selgeks, kas senise strateegia mõõdikud olid optimaalselt koostatud vastavalt ülaltoodud joonise loogikale.



Liivakella[®] mudel strateegiliseks planeerimiseks

Visioon – piirkonna parima suundumuse kirjeldus, on selge tulevikupilt sellest, millisena on soov piirkonda näha tulevikus, näiteks 8 – 10 aasta pärast, tunnetatud vajadus muudatusteks, mis iga aastaga täpsustub - kontseptsioon sellest, milliseks piirkonda tahetakse pikemas perspektiivis arendada.

TEGEVUSED:
Visiooni sõnastamine

TULEMUSED:
Selge ja ühene arusaam piirkonna üldisemast suundumusest

Sise- ja väliskeskkonna analüüsid

SWOT analüüs

Kriitilised edutegurid

Visioon

Missioon

Strateegilised eesmärgid

Strateegia kaart

Tegevuskava



Setomaal on sisuline visioon strateegia

SETOMAA ARENGUKAVA

2015 – 2025

Visioon - Setomaa läheb energiakasutusel järk-järgult üle kohalikele taastuvatele allikatele lõppeesmärgiga toota 100% ehk kogu vajaminev energia kohapeal, millest saavad tulu kohalikud elanikud ja ettevõtted.

2.5. Energeetika.....	14
2.6. Turism.....	15
2.7 Käsitöö.....	16
2.8. Etenduskunstid.....	17

Millist ettevõtlust tahate Setomaal näha?

TIMMO: Ühelt poolt oleme raamides, sest me ei saa lubada igasugust ettevõtlust, vaid ainult sellist, mis toetab kultuuri. Samal ajal annab kultuur ka sellisele ettevõtlusele teatud konkurentsieelise.

Meil on juba 12 aastat üle nelja valla toimunud ettevõtluses kindlad valikud. On turism, mis tähendab meie jaoks ekspordi. On käsitöö, mis on selline ettevõtlusvorm, kus iga pere võib saada endale leiva lauale, kui selleks on tahet. Kolmandaks on energeetika, mis oli valdadeülene kokkulepe. Neljandaks loomemajandus, mis toetaks kogu kultuuripärandi kasutamist teatrite jms kaudu. Näiteks on meie etendused üle Eesti juba tuntud ning gastrollitakse igal pool.

Üldine põhimõte on Setomaa isemajandamisvõimekuse arendamine. Energeetika valik tuleneb sellest, et parem on seda ise toota ning jätta raha piirkonda pöörama. Juba praegu toodame 10 protsenti Setomaal vajaminevast elektrienergiast päikeseelektrijaamaga.

Liivakella[®] mudel strateegiliseks planeerimiseks

Missioon – lühike, üldine lause, millega määratletakse piirkonna olemasolu vajalikkus ja üldine põhieesmärk. Hea missioon peab sisaldama oma tegevuse definitsiooni, peamisi eesmärke ja filosoofilisi väärtusi ja vastama järgmistele küsimustele:

1. Mida? milliseid vajadusi me rahuldame?
2. Kellele? kelle vajadusi me rahuldame?
3. Kuidas? kuidas me neid vajadusi rahuldame?

TEGEVUSED:

Missiooni sõnastamine

TULEMUSED:

Selge ja ühene arusaam piirkonna konkreetsest põhiiseloost

väliskeskkonna analüüs

SWOT analüüs

riitilised edutegurid

Visioon

Missioon

teegilised eesmärgid

Strateegia kaart

Tegevuskava



Missioon ja
visioon

Ida-Viru Turismiklaster

01

Visioon

Ida-Virumaa on aastal 2020 Tallinna järel Eesti turismisihtkoht nr. 2 (camiljon ööbimist aastal 2020) ning Narva toel turistidele kindel peatuspaik Tallinna ja St. Peterburi ühendaval turismiarteril.

02

Missioon

On oma liikmete toetamine ning nende edulugudele kaasaaitamine, Ida-Virumaa kui sihtkoha turundamine ja arendamine.

Liivakella[®] mudel strateegiliseks planeerimiseks

Eesmärgid (pikaajalised, lühiajalised) – visioonist ja üldisest arenguvajadusest lähtuva ning taotletava realistliku, juhitava, defineeritava, mõõdetava ja hinnatava **tulemuse** kirjeldus. Eesmärgi saavutamiseks on vajalikud konkreetsed ülesanded.

Korrektne lõppseisund, mille täitmise saavutamist on võimalik mõõta ajas ja kulutatud vahendites.

Sise- ja väliskeskkonna analüüsid

SWOT analüüs

Kriitilised edutegurid

Visioon

Missioon

Strateegilised eesmärgid

Strateegia kaart

Tegevuskava



Rühmatööde meeskonnad

GRUPITÖÖ REEGLID

- Moodustame 2 gruppi
- Alguses valida grupijuht, kellaja jälgija, kirjutaja, esitleja
- Mobiili lülitame välja
- Kõik saavad kaasa rääkida
- Kohe panna esitluse jaoks tulemused kirja arvutisse
- Jälgida ajagraafikut



ÜLESANNE

1. Määratleda ambitsioonikas SMART visioon aastani 2030+, strateegilised eesmärgid, mida soovime saavutada ja missioon kui tunnetad selleks vajadust (ca 40 min)

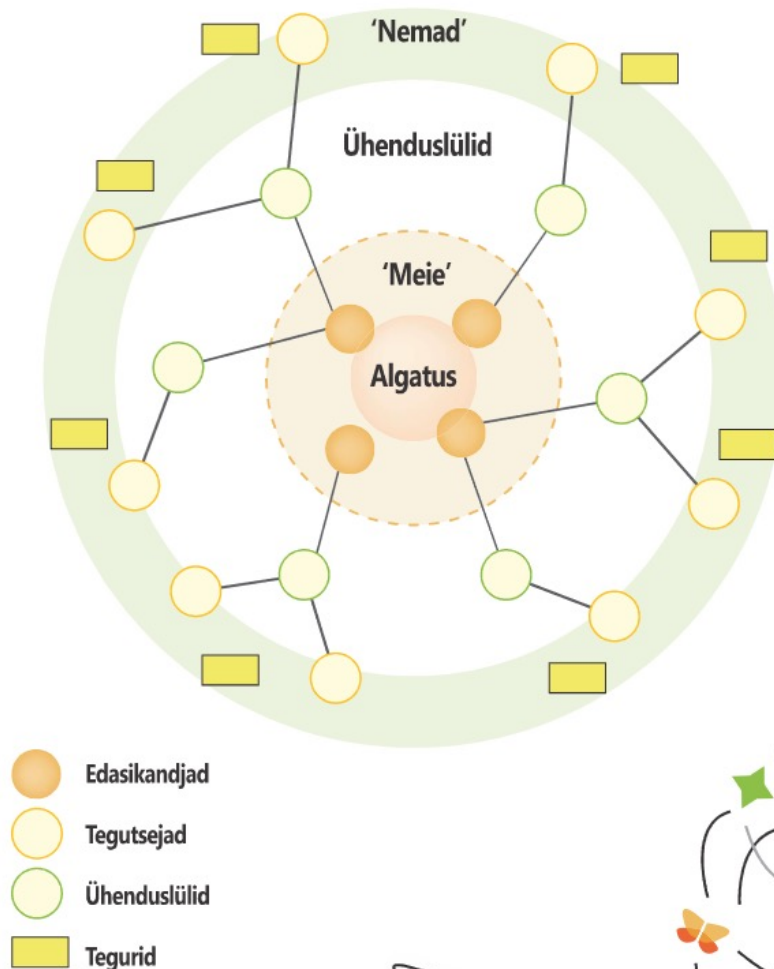
Abiküsimus 1: Kas varasem visioon jääb alles?

- Visioon on organisatsiooni tuleviku definitsioon:
 - Vastab küsimusele: "Kes me tahame olla?"
 - Ühine nägemus organisatsiooni soovitatavast olukorrast tulevikus
- Selge visioon suurendab motivatsiooni ja pühendumust.
- Visiooni variantideks on tegevuse laiendamine, efektiivsuse ja kvaliteedi oluline suurendamine, organisatsiooni ümberkujundamine, suurte investeeringute tegemine jne.
- Visioon sõnastatakse kahes osas: ambitsioonika eesmärgina ja köitva tulevikukirjeldusena sellest, mida me näeme, kui visioon on saavutatud.
- Visioon: mõõdetav ja tähtajaline ambitsioonikas eesmärk ja selle saavutamise tulevikukirjeldus. Visiooni täpsustamiseks lisatakse sellele suured eesmärgid – organisatsiooni tähtsad, mõõdetavad eesmärgid. Need on organisatsiooni juhtide tegevuse hindamise aluseks. Suured eesmärgid peavad olema suunatud organisatsiooni lähi- ja pikaajalise eduka tegutsemise suurendamisele.

Aastal 2020 on Läänemaa omanäoline, jätkusuutlik ja koostegev piirkond.

- **Omanäoline Läänemaa** – piirkonna eripära ehk loodusressurss (*meri, rannaalad, väikesaared, kaitsealad, mets, pilliroog jms*) ning kultuuripärand (*rannarootsi kultuur, erinevad pärandkultuuri objektid, käsitöö jms*) on hoitud ja süsteemselt edasiarendatud. Kohalikust ressursist lähtuvalt on piirkonnas arenenud puhkemajandus ning ressursimajandus.
- **Jätkusuutlik Läänemaa** – piirkonnas on nii uusi kui ka kõrgema lisandväärtusega töökohti. Kolmanda sektori organisatsioonid on võimekad ning pakuvad mitmesuguseid teenuseid nii kogukonnale kui ka külastajatele. Tegevust toetatav taristu on välja arendatud.
- **Koostegev Läänemaa** – piirkonnas on loodud uued toimivad koostöövõrgustikud, kuhu on kaasatud nii avalik-, era- kui ka kolmas sektor ning mis loovad lisandväärtust nii kohalikule elanikule kui ka külastajale. KKLM toetab piirkonna arengut, omades selget maakondlikku rolli.

Abiküsimus 2: Mis on KKLM tegevussuuna algatuse ambitsioon/eesmärk?



1. Millise algatusega on tegemist? Milline on "meie" võrgustiku ühine ambitsioon?

Mis on Kodukant Läänemaa visioon / eesmärk?

2. Kes on edasikandjad? Millised inimesed (mitte asutused) jätkavad ka juhul, kui teised langevad välja? Kas "meie" võrgustik on piisavalt tugev?

3. Millistest teguritest sõltub edu?

4. Kes peab asukohta vahetama? Millistel tegutsejatel on mõju võtmeteguritele?

5. Millised inimesed (mitte asutused) võiksid olla ühenduslülid edasikandjate ja eelnimetatud tegutsejate vahel?

6. Kes edasikandjatest võiksid läheneda ühenduslülidele? Kes läheneb kellele? Millal ja millise sooviga?

Abiküsimus 3: Milline saab olema KKLM VISIOON?

A: Peatame kõige olulisema negatiivse trendi ja pöörame selle kasvu suunas? Keskendume kõige olulisemale probleemile?

TÄNA

Nt: Töökohtade arv ↘
Elanike arv ↘

VISOON

Töökohtade arv ↗
Elanike arv ↗

B: Saame üheks mõjusamaks ja tulemuslikumaks Leader tegevusgrupiks Eestis, hiljem Euroopas? Keskendume parimaks Leader tegevusgrupiks saamisele?

Nt: Kodukant Läänemaa jõuab perioodil 2023-2027 kuluefektiivsemaks piirkonna mõjutajaks Eesti ja EL Leader tegevusgruppide hulgas.

C: Valime lihtsasti mõõdetava strateegiliselt olulise(d) valdkonna(d), kus soovime positiivset mõju saavutada.

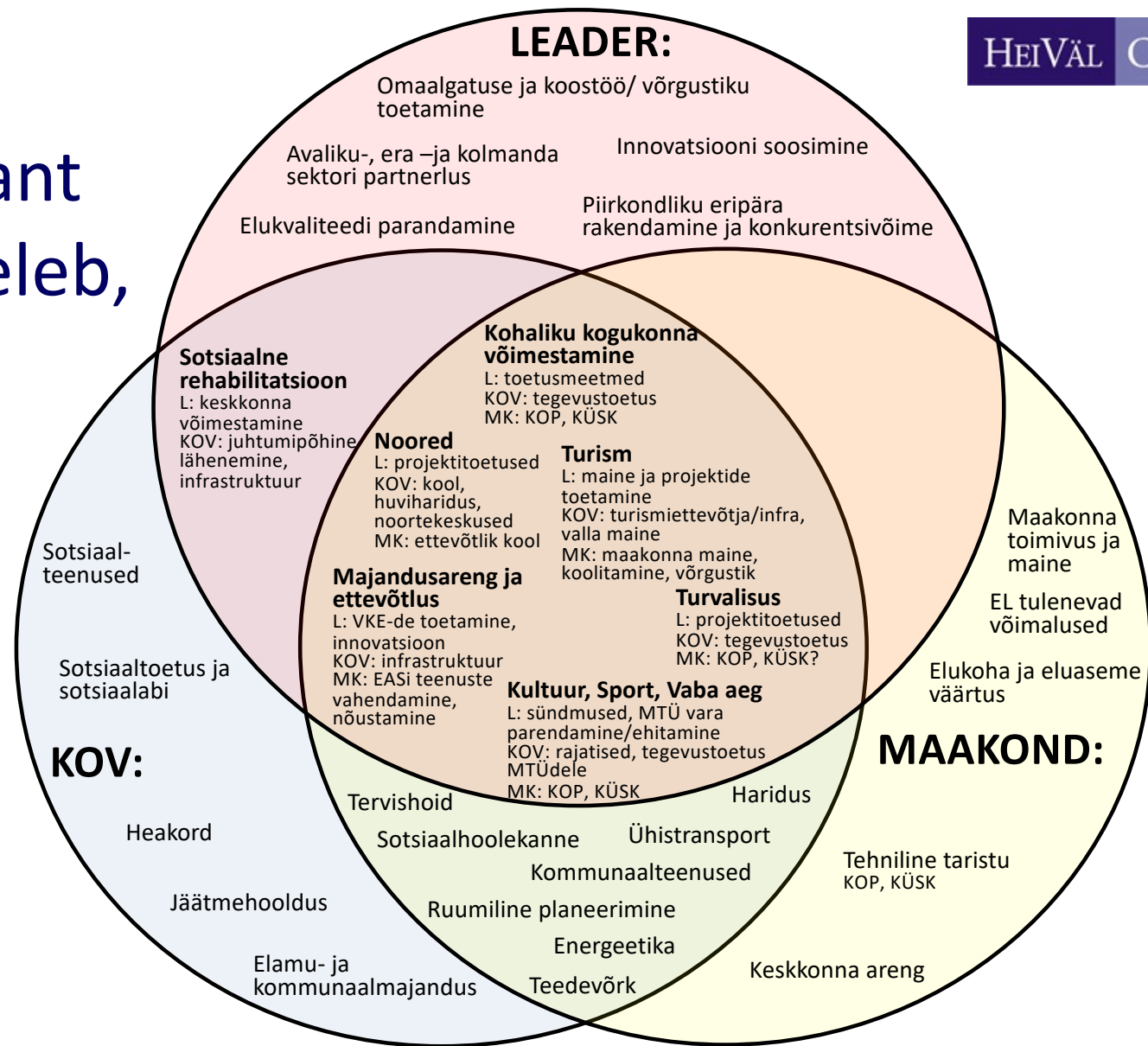
Elukeskkonna parendamine (valida valdkonnad, mida Leader tegevusrühm suudab mõjutada)

D: Valime keeruliselt mõõdetava strateegiliselt olulise valdkonna(d), kus soovime positiivset mõju saavutada. Kirjeldame lahti visiooni üksikeesmärkide abil

Nt. täna kehtiva visiooniga jätkamine: Aastal 20?? on Läänemaa omanäoline, jätkusuutlik ja koostegev piirkond.

Abiküsimus 4: Millega Kodukant Läänemaa tegeleb, millega mitte?

- ✓ Graafik aitab mõista kolme osapoole vahelisi seoseid: LEADER tegevusgrupi, kohaliku omavalitsuse ja maakondliku taseme arengu eesmärkide seotust.
- ✓ Kõigil kolmel on väga suur ühisosa: noored, turism, turvalisus, kultuur, ettevõtlus jt.
- ✓ Ka LEADER grupil on omad tegevus-eesmärgid: partnerlus sektorite vahel, innovatsioon, omaalgatuse toetamine jt tegevused.



Abiküsimus 5: Strateegilised küsimused aruteluks

Kas jagame eurotoetuste raha
kõigile aktiivsetele taotlejatele ja
kõik on rahul ...

... või ...

... keskendume mõõdetava mõju
saavutamisele? Millise mõju?

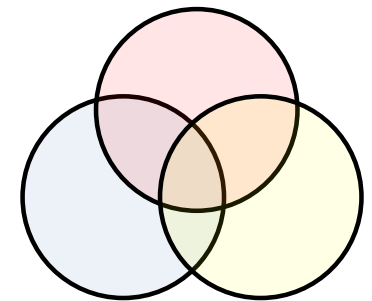


Millega Kodukant Läänemaa peab
tegelema?

Millega ei tegele?
(...)

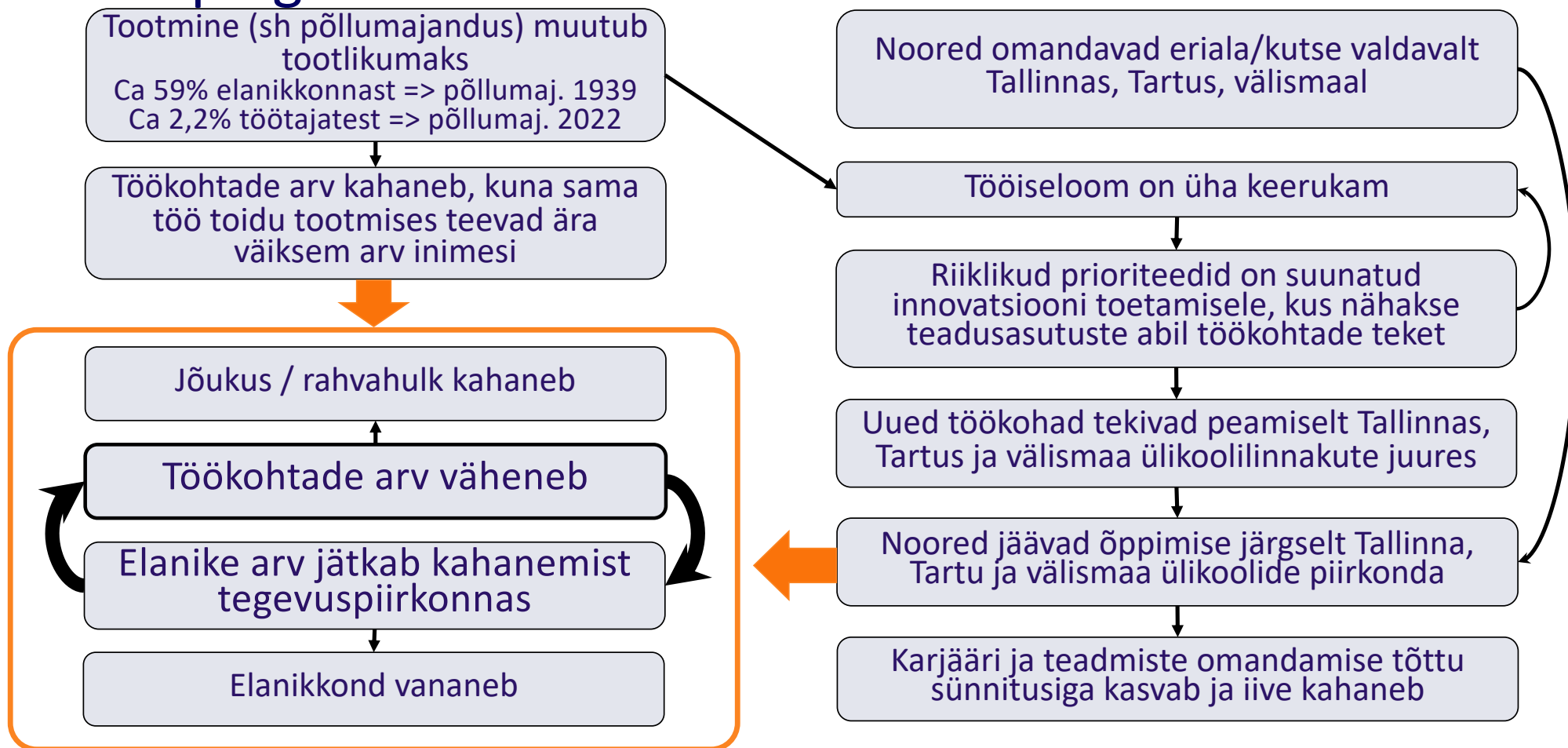


Kas Leaderi toetuskeemid saavad
olema suunatud millegi uue ja
innovaatilise tegevuse
käivitamisele või ei?



Abiküsimus 6: Kahanemise põhjus-tagajärg

peamised seosed: 1. tootlikkuse tõus ja 2. noorte erialaõpingud ülikoolilinnades



Harjutus 1: Visioon ja strateegilised eesmärgid

Kui eesmärgid täituvad, kas siis visioon täitub???

Visioon: Aastal 20?? on ...

Eesmärgid (pikaajalised, lühiajalised) – visioonist ja üldisest arenguvajadusest lähtuva ning taotletava realistliku, juhitava, defineeritava, mõõdetava ja hinnatava **tulemuse** kirjeldus. Eesmärgi saavutamiseks on vajalikud konkreetset ülesanded. Korrektne lõppseisund, mille täitmise saavutamist on võimalik mõõta ajas ja kulutatud vahendites.

Tulemus / mõju(d): eesmärk 1

1. ...
2. ...

Klient: eesmärk 2

3. ...
4. ...
5. ...
6. ...

Protsessid: eesmärk 3

7. ...
8. ...
9. ...

Õppimine ja areng (planeerimine ja ehitamine): eesmärk 4

10. ...
11. ...
12. ...

Missioon

- Missioon põhjendab organisatsiooni olemasolu
 - Vastab küsimusele:
"Millist lisandväärtust me loome oma omanikele ja klientidele?"
- Missiooni elemendid:
 - Kliendid – kes on meie kliendid?
 - Tooted ja teenused – milliseid tooteid ja teenuseid pakume oma klientidele?
 - Turud – millistel turgudel tahame tegutseda?
 - Erialased oskused – mille poolest me erineme oma konkurentidest?
 - Lisandväärtus – millist lisandväärtust anname oma huvigruppidele?
- Missiooni omadused:
 - Lühike
 - Usutav
 - Teostatav
 - Kogu organisatsiooni mõjutav

Kodukant Läänemaa missioon:

1. Mida? milliseid vajadusi me rahuldame?

- ...
- ...

2. Kellele? kelle vajadusi me rahuldame?

- ...
- ...

3. Kuidas? kuidas me neid vajadusi rahuldame?

- ...
- ...

Päevakava (reede, 23. september 2022)

09.45 – 10:00 Kogunemine, registreerimine

10:00 – 11:15 Eelmise perioodi strateegia täitmise kokkuvõte ja mõju-uuringu tutvustus – Liis Moor (20 min)

Sotsiaalmajandusliku analüüsi ja teadlaste põhijärelduste ülevaade piirkondade arendamisel – *Kaido Väljaots (20+15 min)*

Ideekorje seminaride kokkuvõte – *Liis Moor (20 min)*

11:15 – 11:30 *Kohvipaus*

11:30 – 13:00 Visiooni ja eesmärkide sõnastamine

Praktiline töö

13:00 – 14:00 *Lõuna*

 **14:00 – 15:20 SWOT analüüsi koostamine ja strateegiliste suundumuste määratlemine**

Praktiline töö

15:20 – 15:40 *Kohvipaus*

15:40 – 17:00 Kriitiliste edutegurite ja mõõdikute määratlemine

Praktiline töö



Liivakella[®] mudel strateegiliseks planeerimiseks

Sise- ja väliskeskonna analüüsid

SWOT analüüs

Kriitilised edutegurid

Visioon

Missioon

Strateegilised eesmärgid

Strateegia kaart

Tegevuskava

Analüüsid tegevuspiirkonna, sotsiaal-majanduslike trendide ja muu keskkonna kohta.

TEGEVUSED:

Piirkonna seniste arendusmaterjalide analüüs (vt täpsustatud tegevust järgneval slaidil)

TULEMUSED:

Selge ülevaade piirkonna olukorrast ning ühistest soovidest.



Allikad

Sise- ja väliskeskkonna analüüsi teostamiseks ja strateegia koostamiseks kasutati piirkonnaga seotud dokumentide ja uuringute analüüsijäreldusi.

KODUKANT LÄÄNEMAA

MTÜ Kodukant Läänemaa strateegia aastateks 2014-2020+
MTÜ Kodukant Läänemaa LEADER meetmete mõjude analüüs perioodil 2016-2021 (koostamisel)

KOHALIKE OMAVALITSUSTE STRATEEGIAD JA UURINGUD

Haapsalu linna arengukava 2018-2028
Lääne-Nigula valla arengukava 2018-2026
Vormsi valla arengukava 2020-2030
Lääneranna valla arengukava 2018-2028

MAAKONDLIKUD STRATEEGIAD JA UURINGUD

Lääne maakonna arengustrateegia 2035+
Maakonna tervise ja heaolu ülevaade 2022
Tööturu põhitrendid maakonnas (2022)
Ülevaade turismisektorist maakonnas (2022)

RIIKLIKUD STRATEEGIAD JA UURINGUD

Maakonna arengustrateegia koostamise juhend (2018)
Maakonna arengustrateegia uuendamise juhend (2021)
Struktuuritoetused 2021+ hoolekandes (2022)
Üleriigiline uuring elamute kasutusest väljalangevusest ja tühjenemise mustritest (2022)
Eesti elanike reisikavatsused lähikuudeks (2021)

HEIVÄL OÜ UURINGUD

Elukeskkonna rahulolu-uuring (2020)
Noorsootöös osalevate noorte rahulolu noorsootöoga (2020)

EUROOPA UURINGUD

Euroopa parimad arukad külad - Eskola (Soome) ja Torupi (Taani)
tegevuse tutvustus

SOTSIAALKINDLUSTUSAMET

Antud seisuga kehtivad puude otsused maakondade lõikes (2022)

SWOT ANALÜÜS STRATEEGILISED TEGEVUSED



Liivakella® mudel strateegiliseks planeerimiseks

SWOT-analüüs – analüüsi meetod, mille abil hinnatakse piirkonna siseseid tugevaid ja nõrku külgi ning teda puudutavaid väliseid võimalusi ja ohte. Analüüsi tulemused on aluseks strateegilisele planeerimistegevusele. (S - strength; W – weakness; O – opportunities; T- threats).

TEGEVUSED:
SWOT analüüs
Strateegilise valiku tegemine
“Võitva” strateegia sõnastamine

TULEMUSED:
Piirkonnal on olemas arusaam edu saavutamisest. Lähtuvalt strateegilisest valikust on määratletud:
teenused, mida pakutakse;
kohad, kus teenuseid osutatakse;
turundus ja turustus, kellele ja kuidas teenust/toodet osutatakse.

sisese ja väliskeskkonna analüüsid

SWOT analüüs

Kriitilised edutegurid

Visioon

Missioon

Strateegilised eesmärgid

Strateegia kaart

Tegevuskava



SWOT-analüüs (maatriks)

SWOT- maatriks – maatriks näitab, kuidas saab piirkonna väliseid võimalusi ja ohte seostada piirkonna seestmise tugevuste ja nõrkustega. (Võimalused on olemas, kuid kas oskame neid kasutada; sisemiste nõrkuste kõrvaldamiseks otsime väliseid võimalusi).

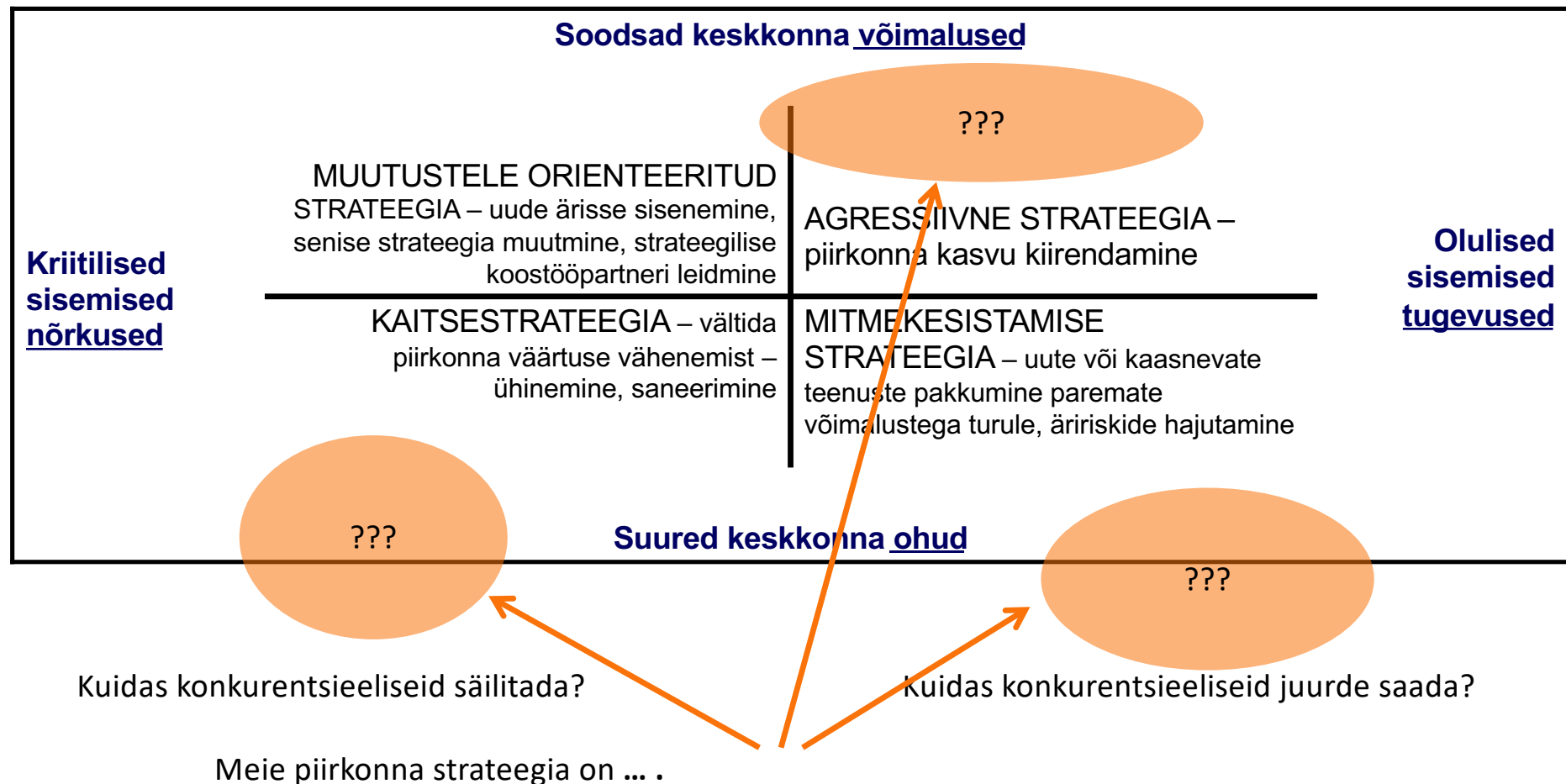
Sisetegurid:	Tugevused (S) (Loetelu 5 – 7 seestmisest tugevusest)	Nõrkused (W) (Loetelu 5 – 7 seestmisest nõrkust)
Välistegurid:		
Võimalused (O) (Loetelu 5 – 7 väljastpoolt tulevast võimalusest)	SO strateegia (Kuidas sisemiste tugevuste abil väliseid võimalusi ära kasutada) T1/V3 - ...	WO strateegia (Kuidas sisemiste nõrkuste ületamiseks ära kasutada väliseid võimalusi) N2/V1 - ...
Ohud (T) (Loetelu 5 – 7 välisest ohust)	ST strateegia (Kuidas sisemiste tugevuste abil väliseid ohte vältida) T4/O2 - ...	WT strateegia (Kuidas vähendada sisemisi nõrkusi ja samas vältida väliseid ohtusid) N2/O2 - ...

Konkurentsieeliste peamine allikas

Kriitiliste edutegurite peamine allikas

Sisetegurid: SWOT ANALÜÜS (Koos peamiste strateegiliste tegevustega) Välistegurid:	Tugevused (S) – KONKURENTSIEELISED 1. Loodusressursside olemasolu (meri, ranna-alad, väikesaared, tuntud kaitsealad, mets, pilliroog, muda, turvas, puit, kruus jne). 2. Traditsioonide ja kultuuripärandi olemasolu (rannarootslased, käsitöö jne). 3. Asukoht (pealinna regiooni lähedus, sadamate ja trasside olemasolu). 4. Palju võimalusi vaba aja veetmiseks (ca 15 vaatamisväärsust/ vaba aja veetmise kohta ja kümme üritust). 5. Aktiivsete kohalike inimeste olemasolu. 6. Kõrge kõrgharitud inimeste osakaal (17%) - viies koht Eesti maakondade lõikes.	Nõrkused (W) 1. Rahvastiku vähenemine - Lääne maakonna rahvaarv on viimase kümne aasta jooksul vähenenud 1,4% võrra, negatiivse trendi poolest on Eestis neljandal kohal; rändesaldo on negatiivne (-2,2). 2. Piirkonnas on suur eakate (24,2%) ja madal laste osatähtsus (15,4%). 3. Noored lahkuvad piirkonnast - võrreldes 2018. aastaga on märgatavalt vähenenud 20-29. aastaste arv. 4. Tööjõu ja tööga hõivatute hulk on pidevas langustrendis. 5. Tasuvate töökohtade vähesus - Lääne maakonna palgatöötaja keskmine brutotulu on küll naabermaakondadest madalam, kuid Eesti lõikes keskmiste seas. 6. Registreeritud töötute arv vabade töökohtade kohta on üks Eesti kõrgeim - 6 töötut vabale töökohale (kõrgem on näitaja Ida-Virumaal). 7. Infrastruktuuri kvaliteet (kehv teedevõrk, halb internetiühendus ja kiire interneti puudumine maapiirkonnas, vähene pääs merele jne). 8. Vähene koostöö elanike ja organisatsioonide vahel, killustatus. 9. Kõige väiksem asustatud eluruumide osakaal võrreldes teiste maakondadega - üle 30% tavaeluruumidest on tühjad. 10. Majutuskohade täitumuses on negatiivne trend. 11. Hooajalisus - hooajaliste elanike arvu kasv ja alaliste elanike vähenemine.
Võimalused (O) 1. EL toetused maaelu ja piirkonna toetuseks => tagasi- ja sisserände soodustamine, nt „Tule maale”, „Avatud külad”, programmi käivitamine ja arendamine Läänemaal. 2. Tallinna rahvastik kasvab Haapsalu suunal. 3. Tehnoloogia areng. 4. Ukraina sõjapõgenikud. 5. ...	Kuidas sisemiste tugevuste abil väliseid võimalusi ära kasutada?	Kuidas sisemiste nõrkuste ületamiseks ära kasutada väliseid võimalusi?
Ohud (T) 1. Omavalitsuste tulubaasi ja (investeeringu) võimekuse vähenemine, infrastruktuuri probleemide süvenemine. 2. Kõrge inflatsioon (20-25%), tootmissisendite kallinemine, konkurentsivõime langus välisturgudel. 3. Energiahindade hüppeline kasv 2-5 korda 4. Regionaalpoliitika soosib tõmbekeskuste arengut, haldusreform koondab teenused suurematesse keskustesse ja tekitab ebakindlust paikkonna suhtes, koondumine suurtesse keskustesse. 5. Venemaa sõjaline tegevus Ukrainas. 6. Lähenev majanduskasvu pidurdumine/langus. 7. COVID-19 järgmine laine. 8. ...	Kuidas sisemiste tugevuste abil väliseid ohte vältida?	Kuidas vähendada sisemisi nõrkusi ja samas vältida väliseid ohtusid?

SWOT-analüüs (konkurentsistrateegia rusikareegel)



Rühmatööde meeskonnad

GRUPITÖÖ REEGLID

- Moodustame 2 gruppi
- Alguses valida grupijuht, kellaja jälgija, kirjutaja, esitleja
- Mobiili lülitame välja
- Kõik saavad kaasa rääkida
- Kohe panna esitluse jaoks tulemused kirja arvutisse
- Jälgida ajagraafikut



ÜLESANNE

1. Täpsustada SWOT analüüsi slaidi ja pakkuda välja strateegilised tegevused (hall ala), kus oleks mõistlik saavutada konkreetne positiivne mõju seoses piirkonna arendamisega ning visiooni ja eesmärkide saavutamisega (ca 40 min)

SWOT ANALÜÜS

(Koos peamiste strateegiliste tegevustega)

Sisetegurid:

Tugevused (S) – KONKURENTSIEELISED

1. Loodusressursside olemasolu (meri, ranna-alad, väikesaared, tuntud kaitsealad, mets, pilliroog, muda, turvas, puit, kruus jne).
2. Traditsioonide ja kultuuripärandi olemasolu (rannarootslased, käsitöö jne).
3. Asukoht (pealinna regiooni lähedus, sadamate ja trasside olemasolu).
4. Palju võimalusi vaba aja veetmiseks (ca 15 vaatamisväärsust/ vaba aja veetmise kohta ja kümme üritust).
5. Aktiivsete kohalike inimeste olemasolu.
6. Kõrge kõrgharitud inimeste osakaal (17%) - viies koht Eesti maakondade lõikes.

Välistegurid:

Võimalused (O)

1. EL toetused maaelu ja piirkonna toetuseks => tagasi- ja sisse- ja sisserände soodustamine, nt „Tule maale”, „Avatud külad”, programmi käivitamine ja arendamine Läänemaal.
2. Tallinna rahvastik kasvab Haapsalu suunal.
3. Tehnoloogia areng.
4. Ukraina sõjapõgenikud.
5. ...

SO strateegia (Kuidas sisemiste tugevuste abil väliseid võimalusi ära kasutada?)

SO 1/1 ...
SO 1/4 ...
SO 5/3 ...
...

SWOT ANALÜÜS (Koos peamiste strateegiliste tegevustega) Välistegurid: Sisetegurid:	Nõrkused (W) 1. Rahvastiku vähenemine - Lääne maakonna rahvaarv on viimase kümne aasta jooksul vähenenud 1,4% võrra, negatiivse trendi poolest on Eestis neljandal kohal; rändesaldo on negatiivne (-2,2). 2. Piirkonnas on suur eakate (24,2%) ja madal laste osatähtsus (15,4%). 3. Noored lahkuvad piirkonnast - võrreldes 2018. aastaga on märgatavalt vähenenud 20-29. aastaste arv. 4. Tööjõu ja tööga hõivatute hulk on pidevas langustrendis. 5. Tasuvate töökohtade vähesus - Lääne maakonna palgatöötaja keskmine brutotulu on küll naabermaakondadest madalam, kuid Eesti lõikes keskmiste seas. 6. Registreeritud töötute arv vabade töökohtade kohta on üks Eesti kõrgeim - 6 töötut vabale töökohale (kõrgem on näitaja Ida-Virumaal). 7. Infrastruktuuri kvaliteet (kehv teedevõrk, halb internetiühendus ja kiire interneti puudumine maapiirkonnas, vähene pääs merele jne). 8. Vähene koostöö elanike ja organisatsioonide vahel, killustatus. 9. Kõige väiksem asustatud eluruumide osakaal võrreldes teiste maakondadega - üle 30% tavaeluruumidest on tühjad. 10. Majutuskohdade täitumuses on negatiivne trend. 11. Hooajalisus - hooajaliste elanike arvu kasv ja alaliste elanike vähenemine.
Võimalused (O) 1. EL toetused maaelu ja piirkonna toetuseks => tagasi- ja sisserände soodustamine, nt „Tule maale”, “Avatud külad”, programmi käivitamine ja arendamine Läänemaal. 2. Tallinna rahvastik kasvab Haapsalu suunal. 3. Tehnoloogia areng. 4. Ukraina sõjapõgenikud. 5. ...	WO strateegia (Kuidas sisemiste nõrkuste ületamiseks ära kasutada väliseid võimalusi?) WO 1/1 ... WO 1/4 ... WO 5/3

SWOT ANALÜÜS

(Koos peamiste strateegiliste tegevustega)

Välistegurid:

Sisetegurid:

Tugevused (S) – KONKURENTSIEELISED

1. Loodusressursside olemasolu (meri, ranna-alad, väikesaared, tuntud kaitsealad, mets, pilliroog, muda, turvas, puit, kruus jne).
2. Traditsioonide ja kultuuripärandi olemasolu (rannarootslased, käsitöö jne).
3. Asukoht (pealinna regiooni lähedus, sadamate ja trasside olemasolu).
4. Palju võimalusi vaba aja veetmiseks (ca 15 vaatamisväärsust/ vaba aja veetmise kohta ja kümmekond üritust).
5. Aktiivsete kohalike inimeste olemasolu.
6. Kõrge kõrgharitud inimeste osakaal (17%) - viies koht Eesti maakondade lõikes.

Ohud (T)

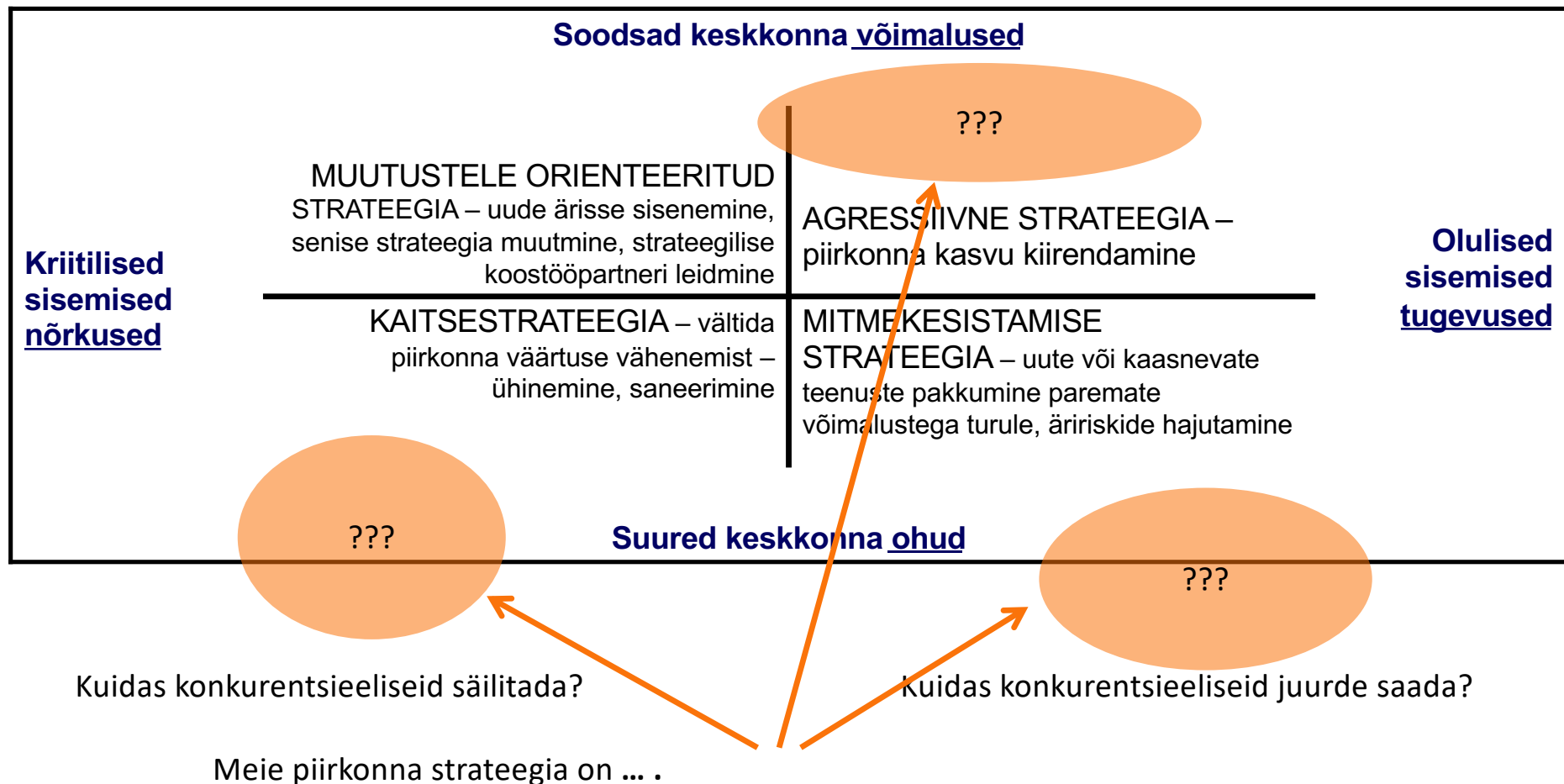
1. Omavalitsuste tulubaasi ja (investeerimis) võimekuse vähenemine, infrastruktuuri probleemide süvenemine.
2. Kõrge inflatsioon (20-25%), tootmissisendite kallinemine, konkurentsivõime langus välisturgudel.
3. Energiahindade hüppeline kasv 2-5 korda
4. Regionaalpoliitika soosib tõmbekeskuste arengut, haldusreform koondab teenused suurematesse keskustesse ja tekitab ebakindlust paikkonna suhtes, koondumine suurtesse keskustesse.
5. Venemaa sõjaline tegevus Ukrainas.
6. Lähenev majanduskasvu pidurdumine/langus.
7. COVID-19 järgmine laine.
8. ...

ST strateegia (Kuidas sisemiste tugevuste abil väliseid ohte vältida?)

ST 1/1 ...
ST 1/4 ...
ST 5/3 ...
...

SWOT ANALÜÜS (Koos peamiste strateegiliste tegevustega) Välistegurid:	Sisetegurid: Nõrkused (W) 1. Rahvastiku vähenemine - Lääne maakonna rahvaarv on viimase kümne aasta jooksul vähenenud 1,4% võrra, negatiivse trendi poolest on Eestis neljandal kohal; rändesaldo on negatiivne (-2,2). 2. Piirkonnas on suur eakate (24,2%) ja madal laste osatähtsus (15,4%). 3. Noored lahkuvad piirkonnast - võrreldes 2018. aastaga on märgatavalt vähenenud 20-29. aastaste arv. 4. Tööjõu ja tööga hõivatute hulk on pidevas langustrendis. 5. Tasuvate töökohtade vähesus - Lääne maakonna palgatöötaja keskmine brutotulu on küll naabermaakondadest madalam, kuid Eesti lõikes keskmiste seas. 6. Registreeritud töötute arv vabade töökohtade kohta on üks Eesti kõrgeim - 6 töötut vabale töökohale (kõrgem on näitaja Ida-Virumaal). 7. Infrastruktuuri kvaliteet (kehv teedevõrk, halb internetiühendus ja kiire interneti puudumine maapiirkonnas, vähene pääs merele jne). 8. Vähene koostöö elanike ja organisatsioonide vahel, killustatus. 9. Kõige väiksem asustatud eluruumide osakaal võrreldes teiste maakondadega - üle 30% tavaeluruumidest on tühjad. 10. Majutuskohdade täitumuses on negatiivne trend. 11. Hooajalisus - hooajaliste elanike arvu kasv ja alaliste elanike vähenemine.
Ohud (T) 1. Omavalitsuste tulubaasi ja (investeerimis) võimekuse vähenemine, infrastruktuuri probleemide süvenemine. 2. Kõrge inflatsioon (20-25%), tootmissisendite kallinemine, konkurentsivõime langus välisturgudel. 3. Energiahindade hüppeline kasv 2-5 korda 4. Regionaalpoliitika soosib tõmbekeskuste arengut, haldusreform koondab teenused suurematesse keskustesse ja tekitab ebakindlust paikkonna suhtes, koondumine suurtesse keskustesse. 5. Venemaa sõjaline tegevus Ukrainas. 6. Lähenev majanduskasvu pidurdumine/langus. 7. COVID-19 järgmine laine. 8. ... 9. ...	WT strateegia (Kuidas vähendada sisemisi nõrkusi ja samas vältida väliseid ohtusid?) WT 1/1 ... WT 1/4 ... WT 5/3

SWOT-analüüs (konkurentsistrateegia rusikareegel)



Päevakava (reede, 23. september 2022)

09.45 – 10:00 Kogunemine, registreerimine

10:00 – 11:15 Eelmise perioodi strateegia täitmise kokkuvõte ja mõju-uuringu tutvustus – Liis Moor (20 min)

Sotsiaalmajandusliku analüüsi ja teadlaste põhijärelduste ülevaade piirkondade arendamisel – *Kaido Väljaots (20+15 min)*

Ideekorje seminaride kokkuvõte – *Liis Moor (20 min)*

11:15 – 11:30 *Kohvipaus*

11:30 – 13:00 Visiooni ja eesmärkide sõnastamine

Praktiline töö

13:00 – 14:00 *Lõuna*

14:00 – 15:20 SWOT analüüsi koostamine ja strateegiliste suundumuste määratlemine

Praktiline töö

15:20 – 15:40 *Kohvipaus*

 **15:40 – 17:00 Kriitiliste edutegurite ja mõõdikute määratlemine**

Praktiline töö



KRIITILISTE EDUTEGURITE MÄÄRATLEMINE



Liivakella[®] mudel strateegiliseks planeerimiseks

Kriitilised valdkonnad, millest olulisel määral sõltub lõpptulemuse saavutamine; aitab keskenduda ainult peamistele valdkondadele.

TEGEVUSED:
Kriitiliste edutegurite määratlemine

TULEMUSED:
Selge ja ühene arusaam olulistest eristuvatest eduteguritest, mille realiseerimine viib strateegia õnnestumisele.

Sise- ja väliskeskkonna analüüsid

SWOT analüüs

Kriitilised edutegurid

Visioon

Missioon

Strateegilised eesmärgid

Strateegia kaart

Tegevuskava



Kriitilised edutegurid

Eestikeelses kirjanduses on kasutatud kriitiliste edutegurite mõistet:

Kriitilised edutegurid, ka edukuse võtmetegurid või kriitilised oskused on tegurid (oskused, ressursid), mis suurel määral panevad paika edu või läbikukkumise.

– Leiman, 2003



Kriitilised edutegurid (näide 1a)



Kriitilised edutegurid

Rahvusvahelisele kogemusele tuginedes on põhjus-tagajärg seoste abil kirjeldatud kriitilised edutegurid.

Kriitilised edutegurid on tegevusvaldkonnad, millest olulisel määral sõltub lõpptulemuse saavutamine; need aitavad keskenduda ainult peamistele strateegiliselt olulistele tegevustele.

TULEMUS. Selge ja ühene arusaam olulistest eristuvatest eduteguritest, mille realiseerimine põhjus-tagajärg seoste abil viib strateegia õnnestumisele ja visiooni saavutamisele.

18

Kriitilised edutegurid (näide 1b)

	(Kriitiliste) edutegurite põhjus-tagajärg seosed	Strateegilised eesmärgid	Möödikud	Sihttulemused				Vastutajad
				Hetkel 2018	2020	2030	2040	
Tulemus	Kulud liiklus-korraldusele on väiksemad Õhu puhtus paraneb, müra väheneb, linnaruum on meeldiv ja tervislik	1. Liikluses autode kasutamise arv väheneb (peamiselt tiptunnil)	Jalgratturite osakaal tiptunnil linna tuiksoontel (kõigil sildadel ja raudtee ületustel)	4%?	5%	10%	15%	1.-4. LMO, LPMKO
		2. Tartu linna õhk muutub puhtamaks, müra väheneb	Õhu puhtuse ja müra näitajad (CO2, PM)	?	?	?	?	
Kliendid	Jalgrattaliiklus hoiab linnakodanikud tervemad Linnakodanikud (sh noored) liiklevad turvaliselt ja kultuurselt	3. Jalgratturite arv suureneb	Jalgratturite keskmine osakaal liikluses uuringu Tartu ja tartlane alusel (%)	8%	10%	17%	26%	5. LMO, AEO, ASO 6. LMO 7. ASO 8. ASO, KO 9. LMO, ASO 10. LMO, EVO
		4. Haiguspäevade arv väheneb						11. LMO
		5. Jalgratturite rahulolu kasvab	Rahulolu tase uuringus Tartu ja tartlased: 1. Jalgrattateede olukorraga 2. Jalgrattateede piisavus 3. Liikluse olukord jalgratturi seisukohast	XVIII koht XXIV koht XXV koht	XVIII XXIV XXV	XV XX XX	X XV XV	12. LMO 13.-14. ASO, RO, LMO 15. LMO 16. Kõik osak 17. LMO
		6. Jalgratast kasutavate õppurite arv suureneb	Kooli õpilaste arv jagatud jalgrataste arvuga kooli jalgrataste parklas (suhtarv septembri lõpus, veebruaris, mai algul).	Sügisel: 30% Talvel: 10% Kevadel: 30%	35% 15% 35%?	45% 25% 45%	65% 45% 65%	18.-19. HO, LVO, koolid, LMO 20. HO, koolid 21. LVO, koolid 22. LMO, LVO 23. LMO, LVO 24. KO, HO, koolid 25. LVO

Kriitilised edutegurid

Sisetegurid:	Tugevused (S) (Loetelu 5 – 7 seesmisest tugevusest)	Nõrkused (W) (Loetelu 5 – 7 seesmisest nõrkust)
Välistegurid:		
Võimalused (O) (Loetelu 5 – 7 väljastpoolt tulevast võimalusest)	SO strateegia (Kuidas sisemiste tugevuste abil väliseid võimalusi ära kasutada)	WO strateegia (Kuidas sisemiste nõrkuste ületamiseks ära kasutada väliseid võimalusi)
Ohud (T) (Loetelu 5 – 7 välisest ohust)	ST strateegia (Kuidas sisemiste tugevuste abil väliseid ohte vältida)	WT strateegia (Kuidas vähendada sisemisi nõrkusi ja samal ajal vältida väliseid ohtusid)

Kriitiliste edutegurite peamine
allikas

- Kriitilised edutegurid on tuleviku seisukohalt otsustava tähtsusega **organisatsiooni-spetsiifilised** tegurid. Üldiselt on nad **pikaajalise** iseloomuga.
- Kriitilised edutegurid on vahendid, mitte eesmärgid
- Näide:
 - Strateegiline eesmärk: **Jalgratturite rahulolu kasvab Tartus.**
 - Kriitiline edutegur: **Linnakodanikud (sh noored) liiklevad turvaliselt ja kultuursetl.**
 - Siht:

Möödikud	Sihttulemused			
	Hetkel 2018	2020	2030	2040
Rahulolu tase uuringus Tartu ja tartlased:	XVIII koht	XVIII	XV	X
1. Jalgrattateede olukorraga	XXIV koht	XXIV	XX	XV
2. Jalgrattateede piisavus	XXV koht	XXV	XX	XV
3. Liikluse olukord jalgratturi seisukohast				

Kriitilised edutegurid (näide 2a)

Kuremaale kolinud

SÄDEinimesed:

Restaureerimine

Jõgevatreff

Küüslaaugu festival

Ratsutamine

Puidutööstus

Fotostuudio

Ilusalong

Romantiline piknik

MK turismi eestvedaja

2. Protsess

Vinged
üritused

1. Areng

SÄDEga
inimesed

Eelarvega
1000-3000
eurot aastas

Kõigil hea
tuju 😊

3. Kliendid

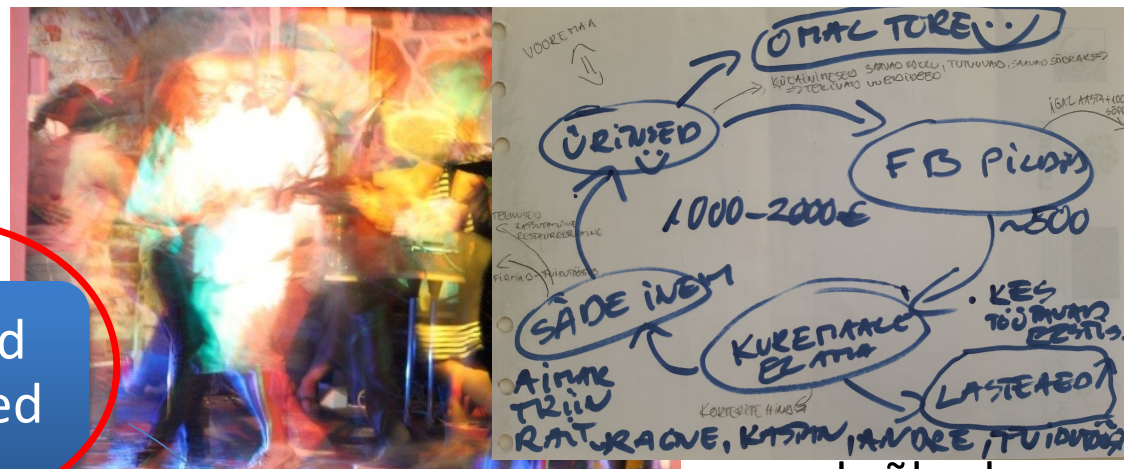
Facebook
"LIKE"

+100 sõpra aastas ↗

4. Tulemused

Laste arv ↗
m² hind ↗

Uued
elanikud



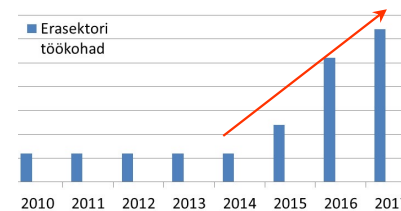
saavad sõbraks =>
tekivad ideed

Kurtuuri-, turismi ja spordi-
ürituste korraldamine
ja korraldamiste abistamine
=> uued ideed + osalejate
meelitamine elanikeks

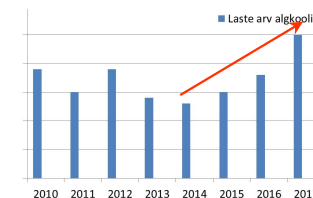
Turundus & müük
=> näidata FBs,
et Kuremaa Vooremaal on hullult
lahe koht elamiseks,
aktiivseks tegutsemiseks

Strateegia rakendamise õnnestumise näited Kuremaa piirkonnas perioodil 2014-2017 (1)

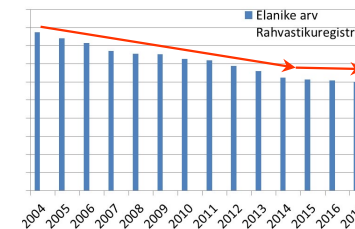
Erasektori
töökohtade
arv
Ca 6 => 32



Laste
arv algkoolis
13 => 25

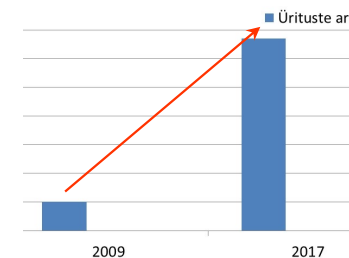


Elanike
arv =>
Langus
pidurdus

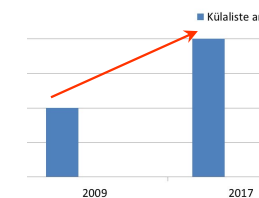


Strateegia rakendamise õnnestumise näited Kuremaa piirkonnas perioodil 2014-2017 (2)

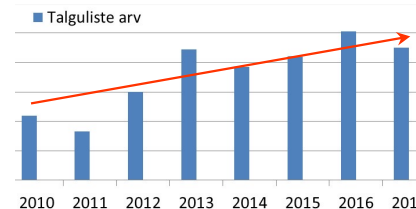
Ürituste
arv
Ca 10 => 67



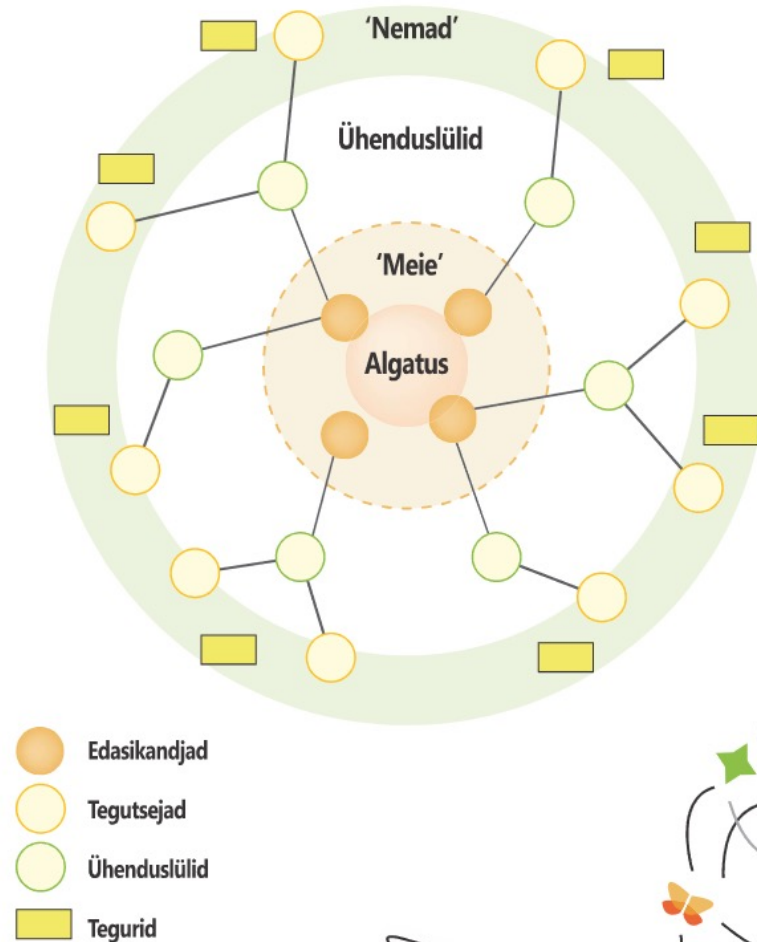
Külastuste
arv
Ca 10 000
⇒ 20 000



Talguliste
arv
44 => 101



Mis on KKLM tegevussuuna algatust mõjutavad edutegurid?



1. **Millise algatusega on tegemist?** Milline on "meie" võrgustiku ühine ambitsioon?

2. **Kes on edasikandjad?** Millised inimesed (mitte asutused) jätkavad ka juhul, kui teised langevad välja? Kas "meie" võrgustik on piisavalt tugev?

3. **Millistest teguritest sõltub edu?**

4. **Kes peab asukohta vahetama?** Millistel tegutsejatel on mõju võtmeteguritele?

5. **Millised inimesed (mitte asutused) võiksid olla ühenduslülid edasikandjate ja eelnimetatud tegutsejate vahel?**

6. **Kes edasikandjatest võiksid läheneda ühenduslülidele?** Kes läheneb kellele? Millal ja millise sooviga?

Rühmatööde meeskonnad

GRUPITÖÖ REEGLID

- Moodustame 2 gruppi või jäävad samad töörühmad?
- Alguses valida grupijuht, kellaja jälgija, kirjutaja, esitleja
- Mobiili lülitame välja
- Kõik saavad kaasa rääkida
- Kohe panna esitluse jaoks tulemused kirja arvutisse
- Jälgida ajagraafikut

ÜLESANNE

1. Sõnasta igale eesmärgile kriitilised edutegurid, mõõdikud ja strateegilised tegevused (ca 40 min)



Visioon, eesmärgid ja tegevused

Visioon: Aastal 20?? on ...

Strateegilised eesmärgid:

Tulemus / mõju(d): eesmärk 1

1. ...
2. ...

Klient: eesmärk 2

3. ...
4. ...
5. ...
6. ...

Protsessid: eesmärk 3

7. ...
8. ...
9. ...

Õppimine ja areng (planeerimine ja ehitamine): eesmärk 4

10. ...
11. ...
12. ...



Kriitilised edutegur => Mõõdik => Strateegiline tegevus(ed):

Tulemus / mõju(d): eesmärk 1

1. ...
2. ...

Klient: eesmärk 2

3. ...
4. ...
5. ...
6. ...

Protsessid: eesmärk 3

7. ...
8. ...
9. ...

Õppimine ja areng (planeerimine ja ehitamine): eesmärk 4

10. ...
11. ...
12. ...

Aitäh ja kohtumiseni

Kaido Väljaots
Kaido.Valjaots@heival.ee
+372 5280270

