



## **Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse 2017. aasta koondtegevuskava**

## SISUKORD

KOKKUVÕTE.....	3
TEGEVUSMAHU JA EELARVE KUJUNEMINE .....	6
RAHVUSVAHELISELT KONKURENTSIVÕIMELINE ETTEVÕTLUS.....	10
Ettevõtlus ja eksport .....	10
Välisinvesteeringud ja tegevused välisurgudel .....	16
EESTI KUI ATRAKTIIVNE TURISMIKOHT .....	19
EESTI ON HEA PAIK ELAMISEKS .....	23
ORGANISATSIOONI STRATEEGILISED ARENGUEESMÄRGID JA TEGEVUSED .....	27
PEAMISED RISKID.....	30
LISAD .....	31
LISA 1: EASi 2017. a koondtegevuskava eesmärkide mõõdikute seletuskiri (lisatud eraldi dokumendina) .....	31

## KOKKUVÕTE

EASi 2017. a koondtegevuskava on tegevusplaan, mis:

- Annab ülevaate meie kõige olulisematest tegevustest ja arengutest;
- Täpsustab EASi strateegilist tegevuskava, mis on koostatud perioodiks 2015–2018;
- Seab eesmärgid, mille täitmist jälgime 2017. a tegevusaruande juures.

Tegevuste planeerimisel ja elluviimisel lähtume Eesti konkurentsivõime kavast „Eesti 2020“, mille üldindikaatorid on välja toodud Tabelis 1.

**Tabel 1. „Eesti 2020“ üldindikaatorid**

Üldindikaator	Algtase	Sihttase (2020)
Erasektori T&A kulutused	1,49% (2011)	2%
Eesti ekspordi osakaal maailmakaubanduses	0,099% (2011)	0,110%
Tööjõutootlikkus EL keskmisest	67% (2012)	80%

Oma tegevusega aitame kaasa Eesti majanduse pikaajaliste strateegiliste eesmärkide saavutamisele. Selleks toetame ekspordivõimeliste ning suuremat lisandväärtust loovate ettevõtete arengut. Meie kaugem eesmärk on aidata kaasa Eesti kujunemisele üheks konkurentsivõimelisemaiks riigiks maailmas.

### *Meie pikemaajalisem mõõdetav eesmärk*

Eesti on rahvusvahelises **konkurentsivõime edetabelis** tõusnud 2020. a-ks **kahekümne parima riigi hulka**<sup>1</sup>. 2016. aasta tulemuste järgi on Eesti koht edetabelis 30.

	<i>EASi eesmärgid aastatel 2014-2017</i>	<i>Tulemused</i>
EASi klientide <b>ekspordimaht</b>	<b>3,5 miljardit</b> eurot	<b>4,5 miljardit</b> eurot
EASi klientide loodud <b>lisandväärtus</b>	<b>2 miljardit</b> eurot	<b>1,1 miljardit</b> eurot
EASi klientide <b>teadus- ja arendustegevuste</b> kulutuste maht	<b>50 miljonit</b> eurot	<b>63,6 miljonit</b> eurot
EASi abil Eestisse toodud <b>välisinvesteeringud</b> on loonud <sup>2</sup>	<b>2000 uut töökohta ning investeerinud 250 miljonit</b> eurot	<b>2712 uut töökohta ja investeerinud 286 miljonit</b> eurot
<b>Turistide ööbimised</b> prioriteetsetelt sihtturgudel kasvavad	<b>7,5 protsenti</b>	<b>5,6 protsenti</b>

<sup>1</sup> Rahvusvahelise konkurentsivõime edetabelina kajastame World Economic Forumi analüüsi, kus Eesti oli 2016. aastal 30. kohal.

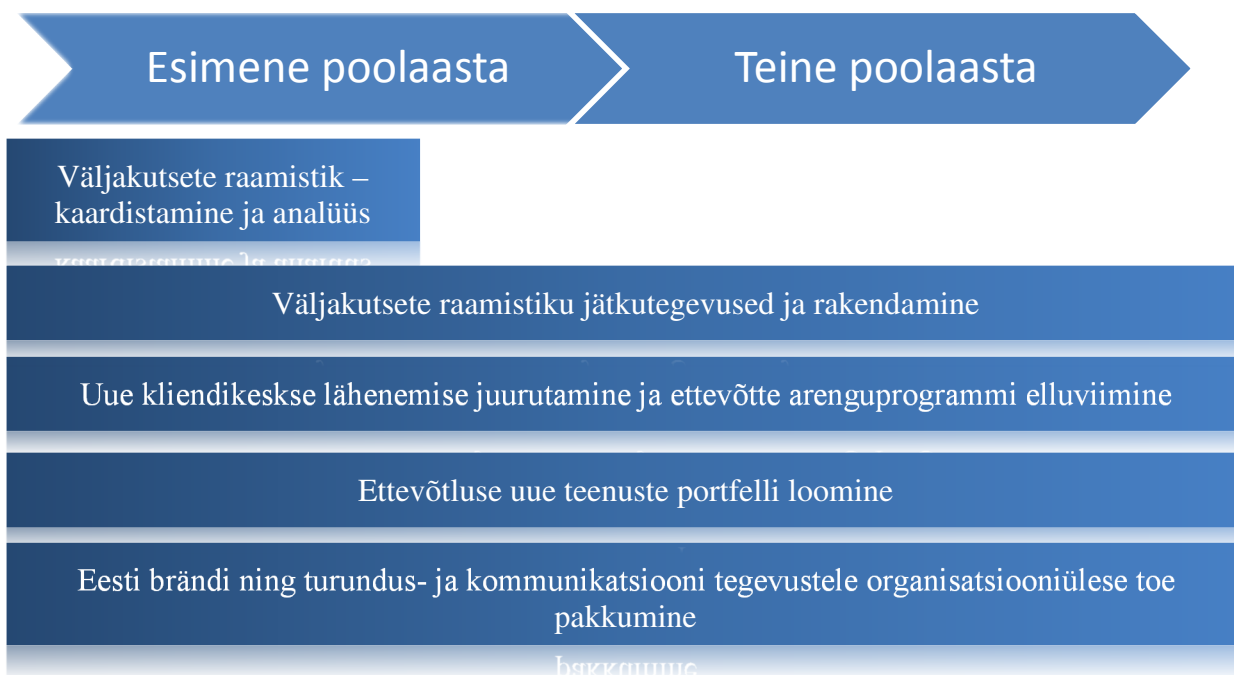
<sup>2</sup> Tegemist on aastate lõikes kumulatiivsete näitajatega ning esitatud on aastate 2014-2016 III kvartali lõpu seisuga kumulatiivne tulemus.

## EASi eesmärkide mõõdikud 2017. a



Eesmärkide selgitused on välja toodud Lisas 1.

## EASi strateegilised tegevused 2017. a



2017. a soovime jätkata EASi strateegilise tegevuskava elluviimist, pöörates erilist tähelepanu EASi pädevuse kasvatamisele. Oleme prioriteediks võtnud EASi eesmärkide, tegevuste ja protsesside analüüsi ning arendamise väljakutsete kuue töögrupi raames:

1. EASi väärtuspakkumine toetab Eesti ettevõtteid nende arengul

2. Kliendi teekond on lihtne ja arusaadav

3. Meie protsessid on ühetaolised, lihtsad ja omavahel seoses

4. Toetuste üksus pakub kliendile parimat valdkondlikku menetluskogemust

5. EASis töötavad kompetentsed ja pühendunud inimesed

6. Eesti avalikkus hindab EASi väärtust

Väljakutsete raamistiku 3 olulisimat prioriteeti on väärtuspakkumine, kliendihaldus ning toetuste üksuse moodustamine.

EASi 2017. a tegevuste kogueelarve mahuks on planeeritud 200,5 miljonit eurot. Koondeelarve jaotus finantseerimisallikate ja tegevusvaldkondade kaupa on järgmine (vt Tabel 2.):

**Tabel 2. EASi 2017. a koondeelarve**

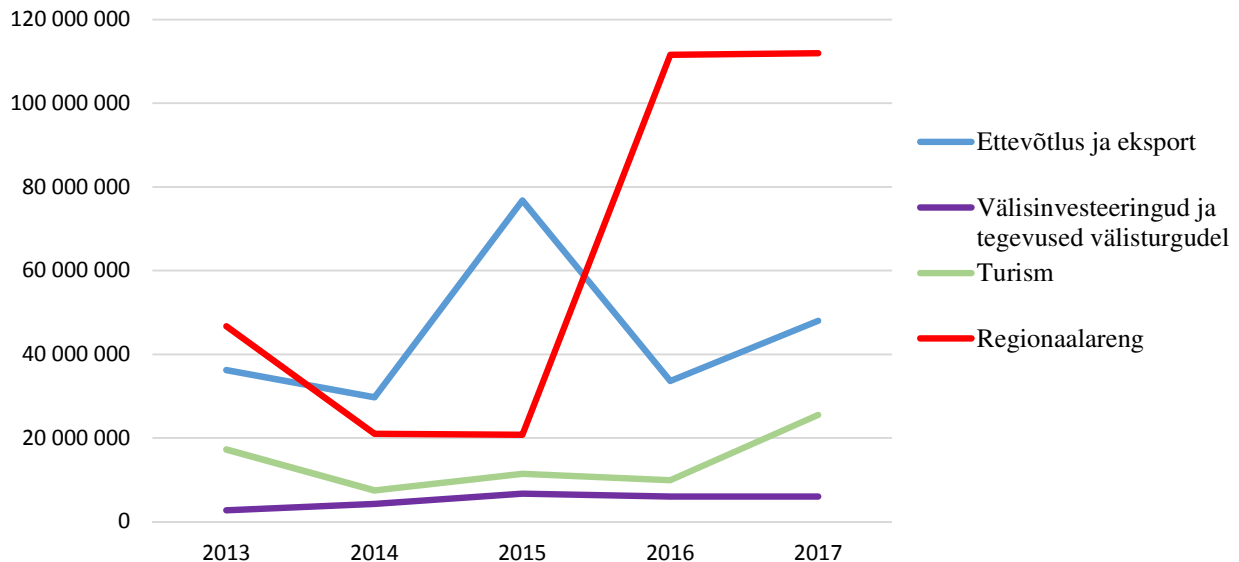
Eelarve alajaotuse nimetus	2017. a EELARVE (eurodes)
<b>KULUDE JA INVESTEERINGUTE KATTEALLIKAD:</b>	
Sihtfinantseerimise vahendid	26 984 140
Sihtotstarbelised tulud	23 964 224
Struktuurifondide (SF) halduslepingu alusel lubatud otsustusmaht	149 498 533
Muud kulude katteallikad	52 084
<b>KULUDE JA INVESTEERINGUTE KATTEALLIKAD KOKKU</b>	<b>200 498 981</b>
<b>KULUD JA INVESTEERINGUD:</b>	
Haldustegevuste kulud	4 206 088
Haldustegevuste investeeringud	539 410
Põhitegevuste kulud ja investeeringud	195 753 484
<b>KULUD JA INVESTEERINGUD KOKKU</b>	<b>200 498 981</b>

## TEGEVUSMAHU JA EELARVE KUJUNEMINE

### Ülevaade 2013. -2017. a tegevusmahtudest

Valdkondade eelarved on toodud järgmisel joonisel.

Joonis 1. Põhitegevusvaldkondade eelarved perioodil 2013-2017 (eurodes)



Tabel 3. Tegevusmahtude võrdlus (tk)

Tegevused	2014	2015	2016*	2017*
Registreeritud uued taotlused	1724	937	1243	1300
Registreeritud aruanded	2020	2070	885	1500
Registreeritud maksetaotlused	2438	1976	1680	1700
EASi rakendustegevuste maht (mln EUR)	24,1	25,5	21,9	26,8
Finantseerimisotsuste arvud	1070	500	760	850
Teostatud paikvaatlused ja kliendikülastused	874	925	587	600
Algatatud hanked	429	446	368	400

\* prognoos 2016.11 seisuga

### Ülevaade 2017. a tegevusmahust, kuludest-investeeringutest ning nende katteallikatest

**EASi 2017. a tegevuste kogueelarve mahuks on planeeritud 200,5 miljonit eurot**, tegevuste maht võrreldes 2016. a kasvab 30,8 miljonit eurot ehk +18% (võrdluseks: 2016. a koondeelarve maht oli 169,7 miljonit eurot).

Eelarve alajaotuse nimetus	2016. a EELARVE	2017. a EELARVE	eelarve MUUTUSED	
<b>KOKKU</b>	<b>169 747 517</b>	<b>200 498 981</b>	<b>30 751 464</b>	<b>18%</b>

2017. a koondeelarves toimunud muudatused võrreldes 2016. a:

- **põhitegevuste finantseerimisotsuste maht** on kasvanud +25,9 miljonit eurot ehk +18% (2017. a eelarve 169,0 miljonit eurot, 2016. a eelarve 143,1 miljonit eurot). 2017. a suurema

finantseerimiseelarve toob kaasa ettevõtluse ja ekspordi ning turismivaldkonna meetmete otsustusmahtude suurenemine;

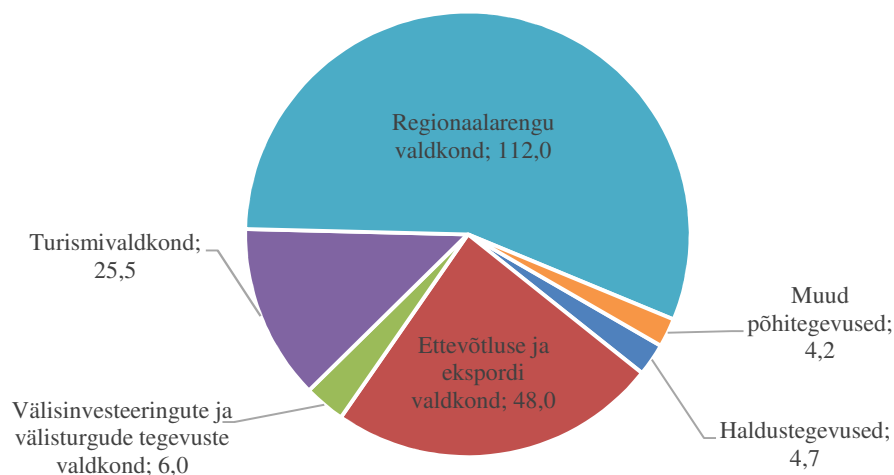
- **põhitegevuste rakenduskulude ja investeeringute** maht on võrreldes 2016. a eelarvega kasvanud +4,9 miljonit eurot ehk +22% (2017. a eelarve 26,8 miljonit eurot, 2016. a eelarve 21,9 miljonit eurot);
- **haldustegevuste halduskulude** maht on kasvanud +0,2 miljonit eurot ehk +5% (2017. a eelarve 4,2 miljonit eurot, 2016. a eelarve 4,0 miljonit eurot);
- **haldustegevuste investeeringute** maht on vähenenud -0,2 miljonit eurot ehk -30% (2017. a eelarve 0,5 miljonit eurot, 2016. a eelarve 0,8 miljonit eurot).

### **EASi 2017. a kulud ja investeeringud valdkondade kaupa**

Eelarve alajaotuse nimetus	2016. a EELARVE	2017. a EELARVE	eelarve MUUTUSED	
<b>Haldustegevuste kulud ja investeeringud</b>	<b>4 777 835</b>	<b>4 745 498</b>	<b>-32 337</b>	<b>-1%</b>
<b>Põhitegevuste kulud ja investeeringud</b>	<b>164 969 682</b>	<b>195 753 484</b>	<b>30 783 801</b>	<b>19%</b>
<i>sh ettevõtluse ja ekspordi valdkond</i>	<i>33 582 086</i>	<i>48 014 037</i>	<i>14 431 952</i>	<i>43%</i>
<i>sh välisinvesteeringute ja välisturgude tegevuste valdkond</i>	<i>6 003 946</i>	<i>6 010 940</i>	<i>6 994</i>	<i>0%</i>
<i>sh turismivaldkond</i>	<i>9 876 603</i>	<i>25 522 411</i>	<i>15 645 807</i>	<i>158%</i>
<i>sh regionaalarengu valdkond</i>	<i>111 562 129</i>	<i>111 993 814</i>	<i>431 685</i>	<i>0%</i>
<i>sh muud põhitegevused</i>	<i>3 944 918</i>	<i>4 212 281</i>	<i>267 363</i>	<i>7%</i>
<b>KULUD JA INVESTEERINGUD KOKKU</b>	<b>169 747 517</b>	<b>200 498 981</b>	<b>30 751 464</b>	<b>18%</b>

Eelarve jagunemist põhitegevusvaldkondade kaupa illustreerib järgmine joonis (vt Joonis 2.), eelarveliste vahendite kasutamise detailne ülevaade on toodud koondtegevuskava järgnevatel peatükkides.

### **Joonis 2. Põhitegevusvaldkondade eelarvete jagunemine (miljonites eurodes)**



## Ülevaade EASi personalikuludest

Eelarvestatud ametikohtadega seonduvad kulud	2016. aasta		2017. aasta		Muutus	
	ameti-kohtade arv	tööjõukulud (maksudega)	ameti-kohtade arv	tööjõukulud (maksudega)		
<b>KOKKU</b>	<b>308</b>	<b>9 837 748</b>	<b>287</b>	<b>9 837 748</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<i>sh nõukogu ja auditikomitee liikmed</i>	8	42 534	8	42 064	-470	-1%
<i>sh juhatuse liikmed ja koosseisulised töötajad</i>	287	8 870 499	266	8 484 208	-386 291	-4%
<i>sh koosseisuvälised töötajad</i>	13	547 976	13	506 010	-41 966	-8%
<i>sh tulemustasufond</i>		376 739		359 532	-17 207	-5%
<i>sh reserv</i>				445 934	445 934	

## EASi 2017. a kulude ja investeeringute katteallikad

Eelarve alajaotuse nimetus	2016. a	2017. a	eelarve	
	EELARVE	EELARVE	MUUTUSED	
<b>Sihtfinantseerimise vahendid</b>	<b>29 560 229</b>	<b>26 984 140</b>	<b>-2 576 089</b>	<b>-9%</b>
<i>sh uus halduskulude eraldis</i>	4 776 459	4 776 459	0	
<i>sh eelmiste perioodide tulem</i>	653 704	634 084	-19 620	-3%
<i>sh tehniline abi</i>	3 723 914	3 749 359	25 445	1%
<i>sh eraldised riigieelarvest</i>	20 406 152	17 824 237	-2 581 914	-13%
<b>Sihtotstarbelised tulud</b>	<b>1 112 925</b>	<b>23 964 224</b>	<b>22 851 299</b>	<b>2053%</b>
<b>SF halduslepingu alusel lubatud otsustusmaht</b>	<b>139 039 291</b>	<b>149 498 533</b>	<b>10 459 242</b>	<b>8%</b>
<b>Muud kulude katteallikad</b>	<b>35 072</b>	<b>52 084</b>	<b>17 012</b>	<b>49%</b>
<b>KULUDE KATTEALLIKAD KOKKU</b>	<b>169 747 517</b>	<b>200 498 981</b>	<b>30 751 464</b>	<b>18%</b>

**Sihtfinantseerimise vahendid** moodustavad kokku **27,0 miljonit eurot**, sh.

- 1) *halduskulude eraldis riigieelarvest 4,8 miljonit eurot* ja *eelmiste perioodide tulem 0,6 miljonit eurot*, mis on planeeritud haldus- ning põhitegevuste rakendamise seotud kulude katteks.
- 2) *tehnilise abi vahendid 3,7 miljonit eurot*, millest on planeeritud:
  - a) Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi (edaspidi: MKM) poolt finantseeritavate toetuskeemide rakendustegevusteks 2,3 miljonit eurot,
  - b) Rahandusministeeriumi (edaspidi: RaM) poolt finantseeritavate toetuskeemide rakendustegevusteks 1,0 miljonit eurot,
  - c) Kultuuriministeeriumi (edaspidi: KuM) poolt finantseeritavate toetuskeemide rakendustegevusteks 0,4 miljonit eurot.
- 3) *eraldised riigieelarvest 17,8 miljonit eurot*, millest on planeeritud:
  - a) MKMi poolt finantseeritavatele riigieelarvelistele programmidele ning toetuskeemidele 10,7 miljonit eurot,
  - b) RaMi poolt finantseeritavatele riigieelarvelistele programmidele ja toetuskeemidele 6,6 miljonit eurot;
  - c) Maaeluministeeriumi (edaspidi: MeM) poolt finantseeritavate riigieelarvelistele programmidele ja toetuskeemidele 0,5 miljonit eurot.



**Sihtotstarbelised tulud** (sh. Euroopa Komisjonist, Eesti-Läti, Eesti-Vene, Kesk-Läänemere, Norra roheline innovatsiooni jt programmidest) laekuvad vahendid moodustavad kokku **24,0 miljonit eurot**, millest on planeeritud:

- a) MKMi poolt finantseeritavatele programmidele ning toetuskeemidele 0,2 miljonit eurot,
- b) RaMi poolt finantseeritavatele programmide ja toetuskeemidele 23,8 miljonit eurot.

**SF halduslepingu alusel lubatud otsustusmaht** moodustab kokku **149,5 miljonit eurot**, millest on planeeritud:

- a) MKMi poolt finantseeritavatele struktuurivahendite programmidele ning toetuskeemidele 63,9 miljonit eurot;
- b) RaMi poolt finantseeritavatele struktuurivahendite programmidele ja toetuskeemidele 81,5 miljonit eurot;
- c) KuMi poolt finantseeritavatele struktuurivahendite programmidele ja toetuskeemidele 4,1 miljonit eurot;
- d) Siseministeeriumi poolt finantseeritavatele struktuurivahendite programmidele 17 tuhat eurot.

# RAHVUSVAHELISELT KONKURENTSIVÕIMELINE ETTEVÕTLUS



## Ettevõtlus ja eksport

*Eesmärk 1: Eesti ettevõtted on ambitsioonikad.*

*Eesmärk 2: Eesti ettevõtete tootearendus ja tootlikkus on rahvusvaheliselt konkurentsivõimeline.*

*Eesmärk 3: Eesti ettevõtted ekspordivad kõrge lisandväärtusega tooteid ja teenuseid.*

## Ettevõtluse ja ekspordivaldkonna prioriteedid

EASi eesmärk on aidata kaasa, et Eesti ettevõtjad teeniks **rohkem tulu kõrgema lisandväärtusega toodete ja teenuste müügist**. Selleks:

- Aitame alustada tegevust välisturgudel ja kasvatada ekspordi;
- Arendada tooteid, teenuseid ja ärimudeleid;
- Leida uusi koostööpartnereid nii Eestist kui ka välisriikidest.

Ettevõtluse ja ekspordivaldkonna 2017. a peamiseks prioriteediks on teenusteportfelli ümberkujundamine, arvestades järgmisi põhimõtteid:

- Toetuste ja teenuste lahutamine EASi struktuuris;
- Keskendumine üksnes kahele kliendisegmendile;
- Väärtuspakkumise uuendamine, vajalike muudatuste ellu rakendamine;
- Alustavate ettevõtete teenuste üleviimine MAKidesse.

Oluliste teemadena saab esile tuua veel:

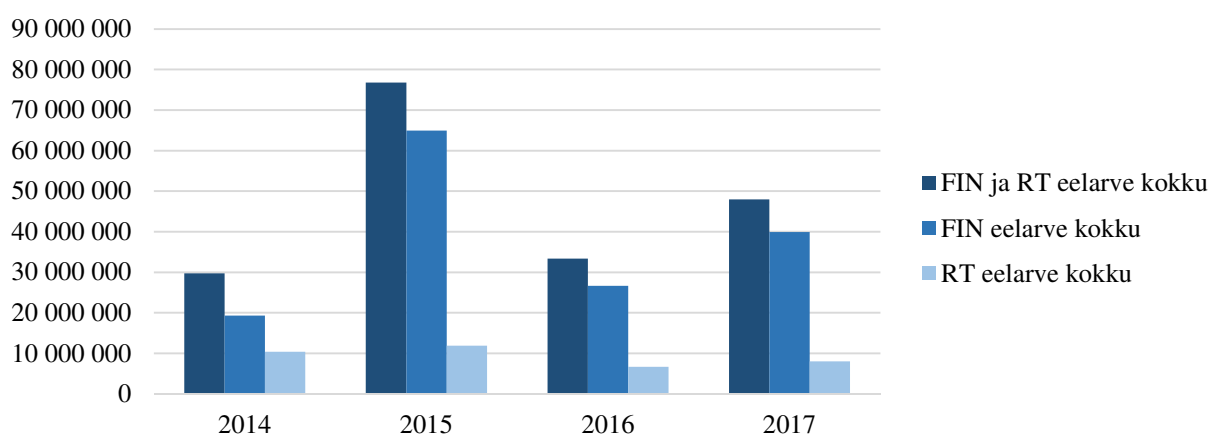
- Klientide piisava nõudluse tagamine ettevõtte arenguprogrammi;
- Koolitusprogrammide käivitamine: strateegiakool, tootearenduse meistriklasse, rahvusvahelise müügi praktikum;
- Ekspordivalmiduse testimise teenuse käivitamine;
- Tegutsevate ettevõtete nõustamine maakondlikes arenduskeskustes ning sujuv tööjaotus ja infovahetus EASi ja MAKide vahel;

- Tehnoloogia arenduskeskuste, regionaalsete kompetentsikeskuste ja klastrite äristrateegiate arendamisele ja suurema majandusliku edukuse saavutamisele suunamine.

## Eelarve

Ettevõtluse ja ekspordi valdkonna põhitegevuste **eelarve** (vt Joonis 4., detailsem jaotus on toodud peatüki lõpus) 2017. a on 48,0 miljonit eurot, millest rakendustegevuste eelarve on 8,1 miljonit eurot ja finantseerimiseelarve 39,9 miljonit eurot.

**Joonis 4. Ettevõtluse ja ekspordi valdkonna finantseerimis- (FIN) ja rakendustegevuste (RT) eelarved 2014-2016 ja 2017. a prognoos (eurodes)**



## Tegevused

Alustavatele ettevõtjatele mõeldud **starditoetus** avanes 2015. a märtsis. Taotluste vastuvõtmine jätkub ka 2017. a võimalike starditoetuse taotlejate puhul on oluline maakondlikus arenduskeskuses (edaspidi MAKid) läbitav eelnõustamine. Isegi kui ettevõtjast ei tule starditoetuse taotlejat, saab ta väärtuslikku tagasisidet enda plaanidele ettevõtlusega alustamise vallas.

Meie jaoks on oluline olla uue perioodi starditoetuse puhul rohkem ettevõtjaga kaasas kogu ettevõtte käivitamise perioodil. Lähenemine on personaalsem, kaasates selleks MAKid, kus pakutakse klientidele arengunõustamise teenust. EASi poolt toimub pidev MAK konsultantide nõustamine ning kaasamine otsuste tegemisse, et omavahelist arusaamist taotlustest ühtsemaks muuta. Toetuse saajatelt ootame projekti tulemusena vähemalt 20% müügitulu kasvu ning 2 töökoha loomist, mis kolmanda aasta lõpuks peab jõudma 80 000 euroni.

2017. a jätkame **Ärimentoriprogrammi** elluviimist, millega osalenud ettevõtted on väga rahul. Programmi elluviimiseks kaasati hankepartner, eesmärgiga pakkuda mentorprogrammi suuremale hulgale ettevõtjatele. Moodustati 50 mentori-mentii koostööpaari. Mentiidele toimub kaheksa eri seminari ja töötuba, mentoritele vähemalt kolm arengupäeva. Programmis osalevad mentiina 1–3,5 aastat tegutsenud ettevõtjad ning vähemalt 6 aastat ettevõtluskogemust omavad mentorid, kellel kõigil on mõni rahvusvaheline *coachi*/mentori sertifikaat.

Ka **väikeettevõtte arenguprogramm** (VAP) alustas taas 2016. a sügisel ja jätkub 2017. a, eesmärgiga pakkuda koolitust ja arendustegevusi ca 2–3 aasta vanuseks saanud ettevõtjatele. VAPi raames läbiviidud teemad on seotud ettevõtete kasvamisega ja edasise arenguga ning seekord

keskendutakse enam ekspordi arendamisele, mis varasemate aastate koolitusprogrammides on jäänud tahaplaanile.

Maakondades pakuvad EASi partnerina ettevõtjatele tuge **maakondlikud arenduskeskused**. MAKide põhifookuses on alustavad ettevõtjad, sh starditoetuse sihtrühm. Lisaks sellele tegelevad MAKid ettevõtlusteadlikkuse tõstmise ja ettevõtete järelkasvu loomisega, eriti noorte hulgas. MAKide ja EASi vahelise partnerluse raames on aasta oluliseks märksõnaks kliendihalduse ühtlustamine, sihtrühmade ja protsesside selgem jaotamine nii, et klient saaks arusaadava ning selge teenuse. Tänapäevaks oleme jõudnud otsusele, et MAKide peamine klient on alustav ettevõtja ning EASi poolt elluviidavad ja alustavatele ettevõtjatele suunatud teenused viiakse järk-järgult üle MAKidesse.

2016. a eesmärgiks oli välja töötada ka siseriiklikule turule suunatud tegutseva ettevõtja nõustamisteenus. Teenuse pakkumine on planeeritud alates aastast 2017, selleks värvatakse kogu MAKide võrgustiku peale 9 konsultanti. Lisaks on fookuses MAKide ettevõtlusnõustamise kvaliteedi tõstmine – taastati konsultantide arenguprogramm, kus nii 2016. a kui ka 2017. a osalevad kõikide MAKide konsultandid.

Loomemajanduse valdkonnas toetab **loomemajanduse ekspordi arendamise programm** loome-ettevõtjaid eksportimisel ning **koostööprojektide programm** loovisikute ja loome-ettevõtete ning teiste sektorite ettevõtete vahelist koostööd. Eksporditoetuse järgi on nõudlus väga suur, mistõttu 2016. a tegime otsuseid kogu programmi vahendite ulatuses. Järgmiseks aastaks tuleb otsustada, kas koostööprojektide eelarvest on võimalik tõsta eelarvet üle eksporditoetusele.

EASi toetatavad **loomemajanduse arenduskeskused** nõustavad loome-ettevõtteid nende arengus ning arendavad loomeeksporti. Jätkuvalt on töös 4 toetatud loomemajanduse suunalist **inkubaatorit**. 2016. a käivitati **loomemajanduse taristu** arendamise programm ning tegeleti loomemajandusalase andmekogumise (erinevad uuringud) ning teadlikkuse tõstmisega (konverentsid, seminarid jm).

2017. a on jätkuv rõhuasetus **Ettevõtte arenguprogrammil**, mis seob endas kliendihalduse kaudu nii diagnostika, nõustamise, erinevad teenused kui ka toetuse, luues sellega head eeldused tugevaks arenguhüppeks programmi sihtrühma ettevõtete seas. Eesmärgiks on aidata ettevõtetel välja töötada ja realiseerida ambitsioonikaid arengu- ja kasvuplaane, keskendudes uute toodete väljatöötamisele ja turule toomisele. Ettevõtte arenguprogramm jaotub kolmeks etapiks:

**ESIMENE FAAS.** Ettevõtte läbivaatus, nn „360 kraadi“ kaardistamine, mille eesmärgiks on jõuda vastastikusele veendumusele, kas ettevõttel on programmis osalemiseks piisav arenguambitsioon ja minimaalsed vajalikud eeldused selle realiseerimiseks. Põhineb ettevõtte enesehinnangul ja struktureeritud vestlusel kliendihalduriga.

**TEINE FAAS.** Keskpika, 3-4 aastat, arenguplaani väljatöötamine. EAS pakub selleks erinevaid toetavaid teenuseid, millest ettevõttesaavalida endale sobiva(d) ja mis on ettevõtte jaoks tasuta: coaching, mentorlus, süvadiagnostika, eeluuringud, koolitused. EAS-i kliendihaldur on ettevõttele „agendiks“ arenguplaani väljatöötamise käigus, vahendades vajalikke teenuseid.

**KOLMAS FAAS.** Arenguplaani elluviimine, mille käigus saab ettevõtja kasutada nii EASi toetust kui ka EASi erinevaid teenuseid (ärikontaktide leidmiseks, täiendava oskusteabe kaasamiseks vms), aga ka näiteks KredExi pakutavaid finantseerimisvõimalusi.

Lisaks arenguprogrammile on ettevõtetel võimalus kasutada **innovatsiooni- ja arendusosakuid**.

**Koolituste** osas on rõhuasetus pikematel rahvusvahelisel tasemel praktilise suunitlusega koolitusprogrammidel. 2017. a esimeses pooles on plaanis käivitada aastane **ekspordijuhtide rahvusvaheline täiendõppeprogramm, tootearenduse spetsialistide rahvusvahelisel tasemel väljaõppe programm**, ettevõtte juhtidele suunatud **strateegiakooli uuendatud koolitusprogramm**. Lähtume seejuures vajadusest saavutada sünergia eelmisel aastal käivitunud ettevõtte arenguprogrammiga.

Pikkade koolitusprogrammide kõrval pakume ettevõtetele võimalust osaleda ühe- kuni kolmepäevastel koolitustel, mis on valdavalt seotud antud turusituatsioonis oluliste teemadega ekspordi ja tootearenduse valdkondades.

2016. a käivitus edukalt ekspordivalmiduse nõustamine Hiina turust huvitatud ettevõtetele. 2017. a on plaanis käivitada sarnane **ekspordivalmiduse testimise teenus** laiemale sihtrühmale. Jätkame **Aasia infokeskuse** teenuste komplektiga, mis sisaldab turuülevaadete koostamist, ettevõtete taustauuringu tegemist jm.

**Ärivõimaluste loomisel** on kolmeks peamiseks teenuseks Eesti ettevõtetele **ühisstendide korraldamine rahvusvahelistel messidel**. Välisurgudele pürgivatele ettevõtetele **kontaktreiside** korraldamine ja EASi ekspordinõunike poolt osutatav **ekspordipartneri otsingu teenus**. Ühisstendide korraldamisel tõhustame koostööd erialaliitudega, suurendades nende panust oma sektori ettevõtete koostöö tõhustamisel. Seejuures eriti just lähiturudel toimuvate ühisstendide korraldamisel. Keskendume EAS-i poolt senisest rohkem ettevõtetele ärivõimaluste loomisele lähiturudest kaugemal toimuvatel rahvusvahelistel messidel.

**Tehnoloogia Arenduskeskuste (TAK) meetme** raames jälgime kuue TAKi käekäiku ning toetame neid meetme eesmärkide suunas liikumisel. Käesoleva perioodi jooksul peavad TAKid saavutama sellise majandusliku võimekuse ja konkurentsivõime, et nad ei sõltuks enam ühest riiklikust rahastamisallikast - EASi toetusest. TAKid on oluline Eesti ettevõtlusele suunatud rakendusuringute tugistruktuur, mis peab saama nähtavaks ka rahvusvaheliselt. Selleks toetame TAKide turundustegevuste ja koostöö arendamist.

**Klastrite arendamise meetme** raames toetame nutika spetsialiseerumise valdkondades tegutsevat kahteist klastrit. Põhifookuses on klastriga ühinenud ettevõtete müügitulu ja lisandväärtuse kasvatamine läbi ühiste arendus- ning turundustegevuste. Klastritest peavad saama marketingi kompetentsikeskused, mis suudavad oma valdkonna ettevõtteid globaalselt turundada ning aidata klastrisse kuuluvatel ettevõtetel leida kasvuturge. Selle eesmärgi saavutamiseks arendame klastrite strateegilist võimekust, aitame neil defineerida oma kliendisegmendid ning luua väärtuspakkumine ettevõtetele, et nad oleksid *Cluster Excellence* märgise väärilised.

**Regionaalsed kompetentsikeskused** moodustavad lisaks TAKidele teise olulise osa Eesti ettevõtlusele suunatud rakendusuringute tugistruktuurist. Regionaalsete kompetentsikeskuste arendamise meetme raames toetame erinevate tugitegevustega 5 juba tegutsevat regionaalset kompetentsikeskust. Põhieesmärgiks on läbi teadmussiirde ja kompetentside arendamise luua tingimused teadmistemahukaks ettevõtluseks väljaspool Harju ja Tartu maakonda. 2017. a eesmärgiks on aidata ellu rakendada äristrateegia, analüüsida nende äri- ja turundusplaani, aidata ehitada pikaajalised suhted ettevõtjatega nii asukoha regioonis kui ka sellest väljaspool.

**Innovaatiliste riigihangete** (inno-hangete) meetme raames korraldame 2017. a alguses II taotlusvoor, mille raames eeldame ca 2,4 miljoni euro ulatuses toetusotsuste tegemist. 2016. a pilootvoor tulemused näitasid, et vajalik on arendada taotlejate teadlikkust ja oskusi taotluste ettevalmistamisel, seetõttu eelneb toetuse taotluse esitamisele EAS poolt hangitud konsultantide/mentorite teenus, mis aitab koostada kvaliteetsemat taotlust ning võimaldab riigihanget paremini ette valmistada. Lisaks korraldame 2017. a alguses koolituste sarja üldise teadlikkuse tõstmiseks.

**Kosmosevaldkonna tegevused** 2017. a on eeskätt suunatud Eesti ettevõtete kaasamisele Euroopa Kosmoseagentuuri (ESA) projektidesse. 2016. a said Eesti ettevõtjad esitada projekte eksklusiivselt Eestile suunatud ESA programmi „Industry Incentive Scheme“, mis osutus väga populaarseks. 17st esitatud projektist said ESA heakskiidu 8, kokku summas 1,9 milj. eurot. Eeldada võib ettevõtjate huvi jätkumist järgmisel aastal. Eesti ettevõtjate kompetentsi ja konkurentsivõime suurendamiseks kutsume 2017. a ellu kolmeaastase tugitegevuste projekti INNOSPACE. Avatakse ka ESA äriinkubaator, mis toetab uute kosmosetehnoloogiad kasutavate ettevõtete teket. 2017. a teisel poolaastal on Eesti Euroopa Liidu (EL) Nõukogu eesistujariik. See toob Eestisse mitmeid kosmosevaldkonna sündmusi nagu EL programmi Horizon 2020 Space konverents „Lets Embrace Space“, EL Galileo programmi rakendamise konverents ja ka Euroopa Parlamentide kosmosekonverents EISC. Kõigi nende korraldamises osaleb EASi juures tegutsev Eesti kosmosebüroo eesmärgiga luua Eesti ettevõtjatele uusi kontakte ja äri võimalusi. ESA-l on huvi Eesti kui digitaalvaldkonna liidri suhtes, mis jõuab aastal 2017 konkreetse koostöökavani, kaasamaks Eesti ettevõtteid ESA „Digital Agenda“ rakendamisse.

**Rahvusvaheliste koostöövõrkude** võimaluste vahendamine Eesti ettevõtjatele lähtub eeskätt Euroopa Liidu (EL) suurimast teadusuuringuid ja innovatsiooni toetavast raamprogrammist Horizon 2020, mis on populaarne VKE-de seas üle kogu Euroopa. Eesti on taotluste esitamisel olnud väga aktiivne ja Eesti ettevõtete poolt esitatud taotlused paistavad silma väga kõrge kvaliteediga. 2016. a esitati Horizon SME meetme faas II-te Eestist 53 taotlust, millest hindamislavendi ületasid 18 projekti. Suure konkurentsi ning eelarve ammendumise tõttu sai rahastuse ainult üks projekt, mis tähendab, et mitmed väga head TjaA projektid ja innovaatilised ideed jäävad rahapuuduses toetuseta. Euroopa Komisjon on välja töötanud spetsiaalse kvaliteedimärgise - *Seal of Excellence* - projektidele, mis ekspertide hinnangute kohaselt peaksid saama ellu viidud. Aastal 2017 on kavas leida võimalused *Seal of Excellence* rakendamiseks ka Eestis.

2017. a jätkub Horizon 2020 SME meetme faas III võimaluste tutvustamine ettevõtjatele koostöös finantsasutustega. Algab uus ELi ettevõtluse tugistruktuuri Enterprise Europe Network (EEN) kaheaastane projektiperiood, mille võimalused tehakse kättesaadavaks ka EASi klientidele.

**Ettevõtluse ja ekspordi valdkonna 2016. a eelarved ja 2017. a tegevusmahtude prognoos (eurodes)**

		2016	2017
Z4401010	Ettevõtte arenguprogramm	6 296 203	20 050 000
Z5103010	Ekspordi arendamise tegevused	2 141 103	3 234 230
714	Suurinvestori toetus	-	3 016 132
Z5104010	Ettevõtlusteadlikkus	2 344 152	2 969 802
Z4205020	Innovatsiooni edendavate hangete toetus	764 756	2 450 000
Z5101010	Nõustamine maakondlikes arenduskeskustes	1 434 000	2 245 000
Z5102010	Starditoetus	2 324 053	2 208 950
Z4402020	Arendusosak	2 009 370	2 204 650
Z4206010	Start-up ettevõtluse hoogustamine	773 193	2 002 000
Z5302010	Loomemajanduse tugistruktuuride arendamise toetamine	1 800	1 606 000
Z5301010	Loomemajanduse inkubatsiooni arendamine	2 400	1 507 000
Z4401020	Tugiteenus- ja arenduskeskuste investeeingu toetus	804 900	1 228 725
Z4402010	Innovatsiooniosak	847 253	814 650
517.1	Maakondlike arenduskeskuste võrgustiku sihtfinantseerimine ja arendamine	710 331	584 000
Z5306010	Loomemajandusalase teadlikkuse tõstmine	225 029	569 961
520	Rahvusvahelised koostöövõrgud	251 893	340 346
Z4205010	Innovatsiooni hankimist toetavate tegevuste arendamine	217 451	247 865
Z5306020	Loomemajandusalaste teadmiste ja oskuste arendamine	52 503	164 210
Z5305010	Loomemajanduse sidumine teiste sektoritega (suurprojektid)	48 502	147 469
Z5401010/ Z5401020	Regionaalsete kompetentsikeskuste arendamine	3 523 650	121 500
	Muud väiksemahulised meetmed	8 809 541	301 548
	<b>Ettevõtluse ja ekspordi valdkond kokku</b>	<b>33 582 086</b>	<b>48 014 037</b>

## Välisinvesteeringud ja tegevused välisurgudel

*Eesmärk 4: Eesti investeerimiskeskond on välisinvestoritele atraktiivne*

### Välisinvesteeringute ja välisurgude tegevuste prioriteetid

#### Välisinvesteeringud

EASi kaasabil investeerivad Eestisse ettevõtted, kes müüvad oma kõrge **lisandväärtusega tooteid ja teenuseid** Eestist väljapoole. Meie sihiks välisinvesteeringute toomisel on tuua siia keskmisest kõrgema lisandväärtusega ettevõtteid, mis täiendaksid Eesti majandust uute toodete ja teenustega. Selleks, et mitte liigselt sõltuda lähiriikide majandusolukorrast, on oluline **laiendada investeerivate riikide ringi. 2016. a avasime sel eesmärgil esinduse Singapuris ning võtsime Norra esinduses tööle eraldi inimese investeringute kaasamiseks.**

Rahvusvahelise koostööga seotud tegevustele seab strateegilise fookuse Eesti välisinvesteeringute ja ekspordi tegevuskava 2014–2017 „Made in Estonia 3.0“.

**Tabel 4. Välisinvesteeringute keskuse eesmärgid**

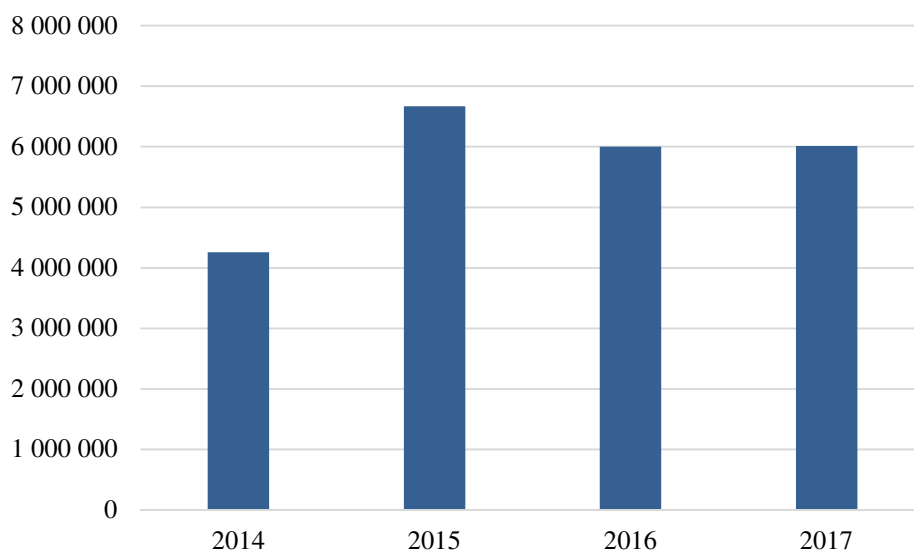
Eesmärgid 2017				
	Eelarve (eurodes)	Investeeringute arv (tk)	Investeeringute maht (miljonites eurodes)	Loodavad töökohad (tk)
<b>Kokku</b>	<b>6 010 943</b>	<b>25</b>	<b>80</b>	<b>800</b>

Toome rahvusvahelistumise valdkonnas Eestisse 80 miljoni euro eest investeeringuid, mis loovad 800 töökohta. Ühe kulutatud euro eest tuuakse Eestisse keskmiselt 13 euro eest investeeringuid.

#### Eelarve

Välisinvesteeringute ja -turgude tegevuste valdkonna **eelarve** (vt Joonis 5., detailsem jaotus on toodud peatüki lõpus) on 2017. a 6,0 miljonit eurot, mis moodustub ainult rakendustegevustest.

**Joonis 5. Välisinvesteeringute ja välisurgude tegevuste valdkonna tegevuste eelarved 2014-2016 ning 2017. a prognoos (eurodes)**





## Tegevused välisinvesteeringute kaasamise suunal

2017. a jaguneb meie fookus välisinvesteeringute kaasamisel kahe põhilise tegevussuuna vahel:

- Uute välisinvesteeringute proaktiivne kaasamine Eestisse;
- Olemasolevate investorite järelteenindus, et tagada nende pidev areng ja kasvamine.

2017. a suuname põhifookuse investeeringute toomisele järgnevasse valdkondadesse.

- Rahvusvaheliste kontsernide arendus- ja teenuskeskuste toomine Eestisse;
- Kõrgelisandväärtusega tootmisettevõtete (*advanced engineering and manufacturing*) Eestisse toomine.

Üha pingestuva tööjõuturu tingimustes (palgatase, tööjõu kättesaadavus) on aina raskem naaberriikidega võistelda, mistõttu suuname enda fookuse üha rohkem nende konkreetsete kontsernide ja ettevõtete Eestisse meelitamisele, kes sobituvad Eesti tänase majanduse struktuuri ning täiendavad siin juba tegutsevate ettevõtete kasvu.

2016. a kasutasime teenuste valdkonna investeeringute toomiseks „**Tugiteenus- ja arenduskeskuste investeeringu toetuse**“ meetet. Kolm uut investeeringut said sellest tuge (ABB, Arvato Financial Solutions ja Leonhard Weiss). Meetme eesmärgiks on toetada ettevõtteid, kes soovivad Eestisse luua oma kontserni arenduskeskuse (nt IT arendusüksuse) või kontserni teistele üksustele tugiteenust (nt finantsteenust) pakkuva keskuse. Näeme, et 2017. a saame selle meetme abil investeeringuid teenus- ja arenduskeskuste loomiseks veel tuua juurde. 2017. a alguses avame **suurinvestori toetusmeetme**, kuhu ootame kõrge lisandväärtusega investeerimisprojekte. See meede loob võimaluse meelitada Eestisse edukaid välisettevõtteid, kelle kontserni käive on vähemalt 100 miljonit eurot.

2017. a jätkame Eesti turundamist, promodes eduka e-riigi kuvandit. Need tegevused toimuvad kolme põhilise „tööriista“ kaudu.

- Tutvustame e-Estonia Showroomi kaudu Eesti infoühiskonda ja Eesti e-riigi lahendusi, luues kuvandi Eestist kui kõrgelt arenenud ja innovatiivsest riigist. 2017. a valmib 2016. a alustatud virtuaalse e-Estonia Showroomi lahendus, mis võimaldab e-Eestit tutvustada laiemale ringile inimestele.
- Loomes edukalt käima lükatud e-Residentsuse programmi kaudu kuvandi Eesti innovatiivsest ärikeskkonnast, mis võimaldab asukohast sõltumata saada kasu ja teostada äritegevusi Eesti edumeelsete e-lahenduste kaudu. E-Residentsuse programmiga tõstame oluliselt ka välisettevõtjate Eestisse loodavate ettevõtete arvu.
- Tutvustame projektiga Work In Estonia Eestit kui atraktiivset riiki, kus elada ja töötada. Nii aitame ettevõtetel lahendada kõrgelt kvalifitseeritud tööjõu (IT- ja mehaanikainseneride) puudust ja loome riigi jaoks lisandunud töökohtadega juurde maksutulu. 2016. a viisime kampaaniaid läbi Soomes ja Ukrainas. Jätkame nendes riikides ning alustame tööd ka kolmandas sihtriigis.

## Välisesindused

2017. a keskendume välisesinduste investeeringute töö optimeerimisele ja fookuse nihutamisele riigi tutvustamise töölt välisinvesteeringute juhtlõngade leidmisele (*lead generation*).

Ekspordinõunikud jätkavad nõustamisteenuste osutamisega, et aidata Eesti eksportööridel siseneda eksporditurgudele ja leida seal koostööpartnereid. 2017. a loodame aktiivset kasvu

Singapuri ja suurema mehitatuse saanud Norra esindustelt. Mõningased muudatused ootavad ees Hiina esindust, kuna viime esindaja Shanghaist Pekingisse. 2016. a alguses kontseptsioonina alustatud Kasahstani logistikasektori poolt finantseeritud välisesindaja on olnud väga edukas ning jätkame sellega ka 2017. a.

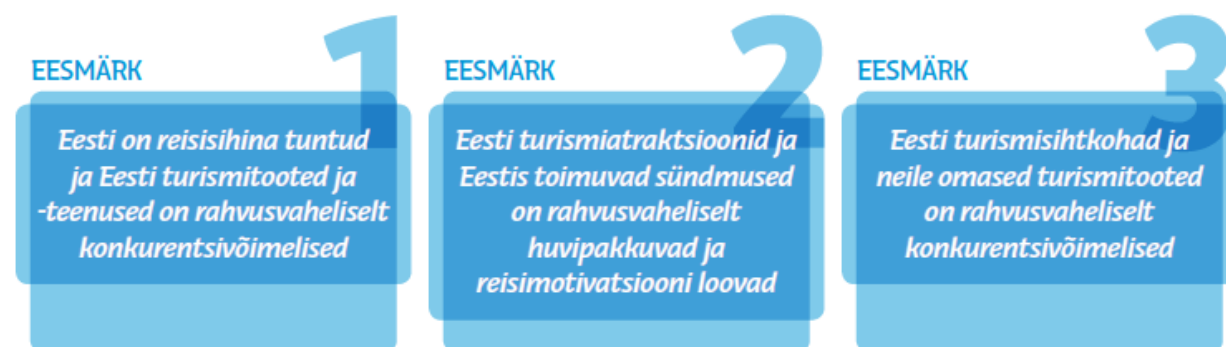
Jätkame koostööd Eesti Vabariigi Presidendi Kantselei, Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi, Välisministeeriumi ja Riigikantselei peaministri bürooga, et korraldada äridelegatsioonide visiite riikidesse, kus on EASi välisesindajad.

### Välisinvesteeringute ja välisurgude tegevuste valdkonna tegevuste 2016. a eelarved ja 2017. a tegevusmahtude prognoos (eurodes)

		2016	2017
528	Rahvusvahelistumise programm	3 259 348	2 926 238
Z5103020	Eksportööride välisturul nõustamine ja välisinvesteeringute kaasamine	1 212 831	1 161 538
583	E-residentsus	814 663	823 914
582	e-Estonia showroom	369 623	488 048
713	WorkinEstonia	-*	467 860
	Muud väiksemahulised meetmed	347 481	143 342
	<b>Välisinvesteeringute ja välisurgude tegevuste valdkond kokku</b>	<b>6 003 946</b>	<b>6 010 940</b>

\* 2016. a tegevused olid eelarvestatud rahvusvahelistumise programmi koosseisus.

## EESTI KUI ATRAKTIIVNE TURISMIKOHT



### Turismivaldkonna prioriteedid

Tegevuste eesmärgiks on suurendada turismiteenuste eksporti: nii välituristide ööbimiste arvu kui ka Eestis tarbitud teenuste mahu kasvatamise abil. Pakume turismisektorile tuge nii nõuannete kui ka finantstoetustega, et turismiatraktsioonid, sündmused ja sihtkohad oleksid väliskülastajatele huvipakkuvad. Turundame Eestit teemavaldkondadest, sihtturgudest ja -rühmadest lähtudes ning fookuses on Eesti 100 koostööprojekt, samuti madalhooaja nõudluse suurendamine. Tabelis 5. on toodud sihtturgude turundustegevuste eesmärgid.

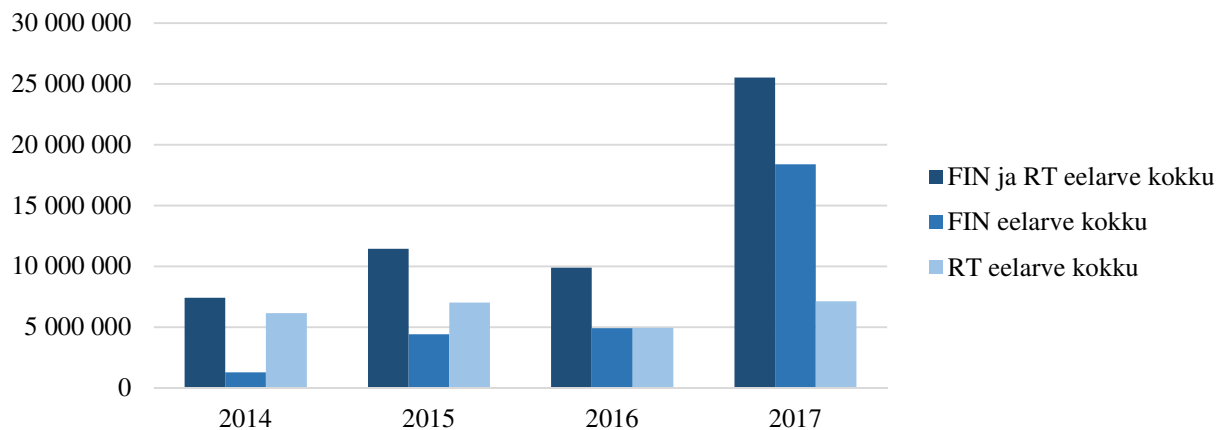
Tabel 5. Turismivaldkonna eesmärgid

Sihtturg	Eelarve (eurodes)	Ööbimiste arv (tuhandetes)			Eesmärgid 2017		
		2015 jaan - aug	2016 jaan - aug	Muutus 2015/2016	Prognoos 2016	Prognoos 2017	Muutus 2016/2017
<b>Eesti</b>	80 000	1 436	1 580	10,1%	2 185	2 200	0,7%
<b>Soome</b>	152 500	1 171	1 235	5%	1 740	1 740	0%
<b>Venemaa</b>	107 000	289	284	-1,5%	385	400	3,9%
<b>Läti</b>	38 000	130	143	11%	210	225	7,1%
<b>Rootsi</b>	166 000	95	104	9%	150	157	4,7%
<b>Norra</b>	120 000	54	58	7%	86,5	87	0,6%
<b>Saksamaa</b>	181 500	169	188	11%	260	280	7,7%
<b>Suurbritannia</b>	107 000	73	75	2,7%	106	106	0%
<b>USA</b>	72 300	66	70	7%	110	110	0%
<b>Hiina</b>	78 800	15	17	16%	22	23	4,5%
<b>Jaapan</b>	80 300	23	26	11%	39	42	7,7%
<b>Sihtturgude ülesed tegevused</b>	2 294 859	549	602,5	10%	811	853	5,2%
<b>Kokku</b>	<b>3 478 259</b>	<b>4 070</b>	<b>4 383,5</b>	<b>7,7%</b>	<b>6 104</b>	<b>6 223</b>	<b>1,9%</b>

### Eelarve

Turismivaldkonna tegevuste **eelarve** (vt Joonis 6., detailsem jaotus peatüki lõpus) on 2017. aastal 25,5 miljonit eurot, millest omategevuste eelarve on 7,1 miljonit ja finantseerimiseelarve 18,4 miljonit eurot.

## Joonis 6. Turismivaldkonna tegevuste finantseerimis- (FIN) ja rakendustegevuste (RT) eelarved 2014-2016 ning 2017. a prognoos (eurodes)



### Tegevused

2017. a prognoosime turismiarenduskeskuse tegevuste kaasabil turistide ööbimiste kasvu 6,22 miljoni ööbimiseni.

Keskendume prioriteetsete sihtturgude turundusplaani elluviimisele koostöös Eesti turismiettevõtjatega. Tootearenduse valdkonnas arendame välja ettevõtjate arenguprogrammi. Visitestonia.com turismiinfosüsteemis loome elektroonilistele turundusväljunditele visitestonia.com ja puhkaeestis.ee-le inspireerivat sisu, arendame välja kaasaegse mobiiliveebi ja kvaliteedisüsteemi mooduli. Teeme koostööd reisimotivatsiooni tekitavate rahvusvaheliste sündmuste korraldajatega nii turunduse planeerimises kui ka tegevustoetust jagades, toetame rahvusvahelist huvi tekitavaid pereatraktsioone. Samuti aitame esimest korda turismiarenduskeskuse ajaloos toetusega kaasa uute ärimudelite loomisele turismisektoris.

### Eesti kui reisisihi tuntuse suurendamine

Turismiturunduse eesmärgiks on suurendada prioriteetsetel välisturgudel teadlikkust Eesti turismivõimalustest ja -toodetest ning tõsta huvi Eestisse reisimise vastu. Tegevused jagunevad lõpptarbijale ja turismispetsialistidele suunatud müügiendustegevuste vahel.

**Äriturunduse valdkonnas** on olulisel kohal kontaktide loomine Eesti turismiettevõtjate ja sihtturu turismiettevõtjate vahel, et kasvaks Eesti turismitoodete pakkumine välisturgudel ning seeläbi Eesti väike- ja keskmise suurusega ettevõtete konkurentsivõime. Koostöös Läti ja Leedu turismiametitega korraldame *workshop*'i Baltic Connecting 2017 kaugturgude kliendisegmendi ostjatele ja Baltikumi teenusepakkujatele. Eesti Konverentsibürooga koostöös korraldame turundus- ja müügitegevusi Eesti kui konverentsisihthoia ja motivatsioonireiside tutvustamiseks.

Teeme koostööd nii *online*-reisibüroodega kui ka rahvusvaheliselt mõjukate ja tuhandete liikmetega erialaliitudega, nagu ECTAA, ANTOR, ASTA, JATA jpt, kelle kaudu saame suurendada Eesti turismitooted müüvate välismaiste reisikorraldajate arvu. Võtame kasutusele uusi kontaktürituste formaate, nt Lunch & Learn, webinar jpm.

## 2017. a puhkuseturismi teemafookused:

	Soome	Venemaa	Saksamaa	Läti	Rootsi	Norra	Suurbritannia
Kasv 1	Perepuhkus	Eesti toit ja linnapuhkus	Tegevus looduses	Perepuhkus	Eesti toit ja linnapuhkus	Eesti toit ja linnapuhkus	Tegevus looduses
Kasv 2	Sündmused	Perepuhkus	Eesti toit ja linnapuhkus	Sündmused	Spaa- ja heaolupuhkus	Spaa- ja heaolupuhkus	Eesti toit ja linnapuhkus
Hoia	Spaa- ja heaolupuhkus	Spaa- ja heaolupuhkus	Ajalugu	Spaa- ja heaolupuhkus			Ajalugu
Nišš	Mereturism		Loodusvaatlus		Mereturism ja golf		Loodusvaatlus

**Lõpptarbijale suunatud tegevustes** pöörame 2017. a suuremat tähelepanu Rootsi, Norra ja Suurbritannia turule.

Korraldame neli kampaaniat: madalhooaja müügikampaania *online*-reisibüroodes, pereturismi kampaania, looduspuhkuse kampaania ning Eesti 100 kampaania.

Samuti on eesmärgiks luua rahvusvaheline kommunikatsioonivõrgustik, mille kaudu edukalt levitada oma sõnumeid, ning igas sihtturu riigis vähemalt korra pääseda üleriigilisse meediasse või saada Eestit kui turismisihtkohta kajastama vähemalt üks tippajakirjanik. Plaanime kokku 200 meediakajastust välisriikides.

### Turismiuringud

Jätkame Eestist lahkuvate väliskülastajate uuringut, et kaardistada nende reisieesmärke, -kulutusi, külastatud kohti ja muid reisikäitumist iseloomustavaid tegureid. Samuti tellime reisikorraldajate pakutavate toodete uuringu Saksamaa, Suurbritannia, Norra ja Rootsi sihtturul. Analüüsime turundustegevuste mõju ning tutvustame tulemusi ettevõtjatele ja partneritele.

### Turismitoodete arenduse juhtimine

Tootearenduse tegevuste peamiseks fookuseks on 2017. a turismiettevõtjate arenguprogrammi loomine ja rakendamine. Korraldame koostöös Majandus- ja Kommunikatsiooniministeriumiga Euroopa Turismifoorumi, mis on seotud Eesti Euroopa Liidu eesistumisega.

Tõstame ettevõtete teadlikkust keskkonnasäästlikkuse ja energiatõhususe valdkonnas. Säästva turismi põhimõtteid rakendavaid ettevõtteid turundame *Green Estonia* sõnumi kaudu. Toetame majutus- ja toitlustusettevõtetele ning atraktsioonidele suunatud keskkonnamärgise programmi Roheline Võti ning maaturismiettevõtetele suunatud ökoturismi tootemärgise EHE arendamist.

Turismiinfo jaotuskanalite arendamiseks jätkame turismiinfokeskuste sihtfinantseerimist ja tegevuste toetamist läbi kesksete arendustegevuste.

Külastajateekonna hõlbustamiseks ja atraktiivsuse suurendamiseks käivitame koostöös turismisektoriga Eesti väravate ning China (Asian) Ready programmi. Eesti väravate projekti raames ühtlustame visuaalselt ja katame Eesti kui sihtkoha atraktiivsust tõstvate teenustega Eesti logistilised väravad: Tallinna sadama, lennujaama, piiripunktid jms. China (Asian) Ready raames arendame tootepakkumist, et rohkem tooteid vastaks kiiresti kasvava kaugturu Hiina külastajate vajadustele.

## Turismiinfo juhtimine

Turismiinfo juhtimise tegevused keskenduvad 2017. a järgmistele tegevustele:

- turismiinfo kogumine, korrastamine ja jagamine nii elektrooniliste infokanalite kui ka külastus- ja turismiinfokeskuste kaudu;
- turismiinfosüsteemi arendamise ja juurutamisega seotud riist- ja tarkvara soetamine ja rentimine ning tugi-, hooldus- ja majutusteenuste arendamine;
- visitestonia.com andmekogu jagamine võimalikult paljude asjakohaste Eesti turismi edendavate veebikeskkondadega ning visitestonia.com lehel teiste andmekogude kättesaadavaks tegemine;
- elektrooniliste turundusväljundite visitestonia.com ja siseturismi toetava turunduskanali puhkaestis.ee inspireeriva sisu loomine;
- visitestonia.com ja puhkaestis.ee lõpptarbijale suunatud mobiiliversiooni loomine ning kvaliteediprogrammi mooduli loomine turismiprofessionaalile mõeldud keskkonda;
- turismisektorile suunatud spetsialistikeskkonna arendamine, et koguda andmeid uuringuteks, turu- ja kliendianalüüsiks, sihtkoha turundustegevuseks, tootearenduseks.

## Turismivaldkonna tegevuste 2016. a eelarved ja 2017. a tegevusmahtude prognoos (eurodes)

		2016	2017
Z5108010	Rahvusvahelise pereturismi atraktsiooni toetamine	9 066	14 930 920
Z5105010	Eesti kui reisisihi tuntuse suurendamine	2 800 000	4 198 890
Z5108020	Väikesadamate võrgustiku väljaarendamise toetamine	2 021 105	2 017 080
554	Eesti turunduskontseptsioon	423 298	592 031
Z5106010	Turismitoodete arenduse juhtimine	394 281	460 663
Z5105020	Turismiinfosüsteemi arendamine	600 000	458 106
707	Strateegilise partnerluse programm	109 211	420 000
706	Turismiinfosüsteemi arendamine	309 276	409 704
Z5105050	Rahvusvaheliste sündmuste ja konverentside toetamine - kultuuri ja spordisündmused	800 200	400 000
Z5107010	Turismiettevõtete ärimudelite arendamise toetamine	5 000	345 000
Z5105040	Rahvusvaheliste sündmuste ja konverentside toetamine - konverentsid	619 000	312 110
565	Turismiinfokeskuste finantseerimine	281 208	284 000
526	Turismi tootearendus ja koostöövõrgustike arendustegevused	108 800	282 181
703	Statistikatöö „Väliskülastajad Eestis“ sihtfinantseerimine	100 000	100 000
	Muud väiksemahulised meetmed	1 296 159	311 725
	<b>Turismivaldkond kokku</b>	<b>9 876 603</b>	<b>25 522 411</b>

## EESTI ON HEA PAIK ELAMISEKS



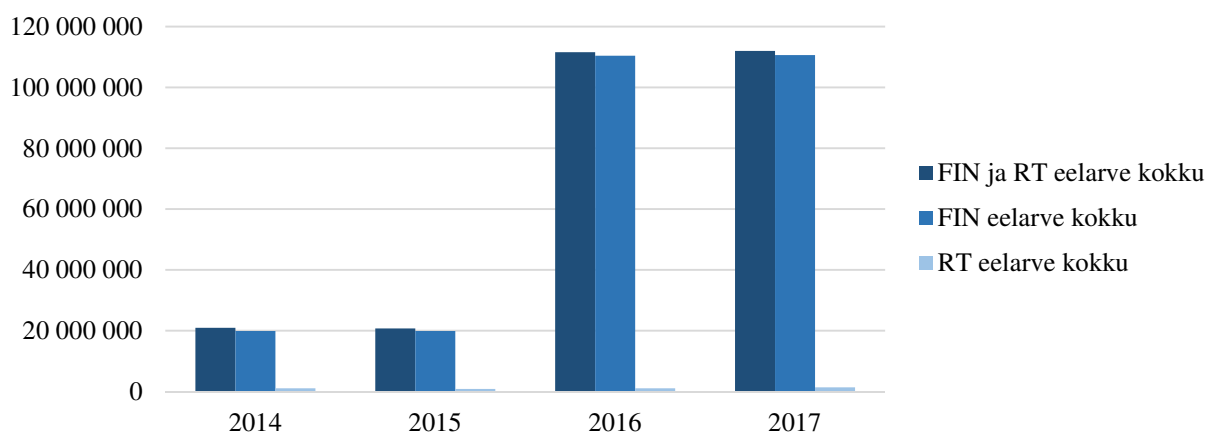
### Regionaalarengu valdkonna prioriteedid

Regionaalvaldkonna tegevused on suunatud ettevõtluse arenguks, selleks sobiva keskkonna ja eelduste loomiseks arvestades piirkondlike eripärasid ning spetsialiseerumisvõimalusi. Meie eesmärgiks on luua **parem ettevõtlus-, külastus- ja elukeskkond**, mis elavdab piirkondlikku majandust. Regionaalarengu valdkonna 2017. a prioriteediks on ellu viia käivitunud projekte ning avada uusi taotlusvoore ning uusi tooteid mõjusate projektide rahastamiseks.

### Eelarve

Regionaalarengu valdkonna tegevuste **eelarve** (vt Joonis 7., detailsem jaotus on toodud peatüki lõpus) 2017. a on 112,0 miljonit eurot, millest rakendustegevuste eelarve on 1,4 miljonit eurot ja finantseerimiseelarve 110,6 miljonit eurot.

**Joonis 7. Regionaalarengu valdkonna tegevuste finantseerimis- (FIN) ja rakendustegevuste (RT) eelarved 2014-2016 ning 2017. a prognoos (eurodes)**



### Tegevused

Regionaalarengukeskuse tegevused oleme jaganud kahe suuna vahel: regionaalse ettevõtlus- ja külastuskeskkonna arendus ning ettevõtlust soosiva elukeskkonna arendamine suuremates linnades ja maapiirkondades. Täiendavalt rakendame territoriaalse koostöö programme. Regionaalarengukeskuse tegevusi rahastatakse peamiselt struktuurivahenditest (SF), kuid lisaks moodustavad olulise osa ka riigieelarvest (RE) finantseeritavad väiksemad regionaalprogrammid.

## **Arendame ettevõtlus- ja külastuskeskkonda**

Tegevuse eesmärgiks on tagada piirkondade majanduslikku jätkusuutlikkust ja kasvatada piirkondade panust kogu Eesti lisandväärtusesse. Arendades ettevõtluse avalikku tugitaristut ja inkubatsioonivõimalusi aitame luua piirkonnale ettevõtlussõbralikku kuvandit ning anda ettevõtetele lisaargumendi piirkonda asumise või jäämise otsuse tegemisel. Lisaks aitame projektipartneritel luua uusi töökohti ja rakendada mõjusamalt piirkondlikke ressursse, et soosida regionaalse tööhõive tõusu.

Külastus- ja turismivaldkonna tegevuste eesmärgiks on saavutada reisimotivatsiooni tõusu külastusobjektide ja -võimaluste mitmekesistamise, toodete ja teenuste väljaarendamise ning ürituste toetamise kaudu. Soovime, et Eesti turismiattraksioonid ja siin toimuvad sündmused on rahvusvaheliselt huvipakkuvad.

Toetusmeetmete kaudu saavad tegevusi ellu viia nii avalik sektor, kolmas sektor ning osade turismimeetmete puhul ka ettevõtjad. 2017. a plaanime avada Piirkondade konkurentsivõime tugevdamise meetmes maakondade gruppidele 2. taotlusvooru. Rahastamisotsused teeme 2017. a Väikesadamate võrgustiku arendamise, Rahvusvaheliste kultuuri- ja spordiürituste, Rahvusvaheliste konverentside (jooksev taotlemine) ning Rahvusvahelise pereturismi atraksioonide meetmes.

**Külastuskeskkonna** arendamisel rakendame 2017. a perioodi 2014–2020 toetusmeetmeid:

- Piirkondade konkurentsivõime tugevdamine (turismitoodete- ja atraksioonide ning sihtkoha kui võrgustiku arendamise toetamine);
- Rahvusvaheliste kultuuri- ja spordiürituste toetamine;
- Rahvusvaheliste konverentside toetamine;
- Rahvusvaheliste suursündmuste toetamine;
- Rahvusvahelise pereturismi atraksiooni toetamine;
- Väikesadamate võrgustiku arendamise toetamine.

**Ettevõtluskeskkonna** arendamisel rakendame 2017. a perioodi 2014–2020 toetusmeetmeid:

- Piirkondade konkurentsivõime tugevdamine (tööstus- ja ettevõtlusalade, inkubaatorite- ja tootarendusvõimaluste arendamine, linnakeskuste avaliku ruumi ettevõtlusele atraktiivsemaks muutmise toetamine).

Lisaks aitame piirkonna ettevõtetal leevendada elektriliitumistega seotud kitsaskohti riigieelarvelise pilootprogrammiga. Pilootprogrammi taotlusvoor avati 2016. a sügisel ning projektide aktiivne elluviimine algab 2017. aastal. Ettevõtluse ergutamiseks töötame Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumiga koostöös uue meetmena välja riigimaa otsustuskorras võõrandamise programmi.

## **Arendame elukeskkonna valdkonda**

Elukeskkonna tegevustega soovime panustada linna- ja maapiirkondade elanikkonna ja keskkonna füüsilisse, majanduslikku ja sotsiaalsesse taaselavdamisse. Valdkonna eesmärgiks on kohalike avalike teenustega seotud taristu areng, et seeläbi parandada selle kasutatavust maapiirkondades ning Eesti suuremates linnades. Atraktiivne elukeskkond toetab omakorda toimepiirkonna ettevõtlust, kuna kvalifitseeritud kohalik tööjõud vajab samuti kergesti kättesaadavaid ja kvaliteetseid avalikke teenuseid, häid elutingimusi, õppe- ja vabaaja veetmise võimalusi jms.



Elukeskkonna arendamise valdkonnas on keskendume 2017. a käivitunud projektide tõhusale elluviimisele ning uute projektitaotluste menetlusele. Samuti alustame uuendatud Regionaalsete investeeringutoetuste programmi rakendamist.

Projektide elluviimise kaudu suureneb ka kohalike omavalitsuse, ettevõtjate ja kogukonna võimekus piirkonna arengu kavandamisel. Panustame kohaliku ja regionaalse arendusvõimekuse kasvatamisse ka koolitus- ja nõustamistegevuse ning toetuste abil. Eesmärgiks on tõsta riigi konkurentsivõimet inimressursside arengu ja institutsionaalse suutlikkuse suurendamise kaudu ning aidata kaasa omavalitsusüksuste mõtestatud ja eelkõige kohalike inimeste huvidest lähtuvatele vabatahtlikutele ühinemistele. 2017. a jätkub „KOV juhtide arenguprogramm“ II koolitusgrupile ja algab „Arendustöötajate arenguprogramm“ kahe koolitusgrupiga. Lisaks valmistame ette „Kodanikuühenduste koolitusprogrammi“ hanget. Toetusskeemis viime ellu „Omavalitsusüksuste vabatahtliku ühinemise koordineerimine“ ja „Omavalitsusüksuste ühinemisega seotud uuringud ja analüüsid“ taotlusvoorude projekte ning kavandame uue piirkondade arengu kavandamise/avalike teenuste korraldamise taotlusvooru.

**Elukeskkonna** arendamisel rakendame 2017. a perioodi 2014–2020 toetusmeetmeid:

- Piirkondade konkurentsivõime tugevdamine (keskuste ja tagamaa vaheliste ühenduste toetamine);
- Kohaliku arendusvõimekuse tõstmine (omavalitsusüksuste ühinemiste koordineerimine, uuringute ja analüüside koostamise toetamine, koolitus- ja nõustamistegevus);
- Linnapiirkondade jätkusuutlik arendamine;
- Ida-Viru linnapiirkondade jätkusuutlik arendamine.

Lisaks rakendame elukeskkonna suunal järgnevaid riigieelarvelisi programme:

- Regionaalsete investeeringutoetuste andmise programm;
- Kergliiklusteede toetamine;
- Hajaasustuse programm;
- Lipuväljakute arendamise programm;
- Setomaa arendamise programm, sh alaprogramm Noored Setomaale;
- Peipsiveere arendamise programm;
- Väikesaarte programm.

### **Rakendame territoriaalse koostöö programme**

Regionaalarengukeskuse võõrustavates Euroopa territoriaalse koostöö programmidest toetame koostöös naaberriikide partneritega tegevusi, mis edendavad majandust, turismi, töösuhteid, sotsiaalset elu ning jätkusuutlikku arengut. Regionaalarengukeskuses töötab ka Kesk-Läänemere 2014-2020 programmi infopunkt. Piiriüleste programmide 2017. a kommunikatsiooni märksõnaks on menuka suursündmuse Euroopa Koostööpäeva korraldus.

Lisaks jätkuvad programmilised tegevused:

- Eesti-Vene 2014–2020 programmis avaneb 2017. a esimene taotlusvoor (kahe etapiga protsess), mille raames korraldame potentsiaalsetele taotlejatele seminare nii Eestis kui Venemaal.
- Eesti-Läti 2014-2020 programmis kiidame 2017. a heaks esimese vooru projektid ja alustame projektitegevuste elluviimist. Lisaks avame aasta esimeses pooles teise taotlusvooru.

- Kesk-Läänemere 2014–2020 programmis keskendume 2017. a eelkõige kommunikatsioonile, sealhulgas avalikkuse teavitusele programmist rahastatud projektide tulemustest ja mõjust Eestile (kampaaniad, artiklite jm avaldamine, sotsiaalmeedia) kui ka toetavatele tegevustele projektidele (seminarid/töötoad, üritused ja tugi avalikkusega suhtlemisel). Programmi viimane III taotlusvoor on planeeritud läbi viia 2017 .a esimeses pooles ning teine etapp algusega suvel.

Kokku on 2017. a aktiivses menetluses külastus- ja ettevõtluse arendamise suunal umbes 240 projekti (SF meetmed) ning elukeskkonna arendamise suunal SF meetmetes umbes 77 projekti ja RE meetmetes umbes 269 projekti. Eesti-Läti 2014-2020 programmis on aktiivses menetluses ca 50 projekti, Eesti-Vene 2014-2020 programmis hindame laekunud projektitaotlusi, kuid toetuslepingud 2017. a veel ei sõlmita. Valdkonna kõigi projektide maht sõltub eelkõige taotlejate aktiivsusest ja mõjusate projektide esitamisest uutes taotlusvoorudes.

### Regionaalarengu valdkonna tegevuste 2016. a eelarved ja 2017. a tegevusmahtude prognoos (eurodes)

		2016	2017
Z5403010	Turismitoodete- ja atraksioonide ning sihtkoha kui võrgustiku arendamise toetamine	29 763 213	34 895 772
A74000020	Eesti-Läti 2014-2020 programm	-	23 000 000
Z9101010	Säästva linnalise liikuvuse ning inim- ja keskkonnasõbraliku avaliku linnaruumi arendamine	11 955 297	11 908 310
Z9201010	Ida-Virumaa säästva linnalise liikuvuse ning inim- ja keskkonnasõbraliku avaliku linnaruumi arendamine	230 692	8 791 004
Z9102010	Uue lapsehoiu ja alushariduse infrastruktuuri loomine	13 041 831	8 756 550
Z5404010	Keskuste ja tagamaa vaheliste ühenduste arendamise toetamine	8 100 000	8 716 253
Z9202010	Ida-Virumaa alakasutatud linnaalade füüsiline, majanduslik ja sotsiaalne elavdamine	1 938 425	6 044 375
575	Kergliiklusteede toetus	7 265 149	2 089 029
513A/ 513B	Regionaalsete investeringutoetuste andmise programm	2 910 215	1 905 000
Z5402020/ Z5402030	Piirkondlikud algatused tööhõive ja ettevõtlikkuse edendamiseks	1 859 250	1 500 000
704	Hajaasustuse programm	1 656 917	1 205 500
574D/ 711	Väikesaarte programm	603 000	640 000
Z12104010	Kohalik ja regionaalne arendusvõimekus - koolitus- ja nõustamistegevus	312 535	510 021
A73201020/ A73101010/ A73201010	Eesti-Vene 2014-2020 programmi tehniline abi	366 091	342 422
A74000010	Eesti-Läti 2014-2020 programmi tehniline abi	321 386	341 855
717	Lipuväljakute arendamise toetus	-	300 000
Z12104040	Kohalik ja regionaalne arendusvõimekus (planeeritavad voorud)	-	300 000
710/ 561C	Peipsiveere programm (MeM + RaM)	129 650	352 180
709/ 538D	Setomaa arengu programm (MeM + RaM)	189 750	260 450
	Muud väiksemahulised meetmed	30 918 727	135 093
	<b>Regionaalarengu valdkond kokku</b>	<b>111 562 129</b>	<b>111 993 814</b>

## **ORGANISATSIOONI STRATEEGILISED ARENGUEESMÄRGID JA TEGEVUSED**

### **Kliendi teekond ja EASi väärtuspakkumine**

Sarnaselt varasematel aastatele soovime järjepidevalt edasi arendada kliendihaldusega seotud tegevusi. Seni on põhirõhk läinud kliendipõhise lähenemise (üks klient – üks haldur) rakendamisele ettevõtlus- ja innovatsioonivaldkonnas ning seda toetava kliendihaldustarkvara juurutamisele. Järgmise, 2017. a väljakutseteks on ühtse klienditeekonna loomine kõigile klientidele sõltumata nende valdkondlikust kuuluvusest ning teenuste arenduse viimine kliendisegmendi põhiseks. Selle arengu suurim põhimõtteline muudatus on see, et kui varem tegelesime klientidega, kes sobisid mingi teenuse või toetuse tingimustega, siis nüüd lähtume teenuste ja toetuste arendamisel eelkõige nende klientide vajadustest, kellega tegelemine mõjutab Eesti majandust kõige enam. Lisaks on terviklikuma ja seega suurema kliendimõju saavutamiseks oluline teha senisest suuremat koostööd teiste rakendusüksustega ja tutvustada klientidele vajadusel ka teisi riiklikke tugimeetmeid.

### **Personal ja väärtused**

2017. a põhirõhk on inimeste arendamisel. Jätkame juhtimispõhimõtete juurutamisega. Selleks keskendame juhtidele suunatud arendustegevused just juhtimispõhimõtetest ja -kompetentsidest lähtuvate oskuste arendamisele. Õige suuna annavad kätte 2016. a rahulolu uuringu tulemused ning kevadel läbiviidav juhtimiskompetentside hindamine.

Jätkame 2016. a alustatud Kompetentsimudelite väljatöötamise ja rakendamisega. Arenguveestlustel viime läbi asjatundlikkuse hindamise lähtuvalt uuest kompetentsisüsteemist. EASi-ülesed inimeste arendamise tegevused töötame välja lähtuvalt nende kõige olulisematest pädevustest ja arenguvajadustest. See aitab meil hoida fookust ja suunata ressursid just kõige olulisemat mõju omavatele kompetentsidele. Tahame enam pakkuda nõ arengusüste – regulaarseid konkreetsele teadmisele/oskusele keskendunud lühikesi loenguid/seminare teemadel, mis on seotud meie tuumikkompetentsidega. Sellega soovime juurutada järjepideva enesearendamise kultuuri. Tervikuna tahame juurutada enam põhimõtet, kus valdav osa arendustegevusi toimub töö käigus ning väiksem osa koolitustel.

2016. a väärtuste tagasiside küsitlus näitas, et kõige nõrgemalt tajutakse meie väärtust nimega Koostöös Sinuga. 2017. a tahame enam kaasata töötajaid kolleegidele suunatud ürituste algatamises ja läbiviimises. Seoses struktuuri ümberkorraldamisega tuleb meil läbi viia ka uute ametikohtade hindamine ja tasusüsteemi loomine.

### **Eesti brändi tööriistakast, turundus ja kommunikatsioon**

2017. a kõige mahukam ja laiapõhjalisem tegevus EASi turundus- ja kommunikatsioonivaldkonnas on Eesti brändi tööriistakasti lansseerimine, selle viimine võimalikult paljude ettevõtjateni ning potentsiaalsete kasutajate koolitamine. Welcome to Estonia toomis suuresti turismisektoris ning seda kasutasid 2% ettevõtjatest, seevastu uuenenud Eesti brändi tööriistakastiga tahame saavutada, et oluliselt suurem osa ettevõtjatest seda kasutaksid, et Eesti sõnumid oleksid fookusseeritud ja me kõik räägiksime esmajärjekorras ühtedest ja samadest lugudest ning faktidest. Brändi tööriistakasti teenus on viidud digitaalseks

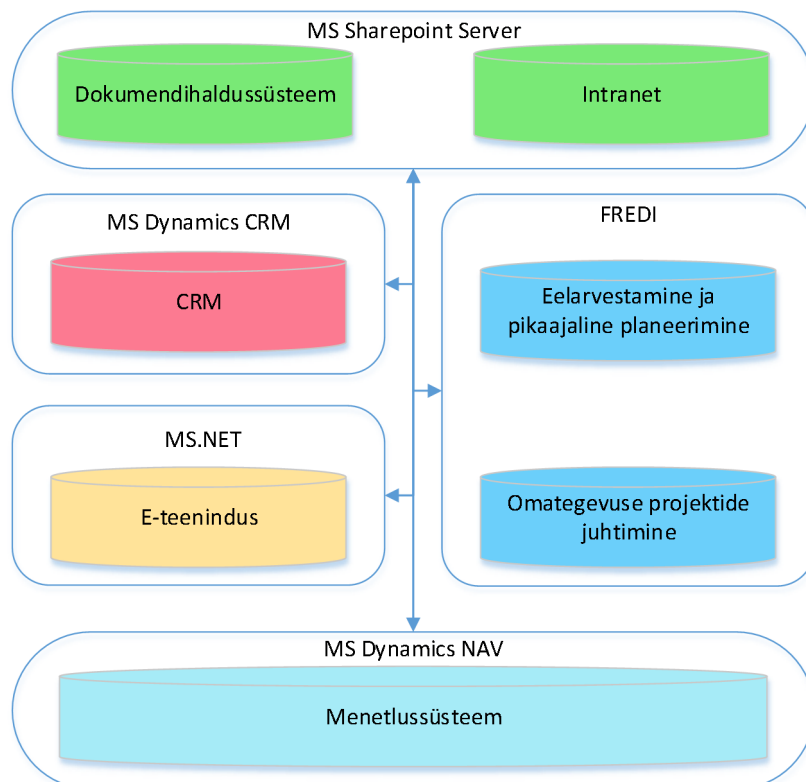
ning tahame olla siin maailmas suunanäitajaks nagu ka kõikides teistes digitaalsetes teenustes. See eeldab ka turundusüksuse töö ümberkorraldamist ning uusi tööprofile.

Täpselt sama oluline on turundus- ja kommunikatsioonifunktsiooni toimimine EASi-ülevalt. Et kõikide üksuste turundus- ja kommunikatsioonivaldkonna töötajad jagaksid katuseesmärke – Eesti tuntuse ja reputatsiooni kasv MiE juhtgrupi poolt määratletud sihtriikides. Selleks on vaja paika panna tsentraalne turundus- ja kommunikatsiooniplaan, kuhu panustavad kõik üksused nii tööjõu kui finantsidega. See aitab hoida meil kõigil fookust ning teha kõiki tegevusi läbimõeldult, ettevalmistatult ning luua võimalikult palju sünergiaid. Ka laiemalt, pidades silmas meie kõige olulisemaid koostööpartnereid – ministeeriume, Kredexit, Tööandjate Keskliitu, Eesti suursündmuste korraldajaid, Riigkantsleid jt.

Usume EASis, et kõik algab selgetest sõnumitest. 2017. a esimeses kvartalis kinnitame EASi uue positsioneeringu ning selle kommunikatsiooniplaani. Eeltöödega oleme juba alustanud. EASil on ajalooline võimalus muuta totaalselt oma kuvandit ja mainet, seda võimalust ei tohi käest lasta. EASi kui Ettevõtlusagentuur ja kompetentsikeskus – see tähendab, et meil on väga palju *knowhow'd*, mida avalikkusega jagada. Esimene sellelaadne katsetus toimub novembris 2016, kus avame loomemajanduse toimimist ning selle olulisust ettevõtluse arendamisel Eestis. 2017. a eesmärk on tuua meediapildile ja nähtavaks lisaks juhatuse esimehele vähemalt 3 – 4 valdkonna eksperti ning suurendada proaktiivse kommunikatsiooni osakaalu.

### Infosüsteemide arendamise valdkonna prioriteedid

EASi infosüsteem koosneb viiest tuumiksüsteemist: Menetlussüsteem NAV, dokumendihaldussüsteem DHS koos Intranetiga, pikaajalise planeerimise ja eelarvestamise ning projektijuhtimise tarkvara FREDI, kliendisuhtluse tarkvara CRM ja klienditele suunatud e-teeninduskeskkond ETS.



Infosüsteemide arendamise valdkonna tegevused on suunatud EASi infosüsteemi jätkusuutliku toimimise tagamiseks ja selle pidevaks täiendamiseks. Eesmärgiks on pakkuda meie klientidele parima kasutuskogemusega e-kanalit, samuti häid töövahendeid sisemiste protsesside toetamiseks. Valdkonna 2017. a eesmärgiks on parandada e-teeninduse kasutusmugavust ja arhitektuuri, sh viia keskkonna disain kooskõlla uuenenud EASi stiiliraamatuga (CVI), uuendada menetlussüsteemi tarkvara versiooni võttes kasutusele veebipõhise keskkonna (versioon NAV 2016) ja täiendada projektijuhtimise moodulit FREDI teenuste pakumismudelite haldamissüsteemiga.

## PEAMISED RISKID

2016. aastal läbi viidud riskide hindamise käigus kaardistasime olulised EAS-i eesmärges ohustavad riskid, mis vajavad asutusele tähelepanu ja maandamist.

Strateegilisel tasandil näeme võimaliku ohuna, et meie pakutud teenused ei vasta täielikult meie klientide ootustele või vajadustele. Selle riski maandamiseks oleme käivitanud organisatsioonis ulatusliku muudatuste elluviimise protsessi, mille olulisim eesmärk on kavandada ettevõtetele eelkõige nende vajadustele põhinevad teenused ning määratleda täpselt meie pakutavate teenuste sihtrühmad, et saaksime veelgi paremini aidata kaasa ettevõtetele uute äriühingute loomisel. Samuti jätkame uuringute ja analüüside läbiviimist ning tagasiside kogumist, et kaardistada võimalikult täpselt turu ja klientide vajadused.

Oluliseks ja mõjusaks riskiks hindame juba mitmendat aastat juriidilist ebaselgust. See risk võib olla põhjustatud suuniste puudumisest või nende hilinemisest, muutunud tõlgendustest või praktikast Euroopa Komisjoni või ministeeriumide poolt. Väärale infole tuginemine võib kaasa tuua klientide ebaõige nõustamise ja toetuse taotluste menetluspraktika. Ebaselgustega võivad kaasneda ulatuslikud finantskorrektsioonid, klientide rahulolematuse, täiendav menetluskoormus ning mainekahju. Selliste kahjude ärahoidmiseks peame oluliseks arendada ja jätkata koostööd ning infovahetust Euroopa Komisjoni ja ministeeriumidega. Jätkuvalt ja püsivalt tegeleme töötajate kompetentside kasvatamise ja hoidmisega, et valdkondade ekspertidel oleks võimekus probleemkohti ära tunda ja nendega tegeleda õigel ajahetkel.

Oluliseks riskiks EASi jaoks on asutuse protsesside keerulisus ja nende läbimise liigne ajakulu, mis võib takistada mõjusate tulemuste saavutamist ning kahjustada meie partnerite koostöösoovi ja usaldust meie suhtes. Riski aitab maandada EASi protsesside parendamiseks moodustatud töögrupp, kelle ülesandeks on kaardistada protsesside olulisemad kitsaskohad, töötada välja parendusettepanekud ning aidata ellu viia muudatused protsessides, et muuta need lihtsamaks, kasutajasõbralikumaks ja kiiremaks.

EASi eesmärkide täitmist ohustavad samuti hankeprotsessiga seotud riskid. Need võivad kaasa tuua oluliste tegevuste või ürituste edasilükkumise või ärajäämise. Hangetega seotud riskide juhtimiseks plaanime jätkata hankeprotsessi lihtsamaks, selgemaks ja ajasäästlikumaks muutmiseks. Samuti koolitame töötajaid ja jälgime riigihangete seaduse muudatuste jõustumisel nõuete täitmise regulatsiooni järgimist. Jätkame ka hankeprotsessis osalejatele tüüplahendustel põhinevate juhiste väljatöötamisega ning kavandame tegevusi hangete läbiviijate teadlikkuse tõstmiseks hindamiskriteeriumite seadmisel, et saada hangete läbiviimise tulemusel partneriteks võimalikult kvaliteetsete teenuste pakkujaid.

Üheks maandamist vajavaks riskiks on hinnatud ka EASi varasematest otsustest põhjustatud negatiivne meediakajastus, mis võib kaasa tuua EASi usaldusväarsuse languse avalikkuse ja oluliste sihtrühmade silmis. Kui EAS ei suuda veenvalt põhjendada oma otsuste tagamaid võib lisaks klientide ja partnerite usalduse vähenemisele langeda ka töötajate motivatsioon. Selle riski maandamiseks peame olema valmis jagama avalikkusele rohkem ja sisukamat infot tehtud otsuste kaalutlemispõhjenduste jm asjaolude kohta.

## LISAD

LISA 1.: EASi 2017. a koondtegevuskava eesmärkide mõõdikute seletuskiri (lisatud eraldi dokumendina)