



## Arengufondi juhatuse esimehe pöördumine

3

# Kasvuvisioon

Unistagem Eesti edukaks! Raivo Vare	5
Kasvuvisiooni tuum: tulevikuvalikutes kokkuleppimine Kitty Kubo	7
Tagantjärgi tarkuse asemel tulevikutark visioon Siim Sikkut	10
Nõudkem tulevikuvaadet! Toomas-Hendrik Ilves	17



## Kasvualad

Welcome to FinanceEstonia! Imre Mürk  
Tervishoiuteenustega kiiresti kasvavasse  
rahvusvahelisse ärisse Kitty Kubo

20

24

## Kapital

Ekspordile suunatud  
välisinvesteeringute püüdmine Heido Vitsur  
Leedu „investeeringute tsaar“  
konkurentsivõime teenistuses Kitty Kubo  
Struktuurne muutus majanduses  
vajab riskikapitali Heidi Kakko

26

30

33



## Haridus

Eesti IKT kõrgharidus -  
aeg vahetada liigat Üllar Jaaksoo  
Tiigri teine tulemine Kristjan Rebane

40

46

## Juhtimine

Tulevikku viivad uuendused  
riigijuhtimises Siim Sikkut  
Kaadrid otsustavad kõik - start-up  
ettevõtte juhtimise valu ja võlu Heidi Kakko

50

55



## Arengufondi juhatuse esimehe pöördumine

**“Edukad ettevõtted ja riigid on ärksad ning strateegiliselt väledad,” ütles kevadisel Arengufoorumil kõnelnud Mikko Kosonen, pikaajaline Nokia strateegiajuht ja tänane Sitra president. Kui pelgalt väledus tähendab kiiret reageerimist ja kohenemist, siis strateegiline väledus on organisatsiooni või riigi võime mõjutada iseenda tulevikku – olla oma tuleviku peremees.**



Jättes kõrvale arutelu kriisi tekkepõhjustest ja lahendusvariantidest (vt Arengufondi seireid ja Riigikogu raporteid alates 2008. a), näitab Maailma Majandusfoorumi äsjane riikide konkurentsivõime edetabel, et Eesti on Euroopa Liidu uute liikmesriikide arvestuses eelmisel aastal kaotatud liidrisärgi taas selga tõmmanud. See on toimunud eelkõige tänu konkurentsivõime baasteguri – makromajandusliku stabiilsuse – paranemisele. Paraku on kriisi taustal makstud hinnaks innovatsioonipõhiste majanduste hulgast väljakukkumine. Oleme järgi andnud kõrgliigafaktorites nagu äri arengutase ja keerukus, tehnoloogia rakendamine ja innovatiivsus, aga ka baasfaktoritest infrastruktuuris. Kahjuks oleme lõivu maksnud ka ühiskonnana ja paljud edumeelsed ning andekad näevad oma rakendust pigem piiri taga.

Eeltoodu näitab, et meie Skandinaaviat teenindav ja lihtsakoeline, nn Lõuna-Soome majandusmudel ei ole muutumas. Samuti tuleb meil tegutseda harjumuspärasest kitsamates kapitalioludes, üheaegses talendinappuses ja kõrges tööpuuduses. On näha, et sellistes oludes ja pelgalt kulupidul tasakaalus hoides ning tänaseid asju väheke kohendades me uut kestvat edulugu ei loo. Meie lahendused pole peidus ka üksikutes maksumuudatustes, toetusprogrammide juurde tegemises või mõne lennuühenduse subsideerimises.

Küsigem endilt sarnaselt põhjanaabritele, milles siis peituvad Eesti uue elujõu allikad? Kuidas äratada inimestes positiivset energiat, mis oli 90ndatel nii tavaline? Kuidas vähendada inimestele loomumomaseks saanud skeptilisust, küünilisust ja passiivsust? Me vajame vähem mugavaid säilitajaid ja kohandujaid ning enam tegutsejaid – vastutuse ning initsiatiivi võtjaid. Uue ja püsiva edu nimel peame ühiskonnas ja inimestes selle energia ning ettevõtlikkuse üles äratama ning ühiste eesmärkide nimel mobiliseerima. Selle energiasalve avajad saavad olla vaid ühiskonna liidrid – nii tänased kui ka uued, sest muutuv ajastu vajab uut energiat ja on ühtlasi parim aeg värskete tegijate pealekasvuks!

## Millest käesolevas, järjekorras kolmandas raportis “Edasi!” juttu tuleb?

**Kasvuvisioonist.** Nagu lubatud, tõmbasime 2010. aasta alguses käima Eesti kasvuvisiooni koostamise, otsides vastust küsimusele, mis teeb Eesti aastaks 2018 maailmas edukaks ja koduselt armsaks. Et tulemused eestimaalasi kõnetaks ja otsustajate mõttemudeleid ühtlustaks, oleme seda tööd teinud süsteemselt ja laiapõhjaliselt. Eksperdid ja visionäärid on läbi analüüsitud maailma ja meie arengutrendid, koostanud Eesti majanduse neli võimalikku arengustsenaariumi ning jõudnud komplektini üheksast meie arengut enim mõjutavast hoovast. Senisesse töösse on olnud kaasatud ca 200 Eesti tänast ja homset mõtteliidrit ning maailma juhtiv strateegia-konsultatsiooni firma Global Business Network. Tuvastatud hoobade - visiooni võtmevalikute - läbimängimiseks käivad koos Eesti parimatest ekspertidest tööühmad, et panna paika olulisimad sammud, mis aitavad soovitud muutuste suunas liikuda.

Selleks, et visioonitöö ei jääks pealinna ja tänaste otsustajate keskseks, korraldame aasta lõpus koostöös Teeme Ära meeskonnaga 15 maakondlikku visioonipäeva ning noorte visioonifoorumi. Kasvuvisiooni protsess kulmineerub detsembris Eesti Tuleviku Foorumiga. Kasvuvisiooni tööst kirjutab raportis lähemalt Arengufondi seirejuht Kitty Kubo.

**Uutest kasvualadest.** Arengufondi üks seadusekohane ülesanne on tuvastada meie majanduse uusi kasvualasid. Kindlasti pole neid üks ega kaks, vaid terve portfell. Varasemalt oleme näidanud kasvuvõimalusi läbi infotehnoloogia rakendamise ning avanud töötleva tööstuse tulevikuteid. Seekordsest raportist leiate kasvuvõimalustele lisa - fookuses on finantsvahendus ja tervishoiuteenuste ekspord.

**Uuest kapitalist.** Majanduse restruktureerimine vajab hädasti kapitali. Uue majanduse algeid sissetoovaid välisinvesteeringuid ja ambitsioonikat uusettevõtlust ehitavat riskikapitali. See on suur väljakutse terves Euroopas, sest kriisiaegsed tugipaketid ja riiklikud toetusprogrammid läksid pigem vanadesse harudesse ning paljuski *status quo* säilitamiseks. Kapitaliväljakutsetest kirjutavad lähemalt majandusekspert Heido Vitsur, investeeringute juht Heidi Kakko ja Kitty Kubo.

**Haridusest.** Maailmatasemel majandus eeldab maailmatasemel haridust, see on tõsiasi. Samuti on tõsiasi Eestis valitsev inseneride põud - probleem, mida vaatamata aastatepikkusele sedastamisele pole suudetud lahendada. Käesolevas raportis pakub IT akadeemia projekti direktor Üllar Jaaksoo välja tervikliku lahendusmudeli IKT valdkonna spetsialistide puuduse kõrvaldamiseks. Infoühiskonna ekspert Kristjan Rebane aga räägib hiljuti avaldatud raporti “IT+haridus” põhjal, kuidas kooli toodud arvutid üldhariduse ees seisvaid väljakutseid lahendada panna.

**Riigijuhtimisest.** Komplekssed väljakutsed ja uute kasvualade arendamine eeldavad riigilt teistsugust lähenemist riigijuhtimisele ning uut mõtlemist majanduspoliitikas, millest kirjutab majandusekspert Siim Sikkut. Uutmoodi lähenemine eeldab eestvedamist ja tegusemiskiirust, valdkondadeülese juhtumise mudeleid, era- ja avaliku sektori eesmärgipärast ja usalduslikku koostööd, proaktiivset välismajanduspoliitikat ning pidevat võimet oma positsiooni konkurentidega võrrelda ja parandada. Need ülesanded on keerukad, mistõttu eeldavad uuel tasemel ettevalmistust ka avaliku sektori liidritelt - poliitikutelt ja ametnikelt.

Head lugemist, kaasa mõtlemist ja tegutsemist,

Ott Pärna

16. september 2010

# Unistagem Eesti edukaks!

Raivo Vare, Eesti Arengufondi nõukogu esimees



**Kord ütles üks mees: "I have a dream ..."**  
See unistus mõjutas kogu maailma arengut 1960-70-ndatel. Ka meie peaksime unistama ja oma unistuste elluviimise nimel tegutsema. Mina igal juhul unistan.

*Unistan ühiskonnast, millele on iseloomulik kõrge elukvaliteet, avatus ja põhjendatud rahvuslik uhkus. Kus on rikas ja unikaalne kultuurielu ning hea elukorraldus. Koostöö ja konkurents on omavahel tasakaalus ja koostoimes nii sotsiaalses kui ka majanduselus. Puhta looduse ja tervisliku keskkonnaga maa, mis isegi selles vallas esirinnas olevas Läänemere regioonis on parim. See on inspireeriv koht elamiseks ja töötamiseks, kus sallitakse erinevusi ja positiivset ambitsioonikust.*

Kuid viimasel aastal on diskussioonidest ja raportitest jäänud kõlama kurb tõdemus, et Eesti on teatud mõttes kaotanud talle seni omast dünamismi ja läbilöögivõimet, muutunud jäigastunumaks ja kinnisemaks.

Uueks ärkamiseks on vaja ühiskonna suuremat avatust ja uuenemisvõimet, prioriteetide selget püstitamist ja elluviimist, arvestades muutusi üleilmses ettevõtluskeskkonnas.

Võtmeküsimused on, kuidas suurendada Eesti ühiskonna, elanikkonna eri kihtide valmisolekut uuteks pingutusteks, et jõuda pärast eurole üleminekut inimarengu ja majandusarengu "kõrgliigasse", ning Eesti võimekus kohaneda uue üleilmse majanduskeskkonnaga. Seda sõltumata euro tulekust, mis on hea eeldus, aga mitte iseeneslik ainulahend.

Eesti ees on igal juhul valik, kas tulla kriisist välja vaevaliselt ja aeglaselt 4-5 aastat, või teha seda kiiremini, veel tugevamana ja konkurentsivõimelisemana. Kui me lihtsalt nendime, et senine majandusmudel on olnud edukas ja midagi muuta pole vaja, siis pole põhjust loota, et meie elujärg kiiresti paraneb. Valides aga teise tee, on selleks vaja aktiivsemat ja eesmärgistatumat tegevust nii majandussubjektide kui ka riigi tasandil, mis põhineks visioonil, kuhu me järgmisel etapil, umbes kümne aasta pärast, tahame jõuda.

Iga organisatsiooni strateegilise juhtimise õppekursuse läbinu teab, et organisatsiooni strateegiad põhinevad jagatud visioonil, kuhu ja miks tahetakse jõuda. Eesti majanduse arenguvuvisioon peaks kajastama seda, kuidas meie majandus saaks olla uues, kiiresti muutuv maailmamajanduse keskkonnas konkurentsivõimeline ning samal ajal lokaalselt atraktiivne. See kombinatsioon peaks andma lootust meie ühiskonna heaolu jätkusuutlikuks kasvuks ning meie riigi edukamate hulka jõudmiseks.

Millised on meie eesmärgid ja unistused? Ehk millistel väärtustel põhinevat ühiskonda me soovime, millised on meie välissuhted ja poliitikad, meie eesmärgid hariduse, sotsiaalse heaolu, immigratsiooni, looduskeskkonna ja teistes valdkondades. Nagu näha, pole need küsimused sugugi puhtmajanduslikud ning on pigem inimvara, elukvaliteedi ja ühiskonna kui tervikuga seotud fundamentaalsed valikud. Visiooni loomise protsess peaks aitama kujundada ka ühist mõisteaparaati ning ühist efektiivset alust keeruliste ja komplekssete valikute arutamiseks ja analüüsimiseks, mida on vaja pikaajalise visiooni kujundamiseks.

Ees on palju vaidlusi, kuid nende objektide ühine formuleerimine aitab kindlasti edasi kõiki. Rõhutan: nende eesmärkide ja unistusteni jõudmiseks on palju teid ja võimalusi, seega ka erinevaid poliitikaid ja nende teostamise variante.

Arengufondi käivitatud Eesti kasuvuvisiooni kujundamise eesmärk pole koostada üks uus dokument, vaid anda võtmeisikutele ja -institutsioonidele võimalus visiooni kujundamise käigus arendada konkreetseid strateegilisi arutelu Eesti majanduse tuleviku üle. Julgustades sealjuures vaatama laiemalt, kuhu Eesti majandus võib uutes globaalingimustes areneda, teha seda süvendatumalt ja igapäevase tegevuse kogemusest ja raamistikust sõltumata.

Seni tehtud valdkondlikel seiretel ja analüüsidel nii Eesti kui ka muude riikide rajanev ning juhtivate spetsialistide ja aramusliidrite seisukohtadele toetuv Eesti kasuvuvisioon 2018 protsess, sai avastardi ühiskonnas laiemas diskussiooni arendamiseks käesoleva aasta 6. mail toimunud Arengufoorumil. Loodame, et juba käivituv järjekordne valimiskampaania seda diskussiooni ei pärsi. Sest diskussiooni on Eestile väga vaja.

*Minu unistuste Eestis pole edu mõõdupuuks mitte raha, jõukus ega positsioon, vaid enese-teostus ja tarkus. Valitsevad sallivus ja heas mõttes enesekindlus. Pole mõttelaiskust ega eneseimetlust ning liidrite eestvedamisel tegeldakse sihikindlalt ja strateegiliselt majanduse struktuurse ümberkorraldamisega, et kohandada seda ettenägelikult pidevalt muutuva maailma väljakutsetega. Eestis on poliitika tõeline kutsumus ja austusväärne tegevus, poliitika tipus olevate juhtide ja parteide sisulise konkureerimise ainus eesmärk on jõuda parimal viisil visioonidel põhineva eduka ühiskonna ja majanduseni. Meie traditsiooniliselt nõrkuseks peetav väiksus on muudetud igas mõttes meie tugevuseks.*

Selle unistuste ühiskonnani ei jõuta siblides ja lihtsalt sobitudes. See on võimalik üksnes sihikindla eesmärgistatud tegevusega ning ainult siis, kui suudetakse unistada. Suurelt unistada. Kas te olete valmis unistama Eesti edukaks? Vähemalt proovige!

# Kasvuvisioni tuum: tulevikuvalikutes kokkuleppimine

Kitty Kubo, Eesti Arengufondi seirejuht

Aasta eest Riigikogu ees käies kutsusime üles tegema Eestile kasvuvisioni - meie ühisele tulevikutunnetusele rajatud ja tulevikupüüdlusi sisaldavat uut edulugu. Lugu, millesse inimesed - nii Eestimaalt kui ka väljastpoolt - usuksid sedavõrd, et sooviksid selles ise osalised olla.

Selleks, et Eesti majanduses leiaksid aset muutused, peavad ettevõtjad, akadeemikud ja poliitikategijad oma tänast tegevust ümber hindama. Ettevõtted peavad muutma oma positsiooni väärtusahelas, ettevõtjad alustama äriiga uutest kasvuvaldkondades, hariduse andjad rajama aluse uuteks oskusteks ning valitsus panema paika õiged mehhanismid, et kerkiks esile uutemoodi käitumine. Kõik see ei saa juhtuda ilma selge visioonita, mis osapooli ühendaks ja annaks suuna tegevustele ja prioriteetide üle otsustamisele.

Sütitava visiooni lähteküsimuseks sai, mis teeb Eesti aastal 2018 rahvusvaheliselt edukaks ja koduselt armsaks?

Eduni välja viivat visiooni ei saa luua elevandiluuist tornis mõtiskledes või ametiasutuse kabinetivaikuses üha uusi ja uusi dokumente vormides. Sel moel saavutatav tulemus, sõltumata selle sisulisest kvaliteedist, ei „kõneta“ ühiskonda laiemalt ja jõuab seetõttu paremal juhul vaid riivilise tolmu koguma. Olulistele küsimustele vastuste leidmiseks tuleb pidada hoopis „strateegilist vestlust“, milles osalejateks nii tänased kui ka homsed otsustajad.

Sellise vestluse vormis olemegi kasvuvisioni valmimist vedanud, olles tänaseks kaasanud Eesti tuleviku teemalistesse ekspertgruppidesse ja aruteludesse juba üle paarisaja mõtte- ja arvamusi. Kasvuvisioni loomise protsess on iteratiivne: analüüs vaheldub aruteludega, väiksemas ekspertide seltskonnas arendatavad mõttevahetused laiemate otsustajate ja arvajate ringi aruteludega.

Eestil on läbikäidud arenguteelt ette näidata olulisi võite - me võime uhked olla minevikus tehtud õigete otsuste ja saavutuste üle. Kahjuks ei saa me arengus edasi liikuda vaid tahavaatepeegli abil, vaja on pilku ja tegutsemist tulevikku suunata. Sest nii meie majanduse ja ühiskonna arenguküsimused kui ka meid ümbritseva ning üha kiiremini muutuva maailma poolt esitatavad väljakutseid eeldavad meilt strateegilist väledust ja senistest komplekssemad lahendusi. Selleks tulebki kasvuvisioni tegemisel tänasele mõtlemisele „kinnas heita“, sest Albert Einsteinilt tabavaid sõnu laenates: probleeme ei saa lahendada sama mõtlemisega, mis need on tekitanud.

Maailma kujunevale tegelikkusele vastava kasvuvisionini jõudmiseks ja enda tuleviku jaoks valmispanekuks on oluline läbi käia omalaadi mõtte- ja aruteluahel.



**Sütitava visiooni lähteküsimus:  
mis teeb Eesti aastal 2018  
rahvusvaheliselt edukaks ja  
koduselt armsaks?**

Alustada tuleb igapäevategemiste horisondist kaugemale vaatamisest ja unistamisest, et vabaneda mõttelendu piiravast olevikulisusest või kammitsevatest mineviku juurtest. Selleks on visioonitööd alustades oluline kõrvale astuda ja vaadata asju distantsilt, nn maailmast Eesti poole tagasi. Niiviisi toimides oleme võimelised nägema ennast maailma osana, mitte sellest sõltumatuna, nagu ka vahel arvama kipume. Väikese riigina oleme paratamatult sõltuvad väliskeskkonnas aset leidvast, mistõttu on seal tulevikus toimuda võiva ette läbimängimine vajalik uute võimaluste ja ohtude varaseks avastamiseks.

## Pilguheit kasvuvisioni tegemise köögipolele

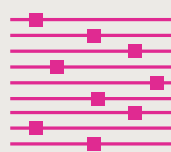
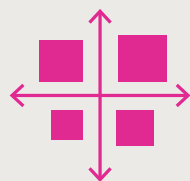
Eeltoodud arvestades algas töö kasvuvisioni kallal maailma seniste ja tulevaste arengute tundmaõppimisest. Ekspertide ringis ning rahvusvaheliselt hinnatud strateegianõustaja *Global Business Network* abiga otsisime, millised meie jaoks olulised arengud võivad järgmise kümnendi jooksul aset leida ümbritsevas väliskeskkonnas ja kuidas need meie tulevikuväljavaateid mõjutavad.

Kuna tulevik on liikuv sihtmärk, milleni ei vii ükski mineviku käitumise põhjal tehtud projektsioon, ei saa seal juhtuma hakkavat täpselt ennustada. Küll on aga sellises situatsioonis võimalik ja mõistlik valmistuda mitmeks erinevaks ja alternatiivseks tulevikuks. Selleks kasutasime kasvuvisioni töös stsenaariumide loomist (vt joonis), et maailma keerukuses selgust luua ning Eesti majanduse võimalikku käekäiku usutavate ja realistlike tulevikulugudena visandada.

Stsenaariumide tegemine ei olnud mitte eesmärk omaette, vaid omas tähtsust sisendina visiooni väljatöötamisse. Stsenaariumid osundavad vajalikele otsustuskohtadele, millega tulevikku - sõltumata sellest, milliseks see reaalsuses kujuneb - edukalt või siis negatiivsete arengute puhul väiksemate kaotustega, välja jõuda. Seega on stsenaariumid aluseks Eesti kasvuvisioni tuumaks olevate ühiste eesmärkide ja püüdluste kogumi loomisele. Need sihid on määratletavad otsustajate ees seisvate võtmevalikutena - otsusehoobadena (vt joonis). Hoobade otspunktides on erinevad tegutsemisviisid, mille vahele peame oma valikutega positsioneeruma. Visiooni sisukku ongi need valikud kokku leppida.

## Kasvuvisioni kujundamise tee

### MAAILMAS EDUKAS - KODUSELT ARMAS



9x3  
sammu

Eesti majanduse tulevikukeskkonna tundmaõppimine - arengut mõjutavate globaalsete, regionaalsete ja Eestis siseste trendide ning tõuketegurite tuvastamine ja analüüs.

Mõjutegurite erinevate kulgemisteede ja tähenduse läbimängimine - Eesti majanduse võimalike tulevike kohta stsenaariumilugude koostamine.

Stsenaariumide põhjal erinevateks tulevikuoludeks valmistumine ja vajalike võimekuste tuvastamine - otsustuskohtadena visiooni võtmevalikute tuletamine.

Muutuste algatamiseks valmistumine - iga võtmevaliku juurde muutuseni viivate tegevussammude osas ettepanekute väljatöötamine.

Allikas: Arengufond 2010



## Eesti kasvuvisioon 2018 võtmevalikud

VÄÄRTUSSÜSTEEM	Koostööl põhinev	↔	Konkureeriv
ÜHISKONNA TÜÜP	Segregeeritud ja sallimatu	↔	Sidus ja salliv
RIIGIVALITSEMINE	Administratiivne ja reaktiivne	↔	Uuendusmeelne ja proaktiivne
KVALITEETSE HARIDUSE KÄTTESAADAVUS	Laiapõhjaline	↔	Valikuline
SOTSIAALSÜSTEEMI ALUSED	Õigustel põhinev	↔	Vajadustel põhinev
MAJANDUSPOLIITIKA ISELOOM	Fokuseeritud/katsetav	↔	Horisontaalne/üldine
VÄLISPOLIITIKA HOIAK	Üldine NATO / EL agenda ja passiivsus	↔	Eesti huvid, eriti majanduslikud ja aktiivsus
ROHELISED POLIITIKAD	Järgija	↔	Liider
AVATUS VÄLISTALENTIDELE JA TÖÖJÕULE	Proteksionistlik	↔	Valikuliselt avatud

Allikas: Arengufond 2010

Kasvuvisiooni kujundamise käigus on Eesti parimad eksperdid, arvajad ja otsustajad pakkunud välja üheksa sellist võtmevalikut (vt joonis). Neid läbib stsenaariumitööst välja joonistunud tunnetus aktiivsema ja tegusama riigi järele. Ehk tahe, et mitte maailm ei juhiks meid, vaid me ka ise üritaksime oma arengut suunata.

**Kasvuvisioon on määratletav võtmevalikutena - otsusehoobadena, mille otspunktides on erinevad tegutsemisviisid.**

Kasvuvisiooni sisu, tulevikusihid ja vajalikud võtmevalikud olid esmasel laiemal arutelul Arengufondi poolt 6. mail 2010. a korraldatud Arengufoorumil. Selle põhjal on nüüd, sügisel tööd alustamas ekspertrühmad. Neis rühmades töötatakse visiooni esialgne visand iga võtmevaliku kaupa detailsemalt läbi ja täpsustatakse vajalike muutuste ulatust. Lisaks teevad ekspertrühmad oma ettepanekud iga võtmevaliku osas soovitud muutuseni viivatest olulisematest tegevussammudest.

Aasta lõpuks on seeläbi tekkinud terviklik kasvuvisioon, mis valmis esitlusteks ja aruteludeks mitmetel Eesti tuleviku teemalistel foorumitel - maakondlikel visioonipäevadel, noortefoorumil ja Eesti Tuleviku Foorumil. Ootame teidki kaasa mõtlema, et saaksime Eesti uue eduloo aluseks saavad võtmevalikud kokku leppida ja visiooni ellu viima asuda.

### Lisalugemist ja -vaatamist:

- Monitor Groupi juht Joe Fuller: Riigivisioonide õnnestumised ja möödalaskmised  
<http://www.arengufond.ee/eng/videocasts/videocast1695/>
- Arengufoorum 3: "Kasvuvisioon - maailmas edukas ja koduselt armas Eesti aastal 2018"  
<http://www.arengufond.ee/foresight/forum/>
- Kasvuvisiooni töötubade materjalid  
<http://www.arengufond.ee/foresight/growth/>

# Tagantjäregi tarkuse asemel tulevikutark visioon

Siim Sikkut, Eesti Arengufondi majandusekspert



Eesti vanasõna kohaselt tuleb tarkus tagantjärele ja pärast on igaüks tark. Edukaimad on aga riigid ja ettevõtted, kes proovivad vastupidi ette targad olla – otsuste tegemisel tuleviku võimalikku kujunemist läbi mängida ja arvestada. Eesti majanduse järgmise kümnendi kasvuvisiooniks saab sellise alustarkuse võimalikest tulevikuloludest stsenaariume luues. Neist kasvavad välja võtmevalikud, mille põhjal kujundada sõltumata oludest edu toov visioon.

Ettevaatav majandusolude prognoosimine on riigis ja ettevõtetes tavapärane, aga harva kulgeb tegelik elu prognoositud moel. Üldjuhul selgub tagantjärele, et selle põhjuseks on varem ebatõenäoliseks peetud või arvestamata jäetud muutused või ootamatud sündmused, mis viisid loodetud arenguteelt kõrvale.

Nii on see eriti Eesti majanduse puhul. Väiksuse ja majandusliku avatuse tõttu sõltub Eesti olulises osas ümbritsevas maailmas toimuvast, väljaspool tekkivatest võimalustest ja realiseeruvatest riskidest. Neil on meie käekäigule oluline mõju.

Oleme seni oma tugevuseks pidanud suutlikkust muutuvatele välisoludele kiirelt reageerida, prognoose ja otsuseid vajaduse järgi kohendades. Ümbritsev maailm on aga üha kiiremini muutumas. Samas on paljud Eesti tulevaseks majanduseduks vajalikud sammud pikaajalise avaldumise ja mõjuga, nii et neid ei saa ega peaks kiirelt ringi mängima.

## Stsenaariumid annavad tulevikutarkuseks aluse

Sellistes tingimustes parimate valikute tegemiseks on kasutusel stsenaariumide loomine. Nende najal saab kavandada otsuseid ja strateegiaid, millega olla valmis kõikvõimalikeks tulevikuoludeks.

Stsenaariumide koostamisel sõelutakse välja kindlalt ettenähtavad ja alles esile kerkida võivad muutused, mis mõjutavad oluliselt tulevast käekäiku. Nende muutuste erinevad kulgemisvõimalused ja mõju kombineeritakse stsenaariumideks, et mängida arenguid ette läbi. Seejuures võetakse tihti ootamatuid eeldusi tulevaste olude osas, et teha stsenaariumid lugudena stiilis „Mis juhtub siis kui ...?“

**Stsenaariumide abil saame seada end valmis tuleviku erinevateks kulgemisteedeks.**

Sihiks on sel viisil tavamõtlemise piire nihutada, et otsused oleksid soovitud mõjuga ka nn ametlikust prognoositulevikust teistsuguses (välis)keskkonnas. Ühelt poolt näitavad stsenaariumid selleks ette otsusekohad, kuidas end eripalgelisteks tingimusteks valmis seada.

Teisalt pakuvad nad ka praktilist prooviruumi, milles nii seniseid kui ka tulevasi ideid, strateegiaid või üksikotsuseid testida. Stsenaariumide põhjal saab analüüsida, millist tulemust kavandatud sammud erinevates oludes annaksid ja kuidas oleks kasulik teisiti otsustada.

Seepärast algas ka Eesti majanduse kasvuvisiooni kujundamine vastavatest tulevikuoludest stsenaariumide loomisega. Erinevate elualade mõtteerksad eksperdid mängisid ühistöös läbi kümneid olulisi võimalikke muutusi, mõjutegureid ja (poliitiliste) reaktsioone. Tulemuseks on neli lugu sellest, milliseks võivad kujuneda välised tingimused ja neist lähtuv Eesti majanduse käekäik aastaks 2018.

## Tulevikku mõjutab hulk tegureid

OECD riikides on aastal 2015 pensionile minejaid rohkem kui tööturule sisenejaid, sealt edasi kiireneb tööjõu leidmise surve ning suureneb veelgi globaalne konkurents talentide pärast.

*Outsights, Globalisation: the View to 2025, 2010*

80% megatrendidest on jätkanud globaalse kriisi kestel hoo kogumist, ainsana on nõrgenenud majandustsükliga otseselt seotud trendid.

*BCG, Megatrends: Tailwinds for Growth in Low-Growth Environment, 2010*

IKT arengusuund on „väiksemaks, kiiremaks, kõikjale“ - 2014. aastal kasutatakse internetis käimiseks rohkem mobiiltelefone kui (laua)arvuteid ning arvutustehnika ja võrk jätkavad levimist kõikvõimalikesse seadmetesse.

*Morgan Stanley, Internet Trends, 2010*

49% turgude kasvust tuleb aastaks 2020 BRIC riikidest (Hiina, India, Venemaa ja Brasiilia), lisaks moodustavad need riigid selleks ajaks kokku kolmandiku kogu maailmamajandusest ja nihutavad seeläbi oluliselt maailmamajanduse jõujooni.

*Goldman Sachs, „Is This the BRICs Decade?“, mai 2010*

Nõudlus toidu ja energia järgi kasvavad rohkem kui 50% järgmise kümnendiga, kuid puhta vee ja fossiilse energia varud on vähenemas - 2020. aastaks elab 1/3 inimkonnast veepuudusega aladel ning „nafta-tipp“ võib olla saabunud.

*European Commission, „The World in 2025“, 2009*

Kriisi järel globaliseerumist „tagasi ei keerata“, sest see pole kasulik maailma ja eriti jõudu koguvate BRIC riikide jaoks - siiski on oodata, et suuremad majandusjõud proovivad senisest enam kaupade-kapitali-teenuste-info voogusid oma kontrolli all hoida ja juhtida.

*Outsights, Globalisation: the View to 2025, 2010*

### Ühiskondlikud mõjutegurid:

Rahvastiku kasv maailmas. Rahvastiku rändemustrite muutused. Immigratsioonipoliitika muutused. Vananev rahvastik ja suurenev pensionäride suhtarv tööealiste kohta. Keskklassi kasv, eriti arengumaades. Kasvav linnastumine. Üleilmastuv konkurents talentide pärast. Lokaliseerumise tõus. Uute üleilmsete väärtushinnangute esiletõus. Identiteetide paljusus. Töö muutuv roll elus. Hariduse muutuv roll. Globaalne sissetulekute polariseerumine. Perekonna olemuse muutumine. Naiste rolli kasv ühiskonnas. Nakkushaiguste pandeemiate levik. „Aastatuhandevahetuse noorte“ kasvav mõjuvõim.

### Tehnoloogilised mõjutegurid:

Tehnoloogiliste uuenduste tempo. Kasvav võrgustatus. Informatsiooni üleküllus. Interneti halduse ja regulatsiooni muutused. Küberturvalisuse tähtsuse kasv. EL muutumine tehnoloogiakeskuseks. Sotsiaalvõrgustike levik. Hüppelised edasiminekud bio-, nano- ja kognitiivsetes tehnoloogiates.

### Majanduslikud mõjutegurid:

Maailmamajanduse taastumise tempo ja allikad. SKP raskeskese nihe teenuste suunas. Majandusliku mõjujõu nihkumine itta. Energianõudluse kasv ja toorainete hindade käitumine. Regionaalse energiatranspordi tihenemine. Tõrked toiduga varustatuses ja „toidušokid“. „Freemium“ ärimudelite kasv. Väärtusahelate laialipaiknemine (hargnemine). EL eelarve jaotamine. PIIGS riikide rahaline väljaaitamine. EL liikmete riigivõlgade koormus. Teadmispõhise majanduse ja innovatsiooni kasv. Geograafilised nihked intellektuaalomandi loomises.

### Keskkonna-alased mõjutegurid:

Valitsuste reageerimine kliimamuutustele. Veepuuduses piirkondade kasv. Roheliste stiimulpakettide mõjud. Fossiilsete kütuste ammendamise tempo. EL strateegia kasvuhooonegaaside osas. Alternatiivenergia arendus ja kasutus. Kliimamuutuste mõju kaubandusele ja kasvule.

### Poliitilised mõjutegurid:

Kaubavahetuse kulg ja proteksionismi oht. Globaliseerumine 2.0: pärast „Lääne ajastu lõppu“. Multilateraalsete institutsioonide rolli muutus. USA ja ELi vähenev mõjujõud. EL / NATO rolli muutus ja laienemise kulg. Populismi tõus. Usuliste pingete kasv. Korruptsiooni kasvu oht. Avalike teenuste osutamise arengud.

Allikas: Arengufond 2010



Majandussurutisest vabanenud maailmas esineb Ida ja Lääne vahel pingeid. Euroopa ei suuda vaatamata jätkuvale majanduslikule lõimumisele oma tähtsust maailmaareenil säilitada. Venemaast ja Saksamaast saab tugev liitlaspaar, kuid Põhjamaade koostöö takerdub.

- Majanduskasv taastub suurriikides kiirelt, peamiselt IKT jm tehnoloogia suuremast kasutuselevõtust kantud uute ärialaade ja eriti roheline majanduse kiire kasvu abil.
- Idamaade mõjuvõimu kasv toob kaasa konkurentsipingeid lääneriikidega ja viib mõningase proteksionismini, aga globaliseerumine jätkub väärtusahelate osade allhanke korras üle maailma laialijaotamise najal.
- Rahvusvaheline koostöö tiheneb, kuid toimub vähem regiooniti. Oma huvide saavutamiseks peetakse tõhusamaks konkreetsetele riikidele lähenemist.
- Venemaa soojendab suhteid esiletõusva Hiinaga ja esitab poliitilisi väljakutseid NATO alliansile, rajades samas liitlastelje ka Saksamaaga.
- EL jääb majanduskasvult teistest maha ning muutub maailmas nõrgemaks, kuigi tuleb kriisist välja ja võtab juurde uusi liikmeid. Ühes ELiga nõrgenevad ka Skandinaavia välja-vaated maailmaturul ja edu, mistõttu regionaalne koostöö pidurdub.



Eesti otsib uusi partnereid ja edendab kahepoolseid suhteid kaugemate (suur)riikidega. Proaktiivse majanduspoliitika ja ambitsioonikate haridusmuutuste järel saab Eestist globaalselt arvestatav innovatsiooni ja ettevõtluse keskus, eriti IKT alal.

- Eesti otsib neis oludes uusi liitlasi, tugevdades majandus- ja poliitilisi sidemeid kaugemate suurriikide (nt USA, Brasiilia ja Hiina) ja väikeste edumeelsete riikidega (nt Singapur ja Iisrael).
- Killustunud geopoliitilises keskkonnas võtab riik aktiivse rolli majanduses uute sihtide seadmisel ja eriti haridussüsteemi ringikorraldamisel.
- Valitsuse toel soositakse Eesti globaalsesse võrgustikesse lülitumist ja käivitatakse laiahaardeline tehnoloogiaalaste välisinvesteeringute riiki toomise programm.
- Samaaegselt soodustatakse ajude sissevoolu, välisstudengeid meelitab ligi haridusreformi järgne edukate IT- ja ärikoolide esiletõus. Väljavalitud andekaid Eesti noori saadetakse naasmisklausliga õppima parimatesse väliskoolidesse.
- Oskustööjõu kiire lisandumise ja valitsuse kujundatud soodsas ettevõtluskeskkonnas tõttu voolab riiki riski- ja erakapital. See soodustab kõrget lisandväärtust tootvate majandusharude õitsengut ja *start-up* ettevõtete buumi - eriti IKT alal.
- Eesti teeb välismaailma suhtes osava poliitikaga suure hüppe edasi. Samas kasvavad kiirete muutuste tõttu struktuurne tööpuudus ja ühiskondlikud pinged, millega toimetulekuks oleme tänu majandusedule aga hästi positsioneeritud.

KILLUSTATUD,  
NÕRK



Majanduse kasv arenenud riikides takerdub, kuid jätkub jõudsalt senistes arengumaades. Sellest tekib uus globaalne jõudude vahekord sütitab konkurentsivõitlust ja proteksionismi. ELis ja Läänemere ääres pole suhted naabritega enam endised - kõigil on oma huvid ennekõike.

- Maailmamajanduses esineb rahanduskriisi murdlaineid ja järellainetusi kuni 2016. aastani. Taastumine aastail 2010-11 osutub lühiajaliseks, välja arvatud suurtes tärkava majandusega riikides. Uute kasvullikate leidmine ja tehnoloogilised murrangud seisavad kapitalipuuduse taga.
- Majanduslike jõujoonte ringimängimine lääneriikide kahjuks kiireneb. Need reageerivad vahava tööpuuduse ja rahulolematuse tõttu populistlikult ning rakendavad proteksionistlikke meetmeid.
- Kahepoolset suhtlust arendatakse vastavalt omakasu lootusele, ent multilateraalne suhtlus jääb soiku. See viib lääneriigid ja maailma majanduskoostöö omamoodi surnud ringi, millest on järjest raskem välja tulla.
- Läänemere piirkond jääb koos ELiga maailmas kõrvaltvaatajaks, sest investorid pöörduvad sedavõrd tugevalt idamaade poole. ELi sees ja ka Põhjala riikides võtavad võimust majanduslikud enesealalhooinstinktid ning püüvad kaitsta oma ettevõtteid ja turgu. Regionaalne lõimumine saab tagasikäigu.
- Venemaa hakkab Vladimir Putini presidendiametisse naasmise järel pöörama rohkem tähelepanu oma nõrgestatud naabrite üle mõjuvõimu suurendamisele.



Eestil on raske leida endale kohta. Majandusmudel ei moderniseeru, see jääb kulu- ja ressursipõhiseks ning siseturule suunatuks. Tööhõive säilitamiseks tuleb hakata ettevõtteid riigi kätte „maandama“. Eesti arenguperspektiivid jäävad kehvaks isegi välisolekul paranemisel.

- Karmis keskkonnas on Eestil raske endale kohta leida. Tööpuudus püsib kõrge, väliskapitali huvi on leige ja äriühimusi vähe, paljud andekamad ja kogenumad inimestest rändavad välja.
- Ellujäämise nimel üritab valitsus majanduselu ja otsuseid keskmalt suunata, suurema regulatsiooni ja sekkumisega. Vähene riiklik investeeringuraha paigutatakse tööjõu odavale hinnale või kohalikele ressursidele põhineva tootmise arendamiseks.
- Sellega jääb majandusmudel kulu- ja ressursipõhiseks, välis- turgudele ligipääsu raskendamise tõttu saame tugineda ainult kesise kasvuga siseturule. Aastaks 2016 on investeeringute tegemise võime veelgi vähenenud, samas on kasvanud Eesti-Vene pinged.
- Tööhõive säilitamiseks ja stabiilsuse hoidmiseks „maandatakse“ ettevõtteid riigi kätte, kel aga puuduvad ressursid ja võimekus neid saneerida ja restruktureerida.
- Majandus vindub ja Eesti arenguperspektiivid on kehvad, isegi kui maailmamajandus kümnendi lõpus paranema hakkab - senistest oludest edasiminekuks võtab kõvasti aega.

LÄÄNEMEREMAAD

## JÕULINE TAASTUMINE KRIISIST JA SOODSAD EKSPORDIOLUD

### MAJANDUSKLIIMA

Maailmas tugevneb regionaliseerumine, kiiret taastumist ja edasist kasvu veavad korraka nii traditsioonilised kui ka uued ärialad. Euroopas kaugenevad põhja- ja lõunariigid teineteisest, Saksamaa ja Venemaa osalusel areneb jõudsalt koostöö Läänemere ümber.



Läänemere maade süveneva lõimumise raames kasvavad jõudsalt leidlike ärimudelitega Eesti ettevõtted, eriti uutel ärialadel. Eestist saab oluline investeeringute sihtkoht regioonis. Aastal 2018 on Eesti avatud, vilgas ja kosmopoliitne riik, rikas kõrgelt kvalifitseeritud töötajate poolest.

- Kriisijärgsete tagasilöökkide ja muutunud jõujoonte tõttu on rahvusvaheline koostöö ja majandussuhtlus üha enam regioonide põhine. Üleilmastumine samas jätkub tihenevate regioonidevaheliste suhete najal.
- Kriisijärgne taastumine on tugev ja üsna kiire, seda nii kasvavate investeeringute (eriti infrastruktuuri) najal traditsioonilisemas äris kui ka tehnoloogiliste uuenduste võidukäigu järel uutel ärialadel (nt roheline majandus).
- Maailmaareenil on saanud tähtsaks osatäitjaks Hiina, India ja Brasiilia. Nende kõrval pole Euroopa oluliselt kaotanud mõjukust, vaatamata eurosooni mõnele kriisihetkedele.
- ELi siseselt kaugenevad teineteisest Põhja- ja Lõuna-Euroopa riigid. Rahandusdistsipliinile rõhuv Saksamaa leiab mõttekaaslased Läänemere äärest, mis annab lisahoo piirkonna riikide senisele lõimumisele.
- Tihedalt liitub seejärel Läänemere koostöövõrgustikku ka Venemaa, kellest on saanud stabiilne, jõukam ning Aasia esiletõusu ajal Lääne poole vaatav riik.

- Soodne väline majanduskliima ja eriti tihenev koostöö Läänemere piirkonnas pakub laia turgu leidliku ärimudeliga Eesti ettevõtetele, eriti uutel ärialadel ja tehnoloogia vallas.
- Võimaluste kasutuselevõttu toetab kriisijärgne juhtide põlvkonn vahetus nii riigivalitsemises kui ka äris, millest algavad laialdased struktuursed ümberkorraldused.
- Haridusreform ja targalt valiv sisserändepoliitika tagavad oskustööjõu kiire juurdekasvu, olulise panuse annavad reformide järgselt Läänemere ümbruskonnas tugevaks tegijaks saanud Eesti ülikoolid.
- Selle najal ning lisaks tänu piiriüleste tehnoloogiaklastrite hoogsale edenemisele saab Eestist regioonis oluline investeeringute (sh arenduskeskuste) sihtkoht.
- Kuigi sissetulekute ebavõrdsus laieneb, tekitades mõningaid sotsiaalseid pingeid, võimaldab üldine heaolu kasv neid kontrolli all hoida.
- Eesti lõikab olulist kasu piirkonna poliitilisest stabiilsusest, tihedast majandusintegratsioonist ja talentide liikuvusest ning kujundab endale Läänemere maade vahel eduka niši.

## KOOSTÖÖ

HARMOONILINE,  
TUGEVI

Maailmamajanduse kesise kasvu ajal lävivad suurriigid rohkem omavahel, laiem koostöö ja suhtlus taanduvad regioonidesse. Ka ELi sees tekivad regionaalsed blokid, üks neist Läänemere äärde, milles aga Saksamaa ja Venemaa suurt ei osale.



Skandinaavia kapital jätkab Eestis domineerimist, majandusmudel ei muutu ja ajude äravool kasvab. Tööjõu madal hind annab ümbruskonnas väärtusahelate vähem väärtuslikes osades mõneks aastaks tööd, aga kasvutempo on madal ja arengulagi ees.

### EESTI VÄLISTURGUDE

- Maailmamajandus toibub kriisist aeglaselt. Väljaspool arenevaid riike on kasv väike, kuid stabiilne, tuginedes riiklikele investeeringutele ja traditsioonilistel ärialadel toimuvatele vaikse tempoga uuendustele.
- Maailma suurriigid USA, Hiina, Venemaa jt suhtlevad omavahel endise tihedusega, sest koostööd peetakse kriisijärgsel stabiilsuse tagamisel oluliseks.
- Samuti suurenevad koostöö ja majandussuhted regioonides (eriti Aasias ja Lädina-Ameerikas), kuid laiema koostöö roll kahaneb ja üleilmastumine aeglustub.
- Kuigi euroalaga liitub uusi riike (sh teised Balti riigid ja Poola), tõdeval ELi liikmed, et majanduspoliitika läbipõimimisel on omad piirid. Edasine integratsioon pidurdub ja majanduskasv jääb muust maailmast maha.
- Sisemise nõrkuse tõttu jääb Euroopa suurriikide suhtlusest kõrvale ja maailmas tagaplaanile, edasipüüdlikumad riigid moodustavad ELi sees piirkondlikke koostöörühmitusi.
- Üks neist on Läänemere piirkonnas, kus Põhjamaad üritavad taastada oma kasvu, milleks lõimitakse odavamaid naaberriike tihedamalt väärtusahelatesse. Saksamaa piirkonna koostöös ei osale ja Venemaa on pelgalt kaubanduspartneriks.

- Kriisijärgselt tekitavad Põhjamaade väärtusahelates ja veidi ka Venemaal tugevnevad ärivõimalused kriisist pääsemise tunde. Selle ajal jätkub Eestis senine majanduspoliitika, suuremad reformid jäävad ära ja majandusmudel püsib endisena.
- Uut laenu raha Skandinaavia pankadest ei saa, sest Eesti arengulootusi ei usaldata ja raha vajatakse koduturgudel. Kosutust pakub mõnevõrra ELi struktuurifondide sissevool.
- Poliitikamuutuste edasilükkamise tõttu tuleb vahetult kriisile järgnenud tootmise ja tugiteenuste Põhjamaadest ületoomise laine järel vähe uusi välisinvesteeringuid. Soome ja Rootsi kapital ostab üles viimased eestlaste omandis olevad edukamad ettevõtted.
- Odavusel põhinev majandusmudel, vähene arenguhoog ja kapitalipuudus jätavad Eesti võõraks andekatele ettevõtjatele, innovaatoritele ja ülikooli pürgijatele. Kiireneb ajude ja paremate töökäte lahkumine.
- Eesti saab kuidagi hakkama ja arenguseisund on mõnda aega suhteliselt stabiilne. Ent tootlikkuses on arengulagi ees ja majanduses võhm määratud taas otsa saama, sest kriisiga taastatud kulueelised ei kesta kaua.

Hansa Liit II

Lõuna-Soome

## VAEVALINE TAASTUMINE KRIISIST JA PINGELISED EKSPORDIOLUD

## Stsenaariumidest kasvuvisionini

Stsenaariumid pole koostatud selleks, et neist mõni visiooniks välja valida. Nad kõik on teatud muutuste korral realistlikud, ent neist ükski ei saa ilmselt täpselt eelkirjeldatud kujul teoks.

**Soodsatest välisarengutest kasu lõikamine ja halvima ärahoidmine vajab otsusekindlat eestvedamist ning mitmeid muutusi tänastes poliitikates.**

Sellele vaatamata on stsenaariumidest visiooni ja strateegiateni jõudmiseks oluline küsida, millis(t)es neljast kirjeldatud maailmast me tulevikus elada tahaksime ja millis(t)es mitte. Nii saab teha järeldusi, et mida ihaldusväärseima tulevikuteeni viivate soodsate olude ära kasutamiseks ära peame tegema ja kuidas halvemast rajast ka ootamatutes või halbades oludes hoiduda.

Visandatud nelja tulevikulugu tänase Eesti olukorraga kõrvutades on selge, et me asume oma majandusega Lõuna-Soome arenguraja alguses. See on lihtne ja vähese riskiga tee, millel on aga selge arengupiir ees. Sellelt rajalt teistsuguse tulevikuni, s.t soodsate välisolude korral Hansa Liit II või Skype-saare laadse arenguni jõudmiseks, tuleb meil seega oluliselt teistmoodi tegutseda kui seni.

Seejuures tasub lisaks uurida kõigi lugude ühisosi, et saada aru igal juhul teele kerkivatest võimalustest ja takistustest, millega tasub tänastes otsustes arvestada.

Peamised järeldused stsenaariumidest - **otsusekohad visioonitööks:**

- Igas tulevikuvariandis on oluline võime luua, hoida ja ligi meelitada **kõrge väärtusega inimvara**. Selleks peame lähenema terviklikumalt oma rahvusliku talendipagasi säilitamisele, sihtima paremini immigratsiooni ning looma ahvatlusi Eestisse tulekuks ja siia jäämiseks.
- Enamik stsenaariume näeb võtmetähtsusega võimaluse ja väljakutsena **Eesti ühiskonna avatuse** suurendamist. Lisaks tänaste sallivusprobleemide ületamisele peame selleks oma geograafilisi naabreid ja maailmas tähtsust koguvaid kaugemaid võimalikke partnereid paremini mõistma õppima. See eeldab **võimet luua häid kahepoolseid riikidevahelisi suhteid** lisaks multilateraalsesse organisatsioonidesse kuulumisele.
- Ükskõik millise loo jõustumisel on Eestil vaja luua **oma piiridest väljapoole ulatav positiivne majanduslik ja poliitiline kuvand**. Võtmeküsimuseks on, kuidas murda lahti mõttemallist, et Eesti potentsiaaliks on olla ainult teiste riikide „teenindaja“ või „väikevend“. Peame pakkuma ja arendama end välja võrdväärse partnerina, kes kasutab oma rahvaarvu konkurentsieelisena ning hüppab **väiksuse varjust välja, olles teistest paindlikum, kiirem ja osavam**.
- Stsenaariumid näitavad, et Eesti ettevõtetel on võimalusi **liikuda väärtusahelates ülespoole** ja murda välja praegustest struktuursetest piirangutest tootlikkuses. See eeldab nii valitsuselt kui ka erasektorilt senisest targemat lähenemist kapitali ligimeelitamisele ja Eesti majanduse arendamisele. Seejuures on vaja majandusvaldkondade vahel teinekord raskeid valikuid teha, nt stiimulite loomisega. Tulevikulood annavad sellisteks valikuteks suunda: **fookusse tasub võtta nt IKT rakendamine eri aladel, teenusemajandus, cleantech-äri ja heaolumajandus**.

- Tuleviku majandustee osaks peab olema **sotsiaalkindlustuse ja kaitse ümberkujundamine**, sest osa ühiskonnast kohaneb uute oludega raskelt ning demograafilised muutused hakkavad sõltumata stsenaariumist majandusele pidurdavalt mõjuma.

- Kõigi nende järeltulede elluviimiseks ja eriti soodsamale arengurajale jõudmiseks on vaja tugevat ning **otsusekindlat eestvedamist**, eriti riigi poolt. Edu järjest keerukamates oludes ja alati piiratud ressursidega eeldab proaktiivseid ja loovaid otsuseid, mis ei ole killustunud „Igaüks oma mätta otsas“-mõtlemisse. Peale selle on vaja valmisolekut valikute tegemiseks ja **riskide võtmiseks**, näiteks majandus- ja hariduspoliitiliste otsuste täpsemal sihtimisel.

Kui teeme neis otsusekohtades õiged valikud, jõuame kindlamalt aastaks 2018 maailmas eduka ja koduselt armsa Eestini - mitte ei pea olema ainult tagantjärele targad, et miks välisolude tõttu nii ei läinud.

Siin on seega teie ees võtmevalikud, millest edasiste arutelude ja vaidluste kaudu kujunebki tulevikutark Eesti majanduse kasvuvisioon.

### Lisalugemist ja -vaatamist:

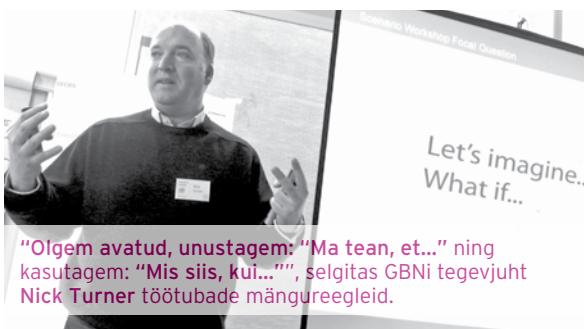
- Neli lugu Eesti majanduse võimalikust tulevikust videoklipina  
<http://www.arengufond.ee/videocasts/videocast1669/>
- Tulevikulugude taustapaber ja töötoa materjalid  
<http://www.arengufond.ee/foresight/growth/>
- HEI kaanelugu: Tulevikustsenaarium annab andmetele värvi  
<http://www.arengufond.ee/news/media/news1667/>
- Stsenaariumi-guru Peter Schwartz'i eduvaalem Eestile  
<http://www.arengufond.ee/videocasts/videocast1671/>



# Kasvuvisioni töötoad

2010. aasta kevade neljal päeval arutas vabatahtlikult kokku tulnud eri elualade ekspertide ajutrust Arengufondi egiidi all ning mitmete riikide valitsustele strateegiad koostada aidanud Global Business Networki kaasabil Eesti majanduse võimalikke tulevikuteid ja visiooni võtmevalikuid.

**1.** Stenaariume on Eestis varemgi loodud, ent need on olnud üsna enesekesksed, vähe on olnud globaalset vaatenurka, et mis võiks maailmas juhtuda ning kuidas see võib Eestit mõjutada.



"Olgem avatud, unustagem: "Ma tean, et..." ning kasutagem: "Mis siis, kui...""", selgitas GBNi tegevjuht Nick Turner töötubade mängureegleid.

**2.** Stenaariumide ja visiooni loomise aluseks on võtmeküsimus, kelle või mille jaoks seda tehakse. Peale tuliseid vaidlusi jõudsid osalejad äratundmisele, et Eesti majanduse jaoks on võtmeküsimuseks: "Mis teeb Eesti aastaks 2018 maailmas edukaks ja koduselt armsaks?"



Anvar Samost ja Anzori Barkalaja on fookusküsimuses koosmeelele jõudmas.

**3.** Mis on 2018. aastasse liikumisel kindlat? Millised on Eesti jaoks kriitiliste tähtsusega, kuid raskelt määratava arenguga välisegurid? Kas ja kuidas nad grupeeruvad? Millised neist on Eesti majanduse tuleviku mõjutajana kõige olulisemad?



Trendide sõelumisprotsessis vaatavad kaamerasse Aare Järvan ja Hardo Pajula.

**4.** Tehes tavaliselt plaane, võtame aluseks tänase teadmise ning valmistume üheks tulevikuks. Me peame aga otsima sündmusi, mis võivad arenguid kardinaalselt muuta. Selleks on stenaariumid head, kuna aitavad valmistuda mitmeks tulevikuks. Finantskriis näitas hiljuti, et "mustad luigid" on olemas.



Priit Põldoja vaagimas, millistel tingimustel arengurada "Lõuna-Soome" võiks asendada "Riigi tagasituleku" stenaariumiga.



"Eesti välisturgude majanduskliima" ja "Läänemere maade piirkondliku koostöö tase" on asjad, millest võib Eesti majanduse tulevikutee kõige enam sõltuda ning mis said seetõttu stenaariumimaatriksi telgedeks.



# Nõudkem tulevikuvaadet!

Vabariigi President Arengufoorumil 6. mail 2010\*



Juba mõnda aega on väga paljud meist istunud erinevatel konverentsidel ja foorumidel, kus arutletakse kriisijärgse Eesti võimaluste üle. Arutatakse, mida teha teisiti, milliseid on need kursimuutused, mis laseks meil optimistlikumalt tulevikku vaadata. Nende niinimetet visiooni- või tulevikukonverentside sagedus ja populaarsus peaks andma märku, et rahvas on rahutu. Et tunnetatakse vajadust teha midagi teisiti.

Samas on see märk ka selle kohta, et meie palju kirjutud poliitikud on jätnud osa tööd tegemata. Need, kes peaksid visandama ühiskonna tulevikuradu, pole seda piisavalt hästi teinud. Aga täpselt niisamuti võime valijatena nentida, et ehk me ise pole neilt seda tulevikuvaadet piisava järjekindlusega nõudnud.

|

Kui Eesti asus 20 aastat tagasi langetama väga radikaalseid otsuseid, siis tehti neid möödapääsmatuse ajel. Anti enestele aru, et ootama jääda pole võimalik. Kui me vaatame riike, kes jagasid koos meiega kas *de facto* või *de iure* vangistaatust Nõukogude Liidus, siis peame ausalt tõdemä: Eestile on toonud edu julged ja jõulised, tulevikku suunatud otsused. Seda kinnitavad pea kõik teadlased, kes on postkommunistlike riikide arengut läbi ja lõhki uurinud. Erinevad analüüsid tõstavad esile erinevaid reforme, ent sõnum on ikka üks: Eestit eristavad teistest saatusekaaslastest otsustavus, julgus, riskialdis lähenemine ja valmisolek alustada täiesti uut- ja teistmoodi. Olgu näideteks siis rahareform, hindade vabaklaskmine, erastamine või hiljem ka reservide kogumine ja viimasel ajal valmisolek avaliku sektori kulusid kärpida.

Praegu tunneme rahulolematust, et visiooni napib, et suuri otsuseid ei taheta või ei julgeta Eestis enam teha. Koos sellega adume muudki: konservatiivsust, klammerdumist äraproovitud edunarratiivi; narratiivi, mis sobis küll Nõukogude Liidu miasmist väljuvale endisele liiduvabariigile, kuid ehk enam mitte edumeelsele 21. sajandi riigile. Kas me oleme jõudnud staadiumisse, kus me midagi enam muuta ei taha? Kas me oleme siis nii konservatiivseks muutunud, et kõik kunagised otsused, kindlasti omal ajal õigeid otsused, tuleks igaveseks graniiti raiuda? Kas me näiteks usume oma ülikoolide kõrgesse tasemesse nii palju, et välismaale õppima kippuvad helgeimad noored lihtsalt ei mõista meid? Et nad ei mõista seda, mida meie teame?

**Edumeelne 21. sajandi Eesti vajab uut edunarratiivi.**

Olgu see vaid näide meie mõtteviisi tardumisest, mis enam ei lase vaadata kaugemale, kõrgemale, laiemalt. Ometi kuuleme pidevalt, et professorite meelest ei ole majanduspoliitika jätkusuutlik; et majandusjuhtide meelest ei ole haridus jätkusuutlik; et kõiges on süüdi lühiajalist kasu jahtivad poliitikud ja nii edasi. Näpuga näitamine on meil päris hästi selgeks saanud.

Ma ei tea, kuidas seda kõike nimetada. On see liigne rahulolu, lubjastumine või stagnatsioon? Või hoopis kriitikavaba klammerdumine ühte kunagisse edumudelisse, mille väärtus siirdejärgse ajastu majandusele ja ühiskonnale üha kahaneb.

\* Kõne avaldatud lühendatult, täistekst leitav <http://www.president.ee/et/k6ned/k6ned.php?gid=137766>

## II

Meil tuleb lahendada väga suuri ja keerulisi ülesandeid. Palju keerulisemaid kui need, mille nimel me praegu tõsiselt higistame. Maastrichti kriteeriumid on puust ja punased. Need on meile antud täitmiseks, nendes kriteeriumides on kokku leppinud teised. Teiste poolt ette antud ülesanded võivad olla väga rasked, aga nende täitmine on siiski niisama vähenõudlik kui mõne keerulise ristsõna lahendamine. Jah, pingutama peab ja frustratsioon on kerge tekkima. Aga see on kellegi teise poolt antud ülesanne, kellegi teise koostatud mõistatus. Meie praegune ülesanne seisneb omaenda ülesannete mõistmises ja sõnastamises.

Väikene väheste resurssidega rahvas ei saa kiiresti muutavas geopoliitilises olukorras omasoodu triivida. Me oleme kuulnud loosungit *too big to fail*, ehk „äpardumiseks liiga suur“. Meie siin peame endale aga selgelt aru andma, et Eesti ei ole *too big to fail*. Meist oluliselt suuremad on juba äpardunud või selle piirini jõudmas. Ja kui me vaatame ringi ja näeme neid äpardumisi - mu amet ei luba mul siin hakata näiteid tooma, aga igaüks võib vastavalt oma teadmistele neid vaimusilmas ette kujutada -, siis nende ühishäitajaks on suutmatus lahendada olemasolevaid probleeme.

Tõsi, Eesti puhul me ei pea rääkima mastaapsest korruptsioonist, riigi ülisuurest võlakooormast ega ka lihtlabasest haldussuutmatusest. Oma teel Euroopa Liitu ja NATO-sse, aga ka noidsamu Maastrichti kriteeriume täites, oleme kriitikat alati kuulda võtnud ja probleemid omaenda enesekriitilisusele vaatamata päris edukalt ära lahendanud. Aga me tahame ju enam kui olla priimus järeleaitamis-kursustel. Nüüd oleme täiskasvanud ja uusi ülesandeid meile enam ei anta. Isegi juhul, kui me kohati käitume nagu 19. sajandi kaeblevad talupojad, kes kirjutavad oma kaebekirju mitte enam tsaarile vaid Brüsselisse, lootuses, et keegi seal kaugel ja kõrgel meid korrale kutsuks.

## III

Kust siis alustada? Esiteks võiksime kaardistada oma võimalusi, lootusi ja puudusi. Ent samas ei jõua me kuhugi, kui me pidevalt ainult väriseme, et nemad tulevad või et meid tabab mingi muu õudus.

**Üleskutse Eesti rahvale: nõuda erakondadelt eelseisvate valimiste eel eesmärkide sõnastusi ja vastuseid Eesti ning Euroopa tulevikku puudutavatele küsimustele.**

Elukvaliteeti on raske defineerida. Umbes niisama raske kui ka selliseid termineid nagu „jätkusuutlikkus“ ja „haldussuutlikkus“. Pigem kehtib siin üks USA ülemkohtu kunagise liikme tõdemus: ma ei oska seda defineerida, aga ma tunnen ta ära, kui ma seda näen. Elukvaliteet koosneb paljudest asjadest: haridussüsteem, infrastruktuur, tervishoiuteenuste kättesaadavus ja kvaliteet. Aga elukvaliteet sisaldab ka sallivust, abivalmidust, sõbralikkust ja rõõmsameelsust. See on sõnulseletamatu heaolu, mille tunneme ära, kui me seda näeme.

Ent siiski - mida teha, et muuta unelmad reaalsused, sõna lihaks? Kuidas ja millisena sõnastada meie endi ülesandeid, nii esmaseid kui pikaajalisi? Meie kui eesmärki, sihti ja tähtsust nõudev rahvas teame, et aastal 2018 on Eesti Vabariik 100 aastat vana. Samal aastal on Eesti ka Euroopa Liidu eesistuja. See annab meile võimaluse, aga paneb eelkõige meile kohustuse sõnastada kogu Euroopa Liidule eesmärged ja tegevuse suundi. Täpselt nii, nagu tuli Soome välja regionaalpoliitikat oluliselt mõjutanud Põhjadimensiooni kavaga või Portugal oma vähemeduka Lissaboni strateegiaga. Meil on oma ideede ja eesmärkide sõnastamiseks aega kaheksa aastat. See on kaks täispikka parlamenditsükli ja vähe-masti kaks valimiskampaaniat.

Me elame praegu ajal, mil on moes poliitikuid maha teha ja neid põlastada. Me elame populistlikus õhkkonnas, mis nõuab süüdlase tuvastamist. Psühholoogiliselt on see mõistetav. Ent elu vabas demokraatlikus Eestis eeldab ka iseenese vastutuse hoomamist. Pole suurt mõtet poliitikuid sõimata, kui me ise ei kehtesta nende suhtes rangemaid nõudmisi. Kui me tõesti tahame kõige positiivsema arenguvisiooni täitumist, siis saab see olla vaid kogu rahva töö ja pingutus. Me peame olema nõudlikud iseenda ja teiste suhtes. Sest kui me ise nõudlikud ei ole, siis on meie tulevik lihtsalt poliititeater. Mitte ühekordne komöödia-laadne etendus Saku suuhallis, vaid trööstitu tulevik ehk alaline tragöödia.

# Arengufoorum

6. mai 2010. a oli päev, mil ligikaudu 200 inimest proovisid üheskoos tulevikku vaadata ehk näha nähtamatut. Arutleti ajutrusti poolt väljapakutud nelja stsenaariumi üle ning mängiti tulevikuga - nii isiklikult kui ka rühmades.

**1.** Eesti esimene tärn riigina on kuulumine NATOsse, teine astumine Euroopa Liitu, kolmas tärn on euro ning neljas pääsemine rikaste klubisse OECDsse.



"Nüüd peame muutuma neljatärni-riigist viietärniliseks. Väikest riiki viivad edasi koostöö ja ambitsioonikus käsi-käes. Selleks peame õppima ja pingutama nagu hullud," leidis vanameister **Leiv Kuum**.

**2.** Kas see on kasvuvisioon või tasakaaluvisioon? Majandus on pelgalt vahend ja koduselt armas peab olema visioonis kindlalt välja öeldud.



**Rainer Nõlvak** oli kindel: "Kui me suudaks vastata, mida Eestil on anda maailmale südamest ja tasuta, siis oleks mul küll väga uhke tunne. Ma usun, et maailma tulevik oleks siis parem."

**3.** Meie visiooniotsinguga paralleelselt tegid seda ka põhjanaabrid soomlased. Parimatelt tuleb õppida, aga kellelt õpivad parimad ise? Sitra eestvedamisel otsis Soome iseendast oma elujõu uusi allikaid.



"Meie eesmärk on ergastada vananevat heaoluühiskonda ning muuta ammendunud innovatsioonipoliitkat, muidu oleme kümnendi pärast Kreeka," andis ainet mõtiskluseks **Mikko Kosonen**, Soome arengufondi Sitra juht.

**4.** Abstraktset tulevikku on keeruline sõnadesse vormida. Kui samal ajal midagi käegakatsutavat luua, siis ehitatakse mõttemudelit ka oma peas ja luuakse metafoore, mida on sõnadesse juba kergem panna.



**Marko Rillo**: "Mäng on tõsine töö. Tõmmakem oma mõtlemine käima legodest tulevikku kokku pannes!"



Estonia saali kogunes Arengufoorumile ühteagu nii kollektiivne aju kui ka süda, mis hindas tuleviku-Eestis avatust, rahvusvahelisust, innovaativsust, ettevõtlikkust ja sallivust.

# Welcome to FinanceEstonia!

Imre Mürk, Eesti Arengufondi ekspert



**Eesti majanduse uute kasvualade portfelli kujundades oleks Eesti riigil igati mõistlik finantsteenused koos teiste teadmismahukate ja suurt lisandväärtust võimaldavate äri-aladega sinna lisada. Arengufondi seiretööst selgunu pakub selleks põhjendust ja näitab, kuidas koostöös erasektoriga on võimalik Eestis finantsteenuste ekspordipõhist kasvu saavutada.**

Finantsteenuste kasv tähendaks struktuurset muutust Eesti majanduses, suuremat lisandväärtust loovaid ettevõtteid ja välisinvesteeringuid, rohkem kõrgepalgalisi töökohti ning suuremat maksutulu.

**Eesti finantssektori ekspordivõimalusteks on varahaldus- ning privaatpangandusteenuste pakkumine Kesk- ja Ida-Euroopa ning SRÜ turgudele ning *back office* funktsioonide teostamine.**

Teenuse- ja kaubaturgude liberaliseerimine, üleilmastumine ja IKT kasutuselevõtt on loonud maailmas tingimused teadmismahukate äriteenuste, sh. finantsteenuste ekspordi kasvuks. Arengufondi ajendas 2009. aastal - majanduskriisi keskmes - finantsteenuste teemalist seireprojekti käivitama küsimus, kas Eestil võiks olla eeldusi selles üleilmselt kasvavas äris kaasa lüüa ning kui, siis kuidas need eeldused ekspordinumbriteks pöörata.

Koos partneri, finantssektori konsulteerimisele spetsialiseerunud Briti konsultatsioonifirma Oxera Consulting ekspertidega läbiviidud analüüsi põhjal tasub Eestil finantsteenuste valdkonna ekspordi panustada kolmel põhjusel.

**Esitaks:** tänaseid suuri finantskeskusi painavad konkurentsi tihenemine ja pidevalt kasvavad püsikulud, mis ajendab pakutavate finantsteenuste väärtusahela erinevaid osi geograafiliselt ümber paigutama. Sellega seoses on oodata kasvavat investeerimishuvi madalama kulubaasiga või soodsama regulatsiooniga riikide vastu. Kuivõrd finantskontsernid on kasvanud väga suurt, siis on neile iseloomulik n-ö regionaalne mõtlemine. Sellesse regionaalsesse pilti ei ole Kesk- ja Ida-Euroopa riikidel seni veel asja olnud. Samas kui silmas pidada eeltoodud muutustrende ja värsked Leedu edunäiteid üleilmse mõõtmega finantsteenuste ekspordijate riiki meelitamisest võib järeldada, et majanduskriisi järgselt on investorite huvi siinse piirkonna vastu tõusuteel.

**Teiseks:** Eestil on olemas mõned eeldused konkureerimaks siinses regioonis rahvusvaheliste finantsteenuste osutamise sihtkohana. Nendeks on soodne geograafiline asukoht ning tihedad sidemed Põhjamaadega, mis võimaldavad pakkuda regioonis konkurentsivõimelist varahaldus- ning privaatpangandusteenust sihiga Kesk- ja Ida-Euroopa ning SRÜ maade kasvavatele turgudele. Integreeritus Põhjalaga, s.t suurem kultuuriline ja majanduslik lähedus ning sidemed eristavad Eestit meie konkurentidest Ida-Euroopas. Samas on meil Põhjamaadele pakkuda lisandväärtust Ida-Euroopa kultuuri- ja ärikeskkonna paremal tunnetamisel.

**Kolmandaks:** lisaks eelpool nimetatud valdkondadele on Eestil finantssektori ekspordi kasvatamise võimalus ka *back office* funktsioonide (tugiteenused, nt raamatupidamine, haldus, andmetöötlus, IT-tugi, õigusküsimused jne) teostamise osas rahvusvahelistele finantsettevõtetele. Selle suuna jõulisema arendamise eelduseks võiks olla meie IKT-infrastruktuur ja -võimekus, kui vaid suudetaks lahendada IKT spetsialistide juba krooniliseks muutunud nappus.

Eesti praegune finantssektor on valdavalt siseturisuunaline, ekspordi ambitsiooniga ettevõtteid on vaid käputäis. Seetõttu saab finantsteenuste ekspordi kasvatamine arvestatavas mahtu toimuda eelkõige läbi uute välisinvesteeringute hankimise. Viimast arvestades on oluline aru saada teguritest, mis määravad selles meie edu või ebaedu.

Asukohta valiva rahvusvahelise finantsteenuse ettevõtte jaoks on olulised järgmised tegurid: kulud, tööjõud (olemasolu ja kvaliteet), kultuuriline ja geograafiline lähedus asjakohastele turgudele, infrastruktuur (olemasolu ja kvaliteet), maksustamine ja regulatsioon ning muud tegurid, nagu Eesti kuvand, elukvaliteet, majanduslik ja poliitiline stabiilsus ning transpordihendused.

## FinanceEstonia koostööplatvormi ärimudel



Allikas: Arengufondis 21.06.2010. a toimunud ajurünnaku tulemustele tuginedes

Soodsa geograafilise asendi, Põhjamaadega integreerituse, tööjõukulude ja IT-infrastruktuuri poolest on Eesti küll konkurentsivõimeline, kuid finants- ja IT-valdkonna oskustööjõu kättesaadavus on piiratud, regulatsioonid ning maksusüsteem on kohati ebasoodsad, üldine elukvaliteet pigem kesine ning Eesti (ja ka regiooni) kuvand on rahvusvaheliselt tegutsevate finantsettevõtete jaoks nõrk.

Selleks, et finantssektori välisinvesteeringute hankimises edukas olla, peab Eesti eelkõige regiooni konkurent-riikidega võrdluses positiivselt esile kerkima ning seejärel investorite meelitamiseks senisest aktiivsemaid samme astuma.

## Rahvusvaheliseks finantskeskuseks, isegi väikeseks ja nišipõhiseks, niisama ei saa

Arengufondi poolt kevadel 2010. a. korraldatud foorumil „Finantsteenused 2018“ inspireeriva sõnavõtuga esinenud *Financial Services Ireland* juht Brendan Kelly märkis lirimaa teed eduka nišipõhise finantskeskuseni kommenteerides järgmist: „Kõik sai alguse sellest, et lirimaa peaminister kutsus ettevõtja Dermot Desmondi initsiatiivil 1987 a. kokku finantsteenuste ekspordi edendamiseks strateegilise koostööplatvormi *Clearing House Group* ja valdkonna edendamine kuulutati riiklikuks prioriteediks“. Nii see ütlus kui ka teiste riikide kogemuse laiem analüüs näitavad üheselt, et ilma pika-ajalise poliitilise toetuseta ning süsteemse ja koordineeritud tegevusega üheski riigist finantskeskust kasvatada ei ole võimalik olnud. Seepärast eeldab ka

Ilma pika-ajalise poliitilise toetuseta ning süsteemse ja koordineeritud tegevusega üheski riigist finantskeskust ei saa.

Eestist nišipõhise finantskeskuse väljaarendamine poliitilist toetust ning avaliku- ja erasektori osaliste süsteemset pika-ajalist koostööd.

Samas ei eksisteeri Eesti majanduspoliitikas sellele ülesandele vastavat era- ja avaliku sektori koostöö praktikat, mis kombineeriks ülalt-alla strateegilise koordineerimise ja alt-üles valdkonna ja turu tundmise riigile uue kasvuala väljaarendamiseks. Seetõttu on

Arengufondi seireprojektis kaasa löönud riigi- ja erasektori esindajad töötanud välja Eesti jaoks uudsel mudelil põhineva koostööplatvormi FinanceEstonia (vt joonis).

FinanceEstonia eesmärk on koondada olemasolevaid eksportivaid või ekspordi ambitsiooniga finants- ja tugiteenuste ettevõtteid ning erinevaid riigi- ja kõrgharidusasutusi missiooniga edendada Eestis finantsteenuste ja sellega seotud tugiteenuste ekspordi. Platvormi kaudu kujundatakse Eestist välisurgudele suunatud finantsteenustele Euroopa Liidu jurisdiktsiooni raames atraktiivne ärikeskkond. Samuti meelitatakse aktiivselt Eestisse tegutsema välisurgudele orienteeritud finantsteenuseid ja finantsteenustega seotud tugiteenuseid osutavaid ettevõtteid ning institutsioone. Peale selle panustatakse teadlikkuse ja positiivse kuvandi loomisesse asjaomastel turgudel ning tehakse ettepanekuid kvalifitseeritud tööjõu kättesaadavuse parandamiseks.

Kokkuvõttes, finantsteenustel on kahtlemata potentsiaali aidata Eesti uue majanduskasvu tekkele kaasa. Kui suuremahuline see panus on, sõltub esmalt sellest, kas on võimalik saavutada poliitiliste liidrite ning otsustajate toetus finantsteenuste ekspordi teemale ning kui pro-aktiivselt vajaminevate eelduste väljaarendamisega lähitulevikus tegeletakse.

## Kaotada ei ole võimalik, ainult võita

Hirme ja eelarvamusi, mis võivad takistada ühe võimaliku uue majanduskasvuala tekkeks oluliste otsuste tegemist, peaks aitama maandada teadmine: võrreldes paljude teiste valdkondadega, on „proovimise hind“ finantsteenustes oluliselt madalam kui seda näiteks kapitalimahukates, suuri stardiinvesteeringuid nõudvates valdkondades nagu tööstus või T&A.

Rahvusvahelistele turgudele suunatud finantsinstitutsioonide Eestis tegutsemine tuleks siinse ärikeskkonna rahvusvahelistumisele ja konkurentsivõimele kasuks ka laiemas plaanis. Ja isegi negatiivse stsenaariumi realiseerumisel – juhul, kui Eesti finantssektori edu rahvusvaheliselt jääks oodatust väiksemaks – toetaks viljakatest tingimustest muuhulgas arengutõuke saanud koduturule suunatud finantssektor meie üldist majandusarengut, tagades erasektori parema kapitaliseerituse ja finantsvõimendusinstrumentide parema kättesaadavuse ning olles ühenduslüliks Eesti majandusruumis tegutsevatele ettevõtetele.

Otsustusprotsessi peaks aga kiirendama teadmine, et aeg töötab meie kahjuks. Otsustamatus võib meie läbilöögivõimalusi ja šansse oluliselt vähendada, kui Leedu oma teenusemajanduse arendamise strateegiat, kus muuseas üheks fookuseks finantsteenused, sama edukalt ellu viib, kui seda esimeste jõuliste sammude põhjal järeldada võib.

### Lisalugemist ja -vaatamist:

- Raporti lk 31 artikkel: „Leedu „investeeringute tsaar“ konkurentsivõime teenistuses“
- Koostööplatvormi FinanceEstonia ajurünnaku materjalid:  
<http://www.arengufond.ee/events/event1703/>
- Foorumi “Finantsteenused 2018” videosalvestus:  
<http://www.arengufond.ee/videoscasts/videocast1624/>
- Seireraport “Finantsteenused 2018: Eesti ekspordivõimalused ja poliitikavalikud”:  
<http://www.arengufond.ee/upload/Editor/Publikatsioonid/Finantsteenused-2018-raport-ekspordivoimalused-poliitikavalikud.pdf>



# Tervishoiuteenustega kiiresti kasvavasse rahvusvahelisse ärisse

Kitty Kubo, Eesti Arengufondi seirejuht



**Eesti majandus on ristteel. Ärialad ja tegevused, millega oleme seni oma sissetulekuid ja heaolu kasvatanud, on ennast senisel kujul ammendamas. Edasiminekuks on oluline välja arendada uusi tööstus- ja teenuse valdkondi, mis on tugeva kasvupotentsiaaliga, suure lisandväärtusega ja eelkõige ekspordipotentsiaaliga. Tervishoiuteenused vastavad kolmele neist tingimustest hästi.**

Sel alal on maailmas oodata kiiret nõudluse kasvu, tervishoiuteenuste pakkumine baseerub kõrgekvalifitseeritud tööjõul ja kaasaegsel tehnoloogial ning on suurt lisandväärtust andev.

Tervishoiuteenuse ekspordiks on põhimõtteliselt mitmeid erinevaid viise:

- liigub patsient - siia alla kuulub nt tervishoiuturism, mille korral patsient tuleb teise riiki arsti juurde;
- liigub teenuse pakkumise mudel - siia kuuluvad otsesed välisinvesteeringud teistesse, üldjuhul vähemarenenud riikidesse, nt haigla/kliiniku (filiaali) rajamiseks koduriigis toimiva mudeli alusel;
- liigub teadmine - siia alla kuuluvad nt telemeditsiini, diagnostika jms lahendused, mis võimaldavad teenust tehniliste vahendite abil distantsilt osutada;
- liigub arstkont - siia kuulub tervishoiuspetsialistide ajutine töötamine teises riigis.

Eelnimetatutest kaks esimest - tervishoiuturism ja ärimudeli eksport - moodustavad kogu globaalsest tervishoiuteenuste ekspordist kuni 90%. Tervishoiuturismi aastane maht ületab maailmas 20 miljardit dollarit, sellest lõviosa tuleb Ameerika Ühendriikide ja Aasia vahelisest ning Aasia sees toimuvast patsientide liikumisest. Protseduuride hinnad on kiiresti arenevate majandustega riikides pea 10 korda odavamad. Deloitte on 2009. a prognoosinud tervishoiuturismi edasiseks kasvusammuks 35% aastas ning USA-st lähtuv terviseturistide voog kasvab nende hinnangul 1,6 miljoni inimeseni aastaks 2012. Aastal 2007 oli see veel 0,75 miljonilt. Samas, nende varasemad, samuti optimistlikud ennustused, ei ole kunagi realiseerunud.

Kuigi tervishoiuteenuste kaubavahetuse mahud on täna suurimad USAga seotult, pole siiski tegu pelgalt USA-põhise trendiga. Ka Euroopa arenenud ja ühtlasi kiirelt vananeva elanikkonnaga riikide kodanikud on üha altimad tervishoiuteenust välisriigis tarbima eelkõige selle madalama hinna või lühemate järjekordade tõttu. Lisatõuke Euroopa-siseseks patsientide liikumiseks annab EL tervishoiuteenuste vaba liikumise direktiiv. Ekspordi mudelina toimub eelkõige tervishoiuturism naaberriikide vahel ja suunaga eelkõige arenenud riikidest madalama arengutaseme ning hinnatasemetega riikidesse.



Tervishoiuturismiga seotud peamisel hirmul - et selle tulemusena jääb oma riigi patsient tervishoiuäri hammasrataste vahele - on suured silmad. Hirnu on toitnud näited arengumaadest, kus kasina tervishoiusüsteemi taustal uhkeldavad oasidena tipp-tasemel haiglad USA meditsiinituristidele. Samas on uuringutega tõestatud pigem vastupidist: tervishoiuteenuste ekspordi tulemusena tõuseb tervishoiuteenuste standard ja kvaliteet riigis üldiselt, mille tulemusena võidab ka oma patsient. Tervishoiu ekspordi arendamisega luuakse riigis uusi töökohti, pakutakse stiimulit kodumaalt lahkunud arstidele tagasitulekuks ning innustatakse noori arstiks õppima. Võidab nii riigi majandus kui ka tervishoiusüsteem.

## Eestil on lähitulevikus võimalus kasvatada eelkõige tervishoiuturismi

Lähedus Skandinaaviamaadele ja sealt Eestit külastav märkimisväärne turistide vool (1,9 miljonit ööbivat turisti) on kindlasti meile kõige kiiremaks võimaluseks, mille peale annab kõrgema lisandväärtusega tervishoiuteenuste ekspordi ehitada, pakkudes kvaliteetset teenust siiski veel odavamaga (Eestil 1,5-2 kordne teenuste soodsam hind) ning lühemate järjekordadega. Seega Eesti puhul on lähitulevikus sobilikuks turumudeliks hästi väljaarenenud spaade võrgu, tasemel raviteenuste ning turismiäri koostoimimine. See eeldab aga Eesti paremat kuvandit sihtturgudel ning Eesti siseselt konkurentsivõime ja ettevõtete koostöö tugevdamist.

**Eesti tervishoiuturismi mudel võiks kombineerida hästi väljaarenenud spaade võrku tasemel raviteenuste ja turismiäri.**

Lisaks on nõudlus tervishoiuteenuste järele kasvamas ka meist idapool, kus kasvav keskklass ei rahuldu oma maal pakutavaga ning otsib välismaalt paremat kvaliteeti. Meist kaugemal asuvatest riikidest on samasugusest situatsioonist oskuslikult kasu lõiganud nt Singapur, positsioneerides ennast Hiina kasvavale keskklassile peamiseks kõrgekvaliteediliste tervishoiuteenuste pakkujaks. Kas meil võiks sarnane asukohaheelis olla olemas Venemaa suunal?

Kokkuvõttes tundub meil võita olevat rohkem kui kaotada ning tervishoiu- ja heaoluteenused võiksid Arengufondi hinnangul olla üks nendest teedest, kuhu Eesti majandusega tänaselt ristteelt edasiminekuks proovida. Realistliku kava järgi, ent väga tõsiselt pingutades on hinnanguliselt võimalik tervishoiuteenuste ekspordi keskpikas perspektiivis kasvatada umbes 1-2 miljardi krooni suuruseks.

Tervishoiuteenuste nõudluse ettenähtav kasv ning samaaegne turu järjest avatumaks muutumine (sh eelseisev EL tervishoiuteenuste direktiivi vastuvõtmine) suurendavad konkurentsi ja võimaldavad muutunud situatsioonist kasu lõigata neil, kellel eeliseid olgu siis hinna, teenuse kättesaadavuse või kvaliteedi osas, aga ka võimet teha ennast potentsiaalsetele patsientidele välisriikides nähtavaks.

### Lisalugemist ja -vaatamist:

- Raport „Tervishoiuteenused 2018“ on varsti tulekul!
- Foorum „Tervishoiuteenused 2018“  
<http://www.arengufond.ee/events/event1766/>
- Tervise- ja heaoluteenuste ekspordi töötoa videosalvestus  
<http://www.arengufond.ee/videoscasts/videocast1247/>



# Ekspordile suunatud välisinvesteeringute püüdmine

Heido Vitsur, Eesti Arengufondi majandusekspert



Maailmamajanduse elavnemine seab Eesti majanduspoliitika ette kriisiajaga võrreldes mõneti teistsugused väljakutsed. Kui veel talvel oli meie kõige tähtsamaks ülesandeks oma kulutuste ja võimaluste tasakaalustamine, siis ettepoole vaadates peab prioriteediks saama stabiilsema majanduskasvu saavutamine struktuurimuutuste kaudu. Olukorras, kus meil siseressursse napib, vajame selleks arvestatavas mahus uusi välisinvesteeringuid.

Paraku on tänases maailmas ka neid vähem. Samuti on investorite soovid ja otsustamise motiivid võrreldes kriisieelsega oluliselt muutunud. Kuid sama palju oleme muutunud ka ise. Eesti ei ole enam kõige odavama ja lihtsama allhanke maa. Me ei saa kauaks jääda isegi mitmetesse neist niššidest, kus täna end veel küllalt turvaliselt tunneme. Edu suuremat lisandväärtust loovate, ekspordile suunatud välisinvesteeringute maale toomisel hakkab sõltuma sellest, kui hästi oleme regioonis ja maailmas toimuvast informeeritud ja kui paindlikult suudame seda arvesse võtta. Meil tuleb senisest paremini hakata mõista maailmas investeerinute pärast peetava võistluse võtteid, et neid oma eesmärkide saavutamisel senisest aktiivsemalt kasutama hakata.

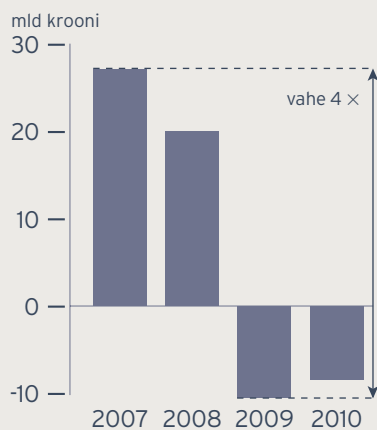
## Veel pole aeg rahuloluks

Kuigi selle aasta teine kvartal tõi julgustandva teate Eesti SKP kasvust ja seda just tööstustoodangu ekspordi kasvu arvel, ei ole meie olukord täna teistsugune kui aasta või kaks tagasi. Praeguse majandusstruktuuri juures ei taga ka kriisieelse ekspordimahuni jõudmine majanduse taastumist kriisieelsele tasemele, rääkimata vajalike struktuurimuutuste finantseerimisest. Ka ei ole seni märgata piisavat, uut kasvu ja struktuurimuutusi võimaldavat, otseste välisinvesteeringute (*foreign direct investment*, FDI) sissevoolu.

Otseste välisinvesteeringute tähtsusest rääkides ei tohi unustada seda, et umbes poole meie töötleva tööstuse ekspordist juba annavadki rahvusvahelised ja välisettevõtted, et nende reinvesteeringud kasum on seni olnud tähtsaimaks FDI allikaks ning et praktiliselt kogu meie majanduse krediteerimise kasv sõltub välisraha sissevoolust ja tingimustest.

Ehk teisisõnu: olukorras, kus kodumaise erasektori – nii üksikisikute kui ka ettevõtjate – säästud jäävad nende poolt võetud laenudele 1,6 korda alla, ei ole sisetarbimise ja välislaenamise suurendamisele põhinev majanduskasv enam võimalik. Meie tulevikuväljavaated jäävad suurimal määral sõltuma teadmismahukamate eksporttoodete ja -teenuste tootmisele suunatud otseste välisinvesteeringute sissevoolust. Kas suudame aga olla just sellesse majandusvaldkonda orienteeritud välisinvestoritele usaldusväärsed ja atraktiivsed ning kui hästi tajume meid ümbritseva maailma kiiret muutumist?

## Välisraha sissevool Eestisse on tipuga võrreldes kuni 4 korda vähenenud



	2007	2008	2009	2010*
1. Kaupade ekspordi-impordi saldo	-43	-33	-9	-7
2. Teenuste ekspordi-impordi saldo	15	19	21	17
3. Tulude saldo	-17	-13	-6	-8
4. Jooksevülekannete saldo	2	3	3	2
5. Kapitalikonto saldo	3	3	6	7
6. Otseinvesteeringute saldo	11	7	2	7
7. Portfellinvesteeringute saldo	-6	8	-23	-3
8. Laenukapitali saldo	34	12	7	-14
Kokku/mld krooni	-1	6	1	1
sh ekspordi bilanss (read 1-2)	-28	-14	12	10
muud rahavood (read 3-8)	27	20	-11	-9

Märkus: \* Arvestuslik, esimese poolaasta andmetel, juhul kui riiki tulevad raha ja kapitalivood teisel poolaastal ei ole oluliselt erinevad esimese poolaasta voogudest.

Allikas: Maksebilanss 01.07.2010 seisuga

Viimase kolme ja poole aasta jooksul Eestisse ja siit välja liikunud erinevaid rahavooge vaadates näeme (vt joonist), et meie majanduskasvu toetanud välisraha sissevool on dramaatiliselt vähenenud ja muutunud negatiivseks, kuid erinevaid sissevoolu kanaleid on kriis mõjutanud erinevalt. Ka selle aasta esimese poolaasta andmed pole kuigi julgustavad. Märkatavalt on kosunud üksnes otseinvesteeringute saldo, kuid see ei suuda kaugeltki tasakaalustada portfelliinvesteeringute ja laenukapitali liikumise negatiivseid saldosisid.

Kokkuvõttes oli selle aasta 1. juuliks kõigist välistest allikatest (v.a kaupade ja teenuste ekspordist teenitu) raha meie majandusse sisse tulnud kuni neli korda vähem kui aastatel 2007 ja 2008. Samuti tuli kaupade ja teenuste ekspordi saldo halvenemisest tingitult meile selle aasta esimese kuue kuu jooksul täiendavat välisraha 1,5 korda vähem kui möödunud aasta kuue kuu keskmiselt.

Seni majanduskasvu finantseerimisel olulist tähtsust omanud väliskrediidi mahu taastumisele hetkel eriti loota ei saa. Pangad on muutunud ettevaatlikumaks ja meie erasektori koguvõlg SKPst niigi 1,2 korda suurem.

Kõige stabiilsemaks uue välisraha sissetoojaks Eesti majandusse on olnud teenuste sektor. Teenuste eksport on vaatamata kaupade ekspordist väiksemale mahule tähtis selle poolest, et igas eksporditud teenuste kroonis sisaldub ca kaks korda rohkem Eestis loodud väärtust (tööd) kui kaupade ekspordis. Viimase koosseisus on suurim osa imporditud komponendil, mitte Eestis loodud väärtusel. See asjaolu muudab teenuste ekspordi lisandunud väärtuse mahu järgi kaupade ekspordiga praktiliselt võrdväärseks.

Me ei saa oma tulevikuplaanide tegemisel piirduda lootusega, et odavamalt kohta otsivad Põhjamaade ettevõtjad jäävad Eestisse niikuinii investeerima.

Samas ei ole meil võimalik majanduse välistasakaalu saavutada kaupade netoeksporti oluliselt suurendamata. Seepärast on meie põhimureks hetkel siiski töötleva tööstuse areng - selle tagasihoidlik raha teenimise võime maailmaturul. Ärgem laskem end petta brutoeksporti mahtudest, sest neis sisaldub nii vähe (ca 20-25%) meil loodud väärtust, et sellest ei piisa Eesti majanduse kriisist välja eksportimiseks. Paraku pole meie olemasoleva tööstuse struktuuri ja koha juures väärtusahelas lisandunud väärtust ega ka mahtusid eriti palju võimalik suurendada. Uueks kasvuks vajame tööstuse struktuuri muutvaid välisinvesteeringuid ning nende saamiseks vajalike tingimuste loomist.

## Möödunud kümnend tõi Eesti tööstusesse suhteliselt vähe välisinvesteeringuid

Esiteks peame arvestama, et Eestisse ei ole tootlikke, ekspordile suunatud ja välisurgudelt meie majandusse täiendavat raha toovaid investeeringuid kunagi kuigi palju sisse tulnud. Viimase kümne aasta jooksul on FDI liikunud peamiselt siseturule suunatud sektorisse, nagu finantsvahendus ja kinnisvara, mille osa otseste välisinvesteeringute mahus on 1999. aasta algusega võrreldes tänaseks kahekordistunud: kasvanud 30%lt ligi 60%ni. Töötlevasse tööstusesse tehtud otseinvesteeringu osa kõikidest otseinvesteeringutest on seevastu vähenenud kolmandikult 15%le. Enamik suurematest otsestest välisinvesteeringutest (pangad, Telekom, Stora-Enso jne) on olnud olemasolevate Eesti ettevõtete ülevõtmised, mitte aga uute ettevõtete siia rajamine.

## Maailm muutub

Teiseks peame arvestama, et kriisijärgne maailm ei ole enam selline, nagu oli enne kriisi, ning et eriti kiirelt on muutunud investorite eelistused. Aasia kasv on taastunud prognoositust kiiremini, EL ja USA aga jäänud keerulisse seisu. Osalt seetõttu, et nende senine stabiliseerumine saavutati tänu baasintresside alandamisele ja triljonidollarilistele toetuspakettidele, mis tõi kaasa riigivõla ja usaldusprobleemi paljudes arenenud riikides; osalt aga seepärast, et õigel ajal ei pööratud vajalikku tähelepanu demograafilistele probleemidele ja Aasia maade majandusliku väljakutse jõulisusele.

Lõpuks peame arvestama ka seda, et Eesti ei konkureeri välisinvesteeringutele enam kuigi odava kohana ning et eelseisvatel kümnenditel peab tootmine kogu Euroopas kiirelt teisenema hakkama.

## Välisinvesteeringud ise meile ei tule, iga investeeringu nimel tuleb tegutseda ja mitte tagasihoidlikumalt kui seda teevad meie konkurendid ja naabrid

Siin on meie käsutuses edu saavutamiseks küllaldane instrumentide valik alates ELi tööke-fondide otstarbekamast kasutamisest ja investoritele motivatsioonipakettide pakkumisest kuni maksusoodustuste ja riigi aktiivsuse suurendamiseni. Samas ei tähenda rõhuasetus välisinvesteeringutele vähimalgi määral erinevat suhtumist välis- ja kodumaistesse investoritesse või vajadust neisse erinevalt suhtuma hakata. See on lihtsalt tõdemus, et meil endil ei ole lähiaastatel uue majanduskasvu käivitamiseks, sealhulgas ka uute töökohtade loomiseks piisavalt ressursse (kapitali, ideid ja oskusi) ning et meil on vaja võrreldes kriisieelse ajaga tunduvalt intensiivsemat tootliku kapitali sissevoolu.

## Oluline on näha ja mõista kapitalivoogude suundumist määravaid tingimusi ning püüda neid aktiivselt oma huvides ära kasutada

Ernst & Young (E&Y) küsitles 814 suurfimat ning nende vastuste põhjal koostatud Euroopa 2010. aasta välisinvesteeringute atraktiivsuse analüüsi järgi valitseb investeeringute liikumisel

üks trend: Aasia üha suurem domineerimine. Lääne-Euroopa taandub järgmise kolme aasta jooksul investeerimiskoha atraktiivsusest maailmas viiendale kohale (2008. a I koht). Kesk-Euroopa (peamiselt Euroopa Liiduga 2004. aastal ühinenud maad) oma atraktiivsust küll ei kaota ning püsib Hiina ja India järel kolmandal kohal, kuid kahjuks on paljud investorid valmis siia investeerima siiski alles pärast maailmamajanduse stabiliseerumist. Seetõttu tuleks meil hakata mõtlema ka sellele, kuidas ise senisest suuremal määral panustada oma majanduse ülesehitamisesse. Vaatamata sellele, et Euroopa on endiselt investeringutele atraktiivseks kohaks, on üsna tõenäoline, et tema roll maailmamajanduses hakkab nii sisult kui ka mahult muutuma kiiremini kui veel aasta tagasi arvati ja ilmselt hakkab see muutus mõjutama ka investeringuid Eestisse. Muutuste mõjul hakatakse meie atraktiivsuse esitama teistsuguseid nõudmisi. See tähendab - meie traditsioonilised tööstussektorid ja siseturule suunatud teenused ei pruugigi Põhjala ettevõtelt pärast Euroopa majanduse stabiliseerumist saada nii palju uusi tellimusi, kui seni oleme lootnud. Samuti ei ole kindel, et tulevikus kolib siia üle sama palju ettevõtteid kui enne kriisi ning et mõne aasta pärast lähtutakse investeringute üle otsustamisel samadest põhimõtetest kui täna.

Ent kindel paistab olevat see, et kriisijärgne konkurentsi tugevnemine hakkab senisest intensiivsemalt senisele geograafiale „lõppu tegema“ ning et vähegi kaalukama investeringu tegemisel ei lähtuta enam üksnes müügimahtudest ja kasumist, nagu mõni aeg tagasi, vaid ka sellest, kas sihtkoht suudab investorit konkrentsis püsimiseks varustada vajalike talentidega ja pakkuda ettevõtjale innovatsiooniks sobivat keskkonda.

## Igavene probleem: kuidas panna välisinvesteeringuid paremini asukoha maa kasuks töötama

Teise maailmasõja järgsel perioodil võib täheldada kolme valitsevat poliitikat välisinvesteeringute suhtes.

Kui esimesel perioodil kontrollis riik piiriüleseid kapitali- ja rahavoogusid nii suunitluse, mahu kui ka tingimuste osas, siis teise perioodi lõpuks oli enamik riike oma kontrolliva osa kohati täielikult minetanud. Kui esimene periood oli takistuseks kapitali ratsionaalsele paigutumisele ja seeläbi arengut takistav, siis teise lähenemise korral muutus krooniliseks probleemiks regionaalsete (näiteks Kagu-Aasia, Mehhiko) või valdkondlike (näiteks Dotcom, kinnisvara) spekulatiivsete „mullide“ teke, millest viimane omandas juba ülemaailmse kriisi mõõtme.

Mida toob tulevik? Praegu domineerib seisukoht, et kuigi kapitalivoogude liikumist tuleb igati soodustada, on vaja regulatsioone, mis piiraks mullide teket. Ehk kujundlikumalt: neid on vaja just niisamuti, nagu on liiklemisvabaduse kindlustamiseks vaja kiiruspiiranguid ja keelumärke. Samuti ei tule ühelegi maale kasuks, kui ta jääb väliskapitalile üksnes juhusliku läbisõõstmise kohaks. Seepärast peetakse stabiilsuse kindlustamisel kõige tähtsamaks kapitali ja valitsuste koostööd, kusjuures siin ei ole niivõrd tähtsad mitte regulatsioonid, vaid valitsuse suhtumine. Kasulik on, kui välisinvesteeringu ümber moodustub ulatuslikum koostöövõrgustik (sealhulgas ka selleks, et leida üheskoos uusi välispartnereid) ning välisinvestoreid kaasatakse senisest aktiivsemalt arutlustesse Eesti probleemide üle.

## Võrreldes möödunud aastaga on suurenenud investorite optimism, kuid mitte nende aktiivsus

Kui aasta tagasi domineeris E&Y-i koostatud uurimuses ettevõtjate hinnangutes olukorrale ja poliitikasoovitustes selge visiooni puudumine ning lootmine valitsuse tegevusele, siis tänaseks on pilt mõnevõrra selginenud: nüüd tunnevad ettevõtjad end peamiste kasvu loojatena ja valitsusele on jäänud piiritletud ning abistav osa.

Paraku on see esialgu üksnes suhtumise ja meeolelu muutumine. Enam kui pooltel E&Y-i uurimusega haaratud ettevõtjatest ei ole hetkel mingisugust plaani Euroopasse investeerida,

viendik pole veel oma otsust teinud ja ainult 28%-l on olemas investeerimiskava, kusjuures neist pooled kavatsesid oma olemasolevaid ettevõtteid üksnes laiendada.

## Kõige huvitavamaid arenguid võib oodata maksustamisküsimustes

Kui väikese ja keskmise suurusega ettevõtete, innovatsiooni ning kõrgtehnoloogia toetamise jätkumine riikide poolt on ka pärast kriisi enam-vähem kindel, siis maksuküsimuses on olukord keerulisem. Võib eeldada, et jätkuv üleilmastumine, sealhulgas investeerimistingimuste liberaliseerimine ning konkurentsi tihenemine, käivitab maailmas uue maksukonkurentsi laine. Kuivõrd jutt on investeringutest, on sellise maksukonkurentsi suund kergelt määratletav – see tähendaks otseste ettevõtlusmaksude alandamist. Samas tuleb aga arvestada, et ülisuurte riigivõlgade olemasolu muudab maksude alandamise Euroopas keeruliseks ning paljud eksperdid ennustavad, et tulevikus ootab Euroopat ees hoopis maksude tõstmine. Meie jaoks on siin kriitilise tähtsusega küsimus sellest, kas või kuidas hakatakse Euroopa Liidus ja eriti eurotsoonis edaspidi piirama või reguleerima riikidevahelist maksukonkurentsi. Kas ka seekord jäävad maksude harmoniseerimise ideed üksnes uitmõteteks või on euro stabiilsuse tagamiseks vaja astuda selliseid samme, mis seni pole üldist toetust leidnud? Kuid igal juhul oleks meil kasulik hakata mõtlema ka toimimisele teistsugustes tingimustes kui on need, milles me praegu tegutseme.

## Euroopa kahanev atraktiivsus kasvatab vajadust aktiivsemalt tegutseda investeringute maaletoomise nimel

Kuigi 70% Euroopas tegutsevatest äriilidritest usub, et ka kümne aasta pärast jätkavad nad Euroopas tööstuslikku tootmist, arvab ümmarguselt 40% Aasia ja Ameerika ettevõtete juhte, et Euroopa muutub selle kümnendi jooksul töötlevale tööstusele järjest vähem huvipakkuvaks. Kuigi hetkel on Kesk- ja Ida-Euroopa oma madala kulubaasi tõttu lääne investoritele tunduvalt atraktiivsem, ei arvesta paljud investorid enam sellega, kuivõrd arvatakse, et konvergens ühtlustab kulutasemed hiljemalt 2020. aastaks.

Eesti tulevik sõltub riigi enda aktiivsusest ja võimekusest lähiaastatel majandusse uut kapitali kaasata vähemalt niisama palju kui meie investeerimiskeskonna atraktiivsusest. Potentsiaalsete ja seniste partneritega aktiivselt koostööd otsides ja neile soodsaid investeerimisvõimalusi pakkudes on meil lootust saada Läänemere piirkonna kõrgelt arenenud maade klubi täisväärtuslikuks liikmeks.

Kui me aga ei suuda kõrge lisandväärtuse ekspordile suunatud väliskapitali piisavalt kaasata, et seeläbi oma majandusstruktuuri muuta ja kriisijärgses konkrentsis vastu pidada, ähvardab meid tagasimineku lihtsa allhanke tegija seisundisse või sunnitud sulgumine iseendasse.

Tulemus sõltub paljuski meie soovist ja suutlikkusest otsustavalt ja fookuseeritult tegutseda, seda eeskätt inimkapitali arendamisel ja investeerimiskeskonna konkrentsivõimelisemaks muutmisel.

---

### Lisalugemist ja -vaatamist:

- Ernst & Young's 2010 European attractiveness survey
- World Investment Report 2010
- TÜ majandusteaduskonna töörühma lõpparuanne „Välisinvestor 2009“

# Leedu „investeeringute tsaar“ konkurentsivõime teenistuses

Kitty Kubo, Eesti Arengufondi seirejuht

Leedu peaminister Andrius Kubiliusel oleks nagu ees **shopping-list** globaalsetest tehnoloogia- ja teadmusmahuka äri hiidudest, kellest meie maailmanurgas pole seni julgetud undki näha, eesmärgiga need ükshaaval koju tuua. Radarile on hoolikalt valitud ettevõtted, kes aitaksid teostada Leedu ambitsioonikat visiooni saada aastaks 2020 piirkonna suurimaks regionaalseks innovatsioonikeskuseks rõhuasetusega teadmusmahukatel teenustel nagu finants-teenused, tervishoiuteenused, IT jms.



Leedu visioonide isetäitumisse ei usu: väliskapitali hankimise vankri ette rakendatud peaminister on käinud viimase aasta jooksul läbi maailma tänased innovatsiooni tõmbekeskused ja ei ole seal tühjade kätega naasnud.

2009. aasta suvel jõudis avalikkuseni teade sellest, et maailma üks suurimaid panku - Briti Barclays pank - teeb Leetu ligi 780 mln krooni suuruse investeeringu, rajades sinna oma IT teenuste arendamise keskuse. Leedu kasuks kaldus investori kaalukauss just tänu heatasemelisele haridusele ja IT talentide kättesaadavusele: seitsmes Leedu ITd õpetavas ülikoolis õpib 4500 bakalaureuse ja magistri taseme infotehnoloogia üliõpilast. Seetõttu lõi Barclays Leetu tulles ühe esimese asjana head suhted Vilniuse Ülikooliga. Täna on edukalt värvatud 280 tipp-ostkustega IT inseneri ja käesoleva aasta lõpuks on plaan tõsta töötajate arvu 500ni.

Aasta hiljem, mais 2010 saabusid kaks uut teadet. Esmalt uudis, et 5 miljardi kroonise käibe ja 6000 töötajaga globaalsete rahaülekannete turuliider **Western Union** sätib Leetu üles oma arvult neljanda globaalsete operatsioonide tippkeskuse. Tegelema hakatakse nn *back-office* töötlemisfunktsioonidega. Jah, see pole küll finantssektori väärtusahela kõige magusam osa, kuid palgatasemelt suhteliselt kõrge, lisaks veel olulise IT komponendiga. Leedu majandusministeeriumiga allkirjastatud huvikirjas järge ajades selgub, et keskus avatakse aasta lõpus ja plaanis on luua kolme aasta jooksul 200 töökohta.

Teine ja eelmisi ületrumpav oli uudis, et Leedu Valitsus ja globaalne tehnoloogiahiid IBM sõlmisid heade kavatsuste protokollid, millega väljendavad ühist tahet rajada Leetu IBM uurimiskeskus. Projekt oleks teostumise korral suurim tehnoloogiaprojekt Leedu ajaloos. Keskus hakkaks tegema uuringuid IBMi strateegilistes suundades, milleks on nanotehnoloogia, eluteadused, innovatsioon tervishoius ja intellektuaalomandi juhtimine. Keskuses saavad tööd ka Leedu teadlased, kelle motivatsioon ennast kodumaal teostada sellega oluliselt suureneb. Leedu peab õigustatult projekti oma arengus märgiliseks - tähistab see liikumist mujal loodud innovatsioonide kasutajast kogu maailmale innovatsioonide loojaks. Teadaolevalt on IBM maailmas üks suurimaid radikaalsete innovatsioonide loojaid omades aukartustäratavat patendiportfelli.

Suvel hõigati välja veel üks tehing, mida meedia nimetas Balti maade läbi aegade suuruselt viiendaks ja Leedu erastamisjärgse aja suurimaks äritehinguks: USA teadusarenduse toodete ja teenuste gigant **Thermo Fisher Scientific** omandas Leedu biotehnoloogiafirma **Fermentas International** hinnaga 3,2 miljardit krooni. Uus omanik kinnitas teadus- ja tootmistegevuse laiendamisplaane Leedus.

Välisinvesteeringute puhul kehtib vägagi vanasõna, et kus juba on, sinna tuleb juurde. Eriti, kui esimesed tulijad on nii märgilised nagu seda Leedu puhul. Nii ongi riburada mööda otsustanud Leetu tulla ka USA lennuki- ja raketitööstuse seadmete arendaja ja tootja **Moog**, kes rajab sinna oma meditsiintechnoloogiaga T&A, teenindamise ja tootmisega tegeleva haru; USA firma **Computer Science Corporation**, kes tuleb kohale oma välisklientide teeninduskeskusega; **Microsoft**, kes loob oma innovatsiooni ja koolituskeskuse Kaunase ülikooli juurde; **Ryanair**, kes paigutab Kaunase lennujaama oma Kesk-Euroopa lennukibaasi - investeering, mille suurusena on meediast läbi käinud 1,8 miljardit krooni. Aga see ei ole veel kõik: võrgutamise nimekirjas ootavad oma järke veel **Lloyds, Barclays Capital, HSBC** jpt.

Leedu trumpidena käiakse investoritele lauale **Skandinaavia lähedus, Balti riikide tihe integreeritus ning lõputud turud ja partnerlus Idas**. Intervjuudes kiidavad värsked investorid soodsate makromajanduslike tegurite kõrval haritud ja mitme-keelsete talentide rohkust, tehnoloogilise infrastruktuuri kvaliteeti ning riigi selgsihilist poliitikat välisinvestorite suunal. Kui tulijaks on kõrge lisandväärtusega globaalselt tuntud kaubamärki omav multinatsioonaalne firma, kes võtab kohustuse investeerida Leetu vähemalt 90,6 mln krooni, saab ta Leedu riigi 906 mln kroonise kogumahuga meetmest Invest LT+ 3 aasta jooksul toetust kuni 11 mln krooni. Investorisõbralikkust arvestades on ühteainsasse meetmesse põimitud rahastus kõikvõimalikele investorite vajadustele: toetust saab kasutada ühe paketttaotlusega teadusarendustegevusest kuni töötajate koolitamise, pühivara investeeringute ning messidel käimiseni välja.

Leedu poolt alustatud sihiteadlik tegevus majanduse restruktureerimiseks, kus uue majanduse algeid üleilmse mõõtmega välisinvestorite näol riiki imporditakse, on olnud muljetavaldav. FDImarkets.com hindab Leedut Balti riikide liidriks tehnoloogiamahukate investeeringute saamise võidujooksus: nende andmetel **registreeriti Leedus 2009. aastal 28 välisinvesteeringut, kes on lubanud tuua uut raha kokku 15,6 miljardi krooni väärtuses ja luua 5300 uut töökohta**.

Milliseid uudised võiksid eeltoodud jada jätkata? Sel aastal on Leedu peaminister käinud USAs kahel korral. Muuhulgas väisas ta Leedu kõrgharidusjuhtidega ka maailmaklassi ülikooli **MITid (Massachusetts Institute of Technology)**, kus kohtus selle presidendiga. Huvitav, kas varsti võime lugeda uudist **Viiniuse ülikooli ja MIT alliansist**? Mis ei olegi nii ebareaalne, kuna selliste piiri-üleste liitude sõlmimine on globaliseeruva kõrgharidusmaastikul hoogsalt jõudu kogumas.

Lähenedamise poolt sarnaneb selline agressiivne välisinvesteeringute hankimise poliitika paljuski **lirimaa, Singapuri ja mitme teise edumeelse väikeriigi omaga**. Kui Arengufond 2009. a kevadel Valges Paberis Riigikogule tähelepanu juhtis, et kriisi keskmes oleks õige hetk välisinvesteeringute riiki toomine luubi alla võtta, ei pälvinud see enam kui meedia tähelepanu lustakale nimele „investeeringute tsaar“. Tundub, et Leedu on seda soovitusi kuulda võtnud.

## Kuidas leedukate aktiivsus Eestist mõjutab?

Laiast maailmast vaadates jagame me Leeduga ühte ja sama regiooni ja sellega seotud eeliseid-puudusi. Oleme konkurendid nii välisinvesteeringute, tööjõu kui ka turgude mõttes. Leedu on oma müügistrateegia üles ehitanud samadele argumentidele, milles Eestigi on oma eeliseid näinud: seotus Põhjamaadega ja lähedus Idaga. Leedu eeliseks on arvestatav turg - nii tarbijate kui talentide mõttes. Edukal jätkamisel on Leedul tõsine võimalus regiooni magusamad investeeringud ja sellega koos ka talendid endale püüda ning Balti riikide vahelises konkurentsivõitluses kaugele ette rebida. Sellisteks arenguväljavaadeteks annab alust ka Leedu viimastel aastatel näidatud jõuline tõus Maailma Majandusfoorumi riikide globaalse konkurentsivõime edetabelis.



# Struktuurne muutus majanduses vajab riskikapitali

Heidi Kakko, Eesti Arengufondi investeringute juht

Otseste välisinvesteeringute piiratud sissevoolu ja ulatuslike looduslike ressursside puudumisel on Eesti pikaajalise konkurentsipositsiooni parandamise jaoks peaaegu ainus võimalus üles ehitada selline mudel, kus majanduse struktuurse muutumise (ehk liikumise suurema lisandväärtusega tootmise ja teenuste suunas) aluseks on haritud töäjõud ja targalt investeeritud kapital. Samasuguse valiku ees on olnud mitmed teised väikeriigid, kes maailmakonkurentsias hakkamasaamiseks on teinud otsustavaid samme, et toetada ja tagada nende kasvueelduste olemasolu.



Riskikapitali kui tippettevõtete kasvataja tõenduseks on terve nimekiri rahvusvahelisi edukaid korporatsioone, nagu Google, Apple, FedEx, Amazon, Ebay, Genentech. Nii USA, kui kõige arenenuma riskikapitalituruga riigi kogemus, kui ka hiljuti tehtud uurimuse era- ja riskikapitali mõjust maailmamajandusele tulemused<sup>1</sup> tõestavad, et ettevõtted ja majandusharud, kus era- ja riskikapitali panus on suurem, on keskmisest kiirema kasvuga nii kogutoodangu, loodud lisandväärtuse kui ka tööhõive näitajate alusel. Rahvusvahelises konkurentsias investeringute sihtriigina ja kapitali külgetõmbajana ei ole „vanal“ Euroopal õnnestunud olulisel määral parandada oma positsiooni, samuti pole paranenud innovatsiooni reaalne rakendamine ettevõtetes. USA ja Euroopa firmade võrdlusest on näha, et USA varase faasi innovaatiliste *start-up*ide osakaal teadus-arendustegevuses ja käibes on oluliselt suurem kui Euroopas. Majanduskriisi kestel ja mõjude leevendamiseks on Euroopa pigem otsustanud keskenduda suurte ettevõtete toetamisele<sup>2</sup>, ehkki just „noored ja vihased“ ettevõtted annavad olulise panuse majanduse restruktureerimisprotsessidele, tuues turule uut tehnoloogiatel baseeruvaid tooteid ja teenuseid ning kannustades ka turul juba kanda kinnitanud ettevõtteid tegelema innovatsiooniga.

Euroopa leevendab majanduskriisi suurte ettevõtete toetamisega, ehkki just „noored ja vihased“ ettevõtted annavad olulise panuse majanduse restruktureerimisprotsessidele.

Kuna noored innovaatilised ettevõtted on teadmistel põhineva majanduse peamiseks kasvumootoriks, siis leiti Soomes, mis on nii oma konkurentsivõimelisuse kui ka innovatsioonile suunatud investeeringute mahu poolest üks juhtivaid riike maailmas, et sealsete uute innovaatiliste kiirekasvuliste ettevõtete arv, ettevõtjate ambitsioonikuse tase ning reaalse tegevuse elluviimise edukus on liiga madal võrreldes valdkonna juhtivate riikidega, nagu USA või Iisrael<sup>3</sup>.

1 Globalization of Alternative Investments. Working Papers Volume 3. The Global Economic Impact of Private Equity Report 2010.

2 A Lifeline for Europe's Young Radical Innovators, Brugel Policy Brief, March 2009, Reinhilde Veuglers, prof. University of Leuven.

3 VICTA - Virtual ICT Accelerator, Tekes. *Technology Review* 219/2007.

Kujukaks näiteks ongi siin Iisrael, mis oli ca 30 aastat tagasi Eestile sarnases olukorras - ühelt poolt piiratud loodusressursid ja kapitalipakkumine, kuid teisalt haritud tööjõud ja teadus-arendustöö võimekus. Iisraeli valitsus langetas strateegiliselt kriitilise otsuse: majanduskasvule pikaajalise tugeva aluse loomiseks tuleb keskenduda teaduspõhiste sektorite kasvatamisele, pakkudes olulist finantstuge teadus- ja arendustöö tulemuste komertsialiseerimiseks. Eesmärk oli õigesti suunatud poliitika kujundamise kaudu täita turu puudujäägid varase faasi kapitali pakkumisel. Tänapäevaks on Iisrael USA kõrval üks juhtivatest riikidest riskikapitali- ja rahvusvaheliste tehnoloogiliste ettevõtete kasvatamisel. Näiteks Nasdaqil on noteeritud *start-up* riigist Iisrael rohkem ettevõtteid kui kogu Euroopast kokku.

## Eesti ei ole kapitali pakkujale liiga atraktiivne

Nii nagu me lähiperioodidel oleme töötleva tööstuse arendamisel sõltuvuses otseste välis-investeeringute sissevoolust, mille osas aktiivselt konkureerivad kõik teised piirkonna riigid, oleme ka uute innovaatiliste kasvuettevõtete arendamisel sõltuvuses reaalselt investeerimisalt raha olemasolust. Eesti Era- ja Riskikapitali Assotsiatsiooni EstVCA poolt oma täisliikmete (16 investeerimisfirmat või -fondi) seas tehtud uuringu kohaselt investeerivad mitmed Eesti investeerimisfondid ja -firmad aktiivselt Eestist väljapoole (Eestis asub 60% EstVCA liikmete investeerimisportfellides asuvate firmade peakorteritest ja 40% tööjõust).

Ehkki Eesti on kapitali pakkumise osas ühe elaniku kohta (väikesest rahvaarvust tingituna) suhteliselt heas positsioonis võrreldes teiste Ida-Euroopa riikidega, on kapitali absoluutne

Investorite silmis on Eesti pigem odav allhankemaa kui erplyde ja smartpostide kasvulava.

pakutav maht ja kättesaadavus ning riigi atraktiivsus riskikapitali-investorite jaoks jätkuvalt madal. Atraktiivsusindeksi<sup>4</sup> kohaselt jääb Eesti investorite jaoks atraktiivsematele riikidele oluliselt alla nii majandustegevuse üldise aktiivsuse kui ka ettevõtluskultuuri ja -võimaluste poolest. Ebapiisav on ka Eesti kapitalituru

sügavus ehk kapitali pakkumine mistahes faasis või vormis ning Eestit nähakse eelkõige kui traditsioonilise tööstuse/investeeringute asukohamaad, mitte innovaatiliste ettevõtete viljakat kasvulava. Eesti suhteliseks eeliseks on investeeringute osas soodne maksustamispoliitika, kuid see ei korva puudujääke investorite üldises kaitstes ja nõrka taset ettevõtete juhtimispraktikates. Riskikapitaliinvestorite poolt eelistatud riikidega võrreldes on Eesti mahajäämus umbes kahekordne - seega on, mille pärast muretseda ja mille nimel tegutseda.

Regionaalses konkurentsivõrreldes kõikide teiste Ida-Euroopa riikidega on Eesti eelispositsioonis nii elukeskkonnana, läänelikuma ettevõtluskultuuri kui ka investorkaitse regulatsioonide osas, kuid maha jääme ikkagi üldise ettevõtlusaktiivsuse poolest. Teisisõnu, meil ei ole lihtsalt piisavalt palju aktiivseid ettevõtjaid ning rahvusvaheliselt huvitava väljavaatega ettevõtteid.

Kindlasti on viimane tingitud ühelt poolt nii siseturu väiksusest, kuid teiselt poolt ka vähesest ettevõtjahoiakust ning jõulise rahvusvahelise laienemise julguse

Mida rohkem on Eestist pärit innovaatilisi ettevõtteid, seda külgetõmbavam on Eesti välis-investoritele.

ja oskuste puudumisest. Mida rohkem kasvab peale tõeliselt huvitavaid innovaatilisi edulooga ettevõtteid, seda külgetõmbavam on Eesti väljastpoolt vaatavale kapitalipakkujale. Positiivseid näiteid idu-ettevõtetest, kes Eestis on kasvama pandud ja suudavad hilisemas faasis endale leida rahvusvahelise investorite,

tekib õnneks järjest juurde. Huvitavateks näideteks on siin väliskapitali varases faasis kaasanud GuardTime ja Erply, aga ka Arengufondi poolt investeeritud SmartPOST, mille Eesti pilootvõrk kasvas pooleteise aastaga piisavalt atraktiivseks Soome päritolu logistikaettevõtte Itella jaoks. Samas on orgaanilise kasvu kiirendamiseks vajalikud teatud tugitegevused, mis aitaksid

4 The Global Venture Capital and Private Equity Country Attractiveness Index. 2009/2010 Annual. IESE. Ernst & Young.

Eestit selles valdkonnas korraliku kiirendusega paremate tulemusteni jõuda. Iisraelis tekitati tempoka kasvu mudel programmiga, kus riik võimendas katalüsaatorina erakapitali sisenemist teadusmahukatesse majandusharudesse. Soome leidis pärast vastavat analüüsi, et varases faasis peab riik jätkuvalt turu arendaja rolli kandma ning looma mudeli, kus avalik sektor kutsub targa raha äriinglite ja teiste varase faasi investorite näol iduettevõtteid arendama. See löi aluse ärikiirendite (VIGO) mudeli tekkele Soomes.

## Teadus- ja arendustegevuste toetused peavad muutuma investeringuteks edukates ettevõtetes

Innovaatiliste ettevõtete kasvule ja teadusmahukale majandusstruktuurile suundumise üheks eelduseks on ettevõtete suurem koostöö teadussüsteemiga, mis omakorda on sõltuvuses Eesti ettevõtete teadus- ja arendustegevuse (T&A) võimekusest. Täna on enamiku Eesti ettevõtete T&A võimekus madal, kuid madal on ka teadusasutuste võimekus identifitseerida komertsialiseerimiseks sobivat intellektuaalset omandit. Antud olukorras tähendab see kahjuks pigem seda, et Eesti T&A asutuste jaoks oleks realistlikum koostöö võimekamate välisettevõtete, kes suudavad anda T&A asutustele komertsialiseerimist võimaldavaid konkreetseid tellimusi. Samal seisukohal on ka teadlased, kes on hinnanud Eesti tehnoloogiaettevõtete praegust võimekust madalaks ja leiavad pigem, et innovatsioonisüsteemi ebaühtlase võimekuse ja nõrga tööstuse tühimiku täidavad ära rahvusvahelised ettevõtted.<sup>5</sup> Innovaatiliste teadusmahukate ettevõtete kasvatamisel on oluline nii T&A kulutuste tase kui ka kapitali pakkumine T&A teadustöö tulemi ehk intellektuaalse omandi tootestamisel. Maailmas kõrgeima T&A kulude tasemega SKP suhtes ongi Iisrael (4,7%), kellele järgneb Rootsi (3,9%) ja Soome (3,5%). Eestis on T&A kulude tase 1,29% SKPst (2008) ja eesmärgiks on seatud jõuda 2% tasemele 2012. aastaks. Kuid ehk oleks Eesti konkurentsivõimeliselt kiiremaks käigutempoks oluline, et see tase oleks veelgi kõrgem?

Kui aga võrrelda T&A kulude taset ja riskikapitali pakkumist, mis aitaks kaasa varase faasi ettevõtetel intellektuaalset omandit tooteks või teenuseks muuta ja seda turustada, siis on innovatsioonimaa Soome võrreldes Iisraeli ja USA juhtivate tasemetega hoopis kehvast positsioonist: riskikapitali-investeeringud moodustavad vaid 0,2% SKPst. Soomlased ise näevad vajadust poliitikamuudatuseks, sest nende riskikapitali pakkumise ja T&A kulutuste suhe on 3-4 korda madalam võrreldes häid tulemusi näidanud USA või Iisraeliga. Kas Eesti võiks sellest õppida ja hinnata ka riskikapitali pakkumise vajadust oluliselt kõrgemaks, et olla suuteline vähemalt samal tasemel teadustöö tulemusi kanaliseerima *start-up* ettevõtete toodeteks/teenusteks, või peaks Eesti veel lisaks investeerima, et targa raha toel suuta end rahvusvahelises võidujooksus tagantpoolt veidikenegi kõrgemale rebida?

Riskikapitali suhe T&A investeringutesse on madal isegi Soomes, Eestist rääkimata.

## Tulemusekeskne ökosüsteem innovaatilistele kasvuettevõtetele

Eesti rahvusvahelisele konkurentsivõimele kaasa aitamiseks innovaatiliste ettevõtete arendamise kaudu on vajalik toetava ökosüsteemi toimimine – ainult nii suudavad varases faasis käivitatud Eesti ettevõtted kasvada rahvusvaheliselt edukaks. Seni on Eestis puudunud üks keskne vastutaja, kes fookuseeritult tegeleks kiirekasvuliste noorte ettevõtete arendamisega: poliitika elluviimisel osalevad mitmed institutsioonid, mille korral kipub fookus ja vastutus hajuma, kuid vajalik on kompleksne lähenemine, alates ettevõtluseks vajalike hoiakute kujundamisest

<sup>5</sup> Eesti ettevõtete uued võimalused – ärimudelid, avatud innovatsioon ja riigi valikud. *Innovation Studies* 14/2010. Eesti Vabariigi Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium.

ning vajalike teadmiste ja oskuste arendamisest kuni kapitali pakkumise tagamiseni. Selles ökosüsteemis on oma roll nii riiklikel toetustel, hoiakuid muutvatel arendustegevustel, konkursil „Ajujaht“, rahvusvaheliselt noori ettevõtjaid kokkutoovatel *Start-up* Akadeemiatel, Silicon Valleysse tehtavatel visiitidel, virtuaalsetel inkubaatoritel, garaaži-kiirenditel, äriinglite võrgustike kujundamisele kaasaaitamisel kui ka seemne- ja *start-up* faasi investeringutel nii Arengufondi kui ka erasektori poolt. Tänapäevaks on palju vajalikke ja väärtuslikke komponente olemas – alates „Ajujahist“ kuni riskikapitali pakkumiseni, kuid puudu on nende terviklikust juhtimisest ja tulemusekesksest omavahelisest sidumisest.

Arengufond, EAS ja MKM on ühiselt koostamas lähenemisviisi, kuidas toetada Eesti innukaid iduettevõtteid nii, et igas kasvufaasis oleks tagatud tulemusest lähtuv väärtusahel nii ettevalmistuse, elluviimise kui ka finantseerimise osas. Ainult nii saame küpsetada kriitiliselt vajaliku hulga rahvusvaheliseks konkurentsiks suutelisi innovaatilisi ettevõtteid, kes aitaks Eesti majanduse struktuuri kujundada suurema lisandväärtusega teadmumahukate toodete ja teenuste pakkumise suunas.

Lõpetuseks, alustaval ja alustaval ettevõttel on suur vahe sees. Ühes servas on ettevõtjale ja tema lähikondsetele tööd ning leiba pakkuvad elustiiliettevõtted, teises unikaalse toote, teenuse või ärimudeliga maailma minekut katsetavad *born global* ettevõtted. Mõlemat liiki ettevõtted on vajalikud, kuid majandust restruktureerida aitavad eelkõige viimased. Et Eestist võiks kujuneda Läänemere- ja Lääne-Euroopa *start-up* ettevõtete kasvulava nagu *Start Up Nation* Iisrael, peab selle eesmärgi saavutamisel olema selge eestvedaja ning vastutaja. Lisaks arusaam, et see töö võtab minimaalselt kümme aastat aega. Arengufond on valmis selle vastutuse enda peale võtma ning vastav eeltöö MKMiga ja EASiga on käimas.

---

## Lisalugemist ja -vaatamist:

- Globalization of Alternative Investments. Working Papers Volume 3. The Global Economic Impact of Private Equity Report 2010.
- VICTA - Virtual ICT Accelerator, Tekes. Technology Review 219/2007.
- The Global Venture Capital and Private Equity Country Attractiveness Index. 2009/2010 Annual. IESE. Ernst & Young.
- Eesti ettevõtete uued võimalused – ärimudelid, avatud innovatsioon ja riigi valikud. Innovation Studies 14/2010. Eesti Vabariigi Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium.

## Arengufondi riskikapitali suuna vahehindamine

2010. aasta alguses teostasid sõltumatud eksperdid vahehindamise Arengufondi riskikapitali-strateegia elluviimisele ning otsisid vastust küsimusele, missugune on olnud Arengufondi mõju Eesti riskikapitalituru arenemisele alates 2007. aastast ja mida tuleks tulevikus täiustada.<sup>1</sup>

- Intervjuude tulemused näitavad, et Arengufondi senine tegevus Eesti riskikapitaliturul on esile kutsunud positiivseid muutusi ning mänginud olulist rolli professionaalsete riskikapitaliinvestorite arendamisel. Intervjueeritavate hinnangul on Arengufondi investeerimistegevus erasektori investeringuid varasesse faasi pigem juurde tõmmanud kui eemale tõrjunud. Intervjueeritud ettevõtjad rõhutasid, et Arengufond on oma tegevusega parandanud kapitali pakkumist ning see on hädavajalik ambitsioonikate tehnoloogiaprojektide turule viimiseks.
- Intervjueeritavad tõstsid esile vajadust lahendada seemnefaasi finantseerimine, mis on ühe investeerimisprojekti kohta hinnanguliselt 10 000 kuni 100 000 eurot. Rõhutati, et lahendus peab olema seotud laiemaga äriinglite tegevuse arendamisega, mis võimaldaks neil jagada riski tasakaalustatud portfelli kaudu. **Aprillis 2010 andis investeringute ekspertkomitee Arengufondile mandaadi seemnefaasi investeringute tegemiseks mahus 1 miljon eurot aastas. Alates juunist on Arengufond teinud 3 seemnefaasi investeringut.**
- Samuti oldi rahul fondi investeerimistegevuse esialgse mahuga ja fondi esmase suurusega. Portfelli piisavaks suuruseks hinnati 15-20 investeringut, et tasakaalustatult maandada riske, mis on iseloomulikud varase faasi äriprojektidele.
- Intervjueeritavad hindasid Arengufondi struktuuri ja meeskonda üldiselt positiivselt. Fondi finantsanalüüsi ja -planeerimise teadmisi peeti tugevateks, samas tuleks lisakompetentsi kaasata tehnoloogiaanalüüsi ja rahvusvahelise turunduse vallas. See on hädavajalik kogemus, mida riskikapitalifondid peale raha projektidesse toovad, kuna Eesti ettevõtetel (sarnaselt paljude teiste riikidega) on tihti hea tehnoloogia, kuid riigis tervikuna napib nii kogunud sariettevõtjaid kui ka rahvusvahelise turu tundmist ja oskust kasvuettevõtet rahvusvaheliselt juhtida.

### Vaheanalüüsi teostanud ekspertide soovitusel Vabariigi Valitsusele:

- Kapitaliseerida fond piisavas mahus (rahvusvahelise praktika kohaselt vähemalt 30 miljonit eurot), et võimaldada jätkuvalt uute investeringute tegemist, vähendada kaasinvestorite ebakindlust ja teha vajadusel jätku- või kaasinvesteringuid.
- Kaaluda spetsiaalsete tugimeetmete väljatöötamist noortele innovaatilistele ettevõtetele, muu hulgas maksukeskkonna ja sotsiaalkindlustuse valdkonna soodustuste näol, meelitamaks tehnoloogiaettevõtjaid Eestisse.
- Eesti vajaduste ja teiste riikide näidete põhjal (näiteks Ühendkuningriigi *proof of concept* programmid) pakkuda Arengufondi kaudu lisafinantseeringut kasvuettevõtete prototüüpimisele, ärimudeli rahvusvahelise turu järeleproovimisele (EASi T&A uurimistoetustele lisaks või täienduseks), suurusjärgus 10 000 kuni 100 000 eurot äriprojekti kohta.
- Arengufond on loogiline fondijuht võimalikele tulevastele riikliku finantseerimisega fondidele, samas on oluline säilitada tema senise edu pandiks olev sõltumatus oma tegevustes, seda nii poliitilises kui ka valdkonnaministeeriumide mõttes.

<sup>1</sup> P. Nightingale, A. Reid: Early-stage Investment by the Estonian Development Fund. An appraisal of activities 2007-2009 and scenarios for future development, SPRU, University of Sussex, Technopolis Group

Üldjuhul pank *start-up* ettevõtteid ei finantseeri, sest panga jaoks on *start-up* riskid liialt suured: tulevased rahavood on ebakindlad, sageli puudub projektil tagatis ja pole kindlust laenu tagasimakse võime kohta. Samuti ei soovi pank investeerida omakapitali ega osaleda ettevõtte juhtimises.

**Heiki Raadik**

Swedbank Eesti, CFO

Arengufondi investeringute ekspertkomitee liige



**Killu Tõugu-Sanborn**

Ph.D molekulaarbioloogias,  
Oxford Finance Corporation,  
Arengufondi investeringute  
ekspertkomitee liige

Eestis on tekkinud seeria-ettevõtjate klass, kellel on palju initsiatiivi, ideid ja võimeid ning kelle kohalik võrgustatus on hea. Neid tuleks võimalikult hästi varustada raha ja muude ressursidega, et nad käega ei lööks ning mujale õnne otsima ei läheks ega muidu töö tegemisest ei loobuks.

\*

Maailma tasemel väärtuslike, majanduse struktuuri parandavate ja tegelikku ärilist ning intellektuaalset väärtust loovate ettevõtete kasvatamiseks on vaja skeemi, kuidas isoleerida Arengufondi investeringuosakond poliitilistest tuultest, olenemata sellest, kes on võimul ja mis on populaarne. USAst riskikapitalistina asja vaadates on Arengufondi jaoks kõige ohtlikum aspekt (millele kirjalikult viitasin ka oma esimeses arvamuses Arengufondi esimesi plaane nähes, mida mulle lugeda anti mitu aastat tagasi), kui fondi raha jätkumist ja olemasolu määratakse igal aastal läbi poliitilise protsessi. Nii ei saa riigile olulist pikaajalise strateegilise väärtusega asja edukalt ajada.

Minu soovitus oleks töötada välja ekspordile suunatud tugisüsteeme. Vabalt toimival ettevõtlusel on raske ületada välisurul kehtivaid sisenemisbarjääre, kuna Eestist pärit raha eest on väga raske osta välisurul tegutsejatega võrdselt teenuseid. Üks oluline puudujääk on siiani olnud intellektuaalse omandi kaitse võimalus. On ju selge, et *start-up* ettevõtetel ei ole võimalik ilma riigipoolse abikäeta rahvusvahelisel turul samadel tingimustel konkureerida. Riigipoolne tugi intellektuaalse omandi kaitsmisel suurendaks ettevõtjate võiduvõimalusi välisurugudel ja tekitaks Eestisse väiksema väärtusega allhanke asemel suurema lisaväärtusega omatooteid.



**Ardo Reinsalu**

Curonia Research, CEO

Arengufondi investeringute ekspertkomitee esimees



**Andrus Viirg**

Enterprise Estonia Silicon Valley

Eesti *start-up*'id peaksid minema Silicon Valley'sse, kus tegutsemine on kui 'kullastandard' tehnoloogia sektoris. See on maailma kõige kontsentreeritum ja eesrindlikum tehnoloogiakeskus, pakkudes parimaid võimalusi *start-up*'idele ja väikestele innovaatilistele ettevõtetele. Põhilised argumendid Silicon Valley'sse minekuks on: oluline ja rikas turg, lisakapitali kättesaadavus ja ettevõtlusest väljumise ehk *exit*'i võimalused alustamiseks uute ideedega uut ringi.

## Arengufondi investeerimisportfell

### Start-up fond

**SmartPOST** Arengufondi investeeringu suurus: kahes osas kokku 13 411 371 krooni. Investeeringu eesmärgiks on kiirendada SmartPOSTi arendatud iseteeninduslike pakiterminalide tehnoloogia, sh tarkvara jõudmist rahvusvahelisele turule. 2010. a suvel müüs SmartPOST oma Eesti pilootvõrgu edukalt Itellale.

**Ilmarine Engineering** Arengufondi investeeringu suurus: kahe etapina, kokku 10 000 000 krooni. Investeeringu eesmärk on arendada välja Ilmarine Engineering OÜ insenertehniline tootearendusüksus.

**Goliath Wind** Arengufondi investeeringu suurus: kahes etapis, kokku 3 937 500 krooni. Goliath Wind OÜ arendab senisest odavamalt ning tõhusamat uut tüüpi tuuleturbiini, mis võimaldaks langetada tuuleenergia hinda ca 20%.

**Fits.me** Arengufondi investeeringu suurus: kahes etapis, kokku 4 850 446 krooni. Fits.me kaubamärgi all arendab Massi Miliano OÜ uudset robotikal põhinevat lahendust online-rõivapoodidele.

**United Dogs and Cats** Arengufondi investeeringu suurus: kolmes etapis, kokku 2 950 000 krooni, kusjuures viimast väljamakset ei teostatud. Lemmiklooma-omanike suhtlusportaalide [www.uniteddogs.com](http://www.uniteddogs.com) ja [www.unitedcats.com](http://www.unitedcats.com) arendaja, kes ei suutnud ärimudelit plaanipäraselt ellu viia. Ettevõttele on leitud uus investor, kes võtab keskkondade arendamise ja juhtimise oma kontrolli alla.

**BiotaP** Arengufondi investeeringu suurus: neljas etapis, kokku 13 100 000 krooni. BiotaP OÜ arendab efektiivset keskkonna mikrobioloogilise testimise platvormi.

### Seemnefond

**GrabCAD** Arengufondi investeeringu suurus: kahes etapis, kokku 2 000 000 krooni. GrabCAD arendab internetikeskkonda CAD-inseneridele, projekteerijatele ning allhanke ja lõpptootefirmadele. GrabCad on välja kasvanud Arengufondi rahvusvahelise äri inkubaatorist SeedBooster.

**Inner Circle** Arengufondi investeeringu suurus: kahes etapis, kokku 1 376 901 krooni. Ettevõtte ambitsiooniks on luua kasutajasõbralik, kuid erinevalt Facebookist privaatne keskkond grupisuhtluseks ja sellega maailma minna.

**Sportlyzer** Arengufondi investeeringu suurus: kolmes etapis, kokku 1 499 993 krooni. Sportlyzer arendab rahvusvahelisele turule veebikeskkonda, mis viib harrastussportlased kokku treening- ja motivatsioonitarkvaraga. Sportlyzer on välja kasvanud Arengufondi rahvusvahelise äri inkubaatorist SeedBooster.

### SeedBooster

**Egolego** on professionaalse töölase enesetreeningu veebikeskkonna arendaja.

**SelfDiagnostics** arendab uudset patogeenispetiifilise meditsiiniagnostika kodust kiirtesti.

# Eesti IKT kõrgharidus - aeg vahetada liigat

Üllar Jaaksoo, IT akadeemia projekti direktor



Aasta tagasi sai digiallkirjad koostöölepe „Eesti IT akadeemia“ - algatus Eesti info- ja kommunikatsioonitehnoloogia (IKT) kõrghariduse uuele, rahvusvaheliselt läbilõigivõimelisele tasemele viimiseks. Ülikoolid, Arengufond ning Infotehnoloogia ja Telekommunikatsiooni Liit (ITL) ühendasid jõud, tõuke andsid Arengufondi tulevikuseire EST\_IT@2018 järeldused.

Visioonis võiks Eesti IKT kõrgharidus olla nüüdisaegne õppimisvõimalus, mida tunnustavad maailma juhtivad kõrgkoolid, kadestavad kõik Läänemere piirkonna naabrid ja eelistavad meie sihtturgudel enamik IKT alal õppida soovijaid.

Sellele visioonile vastavat lahendust asusin aasta eest „Eesti IT akadeemia“ initsiaatorite nimel välja töötama. Nüüd on see erinevatest lahendusteedest parimana välja joonistunud mudel teie ees, et edasisi arutelusid toita ning, mis olulisem, Eesti jaoks aidata teha strateegiliselt tähtsaid otsuseid.

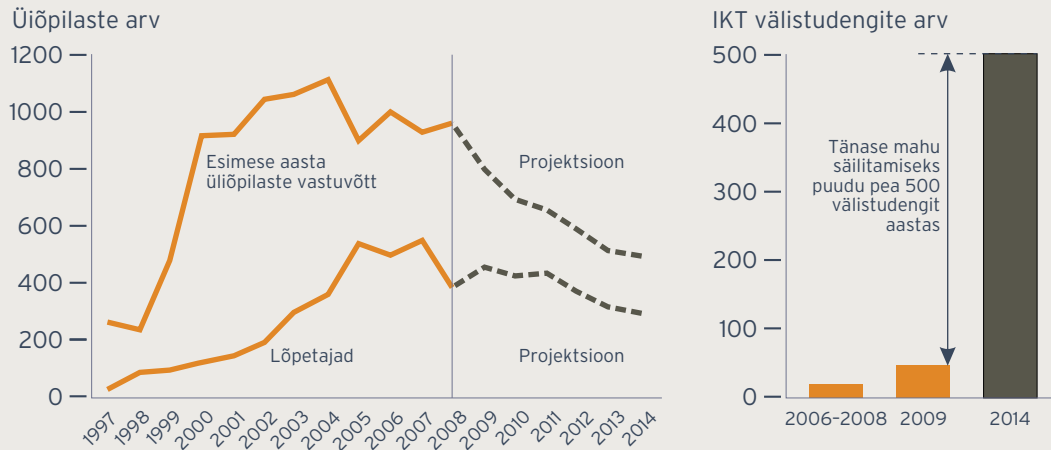
## IT-olukorrast riigis

Enamikus Eestile riikliku tähtsusega arengukavadest on IKT sektorile seatud väga kõrged ootused. Suur ülesanne on lauale pandud, kiire interneti rajamisega saame hakkama, kuid puuduvad juhtimis- ja rahastamismudelid, mis edukalt lahendaksid selle ülesande inimressursi arendamise poolt.

Täna on IKT kõrgharidus jännis isegi olemasoleva nõudluse rahuldamisega, nii mahus kui kahjuks ka kvaliteedis. IKT kõrghariduse hüppeline edendamine on Eesti majanduse jaoks nii oluline päästerõngas kui teisalt ka suur võimalus. Et IKT on teiste sektorite jaoks nn suur võimaldaja, siis vajame selles valdkonnas rohkelt tudengeid, seda kõigil tasemetel kutseõppest kuni doktoriõppeni välja.



## Eesti vajab senisest 10 korda enam IKT välistudengeid



Allikas: Marek Tiits, Arengufond 2009

IKT sektoris on küllaga ruumi arendustegevuse ja ekspordi kasvuks ning senine edu töökohtade loomisel saaks jätkuda ka kiirendatud tempos. ITLi liikmete hinnangul oleksid IKT ettevõtted aasta-kahega võimelised paar tuhat täiendavat magistritasemega IKT spetsialisti uutesse projektidesse rakendama. Täiendav maksutulu Eesti eelarvesse oleks ainult otsestest maksudest ligi 500 miljonit krooni aastas.

IKT sektori potentsiaali ära kasutamiseks uue majanduskasvu allikana on puudu tuhandeid spetsialiste. Isegi majandussurutises on tööjõuturult võimatu leida magistrikraadiga töötut IKT spetsialisti. Vastupidi, sadades töökuulutustes otsitakse IKT spetsialiste ning suuremad uued IKT valdkonna arenduskeskused koos sadade sinna loodavate uute töökohtadega potsatavad Eestist mööda, viimasel ajal eriti Leetu. IT-ettevõtetel pole oma äritegevust Eestis võimalik kasumlikult laiendada. Hädas on nii olemasolevad ettevõtted kui ka potentsiaalsed suuremad välisinvestorid, kes peavad oma investeeringuid objektiivsetel põhjustel mujale suunama. Tulevikku vaadates näeme, et probleem süveneb veelgi. Eesti demograafilistest trendidest tulenevalt jääb potentsiaalseid üliõpilasi, sh IKT alal, oluliselt vähemaks. Teisalt hakkab meie naaberriikide edukam välisinvesteeringute hankimise strateegia meilt kvalifitseeritud IKT tööjõudu ära tõmbama.

## Üle Põhjamaade kõrgharidus

IKT kõrghariduse kvaliteedi murranguline parandamine on suur väljakutse. Et see oleks aga konkurentsivõimeline ka Põhjamaadega, tuleb täiendavalt pingutada.

Põhjamaade IKT kõrgharidus ja teadustegevus on Euroopas väga konkurentsivõimeline. Euroopa Liidu algatuse *European Institute of Technology* raames on Helsingi ja Stockholm arvatud uue IKT oskusteabe tippkeskuse asukohtadeks. Euroopa konkurentsivõime tõstmisel panustab Euroopa Liit paljuski just meie põhjanaabritele.

Kui me järgnevate aastate jooksul võtame mõõtu Põhjamaade tippudest ning arendame nendega koostööd, innustame oma koole ja inimesi ka Eesti jaoks õiget taset saavutama.

## Ülikoolide rahvusvahelistumine: ainus võimalus kõrghariduse kvaliteedi tõstmiseks ja mahu säilitamiseks

Ülikoolide konkureerimine eelkõige kraadiõppe välisüliõpilaste (ja -õppejõudude) pärast maailmas jätkub ja tõenäoliselt tugevneb. Enamikes maailma piirkondades, eeskätt Aasias ja tärkava majandusega riikides, kasvab nõudlus kõrghariduse järele ja selle tulemusena suureneb ka pakkumine. Vastandina sellele ootab paljusid OECD maid ees üliõpilaste arvu kahanemine seoses rahvastiku vananemise ja vähenemisega. Välisvahetuses osalevate üliõpilaste arv on hetkel maailmas ligikaudu 3 miljonit ning aastaks 2025 kasvab see 7 miljonini.

Eesti kõrgharidussüsteemi suurim oht on rahvastiku vähenemine. Eesti kodanikest üliõpilaste arv langeb 2015. aastaks 50% või isegi rohkem. Sellega kaasneb väljakutse, kuidas süsteemi säilitada või koguni riigi arenguks olulistes valdkondades suurendada. Ainus võimalus selleks on otsustavalt rakendada rahvusvahelistumise abinõusid ja kaasata välisüliõpilasi, sest kohaliku elanikkonna osakaal kõrghariduses on juba niigi suur. Lisaks üliõpilaste mahtude tagamisele ja teadmismahukale majandusele vajaliku inimvara kindlustamisele, aitab rahvusvahelistumine kaasa kõrghariduse kvaliteedi parandamisele.

### Rahvusvaheliselt edukaid ülikoole iseloomustab:

- **välisüliõpilaste ja -õppejõudude arvestatav osakaal.** Rahvusvaheliselt edukad ülikoolid suudavad kaasata tasemel õppejõude ja andekaid üliõpilasi globaalselt või regionaalselt. Välisüliõpilaste osa neis on vähemalt 20%. Ülikoolid, kus soositakse oma riigi üliõpilasi ja teadureid, ei suuda tippu tõusta. Eestis on välisüliõpilaste osakaal 3,1%;
- **autonoomia ja visioonil tuginev jõuline eestvedamine.** Ülikooli juhtkond peab välja töötama tulevikukava, eesmärgid ja arenguplaani ning omama oskust panna õppejõud ja kogu personal uskuma ühistesse sihtidesse ja eesmärkidesse;
- **teadustöö kvaliteet**, mida on võimalik saavutada vaid tugeva välispartnerluse ja tiheda rahvusvahelise koostööga. Eeldab märkimisväärse ressursi pühendamist doktoriõppele;
- **atraktiivsed õppekavad ning nende sihitud väliturundus.** Rahvusvaheliselt konkurentsivõimelises ülikoolis on töö- ja õpikeskkond võõrkeelne (üldlevinumaks keeleks inglise keel). Välitudengite hankimisel sihitakse riigile strateegiliselt olulise tähtsusega riike.

### Riigil on rahvusvaheliselt edukaid ülikoole võimalik saada:

- **olemasolevaid ülikoole uuendades.** Eeldab kvaliteetsete õppeasutuste olemasolu. Sellega kaasneb alati mitte-egalitaarne positiivne diskrimineerimine, s.t ühe või mitme kõrgkooli eeliskohtlemine kõigi teiste suhtes;
- **olemasolevaid ülikoole liites.** Võimaldab jagu saada killustatusest, vanamoelistest struktuuridest või kõrvaldada süsteemi puudujäägid. Tulemuseks on suurem mastaap ehk kriitiline mass, sünergia ja vastastikune rikastumine erinevate teadus- ja õppeüksuste vahel ning parem koht rahvusvahelises pingereas;
- **olemasolevate ülikoolide baasil uusi koostöömudeleid ehitades.** Selleks koondatakse riigi jaoks olulistes valdkondades olemasolevate ülikoolide tugevad üksused klastritesse ning kaasatakse neisse erasektor ja välispartnerid, sh nimekad välisülikoolid. Sellega kaasneb kindla valdkonna eeliskohtlemine kõigi teiste suhtes;
- **uut ülikooli nullist luues.** Kõige kulukam, kuid oma selgete eelistega tee. Sel puhul on uut akadeemilist kultuuri kergem kasutusele võtta kui olemasolevat muuta; uhiuuele ülikoolile on poliitiliselt kergem anda akadeemilist vabadust ning manööverdamisruumi juhtimiseks ja valitsemiseks ning kergem on rakendada uusi vastuvõtupõhimõtteid ja kehtestada teistmoodi tasustamissüsteeme.

Allikas: artikkel tugineb Arengufondi peagi ilmuval raportil "Rahvusvaheliselt konkurentsivõimeline ülikool".

Õppetöö kvaliteet IKT kõrgharidust andvates Eesti koolides jääb praegu paraku objektiivsetel põhjustel kõvasti alla Põhjamaade kvaliteedile. Kõige kiirem viis kvaliteedihüpet saavutada on kompetentsi sissetoomine. Paraku on ülikoolid olemasoleva rahastuse juures konkurentsivõimetus maailmast andekate inimeste kaasamises. Probleemiks on nii rahastamise maht kui ka selle korraldus. Pakutav palk on oluliselt madalam nii IKT tööstusharus kui ka Põhjamaade ülikoolides pakutavast. Tsiteerides koridorinvestlust õppejõududega, siis kahjuks saab Eestis õppejõu koha tihti sisulise konkursita ning õpetatakse oma kesiste oskuste piires, mitte nõutud tasemel ja sisus.

IKT kõrgharidust pakkuvate koolide praegused arengukavad ei näe ette olulist tudengite arvu kasvu, samuti ei näe nad ette välistudengite osakaalu märkimisväärset suurendamist ega ka murrangulist kvalitatiivset hüpet õppekavades. Enamik kavadest kirjeldavad väljundi mahtude püsimist või isegi vähenemist ning näevad ette vaid marginaalset kasvu välistudengite ja -õppejõudude osas.

Sellise olukorra jätkudes IKT kõrghariduses on tulutu unistada võistlemisest IKT tippliigas ja saada osa kõrge lisandväärtusega IKT tööstuse hüvedest. *Harvard Business Schooli* nimeka teadlase Christian Ketelsi arvates on Eestil vaja vabaneda mineviku edu vangist: „Suunake pilk tulevikku! Liikuge üldiste soodsate tingimuste loomiselt selgete valikute tegemisele ja ressurside kontsentreerimisele.“ Põhjamaade tasemel IKT kõrgharidus on vaieldamatult üks punkt, millele Eestil tasuks oma sihik seada.

## Lahenduskäik

IKT kõrghariduse ees seisev ülesanne = katta IKT spetsialistide puudujääk + lisada majandusse täiendavad kõrge lisandväärtusega talendid + tõsta IKT kõrghariduse kvaliteet Põhjamaade tasemele.

Lahenduskäik tugineb senisest oluliselt aktiivsemale välistudengite ja -õppejõudude Eestisse toomisele. See saab olema kallis, keeruline ja tagasilöökidega, kuid keskpikas perspektiivis siiski tasuv tee. Sihipärane välistudengite kaasamine meile olulistest sihtriikidest toetab ühtlasi Eesti IKT ettevõtete püüdlusi vastavatel välisurgudel tegutseda ja eksporditulu suurendada.

IKT kõrghariduses tuleb välistada Eesti-sisene asjatu dubleerimine. Ülikoolid on oma autonoomsuses vabad üksteisega konkureerima, kuid Eestil ei pruugi jätkuda ressursi selle võitluse tagajärgede kinni maksmiseks ning vajaliku kvaliteedi tagamiseks.

On vaja välja arendada rahvusvahelised õppekavad ning pakkuda Põhjamaadest selgelt eristuvat IKT kõrgharidust. See tähendab uut tüüpi - interdistsiplinaarset, ettevõtlikku ja üleilmse teadmiste võrguga ühildatud - talentide kultiveerimist. Tuleb koondada jõud Eestist väljapoole suunatud koostööks. Tuleb tõsta ambitsiooni ja sellele vastavalt ressursi panustada.

IKT kõrghariduse uues kõrgemas liigas võistlemiseks tuleb:

- kordades suurendada rahastamist,
- tagada ülikoolide sisuline ja püsiv koostöö ning uuendada selleks juhtimise mudelit,
- mehitada uuendustele orienteeritud õpetlaskond.

Esimeses punktis on otsuse vastuvõtmine poliitiline valik ning loodetavasti juba peatselt ka Riigikogu töölaual. Ikka selleks, et vastu võtta julged tulevikku loovad otsused. Aastaid paberitel ja jutus prioriteediks seatud IKT valdkond peab saama selleks ka reaalsuses. See tähendab kvaliteedi nõuetele vastavat rahastust ning seda kõikides üksikosistes ning terviklahendusena.

Rahastamise suurendamine on õigustatud vaid juhul, kui ülesanne saab ülikoolidele selgelt sõnastatud, nende vahel jagatud ning ka nende poolt teadlikult ja tegevuskavadega kaetult

vastu võetud. Lihtsalt raha lisamist olemasolevasse killustatud süsteemi ei saa pidada arukaks. Riikliku koolitustellimuse (RKT) auditeerimisel Riigikontrolli poolt toodi selgelt välja mahajäämus IKT tudengite koolitamise mahtudes. Kümned ja kümned toetusprogrammid nii Eesti enda vahenditest kui ka ELi toetustest on üles ehitatud alt üles taotlemise konkursile ning jagatud erinevate võimekuste edendamiseks. Puudub aga tervikpilt rahastamise mõjust või sellega kaasnenud mahu ja kvaliteedi kasvust tudengite koolitamisel.

Teises punktis peavad eelkõige ülikoolid ise, kuid ka kõrgharidust korraldavad ja rahastavad asutused jõuliselt uuendama senist praktikat. Edukas koostöö on olnud võimalik nt teaduste tippkeskustes, kus kõik osalised teevad tõhusat koostööd ning ülesanded ja vastutused on selgepiirilisel kokku lepitud. Oluline on ületada ka kõrghariduse andmises kildkondlikud hiivid.

Kolmandas punktis on vaja väärtushinnangute ja ambitsiooni ülevaatamist eelkõige IKT kõrgharidust pakkuva õpetlaskonna hulgas. Tänane meelsus on pigem umbusklik ning seda on toitnud aastaid kestnud alarahastamine ning riiklike prioriteetide ja igapäevase tegevuse skisofreeniline lahknevus.

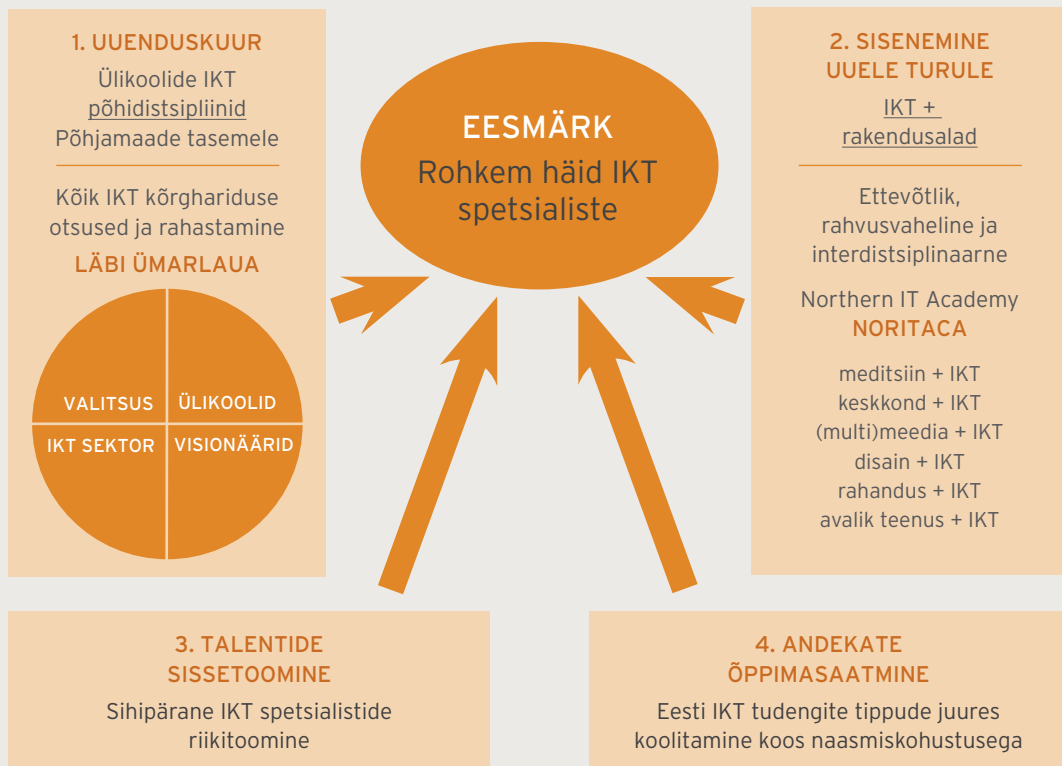
## Kokkuvõtvalt

- IKT spetsialiste peame koolitama kordades rohkem kui seni. See on hädavajalik ja tasuv.
- Eesti demograafilisest olukorrast tulenevalt peame suutma köita ka välistudengeid.
- IKT kõrgharidus peab saavutama Põhjamaades konkurentsivõimelise taseme, seda väärivad meie andekad noored ning eeldavad andekad välistudengid. Taseme saavutamine ei ole võimalik ilma välisõppejõude sisse toomata.
- Uue taseme saavutamiseks peame kordades suurendama IKT kõrghariduse rahastamist, eelkõige inglise keelses magistri- ja doktoriõppes ning teadustöös. Tagada tuleb ka „positiivne diskrimineerimine“ riigipoolses kõrghariduse ja teaduse rahastamises.
- Hea IKT baashariduse kõrvale peame üles ehitama uue interdistsiplinaarse ja ettevõtliku IKT kõrghariduse, mis loob vajalikud eeldused IKT sektori kasvuks ning kiiremaks arenguks kõrgema lisandväärtusega toodete ja teenuste poole.
- Välistudengite võõristamisest peame lahti saama ning õppima neid võõrustama. Peale ingliskeelsete õppekavade tähendab see ka õpikeskkonda, majutust, töökohti, migratsioonireegleid, stipendiume, sotsiaalset suhtlust jms.
- Isegi kui me kõige eeltooduga kohe alustame ja järjepidevalt ellu viime, võtab IKT sektorile vajaliku spetsialistide mahu saavutamine kõrgharidusuuenduste kaudu paratamatult aega. Seniks peame soosima IKT sektori arenguks vajalike IKT spetsialistide teistest riikidest Eestisse toomist ning saatma oma andekamaid õpilasi sihiteadlikult ja toetustega välismaa IKT valdkonna tipp-ülikoolidesse, sidudes neid samas kohustusega koju naasta.

IT akadeemia koostöölepe algatajad otsustasid hiljemalt 2010. aasta sügiseks kokku panna IKT kõrghariduse uuendamise kava - läbi mängida erinevad võimalused, kokku leppida vajalikud sammud ja seejärel mobiliseerida kõik panustajad visiooni elluviimiseks. Antud kirjatükis olen olulise kokkuvõtte valminud kavast teieni toonud.

Usun, et liigavahetus IKT kõrghariduses on võimalik. Loobume riigisisestest meistrivõistlustest koos karikate ja traumadega. IT akadeemia pilootprojekti edu korral on sellest saadud kogemusi võimalik kasutada tulevikus ka laiemalt, leides mõjusaid viise kogu Eesti kõrghariduse avatumaks muutmisel ning rahvusvahelistumisel.

## Lahendusmudel IKT uue eduloo käimatõmbamiseks



Allikas: IT akadeemia äriplaani

### Lisalugemist ja -vaatamist:

- IT akadeemia äriplaani veeb  
<http://www.itakadeemia.ee/>
- Üllar Jaaksoo videoülevaade IT kõrghariduse viimisest rahvusvaheliselt konkurentsivõimelisele tasemele  
<http://www.arengufond.ee/videocasts/videocast1774/>
- Koostöölepe „Eesti IT akadeemia“  
<http://www.arengufond.ee/news/foresight/news1460/>
- IKT arenguseire järeldused ja poliitikasoovitused  
[http://www.arengufond.ee/upload/Editor/EST\\_IT/EstIT-policy-brief-Spikker-web.pdf](http://www.arengufond.ee/upload/Editor/EST_IT/EstIT-policy-brief-Spikker-web.pdf)

# Tiigri teine tulemine

Kristjan Rebane, Eesti Arengufondi infoühiskonna ekspert



Tiigri metafoor seostub eestimaalase teadvuses eelkõige infotehnoloogia võimaluste ärakasutamise ja hariduses. Seda tänu üle kümne aasta tagasi käivitunud Tiigrihüppe programmile. Samas räägitakse viimasel ajal üha sagedamini tiigri uinumise, viidates märkidele senise arengukiiruse hääbumise. Uut hoogu võime saada oma IT kogemuste ja oskuste laiahaardelisest rakendamisest haridusvankri ette ning püüelda haridustehnoloogia uuenduste alal eestkõnelejaks mitte ainult Euroopas, vaid kaugemalgi.

Eestit tuntakse e-riigina ja meil on mitmes valdkonnas selle tõenduseks edulugusid ette näidata. Internet igas väikseimas koolis on viinud meid internetiühenduste poolest maailmas teisele kohale ja arvutite hulk õpilase kohta on ületanud Euroopa keskmise. Nüüd, kus oleme arvutid edukalt koolimajja toonud, tuleks hakata neid 21. sajandile kohaselt kasutama. See tähendab arvutite kasutamist õppetöös enamana kui edevate trükimasinate ja pildinäitajatena - viimase IT-haridusuuringu põhjal leidis arvuti koolitunnis endiselt enim kasutamist lihtsa teabe otsimisel ja kirjatööde tegemisel.

**IKT lubab kvaliteetse hariduse muuta võrdselt ligipääsetavaks sõltumata geograafilisest asukohast ning paremini kasutada olemasolevaid piiratud ressursse.**

Arengufondi katuse all käis info- ja kommunikatsioonitehnoloogia (IKT) kasutamist hariduses läbi arutamas esinduslik haridus- ja IT-ekspertide töörühm, kelle töö tulemusel sõnastati visioon, et kümne aastaga tekib üldhariduses uuendusmeelsust toetav eestvedamine ning õpetajatel head IKT-alased oskused ja tugisüsteem, mis toetab hariduse paremat kättesaadavust, interdistsiplinaarsust, õppijate individuaalsust ning huvi loodus- ja tehnoloogiaainete vastu. Selle visiooni täitumiseks jõuab kvaliteetne haridus iga lapsele, vaatamata demograafilise mõõna mõjudele (nt 1995-2009 on suletud 183 üldhariduskooli), kõrgkoolide lõpetajate struktuur vastab majanduse ja ühiskonna ootustele (nii, et me ei pea enam rääkima pidevalt puuduolevast 1000 IT-spetsialistist), õpihuvi toetab iga õpilase isiklikku arengut (lisaks headele õppetulemustele näitaks rahvusvahelised uuringud siis õpilaste huvi õppimise vastu ja kõrget hinnangut oma toimetulekule) jne. Praegu kinnitavad kodumaine statistika ja uuringud veel vastupidist, mistõttu neile väljakutsetele hariduses vastamata ei õnnestu meil olla homme tänasest edukamad. Neile väljakutsetele vastamiseks ja visioonini jõudmiseks pakub võrku ühendatud arvuti aina enam uusi tööriistu võimalusi parimate õppimisvõimaluste igaühe käeulatusse toomiseks, õppurite individuaalsete vajadustega arvestamiseks ning õpihuvi suurendamiseks.

**Hariduse kättesaadavust** aitab IKT parandada e-õppe vahendite (võrgupõhised õppematerjalid, kasutajafoorumid, *online* võrguloengud, konsultatsioonid, automatiseeritud testid jms) kasutamisel tavapärase õppe täiendusena või osalise asendusena. See lubab kvaliteetse hariduse muuta võrdselt ligipääsetavaks sõltumata geograafilisest asukohast ning paremini kasutada olemasolevaid piiratud ressursse (olgu selleks kas või õpetajate puuduse leevendamine väiksemates maakohtades või surve riigieelarvele).

Hariduse kättesaadavuse parandamisel on kriitiline osa õpivaral – ilma süsteemse ja interaktiivse õpivarata ei saa tekkida ei e-õpik ega e-töövihik ning kui pole õpivara, siis pole mõtet koolitada ka õpetajaid seda kasutama. Seega on IKT haridusse integreerimise üks kriitilisi edutegureid see, kas lähiaastatel õnnestub luua süsteemne alus e-õppevahendite loomiseks, hoidmiseks ja kasutamiseks. Olemasolevate interaktiivsete IKT-põhiste materjalide alusel saab luua elektroonsete õppematerjalide baasi, millele saab lisada ja õppeprotsessi lõimida mujal maailmas koostatud elektroonset materjale ning ise luua uusi e-õpikuid ja e-töövihikuid. Elektrooniliste materjalide tiražeerimise, levitamise ja täiendamise kulud on kordades väiksemad trükiste tootmismaksumusest. Eesti riigieelarves on tänava õpikutele ja töövihikutele ette nähtud enam kui 90 miljonit krooni, millele lisandub omavalitsuste ja lapsevanemate poolt tasutav täiendav osa suurusjärgus 40-60 miljonit krooni. Äsjane Newsweek tõi välja trükise ja e-raamatu tootmiskulude ligi kümnekordse erinevuse (ühe kõvakaanelise raamatu valmistamise kulu 4,05 USA dollarit vs. e-raamatu loomise kulu 0,50 dollarit ühe allalaadimise kohta). Sarnase eelarveeraldise ja suhtarvu puhul tähendab see Eestis õppevahendite loomist kaheksa korda säästlikumalt ehk vähem kui 15 miljoni krooniga. Sama laadi majanduslik argument on California mulluse otsuse taga lõpetada koheselt tavaõpikute rahastamise maksumaksja raha eest eesmärgiga viia aastaks 2020 kõik õpikud digitaalsele kujule (kusjuures sealgi alustati kümne peamise matemaatika- ja teadusõpikuga). Vähe tähtis pole avalikul tellimisel loodud õppematerjalide autoriõiguse temaatika. Sellele pakub kaasaegset lahendust Creative Commons'i (CC) õiguslik raamistik, mille litsentsiversioonid võimaldavad loodut (tasuta) jagada, muuta ja levitada. Näiteks Massachusetts'i Tehnoloogiainstituudi (MIT) kõik OpenCourseware'i kursusematerjalid on avaldatud CC litsentsi alusel. Eesti Infotehnoloogia Sihtasutus on juba tõlkinud ja avaldab veel tänava CC litsentsitingimuste eestikeelse ning siinsele õigusruumile kohandatud versiooni.

**Elektroonilistest õppe-**  
**materjalidest saab luua**  
**variatsioone individuaalsete**  
**õppimisstiilide jaoks ning**  
**kasutada neid vastavalt**  
**õpilase edasijõudmise**  
**tempole.**

IKT aitab arvestada **individuaalsete vajadustega** – kui klassiõpe standardiseeritud õpikute ja töövihikutega ei paku eriti isikliku lähenemise võimalusi, siis elektroonilised õppevahendid on selles osas paindlikumad. Elektroonilistest õppematerjalidest saab luua variatsioone enim levinud individuaalsete õppimisstiilide jaoks ning kasutada neid vastavalt õpilase edasijõudmise tempole. Sama tähtis on lisaks kirjasõnale ja pildile õppevahendite rikastamine ka heli, video ja muude multimeedia vahenditega, mis muudavad õppe interaktiivseks (kas siis arvuti või kaasõppijate abil) ja mänguliseks.

IKT kasutamine õppetöös suurendab **õpimotivatsiooni ja tehnoloogiahuvi** – õppe rikastamine kaasaegsete õppevahendite ja -meetoditega (seda enam, kui need arvestavad õppuri individuaalsusega) kasvatab soovi õppida ja edasi pürgida. Täna koolis käiv põlvkond võtab kõiksugu tehnilisi vidinaid ja teenuseid (mobiilid, GPS-toega fotoaparaadid ja MP3-mängijad, Twitteris säutsumine ja Foursquare'i kohapõhised teenused jne) juba niivõrd loomuliku igapäeva elu osana, et võimalus õppida samalaadses keskkonnas muudab ka õpingud huvitavaks ja meeldivaks. IKT vahenditega kokkupuutumine ärgitab tehnoloogiahuvi, mis soodustab hilisemat karjäärivalikut insener-tehnilistel elualadel. Seda huvi suurendab ka õpilase kaasatus, kui enam tähtsustada infotehnoloogiat hästi kasutada oskava õpilase rolli uuenduste sisseviimisel õppeprotsessi. Oluline on arendada õpetajate ja administratsiooni oskust kaasata õpilasi õpikeskkonna loomisesse. Sellekohases värskes uurimuses tõdetakse kahjuks, et Eesti õpilased on kooliasjade otsustamisse väga halvasti kaasatud. Vajalik on toetada õpilastes valmisolekut oma õppe eest ise vastutada: enesehindamine, õpilaste tagasiside õppetööl, enam individuaalseid elulähedasi projekte ja ülesandeid.

Mastaapsete, kogu süsteemi hõlmavate muudatuste elluviimine hariduses on ressursi- ja ajamahukas ettevõtmine. Seetõttu tasub piloteerida IKT süvendatud integreerimist õppesse kitsamalt, näiteks teatud õppeainete piires. Loodus-, täppisteaduste ja tehnoloogiaõppe (LTT)

ained on IKT vahendite intensiivseks kasutamiseks loomulik valik, kuna oma reaalteadusliku olemusega pakuvad soodsat pinnast infotehnoloogia kasutamiseks. Samuti vastab LTT-le keskendumine ühiskonna vajadusele kõrgetharitud insenertehniliste töötajate järele, suurendades varakult õpihuvi muuhulgas „Teadmistepõhise Eesti“ strateegias loetletud prioriteetsetes valdkondades (info- ja kommunikatsioonitehnoloogiad, biotehnoloogiad, materjalitehnoloogiad) ja seeläbi kasvatades neis kõrgharidust omandada soovijate hulka. Soovitud muutuste saavutamine eeldab nii tegevuste koordineerimist ja eestvedamist kui ka õpetajatele võimaluse pakkumist heade ideede elluviimiseks ja levitamiseks:

- Põhjapanevate muudatuste sihikindel ja edukas elluviimine eeldab eestvedamist kahel tasandil - nii riigi kui ka kooli tasemel. Esimesel juhul on vaja leida või luua üldhariduses IKT rakendamise elluviimise eest vastutav organisatsioon, kes koordineeriks suuremate infosüsteemide, IKT-lahenduste ja tarkvara hankimist koolidele ning algataks jätkusuutlikke IKT-alaseid juhtprojekte üldhariduses koostöös kutse- ja kõrgharidusega. Koolide võimekus IKT-lahenduste hankimisel ja arendamisel on piiratud ja/või väga erinev, seepärast tasub standardsete lahenduste loomise nimel olulisemate süsteemide arendamist keskselt koordineerida ning nõustada.

### Vajalik on toetada õpilastes valmisolekut oma õppe eest ise vastutada.

Teisalt on sama oluline roll koolijuhtidel - organisatsioonide avatus uuendusmeelseteks muutusteks algab liidrist kui innustajast ja eestvedajast. Seega tuleb senisest enam motiveerida koolijuhte muutusi esile kutsuma ja toetama, uudseid tehnoloogiaid õppeprotsessis kasutusele võtma ning tunnustama positiivseid samme üldhariduse koolikultuuris, mis

soodustavad ja motiveerivad õpihuvi, koostööd ja loovust. Samuti on oluline koolijuhi rolli ja ameti populariseerimine ning eri valdkondadest tulevate visiooniga inimeste toomine koolijuhtimise juurde.

- „Rohujuure tasandil“ on õpetajate innovatsioonifond ja õpetajakoolitus need vahendid, mis aitavad edendada individuaalsete vajadustega arvestamist õppetöös. Olemasolevate õppematerjalide digiversioonide katsetamise ja lõimimise ning uute loomise innustamiseks on ettepanek asutada õpetajate innovatsioonifond. Innovatiivsed õpetajad või õpetajate rühmad saavad koostöös õpilaste, kõrgkoolide ja IKT ettevõtetega taotleda fondist raha uute õpetamise meetodite ja IKT vahendite katsetamiseks, IKT abil ainete ühendamiseks ning IKT-põhiste tugi- ja õppematerjalide loomiseks. IKT oskuste kõrval on vähemalt sama tähtis nüüdisaegsete õpetamise meetodite kasutamine ning koostöö eri ainete vahel. Paralleelselt materjalide väljatöötamisega tuleb koolitada õpetajad neid kasutama, mis tähendab muutusi nii õpetajakoolituse põhiõppes kui ka täienduskoolituses. Õpetajakoolituse põhiõpe peaks tagama oskused ja valmisoleku kasutada IKT-d oma aines. Vanemad (ja mitte ainult) õpetajad vajavad lisaks täienduskoolitusele ka haridustehnoloogi tuge, abiks võiks olla ka mentor või teised õpetajad.

Võttes arvesse, et maailmas pole näidet kogu riigi haridussüsteemi muutvast IT kasutuselevõtmisest ja meil on selleks head eeldused, siis on Eestil potentsiaal saada IKT hariduses kasutamise alal (st mitte vaid e-õppe, vaid IKT läbivald õppetöösse integreerimise alal) samaväärseks eestkõnelejaks nagu me oleme elektrooniliste turvateenuste (identifitseerimine, autentimine jms) valdkonnas. Maailmas on küll mitmeid edumeelseid näiteid IKT kasutusest õppetöös üksikute koolide ja kogukondade tasandil, ent meil on võimalus haridustehnoloogilised uuendused komplekselt ehk kogu haridussüsteemi hõlmavalt ette võtta, nt standardite teemal, mis hakkab aina enam tähtsust omama hariduse jätkuval üleilmastumisel. Vähemalt Euroopa Liidul seisavad õige pea ees samalaadsed valikud regulatsioonide osas, sh tark- ja raudvaralised standardid formaatide ja platvormide osas. Erinevaid lugereid on viimastel aastatel tekkinud kümneid (tuntumad neist Amazon'i Kindle, Sony Reader, Barnes & Noble'i Nook, Apple'i iPad), kusjuures ükski neist ei toeta kõiki enam kui 15 enam levinud e-raamatu failiformaati.



Võimaluste paljusus on teretulnud, ent muudab veelgi olulisemaks õigete tehnoloogiliste valikute tegemise, vältimaks lukustumist suletud või perspektiivitusesse tehnoloogiatesse.

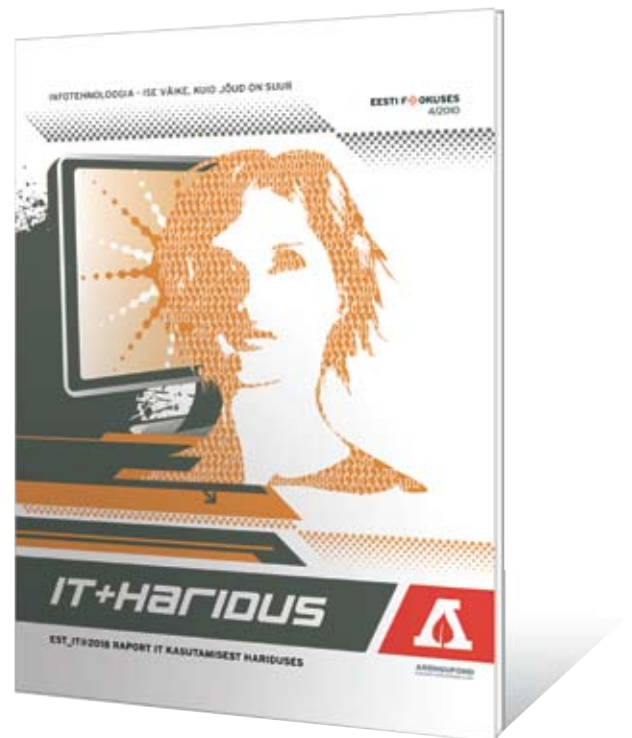
Õnneks pole meie oskused infotehnoloogia kasutamisel vähenenud, vaid pigem kogemuste võrra rikastunud ja senine töö tugeva infoühiskonna infrastruktuuri ülesehitamisel on loonud head eeldused „tiigri teisele tulemisele“. Kui me kasutame IKT vahendeid teadmuspõhisele ühiskonnale kohaselt igas õppeaines ja iga õpilast arvestades, siis kannab kümne aasta pärast Eesti kooljüts 1. septembril 4-5 kilose ranitsa asemel põues kümneid kordi väiksemat kokku volditud e-koolikotti, milles vaatamata oma väiksusele on kogu maailma tarkus käeulatuses.

Käesolev artikkel on kirjutatud haridus- ja IKT-ekspertide ühistööna valminud Arengufondi raporti „IT+haridus“ põhjal, milles analüüsitakse infotehnoloogia võimaluste kasutamist hariduses.

**Eestil on potentsiaali saada IKT hariduses kasutamise alal maailmas samaväärseks eestkõnelejaks nagu me oleme elektrooniliste turvateenuste valdkonnas.**

## Lisalugemist ja -vaatamist:

- „IT+haridus“ raport  
[http://www.arengufond.ee/upload/Editor/Publikatsioonid/IT+Haridus\\_teekaart\\_est.pdf](http://www.arengufond.ee/upload/Editor/Publikatsioonid/IT+Haridus_teekaart_est.pdf)
- EST\_IT@2018 seireraport  
<http://www.arengufond.ee/upload/Editor/Publikatsioonid/Publikatsioonide%20failid/Eesti%20Infotehnoloogia%20tulevikuvaated%20-%20Marek%20Tiits%20&%20Kristjan%20Rebane.pdf>



# Tulevikku viivad uuendused riigijuhtimises

Siim Sikkut, Eesti Arengufondi majandusekspert



Kiirete ja keeruliste muutuste maailmas on avaliku sektori rolliks olla strateegiline riikliku arengu eestvedaja, kes annab tõuke võimalusteks ja ohtudeks valmistumisele. Selleks peab riigijuhtimine olema strateegiliselt väle - tulevikku vaatav, valdkondadevaheline, ja juhtide hoogsal eestvedamisel pidevalt uuendav ja katsetav. Ainult sellise riigijuhtimisega jõuame kasvuisoonina terendavasse tulevikku.

Kasvuisooni lähtekohaks on arusaam, et Eesti viib eduka tulevikuni agar ettesattuvate võimalusteks ära kasutamine, takistuste ennetamine või vähemalt nende mõju leevendamine.

**Muutuvas maailmas on avaliku sektori rolliks olla strateegiline arengu eestvedaja.**

Võimalused ja ohud tekivad Eesti ümber ja sees toimuvatest muutustest. Nende muutuste tekke ja kulgemise tempo on üha kiirenemas, neist tulenevate mõjude mõõtkava ja proovikivide keerukus kordades kasvamas. Võtame siinkohal näiteks kasvõi elanikkonna vananemise või kriisiaegse suure töötuse. Nende lahendamiseks ei ole üht ja ainust meetet, vaid tuleb pingutada mitmel rindel korraga ja kooskõlastatult. Peale selle peavad lahendusmeetmed olema väga paindlikud, nende rakendamine ja arendamine käima samas taktis muutuste jätkuva kulgemisega.

Seetõttu on arenguni jõudmiseks vajalike poliitikaotsuste tegemine muutumas üha keerulisemaks, aga samas üha olulisemaks. Kiirete ja keeruliste muutuste maailmas on avaliku sektori rolliks olla strateegiline riikliku arengu eestvedaja, kes paneb oma tegevusega aluse laiemale muutuste järgi (ümber)joondumisele kogu ühiskonnas ja majanduses. Riigiaparaadil on selleks ainsana vajaliku sisu ja ulatusega hoovad, lisaks ainsana võimalik tagada tasakaalustatus eri huvide ja vajaduste vahel. Kui sellist rolli ei taheta või suudeta välja mängida, jääb avalik sektor ise ise muutustele jalgu ning pidurdada kogu riigi arengut.

Eestvedaja roll eesseisvates tulevikuoludes põhineb riigijuhtimisel, mis on traditsiooniliste avaliku halduse põhimõtete, tavade ja ülesehitusega võrreldes üpriski teistsugune. Muutustega kaasaminekuks on valmis riigid, kes on strateegiliselt väledad nagu soomlaste eeskujul OECD neid kutsub (nn *strategic agility* juhtimiskontseptsiooni järgi).

Selliste riikide juhtimine tugineb tulevikku vaatamisele, mille põhjal vastatakse muutuvatele oludele paindlikult, uuendusvalmilt ja terviklikult. Selleks teevad riigijuhid julgeid ja kiireid otsuseid ning kannavad ka hoolt nende tulemusliku elluviimise eest.

Selline peab olema ka Eesti riigijuhtimine, et suudaksime oma majanduse homseid võimalusi realiseerida ja ka seni lahendamata probleemid ületada. Seda näitas väga kõnekalt kasvuvisioni kujundamise käigus tehtud Eesti majanduse võimalike tulevikuteede ja oluliste mõjujõudude läbimängimine.

## Kõik algab eestvedamisest ja tulevikuvaatest

Riik saab kujuneda arengu eestvedajaks kui riigijuhtidele saab omaseks mõtteviisi, et riigiasutuse tööks on majanduses ja ühiskonnas muutuste esilekutsumine ning juhtimine. Juhtide rolliks oleks seejärel kindlustada vajaliku mõttelaadi levik alluvate seas: oma eeskujuga, väärtuste kujundamise, vastavate tulemuste nõudmise, stiimulite loomise ja vajalike organisatsiooniliste uuenduste käivitamisega.

Olgem ausad, seni peetakse Eesti avalikus sektoris oma põhiülesandeks riigiaparaadi toimimise tagamist ehk riigi haldamist. Selle sihiga toimub ka tulevaste riigiametnike koolitus.

Administreerimise asemel peaks alates kõrgeimatest juhtidest kuni alamtasemeni juhi tööaeg ja tähelepanu kuluma peamiselt muutuste juhtimisele oma valdkondades ja organisatsioonides, et riiki pidevalt väledamaks muuta. Jüri Raidla pakkus konverentsil „Eesti pärast eurot“ riigijuhtimises arendustöö eestvedamise võtmerolli peaministrile, kes peaks saama selleks ka vastava seadusliku kohustuse ja seni puuduva juriidilise pädevuse.

Arengu eestvedamine vajab seega omakorda eestvedajaid ehk liidreid. Nende arvu suurenemiseks ja kriitilise massi saavutamiseks on mõõdapääsmatu praeguste juhtide vastav arendamine. Selle kõrval on tulevikuedu jaoks olulisemgi ehk kasvatada välja muutuste juhtimise võimekuse ja vaatega tulevasi avaliku sektori liidreid, seda nii tänaste ametnike kui ka tudengite seast. Eeskujuks võiks siin olla Singapur, kus maailmahaardega liidrite järelkasv on nii haridus- ja teadus- kui ka riigisektori põhiprioriteetide hulgas.

Et eestvedamine ka poliitika mõjul tegeliku majanduse ja elu edenemiseni viiks, peab see tuginema tuleviku tundmisele. Tulevaste võimaluste ja ohtude märkamiseks on avalikus sektoris vaja oskusi ja inimesi, kelle tööks on pidev trendide ja mõjujõude jälgimine, analüüs ja juhtide vastav nõustamine.

Eestis on selline ülesanne antud ainult Arengufondile, kuid näiteks Suurbritannias on selleks ametnikke tööl igas olulisemas riigiasutuses. Hiljuti valminud „Iirimaa 2025“ visioonis toodi tulevikuedu pandina samuti välja sellise tööfunktsiooni ja kompetentsi loomine kõigisse valitsusasutustesse.

**Tulevikkuvaatamine nõuab teistsugust mõttelaadi ja tööoskusi kui tavapärase tahavaatav analüüsitöö.**

Nende ametnike roll on juhtidele pidevalt meelde tuletada pika vaate olulisust ning aidata tulevikutingimustes navigeerida. Tegu pole seejuures tavaliste analüütikutega. Trendide ja alles tähtsate muutuste jälgimine ja tõlgendamine nõuab teistsugust mõttelaadi ja tööoskusi kui tavapärase tahavaatav analüüsitöö.

Seiretööd tegevate ametnike igapäevaseks panuseks on ettepanekud uuteks otsusteks või vanade muutmiseks. Nad tagavad, et riik läheneks tulevikule proaktiivse hoiakuga ja valmistuks varakult tekkivateks oludeks. Eestis tasub selleni jõudmiseks sisse viia nõue koostada iga arengukava ja strateegia otseselt tulevikukeskkonna analüüsi põhjal. Seejärel saab seada ametisse ka inimesed (koos ressursside ja selge ülesandega), kes need analüüsid teostavad ning ka jooksvalt tulevikunõu juhtidele annavad.

## Mõjusalt tegutsemiseks paindlikum halduskorraldus

Pea kõik probleemid ja võimalused Eesti majandusarengu teel vajavad samasihilisi jõupingutusi paljudes valdkondades korraga ja paljude erinevate osaliste poolt.

Näiteks kui tahame Arengufondi poolt pakutult maailmas kiirelt kasvavate tervishoiuteenuste alal Eestis tulevikus ekspordikasvuni jõuda, tuleb selleks mitme riigiasutuse, haigla ja ettevõtete koostöös algatada suuremaid muutusi tervishoiusektori ekspordialase võimekuse suurendamiseks. Põhimõtteliselt on kõik need pooled antud sihiga ja (koos)töövajadusega nõus, aga tegudeni jõudmine käib väga vaevaliselt ja vajab hädasti eestvedamist.

### Ühishuvi nimel ühiselt pingutamine on bürokraatlikult keeruline.

Põhjuseks on iga organisatsiooni töövaldkonna jäigid piirid, mille järgi ka ressursid on eraldatud kitsas raamis kasutamiseks ja huvid ahtad. Ühishuvi nimel ühiselt ressursside paigutamine on neis tingimustes juba bürokraatia poolestki kohmakas. Samuti sõltub lõpptulemus teiste panusest oma vastutusalaades ja sellele ei julgeta lootä. Niiviisi ei leia väärt algatused pahatihti käimalükkamist, sest ainult osaliste ressursside ja otsustusjõuga ei ole nõus keegi eestvedajaks olema. Ühist muret on alati lihtsam jätta kellegi teise mureks, kuid riiki see edasi ei vii.

Keeruliste väljakutsete ja võimaluste osas mõjusate tegevuseni jõudmiseks ja üldse käimalükkamiseks on Eestis seega vaja hädasti vähendada takistusi valdkondadevahelisele koostööle. Sihiks peab olema saada üle killustatusest riigijuhtimises ja poliitikates, „igaüks oma mätta otsas“ laadi lähenemisest, paljukirutud vürsti- ja vasallriikidest.

Väljapääsu pakuks riigihalduse korralduse paindlikumaks muutmise viisil, mis lubaks jäikade asutustevaheliste piirideta horisontaalseid poliitika- ja teenuselahendusi paindlikult välja töötada ja juurutada. PRAXISE juht Annika Uudelepp on pakkunud, et Eesti riik võiks toimida suure „Lego“-komplektina. Klotsideks oleksid asutuste tänastele funktsioonidele vastavad struktuuriüksused koos oma ekspertiisi ja ressurssidega. Neid oleks sel juhul (valitsuse) prioriteetide järgi võimalik mistahes kombinatsioonis kiirelt omavahel kas rünnakrühmadeks või ministereeriumideks kokku panna, et mingi aja jooksul kontsentreeritult ühtse eesmärgi nimel töötada.

### Lahenduseks on jäikade asutustevaheliste piirideta riigiaparaat.

Teine ja kiirem võimalus oleks selgelt eraldatud piirjoontega üksikministereeriumide poolsete meetmete asemel või vähemalt kõrval kasutada rohkem rohkem horisontaalsete poliitikaprogrammide abil muutuste juhtimist. Neis programmides oleks eraldi riigieelarvelised ressursid, ministereeriumideülene juhtimine, vastutus ja pädevus. Majanduskriisi tingimustes kuluks üks selline programm näiteks ära välismajanduspoliitika alal, mille najal saaks valdkondadevahelise programmi juhtimismudelit kui sellist arendada ja piloteerida.

Sedalaadi programmid ja tegelikult mitmetahuliste probleemide ja võimaluste lahendused üldse töötavad kõige paremini siis, kui lisaks avaliku sektori asutustele on osaliseks ka asjakohased era- ja kolmandas sektoris tegutsejad. Eestis on PPP-laadsed koostööskeemid üliharvad. Sageli saaks nende raames ent ühise eesmärgi nimel kaasata piisavalt vajalikke teadmisi, kogemust, ideid ja ka ressursse, milleta muidu piisava mõjuni riigi tegevusega ei jõuta.

## Pidev uuendamine ja katsetamisjulgus põhimõtteks

Enamiku Eesti võimaluste ja proovikivide lahendamiseks on vaja uudseid lahendusi välja töötada ja rakendada, neid kogu aeg edasi uuendada ja arendada käsikäes muutuvate oludega. Seejuures tuleb üsna tihti olla valmis laiaulatuslikeks uuendusteks. Strateegiliselt väledaks teeb riigi seega avalikus sektoris toimuv pidev innovatsioon.

Seejuures ei piisa üksikutest uuendustest ehk lihtsalt arendusprojektidest ja reformidest, nagu seni on Eesti riigiasutustes harjutud mõtlema. Oluline on hoopis jõuda riigijuhtimiseni, milles uuenduslikkus ja uuendusmeelsus oleks aluspõhimõtteks ja läbivaks tunnuseks. Eesti riigiaparaadis käiks sel juhul igapäevaselt loov uuenduste väljamõtlemine, rohke algatamine ja järjepidev elluviimine. Selleni jõudmiseks on vaja tänases riigijuhtimises uuendamiste teelt takistusi kõrvaldada ja nende võrsumise kasvulava parandada.

Eritähelepanu seejuures tasub pöörata katsetamise ja eksperimenteerimise soosimisele. Kiirelt muutuvate olude tingimustes nõuab töötavate ja paindlike lahendusteni jõudmine proovimist ja vahel riskeerimist, eriti tärkavate võimaluste najal uutele aladele liikumisel. Siiani ei näe Eesti avaliku sektori juhid sageli katsetamises väärtust või kardavad riske võtta. Uusi lahendumudeleid saab aga edukalt ja piiratud riskiga otsida pilootprojekte kasutades. Nende abil saab rajada teed juba suuremate muutusteni, kui tekkinud õppetunde ja tulemusi võimendada ja levitada või teistlaadi lahenduste proovimiseks kasutada.

Eriti kasulik on pilootprojekte agaramalt algatada seepärast valdkondades, mis on keskmisest riskantsemad või suurema muutumisvastase inertsiaga. Näiteks on Eestis aastaid räägitud vajadusest kõrgharidust reformida, kuid ülesande suuruse tõttu ei ole selle terviklikuks algatamiseks kellelgi julgust jätkunud. Just sellises olukorras võib olla abi pilootprojekti tegemisest. Sel põhjusel võtsime Arengufondis aasta eest IKT kõrghariduse rahvusvaheliselt konkurentsivõimelisele tasemele viimise mudeli väljaarendamise enda vedada. Sihiks on tekitada arusaamine ja õppetunnid sellest, kuidas kogu Eesti kõrgharidus võiks tänapäevasemaks ja rahvusvahelisemaks muutuda.

**Pilootprojektide abil tasub soosida katsetamist ja eksperimenteerimist.**

## Kasvuvisionini uutmoodi riigijuhtimisega

Eeltoodu põhjal tuleb strateegiliselt väledaks saamiseks Eesti riigijuhtimise võimekust tõsta, senisega võrreldes paljutki teisiti mõelda ja teha - et juhtidepoolne agar eestvedamine, tulevikuvaade, valdkondadevahelisus, innovatsioon ja piloteerimine saaksid riigijuhtimise tugisammasteks.

Siinses artiklis selleks väljatoodud mõtted ja soovitusel tuginevad Arengufondi kogemusele seiretööde raames riigiasutustele ettepanekute tegemisest ja koostööst, mille käigus kipub iga vähegi uuenduslikum või ebatraditsioonilisem, kuigi tulevikuperspektiiviga idee administratsiooni igapäevarutiini reeglina lihtsalt ära uppuma.

Need pole kaugeltki ainsad ja tingimata uued ideed, mis on ringlemas - vastupidi, samalaadseid kõlab üha rohkem. Muutuste vajadust on seega laiemalt tunnetatud, oluline on jõuda siit konkreetsete uuendussammudeni. Kasvuvisioni raames tahame need ekspertrühma töö põhjal peagi välja pakkuda, et Eesti riigijuhtimine saaks tulevikuoludesse sobivaks. Siis oleme suutelised tegema oma majanduse ja ühiskonnaga järgmise arenguhüppe, kasvuvisionina terendavasse tulevikku.

### Lisalugemist ja -vaatamist:

- OECD, "Public Governance Reviews: Finland 2010", ilmunisel
- Jüri Raidla ettekanne ja paneel Eesti riigijuhtimise väljakutsetest konverentsil "Eesti pärast eurot", 25. novembril 2009 - videosalvestus saadaval <http://www.arengufond.ee/videocasts/videocast1534/>
- Mikko Kosonen ettekanne Soome viimasest visiooni kujundamise tööst "Wellsprings of Finnish Vitality" - videosalvestus 6. mai 2010 Arengufoorumilt saadaval <http://www.arengufond.ee/videocasts/videocast1660/>

## Ideid avaliku sektori\* innovatsiooni hoogustamiseks

2008. aasta kevadel korraldas Arengufond kohvihommiku, et tekitada arutelu innovatsiooni olulisusest ja hoogustamise väljavaadetest Eesti riigijuhtimises. Sellel osalejad pakkusid välja rohkelt konkreetseid ideid, kuidas Eesti avaliku sektori asutustest rohkem uuendusi tulla saaks - nii kohe kui ka kaugemas tulevikus.

### 1. Innovatsiooni soosiva hoiaku ja keskkonna kujundamiseks:

- keskenduda ministriumide juhtkondade tasandil nn maja-valitsemise asemel strateegilisele juhtimisele;
- tähtsustada-kavandada avaliku sektori innovatsiooni koalitsioonilepingu kaudu;
- laiendada praeguse majanduse ja T&A fookusega innovatsioonistrateegia ulatust erinevate sektorite ja riigiasutuste vaheliseks, sh avaliku sektori innovatsiooni katvaks;
- hinnata ja analüüsida rohkem ja pidevalt teenuste tarbijate/klientide muutuvaid vajadusi ning kaasata neid arendustesse (nt *user-driven innovation* ja *living lab* põhimõtetel).

### 2. Innovatsioonialtide juhtide ja töötajate võimestamiseks:

- tuua avalikku sektorisse rohkem tööle uuendustele orienteeritud ja muutuste eestvedamise võime ja tahtega juhte;
- leida inimesed, kes „sügelevad“ oma kohal ja panna neid innovatsiooniprojekte vedama;
- näidata innovatiivseid ametnikke laiemale ringile, avalikkusele (motivatsiooniks);
- luua nn indulgentside fond, mis annaks ebaõnnestumise puhuks lunastuseveksli (et neid ei karistata karjäärivõimaluste osas) perspektiivikaid innovatsiooniprojekte juhtivatele ametnikele vedajatele.

### 3. Innovatsiooni-stiimulite suurendamiseks ja vajalike ressursside tagamiseks:

- luua eelarveprotsessis innovatsiooni soosivad stiimulid - et innovatsioon ei saaks „karistatud“ tekkiva säästu äravõtmise kaudu;
- vahendite eraldamisel (sh ametnike tööaeg) eelistada ressursside tagamist innovatsioonitegevustele või ette näha koguni eraldi ressursse;
- püsirahastamise mahtusid muuta innovatsioonitegevusest sõltuvaks - näiteks haridustellimuse maht võiks oluliselt sõltuda kõrgkoolide poolse õppekvaliteedi uuendamise ulatusest ja sisust;
- arendada mõõdikuid ministriumide edukuse mõõtmiseks, eriti teenuste (kvaliteedi) hindamise mõõdikuid;
- vähendada liigset avaliku sektori sisest bürokraatiat (nt Riigikassa tehingud) - et jääks rohkem ressursi/aega tegeliku teenuste osutamise ja innovatsiooniga tegeleda.

### 4. Innovatsioonideni viiva koostöö hoogustamiseks:

- teha ministriumide „vürstiriikide“ üleste innovatsioonide saamiseks kõik uuenduste arutelud ja -projektid ministriumidevahelised;
- suurendada ametnike rotatsiooni erinevate organisatsioonide vahel;
- suurendada koostööd ja sünergiat riigiasutuste vahel, suunates nad koostööle ühiskasutatavate ressursside eraldamisega;
- teha rahvusvahelist koostööd innovatsiooni alal, edaspidi ühendada rahvusvaheliselt teatud teenuseid (nt kõrghariduse või tervishoiu alal).

\* Avaliku sektori all on mõeldud kõiki asutusi ja organisatsioone, mida rahastatakse täielikult või suuremas osas riiklikest vahenditest ning mis tegelevad riiklike poliitikate väljatöötamise, elluviimise või avalike teenuste osutamiseiga.

# Kaadrid otsustavad kõik – *start-up* ettevõtte juhtimise valu ja võlu

Heidi Kakko, Eesti Arengufondi investeringute juht

Kumb kahest võimalikust variandist õnnestub suurema tõenäosusega edukaks ettevõtteks kasvatada: kas suurepärase unikaalne äriidee keskpärase meeskonna käes või keskpärase äriidee kogemustega ja tulemuste saavutamisele suunatud meeskonna käes? Nii rahvusvaheline kui Eesti kogemus kinnitab, et juhtimisotsustest ja pühendumisest idee realiseerimisel sõltub rohkem kui idee unikaalsusest ja rahalistest võimalustest.



Ettevõtjatel võib olla mitmesuguseid visioone ettevõtlusega alustamisel. Rahvusvahelisele turule suunatud kiirekasvulise *start-up* ettevõtte juhtimine erineb oluliselt elustiiliettevõtte juhtimisest. Erinevusi on rohkem kui ühisjooni: alates ettevõtte algusfaasis võimalikest finantseerimisallikatest (elustiiliettevõtjad enamasti investoreid ei kõida) kuni ettevõtte kasvamisel vajalike juhtimispraktikateni. Ambitsioonika *start-up* i edulootused põhinevad mingil unikaalsel konkurentsieelisel, mis toob endaga kaasa palju tundmatust – kuidas reageerivad tarbijad uuele tootele-teenusele ning millega vastavad konkurendid. Kui ettevõtet saadab edu, siis on kasv peadpöörivalt kiire, kuid samas võib olla igal hetkel vajalik reageerida muutuvatele oludele. Seetõttu ongi *start-up* ettevõtte juhtimine kui sõit Ameerika mägedes – hingematva kiirusega ja ootamatute pööretega. *Start-up* ettevõtte juhile esitab see aga väga erinevaid nõudmisi.

Kui ettevõtet saadab edu, siis on kasv peadpöörivalt kiire, kuid samas võib olla igal hetkel vajalik reageerida muutuvatele oludele.

Esimeses etapis on vaja visionääri ja mitmekülgset andekat juhti, kes suudab kokku panna äristraategia ja selle kõigile osalistele mõistetavaks teha, kaasata meeskonda parimad talendid ja neid jätkuvalt motiveerida ning hoolitseda selle eest, et raha otsa ei saaks. Suur osa tööst tuleb juhil alguses ise ära teha. Kui ettevõtte kasvab, hakkab esiplaanile kerkima administraatori talent ning väheneb vajadus ise-ärategija järele, sest kasvavas ettevõttes kõike niikuinii ise teha ei jõua. Halvemal juhul võib tekkida olukord, kus liiga elav visionäär hakkab pidevate uute ideedega segama kokkulepitud strateegia elluviimist. Organisatsiooni kasvades ning hierarhiatasemete lisandudes nihkub suur osa vahetatud organiseerimistööd keskastmejuhtide kätte ning esile kerkib veel üks juhile hädavajalikest oskustest – delegeerimine. Samas suureneb veelgi eestvedamise ja motiveerimise osatähtsus ning lisaks töötajate motiveerimisele tuleb hakata üha enam tegelema nendega, kes ei ole juhi vahetatud alluvad – partnerid, kliendid ja ka avalikkus. Nii on juhist saanud märkamatult ka ettevõtte peamine müügimees. Ega asjata ole käibel ütlnud, et „ettevõtte on oma juhi nägu“ ning „tööle minnakse ettevõttesse, lahkutakse juhi juurest“ (negatiivsel juhul). Paljude silmatorkavate ettevõtete eesotsast leiame karismaatilisi isiksusi, kes motiveerivad oma alluvaid endast parimat andma ning lisaks vahetule juhtimisele osalevad ka organisatsiooni kultuuri teadlikus kujundamises – aega leiavad nad selleks tänu delegeerimisele, mis samas võimaldab edukalt järgmisi juhtimistasandeid kõikidesse protsessidesse kaasata.

Ettevõtet selle kõigis arengufaasides juhtima sobiva kompetentsipagasiga ning isiksuseomadustega inimesed on nii haruldased, et tihti väidetakse, et neid ei olegi olemas. *Start-up* ettevõttesse investori kaasamisel on juhi isik ja tema kompetentsid üks võtmeküsimusi, mis tuleb tehingu läbirääkimistel arutlusele. Riskikapitalistid eelistaksid, et investeeringud tehakse pigem ennast juba tõestanud inimestesse ja ettevõtmistesse. Kuid Eesti kaasaegse ettevõtluse ajalugu on 20 aasta pikkune – seega ei ole just palju neid ettevõtjaid, kellel on olnud võimalust selle nappi perioodi jooksul kogemusi saada rahvusvahelisele turule suunatud ambitsioonika *start-up* ettevõtluse vallas.

Ideaaljuhul tajub ettevõtja ise adekvaatselt oma kompetentse ning aitab õigel ajal aktiivselt kaasa ettevõtte uuele arengutasemele sobivate juhtide kaasamisele. Seega on oluline ettevõtjal ja investoril juba alguses saavutada täiendavate inimressursside vajaduse osas teineteisemõistmine ning aegsasti kaasata puuduvat kompetentsi. Halvemal juhul ühist arusaama ei kujune, kuid tekivad legendid kurjast investorist, kes asutaja asemele uut juhti otsides tahab asutaja käest ettevõtet üle lüüa.

### Saksa ülikoolide uurimus

riski- ja erakapitali fondide osalusest oma portfelli ettevõtete väärtuse kasvatamisel näitas,

et edukad investorid osalevad kõige enam ja mõjukamalt just äri strateegia ja taktika, sealhulgas kontaktivõrgustiku väljaarendamises ja uudsete lähenemiste ning ideede väljapakumises. Lisaks olulisele abikäele tärkava ettevõtte väärtuse kasvatamisel, suurendab taoline panus ka riskikapitalifondi enda väärtust ja investeerimiskspertide teadmisi. Üsna olulisel kohal on ettevõtte juhtkonnaga tegelemine – vajadusel ka ümberstruktureerimise või juhi väljavahetamise algatamine. Viimast sammu ei tee ükski edu sooviv riskikapitaliinvestor kergekäeliselt, sest uute juhtide kaasamisega tekib tihti finantsilisi ja motivatsiooniprobleeme.

Investor eeldab, et ettevõtte juhtimine on asutajate ja juhtkonna südameasi – et valitseb ettevõtjalik suhtumine. Palgatööline võib endale lubada vastavalt töö- ja puhkeaja seadusele ning kooskõlas töölepinguga kell viis “pillid kotti panna” ja kindlat palgaraha vastu võtta, aga tõsisemate vastuolude kerkimisel “rottidena uppuvalt laevalt” lahkuda.

Ettevõtjat peaks motiveerima oma ettevõtte väärtuse kasv. Ettevõtjalt eeldatakse isiklikku panust ja riskide jagamist kindlasti rohkem, kui tavalised palgatöötajad on harjunud. Loomis- ja kasvuetapis peab vajadusel püksirihmagi pingutama, lootuses, et ettevõtmist saadab edu kunagi tulevikus.

Vastuoludeta ei pääse tavaliselt ükski ettevõtte. Tõeliselt uut lähenemist pakkuva *start-up* ettevõtte puhul on tulemuste ning turukäitumise ennustamine ja kindlate plaanide detailne paikapanek keeruline või hoopis võimatu. Enamasti plaanid ei realiseeru kavandatud ulatuses ja sellisel juhul on hädavajalik paindlik reageerimine. Kui *start-up* ettevõtte ei jõua määratud etappide läbimise järel kasumisse, siis reeglina ta lõpetab raha lõppemisel tegevuse, vabastades uue kogemuse võrra rikkama meeskonna juba järgmise ambitsioonika idee elluviimiseks.

Äriidee ja -mudel üksi püsti ei seisa. Kõiki ettevõtmisi ei krooni edu, see on *start-up* ettevõtjate ja riskikapitali jaoks paratamatus. Loomulikult ei tähenda see seda, et investorid ja ettevõtjad ei peaks eduvõimalusi suurendama. On ju oluline vahe, kas edu tõenäosust on eeltöö tulemusena võimalik suurendada 3 protsendi pealt 30 protsendini. Tõsi, suure tõenäosusega tuleb ikkagi ebaõnnestumine, kuid väheste üliheade projektide õnnestumise korral korvab nende edu ka ebaõnnestujate toodud kahjumi. Ettevõtja jaoks võib idee elluviimine iseenesest olla sõltuvustki tekitav, kuid tegemise ja ärategemise vahel on vahe.



## Ardo Reinsalu

Curonia Research juhatuse esimees, Arengufondi investeringute ekspertkomitee esimees

*Start-up*'idega tegelemise suurim „valu“ on nende ettevõtmiste tõenäoline paratamatu läbikukkumine. Ei ole võimalik kõiki alustavaid ettevõtteid kasvatada suurteks kasumi-vabrikuteks. Erinevalt Ameerika *start-up* turust ei vaadata Eestis läbikukkumisele sugugi hea pilguga. Tihti on ühe ettevõtmisega pankrotistunud ettevõtjal ülimalt keeruline leida rahastust järgmisele ideele. Samas kui me ei toeta sellist varase faasi kogemuse omandamist, kuidas me siis ise õpime? Ameerikast võib tuua lugematul hulgal näiteid, kus ettevõtja on esimestest katsetustest õppinud ja jõudnud lõpuks selle ühe edujuhuni välja. Teiselt poolt on Eestis vaja õppida ka õigel ajal „pistikut seinast välja tõmbama“ ja edasi minema. Enamusel *start-up*'idel tuleb hetk, kus esialgseid kasvuprognose pole täidetud ja kerkib küsimus jätkamisest. Sageli otsustatakse emotsionaalsetel põhjustel (et oleme siia juba palju ressursse pannud) edasi vireleda ja „põletada“ raha veelgi kauem. Siinkohal tuleb aga olla pragmaatik ja küsida, et kas sama raha oleks pigem mõistlikum uude ettevõtmisse paigutada ja senisest kogemusest õpitu edaspidiseks kõrva taha panna.

## Toivo Tänavsuu

Eesti Ekspressi ajakirjanik, Eesti Ekspressi kommentaarium 01.07.2010

On tõesti nii, et selline ettevõtte on märksa suuremate riskidega kui mööblitehas. Ärimudeliga mitte lõpuni välja vedamine on *start-up*i puhul andestatav ja selle tiimi jaoks väärt õppetund. Aga halvim, mida me siin Eestis oma noorukese *start-up*-kultuuri jaoks teha saame, on kultiveerida sõnumit, et raha tuulde loopimine on igati OK.

Võib öelda, et vahel õpetab ebaõnnestumine rohkemgi kui õnnestumine. Kogemustest õpitakse ja hea meeskond asub uue ettevõtmisega uusi eesmärgi saavutama. Ettevõtlikkus ja lennukad ideed on oluline osa neist tiibadest, mis majanduse tõusule viivad, kuid head tiivalihased ehk kogenud inimesed on samuti hädavajalikud. Samuti on vajalik tugisüsteem inimkapitali kasvatamiseks, sest rohujuure tasandilt ehk hoiakute muutmise ettevõtjalikuks ja ettevõtlusalasest haridusest saavad alguse suured asjad ja suured ettevõtted.

## Killu Tõugu Sanborn

molekulaarbioloogias doktorikraadiga ning USA riskikapitali valdkonna kogemusega, juhib praegu Oxford Finance Corporation'it

Enamus Eesti ettevõtetest ei ole eesmärgiks seadnud riskikapitalistile atraktiivset lähenemist: kõrget kasvusuutlikkust, riskide maandamist ja maailmatasemel laia haardega tulevikuplaane. Et suhtumist muuta, peaks olema olema esiteks piisaval hulgal ja piisava autoriteediga riskikapitali, mis soosiks kiirekasvuliste ettevõtete loomist ja arendamist. Teiseks peaks ettevõtjaid ja kogu ettevõtlusega seotud maastikku järjepidevalt ja rahvusvahelisel tasemel harima selles osas, mis need kõrge kasvusuutlikkusega ettevõtted on, miks neid tasub ehitada, kuidas nad on organiseeritud, mida neilt oodata ja mis on nende eelised ja puudused. Tuleb edasi toetada neid, kes on kõrgele lennata proovinud ja proovides läbi kukkunud - nende kogemus on väärtuslikum, kui nende kogemus, kes veel pole proovinud ja veel pole ebaõnnestumisest õppinud või kes ei ole julgenud kõrgeid eesmärgi seada. Eestis on võimekaid inimesi ja kõrgelennulisi ideid, aga pole veel süsteemi, mis neid toetaks, taluks ja isegi soosiks. Seda annab aga muuta. Eesti suureks eeliseks on see, kui suhteliselt lihtne on muuta arvamusi, teadmisi ja suhtumisi, sest maa on väike ja meediakanaleid on vähe. Seda peaks kasutama ära ettevõtluse ja „suurte mõtete mõtlemise“ suunas ja kasuks. Samuti on piisavalt patriotismi, et sellega innustada ja haarata hoolimata sellest, et „tüüpilised eestlased“ nii ei arva - see hakkab väljast vaadates hästi silma.

## Will Cardwell

Aalto Centre of Entrepreneurship juht:

Suurepäraste *start-up* ettevõtete kasvatamine sõltub võrgustikust: võimekusest luua kapitali-sündikaate, partnerlusi, avada uksi uuteks müükideks. Eesti peaks koostööd tegema Põhjamaades nendega, kel on parimad võrgustikud juba välja arendatud ja leidma teed, kuidas Eesti saaks neis võrgustikus omalt poolt väärtust kaasa tuua ja ka seeläbi oma kasu võimendada. Minu kogemuse kohaselt tuleb Eestis julgustada nii kohalikke äriingli-ja riskikapitaliinvesteeringuid kui ka rahvusvaheliste investorite sisenemist. Eesti peaks looma tugevad sidemed maailma juhtivate riskikapitali- ja *start-up* ettevõtluse keskustega nagu Silicon Valley, Bostoni piirkond USAs, Iisrael, Singapur, Jaapan, Hiina, UK, India ja muidugi Põhjamaadest naabritega. Samas on sügavasisuliste heade ja tugevate kontaktidega võrgustike loomine väga kallid ja aeganõudev. Ma usun, et tõeliselt toimivate koostöövõrgustike ehitamine ja käigushoidmine on peaaegu kõige tähtsam asi, mida valitsus peaks Eestis *start-up* ettevõtete jaoks tegema.

Kiirekasvulised *start-up* ettevõtted on alustavate ettevõtete eliit - neist kasvavad ettevõtluse lipulaevad, mis on eeskujuks ja motivaatoriks järgmistele põlvkondadele ambitsioonikatele *start-up* ettevõtetele. Tippu kuulumine esitab omad nõudmised ka elluviijatele. Konkureerida tuleb ju maailmaturul parimatest parimatega. Seega ei saa olla liiga võimekat juhti, liiga heade sidemetega investorit või liiga kogenud meeskonda. Eesti oludes, kus me oleme praegu rahvusvaheliselt võimekate meeskondade ja ettevõtete kasvatamisel veel mahajääjate rollis, peame seda enam tähelepanu pöörama inimkapitali arendamisele, targalt kasutama kõiki võimalikke tugistruktuure ning januselt ammutama kogemusi sealt, kus on parima praktika tulemused näha. Pikaajalise *start-up* ettevõtete kasvatamise kogemusega valdkonna tegijad soovivad *start-up* ettevõtete ja juhtide arendamise lahendada komplekselt - Eestil soovitatakse teha tõsist pingutust koostöövõrgustike arendamisel ning õppida juba edenunud riikide toel.

**Kokkuvõtteks:** kiirekasvuliste riskikapitali poolt rahastatud edukate ettevõtete ehitamine on liiga ressursimahukas ettevõtmine, et seda teha poole hingega ja mitte täielikult pühendudes. Seetõttu on hädavajalik kasvatada *start-up* juhte ja meeskondi, sest inimvara on otsustava tähtsusega. Kaader otsustab kõik - seda nii ettevõtte asutajate ja juhtide näol kui ettevõtteväliselt tugisüsteemi ja toetusvõrgustiku loomise ning ettevõtte *network*'is olevate inimeste kaudu.

# SEL AASTAL TULEKUL

- **Foorum**  
**"Tervishoiuteenused 2018"**
- **Teeme Ära meeskonnaga**  
**novembri lõpus visioonipäev**  
**15 maakonnas**
- **Detsembri alguses noorte**  
**visioonifoorum**
- **3. detsember – Eesti Tuleviku Foorum**
- **Kohvihommikud ja VentureLabid**  
**igal kuul**
- **InnoLabid igal nädalal**

jälgi [www.arengufond.ee](http://www.arengufond.ee)

Arengufondi foorum

# Tervishoiuteenused 2018

7. oktoobril 2018 kl 12.00–17.30  
Swissôtelis konverentsikeskuses Tallinnas

Foorum avab Eesti võimalusi globaalselt hoogsalt kasvavas tervise- ja heaoluhoiuteenusete äris kaasa lüüa ning hoogustab selleteemalist arutelu oluliste osapoolte vahel. Millised on tervisemajanduse kasvuedurid ja väljakutsed muutusteks? Millised on tervishoiuteenusete ekspordimudelid ja turud? Milline võiks olla Eestile sobivaim strateegia?

Eesti Arengufond  
Tornimäe 5  
10145 Tallinn  
T 616 1100  
info@arengufond.ee

[WWW.ARENGUFOND.EE](http://WWW.ARENGUFOND.EE)