

CIVITTA

STRATEEGIATE
KOOSTAMINE UUEKS
EELARVEPERIOODIKS
KALANDUSPIIRKONDADE
VAATES

6.-7.10.2021



AGENDA

6.OKTOOBER

11.15–12.45 Koolitus

- Strateegia nõuded ja tingimused uue eelarveperioodi vajadustele vastamiseks
- Strateegia komponendid: hetkeolukorra analüüs (SWOT)

12.45–13.30 Lõuna

13.30–15.00 Koolitus

- Strateegia komponendid: eesmärgid, mõõdikud, tegevussuunad ja –kava

15.00–15.15 Kohvi- ja energiapaus

15.15–17.15 Koolitus

- Strateegia koostamise protsess: teabe kogumine, tööseminarid, kaasamine

7.OKTOOBER

9.30–11.30 Koolitus

Praktiline töö rühmades

11.30–12.15 Lõuna

12.15–14.15 Koolitus

\ RAGNE VAARIK



Ragne Vaarik

Noorempartner, EE

ragne.vaarik@civitta.com
+372 56 630 069

Ragne on Civitta Eesti AS noorempartner. Ragnel on Tartu Ülikoolist magistrikraad inimgeograafias ja regionaalplaneerimises ja rohkem kui 15-aastane töökogemus avalikus sektoris erinevate arengukavade, strateegiate ja analüüside metoodikate väljatöötamises vastutava eksperdi või projektijuhina.

Valik projektikogemustest:

- **Keskkonnavaldkonna arengukava (KEVAD)** strateegiline nõustamine
- **Päästeamet**, Ohutusjärelvalvevaldkonna strateegia koostamine 2019 – 2022; hädaolukordadeks valmistumise tegevuskava koostamine
- **Majandus- ja Kommunikatsiooniministerium**, Analüüs ja ettepanekud ehituse pika vaate loomiseks
- **Geoloogiateenistus**, Geoloogiateenistuse arengukava koostamine
- **Terviseamet**, Terviseameti arengukava koostamine
- **Pärnu Linnavalitsus**, Domineeriva linnakeskusega ühinevate omavalitsuste juhtimismudeli koostamine

\ PIIRKONNAD

- Harjumaa kalanduspiirkond
- Hiiumaa kalanduspiirkond
- Läänemaa kalanduspiirkond
- Peipsi, Pihkva ja Lämmijärve kalanduspiirkond
- Pärnumaa kalanduspiirkond
- Saaremaa kalanduspiirkond
- Virumaa kalanduspiirkond
- Võrtsjärve kalanduspiirkond

CIVITTA

\\ STRATEGIA NÕUDED JA
TINGIMUSED UUE
EELARVEPERIOODI
VAJADUSTELE
VASTAMISEKS



\ Strategiadokumendi struktuur – HETKEOLUKORRA ÜLEVAADE JA ANALÜÜS

- Sissejuhatus
- Piirkonna kirjeldus (geograafiline piirkond ja elanikkond, sh kalandussektori kirjeldus) – oluline kirjeldada olukord ja trendid, piirangud; vajadusel analüüsid
 - Rahvastik – vanuseline jaotus, tööhõive (sh kalanduses hõivatud)
 - Ettevõtlus ja selle struktuur
 - Keskkond, sh looduskaitsealad, merevesiviljelus, veealade olukord
- Kalapüük – plussid-miinused, kitsaskohad
 - Liigid, kogused, lossimiskohad
 - Rannapüük ja harrastuspüük, püügikogused, püügikohad, püügivahendid
 - Tulud
- Kalavarude olukord
 - Muutused ajas, mõjutavad tegevused ja trendid
 - Kudealade olukord,
 - Analüüsid-uuringud, koostöö teadusasutustega
- Tööhõive ja elatusvõimalused rannakalanduses
 - Püügiloadja sesoonsus
 - Sissetulekud kalandusest
- Kalalaevastik
 - Olukord ja investeeringud
- Sadamad ja lossimiskohad
 - Lossimiskohtade arv, olukord
 - Tehtud investeeringud
 - Pakutavad teenused
- Kala töötlemine ja otseturustamine
 - Mahud
 - Otseturustusvõimalused

UURINGUD



KAASAMINE

ANALÜÜS

\ Strategiadokumendi struktuur – EESMÄRGID

- VISIOON - ülevaatus
- EESMÄRGID JA MÕÕDIKUD (tulemusmõõdikud)
- Tegevussuunad ja tegevuskava
- Horisontaalsed teemad:
 - Keskkonnahoid ja –säästlikkus
 - Sektoriaalne lõimitus
 - Innovatsioon
 - Sinine kasv
 - *Ressursitõhusus*
 - *Taastuenergia kasutuselevõtt*
 - *Digitaliseerimine*
- Ühistegevused kalatoodete väärimdamisel ja turustamisel, sünergiad sinimajanduse sektoritega, koostöö keskkonnahoiu edendamisel
- Strateegia seos teiste arengukavadega
- Tegevussuunad:
 - kalapüügi- või vesiviljelustoodete väärimdamine või turustamine
 - majandustegevuse mitmekesistamine
 - kalasadamate uuendamine
 - koelmualade loomine või taastamine
 - sotsiaalse heaolu ja kultuuripärandi, sealhulgas kalanduse- ja merenduse kultuuripärandi edendamine

\ Strategiadokumendi struktuur – SEIRE, RAHASTAMISKAVA, HINDAMINE

- Rahastamiskava
 - Eraldised erinevatest allikatest ja fondidest tegevussuundade kaupa
 - Rahastamiskava seotus strateegiaga
- Juhtimise seire ja hindamise kord
 - Otsustusorganid, rollid ja funktsioonid
 - Strateegia rakendamise võimekus
 - Seire põhiprintsiibid
- Hindamine
 - Hindamiskriteeriumid
 - Hindamiskomisjon
 - Läbipaistvus ja mittediskrimineerimine

\ SEOTUS ARENGUKAVADEGA

- PÕKA
- KOHALIKUD ARENGUKAVAD
 - MAAKONNA ARENGUSTRATEEGIAD
 - OMAVALITSUSTE ARENGUKAVAD
 - PIIRKONDLIK TURISMISTRATEEGIA
 - LEADER PIIRKONNA STRATEEGIAD
 - TOETUSFONDIDE MÄÄRUSED
 - ÕIGUSAKTID

\ PÕHILISED RÕHUSED KOOLITUSEL, MIDA MEELES PIDADA

- Tänapäevane olukord ja soovitud olukord peavad olema omavahel võrreldavad (kirjeldatud sarnaste kriteeriumitega)
- SWOT on kasulik tööriist kui teda õigesti kasutada
- Mis on põhiliseks eesmärgiks läbi viie suuna?
- Millele seada fookus uuel perioodil?

CIVITTA

\\ STRATEGIA
KOMPONENDID



\ STRATEGILINE PLANEERIMINE

Kaalutletud ja süsteemne tegevus, eesmärgiga võtta vastu otsuseid, mis kujundavad **organisatsiooni või valdkonna olemust** ja ütlevad **mida organisatsioon või valdkond teeb ning miks ta seda teeb.**

\ HETKEOLUKORRA ANALÜÜS ON OLULISEKS SISENDIKS KOGU STRATEEGILISE PLANEERIMISE SÜSTEEMIS



CIVITTA

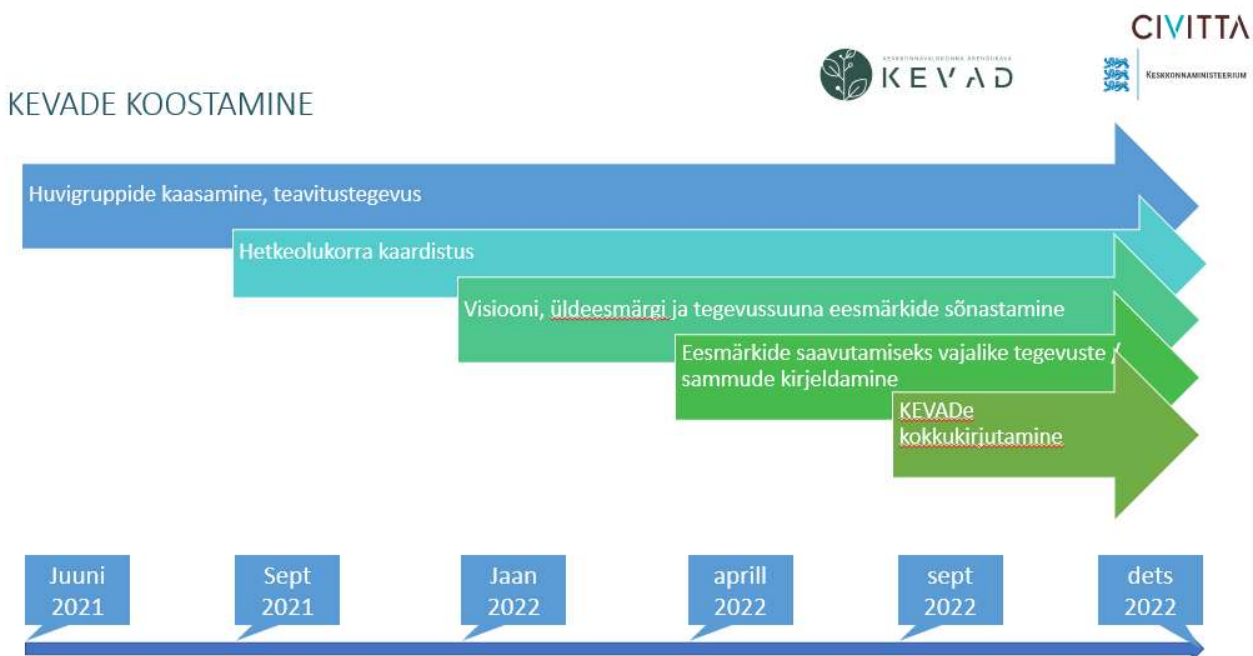
\\ HETKEOLUKORRA
KAARDISTAMINE JA
ANALÜÜS



\ Millest alustada hetkeolukorra analüüsimist?

- Hinnang eelmise perioodi strateegia täitmisele
- Huvigruppide kaasamine
- Uuringud ja analüüsid
- Valdkonna ekspertide kaasamine

- Keskendumine rannaalade ja kalanduse probleemidele, sihtgrupi vajadustele ning olemasolevatele võimalustele



\ SWOT-ANALÜÜS VÕIMALDAB ANALÜÜSIDA HETKEOLUKORDA

- SWOT-analüüs võimaldab eelkõige analüüsida **hetkeolukorda** ja formuleerida **elementaarseid strateegiaid** tulevikuks (TOWS)
- Mõistlik kasutada **enne** strateegiliste otsuste/suunamuutuste tegemist
- Tegemist on üsna universaalse tööriistaga:
 - Sobib nii avalikku, era- kui ka kolmandasse sektorisse
 - Võimaldab analüüsimist nii organisatsiooni kui terviku aga ka allüksuste ja ka projektide tasemel
- Analüüs võib olla ühe-, aga ka kaheosaline
 - Esimene osa (SWOT) hindab **hetkeolukorda**
 - **Strengths** (tugevused)
 - **Weaknesses** (nõrkused)
 - **Opportunities** (võimalused)
 - **Threats** (ohud)
 - Teine osa (TOWS) võimaldab formuleerida **elementaarsed strateegiad** edasiseks tegutsemiseks
 - Kuidas rakendada oma tugevusi, et ära kasutada võimalusi (Strengths ⇔ Opportunities)?
 - Kuidas aitavad tugevused maandada ohtusid (Strengths ⇔ Threats)?
 - Kuidas töötada nõrkuste kallal, kasutades seejuures ära võimalusi (Weaknesses ⇔ Opportunities)?
 - Kuidas kõrvaldada nõrkused, et vältida seeläbi ohtusid (Weaknesses ⇔ Threats)?

\ ANALÜÜSI ESIMESE OSA VÄLJUND ON SWOT-MAATRIKS, MIS KAARDISTAB HETKEOLUKORDA

TUGEVUSED (STRENGTHS)

- Lorem ipsum

NÕRKUSED (WEAKNESSES)

- Lorem ipsum

- Lorem ipsum

- Lorem ipsum

VÕIMALUSED (OPPORTUNITIES)

OHUD (THREATS)

TUGEVUSED ON SISEMISED POSITIIVSED FAKTORID, MILLE ÜLE MEIL ON KONTROLL

TUGEVUSED (STRENGTHS)

- Tugevused on rangelt sisemised faktorid ja meil on nende üle kontroll
 - HALB NÄIDE: hea majanduskeskkond
 - HEA NÄIDE: 8% suurem eelarve kui eelmisel aastal
- Me saame neid ära kasutada kõrgemate eesmärkide saavutamiseks
 - HALB NÄIDE: tarbijate soov osta tooteid
 - HEA NÄIDE: lojaalne ostjate võrgustik



MILLISTES TERMINITES MÕELDA?

Kategooria	Faktorid, millest mõelda
Majanduslikud aspektid	<ul style="list-style-type: none"> • Ettevõtted • Otseturundus • Taristu
Sotsiaalmajanduslikud aspektid	<ul style="list-style-type: none"> • Töökohad • Kogukonnad
Looduskeskkonna aspektid	<ul style="list-style-type: none"> • Rannaalad ja nende kaitse
Regionaalarengu aspektid	<ul style="list-style-type: none"> • Töökohad • Turism
Sotsiaalkultuurilised aspektid	<ul style="list-style-type: none"> • Koostöö • Turism • Kalurite kogukonnad
Organisatsioon, kompetentsid ja teadmus	<ul style="list-style-type: none"> • Kvalifikatsioon ja oskused • Eestvedamine

\ NÕRKUSED ON SISEMISED NEGATIIVSED FAKTORID, MILLEL ON SOOVIMATU MÕJU

MILLISTES TERMINITES MÕELDA?

Kategooria	Faktorid, millest mõelda
Majanduslikud aspektid	<ul style="list-style-type: none"> • Ettevõtlus • Otseturundus • Taristu
Sotsiaalmajanduslikud aspektid	<ul style="list-style-type: none"> • Töökohad • Kogukonnad
Looduskeskkonna aspektid	<ul style="list-style-type: none"> • Rannaalad ja nende kaitse
Regionaalarengu aspektid	<ul style="list-style-type: none"> • Töökohad • Turism
Sotsiaalkultuurilised aspektid	<ul style="list-style-type: none"> • Koostöö • Turism
Organisatsioon, kompetentsid ja teadmus	<ul style="list-style-type: none"> • Kvalifikatsioon ja oskused • Eestvedamine



NÕRKUSED (WEAKNESSES)

- Nõrkused on rangelt **sisemised** faktorid ja neil on soovimatu mõju
 - HALB NÄIDE: poliitiline keskkond on ebasoodne
 - HEA NÄIDE: teenuste areng sadamates on tagasihoidlik
- Mis teha kui nõrkused on kellegi igapäevatöö otsene/kaudne tulem?
 - Tuleb olla aus ja avameelne – muudatust on võimalik saavutada siis, kui tegelik olukord ja selle põhjustajärjed on teada

\ **Millised kategooriad või valdkonnad on teile veel olulised kaardistada hetkeolukorrast ülevaate saamiseks? Tooge näiteid kategooriate alla?**

VÕIMALUSED ON VÄLISED FAKTORID, LÄBI MILLE ON VÕIMALIK ESILE KUTSUDA POSITIIVSEID MUUTUSI

MILLISED ON VÕIMALUSED?

- Võimalused on rangelt **välised** faktorid ja meil puudub nende üle kontroll
 - HALB NÄIDE: rääkisime ministriumilt suurema eelarve välja
 - HEA NÄIDE: kasvav huvi ja nõudlus toodete järele
- Võimalustel peaks olema otsene mõju meie tegevustele – seega ei tohi võimalused olla liiga üldised
 - Kas „hea majanduskeskkond“ ikka mõjutab meid otseselt?



MILLISTES TERMINITES MÕELDA?

Kategooria	Faktorid, millest mõelda
Rahastus	<ul style="list-style-type: none"> • Eelarve kasv/kahanemine • Uued/lõppevad tuluaallikad
Poliitiline tugi	<ul style="list-style-type: none"> • Võimalikud muutused poliitilistes jõujoontes • Uute jõujoontega kaasnevad võimalused/ohud
Seadusandlus	<ul style="list-style-type: none"> • Efektiivsust soodustavad/takistavad seadusmuudatused • Muudatused halduskorralduses
Suhted partneritega	<ul style="list-style-type: none"> • Koostööorganisatsioonid
Muutused sihtrühmas/nõudluses	<ul style="list-style-type: none"> • Sihtrühma demograafiline muutus • Ühiskondlike väärtushinnangute muutumine • Uued tooted/teenused

\ OHUD ON VÄLISED FAKTORID, millel on potentsiaal negatiivset mõju põhjustada

MILLISTES TERMINITES MÕELDA?

Kategooria	Faktorid, millest mõelda
Rahastus	<ul style="list-style-type: none"> Eelarve kasv/kahanemine Uued/lõppevad tuluallikad
Poliitiline tugi	<ul style="list-style-type: none"> Võimalikud muutused poliitilistes jõujoontes Uute jõujoontega kaasnevad võimalused/ohud
Seadusandlus	<ul style="list-style-type: none"> Efektiivsust soodustavad/takistavad seadusmuudatused Muudatused halduskorralduses
Suhted partneritega	<ul style="list-style-type: none"> Koostööorganisatsioonid
Muutused sihtrühmas/nõudluses	<ul style="list-style-type: none"> Sihtrühma demograafiline muutus Ühiskondlike väärtushinnangute muutumine Uued tooted/teenused



MILLISED ON OHUD?

- Ohud on rangelt **välised** faktorid ja meil puudub nende üle kontroll
 - HALB NÄIDE: meil puuduvad inimesed, vajalike ülesannete täitmiseks
 - HEA NÄIDE: seadusandluse muutumine ebasoodsas suunas
- Ohtusid ei tohiks segi ajada hirmudega! Ohud on objektiivsed, hirmud on spekulatiivsed
 - OHT: tuleb koroonaviiruse teine laine
 - HIRM: tuleb mingi täiesti uus ja surmavam viirusepuhang

\ Millised kategooriad või valdkonnad on teile veel olulised kaardistada võimalustest ja ohtudest ülevaate saamiseks? Tooge näiteid kategooriate alla

- Tehnoloogia areng
- Konkurents

\ SWOT-analüüs strateegiates I

- Üldiselt heal tasemel koostatud, vähesel määral „eksimusi“
- Soovitav on SWOT-s rakendada **pigem vähem tegurid**, aga välja tuua kõige olulisemad ja mõjukamad
- **Konkreetsus tugevuste ja nõrkuste osas**, mis aitab hinnata reaalsel panust, näiteks:
 - *Tugev piirkonna turundustegevus: toimivad piirkonda propageerivad kalandusüritused (RäimeWest, Põhja Liivimaa Festival, Uulu Lamba Vest, Hapukurgifestival, Kihnu Mere Pidul, Meie Küla Pidul). Olemas piirkonnaülene kaubamärk Romantiline Rannatee ning kalandustegevusi ühendav Liivi Lahe Räämerada.*
 - *Rannakalurite püügi hooajalisus, mille tulemusena on noorte kalurite juurdetulemine raskendatud ning kalurkonnal on aastakeskmise sissetulek võrreldes teiste sektoritega languses, mis omakorda mõjutab investeerimisvõimekust finantsvahendite nappuse tõttu;*
- Nõrkustest **peab esile tulema ka põhjus**, siis on võimalik teemaga ka tegeleda -> nt madal võimekus arendamiseks -> kas ressursi vähe või oskusi vähe?
- Ettevaatlik peab olema looduskeskkonna käsitlemisel tugevustena – nt head linnuvaatluskohad on tugevus, kui nende potentsiaal on kasutusele võetud
- Vahel on võimalused kirjeldatud tugevustena, nt huvigruppide huvitatus ei ole tugevus, vaid võimalus
- Oluline on eristada nõrkusi ja ohtusid, näiteks
 - *Kala hind on ebastabiilne -> kui saab mõjutada, on nõrkus, kui mitte, siis oht*
 - *Piirkonna kui turismisihtkoha langus – on nõrkus, saab mõjutada*

\ SWOT-analüüs strateegiates II

- Enamus strateegiaid on optimaalse infomahuga – oluline on mitte kogu infobaasi kirja panna, vaid kõige olulisem, mis mõjutab otsustusala
- Alusandmed -> SWOT -> eesmärgid
 - Näiteks: elanikkonna analüüsi pealt peab tegema ka järelduse, kuidas see mõjutab teie sihte; palgatasemete võrdlus – mis me selle teadmisega edasi teeme?
 - Näiteks tugevus: Omandatud Euroopa Liidu toetuste küsimise ja kasutamise oskus – et seda kasutada, peab teada olema tänane edukus % ja strateegiline siht (soovime hoida, kasvatada vms)
- Trendianalüüs – millised trendid mõjutavad?
- TOWS kui uute lahenduskäikude või prioriteetsete valikute tegemiseks

\ Üldised tähelepanekud strateegiatest

- Eesmärkide puhul on üldiselt järgitud SMART reeglit
- Hea praktika
 - piirkonna eripärade väljatoomine
 - põhisuundade, eesmärkide ja KPI-de kokkuvõtte strateegia alguses
 - arenguvajaduste väljatoomine SWOT-analüüsi lõpus
- Näha rohkem vaeva mõjuindikaatoritega – annab suurema pildi teie tegevuste vajalikkusest
- Eesmärk põhjuse pärast – nt koostöö ei saa olla eesmärk omaette, vaid koostööd tehakse põhjusega
- Kommunikatsiooniplaan kui hea praktika
- Arengukavad on liiga mahukad ja struktuur alati ei toeta tervikpilti

CIVITTA

\\ EESMÄRGID JA
MÕÕDIKUD



STRATEEGILISTE EESMÄRKIDE SEADMINE EELDAB EEL- JA JÄRELTÖÖD

**1. DEFINEERI
VÕTMEÄHTSUSEGA
VALDKONNAD**

2. PÜSTITA EESMÄRGID

3. DEFINEERI MÕÕDIKUD

\ EESMÄRKIDE PÜSTITAMISEGA SEAME ENDILE SIHIKS OLUKORRA, KUHU JÕUDA TAHAME

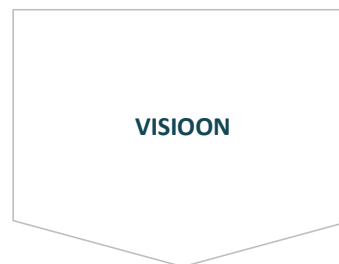
MIKS ON STRATEEGILISTE EESMÄRKIDE PÜSTITAMINE OLULINE?

- Strateegiliste eesmärkide püstitamisega paigutame aatelised seisukohad – visioon – praktilisse konteksti
- Need loovad selgust ja võimaldavad organisatsiooni või valdkonna eri alamüksuste koostööd koordineeritult planeerida
- Strateegiliste eesmärkidega selguvad edasised tegevussuunad ja saab hakata planeerima igapäevatööd

MIDA EESMÄRKIDE PÜSTITAMISEL SILMAS TULEB PIDADA?

- Head eesmärgid vastavad SMART-kriteeriumile, eesmärgid olgu:
 - konkreetsed (*Specific*)
 - mõõdetavad (*Measureable*)
 - kokkuleppelised (*Agreed*)
 - realistlikud (*Realistic*)
 - ajastatud (*Timed*)

EESMÄRKIDE HIERARHIA ON KOLMETASANDILINE



- Ülim eesmärk, mille poole püüdleme, on meie visioon
- See on pikaajaline, idealistlik ja võib-olla polegi praktiliselt saavutatav
- Visioon on liiga abstraktne, et sellest igapäevatöös lähtuda



- Ajahorisont: 1-5(10) aastat
- Nendega defineeritakse üheselt mõistetavalt valdkonnad ja suunad, mille nimel tööd tuleb tegema hakata
- Aitavad igapäevatöös „suurt pilti“ silmas pidada



- Ajahorisont: nädal-kuu-kvartal
- Operatiivsed eesmärgid aitavad igapäevatööd paindlikult eesmärgistada ning täidavad motiveerivat funktsiooni
- Saab kasutada alamüksuste tasandil: osakonnad, tiimid, inividid
- Enamlevinud on OKR-metoodika

SMART-KRITEERIUMILE VASTAMINE LOOB EELDUSE, ET EESMÄRK ON ÜHESELT MÕISTETAV JA REAALSELT SAAVUTATAV

SPIKKER SMART-KRITEERIUMI JÄRGIMISEKS

Kriteerium	Selgitus
Konkreetne (<i>specific</i>)	<ul style="list-style-type: none"> Tegevused peavad olema selgelt defineeritud ning vastama küsimustele <ul style="list-style-type: none"> Mida? Kuidas? Miks? Saab välja lugeda eesmärgi sõnastusest
Mõõdetav (<i>measurable</i>)	<ul style="list-style-type: none"> Mõõdetavus võimaldab progressi jälgida Saab välja lugeda eesmärgi sõnastusest või mõõdikutest
Kokkuleppeline (<i>agreed</i>)	<ul style="list-style-type: none"> Selleks, et kõik eesmärgi nimel töötama oleksid valmis, tuleb veenduda, et see on kõigile vastuvõetav ja kõik saavad sellest üheselt aru Ei saa välja lugeda eesmärgi sõnastuses
Realistlik (<i>realistic</i>)	<ul style="list-style-type: none"> Suurima motiveerituse tagavad eesmärgid, mis kujutavad endast parajat väljakutset: need on rasked, aga saavutatavad Ei saa välja lugeda eesmärgi sõnastusest
Ajastatud (<i>timed</i>)	<ul style="list-style-type: none"> Ajaline piiritlemine võimaldab progressi jälgida ning motiveerib tegutsema Saab välja lugeda eesmärgi sõnastusest

NÄIDE EESMÄRGI PÜSTITAMISEST

- Eesti toit on eelistatud, keskkond ja elurikkus on hoitud, toidusektori ettevõtted on edukad ning maa- ja rannakogukonnad on elujõulised (PÕKA2030)
- Rongiühendus Tallinnaga on mugav ja kiire
Mõõdik:
Sõit Tallinnasse kestab 1,5 tundi kiirusel 120 km/h, väljumised kolm korda päevas ilma ümberistumiseta.
- Eestis ei ole viibimisalusega välismaalaseid
- Taastuenergia moodustab meie elektri ja soojuse kogutoodangust 43%.
- Päästeamet on aastaks 2025 igaühe kaasabil vähendanud Eestis õnnetuste arvu ja kahjusid põhjamaade tasemele.

\ Näited eesmärkidest

- Kalanduse välised lisategevused tagavad kaluritele aastaringse sissetuleku. -> **kui suure? % keskmisest palgast?**
 - Soovitud tulemus: 25 kalurile on loodud eeldused aastaringseks toimetulekuks iseseisva ettevõtjana.
- Kalanduspiirkonna kaluritel on head kalatöötlemise võimalused. -> **kas on teada, mis on „hea“?**
 - piirkonnas on rajatud ja uuendatud 17 kalatöötlemisobjekti
- Kalandus on keskkonnasõbralikult ja jätkusuutlikult majandatud, suurt lisandväärtust loov ja hooajalisusest vähe sõltuv. -> **oluline, et iga sõna oleks tagatud mõõdetava väärtusega**
- Merepääste võimekus on Hiiumaa kalanduspiirkonnas tõusnud -> **kas on piirkonna mõjutada?**
 - Kui eesmärke on rohkem, siis on oluline aru saada, mis on nende prioriteetsus – millised on kasusaaja eesmärgid, millised toetavad eesmärgid

\ TASAKAALUS TULEMUSKAART

KASUSAAJAD

Saavutamaks enda visiooni, kuidas peame paistma klientidele/kasusaajatele?
Kõige tähtsamad näitajad.
Kuidas ühiskond mõõdab meie edu ning millised on need tahud, mis seostuvad kõige otsesemalt meie missiooniga?
Kuidas peame kasusaajate silmis välja nägema?

FINANTSID

Kui oleme edukad, kuidas me paistame enda rahastajatele, millised on meie eelarvega seotud eesmärgid?
Kuidas me kasutame meie käsutusse antud ressursse?
Kuidas teenime

PROTSESSID

Rahuldamiseks enda klientide/kasusaajate ja rahastajate vajadusi ning saavutamaks enda visiooni, milliseid protsesse me peame hästi teostama?
Milline peab olema meie töökorraldus ja protsessid, et saavutada Kasusaajatele olulised tulemused?
Millised protsessid peavad väga head olema?

ORG. VÕIMEKUS

Millised peavad olema meie töötajad ja organisatsioon, et meile olulised protsessid oleksid vajalikul tasemel?
Milliste oskuste ja võimetega peavad olema meie töötajad, et saavutada Kasusaajatele olulised tulemused?
Milline peab olema füüsiline keskkond, tehnoloogiline võimekus, kultuur, struktuur, innovatsioonitase?

CIVITTA

\ MÕÕDIKUD



\ Mõõdik ja sihttase ning kuidas neid mõõta

- **Mõõdik** on oodatava tulemuse ja mõju kvalitatiivne või kvantitatiivne kirjeldus.
- **Sihttase/indikaator** on soovitatav mõõdiku tase fikseeritud ajahetkel.
 - Oluline on esmalt tuvastada baastase, kui hakata paika panema soovitavaid sihttasemeid.
- Mõõdikute ja sihttasemete mõõtmiseks ja fikseerimiseks kasutatakse erinevaid tööriistu ja mõõtmissüsteeme, nt rahulolu uuringud, auditid, küsitlused, suhtarvud, indeksid
- Strateegiasse paneme kirja mõõdiku ja sihttaseme, kuid oluline on mõõdiku valimisel läbi mõelda, kui keeruline/lihtne meil on mõõdikut ja sihttaset jälgida.

\ MÕÕDETAVALUS-KRITEERIUMI TÄITMINE VÕIB OLLA LIHTLABANE, AGA KA ÜLIKEERULINE



MIDA MÕÕDIKUD VÕIMALDAVAD?

- Läbi mõõdikute on võimalik jälgida progressi ning edu korral lugeda eesmärk lõpuks ka täidetuks
- Mõõdikud võivad olla orienteeritud tulemustele ehk väljunditele või hoopis sisenditele
- **Mõjumõõdikuid** me otseselt mõjutada ei saa
 - Väljendavad muutuseid, mida väljaspool enda organisatsiooni tahame esile tuua
- **Tulemusmõõdikuid** saame otseselt mõjutada
 - Väljendavad muutuseid, mida saame ja tahame sisemiselt esile kutsuda, et oleksime omakorda võimelised mõjutama väliskeskkonda
- **Väljundmõõdik** näitab otseseid tegevuse või teenuse tulemusi

SPIKKER (KEERULISTE) MÕÕDIKUTE DEFINEERIMISEKS

Kriteerium	Selgitus
Seotus eesmärgiga	<ul style="list-style-type: none">• Millise eesmärgi juurde mõõdik kuulub?
Mõõdiku nimi	<ul style="list-style-type: none">• Kuidas seda mõõdikut omavahelises kommunikatsioonis kutsume?
Mõõdiku kirjeldus	<ul style="list-style-type: none">• Kõrvaline inimene peaks mõistma:<ul style="list-style-type: none">• Mida mõõdetakse?• Miks mõõdetakse?
Mõõdiku valem	<ul style="list-style-type: none">• Kas tegemist on mõju- või tulemusmõõdikuga?• Kuidas mõõdiku suurust arvutatakse?
Mõõtmise kord	<ul style="list-style-type: none">• Kust tulevad vajalikud andmed?• Kui tihti fikseerime mõõdu?• Kui tihti raporteerime?• Kes mõõtmise eest vastutab?

\ NÄITED MÕÕDIKUTEST

- Eesti on kõigi vajadusi arvestav, turvaline ja kvaliteetne elukeskkond (EE2035)
 - Elukeskkonnaga rahulolu **2020-> 84,5%; 2035 -> 85%**
 - Keskkonnatrendide indeks **2018 -> 68,75; 2035 -> 87**
- Metsandus arvestab kliimamuutuste ja metsade elurikkuse seisundiga
 - Turbe- ja valikraiete pindala osakaal uuendusraiete pindalast 
 - Halva tervisliku seisundi tõttu lageraiesse hinnatud puistute pindala 
- Kestlik kalandus, mis tagab kalandusvaldkonna konkurentsivõime ja kalavarude jätkusuutliku majandamise
 - Heas seisus varud, %. **Algtase: 45% (KeM, 2019). Sihttase: 65%.**

\ Näited mõõdikutest

- Mõjumõõdik:
 - ettevõtete käibe kasv
 - osakaal SKP-st
- Tulemusmõõdik:
 - Kala väärindavate ettevõtete arv
 - Uute toodete arv
 - Küllastajate arv
- Väljundmõõdik:
 - Trükiste arv
 - Koolituste arv
 - Õppereiside arv

CIVITTA

\ **PRIORITEETSED
TEGEVUSED JA
TEGEVUSKAVA**



\ Tegevussuunad ehk strateegilised valikud.....

- aitavad teha otsuseid ja seada prioriteete;
- kirjeldavad, milliste valikute kaudu jõuame hetkeolukorrast soovitud olukorrani (eesmärkideni);
- Tegevussuundade kirjeldamisel on oluline jälgida detailsusastet – tegevussuunad ei ole konkreetsed tegevused.
- Tegevussuundade rõhuasetus võib olla arengul, aga ka olemasolevate tugevuste hoidmisel.

\ TOWS-analüüs võimaldab formuleerida strateegiad, mis aitaksid hetkeolukorda maksimaalselt ära kasutada

VÕIMALUSED (VÄLISED)

1. Järgmisel perioodil on oodata 5% suuremat eelarvet
2. Koostööpartnerid on huvitatud koostööst
3. Uued IKT lahendused

OHUD (VÄLISED)

1. Poliitilised otsused võivad muutuda seoses valitsuse vahetumisega
2. Suurim varustusetarnija on majanduslikes raskustes

TUGEVUSED (SISEMISED)

1. Kiire ja toimiv sisekommunikatsioon - info jõuab kõigini
2. Järgime igapäevatoos oma organisatsiooni väärtusi
3. Toimiv koolitussüsteem

NÕRKUSED (SISEMISED)

1. Rollijaotus ja vastutus pole selge
2. Juhtkonna tasemel on delegerimine ebaefektiivne

TUGEVUSED-VÕIMALUSED STRATEEGIAD

- Milliseid sisemisi tugevusi saame rakendada, et maksimaalset ära kasutada avanevaid väliseid võimalusi?

TUGEVUSED-OHUD STRATEEGIAD

- Kuidas saame kasutada sisemisi tugevusi, et vähendada väliste ohtude potentsiaalset negatiivset mõju?

- Mida saame teha, et lihvida oma sisemisi nõrkusi, kasutades ära avanevaid väliseid võimalusi?

- Kuidas aitab sisemiste nõrkuste adresseerimine vältida väliste ohtude potentsiaalset negatiivset mõju?

NÕRKUSED-VÕIMALUSED STRATEEGIAD

NÕRKUSED-OHUD STRATEEGIAD

\ TOWS-analüüs võimaldab formuleerida strateegiad, mis aitaksid hetkeolukorda maksimaalselt ära kasutada

VÕIMALUSED (VÄLISED)

1. Järgmisel perioodil on oodata 5% suuremat eelarvet
2. Koostööpartnerid on huvitatud koostööst
3. Uued IKT lahendused

OHUD (VÄLISED)

1. Poliitilised otsused võivad muutuda seoses valitsuse vahetumisega
2. Suurim varustusetarnija on majanduslikes raskustes
3. Sihtgrupid kasutavad järjest enam sotsiaalmeedia platvorme info saamiseks


TUGEVUSED (SISEMISED)

1. Kiire ja toimiv kommunikatsioon - info jõuab kõigini
2. Järgime igapäevatoos oma organisatsiooni väärtusi
3. Toimiv koolitussüsteem


NÕRKUSED (SISEMISED)


1. Teenuseid pole edasi arendatud
2. Rollijaotus ja vastutus pole selge
3. Juhtkonna tasemel on delegeerimine ebaefektiivne


TUGEVUSED-VÕIMALUSED STRATEEGIAD

- 1+1: suuname täiendavad vahendid kommunikatsiooni- võimaluste laiendamisse, et jõuda uute sihtgruppideni 

TUGEVUSED-OHUD STRATEEGIAD

- 3+3: Tellime koolitusi, mis õpetaksid meie töötajaid paremini orienteeruma kõige uuematel sotsiaalmeediaplatformidel 

- 1+1: Suuname osa eelarvest sellele, et parendada teenuseid 

- 3+3: Juhtkond peab alluvaid rohkem kaasama suhtluses tarnijatega, et tagada järjepidev ja toimib kommunikatsioon 

NÕRKUSED-VÕIMALUSED STRATEEGIAD

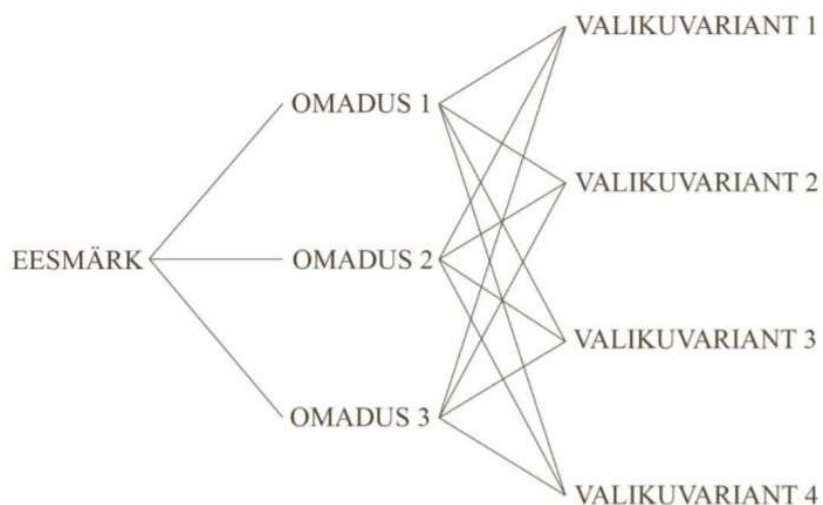
NÕRKUSED-OHUD STRATEEGIAD

\ Näide TOWS rakendamisest

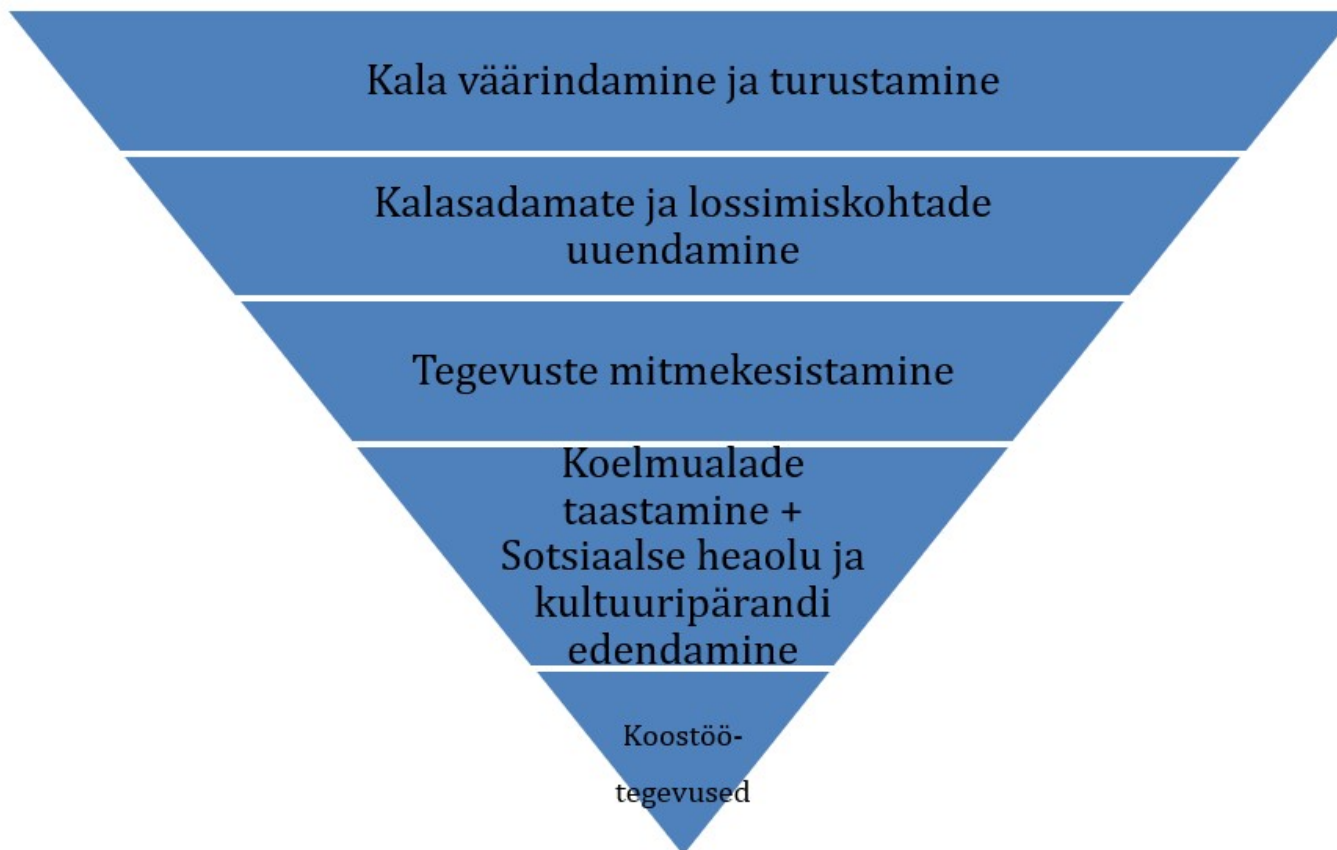
- *Aktiivsed liikmed, kes esitavad aktiivselt taotlusi ning omavad kogemust eurotoetuste kasutamisest* – Liikmete aktiivsus (eelmisel perioodil oli taotlejaid 25, kellest 22 taotlused said rahastuse, esitatud 53 taotlust, rahastatud 50 taotlust vt. ka Lisa 3 Google küsitluse analüüsi) ja eelnev kogemus loob eeldused toetusrahade otstarbekamaks kasutamiseks uuel perioodil. Samuti võimaldab liikmete eelnev kogemus ja aktiivsus teha edusamme turunduskanalite ülesehitamisel kalurilt otse tarbijani, mis omakorda **leevendab kalurite praegust nõrka majanduslikku toimetulekut.**

\ PRIORITEETIDE PAIKASEADMISE VÕIMALUSED

- Hääletamine
- Üldise mõju alusel – mida laiem mõju, seda olulisem
- Mõju vs teostatavus maatriks
- Saaty meetod



\ Eesmärkide prioriteetsus



\ Kuidas toote horisontaalseid teemasid strateegiasse?

- Mis tasandil – eesmärk, tegevused?
- Seminarid ja koosloome protsess
- Valdkondlike ekspertide sisend
- Mis veel?

CIVITTA

\\ STRATEGIA KOOSTAMISE
PROTSESS – TEABE
KOGUMINE,
TÖÖSEMINARID,
KAASAMINE



\ TEABE KOGUMINE

- Dokumendi analüüs
 - Raamdokumendid, direktiivid, õigusaktid, seotud strateegilised dokumendid
 - Andmebaasid
 - Muud kogutud andmed
 - Päringud, küsitlused
 - Välispraktika analüüs
 - Uuringud, analüüsid
 - Ekspertarvamused
 - Intervjuud (personaalintervjuud, grüpiintervjuud, fookusgrupi intervjuud)
 - Töökohtumised
 - Tööseminarid, kaasamiseminarid, ajurünnakud
 - Kirjalik sisendi küsimine
 - Tulemuste tutvustamine ja tagasiside küsimine
 - Koolitamine
-
- Subjektiivse info kontroll triangulatsiooni meetodil

\ ANDMED

- Õigete andmete kogumine
 - Vajalik teha aeg-ajalt ülevaade andmete asjakohasusest – kas kogume vajalikku infot? Kas mõõdame õiget asja?
- Andmete kogumine ei tohiks olla eraldi töökoht
 - Eelistada andmeid, mida juba kogutakse
- Andmed kui tõenduspõhise otsustamise alus
 - Kui ei ole andmeid, et mõõta, aga on oluline teema, on vajalik luua mõõtmise süsteem

CIVITTA

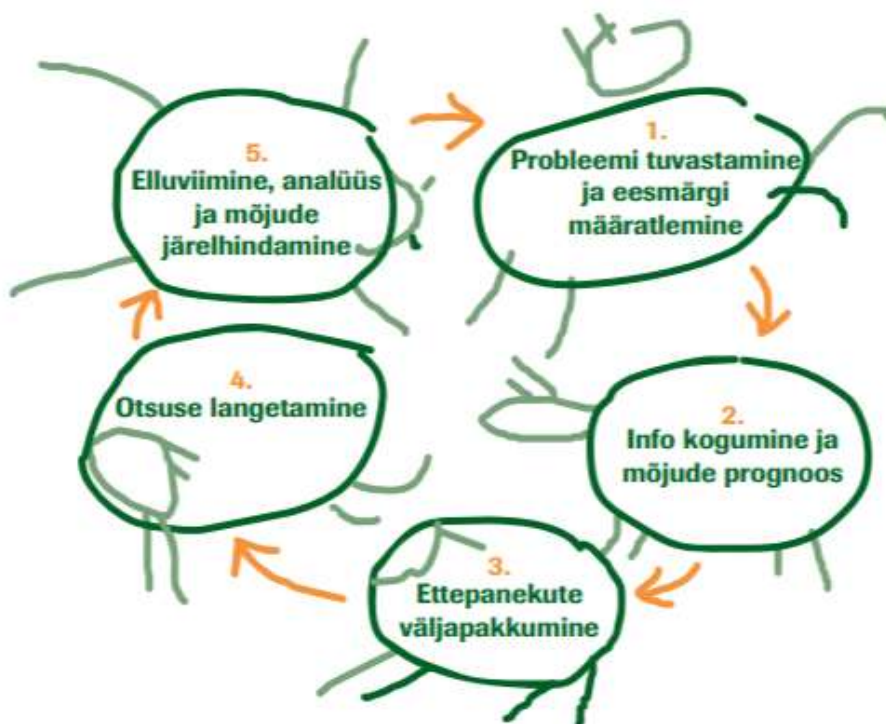
\ KAASAMINE JA
KOMMUNIKATSION



\ Kaasamine

- Miks kaasata?
 - Info levik
 - Kvaliteetsemad otsused
 - Idee parem levik ja kinnistumine
 - Parem elluviimine
 - Võimalus delegeerida
 -
- Millega arvestada?
 - Kaasamine ei lahenda probleeme
 - Kaasamine on keeruline ja aeganõudev
 - Kaasamine ei päästa ebameeldivate otsuste langetamisest
 - Kaasamine ei tähenda, et alati peab kõiki igas asjas kaasama
- Kaasamine:
 - Mis on kaasamise eesmärk?
 - Kaasamise kava
 - Kes?
 - Aeg
 - Ressursid
 - Kommunikatsioon
 - Kaasamise meetodid

\ Millal kaasata?



https://www.siseministeerium.ee/sites/default/files/dokumendid/Kaasamine/kaasamise_kasiraamat.pdf

\ Osalemise viisid

Informeerimine	Konsulteerimine	Koostöö	Partnerlus	Võimustamine
Objektiivse ja tasakaalustatud info pakkumine, mis võimaldab mõista probleemi, lahendusvõimalusi ja/või tehtud otsust	Tagasiside ja ettepanekute küsimine ettevalmistatud analüüsile, alternatiividele ja/või eelnõule	Vastastikune suhtlemine ja arvestamine konkreetse protsessi vältel alates otsuse väljatöötamise kavatsusest kuni otsuse tegemiseni	Pidev, mõlemapoolne koostöö erinevates otsustusprotsessides, ka mitteametliku suhtluse vormis	Juhtiva rolli delegeerimine osalejatele koos kõigi selleks vajalike vahendite ja õigustega

https://www.siseministeerium.ee/sites/default/files/dokumendid/Kaasamine/kaasamise_kasiraamat.pdf

\ Koostöö – kellele ja milleks?

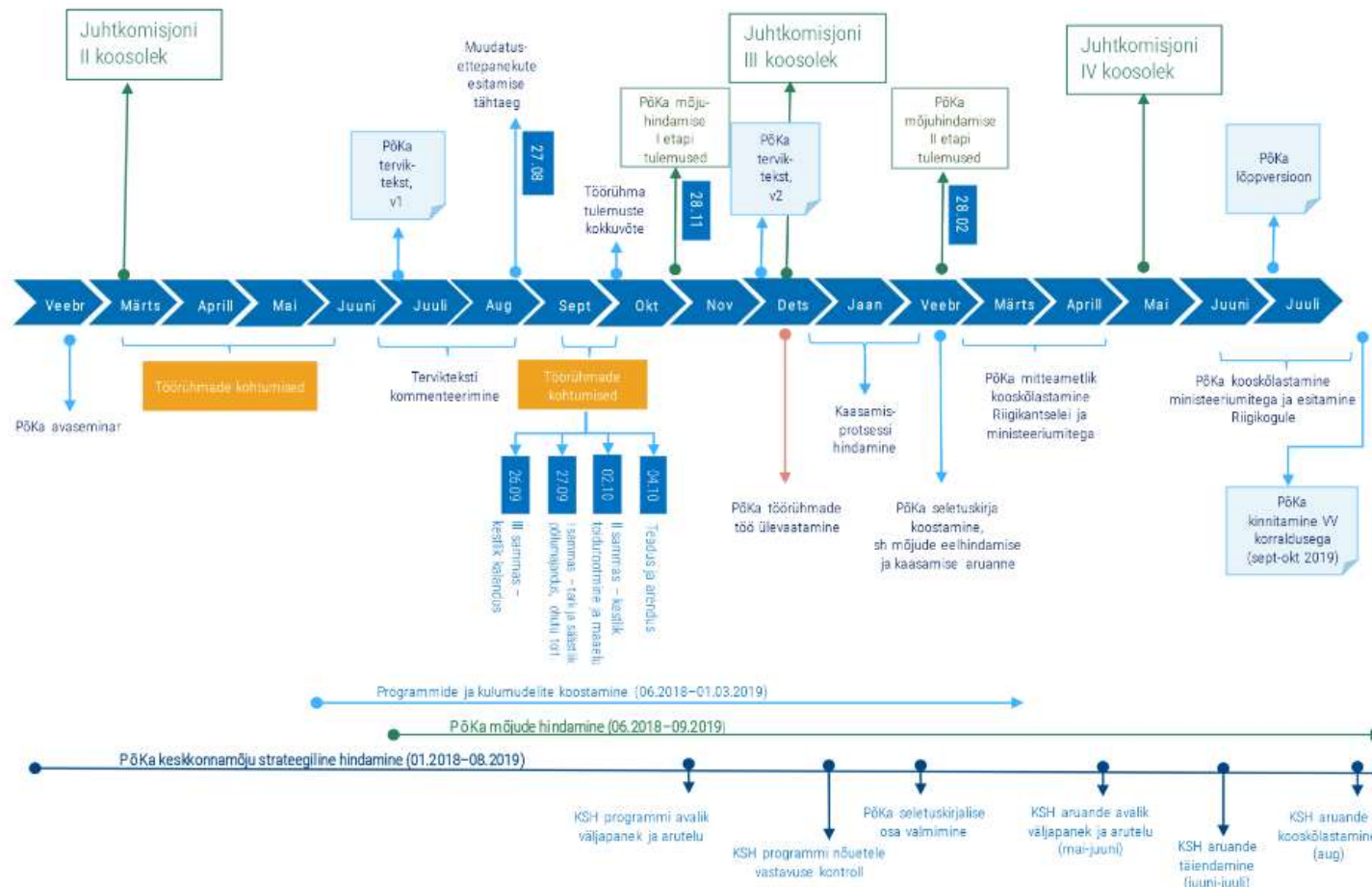
- Koostööd takistavad tegurid
 - Tahe
 - Suhtluse puudus
 - Logistika ja pikad distantid
 - Ajapuudus
 - Harjumus koostööd teha on väike – ISE ja OMA on hetkel olulisem
 - Kaasmiseks abi leida

Ülevaade PõKa kaasamisprotsessist

„Põllumajanduse ja kalanduse valdkonna arengukava aastani 2030“ (PõKa):
arengukava koostamise ajakava (seisuga jaanuar 2019)



MAELUMINISTEERIUM



\ PÕKA KAASAMISPROTSESS

- Soovitused ja ettepanekud:
 - Kindel vastutaja, kes tegeleb kaasamisega
 - Kaasamise graafik varakult paika ja teavitada sellest osalisi
 - Kommunikatsioon ettepanekute arvessevõtmise/mittevõtmise osas peab olema selge
 - Arutelude sisendmaterjalide ettevalmistamisel kasutada rohkem eksperte
 - Tehnoloogilised lahendused – kaasamine videosilla kaudu
 - Regulaarne infovahetus
 - Osalejatele võimalus omavahel suhelda
 - Kaasamine interaktiivsemaks
 - www.mentimeter.com
 - www.doodle.com
 - www.polleverywhere.com

\ Mis on olnud teie head praktikad kaasamisel? Keda peab kindlasti kaasama? Kriitilised sihtgrupid?

CIVITTA

\ KOHTUMISTE FORMAADID JA OSALEJAD



\ OSALEJAD JA OSALUSFORMAAT

Osaleja	Roll	Kaasumisformaad
Juhtgrupp ja projektijuht	Otsustajad Metoodika kujundajad Osalejate kaasajad	Kick-off Juhtgrupi kohtumised Töökohtumistel osalemine Iseseisev töö
Valdkondlikud töögrupid (oluline on määrata töögrupi juht)	Valdkondliku teabega varustamine Valdkondlike eesmärkide ja tegevuste sõnastamine	Kick-off Tööseminarid Iseseisev töö
Valdkondlikud eksperdid	Teabe ja ettepanekute valideerimine Täiendavate ettepanekute tegemine	Tööseminarid Intervjuud
Sihtgrupid ja huvigrupid	Ettepanekute esitamine Tehtud ettepanekutele tagasiside andmine	Kaasamisseminarid Info jagamise üritused

\ Näidis hetkeolukorra kaardistuse protsessist

Töögrupid valmistavad iseseisva tööna ette alusinfo

1. Tegevussuuna vaates olulisemad direktiividest jms raamdokumentidest tulenevad kohustused täitmiseks
2. Tegevussuuna seosed horisontaalsete teemadega
3. Globaalsete trendide iseloomustus;
4. Ülevaade tänastest tugevustest;
5. Valdkonna peamised kitsaskohad;
6. Väljakutsete sõnastamine ja arenguvajaduste ülevaade.
7. Tegevussuuna seosed teiste valitsemisalade eesmärkide ja tegevustega.



AGENDA

6.OKTOOBER

11.15–12.45 Koolitus

- Strateegia nõuded ja tingimused uue eelarveperioodi vajadustele vastamiseks
- Strateegia komponendid: hetkeolukorra analüüs (SWOT)

12.45–13.30 Lõuna

13.30–15.00 Koolitus

- Strateegia komponendid: eesmärgid, moodsikud, tegevussuunad ja –kava

15.00–15.15 Kohvi- ja energiapaus

15.15–17.15 Koolitus

- Strateegia koostamise protsess: teabe kogumine, tööseminarid, kaasamine

7.OKTOOBER

9.30–11.30 Koolitus

Praktiline töö rühmades

11.30–12.15 Lõuna

12.15–14.15 Koolitus

\ Ülesanded

- Vaatame üle SWOT-analüüsid
 - kuidas sõnastust täpsustada?
 - kuidas lihtsustada?
- TOWS-analüüs
 - Milliseid võimalusi ja kuidas kasutada, et likvideerida nõrkusi?
 - Milliseid võimalusi ja kuidas kasutada, et tugevdada tugevusi ja/või kasvatada nende potentsiaali?
 - Kuidas tugevuste kaudu vältida ohtusid?
 - Kuidas likvideerida nõrkusi ja vältida ohtusid?
- Eesmärgid ja mõõdikud
 - Vaadake üle visiooni sõnastus
 - Vaadake üle, kas eesmärgid viivad visioonini? Kas eesmärkide täitumisel on visioon saavutatav?
 - Mis on prioriteetsed valdkonnad? Kas tänased valdkonnad muutuvad?
 - Vaadake üle eesmärgi sõnastused
 - Mõjumõõdikute sõnastamine – proovige iga eesmärgi juures leida üles mõjumõõdikud