



MAAKONDLIKE
ARENDSKESKUSTE
VÕRGUSTIKU STRATEEGIA
2017 - 2025

Kinnitatud MAK võrgustiku juhatajate üldkoosolekul 24.mail 2017.aastal

Sisukord

Põhilised mõisted	2
Sissejuhatus	3
I. Põhiliste väljakutsete kirjeldus	5
1.1 MAK-võrgustiku SWOT analüüs	7
II. Võrgustiku toimimise üldised põhimõtted	8
III. Missioon, visioon ja põhiväärtused	10
IV. Huvigrupid ja kliendid	11
V. Strateegilised eesmärgid	12
VI. MAK-võrgustiku tegevuskava	17
VII. Kompetents ja kvaliteet	19
VIII. Võrgustiku juhtimine	20
8.1. Võrgustiku tegevuste rahastamise põhimõtted	22
Kokkuvõte	22

Põhilised mõisted

Baaskompetents – võrgustiku ühtsetele standarditele vastavad ettevõtlus-, mittetulundus- või omavalitsusvaldkonna alased teadmised ja oskused, mis peavad igas maakondlikus arenduskeskuses minimaalselt olemas olema.

Maakondlik arenduskeskus (MAK) – kohaliku omavalitsuse, omavalitsuste või omavalitsuste liidu asutatud ning kontrollitav arendusorganisatsioon (maakondlik või regionaalne).

Maakondlike arenduskeskuste võrgustik (MAK-võrgustik) – koostöövõrgustik, mis toimib ühise strateegia alusel ning viib ellu strateegias toodud eesmäärke.

Huvigrupp – MAK-võrgustiku toimimisega seotud ja/või selle tulemustest kasu saav sihtgrupp või struktuur.

Klient – vahetult MAKidest teenust saav füüsiline või juriidiline isik.

Mõtte- ja tegevuskoda – erinevaid valdkondi ja huvigruppe koondav proaktiivne analüüsi ja tegevusvorm, mille põhimõttel võrgustik tegutseb.

Ettevõtlik kool – MAK-võrgustiku koolidele suunatud haridusprogramm ettevõtlike hoiakute kasvatamiseks.

Toimepiirkond - on keskus-tagamaa-süsteem, mis koosneb toimepiirkonna keskusest ning sellega funktsionaalselt seotud tagamaal asuvatest paikkondadest ja kohalikest keskustest, mille elanike jaoks see toimepiirkonna keskus on peamine igapäevase ja perioodilise liikumise sihtkoht. Toimepiirkonna ulatuses peaksid olema kaetud valdava osa elanike ja ettevõtjate vajadused nii tööhõive kui teenuste järele.

Sissejuhatus

Maakondlikud arenduskeskused (MAKid) asutati Vabariigi Valitsuse kinnitatud kontseptsiooni alusel 2003. aastal. Maakondlike arenduskeskuste loomise põhieesmärgiks oli luua riiklik tugistruktuur, mis toetab ettevõtete, kohalike omavalitsuste ja kodanikuühenduste tegutsemisvõimekuse arendamist ja struktuurifondide tulemuslikku kasutamist.

MAKid on järjepidevalt, iseseisvalt, maakondlikult või regionaalselt tegutsevad sihtasutused, mille asutaja(te)ks on kohalik(ud) omavalitsus(ed) või kohalike omavalitsuste liit või liidud. MAKid toimivad koordineeritud koostöövõrgustikuna (MAK-võrgustikuna).

Sihtasutuse vormis tegutsemine võimaldab:

- kasutada olemasolevat arendus- ja koostöökogemust ning ühtlaselt üle riigi jaotunud arendus- ja nõustamiskompetentse;
- tagada piisav finantspainsus erinevate elu- ja ettevõtluskeskkonna arendustegevuste elluviimiseks;
- koondada rohujuure tasandil erinevate partnerite (riik, riigiasutused, kohalikud omavalitsused, erinevad katusorganisatsioonid jm) ettevõtluse, kodanikuühiskonna ja regionaalarengu arendusprogramme ning toetada nende elluviimist;
- algetada ja osaleda kohalikul tasandil erinevate koostööpartnerite ettevõtluse, kodanikuühiskonna ja regionaalarengu programmides ja projektides;
- sihtasutuse nõukogus osalemise kaudu tagada erinevate sektorite esindajate kaasamine maakondlikku (regionaalsesse) arendustegevusse.

Arenduskeskused rajati maakondlikul printsiibil kohalike partnerite poolt seniste ettevõtluskeskuste ja ärinõuandlate baasil. Kodanikuühenduste arengule suunatud teenuste väljatöötamisel kasutati varasemat Balti-Ameerika Partnerlusprogrammi kaudu rahastatud Eesti kodanikuühenduste tugikeskuste võrgustiku kogemust.

MAK-võrgustik on panustanud Eesti regioonide ja Eesti ühiskonna arengusse

mitmete oluliste ja tunnustatud algatustega.

- **Arvamusfestival** – Järvamaa Arenduskeskuse töötaja osales Arvamusfestivali käivitamisel, festivalist kujunes välja üks Eesti olulisemaid kodanikuühiskonna sündmusi.
- **Ettevõtlik Kool** – Ida-Viru Ettevõtluskeskuse algatatud haridusprogramm, mis keskendub muutunud õpikäsitusele ning ettevõtlikkushoiakute arendamisele meie haridussüsteemis.
- **Maale Elama** – Võrumaa Arenguagentuuri toetatud programm maapiirkondade sisserände parandamiseks.
- **Unustatud Mõisad** – Viljandimaa Arenduskeskuse algatatud mõisakoolide külastusmäng.
- **Ökofestival** – Põlvamaa Arenduskeskuse algatatud kodumaist toodangut ja keskkonnasäästlikku eluviisi propageeriv sündmus.
- **Ühisnädal** – MAKide poolt ellu viidavad kodanikuühiskonna arendamisele ja tunnustamisele suunatud üle- eestilised tegevused.

Aastaks 2017 on maakondlikest arenduskeskustest välja kujunenud kõigis maakondades tegutsevad arendusorganisatsioonid, mis pakuvad riigi, Euroopa Liidu ning kohalike partnerite toetusel ettevõtjatele, kodanikuühendustele ja kohalikele omavalitsustele lepingulisel alusel info- ja nõustamisteenust ning arendustuge. Lisaks pakuvad arenduskeskused piirkondlikul tasandil investorteenindust ja arendavad aktiivselt noorte ettevõtlikkust.

2017. aasta seisuga kuulub võrgustikku 15 maakondlikku arenduskeskust. Kuni 2014. aastani oli võrgustiku koordinaator Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus (EAS), alates 2014. aastast koordineerib võrgustik oma tegevusi ise. MAK-võrgustikku finantseeritakse tegevus- ja tulemuspõhiselt vastavalt riigi ja kohalike partnerite tellimusele ning arenduskeskuste nõukogude kinnitatud tegevuskavadele.

2017. aasta alguse seisuga oli MAK-võrgustikus 130 töötajat, kes tagavad aastas nõustamise üle 5000 ettevõtjale ning ligi 2600 kodanikuühendusele. Võrgustiku teabe- ja koolitusüritustest võtab aastas osa üle 20 000 inimese. 2016. aasta jooksul kaasati maakondade arendamisse rahalisi vahendeid üle 48 miljoni euro.

Käesolev strateegia määratleb maakondlike arenduskeskuste võrgustiku missiooni, visiooni, prioriteetid, strateegilised tegevus- ja arengueesmärgid, võrgustiku juhtimise ning ühised väärtused aastateks 2017-2025. Strateegiadokument tugineb riiklike strateegiate „Eesti ettevõtluse kasvustrateegia 2014-2020” ja „Eesti regionaalarengu strateegia 2014-2020” ettepanekutele ning „Eesti kodanikuühiskonna arengukava 2015-2020” ja „Eesti elukestva õppe strateegia 2020“ põhiseisukohtadele.

Strateegia koostamisel on arvestatud Eesti teadus- ja arendustegevuse ning

innovatsioonistrateegiaga 2014-2020 „Teadmiste põhine Eesti”, lisaks „Eesti maaelu arengukavaga 2014-2025“ ja „Eesti riikliku turismi arengukavaga 2014-2026“. Eespool toodud riiklike strateegiate baasil kujunevad ka MAK-võrgustiku ees seisvad põhilised väljakutsed.

I. Põhiliste väljakutsete kirjeldus

MAK-võrgustik keskendub üle-eestiliste väljakutsete lahendamisele, mis tulenevad riigi olulistest regionaalarengu, ettevõtluse ja kodanikuühiskonna strateegiadokumentidest. Kohalikul tasandil lähtuvad MAKid regionaalsetest strateegiatest.

Eesti regionaalarengu strateegias 2014-2020 esile toodud olulised väljakutsed:

- riigisiseseid piirkondlikud erinevused on Eesti väiksuse kohta võrdlemisi suured, seda eriti arvestades Eesti geograafilist kompaktsust;
- rahvastik ja aktiivsem majandustegevus koondub jätkuvalt suurematesse linnapiirkondadesse. Praeguste prognooside põhjal kasvab rahvastik tulevikus Tallinna linnapiirkonnas ning väga vähesel määral Tartu linnapiirkonnas;
- teiste toimepiirkondade ressursse ja arenguvõimalusi kasutatakse tagasihoidlikumalt. Väljaspool Tallinna ja Tartu linna on toimepiirkondades tööjõus osalemise määr väiksem ja tööpuudus kõrgem ning seetõttu ka panus riigi SKP-sse suhteliselt väiksem;
- mitmete toimepiirkondade keskuste mõju tagamaa arendamisel on jäänud liialt tagasihoidlikuks. Pendelrände puhul on kasvanud Tallinna ja mõningal määral Tartu areaalid ning vähenenud kohalike tõmbekeskuste mõjualad;
- keskustest kaugemad ja hõreasustusega maapiirkonnad vajavad kestlikku kohandumist uute oludega, nagu vähenev ja vananev rahvastik, inimeste mobiilsuse ja tegevusruumi kasv ning ettevõtluse ja hõivestruktuuri muutused;
- piirkondlikus arendustegevuses on kasutamata potentsiaali. Regionaalsed arengud ja arendajad peavad kohanema toimuvate halduskorralduslike ja riigireformi asjaoludega;
- regionaalpoliitika on aidanud piirkondlikke arenguerisusi ühtlustada, samas tingivad praegused arengud riigis muutusi regionaalpoliitika elluviimises. Oluline on MAK-võrgustiku positsioneerimine uues kujunevas haldusterritoriaalses ja riigistruktuuride keskkonnas.

Eesti regionaalarengu strateegias 2014-2020 püstitatud erinevate piirkondade väljakutsed:

- Eesti suuremates linnapiirkondades sealse majandusliku, sotsiaalse ja elukeskkonna säästev arendamine ning rahvusvahelise konkurentsivõime tõstmine, et paremini kasutada kohalike kvalitatiivse kasvu eeldusi;
- muudes toimepiirkondades ja nende keskustes piirkondlike ressursside, tööjõu ja muude eelduste tulemuslikum kasutuselevõtmine, et suurendada erinevate piirkondade osa kogu riigi majanduskasvus ning tagada nende püsiv areng;
- keskustest kaugemal paiknevate ja toimepiirkondade hõreasustusega äärealade kestlik kohandumine muutunud oludega (nt töökohtade ja teenuste piiratud kättesaadavusega kohapeal).

Eesti ettevõtluse kasvustrateegias 2014-2020 kirjeldatud ettevõtluse arengu väljakutsed:

- Eesti rahvusvahelise maine parandamine, mis seostub otseselt jätkuva majanduskasvu tagamiseks vajalike investeeringute riiki toomisega;
- liiga paljusid ettevõtjaid iseloomustab vähene ambitsioonikus nii tootearenduses kui välisurgudele minemises;
- parandamist vajab juhtimiskvaliteet ning tõsta tuleb juhtimiseefektiivsust;
- kitsaskoht on vähene ettevõtjatevaheline koostöö eksporditurgudel, mis on Eesti mahtude väiksuse tõttu ekspordi õnnestumiseks sageli hädavajalik;
- ettevõtjate koostöö tihedus ja sisukus teadusasutustega jätab viimaste aastate kasvutendentsist hoolimata soovida;
- oluline murekoht on inimressurss, täpsemalt töötajate teadmised ja oskused.

Eesti Kodanikuühiskonna arengukavas 2015-2020 välja toodud kitsaskohad:

- osapoolte (avalik sektor, kodanikuühendused, erasektor) vähene arusaam üksteise ülesannetest, vajadustest ja võimalustest ning sellest tulenevad erinevad ootused osalemisele kodanikuühiskonnas;
- teenuste delegeerimise ja sotsiaalse ettevõtlusega seotud õigusküsimused, kodanikuühenduste maine ning elanike teadlikkusega seotud probleemid. Avalike teenuste osutamise standardite puudumine;
- kodanikuühenduste vähene omatulu teenimise oskus ning vähene julgus mitmekesistada finantseerimisallikaid. Annetuste kogumist ei võeta tõsiseltvõetava alternatiivina avaliku sektori toetustele;
- vabatahtlike kaasamise, juhendamise ja motiveerimisega seotud probleemid;
- õiguskeskkonnas piisavalt reguleerimata erasektori raha kaasamise soodustamine ning kodanikuühenduste vähene omatulu teenimine.

1.1 MAK-võrgustiku SWOT analüüs

Tugevused	Nõrkused
<ul style="list-style-type: none"> • Üleriigiline paiknemine ning kogu Eestit kattev võrgustik • Valdkondlike arendustöö ning konsulteerimise kompetentside olemasolu (ca 130 spetsialisti) • Võrgustikusisene koostöökogemus • Riigi ja kohaliku tasandi vahel informatsiooni vahendamise kogemus • Paindlik tegutsemine ja muutustele reageerimine • Regionaalse kliendibaasi olemasolu • Olemas on toimivad tootepaketid • Vajaduspõhiste tegevuste planeerimise kogemus ning vahetu tagasiside saamine rohujuure tasandilt • Põhinemine koostööl, mitte konkurentsil • Spetsialistide personaalsed arenguvõimalused võrgustikusiseselt • Toimiv kompetentside jagamise süsteem • Õppimine partnerite kogemustest 	<ul style="list-style-type: none"> • MAK tegevusvaldkonnast tulenev ning rahastajate poolt nõutav suur bürokraatia • Ebakindlad rahastamismudelid - rahastamisreeglite sagedastest muutustest ebakindlus, samuti suur sõltuvus riigipoolsetest rahastamisallikatest • Võrgustiku vajadust ei tunnetata piisavalt • Võrgustiku vähene tuntus üle Eesti • MAK-võrgustiku nõrk turundus • Killustatud ja sageli vähe fookuseeritud tegevused • Vähe ressursse ühistegevusteks, võrgustiku arendamiseks ning turundamiseks
Võimalused	Ohud
<ul style="list-style-type: none"> • Erinevad riiklikud rahastamisvõimalused • Toimiva hangete keskkonna olemasolu ja võrgustiku võimalus seal osaleda • Suurem rahvusvahelistumine läbi rahvusvaheliste programmide • Regioonide kasvav nõudlus MAKide 	<ul style="list-style-type: none"> • Rahastajatelt ja riigilt tuleneva bürokraatia kasv • Väliskeskkonnast (rahastajatelt) tulenev surve muutuda arendajast menetlejaks • Teenuste killustumine erinevate rahastajate vahel loob täiendava surve administreerimiseks ja

<p>teenuste järele</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tasuliste eraturu teenuste pakkumine regioonides • Konsultantide akrediteerimissüsteemis on praegu seisak, mida MAKid võiksid täita • Haldusterritoriaalse reformi ning maakondade staatuse muutumisega tekivad eeldused MAKide rolli kasvuks kohalike arengute algataja, hoiakute kujundaja ning arengukoostöö partnerina 	<p>suurendab bürokraatiat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Euroopa Liidu toetuste järsk vähenemine pärast 2020. aastat • Haldusterritoriaalsest reformist tulenev ebamäärasus ning oht alternatiivsete arenduskeskuste tekkeks • Välispoliitikast (nt Brexit, Euroopa Liidu ja Venemaa kriis ja sanktsioonid, USA presidendivalimised) tulenev ebakindlus, mille mõjul võivad muutuda majanduslikud asjaolud, Euroopa Liidu rahastamise tingimused ja mahud jm
---	---

SWOT-analüüsi teguritest tuleneb oluline dilemma, mis puudutab MAKide sisulist positsioneerimist kas arendusorganisatsioon või menetlusorganisatsioonina. MAK-võrgustiku tugevused soodustavad positsioneerumist arendusorganisatsioonina. Seda toetab senine koostöökogemus, selgelt tunnetatud vajadus regionaalsete arendusorganisatsioonide järele maakondades ning valdkondlike arendustöö ja konsulteerimise kompetentside olemasolu. MAKide võimalik positsioneerimine menetlusorganisatsioonidena võimendab seevastu nõrkusi, nagu suur bürokraatia ning rahastamismudelite ebastabiilsus. Haldusterritoriaalse reformi raames püüab MAK-võrgustik säilitada, ning perspektiivis edasi arendada, üle-eestiliselt toimivat ettevõtluse ja kodanikuühiskonna nõustamise ja regionaalarengu valdkonna kompetentsi maakondades.

Maakondadest tulenevate ootuste paremaks täitmiseks positsioneerib MAK-võrgustik end eelkõige arendusorganisatsioonide võrgustikuna. MAKid toetavad nullbürokraatia põhimõtet, andes riigi ja kohaliku omavalitsuse asutustele asjakohast tagasiside bürokraatia kasvu kohta.

II. Võrgustiku toimimise üldised põhimõtted

MAK- võrgustiku strateegia rakendamine tugineb kolmele alusele:

1. **Huvigrupid** – MAKi tegevustesse hõlmatud huvi- ning kliendigrupid, kellele MAK regioonides teenuseid osutab ning kelle arendusprotsesside toetamisega

ta tegeleb – annavad sisendi teenuste paketi kujundamisesse.

2. **Juhtimine** – MAKi juhtimiskorralduse määratlemine ning MAKi strateegilise juhtimise teostamine sihtasutuste nõukogude tasandil – **omavalitsused või omavalitsuste organisatsioonid.**

3. **Rahastamine** – tellimuse esitamine mingiks tegevuseks ning selle tegevuse eest tasumine – **riiklikud ning regionaalsed/kohalikud tellimused.**

Üleüldiseks MAKide tegevusmudeliks on mõtte- ja tegevuskoja (*think and do tank*) toimimisvorm.

Mõtte- ja tegevuskoda iseloomustab:

- erinevate valdkondade (majandus, kultuur, keskkond, inimesed) lõimimine;
- informatsiooni kogumine ja analüüsimine vajadusel erinevate valdkondade¹ üleselt;
- analüüsil põhinevate tegevusmudelite väljatöötamine ning nende rakendamine praktikasse, nende tulemuslikkuse monitooring ning edasiarendamine;
- informatsiooni ja tegevusmudelite vahendamine ettevõtete, riigi, kodanikuühiskonna ja inimeste vahel;
- erinevate huvigruppide kaasamine tegevusmudelite rakendamisse ning edasiarendamisse.

Maakondlikud arenduskeskused tegutsevad koordineeritud võrgustikuna maakondlikul/regionaalsel printsiibil. Igas maakonnas/regioonis tegutseb üks maakondlik arenduskeskus. Maakondliku korralduse muutumisel kohandub võrgustik uue olukorraga vastavalt tekkinud vajadustele ning olemasolevatele ressurssidele. Võrgustiku liikmelisuse aluseks on võrgustikus kokkulepitud kvaliteedistandardite² täitmine ja võrgustiku tegevuse üldpõhimõtete järgimine. Käesoleva strateegia eesmärkide saavutamiseks tehakse omavahel koostööd ning vahetatakse pidevalt infot ja kogemusi.

Maakondlikud arenduskeskused ei konkureeri omavahel, vaid tegutsevad koostööpartneritena. Maakonnapiire ületavate tegevuste puhul tehakse koostööd teiste MAKidega, jagades omavahel kompetentse ja kogemusi.

Maakondlikud arenduskeskused teevad erinevate partneritega koostööd, et ellu viia maakondlike arenduskeskuste võrgustiku strateegilisi eesmärke, pakkuda ühiselt klientidele parimat kvaliteetset teenust ning toetada piirkondade arengut.

Maakondlikud arenduskeskused on järjepidevalt tegutsevad iseseisvad arendusorganisatsioonid vastavalt Vabariigi Valitsuse 2003. aastal kinnitatud maakondlike arenduskeskuste võrgustiku kontseptsioonile.

¹ Nt majandus, kultuur, keskkond, sotsiaalsfäär jne

² arenduskeskused.ee; <https://www.evs.ee/tooted/evs-en-iso-9001-2015>

Maakondlikud arenduskeskused tegutsevad avaliku sektori kontrolli all ja nende nõukogusse on kaasatud kohalikud huvigrupid. Maakondlike arenduskeskuste nõukogusse kuuluvad ettevõtjate, kodanikuühenduste ja avaliku sektori (KOVide, maavalitsuse ja/või omavalitsuste liidu) esindajad. Oma tegevuses juhitud maakondlikud arenduskeskused maakonna vajadusest ja eripärast.

III. Missioon, visioon ja põhiväärtused

Missioon: MAK-võrgustik aitab luua õnnelikku Eestit.³

Selleks MAK-võrgustik:

- Kujundab hoiakuid
- Toetab arengut
- Algatab ja viib ellu

MAK-võrgustiku missiooni kirjeldus

Maakondlikud arenduskeskused tegutsevad inimeste heaolu mõjutavates valdkondades. Aidates luua uusi ja arendades juba tegutsevaid ettevõtteid ning luues investeringute abil uusi töökohti, aitab MAKide tegevus parandada inimeste majanduslikku toimetulekut. MAKid tegelevad kodanikuühiskonna arendamisega läbi inimeste teadlikkuse kasvatamise ja organisatsioonide võimekuse kasvu toetamise. Tegus kodanikuühiskond on oluliseks faktoriks kogukondade mõjusel toimimisel. Arenduskeskused aitavad kavandada kohaliku ja maakondliku tasandi avaliku sektori investeringuid taristusse ning teenuste arendamisesse. MAKide osalust on ka maakonna siseturvalisuse võrgustiku tegevustes ning nad aitavad erinevate haridusprogrammide abil kujundada järeltuleva põlvkonna ettevõtlikkushoiakuid.

Visioon: MAK-võrgustik on aidanud koos ettevõtjate, kogukondade ja teiste partneritega luua õnnelikuma rohujuuretasandilt toimiva arenduskeskkonnaga

³ Missioonikirjeldus keskendub eluga rahulolu indeksile, milles Eesti on OECD riikide hulgas tagant kuues. Eestist väiksem eluga rahulolu on vaid Kreekas, Türgis, Ungaris, Portugalis ja Lõuna-Aafrika Vabariigis <http://www.oecdbetterlifeindex.org/> Eestis hinnatakse kümnepallisüsteemis eluga rahulolu 5,6 punktiga. MAKid tegutsevad valdavas osas hinnatavates valdkondades.

Eesti.

Arengunägemuse saavutamist kirjeldatakse läbi OECD eluga rahulolu hinnangu.

Võrgustiku põhiväärtused

Kompetentsus – meil on teadmised, kogemused ja oskused, kuidas olla informeeritud, professionaalne, uusi lahendusi otsiv ja väljakutsetele loovalt lähenev, usaldusväärne, koostöövalmis ja ühiseid lahendusi pakkuv võrgustik.

Ettevõtlikkus ja loovus – oleme aktiivsed, uuenduslikud, algatusvõimelised, paindlikud, kaasamisvõimelised ja vastutustundlikud.

Kliendisõbralikkus ja efektiivsus – oleme sõbralikud, ausad, kliendikesksed, usaldusväärsed, positiivsed, efektiivselt ressursse kasutavad, tulemustele pühendunud.

Meeskondlikkus ja võrgustiku ühistunne – väärtustame kõrgelt meeskonnatööd, toetame ja motiveerime oma kolleege, oleme lojaalsed võrgustiku põhiväärtustele ja järgime võrgustikutegevuse üldpõhimõtteid.

IV. Huvigrupid ja kliendid

Huvigruppidena käsitletakse olulisi MAK-võrgustikust kasusaavaid või selle poolt mõjutatavaid organisatsioonide ja isikute gruppe.

- **Ettevõtlikuskogukond** (ettevõtjad, ettevõtlusorganisatsioonid, ettevõtjate esindusorganisatsioonid jt selles valdkonnas olulised partnerid) – MAK-võrgustik toetab ettevõtluse arengut ning ettevõtjate konkurentsivõimet.
- **Lasteaialapsed ja koolinoored, nende õpetajad** – MAK-võrgustik toetab maakonnas noorte ettevõtlikkusteadlikkuse kasvatamist ja arendamist; nõustab õpilasfirmasid ja juhendajaid.
- **Kodanikuühiskond** – MAK-võrgustik toetab kodanikuühenduste ja nende eestvedajate võimekuse kasvu ja arendab kodanikuühiskonna aktiivsust.
- **Ministeeriumid ja muud riigiasutused** – MAK-võrgustik on partneriks nende tegevuste elluviimisel ning eesmärkide saavutamisel. Samuti annab MAK-võrgustik riigi struktuuridele vajadusel infot otse rohujuuretasandilt.
- **Omavalitsuste liidud** – MAK-võrgustik on partneriks nende tegevuste elluviimisel ning eesmärkide saavutamisel.

- **Erinevad katusorganisatsioonid** – MAK-võrgustik on partneriks erinevates tegevustes, täidab vajadusel esitatud tellimusi ja vahendab informatsiooni.

Klientidena käsitleb MAK-võrgustik neid füüsilisi ja juriidilisi isikuid, kes MAKidest vahetult teenust saavad:

- ettevõtte asutamisest ja ettevõtlusinfost huvitatud füüsilised isikud;
- kodanikuühenduse asutamisest ning kodanikuühiskonna kohta käivast infost huvitatud füüsilised isikud;
- alustavad ja tegutsevad ettevõtted;
- kodanikuühendused;
- kohalikud omavalitsused ja omavalitsuste liidud;
- riigiasutused;
- haridus- ja teadusasutused;
- noorteorganisatsioonid ja teised noortega tegelevad asutused;
- investorid.

V. Strateegilised eesmärgid

MAK-võrgustiku strateegilised eesmärgid jagunevad neljaks valdkonnaks:

- Ettevõtlus
- Elu- ja ettevõtluskeskkond
- Kodanikuühiskond ja kogukond
- Võrgustiku areng

Ettevõtlus

Ettevõtlusvaldkonna eesmärgid keskenduvad regionaalpoliitiliselt oluliste trendide soodustamisele. Eesmärkideks on saavutada palga kasv väljaspool Tallinna, kasvatada ettevõtlusaktiivsust ning ettevõtete konkurentsivõimet läbi suurema lisandväärtuse tootmise võimekuse kasvu.

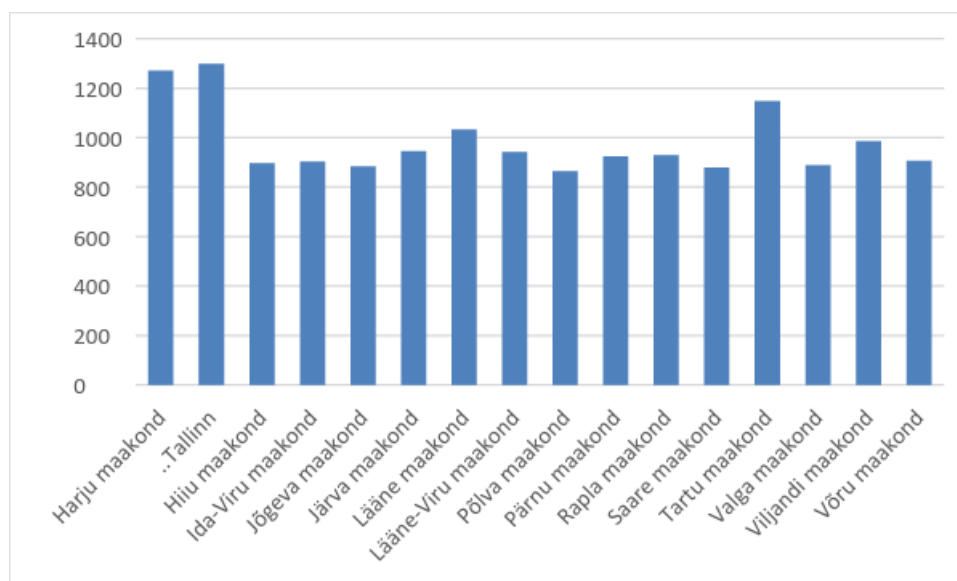
Eesmärk	Möödik	Tase 2016	Siht 2025
Töökohtade väärtus väljaspool Tallinna ja Tartut paraneb	Keskmine palk regioonides	Min 880 € (Saaremaa) ⁴	Regiooni keskmine palgatase on vähemalt 80% Eesti

⁴ Vähim näitaja Eesti maakondade hulgas

			keskmisest
Ettevõtlusaktiivsus on regionides (va. Tallinn ja Tartu) kõrge	Ettevõtete arv 1000 elaniku kohta	Min 43 ettevõtet 1000 elaniku kohta (Ida-Virumaa) ⁵	Eesti maakondade (va. Harjumaa) keskmine ettevõtete arv 100 elaniku kohta on vähemalt 70% Harjumaa näitajast.
Ettevõtted (20 ja rohkem hõivatut) loovad regionides kõrgemat lisandväärtust	Tunnitootlikkus lisandväärtuse alusel võrreldes Tallinnaga	Min 12 € (Saaremaa) ⁶	Regionide (14 maakonda ja kolm linna - Narva, Pärnu, Tartu) tase moodustab Harjumaa näitajast vähemalt 80%

Strateegia mõõdab ettevõtluse eesmärkide saavutamist läbi järgmiste näitajate:

Keskmine brutopalk maakondades



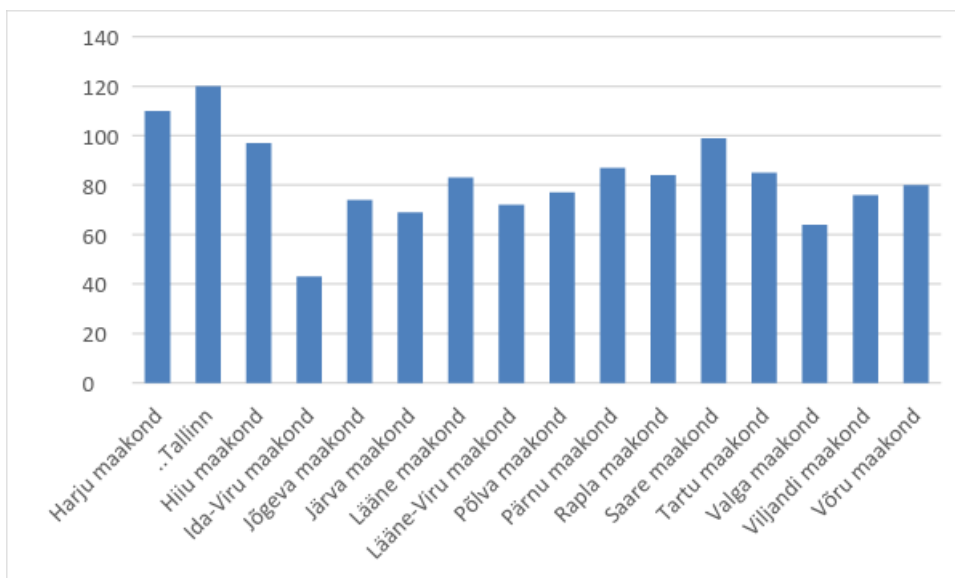
Joonis 1. Keskmine brutopalk maakondades 2016 (eraldi Tallinna Linn). Allikas: Statistikaameti andmebaas

Lähteseis näitab selget erinevust Harju maakonna (eriti Tallinna linna) ja teiste Eesti maakondade palgatasemete vahel. Sihiks on selle erinevuse vähendamine.

Ettevõtlusaktiivsus

⁵ Vähim näitaja Eesti maakondade hulgas

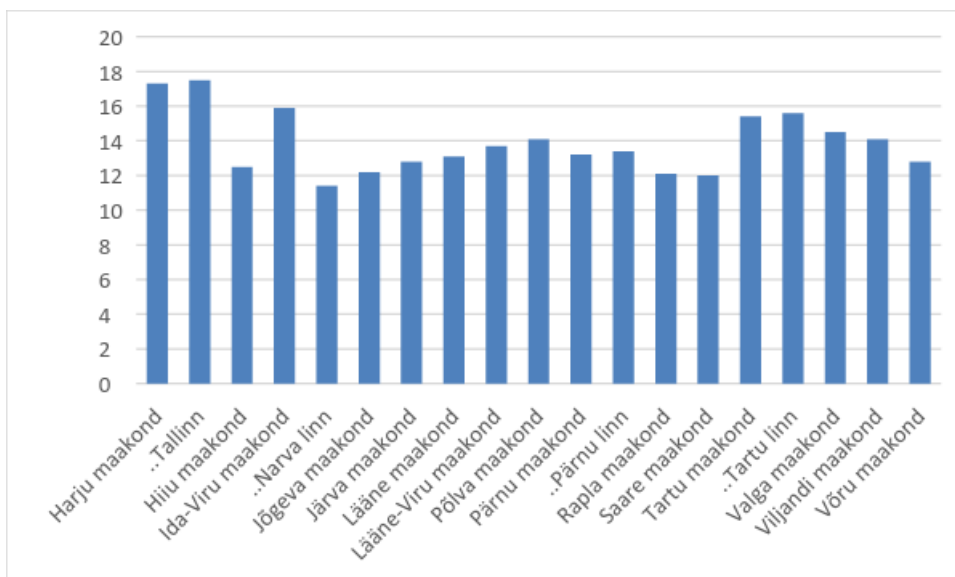
⁶ Vähim näitaja Eesti maakondade hulgas



Joonis 2. Ettevõtete arv 1000 elaniku kohta 2015 (eraldi Tallinna linn). Allikas: Statistikaameti andmebaas

Lähteseis näitab üsna suurt erinevust Harjumaa ja muude maakondade vahel, sealhulgas ka maakondade endi vahel on erinevused päris suured. Eesmärgiks on vähendada maakondade vahet Harjumaa näitajatega.

Ettevõtete loodav lisandväärtus



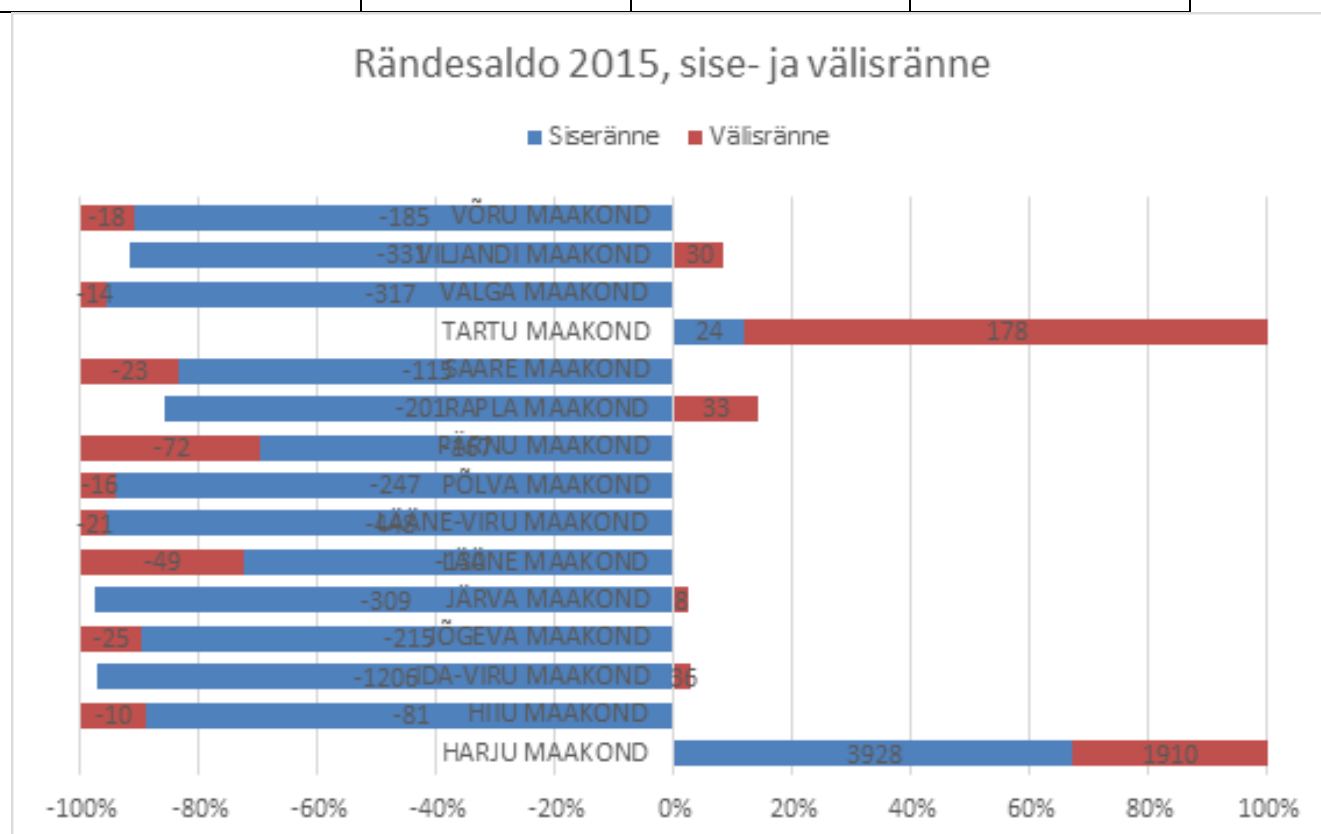
Joonis 3. Ettevõtete (20 ja enam hõivatut) tunnitootlikkus lisandväärtuse alusel maakondades 2015 eurodes (eraldi Tallinna linn). Allikas: Statistikaameti andmebaas

Harjumaa ettevõtete lisandväärtus tunnitootlikkuse alusel erineb selgesti teiste maakondade tasemest. Sihiks on seda erinevust vähendada.

Elu- ja ettevõtluskeskkond

Elu- ja ettevõtluskeskkonna kvaliteeti näitab rändedünaamika. Mida parema elukeskkonna (puhas keskkond, kvaliteetsed ja kättesaadavad teenused) ja ettevõtluskeskkonna (töökohad) kvaliteediga on asukoht, seda suurem on sisseränne (inimesed tahavad sinna elama minna).

Eesmärk	Möödik	Tase 2015	Siht 2025
Regioonides on tagatud tingimused toimekaks ja õnnelikuks eluks	Rändesaldo ja dünaamika regioonides	-72 välisrände saldo (Pärnumaa) ⁷ -1206 siserände saldo (Ida-Virumaa) ⁸	Rändesaldo on paranenud 10%



Joonis 4. Rändesaldo maakondades 2015. Siseränne ja välisränne. Allikas: Statistikaameti andmebaas

⁷ Vähim näitaja Eesti maakondade hulgas

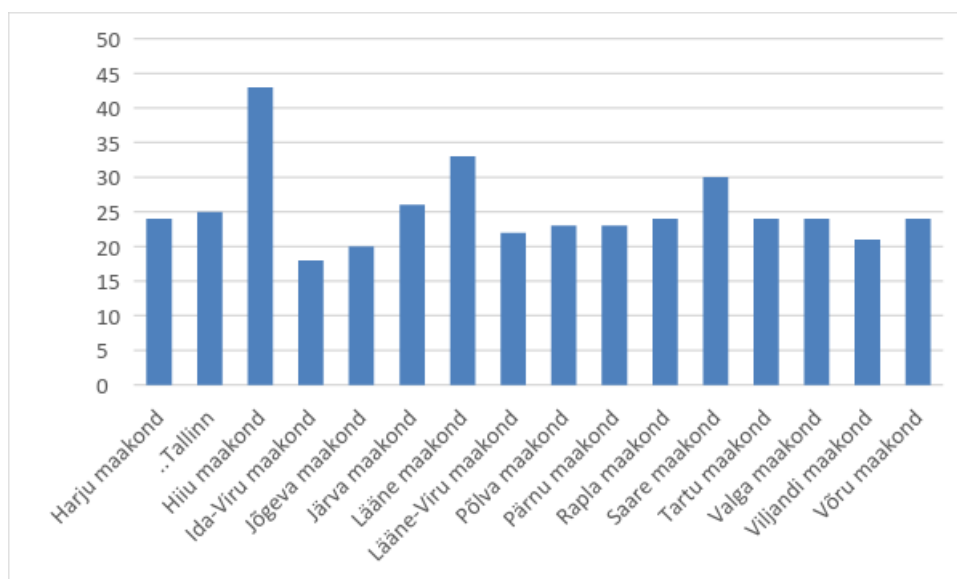
⁸ Vähim näitaja Eesti maakondade hulgas

Elukeskkonna kvaliteeti ja konkurentsivõimet mõõdetakse rändesaldoga. Sihiks on sisserände kasvatamine maakondadesse.

Kodanikuühiskond ja kogukond

Kodanikuühiskonna valdkonnas on eesmärgiks tõsta kodanikuühiskonna aktiivsust. Aktiivsed kogukonnad parandavad kohalikku elukeskkonda ning mitmekesistavad regioonides pakutavaid teenuseid.

Eesmärk	Mõõdik	Tase 2015	Siht 2025
Regioonides toimib aktiivne kodanikuühiskond	Majanduslikult aktiivsed MTÜd 1000 elaniku kohta ⁹	Min 18 MTÜd (Ida-Virumaa) ¹⁰	Maakonnas keskmiselt vähemalt 27 MTÜd 1000 elaniku kohta



Joonis 5. MTÜde arv 1000 elaniku kohta maakonniti 2015. Allikas: Statistikaamet

MTÜde arvus 1000 elaniku kohta ei ole Harjumaa ja teiste maakondade osas suuri erinevusi. Eesmärgiks on seatud üldine MTÜde arvu kasv 1000 elaniku kohta.

Võrgustiku areng

Võrgustiku enda arendamise eesmärgid keskenduvad võrgustiku teovõime ja arengu

⁹ Põhineb eeldusel, et aktiivsem kodanikuühiskond toob kaasa suurema hulga mittetulundusühingute tegutsemise

¹⁰ Vähim näitaja Eesti maakondade hulgas

tagamisele läbi töötajate kompetentsi ja motivatsiooni ning võrgustiku positiivse partnerluse.

Eesmärk	Mõõdik	Tase 2016	Siht 2025
MAK-võrgustikus töötavad kompetentsed motiveeritud ja õnnelikud arendustöötajad	Põhikoosseisu personali voolavus	12%	Siht alla 15% aastas
MAK-võrgustik on edukalt rahvusvahelistunud ning lööb kaasa ka Eesti muudes olulistest võrgustikes	Võrgustikus ellu viidud rahvusvaheliste projektide arv	9	Vähemalt 15 projekti aastas
MAK-võrgustik on laialdaselt tuntud ning mõjus partner	Meediakajastuste arv	7	Vähemalt 50 meediakajastust (tele, raadio, ajalehed)

VI. MAK-võrgustiku tegevuskava

MAKide põhitegevused võib jagada kaheks vt Lisa 1.

- Baasteenused – sihtgruppidele osutatavad MAKide baaskompetentsil põhinevad teenused, mis on universaalsed üle Eesti ning ühtlase kvaliteediga kättesaadavad kõikides MAKides.
- Lisateenused – baasteenuste kõrval pakutavad lisakompetentsidel põhinevad teenused, mis võivad MAKide puhul erineda ning tulenevalt regioonide arengueesmärkidest ja arendustellimusest, olla spetsiifilised. Neid kompetentse jagatakse vajadusel võrgustikusiseselt.

MAKid ei spetsialiseeru arendusprogrammide elluviimiseks vajalike menetlemistoimingute baasil.

Käesolev strateegia käsitleb tegevuskavas vaid MAK-võrgustiku tegevusi, ehk siis tegevusi, mida MAKid viivad ellu ühiselt (lisaks MAKide erinevatele igapäevastele tegevustele, mida iga MAK viib ellu vastavalt oma strateegilistele kavadele ja piirkonnas langetatud juhtimisotsustele). Maakondades lisanduvad iga MAKi poolt elluviidavatele põhiteenustele (vt Lisa 1) MAK-võrgustiku tegevused, mida viiakse ellu ühiste ressurssidega ning mille tulemusi saavad kõik võrgustiku liikmed vabalt kasutada.

Ettevõtlus

Tegevus	Selgitus
Ettevõtjate regulaarsete ümarlaudade läbiviimine informatsiooni koondamiseks	Võrgustikuülene ettevõtjate seisukohtade väljaselgitamine vastavalt kokku lepitud fookustele ning nende koondamine regionide alusel. Tegevusi viiakse ellu vastavalt eelnevale kokkuleppele, lähtudes aktuaalsest vajadusest.
Ettevõtlusnädala läbiviimine	Ühine ettevõtluse propageerimisele suunatud ürituste sari, mis katab tervet Eestist. Tegevusi viiakse ellu igal aastal.
Kogenud ettevõtja proaktiivne võrgustikupõhine nõustamine	Kogenud ettevõtja arendamisele (sh. ettevõtete teadmismahukuse kasvatamisele) suunatud tegevuste elluviimine ühiste võrgustikusiseste regionidena. Igal aastal vastavalt tegevuskavale.

Elu- ja ettevõtluskeskkond

Tegevus	Selgitus
Regionidesse sisserände suurendamise kontseptsiooni loomine ja selle realiseerimine	Tugisüsteemi ja tugiteenuste leidmine regionidesse elama asuvatele inimestele. Kohaturunduslike lahenduste ja formaatide rakendamine. Kontseptsiooni loomine 2018. Rakendamine alates 2019 igal aastal.
Investorteeninduse pakkumine	Investeeringute kaasamisele suunatud tegevuste elluviimine ühiste võrgustikusiseste regionidena. Igal aastal vastavalt tegevuskavale.
„Ettevõtliku kooli“ võrgustiku ühine arendamine	Piirkondlike ettevõtliku õppe võrgustike loomine ja arendamine, regionides ettevõtliku õppe standardi juurutamine. Tegevus igal aastal vastavalt tegevuskavale.
Regionaalse turismikompetentsi võrgustiku koostöö arendamine	Piirkonna külastuskeskkonna arendamisele ja kohaturundusele suunatud tegevused. Tegevust alustatakse 2017, hiljem vastavalt konkreetsetele tegevuskavadele.

Kodanikuühiskond ja kogukond

Tegevus	Selgitus
Ühisenädala läbiviimine	Võrgustikuülene ühisel metoodikal põhinev vabaihenduste regionaalne tunnustamine. Metoodika väljatöötamine ja iga-aastane rakendamine.
Võrgustiku ühisesindused olulistel vabariiklikel üritustel	MAK-võrgustiku lava Arvamusfestivalil või muudel valdkondlikel üritustel. Osalemine igal aastal kolmel üritusel.

Võrgustiku areng

Tegevus	Selgitus
Võrgustiku liikmete osalemine erinevates katus- ja esindusorganisatsioonides	Võrgustiku liikmete andmebaasi loomine, mille abil võrgustik saab võimendada oma sõnumeid, kaitsta ühiseid seisukohti, leida ja vahendada kontakte jms. Tegevusi viiakse ellu (uuendatakse) igal aastal.
MAKide nõustamiskvaliteedi ning võrgustiku muude üldiste teenuste taseme ühtlustamine	Nõustamisvaldkondade ja teiste võrgustikuüldiste teenuste (tegevuste) edulugude koondamine, võrgustikusisene mentorlus, õppereisid, parimate praktikate loomine vastavalt tegevuste ja teenuste valdkonnale. Tegevust viiakse ellu igal aastal vastavalt tegevuskavale.
MAK-võrgustiku kommunikatsioon ja turundamine. Võrgustiku tuntuse tõstmine	Kommunikatsiooniplaani koostamine ning selle rakendamine. Kommunikatsiooniplaani koostamine 2017. Iga-aastane uuendamine ja rakendamine.

VII. Kompetents ja kvaliteet

Maakondlike arenduskeskuste võrgustiku liikmete töökorralduse eeskujuks on rahvusvaheliselt tunnustatud kvaliteedijuhtimise põhimõtted. Sihtrühma

teenindamisel järgivad kõik arenduskeskused ühtset teenindusstandardit. Klientide tagasisidet kogutakse anonüümselt ja selle põhjal hinnatakse arenduskeskusi vähemalt kord aastas.

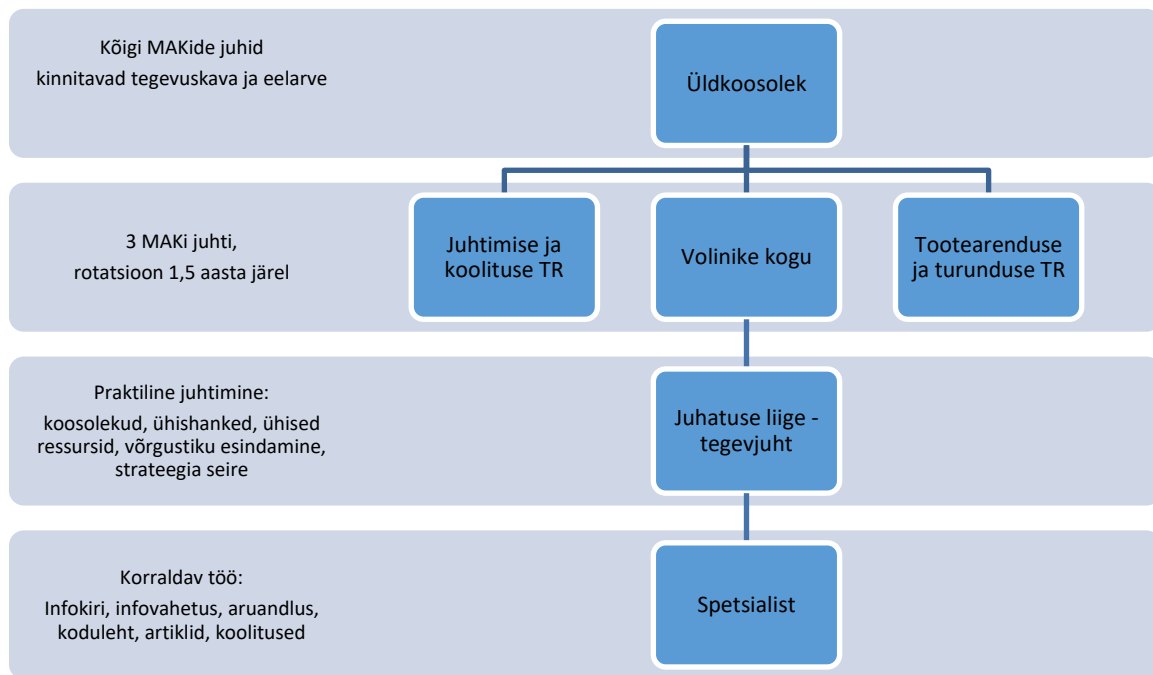
Maakondlike arenduskeskuste töötajate poolt pakutava teenuse hea kvaliteedi aluseks on järgmised rakendatavad kompetentsimeetmed:

- ametijuhendid, kus määratletakse konsultantidele esitatavad põhinõuded;
- MAKis rakendatav mentortugi alustavale konsultandile;
- konsultantide kutsestandardil ja/või kompetentsimudeli nõuete rakendamisel põhinev hindamine kord aastas;
- arenguveestlused, kus selgitatakse välja konsultandi arenguvajadused ja antakse hinnang senisele arengule ja tulemustele (vähemalt kord kahe aasta jooksul). Arenguveestluse tulemuste põhjal koostatakse arenduskeskuse ja võrgustiku arendustegevuste või koolitusplaan;
- teemakoolitused.

VIII. Võrgustiku juhtimine

MAK-võrgustiku juhtimine toimub käesoleva strateegia alusel. Maakondlike arenduskeskuste võrgustik on keskselt koordineeritav, klasteri põhimõtetel toimiv koostöövõrgustik, millel on ühine juhtimine, tootemark, kvaliteedistandardid ja koduleht.

Võrgustiku juhtimiseks on kavas käivitada MAKe ühendav katusorganisatsioon, mis esindab MAK-võrgustikku läbirääkimistel partneritega, teostab MAK-võrgustiku üldist esindusfunktsiooni ning tegeleb võrgustiku tegevuste üldise koordineerimise ja koostöö tehnilise korraldamisega.



Joonis 6. MAK võrgustiku juhtimise skeem (katusorganisatsiooni kaudu)

MAK-võrgustiku strateegiliseks juhtimisorganiks on MAK-võrgustiku liikmete juhatajate üldkoosolek, mis moodustab ka võrgustiku katusorganisatsiooni üldkoosoleku.

MAK-võrgustiku katusorganisatsiooni juhtimist suunab kolmeliikmeline eestseisus, mille liikmed valitakse MAK-juhtide üldkoosoleku poolt rotatsiooniprintsiibil 1,5 aastaks.

MAK-võrgustiku katusorganisatsiooni juures tegutseb kaks töörühma:

- tootearenduse ja turunduse töörühm;
- juhtimise ja koolituse töörühm.

MAK-võrgustiku juhtimine toimub rotatsiooniprintsiibi alusel. See võimaldab:

- ühtlustada võrgustiku juhtimiskoormust MAKi juhtide vahel;
- omandada uusi kontakte ja laiendada suhtlusringi;
- tõhustada informatsiooni ajakohasust;
- vahetada juhtimise parimaid praktikaid;
- vajadusel luua uusi töörühmi.

MAK-võrgustik viib ellu järgmisi juhtimisalgatusi:

- käivitab MAK-võrgustiku katusorganisatsiooni;
- juurutab teemajuhtide (MAKi juht/spetsialist, kes mingi teemaga võrgustiku nimel tegeleb) positsiooni;

- parandab MAK-võrgustiku juhtorganite töövormide tõhusust.

8.1. Võrgustiku tegevuste rahastamise põhimõtted

MAKide rahastamine toimub neljast põhilisest allikast.

- Riiklik rahastamine – tellimuse formuleerivad ministeeriumid (Rahandusministeerium, Majandus- Kommunikatsiooniministeerium jt) ning rahastamine toimub kas otse või läbi rakendusüksuste.
- Kohalik/regionaalne rahastamine – kohalike omavalitsuste või nende liitude poolt pakutav tegevustoetus MAK-dele.
- Muu projektipõhine rahastamine – MAKide poolt taotletavad projektitoetused.
- MAKide teenitav tulu – MAKide poolt teenuste müügist saadav tulu.

Võrgustiku rahastamine toimub kolmest põhilisest allikast.

- Riiklik rahastamine – riiklik toetus MAK-võrgustiku toimimisele EAS-i poolt;
- Muu projektipõhine rahastus – MAK-võrgustiku poolt taotletavad projektitoetused;
- MAKide omarahastus – võrgustiku tegevuste rahastamiseks kasutatavad MAKide vahendid.

Kokkuvõte

MAK-võrgustik on riigi ja regioonide sisulist arendustellimust täitev omavalitsuste või nende liitude poolt asutatud sihtasutuste võrgustik. Võrgustik pakub kindla kvaliteediga arendusteenuseid kõikjal Eestis ning tegutseb mõtte- ja tegevuskoja toimimisvormis. Võrgustik toimib kokkulepitud struktuuri ja tegevuspõhimõtete alusel ning on loonud katusorganisatsiooni, mille kaudu toimub võrgustiku koordineerimine ja juhtimine.

MAK-võrgustik aitab luua õnnelikuma Eesti!