



Euroopa Liit  
Euroopa Sotsiaalfond



Eesti  
tuleviku heaks



# KOBARa glokaalse ettevõtlussegisti kontseptsiooni loomiseks vajalike algtingimuste hindamine

Uuringu lõppraport

OÜ Cumulus Consulting

September 2021

# Sisukord

---

Mõisted .....	3
KOBARa kontseptsiooni kokkuvõte .....	4
1. Sissejuhatus ja meetodilised valikud .....	8
2. Osapoolte nägemus KOBARast kui teadmuskeskusest .....	13
2.1. Ootused KOBARa profiilile ja rollile .....	13
2.2. Ettevõtjate kokkupuuted tugistruktuuridega ja ootused KOBARale .....	16
2.3. Ühis- ja eriosa ootustes KOBARa rollile .....	19
3. Teadmuskeskuste kaasused ja teadmussiirde instrumendid .....	21
3.1. Tallinna teaduspark Tehnopol.....	21
3.2. IDEON Science Park (Lund, Rootsi) .....	23
3.3. Joensuu Science Park (Joensuu, Soome) .....	25
3.4. Visoriai Information Technology Park (Vilnius, Leedu).....	26
3.5. Teadmussiirde instrumendid.....	27
4. KOBARa fookusvaldkonnad ja tulevikusuunad .....	29
4.1. Fookusvaldkonnad.....	29
4.2. Kasvava tähtsusega teadmusvajadus .....	31
5. KOBARa strateegia raamistik .....	38
5.1. Teadmuskeskuse profiili raamistik .....	38
5.2. KOBARa võimekused ja arendusperspektiivid teadmuskeskuse profiilis.....	41
6. KOBARa kogukonnakommunikatsiooni head tavad ja soovitusel .....	45
7. KOBARa tegevusmudel.....	51
8. KOBARa tegevussuunad ja -kava .....	55
8.1 KOBARa tegevusareenide käivitamine .....	56
8.2 KOBARa koordineerimise ja võrgustiku rutiinide käivitamine .....	58
8.3 KOBARa füüsilise keskkonna arendusplaanid .....	61
Kasutatud allikad.....	63
LISAD .....	64
<i>Intervjuudel ja seminaridel osalejad .....</i>	<i>64</i>
<i>Kolledži koostööpartnerite profiilid .....</i>	<i>65</i>
<i>Viljandimaa KOBARa raamistik .....</i>	<i>67</i>

## Mõisted

---

- **KOBAR** - Pärnumaa<sup>1</sup> ettevõtjate, ettevõtluse tugistruktuuride ja haridusasutuste ettevõtlusalane koostööplatvorm, mille eesmärk on ühiselt leida ettevõtluse kasvuks ja piirkonna arenguks parimad lahendused. KOBAR hõlmab nii füüsilist keskkonda (ruumid Pärnu kolledžis) kui ka virtuaalseid keskkondi.
- **KOBARa tuumpartnerid** – Pärnumaa KOBARa tuumpartneriteks on ühisesse füüsilisse keskkonda koondunud SA Pärnumaa Arenduskeskus, Pärnumaa Ettevõtlusinkubaator ja TÜ Pärnu kolledž.
- **Teadmuskeskus** – kooslus, kuhu on hõlmatud kõrgharidusasutused ja ettevõtluse tugistruktuurid ning mille eesmärk on toetada teadmussiiret konkreetsetes valdkondades ja/või piirkondades.
- **Teadmussiire** - teadmiste ülekandmine ühest organisatsioonist teise, eesmärgiga luua osapooltele uut väärtust. Selle alla kuulub igasugune teadmiste, tootmismeetodite, tehnoloogiate, ressursside jms vahetamine eri organisatsioonide vahel, mille tulemusena tagatakse uuenduste levik.
- **(Ettevõtluse) tugistruktuurid** – organisatsioonid, kelle tegevuse põhieesmärk või üks eesmärkidest on toetada kohaliku ja piirkondliku ettevõtluse ja ettevõtluskeskkonna arengut. Laiema käsitluse kohaselt kuuluvad tugistruktuuride hulka ka asutused, kelle ülesandeks on eelduste loomine ettevõtluse arenguks, nt piirkondlikud haridusasutused ja kohalikud omavalitsused. Pärnumaa näitel on kohalikeks ettevõtluse tugistruktuurideks (loetelu pole lõplik) SA Pärnumaa Arenduskeskus (SAPA), Pärnumaa Ettevõtlusinkubaator, Tartu Ülikooli Pärnu kolledž, Eesti Kaubandus-Tööstuskoja Pärnu esindus, Pärnumaa Kutsehariduskeskus, Töötukassa Pärnumaa osakond, Pärnumaa kohalikud omavalitsused, Pärnumaa Omavalitsuste Liit.
- **Tuumvõimekus, tuumkompetents** – KOBARa tuumpartnerite olemasolevatel ressurssidel (finantsid, inimesed, taristu) põhinevad teadmised ja oskused, nende baasil osutatavad põhiteenused (nõustamine, koolitamine jne).

---

<sup>1</sup> Definiitsioon on laiendatav ka Viljandimaale

# KOBARa kontseptsiooni kokkuvõte

---

## KOBAR ehk ettevõtjate ja ettevõtlusesse panustajate koostööplatvorm

### Mis on KOBAR?

KOBAR on Pärnumaa ettevõtjate, ettevõtluse tugistruktuuride ja haridusasutuste ettevõtlusalane koostööplatvorm, mille eesmärk on ühiselt leida ettevõtluse kasvuks ja piirkonna arenguks parimad lahendused. KOBARa näitel on koostööplatvorm nii füüsiline kui ka virtuaalne, sisaldades mitmesuguseid ühiseid tegevusi nii selleks loodud ühises füüsilises ruumis kui ka sotsiaalmeedia kanalites.

### Millist probleemi KOBAR lahendab?

Täna on piirkondlikul tasandil puudu lüli, mis ühendaks süsteemselt ettevõtjaid, ettevõtluse tugistruktuure ja piirkonna haridusasutusi, et toetada piirkonna majandustegevust ning aidata kaasa uute teadmiste tekkele ja piirkonna arengule.

### Kuidas KOBAR toimib?

KOBAR aitab avatud ja õppiva organisatsioonina kaasa ettevõtluse tugistruktuuride (arenduskeskus, regionaalsed haridusasutused, kohalikud omavalitsused jt) koostööle ettevõtjatega, viies kokku nõudluse ja pakkumise, eesmärgiga kujunda uut koosloomelist ja vajaduspõhist teadmust.

### Millist teadmust KOBAR loob?

KOBARa eesmärk on võimaldada teadmiste ülekandmine ühest organisatsioonist teise, eesmärgiga luua osapooltele uut väärtust. Selline teadmussiire on igasugune teadmiste, tootmismeetodite, tehnoloogiate, ressursside jms vahetamine eri organisatsioonide vahel, mille tulemusena tagatakse uuenduste levik. Uuenduste eesmärk on luua ja arendada kestlikke tooteid ja teenuseid, mis toetavad nii ettevõtluse arengut kui laiemalt kogu piirkonna sotsiaalmajanduslikku edenemist.

### Millised on KOBARa tegevussuunad?

KOBARa töötab neljas tegevussuunas – kui partner, klubi, ekspert ja toru.

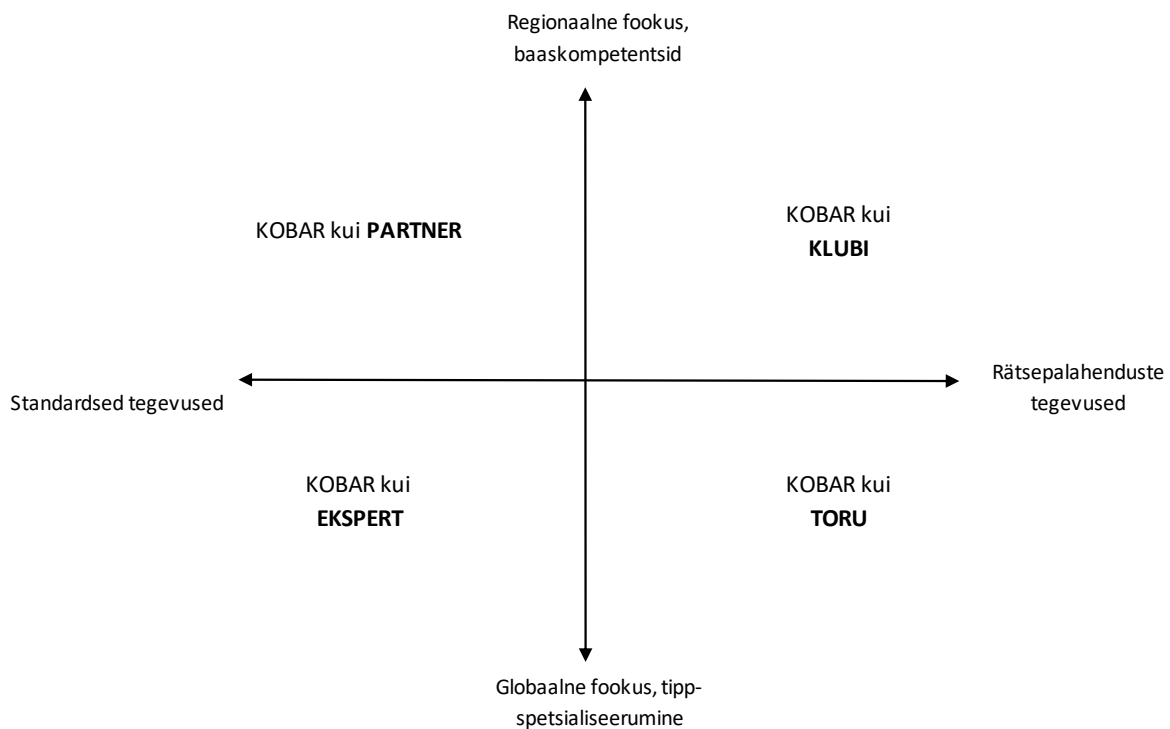
**PARTNERINA** keskendub KOBAR selle osaliste tuumkompetentsile tuginevatele tegevustele, see tähendab oma standardsetele põhitegevustele regionaalses tegevusarealis ja ettevõtetele pakutavatele teenustele. Koostöö KOBARa osalistega seisneb peamiselt kommunikatsiooni ühtlustamises ja tegevusrutiinide kokkuleppimises.

**KLUBINA** on KOBARa fookuses regioonis osaliste võrgustiku loomine ja hoidmine, mille tulemusena kujundatakse vajaduspõhine nõudlusest lähtuv teadmuse pakkumine. Toe ja teenuste pakkumine vastavalt nõudlusele tugineb valdavalt osapoolte baaskompetentsidele ja tegevusaladele, mida pändlikult arendatakse vastavalt tekkinud vajadusele. Selles tegevussuunas on keskne KOBARa kogukonna arendamine, võrgustiku hoidmine ja suhtlusruumi kujundamine, mille tegevuses sõelutakse ettevõtjate vajaduspõhine teadmustugi.

**EKSPERDINA** on KOBAR tippteadmuskeskus oma spetsiifilises valdkonnas, mille võimekus on selline, mida saab pakkuda teistele teadmuskeskustele Eestis või rahvusvaheliselt.

Tippekspertiisivõimekus tugineb teadmuskeskuse püsivatele ja standardsetele ressurssidele. Käivitajaks on tugeva ekspertrühma (huviliste) kujunemine ja suuremamahuliste teadus-arendusprojektide elluviimine. Sellisteks valdkondadeks saab praegu arendada heaoluteenuste disaini (turism, sotsiaalhoolekanne, teenusdisain).

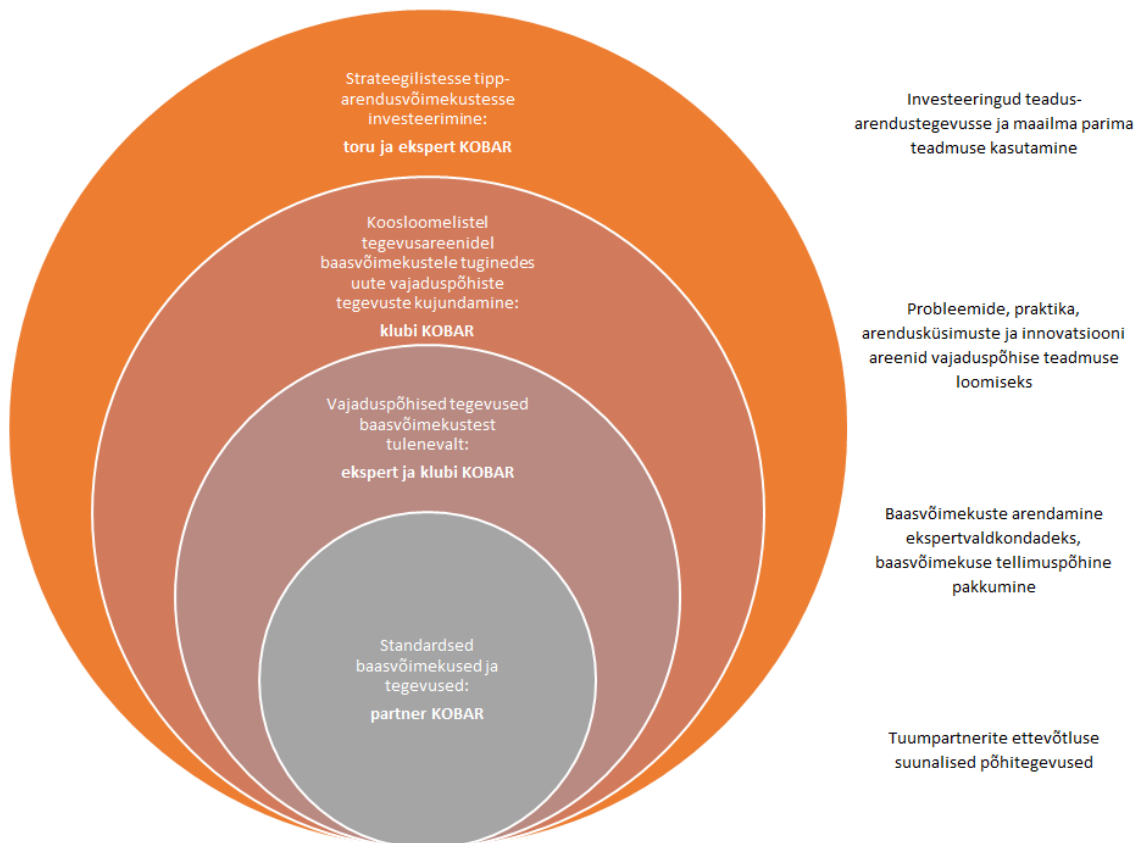
**TORUNA** tegeleb KOBAR tipp-spetsialiseeritud valdkondades ettevõtjate nõudluspoolse pakkumisega, kujundades selleks vajaduspõhiselt rätsepalahendusel tuginevad teadmussiirde tegevused. Sellistes tegevustes on olulised ettevõtjate vajadused innovatsiooni- ja/või teadus-arendusprojektideks. Nende võimekuste arendamine on pikaajaline investering teadusesse. Alguses võib see tähendada KOBARa rahvusvaheliste ja siseriiklike ekspertpartnerite teadmiste kasutamist ja kohapeale toomist.



Joonis 1. KOBARa tegevussuunad

### Kuidas KOBAR tegevusuundi käivitab ja arendab?

KOBARat hoiavad toimimises selle baasvõimekused (PARTNER) ja selle baasil vajaduspõhiste tegevuse sõelumine (KLUBI). Selleks tuleb kujundada võrgustikuline ja õppivale organisatsioonile omane keskkond. KOBARa EKSPERDI ja TORU tegevussuundi arendatakse järk-järgult vastavalt osapoolte valmisolekule. KOBARa käivitamise faasis on keskel kohal baasvõimekuse järjepidev tugevdamine ning sellele uute kihtide lisamine (vt joonis 2) ning seejärel teadus-arendusvõimekuse ja selle siirdevõimekuse järkjärguline arendamine. Puuduvad võimekused hangitakse alguses teistest vastavat kompetentsi omavatest teadmuskeskustest.



Joonis 2. KOBARa võimekuste ja tegevuste kihid.

### Millised tegevusareenid KOBARas käivitatakse?

KOBARa kogukonda arendatakse, vajaduspõhist ja koosloomelist teadmust kujundatakse käivitusfaasis neljal tegevusareenil, mis koondavad KOBARa tuumpartnereid, ettevõtjaid ja teisi huvitatud asjaosalisi.

**Probleemisegisti areen:** ettevõtjate, tugistruktuuride ning haridus- ja teadusasutuste ühisesse foorumisse liitmine, eesmärgiga aidata kaasa kogemuste vahetamisele ja praktilisele raskustele lahenduste leidmisele. Ettevõtjad saavad pakkuda praktilisi probleeme ja saada tuge nende lahendamiseks.

**Praktikute õppesse rakendamise ja õppe praktikasse rakendamise areen:** ettevõtjate-praktikute kogemuse toomine õppe- ja teadustöösse ning tugistruktuuride tegevusse, eesmärgiga soodustada muuhulgas isiklike suhtlusvõrgustike teket ja praktikutest ekspertide väljakujunemist. Õppejõudude ja üliõpilaste rakendamine ettevõtetes ja ettevõtjate rakendamine õppe- ja koolitustegevuses.

**Piirkondlike arendusküsimuste tõstatamise ja lahendusteede sõelumise areen:** ettevõtjate süsteemne osalemine Pärnumaa elu- ja ettevõtluskeskkonna arenguküsimustes. Sellel areenil otsitakse vastuseid ja lahendusi küsimustele: millised on Pärnumaa arengu võtmeküsimused (taristu, tööjõu ettevalmistus, elukeskkond jt)? kuidas iga osapool saab panustada Pärnumaa kasvu (nt sihti 100 000 elanikku Pärnumaal)?

**Tulevikuarengute, rahvusvahelistumise ja innovatsiooni areen:** piirkonna ettevõtjatele huvipakkuva maailma tippteadmise tutvustamine ja mõttevahetus nende suundumuste mõju üle majandusele. Kolledži, ettevõtluse tugistruktuuride ja ettevõtjate ühisele tulevikuarengutele ja -väljakutsele suunatud projektide algatamine.

# 1. Sissejuhatus ja metoodilised valikud

---

Ülikoolide ja teiste teadus- ja arendusasutuste ning ettevõtluse parem sidumine on eesmärgiks paljudes riikides üle maailma, seda nii suurte ülikoolilinnade kui ka regionaalsete kõrgharidusasutuste puhul. Selle laialt levinud idee suureks väljakutseks on teadus- ja tugisüsteemi ning ettevõtja kokku viimine praktilisel tasandil sellisel, **et tekiks ühine mõtteruum ning reaalses ettevõtlusmaailmas ja ühiskonnas toimivad uuenduslikud lahendused**. Koosloomes loodavad sünergilised lahendused võiks laiema kontseptsiooni kohaselt olla **kogu vastava toimepiirkonna arengumootoriteks**.

KOBARa idee sai alguse Tartu Ülikooli Pärnu kolledži, SA Pärnumaa Arenduskeskuse ja Pärnu Linnavalitsuse ühisprojektist, mille ideeks oli koondada olulisemad Pärnu maakonna arendus- ja koostööorganisatsioonid ühte füüsilisse ruumi Tartu Ülikooli Pärnu kolledži hoones. 2021. aasta kevadel valmisid kolledži õppehoones ümberehitus- ja rekonstrueerimistööde tulemusena ruumid enam kui 2000 m<sup>2</sup> suurusel pinnal, kuhu lisaks kolledžile kolisid Pärnumaa Arenduskeskus ja Pärnumaa Ettevõtlusinkubaator. Füüsilise kõrvuti tegutsemise kõrval vajab aga mõtestamist küsimus, kuidas füüsilist kobardumist ka sisuliselt parimal viisil rakendada. Selle küsimuse lahendamiseks algatati Pärnumaa organisatsioonide eestvedamisel 2021. a alguses koostöös Tartu Ülikooli Viljandi kultuuriakadeemia ja Viljandimaa Arenduskeskusega käesolev uuring „KOBARa glokaalse ettevõtlussegisti kontseptsiooni loomiseks vajalike algtingimuste hindamine“. Uuringu põhiülesanne on leida vastus küsimusele **millised on võimalused teadmussiirdeks, parandades haridus- ja teadusasutuste, arenduskeskuse ning ettevõtete koostööd**.

Uuringu raames keskenduti **Pärnumaa lahenduse väljatöötamisele**. Ühelt poolt on selle põhjuseks asjaolu, et kobardumise konkreetne juhtum leiab aset Pärnu kolledžis. Teisalt ka projekti algfaasis tekkinud arusaam, et Viljandimaa rolliks on hetkel kaasamõtletaja-vaatleja positsioon, kuna füüsilist kobardumist ega ka suuremas mahus teadmussiirde rakendamist ei ole hetkel Viljandimaal eesmärgiks võetud. Sellele vaatamata on projekti raames välja töötatud raamistik kohaldatav ka Viljandimaa oludele, samuti teiste regioonide ettevõtluse toetamiseks loodavatele teadmuskustele.

Uurimisküsimuste paremaks mõtestamiseks tuli uuringu teostajatel koostöös projekti osapooltega esmalt defineerida, **mis on teadmussiire ja mis on KOBAR**.

Teadmussiire defineerimisel kasutatakse KOBARa puhul laiemat ning paindlikumat lähenemist, mille kohaselt mõistetakse teadmussiirde all **teadmiste ülekandmist ühest organisatsioonist teise, eesmärgiga luua osapooltele uut väärtust**. Selle alla kuulub igasugune teadmiste, tootmismeetodite, tehnoloogiate, ressursside jms vahetamine eri organisatsioonide vahel, mille tulemusena tagatakse uuenduste levik. Uuenduste eesmärk on luua ja arendada kestlikke tooteid ja teenuseid, mis toetavad nii ettevõtluse arengut kui laiemalt kogu piirkonna sotsiaalmajanduslikku edenemist. Ühtlasi tähendab teadmussiire definitsiooni kohaselt seda, et KOBAR ei keskendu oma tegevuses kitsalt teadlaste ja ettevõtete koostöö arendamisele, vaid laiemalt mõttevahetuskultuuri loomisele, mis aitab kaasa uute lahenduste leidmisele piirkonnas tegutsevates või tegutsemist kavandavates organisatsioonides.

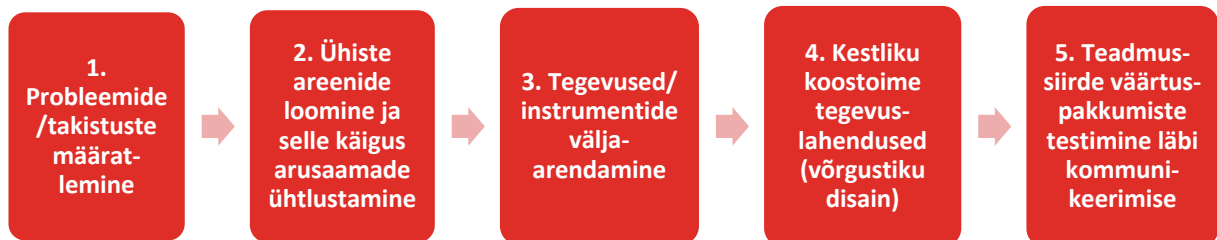


KOBARa definitsioon Pärnumaa näitel: **KOBAR on Pärnumaa ettevõtjate, ettevõtluse tugistruktuuride ja haridusasutuste ettevõtlusalane koostööplatvorm, mille eesmärk on ühiselt leida ettevõtluse kasvuks ja piirkonna arenguks parimad lahendused.** KOBARa näitel on koostööplatvorm nii füüsiline kui ka virtuaalne, sisaldades mitmesuguseid ühiseid tegevusi nii selleks loodud ühises füüsilises ruumis kui ka näiteks sotsiaalmeedia kanalites.

Uuringu põhiülesannet täpsustavad selle lähteülesandes defineeritud alaküsimused:

- 1) Milliseid **ühistegevusi** on võimalik ja vajalik regioonis ettevõtetele pakkuda?
- 2) Milline on **sobivaim T&A teadmussiirde** kontseptsioon regioonile?
- 3) Millised on regioonis juba **olemasolevad head näited** ja mida on teistel nendest õppida?
- 4) Millised on regioonis **teadmussiirde peamised sihtgrupid ja kuidas neile läheneda, et kaasata juhte ja peaspetsialiste** T&A tegevustesse?
- 5) Milline on **sobivaim (globaal)teadmuskeskuse ja kaasamise** formaat, arvestades sihtgruppide eripära ja vajadusi?
- 6) Millised **sotsiaalmeedia kanalid** ja tegevused on asjakohased infokanalitele juurdepääsu ja ettevõtete omavahelise võrgustamise tagamiseks?

Küsimustele vastamiseks jaotati uuring metoodiliselt viide tegevusblokki, mille elluviimine toimus osalt paralleelselt:



Uuringu esimese etapi raames viidi esmalt läbi projekti juhtrühma avakoosolek ootuste kaardistamiseks ja tegevusplaani täpsustamiseks. Seejärel kaardistati võtmepartnerite (kolledž ja akadeemia, arenduskeskused) tänane profiil ja võimekused (sh kommunikatsioonikorraldus) ning analüüsi teiste riikide kogemusi, käsitledes näiteid Eestist, Soomest, Rootsist, Leedust ja mujalt. Probleemide ja vajaduste sisuliseks mõtestamiseks viidi läbi intervjuud nii tegevuse otsese korraldajate (TÜ Pärnu kolledž, Viljandi kultuuriakadeemia, Pärnumaa Arenduskeskus, Viljandimaa Arenduskeskus), kohalike omavalitsuste esindajate (Pärnu ja Viljandi linn), teiste tugistruktuuride esindajate (Eesti Kaubandus-Tööstuskoja Pärnu esindus, Pärnumaa Ettevõtete Koda, Tehnopol) kui ka ettevõtjate-koostööpartneritega eri sektoritest (turism, tootmissektor, tervis- ja sotsiaalhoolekanne).

Teise ja kolmanda etapis raames koostati paralleelselt KOBARa võimalik strateegiaruamistik, mis sisaldas nii KOBARa valdkondlike (nii olemasolevate kui perspektiivsete) profiilide esmast määratlemist, teadmussiirde võimalike teenuste loetelu (nn tööriistakast) kui ka põhimõttelist nägemust strateegia elluviimise taktikast. Strateegiaruamistikku arutati ka projekti juhtrühma koosolekul.

Teise ja kolmanda etapi raames jõudsid uuringu läbiviijad ühisele veendumusele, et eesmärkide saavutamiseks ja innovatsiooni edendamiseks **ei saa KOBARa tegevus olla jäik ning (vaid) standardsete tellimuste täitmisele suunatud nn pakkujapoolsest mõtteviisist lähtuv „eksperdi ja koolitaja“ mudel.** Selline „20. sajandi hulgikaubanduse mudel“ ei tekita sünergiaid, ei rahulda osapoolte vajadusi ega soodusta innovatsiooni. Peamised väljakutsed, mis nõuavad paradigma muutmist, on ühelt poolt mõistmine, et universaalne üldhariv teadmine ei saa olla reeglina innovatsiooni tõukaja, ning teisalt asjaolu, et probleemid on eri organisatsioonidel sedavõrd mitmetahulised, et nende mõtestamiseks on sageli vajalikud nn rätsepalahendused. Lisaks ei tekita vaid pakkumisest lähtuvad teenused teistel osalejatel motivatsiooni koostöösse panustada ning tihti on kitsaskohaks asjaolu, et paljud organisatsioonid, kes võiksid vajada arenguks tuge, ei oska ise täpselt oma tegelikke probleeme ja vajadusi sõnastada.

Eelnevalt tulenevalt otsustati uuringu neljandas ja viiendas etapis keskenduda ettevõtjate koolitusvajaduse kvantitatiivse küsitluse läbiviimise asemel KOBARa sisulise toimeloogika mõtestamisele koostöös tuumpartnerite ja väliste osapooltega. Selleks tutvustati ideed Pärnumaa Omavalitsuste Liidu strateegilise ja ruumilise planeerimise ning kõrgharidus- ja teaduskoostöö komisjonidele ning viidi läbi kaks partnerite seminari, kus osalesid nii KOBARa tuumpartnerid, ettevõtjad kui ka muud koostööpartnerid.

Arutelude tulemusena jõuti kontseptsioonini, mille kohaselt kujundatakse KOBARast platvorm, kuhu **koonduvad erinevad turuhuvilised ning kus toimivad koostööareenid**, kus „kohtuvad inimesed ja juhtuvad asjad“. KOBARa vankumatuks sihiks peab seejuures olema inspiratsiooni tootmine avatud innovatsiooni põhimõttel (sisu toodetakse igal pool ja kogu aeg), seejuures on oluline tegevuse rahvusvaheline mõõde ning asjakohaste valdkondlike tippteadmiste sissetoomine.

Strateegia kohaselt on Pärnumaa KOBARa tegevuse esimeses etapis kaks peamist lähtekohta:

- 1) alustada tuleb **kolledži ja arenduskeskuse olemasolevate kompetentside ja fookuste baasil** (sh alustavate ja tegutsevate ettevõtjate mitmekülgne nõustamine: rahastamine, automatiseerimine, digitaliseerimine jne); inkubaatori tegevuse edasiarendamine; turismivaldkonnas sihtkohauuringute jms läbiviimine; ettevõtluses teenusedisaini lahenduste juurutamine praktikas; sotsiaaltöö osas koostöösuhete järjepidev edasiarendamine jne), **luues järk-järgult usaldust ning ehitades kogukonda;**
- 2) paralleelselt tuumkompetentside edasiarendamisega tuleb käivitada **tegevussuunad-areenid neljal enim esile tõstetud teemal:**
  - a. **Probleemisegisti** (võimalik eestvedaja arenduskeskus koostöös kolledžiga): ettevõtjate, tugistruktuuride ning haridus- ja teadusasutuste ühisesse foorumisse liitmine, eesmärgiga aidata kaasa kogemuste vahetamisele ja praktilisele väljakutsetele lahenduste leidmisele; luua keskkond, kus ettevõtjad saavad sõnastada praktilisi probleeme ja saada tuge nende lahendamiseks.
  - b. **Praktikute rakendamine õppes ja õppe rakendamine praktikas** (võimalik eestvedaja kolledž koostöös arenduskeskusega): ettevõtjate-praktikute kogemuse toomine õppe- ja teadustöösse ning tugistruktuuride tegevusse,

eesmärgiga soodustada muuhulgas isiklike suhtlusvõrgustike teket ja praktikutest ekspertide väljakujunemist. Õppejõudude ja üliõpilaste rakendamine ettevõtetes ning ettevõtjate rakendamine õppe- ja koolitustegevuses.

- c. **Piirkondlike arendusküsimuste tõstatamine ja lahendusteede sõelumine** (võimalik eestvedaja Pärnumaa Ettevõtete Koda): ettevõtjate süsteemne osalemine Pärnumaa elu- ja ettevõtluskeskkonna arengus. Millised on Pärnumaa arengu võtmeküsimused (taristu, tööjõu ettevalmistus, elukeskkond jt)? Kuidas saab iga osapool panustada Pärnumaa kasvu (nt sihti 100 000 elanikku Pärnumaal)?
- d. **Tulevikuarengute, rahvusvahelistumise ja innovatsiooni areen** (ühiselt arendatav areen): piirkonna ettevõtjatele huvipakkuva maailma tippteadmise tutvustamine kohapeal ja mõttevahetus nende suundumuste mõju üle majandusele. Kolledži, ettevõtluse tugistruktuuride ja ettevõtjate ühistele tulevikuarengutele ja -väljakutsele suunatud projektide algatamine.

Uuringu lõppfaasis korraldatud arutelud andsid läbiviijatele kindluse, et eri osapoolte huvi kirjeldatud areenides aktiivselt osaleda on olemas. Samas tuleb tegevustesse suhtuda paindlikult, avades vajaduse korral uusi tegevussuundi ja/või kohendades väljapakutuid.

### Metoodilised valikud

Analüüsi läbiviimisel lähtuti **tegevusuuringu** (*action study*) **disainist** (Greenwood, Levin 2007)<sup>2</sup>, mille kohaselt ei määratletud kohe deduktiivselt uuringu sihtide saavutamiseks lõplikku metoodikat, vaid kohandati nii uurimistegevusi kui metoodikat vastavalt uuringu käigule. Seega oli tegemist uurimisstrateegiaga, kus analüüsi kirjanduses avatud raamistikke, teadmussiirde formaadi praktikaid, intervjuude ja arutelude üldistusi, mille baasil kujundati teadmuskeskuse raamistik ja selle arendamise suunad.

Teine keskne metoodiline valik oli lähtuda teadmussiirde kontseptsiooni koostamise analüüsimisest kui praktilisest diskursusest, kasutades J. **Foresteri**<sup>3</sup> **arendatud metoodikat keerukates küsimustes ühisosa leidmiseks**. Selleks jaotasime uuringu tegevused kolmeks faasiks: 1) probleemi defineerimise faas, 2) ühiste (kommunikatsiooni)areenide loomise faas (arusaamade ühtlustamine lahendussuundade määratlemiseks, tegevussuundade kokkuleppimine ja käivitamine), 3) teadmussiirde keskkonna lahenduste leidmine (tabel 1).

Selline uurimisstrateegia tähendas iga järgmise tegevuse sõltumist eelmistest tegevustest ja eelkõike osapoolte positsioonidest. Seetõttu revideerisime ka alguses plaanitud uuringu metoodikat.

Esiteks loobusime probleemide, takistuste ja teadmussiirde (ja vajaduse) küsitlusest. Teadmussiirde instrumentide paketi (tuginedes teiste teadmuskeskuste kaasustele, läbi

<sup>2</sup> Greenwood, D.J., Levin, M. (2007) *Introduction to Action Research. Social Research for Social Change*. Sage Publication.

<sup>3</sup> Forester, J. (2009) *Dealing with Differences. Dramas of Mediating Public Disputes*. Oxford University Press.

viidud intervjuudele, tänaste võimekuste kaardistamisele) töötasime küll välja ja ka testisime seda ettevõtjate ühenduse algatusseminaril, kuid selle järel jõudsim tõdemuseni, et see on liiga teoreetiline, ettevõtjad peaksid justkui kirjeldama teadmisi, mida neid veel ei ole. Samal ajal saime süvaintervjuude käigus ühelt poolt piisavalt skeptilise hoiaku teadmussiirde tänase olukorra kohta ja teisalt piisavalt laiapõhjalise vaate tuleviku teadmuvajaduseks, mis võimaldab esmased tegevussuunad käivitada. Kolmandaks hakkas analüüsi käigus vormuma teadmuskeskuse kui koostõise platvormi formaadi kujundamise vajadus traditsioonilise pakkumise-nõudluse vahekorra väljaselgitamise asemel.

Tabel 1. Uuringu metoodika (sh kriitilise dialoogi) tegevused

<b>Kriitilise dialoogi faas</b>	<b>Ühisosa leidmise formaat ja allikad</b>
<b>Teadmuskeskuse formaat ja teadmussiirde instrumendid</b>	Teadmuskeskuse kaasusanalüüsid ja kirjanduse analüüs; intervjuud tugistruktuuridega; ettevõtjate ootuste kaardistamine intervjuude käigus; 2 juhtrühma seminari
<b>Probleemi defineerimine. Teadmussiirde tänase seisu, vajaduste ja formaadi lahti harutamine</b>	Süvaintervjuud (1,5–2 h) osapooltega, kokku 17 üks-ühele intervjuud; ettekanded
<b>Ühiste areenide loomine</b>	Seminar tuumpartneritega (tugistruktuurid, ettevõtjad, lisaks intervjuueeritavatele veel 2)
<b>Areenide (teadmuskeskuse kui platvormi) loomine</b>	Seminar ca 30 osalejaga (sh tugistruktuurid ja erineva profiiliga ettevõtjaid)

Uuringu koostamist koordineeris ning lõppraporti koostas OÜ Cumulus Consulting uurimisrühm koosseisus Mihkel Laan, Kersten Kattai, Jari Kukkonen ja Marek Unt. Koostajad avaldavad tänu Pärnu kolledžile, Pärnumaa Arenduskeskusele, Viljandi kultuuriakadeemiale, Viljandimaa Arenduskeskusele ning kõigile teistele, kes andsid oma panuse projekti.

## 2. Osapoolte nägemus KOBARast kui teadmuskeskusest

---

### 2.1. Ootused KOBARa profiilile ja rollile

Vajadust KOBARa järele defineeriti peamiselt kui eesmärki tagada **regionaalne teadusarendusvõimekus**, mis **toetaks piirkonna majanduskeskkonda, inimressursi arendamist ja innovatsiooni**. Suundumust regionaalse arendus- ja innovatsioonivõimekuse tagamisele kinnitavad paljud võrdlevad uuringud ja regionaalse innovatsioonisüsteemi kujundamise strateegiad (vt nt Carayannis jt 2012, Ferreira jt 2013<sup>4</sup>). Intervjueritavad seda küll ei maininud, kuid need kaks sihti kolmest – teadmussiire ja ettevõtluskeskkonna areng – on Eesti riikliku teadus- ja arendustegevuse, innovatsiooni ning ettevõtluse (TAIE) arengukava 2021–2035<sup>5</sup> kesksed tegevusvaldkonnad. Oluline erinevus TAIEs ning osapoolte intervjuudes ja viidatud kirjanduses on regionaalse komponendi alatähtsustamine nii teadmussiires kui ka ettevõtluskeskkonna arengu tagamises. Selle tutvustamine ja teadlikkuse tõstmine võiks olla üks KOBARa üle-eestilisi missioone (vt täpsemalt osa 2 ja 8).

Valdava osa intervjueritavate arvates tuleks KOBARa poolt pakutavat ja vahendatavat **teadmussiiret käsitleda võimalikult avaralt**. Leiti, et teadmussiire ei peaks olema mitte kitsalt ettevõtjatele teenuste pakkumine nende võimekuse arendamiseks (koolitus, nõustamine jm), vaid laiemalt keskkond ühise teadmise kujundamiseks, tekkimiseks ja pakkumiseks. Tihti otsitakse teadmussiirdes lahendusi, kuidas olemasolevat teadmust ja selle ülekandmiseks (pakkumiseks) väljatöötatud teenuseid tõhusalt ja õigele sihtrühmale müüa. Tõdeti, et nn pakkumispoolsed teadmusteened on ju niikuinii olemas ja nende järele on ka nõudlus, kuid uute teadmiste ja ka teadmishajaduste tekkimise keskkond puudub.

Leiti, et vajalik on **otsida ja katsetada** süsteemset ja sobivat ettevõtjate, akadeemiliste organisatsioonide ja ettevõtluse tugistruktuuride **koostöömudelit**, mis teadmuse parimal viisil ettevõtlusesse suunaks. Tõdeti, et see saab toimuda vaid huvi ja motivatsiooni olemasolul, mitte parema pakendamise või pakkumise teel.

KOBARa tegevusvaldkondade osas leiti valdavalt, et esmalt tuleb **keskenduda osapoolte tuumikkompetentsidele ja olemasoleva kompetentsi realiseerimisele** ning edasiarendamisele. Ehk teisisõnu, stabiilne toimimine tuleb rajada, toetudes nende tugevustele ja võimekustele, mis praegu on olemas, luua kõigepealt nende vahel sünergia ja seejärel samm-sammult arendada uusi võimekuste kihte. Samuti tuleb kasutada olemasolevat võimekust ära teistsuguste tegevusprofiilide arendamises. Näiteks kui on tugev teenusedisaini või sotsiaaltöö tasemeõpe, siis selle baasil saab arendada nii koolitusvõimekust kui võrgustiku suhteid. Uusi **tegevusvaldkondi tuleks arendada evolutsiooniliselt ja samm-sammult pärast KOBARa tihenemist** (*institutional thickness*, vt nt

---

<sup>4</sup> Elias G. Carayannis, E. G., Pirzadeh, A., Popescu, D (2012) Institutional Learning and Knowledge Transfer Across Epistemic Communities. New Tools of Global Governance. Springer.

Ferreira, J.J.M., Raposo, M., Rutten, R. Varga, A. (2013) Cooperation, Clusters, and Knowledge Transfer. Universities and Firms. Towards Regional Competitiveness. Springer.

<sup>5</sup> <https://www.hm.ee/et/TAIE-2035>

Amin, Thrift 1995, Coulson, Ferrario 2006). Selleks tuleb esmalt alustada pigem väikeste ja võimetekohaste tegevusega, mille rakendamise ja positiivse kogemuse läbi tekib ka valmisolek järgmiste tegevuskihtide ja valdkondade lisandumiseks. Usalduse ja tegevuse tõsiseltvõetavuse sammhaaval loomist rõhutasid ka taolisi teadmuskeskuseid või projekte käivitanud intervjueritavad. Allolevas tekstikastis on veidi utreeritud kujul üks ettevõtjate hoiak KOBARa kui teadmuskeskuse suhtes.

*Soovitus: kohe algusest peale KOBARa tõsiselt võetavust ja usaldusväärset kuvandit hoida ja kujundada, seadmata ebareaalsed kiireid eesmärke. Siin võiks olla siht, et KOBARas osalemine on prestiižine.*

#### **Näide. Ettevõtjate skeptiline hoiak KOBARa suhtes**

Mitmed intervjueritud ettevõtjad olid KOBARa kui teadmuskeskuse suhtes skeptilise hoiakuga. Valdav oli hoiak, et see algatus on üks „tuuletallamine“ (konkreetne sõnakasutus oli küll ühe tugistruktuuri esindaja oma), kus akadeemikud räägivad veidi segast juttu ja tahavad selle pealt teenida. Samuti oli teadmussirde keskuse suhtes skeptilise hoiakuga pikka aega nende teemadega regioonis tegelenud asjaosalised, sest nad on varem näinud sarnaste algatuste ja suurte plaanide raugemist esimese innu ja projektirahade lõppemisel.

Osapooled olid valdavalt ühel meelel ka selles, et KOBARa baasvõimekused on suunatud ennekõike **alustavatele ning tegutsevatele väikestele ja keskmistele ettevõtetele**. Suured ettevõtted ja korporatsioonid hangivad oma teadmuse globaalselt turult, kuid neil võib olla motivatsioon osaleda ja panustada tulenevat kohalojaalsusest ja regionaalse arengu toetamise ja jätkuvuse **missioonist**. Samuti võiks suuri ettevõtteid motiveerida väiksemate ettevõtete võimestamine. Näiteks rõhutasid ettevõtjad, et regionaalse kolledži või akadeemia olemasolu on vajalik piirkonna arenguks, samuti peeti oluliseks regionaalse kõrghariduse sidumist regiooni ettevõtlusega.

KOBARa ettevõtlust toetavate tegevuste väljatöötamisel tuleks arvestada erinevas arengujärgus olevate ettevõtete vajadusega (vastavalt nn ettevõtte elukaarele). KOBAR võiks olla alustavale ettevõtjale toe saamiseks esimene uks, kust ta vajadusel suunatakse edasi järgmiste tugistruktuuride juurde. Sihiks võiks olla teaduslikkuse tõstmine **KOBARast kui alustava ettevõtja väravast** ettevõtluskogukonnas laiemalt. Alustavale ettevõtjale pakutakse KOBARas (arenduskeskuses) standardseid teenuseid, mis on riigi poolt finantseeritud ja kujundatud turutõrke teenustena (vt allolev väljavõte intervjuust). Samas peab sobivaid tugiteenuseid pakkuma ka **kogenud ettevõtetele**, kes tahavad läbi viia mingit muutust (nt tootmisprotsessides, teenusearenduses, turunduses, ekspordis vm). **Suurtele tegijatele** tuleks pakkuda maailma parimat teadmist ja kogukonda, millesse panustada. Eesmärk ettevõtetele elukaarepõhiselt tuge pakkuda on ka Tehnopolis (vt [osa 3.1](#)).

<sup>6</sup> Coulson, A., Ferrario, C. (2007) 'Institutional Thickness': Local Governance and Economic Development in Birmingham, England. *International Journal of Urban and Regional Research*. 31. 591-615.

Amin, A., Thrift, N. (1995). Globalisation, Institutional "Thickness" and the Local Economy, in Healy, P. Cameron, S., Davoudi, S. Graham, S. & Madani-Pour, A. (Eds.) *Managing Cities: The New Urban Context*, 92-108, John Wiley, Chichester.

*Soovitus: Kujundada KOBARa sisutegevusi, arvestades erinevates elukaaretsüklikes olevate ettevõtete vajadustega. Põhifookus peaks olema alustavatel ettevõtjatel.*

### **Väljavõte arenduskeskuse intervjuust**

Meie tegevus ettevõtjate suunal on peamiselt turutõrke teenuste ja nõustamise pakkumine. Kui näeme, et ettevõtja vajab teenust või nõu, mida turult on võimalik hankida, siis juhatame ta selleni. Meie asi ei ole hakata avaliku raha toel turgu moonutama. Küll aga on meie ülesanne hoida vajalikke teenuspakkujate võrgustikku ja ideaalis eelkokkuleppeid, et siis vajaduspõhiselt neid kohe ettevõtjale soovitada.

Üksmeelne oldi ka selles, et KOBAR ei pea pakkuma kõiki osaliste huve ja vajadusi katvaid võimekusi ise, vaid omama võrgustikku ja vajadusel teadmist vahendama. Suurte ettevõtjate ootus oleks **maailma tippteadmiste kohapeale toomine** loengute, konverentside vm vormis. Selline HUB-mudelil tegutsev ja kompetentside võrgustikku hoidev KOBAR saaks paindlikult vajalikku tuge pakkuda. Leiti ka, et vastav lähenemine võimestab KOBARa tuumpartnereid endid ning pikemas perspektiivis võimaldab vajadusel ka vastavad püsivõimekused endal kujundada.

Ettevõtjatele nõu tagamise **ühe-ukse-poliitikas** (*one stop shop*) on tugistruktuuridel erinevad nägemused. KOBARa tuumpartnerite hinnangul peaks just KOBAR kujunema selliseks ühe-ukse kohaks. Samas teistel osapooltel, kes pakuvad ettevõtjatele sarnaseid tugiteenuseid ja hoiavad nendega regulaarsed suhteid, oli aramus, et nende tegevusprofiilis on oma spetsiifika, mis toob ettevõtja nõu saamiseks esmajoones just nende juurde. Või siis on kujunenud pikaajalised kogemused ja rutiin (ühistegevused), mis ettevõtjad toe leidmiseks nende juurde toob. See dilemma viitab ka intervjuudes selgelt välja tulnud võimalikule **konkurentsile ja konfliktile** tegevusvaldkondades, kus osapoolte tugiteenused või sihtrühm kattuvad. Konsultantide hinnangul tuleks selle küsimusega KOBARas avatult tegeleda – kusjuures KOBARas osalemist üksi osapool ei vaidlustanud – ja võimalikud konkurentsiriskid maandada. Aluskokkulepe võiks olla nõ „**no wrong door**“, mille kujundamiseks on erinevaid võimalusi: nt jaotada rolle tugiteenuste osutamisel sektori, kompetentsi, valdkonna vm alusel; kujundada ühisosadega tugiteenused; leppidagi kokku teatud valdkondades konkurentsiga säilitamine. Viimase puhul saaks pakkuda KOBARas erinevaid valikuid või jätta need teemad KOBARa tegevusampluaast välja.

*Soovitus: Võimalikes konkurentsivaldkondades (nt turismialane nõustamine, koolitused, ettevõtjate võrgustike hoidmine, ümarlauad vm) leppida KOBARas osalevate ja samal alal tegutsevate tugistruktuuride vahel kokku strateegia võimalike konfliktikohtade maandamiseks. Püüelda „no wrong door“ lahenduse suunas.*

**Näide. Tugistruktuuride rollijaotus Tartus.** Allikas: Uuringu „Tartumaa ettevõtluskeskkonna tugiteenuste hetkeseis ja arengusuunad“ raporti projekt.

Tugistruktuuride sõnul on Tartus tugev ökosüsteem, kus rollid on selgelt jaotunud. Seejuures on jaotuse aluseks peamiselt ettevõtlusvaldkonnad, mitte tugistruktuuride pakutavad teenused, mis on olemuslikult küllalt sarnased alustades äriplaani nõustamisest ja lõpetades ruumide rendiga. Nii tegeleb Tartu Biotehnoloogia Park biotehnoloogia

valdkonnas toimetavate ettevõtetega, Tartu Loomemajanduskeskus loomeettevõtetega, Tartu Teaduspark tehnoloogiamahukate ettevõtetega.

Intervjueeritud tugistruktuuride sõnul on pakutavate teenuste puhul omavahelist kattuvust minimaalselt, kuna sihtgrupid on erinevad. Peamiselt on kattuvust võimalik täheldada sündmuste (infopäevad, koolitused, konverentsid) puhul. Üha sagedamini korraldatakse neid aga ühiselt. Niisiis tegelevadki struktuurid tihtipeale sama sündmuse korraldamisega. Heaks näiteks on siinkohal festival sTARTUp Day.

Oli seisukohti, mille kohaselt peaks KOBARas kujundatama ja paika loksuma tugistruktuuride **infovahetuse ja ühistegevuste rutiinid**, mis tagaks sünkroniseeritud tegevused tugistruktuuride vahel. Teatav eriarvamus oli selles, kui standardiseeritud need ühistegevused olema peaksid (nt kas samal päeval võiksid erinevad tugistruktuurid korraldada ettevõtjatele suunatud üritusi). Siiski tõdeti, et koordineeritud tegevus on igal juhul vajalik.

## 2.2. Ettevõtjate kokkupuuted tugistruktuuridega ja ootused KOBARale

„Enne kui te tulite, ma võtsin lahti kolledži kodulehe ja vaatasin, mida seal tehakse,“ nõnda ütles intervjueeritav suurettevõtja kohe kohtumise alguses. Mitte nii reljeefselt, aga sarnaselt väljendasid ennast mitmed ettevõtjad, kes tunnistasid, et tegelikult nad ei tea, mida tugistruktuurides ja kolledžis tehakse ning milliseid teenuseid ja teadmust nad pakuvad. Mõnevõrra paremini oldi kursis arenduskeskuse tegevusega, kuna viimane jagab regulaarselt infot (mis tähendab, et seda ikkagi loetakse) ja on organiseerinud erinevaid ettevõtjate üritusi. Kõik ettevõtjad rõhutasid nende jaoks **olulise osapoolena kutsehariduskeskust, kuna nende töäjõud – ja see on enamikul suurim probleem – tuleb valdavalt sealt**. Kutsehariduskeskusega seonduvad ka suuremad kogemused praktikantide rakendamises.

Küsid es ettevõtjatelt häid koostöö või projektide näiteid ülikoolide ja tugistruktuuridega, siis neid samuti eriti tuua ei osatud (eristus küll arenduskeskus, kuna selle põhiteenused on vahetult ettevõtjatega seotud).

Konsultantide tõdemus läbi viidud intervjuudele tuginedes oli, et teatud pinge ettevõtjate ja tugistruktuuride (kolledži) vastastikustes hinnangutes siiski on ning KOBAR peaks olema keskkond, mis seda vähendab ning usaldust, koostööd ja vastastikkust kasulikkust suurendab.

Samas koorusid välja ettevõtjate ja tugistruktuuride ühishuvid.

1. ettevõtluse tugistruktuuride vajalikkus alustavate ning **väikese ja keskmise suurusega ettevõtjate nõustamisel ja tugiteenuste pakkumisel**;
2. kolledž/akadeemia **kõrghariduse pakkujana**;
3. tugistruktuurid ja kõrgharidusasutused **piirkondliku arendusvõimekuse veduritena**.



**Regionaalse ettevõtluskeskkonna ja piirkondliku arendustegevuse** teemad, mis on ettevõtjate jaoks olulised ja mille kujundamisel Ettevõtjate Koda sooviks kaasa rääkida:

- 1) Rail Baltic (sh kaubajaam Rail Balticu pikendusena)
- 2) Via Baltica
- 3) KOVide (eriti Pärnu linna) üldplaneering
- 4) Jäätmekäitus
- 5) Investeermisvõimalused (sh uutesse valdkondadesse, nt energiamajandus jne)
- 6) Ettevõtlustoetused (sh kriisiaegsed) ja lobby-tegevus riigi suunal
- 7) Lennujaam ja ühendused
- 8) Pärnu kolledži tulevikuarengud (sh õppekavade arendus ja nõudlusele suurema tähelepanu pööramine õppekavades)
- 9) Täiskasvanute keskhariduse tagamine
- 10) Kutseharidus
- 11) Regionaalne innovatsioon ja investeeringud sellesse
- 12) Välistööjõu (sh spetsiifilise oskusteabe) saamine piirkonda
- 13) Ühised konverentsid regionaalse ettevõtluskeskkonna arenguküsimustes
- 14) Vastastikune tutvustamine ja tutvumine (ettevõtjad, tugistruktuurid, avalik sektor)
- 15) Koostöö Pärnumaa kohalike omavalitsustega

KOBARa olulise ülesandena nähti **regionaalset tegevusampluaad**, st tegutsemist mitte vaid linnakeskselt või maakonna piires, vaid regioonis laiemalt (st koostöös teiste maakondadega).

Turismivaldkonnas leiti, et KOBAR (just kolledži kompetentsi baasil) võiks olla **turismiarenduste üle-eestiline vedur** – teadmuskeskus, kelle sõna maksab ja kellega konsulteeritakse oluliste turismipoliitika valikute osas. Samuti peaks kolledž/KOBAR ise initsiatiivi näitama ja aktiivselt kaasa rääkima riigi turismivaldkonna strateegiates.

Kõige olulisem, mida ettevõtjad rõhutasid, oli **individuaalne kahepoolne suhtlus tugistruktuuride ja ettevõtjate vahel**. Varasemale kogemusele tuginedes toodi välja sellised kitsaskohad:

- harva on küsitud õppearenduste või tugiteenuste arenduste juures, millised on ettevõtjate vajadused; samas küsimusele, millised need on, nt millist tööjõudu vajatakse 5–10 aasta pärast, ettevõtjad vastata ei osanud;
- õhinapõhisuse vähesus; puudub valmisolek ise (ja tasuta) oma kompetentsi ettevõtlusse suunata (nt uurimistööd, nõustamine vm);
- pakkumispoolselt lahendatud ja nõudlusega vähe arvestavad teenused;
- individuaalse/vahetu suhtlemise vähesus.

Samas toodi välja ka positiivseid näiteid, kus osaletakse asutuste nõukogudes, arendusküsimuste töörühmades, õppekava nõukogudes, praktikantide juhendamises, õppetöö läbiviimises jne.

#### **Pärnu haigla sotsiaalravi teenistuse positiivne koostöö kolledži ja SAPAga**

Pärnu haigla sotsiaalravi teenistusel on väga head kogemused ja koostöö KOBARa tuumpartneritega. Ligi kolmandik teenistuse töötajatest on kolledži vilistlased; toimib regulaarne vastastikune teadmussiire – haigla töötajad osalevad kolledži õppetöö läbiviimisel ning kolledž võimestab õppe ja koolitustega. Samuti on tihe side ja koostöö praktikabaasina. Haigla osaleb üliõpilaste uurimis- ja lõputööde teemade pakkumisel. Hea koostöö tugineb peamiselt konkreetsete isikute vahelistele suhetele ja kontaktidele –

KOBARa raames võiks olla üks arendussuundi, et partnerlustegevused oleksid enam institutsionaalsed.

Arenduskeskusega on head koostöönaiteid terviseedenduse valdkonnas ja vastava võrgustiku töös ning ühiste projektide läbiviimises.

Nii ettevõtjad kui tugistruktuurid töid välja osapooli, kes KOBARas võiksid ja peaksid kaasa lööma. Leiti, et oluline on kaasata huvipooli võimalikult laialt ja huvipõhiselt. Välja toodi nii riigiasutuste regionaalsed esindused, regionaalsed haridusasutused, kohalikud omavalitsused ning loomulikult ettevõtjad ja neid koondavad organisatsioonid.



Joonis 3. KOBARa kogukonna osapooled (intervjuudes rõhutatud)

### Varasemate teadmussiirde keskuse katsetuste läbikukkumise seletused

Intervjuudes avasid pikema kogemusega isikud ka võimalikke seletusi, miks varasemad KOBARa-taolised algatused ei ole realiseerinud. Välja toodi järgmisi seletusi ja soovitusi:

- vajadus „tõlkida“ teadus (akadeemiline tegevus) ettevõtjatele arusaadavasse keelde;
- teadustegevuse pikk protsess, samas kui ettevõtted vajasisid tulemusi „eile“;
- üksikprojektide põhisus ja järjepideva teadmussiirde tegevuste vähesus;
- 30% Pärnumaa ettevõtlusest on töötlev tööstus, samas kolledži profiil on pigem heaoluvaldkonna teenustel;
- arendustegevuse muutlikkus, inimeste vahetumisel prioriteetid muutuvad;
- poliitilisel juhtimistasandil kokkuleppe ja toe puudumine.

Teiste teadmuskeskuste kogemustest võib teaduse ja ettevõtluse lõimumise väljakutsetena lisada:

- akadeemiliste isikute vähene huvi tegeleda ettevõtluse suunal; kohati uurimiskeskused ei soosi seda, et oma inimesi mitte ettevõtlusvaldkonnale kaotada;
- bürookraatlikud ja pikad menetlusprotsessid uuringute läbiviimisel;

- h) teadusmaailma ja ärimaailma erinev „ajaarvamine“; teadlane vastab pöördumisele võib-olla alles kuu aja pärast, kui ettevõtjal on juba probleem lahendatud;
- i) teadlaste töökoormus ei võimalda *ad hoc* ettevõtlussuunalistesse projektidesse lülituda; selleks aja planeerimine võiks olla oluline investeering;
- j) teadus on ettevõtetele väga kallid ja ajamahukas teenus; see on jõukohane suurtele ja võimekatele korporatsioonidele;
- k) puuduvad programmid ja mentorid teadlaste ja ettevõtluse ühiste meeskondade loomiseks.

### 2.3. Ühis- ja eriosa ootustes KOBARa rollile

Tugistruktuurid tahaksid rohkem luua ja ettevõtlusesse suunata nõudlusest lähtuvat ja ettevõtjate vajadusele vastavat teadmust. Samas vahetuid kokkupuutepunkte ja kogemusi selleks napib. Ettevõtjad tunnetavad akadeemilist maailma kauge ja eluvõõrana ning tahaksid rohkem hästi praktilist teadmust. Teadlaste ja ettevõtjate motivatsioon on erinev – ühed soovivad uurida ja võimekust arendada süvitsi ning teised saada kiiresti lahendus oma pakilisele murele. Nõnda erinevate ootuste (ja ajaarvamisega) organisatsioonid ei sobi kokku ja sellest tekivad negatiivsed koostöökogemused. Seega lahendus saab olla luua koostööformaate, mis paindlikult, aga järjepidevalt osapoolte huvidele vastavaid tegevusi ellu viivad.



Joonis 4. KOBARa profiil ja rollid, osapoolte huvide eri- ja ühisosa

Ühisosa osapoolte ootustes KOBARale on suurem, eriosa seisneb osapoolte erinevates baasrollides ja ka ootuses teadmussiirde instrumentidele – kas suudetakse pakkuda seda, mida ettevõtjad ootavad, või peaks nõudlus ja pakkumine tekkima ühistegevuse käigus. Osalt erinev nägemus tuleneb tugistruktuuride konkurentsist ja seega soovist sünkroniseerida tegevusi, aga samas nähti KOBARas ühiselt tegutsemises võimalusi.

### **Teadmussiirde piirangud kolledžis**

- Reaalsete kontaktide ja ettevõtjatega sõlmitud lepingute vähesus; kogemuse puudus
- Põhiaur läheb tuumülesannetele (tasemeõpe).
- Individuaalsed ekspert- ja nõustamislepingud, aga mitte süsteemne teadmuspakkumine KOBARasse.
- Rahvusvaheliste võrgustike vähene ärakasutamine, isikutekesksed suhted; kolledži ja KOBARA institutsionaalse kuvandi tugevdamise vajadus.
- Vähene teadusvõimekus (suutlikkus TA projekte tuua).
- Projektijuhtide vähesus (hangetel osalemiseks, läbirääkimisteks jm).
- Põhikoormus õppetöös on nii suur, et *ad hoc* projektidesse lülituda pole võimalik; kui tellimusi ei ole, siis pole mõtet ka selleks koormust ette näha.
- Doktorikraadiga personali vähesus (teadusvõimekuse madal kasv).

## 3. Teadmuskeskuste kaasused ja teadmussiirde instrumentid

---

Üks eesmärke oli analüüsida teadmuskeskuste kaasuste põhjal nende toimemudeleid ja teadmussiirde instrumente. Selles osas on analüüsitud nelja eri profiiliga teadmuskeskuse kaasust. Nii nendele kaasustele kui ka teistele kaardistatud kaasustele tuginedes saab üldistavalt välja tuua järgmised iseloomulikud jooned.

- Enamasti on teadmuskeskuste tegevus **piiritletud konkreetse valdkonnaga** (nt IKT, materjaliteadus, farmaatsia vm), kus ülikooli baasil on välja arendatud tugev teadustegevuse võimekus. Seega tugineb teadmuskeskuse fookusvaldkond nende akadeemilisele baasvõimekusele, mille ümber ehitatakse ettevõtluse ja arendustegevuse tugi ja vastavad teadmussiirde instrumentid. Selliste teadmuskeskuste tegevusareaal on laiem kui region.
- **Regionaalsed teadmus-arenduskeskused on laiem profiiliga**, nii valdkondlikult kui teadmussiirde instrumentide kasutamises.
- Teadmuskeskuse omanike spekter (kelle initsiatiivil need on ellu kutsutud) on mitmekesine, hõlmates nii avalikku sektorit (nii regionaalsed kui riiklikud toimijad), ülikoole kui sektori ettevõtteid.
- Üldjuhul tegutsevad **teadmuskeskused ülikooli juures erivormides filiaalina**, aga on ka näiteid eraldi autonoomsetest asutustest. Enamasti on nad vahendajaks ettevõtluse ja teaduse vahel, st harva suhtlevad ettevõtjad ja teadlased otse.
- Teenused ehk teadmussiirde instrumentid on samuti üsna erinevad (vt kaardistus osas 3.3), kuid enamlevinud on: a) vajaduspõhised pakett-teenused inkubatsiooni raames (nõustamine, koolitamine, toote või teenuse arendamine jne), b) äriteenused tegutsevatele ettevõtetele (sh välisurgudele sisenemine ja eksport), c) nõustamine ja mentorid, d) projektipõhiste rahastusvõimaluste tugi, e) kinnisvara (büroopindade, inkubatsioon) rent.
- Teadus-arendustegevus ja innovatsioon toimub valdavalt projektipõhiselt konkreetsete kaasuste (projektide) raames.

### 3.1. Tallinna teaduspark Tehnopol

Tehnopol on 2003. aastal Eesti Vabariigi, Tallinna Tehnikaülikooli ja Tallinna linna poolt asutatud teadus- ja ärilinnak. Tehnopoly eesmärk on aidata alustavatel ja kasvavatel tehnoloogiaettevõtetel kiiremini areneda. Teaduslinnak asub Mustamäel Tallinna Tehnikaülikooliga ühises linnakus, kus on juba endale kodu leidnud mainekad tehnoloogiaettevõtted nagu Skype, Cybernetica, Starship Technologies, Ektaco, SMIT jne.

Täna on Tehnopoly näol tegu Baltimaade suurima teaduspargi ning tehnoloogiaettevõtluse tõmbekeskusega, mis pakub ettevõttele nii kaasaegseid büroopindasid koos kõige sinna juurde kuuluvaga kui ka tipptasemel nõustamist oma äri arendamiseks ja eksportturgudele sisenemiseks.

#### Faktid:

- Üle 200 pargis tegutseva ettevõtte; üle 230 teenuseid kasutava ettevõtte; üle 45 alustava ettevõtte Startup Inkubaatoris
- 11 000 tudengit; üle 4000 töötaja ettevõtetes; 1300 teadlast vahetus läheduses
- 55 000 m<sup>2</sup> üüritavat kontori- ja laboripinda (lisandumas veel 30 000 m<sup>2</sup>); 16 konverentsi- ja koosolekuruumi
- 2 teadusarenduskeskust; 2 laborit

#### Tehnopolis pakutavateks teenusteks on:

- **Tehnopol Startup Inkubaator**, mis pakub alustavatele ettevõtetele personaalset mentorite tiimi, kes aitavad ärimudeli väljatöötamise, investeringute kaasamise, kontaktide loomise ja eksporditurgudele sisenemisega. Inkubaator pakub ettevõtetele teenust ilma kuutasuta 2% osalusoptsiooni eest.
- Inkubaatori põhimõtted on üle-eestiline ulatus, tulemustasu, konverteeritav osalus, rahvusvaheline partnerlus, projektides ja riigihangetel osalemine, kasvufaasi programmi loomine. Inkubaatori toimemudelit on laiendatud ka Narva, lisaks on Tehnopol aidanud koostada ka Pärnumaa Arenduskeskuse inkubatsiooniprogrammi.
- **Äriteenused väikestele ja keskmistele tehnoloogiaetevõtetele** ning alates 2020. aastast ka **suurkorporatsioonidele**, mis tegelevad **targa linna, mobiilsuse, IT, tervisetehnoloogia, rohetechnoloogia ja kosmosetehnoloogia** valdkondades.
- Teaduspark aitab ekspordivõimekuse kasvatamisega, käibe kasvuga välisturgudel ja müügi alustamisega uutel turgudel. Ettevõtted viiakse kokku praktikutest mentoritega, leitakse neile vajalikud koostöövõrgustiku kontaktid ja finantseerimisallikad ning pakutakse tootearendus- ja testkeskkonda ärilinnakus. Rahastamismudel: väike- ja keskmistele ettevõtetele kuutasu + täiendavad vahendid projektidest; suurettevõtetele 100% tasuline teenus.
- Tehnopolis pakutakse ka **kinnisvarateenuseid** ja teaduspark üürib oma pindu ettevõtetele.
- Kinnisvara arendus toimub turupõhimõtetel.

#### Õppetunnid-soovitused (Kadri Tammai, Startup Inkubaatori juht):

- arendustegevuste aluseks on **pidev tagasiside küsimine ettevõtelt** (uued teenused, sihtrühmade analüüsid);
- tegelikud vajadused selguvad **praktilise teenuseosutamise käigus**;
- ettevõtjate ja teaduspoole „tempo-ootus“ ja „vereringe“ on erinevad; teaduse kaasamine ettevõtete toetamisse on praktikas väga keeruline;
- teadusesse investeerimine on **jõukohane suurkorporatsioonidele**;
- Tehnopol ei välistaks oma **äriteenuste ja kogemuste ülekandmist regioonides**, sh Pärnumaal;
- suurte visioonide asemel on **vajalikud väikesed sammud, praktilised tegevused ettevõtluse suunas ja usalduse kasvatamine**.



Joonis 5. Tehnopolisihtrühmad ja teenused

Järeldused KOBARa jaoks:

- Tehnopoliga võrreldavas mahus tegutsemine pole regionaalsete kolledžite jaoks realistlik, samas on selgelt otstarbekas **kaasata Tehnopolis kogemust** lisaks juba toimivale koostööle inkubaatori raames ka KOBARa teistesse arendustegevustesse;
- ettevõtja ja teadlase koostöö ei toimi praktikas lihtsalt ja otsesuhtluses, vajalik on **konkreetse ettevõtte huvidest lähtuv paindlik lähenemine**, mille üks osa võib olla teaduse kaasamine, kuid seda pigem suurettevõtete puhul;
- KOBAR ei saa kohe pakkuda suures mahus standardseid valmislahendusi, vaid peab **samm-sammult läbi konkreetsete tegevuste üles ehitama oma kogukonna ja looma usalduse**.

### 3.2. IDEON Science Park (Lund, Rootsi)

IDEONi teaduspark (IDEON Science Park) asutati erarahastusega 1983. aastal. Ala omanikud on kinnisvaraarendajad Castellum ja Wihlborgs. Pargi juhatusse kuuluvad Lundi Ülikool, Lundi vald, Lõuna-Rootsi kaubandus-tööstuskoda, Skane maakonna haldusnõukogu ja teaduspargi omanikud.

Lundi Ülikooli alad on teaduspargi naabruses ning osad pargi hooned on ülikooli valduses. Teaduspark ja Lundi Ülikool on omavahel tihedalt seotud ning enamik kooli innovatsioonisüsteemist alguse saanud idufirmasid on seotud ka IDEONiga, kas inkubaatorfirmade või üürnikena. Koostööd tehakse ka Malmö Ülikooliga. Teaduspargiga saavad liituda ettevõtted, mis on seotud **kõrgtehnoloogia sektoriga ja omavad suurt kasvupotentsiaali**.

IDEONi teaduspargi omanik on erasektor; kohalik omavalitsus on esindatud IDEONi keskuse (IDEON Center) juhatuses. Riiklikud finantseeringud aitavad üürnikel ja

inkubaatorettevõtetal oma ettevõtteid arendada. Lundi Ülikool on samuti IDEONi keskuse juhatuses ja on peamine uute ideede, teadmiste ja tehnoloogia allikas teaduspargis.

Faktid:

- Tegutseb ligi 40 aastat, kinnisvaraarendajatest omanikud
- Pargis on u 400 ettevõtet ja u 9000 töötajat, toetatud on 1200 ettevõtte käivitamist
- Valdkonnad, millele keskendutakse: **tuleviku transport, tark linn, targa materjali ja tervisetehnoloogia valdkonnad**
- Läheneemisviis: 400 ettevõttega koosluses rakendatakse avatud kultuuri, kus **igaüks võib pöörduda kellegi poole abi küsimiseks ja tavaliselt ta seda ka saab.** Teaduspark nimetab seda **Ideoni teeks.**

Teaduskeskuse lähenemine on jaotatud kolme sihtgrupi põhiselt:

- Alustavad ettevõtted (**STARTUP**): esimeses etapis 6-kuuline inkubatsiooniprogramm ideede arendamiseks (PREINK); teises etapis nn innovatsiooni faas (IDEON INNOVATION), mille raames toetatakse *start-up*-ettevõtete ideearendust erinevate ekspertide, koostööpartnerite jt abil välisturgudele jõudmisel, PR-tegevustes, strateegialoomes jne.
- Kasvuettevõtted (**SCALEUP**): tugi investeringute kaasamisel (äriinglid, riskikapital jne); juhtide koostöövõrgustiku korraldamine; kasvuprogrammi läbiviimine; välisturgudele sisenemine jne.
- Korporatsioonid (**CORPORATE**): avatud innovatsiooni juhtimine; uute toodete testimine; uue innovatsioonikõvera leidmine; koostöövõrgustiku pakkumine, kus on *start-up*-ettevõtjad, teadlased ja väikese ning keskmise suurusega ettevõtted.

Teaduspargi tegevusteks on ka:

- **IDEONi teaduspargi külustusprogramm**, kus ettevõtetele pakutakse teenuseid nagu kontaktide loomine või juhtimiskoosolekutel osalemine. Programmi hind algab 2000 eurost, olenevalt ettevõtte soovitud teenustest.
- **MatchIT programm** toimub koostöös Lundi Ülikooliga. Ülikool pakub ettevõtetele programmeerimiskursuseid ja IDEON pakub õpilastele praktikakohti nendega liitunud ettevõtetes.
- Koostöös teaduspargi ettevõttega **Ideon Open** aidatakse suuremaid ettevõtteid ideede sõnastamise ning partnerite, teadlaste ja idufirmade leidmisega.
- Koostöös ettevõttega **Academic Solutions** pakutakse abi kvalifitseeritud tudengite leidmisel praktikakohtadele ja töötajate leidmisel või muid teenuseid.

Järeldused KOBARa jaoks:

- Innovatsiooni soodustamiseks on selgelt vajalik keskkonna loomine, kus tekib ettevõtete jt organisatsioonide vahel **avatud suhtlus (avatud innovatsioon), mis üksteiselt õppimise kõrval toob kaasa uusi algatusi** (nn KOBARA tee).
- Sarnaselt Tehnopoliga pole IDEONi lähenemine Eesti regionaalsete kolledžite ja arenduskeskuste mõõtkavale kohandatav, küll aga võiks kaaluda, kas ka **suurettevõtete tasandil võiks tekkida mõni algatus**, mida KOBAR saab toetada.



### 3.3. Joensuu Science Park (Joensuu, Soome)

Joensuu Teaduspark asutati 1990. aastal. Teaduspark keskendub teadusmahukate väikeste ja keskmiste ettevõtete kasvatamisele. Teaduspargi omanikud on kas avaliku sektori organisatsioonid või nende omanduses olevad organisatsioonid: Joensuu linn (86%), Ida-Soome Ülikool (7%), Finnvera (2%), Joensuu Ülikooli Teadusfond (Joensuu University Foundation) (2%), Põhja-Karjala regiooni (Regional Council of North Karelia) (2%), Põhja-Karjala omavalitsuse Haridus- ja Koolituskonsortium (North Karelia Municipal Education and Training Consortium) (1%). Juhatus koosneb omanike esindajate sidusrühmast, kes esindavad teaduspargi klientidest ettevõtteid ja kohalikku tööstust.

Teaduspargi pakutavad teenused on **ettevõtetele tasuta ja neid rahastavad erinevad EU programmid, riiklikud finantseeringud, kohalikud omavalitsused, partnerid ja teised ettevõtted**. Joensuu Teaduspargi eesmärk on arendada ettevõtteid Joensuus ja selle lähiümbruses, pakkudes neile kõrge kvaliteedilisi ekspertteenuseid. Teaduspark üürib ettevõtetele oma ruume ja pakub sealseid tehnoloogilisi lahendusi kasutamiseks.

Faktid:

- 120 ettevõtet; 2500 töötajat
- 1000 tudengit
- Erineva suurusega büroopinnad koos juurdekuuluvate teenustega
- Regionaalse suunilusega, väga konkreetseid fookusvaldkondi ei ole

Teenuste pakett on grupeeritud neljaks:

- Alustavad ettevõtted (**NEW BUSINESS**)
- Äri kasvatamine ja arendamine (**BUSINESS GROWTH AND DEVELOPMENT**)
- Rahvusvahelistumine (**INTERNATIONALISATION**)
- Investeeringud ja ümberpaiknemine (**INVEST AND RELOCATION**)

Teaduspark pakub ekspertteenustena:

- äriinkubatsiooni;
- olukorra analüüsi;
- äristrateegiat;
- tootearendust ja innovatsiooni;
- uute toodete ja teenuste ekspertiisi;
- turundus-, müügi- ja kommunikatsiooniteenuseid;
- protsessijuhtimist;
- rahvusvahelistumist.

Järeldused KOBARa jaoks:

- ➔ Joensuu on näide **regionaalse fookusega teadmussiirdekeskusest**, mis on avaliku sektori omanduses ja kus pole kitsast spetsialiseerumist (nagu Tehnopolis või IDEONis). Teenuste pakett on seega sarnasem Eesti maakondlike arenduskeskuste mudeliga, otsene seos teadusega on kaudsem.
- ➔ Sarnaselt teiste näidetega on olulisel kohal **kinnisvara ning sellega seonduvate võimaluste pakkumine ettevõtetele**.

### 3.4. Visoriai Information Technology Park (Vilnius, Leedu)

Visoriai teaduspargi osanikeks on mitmed haridus- ja teadusasutused, Vilniuse linn, majandus- ja innovatsiooniministeerium ning IKT ettevõtted. Teaduspargis tegutsevad firmad, mis keskenduvad valdkondadele nagu meditsiin, biofarmaatsia, päikeseenergiatehnoloogia, IT inkubaatorid ja biotehnoloogia.

Faktid:

- Üle 50 ettevõtte, üle 1000 töökoha
- Üle 160 innovatsiooniprojekti
- Üle 35 MEUR erasektori investeeringu, enam kui 80% eksport

Teaduspargis pakutakse teenustena büroopinda tehnoloogiaettevõtetele, soodustusi iduettevõtetele, koosolekuruume ja konverentsikeskuse teenuseid ning ettevõtete aadressi registreerimise teenust.

Lisaks pakutakse personaalseid teenuseid:

- **Innovatsiooni töötoad** uute ideede ja vaatenurkade leidmiseks, lisaks korraldatakse toodete arendamiseks kohtumisi talendikate ja motiveeritud tudengitega.
- **Teadus- ja arendustegevuse nõustamine** – pakutakse toodete tehnoloogilise arendamise ja nõustamise võimekust, kompetentside ja oskuste hindamist ning partnerite ja turgude otsingut.
- **Finantsnõustamine** – pakutakse abi äriplaani koostamisel, rahastusallikate leidmist, idee- ja tootekontseptide arendamist.
- **Investeeringute kaasamine** – välisinvesteeringute kaasamine teadus- ja arendustegevustesse ja innovatsiooniprojektidesse.
- **Võrgustumine** – ärilõunate (1h), konverentside ja võrgustumisürituste korraldamine teaduspargi ettevõtete vahel.

Järeldused KOBARa jaoks:

- Traditsiooniliste teenuste (ruumide rentimine, teadus- ja arendustegevuse nõustamine) kõrval on oluline nn pehmete ühistegevuste pakkumine, sh **uute ideede genereerimiseks mõeldud töötoad, erinevad võrgustumisüritused** jms.
- Üheks konkreetseks tegevuseks võiks Visoriai näitel olla ka **lühikeste (1h) ärilõunate korraldamine, milles raames toimub ka lühiloeng** või ettekanne.

#### Seosed ülikooliga ja teaduse kaasamine ettevõtte toetamisse, Tehnopoly näide

- Seni vaevatud kogemused
- Ettevõtjate ja teaduspoole tempo-ootus ja vereringe on väga erinevad
- Ülikoolid ei taha, et teadlased hakkavad ärimesteks, teadlastel puudub ka huvi ettevõtlusega tegeleda
- Üksikute näidete puhul on teadlaste meeskond *ad hoc* kokku pandud; partneriks on ülikooli tugistruktuurid (mitte otsekontaktid teadlastega)
- Teadusesse investeerimine on jõukohane suurkorporatsioonidele

### 3.5. Teadmussiirde instrumendid

Kaardistasime erinevate teadmuskeskuste<sup>7</sup> baasil paketi teadmussiirde instrumentidest ning paigutasime need kümnesse laiemasse kategooriasse:

- 1) õppe ja teadmistega seonduv,
- 2) teadus-arendustegevus ja innovatsioon,
- 3) strateegiate kujundamine,
- 4) protsesside juhtimine,
- 5) turundus ja kommunikatsioon,
- 6) ekspordivõimekuse arendamine,
- 7) tootmis- ja tarneahelate kujundamine,
- 8) klastrid ja võrgustikud,
- 9) kinnisvara pakkumine,
- 10) seadmed ja tehnika.

Nende valdkondade sisse mahtus omakorda ligi 30 konkreetsemat instrumenti. Erinevad teadmuskeskused kombineerivad ja sisustavad instrumente üsna erineval viisil, mistõttu iga instrumendi sisu eraldi varieerub tugevalt. Siiski tegime üldise kaardistuse enam kasutatud instrumentidest (vt Tabel 2), kus tumerohelised on tihti, helerohelised keskmiselt ja valged harvem esinevad instrumendid eri teadmuskeskuste võrdluses.

Selle kaardistuse üks eesmärk oli läbi viia ootuste ja vajaduste küsitlus ettevõtjate seas kahes aspektis: 1) kas vajate sellist teadmust ning 2) kui jah, siis kust te seda hangite. Testides kavandatud küsitlust ettevõtjate seas nii ankeedina kui ka intervjuudes, jõudsime aga tõdemuseni, et sellisena küsimust esitada ei saa. See oleks umbes sama kui küsida ettevõtjalt: „kas sa tead, mida sa ei tea“. Seetõttu jätsime sellise küsitluse uuringu käigus kõrvale ning soovitame esmalt tugistruktuuridel endil teha eneseanalüüs nende instrumentide olemasolu ja täiendava arendusvajaduse kohta. Ning seejärel neid mõtteid põrgatada ettevõtjatega KOBARa raames. Uuringu läbiviimise käigus arenes arusaam, et KOBAR kui teadmuskeskus ei peaks toimima mitte jaekaubanduse põhimõttel (kaardistame, millist kaupa on tarvis ja tekitame pakkumise), vaid ühisloome käigus, mis paindlikult seob vajadused ja võimekused nende tagamiseks.

Tabel 2. Teadmussiirde vahendid ja nende rakendamine teadmuskeskustes

<b>Teadmussiirde vahendid</b>	<b>Teadmuskeskused</b>
<b>Teadmised</b>	
Tasemeõpe, koolitused, mikrokaadid	IDEON Science Park, Mjärdevi Teaduspark ja Norrköpingi Teaduspark
Nõustamine, mentorid, kogemuste vahetamine	Tehnopol, Tartu Teaduspark, Sunrise Valley
Praktika, tööjõu ettevalmistus	IDEON Science Park
<b>Teadus-arendus, innovatsioon</b>	Tehnopol, Tartu Teaduspark, IDEON Science Park, Sunrise Valley
TA projektidesse kaasamine	Tehnopol, Tartu Teaduspark, IDEON Science Park, Sunrise Valley
Tootearendus ja innovatsioon	Joensuu Science Park

<sup>7</sup> IDEON Science Park, Mjärdevi Teaduspark ja Norrköpingi Teaduspark, Joensuu Science Park, Sunrise Valley, Tartu Teaduspark, Tehnopol, Visoriai Information Technology Park

<b>Strateegiate kujundamine ja toetavad instrumendid</b>	
Äristrateegia kujundamine	Joensuu Science Park, Visoriai Information Technology Park
Finantsnõustamine ja -analüüs	Visoriai Information Technology Park, Sunrise Valley
Turu-uuringud	Sunrise Valley
Protsesside ja teenuste arendamine	
Tehnoloogiline nõustamine, uute äriprojektide ja toodete tehnoloogiline ekspertiis	Tartu Teaduspark, Joensuu Science Park, Visoriai Information Technology Park, Sunrise Valley
Ideede analüüs ja refleksioon, ekspertiis	IDEON Science Park, Visoriai Information Technology Park, Sunrise Valley
Noorte ettevõtlikkuse arendamine	Sunrise Valley
<b>Protsesside juhtimine, toetuste taotlemine</b>	
Rahastusvõimaluse analüüs	Tartu Teaduspark, Visoriai Information Technology Park, Sunrise Valley
Projektide, taotluste ja aruannete koostamine	Tartu Teaduspark
Projektijuhtimine, protsessijuhtimine	Joensuu Science Park
<b>Turundus ja kommunikatsioon, üritused</b>	Joensuu Science Park
Kontaktseminaride jt maaklerürituste ja/või neis osalemise korraldamine	Tartu Teaduspark, Sunrise Valley
Konverentside, seminaride, näituste jms ja/või neis osalemise korraldamine	Tartu Teaduspark
PR teenused, kommunikatsioonihaldus	Sunrise Valley
<b>Ekspordivõimekuse arendamine</b>	Tehnopol , Tartu Teaduspark, Joensuu Science Park
Välisurgude analüüs	Tehnopol, Tartu Teaduspark, Joensuu Science Park
Sihtrühmade analüüs	Tehnopol, Tartu Teaduspark, Joensuu Science Park
Partnerotsing	Tehnopol , Tartu Teaduspark, Joensuu Science Park
Abi välissuhtluses	Tehnopol , Tartu Teaduspark, Joensuu Science Park
<b>Tootmis- ja tarneahelate partnerite leidmine</b>	Sunrise Valley
<b>Inkubatsioon</b>	Tartu Teaduspark, IDEON Science Park, Joensuu Science Park, Mjärdevi Teaduspark ja Norrköping Teaduspark
<b>Klastrid, võrgustikud</b>	Mjärdevi Teaduspark ja Norrköping Teaduspark
<b>Kontoriruumid</b>	Tehnopol, Tartu Teaduspark, Joensuu Science Park, Visoriai Information Technology Park
Virtuaalne büroo	Sunrise Valley
Konverentsiruumid	Sunrise Valley
<b>Spetsiifiline tehnika või tehnoloogia (labor, villakoda, superarvuti vm)</b>	Joensuu Science Park

## 4. KOBARa fookusvaldkonnad ja tulevikusuunad

Valdava osa intervjueeritavate hinnangul peaks **KOBARa fookusvaldkondadeks ennekõike olema olemasolevast baaskompetentsist lähtuvad suunad**, kus on nii vastavad teadmised ja praktikad kui ka seonduvad õppekavad ja uurimiskogemused. Samas toodi välja ka mitmeid **kasvava tähtsusega valdkondi**, mida tuleks pikemas perspektiivis kiht-kihilt samuti arendada, kuid mitte baaskompetentsile tuginevate suundade arvelt. Toome järgnevalt välja selgelt eristunud fookusvaldkonnad (KOBARa „Nokia“) koos nende tugevdamise ja edasi arendamise vajadustega. Teises osas toome välja pikas perspektiivis kasva tähtsusega teemad, mille arendamisse võtmine tuleks esmalt läbi analüüsida ning seejärel kujundada vastav strateegia.

### 4.1. Fookusvaldkonnad

#### Teenusedisain

Teenusedisaini näol on tegu osaliste poolt tugevalt rõhutatud tugeva potentsiaaliga valdkonnaga, mis saab baseeruda tänaste võimekuste edasiarendamisel.

Mõned eriarvamused olid, kas jääda nõ protsesside (sh teenused) ja pehmemate valdkondade keskseks või laiendada seda ka tööstusettevõtete ja tootedisaini suunas. Pikemas perspektiivis nähti ka teist suunda, kuid lühemas vaates peaks olema eesmärgiks tugevdada esimest.

Arendusvajadused ja -võimalused:

- Hetkel on suund tugevalt õppetöökeskne, vaja on **suurendada ettevõtetele suunatud nõustamis- ja uurimistegevuse osakaalu**. Selles võiks ära kasutada SAPA (ja laiemalt KOBARa) ettevõtjate võrgustikku, sh on tegevussuunaks vastavate nõustamisteenuste välja arendamine.
- Erasektori **teadlikkus teenusedisainist** on veel endiselt madal, kohe võiks alustada KOBARas selle teadlikkuse suurendamisega; avalik sektor januneb samuti teenusedisaini järele, nende hangetes tuleks aktiivsemalt osaleda.
- Senised arendusprojektid ja koolitused on küllaltki isikukesksed, tuleks suurendada kolledži **institutsionaalset kuvandit** ja KOBARa rolli teenusedisainialase võimekuse kasvatamises.
- Leiti, et eesmärk võiks olla **teenusedisaini labori** (nõustamis- ja koolituskeskus) väljaarendamine, mille missioon laiemalt oleks disainimõtlemise propageerimine.

#### Turismiarendus

Baasvõimekuste tasandil on valdkonna selgeks tugevuseks õppetöö, olemasolev personal ja teadus-arendustöö kogemus. Samuti on olemas valdkonna kompetentsikeskus. Ettevõtjad tõid turismikompetentsi välja esimese fookusvaldkonnana. Turismiettevõtjate huvi on KOBARa fookuse laiendamine turismialase arendustegevuse ja ekspertiisi

pakkumisel mitte ainult regionaalselt, vaid Eestis laiemalt. Ambitsioonikamaks sihiks võiks olla **KOBARa arendamine Eesti tugevaimaks turismiarenduse kompetentsikeskuseks**.

Arendusvajadused ja -võimalused:

- Teadusvõimekuse (sh projektide, publikatsioonide jm) arendamine, milleks tuleks luua turismi **valdkonna professor ja uurimisrühm**.
- Turismi **kompetentsikeskuse arendusele uue hoo andmine** („restart“) ja selle tugevam sidumine valdkonna õppetöö ja personaliga, samuti selle võimestamine kolledži ja KOBARa koguvõimekuse baasil (määratleda, kuidas teised fookusvaldkonnad ja organisatsioonid siia sobituvad).
- Võimekuse arendamine Eesti tugevaima kompetentsikeskuse tasemele – **aktiivne osalemine riigi turismiarenduses ja -strateegiates ning valdkondlikus poliitikas kaasäräkimine**.
- Turismiarenduses eri osapoolte dubleerimise vähendamine (samadele sihtrühmadele teenuste tagamises); KOBARa formaadis **suurema sünergia loomine ja võimekuste ning rollide jaotamine** – näiteks olukord, kus kolledž pakub linnaga sünkroniseeritult analüütilist tuge ja linn standardnõustamist. Koolitustegevustes ühishuvide realiseerimine.

## Sotsiaaltöö ja rehabilitatsioon

See on praeguseks samuti õppetöö ja sellega seotud baasvõimekuste osas hästi välja arendatud profiil, mis vähemalt seni eristub teistest valdkondadest tugevamalt **avalikule sektorile suunatud teadmussiirde ja pigem regionaalse fookusega arendusperspektiivide poolest**. Samal ajal leiti, et hoolekandevaldkonnas on erasektori roll kasvamas. Samuti on selles valdkonnas olulised mittetulundussektor ja sotsiaalne ettevõtlus. Juba praegu on valdkonnas tugevad sidemed valdkonna tööandjatega (sh Pärnu haigla), kus teadmuse vastastikune ülekandmine toimib hästi (praktikutest õppejõud, praktikakohad, koolitused, lõputööde teemad jne) – seda kogemust võiks KOBARas ka teistele valdkondade tutvustada.

Arendusvajadused ja -võimalused:

- Headele isikutevahelistele suhetele ja teadmuse vastastikusele ülekandmisele suunatud tegevuste edasiarendamine enam **institutsionaalseks**, nõ KOBARa tegevusvaldkonnaks.
- Arendussuund võiks olla **digilahenduste ja tehisintellekti rakendamine hooldusteenuste osutamisel**. Pikk plaan võiks olla arendada välja vastav uurimisarendussuund, mille konkreetsem algatus võiks olla vastava katseprojekti läbiviimine KOBARa raames koostöös kolledži, Pärnu haigla ning SAPA ja sotsiaalteenuste pakkumisega tegelevate kodanikuühendustega. See oleks hea võimalus hõlmata valdkonda tekkima hakkavad digiarenduste võimekused.
- Üks arendussuund, mida tuleks mõtestada koostöös turismivaldkonna ettevõtjate ja asjatundjatega, on **meditsiiniturismi arendamine**.

## Inkubatsioon koostöös Tehnopoliga

Tugeva valdkonnana toodi välja ka SAPA veetav inkubatsioon, mida viiakse läbi koostöös Tehnopoliga. **Välise võimekuse kasutamine ja seeläbi oma koguvõimekuse tugevdamine on mõistlik strateegia, mida võiks kaaluda ka teistes arendusvaldkondades.** Perspektiivis võiks inkubatsioon saada KOBARa nn baasvaldkonnaks, kui vastavad võimekused ja võrgustikud on välja kujunenud.

## KOBARa fookusvaldkondade ülesed arendusküsimused

1. **Heaaluteenuste disain** ja arendamine katusteemana, mis seob hästi turismi, sotsiaal- (tervise) ja disainivaldkonnad. See seob hästi ka KOBARa regionaalse arengu toetamise rollid ning võimaldab paketti lisada kasvava tähtsusega valdkonnad nagu **digi- ja roheteemad**.
2. Täna on eeltoodud baasvõimekuse (inimesed, teadmised, rutiinid) kese kolledžis, mis on nõrgalt seotud ettevõtjate ja valdkonna toimijatega. KOBARa võrgustikku tuleks hakata nende suhete loomiseks kohe ära kasutama. Peaks tekkima KOBARa tuumvõimekused ja selle institutsionaalne kuvand.
3. Ettevõtlusele suunatud arendustegevuse portfelli suurendamiseks tuleks kohe hakata tegelema fookusvaldkondades **tellimuspõhise teadmuse pakkumisega**. Selle toetamiseks (sh hangetel osalemise võimekuse suurendamiseks) tuleks luua eraldi teadmussiirde (projektide) üksus, kus projektijuhid sellega igapäevaselt tegelevad. Selline **toetav struktuur on otstarbekas kujundada ühiselt KOBARa sees**, mis haagiks kohe eri osapooled (et teadmussiire ei ole mingi kauge ja abstraktne „akadeemikute“ asi).

### 4.2. Kasvava tähtsusega teadmusvajadus

**Peamiste kasvava tähtsusega valdkondadena** toodi välja:

- digivaldkond;
- energia, kliima ja rohemajanduse valdkond;
- ringmajandus (tugevalt seotud rohemajandusega);
- insenertehniline võimekus (sh nn kõva-INKU ehk tootmisettevõtluse inkubaator).

Vastavad valdkonnad kattuvad üldiste arengutrendidega, nendes kasvab teadmusvajadus samm-sammult alates teadlikkuse tõstmisest kuni valdkonnaga seotud ärimudelite toetamiseni nii teadmuse kui personaliga. Siiski olid intervjuueeritavad valdavalt seisukohal, et **KOBARa käivitusfaasis tuleks lähtuda baaskompetentsivaldkondades olemasolevast võimekusst** ning kui see toimib hästi, siis samm-sammult arendada eeltoodud uusi valdkondi. KOBARa käivitusfaasis tuleks eeltoodud valdkondades tegelda **teadlikkuse tõstmisega, infovahetusega ning võimaluste ja perspektiivide analüüsimisega**. Selleks saab näiteks korraldada tippeksperptide seminare (kohtumisi) ja viia läbi mõju-uuringuid.

Peamised argumendid, miks täiesti uusi teemasid pole otstarbekas KOBARa fookusvaldkondadena määratleda, on sellised:

- puudub personal, kogemused ja teadmised;
- puudub ülevaade piirkonna ettevõtjate vajadustest nendes valdkondades (sest ka nemad ei tea veel, millised arengud on tekkimas);
- puudub stabiilset toimimist tagav ressurss nendes valdkondades;
- olemasolevate tuumvaldkondadega on vaja teha märkimisväärsed jõupingutusi, et jõuda toimivate partnerlussuheteni eelkõige erasektoriga (teenusedisaini valdkond, turismivaldkond).

## Millist teadmist ettevõtja vajab?

### Kvalifitseeritud tööjõud

- Rõhutati, et suure tööjõuvajadusega ettevõtetes on 90% personalist seotud oskustööga ja seetõttu on peamine roll tööjõu ettevalmistuses Pärnumaa Kutsehariduskeskusel. Kolledž pakub tööjõudu väikeses segmendis ja mahus, kuid annab professionaalset kompetentsi ja on selle tõttu ka regionaalse arengu vedurina oluline, kuid ei saa täita tööjõupuuduse osas turul valitsevat tühimikku. Väga selgelt rõhutati **kutsehariduskeskuse KOBARasse lülitumise vajadust**.
- Ettevõtjate sõnul ei ole neil 10-aastast personaliarendusstrateegiat, pigem **lähtutakse välis- ja tegevuskeskkonna orgaanilisest arengust ning kohanetakse ka oskuse (uute kompetentside) arendamises tekkinud vajadustega**. Pikaajalise vaatega investeeringuid personali ei olda täna valmis tegema.
- Igal juhul on suundumus **tootmise ja teenuste osutamise tõhustamisele** läbi automatiseerimise ja digitaliseerimise.

### Projektipõhise rahastuse (välisfinantseerimise võimaluste) info, taotlemine ja aruandlus

- **Informatsioon rahastusvõimaluste kohta ning tugi taotluste ja aruannete koostamisel** oli üks konkreetne temaatika, mis on vajalik väiksematele ettevõtjatele. Leiti ka, et nendes tegevustes võiks kasutada üliõpilasi, näiteks praktika raames.
- Sellega seonduv tegevusliin võiks olla kolmnurgas SAPA, kolledž ja ettevõtjad, kus esimene valdab rahastusvõimaluste informatsiooni, üliõpilastel on võimalik praktika käigus tutvuda ettevõtte tegelike vajadustega ning lõppväljundina aidata koostada rahastustaotlusi asjatundjate (SAPA nõustajad, õppejõud jt) juhendamisel. Ettevõtjad saavad praktilise väljundi.

### Ettevõtte tegevuse ja tootmise tõhustamine digitaliseerimise ja automatiseerimise abil

- Tegu on ettevõtjate nägemuses suure kasvupotentsiaaliga valdkonnaga, täna hangitakse teadmine valdavalt erasektorist, kuid **süsteemne info pakkumine**



**võimaluste ja lahenduste kohta** (kompetents) võiks olla üks KOBARA tegevusliine.

- Konkreetsemalt toodi siin välja järgmisi teemasid: tootmise automatiseerimine, energiasüsteemide digitaalne juhtimine, nutikad jäätmekäitluse võimalused, tarkvara ja IT süsteemid, sotsiaal- ja rehabilitatsiooniteenuste digitaliseerimine jne.
- Leiti, et valdkonnas on küll praegu suur pakkumine ja konkurents (koolitused, tarkvara, simulatsioonid jm), kuid ettevõtjad ei suuda selles orienteeruda ning vajalik oleks neutraalne hinnang (soovitused) erinevate võimaluste tugevuste ja nõrkuste kohta. See oleks nn **targa tellija võimekuse arendamine**.

**Milliste teadmuste eest on valmis maksma Tartumaa ettevõtjad.** Allikas: Uuringu „Tartumaa ettevõtluskeskkonna tugiteenuste hetkeseis ja arengusuunad“ raporti projekt

TARTUMAA ettevõtjad: Tõdetakse, et inimeste sihtotsingu, turunduskanalite, välisturgude või juriidilise nõu eest oldaks kindlasti valmis ka maksma, sest ei eeldata, et teenused peaksid olema tasuta.

## Kust ettevõtja hangib teadmust?

Enamiku vajalikust teadmisesest (va tööjõu taseme- ja erialaõpe) hangivad ettevõtjad aja jooksul välja kujunenud erasektori koostööpartneritelt (nt automatiseerimise, digitaliseerimise, sh nt digidiagnostika, projekteerimise ja arhitektuuriliste ning ruumidisaini lahenduste, teenuste arenduse jm kohta). Selleks kasutatakse mitmekesiseid kanaleid:

- 1) valdkondlikud võrgustikud, katus- ja koostööorganisatsioonid (turismiettevõtete puhul nt SPA Liit, Hotellide ja Restoranide Liit);
- 2) vahetud konsultatsioonid sektori teiste ettevõtetega;
- 3) koolitused (nt arvutikasutus, riskide hindamine, meeskonnakoolitused, erialaoskuse arendamine vm) erasektorist või valdkondlikest kompetentsikeskustest ja erialaorganisatsioonidest;
- 4) toote- ja teenusearenduses ka teiste riikide kogemused (messid, külastused, „avatud pilguga maailmas ringi liikumine“).

## Mida ettevõtjad teadmuse vahendamisel tugistruktuuridelt ootavad?

Väljavõtted ettevõtjate intervjuudest:

„Me ei oota midagi. Teeme ise, mis vaja, ja peame ikka ise oma probleemid lahendama.“  
„Ootan, et tugistruktuurid täidaks hästi oma põhifunktsioone – kolledž koolitust ja tasemeõpet ning arenduskeskus keskenduks alustavate ettevõtjate nõustamisele.“  
„Tahaksin silmaringi laiendamist uutest arengusuundadest.“  
„Sooviks ettevõtjate regulaarseid kokkusaamisi ja kogemuste vahetust.“  
„Infot toetuspõhistest rahastusvõimalustest.“

## Mida tugistruktuuride arvates ettevõtjad vajavad?

- Väiksemate ettevõtete vajadused:

- digiturundus, klientide leidmine;
- nn tupikuolukordades mõttevahetust edasi liikumise valikutest;
- põlvkonnavahtusega seotud väljakutsete lahendamist;
- kuidas olla tark tellija.

- Suuremate ettevõtete vajadused:

- digitaliseerimine kogu tarneahela ulatuses ja sisemiste protsesside osas;

- kuidas olla tark tellija: vajadused ja nende erinevad lahendused.  
Samuti vajatakse infot toetusmeetmete kohta.  
Lisaks on tugistruktuuridel tunnetus, et ettevõtjad ei torma väga pikaajalise tasuvusperioodiga innovaatilisi lahendusi hankima. Majanduslik põhjendatus on keskne.

## Millised on esialgsed ideed teadmishajandusega projektide ja koolitusvajaduste kohta?

Järgnevalt on välja toodud teemavaldkonnad, mida intervjuudes toodi välja potentsiaalse teadmishajanduse, mida kolledž ja KOBAR koostöös võiks ettevõtjate suunal vahendada (Tabel 3).

KOBARa järgmistes tegevustes tuleks koostöös potentsiaalse sihtrühmaga neid täpsustada ning koolitus- ja analüüsivajadust paremini fookuseerida. Läbivalt toodi välja mõningaid märksõnu, mida koolitus- ja uurimistegevuses tuleks arvestada:

- maksimaalselt **praktiline/rakenduslik fookus**;
- alguses **pro bono lähenemine ettevõtjatele**; kui asi end õigustab, siis ettevõtjad hakkavad tellima;
- **teadlikkuse kasvatamine uutes suundades**, millest lõpuks kasvavad konkreetsed uuringud ja koolitused;
- pidev suhtlemine ettevõtjatega, selgitamaks nende uuringute- ja koolitusvajadust; **mitte pakkumine, vaid küsimine, mida vajatakse**;
- **koostöö kutsehariduskeskusega** (kolledži maine on akadeemiline, ettevõtja jaoks kaugel).

Tabel 3. Uuringu-, koolitus- ja nõustamisvajaduse esialgne kaardistus ettevõtjate seas

Kasusaaja sihtrühm	Uuringud, analüüsid	Koolitused, nõustamine
<b>Ettevõtjad laiemalt</b>	Kliendi vajaduste, profiili ja eelistuste uuringud Digitaliseerimise ja automatiseerimise lahenduste sõltumatud võrdlusanalüüsid Sihtkoha mainekujundus (Pärnumaa kui elukeskkond)	Teenuse ja protsesside disain Digiturunduse disain Digiteadlikkus laiemalt Teadlikkus rohepöördest ja ärivõimalused ettevõtjatele Gloaalsete muutuste trendid Digitaliseerimine – kuidas olla tark tellija Inspireerivad loengud (maailma tipploengud)
	Tootmise ja protsesside tõhustamine, sh kogemuste vahetamine teiste ettevõtjatega	
<b>Turismiettevõtjad</b>	Sihtkoha analüüsi ja turundamise terviklahendused (analüüs, nõustamine, strateegia loome)	Jätkusuutlik turismiarendus
	Uute turismiteenuste testimine (eksperimentid)	
<b>Sotsiaal-, tervise- ja rehabilitatsiooniteenuste osutajad</b>	Personali ja klientide rahulolu uuringud Pärnumaa koolide õpilaste vaimse tervise olukord	Mentorlus ja <i>coaching</i> teenuseosutajatele (nt pereterapeudid) Superviisorite koolitused

	Rahvusvaheliste meetodikate ja juhiste eestistamine ja Eestile kohandamine Valdkondadevaheliste hindamisvahendite väljatöötamine (tervis, haridus, turvalisus, sotsiaal)	Klienditöö koolitused Infomaterjalid (nt vaimse tervise jm) laiemale avalikkusele
<b>Kohalikud omavalitsused ja nende asutused</b>		Koolitused avalikule sektorile, nt teenusedisain, e-teenused, sotsiaalvaldkonna kompetentsid jt

### Ettevõtjate vajadusest lähtuvate õppeprogrammide koostamine

Pärnu kolledži ja Pärnumaa kutsehariduskeskuse koostöös loodi nn Šveitsi mudelil baseeruv õppekava kolledži, kutsehariduskeskuse ja ettevõtjate koostöös, mis võimaldanuks kiiresti koolitada välistöötajate piirkonna ettevõtjatele. See õppeprogramm nägi ette nii eesti keele ja kultuuri kui ka esmaste ametioskuste õppe. Õppeprogramm jäi realiseerimata, sest Eesti haridusraamistik sellist õppekava ei võimalda. Sarnane kogemus oli Cleveronil IT-spetsialistide ettevalmistamisega koostöös kutsekooliga. Kuivõrd seda programmi ei olnud võimalik käivitada, siis lõi Cleveron koos ettevõtlikusõrgkooliga Mainor eraldi programmi – Cleveroni akadeemia robotikatarkvara arenduse õppekava<sup>8</sup>.

Olukorras, kus hariduspoliitiline ja formaalne kontekst takistab ettevõtjate vajadustele vastavate ja paindlike õppeprogrammide loomist, võiks kaaluda koostöös KOBARa partneritega vastava koolituse pakkumist erasektori organisatsioonilises vormis ning tellimusel, mille sisu ja korraldamise eest hoolitseksid nt kolledž ja kutsehariduskeskus.

## Millised on KOV-sektori koolitusvajadused?

Üks võimalik KOBARa profiil, mida intervjuudes rõhutati, on ka **avaliku sektori võimestamine**. Analüüs oli küll sihitud ettevõtjatele, aga leiti, et regionaalse teadmiskeskuse avaliku sektori võimestamise funktsioonid on vaieldamatult olulised. Seejuures on avalik sektor stabiilne partner, kellega kokkuleppel saab välja arendada koolitusvõimekust. Üks suund siin võiks olla ka avaliku- ja erasektori ühised koolitused või seminarid, mis soodustavad ka kogukonna teket ja võrgustamist.

Joonisel 6 ja tabelis 4 on välja toodud info 2021. a valminud uuringust „Kohalike omavalitsuste kompetentside põhise koolitusvajaduse hindamise meetodika ja analüüs“<sup>9</sup>. Selle analüüsi käigus kaardistati nii KOV teenistujate üld- ja juhtimiskompetentsi arendusvajadused kui ka erialakompetentsi koolitusvajadused järgmistes tegevusvaldkondades: sotsiaaltöö, haridus, ruumiline planeerimine ja arengu kavandamine, ettevõtjate arendamine, majandus, maakorraldus, noorsootöö, kultuur, keskkond, teed ja transport.

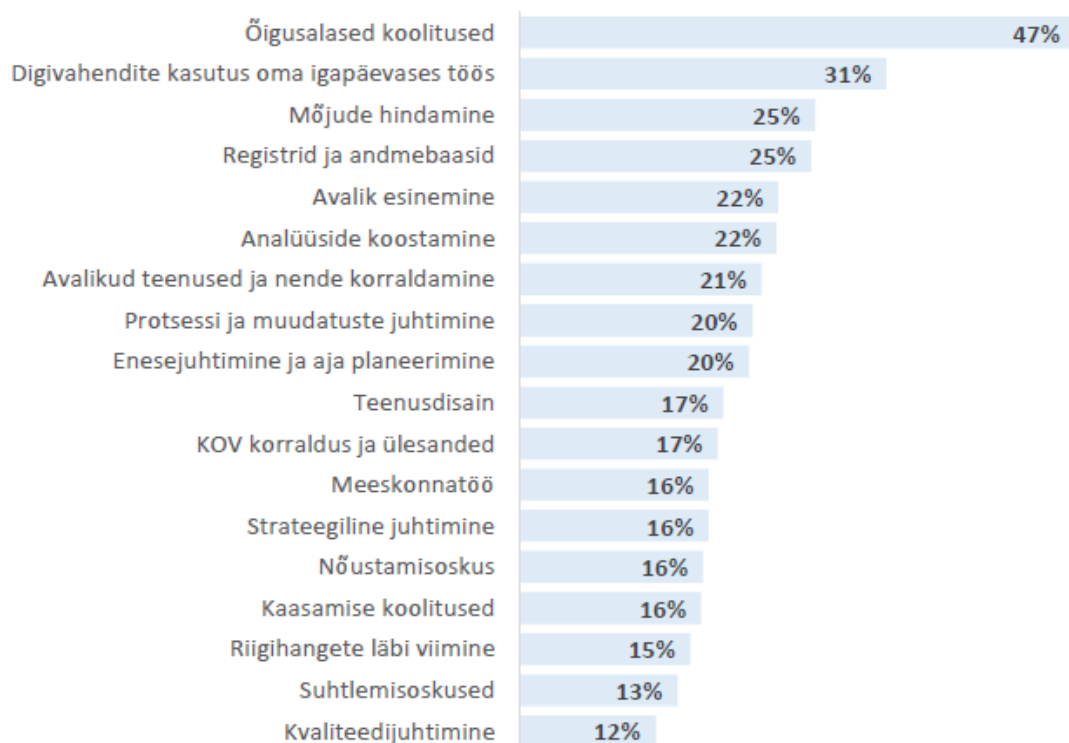
<sup>8</sup> <https://cleveron.com/akadeemia>

<sup>9</sup> Tauno Öunapuu, Merle Tambur, Rivo Noorkõiv, Kats Kivistik, Merit Tatar (2021) Kohalike omavalitsuste kompetentside põhise koolitusvajaduse hindamise meetodika ja analüüs. LevelLab, Geomedia, Balti Uuringute Instituut.

[https://omavalitsus.fin.ee/static/sites/5/2021/05/L%C3%B5pparuanne\\_KOV\\_koolitusvajadus.pdf](https://omavalitsus.fin.ee/static/sites/5/2021/05/L%C3%B5pparuanne_KOV_koolitusvajadus.pdf)

Tabel 4. Teenistujate üldiste ja juhtimise kompetentsidega koolitusprioriteetid enesekohaste hinnangute põhjal (n=694). Allikas: Kohalike omavalitsuste kompetentsidepõhise koolitusvajaduse hindamise meetodika ja analüüs, lk 81.

Grupp 1: Keskkond, Maakorraldus, Majandus, Ruumilooe, Teed ja transport		Grupp 2: Arengu kavandamine, Ettevõtluse arendamine, Haridus, Kultuur, Noorsootöö		Grupp 3: Sotsiaaltöö	
Õigusalased koolitused	53%	Digivahendite kasutamine	36%	Õigusalased koolitused	61%
Digivahendite kasutamine	36%	Mõjude hindamine	36%	Avalike teenuste korraldamine	33%
Registrid ja andmebaasid	33%	Protsessi ja muudatuste juhtimine	34%	Nõustamisoskus	33%
Riigihangete läbi viimine	27%	Analüüside koostamine	33%	Mõjude hindamine	28%
Mõjude hindamine	24%	Õigusalased koolitused	29%	Enese- ja ajajuhtimine	25%
Avalik esinemine	23%	Strateegiline juhtimine	28%	Digivahendite kasutamine	23%
Analüüside koostamine	21%	Teenusdisain	25%	Teenusdisain	21%
Protsessi ja muudatuste juhtimine	19%	Enese- ja ajajuhtimine	21%	Avalik esinemine	20%
Avalike teenuste korraldamine	18%	Kvaliteedijuhtimine	20%	Analüüside koostamine	19%
KOV korraldus ja ülesanded	18%	Registrid ja andmebaasid	19%	Protsessi ja muudatuste juhtimine	19%



Joonis 6. Tulevikus tööga toimetulemiseks vajalikud üldiste ja juhtimise kompetentsidega seotud koolitusteemad KOV teenistujatel. % vastanutest (n=694). Allikas: Kohalike omavalitsuste kompetentsidepõhise koolitusvajaduse hindamise meetodika ja analüüs, lk 80.

Analüüs annab ka koolitatava hulga ja koolitusviiside prognoosi. **Mitmed KOBARa (kolledži) fookusvaldkonnad on samuti koolitusprioriteetide seas**, mis veelgi toetab nendes valdkondades võimekuste arendamist. Need on nt teenusedisain (avalike teenuste arendamine), analüüsimeetodid ja -oskused, protsesside juhtimine. Nendele lisanduvad ka uued teadmusvaldkonnad, mida on ka ettevõtjad käesoleva uuringu käigus välja toonud, nt digivahendite kasutamine, sihtgruppide kaasamine ja haldamine, kvaliteedijuhtimine, nõustamine (mentorlus) jt. Eeltoodud perspektiivis võiks KOBAR olla vähemalt Pärnu regiooni KOVidele üld- ja juhtimiskompetentside osas ning oma

spetsialiseerumisvaldkondades (ettevõtlus, arengu kavandamine, sotsiaaltöö) peamine koolitus- ja nõustamiskeskus. Esile tõusvates valdkondades (nt teenusedisain, turismiarendus) võiks KOBAR seda olla ka kõigile Eesti omavalitsustele.

## 5. KOBARa strateegia raamistik

---

KOBARA tuumpartnerite hinnangul tuleks teadmussiiret käsitleda võimalikult laiana, kus teadmuse ülekanne ei ole mitte ühesuunaline protsess tugistruktuuride põhitegevusaladest ettevõtluse suunas, vaid **laiemalt koostöövõrgustikus tekkiv teadmiste sünergia**. Näiteks läheks teadmussiirde alla ka ettevõtjate omavaheline kogemuste vahetus, ettevõtliku mõtteviisi propageerimine ja ettevõtjate praktilistest vajadustest (väljakutsetest) tulenevad nõ tellimuspoolsed teadmussiirde tegevused.

Osapoolte hinnangud erinesid KOBARasse lülituvate ettevõtjate sihtgrupi vaates. Valdav oli hinnang, et fookus peaks olema väikestel ja keskmistel ettevõtetel, sest suured ja teadmusmahukad loovad ühelt poolt teadmust ise ja teisalt haaravad seda ka globaalses konkurentsisis. Samas leiti, et regioonis olulisena tooni andvate ettevõtete osalemine KOBARas omaks olulist efekti ettevõtjate poolse sisendi (teadmuse) ja vastastikuse võimestamise vaates. Seda nii tugistruktuuride teenuste arendamiseks (nt nõustamine, koolitus vm), teadmusmahukate projektide algatamiseks kui ka kogemuste vahetamiseks.

KOBARA territoriaalset tegevusampluaad nähti regionaalsena, mitte kitsalt nt maakonnale või selle keskusele suunatuna. Seda toetab ka tugistruktuuride tegevuse regionaalne mõõde. Samas akadeemilise poole tuumkompetentside osas toodi esile ka üle-eestiline ja arenguperspektiivide vaates rahvusvaheline ning makroregionaalne mõõde.

Kõikide osapoolte hinnangul tuleks **KOBARA tuumvõimekusi esimeses järjekorras arendada nende praegustele baaskompetentsidele tuginedes**. Peamised argumendid selle toetuseks olid, et selleks on olemas inimressurss ja teadmus, juba välja arendatud teenused (tasemeõpe, koolitus, nõustamine jm), juba kujunenud partnerlussuhted ja võrgustikud jne. Olemasoleva võimekuse baasilt on võimalik edasi arendada teisi tegevusuundi ja kompetentse.

### 5.1. Teadmuskeskuse profiili raamistik

Teadmuskeskuse tegevus- ja toimevormi kujundamisel on küsimus, milline on ühelt poolt selle **valdkondlik profiil** ja teisalt **toimemudel**, mis teadmusülekande võimekust kujundab, ehk nõ *driver*. Valdkondlikus profiilis on esiplaanil ühelt poolt baaskompetentsid ja teiselt poolt tippspetsialiseerumisega kompetentsid (Kohelman 2017 käsitleb neid kui ressursse, mida tuleks edasi arendada), mis tõusevad esile teiste teadmuskeskuste kõrval (ülikoolid, arenduskeskused, ettevõtluskeskused) Eesti-siseselt ja rahvusvaheliselt.

Toimemudelis on ühelt poolt esiplaanil standardsed protsessid ja tegevused, mida KOBARA tuumpartnerid igapäevaselt teevad (nt ettevõtjate nõustamine, tasemeõpe, koolitused, uurimisprojektid jt. Teisalt tellimus- ja vajaduspõhised ehk rätsepalahendusel baseeruvad tegevused (Kohelman 2017 käsitluses võrgustiku hoidmise suutlikkus), mis kujundatakse välja konkreetse võrgustiku (osapoolte) raames ja konkreetse vajaduse või probleemi lahendamiseks. Nendel kahel teljel koos alamuutujatega kujunevad KOBARA valdkondlik profiil (baaskompetentsid regionaalses vaates ning tipp-spetsialiseerumise

kompetentsid üleriigilises ja rahvusvahelises vaates) ja toimemudel (standardsete põhitegevused ja rätsepalahendustel põhinevad tegevused).

KOBARa toimemudelis standardsete ja rätseplahenduste rakendamist selgitame täiendavalt raporti 7. osas. Käsitleme seda eraldi, sest just rätseplahenduste (avatud innovatsiooni) toimemise aluste vajadused on kesksed KOBARa uute tegevusliinide käivitamiseks.

Tuginedes kirjandusele teadmussiirde ja regionaalsete innovatsioonisüsteemide kohta, võrdlevate teadmuskeskuste praktikatele ning osapoolte intervjuude induktiivsele üldistusele, saab KOBARa kui teadmuskeskuse tegevuse strateegiat raamistada nelja tüüpi toimeloogikas. Need on osades funktsioonides rohkem seotud teadus-arenduspoolega kui ettevõtjate suunalise nõustamistegevusega.

### **Mudel I: KOBAR kui PARTNER**

Selles mudelis keskendub teadmuskeskus oma põhitegevusvaldkondades tuumkompetentsidele tuginevate teenuste osutamisele. Üldjuhul on need standardset põhitegevused oma regionaalses tegevusarealis ja hästi välja arendatud nõ pakkumispoolsed teenused. Koostöö teadmusvõrgustiku osapooltega seisneb peamiselt tegevuste ja kommunikatsiooni sünkronimises (nt ühised tegevuste kalendrid) ja tegevusrutiinide kokkuleppimises. Siia alla kuuluvad nt regionaalse kolledži tasemeõppekavad, koolitused, arenduskeskuse standardset nõustamisteenused jm välja arendatud tegevused. Samuti teiste tugistruktuuride koolitused, nõustamised ja kohtumised. Nende tegevuste sünkroniseerimist toetab ühine tegevusruum (taristu), kus tugistruktuurid regulaarselt üksteisega kokku puutuvad. Selline tegevusruum peaks kujunema ka teistele osapooltele (sh ettevõtjatele) tuntud kontaktpunktiks olukorras, kus neil on mingisugust teadmustuge tarvis.

### **Mudel II: KOBAR kui KLUBI**

Selles mudelis on teadmuskeskuse tegevusfookus regionaalne, st tugineb piirkonnas osapoolte püsisuhte võrgustiku hoidjana, kus toimemudelis on esiplaanil nõ vajaduspõhise nõudlusest lähtuva teadmuse pakkumine. Nõudluspoole teenuste, toe jm teenuste pakkumine tugineb valdavalt osapoolte baaskompetentsidele ja tegevusaladele, mida paindlikult arendatakse vastavalt tekkinud vajadusele. Selles mudelis on oluline võrgustiku hoidmine ja suhtlusruumi kujundamine, mille tegevuses ettevõtjate vajaduspõhine teadmustugi sõelutakse. Seega tõusevad selles mudelis kesksel kohale ühelt poolt tugistruktuuride teenuste kaasamine ja kompetentsilünkade täitmine partnerlussuhete (nt eellepingute) raames ning teisalt erinevad klubilised vormid (nt ettevõtjate mentorklubid, valdkonnapõhised ümarlauad jm) ja innovatsioonile suunatud aruteluareenid (nt vunki mano vm häkatonid, *sandbox*). Oluline on nende tegevuse regulaarsus, kus teemad ja osalejad võivad vahetuda, aga formaat kujundatakse standardsetena välja – tegevusi tutvustatakse ja teatakse osapoolte kogukonnas ja need on avatud liitumiseks. Siia asetuvad ka ettevõtjate omavahelised seminarid ja kogemuste vahetused, mitte ainult tugistruktuuride kesksed ja organiseeritud kooskäimised. Sellistel aruteluareenidel peaksid tekkima vajadus- või tellimuspõhised algatused teadmuse hankimiseks (projektid,

koolitused, tasemeõppe arendused, uued teenused jm). Kui uued teenused muutuvad standardseks ja püsivaks, siis liiguvad need I mudelisse.

### Mudel III: KOBAR kui EKSPERT

Valdkondlikus vaates on teadmuskeskus selles mudelis tippteadmuskeskus oma spetsiifilises kompetentsiprofiilis, milles võimekus (inimesed, teadmised, taristu vm) on selline, mida võib pakkuda teistele teadmuskeskustele, mitte ainult oma piirkonnas. Need võimekused tuginevad samas teadmuskeskuse püsivatele ja standardsetele ressurssidele. Pigem ongi teadmusvõimekus siin üle-eestilise, makroregionaalse või ka globaalse profiiliga. Sellised võimekused võivad esialgu tekkida üksikus valdkonnas või valdkondades ning pigem väikesemas, kuid kõrge professionaalsusega ja motiveeritud osalistega rühmas. Käivitajaks on siin suuremamahuliste teadus-arendusprojektide elluviimine (sh finantseerimine), teaduse ja teadmussiirde baasrahastus jm.

### Mudel IV: KOBAR kui TORU

Selles profiilis on tegeleb teadmuskeskus tipp-spetsialiseeritud profiilis ettevõtluse (partnerite) nõudluspõlse pakkumisega, kujundades selleks vajaduspõhiselt rätsepalahendusel tuginevad teadmussiirde tegevused. Sellistes tegevustes on oluline ettevõtjate tellimus innovatsiooni- ja/või teadus-arendusprojektideks. Nende võimekuste arendamine on pikaajaline investering teadusesse. Maailma kogemuses võib see tähendada ka ettevõtete arenduskeskuste loomist teadmuskeskuse juurde, kus teadus ja ettevõtjatele suunatud arendustegevus läbi põimuvad. Väiksemas (ja ka soodsamas) mastaabis võib siin olla ka maailma tippteadmuse kohale toomine nii lühiajaliste (nt konverents) kui pikemaajaliste (koolitus-nõustamisprogramm) projektide raames. Selles profiilis peaksid tegevused olema sellised, mis äratavad huvi osaleda parimate valdkonna teadlaste seas.

Sellistes ideaaltüüpilises raamistikus võib teadmuskeskus paigutada erinevalt. Samas on strateegia küsimus, milliste profiilide arendamisele keskenduda, ning sõltub olulisel määral sellest, milline on olemasolev võimekus. Otstarbekas on teadmuskeskus selle tuumpartnerite baasvõimekustele tuginedes arendada põhiprofiilis I ja II mudeli kohaselt, millest esimene tagab **teadmuskeskuse valdkondliku baaspakkumusvõimekuse** ja stabiilise toimimise ning teine **vajaduspõhisuse ja võrgustiku kujundamise**, tuginedes üsna hõlpsalt esimesest mudelist konverteeritavatele võimekustele. Teisi profiile (III ja IV mudel) saab järjepidevalt või vastavalt tellimusele arendada ja tugevdada. Teadmuskeskuse arendamise faasis on kesksel kohal baasvõimekuse järjepidev tugevdamine ning sellele uute kihtide lisamine ja teadusvõimekuse ja selle siirdevõimekuse järkjärguline arendamine. Puuduva võimekuse osas on alguses võimalik need sisse osta vastavat kompetentsi omavatest teadmuskeskustest (nt ettevõtjate inkubaator, mängude arendamine vms).



Tabel 5. Teadmuskeskuse strateegiasuunad

		Toimemudel (käivitaja, instrumendid, suhtemudel)	
		Standardised protsessid	Rätsepalahendused
Valdkondlik profiil	Regionaalse fookusega baas-kompetentside valdkonnad	<b>Mudel I: KOBAR kui PARTNER</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tuumkompetentside raames baastegevused ja -personal</li> <li>Pakkumispoolised teenused</li> <li>Põhikommunikatsioon (kogukond)</li> <li>MAK ja tasemeõppe/teaduse põhiteenused</li> <li>Regulaarne ühistegevuse planeerimine ja infovahetus</li> <li>Ühine füüsiline ruum</li> </ul>	<b>Mudel II: KOBAR kui KLUBI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Teadmuspakkumise valmisolek vastavalt tellimusele: vastava võrgustiku hoidmine (<i>soft landing</i>)</li> <li>Tellimuspõhised koolitused</li> <li>Projektide algatamine ja juhtimine</li> <li>Innovatsiooniseminarid (nt projektiideede loome ja testimine)</li> <li>Kogemuste vahetus teemapõhiselt (mentorklubid jm)</li> </ul>
	Üleriigilise (rahvusvahelise) tipp-spetsialiseerumise valdkon(na)d	<b>Mudel III: KOBAR kui EKSPERT</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Teadus-arendustöö sisuvõimekus kitsas ja esile tõusvas profiilis</li> <li>Baasteadusrahasutus (baasraha, peamaja, omanikud jm)</li> <li>Suured teadus-arendusprojektid (rahastus) tugiteenuste pakkumiseks inkubaatori/klastri suunas (nt kosmose, materjali, meditsiini vm teadmus)</li> </ul>	<b>Mudel IV: KOBAR kui TORU</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Investeeringud teadusesse ja teaduse investeeringud ettevõtlusesse</li> <li>Projektipõhine ekspertide (teadlaste, tugiteenused) palkamine</li> <li>Rahvusvaheline/ turu parim teadus/ tugistruktuur</li> <li>Ettevõtte arendusosakond ülikooli juures</li> </ul>

## 5.2. KOBARa võimekused ja arendusperspektiivid teadmuskeskuse profiilis

Tänaste ja tulevikuvõimekuste määramisel lähtume KOBARa teadmussiirde analüüsis tuumpartnerite võimekuse kaardistusest ja selle aruteluks läbi viidud seminari arutelu tulemustest. Kirjeldame praegusi võimekusi põhitegevusvaldkondades ja määratleme nende baasil lühi- ja pikaajalises perspektiivis arendamist vajavad võimekused. Täiesti uute võimekuste arendamist siia ei ole toodud, sest valdav arvamus oli, et suurte plaanide asemel on otstarbekam **KOBARat arendada samm-sammult**.

Kokkuvõtvalt saab tänase võimekuse kohta teha järgmised järeldused:

- domineerivad tugistruktuuride pakkumisest lähtuvad tegevused (nt koolitused, teenused) ettevõtluse suunas; vajalik on arendada nõudlusest lähtuvat komponenti ja ka olemasolevaid tegevusi arutada ettevõtlussektori esindajatega;

- KOBARa osaliste, st tugistruktuuride, endi tegevus (teadmuspakkumus) on vähe soetud ka nende kokkupuutekohtades; neid sildu ja sidusust tuleks arendada prioriteetsena;
- tugistruktuurid osalevad paljudes üle-eestilistes ja rahvusvahelistes võrgustikes ja partnerlussuhetes, kuid see ressurss ei ole piisavalt seotud tugistruktuuride ettevõtlussuunalise põhitegevusega;
- KOBARa sisemiste (regionaalsed, kohalikud) võrgustike tegevus on nende põhifunktsioonikeskne (nt mingit sihtgruppi ühendav, koolitust pakkuv vm), kuid vaja oleks neid siduda enam ettevõtetele suunatud põhitegevuse nõudluspoolsete tegevuste disainimisele (st KOBARa sisutegevuste arendamisega);
- kriitiliselt tuleks üle vaadata võimekuste killustumine, nt kas on vaja mittetoimivaid võrgustikke, millistes teemades ja kus lüüakse kaasa jt; fookus tuleks seada prioriteetsetele arendustele;
- rahvusvaheliste võrgustike ressursi sidumine regionaalse ettevõtlusega on hea võimalus poliitika/teadmuse ülekandmiseks (*policy transfer*).

Tabel 6. KOBARa profiili arendamise alused ja võimalused

Teadmuskeskuse funktsioon	Olemasolevad võimekused	Arendusvõimalused ja -vajadused
Partner ( <b>regionaalse fookusega põhitegevus-valdkondades</b> )	<b>Alustava ettevõtja baaskoolitus ja nõustamine</b> (ettevõtte registreerimine, äriidee abi ja analüüs, turundus, maksud ja aruandlus, toetusmeetmete info)	SAPA ja kolledži võimekuste sidumine nõustamises ja koolitustes; kogunud ettevõtjate kaasamine koolitusprogrammidesse ja nende väljatöötamise
	<b>Tasemeõpe:</b> Rakenduskõrgharidus: 1) ettevõtlus ja projektijuhtimine, 2) sotsiaaltöö ja rehabilitatsiooni korraldus, 3) turismi- ja hotelliettevõtlus <b>Magistriõpe:</b> 1) heaolu- ja spaateenuste disain ja juhtimine, 2) teenuste disain ja juhtimine	Koostöös sihtgrupi ettevõtjatega (tööandjad) tasemeõppekavade arendamine; ettevõtjate vajadustele (probleemide analüüsile) suunatud lõimitud õppetegevuse laiendamine, sh ettevõtjate kaasamine õppetegevusse
	<b>Kasvatate ettevõtete nõustamine</b> (koostööpartnerite leidmine, ekspordivõimaluste kaardistus, messid, toetuste vahendamine)	Nõustamismeeskonna laiendamine kolledži teadlaste kompetentsivaldkondades ja võimekuste osas (nt teenusedisain, turismiarendus jt); ettevõtjatest (kes on nt muutuse läbi teinud, varasemalt tuge saanud) mentorite kaasamine
	<b>Koolitused ja mikroraadid:</b> koolituste nimekiri <sup>10</sup> ; mikroraadid: turismiteenuste disain, ärimudeli arendamine ja ärisuhtlus, disainiuringud teenuste disainis	Kasutada süsteemsemalt väljatöötatud koolitusi SAPA ja teiste tugistruktuuride nõustamises ja koolituses võimekuslünkade täitmiseks. Arendada uusi koolitusi koostöös KOBARa osapooltega (sh ettevõtjad), et suurendada nende vajaduspõhist praktilist väärtuspakkumist. Arendada koostöös praktikutega (SAPA, ettevõtjad jt osapooled) mikroraad(e).

<sup>10</sup> <https://www.pc.ut.ee/et/taiendusope/koolituskalender-2020-2021>

	Väärrikate ülikool ja ettevõtlikkuse arendamine laiemalt (sh hõbemajanduse suund)	Jätkata tegevustega, kaasata ettevalmistusse ja läbiviimisse ettevõtjad
Klubi ( <b>regionaalse fookusega vajaduspõhised ja suhtlusruumi kujundavad tegevused</b> )	<b>Ettevõtlusinkubaator:</b> individuaalne arenguprogramm uute ideedega ning ambitsioonika ärimudeliga alustavatele firmadele piirkonnas	Jätkata koostööd Tehnopoliga (võimekuste ülekanne, <i>policy learning</i> ) ning kaasata kohalikud omavalitsused nii programmi koostamise, levitamisse kui finantseerimisse (Viljandi linna ja kultuuriakadeemia vastav algatus)
	<b>Mentorklubi:</b> ettevõtetevahelist suhtlust ja kogemuste jagamist soodustav programm. Sh <b>ettevõtlike noorte mentorid</b> (koolitusprogramm äriideede arendamiseks)	Arendada edasi ja laiendada teistel huvipõhistel areenidel. Pigem mitmed ja väiksemad tegevused, mis osalisi huvitavad, kui suured ja väheste huvilistega. Siduda kolledži Ettevõtluskooli tegevustega
	<b>Naisettevõtjate võrgustik:</b> naiste ettevõtlusele ärgitamine ning naisettevõtjate arvu suurendamine	Analüüsida eraldi soopõhise võrgustiku olemasolu vajadust: a) käivitada uuesti, b) lülitada KOBARA teistesse võrgustikesse, areenidesse.
	<b>Tervise ja turvalisuse võrgustik</b>	Arendada edasi Pärnumaa kasvu (elukeskkonna) võrgustikuks; tuua osapoolte hulka enam ettevõtjaid; siduda teiste võrgustikega
	<b>LEADERi tegevusgrupid</b>	Kaasata LEADERi tegevusgrupid KOBARA tegevusse, siduda KOBARA tegevusareenide ja võrgustikega
	<b>Kolledži arendusvõrgustikud</b> (erialaliidud, rahvusvahelised, ülikooli liinis)	Suurendada nendes KOBARA (kolledži kui selle osalise) institutsionaalselt osalust isikupõhise asemel; püüda võrgustikke linkida KOBARA tegevustega
Ekspert ( <b>tipp-teadmustegevused põhivaldkondades</b> )	<b>Turismikompetentsikeskus:</b> sihtkoha- ja turismiettevõtete mentorlus, arengukonsultatsioonid, turismiuuringud, turismi arenguplaanide monitooring, temaatiliste piloot- ja uurimisprojektide ettevalmistamine ja läbiviimine, osalemine rahvusvahelistes võrgustikes ning uurimus- ja arendusprojektides. Keskus toetab kolledži teadus- ja arendustegevusi, sh töötajaid ja üliõpilasi uuringute läbi viimisel ning teeb koostööd nii regionaalsel, üleriigilisel kui rahvusvahelisel tasandil.	KOBARA (sh kolledži) siseselt tugevdada eri turismiarendusega tegelevate osapoolte sünergiaat; suurendada teadus-arendustegevust (konkreetsed projektid). Haakida ettevõtjad alguses projektipõhiselt klastrisuunalise arenduse eesmärgiga; luua väärtuspakkumuse paketid (Ida-Viru turismiklastrit näide).
	<b>Eesti maakondlike arenduskeskuste võrgustik</b>	Siduda arenduskeskuste koguvõimekust (eriti regionaalses vaates) enam KOBARA tegevustega; võimekust ja teadmust vastastikku üle kanda.
Toru ( <b>tipp-teadmustegevused vajaduspõhistes valdkondades</b> )	<b>SAPA, kolledži ja teiste osapoolte üleeestilised ja globaalsed võrgustikud</b> (SA Tallinna Teaduspark Tehnopol; European Council for Small Business and Entrepreneurship (ECSB); International Project Management Association; Service Design Network (SDN); The Association for Tourism and Leisure Education (ATLAS); Travel and Tourism Research Association (TTRA); The European Federation of the	Tugevdada kolledži/KOBARA institutsionaalset liikmelisust; arendada võrgustikuvõimekust konkreetseteks koostööprojektideks

	International Council on Hotel, Restaurant, & Institutional Education (EuroCHRIE); International Association of Hotel Schools (EUHOFA); Eesti Turismifirmade Liit (ETFL); Eesti Hotellide ja Restoranide Liit (EHRL); Eesti Turismihariduse Liit (ETHL); eesti Projektijuhtimise Assotsiatsioon (EPMA).	
--	---	--

## 6. KOBARa kogukonnakommunikatsiooni head tavad ja soovitused

---

### Miks KOBARale kogukondlik suhtluskommunikatsioon?

KOBARa eesmärgiks on kujundada koostööplatvorm, kus kohtuvad ettevõtjad, tugistruktuurid ja teised osapooled, et lahendada piirkonna ettevõtlusega seotud väljakutseid ja pakkuda seda toetavat arengukeskkonda ja teenuseid.

Kogukondlik suhtlus aitab siduda platvormi osalised võrgustikuks, millest kõigil osalejatel on midagi võita.

Ühepoolse "ringhäälingu" tüüpi sõnumite edastamise asemel (nt kuulutus ajalehes, teadaanne e-posti teel), mis ei soosi dialoogi, **eelistab kogukondlik kommunikatsioon suhtlusviise ja -kanaleid, mis võimaldaksid platvormi osalisi kaasata, või kutsub üles osalema interaktiivsetes kanalites.**

Toimiv kogukond vähendab organisatsiooni jaoks probleemide lahendamisele, küsimustele vastamisele või sisu loomisele kuluvat aega, kuna kogukonna liikmed suudavad üksteist ise aidata ning loovad ise sisu.

Kogukondliku suhtluse funktsioone:

- koguda tagasisidet ja ideid kogukonna liikmetelt (siht- ja sidusrühmadelt) vestluste käigus,
- pakkuda kogukonna liikmetele abi ja tuge,
- kasvatada brändi- ja tooteteadlikkust kogukonnas,
- koguda kogukonna liikmete kohta infot, mõistmaks nende vajadusi ja ootusi sisule, toodetele ja teenustele,
- kasvatada toodete ja teenuste müüki,
- luua suhteid üksikisikute ja gruppide vahel kogukonnas,
- pakkuda kogukonnale väärtust, mis on suurem, kui organisatsioon ise suudaks pakkuda.

### Millised kanalid sobivad kogukonnakommunikatsiooniks?

#### Kanalivalik sõltub kogukonnast

Selleks, et otsustada kogukonna jaoks parima kanali üle, on kõige lihtsam viis küsida seda kogukonna enda käest.

#### Sobivaimad kanalid võimaldavad dialoogi

Kõige käepärasemad kanalid kogukondlikuks suhtluseks on need, kus suurem osa kogukonnast juba tegutseb ja mis võimaldavad liikmetevahelist suhtlust, mitte vaid ühepoolset infovahetust. Selliseks kanaliks on näiteks Facebook Groups. Kanalitest, mis ei eelda sotsiaalvõrgustiku liikmeks olemist, võib sobiv olla Slack.

### **Isikustatud kanalid aitavad vältida konflikte**

Anonüümseid kanaleid peaks eelistama olukorras, kus võimusuhted võivad pärssida avatud suhtlemist. Muudel juhtudel on isikustatud või vähemalt pseudonüümne suhtluskanal sobivam.

## **Facebook Groups vs. Slack vs. Discord**

Facebook Groups, Slack ja Discord on levinud suhtluskanalid erineva kasutajakogemusega kogukondade jaoks. Kui Facebook Groups on foorumi tüüpi keskkond, siis Slack ja Discord meenutavad pisut rohkem *online*-jututuba. Kui Slacki kasutajaskond on peamiselt ettevõtted ja organisatsioonid, siis Discord on alguse saanud arvutimängurite kogukonnast, ent kasvanud kiiresti sellest välja.

### **Facebook Groups**

Plussid:

- Enamikul inimestest on juba Facebooki konto
- Facebook Groupsi kasutamine on sarnane Facebooki kasutamisega
- Tasuta

Miinused

- Facebook Groupsi info võib kaduda ära Facebooki uudisvoogu
- Inimesed, kes Facebooki ei kasuta, ei pääse gruppi ligi

### **Slack**

Plussid:

- Slacki konto võib siduda suvalise e-postiaadressiga, ei eelda mingit liikmelisust
- Suhtlus Slacki grupis on eraldatud sotsiaalmeedia uudisvoost

Miinused

- Eeldab uue äpi ja kasutajakonto tegemist, võib-olla ka uue keskkonnaga harjumist
- Tasuline alates teatud funktsionaalsusest ja grupi suurusest

### **Discord**

Plussid:

- Discordi konto võib siduda suvalise e-posti aadressiga, ei eelda mingit liikmelisust
- Suhtlus Discordi grupis on eraldatud sotsiaalmeedia uudisvoost
- Tasuta

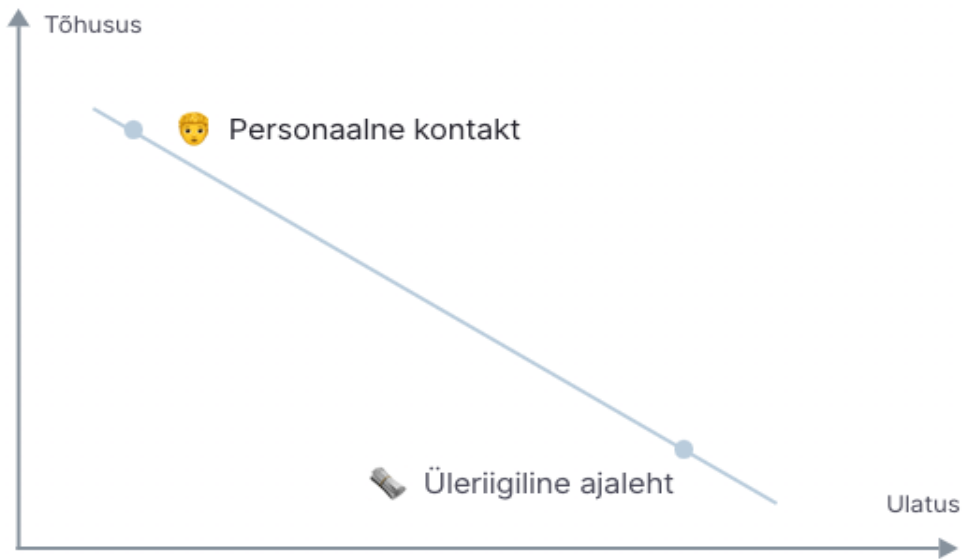
Miinused

- Eeldab uue äpi ja kasutajakonto tegemist, uue keskkonnaga harjumist

## **Praeguste kanalite analüüs**

### **Eelista suure kaasamispotentsiaaliga kanaleid**

Üks rusikareegleid kommunikatsioonis ütleb, et mida suurema ulatusega on kanal, seda vähem haarab ta oma auditooriumi personaalselt. Nagu ikka, võib üksikjuhtudel olla reeglile ka erandeid.

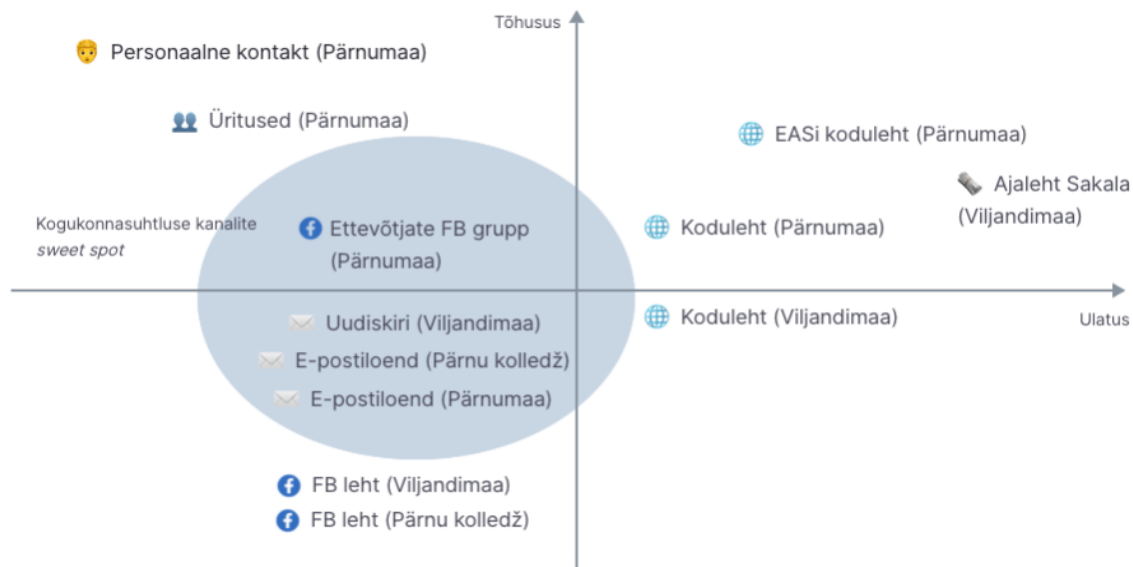


Mida suurema ulatusega kanal, seda vähem haarab see auditooriumi personaalselt.

Joonis 7. Kommunikatsioonikanalid ja nende tõhusus

Kui paigutada täna ettevõtjatele suunatud kommunikatsioonis kasutatavad kanalid nende kahe kriteeriumi alusel graafikule, on **tõhusaimateks kindlasti personaalne kontakt nii üks-ühele kui üritustel, samuti suhtlus Facebook Groups vahendusel**. Info jõuab edukalt saajateni ka uudiskirja vahendusel, miinuseks on aga uudiskirja madal interaktiivsus – puudub võimalus teemade üle arutleda.

Kuna üks-ühele suhtlusele ja ürituste korraldamisele seavad piirangud aeg ja füüsiline ruum, siis on **foorumi tüüpi keskkonnad** kogukonnasuhtluseks parim alternatiiv. Tänapäevaseks alguse saanud KOBARa Facebook Group ongi seetõttu hea algatus.



Kogukonnasuhtluseks parimad kanalid leiavad kesktee ulatuse ja tõhususe vahel. Heaks näiteks on foorumi tüüpi keskkonnad nagu Facebook Groups.

Joonis 8. Tänapäevased KOBARa kommunikatsioonikanalid

## Kuidas edukalt kogukonda juhtida?

### Teadvusta kogukonna juhtimise vajadust

Kogukond on paljudes asjades iseseisev, ent ilma juhtimata on kogukonna püsijäämine ebatõenäoline. Eduka kogukonna taga on **peaaegu alati liider või grupp, kes hoiab kogukonda elus regulaarse initsiatiivi võtmise ja kogukonna reeglite kehtestamisega.**

### Pane paika reeglid ja ootused

Tee nii, et kogukonna liikmetel oleks lihtne mõista, millist panust või kasu neil kogukonnaga liitumisest oodata on. Pane paika ka reeglid, mis kirjeldavad ootusi liikmetele.

Näide *online*-kogukonna reeglitest:

- *Meie kogukonna eesmärk on aidata liikmetel leida uusi kontakte, koostööpartnereid, saada uusi teadmisi ja küsida abi. Seepärast on oluline, et kõik kogukonna liikmed tunneksid end mugavalt. Palume kogukonna liikmetelt järgnevat:*
  - *Küsites kogukonna abi, anna oma küsimuse kohta niipalju taustainfot kui võimalik.*
  - *Jäta inimestele õigus oma arvamuseks ning suhtle viisakuse ja vastastikkuse austusega.*
  - *Ära postita reklaami. Kui jagad pakkumist, siis ainult sellist, mis on loodud spetsiaalselt kogukonna jaoks ja millest liikmetel on tõepoolest võita.*
  - *Kogukonna moderaatoritel on õigus eemaldada postitusi või kommentaare, mis eksivad ülaltoodud reeglite vastu või kahjustavad muul moel kogukonna liikmete huve.*



### Suhtle kogukonnaga püsivalt

Kogukonnaga suhtluses ei ole tingimata oluline suhtluse intervall, vaid suhtluse regulaarsus ja ootuspärasus. Kord nädalas või kord kuus on parem kui viis päeva järjest ja siis pool aastat vaikust.

### Kuula ja küsi

Kogukonna mõtte on anda liikmetele endile võimalus arvamust avaldada, ideid pakkuda ja organiseeruda. See tähendab, et teinekord võib olla asjakohane suunata küsimusi kogukonnale vastamiseks tagasi.

### Tunnusta

Kogukonna elushoidmiseks on oluline, et liikmed tunneksid end hinnatuna. Tervita uusi liikmeid ja tunnusta kõige aktiivsemaid liikmeid nii tänusõnade kui privileegidega, nt neile suunatud üritusega.

## Kuidas algset kogukonda kaasata?

### Kommunikatsiooni eesmärk

KOBARa eesmärgiks on kujundada koostööplatvorm, kus kohtuvad ettevõtjad, tugistruktuurid ja teised seotud osapooled, et lahendada piirkonna ettevõtlusega seotud väljakutseid ja pakkuda seda toetavat arengukeskkonda ja -teenused.

Sellest võib tuletada järgmised, omavahel seotud kommunikatsioonieesmärgid:

- kasvatada kogukonna liikmete hulka kõigi sihtrühmade seas,
- olla piirkonna ettevõtluse eestkõneleja,
- tutvustada kogukonna liikmetele platvormi pakutavaid võimalusi,
- aktiveerida kogukonna liikmeid ise platvormi panustama.

### Kommunikatsiooni siht- ja sidusrühmad

KOBARa sihtrühmad on otseselt platvormi tegevusse kaasatud osapooled: ettevõtjad, õppe- ja teadusasutuste töötajad, ettevõtlus- ja arenduskeskused. Sidusrühmadeks on osapooled, kes saavad KOBARa edu kaudselt mõjutada: kohalikud elanikud, kohalik omavalitsus, riiklikud ettevõtlusega seotud institutsioonid.

### Kanalite valik kaasamiskampanias

Siht- ja sidusrühmade informeerimise ja kaasamise puhul peaks kanalivalikus lähtuma sihtrühma prioriteetsusest ja suurusest. Väikese, ent olulise grupi puhul võib sobivaimaks kanaliks osutuda otsesuhtlus kohtumiste, ürituste või töötubade näol. Suure, vähem seotud grupi puhul võib sobivaim kanal olla meedia. Järjepidevaks kommunikatsiooni planeerimiseks võib sihtrühmad ja kanalid jaotada järgnevasse näitlikku tabelisse:

Siht- või sidusrühm	Sõnum	Kanal	Sagedus
Sihtrühm A	Sõnum A1	Sotsiaalmeedia	2x nädalas
Sihtrühm B	Sõnum B1	E-kiri	1x kuus
Sihtrühm C	Sõnum C1	Meedia	1x kvartalis

## Kogukonna aktiveerimiseks sobiva kampaania näitlik kava

Järgnev tegevuskava (tabel 7) on sobilik, andmaks avalikkusele (eelkõige kohalikele elanikele ja ettevõtjatele) üheaegselt teada KOBARa alustamisest ning kutsumaks neid üles platvormiga liituma.

Tabel 7. KOBARa käivitamise avalikustamine

Siht- või sidusrühm	Sõnum	Kanal(id)
Pärnumaa ettevõtjad	Alustas KOBAR <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aitab lahendada praktilisi probleeme</li> <li>• Kaasab ettevõtjaid-praktikuid õppetegevusse, mh uute praktikutest ekspertide väljakoolitamise</li> <li>• Aitab ühiselt seada kohaliku arengu kaugemaid sihte</li> </ul>	Sotsiaalmeedia E-kiri
Pärnumaa õppe- ja teadusasutused	Alustas KOBAR <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aitab viia teadmused praktikasse ning leida õppejõududele ja tudengitele rakendust</li> <li>• Kaasab ettevõtjaid-praktikuid õppetegevusse, mh uute praktikutest ekspertide välja koolitamise</li> <li>• Aitab ühiselt seada kohaliku arengu kaugemaid sihte</li> </ul>	Sotsiaalmeedia E-kiri
Pärnumaa elanikud	Alustas KOBAR <ul style="list-style-type: none"> <li>• Platvorm, mis aitab rakendada iduettevõtluse printsiipe tugevate traditsioonidega ettevõtluse kontekstis</li> <li>• Toetab uute teadmiste teket ja piirkonna arengut - sihiks 100 000 elanikku Pärnumaal</li> <li>• KOBARa kogukond: Pärnu Ettevõtjate Koda, Gamecan</li> </ul>	Pärnu Postimees
Eesti elanikud	Alustas KOBAR <ul style="list-style-type: none"> <li>• Platvorm, mis aitab rakendada iduettevõtluse printsiipe tugevate traditsioonidega ettevõtluse kontekstis</li> <li>• Toetab uute teadmiste teket ja piirkonna arengut - sihiks 100 000 elanikku Pärnumaal</li> <li>• KOBARa kogukond: Pärnu Ettevõtjate Koda, Gamecan</li> </ul>	ERR

## 7. KOBARa tegevusmudel

Kui 5. osas avasime KOBARa profiili ja selle arendamise suunad, siis tegevusmudeli (kuidas KOBAR sisuliselt toimib) kujundamisel on vaja lahendada küsimus, millist valitsemispõhimõtet (organisatsioonilise korralduse mudelit) selle puhul rakendada ning milline võiks olla KOBARa tegevust sobivalt toetav teoreetiline raamistik. Mintzberg<sup>11</sup> oma klassikalises teoses toob organisatsiooni tegevuse väljundi ja selleks tarvikliku sisemise toimeloogika alusel välja neli peamist organisatsioonikorralduse viisi (Tabel 8).

Nendest tüüpidest kaks on suunatud organisatsiooni sisemise stabiilsuse tagamisele suhteliselt standardse väljundiga tegevustes. Teised kaks tüüpi on muutlikus keskkonnas toimimisele ja vajaduspõhisele väljundi saavutamisele suunatud organisatsioonikorralduse mudelid. KOBARa **eri osapoolte koondamist ja koosloomet taotlev kontseptsioon** suhestub neist kõige paremini adhokraatliku mudeliga. Vastav tüüp on detsentraliseeritud ja väliskeskkonda suunatud fookusega nn **õppiva organisatsiooni mudel**.

Tabel 8. Organisatsioonitüübid (Mintzberg 1993, Kalev jt 2021)

SUUND DETSENTRALISEERIMISELE		FOOKUS VÄLISKESKKONNAL, ORIENTEERITUD MUUTUSTELE
FOOKUS SISEPROTSESSIDEL, ORIENTEERITUD STABIILSUSELE	<p><b>Professionaalne bürokraatia</b>  <i>Oskuste ja väärtuste standardiseerimine.            Nt üldhariduskoolid, puuetega inimeste rehabilitatsioonikeskused, nõustamis- ja koolituskeskused, ülikool (õpetamine)</i></p>	
SUUND TSENTRALISEERITUSELE		FOOKUS VÄLISKESKKONNAL, ORIENTEERITUD MUUTUSTELE
FOOKUS SISEPROTSESSIDEL, ORIENTEERITUD STABIILSUSELE	<p><b>Masinbürokraatia</b>  <i>Protsesside ja soorituste standardiseerimine.            Nt politsei- ja piirivalveamet, pensioniamet, registrid</i></p>	

Selline lähenemine eeldab paindlikku, tihti projektipõhiselt üles ehitatud ning mitmetest valdkondadest moodustunud tiimide standardiseerimata koostööd. Mudelit iseloomustab mitteformaalne suhtlus ja innovatiivsus, koosluse strateegia kujuneb tehtud otsuste ja ühiste väärtuste (koosloome ja õppimise) läbi. Sellise koosluse metafooriks on organisatsioon kui organism, mis on pidevas muutumises. Seda tüüpi organisatsioon on võrgustikupõhine,

<sup>11</sup> Mintzberg, H. (1993). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice-Hall, Inc.

oluline on iga osapoole huvi (motivatsioon) osaleda ja panustada ning juhtimise ülesandeks on koordineerituse tagamine võrgustikus.

KOBARa kontekstis tähendab see dünaamilise keskkonna loomist, kus üks osapool ei õpeta teist, vaid toimub pidev suhtlus ning areng lähtuvalt osapoolte ideedest, huvidest ja valmisolekust.

KOBARa eelkirjeldatud toimemudeli (KOBAR kui õppiv organisatsiooni) visiooni toetab Frédéric Laloux viimasel 5-7 aastal laialdaselt levinud **organisatsioonide taasleiutamise** juhtimiskontseptsioon<sup>12</sup>. Selle kohaselt on organisatsioonid jõudmas nn evolutsioonilisse arengufaasi, mida mh iseloomustab lähenemine, kus töö on korraldatud **maksimaalselt iseorganiseerumist kasutades**, mis tähendab asjaosaliste suurt iseseisvust, läbipaistvust, kõrget usalduse taset, organiseerumist tööühmadesse jms (vt joonis 9). Sarnaselt Mintzbergiga võrdleb ka Laloux vastavat lähenemisviisi elusorganismiga.

Seni iseloomustab paljusid Eesti tugistruktuure (nt maakondlikud arenduskeskused oma põhifunktsioonides, osalt ka ülikoolid/akadeemiad), Laloux käsitluses „masinlik mudel“, kus tegevus on üles ehitatud konkreetsest eesmärgistatud tellimusest ja oma kompetentsist lähtuvalt ning konsultandid-nõustajad-koolitajad jagavad oma teadmisi, aitavad taotleda vahendeid, menetleda projekte jms. KOBARa suunaks võiks olla liikumine „masinast“ **pere või elava organismi suunas**. Pere metafoori puhul on õige kultuuri saavutamine tähtsam kui kirja pandud kord ja reeglid – eesmärgiks on huvipoolte pühendumine/kaasatus (*commitment*), millest „masinorganisatsiooni“ puhul jääb vajaka ning kus seega on puudu ka oluline eeldus avatud innovatsiooniks.



Joonis 9. Organisatsiooniliste paradigmade muutumine (Laloux, 2014)

<sup>12</sup> *Reinventing Organizations* (Frederic Laloux, 2014)

Õppiva organisatsiooni valitsemispõhimõtte rakendamist toetab nn **avatud innovatsiooni** (*open innovation*) paradigma<sup>13</sup>, mis on infoajastu mõtteviis ning vastandub traditsioonilisele nn suletud innovatsiooni lähenemisele, kus uuendused sünnivad ettevõtete uurimislaborites, mis on välisele osapooltele suletud. Avatud innovatsiooni kontseptsiooni kohaselt saavad ettevõtted ja organisatsioonid **oma arenguks kasutada nii ettevõtte siseseid kui ka väliseid ideid**. Uuema määratluse kohaselt pole avatud innovatsioon ainult kindlalt ettevõttele keskenduv, see hõlmab ka tarbijaid ja teisi sihtrühmi. Piirid ettevõtte ja teiste organisatsioonide vahel on muutunud läbilaskvamaks, uuendused saavad hõlpsalt sisse- ja väljapoole liikuda, tuues kaasa mõju tarbija, ettevõtte, tööstuse ja ühiskonna tasandil.

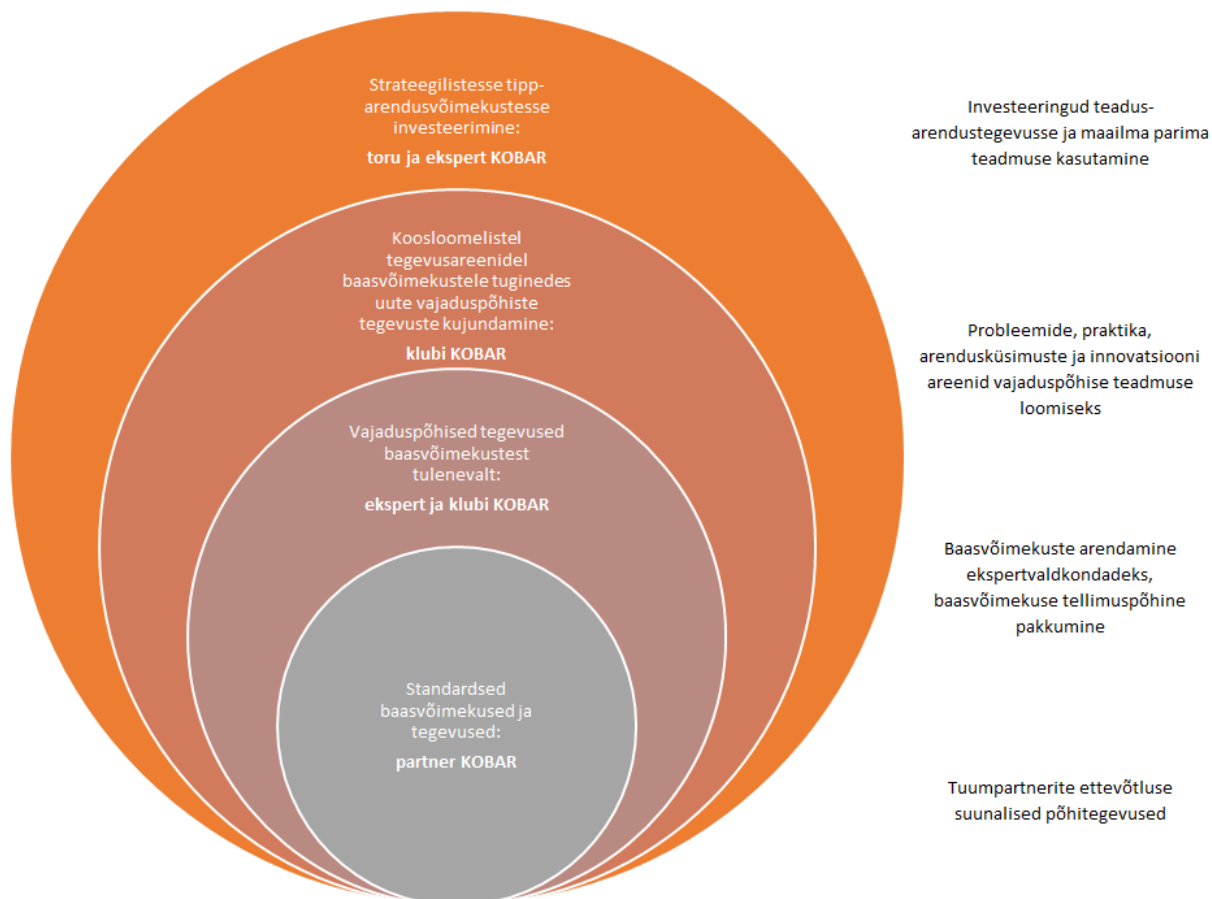
KOBARA kontekstis tähendab see avatud innovatsiooni otseselt toetava keskkonna loomist, kus eri ettevõtted, tugistruktuurid, koostööpartnerid ja kliendid on kaasatud arendusprotsessidesse. Seejuures saavad oma tegevuste arendamiseks ideid piirkonna ettevõtete ja teiste organisatsioonide kõrval ka KOBARA-sisesed osapooled ehk Pärnumaa Arenduskeskus ja TÜ Pärnu kolledž.

Valtteri Laasonen ja Jari Kolehmainen<sup>14</sup> (2017) toovad teadmispõhise regionaalse arengu dünaamilise keskkonna tagamise muutujatena välja organisatsiooni- ja võrgustikutasandi muutujad, võimekused ja ressursid. Nad rõhutavad, et olemasolevaid ja nõ mõõdetavaid ressursse (inimesed, raha, infra) tuleb maksimaalselt arendada ja mobiliseerida võrgustikutasandi võimekusteks. Mittemõõdetavaid ressursse ehk intensiivseid ressursse, mis kasutamise käigus end taastoodavad (vrd ammenduvad ekstensiivsed ressursid) nagu näiteks teadmised, sotsiaalne kapital, organisatsiooniline ühtsus (kogukond) jm tuleb arendada ja uuendada muutuvateks võimekusteks (nt eksperimendid, teadmiste taasloome jt). Mõlemal juhul on vajalik **sobiv võrgustikuline tegevuskeskkond**. Siiski see ei tähenda, et võrgustiku tuumpartnerid baasvõimekused ja ressursid kuidagi vähem tähtsaks kujunevad. Vastupidi – need jäävad alles, kuid nende baasil luuakse uued võimekuste ja ressursside kihid. Joonisel 10 on see esitatud seostatuna KOBARA strateegilise raamistiku valikusuundadega, visualiseerimaks, kuidas baasvõimekused (ja nende edasi arendamine) muutuvad uuteks võimekusteks ja innovatsioonikanaliteks. Ehk siis KOBARA tegevussuundad ei ole mitte teineteist välistavad, vaid baasvõimekustest lähtuvalt arendatakse välja uued võimekuste (KOBARA tegevussuundade kihid). Arvestades soovitusi lähtuda õppiva organisatsiooni ja avatud innovatsiooni põhimõttest peaksid uued võimekuste kihid tuginema just osapoolte koosloomisel teadmuse kujundamise põhimõttel. See on KOBARA toimumudelilise keskne strateegiline suundumus, mida Eestis varem ei ole sellisel viisil rakendatud.

---

<sup>13</sup> *Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology* (Henry Chesbrough, 2006)

<sup>14</sup> Laasonen, V., Kolehmainen, J. (2017) Capabilities in knowledge-based regional development – towards a dynamic framework. *European Planning Studies*, DOI: 10.1080/09654313.2017.1337727



Joonis 10. KOBARa võimekuste ja tegevuste kihid

Seega KOBARa tegevuses tuleb fookusesse võtta **avatud innovatsioonile ja võrgustike loomisele suunatud organisatsioonilised instrumendid** (vt õppiva organisatsiooni toimise instrumendid: standardiseerimine vastastikuse kohandumise, õppimise ja kommunikatsiooni kaudu, koordinaatsiooni kanalid ja nende planeerimine võrgustikupõhises organisatsioonis). Neid toetavad omakorda nõ klassikalised põhitegevused, mida tuleb samuti edasi arendada. Seega esimeses KOBARa arendamise faasis tuleks keskenduda areenide loomisele, mis koosõppimise ja -loome läbi võimaldavad teadmusressursi kõigil osapooltel taastoota.

## 8. KOBARa tegevussuunad ja -kava

Eeltoodud analüüsile tuginedes on soovitus alustada KOBARa käivitusfaasis süsteemselt **KOBARa kui KLUBI strateegia arendamisega**, käivitades seda soodustavad tegevusareenid. Areenid peaksid tuginema KOBARa kui PARTNERI (vt osa 5) baasvõimekustele ja ressurssidele. Aja jooksul ja ühise tegutsemise ja koosõppimise käigus arenevad sellest välja konkreetsemad teadmussiirde tegevused (nii strateegia I, III kui IV strateegilises suunas). Joonise 8 näitel oleks käivitustegevused suunatud ennekõike III ja II kihi tegevustele. Samal ajal on äärmiselt oluline edasi arendada baasvõimekusi ja ressursse ning leida KOBARa osaliste vastavate tegevuste vahel sünergia ja koostegemise kohti. Viimane tegevusliin oleks seega suunatud KOBARa tegutsemise siseprotsessidele ja esimene välisprotsessidele.

Seega strateegiline suund peaks olema **KOBARa kui platvormi – osalistele avatud teadmussiirde ja innovatsiooni areeni – arendamisele ja käivitamisele**. Tegevused selleks peaksid materialiseeruma konkreetseteks organiseeritud „tegevusampsudeks“.

### KOBARa lühikirjeldus

#### KOBAR ehk ettevõtjate ja ettevõtlusesse panustajate koostööplatvorm

##### Mis on KOBAR?

KOBAR on ettevõtjate, ettevõtluse tugistruktuuride ja haridusasutuste ettevõtlusalane koostööplatvorm, mille eesmärk on ühiselt lahendada ettevõtluse kasvuks ja piirkonna arenguks tarvilikke väljakutsed.

##### Millist probleemi KOBAR lahendab?

Täna on piirkondlikul tasandil puudu lüli, mis ühendaks süsteemselt ettevõtjaid, ettevõtluse tugistruktuure ja piirkonna haridusasutusi, et toetada piirkonna majandustegevust ning aidata kaasa uute teadmiste tekkele ja piirkonna arengule.

##### Kuidas KOBAR toimib?

KOBAR aitab ühise “teadmiste turuplatsi” loomisega kaasa haridus- ja teadusasutuste ning piirkondlike arenduskeskuste koostööle ettevõtjatega, viies kokku ettevõtjatepoolse nõudluse ja tugistruktuuridepoolse pakkumise. Turuplatsi osaline pääseb KOBARale ligi nii e-kanalite kaudu (Facebooki grupp, e-postiloend) kui ka regulaarsetel näost-näkkukohtumistel.

Tegevusuuringu käigus viidi KOBARa käivitusfaasi tegevuste määratlemiseks läbi kaks osapooli kaasavat sündmust (vt osa 1, tabel 1 – areenide määratlemine ja käivitamise algatamine).

- 1) Intervjuudes osalenud osapoolte seminar, kus määratleti oma ootused, panustamisvõimalused ja huvi KOBARa tegevuses. Sellest koorusid osapooli huvitavad teemapõhised tegevusareenid.
- 2) Laiemat hulka võimalikke KOBARa osalisi kaasav foorum, kus ajurünnaku vormis määratleti tegevusareenide lühema- ja pikemaajalised tegevused, samuti tuumpartnerid, kes nendel areenidel on valmis osalema.

KOBARa käivitusfaasis tuleks nende areenide sisulise käimalükkamisega edasi minna. Järgnevalt on esitatud iga areeni lühike kirjeldus, kaks esimest võimalikku sammu nende käivitamiseks ning selle areeni tegevuskaart foorumiarutelu tulemusena. Kaks väljapakutud sammu peaksid olema realiseeritavad lähema kuue kuu jooksul.

## 8.1 KOBARa tegevusareenide käivitamine

**Probleemisegisti:** ettevõtjate, tugistruktuuride ning haridus- ja teadusasutuste ühisesse foorumisse liitmine, eesmärgiga aidata kaasa kogemuste vahetamisele ja praktilisele raskustele lahenduste leidmisele. Ettevõtjad saavad pakkuda praktilisi probleeme ja saada tuge nende lahendamiseks.

Soovituslikud esimesed tegevused areeni käivitamisel:

- Käivitada 2-3 konkreetset tegevust, nt:
  - **SANDBOXi käivitamine**, kus üliõpilased hakkavad õppetöö raames lahendama konkreetseid ettevõtjate probleeme ja otsima nendele lahendusi. Selleks tuleks kaasata tuumikettevõtjate grupp ja teiste tugistruktuuride esindajad.
  - **Töötubade käivitamine probleemidele lahenduste leidmiseks**, kus huvitatud ettevõtjate ja teiste osaliste osalusel külastatakse või tutvustatakse konkreetset ettevõtet ning arutletakse teiste ettevõtjate samalaadsete raskuste üle.
- Tegevuste käivitamisel leida kaks eestvedajat – üks ettevõtlusest ja teine tugistruktuuridest.

### Ettepanekud areeni tegevusteks (ajurünnaku tulemused):

- Linna professor
- Maa professor 2021. a
- Uuringute populariseerimise üritused alates 2021. a
- Innovatsioonimeetmete kontaktpunkt 2021. a
- Külastada häid praktikaid (november)
- Tuua Pärnusse Taavi Kotka Unicorn Squadi looga inspireerima
- Eduelamuse võimaluste pakkumine noortele
- Ettevõtlusõppe ja ettevõtlikkusõppe läbiviimine uuel ja vähem kooliga seotud moel
- Õpetada ettevõtjatele, kuidas noortega tööd teha nii, et see oleks *fun* noortele ja vähem koormav ettevõtjatele
- Arvamusartiklite seeria
- 24/7 sissepääsuga projektiruum
- Ettevõtjate organiseerumine
- Arendusprojektide meede

Areeni arendamisel valmis kaasa lööma: Andrus Kallastu, Ain Hinsberg, Merle Einola, Heiki Mägi, Aloha Tom, Erik Reinhold, Eerik Hannus, Sten Öitspuu

**Praktikute rakendamine õppes ja õppe rakendamine praktikas:** ettevõtjate-praktikute kogemuse toomine õppe- ja teadustöösse ning tugistruktuuride tegevusse, eesmärgiga soodustada muuhulgas isiklike suhtlusvõrgustike teket ja praktikutest ekspertide



väljakujunemist. Õppejõudude ja üliõpilaste rakendamine ettevõtetes ja ettevõtjate rakendamine õppe- ja koolitustegevuses.

Soovituslikud esimesed tegevused areeni käivitamisel:

- **Koondada terviklik KOBARa osapooli haarav praktika tööriistakast; valmistada ette vastavad juhendmaterjalid** (veebileht, FB grupp). See võib olla ka käimasoleva õppeaasta ühe praktikantide rühma tegevus koostöös KOBARa osapooltega.
- **Valmistada koostöös kutsehariduskeskusega ette praktikute talveülikool** (nt üks päev), kus praktikud on lektoriteks ja tutvustavad teemapõhiselt oma valdkonda, selle arengut ja väljakutseid. Üheks teemaks võtta praktika korraldamise kogemused ja õppetunnid (tööandja, praktikandi, õppeasutuse vaade).

**Ettepanekud areeni tegevusteks (ajurünnaku tulemused):**

- Praktikakohtade vahendamise tööriist: turuplats, turundus, kommunikatsioon, praktikant, kutseõpe
- Praktikute kaasamine õppekavade arendusse; Pärnu asi sisse
- Suveülikool – õpetavad ettevõtjad
- Igas õppekavas *start-up*'i osa
- Avaliku teenuse disaini labor
- Praktika juhendaja koolitus

Areeni arendamisel valmis kaasa lööma: Indrek Linnuste, Heiki Mägi, Aloha Tom, Ain Hinsberg, Svea Uusen, Keit Nestor, Eerik Hannus

**Piirkondlike arendusküsimuste tõstatamine ja lahendusteede sõelumine:** ettevõtjate süsteemne osalemine Pärnumaa elu- ja ettevõtluskeskkonna arenguküsimustes. Millised on Pärnumaa arengu võtmeküsimused (taristu, tööjõu ettevalmistus, elukeskkond jt)? Kuidas iga osapool saab panustada Pärnumaa kasvu (nt sihti 100 000 elanikku Pärnumaal)?

Soovituslikud esimesed tegevused areeni käivitamisel:

- Anda areeni vedamine **Pärnu Ettevõtjate Kojale**.
- **Käivitada regulaarsed, kuid ühe teema põhised** (iga kord üks teema) **arutelud aktuaalsetes piirkonna arengu küsimustes**. Arutelu peaks lõppema kokkuvõtliku memoga esitatud ettepanekutest ja edasistest tegevussuundadest.

**Ettepanekud areeni tegevusteks (ajurünnaku tulemused):**

- Loomelinnak vm koht, mis tooks kokku noored ja olemasolevad ning tulevased võimalused
- Rohe-, sini- ja muu majanduse areng kombineeritud RB-Via Baltica arenguga, ühisosa ja kaasalöömine
- Valmisolek uue energiamajanduse ja logistika toetamiseks KOV + kolledž + ettevõtjad
- Efektiivsus (tegevus + energiakasutus)
- KOV innovatsioonifond
- Piirkonna sots. häkaton, ideekorje, modelleerimine, realiseerimine; KOV + kolledž, arendus, ettevõtjad
- Tegutsevatele ettevõtetele pakkuda nn loovmeeskondi
- Ettevõtete teabepunkt
- Kitsas fookuseeritud võtmevõiduvaldkond (kolledž + KOV)
- Mitmekülgne kõrgharidus kohapeal

- Pärnu peab ennast kehtestama!  
Areeni arendamisel valmis kaasa lööma: Aloha Tom, Heiki Mägi, Erik Reihold, Martin Veeris, Ervin Luur, Svea Uusen, Toomas Toodu, Andres Sooniste, Keit Nestor, Lea Kalda, Urmas Mägi, Argo Mättas

**Tulevikuarengute, rahvusvahelistumise ja innovatsiooni areen:** piirkonna ettevõtjatele huvipakkuva maailma tippteadmise tutvustamine kohapeal ja mõttevahetus nende suundumiste mõju üle majandusele. Kolledži, ettevõtluse tugistruktuuride ja ettevõtjate ühistele tulevikuarengutele ja -väljakutsele suunatud projektide algatamine.

Soovituslikud esimesed tegevused areeni käivitamisel:

- KOBARa osaliste rahvusvahelisele võrgustikule tuginedes **valdkonna tippesineja seminari korraldamine**. Teemavaldkond valida vastavalt ettevõtjatehuvidele.
- SANDBOXist või ettevõtete probleemisegisti töötubadest välja kasvava **innovatsiooniväljakutse projekti algatamine**. Esmalt teema määratlemine, selle sisuline lahti harutamine huvitatud osapooltega, rahastusvõimaluste analüüs, projektitaotluse ettevalmistamine ja esitamine.

#### **Ettepanekud areeni tegevusteks (ajurünnaku tulemused):**

- Läänemere regiooni ressursikeskuse arendamine KOBARas, mis muutuks talendinupuks
  - Innovatsiooni osakond (mot. õppejõude, ettevõtjaid ja teisi)
  - Rahvusvaheline lasteaiarühm (kasvõi üks) + kool. Keskkonna loomine.
  - Eesti keele õpe kodumaal (Pärnu tuleviku peredel) = pehme maandumise programm
  - Tehnoloogiaharidus Pärnusse (Jõhvi näide) = ettevõtjate pidamisel kool = Cleveron -> mänguaarenduse õpetajad
  - KOBARa võrgustiku partnerite parimad praktikad (innovatsiooni ring)
  - Osaleda häkatonidel - valmis tiimid siia
  - Ideid pakkuda *play day*'le
  - Suvekool - mida ettevõtjad ootavad
  - Riskikapitalistide huvi, riskifond
  - Pärnu kui Riia eeslinn
  - Kuidas tegeleda tipuga - tegutsev (osta sisse) -> kes oskab neile pakkuda
  - Laiendada õpirännet (Erasmus) - välisstudengitele praktikakohti
  - Stuudio professoritele (elavad siin ja õpetavad üle ilma)
  - „Kõva inku“ ära teha
  - Arendus jm tegevuste pidev sidumine teadusega (Leader võtab teadlased kaasa, SAPA, linn)
  - Teadmuse ülekanne regiooni sees (kolledž gümnaasiumisse, linn Häädemeestele jne)
- Areeni arendamisel valmis kaasa lööma: Erik Reinhold, Heiki Mägi, Urmas Mägi, Andres Sooniste, Toomas, Sten Õitspuu, Svea Uusen, Aloha Tom, Keit Nestor

## 8.2 KOBARa koordineerimise ja võrgustiku rutiinide käivitamine

Teine tegevusuund oleks KOBARa sisemise toimimise tagamine.

### 1. Eestvedajate regulaarsed tegevused

Tegevuste koordineerimiseks tuleks moodustada nn **juhtrühm või KOBARa nõunike kogu** (võrgustiku eestvedajad), mis regulaarselt vaatab üle ja vajadusel suunab KOBARa võrgustiku tegemisi.

Juhrühma üks esimesi tegevusi võiks olla käesoleva raporti baasil täpsustada **KOBARa tegevuskava ühe aasta perspektiivis**, samuti pikemas vaates määratleda strateegilised suunad (vt osa 5, strateegia valikud), kuhu tuumpartnerid hakkavad ressursi investeerima.

Perspektiivis tuleks leida võimalused **põhikohaga KOBARa kogukonnajuhhi ametisse võtmiseks**. Tema ülesanne oleks keskenduda KOBARa võrgustiku tegevuse suunamisele, kuna teiste osaliste (organisatsioonide) juhtide põhiülesanne on oma põhitegevuste täitmine. Vastavalt kokkuleppele täidab seni KOBARa kogukonnajuhhi rolli Pärnumaa Arenduskeskuse juht Erik Reinhold.

## 2. Kogukondliku suhtluse loomine ja tagamine

Vastavalt käesoleva raporti kuuendas osas esitatud soovitudele tuleks süsteemselt tegeleda KOBARa kogukonnakommunikatsiooniga.

## 3. Täiendava ressursi kaasamine, KOBARa uute projektide käivitamine

Uusi tegevusliine saab praeguses faasis käivitada peamiselt projektipõhiselt. Selleks tuleb monitoorida võimalikke rahastusmeetmeid ja nendesse taotlusi esitada. Selle jaoks on ka võtmetähtsusega KOBARa areenide käivitamine, kus projektide ideed hakkavad idanema.

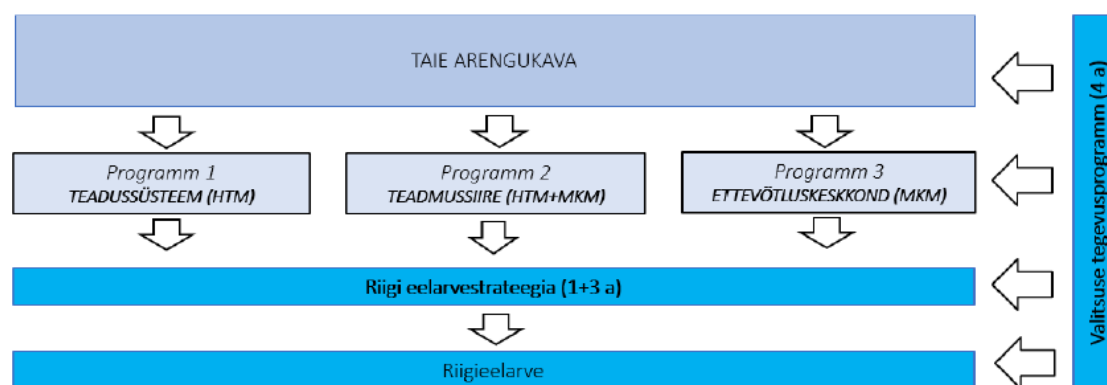
Potentsiaalsed rahastusallikad:

1. **MARODE koolitusmeede** „Töötoad ettevõtluse, teenuste ja linnaruumi arendamise integreeritud projektide ettevalmistamiseks“  
Avatud, algab oktoobris 2021. a. Osaleda saavad kuni 4-liikmelised tiimid (MARO, KOV, MTÜ sektor), kuid kaasata saab ka erasektorit ja haridussektorit.  
Ettepanek: valida üks käesoleva projekti raames koorunud idee, ja arendada seda edasi alguses koolituse raames. Koolituse eesmärk on, et hiljem saab need ideed vastavasse rahastusvooru esitada.
2. **Regionaalse ettevõtluskeskkonna arendamise toetusmeede** Rahandusministeeriumi REGO osakonna ettevalmistamisel. Tutvustati MARODEle infopäeval septembris. Paarimiljonilised regionaalsed projektid, mis võivad hõlmata nii infra kui võimekuste arendamist.  
Regioon on määratud NUTS III piirkonnana: Hiiu maakond, Lääne maakond, Pärnu maakond ja Saare maakond.
3. **Teadus- ja arendustegevuse, innovatsiooni ning ettevõtluse (TAIE) arengukava 2021–2035 elluviimise meetmed**  
Üks kolmest TAIE sambast on **teadmussiirde võimekuse kasvatamine**. Puudub küll eraldi regionaalsete teadmuskeskuste rõhuasetus, aga teadmussiirde ja -keskuse

arendamine ei tohiks regionaalsust välistada. Pigem on võimalus, et see ei anna mingit eelist. Sellisel juhul võiks fookus olla KOBARa strateegia III ja IV mudeli (ekspert ja toru) arendamisel. Oluline on leida tugev partner (ülikooli peamaja, konsortsium, rahvusvaheline partner).

Lähemalt: <https://www.hm.ee/et/TAIE-2035>

TAIE elluviimise rahastus tagatakse kolme programmi kaudu (vt joonis all). Programmid koostatakse riigieelarve strateegia (RES) planeerimise käigus ning vaadatakse üle igal aastal, et tagada kooskõla muutuva väliskeskonna ja RESiga. Teadussüsteemi programmi kinnitab haridus- ja teadusminister, ettevõtluskeskkonna programmi välismajanduse ja infotehnoloogia minister ning teadmussiirde programmi kinnitavad mõlemad ministrid.



Allikas: TAIE arengukava, lk 19.

[https://www.hm.ee/sites/default/files/taie\\_arengukava\\_2035\\_16.04.2020.pdf](https://www.hm.ee/sites/default/files/taie_arengukava_2035_16.04.2020.pdf)

## TAIE fookusvaldkonnad:

### I. DIGILAHENDUSED IGAS ELUVALDKONNAS

- luuakse, pakutakse ja kasutatakse digilahendusi igas eluvaldkonnas;
- kasutatakse andmemajandust uute äriühingute loomiseks;
- kindlustatakse turvaline küberruum

### II. TERVISETEHNOLOOGIAD JA -TEENUSED

- arendatakse ja pakutakse mõjusamaid ja kättesaadavamaid tervishoiuteenuseid;
- panustatakse patsiendikesksema ja tõendus põhise ravi ja ennetustöö pakkumisse, arendatakse personaalseid terviseteeenuseid;
- suurendatakse tervishoiu ekspordipotentsiaali

### III. KOHALIKE RESSURSSIDE VÄÄRINDAMINE

- väärindatakse kohalikke ressursse kestlikult,
- elurikkusega arvestavalt ja kõrge ressursitootlikkusega,
- keskendudes nii esmasele kui ka sekundaarsele toormele ning võimendades bio- ja ringmajandust.

### IV. NUTIKAD JA KESTLIKUD ENERGIALAHENDUSED

- Eesti toodab energiat kliimaneutraalselt;
- Eestis muutub energiakasutus tõhusamaks ja ressursisäästlikumaks;
- panustatakse energia varustuskindluse tagamisse.

**Teadmussiirde programmi maht on 2021–2035** arengustsenaariumi (1% SKPs) puhul ca **3,464 miljardit** ja jätkustsenaariumi korral (kui jätkub tänane rahastamismaht) **1,838 miljardit** eurot.

4. **Maakondade ja regionaalse arengu programmid (REGO)**, mis usutavasti hakkavad lähtuma senisest enam programmiloogikast (sarnaselt varasema PATEE programmi rahastusega).
5. KOBARale sobivaid teadus-arendusmeetmeid võib leida ka **Eesti Teadusagentuuri programmide**st: <https://www.etag.ee/rahastamine/>. Uue EL rahastusperioodi meetmed lisanduvad samm-sammult. Märksõna: teadmussiire.
6. **Euroopa territoriaalse koostöö programmid 2021–2027**, sh Kesk-Läänemere programm 2021–2027<sup>15</sup>. Kesk-Läänemere programmi konkreetsed eesmärgid on mh VKEde majanduskasvu ja konkurentsivõime soodustamine; ringmajandusele ülemineku soodustamine. Eraldi tähelepanu on ettevõtjate koostöö ja teadlikkuse kasvatamisel ning ekspordivõimekuse kasvatamisel. KOBARa areenide hulgas on erinevaid koostööteemasid, mis olemuslikult sobivad Kesk-Läänemere programmi.

### 8.3 KOBARa füüsilise keskkonna arendusplaanid

KOBARa füüsilise keskkonna arendamiseks on SA Pärnumaa Arenduskeskuse ja TÜ Pärnu kolledži poolt 2021. a. septembris koostatud ideekavand, mis hõlmab kahte projekti.

**Faas I: INNOVATSIONIKATLA KOBAR 2.0 käivitamine** Tervise vana katlamaja baasil. Hinnanguline maksumus 3 miljonit eurot. Projektis osalevad Pärnumaa omavalitsused läbi arenduskeskuse ja omavalitsuste liidu, Pärnu linn, Tartu Ülikool ja Pärnumaa ettevõtjad. Seda võib vaadelda ka PPP pilootprojektina Pärnumaal.

1982. aastal valminud ja hetkel kasutusest Tervise vana katlamaja (arh. J.Okas) asub TÜ Pärnu kolledži hoonega ja tänase KOBAR-aga ühes linnakus, moodustades tulevikus tervikliku campuse. Katlamaja on XX sajandi Eesti tööstusarhitektuuri silmapaistev neofunktsionalismi (konstruktivismi sugemetega) näide ja leiab ühtlasi kajastamist Villem Raami koostatud Eesti Arhitektuuri koguteose 2. osas. Katlamaja on kujundatud „fassaadiarhitektuuri“ printsiibil: lihtsa põhiplaani juures on fassaadid elavalt plastilised, reljeefse liigendusega. Katlamaja koosneb katlahallist ja teenindusplokist, mille I korrusel olid varasemalt garderoobid ja töökoda, II korrusel laborid, kabinetid, söögi- ja puhkeruum. Hoone on tervikuna eelduslikult sobiv uudsete inkubatsiooniteenuste väljaarendamiseks ja võimaldab tulevikus avalikul sektoril pakkuda oma sihtrühmadele innovaatilisi teenuseid.

Innovatsioonikatel on ühtlasi ettevõtlusinkubaator (nn kõva inku) uute ettevõtete loomiseks ja nende edu kiirendamiseks vastavate programmide kaudu. Ettevõtjatele pakutakse eriteadmisi, äriarendus- ja konsultatsiooniteenuseid, koostöövõrgustikke ja vajalikke vahendeid ruumide ja seadmete näol, et muuta ettevõtted edukamaks. Tulevases hoones on polüfunktsionaalsed ruumid, laborid, mis võimaldavad kohapealset prototüüpimist ja ka näiteks stuudiod erinevate kunstiliikide ühisloomeks (kultuuriKOBAR)

---

<sup>15</sup> <http://centralbaltic.eu>

ning mängu- ja filmitööstuse ettevõtete toetuseks. Innovatsioonikatel toimib ka kui uute *startupide* testkeskkond ja taimelava ning värskete ideede katsebaas.

Innovatsioonikatla toel avanevad Pärnumaa ettevõtlusmaastikul kvalitatiivselt uued võimalused. See on KOBARa idee elluviimise järgmine, kvalitatiivselt uus etapp. Osutatakse alljärgnevat teenust:

- tugi digilahenduste väljatöötamisel ja tööstuse digitaliseerimisel;
- modernsete meetodite väljatöötamine kohalike ressursside väärindamiseks ja vastavate pilootprojektide elluviimine erinevates ettevõtlusvaldkondades (puit, turvas, jäätmed, mereannid, põllumajandussaadused jne);
- nutikad ja kestlikud energialahendused, uued ideed ja projektid taastuvenergeetikas (sästlik energiakasutus, rohe- ja taastuvenergeetika, energiasalvestus ja vesiniku võimalused, nutikad võrgud jne).

Innovatsioonikatel:

- suurendab nõudlust uuenduslike lahenduste järele;
- võimaldab avalikul sektoril toimida innovatsioonile teeavajana, loob sünergilisi lahendusi avaliku sektori, ettevõtete ja kõrgkoolide vahel;
- tõstab teadlikkust ettevõtete innovaatilistest lahendustest, avab ja toob koju uudeid ideid ja loob värsked lahendusi;
- teeb rahvusvahelistes innovatsiooniringides välikoostööd ja pakub kohalikele ettevõtetele turgu;
- töötab välja ja viib ellu sinimajandusega seonduvad innovaatilisi projektilahendusi;
- pakub innovatsiooni mentorteenust, viib läbi uuringuid, koostab ise innovatsiooniprojekte ja teostab vastavaid hankeid. Teostab teadmussiiret ja kasutab teadlaste (doktorikraadi nõue) palkamise meetodit.

**Faas II: TÜ Pärnu kolledži hoone 3. järgu (nn täisringi) väljaehitamine.** Hinnanguline maksumus 5 miljonit eurot. Võimalik rahvusvaheline ülikoolidevaheline ühisprojekt. Eeltingimus multiversitase kujundamiseks Pärnus. Hoone põhiprojekt valmis 1990ndate algul, autoriteks Tanel Tuhal ja Ra Luhse. Toona pälvis see arhitektuurikonkursi žürii eripremia uudse visuaalse lahenduse eest ning on Pärnu linnaruumis üks olulisi arhitektuurimärke. Hoone kolmest korpusest valmis kaks, jättes maja poolringi kujuliseks. Tänapäevaks vajab kolmanda etapi ehitusprojekti sisu kaasajastamist ja ümberdisainimist. Nn täisringi väljaehitamine on vajalik lahendus nii kolledžile erialade laienemisest ja üliõpilaste kasvust tuleneva ruumikitsikuse lahendamiseks kui ka tervikliku ülikooli- ja innovatsioonilinnaku kujunemiseks. Hoonest saab võimalik asukoht erinevate välisülikoolide õppekohtadele ja kompetentsikeskustele. Viimastest olulisimad oleks rahvusvaheline disainikeskus, turismimajanduse, biomajanduse ning taastuvenergeetika kompetentsikeskused. Hoones leiavad asukoha ka TÜ Mereinstituut, teised teadusasutused ja laieneva kolledži õpperuumid.

Ideekavandi osas toimus 27.09.21 Pärnumaa arenduskeskuse ja TÜ Pärnu kolledži esindajate ühishõupidamine, kus arutati esialgseid põhimõtteid ja kavandati edasisi tegevusi. Ideekavandit arendatakse edasi töötubades 2021. aasta neljandas kvartalis. Ideekavand vastab arengustrateegia Pärnumaa 2035+ prioriteetidele.

## Kasutatud allikad

---

Amin, A., Thrift, N. (1995). *Globalisation, Institutional "Thickness" and the Local Economy*, in Healy, P. Cameron, S., Davoudi, S. Graham, S. & Madani-Pour, A. (Eds.) *Managing Cities: The New Urban Context*, 92-108, John Wiley, Chichester.

Carayannis, E. G., Pirzadeh, A., Popescu, D (2012) *Institutional Learning and Knowledge Transfer Across Epistemic Communities*. *New Tools of Global Governance*. Springer.

Chesbrough, H. (2003) *Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.

Coulson, A., Ferrario, C. (2007) 'Institutional Thickness': Local Governance and Economic Development in Birmingham, England. *International Journal of Urban and Regional Research*. 31. 591-615.

Elias G. Carayannis, E. G., Pirzadeh, A., Popescu, D (2012) *Institutional Learning and Knowledge Transfer Across Epistemic Communities*. *New Tools of Global Governance*. Springer.

Ferreira, J.J.M., Raposo, M., Rutten, R. Varga, A. (2013) *Cooperation, Clusters, and Knowledge Transfer. Universities and Firms. Towards Regional Competitiveness*. Springer.

Forester, J. (2009) *Dealing with Differences. Dramas of Mediating Public Disputes*. Oxford University Press.

Greenwood, D.J., Levin, M. (2007) *Introduction to Action Research. Social Research for Social Change*. Sage Publication.

Kalev, L., Sootla, G. Kattai, K. (2021) *Avaliku poliitika rakendamise*. Kalev, L., Sootla, G. (tom) *Avalik poliitika II. Avaliku poliitika disain*. Tallinna Ülikooli kirjastus.

Mintzberg, H. (1993). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice-Hall, Inc.

Laasonen, V., Kolehmainen, J. (2017) Capabilities in knowledge-based regional development – towards a dynamic framework. *European Planning Studies*, DOI: 10.1080/09654313.2017.1337727

Laloux, F. (2014) *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Nelson Parker.

Tauno Õunapuu, Merle Tambur, Rivo Noorkõiv, Kats Kivistik, Merit Tatar (2021) *Kohalike omavalitsuste kompetentside põhise koolitusvajaduse hindamise meetoodika ja analüüs*. Levellab, Geomedia, Balti Uuringute Instituut. [https://omavalitsus.fin.ee/static/sites/5/2021/05/L%C3%B5pparuanne\\_KOV\\_koolitusvajadus.pdf](https://omavalitsus.fin.ee/static/sites/5/2021/05/L%C3%B5pparuanne_KOV_koolitusvajadus.pdf)

# LISAD

## Intervjuudel ja seminaridel osalejad

Osapool	Intervjuudel ja seminaridel osalejad
<b>Pärnu kolledž</b>	1. Garri Raagmaa 2. Gerda Mihhailova 3. Tiina Viin
<b>Viljandi kultuuriakadeemia</b>	4. Anders Rõigas 5. Juko-Mart Kõlar
<b>Pärnumaa arenduskeskus</b>	6. Erik Reinhold 7. Svea Uusen 8. Kaydi Tomson 9. Viivika Vilja 10. Heiki Mägi 11. Merle Einola 12. Margit Kool
<b>Viljandimaa arenduskeskus</b>	13. Elmo Puidet 14. Olavi Israel
<b>Pärnu linnavalitsus</b>	15. Silver Smeljanski 16. Anneli Lepp 17. Toomas Toodu 18. Argo Mättas
<b>Viljandi linnavalitsus</b>	19. Madis Timpson
<b>Kaubandus-Tööstuskoda, Pärnu esindus</b>	20. Toomas Kuuda
<b>Tehnopol</b>	21. Kadri Tammai
<b>Noorte innovatsioonikeskus Pärnu HUUB</b>	22. Eerik Hannus
<b>Ettevõtjad</b>	23. Egon Elstein 24. Ivar Kaldasaun 25. Andres Sooniste 26. Andrus Aljas 27. Anna-Liisa Delgado 28. Andres Sooniste 29. Jaan Ratnik 30. Urmas Mägi 31. Viivika Kadastik 32. Keit Nestor 33. Sten Õitspuu 34. Indrek Linnuste 35. Aloha Tom 36. Martin Veeris 37. Peter Vesterbacka
<b>Muud osalejad</b>	38. Annely Akkermann 39. Kalev Kaljuste 40. Rivo Noorkõiv



- **European Council for Small Business and Entrepreneurship (ECSB):** suurim, vanim ja respektierituim ettevõtluse edendamise organisatsioon Euroopas. Ühendab praktikuid ja teoreetikuid üle maailma, et nende erialaseid teadmisi väljaannete, programmide, töötubade ja muu läbi jagada.
- **International Project Management Association (IPMA):** füüsiliste ja juriidiliste isikute vabatahtlik ühendus, mis koordineerib Assotsiatsiooni liikmete tegevust, esindab ja kaitseb nende ning ka teiste samast valdkonnast huvitatute avalikke huve. Eesmärk on edendada projektijuhtimise praktikat.
- **Service Design Network (SDN):** rahvusvaheline organisatsioonide võrgustik, mis ühendab teenuste disaini valdkonnast ja selle arendamisest huvitatud ettevõtteid ja ülikoole. Korraldab teenuste disaini konverentse, seminare, annab välja ajakirja. Liikmelisus on aidanud kolledžil arendada teenuste disaini kompetentsi ning olla valdkonna arendajaks Eestis.
- **The Association for Tourism and Leisure Education:** arendab turismi- ja vaba aja valdkonna haridus- ja koolitusasutuste omavahelist koostööd. Korraldatakse õppejõudude- ja üliõpilasvahetust, viiakse ellu riigiüleseid uurimisprojekte, toetatakse õppekavade arendamist ja õpetajate professionaalset arengut. Kolledž osaleb liikmena iga-aastaselt konverentsil artiklite ja ettekannetega ning erinevate uurimisgruppide töös
- **Travel and Tourism Research Association (TTRA):** Toetab reisi- ja turismisektorit, toetades valdkonna hariduse arengut, publitseerides uuringutulemusi ning edendades liikmetevahelist võrgustumist. Korraldatakse iga-aastaseid teaduskonverentse, antakse välja uurijate stipendiume, korraldatakse veebipõhiseid seminare. Kolledž osaleb iga-aastastel teaduskonverentsidel artiklite ja ettekannetega ning alates 2013. aastast kuulub Heli Müristaja TTRA Euroopa osakonna seitsmeliikmelisse juhatusse.
- **The European Federation of the International Council on Hotel, Restaurant, & Institutional Education (EuroCHRIE):** rahvusvahelise organisatsiooni ICHRIE Euroopa, Vahemere piirkonna ja Aafrika piirkonna esindajate ühendus. Teeb tihedat koostööd avaliku ja erasektori esindajatega, eesmärgiga kujundada üheskoos turismisektori tulevikku. Pakub oma liikmetele võimalust vahetada informatsiooni, korraldades konverentse, andes välja publikatsioone ning toetades võrgustike arendamist. Kolledži turismiosakonna töötajad osalevad ühenduse iga-aastaselt konverentsil artiklite ja ettekannetega.
- **International Association of Hotel Schools (EUHOFA):** ühendab maailma juhtivaid hotelli- ja turismikoole. Liikmete kohus on pakkuda koolis kõrgeimal tasemel õpetust. Eesmärk on aidata kaasa hotelli- ja turismikoolide võrgustumisele, ideede vahetamisele ning uute arendusprojektide ellukutsumisele. Kolledži esindaja osaleb iga-aastaselt ülemaailmsel kongressil ning vahepealsel ajal suheldakse omavahel õppekava arenduse, praktikakohtade vahendamise ning uuendustele suunatud projektide osas.
- **Eesti Turismifirmade Liit (ETFL):** turismiga tegelevate tööandjate vabatahtlik ühendus. Eesmärgiks on turismi arendamine, usaldusväärse kaubamärgiks olemine, liikmete huvide esindamine turismipoliitika väljatöötamisel ja elluviimisel,

liikmete turismialase tegevuse toetamine, kontaktide loomisele kaasaaitamine. Tegelevad neutraalse ja adekvaatse informatsiooni kogumise ja jagamise, liikmete nõustamise, reisivaldkonna kutsesüsteemi arendamise, uute ärikontaktide tekkimisele kaasaaitamise, turismiettevõtjate mainekujundamisele kaasaaitamise, turismimessi Tourest korraldamisega. Kolledž on liidu kaasliige aastast 2000.

- **Eesti Hotellide ja Restoranide Liit (EHRL):** hotelli- ja restoranimajandusega tegelevate füüsiliste ja juriidiliste isikute ühiskondlik, vabatahtlik, demokraatlikel põhimõtetel tegutsev tööandjate esindusorganisatsioon. Koondab täiendkoolituse vajadused ja korraldab koolitusi, edendab ettevõtluskeskkonda ning hotellide ja restoranide kvaliteeti, arendab kutseharidussüsteemi, koondab ja analüüsib hotelli- ja restoranituru majandusnäitajaid ja trende ning vahendab neid liikmetele.

*Allikas: veebilehed.*

### Tugistruktuuride koostöö

Viljandi Kultuuriakadeemia ja Viljandimaa arenduskeskuse koostöö toimib läbi isiklike kontaktide. Spetsiaalset strateegiat koostöö arendamiseks ühiste tegevuste kaudu hetkel ei ole, pigem lahendatakse ühishuvi teemasid vajaduspõhiselt. Viljandimaa Omavalitsuste Liit ja kohalikud omavalitsused on suhteliselt eraldiseisvad nii arenduskeskusest kui ka akadeemiast. Varasemalt on olnud kõiki eeltoodud osalisi hõlmavaid projektipõhised koostööalgatusi, mis on olnud konkreetse eestvedaja kesksed ning lõppenud projektiga või eestvedaja taandumisel. Viljandi linna kui maakonna keskuse nägemuses ei peaks omavalitsus ettevõtlusesse aktiivselt sekkuma, vaid täitma ennekõike oma põhiülesandeid. Seega on võrreldes Pärnumaa KOBARaga Viljandimaa stardipositsioon teine, seni ei ole osaliste vahel kokku lepitud KOBARa käivitamist ega seda toetavaid ühiseid tegevusi.

Peamised järeldused senisest koostööst ja ühistegevuse planeerimisest:

Arenduskeskus ja akadeemia on tegevuses lähtunud pigem **rollide jaotamisest** kui ühistegevuste planeerimisest – akadeemia õpetab tudengeid ja MAK nõustab ettevõtjaid.

Akadeemia on arendanud ettevõtlusõpet ja sellele järgnevat inkubatsiooni peamiselt **õppe-eesmärgil** ning kui sellest kasvab välja ettevõtlus, siis lülitub oma **tugimeetmetega arenduskeskus**.

Suhted ettevõtjatega on organisatsioonipõhised (ja mitte ühised) – akadeemial on oma ettevõtlusõppe mentorite võrgustik ja arenduskeskusel oma põhitegevusest tulenevad ettevõtjate võrgustikud, kuid isikute (nt mentorite) tasandil need vähemalt osaliselt kattuvad.

### Ettevõtlusele suunatud tuumvõimekus

#### AKADEEMIA

Kultuuriakadeemia pragmaatiline fookus ettevõtluse suunal, arvestades tuumkompetentsi (õppekavad, õppejõud, arendustöö) on **loome- ja elustiili ettevõtlus** (ja ettevõtlikkus laiemalt), mis valdavalt puudutab mikroettevõtteid. Selle missioon on arendada loomeinimeste ettevõtjalikku mõtlemist ja oskuseid. Nagu öeldi ühes intervjuus: „Muuta müüti, et loomeinimene on vaene ja katkiste pükstega“. Oluline suund on ettevõtlusalase õppeprogrammi rakendamine, mille läbivad kõik akadeemia üliõpilased.

**Loomeetvõtja baaskursus ja sellele raames toimuv inkubatsioon.** Programm toimib mudelis, kus kõik akadeemia üliõpilased panevad kokku 3-5 liikmelise meeskonna ja pakuvad välja äriidee. Koolituste ja ettevõtjatest mentorite abil arendavad meeskonnad õppeaasta jooksul äriideed edasi. Viljandi linna ja akadeemia koostöös saavad kolm parima äriideega meeskonda linnalt rahalise starditoetuse.

Programmis osalemise võimalust pakutakse ka kõikidele huvilistele väljaspool akadeemia üliõpilaskonda **loovetvõtja mikroraadina**, mille meeskonnad saavad akadeemias läbida ning selle järel osaleda ka inkubatsioonis.

Ettevõtluse suunas on akadeemia **baasvõimekuseks loomemajanduse** edendamine. Seda toetab lisaks õppetöö põhiprofilis ja personal. Varasemalt on olnud katsetusi toetava taristu (villaveski/ villatöötlemise koda, puidukoda/ pärandehituse suunaline tegevus, metallikoda) ja võimekuse baasilt välja arendada loomeinkubaator. Erinevatel põhjustel ei ole see tööle hakanud ning akadeemia on sellisest taristuhaldamisest väljumal.

## ARENDUSKESKUS

Viljandimaa arenduskeskuse baasvõimekus on sarnane Pärnumaa omale (vt osa 5.1). See on seotud arenduskeskuste põhiülesannetega alustava ja tegutseva ettevõtja nõustamisel ning ettevõtlikkuse suurendamisel.

Eraldi suunana on arendatud nn **soft-landing** tugisüsteemi ettevõtjatele. See on piirkonnas alustavatele ettevõtetele (sh ka tegutsevad ettevõtted, kes tulevad Viljandimaale) tervikliku tugiprogrammi ja teenuste paketi tagamine omades vastavat võrgustikku ja koostööpartnereid (nt IT tugi, personali värbamine, raamatupidamine, koostöö ametikoolidega jt).

## Arendussuunad ja võimalused

Viljandimaa KOBARa kujundamisel on samuti soovitus lähtuda KOBARa kui ühistegevuse platvormi (vt osad 5 ja 7) samm-sammulisest arendamisest tugevdades ennekõike tuumpartnerite (MAK, akadeemia) tänasele baasvõimekusele tuginevaid tegevusi, leida nende vahel suuremat sünergiat ja ühisosa. Esialgsete tegevuses selles võiksid olla järgmised:

- Seniseid organisatsioonipõhiseid tegevusi ettevõtluse suunal viia enam ühistegevustele ja -protsessidele. Näiteks hoida ja edasi arendada ühiselt ettevõtlusmentorite võrgustikku, osaleda vastastikku ettevõtjatele suunatud üritustel, korraldada ühistegevusi (koolitused, foorumid jt) jt.
- Kasutada süsteemsemalt ära olemasolevat võrgustikku ja võimekusi: koostööpartnerid, kontaktid, kommunikatsioonikanalid, koostöö konkreetsete projektide raames.
- Kaasata loomeettevõtja baaskursuse ja mikrokraadi programmi arenduskeskus. Näiteks nende poolne loeng alustava ettevõtja toevõimalustest, arenduskeskustest ja teistest kohalikest ja riiklikest organisatsioonidest, mentorite vastastikune kasutamine, mõne äriidee arendamine arenduskeskuse (kui mentori) toel jne.
- Teadvustada (tutvustada) jõulisemalt ettevõtjatele akadeemia olemasolu, rolli ja tegevusi loomemajanduse toetamisel. Koostöös arenduskeskusega kujundada loomemajandusettevõtjate võrgustik ja nendele suunatud järjepidevad arendustegevused ja nõustamisteenused.
- Maakonna arendusstrateegias kavandada tegevusuund maakonna ettevõtluse tugistruktuuride ühistegevuste kavandamiseks ettevõtlussuunalistes tegevusvaldkondades. Võtta selle osa koostamise ja rakendamise monitoorimise initsiatiiv endale.

- Tugevdada konkreetsete ühistegevuste teel koostööd akadeemia, arenduskeskuse, Viljandimaa Kutsehariduskeskuse ja Olustvere Teenindus- ja Maamajanduskooli vahel. Üheks lõimivaks teemaks võib siin olla **pärandkultuur** ja selle arendamine.
- Loomeettevõtja mikrokraadi (koolitusprogrammi) läbinute ja ettevõtlusega alustanute baasil hakata järg-järgult ehitama **KOBARa kogukonda**, selleks kavandada järjepidevad ühistegevused ja kommunikatsioonikanalid.

## Võimalikud tulevikusuunad

Tulevikusuunad, kus tugistruktuuride baasvõimekused (ennekõike akadeemias) toetavad uute ekspertiisivaldkondade väljaarendamist võiksid olla:

- **Loova organisatsiooni kontseptsiooni arendamine.** See võiks olla perspektiivne arendussuund nii era- kui avaliku sektori suunal, mis seostub hästi loomemajanduse, etendus kunstide, kultuurikorralduse ja kogukondlikkuse õppekavade ja tegevusvaldkondadega. **Loov organisatsioon ja teenusdisain võiks olla üks koostöösuundi Pärnu ja Viljandi KOBARa vahel.** Selles võiks alustada ühise koolitusprogrammi (nt mikrokraad või projektipõhine programm koostöös arenduskeskustega) väljaarendamisega. Siia valdkonda sobiksid ka kommunikatsiooni alased tegevussuunad ja arendused, näiteks **kaamera ees esinemise mikrokraad**. Samuti **kogukondade ja sotsiaalhoolekande** valdkondade **lõimimine** arendustegevustes nii põlvkondade vahelise sidususe kui ka kogukondade võimestamise tegevussuundades. Ka siin võiks alustada **arendus- ja või koolitusprogrammiga**.
- **Loova väikelinna (maakonna, regiooni) kontseptsiooni arendamine** võiks olla tugevama akadeemilise teadus-arendusfookusega tegevussuundi, mis hõlmaks ka piirkondlikku arendustegevust (vt vastav areen Pärnu KOBARas, osa 8.1) ja ettevõtluskeskkonna arendamise tuge kompetentsivaldkondades.

**Tabel 1.** Viljandi KOBARa strateegia arendamise alused ja võimalused

<b>Teadmuskeskuse funktsioon</b>	<b>Olemasolevad võimekused</b>	<b>KOBARa arendusvõimalused ja -vajadused</b>
<b>Partner (regionaalse fookusega põhitegevusvaldkondades</b>	Alustava ettevõtja baaskoolitus ja loomeettevõtja baaskursus ja inkubatsioon	Leida ühisosa MAKi alustava ettevõtja ja akadeemia loomeettevõtja mikrokraadi vahel (nt osa teemadest ja lektoritest kattuvad). Kujundada nõustamise süsteem alustava ettevõtja koolituse valimiseks (nt MAK laia profiiliga ettevõtjad, akadeemia loomeettevõtjad). Kujundada ettevõtjatele suunatud koolituste järgnevuse terviklik programm (nt alustav ettevõtja, mikrokraad, inkubatsioon, mentorlus jne) arvestades ettevõtte arengu elukaart.

	Ettevõtja nõustamine (alustamine, toetused)	Tugistruktuuride koostöös (sh KOVid) kujundada ettevõtjate nõustamise ja suunamise süsteem, kus ettevõtja sisenemisel ei ole nõ valet ust ( <i>no wrong door</i> ) ja on kokkulepitud infovahetus ja ettevõtja õigesse kohta suunamine.
	Investeeringute nõustamine	Pikemajalisem siht võiks olla investeeringud (alustavate) ettevõtjate nõustamise ja arendamise osaluse eest (nt 5% osalus ettevõttes). Samuti luua innovatsiooniosakute pakett kohalikele omavalitsustele, mille raames nad saavad toetada perspektiivseid alustavaid ettevõtjad ettevõtluse tugistruktuuride nõustamisel.
	Alustava ettevõtja mentorklubi	Arendada tänast organisatsioonidepõhist ettevõtjatest mentorite võrgustikku organisatsioonidevahelisena süsteemina. Sidustada mentoritest partnerid ka teistesse KOBARa tegevussuundadesse KOBARa kogukonnas.
	Kommunikatsioon ja rutiinid: infovahetus (uudiskiri MAKil)	Arendada tugistruktuuride ühist kogukonnakommunikatsiooni ja vastavaid kanaleid. Lülitada vastastikune informatsioon olemasolevatesse organisatsioonide põhistesse infokanalitesse. Nt akadeemia koolitus ja arendustegevuste info MAK infokirja ja vastupidi. Siia võiks lülitada ka KOVide ettevõtjatele suunatud informatsioonid (nt tööstusalad, toetused, ürituse, koostööprojektid ettevõtjatega).
	Tööstusalade arenduse koordineerimine maakonnas	Sidustada see MAK tegevused enam maakonna arendustegevusega omavalitsusliidu ja maakondliku arengustrateegia kaudu. Maakonna kui terviku ettevõtluskeskkonna turundamine.
<b>Klubi (regionaalse fookusega vajaduspõhiste ja suhtlusruumi kujundavad tegevused)</b>	Ettevõtjate <i>soft-landing</i> teenuste pakett	Arendada edasi, lülitada partnerlusse maakonna ametikoolid ja Töötukassa.
	Koolitused (MAK, akadeemia): digitaliseerimine, keskastmejuhi koolitus, sündmusohutus	Arendada loova organisatsiooni ja loova mõtlemise koolitusi. Koostöös Pärnu kolledžiga pakkuda koolitust teenuste disain mikroettevõtetes. Loov mõtlemine, loov organisatsioon.

	Inkubatsioon	Arendada edasi loomeettevõtja inkubatsiooni. Võimalusel teha sarnaselt Pärnu KOBARaga koostöös Tehnopoliga pakkuda start-up inkubatsiooni. Arendada inkubatsiooniks sobilikku füüsilist ruumi (Viljandi KOBARa tuumpartnerid koondavana) kolledži juures ja/ või mujal.
	Mentorid ja mentorklubid (akadeemia, MAK)	Luaa ühtne mentorite süsteem ja sidustada nad KOABRa kogukonda (regulaarsed ühistegevused).
Ekspert ( <b>tipp-teadmustegevused põhivaldkondades</b> )	<b>Loova ettevõtluse ja organisatsiooni</b> teadus-arendusvõimekuse <b>katusteema</b> arendamine: tänaste kompetentside loomemajanduse, etenduskunstide, kultuurikorralduse ja kogukondade arendamise jt sidumine katusteemaga.	Akadeemia õpetamis-/uurimisvaldkondade inimeste huvi baasil koondada arendustiim (innovatsioonimeeskond), kes tegeleb katusteema edasiarendamise ja TA rahastusvõimaluste ja projektide leidmisega. Kaasata arendustiimi Pärnu KOBARa osalised (nt teenusdisaini kompetents). Samuti on osalisi võimalik kaasa ülikooli teistest keskustest ja instituutidest.
	Eesti Maaülikooli Polli aiandusuuringute keskus	Sisustada läbi MAKi ja maakondliku arendustegevuse (OVL) senisest tugevamalt piirkonna ettevõtluskeskkonna arendustegevustega.
Toru ( <b>tipp-teadmustegevused vajaduspõhistes valdkondades</b> )	Rahvusvahelised võrgustikud <sup>16</sup>	Kasutada rahvusvaheliste partnerlusvõrgustike kompetentse enam piirkondliku (loomemajandus) ettevõtluskeskkonna arendamiseks ja teadmussiirdes. Näiteks võrgustike tippkõrvaltoimimine Viljandisse temaatilisi seminare andma. Laiendada koostööd ka ettevõtlusele (sh loomemajandus, loov ettevõtlus, loov areng) suunatud võrgustikesse ja strateegilise partnerite leidmisele.

<sup>16</sup> ENCATC European network on cultural management and policy; CRAFTRAD - Nordplus network for Nordic and Baltic countries for traditional crafts, AEC - European Association of Conservatoires, IASJ - International Association of Schools of Jazz, DAMA - Nordplus network for Dance and Media Art, NORTEAS - Nordplus network for Nordic and Baltic Theatre and Dance Institutions of Higher Education, NORDTRAD - Nordplus network of Nordic and Baltic countries for folk music, NORDPULS - Nordplus network for Nordic and Baltic countries for jazz and pop music, NNME - Nordplus Network for Nordic Music Education

	Loova omavalituse/ maakonna (reigiooni) ja laiemalt loova ökosüsteemi arendamine	See võiks perspektiivis olla Viljandi KOBARa nišš üle-eestiliselt. Esimesed tegevused selles suunas võiks olla teadlikkuse suurendamine valdkonnas <sup>17</sup> ; vastavate võrgustike ja tööriistade kaardistamine; Viljandimaa arengustrateegiasse sellise tegevussuuna väljapakumine. Akadeemia ja partnerite baasil vastava arendusvõimekuse järk-järguline loomine.
--	--	---

## Viljandi KOBARa käivitamise tegevused

### *KOBARa kontseptsiooni ja tegevuste edasi arendamine*

- Viljandi KOBAR on võrreldes Pärnu KOBARaga teises staadiumis. Kui viimases tegutsetakse ühes füüsilises ja virtuaalses ruumis, siis Viljandis on käesoleva projekti käigus alustatud mõttevahetust Viljandi KOBARa teemal. Need arutelud vajavad jätkamist ja KOBARa sisufookused ning ühiste tegevuste lõimimine vajab kokku leppimist. Seejuures on oluline nendesse aruteludesse ja kokkulepetesse kaasata maakonna kohalikud omavalitsused ja omavalitsusliit.
- Nende arutelude ja kokkulepete järel tuleb koostada Viljandi KOBARa täpsem tegevuskava. Siin raportis esitatud suunad analüüsist on sisendid selleks, kuid keskne on osapoolte valmisolek ja vajaduste mõistmine, mistõttu kõik konsultantide soovitusel ei pruugi olla vastuvõetavad osapooltele.
- KOBARa sisuliseks käivitamiseks on vähemalt teatud ajaperspektiivis (nõ tegevussuunana) vajalik tuumpartnerite ühine füüsiline ruum, organisatsioonilised rutiinid ja kommunikatsioon ning tegevuste kirjeldus (menüü pakkumusest). Viljandi KOBARa sisuliseks käivitamiseks on vajalik ka inimressurs, kes sellega igapäevaselt tegeleb (nn kogukonnajuht).

### *Ettevõtluskiirendi käivitamine*

- See oleks KOBARa kui platvormi rakendamine tuumpartnerite ühises jagatud füüsilises ruumis, kuhu on kaasatud vähemalt akadeemia, arenduskeskus ja Viljandi linn, võimalusel ka omavalitsusliit. Esiolgu võib see toimida nõ rendipinnal, kuhu pakutakse ka inkubatsiooni ja tööruume ettevõtjatele (sh nt kaugtöökohad). Pikemas perspektiivis peaks see olema Viljandi KOBARa terviklik ettevõtluskeskus akadeemia juures eraldi füüsilise ruumina (hoone), koondades ettevõtluse tugistruktuure (akadeemia, MAK, linn jt) ja ettevõtjaid ning olles loova teadmuse kujunemise keskus.

<sup>17</sup> Vt nt

[https://urbact.eu/sites/default/files/import/Projects/Creative Clusters/documents\\_media/URBACTCreativeClusters\\_TAP\\_INTELI\\_Final\\_01.pdf](https://urbact.eu/sites/default/files/import/Projects/Creative Clusters/documents_media/URBACTCreativeClusters_TAP_INTELI_Final_01.pdf)



### *Kogukonnakommunikatsiooni arendamine*

- Nii akadeemial, arenduskeskusel kui kohalikel omavalitsustel on täna olemas oma ettevõtjate suunalised kommunikatsioonikanalid. Vajalik oleks nende ühtlustamine (ja mitte ühildamine) just KOBARa kogukonnakommunikatsiooni vaates, mille täpne siht ja maht sõltub kokkulepitava Viljandi KOBARa täpsest fookusest.
- Selle edasiarendus võiks olla ettevõtte elukaart kattev kogukonna hoidmise programm. St täpselt kujundatud plaan, kuidas ettevõtte tugistruktuurides liigub ja kuidas sellega hoitakse sidest läbi ettevõtte elukaare. Olemasolev loomeetevõtjate koolitusprogramm ja mikrokraad on hea alus sellise kogukonna kujundamiseks ja praktiliseks piloteerimiseks. Samuti koolitusteemade ja profiilide ühtlustamise ja/ või jaotamine MAK ja akadeemia alustavate ettevõtjate koolituste vahel.

### *Viljandi KOBAR maakonna strateegiasse*

- 2022. aastal uuendatakse maakonna arengustrateegiat. Viljandi KOBARa kui ettevõtlusele suunatud teadmussiirde süsteemi kujundamine võiks olla maakonna arengustrateegia osa. Viljandi KOBARa tuumpartnerid võiksid selle teemapüstituse maakonna arengustrateegia koostamise käigus avada ja vastava sisu loomise võtta enda peale.
- Samuti võiks arutada, kas maakonna arengu üks nišše võiks olla loovmaakonna kontseptsiooni arendamine, mis eristaks Viljandimaad teistest maakondadest ja samas tugineks maakonnas olemasolevatele võimekustele ja kompetentsidele. Selle alla mahuks ka ettevõtliku loovuse arendamine kõigil tasanditel.