



Euroopa Liit
Euroopa Sotsiaalfond



Eesti
tuleviku heaks

UURING HIJU, LÄÄNE JA SAARE MAAKONDADE JUHTIMISVÕIMEKUSTE TÕSTMISEKS TURISMI VALDKONNAS

LÕPPARUANNE

TALLINN 2020

SISUKORD

SISSEJUHATUS	4
1. TURISMI VALDKONNA KORRALDUSE ÜLEVAADE	5
1.1. Ülevaade turismivaldkonna peamistest näitajatest	5
1.2. Turismivaldkonna strateegiline juhtimine riigi tasandil	6
1.3. Turismivaldkonna strateegiline juhtimine Lääne-Eestis	7
1.4. Ülevaade turismiaorganisatsioonidest	9
1.4.1. MTÜ Lääne-Eesti Turism	10
1.4.2. Sihtasutus Läänemaa	10
1.4.3. Sihtasutus Hiiumaa Arenduskeskus	11
1.4.4. Sihtasutus Saare Arenduskeskus	12
1.4.5. MTÜ Hiiumaa Turismiliit	12
1.4.6. MTÜ Visit Saaremaa.....	13
1.4.7. SA Saaremaa Turism.....	13
1.4.8. Maakondlike turismiarendusorganisatsioonide ressursside võrdlus	14
1.5. Ülevaade muudest turismi valdkonnaga seotud organisatsioonidest.....	15
1.5.1. LEADER tegevusrühmad.....	16
1.5.2. Kodukant	18
1.5.3. Kodukandi ja LEADER tegevusrühmade ressursside võrdlus.....	19
1.5.4. Kalanduspiirkonnad	20
1.5.5. Kalanduspiirkondade ressursside võrdlus	25
1.6. Piirkondlike turismi- ja arendusorganisatsioonide koondressursid	26
1.7. Organisatsioonide omavahelised seosed ja koostööpraktikad.....	29
1.7.1. Turismi arendamisega seotud organisatsioonide üldised seosed	29
1.7.2. Kodukandi tegevuse seosed LEADER-iga	30
1.7.3. LEADER tegevusrühmade seosed kalanduse algatusrühmadega	32
1.8. Turismiarendusorganisatsioonide funktsioonid	33
1.9. Turismivaldkonna korralduse tugevused ja nõrkused.....	37
1.10. Osapoolte ootused turismivaldkonna korraldusele Lääne-Eestis	41
1.11. Peamised järeldused	43
2. VÕRRELDAVA JUHTUMI ANALÜÜS: IDA-VIRU TURISMIKLASTER.....	43
2.1. Turismiklastri tegevus.....	44
2.2. Turismiklastri tegevuse rahastamine.....	45
2.3. Turismiklastri korralduse tugevused ja nõrkused	46
2.4. Seosed teiste turismi valdkonna organisatsioonidega.....	47
3. TURISMIVALDKONNA KORRALDUSMUDELITE KUJUNDAMINE	47
3.1. Võrgustikupõhise koostöö olemus	48
3.2. Võrgustikupõhine koostöö turismivaldkonnas	50
3.3. Turismivaldkonna korraldusmudelid maakondlikul ja regionaalsel tasandil.....	51
3.4. Regionaalne turismivaldkonna koordineerimine	52
3.4.1. Regionaalne turismiarenduse katusorganisatsioon koordineerijana	52
3.4.2. Maakondlikud arenduskeskused turismivaldkonna regionaalse koordineerijana	53
3.4.3. Maakondlikud arenduskeskused turismivaldkonna regionaalse koordineerijana (läbi EASi/ MAK võrgustiku).....	53

3.4.4.	Regionaalsel tasandil turismivaldkonna koordineerimise puudumine.....	54
3.5.	Maakonna sisene turismivaldkonna koordineerimine.....	54
3.5.1.	Maakondlik arenduskeskus turismiarendusorganisatsioonina	54
3.5.2.	Eraldi turismiarendusorganisatsioon	54
3.5.3.	MAK ja turismiorganisatsiooni vahel jagatud vastutus	54
4.	LEADER TEGEVUSTE JA KALANDUS- JA MERENDUSFONDIDE	
	TEGEVUSE JA ARENDUSPERSPEKTIIVIDE ANALÜÜS.....	55
4.1.	Teiste turismivaldkonna toimijate integreerimine maakonna turismi	
	arendustegevustesse	55
4.1.1.	Organisatsioonide ühendamise	56
4.1.2.	Organisatsioonide tegevuse suurem koordineeritus	56
4.1.3.	Organisatsioonide tegevuse jätkamine tänasel viisil.....	57
5.	MAKONDLIKU ARENDUSTEGEVUSE JA TURISMITEGEVUSTE	
	ÜHTLUSTAMISE KORRALDUSMUDELITE VÕIMALIKUD MÕJUD.....	57
6.	SOOVITUSED TURISMIVALDKONNA JUHTIMISVÕIMEKUSE	
	TÕSTMISEKS LÄÄNEMAAL	61
LISAD		65
Lisa 1.	Intervjueritavate nimekiri	65
Lisa 2.	Fookusrühma intervjuul osalejate nimekiri	66
Lisa 3.	Töös kasutatud mõistete selgitused	67

SISSEJUHATUS

Uuringu eesmärgiks oli analüüsida Lääne, Hiiu ja Saare maakondades toimivaid koostööpraktikad turismi, LEADER ning kalandus ja merendusfondide ja külaliikumise valdkonnas ning selgitada, millised on võimalused nende tegevuste ja ühisosade ühtlustamiseks. Uuringu laiem eesmärk on juhtimisvõimekuse tõstmine Läänemaa, Hiiumaa ja Saaremaa arendusorganisatsioonides. Turismi arendamist on analüüsis mõtestatud laiemas tähenduses sihtkoha arendamisena ja strateegilise juhtimisena, mis hõlmab endas lisaks maakonna kui külastussihtkoha ka elamise, õppimise ja töötamise sihtkoha arendamist.

Käesolev analüüsiaruanne koosneb kuuest osast. Esimene osa sisaldab Läänemaa, Hiiumaa ja Saaremaa turismi valdkonna korralduse ja turismiarendusorganisatsioonide ning valdkonnaga seotud teiste organisatsioonide (LEADER, kalandus ja merendusfondide ning Kodukandi) olukorra kaardistuse tulemusena üldistatud valdkonna korralduse ülevaadet ning selle tegevuste ja nõrkuste analüüsi. Ülevaade keskendub eelkõige turismivaldkonnaga enim seotud organisatsioonide tegevusele, rollile ja ressursside ning nende seostele ja koostöösuhetele teiste valdkonnas oluliste toimijatega. Ülevaade on koostatud dokumendianalüüsi ning 22 võtmeisiku ja valdkonnaga seotud isikuga läbiviidud intervjuude põhjal, mis olid sisendiks ja alusmaterjaliks edasistele projektitegevustele (nt lahendusstsenaariumide väljatöötamine ja hindamine, fookusrühma arutelud, sobivaimate lahenduste valik).

Teises osas kirjeldatakse ja analüüsitakse võrreldava juhtumina Ida-Viru Turismiklastri korraldusmudelit. Esialgelt kavandatud regionaalse turismikorraldusmudeli analüüsimise asemel on valitud Ida-Viru maakonna turismi korraldusmudel, kuna see on tõestanud ennast edukana nii teiste maakondade ja riigi tasandi turismi valdkonna koordineerijate silmis, kui ka laiemalt tajutava ja mõõdetava piirkonna turismisihtkohana tuntuse kasvu läbi.

Kolmandas osas kirjeldatakse turismivaldkonna võimalikke korraldusmudeleid nii maakonna tasandil kui maakondade üleselt. Maakonnasiseselt on fookuses turismivaldkonna erinevate toimijate sidustamiseks tõhusaima korraldusmudeli kujundamine, maakonnaüleselt on eesmärgiks kolme maakonna turismi ja sihtkohtade strateegilise ühisosa kujundamine ja selle toetamiseks sobiva korraldusmudeli leidmine. Väljapakutavate lahenduste rakendatavuse huvides tuginevad kujundatud korraldusmudelid tänastel Lääne-, Hiiu- ja Saaremaal rakendatavatel praktikatel, olles siiski nende edasiarendused.

Neljandas osas analüüsitakse esimesele osale tuginedes LEADER tegevuste ja kalandus- ja merendusfondide tegevuse ühtlustamise arengusperspektiivi. Viiendas osas antakse ülevaade maakondliku arendustegevuse ja turismitegevuste (ühtlustamise) korraldusmudelite võimalikest mõjudest. Viimases osas on esitatud soovitusel turismivaldkonna juhtimisvõimekuse tõstmiseks Lääne, Hiiu- ja Saaremaal.

Uuringu tellis SA Läänemaa koostöös Saaremaa ja Hiiumaa Arenduskeskustega ning seda rahstati Euroopa Sotsiaalfondi vahenditest kohaliku ja regionaalse arendusvõimekuse tõstmise toetussuuna raames. Analüüsi on koostanud Tallinna Ülikooli Ühiskonnateaduste Instituudi meeskond, tööle palume viidata alljärgnevalt:

Viks, A., Kattai, K. (2020) Uuring Hiiu, Lääne ja Saare maakondade juhtimisvõimekuste tõstmiseks turismi valdkonnas. Lõpparuanne. Tallinna Ülikool, Ühiskonnateaduste Instituut.

1. TURISMI VALDKONNA KORRALDUSE ÜLEVAADE

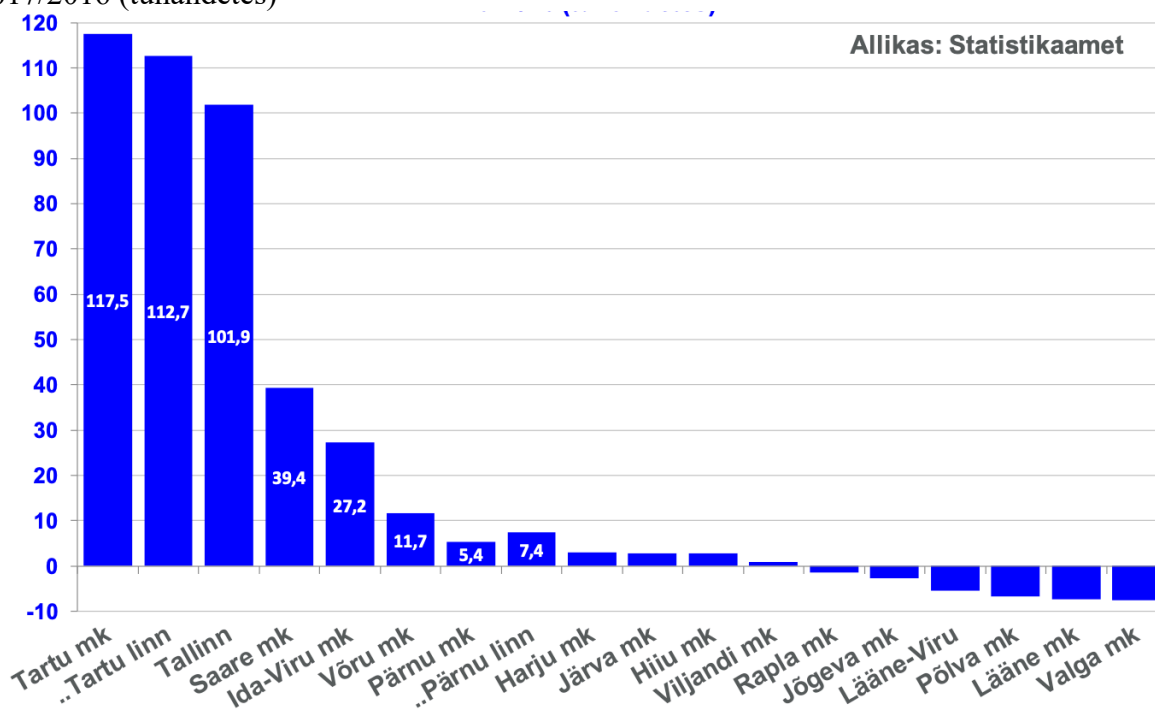
1.1. Ülevaade turismivaldkonna peamistest näitajatest

Turismi osa Eesti majanduses oli 2017. aastal 7%¹, tänaseks on turismi osatähtsus kasvanud, statistikaameti andmetel ulatub see sisemajanduse koguproduktist (SKP) juba 8 protsendini.

Eesti kogutulu välisturismist 2018. aastal oli 1,96 miljardit eurot ning välisturistide ööbimiste arv majutuskohdades oli 2018. aastal 4,17 miljonit. 2018. a ööbis Eesti majutusettevõtetes 834 993 Soome turisti, kes veetsid seal 1,54 miljonit ööd (mõlemad vähenesid 2016. aasta rekordtasemega võrreldes 4%)².

Samal ajal ööbis Eesti majutusettevõtetes 1,45 miljonit siseturisti, kes veetsid seal 2,6 miljonit ööd, ületades sellega juba kuuendat aastat ööbimiste arvu rekordit. Siseturistide puhkereiside kiire kasv tuleneb Eesti elanike sissetulekute kasvust ja siseturistidele atraktiivsete ajaveetmis- ja puhkamisvõimaluste pidevast lisandumisest.³ Saare-, Hiiu- ja Läänemaal moodustab siseturism kõige suurema osa.

Joonis 1. Sise- ja välisturistide veedetud ööde mahu muutus Eesti majutusettevõtetes 2017/2016 (tuhandetes)



Allikas: EAS⁴

¹ sh turismiteenuste eksport kogueksportidist 10% ning turismiteenuste eksport teenuste ekspordist 31%.

² Soome sihtturu langusele on mõju avaldanud kaupade ja teenuste hinna tõus Eestis ja soomlaste üldine reisieelistuste muutumine. Samuti ei ole Eestis olulisel määral lisandunud uusi tooteid, mis palju kordi Eestis käinud turistide nõudlust tugevalt mõjutaksid. 2017. a avaldas tulemustele mõningast mõju ka Läti konkurents.

³ „Eesti teadus- ja arendustegevuse, innovatsiooni ning ettevõtluse arengukava 2021–2035“ koostamise ettepanek <http://eelvoud.valitsus.ee/main#8lrt7iMu>

⁴ Turismirekord 2017. Ajaloo parim aasta. EAS Turismiarenduskeskuse direktori Tatmo Mutso ettekanne pressikonverentsil 6.02.2018 a. Kättesaadav: https://static2.visitestonia.com/docs/3195268_turismirekord-2017.pdf

Kõige rohkem lisandus sise- ja välituristide ööbimisi Tartus ja Tallinnas, seejärel Saare, Ida-Viru ja Võru maakonnas. Saare maakonna turistide arvu kasvust 3/4 andis siseturism, lisandus ka Läti, Leedu, Venemaa, Rootsi ja Saksa turistide ööbimisi (ooperipäevadega seoses)⁵.

1.2. Turismivaldkonna strateegiline juhtimine riigi tasandil

Turismivaldkonda koordineerivad riigi tasandil Majandus- ja kommunikatsiooniministeerium (MKM) poliitika kujundajana ning Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus (EAS) turismi arendamise tugistruktuurina. Hetkel kehtib turismivaldkonda suunava dokumendina [Eesti riiklik turismiarendukava 2014-2020](#), kuid ettevalmistamisel on järgmiseks perioodiks uus strateegiline alusdokument „Eesti teadus- ja arendustegevuse, innovatsiooni ning ettevõtluse arengukava 2021–2035“⁶, milles kavandatakse turismi ühendamine teadus- ja ettevõtluse valdkondadega, milles turism moodustaks ühe tegevussuuna.

Turismivaldkonna arengu toetamiseks ning EASiga koostöö koordineerimiseks on 2000ndate aastate algusest moodustatud kolm regionaalset turismiarenduse katusorganisatsiooni – [MTÜ Lääne-Eesti Turism](#)⁷, [SA Põhja-Eesti Turism](#)⁸ ja [SA Lõuna-Eesti Turism](#)⁹, keda on kaasatud turismi arengukava koostamisse, kuid nende rolli või funktsioone riikliku turismi strateegia elluviimisel arengukava ei maini. Tänapäevaseks on tegevuse lõpetanud SA Lõuna-Eesti Turism ning EAS koordineerimisel on eesmärgiks koostöös turismi sihtkohtade ja tänaste katusorganisatsioonidega kogu turismikorraldusmudeli ümberkorraldamine, et tagada tugevad ja võimekad sihtkoha juhtimisega tegelevad organisatsioonid (DMO-d)¹⁰ ning sihtkoha strateegiline juhtimine. EASi poolt välituriste Eesti turismisihtkohtade otsingute analüüs näitab, et turismimarsruudi kavandamisel ei otsita sihtkohti mitte ilmakaarte ega regionide järgi vaid konkreetsete sihtkohtade (linnad, vaatamisväärsused jt) järgi¹¹ ning sihtkohtade arendamine peaks toimuma sellega kooskõlas.

Eesti turismi visiooniks 2020-2035 on jätkusuutlik elu kogu Eestis, mille üle kohalikud on uhked ja mida välismaalased hindavad. Eesti turism peab toetama kohaliku väärtusliku ja atraktiivse elukeskkonna säilitamist ja loomist, mis tagab positiivse eluhoiaku ning elu jätkusuutlikkuse laiemalt erinevates Eesti piirkondades. Kohalik indetiteet, hinnatud töökohad piirkonnas (erinevatele võimekutele ja vanustele), elukeskkonna väärtustamine (mitte ainult loodud, vaid ka looduskeskkond) ja jätkusuutlikkus on sise- ja väliturismi aluseks, millest võivad nii mikro- kui suuretegevused, kohalikud elanikud, omavalitsused ja riik¹². Seega ka

⁵ Turismirekord 2017. Ajaloo parim aasta. EAS Turismiarenduskeskuse direktori Tatmo Mutso ettekanne pressikonverentsil 6.02.2018 a. Kättesaadav: https://static2.visitestonia.com/docs/3195268_turismirekord-2017.pdf

⁶ „Eesti teadus- ja arendustegevuse, innovatsiooni ning ettevõtluse arengukava 2021–2035“ koostamise ettepanek, kättesaadav: <http://eelvoud.valitsus.ee/main#8lrt7iMu>

⁷ MTÜ Lääne- Eesti Turism (LET) hõlmab nelja maakonda – Lääne, Saare, Hiiu ja Pärnu maakonda.

⁸ SA Põhja- Eesti Turism hõlmab – Harju, Järva, Rapla, Lääne- ja Ida-Viru maakonda.

⁹ SA Lõuna- Eesti Turism hõlmab Jõgeva, Põltsamaa, Tartu, Valga, Põlva ja Viljandi maakonda, tegevus lõpetati seoses maavalitsuste tegevuse lõpetamisega 2017. aasta lõpus ühendades selle Valgamaa Arenguagentuuriga.

¹⁰ DMO – destination management organisation

¹¹ Allikas: EAS (Sihtkohtade tulevik Eestis 2020+, Margus Sameli, EAS Turismiarenduskeskus, direktor, ettekanne projekti lõpuseminaril 8.11.2019 Haapsalus.

¹² Eesti turismi võimalustena näha: Valdkonna olemust ja mainet - Eesti edu aluseks on kõigi osapoolte positiivsus, uhkus paiga identiteedi üle ja ühine tegutsemine, mis loob positiivse külastuskogemuse ning korduvkülastuse motivatsiooni. Sihtkohti – arenenud ja targalt juhtiud sihtkohad on kogu Eesti turismi väärtusahela peamisi eeldusi. Turism on emotsioon, mis uleneb kohast/ kohalikest. Tänapäevased maamärgid on tnetustlikud, ehk betooni asemel on peamiaks „kogemus“. (Allikas: Sihtkohtade tulevik Eestis 2020+, Margus Sameli, EAS Turismiarenduskeskus, direktor, ettekanne projekti lõpuseminaril 8.11.2019 Haapsalus).

riiklikul tasandil seatud visiooni keskmes on sihtkohtade arendamisel tasakaal külastus, elu ja ettevõtluskeskkonna vahel.

1.3. Turismivaldkonna strateegiline juhtimine Lääne-Eestis

Lääne-Eestis regionaalsel juhtimistasandil turismivaldkonna strateegilist juhtimist sisuliselt ei toimu. Formaalselt on strateegilise juhtimise alusdokumendina olemas varasematel aastatel MTÜ Lääne-Eesti Turismi (edaspidi *LET*) koostatud strateegiadokument “Turismi arendamise arenguplaan 2014–2020 Lääne-Eestis”, kus on kaardistatud kõigi maakondade unikaalsus sihtkohana, tugevused, sihtturud, segmendid, turunduse suunad ning kitsaskohad ja arenguvajadused. See sisaldab põhjalikku loetelu Lääne-Eesti vajalikest arendustegevustest, milleks on: turismiinfrastruktuuri ja ligipääsude ning transpordiarengute vajadused; tervise- (tervisekuurortid Pärnu, Haapsalu ja Kuressaare), kultuuri-, loodus-, pere-, mere-, huviala- ja sporditurismi ning pärandkultuuri sihtkoht. Samuti ligipääs Lääne-Eesti regiooni ja saartele ning turismielamuste kättesaadavus kõigile.

Siiski ei ole strateegiadokument aktuaalne ega sisuliselt maakondade ja kohalike omavalitsuste tänaseid strateegilisi eesmärke siduv ning seda ei ole uuendatud pärast selle koostamist 2013. aastal. Viimane LET nõukogu koosseis ei ole strateegiat heaks kiitnud ning see ei toimi tegevuste kavandamise strateegilise alusena. Ka ei ole seatud osapooled üldjuhul teadlikud dokumendis sisalduvast ning MTÜ Lääne-Eesti Turismi kodulehel ei ole strateegia kättesaadav.

Lisaks põhjalikule ent mitte aktiivsele LET arenguplaanile piirkonnas on turismi valdkonnaga seos järgmistel valdavalt maakonna tasandi strateegiatel Lääne-Eestis:

- [Saaremaa valla arengukava 2019-2030](#) toob välja, et turism on vallale oluline majandussektor, mille arendamises on senisest enam potentsiaali. Mainitakse tugevnevat konkurentsi teiste maakondadega ning regionaalset mõõdet ja koostööd valdkonnas ei käsitleta. Arengukavas on erinevaid turismiga seotud tegevusi, sh ka turismi turundamine (Tegevus 3.6.1: Kaugturgudele sisenemise toetamine koostöös Eesti turismivaldkondade riiklike organisatsioonidega; lisaks Tegevus 1.1.4: Kultuuriturismi ja loomemajanduse toetamine vajaliku taristu loomisega; 3.2. Jätkusuutlik turism, loodusturism)¹³.
- [Saarte Koostöökoogu strateegia 2015-2020](#), millest lähtuvad LEADER-meetme rakendamise põhimõtted ning iga-aastased rakenduskavad, toetavate tegevuste all otseselt turismi välja ei too, küll aga toob strateegia koostööprojektide ühe peamise fookusena välja turismi ühise arendamise maakonnas (turism, piirkonna tutvustamine ja ühisturundus).
- [Hiiumaa arengustrateegias 2020+](#) on turismist ühe leheküljelise peatüki, rõhuasetus lokaalne, piirkondlikku koostööd ei mainita.
- [Hiiumaa valla arengukava 2035+](#) (ühtlasi ka maakonna arengukava), milles külastuskeskkonna arengu strateegiline teema käsitleb Hiiumaa kui terviku turundust, turismiinfo juhtimist, turismiteenuste ja -teenuste arendamist. Eduteguritena tuuakse muuhulgas välja järgmised koostööga seotud aspektid: turismiettevõtluse ja ka teiste valdkondade katuseorganisatsioonide võrgustumine; turismi valdkonnasiseselt ja -üleselt sidustatud arendustegevus ja koostöö; ning koostöös Lääne-Eesti saartega ühine

¹³ [Saare maakonna arengustrateegia 2019-2030](#) turismi ei maini.

turundamine: imagokampaania, hinnakampaania, kliendikampaania, tarbijakampaania, suhtlemine tarbijaga jm.

- [Hiiumaa kohaturundusstrateegia 2019-2021](#) seab eesmärkideks järgmiste elukeskkonna, ettevõtluskeskkonna ja külastuskeskkonna projektide elluviimise: 1) Bränd, 2) kodulehekülg, 3) Noored Hiiumaale; 4) Suvehiidlasest uuselanikuks, 5) Hiiumaale tööle, 6) Noor Hiiumaa ettevõtja; 7) Hinda Hiiumaist! 8) Rohkem välituriste, 9) Pikem turismihooaeg, 10) Sündmused nähtavaks¹⁴.
- [Hiiumaa maakonna turundusplaan](#) on tänaseks aegunud, koostatud 2013. a SA Tuuru poolt Hiiumaa arengustrateegia eesmärkide täitmiseks. Käsitleb Hiiumaa turundamist nii elukeskkonna, külastuskeskkonna kui ettevõtluskeskkonnana, kirjeldab meetmed, rakenduskava ja tegevuskava ning turundusorganisatsiooni loomise plaani.
- [Hiiumaa integreeritud arengustrateegia aastateks 2014-2020](#) - MTÜ Hiidlaste koostöökogu strateegia, mis on aluseks LEADER toetusmeetmete rakendamisele, käsitleb turismi mitme strateegia eesmärgi täitmiseks toetava tegevustena, nt eesmärgi „Kvaliteetne elu- ja ettevõtluskeskkond, kus toimivad kogukonnale vajalikud teenused” toetavate tegevuste all toetatakse investeringuid puhkemajanduse taristu avalikku kasutusse, turismiteabesse ja – taristusse) ning eesmärgi “Aktiivne ja eesmärgistatud koostöö uute teadmiste ja oskuste omandamiseks ja rakendamiseks” täitmiseks toetatakse mikroettevõtjate ja eraisikute vahelist ühistegevust, sh ühistööd vahendite ja ressursside ühiskasutuseks ning turismiteenuste arendamiseks ja turustamiseks; Samuti on LEADER koostööprojektide neljast eelistatud valdkondadest üks turismitaristu ja -teenuste arendamine.
- [Lääne maakonna arengustrateegias 2035+](#) on turismi arendamine üheks mõõdetavateks eesmärkidest (E9: Läänemaa on atraktiivne ja tuntud kultuuri- ja turismisihtkoht), maakonnaülest vaadet või tegevusi on mainitud ainult maaturismi arendamisega seoses, kus nähakse ette Loode-Eesti piirkonnaga ühisturundust.
- [MTÜ Kodukant Läänemaa strateegia aastateks 2014-2020+](#) nõ integreeritud strateegia, mis on aluseks LEADER toetusmeetmete rakendamisele, käsitleb turismi valdkonna tegevusi ühe strateegia eesmärgi (ettevõtluse arendamine) täitmiseks toetavate tegevustena (nt kohalike turismitoodete arendamine ning turismitoodete arendamist toetavad tegevused (koolitused, õppereisid, turundustegevused jms).
- [Matsalu turismipiirkonna turismimajanduse arengukava 2014-2020+](#) kavandab ühiselt kuue Eesti valla (tänapäevaks kolme KOVi – Läänerranna valla, Haapsalu linna ja Lääne-Nigula valla) territooriumil tasakaalustatud arengu tagamiseks turismi- ja puhkemajanduse arendamise ning muude piirkonna arengut toetavate, sh loodus- ja keskkonnakaitseliste, tegevuste ja projektide elluviimist.
- [Lääne-Eesti Loomemajanduse strateegia 2013-2020](#) milles on strateegiliste fookustena seatud: 1) loomeettevõtluse ja -ettevõtete arengu toetamine, 2) kliendi kaasamine toote ja teenuse arendamise, jaotamise ja kogemise protsessi; ning 3) Lääne-Eesti kui ühise loomeruumi edendamine. Kuna elluviimises nähti olulist rolli Pärnumaa Arenduskeskuse (toonase Pärnumaa Arendus- ja Ettevõtluskeskuse) allüksusena loodaval (aga tänapäevaks mitte eksisteerival) Lääne-Eesti Loomemajanduskeskusel ning inkubaatoril, mis lisaks maakondlikele tegevustele ja teenustele oleks pidanud hakkama pakkuma ühisteenusid ja

¹⁴ Vt. ka seotud dokumendid <https://hiiumaaarenduskeskus.kovtp.ee/turundusstrateegia> ja Hiiumaa kohaturundusstrateegiat tutvustav ettekanne

<https://hiiumaaarenduskeskus.kovtp.ee/documents/687279/22863429/Strateegia+presentatsioon+final.pdf/dc9c3468-ff9a-4934-b7d0-393867c84508?version=1.0>

-tegevusi kogu piirkonnale, siis ei näi strateegia rakendamiseni olevat jõudnud ning maakondlike turismi toimijate teadmine sellise strateegia olemasolust on tagasihoidlik.

- [Arengustrateegia Pärnumaa 2035+](#) Lääne-Eesti Turismi või muul kujul koostööd Lääne, Saare ja Hiiumaa suunal ei mainita. Ainukeste koostöö näitetena tuuakse esile Rohelise Jõemaa Koostöökogu, mille üks väljundeid on Pärnumaa ja Viljandimaa kohalike turismiettevõtete ühendus MTÜ Soomaa Turism ja ka MTÜ Terra Maritima Matsalu piirkonnas, Lääne- ja Pärnumaa valdade ühistöös.

Strateegilises plaanis arengukavade ja strateegiate tasandil ükski maakond turismi valdkonnas **maakonnaülese koostöö/ tegevuse vajadust oluliseks ei pea**. Seda üksikute eranditega, nt Hiiumaa valla arengukavas mainitakse vajadust viia läbi „koostöös Lääne-Eesti saartega ühiseid turundamistegevusi: imagokampaania, hinnakampaania, kliendikampaania, tarbijakampaania, suhtlemine tarbijaga jm ja Pärnumaa arengustrateegias mainitakse maakonnapiiri ülest koostööd ainult konkreetsete ühistegevuste kontekstis MTÜ Terra Maritima Matsalu piirkonnas, Lääne- ja Pärnumaa valdade ühistöös. Samas on regioonis märkimisväärselt turismivaldkonnaga rohkemal või vähemal määral kokkupuudet omavaid erineva territoriaalse ulatusega strateegilisi dokumente, mille omavaheline seostatus ning rakendusmehhanismid peaks piirkonna ja valdkonna terviklikuks käsitlemiseks olema paremini seostatud nii strateegilise fookuse kui rakendusstruktuuri (sh maakonna toimijate rollijaotuse ja vastutuse) osas.

Lisaks võib mõnes maakonnas täheldada väga arvukaid strateegiaid, millel on kindlasti oma positiivne roll, kuid millel võiksid olla tagatud omavaheline sidusus ning ühtsemad rakendusmehhanismid ning kõigi valdkonnaga seotud osapoolte kaasatus.

Turismivaldkonna ühtseks koordineerimiseks oleks vajalik leppida kokku:

- 1) kus ja mis tasandil peaks turismi strateegiline juhtimine toimuma, kes peaks selle eest vastutama ning millises vormis oleks kokku lepitud ühine piirkonna visioon ja strateegilised sihid, tagamaks erinevate maakonna tasandi strateegiliste dokumentide seotuse (nii sihtide kui rakendusmehhanismide tasandil).¹⁵
- 2) kujundada turismivaldkonna arendamise strateegiline vaade maakonna tasandil ning nende põhjal leida maakonnaülel strateegiline ühisosa, millele saaks toetuda tegevuskava, mis oleks igasuguse edasise koostöö ja ühisprojektide kavandamise aluseks.

1.4. Ülevaade turismiaorganisatsioonidest

Järgnevalt on antud ülevaade peamistest turismarendusorganisatsioonidest Lääne, Hiiumaa ja Saaremaal. Lisaks siinkirjeldatule on igas maakonnas turismiorganisatsioonidena turismiinfokeskused (TIK), kes on EASi poolt osaliselt personalikuluga toetatavad ja asuvad valdavalt maakondlike arenduskeskuste organisatsioonid (va Saaremaal, kus TIKi haldab turismiarendusorganisatsioon MTÜ Visit Saaremaa).

¹⁵ Täna näiteks turismi käsitlemine kohaliku omavalitsuse või maakonna arengustrateegia (kohustuslik) osis ei ole samuti mitte regionaalselt tasandil (kuigi see on eelduseks EASi toetuse saamiseks). Vt ka nt ettekannet „Maakonna tasandi arendustegevus omavalitsuste koostöös”, kättesaadav: https://intra.tai.ee/images/Maakondliku_tasandi_arendustegevus_omavalitsuste_koostöös_Urmas_Kase.pdf

1.4.1. MTÜ Lääne-Eesti Turism

Ainuke regionaalse ulatusega turisiarendusorganisatsioon on MTÜ Lääne-Eesti Turism (LET). See on 2008. aastal moodustatud vabatahtlikkuse alusel Hiiumaa, Läänemaa, Pärnumaa ja Saaremaa turismikatusorganisatsioonide poolt. Avalikes huvides tegutseva ja iseseiseva ühingu põhieesmärgiks on Lääne-Eesti turismiasjaliste kogukonna heaks tegutsemine ning turismivaldkonna arendamine Lääne-Eesti regioonis¹⁶.

Katusorganisatsioon on sündinud eelkõige EASi toel ning toimetanud kogu pea kaheteistkümneaastase perioodi tänu EASi igaastasele sihtfinantseerimisele. Organisatsiooni eesmärgiks on koordineerida ja edendada turismialast koostööd ning turismimajandusele vajalikku keskkonda Lääne-Eestis; algatada ja viia ellu turismi arendus- ja turundusprojekte; osaleda Eesti siseses ja rahvusvahelises turismi koostöövõrgustikes ning kujundada Lääne-Eesti kui turismipiirkonna mainet. Täna nähakse LETi rolli peaasjalikult kahes: maakonnaüleste projektide elluviimises ning igaastase turismikonverentsi korraldajana. Kui LETi moodustades oli selle üheks kavandatud rolliks ka toimimine ühenduslülina EASi ja sihtkohtade (maakondade) vahel, siis tänaseks peetakse sihtkohtade poolt tõhusamaks otsesuhetlust ning paljudel sihtkohtadel toimib lisaks regionaalsetes katusorganisatsioonides osalemisele ka otsesuhetus EASiga, mistõttu on LETi roll turismivaldkonna ja info koordineerimises veelgi vähenenud.

LET liikmeteks on maakonnas turismi korralduse eest vastutavad organisatsioonid, kelleks on: MTÜ Läänemaa Turism (*praeguseks likvideeritud ja SA Läänemaa koosseisus*), SA Hiiumaa Arenduskeskus, MTÜ Visit Saaremaa ja SA Pärnumaa Arenduskeskus.

MTÜ juhatus on üheliikmeline, 2018.-2019. aastal oli ametis Sille Roomets. MTÜ nõukogu koosneb neljast liikmest, kuhu kuuluvad iga liikme esindajad. 2018. aastal oli nõukogu koosseisus Annika Mändla (nõukogu esimees, kuni alates 2019. aasta lõpuni), MTÜ Läänemaa Turism/ SA Läänemaa; Rainer Aavik, SA Pärnumaa Arenduskeskus; Liis Remmelg, SA Hiiumaa Arenduskeskus ja Margit Kõrvits, MTÜ Visit Saaremaa. Hetkel on nõukogu kolmeliikmeline ja juhatuse liikme rolli täidab endine nõukogu esimees. MTÜ üldkoosoleku moodustavad iga liikme poolt määratud kolm esindajat¹⁷.

2018. aastal oli LETil kuus töötajat (koormusega 0,1- ca 1,0), täistööajale taandatuduna on ca neli töötajat, kes kõik on sisuliselt rahastatud erinevate projektide vahenditest. 2018. aastal olid töös projektid: „Coastal Hiking“, „Industrial Heritage“, „Baltacar“ ja EDEN-Estonia 2017“ (mille aastaste tegevuste maksumus jäi vahemikku 2000-35 000 eurot).

Peamine sihtfinantseering tegevuskuludeks tuleb EASilt (32 000 eurot), lisaks liikmemaksud (3195 eurot aastas liikme kohta) ning projektide omafinantseeringud liikmetelt ja/ või KOVIDelt (kui liikmesorganisatsioonide liikmetelt).

1.4.2. Sihtasutus Läänemaa

SA Läänemaa on endise nimega SA Lääne-Eesti Arenduskeskus, mis asutati 13. juunil 2017. aastal. Nimemuutus SA Läänemaaks toimus 2018. aastal, mil liikusid ka kõik SA Lääne-Eesti

¹⁶ Majandusaasta aruanne 2018, <https://www.westestonia.com/wp-content/uploads/2019/05/2018-Majandusaasta-aruanne.pdf>

¹⁷ Nt viimasel (8.05.2019) üldkogul osalesid lisaks nõukogu liikmetele MAKide töötajad (Hiiumaa, Pärnu), aga ka KOV turismispetsialistid (Pärnu, Läänemaa) ning turismiettevõtjate esindajad (Saaremaa, Läänemaa).

Arenduskeskuse kohustused ja tegevused SA Läänemaa alla. SA Läänemaa koondab enda all endise Lääne maavalitsuse kohalikele omavalitsustele ühiseks täitmiseks ületunud kui ka endise Lääne Arenduskeskuse ülesandeid. SA asutajaliikmeteks on kõik Läänemaa kohalikud omavalitused, kellest moodustub ka sihtasutuse 14-liikmeline nõukogu (kuus Haapsalu linna esindajat, kuus Lääne- Nigula valla esindajat ning kaks Vormsi valla esindajat). Sihtasutuse tööd juhib üheliikmeline juhatus¹⁸.

SA Läänemaa hõlmab endas lisaks ka turismiarendusorganisatsiooni funktsiooni ja maakondliku omavalitsusliitu (eraldiseisva organina, millel on oma juhtorgan juhataja näol, ent millel ei ole eraldi töötajaid ning mida administreerib SA Läänemaa)¹⁹. Varasemalt täitis turismiarenduse funktsiooni MTÜ Läänemaa Turism, kes tänaseks on likvideeritud ning alates 2019. aastast koordineerib turismi valdkonnaga seotud tegevusi Läänemaal SA Läänemaa, mis pakub oma liikmetele turismialaseid koostöö-, arendus- ja turundusvõimalusi Haapsalus ja Läänemaal. SA Läänemaa on ka maakondlikuks arendusorganisatsiooniks (MARO). Ühtlasi on SA Läänemaa ka regionaalse katusorganisatsiooni MTÜ Lääne-Eesti Turism liige.

2018. aastal töötas SA Läänemaa organisatsioonis lisaks juhataja esimehele töölepingu alusel seitse inimest (turismijuht, ettevõtluskonsultant, arendusjuht, projektijuht, koordinaator, arendusjuht/ MTÜ konsultant, turismprojektijuht-infokonsultant) ning käsunduslepingu alusel neli inimest. Turismi valdkonnas on kaks töötajat: turismijuht ja turismi projektijuht-infokonsultant. Turismi valdkonna koordineerimiseks on moodustatud turismi nõukogu, kuhu kuuluvad Haapsalu ja Lääne-Nigula valla ning maakonna turismiettevõtjate esindajad²⁰. Nõukogu töötab põhimõttel, et kõik turismindusega seotud osapooled oleksid kursis sellega, mis maakonnas turismivaldkonna alasel toimub. Samuti annab nõukogu sisendi SA Läänemaa turismiga seotud valdkonna tegijatele selle valdkonna arendamisel. Kuna organisatsioonide ühendamise toimus alles hiljuti ei ole turisminõukogu töö veel korralikult käivitunud ning see ei ole leidnud endale veel toimivat rolli.

1.4.3. Sihtasutus Hiiumaa Arenduskeskus

Sihtasutuse Hiiumaa Arenduskeskus juhtorgan on viieliikmeline nõukogu ning igapäevast tegevust juhib üheliikmeline juhatus. Nõukogusse kuuluvad Omar Jõpiselg (esimees), Tõnis Kasemägi (ettevõtja), Tanel Malk (ettevõtja), Monika Pihlak (Hiiumaa Vallavalitsus), Ester Tammis (Kodukant Hiiumaa).

Arenduskeskuses on üheksa töötajat: juhataja, MTÜ konsultant / programmide koordinaator, ettevõtluskonsultant (2), Lääne-Eesti piirkondlik investorkonsultant (0,2 koormus) ja Lääne-Eesti ettevõtluskonsultant (SA Saare Arenduskeskuse struktuuris), noorte ettevõtluskonsultant, projektijuht, turismi ja turundusspetsialist, turismiinfospetsialist raamatupidaja ning käsunduslepinguga pakuvad teenust IT spetsialist, maakondliku infoportaali toimetaja, digiturundaja.

¹⁸ SA Läänemaa majandusaasta aruanne 2018, kättesaadav: https://laanemaa.ee/90013874_2018/

¹⁹ Omavalitsusliit juriidilise isikuna on alles, aga teda teenindab SA Läänemaa büroo.

²⁰ Läänemaa turismi nõukogusse kuuluvad: Tõnu Parbus (Haapsalu linn), Ants Ale (Estnature OÜ), Raina Jeeberg (Lääne-Nigula vald), Mikk Lõhmus (Lääne-Nigula vald), Aivo Hirno (Lääne-Nigula vald), Ingrid Sieberk (Roosta), Maret Sukles (Fra Mare), Enna Kallasvee (Haapsalu Kutsehariduskeskus), Meeli Lokk (Altmõisa külalistemaja).

Maakondliku arenduskeskuse alla kuulub turismiinfokeskus (TIK) ja selle üks konsultant. Turismi valdkonna koordineerimisega tegelevad nii Hiiumaa Arenduskeskus kui Hiiumaa Turismiliit, kummagi organisatsiooni vastutus ja rollid ei ole formaalselt selgelt piiritletud. Erinevalt teistest maakondadest asuvad Hiiumaa Arenduskeskus ja teised turismi valdkonnaga kokkupuudet omavad organisatsioonid kõik Kärdlas samal aadressil. Samas ei väljendu see nende turismi valdkonna tegevuse omavahelises oluliselt suuremas integratsioonis võrreldes teiste maakondadega. Sarnaselt SA Läänemaale on Hiiumaa Arenduskeskus ka maakondlikuks arendusorganisatsiooniks (MARO), mis tähendab et organisatsioonil on arenduseelarve näol mõningane täiendav ressurss muuhulgas ka turismivaldkonna arendustegevuste iseseisvamaks kavandamiseks ja elluviimiseks võrreldes maakondadega, kus maakondliku arendusorganisatsiooni roll on mõnel teisel organisatsioonil (nt Saaremaal). Arenduskeskus on ka MTÜ Lääne-Eesti Turism liige.

1.4.4. Sihtasutus Saare Arenduskeskus

SA Saaremaa Arenduskeskus (SAK) asutati 1993. aasta oktoobris ning kuulub sarnaselt teiste maakondlike arenduskeskustega üleriigilisse maakondlike arenduskeskuste (MAK) võrgustikku. 2017. aasta lõpus loodi Kuressaare linna ja Muhu valla poolt uus sihtasutus Saare Arenduskeskus, kellega riigi loodud SA Saaremaa Arenduskeskus ühines ja kõik tegevused koos töötajatega viidi 2018. aastal üle uude sihtasutusse²¹. SAK eesmärgiks on läbi professionaalsete tugiteenuste kaasa aidata kohalike omavalitsuste, ettevõtjate ja kodanikeühenduste arengule Saare maakonnas²².

SAKil on viieliikmeline nõukogu kuhu kuuluvad: Maire Forsel (ettevõtja), Kalev Kütt (spordiaktivist), Raido Liitmäe (Muhu vallavanem), Nalmond Meri (ettevõtja) ja Rando Kubits (soojaettevõtte juht); üheliikmeline juhatus (Rainer Paenurk) ning viis töötajat: kaks ettevõtluskonsultanti, MTÜ konsultant, projektijuht ja Lääne-Eesti investorkonsultant (jagatud teise Lääne-Eesti maakondadega).

Erinevalt Hiiumaa ja Läänemaa Arenduskeskustest ei ole SAK maakonna turismiarendusorganisatsioon, seda rolli täidab MTÜ Visit Saaremaa. Samuti erinevalt Hiiumaa ja Läänemaa Arenduskeskustest ei ole SAK maakondlikuks arendusorganisatsiooniks (MARO), see funktsioon on Saaremaa vallas.

1.4.5. MTÜ Hiiumaa Turismiliit

Hiiumaa Turismiliit MTÜ on peaaegu 20 aastat tegutsenud turismiettevõtjate esindusorganisatsioon, mis on koondanud ligi 50 Hiiumaa turismiettevõtjat ning kes varasemalt enne Hiiumaa Arenduskeskusele funktsiooni üleandmist haldas ka Hiiumaa Turismiinfokeskust (TIK). 2018. aasta seisuga on liidul 38 liiget. Turismiliitu juhib kolmeliikmeline juhatus.

Tegemist on vabatahtlikkuse alusel ja projektirahadest toimetava organisatsiooniga, kus palgalisi töötajaid ei ole. Kuigi turismi arendusorganisatsiooniks maakonnas on MAK, on Turismiliit jätkuvalt tegutsenud turismi valdkonnas koordineerides ettevõtjate vahelist suhtlust ja koostööd, osaledes projektides ja messidel ning andes juba 20 aastat järjest välja põhitrükist Hiiumaa ettevõtjate kohta.

²¹ Majandusaasta aruanne 2018

²² SA Saare Arenduskeskus <https://www.sasak.ee/est>

MTÜ Hiiumaa Turismiliit on MTÜ Eesti Maaturism liige, koostöö lepingud on sõlmitud SA Saaremaa Turismiga ja MTÜ Hiidlaste Koostöökoguga. Juhatuse liikmed osalevad mitmetes erinevates turismiga seotud töögruppides.

1.4.6. MTÜ Visit Saaremaa

MTÜ Visit Saaremaa on Saaremaa omavalitsuste algatusel 2015. aastal ellu kutsutud turismiorganisatsioon, mis koondab ühtse eesmärgi nimel tegutsema Saaremaa turismimaastikul toimetavaid ettevõtteid ja organisatsioone. 2018. aasta seisuga on liikmeid kokku 57, MTÜ liikmeteks on erinevad turismiga seotud ettevõtjad, samuti Saaremaa vald ja SA Saare Arenduskeskus²³. MTÜ haldab ka Saaremaa Turismiinfokeskust.

Ühingu eesmärgiks on Saare maakonna kui külastuspiirkonna ja turismisihtkoha arendamine ja tutvustamine. Ühingul on alljärgnevad ülesanded:

- Aidata kaasa turismimajanduse arengule Saare maakonnas, lähtudes oma liikmete ühistest huvidest;
- esindada ja kaitsta oma liikmete huve ja teha koostööd valitsusasutuste, kohalike omavalitsuste, turismifirmade jt organisatsioonidega;
- planeerida, algatada ja osaleda erinevates turismile olulistes projektides;
- korraldada turismialase info kogumist, süstematiseerimist ja levitamist;
- korraldada koolitusi ja üritusi ning taotleda neile rahastusi;
- tegeleda loodusturismi arendamisega ja keskkonnahariduse korraldamisega;
- aidata kaasa Saare maakonna turismialase statistika õiglasele kogumisele ja levitamisele;
- aidata kaasa turismitoodete planeerimisele ja arendamisele;
- esindada maakonda messidel, reklaam-ja kontaktüritustel, aidata kaasa maakonna kui reisisihi maine kujundamisel ning
- planeerida maakonna turundusstrateegiat, turundustegevusi ja nende elluviimist.²⁴

MTÜ-l on üheliikmeline juhatus ja viis töötajat, lisaks tegevjuhile arendusjuht, turundusjuht ja kaks turismispetsialisti. Juhatust nõustab strateegiliselt seitsmeliikmeline volinike koosolek, kellest neli nimetab Saaremaa vald ja kolm liiget nimetavad ettevõtjatest liikmed. Volinike hulka kuulus varasemalt ka SA Saare Arenduskeskus, ent täna enam mitte. MTÜ Visit Saaremaa on MTÜ Lääne-Eesti Turism ja Saarte Koostöökogu liige.

1.4.7. SA Saaremaa Turism

Saaremaal on turismivaldkonnaga seotud organisatsiooniks ka pika ajaloo ja traditsiooniga traditsiooniga, ca kümnekonna liikmega SA Saaremaa Turism, kes on Saaremaa Toidufestivali korraldaja ja ellukutsuja. SA Saaremaa Turism oli pikka aega maakonna suurim turismi katusorganisatsioon organiseerides koostööd ettevõtjatega ja messidel käimist.

²³ MTÜ Visit Saaremaa liikmete loeteluks vt <https://visitsaaremaa.ee/info/mtu-visit-saaremaa/liikmed/>

²⁴ MTÜ Visit Saaremaa põhikiri, kättesaadav: Põhikiri <https://visitsaaremaa.ee/wp-content/uploads/2019/07/MTÜ-Visit-Saaremaa-põhikiri-2019-seisuga.pdf>

Peale MTÜ Visit Saaremaa loomist sai viimasest maakonna turismi katusorganisatsioon, kuhu esialgu astus ka SA Saaremaa Turism²⁵. Tänapäevaseks ta Visit Saaremaa liige ei ole ja käesolevas analüüsi ta eraldi analüüsitava organisatsioonina ei ole hõlmatud.

1.4.8. Maakondlike turismiarendusorganisatsioonide ressursside võrdlus

Turismiga tegelevate organisatsioonide töötajate (sh turismiga tegelevate töötajate) arv, kasutada olevad ressursid ning finantseerimise allikad on väga erinevad. Maakondlike arenduskeskuste ressursid sihtfinantseeringute näol on teistest turismiarendusorganisatsioonidest suuremad, kuid see ei peegelda nende suuremat panust turismi valdkonda, kuna nende tegevusala on laiem.

Tabel 1. Maakondlike turismiarendusorganisatsioonide juhtimisega ja ressurssidega seotud näitajad

	MTÜ Lääne-Eesti Turism	SA Hiiumaa Arenduskeskus	MTÜ Hiiumaa Turismiliit	SA Läänemaa	SA Saare Arenduskeskus	MTÜ Visit Saaremaa
Põhitegevuse tulud	190 494	414 603	80 820	552 054	273 906	205 938
sh toetused (sihtfin.)	152 492	371 937	49 582	550 369	257 034	129 689
sh liikmetelt saadud tasud	29 145		2 570			5 300
sh omatulud (kaupade ja teenuste müük, liikmemaksud)	8 857	42 392	27 223	1 684	16 872	70 813
Põhitegevuse kulud	186 470	363 667	46 430	503 696	263 950	215 198
sh tööjõukulud	54 892	162 929	1 138	184 950	132 818	88 114
sh majandamis- ja tegevuskulud	131 578	163 843	44 183	204 992	128 473	123 392
sh antud toetused jooksv. kuludeks		35 459		92 016	0	
Põhitegevuse tulem	4 024	50 936	34 222	48 358	9 956	- 9 260
Võlakohustused	0	111 209	12 800	1 550	0	11 700
Likviidne vara	49 967	17 003	21 003	95 946	5 255	33 228
Netovõlakoormus	0%	23%	0%	0%	0%	0%
Personal						
Töötajate arv	4	9 ²⁶	0 ²⁷	7+4 ²⁸	5	5
sh turismi valdkonna töötajad	4	3	0	2	0	5
Juhatusel liikmete arv	1	1	3	1	1	1

²⁵ <https://arhiiv.saartehaal.ee/2017/03/22/saaremaa-turism-ei-mahu-uhise-mutsi-alla/>

²⁶ Osad teenused IT, kodulehe haldus ja digiturundus ostetakse teenusena.

²⁷ Kolmeliikmeline juhatuse, kes töötab valdavalt vabatahtlikkuse alusel

²⁸ Lisaks töölepingulistele töötajatele töötavad neli inimest käsunduslepingu alusel ja ei tule personalikuludest välja.

Liikmete arv	4		38			57
Peamised rahastajad	EAS (32000), liikmed (12 780), KOVID (11 588 projektide omaosalused), projektide tulud (ca 70%)	EAS (103 457), Rahandusministeerium, sh PATEE (124 502)	LEADER (44 852), omatulud (27 223)	EAS (197 637), Rahandusministeerium, sh PATEE (184 797)	EAS (162 734), Rahandusministeerium, sh PATEE (43 491) ²⁹	KOV (97 460 eur), omatulud (70 8139, LEADER

Allikad: organisatsioonide majandusaasta aruanded, riigiraha.fin.ee, organisatsioonide veebilehed.

Ka samaliigiliste organisatsioonide vahel on märkimisvääreid erinevusi. Kolme maakonna arenduskeksusest on väiksemate tegevuskuludega SA Saare Arenduskeksus. Seda mõjutavateks teguriteks on turismivaldkonna arendusfunktsiooni ning maakondliku arendusorganisatsiooni rolli mittetäitmine erinevalt Hiiumaa ja Saare maakondade arenduskeksustest. Esimest täidab MTÜ Visit Saaremaa ja teist Saaremaa vald. Saaremaa on ainuke maakond, kes MARO roll on kohalikul omavalitsusel. Mõnedes maakondades (sarnaselt Hiiumaale ja Läänemaale ka Jõgevamaal ja Võrumaal) on MARO roll MAKil ning enamikes maakondades täidab MARO rolli maakondlik omavalitsusliit. Eesti laiemalt on vähe praktiseeritud Läänemaa mudel, kus arenduskeksusse on koondatud enamik maakonna arendustegevuse ja KOVde kosotöökõigusi.

Turismivaldkonna inimressurss varieerub samuti kõrgis komes uuritavas maakonnas – kõige vähem on turismivaldkonna töötajaid Läänemaal (2), seejärel Hiiumaal (3) ning enim Saaremaal (5).

Kuigi intervjuudes toodi välja Lääne-Eesti Turismi ühe nõrkusena rahastamine ja finantssuutlikkus, siis võrreldes teiste turismiarendusorganisatsioonidega on nende kasutada olevad ressursid korralikud võrreldavad väikesemate maakondlike organisatsioonidega. Tõsi, enamik tuludest on projektide tulud ehk mitte püsirahastus, mis EASi ja liikmemaksudena kokku on veidi üle 40 000 euro. Siiski arvestades täna kogu regioonis kasutada olevat otseselt turismivaldkonnas kasutatavat raha on LETi ressursid oluline, mida tuleks rakendada maakondade ülesturismivaldkonna eesmärkide toetamiseks arvestades maakondade strateegilist ühisosa.

1.5. Ülevaade muudest turismi valdkonnaga seotud organisatsioonidest

Turismi valdkonna ja sihtkoha arendamisega seotud organisatsioone on maakondlikul tasandil enamgi (nt ettevõtjate liidud, mõnes maakonnas on mitu erinevat turismiettevõtjate liitu). Lähteülesandest tulenevalt keskendutakse analüüsis ainult LEADER tegevusgruppidele, kalanduse algatusrühmadele ning Kodukandile.

²⁹ Rahandusministeeriumi osakaal kogutuludes on väiksem kui teistel MAK-del, sest osasid MARO ülesandeid täidab Saaremaa Vallavalitsus.

1.5.1. LEADER tegevusrühmad

LEADER-programm on üks edukamaid Euroopa Komisjoni algatusi, mis sai alguse 1991. aastal. Eestis alustati laiemas ulatuses Leader-lähenemise rakendamisega 2006. aastal. Perioodil 2014-2020 on eelarve 90 miljonit eurot³⁰. Eestis tegutseb hetkel kokku 26 kohalikku tegevusgruppi, kes katavad ligi 99% maapiirkonnast. Tegevusgruppid korraldavad oma piirkonnas Leader meetme projektitoetuste taotluste vastuvõttu kohaliku arengu strateegia elluviimiseks³¹.

LEADER programmi eesmärk on edendada kohalikku elu maapiirkonnas läbi kohaliku tasandi koostöö, aidates luua kohalikel partnerlustel põhinevaid maaelu arengustrateegiaid. Programmi aluseks on kohalik lähenemine, mis võimaldab paremini ära kasutada maapiirkonna sisemisi arenguvõimalusi. See omakorda aitab parandada keskkonna ja paikkonna ning eriti maapiirkonna elukvaliteeti ning mitmekesistada majandustegevust. Lisaks on kohalikul algatusel oluline roll inimeste sidumisel uute ideedega, innovatsiooni ja ettevõtlikkuse julgustamisel ning kohalike teenuste arendamisel³².

Eesti Leader on oma esimesel strateegiate rakendamise perioodil (2009-2013) saavutanud edu paljudes valdkondades. Leader tegevusgruppid ise on märkinud neli enda jaoks olulist valdkonda - **kohalik toit, maaturism, säästlik energeetika, külaelu arendamine**³³. Eelmisel programmiperioodil (2007-2014) olid **19%** LEADER-tegevusgruppide toetatud **projektidest turismi valdkonnas**³⁴. Seega turimisvaldkond nii sisuliselt kui finantsiliselt on oluline Leader-tegevusgruppide tegevusuundi.

Hiidlaste Koostöökogu

Hiidlaste Koostöökogu on asutatud 2006. aastal. Koostöökogu eesmärgiks on: suurendada kohalikku algatusvõimet piirkonnas; koostada piirkonna integreeritud arengustrateegia; viia ellu piirkonna integreeritud arengustrateegia korraldades piirkonna tegevusprojektide rahastamist ning nõustamist; arendada avaliku-, era- ja mittetulundussektori koostööd; arendada koostööd teiste ühendustega Eestis ja mujal Euroopas; ning osalemine rahvusvahelistes, riiklikes, piirkondlikes ja kohalikes maaelu arendavates projektides. Analüüsitud maakondadest on Hiiumaa ainuke maakond, mis kogu ulatuses on Koostöökogu tegevusteks abikõlbulik piirkond.

Ühingat juhib kuueliikmeline juhatus. Juhatusse kuulub igast sektorist kaks liiget – kaks mittetulundusühingute esindajat, kaks erasektori esindajat ja kaks omavalitsuste esindajat. Hiidlaste Koostöökogul oli 2018. aasta seisuga kokku 76 liiget, sh Hiiumaa vald, 33 äriühingut või FIE-t ning 42MTÜ-d või SA-d.

Koostöökogu peamised koostööpartnereid on SA Hiiumaa Arenduskeskus, MTÜ Kodukant Hiiumaa, MTÜ Hiiumaa Turismiliit³⁵ (erinevalt näiteks Saaremaast, kus turismiarendusorganisatsioon on LEADER tegevusgrupi ametlikuks liikmeks, ei ole Hiiumaa

³⁰ Leader strateegia ettevalmistamiseks 1,7 miljonit eurot, Leader meetme rakendamiseks 88,3 miljonit eurot

³¹ Põllumajanduse registre ja informatsiooni amet <http://www.pria.ee/et/toetused/valdkond/leader/>

³² Maaeluministeerium <https://www.agri.ee/et/eesmargid-tegevused/maaettevotlus-ja-maaclu/leader>

³³ Põllumajandusuuringute keskus <https://www.maainfo.ee/?page=3740>

³⁴ „Eesti maaelu arengukava 2007–2013“ järeelhindamine. Lõpparuanne, lk 384, kättesaadav:

<https://www.agri.ee/sites/default/files/content/arengukavad/mak-2007/seire/mak-2007-jareelhindamine-aruanne.pdf>

³⁵ Majandusaasta aruanne 2018

Turismiliit Hiidlaste Koostöökogu liige). Koostöökogu töötaja (Ilmi Aksli) on MTÜ Hiiukala juhatuse liige.

Läänemaa Kodukant

Kodukant Läänemaa asutati 1997. aastal seltsinguna, Kodukant Läänemaa MTÜ asutati 2003. aastal. Alates 2005. aastast on Kodukant Läänemaa üheks kohalikuks LEADER-tegevusgrupiks Eestis. Ühingu tegevuse põhieesmärgiks on Läänemaa maaelu ja külade säilitamisele, taaselustamisele ja harmoonilisele arengule kaasaaitamine, sealhulgas maamajanduse ja rahvakultuuri ning loodushoiu toetamine ning erinevate külaliikumiste ühendamine. Ühingul on kaks olulist tegevussuunda, millest üks on LEADER strateegia³⁶ rakendamine ja teine üle-Eestilise külaliikumise Kodukant maakondlike tegevuste koordineerimine.

Kodukant Läänemaal on 82 liiget, lisaks neljale omavalitsusele 39 mittetulundusühingut ja 39 ettevõtet. Kodukant Läänemaa on piirkondlik, kolme sektorit hõlmav, maakonna arenguid suunav ja rahvusvahelist koostööd tegev arendusorganisatsioon. Ühenduse kõrgeimaks organiks on liikmete üldkoosolek, juhatuse on 9-liikmeline. Tegevjuhtkonna moodustavad tegevjuht, projektijuhid ja kohaliku toidu spetsialist. 2018. aastal vahetus ühingu tegevjuht.

MTÜ Läänemaa Kodukant peamised koostööpartnerid on katusorganisatsioonid Eesti Leader Liit ja Eesti Külaliikumine Kodukant³⁷.

Saarte Koostöökogu

MTÜ Saarte Koostöökogu on 2006. aastal asutatud ettevõtete, mittetulundusühingute ja omavalitsuste vabatahtlik ühendus. MTÜ tööd korraldas kuni 30.06.2018 15-liikmeline juhatuse, alates 01.07.2018 on juhatuse viieliikmeline. Juhatuse tööd juhib juhatuse esimees. Ühingu igapäevast tööd korraldab tegevjuht.

Organisatsiooni eesmärk on edendada elu Saare maakonna maapiirkondades tuginedes oma liikmete koostööle, partnerlusele ja omaalgatusele. Saarte Koostöökogu visioon on, et aastaks 2020 on Saare maakond hea elukeskkonna ja puhta loodusega piirkond Läänemeres, kus on elujõulised kogukonnad ning konkurentsivõimeline ja spetsialiseerunud ettevõtlus, mida edendatakse läbi koostöö ja ühistevõtmise.

Saarte Koostöökogul oli 2018. a. lõpus 88 liiget, nendest kolm omavalitsust (kõik Saare maakonna vallad - Saaremaa, Muhu ja Ruhnu), 57 MTÜ-d, kaks sihtasutust ja 26 ettevõtet³⁸, sh on Koostöökogu liikmeteks ka MTÜ Visiti Saaremaa, SA Saare Arenduskeskus ja Kodukant Saaremaa.

Saarte Koostöökogu korraldab lisaks erinevatele ühisprojektide raames läbiviidud infopäevadele ja koolitustele ka traditsioonilisi ühiseid infoseminare koos Saare Arenduskeskusega. Ka toimub koostöö üleriigilisel tasandil Põllumajandusuuringute Keskusega (infopäevadel osalemine) ja Eesti Leader Liiduga (koolitustel, üldkoosolekul ja

³⁶ MTÜ Kodukant Läänemaa strateegia aastateks 2014-2020+, kättesaadav: <http://kklm.ee/wp-content/uploads/2016/08/KKLM-strateegia-kinnitatud-jaanuar-2018.pdf>

³⁷ Majandusaasta aruanne 2018

³⁸ Majandusaasta aruanne 2018

CLLD töörühmas osalemine). Maakonnas tehakse pidevalt ja jooksvalt koostööd piirkonnamärgise Saaremaa Ehtne toode edendus- ja arendustegevuste ning võrgustikuga.

Erinevaid ühisprojekte on varasematel aastatel viidud ellu kohaliku toidu teemal (Piirkonna tootemärgis Saaremaa Ehtne toode ühisturundus, Toidufestivali korraldus) koos erinevate partneritega (MTÜ Visit Saaremaa ja SA Saaremaa Turism eestvedamisel kaasates MTÜ Saarte Koostöökogu, Saaremaa Ettevõtjate Liit MTÜ-d, MTÜ Saaremaa Turundusühingut ja SA Saare Arenduskeskust).

1.5.2. Kodukant

Eesti Külaliikumine Kodukant on kolmel tasandil - küla, maakond ja riik – toimiv valitsusväliste organisatsioonide ühendus ja külade esindusorganisatsioon, mis sai alguse 1990ndatel. Kodukandil on tänaseks umbes 5000 liiget. See kehastab külade vaimu ja väärtusi ning on ajendatud kirest säilitada maaelu ja traditsioone.

Kodukandi eesmärk on kogukondliku tegevuse edendamine maapiirkondades, väärtustades ja arendades külaelu, pärimuskultuuri ja vabatahtlikku tegevust. Igas maakonnas on ühendused, mis korraldavad üritusi ja tegutsevad vahendajatena kohalike elanike ja Kodukandi riikliku organisatsiooni vahel, kelle partneriks omakorda on Siseministerium ja Maaeluministerium.

Nii osad intervjuueritavad töid välja, kui ka näiteks maaelu arengukava järeelhindamisraportis on kirjeldatud MTÜ Külaliikumine Kodukandi ning LEADER tegevusrühmade toimimise olemuslikku erinevust tulenevalt sellest, et Kodukant on riigist täielikult sõltumatu alt-ülesse vabatahtlikkudel põhinev algatus ning LEADER-programmi puhul on tegemist riigi ülesande täitmisega ELi meetme elluviimisel.³⁹ Sellega on ka põhjendatud nende organisatsioonide ühendamise võimatust või ebaloogilisust. Eeltoodud olemuslikule erinevusele vaatamata vaatamata leiavad käesoleva analüüsi autorid olles tutvunud ka Kodukant Läänemaa tegevusega, et kahe organisatsiooni erinev olemus ei takista nende ühindamist ning edukat toimimist. Pikemas perspektiivis on see Kodukandi liikumisele jätkusuutlikkuse tagamiseks üks tõsiseltvõetav lahendusalternatiiv.

MTÜ Ühendus Kodukant Hiiumaa

Ühendus Kodukant Hiiumaa on asutatud 2002. aastal. 2018. aastal oli ühendusel 15 liiget – 14 organisatsiooni ja üks eraisikust liige.⁴⁰ Liikmeteks on valdavalt külaseltsid, varasemalt oli ka SA Tuuru, praegu SA Hiiumaa Arenduskeskus⁴¹ liikmeks ei ole.

Ühendus Kodukant Hiiumaa missiooniks on toetada külade arengut, kaasates parimat oskusteavet ning pakkudes vajalikke maaelu edenemist toetavaid arendustegevusi ettevõtliku, arenguvõimelise kogukonna kujunemiseks, olla külade eestkõneleja ja külaelu väärtustavate aktiivsete külaelanike kasvulava.

³⁹ Eesti maaelu arendukava 2007-2013 järeelhindamine. Lõpparuanne. Kättesaadav: <https://www.agri.ee/sites/default/files/content/arengukavad/mak-2007/seire/mak-2007-jareelhindamine-aruanne.pdf> (Juhtumiuuringu kokkuvõte, lk 371-376)

⁴⁰ Majandusaasta aruanne 2018

⁴¹ Enne SA Hiiumaa Arenduskeskus asutamist täitis maakonna arenduskeksuse ülesandeid SA Tuuru.

Ühenduse tööd juhtis 2018. aasta I poolel neljaliikmeline, hiljem kolmeliikmeline juhatus. Tegevusi rahastati projektipõhiselt, liikmemaksudest ja majandustegevuse tuludest. Oma tegevustes lähtub juhatus [Kodukant Hiiumaa arengukavast aastateks 2015 – 2020](#).

MTÜ Ühendus Kodukant Hiiumaa juhatuse esimees Ester Tammis on Eesti Külaliikumine Kodukant juhatuse liige ja "Teeme ära" koordinaator Hiiumaal. Juhatus liige Heli Üksik on EV100 igas külas maakondlik koordinaator ja maakondliku KOPi ja LEADER tegevusgrupi hindamiskomisjoni liige. Ühendus Kodukant Hiiumaa teeb koostööd Hiidlaste Koostöökoguga, külavanematega, külaseltsidega ja omavalitsusega⁴². Ühendusel on koostööleping omavalitsustega (ühinemiseelsest ajast).

Saaremaa Kodukant

Saaremaa Kodukant on 2002. aastal moodustatud külaliikumise Eesti Kodukant maakondlik ühendus Saaremaal. 2018. aastal oli ühendusel 33 liiget⁴³. Ühenduse tööd juhtis 2018. aastal kolmeliikmeline juhatus. Tegevusi rahastati projektipõhiselt, liikmemaksudest ja majandustegevuse tuludest. Liikmemakse laekus 2018. aastal 396 eurot ja tulu majandustegevusest oli 100 eurot.

Kodukandi poolsed liikmed on maakonna KOP (kohaliku omaaalagatuse programm) komisjonis. Kodukant osaleb Saaremaa valla küla arengu komisjoni töös, Saaremaa vald on ka nende tugevaimaks partneriks (vallavolikogu esimees). Saaremaa Kodukant teeb koostööd Saaremaa Koostöökoguga (olles ka Saarte Kogu eestseisuse liikmeks) ja SA Saare Arenduskeskusega, regulaarset koostööd tehakse ka üleriigilise Külaliikumisega Kodukant ja tema ümber olevate maakondlike Kodukantidega.⁴⁴

1.5.3. Kodukandi ja LEADER tegevusrühmade ressursside võrdlus

Kodukandi ja Leader maakondlike organisatsioonide finantsnäitajate võrdlusel on veelgi suuremad erinevused kui turismiarendusorganisatsioonide vahel. Kui Leader-tegevusrühmade aastased tegevuskulud on ca 100 000 ning nad vahendavad toetusi mahus ca 500 000 euro mahus aastas, siis täielikult vabatahtlikkusel toimivate Kodukandi organisatsioonide tegevuskulud on ca 1000-2000 eurot, neil puuduvad palgalised töötajad ning enamus nende sissetulekutest on KOV poolne toetus (Saaremaa) või erinevad projektitoetused (KÜSK, KOP, LEADER – Hiiumaa Kodukant) (vt. tabel 2). Oluline on tähele panna, et MTÜ Kodukant Läänemaa täidab LEADER-tegevusgrupi rolli, mistõttu organisatsiooni kasutatavad ressursid on võrreldavad teiste LEADER-piirkondadega, mitte Kodukandi organisatsioonidega. Kitsamalt Läänemaa kodukandi finantsnäitajate eraldi väljatoomine (need oleks võimalik raamatupidamislikult eraldada) ei anna uuringu lõpptulemusele olulist lisandväärtust, sest põhijäreldus finantsnäitajadest on, et täielikult vabatahtlikel alustel toimivate Kodukandi organisatsioonide kasutada olevad ressursid ei ole võrreldavad LEADER-piirkondadega ega teiste püsirahasutsega organisatsioonidega, mistõttu Kodukandi tegevustes puuduvad püsivad bürood ja töötajaskond. Läänemaa kogemuses aga on hästi õnnestunud nende organisatsioonide lõimimine ja sellega täiendava finantsvõimekuse, aga ka personali järejepidevuse võimekuse tagamine (tegevuse stabiilsus, projektide omafinantseerimine jms).

Tabel 2. Kodukandi ühenduste ja LEADER tegevusrühmade juhtimisega seotud näitajad

⁴² Majandusaasta aruanne 2018

⁴³ Majandusaasta aruanne 2018

⁴⁴ samas

	MTÜ Hiidlaste Koostöökogu	MTÜ Saarte Koostöökogu	MTÜ Kodukant Läänemaa ⁴⁵	MTÜ Ühendus Kodukant Hiiumaa	MTÜ Saaremaa Kodukant
Põhitegevuse tulud	123 883	277 279	180 759	6 171	2 303
sh toetused (sihtfin.)	115 575	259 484	166 279	5 399	1 180
sh liikmetelt saadud tasud	7 030	9 854	2 835	179	396
sh muud omatulud	1 278	7 941	11 654	593	727
Põhitegevuse kulud	111 137	278 038	179 588	6 068	2 043
sh tööjõukulud	60 391	113 700	78 377	685	0
sh sihtfin. projektide kulud	109 010	267 477	84 262	5 093	0
sh muud tegevuskulud	1 463	10 561	16 949	841	2 030
Põhitegevuse tulem	12 746	-759	1 171	5103	260
Võlakohustused	0	50 000	0	0	0
Likviidne vara	21 422	29 554	10 676	6 989	277
Netovõlakoormus	0%	7,4%	0%	0%	0%
Personal					
Töötajate arv	2	3	3	0	0
Juhatuse liikmete arv	6	5	9	3	3
Liikmete arv (jur.isikud)	76	88	82	15	33
Liikmetasud	7030	9 854	2835	179	396
Liikmetasud liikme kohta (keskmiselt)	92,5	112	35	12	12
Peamised rahastajad	PRIA	PRIA	PRIA	KÜSK (3894), KOP (1314), LEADER (3108)	KOV (1180)

Allikad: majandusaasta aruanded, riigiraha.fin.ee, organisatsioonide kodulehed

1.5.4. Kalanduspiirkonnad

Kalanduspiirkonnad ja kalanduspiirkonna algatusrühmad on moodustatud Euroopa Merendus- ja Kalandusfond (EMKF) ja seeläbi Euroopa Liidu ühise kalanduspoliitika rakendamiseks aastatel 2014–2020. Fondi vahendid on suunatud kalandussektori arengu soodustamiseks ning kohanemiseks sektori struktuursete muutustega⁴⁶. Meetme elluviimise aluseks on üleriigiline rakenduskava, kogukonna juhitud kohaliku arengu meetmete^{47,48} rakendamine toimub kohalike

⁴⁵ Nagu eespool selgitatud, siis MTÜ Kodukant Läänemaa täidab ka Leader-tegevusgrupi rolli, mistõttu selle eelarve ja organisatsiooniline ressurss on võrreldav teiste Leader-tegevusgruppidega ja mitte Saaremaa ja Hiiumaa kitsalt kodukandiorganisatsioonidega.

⁴⁶ Maaeluinisterium <https://www.agri.ee/et/eesmargid-tegevused/euroopa-merendus-ja-kalandusfond-emkf-2014-2020>

⁴⁷ Kalanduse tegevusgruppide kaudu rakendatavad EMKF meetmed on: Kogukondlikult juhitud areng (EMKF art 63) (EMKF meede 3.3 „Kogukonna juhitud kohaliku arengu strateegia rakendamine“⁴⁷) ja Kohalike tegevusgruppide koostöö meede (EMKF art 64) (EMKF meede 3.4 „Algatusrühma koostöötegevused“, vt http://www.pria.ee/et/toetused/valdkond/kalandus/algatusrühma_koostöötegevused_emkf_meede_3_4_2016_2019/

⁴⁸ Lisaks kahele projektitoetuse meetmele on toetus jooksevkuludeks ja elavdamiseks (EL nr 508/2014 Art 62 1d). Toetust antakse tegevusgrupi jooksevkulude katmiseks (jooksevkulud hõlmavad näiteks järgmiseid kulusid: tegevuskulud, personalikulud, tegevusgrupi töötajate ja juhatuse liikmete koolituskulud, avalike suhetega seotud kulud, finantskulud, seire ja hindamisega seotud kulud) ja kohaliku arengustrateegia elavdamiseks (Strateegia elavdamise kulud hõlmavad näiteks teavitusega seotud kulusid eesmärgiga soodustada sidusrühmade teabevahetust, edendada strateegia elluviimist ning toetada potentsiaalseid toetuse saajaid tegevuste väljatöötamisel ja taotluste koostamisel.). Strateegia elavdamise kulud ning kohaliku

algatusrühmade kaudu, mis on moodustatud alt-üles põhimõttel läbi kogukonna juhitud kohaliku arendustegevuse ning nende koostatud kalanduspiirkonna arengustrateegiate alusel. Alt-üles lähenemise eesmärk kalanduspiirkondade arendamisel on kohaliku kalurkonna, kalandusega seotud ettevõtjate jt piirkonna ettevõtjate/ organisatsioonide kaasamine otsustusprotsessi ja kalanduspiirkondade tasakaalustatud territoriaalsele arengule kaasaaitamine, samuti kohaliku teadmusbasi kasutamine kalanduspiirkondade jaoks maksimaalsete tulemuste saavutamiseks. LEADER-tegevusgruppide ja kalanduspiirkondade tegevusgruppide arengustrateegiate koostamisel võetakse üksteise arengudokumentide (kavandatavat) sisu vastastikku arvesse. Piirkonniti tehakse ka praktilist koostööd arengustrateegiate elluviimisel⁴⁹. Selleks antakse eraldi ka koostöö toetust kalanduse tegevusgruppidele nii riigisiseste kui rahvusvaheliste koostööprojektide elluviimiseks⁵⁰ (Eesti ja ühe või mitme ELi riigi või muu riigi vahelised). Tegevusgrupi koostööpartner võib olla kohalik avaliku või erasektori ühing, mis rakendab kohalikult juhitud kogukonna põhist strateegiat Liidu sees või väljaspool Liitu. Potentsiaalsed koostöövaldkonnad kajastatakse kohalikus arengustrateegias.

Kokku on rannakalanduse arendamiseks (strateegiate rakendamiseks ja koostööks) 27,8 miljonit eurot, mis moodustab rakenduskava eelarvest ligi 21,4%.⁵¹ Sellele lisaks tegevusgruppide sihtfinantseering jooksevkuuludeks ja elavdamiseks kuni 25%.

Toetusmeedet rakendatakse piirkonnapõhiselt, Eestis on kokku kaheksa kalanduspiirkonda (Joonis 2)⁵². Lääne-Eesti kalanduspiirkondade esindusorganisatsioonid on mittetulundusühingu vormis tegutsevad algatusrühmad MTÜ Hiiukala, MTÜ Läänemaa Rannakalanduse Selts ja MTÜ Saarte Kalandus. Algatusrühma liikmeskonna moodustab kalanduspiirkonnas tegutsev kalurkond, muud ettevõtjad, kohalikud omavalitsused ja elanikud.

Meedet rakendatakse analoogselt LEADER meetmega läbi kohalike arengustrateegiate, mille koostab ja viib ellu kohalik algatusrühm. Kohaliku arengustrateegia kiidab heaks Maaeluministerium, sh kinnitab kalanduspiirkonna eelarve. Kohalik arengustrateegia viiakse ellu läbi projektikonkursside korraldamise kalanduspiirkonnas, mida korraldab kohalik algatusrühm, keskmiselt kaks korda aastas. Projektitoetuste tegevussuunad: kalapüügi- või vesiviljelustoodete väärindamine või turustamine; majandustegevuse mitmekesistamine; kalasadamate uuendamine; koelmualade loomine või taastamine ning sotsiaalse heaolu ja kultuuripärandi, sealhulgas kalanduse- ja merenduse kultuuripärandi edendamine, kalanduskogukondade rolli tugevdamine kohalikus arengus⁵³.

tegevusgrupi jooksevkuulud kokku võivad moodustada kuni 25% piirkonnale väljamakstud toetusest. Allikas: EMKF rakenduskava 2014-2020, kättesaadav

<https://www.agri.ee/sites/default/files/content/arengukavad/emkf-2014/emkf-2014-2020-rakenduskava-2018-06-21.pdf>

⁴⁹ EMKF rakenduskava 2014-2020, kättesaadav:

<https://www.agri.ee/sites/default/files/content/arengukavad/emkf-2014/emkf-2014-2020-rakenduskava-2018-06-21.pdf>, lk 112

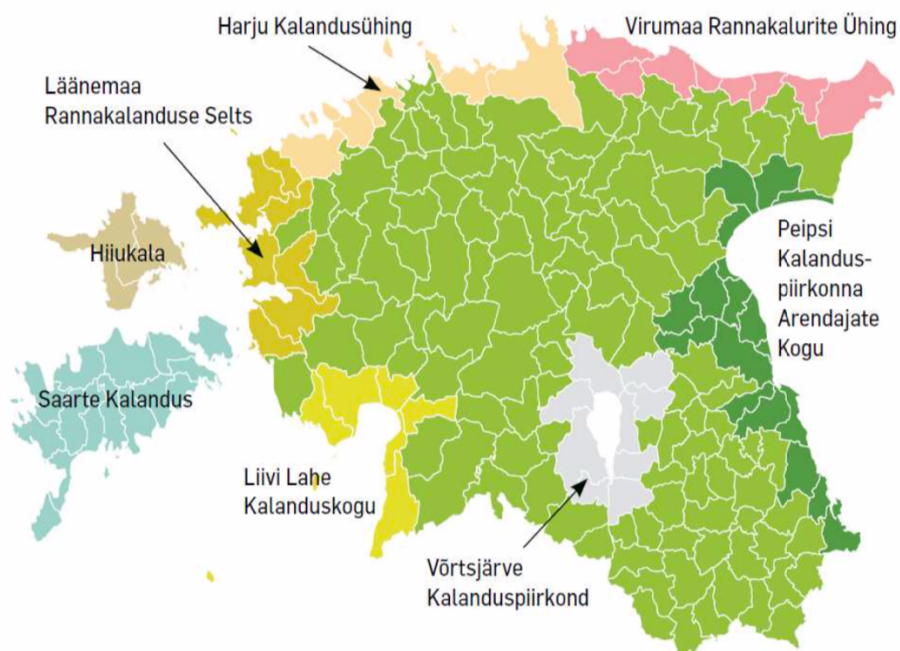
⁵⁰ EL nr 508/2014 art 64

⁵¹ <https://www.agri.ee/sites/default/files/content/ministeerium/uritused/2016/emkf-infopaevad-2016-papp.pdf>

⁵² <https://www.agri.ee/sites/default/files/content/ministeerium/uritused/2016/emkf-infopaevad-2016-reinma.pdf>

⁵³ <https://www.agri.ee/sites/default/files/content/ministeerium/uritused/2016/emkf-infopaevad-2016-reinma.pdf>

Meetme rakendamise piirkonnad ja kohalik algatusrühm



Joonis 2. Kalanduse algatusrühmad Eestis

Enamus tegevusi on suunatud kalandussektori mikroettevõtjatele, aga ka sadama omanikele, KOVidele ja MTÜdele. Määruse⁵⁴ kohaselt ei tohi kohaliku algatusrühma ükski huvirühm moodustada rohkem kui 49 protsenti liikmete koguarvust. Algatusrühmade endi põhikirjades on aga valdavalt sees täiendav nõue, et MTÜ liikmetest peavad vähemalt 60% olema kalanduspiirkonna kalandussektoris tegutsevad ettevõtjad, mittetulundusühingud või sihtasutused.

Tänaseks olemasoleva teadmise kohaselt (Euroopa Merendus ja Kalandusfondi perioodi 2021-2027 planeerimisprotsess käib) uuel perioodil põhimõttelisi muudatusi meetme rakendamisesse ei tule⁵⁵.

MTÜ Hiiukala

Hiiumaal rakendab merendus ja kalandusfondi meetet 2008. aastal asutatud piirkonna algatusrühm MTÜ Hiiukala. Ühingu eesmärgiks on Hiiumaa kalanduspiirkonna säästev areng, selle strateegia väljatöötamine ning strateegia eesmärkide saavutamisele kaasaaitamine. Selleks propageerib ühing kalandussektori ettevõtjate omaalgatust ning organiseerumist piirkonna kalanduse ja sellega seotud tegevuste arendamiseks, edendab ja aitab kaasa Hiiumaa rannaalu arengule ning traditsiooniliste mereliste tegevuste säilimisele.

⁵⁴ vt Maaeluministri määrus “Kalanduspiirkonna kohaliku arengu strateegia rakendamine” § 4 <https://www.riigiteataja.ee/akt/127112015003?leiaKehtiv>

⁵⁵ Papp, J. Euroopa Merendus ja Kalandusfond 2021-2027. Maaelu ministerium, Kalandusosakond. Kättesaadav: <https://www.agri.ee/sites/default/files/content/komisjonid/kalandusnoukogu/kn-2018-08-06-papp.pdf>

2018. aasta seisuga oli MTÜ-l Hiiukala 95 liiget, sh Hiiu vald ja kolm KOViga seotud isikut - Kõrgessaare Sadam MTÜ, Kärkla Sadam SA, Sõru Merekeskus MTÜ.⁵⁶

Käesoleval hetkel on palgal tegevjuht ja meetme koordinaator⁵⁷. Ühingu igapäevaseid küsimusi lahendab lisaks seitsmeliikmeline juhatus⁵⁸. Juhatusse kuulub ka Hiidlaste Koostöökogu nõustaja (Ilmi Aksli), kuid mitte institutsionaalselt (LEADER tegevusrühma esindajana), vaid kalandussektori ettevõtjana. Ühingu büroo on Tuuru majas Kärklas, kus asuvad ka Hiiumaa Arenduskeskus, MTÜ Hiiumaa Turismiliit ja Hiiumaa Kodukant.

Ühingu tegevuste aluseks on arengustrateegia⁵⁹. Analoogselt teiste Lääne-Eesti kalanduse algatusrühmadega on hetkeolukorra ülevaates eraldi peatükis toodud välja seosed turismiga. Kalaturismi teenustena eristatakse kahte peamist teenusegrupp: paadirenti koos varustusega ning turistide kaasavõtmist rannapüügile kas siis mõrda nõudma või võrkusid kontrollima. Lisandunud on paadisõidud ajaloolist tüüpi paatidega. Turistide kaasavõtmise rannapüügile ei ole veel turistide hulgas populaarsust saavutanud. Nõudluse suurendamiseks peetakse vajalikuks kompleksteenuse pakkumist koos majutuse, toitlustuse jm teenustega, mida peab toetama ka järjepidev turundus. MTÜ Hiiukala on muu tegevuse kõrvalt arendanud ka kalaturismi teenuste ühist turundust piirkonnas ning peab oluliseks sellega ka jätkata. Turismiga on otseselt seotud ka üks strateegia eesmärkidest – „Kalandusega seotud turismi arendamine ja rannakülade taaselustamine”, mis seab eesmärgiks nii kalandus ja turismiettevõtete koostöös kalandus- ja mereturismi teenuste pakkumiseks vajaliku infrastruktuuri väljaandendamist kui rannikumerest püütud ja Hiiumal valmistatud kalatoodete kättesaadavuse nii kohalikele elanikele kui turistidele. Samuti tuuakse rakendatavate tegevuste osas välja seos turismiga läbi sadamate kordategemise, millel nähakse olulist turismipotentsiaali.⁶⁰

Koostööprojektide meetme raames viidi ellu (2017. aastal) kuus projekti, millest pooled olid seotud kohaliku toiduga. Nii toetusest kui muudest omavahenditest korraldas selts seminare, õppereise Läti, Bulgaaria ja Islandi kalanduspiirkondadesse, osales seminaridel, foorumitel, toidumessidel, festivalidel, laatadel ning kalasadamate päeva korraldamisel. Üksikud tegevused viidi läbi ka koostöös teiste kalanduspiirkondadega (nt MTÜ Läänemaa Rannakalanduse Seltsi ja MTÜ Võrtsjärve Kalanduspiirkonnaga)⁶¹.

MTÜ Saarte Kalandus

⁵⁶ Liikmeid on sama palju kui aasta varem. Neist 42 füüsilised isikud ja 53 juriidilised isikud. 2018. aasta jooksul astus liikmeskonnast välja kaks liiget, ning kolme võrra vähenes liikmeks olevate omavalitsuste arv seoses valdade liitmisega. Juurde tuli viis liiget. Allikas: Majandusaasta aruanne 2018

⁵⁷ Hiiukala kodulehe <http://www.hiiukala.org> andmetel

⁵⁸ Majandusaasta aruanne 2018

⁵⁹ Põhikiri <http://www.hiiukala.org/index.php?page=hiiukala>

⁶⁰ Hiiumaa kalanduspiirkonna arengustrateegia 2015-2025 <http://www.hiiukala.org/index.php?page=strateegia>

⁶¹ Läti õppereis koostöös Läänemaa Rannakalanduse Seltsiga, toetus 2 993 eurot; Islandi õppereis Läänemaa Rannakalanduse seltsiga, toetus 22 571 eurot; Bulgaaria õppereis koostöös Võrtsjärve kalanduspiirkonnaga, toetus 11 121 eurot; Osalemine toidumessil Sõoma! mais 2017 koostöös Liivi Lahe Kalanduskogu, Peipsi Kalanduspiirkonna Arendajate Kogu, Läänemaa Rannakalanduse seltsi, Võrtsjärve kalanduspiirkonna, Saarte Kalanduse, Virumaa Rannakalurite ühingu ja Harju Kalanduse ning kohalike kalatootjatega, toetus 1 756 eurot; Osalemine toidumessil Tallinn Foodfair, toetus 2667 eurot; Projekt "Kohalik toit nähtavaks läbi ürituste" koostöös Leader-tegevusgruppi, Hiidlaste koostöökoguga, toetus 10 264 eurot.

Saaremaal rakendab merendus ja kalandusfondi meedet piirkonna algatusrühm Mittetulundusühing Saarte Kalandus, kes on 2007. aastal asutatud ühendus, mille eesmärk on kalanduse ja sellega seotud tegevusalade arendamine ning rannakülade elujõu kindlustamine.

Mittetulundusühingu eesmärgiks on tegutseda Saare maakonna kalanduspiirkonna säästva arengu korraldamise ning elukvaliteedi parandamise nimel. Samuti oma liikmete koostöole, partnerlusele ja omaalgatusele tuginedes kalanduspiirkonna jätkusuutlik arendamine, kalanduse ja sellega seotud tegevusalade arendamise ning rannakülade elujõu kindlustamise strateegia väljatöötamise ja elluviimise kaudu.

Eesmärgi saavutamiseks koostab ja viib ühing ellu oma kalanduspiirkonna arengustrateegiat, milles kalandussektori olukorra ülevaates on kirjeldatud ka suhteliselt tihedat seost turismiga (ptk „Kalandus, rannakülad ja turism”), kus mainitakse rannakülade suuremalt osalt veel kasutamata turismipotentsiaali ning tuuakse esile, et turism rannakülades on tihedalt seotud kohalikust kogukonnast sõltuva rannakülade taaselustamise ja sealsete elutingimuste parandamisega⁶².

MTÜ Saarte Kalandusel oli 2018. aasta lõpu seisuga 152 liiget, sh Saaremaa, Muhu ja Ruhnu vallad, 49 kalandussektori FIEt, 33 kalandussektori ettevõtjat, 9 muud ettevõtjat ning 58 eelnevatesse sihtrümadesse mittekuuluvat isikut (MTÜ-d, füüsilised isikud).

MTÜd juhib kaheksaliikmeline juhtkond, ühele juhatuse liikmele makstakse töötasu ja ühele juhatuse liikmele juhatuse liikme tasu. Ühingu igapäevatööd korraldab büroo, mille koosseisu kuuluvad tegevjuhi ja referendi ametikohad.

Rakenduskavaga oli projektide rahastamiseks ette nähtud 2018. aastal 976 259,38 €⁶³. Koostööprojektide elluviimise eelarve vastavalt rakenduskavale oli 75 532 € (siia lisandusid ka eelnevate aastate eelarvejäägid summas 117 223 €)⁶⁴. Koostöö valdavalt on teiste kalanduse algatusrühmadega nii Eestis kui väljaspool, kuigi põgusalt mainitakse (ilma konkreetseid organisatsioone nimetamata) ka maakonnasisest koostööd.

MTÜ Läänemaa Rannakalanduse Selts

MTÜ Läänemaa Rannakalanduse Selts (LRS) on asutatud 2008. aastal, eesmärgiga valmistada ette ja ellu viia Euroopa Kalandusfondi meedet 4.1 kalanduspiirkondade säästev areng. Asutajaliikmeid oli 37, nende hulgas kuus omavalitsust, 28 kutselist kalurit ja 4 kalandussektori välist ettevõtjat. Tänapäevaks on MTÜ Läänemaa Rannakalanduse Seltsil 92 liiget, neist enamik kutselised kalurid, sh Vormsi, Lääne-Nigula ja Läänerranna vallad ja Haapsalu linn, 37 kalandussektori FIEt, 13 kalandussektori ettevõtjat ja seitse muud ettevõtjat ning 30 eelnevatesse sihtrümadesse mittekuuluvat isikut (kodanikuühiskond). Seltsi on kaasatud ca 60% piirkonnas tegutsevatest kutselistest kaluritest ja kõik omavalitsused.

LRSi eesmärk on valmistada ette ja ellu viia kalanduspiirkondade säästva arengu meedet, propageerides kalandussektori ettevõtjate omaalgatust ja organiseerumist piirkonna kalanduse ja sellega seotud tegevuste arendamiseks. Ühing soovib toetada Läänemaa rannakalanduse

⁶² Saare maakonna kalanduspiirkonna arengustrateegia 2014-2020+, kättesaadav: http://www.saartekalandus.ee/wp-content/uploads/2014/03/MTÜ_Saarte_Kalandus_arengustrateegia_2014-2020_MUUTMINE_2019_KINNITATUD.pdf

⁶³ rakenduskava eelarvele lisandusid 2017. a projektivooru eelarve jäägid summas 1 196 874,01 €, seega. kogu projektivoorude eelarve oli 2018. a 2 173 133,39 €

⁶⁴ 2018. aasta majanadusaasta aruanne <http://www.lrs.ee/files/MTU%20LRS%20aruanne%202018.pdf>

arengut, ning aidata kaasa koostöö tekkimisele teiste kalanduspiirkondadega nii Eesti siseselt kui ka rahvusvaheliselt. Ühingu kõrgeim võimuorgan on üldkogu, igapäevaseid küsimusi lahendab 9-liikmeline juhatus. Palgal on kaks inimest, tegevjuht, kes töötab põhikohaga ja juhatuse esimees, kes töötab ja saab kompensatsioon juhatuse liikme lepingu alusel. Ühingu juhivad 9-liikmeline juhatus, milles avaliku sektori esindajaks on Muhu vallavanem.

LRS tegevusstrateegias on kalaturism ühe tegevussuunana välja toodud ning kalandusega seotud turismi arendamine moodustas perioodil 2009-2013 13-15% toetusmeetme mahust⁶⁵. Erinevalt teiste piirkonna kalanduse seltsidest oli LRS strateegias otsesõnu öeldud, et strateegiat viivad ellu muuhulgas rannapiirkonna turismiettevõtjad.

2018. aastal jagati toetust 21 projektile kogusummas 481 028 eurot⁶⁶. Hinnates maakonna erinevate turismivaldkonnaga seotud organisatsioonide seotust läbi toetusmeetmest kasusaamise, saab välja tuua, et KOV on üsna aktiivne toetuste saaja, nt 2016. aastal sai toetuse üks KOV (Noarootsi), 2017. aastal oli kolm erinevat KOVi toetuse saajaks (Ridala (3), Vormsi (2) ja Haapsalu), 2018. aastal Haapsalu Linnavalitsus kolme erineva projektiga, 2019. aastal samuti toetati kolme KOV projekti (valdavalt on KOV projektid seotud sadamate rekonstrueerimisega või sündmuste korraldamisega nagu kalapäevad või noortelaagrid).

1.5.5. Kalanduspiirkondade ressursside võrdlus

Kalanduspiirkonnad on suhteliselt sarnase liikmeskonna ja ressurssidega. Tulenevalt piirkonna suurusest on Saarte Kalandusel ca 1,5 korda suurem liikmeskond ja eelarve kui Läänemaa Rannakalanduse Seltsil ja Hiiukalal (Tabel 3).

Tabel 3. Lääne-Eesti kalanduse seltside juhtimisega seotud näitajad

	MTÜ Hiiukala	MTÜ Läänemaa Rannakalanduse Selts	MTÜ Saarte Kalandus
Põhitegevuse tulud	81 112	125 096	147 248
sh toetused (sihtfin.)	71 342	122 421	132 872
sh liikmetelt saadud tasud	1 900	2 675	7 381
sh muud omatulud	7 870	0	6 995
Põhitegevuse kulud	80 033	122 718	143 473
sh tööjõukulud	36 840	32 326	69 615
sh sihtfin. projektide kulud ⁶⁷	75 456	90 223	132 872
sh muud tegevuskulud	4 044	169	10 601
Põhitegevuse tulem	1 079	2 378	3 775
Võlakohustused	10	0	7 567
Likviidne vara	34 833	53 015	39 192
Netovõlakoormus	0	0	0
Personal			
Töötajate arv	1	2	3
Juhatuselise liikmete arv	7	9	8
Liikmete arv	95	92	152
sh juriidilised isikud	53	42	56

⁶⁵ Läänemaa kalanduspiirkonna tegevusstrateegia 2015-2025, kättesaadav: <http://www.lrs.ee/files/LAANEMAA%20KALANDUSPIIRKONNA%20TEGEVUSSTRATEEGIA%202015%20-%202025.pdf>

⁶⁶ Toetatud projektid <http://www.lrs.ee/?toetatud-projektid,73>

⁶⁷ Osades majandusaasta aruannetes kajastuvad siin ka projektidega seotud otsesed tööjõukulud.

sh füüsilised isikud	42	50	96
Liikmetasud	1 900	2 675	7 381
Liikmetasud liikme kohta	20	29	49
Rahastatud/ toetatud projektide maksumus ⁶⁸	343 351	466 890,33	788 571 ⁶⁹
Peamised rahastajad	PRIA (70 827)	PRIA	PRIA

Allikad: 2018. a majandusaasta aruanne, kodulehed.

Ka liikmeskonna jaotus erinevate liikme tüüpide vahel on võrreldav, erinevustena võib välja tuua MTÜ Hiiukalas kodanikuühendustest liikmete teistest väiksema osakaalu ning teistest mõnevõrra suurema kalandusettevõtjatest liikete osakaalu (Tabel 4).

Tabel 4. Lääne-Eesti kalandusseltside liikmeskonna võrdlus

	KOV või KOV osalusega (I)	Kalanduse FIEd (II)	Kalanduse ettevõtjad (III)	Muud ettevõtjad (IV)	Kodanikuühiskond (V)	Kokku
MTÜ Hiiukala	3 (3%)	39 (41%)	31 (32%)	7 (7%)	15 (16%)	96
MTÜ Saarte Kalandus	3 (2%)	46 (32%)	33 (23%)	9 (6%)	52 (36%)	143
MTÜ Läänemaa Rannakalanduse Selts	4 (4%)	37 (41%)	13 (14%)	7 (8%)	30 (33%)	91

1.6. Piirkondlike turismi- ja arendusorganisatsioonide koondressursid

Arendus- ja turismiorganisatsioonide kaardistuse põhjal on võimalik teha järeldusi nende tänaste olemasolevate ressursside kohta. LEADER ja kalanduspiirkondade organisatsioonide põhiroll on rakendada toetusmeetmeid valdkonnas tegutsevatele organisatsioonidele arvestades meete ja endi koostatud strateegiate eesmärke. Selle jaoks on neil ettenähtud oma organisatsioonide tegevuseks vajalikud ressurssid. Saaremaal, Hiiumaal ja Läänemaal nende poolt ühel aastal vahendatud projektitoetuste maht on ca 3 miljonit eurot⁷⁰. Uuringu eesmärgiks ei olnud välja selgitada kui suur osa sellest (rahastatud projektide analüüs) on seotud turismitegevusega⁷¹. Küll aga võib eeldada, et see moodustab olulise osa. **LEADER-tegevusgruppide toetatud projektidest on ca 20% olnud turismi valdkonnas⁷²**. Läänemaa Rannakalanduse tegevusstrateegias on **kalaturism** ühe tegevussuunana välja toodud ning kalandusega seotud turismi arendamine **moodustas perioodil 2009-2013 13-15%**

⁶⁸ Kodulehtede andmetel

⁶⁹ 2018. aasta rakenduskava eelarvele lisandusid 2017. a projektivooru eelarve jäägid summas 1 196 874,01 €, seega 2018. aasta eelarve oli kokku 2 173 133,39 €

⁷⁰ Projektitoetuse maht on arvestatud Eesti keskmiste põhjal: LEADER 2014-2020 eelarve on 90 miljonit EUR, so ca 495 000 eur/ aastas tegevusgrupi kohta. Kalanduse tegevusrühmade 2014-2020 perioodi eelarve on 28 miljonit EUR, so ca 444 000 eur/ aastas algatusrühma kohta.

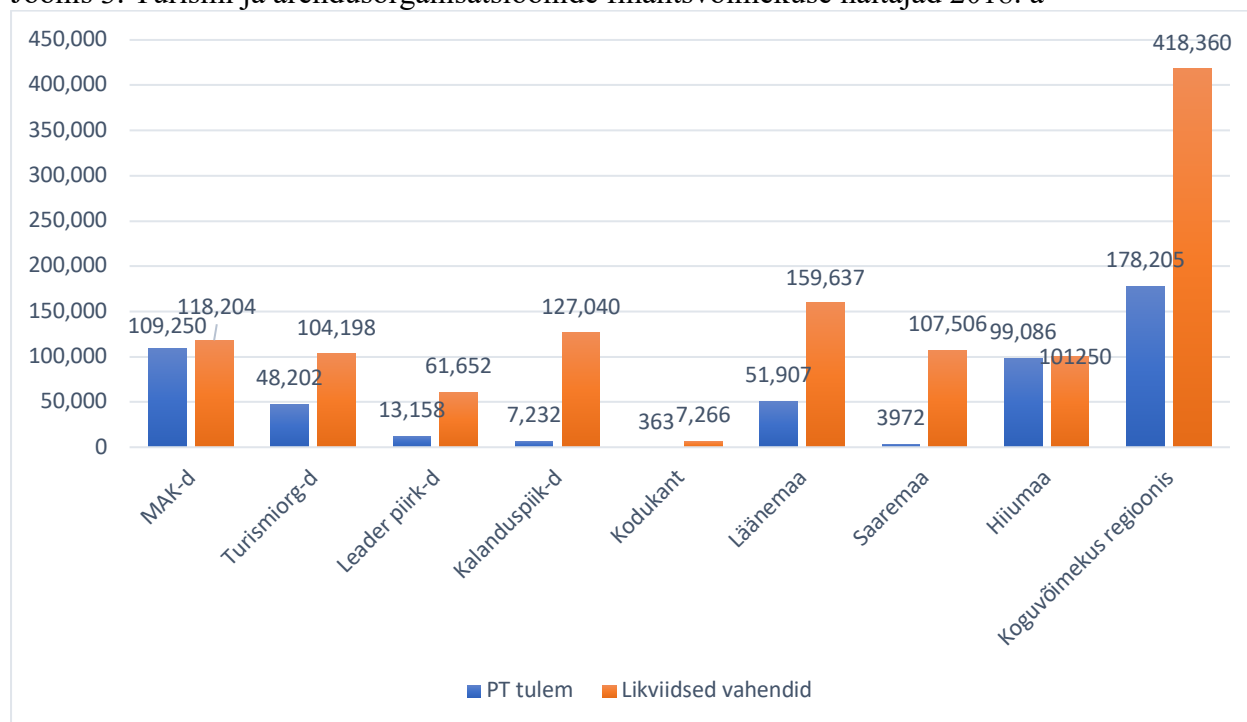
⁷¹ Kuna valdavalt on turismi (kui sihtkoha arendamist) võimalik toetada erinevate meetmete raames (nt nii ettevõtete, kogukondade kui rahvusvahelise koostöö toetamise raames), selleks et täpselt välja selgitada turismiprojektide osa on vaja seda hakata eristama üksikute projektide tasandil, mida ei ole selle töömahukuse, aga ka arvestades uurngi eesmärki ja lähteülesannet mõistlik läbi viia.

⁷² Eelmisel programiperioodil (2007-2014) olid 19% LEADER-tegevusgruppide toetatud projektidest turismi valdkonnas, allikas: „Eesti maaelu arengukava 2007–2013“ järeelhindamine. Lõpparuanne, lk 384, kättesaadav: <https://www.agri.ee/sites/default/files/content/arengukavad/mak-2007/seire/mak-2007-jareelhindamine-aruanne.pdf>

toetusmeetme mahust⁷³. Sellist osakaalu võib eeldada ka teistes piirkondades (mis suurusjärguna kolme maakonna peale kokku tähendab ca 500 000 eurot aastas otseselt turismi arendamiseks suunatud projektideks). Aga ka muud väljaspool otsest turismivaldkonda toetatud projektid on suurel määral seotud ettevõtlus- ja elukeskkonna arendamisega ning arendusvõimekuse kujundamisega, mis omakorda on toetab ka kohaturundust ja turismiarendust.

Kõikide analüüsi fookuses olnud piirkondlike arendusorganisatsioonide organisatsiooni- ja finantsressurss on samuti märkimisväärne (vt tabel 5 konsolideeritud ressursidest organisatsioonitüüpide ja maakondade põhised). Finantsnäitajaid analüüsid ei saa öelda, et organisatsioonid oleksid ressurside mõttes vähe jätkusuutlikud – valdavalt on organisatsioonides ca 7% põhitegevusetule (kuigi nende organisatsioonide puhul ei ole eeldatud investeerimissuutlikkust, mis tavapäraselt on põhitegevuse tulemi eesmärk) ja samuti on organisatsioonidel kokku ligi 15% põhitegevuse tuludest likviidseid vahendeid (joonis 7). Seega tervikuna saab klassikalisi finantsvõimekuse kriteeriumeid analüüsid väita, et organisatsioonid on oma tegevuses finantsiliselt jätkusuutlikud.

Joonis 3. Turismi ja arendusorganisatsioonide finantsvõimekuse näitajad 2018. a⁷⁴



Arendusorganisatsioonide konsolideeritud personali hulk on 44 (lisaks neli töövõtulepingu alusel kaasatud) töötajat. Maakondade lõikes on arendusorganisatsioonide peale kokku 12-16 töötajat. Nendest vahetult turismivaldkonna töötajate hulk regioonis kokku on üheksa. Seega ka personalivõimekuse olemasolu eeldused on pigem jätkusuutlikud ning konsolideeritud või tugevalt koordineeritud võimaldab selline töötajate arv spetsialiseerumist ja eri tüüpi turismiarendustegevusteks (vt osa 1.8) kompetentside välja arendamist.

⁷³ Läänemaa kalanduspiirkonna tegevusstrateegia 2015-2025, kättesaadav: <http://www.lrs.ee/files/LAANEMAA%20KALANDUSPIIRKONNA%20TEGEVUSSTRATEEGIA%202015%20-%202025.pdf>

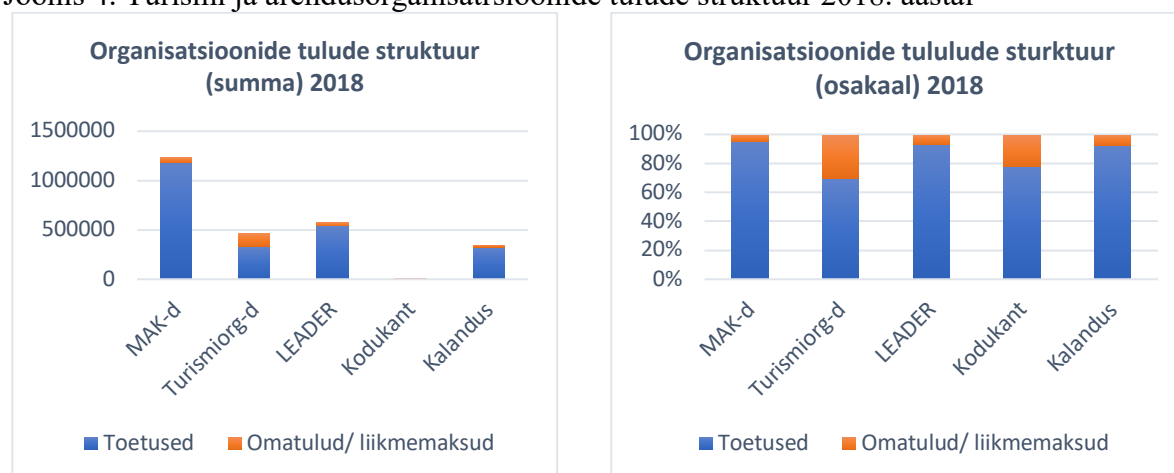
⁷⁴ “Kodukant” kajastab Hiiumaa ja Saaremaa kodukandi organisatsioonide ressursse. Kodukant Läänemaa on konsolideeritud Leader-piirkondade gruppi, kuna valdav organisatsiooni ressursist panustatakse Leader tegevusse.

Tabel 5. Piirkonna turismi- ja arendusorganisatsioonide koondressursid

Organisatsioonid konsolideeritult	Personal	Tulud	Kulud	sh personali kulud	Põhi-tegevuse tulem	Likviidsed vahendid
MAK-d	21 (+4) ⁷⁵	1 240 563	1 131 313	480 697	109 250	118 204
Turismiorg-d	9	477 252	448 098	144 144	48 202	104 198
Leader piirk-d	8	581 821	568 763	252 468	13 158	61 652
Kalanduspiirk-d	6	353 456	346 224	138 781	7 232	127 040
Kodukant⁷⁶	0	8 474	811	685	363	7 266
Koguvõimekus maakonnas						
Läänemaa	12 (+4)	857 909	806 002	296 653	51 907	159 637
Saaremaa	16	906 674	902 702	404 247	3 972	107 506
Hiiumaa	12	706 589	607 335	261 983	99 086	101 250
Koguvõimekus regioonis	44 (+4)	2 661 566	2 495 209	1 016 775	178 205	418 360

Loomulikult on organisatsioonide kaupa finants- kui personalivõimekuse näitajad varieeruvad. Selgelt eristuvad Kodukandi organisatsioonid, kellel puuduvad nii olulised finantsvahendid kui ka põhikohaga töötajad (va Läänemaal, kus on kodukandi tegevused ühendatud Leader tegevuspiirkonna organisatsiooniga). Organisatsioonid iseloomustab suur sõltuvus toetustest ja väikene omatulude osakaal. Selles eristuvad ettevõtjate veetavad turismisorganisatsioonid, aga nende kasutada olevad ressursid on siiski väikesed. Liikmemaksud on marginaalsed ja ei kata üldjuhul ka kontorikuluseid. Liikmetelt laekunud tasude (osades organisatsioonide majandusaasta aruannetes kajastatakse liikmetelt laekuvad tasu ja liikmekasud koondatuna) osakaalu teeb mahuliselt suureks elluviidavate projektide sihtotsarbeline omafinatseeringu katmine, samas sellega erinevalt liikmemaksudest ei panusta organisatsiooni jätkusuutlikkusesse. Ühelt poolt seab see organisatsioonide jätkusuutlikkuse sõltuvusse toetusrahastuse jätkuvusest, samas on neil siiski olemas kriitiline ressurss organisatsiooni pidamiseks ja valdkonna arendamiseks.

Joonis 4. Turismi ja arendusorganisatsioonide tulude struktuur 2018. aastal



⁷⁵ neli töötajat kaasatud TVL alusel

⁷⁶ Hiiumaa ja Saaremaa kodukandi organisatsioonid, Kodukant Läänemaa on siin konsolideeritud Leader-tegevuspiirkonnade gruppi.

Kindlasti on organisatsioonidel dubleerivad rolle (nii administratiivses kui sisulises mõttes), sh konkureerimine samades projektimeetmetes (Leader jt meetmed) teineteisega, mis on jätkusuutlikkuse mõttes pigem nõrkus. Organisatsioonide tegevusi enam profileerides ja koordineerides oleks võimalik paindlikumalt projekte taotleda ja suuremaid sihte saavutada. Sh näiteks asuda arvestatavatesse koostöösuhetesse teiste Läänemere või Euroopa regioonidega. Täna sellised kogemusi valdavalt ei ole.

1.7. Organisatsioonide omavahelised seosed ja koostööpraktikad

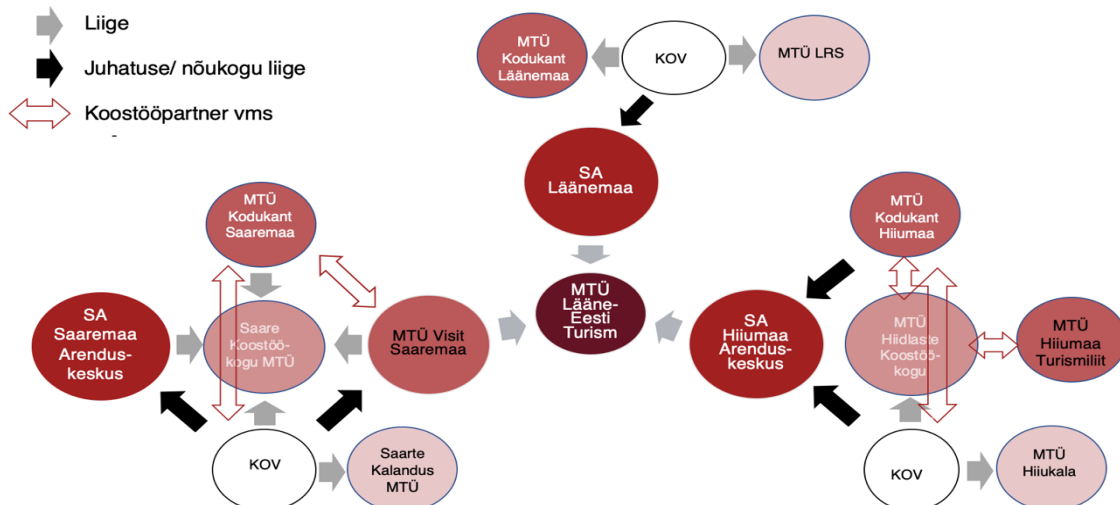
1.7.1. Turismi arendamisega seotud organisatsioonide üldised seosed

Maakondlikel arenduskeskustel on maakonniti erinevad organisatsioonide vahelised seosed. Hiiumaa Arenduskeskus on ainuke, kus lisaks KOVile on nõukogusse kaasatud ka MTÜ Hiiumaa Kodukandi tegevjuht, tagades sellega kahe organisatsiooni seotuse juhtorganite tasandil. Kui omavahelisi seoseid saab enim tuua välja Hiiumaa Arenduskeskusele, siis kõige enam organisatoorselt on valdkonna tegevus integreeritud Läänemaal – esmalt on turismi valdkonna arendusorganisatsioon ühendatud arenduskeskusega ühte asutusse, lisaks unikaalse lahendusena Eestis – toimivad ühtse organisatsioonina ka LEADER tegevusrühm ja Kodukant ehk teisisõnu Kodukant Läänemaa täidab ka LEADER tegevusrühma rolli.

Mõnedes maakondades on turismi valdkonnaga seotud organisatsioonide tegevus seostatud juhtorganite tasandil (maakondlikud arenduskeskused, LEADER Koostöökogud ja Kodukant). Mitteformaalsema lahendusena rakendatakse ka partnerlusleppeid vms, kuid need reguleerivad üldjuhul kahepoolseid suhteid mitte valdkonna organisatsioonide võrgustikuna toimimist. Sellist **organisatsioonide juhtorganite tasandil seostamist võiks laiemalt praktiseerida valdkonnas parema koordinatsiooni tagamiseks ja koostöö toetamiseks.**

Hiiumaal asuvad ka kõik valdkonnaga seotud organisatsioonid samas majas, samas ei taju osapooled, et see oluliselt oleks mõjutanud nende omavahelist seotust (s.t see ei paista ka objektiivsete näitajate põhjal oluliselt sidusam kui teistes maakondades). Ka Läänemaal on osad organisatsioonid samas asukohas, ent muudatused on küllalt värsked ega võimalda anda hinnanguid selle mõjule.

Joonis 5. Maakondlike turismi arendamisega seotud organisatsioonide omavahelised seosed



Erinevates maakondades koondavad erinevad organisatsioonid enda juurde valdkonna toimijaid erinevalt. Näiteks Saaremaal on koondavaimaks organisatsiooniks Saarte Koostöökogu, mille liikmeteks on nii SA Saare Arenduskeskus, MTÜ Visit Saaremaa, Saare maakonna omavalitsused (Saaremaa vald, Muhu vald, Ruhnu vald) ning Kodukant Saaremaa. Varasemalt olid juhtorgani tasandil seotud ka maakondlik arenduskeskus ja MTÜ Visit Saaremaa. Saaremaal, kus MTÜ Visit Saaremaa täidab turismiarendusorganisatsiooni rolli, on viimane ka formaalselt enamate organisatsioonidega seotud, kui seda on maakondlik arenduskeskus – MTÜ liige on Saaremaa vald ning ta on Saarte Koostöökogu liige, Kodukant Saaremaa partner ja regionaalse turismiarendusorganisatsiooni Lääne-Eesti Turism liige.

Kõige enam ollakse maakonnas formaalselt seotud LEADER tegevusrühmadega, mis tuleneb otseselt LEADER jaotatavatest toetusvahenditest, mida on võimalik rakendada nii turismi- kui laiemate arendustegevuste toetamiseks maakonnas. LEADER vahenditest rahastavad osa oma tegevusi eelkõige Hiiumaa ja Saaremaa turismiarendusorganisatsioonid (MTÜ Visit Saaremaa ja Hiiumaa Turismiliit), aga ka osade maakondade Kodukandid – eelkõige Läänemaa Kodukant, kes tegutseb ka LEADER tegevusrühmana, aga vähemalt määral ka MTÜ Ühendus Kodukant Hiiumaa, kelle ressursid tulevad suhteliselt võrdselt KÜSK, KOP ja LEADER toetustest.

Järgnevalt on antud ülevaade maakondade LEADER tegevusrühmade ja Kodukandi projektitegevustest turismiga vähemal või rohkemal määral seonduvates valdkondades, et illustreerida organisatsioonide tegevuste seotust ja ühisosa.

1.7.2. Kodukandi tegevuse seosed LEADER-iga

Kodukant Läänemaal (KKLM) oli käimasolevaid projekte kokku kuus⁷⁷ (kogumaksumusega ca 155 000 eurot), mis on valdavalt rahastatud LEADER vahenditest. Projektide teemadeks kultuuripärand, kohalik toit, piirkonna turundamine, säästev turism ning rahvusvaheline koostöö (piirkonna turundamiseks). Vähemal või rohkemal määral on kõik elluviidavad projektid seotud turismiga läbi piirkonna turundamise, selle pärandi ja ettevõtjate tegevuse arendamise ja tutvustamise⁷⁸. KKLM koostööprojektide valdkondadeks hetkel on kultuuripärand, kohalik toit, kogukondade tugevdamine ja turism. Turismi osas toimub koostöö säästva turismi arendamise osas, ühisturundamise osas ning ka kohalik toit on seotud turismiga.

LEADER ühis- ja koostööprojektide abil on lisaks MTÜ Kodukant Läänemaa projektidele varasematel aastatel toetatud ka SA Läänemaa (endine Lääne Maakonna Turism) maakonna turundusprojekti, Läänemaa OVL projekti (viidad valdadesse) ning omavalitsuste projekte - KOVIDest on toetusi saanud Vormsi (2016) ja Lääneranna (Lihula muuseum, 2017)⁷⁹.

LEADER strateegias on maakonna tasandi koostööpartneritena nimetatud omavalitsuste liit, arenduskeskus, MTÜ Läänemaa Turism ja MTÜ Läänemaa Rannakalanduse Selts ilma konkreetseid koostöövaldkondi välja toomata.

⁷⁷ 2019. aasta juuli seisuga kodulehe andmetel

⁷⁸ Projektid (2018. aasta majandusaasta aruande põhjal): Kultuuripärandi eksponeerimine ja sündmuste korraldamine (44880 eurot); Läänemaa kultuuripärandi ja maapiirkonna muuseumide arendamine (10 000 eurot); “Kohalik toit kättesaadavaks” (27000 eurot); “Loode-Eesti piirkonna ühisturundus” (10 000 eurot); “Säästva turismi printsiipide rakendamine rahvusparkide/kaitsealadega piirkondades” (48 939,24 eurot); Rahvusvahelise konverentsi LINC2019 korraldamine Eestis (14 000 eurot).

⁷⁹ Vt toetatud projektid <http://kklm.ee/toetatud-projektid-2016-2020/>

LEADER toetab ettevõtlusmeetmest turismi- ning elukeskkonna investeeringuid, mis mõjutavad turismi. Näiteks on ettevõtjatel võimalik LEADER toel arendada teenuseid, teha investeeringuid ja turundust, mis kaudselt mõjutavad ka elukeskkonda. Teisest küljest elukeskkonnameetmest tehakse palju investeeringuid kultuuripärandi objektide korrastamisse või arendamisse, mis puudutab ka piirkonna turismi arengut ja külalastatavust.

Kodukant Hiiumaal on kolm käimasolevat projekti, millest üks keskendub kogukonnaliidrite arendamisele ning teised kaks Kodukant Hiiumaa ühele nõ fookusteemale, milles ühendus on omale rolli võtnud - kogukonna turvalisusele⁸⁰. Lisaks osaletakse üleriigilise kodukandiga koos projektis vabatahtlike rakendamiseks sotsiaalhoolekandes⁸¹. Projektide peamiseks rahastusallikaks on KOP, kogumaksumuses ca 8800 eurot. Hiiumaa Kodukandil on selge erinevus rahastamisallikate osas Läänemaa Kodukandist, kellel ilmselgelt tulenevast ühisest administratsioonist LEADER meetme haldamisega on ka selle roll rahastamises läbivam (et mitte öelda peamine) ning rahastuse maht fondide võimalustest tulenevalt ka suurem.

Saaremaa Kodukant tegutseb valdavalt omavalitsuselt saadavast toetusest ja liikmemaksudest ja hetkel käimasolevaid projekte täiendava rahastuse kaasamiseks ei ole. Peamised tegevused on seotud kogukonnategevusega ja märkimisväärseid turismiga seotud tegevusi ellu ei vii, nt EV100 juubeli sündmused (sh taotlusvoor), Teeme Ära talgud, Kuressaare Aia- ja Lillepäevad (Kodukant on koostööpartner), Kaunis Kodu maakonna komisjoni töö juhtimine, Saarte Avatud Aiad ning külavanemate koolitused⁸².

Hiidlaste Koostöökogu eelmisel aastal elluviidud koostööprojektidest enamus olid seotud turismiga läbi kohaliku toidu ning maaturismi (sündmuste korraldamise ja turundamise). Ka varasemal aastatel on keskmiselt kolmest aastast läbiviidud projektist kahel seos turismiga kas otseselt või kaudsemalt läbi kohaliku toidu teemal⁸³.

Hiiu LEADERi strateegias on rahvusvahelise koostöö kõrval tähtsustatud ka riigisisese eriti Hiiumaa partneritega koostöö jätkamist, eelistatud koostöövaldkondadena tuuakse muuhulgas välja Hiiumaa turundusplaani elluviimine, lühikeste tarneahelate ja kohaliku toidu turu arendamine ning turismitaristu ja -teenuste arendamine.

Saarte Koostöökogu LEADER ühis- ja koostööprojektides on samuti turismiga seotud tegevustel oluline osa, märksõnadeks samuti kohalik toit ja sellega seotud piirkonna tootemärgis (Saaremaa ehtne toode)⁸⁴. LEADER koostööprojektide raames on koostööd tehtud

⁸⁰ Projektid: "Külavanemad kui kogukonnaliidrid on partnerid omavalitsusele" (2404 eurot, KOP); Turvaline Hiiumaa küla (MAK?); Oskata hoida oma kogukonda ja aidata abivajajat (1783,7 eurot, SIM ja KÜSK); Osalemine maapäeval (2020 eurot, KOP); Hiiumaa 15. külade päev – kogukonna päev (1628 eurot, KOP)

⁸¹ „Vabatahtlike rakendamise koostöömudeli testimine hoolekandesüsteemis ja üle-Eestiliselt rakendatava koostöömudeli väljatöötamine“, (osalemine koos, Kodukandi, Hiiumaa valla jt organisatsioonidega, rahastaja SOM)

⁸² Koostöö Eesti Täiskasvanute Assotsiatsiooniga Andras (seminar külavanema rolli ja ülesannete üle, mõttekoda "Õppiv küla", Saaremaa külavanematele koolitus koostöös Liikumisega Kodukant)

⁸³ 2018. aasta projektid: [LEADER rahvusvaheline koostööprojekt RURAL FLAVOURS](#) (kohalik toit, käsitöö, maaturism (sündmused, turundus); [LEADER rahvusvaheline koostööprojekt OFF GRID](#) (taastuvenergia, koos Pärnu Lahe Partnerluskoguga); [LEADER koostööprojekt Kohalik toit kättesaadavaks](#))

⁸⁴ Saaremaa LEADER ühis- ja koostööprojektid: Piiriülene koostööprojekt "The FinEst Band Camp" (Soome, noorte koos muusikategemine); Ettevalmistav koostööprojekt "Õpime naabritel" (Läti kohalik toit; Saaremaa Toidufestivali korraldus (trükised, üritused, seminarid (SA Saaremaa Turism, SA Saare Arenduskeskus, 2018); Piirkonna tootemärgi Saaremaa Ehtne toode ühisturundus (MTÜ Visit Saaremaa, partnerid: MTÜ Saarte

nii MTÜ Visit Saaremaa, SA Saaremaa Turism, SA Saare Arenduskeskuse, Saaremaa Ettevõtjate Liit MTÜ, MTÜ Saaremaa Turundusühingu jt.

Saarte Koostöökogu LEADER strateegias toob maakonna tasandi koostööpartneritena välja omavalitsuste liidu, maakondliku arenduskeskuse, maavalitsuse⁸⁵, Saaremaa Ettevõtjate Liidu, Saarte Kalanduse ja teised Lääne-Eesti LEADER tegevusrühmad Hiiu, Saare ja Pärnumaal. Koostööteemadena on välja toodud: kohalik toit (kättesaadavus, kaubamärk jms), loomemajandus, turism, piirkonna tutvustamine, ühisturundus ja kompetentside tõstmine (koolitused ja õppereisid).

1.7.3. LEADER tegevusrühmade seosed kalanduse algatusrühmadega

Kui olemuslikult on enim sarnased LEADER tegevusrühmade ja kalanduse algaturühmade ehk nn kalanduse-leaderi tegevus, siis sageli nende suurema valdkonnaspetsiifilisuse tõttu esmalt nendega väga suurt seost ei teadvustata ja koostöö on valdavalt ainult konkreetsete projektide osas, mitte strateegilisem. Kõige selgem ühisosa on kalanduse rolli kaudu kohaliku toidu ja tooraine turundamisel, mis on Lääne, Hiiu ja Saaremaal suhteliselt läbipõimunud sihtkoha turundamisega laiemalt.

Seos on ka liikmete tasandil, kuna nii Koostöökogus kui ka kalanduse algatusrühmades on liikmeteks ka turismivaldkonna ettevõtjaid (nt majutusasutused, sadamad, toitlustusettevõtted). Sageli on kalanduse algatusrühmade ja LEADER Koostöökogude vahel isikulisi seoseid kas juhtkonna või hindamiskomisjonide tasandil.

Tulenevalt nende organisatsioonide sarnasest toimimisloogikast ollakse vastavate riiklike suuniste puhul kõige enam valmis kaaluma organisatsioonide ühendamise võimalusi. Selle rakendamiseks oleks vaja lahutada teineteisest administreerimine jättes eraldi valdkondlikud otsustuskogud, ent ühendades nende teenindamiseks vajaliku administratsiooni. Sellise mitme fondi rakendamise loogika läbi mõtlemine sh organisatsioonide ühendamise kaalumise on seda vajalikum, et perspektiivis võib sellise alt-üles rakendusloogikaga fonde veelgi lisanduda ka teistes struktuurifondide valdkondades, juhul kui maaeluministeeriumi vastav analüüs, mis Vabariigi Valitsuse tegevusprogrammi kohaselt läbi viiakse, seda suundumust laiemalt rakendada soovitab⁸⁶.

Kokkuvõttes võib LEADER tegevusrühmade osas maakonniti tuua sarnasusena välja, et koostöö või **ühisprojektide osas on turism ja kohaliku toidu teema üsna läbival** kohal ning maakonna turismi arendamisega seotud organisatsioonid on LEADER meetmest oma turismi valdkonnaga seotud arendustegevusteks toetust saanud (ja sageli ka korduvalt). Erisusena võib tuua, et Hiidlaste Koostöökogu puhul on ühis- ja koostööprojektid rohkem rahvusvahelise skoobiga ja vähem suunatud koostööle maakonna teiste turismiarendusorganisatsioonidega. Samuti on Hiiumaal SA Hiiumaa Arenduskeskus olnud teistest maakondadest aktiivsemaks LEADER toetusmeetme kasutajaks turismialaste tegevuse elluviimisel (nt Hiiumaa veebiportaali ümberehitamine, E-turunduse arenguprogramm Hiiumaa ettevõtjatele, Hiiuma strateegiline turundamine).

Koostöökogu, Saaremaa Ettevõtjate Liit MTÜ, MTÜ Saaremaa Turundusühing, 2016); Rändaja teekonnad“ trükise, internetiversiooni ja mobiilirakendusena (SA Saaremaa Turism, 2016)

⁸⁵ Strateegia on koostatud enne omavalitsuste liidu ja maavalitsuste tegevuse lõpetamist

⁸⁶Analüüs ja ettepanekud CLLD-tüüpi kohalikul algatusel põhineva alt üles lähenemisviisi rakendamiseks, tähtaeg november 2020.

Olulisteks ühendavateks teemadeks, mille osas ka LEADER meetmel läbi rahastamise suur roll, on maakonnaspetsiifilised algatused piirkonna ja piirkondliku toidu turundamiseks, milleks on Läänemaal kohalik toit, Hiiumaal Hiiumaa maitsed ja Saaremaal Saaremaa Ehtne Toode.

Samuti tuleb selgelt välja, et **Läänemaal on Kodukandi projektitegevus seotuse tõttu LEADER rakendamisega oluliselt mahukam ja aktiivsem**, kui Kodukant Hiiumaal või Saaremaa Kodukandil. Arvestades Kodukandi täies ulatuses vabatahtlikkusele tuginevat ning projektipõhist ülesehitust on see kindlasti **oluline potentsiaal, mida ka teistes maakondades ära kasutada** ning selle eelduseks ei ole kahe asutuse organisatoorne ühinemine. Kindlasti toetaks organsiatsioonide suuremat sisudust ka teadlikult kavandatud koostöö (nt liikmelisus organsiatsioonides ning seotus juhtorganite kaudu, koostöökokkulepped vms).

1.8. Turismiarendusorganisatsioonide funktsioonid

Käesolevas analüüsis on turismivaldkonda mõtestatud laiemalt, kui ainult spetsiifiliselt turismi valdkonna arendustegevust, turismi arendamisena mõistetakse sihtkoha arendamist ja juhtimist. Seega sihtkoha külastus-, elu- ja ettevõtluskeskkonna arendamine on omavahel tihedalt seotud ning seeläbi omakorda oluline osa kogu piirkonna arengu kavandamisest. See ilmestab ka asjaolu, miks turismi valdkonnaga ja sihtkoha arendamisega on seotud nii arvukalt osapooli, kellest paljud ei pruugigi endal otset seost turismiga tajuda.

Praegu siiski on projektiga hõlmatud organsiatsioonide seas vähemuses valdkonna toimijad, kes turismivaldkonda nii laialt näevad ja see nüanss peegeldub ka turismiarendusorganisatsioonide tänaste funktsioonide erinevuses EASi ootustest DMOde tegevustele. Näiteks peaks riigi tasandi ootuste kohaselt DMO rolliks olema muuhulgas ka kogukonna heaolu tagamine – so kogukonna kaasamine ja teadlikkuse tõstmine, tagamaks heaolu ja külalislahkuse, et investeeringud ja äriühendused oleks nii kogukonna kui külalise heaks, sh töökohad ja lississetulek ning et säiliks tasakaal külastus, elu- ja ettevõtluskeskkonna vahel. See on palju laiem vaade, kui klassikaliselt turismi arendamisena mõistetakse.

Turismiarendusorganisatsiooni ehk DMO **funktsioonid** sihtkoha juhtimisel võivad riigi, piirkondliku ja kohaliku tasandi vajadustest ning avaliku sektori haldussuutlikkuse tasemest tulenevalt erineda, kuid nii teoreetilisele kirjandusele kui Eesti turismiarendusorganisatsioonide praktikale ja neile esitatud ootustele tuginedes, on peamised neist toodud järgnevas tabelis⁸⁷ koos EASi ootustega DMO-de täidetavatele ülesannetele (tabelis tavalises kirjas DMOde tänased tegevused, EAS ootused rasvases kirjas, vt ka joonis 4).

⁸⁷ Haabu 2018

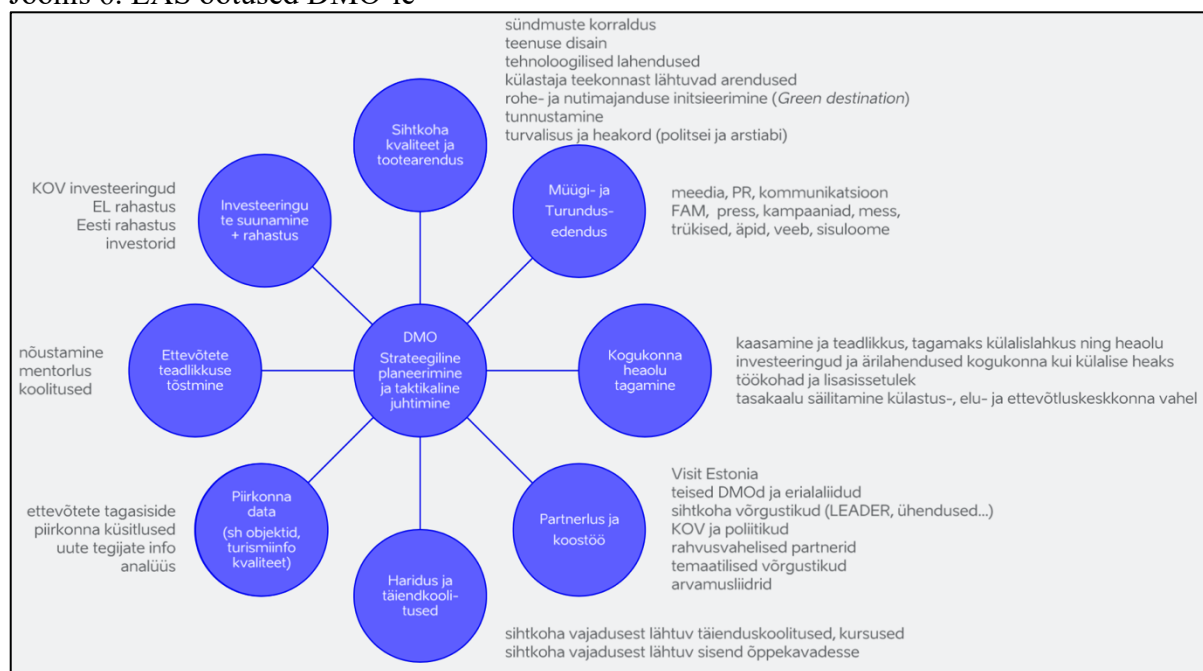
Tabel 6. Eesti turismiarendusorganisatsioonide funktsioonid ja EAS ootused DMO funktsioonidele

Funktsioon	Kirjeldus
Sihtkoha turundus	<ul style="list-style-type: none"> • Müügi- ja turundus-edendus – meedia, PR, kommunikatsioon, FAM⁸⁸, press, kampaaniad, messid, trükised, äpid, veeb, sisuloome. • Peaminselt messide või muude kontaktüritustega seonduvad tegevused; • lisaks turundamine sotsiaalmeedias, sihtkoha brändimine, kampaaniad, sihtkoha kodulehe haldamine, pressi- ja FAM-reiside korraldamine ja partnerlustegevused, trükiste tegemine.
Strateegiline planeerimine	<ul style="list-style-type: none"> • Sihtkoha straeegiline planeerimine ja taktikaline juhtimine. • Sihtkoha turismi arengu- või turundusstrateegiate koordineerimine, osaletakse ka KOV või teiste arendusorganisatsioonide arengukavade töögruppides.
Projektide kirjutamine ja rahastuse taotlemine	<ul style="list-style-type: none"> • KOV investeeringud, EL rahastus, Eesti siseriiklik rahastus ja investorid. • Üldiselt väga oluline funktsioon, mis võimaldab tegevusi teha; - on ainult projektipõhiseid DMOsid, kuid ka neid, kes investeerimismehhanismi puudusel ei ole võimelised projekte haldama, • valdavalt on vajalik projektide vahendid aktiivse taotlemise, suhtlemise ja ka lobby-tööga piirkonada tuua, sest konkurents piiratud ressursude üle on tihe.
Ettevõtjate teavitus, koolitused ja teadlikkuse tõstmine sihtkohas	<ul style="list-style-type: none"> • Ettevõtlikkuse teadlikkuse tõstmine – nõustamine, mentorlus ja koolitused; • Haridus ja täiendkoolitused – sihtkoha vajadustest lähtuvad täiendkoolitused, kursused, sihtkoha vajadusest lähtuv sisend õppekavadesse. • Kõik DMOd ja RTOd korraldavad piirkonna või regiooni ettevõtjatele ja turismiasjalistele infopäevi, koolitusi, konverentse, õppereise; • parimate ettevõtjate tunnustamised, koostatakse infokirju;
Koostöö initsieerimine ja võrgustumine	<ul style="list-style-type: none"> • Partnerlus ja koostöö – Visit Estonia, teised turismiarendusorganisatsioonid ja erialaliidud, sihtkoha võrgustikud (LEADER, ühendused), KOV ja poliitikud, rahvusvahelised partnerid, temaatilised võrgustikud, arvamuslimidrid. • Koostöö erinevate turismiasjaliste, organisatsioonide, omavalitsuste, erialaliitude, koolide ja ettevõtjatega turundus- või arendustegevuste raames.
Turismitoodete arendamine sihtkoha sündmuste	<ul style="list-style-type: none"> • Sihtkoha kvaliteet ja tootearendus – sündmuste korraldus, teenuse disain, tehnoloogilised lahendused, külastaja teekonnast lähtuvad arendused, rohe- ja nutimajanduse intsieerimine, tunnustamine, turvalisus ja heakord (politsei ja arstiabi).

⁸⁸ FAM või FAM-reisid – sihtkohta esindavad DMOde (võivad olla ka reisikorraldaja, lennufirma, hotelliketi, turismiorganisatsiooni vm) korraldatud reisid, mille eesmärk on oma toodete tutvustamine ja teenused ning nende reklaamimine.

loomine ja koordineerimine	<ul style="list-style-type: none"> • Tegeletakse kaudselt, rohkem läbi projektide või ettevõtjate koostööseminaride; • madalhooaja sündmuste genereerimine ja ellu viimine on mõnede DMOde oluline funktsioon (talveõhtud Haapsalu vanalinnas, Saaremaa Wellfest, Pärnu Restoranide nädal jne).
Andmed, uuringud, statistika / turismiinfo kogumine, korrastamine ja levitamine	<ul style="list-style-type: none"> • Piirkonna andmed ja analüüs (sh turismiobjekid, turismiinfo kvaliteet) – ettevõtete tagasiside, piirkonna küsitlused uute tegijate info analüüs. • Analüüsitakse Statistikaameti majutusstatistikat tehes neist sihtkoha põhised kokkuvõtted, mida edastatakse huvilistele; • mobiilpositsioneeringu põhjal sihtkoha külastatavuse uuringu tellimine (EAS).
Organisatsiooni juhtimine	<ul style="list-style-type: none"> • Suur osakaal igapäevatoos: koosolekud, tegevus- ja projektaruannete, rahastustaotluste, tegevuste tutvustamiste ja esitluste ning personali, raamatupidamise, eelarvete ja tegevuskavade koostamisega seonduvatel tegevustel; • nähtavus ja partnerlus riigikeskstasandi, teiste piirkondade ja rahvusvaheliste partnerite silmis.

Joonis 6. EAS ootused DMO-le



Allikas: EAS Turismiarenduskeskuse ettekanne

Kuigi peamiselt täidavad sihtkoha arendamise funktsioone turismiarendusorganisatsioonid, ei tee nad seda siiski sugugi ainukesena, eelpool kirjeldatud funktsioonide täitmisega võivad oma organisatsiooni pädevuste piires tegeleda mitmed maakonna arendusorganisatsioonid ja muud seotud organisatsioonid.

Kuna turism on sihtkoha arendamise ja turundamise üks ja teistega (ettevõtlus-, elukeskkond)-tihedalt seotud samm, on ka erinevatel organisatsioonidel nende täidetavate funktsioonide läbi suurem seos kui võiks eeldada ainult turismi kitsalt käsitledes.

Tabel 7. Turismi ja sihtkoha arendamise funktsioonide täitmine organisatsioonide lõikes

Funktsioon	MAK	KOV	Turismi- liit	Leader	Kodu- kant	Kalandus
1. Turundus	√	√	√	√		√
2. Strateegiline planeerimine	√	√		√		√
3. Turismiinfo kogumine, korrastamine ja levitamine	√		√			
4. Projektide kirjutamine ja rahastuse taotlemine	√	√	√	√	√	√
5. Ettevõtjate teavitused, koolitused ja teadlikkuse tõstmine sihtkohas	√		√	√		√
6. Koostöö initsieerimine ja võrgustumine	√		√	√		√
7. Turismitoodete arendamine sihtkoha sündmuste loomine ja koordineerimine	√	√		√		√
8. Uuringud, statistika	√		√			

Näiteks turismitoodete ja -teenuste arendamisega on tihedalt seotud omavalitsused, kes vastutavad üldise infrastruktuuri ja sellesse investeerimise eest ning kelle omandis sageli objektid ja atraktsioonid on, millega seotud tooteid või teenuseid arendatakse. Samuti on, või peaks olema, KOV roll suurim sihtkoha strateegilise planeerimise ülesande täitmisel, kuna sihtkoha (kui külastus-, aga ka elu- ja ettevõtluskeskkonna) arendamine ei saa olla eraldiseisev tegevus KOV ja maakonna arengu kavandamise protsessist, milles küll protseduuriliselt võivad sõltuvalt maakonnast hoida juhtohjasid maakondlikud arenduskeskused, aga kus nõ sisuline tellimus ja investeringute rahastamine tuleb valdavalt neid asutanud kohalikest omavalitsustest.

Imselt ei ole veel haldusreformi läbiviimisest möödunud piisavalt aega, et reformijärgsed kohalikud omavalitsused ja maakondlikud arenduskeskused oleksid suutnud tajuda neid rolle selliselt, mõtestada omavahelist rollijaotust kui poliitikat kujundava ja täidesaatva organisatsiooni vahel ning kujundada sellest tulenevalt uut moodi töökorraldus. Kindlasti on perspektiivis **vajalik kohaliku omavalitsuse ja maakondliku arenduskeskuse rollid lahti mõtestada** ja varasemast selgemalt ja eesmärgistatumalt omavaheline **koostöö korraldus määratelda**.

Läbiiviidud intervjuudes ja fookusrühma seminaril rõhutati **KOVde eestvedava ja suunava rolli vajadust turismisarenduses**, kuna nende hallata on **poliitiline teemaseade** (suunad, suhted), **strateegiline planeerimine** (arengukavad, strateegiad) ja stabiilsed **ressursid** (investeeringuvõimekus ja elukeskkonna arendamine). **KOVde juhid ise ei määratle turismi valdkonna tegevusi oma prioreetide hulka**, mistõttu on valdkonna poliitilisel ja strateegilisel suunamisel pigem passiivsed ja **ootavad sisendit** (tellimust) **turismivaldkonna sisutoimijatelt** (ettevõtjad, organisatsioonid, analüüsikeskused).

1.9. Turismivaldkonna korralduse tugevused ja nõrkused

Tugevuste ja nõrkuste ülevaade tugineb dokumendianalüüsil ning projektiga hõlmatud erinevate intervjueeritute (vt Lisa 1) ja fookusrühmaintervjuul osalejate (vt Lisa 2) väljatoodud tugevustel ja nõrkustel erinevate turismivaldkonna korraldusmodelite lõikes. Seega tegemist ei ole osapoolte ühiselt kujundatud nägemusega ning erinevate toimijate ja organisatsioonide esindajate vaated võivad olla ka teineteisega mõnevõrra vastuolus. Hinnatavad turismi korraldusmodelid on kujundatud selle alusel, kelle käes maakonnas on turismivaldkonna koordineerimine – maakondliku arenduskeskuse, maakondliku arenduskeskuse koos turismiorganisatsiooniga, eraldi turismiarendusorganisatsiooni või kohaliku omavalitsuse üksuse. Viimast mudelit analüüsiga hõlmatavates maakondades ei esine, kuid see on lahendusalternatiivina tõsisemaks aruteluks LET liikmetest Pärnumaal ning mõtte tasandil välja pakutud lahenduseks ka mitmete intervjueeritavate poolt. Lisaks on pakutud ka mudelit, kus KOV on valdkonna eest vastutaja, aga MAK KOV tellimisel elluvijaks, mida siin eraldi ei ole välja toodud. Mudelite lõikes esitatud hinnangud ei ole otseselt seotud konkreetse maakonnaga, kus selline mudel rakendusel on, sisaldades ka teiste maakondade organisatsioonide hinnanguid sellele mudelile kui võimalikule turismi korraldusvormile.

Tabel 8. Turismivaldkonna korraldusmodelite nõrkused ja tugevused

Turismi- valdkonna koordineeriv roll	Tugevused	Nõrkused
MAK juures (Läänemaa, varasemalt ka Saaremaa)	Finantsvõimekus/ rahastamine, sh võimalus enam ja paindlikumalt rakendada PATEE ⁸⁹ vahendeid turismi valdkonna arendamiseks.	Turism ei ole esimene prioriteet ja võib jääda muude valdkondade varju.
	Laiem pilt võimaldab turismivaldkonna arendamist seostada teiste ettevõtlusvaldkondade ja ettevõtluse arendamisega seotud tegevustega, suurem kaasatud ettevõtete arv, parem info liikumine.	Võimalikud üleminekuraskused või juhtimisprobleemid tulenevalt erinevate organisatsioonide ja valdkondade tegevuse ühendamisest.
	Tugevam mandaat ja potentsiaalne mõju, kõik KOVid on kaasatud.	Võimalik infosulg suurema organisatsiooni sees vs turismiorganisatsioonis eraldiseisva asutusena.
	(Potentsiaalne) juhtimisvõimekuse tõus, organisatsiooni administreerimine on korraldatud keskselt, saab keskendada valdkondlikele tegevustele.	Hierarhia otsustusprotsessis, st turismivaldkonna kompetents ja organisatsiooni juhtimis- ja planeerimisotsused ei asu samal tasandil, suurem vajadus (ka ajakulu) tegevuste põhjendamiseks ja selgitamiseks organisatsiooni siseseselt.

⁸⁹ Piirkondlike algatuste tugiprogramm “Piirkondlikud algatused tööhõive ja ettevõtlikkuse edendamiseks”, mille sihtrühmaks on maakondlikud arenduskeskused ja maakondlikud arendusorganisatsioonid.

	Rohkem (erinevate valdkondade) kolleege, kes toetavad.	Avaliku sektori mõju all, ei võimalda juhtorgani tasandil kaasata (piisavalt) ettevõtjaid ja MTÜsid.
	Võimaldab sihtkoha turundamist laiemalt ja terviklikumalt käsitleda (lisaks turismi sihtkohale ka elamise ja töötamise sihtkohana).	
	Täiendav sünergia, kui MAK on ka MARO rollis, st omab arenduseelarvet, mida iseseisvamalt (ilma KOVilt täiendavalt taotlemata) paindlikumalt ka turismivaldkonna arendamise toetamiseks kasutada.	
Eraldi (KOV asutatud) turismiarendusorganisatsioonil (MTÜ Visit Saaremaa)	Otsustusprotsessidesse on kaasatud maakonna turismiettevõtjad. Võimalik vahetum seos KOViga (kui KOV-MAK), kuna on vabatahtlikult asutatud konkreetse funktsiooni täitmiseks. Sellest tulenevalt on eedluslikult KOVil suurem valdmidus (rahaliselt) panustada.	Osalev ettevõtte/liige ei näe mudelist endale otsest kasu. Valdkond rohkem KOVist sõltuv, KOV ilma turismivaldkonna kompetentsita ja „suure pildita“ ei suuda täita „sisulise tellija rolli“ et maakonna turismi valdkonda terviklikult koordineerida.
		MTÜ valitsemisvorm on kohmakas, otsustuskiirus aeglane. Juhatuse liige vastutab organisatsiooni kohustuste eest. Ei ole mandaaati otsustada. Eelarve on projektipõhine, muid kaasavaid tegevusi palju. Sihtkoha organisatsioonide paljusus ja killustatus. Nõrk tervikvaade ja turismi valdkonna seos teiste ettevõtlusvaldkondadega. Tulenevalt üldiste arenduse ja sihtkoha turunduse funktsioonide täitmisest MAK poolt võimalik teatud dubleerimine tegevustes.
Jagatud MAK ja muu organisatsioonide vahel (Hiiumaa Turismiliit)	Juhul kui rollid on selgelt jaotatud võimaldab kõiki tegevusi, mis ilmnevad esimesel mudelil.	Juhul kui rollid ja vastutus ei ole selgelt jaotatud, siis probleemid tegevuste koordineerimises, infovahetuses, võimalik tegevuste dubleerimine. Kaks sama asjaga tegelevat organisatsiooni tekitavad infomüra, dubleerivad tegevusi, vastutus ebaselge (kellega suhelda ja kes mida teeb)

	Avalik sektor ja eraettevõtjad kaasatud, võimalik kaasata liikmetena turismiettevõtjaid, ilma kelle kaasamiseta ei ole mõeldav tulemuslik turismivaldkonna arendamine	Võimalik usalduskriis usaldus kahe org. vahel (vs ühe org sees), eriti kui seda võimendavad nt varasemad kokkulepete mittetäitmisel vms.
KOV	MAK kaudu on olemas KOV mandaat ja võimalik sihtotstarbete vahendite olemasolu tegevustes (PATEE projekt, on projektivõimekus).	Võimalik bakindlus kahe organisatsiooni koostööna kokkulepitu elluviimises ja ressursside ühiselt kasutamises kokkuleppe kohaselt.
	Otsene, kindel rahastus.	Piirneb KOViga, sõltuvus KOV juhtimisest (4-aastane plaan).
	Võimalus aega ja ressursi kulutada tegevuste tegemiseks.	Maakondlik tegevus sõltub KOVide arvust ja kokkulepetest, tagatud ei ole mehhanismid maakonna terviku huvide esindamiseks.
	Otsustusvõime, protsessid kiiremad, delegeerimise võimekus.	Võimuvahetus ja poliitika ebastabiilsus.
	Tervikliku sihtkoha juhtimise võimekus, personal on olemas.	Vallad ei pruugi näha koostöö vajadust ja terviklikku koostööd maakonnaga raske koordineerida.
Erinevad mudelite rakendamise maakondades	Paindlikkus lähtuda spetsiifilistest oludest maakonnas ja väljekujunenud võimekuste ja rollide jaotusest.	Infovahetus keerulisem ja ühe partneri puudumine erinevates turismiga seotud tegevustes.
Regionaalne turismiorganisatsioon (MTÜ Lääne-Eesti Turism)	Suurt piirkonda haldav organisatsioon.	Ressursid ja finantsvõimekus, piirangud mis tulenevad MTÜ seadusest.
	Võimaldab algatada ja ellu viia maakonna üleseid projekte, millega muidu ei tegeletaks/ mis muidu oleks maakondade TAOdele lisakoormus.	Omanikud ei tea mida nad tahavad, puudub tellimus, jääb kaugeks.
	Rahvusvaheliste projektide koordineerimise kompetents, sh konverentsi korraldamine.	Sisendi ja väljundi proportsioon erinevatel liikmetel erinev (sh ka võimekus panustada rahaliselt ja kompetentsiga nõu tellimuse esitamiseks (ideest kuni konkreetse vajaliku dokumentatsioonini).
	Regionaalne koostöö, toob kokku naabermaakonnad ja hoiab üleval maakondade koostööd ja infovahetust (sh praktikate,	Rahastamisotsused väljundi mitte tulemuse põhised. Tegevuste tulemuslikkust ei mõõdetata. Liikmed

kogemuste vahetust) ka projektide väliselt spetsiifilistel teemadel).	ei saa infot elluviidud tegevuste tulemuslikkuse kohta.
	Puudub strateegiline komponent/võimekus (aga ka liikmete poolt ootus sellele), st regionaalsel tasandil ei tegeleta strateegilise ühisosa leidmisega (ainult projektiorganisatsioon).
	Regionaalse TAO roll on ebamäärane ja pidevad diskussioonid selle rolli/ vajalikkuse üle.
	Organisatsioon on initsieeritud ülalt-alla surve ja eksisteerib suurel osal riikliku rahastamise toel/ tõttu.
	Elluviidavate projektide vajalikkus sihtkoha/ KOV vaates sageli küsitav.
	Küsimus maakonnaülese organisatsiooni konkreetse (asukoha) maakonna poole „liiga kaldu“ olemisest, võimalik rahulolematuse ebavõrdsest kohtlemisest.
	Lääne-Eesti kui ühtne piirkond on kunstlik ja ei ole loogiline ei sise-ega välisturisti jaoks ja selliselt ühiselt turundada ei ole optimaalne (üheski suures projektis ei ole kusjuures kõik neli maakonda haaratud).

Lisaks konkreetse korraldusmudeli kesketest tugevustest ja nõrkustest võib välja tuua ka mõned üldised tugevused ja nõrkused turismivaldkonna korralduse osas analüüsi kaasatud maakondades. Tugevustena võib nimetada teatud iseeneslikku koostööd, mis toimib ilma sellekohaste formaalsete kokkulepetena, seda eelkõige valdkonna organisatsioonide seotuses juhtorganite tasandil. Üldjuhul on igas maakonnas mõni valdkonna organisatsioonidest isikute tasandil seotud.

Samas võib nõrkusena välja tuua, et see on kaootiline ning ei ole joonistunud keskset organisatsiooni, mis oleks kõigi teistega seotud, vaid erinevates maakondades koondavad erinevad organisatsioonid enda juurde valdkonna toimijaid erinevalt. Näiteks Saaremaal on koondavaks organisatsiooniks Saarte Koostöökogu, mille liikmeteks on nii Saare Arenduskeskus, MTÜ Visit Saaremaa, Saaremaa omavalitsused (Saaremaa vald, Muhu vald, Ruhnu vald) ning Kodukant Saaremaa. Hiiumaal koondavad osa toimijad arenduskeskus (KOV liikmena, MTÜ Kodukant tegevjuht nõukogu liikmena) ning Hiidlaste Koostöökogu (maakondlikku arenduskeskust ja Kodukanti partnerina).

Samuti saab valdkonna toimimises üldise nõrkusena välja tuua koostöö koordineerimatuse, st teadlikult planeeritud koostöö vähesuse ning sellest tuleneva võimaliku dubleerimise. Veelgi enam aga probleemid sellise korralduse jätkusuutlikkusega, kus ühelgi organisatsioonil ei ole märkimisväärset iseseisvat tegevuseelarvet ning tegevuste elluviimine sõltub projektipõhisest

rahastamisest erinevate organisatsioonide poolt ning lähtub rohkem rahastamisvõimalustest ja otsustest, kui strateegiliste eesmärkide täitmise vajadusest.

1.10. Osapoolte ootused turismivaldkonna korraldusele Lääne-Eestis

Järgnevalt tuuakse välja projektiga hõlmatud organisatsioonide nägemus turismivaldkonna korralduses olulistest osistest ja ootused neile. Esitatud on aspektid, mida analüüsi autorid on pidanud turismi valdkonna korraldamise ning tänastele väljakutsetele vastava turismi arendusorganisatsiooni kujundamise seisukohast oluliseks ning mida on intervjuudes välja toonud vähemalt kaks või enam intervjuueeritavat (üldjuhul enam). Kuivõrd need pärinevad intervjuudest, kirjeldavad rohkem probleemi kui lahendust ning ei pruugi kirjelda ühtset terviknägemust valdkonna korraldusest maakondades ja regioonis laiemalt, vaid selle osiseid eraldiseisvalt. Samas illustreerivad siiski osapoolte nägemust vajadustest, millele turismivaldkonna kujundatav korraldusmudel peaks vastama.

Strateegia – strateegiline komponent peaks olema võtmetähtsusega ühise koordineeritud arendustegevuse puhul. Esmalt on vajadus maakondades strateegilised plaanid ja kohaturunduse sihid paika panna ja siis selle põhjal ühine strateegia kokku leppida, millest lähtuvalt tegevused ja projektid valida (eriti arvestades asjaolu, et olles valdavalt rahastatud erinevate projektide kaudu on ilma kokkulepitud strateegia ja tegevuskavata võimatu sihipärane arendustegevus). Vajalikud on **ühised kokkulepped**, ühine arusaam kohustuste jagamisest. Erinevate osapoolte tajutav vajadus regionaalse ühtse strateegilise komponendi vajalikkuse osas on siiski mõnevõrra erinev alt-üöes ja ülalt-alla vaates (mitmed maakonna tasandil osapooled ei pea seda vajalikuks, regionaalses ja üleriigilise tasandi esindajad peavad seda olulisemaks).

Tegevuste mõõdetavus – vajalikuna nähakse, et (iga organisatsiooni, aga maakondade või sektorite üleselt moodustatud ühiseid huve väljendava organisatsiooni puhul eriti) tegevus oleks mõõdetav, milline tegevus mis tulemuse tõi ja võimaldaks hinnata organisatsiooni tegevuse kasu (mõistmaks mida üks või teine organisatsioon juurde annab). Samuti, et tegevuste mõõdikutest ka aru saadakse ja organisatsiooni tulemuslikkust selle põhjal hinnatakse (nt KOV poolt organisatsioonide rahastajatena).

Ressursid – Mõistetakse, et raha ei ole piisavalt ning seda juurde ka ei teki, ehk on valdav arusaam, et eraldiseisvalt vaadates turismi valdkonna organisatsioonide (KOV, MAK, ettevõtjad) panus ei ole piisav ega jätkusuutlik. Enamus turismiarendusorganisatsioonidel on maksimaalselt võimalik katta palgavahendid, kuid mitte tegevuskulusid, mis on projektipõhised. Mõistetakse vajadust mõelda olemasolevate vahendite efektiivsemale kasutamisele, milleks selgelt üheks võimaluseks on erinevate valdkonna organisatsioonide liitmine või vähemalt organsatsioonide tihedam koostöö. Tajutakse vajadust kaasata projektipõhist lisaressussi erinevates programmides, mis eeldab valmidust kirjutada, esitada ja juhtida vastavaid projekte.

Koostöö - on arusaam, et koos valdkonna eesmärke saaks kindlasti paremini täita (valdavalt ka, et tänase korraldusega ei ole mõistlik edasi minna). Kuigi ühisosa koostööformaadi osas puudub, nähakse et olema peaks üks vastutaja, kelleks oleks kas MAK (strateegilise vaate ja teiste ettevõtlusvaldkondade koordineerijana) või KOV (otsustaja ja iseseisva eelarve omajana) ning koostöö peaks hõlmama kõiki olulisi osapooli – KOV ja MAK kui avaliku sektori ja poliitilise võimu esindajaid ning ettevõtjaid.

KOV roll turismi koordineerimises – nii tulenevalt omavalitsuste ühinemisest ja sellest tulenevast avaliku sektori partnerite arvu vähenemisest ja võimekuse suurenemisest, kui ka tulenevalt KOVide rollist tegevuste rahastajate ja poliitilise tellimuse esitajatena, oodatakse neilt paljude asjaosaliste poolt senisest tugevamat rolli, soovi ja tahet turismivaldkonna arendamise panustada. Samas on turismi valdkonna arendamisel vajalik suurem pilt kui ainult kohalik vaade.

Sihtkoha arendamine ja turundamine - lisaks turundustegevustele peaksid TAOd rohkem tegelema sihtkohatoote arendamise koordineerimise ning kvaliteedi tõstmisega, külastajate tagasiside kogumise ja ettevõtjate koostöö initsieerimisega. Turunduse „messipõhine“ mõtteviis peaks asenduma digi- ja sisuturundusega.

Turismivaldkonna kompetents - turismiarendusorganisatsioonide juhtstruktuurides peaks tõstma turismi- ja juhtimisalast kompetentsi, selleks oleks tulevikus muuhulgas vajalik nende juhtorganitesse kaasata lisaks avaliku sektori esindajatele ja turismiettevõtjatele ka laiemaid äri-, tehnoloogia- või innovatsioonialaseid teadmisi.

Kohaspetsiifiline kompetents - piirikondliku eripära ja tugevate sihtkohtade omanäolisuse tõttu saab võimalik koostöö üksus toimida vaid siis kui selles üksuse on väga spetsiifiline teadmine nende maakondade olemasoleva olukorra, tegevuste, arengukavadest tulenevate eesmärkide jms kohta.

Riigipoolne (lisa)rahastamine - kui (moodustatavale või ümberkujundatavale) regionaalsele katusorganisatsioonile riigipoolset sihtfinantseerimist tegevuskuludeks ei kaasne, siis jääb rahastamine maakondade kanda, milles nähakse takistust, kuna maakonniti erinevad rahalise panustamise võimekus, nägemused turusegmentidest, pakutavad teenused jne. See takistab kokkuleppele jõudmist ühises panustamises ning ühiste konkreetsete turundustegevuste osas.

Maakondlike turismi arendamisega seotud organisatsioonide ühendamine – ühendamist peetakse mitmete asjaosaliste poolt vajalikuks ja võimalikuks tegevussuunaks, kui see riiklike strateegiate tasandil piiride kaotamise järgselt oleks võimalik ning ühe juhtimise all oleks võimalik ühendada eri fondide rakendamise kompetentse. Tähtis peaks olema eelkõige lõpptarbija. Siinkohal tuleks arvestada, et juhul kui ei ole võimalik kasutada soodsat momenti tulenevalt nt juhivahetusest organisatsioonides, siis juhul kui organisatsioonides ei teki isiku tasandil seotust (nt mõlemat organisatsiooni ei juhi sama isik) või seda (organisatsioonide ühendamist) ei initsieerita/ toetata keskvalitsuse tasandilt, ei ole realistlik seada eesmärgiks organisatsioonide ühendamist. Sest valdavalt on olemasolevatel organisatsioonidel väga tugev iseseisvuspüüe ning võimaliku organisatsioonilise integratsiooni toetus jääb pigem abstraktseks. Küll aga on kasutamata potentsiaali ühisosa ja koostöö võimaluste leidmisel.

Organisatsioonide füüsiline konsolideerimine – seni kui organisatsioone ei saa või ei soovita ühendada, peavad mitmed intervjuueeritavad sünergia ja ühise arusaamine tagamiseks vajalikuks vähemalt töötada ühistes ruumides. Samas, kuigi see on samm õiges suunas, ei ole piisav, kuna ka senise praktika kohaselt ei taga see alati tihedamat sisulist suhtlust, eriti kui ruumid asuvad küll samas majas, aga nt erinevad sissepääsud vms ruumilahendus ei toeta omavahelist tööalast kokkupuudet.

Analüüsivõimekus – turismivaldkonna (sihtkohtade külatatvus, majutusstatistika, objektide ja kohtotsingud jms) statistika analüüs ja monitooring, mis oleks sisendiks valdkonna strateegiate

kavandamisel ja nendega seotud otsuste tegemisel. Analüütilise tervikvaate hoidmine ja osapoolte vastava infoga varustamine.

1.11. Peamised järeldused

I Kokkuvõtvalt tõi hetkeolukorra kirjeldus välja valdkonna kompleksuse, selle toimijate paljususe ning senise koostöö killustatuse. **Arvukalt** on maakondades turismi valdkonnaga seotud või turismi valdkonda otsapidi käsitlevaid **strateegiaid**, keskmiselt 3-4 maakonna kohta (maakonna arengustrateegia, saartel lisaks KOV arengukava, LEADER strateegia), **aga vähe strateegilist juhtimist**, seda nii maakonna tasandil, kuid veelgi enam maakonnaülel regiooni tasandil. Kui maakonnasisene koostöö on erinevates arengukavades teatud ulatuses vähemalt põhimõttena kajastatud, siis maakonnaülele koostöövajadusele ja prioriteetidele on viited väga üksikud. Ka on erinevad strateegiad (nt MAK ja LEADER) koostatud/ uuendatud erineval ajal, mis vähendab nende omavahelise sidustamise võimalusi konkreetsemate tegevuste tasandil kui üldised põhimõtted ja eesmärgid.

II Strateegilise juhtimise komponendi nõrkuse tõttu **puudub** ühtne mõtestatud **alusraamistik**, millele rajada tegevused (ka maakonnaülese koostöö) või **mille alusel hinnata kavandatud tegevuste tulemuslikkust**. Palju on turismi või sihtkoha arendamisega seotud organisatsioonidest osapooli, aga **vähe teadlikult kavandatud** ja regulaarselt toimivat **koostööd** nende vahel.

III Samuti võib teatud ulates tajuda, et **vastutus ja rollid ei ole alati vajalikult määratletud**, mis jätab sellises toimijate paljususes ruumi võimalikule dubleerimisele ja/ või olemasolema ressursi raiskamisele (sh inimressursi nii inimeste aja kui kompetentsi näol).

IV Kõigi kirjeldatud nõrkuste lahendamiseks sobiks perspektiivis turismivaldkonna korraldamiseks **võrgustikupõhine koostöö**, mille osas täna vajaduse ja võimaluste tajumine on veel suhteliselt kasin.

2. VÕRRELDAVA JUHTUMI ANALÜÜS: IDA-VIRU TURISMIKLASTER

Võrreldava juhtumi kirjeldamiseks valiti Ida-Virumaa turismiklaster. Tegemist on nii erinevate projektis osalejate hinnangul kui objektiivsetele näitajatele tuginedes (näiteks turistide ööbimiste arvu kasv) eduka ja tulemusliku korraldusmudeliga, mida tuuakse eeskujuks ja millega väärib lähemalt tutvuda. Seetõttu kalduti veidi kõrvale ka planeeritud lähenemisest juhtumi valikuks (ei koostatud üldvalimina valdkonna organisatsioonide laiemat kaardistust).

Ida-Viru maakonnas toimib turismivaldkonnas klastripõhine turismikoostöö. Selles osalevad kõik kaheksa maakonna omavalitsust kui olulisemate turismivaatamisväärsuste valdajad ja arendajad ning turismiteenuseid pakkuvad ettevõtted – kokku tegutseb turismiklastris 50 partnerit⁹⁰. Turismiklastri käivitasid Ida-Viru tugevad turismiteenusepakkujad ja omavalitsused 2008. aastal⁹¹. Klasteri koordinaatoriks valiti Ida-Viru Ettevõtluskeskus

⁹⁰ Ida-Viru maakonna arengustrateegia 2019-2030+ <https://ivol.kovtp.ee/documents/9867329/19704180/Ida-Viru+arengustrateegia+kinnitamiseks.pdf/1217950d-b837-4d85-aa25-9f1897368d91>

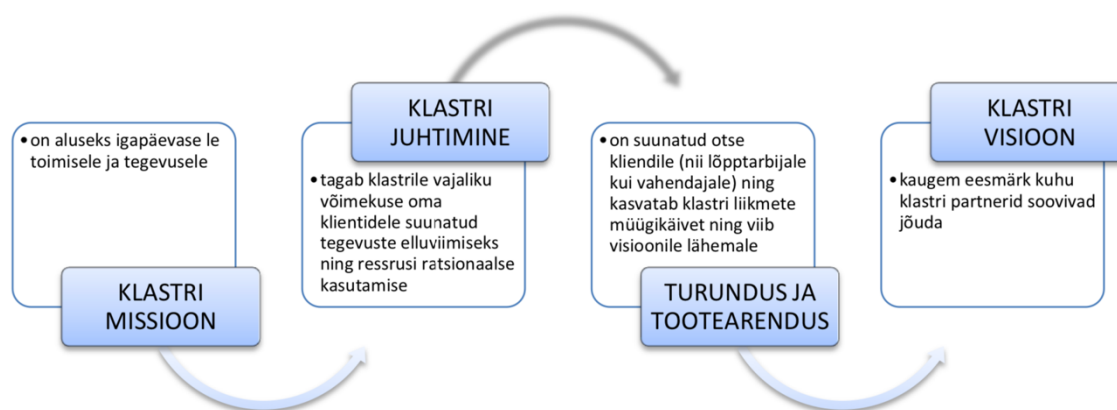
⁹¹ Eestvedajad olid Piia Tamm Jõhvi Kontserdimajast, Terje Rattur (Bürkland) Saka Mõisast, Andres Toode Narva muuseumist, Tarmo Bachman Meresuu SPast, Kristi Markov (Kivestu) Toila SPast, Ainar Varinurm Põlevkivimuuseumist, Kristina Ernits Jõhvi turismiinfost, Ene Raudar ja Paul Kesküla Illuka vallast, Tauno

(IVEK)⁹² ning esimene leping sõlmiti 29 partneriga 2009. aasta sügisel. Klaster töötas välja oma arengustrateegia ning turundusplaani, mille alusel klasteri tegevuste elluviimine käib.

Klasteri eesmärk on tutvustada Ida-Virumaad kui avastamisväärtset ning mitmekülgseid võimalusi pakkuvat turismisihtkohta, selleks et kaasata uusi sihtgrupe ja sihtturge ning suurendada Ida-Virumaa külastatavust ja turismitulud. Klasteri tegevuse üheks aluseks on ambitsioonikas visioon, mille kohaselt Ida-Virumaa on aastal 2020 Tallinna järel Eesti populaarseim turismisihtkoht (ca miljon ööbimist aastal 2020) ning Narva toel turistide peatuspaik Tallinna ja St. Peterburi ühendaval turismiarteril. Igapäevase toimimise aluseks on missioon, milleks on oma liikmete toetamine ning nende edulugudele kaasaaitamine, Ida-Virumaa kui sihtkoha turundamisel ja arendamisel. Klasteri edu aluseks on kokkulepe Ida-Virumaa turismi arengueesmärkidest ja sihipärane koordineeritud tegevus eesmärkide saavutamiseks⁹³. Neist tulenevalt on eesmärgistatud turismiklasteri strateegia ja tegevus (vt joonis 9).

2.1. Turismiklasteri tegevus

Turismiklasteri koordineerimiseks ei ole eraldi organisatsiooni, see funktsioon on IVEKil, kus seda rolli täidab täiskohaga turismikoordinaator ning keda toetab osakoormusega turismiinfo konsultant (turismiinfo keskus on IVEKi all). Tegevus tugineb ühiselt klasteri partnerite poolt koostatud strateegiale ja selle alusel koostatud tootearendus ja turundusplaanile.



Joonis 9. Ida-Viru turismiklasteri strateegia eesmärgistamise skeem.

Klasteri tegevused on partneritele suunatud läbi 2009. aastal kasutusele võetud pakettide süsteemi. Ca 50 partnerist on 20 põhipartnerit, kellest 11 on KOVid ja 9 ettevõtjad. Põhipaketi partnerid on võrdsetel alustel nii KOVid kui ettevõtted ja nendega on sõlmitud kolmeaastased lepingud. Kõik põhipaketi partnerid saavad osa tegevusplaanist tulenevast klasteri turundus- ja tootearendustegevusest. Turundust tehakse peamiselt Eesti, Soome ja Venemaa turgudele ning peamine on pereturism. Kohalikud omavalitsused klasteri partneritena toetavad vastavalt pikaajalistele kokkulepetele ühe oma turismiatraktsiooni ja kahe teenuse arendamist ja turundamist läbi klasteri tegevuste. Ettevõtjad valivad vastavalt oma ärihuvidele teenuse,

Võhmar Jõhvi linnast, Tiit Salvan Toila vallast, Veikko Lulalaid Vaivara vallast, Aivar Surva Mäetaguse vallast, Enn Käiss Eesti Kaevandusmuuseumist.

⁹² Ida-Viru Turismiklasteri saamislugu vidona [siin](#) ja liikmete loetelu <https://idaviru.ee/liikmed>

⁹³ Ida-Virumaa Turismiklasteri [strateegia 2014 -2020](#)

millega klasteri tegevuses osaleda. Lisaks on väikeettevõtete pakett, kellega ei sõlmita eraldi lepinguid, vaid kes tasuvad teenuste eest arvete alusel. Partnerite valitud teenustest lähtutakse nii turundus- ja tootearendustegevustes kui ka koolitustegevustes. Kui algab järjekordne kampaania – näiteks jõuluseikluste kampaania – siis IVEK suhtleb otse konkreetsete KOV objektide või teenuste eest vastutavate isikutega, keda informeeritakse kampaaniast ning kes saavad registreerida oma osalemise soovi. Seejärel käivitub „kampaaniamootor“ ehk koostöö projektirahastuse toel hangitud partneri – Marketingi Instituudiga ning paari aasta jooksul sisse töötatud tööruutiinid ja meetodid, kuidas ja mis asju tehakse, mis tegevused millega on seotud jne. Aastas korraldatakse projekti vältel ca 10-20 erinevat kampaaniat (kokku projekti vältel 45 kampaaniat). Lisaks ostetakse samalt partnerilt sisse ka infokirjade koostamine ja sotsiaalmeedia turundus.

Klasteri alla on moodustatud kaks töörühma: juhtimise ja koolituse töörühm strateegia paika panemiseks, milles osalevad enam KOVid ja tootearenduse töörühm rohkem ettevõtjad. Turunduse töörühm käib hooaja väliselt koos kord kuus, juhtimise töörühm harvemini, kui on vaja paketti muuta või muid strateegilisemaid otsuseid teha ehk mida rutiinsem on tegevus, seda harvemini (ca kaks koosolekut aastas). Strateegiasse koostamisse oli kaasatud ka väline partner. KOVilt on turismivaldkonna funktsioon delegeeritud klasteritele (st üldjuhul KOV turismi valdkonnaga ise ei tegele).

2.2. Turismiklasteri tegevuse rahastamine

Klasterit rahastatakse peamiselt põhipartnerite poolt, kuigi teatud ulatuses toetab seda ka IVEK. Klasteri moodustades arvestas IVEK välja minimaalse kriitilise summa, millega on võimalik mingeid tulemusi saavutada, milleks toona oli 40 000 eurot ning mida klasteri partnerid olid valmis ühiselt panustama. See sisaldas ühe inimese töötasu ning minimaalset tegevuseelarvet, mis oli mõeldud eelkõige võimenduseks, s.t projektide omaosaluseks.

Tegevuste elluviimist on olulisel määral rahastatud PATEE⁹⁴ ja PKT meetmetest⁹⁵. Eelmisel perioodil (2015-2016) kasutati PATEE vahendeid Ida-Virumaa turismipotentsiaali realiseerimiseks läbi turismiklasteri tegevuse, mille tulemusena kavandati toota vähemalt 15 000 turundustrükist ning 5 videot, suurendada maakonna turismiklasteri liikmete arvu ning koolitati 5 õppeprogrammi raames vähemalt 65 osalejat⁹⁶. Praegune lepinguperiood (2017- 2019) tugineb strateegial ja tegevusplaanil, mille elluviimiseks taotleti täiendavaid vahendeid Ida-Viru turismiklasteri strateegia elluviimise juhtimistegevusteks ehk personalikuludeks PATEEst⁹⁷ ja tegevuste jaoks PKT-st, see võimaldab muuhulgas toetada võrgustikutegevusi.

⁹⁴ Piirkondlike algatuste tugiprogramm “Piirkondlikud algatused tööhõive ja ettevõtlikkuse edendamiseks”

⁹⁵ Piirkondade konkurentsivõime tugevdamise investeeringute toetus

⁹⁶ Konkreetsemad toetatavadtegevused olid järgmised: turismiklasteri koordineerimistegevused, töögruppide töö korraldamine, ühtse infokeskkonna haldamine, klasterilepingute haldamine ja uute sõlmimine; Täiendava rahastamise taotlemine sh. projektpartnerluse ettevalmistamine ning töö projektitaotlustega sh. piiriüleste; Turuvajaduste analüüsi koostamine sh. senise tegevuse analüüs ning koostööst saadud kogemuste rakendamine; Turismivaldkonna infovoog tagamine erinevates meediakanalites sh. võõrkeelses, pressiinfo koostamine, meediasuhtlus; Siseturu turundusmaterjalide loomine ja tootmine; Turismivaldkonna koolitusprogrammide koostamine „Sissejuhatus turismi- ja hotellimajandusse“ ning „Turismi mõju ja vajalikkus Ida-Viru maakonna ettevõtjatele. Millised on majanduslikud, sotsiaalsed, kultuurilised mõjud piirkonnale seoses turismisektori arenguga?“. Koolitusprogrammide läbiviimine turismiettevõtjatele sh. osalejate leidmine ning koolitusprogrammide läbiviimine.

⁹⁷ Rohkem infot: <https://ivek.ee/programmid/patee-2017-2019/>

PKT projekti⁹⁸ maksumuseks on ca 0,5 miljonit eurot ja seatud on konkreetsete mõõdetavad eesmärgid (140 000 lisaõbimist Ida-Virumaal aastal 2020, turistide poolt klasterpartneritelt tarbitavaid teenuseid on kokku 5M€, luua vähemalt 30 uut turismiteenuse pakkumist ning 11 kaudse töökohta teke turismisektoris. Projekti vahenditest on käivitatud mahukas “kampaaniamootor”.

2.3. Turismiklastri korralduse tugevused ja nõrkused

Klastri tegevuse juures on oluline arvestada selle võrgustikupõhist toimimist ning juhtimist, mis erineb oluliselt hierarhilisest organisatsioonikorraldusest ning kus sageli võib tekkida konflikte erinevatest ootustest ja traditsiooniliste alluvussuhete puudumisest tulenevalt, mille vahendamine, lahendamine ja koordineerimine eeldab lisaks valdkondlikule kompetentsile ka tugevat võrgustiku koordineerimise võimekust. Samuti strateegia ja tegevusplaani keskset ja olulist rolli võrgustiku koordineerimises, ilma millesse ühiselt panustamata ja millest lähtumata ei oleks võimalik kuni 50 partneri erinevaid ootusi ja vajadusi rahuldada. Ilma partnerite ootustele vastamata ei oleks võrgustikupõhisel klasteril tegutseda, kuna ta on olemas oma partnerite jaoks ja on otseselt oma partnerite poolt rahastatud. Täna on ettevõtjate rahulolu klasteri tegevusega kõrge ning hinnatakse ühise tegevuse formaati, kus ettevõtjad panustavad võrdsetel alustel avaliku sektori (KOVide) esindajatega.

Klastri koordinaatori hinnangul on klasteri **tugevusteks** ehk edu aluseks järgmised tegurid:

- initsiatiiv ühist probleemi lahendada tuli ettevõtjatel ehk „rohujuure“ tasandil;
- pikaajaline kokkulepitud ja järgitav arengustrateegia ja täpne tegevuskava;
- kriitiline minimaalne eelarve (min 40 000 eurot), alla mille klasteri tegevustel ei ole ettevõtjate ja sihtkoha jaoks kasumlikke mõõdetavaid tulemusi;
- klasteri partnerite minimaalne kriitiline arv (vähemalt 20) väike- ja suurettevõtjat (sh KOVid);
- klasteri ettevõtjate profiil, kus tasakaalus on nii majutus- ja toitlustusasutused kui atraktsioonide ja aktiivse puhuse pakkujad kui sihtkoha külastamise motivaatorid;
- klasteri liikmete valmisolek lisaks rahale panustada ka aega ja inimressurssi⁹⁹.

Eeltoodust võib ühtlasi tuletada ka klasteri toimimisloogika **nõrkused**:

- mudel ei toimiks ilma ettevõtjate huvita olla kaasatud ja panustada võrgustiku tegevusse;
- teistes maakondades ei oleks võimalik maakonnapõhiselt analoogse korralduse, sh avaliku ja erasektori enam-vähem proportsionaalse osaluse tagamine (KOVide väiksemast arvust tulenevalt);
- võrgustikupõhine valdkonna koordineerimine vajab spetsiifiliste oskustega inimest, mida on raskem leida kui traditsioonilise organisatsiooni juhtimiseks sobivate oskustega inimest;

⁹⁸ Projekt “Ida-Viru turismisihtkoha kui võrgustiku arendamine”, täpsem info <https://ivek.ee/programmid/pkt-projekt/>

⁹⁹ Haabu, a. (2018) Turismisihtkoha arendus- ja turundusorganisatsioonide arenguvõimalused Eesti näitel. Lõputöö. Tartu Ülikool, Pärnu kolledž Turismiosakond. Juhendaja Tatjana Koor, MSc. Kättesaadav: https://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/62368/haabu_anneli.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- klaster ei ole formaalselt seotud regionaalse katusorganisatsiooni MTÜ Põhja-Eesti Turismiga (kelle liikmeks on IVOL mitte IVEK), mis võiks olla potentsiaalsete kommunikatsiooni- ja koostöökanal.

2.4. Seosed teiste turismi valdkonna organisatsioonidega

Ida-Viru maakonna regionaalse turismikorraldusorganisatsiooni MTÜ Põhja-Eesti Turism, liikmeks ei ole Ida-Viru ettevõtlusklastri (IVEK), vaid Ida-Viru omavalitsusliit (IVOL) kes on ka maakondlikuks arendusorganisatsiooniks (MARO). Kuna EAS suhtleb lisaks katusorganisatsioonidele otse ka suuremate sihtkohtadega (Tallinn, Tartu, Pärnu, Ida-Viru), siis rollijaotus, kus maakonna turismi koordineerimisega tegeleb IVEK ja regiooni turismiaalase tegevuse koordineerimise ja arendamises on osaliseks IVOL ei ole senini takistavaks teguriks olnud (vähemalt mitte Ida-Viru maakonna jaoks). Seda ka põhjusel, et regionaalse katurorganisatsiooni rollina nähakse pigem konkreetseid tegevusi nagu turismikonkverentsi korraldamine ja turismiettevõtjate tunnustamine, kui maakonna toimijate tegevuse koordineerimine.

Maakonnas ei ole teist turismiarendusorganisatsiooni. Varasemalt eksisteeris ka Ida-Virumaa Tursimiühendus MTÜ, aga tänaseks on oma tegevuse lõpetanud kuna ei suutnud ennast MTÜ tegutsemisloogikaga ära majandada, kus iga-aastaselt pidi läbi rääkima paljude partneritega ja tegutsema väga väikeste osamaksete toel pidevalt tegevuste rahastamiseks uusi projekte otsides, mis ei võimaldanud konkreetseid tulemusi. MTÜ endine eestvedaja on täna ka võrgustikus osaline.

Turismivaldkonnaga seotud organisatsioonidest võib välja tuua LEADER tegevusrühmad, keda Ida-Viru maakonnas on kolm LEADER tegevusrühma - MTÜ Peipsi-Alutaguse Koostöökoda, MTÜ Kirderanniku Koostöökogu ja MTÜ Virumaa Koostöökogu. Neist kõige aktiivsem on Virumaa Koostöökogu, kellega koos käib klaster turismimessil. Varasemalt on olnud mõtteid ka LEADER vahendeid kaasata turismiklastri tegevuste eluviimiseks, kuid peamiseks takistuseks on olnud Ida-Viru turismiklastri olevad linnad, kes LEADER tegevustest välja jäävad. Nagu ka teistes maakondades kattuvad osad turismiklastri ja LEADER tegevusrühma liikmed ning suurem ühtsus või konsolideeritus vahendite kasutamisel oleks parem kui killustatult igal organisatsioonil lisaks oma sihtkohti turundada, ent selle osas Ida-Virumaal teistest maakondadest toimivamat lahendust ei ole.

3. TURISMIVALDKONNA KORRALDUSMUDELITE KUJUNDAMINE

Analüüsi raporti esimeses osas esitatud olukorra kaardistusest nähtus, et tänase olukorra peamised väljakutsed on strateegilisem juhtimine, koostöö ning tegevuste ja rollide selgem jaotus. Lääne-Eesti regioonis nagu ka mujal Eestis on väga palju turismi valdkonnaga otseseselt või kaudsemalt seotud osalisi, kuid praktiliselt puudub süsteemne ja koordineeritud kõiki vajalikke osapooli hõlmav koostöö. Neist väljakutsetest tulenevalt on valdkonna paremaks korraldamiseks üks sobivamaid lahendusi **võrgustikupõhisel koostöö kujundamisel**. Ka varasemad analüüsid valdkonnas on DMO jätkusuutliku juhtimisstruktuurina näinud tulevikus peamiselt kahte mudelit: kas on sihtkoha juhtimiseks spetsiaalne osakond moodustatud KOV struktuuris või on loodud ettevõtjate võrgustik ehk klaster (Haabu 2018).

Siiski laiemalt on võrgustikupõhise koostöö vajaduse ja võimaluste tajumine täna veel suhteliselt kasin. Kuna see on väljapakutavates lahendustes kesksel kohal, on vajalik selle olemuse parem mõistmine ning peatüki esimene osa on pühendatud võrgustikupõhise koostöö olemuse üldisemale kirjeldamisele.

3.1. Võrgustikupõhise koostöö olemus

Võrgustikupõhine koostöö on raamistik, mis keskendub erinevate osalejate vastastikusele sõltuvusele ja sotsiaalsele ruumile, mida selline vastastikune sõltuvus loob. See on sobiv keeruliste avalike probleemide lahendamiseks, kus bürookraatlik organisatsioonikorraldus ei toimi ning valitsusväliste toimijate kaasamiseks kohalike teemade lahendamiseks. (Considine 2006) Juhtimise asemel on võrgustikupõhisel koostööl fookus tegevuse suunamisel ja koordineerimisel – organisatsioonide vahelisel tegevusel, selle planeerimisel ja ressursside mobiliseerimisel. Võrgustikke iseloomustab vastastikune sõltuvus (kompetentsid, info, ressursid (aeg, inimesed raha) jne), omavahelised suhted, koostootmine (nt ühe tegevuse väljund on teise sisend) ning paindlikkus võrreldes traditsioonilise organisatsioonikorraldusega avalikus halduses.

Võrgustikupõhise koostöö arengu ja leviku peamiseks eestvedajaks on olnud uut tüüpi detsentraliseeritud poliitikaprogrammide väljaarendamine, nii riigivalitsuste ja riikideüleste organisatsioonide poolt, mille eesmärk on parandada nii majandusarengut kui ka sotsiaalset kaasatust (Considine 2006). Sellist tüüpi koostöö hõlmab kahte mõõdet: see on uus vorm avalikus halduses probleemide lahendamise juhtimiseks, mis seisavad vastu traditsiooniliste bürookraatlikele või turulahendustele (Rhodes 1996; Benington & Geddes, 2001; Sullivan & Skelcher, 2002; Hess & Adams, 2005) ning uus viis valitsusväliste osalejate mobiliseerimiseks kohalike probleemidega tegelemiseks. Neist esimeses mõõtmes on peamised küsimused seotud partnerite erinevate panuste tõhusa juhtimise ja koordineerimisega, kuna selline koostööruum on määratletud organisatsioonidevahelise tegevuse, planeerimise ja ressursside mobiliseerimisega. Võtmeküsimuseks on, kas partnerlussuhted annavad lisaväärtust sellele, mida muidu oleks võimalik saavutada tavapärase vahenditega? Teine võtmeküsimus on seotud õppimisega - kas partnerlussuhted pakuvad kogukondadele potentsiaali luua uut laadi kommunikatiivseid tegevusi, mille abil väljendada neile olulist ja omada autoriteetsset ruumi, kus neid teemasid läbi rääkida? See õpimõõde hõlmab erinevaid kaasamise aspekte, mida raamistavad tõhusat koos-otsustamist edendavad otsustusstruktuurid. (Considine 2006)

Et paremini mõista, mille poolest võrgustikupõhine koostöö erineb traditsioonilisest organisatsioonide juhtimisest ja nende omavahelisest koostööst on alljärgnevas tabelis toodud välja peamised erinevused.

Tabel 9. Klassikalise juhtimise ja võrgustikupõhise juhtimise võrdlus

Perspektiiv: dimensioon	„Klassikaline“ perspektiiv	Võrgustiku perspektiiv
Organisatsiooni- korraldus	Ühtse autoriteediga struktuur	Jagatud autoriteediga süsteem
Eesmärk	Tegevused juhitud selgetest eesmärkidest ja täpselt määratletud probleemidest	Mitmed ja muutuvad definitsioonid probleemidest ja eesmärkidest

Juhi roll	Süsteemi kontrollija	Vahendaja, protsessijuht, võrgustiku ehitaja
Juhtimisülesanded	Organisatsiooni protsesside planeerimine ja juhendamine	Suhtluse juhendamine ja võimaluste pakkumine
Juhtimistegevused	Planeerimine, kujundamine, juhtimine	Suhtluse juhendamine ja võimaluste pakkumine

Allikas: Kickert et al (1997:12) viidatud Hudson (2004)¹⁰⁰

Seega turismi valdkonna võrgustikupõhisel toimimisel ja valitsemisel, mis hõlmab avaliku ja erasektori osalejatest moodustuvaid koostööstruktuure, on olulised elemendid näiteks: volitused ühiseks tegutsemiseks, struktuur (sh liikmed) ja tegutsemiseks vajalikud ressursid, tegevused mida iseseisvalt läbi viia ning taotlus oma tegevusega mingit mõju saavutada jm (vt tabel 10).

Tabel 10. Võrgustikupõhiste korraldusemudelite analüüsi- ja hindamisraamistik

Organisatsioonilise võimekuse dimensioon ¹⁰¹	
(1) Õiguslik alus (reguleeritus) ja volitused koostööks	Kas koostöö/võrgustiku tegevus toimib formaalse kokkuleppe vm alusdokumendi alusel? Kas ühistegevust seovad ametlikud kokkulepped, eesmärgid, tegevuskavad ja jagatud vastutus ? Kas ühistegevuse kohustus tuleneb õigusaktist ?
(2) Koostöö struktuur , sh liikmelisus, liikmete selge rollide jaotus ja töömeetod, tegevuste ja protsesside struktureeritus	Kas liikmetel on olemas liikmeid ühendav koostööstruktuur , milles liikmetel on selge rollide jaotus ; Kas võrgustiku toimimine on tegevuste põhine ja tulemuste keskne (st on püsivad tegevused ja rahastamine); Kas tegevused on reguleeritud (korrad, lepingud, kokkulepped vm), sh nende tegelik rakendumine praktikas; Kas liikmed panustavad tegevustesse ka omapoolsete tegevustega mitte ei tarbi ainult võrgustiku poolt loodavaid hüvesid, sh mehhanismid liikmeks saamiseks?
(3) Ressursid ehk võrgustiku käsutuses olevad vahendid	Kas võrgustikul on püsivaid (oma) ressursse (inim-, finantsressursid), mille kasutuse üle on tal otsustusõigus ; Kas võrgustikul on võimalus kaasata täiendavaid oma liikmete ressursse; Kas võrgustikul on võimalus lisaks olemasolevale ressursile genereerida täiendavaid ressursse (teadmised, projektid, sünergia).
(4) Elluviidavad tegevused , (sealhulgas teenuste koordineerimine ja oma programmide loomine)	Kas võrgustikul on oma tegevused/ programmid , mida ta ellu viib ja/ või teenused, mida liikmetele osutab või tegeleb ainult valdkonna koordineerimise ja ühiste seisukohtade kujundamisega, ega ei vii ellu programme ega osuta teenuseid (vt ka turismivaldkonna ülesannete loetelu ptk-s 1.8).
Turismivaldkonna juhtimis mõju ja tõhusus ¹⁰²	

¹⁰⁰ Hudson, B. (2004). Analysing Network partnerships. *Public Management Review*, 6 (1), 75- 94

¹⁰¹ Autorite täiendatud Considine (2006) põhjal

¹⁰² Autorrite täiendatud Beaumont & Dredge (2010) põhjal

(1) Taotletav mõju kohaliku/regionaalse juhtimise/koordinatsiooni parandamisel.	Kas võrgustiku tegevused lähtuvad strateegilistest eesmärkidest ja panustavad strateegilise võimekuse suurenemisse ja/või strateegiliste eesmärkide ühtlustamisesse ning suuremasse sotsiaalsesse sidususse (võtmepartneritest sotsiaalsete toimijate omavahelisse sidususse).
(2) Kogukonna kaasatus ja info liikumine	Kas liikmeskond esindab ainult kitsamalt avaliku sektori esindajaid ja/ või ettevõtjaid või on kaasatud ka kohalik kogukond ja võrgustikus toimib info
(3) Esindatavus/ mitmekesisus	Kas esindamisel on tasakaalus erinevad osapooled/ sektorid (KOVd, ettevõtjad, arendusorga-d), koostöö ei ole mingi tööstusharu, suuremate ettevõtjate, avaliku sektori vm poole kaldu (nende objektiivseid erisusi püütakse omavahel sidustada)?
(4) Läbipaistvus ja vastutus (sisemine ja väline)	Kas võrgustiku tegevus ja organisatsiooni igapäevane tegevus ja otsustusprotsess on läbipaistev liikmetele, välistele huvigruppidele ja maksumaksjatele (võrgustiku kuvand väljapoole)?
(5) Valdonna strateegiline planeerimine, visioon ja eestvedamine	Kas võrgustikul on ühtne visioon ja tugev eestvedamine, sh valdkonna positsioneerimine/ olulisus (organisatsioonis/ piirkonnas), legitiimsus valdkonnas (sh võrgustiku seisukohtadega arvestamine); Kas võrgustik esindab regiooni tervikuna, on partner välisregioonide või riigiga suhtlemisel.
(6) Teadmiste arendamine, õppimine ja kogemuse vahetamine	Kas võrgustik aitab parandada turismi (sh turundus)alaste teadmiste loomist ja levikut liikmete vahel (kas tegevused ja uute teadmiste teke ainult juhtkonna keskne või liikmeid hõlmav), kas toimub teadmiste jagamine ka laiemalt mitteliikmetele?

3.2. Võrgustikupõhine koostöö turismivaldkonnas

Võrgustikupõhine koostöö on Eesti avalikus halduses järjest populaarsemaks terminiks saanud, aga on praktikas veel piisavalt uus ja vähe rakendatud lähenemine. Viimasel ajal on sellise koostöö vajadus tõusetunud just mitmete maakonna tasandi ülesannete täitmisega ühiselt KOVide ja teiste osapoolte poolt peale maavalitsuste tegevuse lõpetamist. Näiteid võib tuua tervise ja turvalisuse valdkonna nõukogudest, mõningates maakondades on analüüsimisel võrgustikupõhise koostöö juurutamine näiteks hariduse valdkonnas. Turismi valdkonnas on üheks teatumaks praktikas toimivaks võrgustikupõhise koostöö näiteks Ida-Viru turismiklaster, millest anti ülevaade eelmises peatükis.

Ida-Viru turismiklaster hõlmab ainult avalikku sektorit (kohalikke omavalitsusi) ja turismiettevõtjaid. Käesolev analüüs hõlmab turismivaldkonnaga seotud toimijaid laiemalt - ka LEADER toetusrühmasid, Kodukanti ja kalanduse algatusrühmasid, mis Ida-Viru võrgustikupõhisesse koostöömudelisse kaasatud ei ole. Analüüsi käigus ei õnnestunud tuvastada, et süsteemset koostööd kõigi osapoolte vahel sellisel kujul esineks üheski maakonnas. Seega toimivat praktikat millest eeskuju võtta ei ole. Küll aga ei viita vajaduse puudumisele sellise koostöö järele.

Juba täna hindavad paljud kohaliku ja ka riigi tasandi valdkonna spetsialistid, et erinevate kohaliku elukeskkonna ja turismi arendamisega tegelevate organsatsioonide koostöö ja tegevuste suurem koordineeritus oleks vajalik. Kuna koostöö ei ole Eesti halduskultuurile veel

väga omane ning koostöö korraldamises nähakse lisanduvat ressursikulu, on seni olnud lihtsam ilma korraldatud koostöota igal organisatsioonil iseseisvalt toimetada. Samas võib see lähiperspektiivis muutuda. Mitmete hõlmatud organisatsioonide esindajad toetavad ideed, et erinevate toetusmeetmete administreerimine ühendataks juba riigi poolt, mis tähendaks et ka nende meetmete rakendamiseks maakonna tasandil ei oleks vaja eraldi asutusi, vaid võiks olla näiteks nõ üks LEADER piirkond, millel on näiteks erinevad spetsialistid ja hindamiskomisjonid kalanduse ja maaeluga tegelemiseks. See ei ole hetkel küll keskvalitsuse tasandil kavandamisel, ent ministeeriumide poolt analüüsitakse LEADER tüüpi meetme rakendamist ka teistes fondide puhul peale (Euroopa Regionaalarengufond, Sotsiaalfond). Juhul, kui sellised arengud peaksid tulevikus toimuma, on hädavajalik tagada kohapeal nende algatusrühmade omavaheline (organisatoorne) ühisosa ja tegevuse koordineeritus, et nõ silotornid ei tekiks keskvalitsuse asemel maakonna tasandil ning teisalt, et see kohalikele algatusele tuginemine oleks jätkusuutlik, st et jätkuks aktiivseid inimesi ja nende aega kohaliku kohaliku elu arendamisesse panustamiseks.

Lääne, Hiiu- ja Saaremaa oleks lisaks turismietevõtjatele ka teiste kohaliku elu ja seeläbi sihtkoha arendamises osalevate organisatsioonide ühtsesse võrgustikku kaasamisel teerajaja ning suures osas tuleks sellise koosöö sisu, olemus ja korraldus sisustada ise kohapeal ühiselt. Kindlasti on positiivseks eelduseks, et kõigis maakondades toimivad need erinevad organisatsioonid sama geograafilise ulatusega. Samuti on Läänemaal ainukesena Eestis juba ühendatud Kodukandi ja LEADER organisatsioonid, mistõttu on olemas teatud kogemus kahe olemuselt erineva organisatsiooni integreerimisest, mis kindlasti ka koostöö kavandamise protsessi väärtuslikku kogemust saab pakkuda.

Järgmises alapeatükis kirjeldatavate kõigi korraldusmodelite puhul on eelduseks võrgustikupõhine koostöö. Modelite erisuseks on organisatsioon, kes võrgustikku eest veab ja kes võrgustikule nõ administratiivset tuge pakub. Rahastamine võiks toimuda võrgustiku partnerite poolt ühiselt, kuid ka partnerite poolse rahastamisvalmiduse puhul on võrgustiku eestvedaval organisatsioonil mõnevõrra suurem korralduslik vastutus, sh ka rahaline vastutus.

3.3. Turismivaldkonna korraldusmodelid maakondlikul ja regionaalsel tasandil

Lääne, Hiiu ja Saaremaal ei saa turismivaldkonna juhtimisvõimekuse tõstmiseks vajaliku korraldusmodeli kujundamisel vaadata ühe mudelina maakonnasisest ja maakonnaülest korraldust, s.t maakonna turismi valdkonna juhtimisvõimekuse tõstmisele ei ole otstarbekas läheneda tänaste maakondlike ja regionaalsete rollide vastandamise või tasandite vahel ümberjaotamise perspektiivist. Teisisõnu, küsimuse püstitus ei ole selles, kas valdkonna juhtimine ja koordineerimine peaks toimuma maakondlikul või regionaalsel tasandil, vaid **millised rollid ja seda toetav juhtimismudel** peaks olema nii maakondlikul kui regionaalsel tasandil. Seda *esiteks*, kuna täna on nende kahe tasandi tegevused suhteliselt eraldiseisvad (või pigem paralleelsed) ning *teiseks* ei ole (või ei näe ükski asjaosaline) Lääne-Eesti piirkonna näol niivõrd ühtselt tajutavat sihtkohta, et sihtkoha arendamis- ja turundustegevuste koordineerimine oleks võimalik ilma sihtkoha enda põhise maakondliku sihtkoha ja turismiarendustegevuseta. Turismi valdkonna praegust korraldust vaadates on esmatähtis siiski maakondade tasandil turismivaldkonna juhtimine ja koordinatsioonimodeli(te) leidmine, mis tõstaks juhtimisvõimekust maakonna tasandil. Ja alles seejärel maakonnaüleselt rollide ja struktuuri kujundamine, mis maakondade tegevust toetaks. Neist eeldustest lähtuvalt on lähenetud turismi valdkonna korraldusmodeli kujundamisele kahes eraldi dimensioonis – eraldi maakonnasisese ja maakonnaülese koordinatsiooni korraldamiseks.

Tulevikusuundumusele, valdkonnaga seotud organisatsioonide ootustele ning senisele edukale praktikale tuginedes on võimalik tagada jätkusuutlik turismivaldkonna korraldus- ja finantsmudel turismivaldkonna vastutuse üleminekul liikmemaksupõhistelt MTÜ või SA vormis turismiorganisatsioonidelt MAK või KOV struktuuris olevate turismiklastri(te) loomisele, mis põhineks ettevõtjate vajadustel ja nende aktiivsel osalusel tegevuste elluviimisel.

Piirkonna turismivaldkonna juhtimisvõimekuse tõstmise seisukohalt oleks soovituslik keskenduda järgmistele kolmele prioriteetsetele eesmärgile, mille kõigi saavutamisel saaks tugineda võrgustikupõhisele koostööle:

1. **Maakonna tasandil turismiarendusorganisatsioonide konsolideerimine** – ühtse löögirusikana toimimiseks on vajalik tagada selge vastutuse ja rollide jaotus erinevate organisatsioonide vahel (kui maakonnas on mitu turismiarendusorganisatsiooni) ning ettevõtjate kaasatus.
2. **Regionaalsel tasandil strateegilise koostöö algatamine** – regionaalsel tasandil peaks toimima maakonna strateegiliste eesmärkide täitmist toetav koostöö, mitte sellest eraldiseisev (või seda asendav). Selleks on elementaarne maakondade strateegiliste eesmärkide põhjal leida ja sõnastada strateegiline ühisosa, millest tulenevalt kavandada regionaalse tasandi tegevused, mis maakondi toetaks ehk luua strateegial ja sellel tugineval tegevuskaval põhinev võrgustikukoostöö.
3. **Teiste turismivaldkonna toimijate integreerimine maakonna (turismi)arendustegevustesse** - turismi valdkonna arendustegevustesse aga ka laiemalt arendustegevustesse peaks senisest süsteemsemalt olema kaasatud ka teised seotud organisatsioonid - ettevõtjaid koondavad LEADER ja kalanduse algatusrühmad ning Kodukant. Maakonna tasandil võrgustikupõhise koostöö kujundamisel saaks need organisatsioonid siduda võrgustiku tegevusse, vastasel juhul tuleks kaaluda võimalusi nende asutuste tegevuse koordineerimiseks nende omavahelist integreerimist.

Järgnevad esitatud lahendusmudelid lähtuvad ka eelkõige neist kolmest suunast, mis on avaldunud analüüsi käigus.

3.4. Regionaalne turismivaldkonna koordineerimine

Maakondade ülese turismivaldkonna koordineerimise tagamiseks on analüüsi tulemusel valitud järgmised võimalikud mudelid. Enamuses tuginevad need maakondade ülese võrgustiku/ klastri toimimisloogikale, st et turismivaldkonna koordineerimine toimiks võrgustikupõhiselt, mida peab üleval keegi olemasolevatest asutustest. Mudelite kirjeldus tugineb võrgustiku haldaja vastutuse ja korralduse kirjeldusel.

3.4.1. Regionaalne turismiarenduse katusorganisatsioon koordineerijana

Regionaalse katusorganisatsiooni mudelis tegeleb piirkonna turismivaldkonna strateegilise juhtimise ja turismialase koostöö koordineerimisega eraldi asutus, millena jätkab kas tänane MTÜ Lääne-Eesti Turism või mõni muu selleks otstarbeks vähemalt Lääne, Hiiu ja Saare¹⁰³ maakondade poolt loodav asutus (MTÜ/ SA). Selle mudeli kohaselt võiks jääda võrgustikku administreerima olemasolev MTÜ, kuid selle roll, ülesanded ning rahastamisloogika tuleks

¹⁰³ Pärnu osalust ei ole analüüsitud, keskendutakse analüüsis hõlmatud kolme maakonna põhisele lahendusele.

ümber kujundada võrgustiku ehk klastripõhiseks. Baasrahastamine peaks toimuma valdavavas osas võrgustiku liikmete poolt, millele lisanduks projektitoetused, mida taotletakse ja kasutatakse püstitatud regionaalsete ühiste eesmärkide saavutamise toetamiseks. Regionaalse katusorganisatsiooni roll väga üldiselt on maakondadeülese tegevuse koordineerimine, regiooni strateegiline arendamine ja juhtimine tulenevalt maakondade strateegiliste eesmärkide ühisosast ning erinevate kompetentside ja võimekustega toetamine, mida maakonna tasandil ei ole võimalik või otstarbekas tagada.

3.4.2. Maakondlikud arenduskeskused turismivaldkonna regionaalse koordineerijana

Selle mudeli kohaselt LET tegevus lõpetatakse ning ei tekitata uut regionaalset katusorganisatsiooni. Olemasolevad projektid ja koordineeriv roll antakse kokkuleppeliselt üle ühele maakonnale (selle turismiarendusorganisatsioonile) või jagatakse maakondadele vahel (s.t võrgustiku koordineerimisega tegeleb üks inimene, kes on formaalselt nt igas MAKis 0,3 koormusega tööl). Viimane lahendus võiks toimida koordineeriva rolli täitmisel ning võimalik et ka uute projektide algatamisel, mitte olemasolevate projektide lõpetamisel, kus peaks olema üks selge asutus, kes rahalise vastutuse üle võtab.

Analüüsiga hõlmatud organisatsioonide ootustele tuginedes võiks mudelil jagada kaheks nõ alamudeliks – milles esimesel juhul jääks maakondade üleseks tegevuseks ainult ühisprojektide elluviimine ning teisel juhul toimuks maakondade üleselt ka strateegiline koordineerimine ja ühisosa leidmine. Praktiliselt aga ei ole võimalik valida ühisprojekte, mis kõigi maakondade turismivaldkonna strateegilisi sihte ja eesmärke toetaks, kui ei toimiks mingilgi tasandil strateegilise ühisosa leidmine maakondade üleselt. Seega kui maakonnaülesed projektid ei toeta maakondade strateegiliste eesmärkide saavutamist, siis ainult EAS rahastuse „ära kasutamiseks“ ei ole regionaalse koostöö jätkamine perspektiivikas lahendus ning seetõttu sellist lahendust analüüsi autorid ei paku (st lahendust, mille kohaselt regionaalselt toimiks ainult maakonnaüleste projektide elluviimine).

Selle mudeli erinevad juhtimiskorralduse õiguslikust korraldusest tulenevad lahendused oleks järgmised:

- a) LET tegevus lõpetatakse ja roll antakse üle ühele MAKile;
- b) LET tegevus lõpetatakse ja roll antakse üle MAKidele ühiselt või
- c) LET tegevusega jätkatakse kuni olemasolevate projektide lõppemiseni (ainult nende lõpetamiseks) ning valdkonna koordineerimise roll antakse MAKile/ MAKidele.

3.4.3. Maakondlikud arenduskeskused turismivaldkonna regionaalse koordineerijana (läbi EASi/ MAK võrgustiku)

Selle mudeli kohaselt LET tegevus samuti lõpetatakse ning ei tekitata uut regionaalset katusorganisatsiooni. Ühegi maakonnaga teistest enama organisatoorse seose loomise vältimiseks antakse olemasolevad projektid ja koordineeriv roll võrgustiku eestvedajale (selleks luuakse uus positsioon), kelle töösuhe on EASi (või MAK võrgustikuga) ning kes füüsiliselt asub ühes MAKis võimalusel roteerudes, analoogselt täna EASi struktuuris asuvate investor konsultantidega. Et säiliks vajalik suhe võrgustikku koordineeriva ametnikuga, oleks selle rolli rahastajaks sisuliselt ikkagi MAKid (näiteks viisil, et palgafondi võrra väheneks tulevikus EASilt saadav toetus, mida LET täna saab).

3.4.4. Regionaalsel tasandil turismivaldkonna koordineerimise puudumine

Sellise mudeli kohaselt maakonnatähtselt institutsionaliseeritud koostööd ja maakondade ülest koordineerimise ei toimiks, vajalikud ühisprojektid viiakse ellu organisatsioonide koostöös projektipõhiselt, määratledes igakordselt konkreetsele projektile eestvedava organisatsiooni.

Sõltumata koordineerimise eest vastutavast organisatsioonist peaks iga mudeli juurde kuuluma tänasest LETi liikmeskonnast laiemate liikmetega või partneritega võrgustik.

3.5. Maakonna sisene turismivaldkonna koordineerimine

Tuginedes senisele olukorra kaardistusele ja analüüsile ning erinevate valdkonna toimijate ootustele turismi valdkonna arendamisele on maakonna tasandil otstarbekas keskenduda nii turismiarendusorganisatsioonide konsolideerimisele kui tugevdamisele, kuna need on teineteist toetavad, mitte alternatiivsed suunad. Järgnevalt on kirjeldatud erinevad **lahendused või mudelid** turismi arendamise funktsioonide konsolideerimiseks ehk koondamiseks.

3.5.1. Maakondlik arenduskeskus turismiarendusorganisatsioonina

Sellise mudeli kohaselt on maakonna turismi arendamise eest vastutav MAK, kes koordineerib valdkonda ning haldab partnerlussuhteid erinevate osapooltega, sh turismiettevõtjatega ilma neid koordineerivate turismi või ettevõtjate liitudeta. Ettevõtjate kaasatus saab toimuda läbi nende esindatuse juhtorganites, eraldi nõukodades või läbi võrgustike/ klastripõhise tegevuse.

Tänasele praktikale tuginedes tähendaks see olemasolevate turismiorganisatsioonide (turismiettevõtjate liitude) kui organisatsioonide tegevuse lõpetamist ning nende liikmeskonna koostöö koordineerimise rolli ülevõtmist MAK poolt.

Mudeli eelduseks on, et maakonna kohalikud omavalitsused on selle funktsiooni ühises täitmises kokku leppinud ning on sisuliseks tellijaks ja partneriks MAKile, kes tegevusi ellu viib. See vajab ka tänasest paremini KOV kui MAK asutaja ja tegevuste sisulise tellija (ja ka järelevalvaja) rolli tajumist ja mõtestamist.

3.5.2. Eraldi turismiarendusorganisatsioon

Selle mudeli kohaselt on maakonna turismivaldkonna arendamise vastutus eraldi turismiarendusorganisatsioonil (turismiliidul).

Mudeli eduka toimimise eelduseks on siiski, et maakonna arengu strateegilisel kavandamisel MAK või KOV seoks turismivaldkonna arendamise maakonna üldise arendustegevuse ja ettevõtluskeskkonna arendamise tegevustega ühtseks tervikuks. Teiseks eelduseks on KOV kui sisulise vastutaja rolli tagamine tegevustes, ehk selle mudeli puhul peab olema KOV turismiarendusorganisatsiooni asutajaks (SA) või liikmeks (MTÜ) või peab see olema mingil muul viisil tagatud. Selline mudel toimiks tulemuslikumalt, kui sellisel juhul täidaks KOV ka maakondliku arendusorganisatsiooni (MARO) rolli, mitte MAK.

3.5.3. MAK ja turismiorganisatsiooni vahel jagatud vastutus

Eelmise kahe mudeli hübriid-mudeli kohaselt on turismivaldkonna arendamise ja koordineerimise vastutus jagatud MAK ja turismiarendusorganisatsiooni vahel. Sellisel juhul

vastutab MAK maakonna arengu strateegilise kavandamise (MAK või KOV) eest, sh turismivaldkonna maakonna üldise arendustegevuse ja ettevõtluskeskkonna arendamise tegevustega tervikuks seostamise eest ning turismiliit koordineerib ja haldab partnerlussuhteid erinevate osapooltega (turismiettevõtjatega jt) ning viib ellu strateegiast tulenevaid tegevusi (sihtkoha turundamine, projektide elluviimine jne).

Sellise mudeli rakendamine eeldab kahe organisatsiooni rollide ja vastutuse jaotuse selget määratlemist ja kokku leppimist ning toimivat kommunikatsiooni ja koostööd kahe organisatsiooni vahel, et valdkonna arendamine toimiks terviklikult ja ning tekiks sünergia potentsiaalse dubleerimise asemel.

3.5.4. Sihtkoha KOV turismiarendusorganisatsioonina

Viimase mudeli puhul on turismivaldkonna arendamise vastutus sihtkoha KOVil, st seda ülesannet sisuliselt ei ole delegeeritud MAKile. Tegevuste strateegilise juhtimise eest vastutab KOV, kes laiemalt maakonna ja maakonna ettevõtluskeskkonna arendamisega sidustamiseks peab tegema koostööd MAKiga. Tegevuste elluviimisel koostöö koordineerimine turismiettevõtjatega, toimub kas KOV juurde moodustatud nõukoja/ võrgustiku või eraldi selleks asutatud turismiettevõtteid koondava organisatsiooni kaudu (juhul kui koostööd koordineeriks eraldiseisva organisatsioonina turismiliit, siis oleks tegemist jagatud vastutuse mudeliga).

Maakondades, kus on mitu KOVi, eeldab see teiste KOVide poolt ülesande nõ delegeerimist sihtkoha KOVile (nt Haapsalu) ning KOVide vahelist toimivat koostööd, sh strateegilist alust tegevuste kavandamiseks ning selgeid kokkuleppeid vastutuse ja tegevuste elluviimise rahastamise jagunemisel.

Sõltumata koordineerimise eest vastutavast organisatsioonist peaks iga korraldusmudel juurde kuuluma tänastest praktikast laiema liikmeskonna või partneritega võrgustik, st kaasatud peaks olema vähemalt KOV, MAK ja turismi ettevõtjad, samuti turismi arendamisega seotud LEADER-tegevusrühmad, kalanduse algatusrühmad ja ka Kodukant.

4. LEADER TEGEVUSTE JA KALANDUS- JA MERENDUSFONDIDE TEGEVUSE JA ARENDUSPERSPEKTIIVIDE ANALÜÜS

Selle tegevusetapi sisendiks oli esimeses etapis läbiviidud kaardistus, mis andis ülevaate ka LEADER ning kalandus- ja merendusfondide jagamisega tegelevatest organisatsioonidest ja nende ressurssidest. Tegevusetapi eesmärgiks on analüüsida ja teha ettepanekuid LEADER tegevuste, kalandus- ja merendusfondide tegevuse ning MTÜ Kodukant Läänemaa tegevuste ühildamise ja koostöö võimalikkuse kohta.

4.1. Teiste turismivaldkonna toimijate integreerimine maakonna turismi arendustegevustesse

Paralleelselt turismiarendusorganisatsioonide rollijaotusega tuleb vaadata ka teiste turismi valdkonnaga seotud organisatsioonide või nende tegevuse konsolideerimise võimalusi. Need ei sõltu valitavast maakondlikust turismikorralduse mudelist, st nende integreerimine ei sõltu

sellest, milline turismiarendusorganisatsioon turismi valdkonna arendamise koordineerimise eest maakonnas vastutab. Võimalused on kõige suuremast muudatusest kõige väiksemani (ehk mitte millegi muutmiseni) järgnevad.

4.1.1. Organisatsioonide ühendamise

Kõige äärmuslikum organisatsioonide tegevuse konsolideerimise vorm on organisatsioonide ühendamine. See tähendab, et Koostöökogu, kalanduse ja Kodukandi juhtimine ja administreerimine ühendatakse ühte organisatsiooni, kelle valdkondlikku kompetentsi tagavad valdkonna ekspertide esindatus juhatuses ning LEADER ja kalanduse puhul eraldi jäävad otsustusorganid ehk hindamiskomisjonid.

Organisatsioonide ühendamise võimaldaks tagada nende tegevuse jätkusuutlikkuse, eelkõige just Kodukandi puhul, arvestades tema püsirahastuse puudumist, aga perspektiivis samuti ka kalanduse algatusrühmade või LEADER toetusgruppide puhul arvestades nende võimalikku vahendite vähenemist pikemas perspektiivis. Organisatsioone on võimalik ühendada ka osaliselt, nt ainult kaks organisatsiooni ühendades, nt Kodukandi ja Koostöökogu, mis Läänemaal edukalt toimib.

4.1.2. Organisatsioonide tegevuse suurem koordineeritus

Organisatoorse muutuste kontekstis leebem lahendus on organisatsioonide tegevuse konsolideerimine läbi tugevama koordineerituse, olukorras, kus asutused jäävad toimima iseseisvalt eraldi. Võimalikud meetmed selleks on organisatsioonide tegevuse seostamine juhtorganite tasandil ning strateegilise koordineerimise tagamine.

Organisatsioonide omavaheliseks sidustamiseks, on võimalik, et nt MAK on LEADER liige ja LEADERi liikmeskonna kaudu on võimalik ka esindatus juhatuses kui avaliku sektori esindaja. Samamoodi saaks MAK kaasata Leaderit erinevatesse nõukodadesse/teemakodadesse, mis tagaks suurema sünergia. Kuni ideeni moodustada erinevatel organisatsioonidel (Leader, kalandus, MAK) ühine hindamiskomisjon eesmärgiga, et komisjonil oleks olemas suurem pilt sellest, milliseid toetusi taotletakse ja arusaam arengutest tervikuna. Muidugi tuleb seejuures arvestada teatud piirangutega (kas ja kus peavad olema eraldatud nõustaja ja rahastamisotsuse tegija rollid jne), aga võimalusi tegevuste paremaks integreerimiseks on.

Strateegiate ühtlustamiseks on lahendusi strateegiate koostamise perioodi ajalisest sünkroniseerimisest kuni sisulise ühisosa ja kaasvastutamise mehhanismides kokkuleppimiseni, tänase pelgalt arengukavade vaheliste seoste kirjeldamise asemel erinevates dokumentides. Strateegilise sidustamise võimalus ja edukus sõltub suuremas osas maakonna arengustrateegia koostamise protsessi eestvedajatest ning arengu kavandamise sisulistest vastutajatest, so KOVIDest.

Näiteks Leader strateegia, olles oluliste kohaliku elu-, ettevõtlus- ja külastuskeskkonna investeeringute toetamise raamdokument, võiks olla osa maakonna tervikstrateegiast ning seotud maakonna strateegias seatud üldiste arengusuundadega. Lisaks peaks erinevate osapoolte koostöös olema juhitud tervikuna ka näiteks sihtkoha (maakonna) mainekujundus, kus turism on üks osa tervikturundusest, mis osapooli seob. Veel suurem on ühisosa pidades silmas nii elukeskkonna ja ettevõtluskeskkonna poolt, kui ka erinevate seotud organisatsioonide tegevuse mõju neile.

4.1.3. Organisatsioonide tegevuse jätkamine tänasel viisil

Organisatsioonide tegevusega võib jätkata ka tänasel viisil ilma neid ümber korraldamata. Aga ka sellisel juhul on võimalik teha mõningaid mitteformaalseid muudatusi organisatsioonide vahelise koostöö ja tegevuste koordineerimise parendamiseks, nt süsteemsem kaasamine strateegia koostamise ja muutmise protsessidesse, projektide hindamisse, ühisprojektide elluviimine piirkonna turundamiseks. Eelkõige saaks või peaks see toimuma väljakujunenud (sihtkoha arendamise ja turunduse kontekstist) oluliste maakonnaspetsiifiliste teemade osas, milleks on näiteks kohalik toit Läänemaal, ehtne maitse Hiiumaal ja Saaremaa ehtne toode. Need on teemad, mis ka juba täna seovad erinevate organisatsioonide tegevusi enim ja on sisuliselt ühendajaks koostöö tegemisel.

5. MAAKONDLIKU ARENDUSTEgevuse JA TURISMITEgevuste ÜHTLUSTAMISE KORRALDUSMudelite Võimalikud Mõjud

Turismivaldkonna korraldusmodelite võrdlemisel ja võimalike mõjude hindamisel on tuginetud lisaks dokumendianalüüsile täiendavalt ka fookusgrupi intervjuule oluliste osapoolte esindajatega.

Klassikaliselt hinnatakse näiteks poliitikate mõjude hindamisel kavandatavate muudatuste sotsiaalseid, demograafilisi, majanduslikke ja muid mõjusid. Antud analüüsi raames välja pakutud korraldusmodelite analüüsimisel (st nende rakendamisel või mitterakendamisel) ei saa selliseid mõjusid eristada, kuna väljapakutud valdkonna korraldusmodelid iseenesest ei muuda sisuliselt kohalikku turismipoliitikat ehk valdkonna arendamise sisulisi valikuid. Erinevate korraldusmodelite rakendamisel võib olla erinev mõju asutuste töökorraldusele ning ressursside kasutamise tõhususele¹⁰⁴. Mõjude hindamise kontekstis hõlmab see asutuste omavahelisi suhteid, asutuste ülesandeid ja protseduure ning personali ja organisatsiooni.

Kuna analüüsis välja pakutud turismivaldkonna korraldusmodelid on kõik võrgustikupõhise ülesehitusega, siis nende töökorraldusega seotud mõjude analüüsimiseks ja hindamiseks kasutame võrgustike tegevuse ja mõjususe hindamise raamistikku (vt ptk 3.1). Selle alusel hinnatakse millise korraldusmodeli koordineeritaval (so kas KOV, MAK, eraldi turismiorganisatsiooni (TO) või jagatuna MAK ja turismiorganisatsiooni poolt) turismivaldkonna võrgustikupõhisel koostööl oleks eri dimensioonide lõikes suurim potentsiaalne mõju ehk milline korraldusudel konkreetse kriteeriumi lõikes potentsiaalselt võimaldaks saavutada tugevaimat, milline nõrgimat mõju (skaalal tugev, keskmine, nõrk). Alljärgnevalt on hinnatud maakonna tasandi koostöövõrgustiku toimimist.

Tabel 11. Turismivaldkonna maakondlike korraldusmodelite mõju hinnang võrgustikupõhise juhtimise kriteeriumide alusel

Kriteerium	Tugev mõju	Keskmine mõju	Nõrk mõju	Selgitus
Mõju organisatsioonilise võimekuse erinevatele komponentidele				

¹⁰⁴ Vt "Mõju riigiasutuste ja kohaliku omavalitsuse asutuste korraldusele ning avaliku sektori kuludele ja tuludele", Justiitsministeerium ja Riigikantselei (2012) Mõjude hindamise meetodika, kättesaadav: https://www.just.ee/sites/www.just.ee/files/elfinder/article_files/mojude_hindamise_meetodika.pdf

<p>(1) Õiguslik alus (reguleeritus) ja volitused koostöök</p>	<p>KOV või MAK (konsolideeritud)</p>	<p>MAK ja TO¹⁰⁵ jagatud</p>	<p>TO ja MAK/TO jagatud mudel (killustunud)</p>	<p>Maakondlik ühistegevus arengu kavandamise osas tuleb seadusest, maakonna kui (turismi) sihtkoha arendamine on osa sellest tervikust, seega tegevusteks on tugev õiguslik alus, ning tugevaimad volitused ülesande täitmiseks oleks maakonna arendustegevuse eest vastutaval asutusel KOV-il või MAKil vastavalt kujundatud tööjaotusele (sh kes täidab MARO rolli). Muus osas on tugev ja sihistatud koostöö (so strateegiale ja konkreetsetele koostöölepingutele tuginev) kujundada kõigi korraldusmudelite puhul, kuid kõige nõrgemaks jääks see eraldi turismiorganisatsiooni poolt täidetuna.</p>
<p>(2) Koostöö struktuur, sh liikmelisus, liikmete selge rollide jaotus ja töömeetod, tegevuste ja protsesside struktureeritus</p>	<p>MAK – võimaldab haakida eri toimijad</p>	<p>TO (ettevõtjad), KOV jääb passivseks</p>	<p>KOV (raske osapooli sisuliselt haakida, ettevõtjaid)</p>	<p>Täna on igas maakonnas olemas organisatsioonid, kellel on oma liikmelisus ja nendevaheline koostöö (Saaremaal MTÜ Visit Saaremaa oma liikmeskonnaga, Hiiumaal Turismiliit oma liikmeskonnaga ning MAK töötajad, Läänemaal SA Läänemaa alla kuuluv Läänemaa Turisminõukogu). Üheski maakonnas ei ole ühtsesse koostöö struktuuri hõlmatud kõik seotud osapooled (turismiettevõtjad, MAK, KOV, Leader), samuti on tegevuste reguleeritus ja liikmete panustamine võrgustikku ühtlaselt nõrk kõigi toimivate korraldusmudelite puhul.</p>
<p>(3) Ressursid ehk võrgustiku käsutuses olevad vahendid</p>	<p>KOV -püsirahtustus, omatulud</p>	<p>MAK – paidlikumad ressursid (toetused), organisatsiooniline võimekus, mastaabi-efekt</p>	<p>TO – toimivad liikmemaksud ja projektidest</p>	<p>Maakondade löikes võrgustike (võrgustikke haldavate organisatsioonide) ressursid erinevad. Saaremaal on võrgustiku peamiseks tuluks KOV poolne toetus, liikemaksud ning muud tulud on marginaalsed, ainuke peamine lisaressurssi genereerimise viis on projektitoetus (nt LEADERist). Hiiumaal koosnevad ressursid liikmemakuspõhise turismiliidu ja MAK ressursidest, viimasel on võimalik kasutada PATEEE vahendeid ning mõõdukalt seda ka on kasutatud (enam järgmisest perioodist). Kõigi kolme korraldusmudeli puhul on vähemalt teoreetiliselt võimalik vajadusel kaasata KOV kui asutaja täiendavaid vahendeid.</p>
<p>(4) Elluviidavad tegevused, (sealhulgas teenuste koordineerimine ja oma</p>	<p>MAK, eri osapool-te integratsioon, teenuste osutamise</p>		<p>KOV, TO (sest praktikas ta teenuseid ei osuta)</p>	<p>MAKid viivad enam turismivaldkonnaga seotuid/ haakuvaid tegevusi ellu kui teised organisatsioonid (turismiliit, KOV), samuti osutavad nad ettevõtjatele erinevaid teenuseid (nõustamine, koolitused) ja toetused. Seega MAK koordineeritaval võrgustikul oleks kõige suurem potentsiaalsem mõju läbi</p>

¹⁰⁵ Turismiarendusorganisatsioon

programmide loomine)				rohkemate elluviidavate tegevuste mõjutamise võimaluse.
Turismivaldkonna juhtimise mõju ja tõhusus¹⁰⁶				
(1) Taotletav mõju kohaliku/regionaalse juhtimise/koordinatsiooni parandamisel	<i>Strateegiline võimekus:</i> MAK/ TO jagatud <i>Sotsiaalne sidusus:</i> KOV kui strateegia hoidja ja tellija	<i>Strateegiline võimekus:</i> MAK kui strateegilise võimekuse pakkuja <i>sotsiaalne sidusus:</i> MAK	<i>Strateegiline võimekus:</i> TO (ebaselged rollid ja võimekused) <i>sotsiaalne sidusus:</i> TO	Kui enamiku hinnatavate dimensioonide lõikes peetakse mõjukaimaks KOV või MAK koordineeritava võrgustiku tegevust, siis strateegiliste eesmärkide ühtlustumist ning strateegilise võimekuse suurenemist võiks enim toetada MAK ja turismiorganisatsiooni jagatud vastutus (MAK esindab strateegilist kompetentsi, turismiliit valdkondlikku, koos on võimalik saavutada sünergia ja vältida turismi valdkonna kompetentsi ja prioriteetsuse sulandumist teiste oluliste strateegiliste eesmärkide seas). Turismiorganisatsioonil on paremad võimalused turismiettevõtjate kaasamiseks, ent erinevate sotsiaalsete partnerite kaasamisel ja koordineerimisel nähakse mõjusaimana ka poliitilise vastutust kandvat KOVi või MAKi, kes KOV nõu tellimusel tegutseb.
(2) Kogukonna kaasatus, ja infoliikumine	KOV, omab suhtevõrgustikke kogukonnaga	MAK	TO (sihtrühmade ettevõtjate keskne)	Kogukonna kaasamisel nähakse mõjukaimana KOVi ja seega kogukonna kaasamise aspektis mõjusaimana KOV koordineeritavat võrgustikku, samas on ka MAKidel MTÜdest võrgustik, kes vähemalt osaliselt esindavad kohalikku kogukonda. Tulenevalt sektorispetsiifilisusest on kõige väiksema kogukonna kaasamise võimekusega eeldatavasti eraldi turismiorganisatsioon.
(3) Esindatus/ mitmekesisus	MAK	TO kui potentsiaalselt võib haarata teisi	KOV	MAKil on kõige laiem juba tänaseks välja kujunenud suhtlusvõrgustik, sõltumata tegevusvaldkonnast (st ei ole kaasatud ainult turismiettevõtjad).
(4) Läbipaistvus ja vastutus (sisemine ja väline)	KOV (läbipaistvus ent võimalik poliitilisuse aspekt)	MAK juhtorganid, audited	TO, erasektori sarnane, omanike huvides ja soovidel, avalik vastutavus puudub	KOV igapäevane tegevus ja otsustusprotsess, milles läbipaistvuse tagavad arvukad õiguslikud reeglid, järelevaorganite olemasolu (nii sisemised kui välised), ent võrgustiku kuvand väljapoole võib jääda poliitiliseks (sõltuvalt selle tegevusest ja ülesehitusest). Viimase osas on MAKil parem positsioon tagada otsustusprotsessi läbipaistvus, kuna juhtorganites on võimalik tagada võrgustiku liikmeskonna esindatus erinevalt KOV otsustusorganist ning MAK otsustusprotsess ei ole nii poliitiline kui KOV volikogus. Kõige raskem on läbipaistvuse tagamine TO-s, mis toimib erasektori reeglite kohaselt omanike huvides ning avalik vastutavus ja KOV/ MAK sarnase läbipaistvuse tagamise kohustus puudub.

¹⁰⁶ Autorite täiendatud Beaumont & Dredge (2010) põhjal

(5) Valdonna strateegiline planeerimine, visioon ja eestvedamine	KOV – poliitiline eestvedamine ja strateegiad, nõrk sidustamine (eelkõige juhul kui on MARO)	MAK eestvedaja nõrk (puudub mandaat), strat. kompetents ja hea sidustaja; MAK/ TO jagatud (turismi strateegilise prioriteetsuse hoidmine)	TO - puudub mandaat, legitiimsus ja mõju, va juhul kui on koondunud paljud ettevõtjad, siis kaalukas	Sõltub maakondlikult väljakujunenud rollijaotusest, strateegilise komponendi lõikes oleks tõhusaim kui võrgustiku eestvedamise roll kattuks MARO rolliga (Saaremaal KOV, Hiiu- ja Läänemaal MAK). MAK eeliseks oleks maakonna strateegilise planeerimise olemasolev kompetents ja kogu regiooni kui terviku esindamine. KOV seevastu oleks mõjusam, kuna teda nähakse omavat suuremat legitiimsust (poliitiline võim ja otsustusõigus, õigus otsustada eelarve vahendid). Jagatud vastutuse puhul oleks võimalik paremini maaandada riski, et turismivaldkond strateegilise prioriteedina sulandub teiste prioriteetsemate (ressursimahukamate vms) seas.
(6) Teadmiste arendamine, õppimine ja kogemuse vahetamine	MAK (rolliga olemuslikult seotud)	MAK/ TO jagatud	KOV (fookus mujal) TO	Võrgustiku liikmete uute teadmiste loomisel ja jagamisel (koolitused, teadmiste ja kogemuse vahetus võrgustiku liikmete vahel) on KOV/ MAK võrdluses selge eelis MAKil, tänu MAK juba tänaseks välja kujunenud rollidele ja ülesannetele (nt koolitused, ettevõtjate nõustamine, sh ka teatud osas teadmine ettevõtjate ootustest ja vajadustest). Jagatud mudeli puhul on oluline läbi mõelda, kuidas tekib ühtne teadmiste ja kogemuste jagamine turismiettevõtjate ja teiste võrgustiku parterite vahel (nt KOVid jt sotsiaalsed partnerid), MAKil võib tervikuna toimivat inforuumi olla lihtsam kujundada kui MAKil ja turismiliidul ühiselt/ jagatuna.

Nii kvalitatiivselt kui kvantitatiivselt¹⁰⁷ **kriteeriumide lõikes hinnanguid summeerides on tugevaima mõjuga korraldusmudel, kus turismivaldkonda koordineerib MAK.** Samas oli väga mitmete kriteeriumide lõikes KOV koordineeritav korraldusmudel tugevaima mõjuga. Samas on enamuse KOV tugevustest rakenduvad ka MAK koordineeritava mudeli puhul, eeldusel et MAK ja KOV suhe ja rollijaotus toimub ka sisuliselt nõu tellija ja elluviija loogika kohaselt, st KOV on aktiivne poliitilise sisendi andja strateegilise sihiseade protsessi.

Fookusrühma tagasiside¹⁰⁸ põhjal nähti maakondlikul tasandil organisatsioonilise võimekuse dimensioonis selgelt eelistatuma turismivaldkonna koordineerimise eest vastutava organisatsioonina kas KOV-i või KOV poolt loodud asutust, sh maakondlikku arenduskeskust, arvestades selle võimekust tagada erinevad võrgustiku toimimiseks vajalikud komponendid (nt õiguslik alus ja volitused tegevuseks, koostöö struktureeritus, ressursid jne). Turismivaldkonna juhtimise mõju ja tõhususe¹⁰⁹ dimensiooni indikaatoreid hinnates eelistati pigem turismivaldkonna koordineerijana MAK-i, kuid vähemalt mõnede hindajate arvates oleks

¹⁰⁷ Kvalitatiivsel lähenemisel tugineb koondhinnang korraldusmudeli erinevate kriteeriumide eest saadud tugeva või keskmise mõjuga hinnangu esinemissagedusele, kvantitatiivsel lähenemisel tugineb koondhinnang korraldusmudeli erinevate kriteeriumide eest saadud summaarsetel punktidel (tugevaim mõju – 5 p, keskmine mõju – 3 p, nõrk mõju – 1 p).

¹⁰⁸ Fookusrühma seminaridel osalejad ei katnud kõiki projektiga hõlmatud organisatsioone, aga esindatud olid enamuse – MAK (3), KOV (1), Kodukant (3), Leader (1), Turismiorganisatsioon (2).

¹⁰⁹ Autorite täiendatud Beaumont & Dredge (2010) põhjal.

KOV koordineerimisel võimalik paremini tagada strateegiline juhtimine, kogukonna kaasatus ja tegevuse läbipaistvus.

Hindajate poolt samastati KOV ja KOV loodud üksuse (sh nii MAKi kui nt KOV asutatud turismi organisatsiooni) poolt koordineerimise vastutus, kuna mõlemad juhul on KOV lõppvastutajaks, kes peab seadma ja täitma eesmärgid ning võtma vastutuse. Samuti nähti nende kahe organisatsiooni poolt vastutuse tugevusena KOV ja MAK ressursse, kuna mõlema nii inim- kui finantsressurssi peetakse tugevamaks kui turismiorganisatsiooni oma. Kuigi idee tasandil toetati nii KOVi kui KOV loodud asutust, siis praktilisel tasandil nähti loogilisemana lahendust, kus turismivaldkonna koordineerimise eest vastutab MAK, kelle tegevusvaldkond ja vastutusala on laiem, sõltumata tegevusvaldkonnast ja pidades silmas jätkusuutlikkust ja asjaolu, et organisatsioon võiks olla pigem vähem kui rohkem, peeti MAKi kokkuvõttes sobivaimaks lahenduseks.

Maakonna tasandil peeti suhteliselt üksmeelselt kõige halvemini toimivaks mudelit, kus turismivaldkonna koordineerimise vastutus on jagatud mitme organisatsiooni vahel.

Regionaalse tasandi osas oli fookusrühmade põhjal kaks selgelt vastandlikku nägemust, osad osalejad pidasid suurima potentsiaalse mõju saavutamiseks sobivaimaks eraldi regionaalset katusorganisatsiooni. Enamiku kriteeriumide lõikes peeti küll soovituslikuks katusorganisatsiooni koostööd KOV-de/ MAK-dega (va õppimise ja kogemuse vahetamise kriteeriumi osas). Seejuures rõhutati, et katusorganisatsiooni juriidiliseks vormiks ei sobi MTÜ. Teise nägemuse kohaselt peeti enamuse kriteeriumide lõikes mõjusaimaks regionaalse koordineerija asetsemist EAS struktuuris, st koordineerijaks on MAKid ühiselt läbi EAS-i (või MAK võrgustiku).

6. SOOVITUSED TURISMIVALDKONNA JUHTIMISVÕIMEKUSE TÕSTMISEKS LÄÄNEMAAL

Piirkonna turismivaldkonna juhtimisvõimekuse tõstmise seisukohalt oleks soovituslik keskenduda järgmistele kolmele prioriteetsetele tegevussuunale: (1) turismivaldkonna ühtsemale koordineerimisele ja organisatsioonide konsolideerimisele; (2) sihtkoha/ turismi valdkonna strateegilisemale arendamisele ja juhtimisele ja (3) võrgustikupõhise koostöö rakendamisele ja arendamisele, mille lõikes järgnevalt analüüsi käigus tehtud soovitused on esitatud. Viimases blokis on esitatud soovitused, mis tulenevad väliskeskonna muutustega arvestamise vajadusest.

Turismivaldkonna ühtne koordineerimine ja organisatsioonide konsolideerimine

1. ***Turismi valdkonna ühtne koordineerimine.*** Kui erinevate organisatsioonide ühisosa leidmise ja suurema koordineerimise vajadust nähakse juba praegu, ent jääda liialt organisatsioonipõhisesse vaatesse, siis laiemas vaates kohaselt sihtkoha arendamisel ühise koordineeritud tegevuse puudumine võib muutuda arengut takistavaks faktoriks. Turismivaldkonna/ sihtkoha arendamise ühtseks koordineerimiseks oleks vajalik:
 - 1.4. leppida kokku, kus ja mis tasandil peaks turismi strateegiline juhtimine toimuma,
 - 1.5. kes peaks selle eest vastutama ja millised on erinevate organisatsioonide rollid ning

- 1.6. millises vormis peaks olema kokku lepitud ühine piirkonna visioon ja strateegilised sihid, tagamaks erinevate maakonna tasandi strateegiliste dokumentide seotuse (nii sihtide kui rakendusmehhanismide tasandil).¹¹⁰
2. **Maakonna tasandil turismiarendusorganisatsioonide konsolideerimine** – ühtse löögirusikana toimimiseks on tugevam ühtne organisatsioon. Kui maakonnas on mitu valdkonna eest vastutavat organisatsiooni tuleks hinnata nende ühendamise võimalusi, vastasel juhul on vajalik tagada selge vastutuse ja rollide jaotus erinevate organisatsioonide vahel.
3. **Teiste sihtkoha arendamisega seotud toimijate integreerimine maakonna (turismi)arendustegevustesse**. Turismi valdkonna aga ka laiemalt arendustegevustesse peaks senisest süsteemasemalt olema kaasatud ka teised seotud organisatsioonid - ettevõtjaid koondavad LEADER ja kalanduse algatusrühmad ning Kodukant. Maakonna tasandil võrgustikupõhise koostöö kujundamisel saaks need organisatsioonid siduda võrgustiku tegevusse, vastasel juhul tuleks kaaluda võimalusi nende asutuste omavahelise tegevuse koordineerimise suurenemiseks nende omavahelist tegevuse integreerimist.
4. Parema koordineerimise tagamiseks ja koostööle aitaks kaasa **strateegiline koostöö** (strateegiate protsessi ja sisu ning rakendusmehhanismide ühtlustamine (vt. 1.6) ning **organisatsioonide juhtorganite tasandil seostamine**.
5. **KOV rolli ja vastutuse suurendamine sihtkoha arendamises ja turismi koordineerimises** – nii tulenevalt omavalitsuste ühinemisest ja sellest tulenevast avaliku sektori partnerite arvu vähenemisest ja võimekuse suurenemisest, kui ka tulenevalt KOVide rollist tegevuste rahastajate ja poliitilise tellimuse esitajatena, oodatakse KOVidelt paljude asjaosaliste poolt senisest tugevamat rolli, soovi ja tahet turismivaldkonna arendamisse panustada.
6. **Ettevõtjate kaasatuse korralduse ja selle tõhustamise võimaluste hindamine**. Turismiliidud koondavad kitsalt turismiettevõtjaid, kui enamikes maakondades on nende kõrval veel ka laiema profiiliga ettevõtjate liidud, kes on poliitika otuste mõjutamisel sageli kaalukamad. Hinnata, kas ettevõtjate liitude killustatus (näiteks Hiiumaal) on põhjendatud ja toetab valdkonna arendamist (arvestades enam ka sihtkoha arendamise laiema vaatega).

Sihtkohal turismi valdkonna strateegilisem arendamine ja juhtimine

7. **Strateegiate parem sidustamine** omavahel ja organisatsioonide igapäevategevustega. Kuigi paljudel olulistel toimijatel on äsja uueks perioodiks arengukavad koostatud, seisab ees LEADER-tegevusgruppide strateegiate koostamine, kus võiks seda püüda arvesse võtta.
8. **Regionaalsel tasandil strateegilise koostöö algatamine** – regionaalsel tasandil peaks toimima maakonna strateegiliste eesmärkide täitmist toetav koostöö, mitte sellest eraldiseisev (või seda asendav). Selleks tuleks maakondade strateegiliste eesmärkide põhjal leida ja sõnastada strateegiline ühisosa, millest tulenevalt kavandada regionaalse tasandi tegevused, mis maakondi toetaks ehk luua strateegial ja sellel tugineval tegevuskaval põhinev võrgustikukoostöö.
9. **Sihtkoha arendamine ja turundamine** - lisaks turundustegevustele peaksid TAOd rohkem tegelema sihtkohatoote arendamise koordineerimise ning kvaliteedi tõstmisega, külastajate

¹¹⁰ Täna näiteks turismi käsitlemine kohaliku omavalitsuse või maakonna arengustrateegia (kohustuslik) osis ei ole samuti mitte regionaalselt tasandil (kuigi see on eelduseks EASi toetuse saamiseks). Vt ka nt ettekannet „Maakonna tasandi arendustegevus omavalitsuste koostöös”, kättesaadav: https://intra.tai.ee/images/Maakondliku_tasandi_arendustegevus_omavalitsuste_koostöös_Urmas_Kase.pdf

tagasiside kogumise ja ettevõtjate koostöö initsieerimisega (sh ka turunduse „messipõhine“ mõtteviis peaks asenduma digi- ja sisuturundusega).

10. **Analüüsi- ja tulemuste hindamise võimekuse kujundamine strateegiate koostamisel ja elluviimise hindamisel.** Lisaks turismivaldkonna statistika analüüsile ja monitooringule, mis on sisendiks valdkonna strateegiate kavandamisel, ka analüütilise tervikvaate hoidmine ja osapoolte vastava infoga varustamine ning kasutamine regulaarseks tegevuste tulemuslikkuse (ehk parterite poolt saadavate vahendite eest loodava väärtuse ja tegevuste mõju) hindamiseks ja valdkonnaga seotud otsuste tegemiseks (sh erinevate toetusmeetmete rakendamisel projektide valikul).
11. **Turismivaldkonna kompetentsi tõstmine** - turismiarendusorganisatsioonide juhtstruktuurides turismi- ja juhtimisalase kompetentsi suurendamiseks kaaluda võimalusi lisaks avaliku sektori esindajatele kaasata nende juhtorganitesse nii turismiettevõtjaid kui ka laiemaid äri-, tehnoloogia- või innovatsioonialaseid teadmisi.

Võrgustikupõhise koostöö rakendamine ja arendamine

12. **Jätkata võrgustikupõhiste toimumisloogikate väljatöötamisega.** Selleks määratleda igas maakonnas ja ka regioonis tervikuna selle teema vedaja, kes jätkaks tegevuste eestvedamisega uute korraldusmudelite valikul, sisustamisel ja rakendamisel koos võrgustikupõhise koostöö arendamisega. Valida suurim valdkondliku kompetentsi ja võimekusega projektijuht või erinevate spetsialistide baasil meeskond, kes aitaks kujundada edasise tegevuskava organisatsioonilise korralduse muutmiseks ja seda ellu viia. Võimalusel kasutada SF toetusmeetmeid lisaressursi kaasamiseks.
13. Võrgustikupõhise koostöö rakendamiseks sihtkoha arendamisel ja juhtimisel peaks lähtuma järgmisest:
 - 13.1. **Koostöö toetumine strateegiale** - vajalik asjaosaliste ühiselt sõnastatud strateegia (lähtuvalt eesmärkidest, kuhu tahetakse jõuda) ja sellele põhinev konkreetne tegevuskava koos vastutajatega – see on esimene samm igasuguse koostöö planeerimiseks ja elluviimiseks. Siinjuures on oluline, et strateegia ei ole ainult formaalsus ega rahastamisotsuste tegijate veenmiseks eksisteeriv dokumnet, vaid tegelik praktiline tegevusi suunav kokkulepe (sellele lisaks konkreetset lepingud kokkulepitu elluviimiseks). Toimiv strateegia eeldab ka pidevat elluviidud tegevuste seiret.
 - 13.2. **Ressurside planeerimine** – tegevuste alusena tuleks arvestada, kui palju on minimaalne rahastus, millega on võimalik tegevus jätkusuutlikuna üles ehitada ja tulemusi toota ning sellele piisava arvu partnerite nõusoleku saada. Baasrahastust tuleks kasutada võimendusena (ehk enda strateegiliste eesmärkide elluviimise toetamiseks, mitte ei ole rahastuse saamine asjana iseeneses, kus võideldakse erinevate strateegiliselt kokkusobimatute projektide elluviimise nimel). Seejuures eri rahastusmeetmete oskuslikumalt enda jaoks ära kasutamine, eelkõige PATEE ja PKT!
 - 13.3. **Koordineerimine olulisem kui juhtimine** – maakonna või regiooni turismiarenduse tegevuste kavandamise ja elluviimise koordineerimine on võrgustikupõhine töö ja seda ning selle eripärasid (võrreldes organisatsiooni või valdkonna juhiga) tasub arvestada, s.t et vähemoluline leida organisatsiooni juht, vaid olulisem on leida koordinaator – ehk keegi, kellel oleks vajalikud kompetentsid, oskused ja suhtumine, et võrgustikku igapäevaselt koos hoida (sh vajadusel võrgustiku partnereid toetada, motiveerida jne).
 - 13.4. **Ettevõtjate kaasatus koostöösse** – ilma ettevõtjateta ei ole mõtet turismi valdkonna võrgustikku (klastrit vms koostööorganit) üles ehitada. Selleks, et neil oleks huvi olla kaasatud (sh rahaliselt) peaks ettevõtjad tajuma endale (konkreetset) kasu,.

Saadavat kasu on võimalik visualiseerida strateegiaga, kuhu soovitakse jõuda ja sellest lähtuva tegevuskavaga, milliseid tegevusi selleks kavandatakse, mille alusel on ettevõtjal võimalik tajuda, kuhu plaantakse liikuda ja milline on temale saadav kasu sellest.

Väliskeskonna muutustega tegevustes arvestamine

14. Valdkonna muudatuste kavandamisel ja ***valdkonna toimijate ühisosa leidmisel arvestada sihtkoha arendamise laiema käsitlusega***, sh varasemast mõnevõrra erineva visiooniga, mille keskmes on sihtkohtade arendamisel tasakaal külastus, elu ja ettevõtluskeskkonna vahel.
15. ***Arvestada muudatuste kavandamisel*** arendusorganisatsioonide välise ***toimekeskkonnaga riigi poliitkate vaates***, milleks turismivaldkonnas on ennekõike Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi ning Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuste plaanid valdkonnas. MKM nägemuses jäävad ***MAKid ettevõtluse*** (sh turimissetevõtluse) ***arendamisel riigi põhipartneriteks regioonides*** ning nende roll ka uuel struktuuriperioodil pigem kasvab. Seega on mõistlik nende positsiooni ka turismivaldkonna arendamisel ära kasutada. Uute võimalike DMO-de ja teiste turismarendust toetavate meetmete kavandamisel ja toetuste hankimisel on nii ***MKMi kui EASi ootus, et turismarenduse koostöö mudel ja koostöö piirkonnad*** sihtkoha arendamisel ***peavad tekkima alt-üles-põhimõttel*** ning soovitatavalt ***ettevõtjate*** olulisel ***osalusel*** ja ***koostöös MAKdega***.

LISAD

Lisa 1. Intervjueeritavate nimekiri

Hiiumaal:

1. Hiidlaste Koostöökogu, tegevjuht Reet Kokovkin, nõustaja Ilmi Aksli
2. Hiiumaa vald, vallavanem Reili Rand, arendusosakonna juhataja Moonika Pihlapuu
3. MTÜ Hiiumaa Turismiliit, juhatuse liige Ly Johansen
4. MTÜ Kodukant Hiiumaaa, tegevjuht Ester Tammis
5. SA Hiiumaa Arenduskeskus, tegevjuht Liis Rimmelg

Saaremaal:

6. Kodukant Saaremaa MTÜ, juhatuse liige Reet Viira
7. MTÜ Visit Saaremaa, tegevjuht Margit Kõrvits
8. SA Saare Arenduskeskus, tegevjuht Rainer Paenurk
9. Saaremaa vald, abivallavanem Kristiina Maripuu
10. Saarte koostöökogu (LEADER), tegevjuht Koit Kelder

Läänemaal:

11. Lääne-Nigula vald, vallavanem Mikk Lõhmus
12. Läänemaa Rannakalanduse Selts, tegevjuht Margus Medell
13. MTÜ Kodukant Läänemaa, tegevjuht Kaja Karlson
14. SA Läänemaa, tegevjuht Anu Kikas
15. SA Läänemaa, turismijuht Annika Mändla

Muud:

16. EASile, Kristiina Jors, Sihtkohtade kliendisuhete juht, Maris Eenmaa, turismikeskuse strateegilise arenduse valdkonnajuht
17. Ida-Viru Ettevõtluskeskus/ Ida-Viru turismiklaster, turismikoordinaator Kadri Jalonen
18. Maaeluministeerium (kalandus), Kalamajanduse osakonna juhataja Ain Soome
19. Maaeluministeerium (LEADER), Maamajanduse ja konkurentsipoliitika büroo peaspetsialist Taavi Kurvits
20. MTÜ Lääne-Eesti Turism, (endine) juhatuse liige Sille Roosaar, projektijuht Anneli Haabu
21. Rahandusministeerium, Priidu Ristkok, regionaalarengu osakonna juhataja
22. SA Pärnu Arenduskeskus, turismimajanduse koordinaator Hando Murumägi

Lisa 2. Fookusrühma intervjuul osalejate nimekiri

Hiiumaal:

1. MTÜ Kodukant Hiiumaaa, juhatuse liige Heli Üksik
2. MTÜ Kodukant Hiiumaaa, juhatuse liige Viktor Rõbtšenko
3. SA Hiiumaa Arenduskeskus, tegevjuht Liis Rimmelg

Saaremaal:

4. SA Saare Arenduskeskus, tegevjuht Rainer Paenurk

Läänemaal:

5. MTÜ Kodukant Läänemaa, tegevjuht Kaja Karlson
6. SA Läänemaa, tegevjuht Anu Kikas
7. SA Läänemaa, turismijuht Annika Mändla
8. SA Läänemaa, tegevjuht Tanel Tiisler
9. Haapsalu linnavalitsus, Avalike- ja välissuhete nõunik, Tõnu Parbus
10. MTÜ Lääne-Eesti Turism, projektijuht Anneli Haabu

Lisa 3. Töös kasutatud mõistete selgitused

Turismivaldkonna arendamine piirkonna strateegilise arengu kavandamise osaks olev tegevus turismi valdkonnas, sh sihtkoha turismi arengu- või turundusstrateegiate koordineerimine, osalemine ka teiste arendusorganisatsioonide arengu kavandamise protsessis.

Turismivaldkonna koordineerimine erinevate turismi valdkonna organisatsioonide sihtkoha juhtimise, arendamisega ja turundamisega seotud tegevuse koordineerimine.

Turismi sihtkoht – administratiivsete, geograafiliste või poliitiliste piiridega füüsilist ruumi, kus külastaja saab ööbida. Turismisihtkoht kui toodete, teenuste, tegevuste ja kogemuste klaster on tajutav ja analüüsitav kui ühtne piirkond ja tervik ning moodustab külastaja jaoks tervikliku väärtusahela¹¹¹.

Turismi (sihtkoha) arendamine - mitmetasandiline tegevus, mis hõlmab üksikute ettevõtjate taset, sihtkoha taset ja suurema geograafilise või piirkondliku ala laiemat vaadet. Sihtkoha üldine võimekus ja tõmbekeskuste ja -faktorite vahelised sidemed ning nende integreerimine, koordineerimine ja juhtimine ühtse terviku poole¹¹².

Kohaturundus, sihtkoha turundus - sihtkoha olemuse ja toote baasil väljakujuneva sihtkoha brändi tutvustamine välistarbijale, terviklikult juhitud uurimis-, reklaami- ja kommunikatsioonitegevus¹¹³. Kohaturundusel on üldiselt kolm sammast, millest lisaks turismisihtkohale on ka elamise ja õppimise ning töötamise sihtkoht, st lisaks turistidele püütakse ligi tõmmata ka võimalikke investoreid, üliõpilasi, kvalifitseeritud tööjõudu ning elanikkonda, mis on vähemal või rohkemal määral omavahel seotud.

Sihtkoha juhtimine - riigi või kohaliku omavalitsuse ja sealse turismisektori algatatud, erinevatest seadustest tulenevate ning vabatahtlike funktsioonide ja tegevuste kombinatsioon¹¹⁴. Turismisihtkoha komponentide nagu majutus, sündmused, atraktsioonid, transport, poliitika, infrastruktuur jne, omavahel tervikuks sidumine.

DMO (*destination management organisation*) – organisatsioon, kes vastutab sihtkohaga seotud turunduse ja juhtimise eest. DMO funktsioonid võivad piirkonniti erineda, Eesti DMOde funktsioonid on kokkuvõtvalt esitatud ptk 1.8.

¹¹¹ *United Nations World Tourism Organization* (Maailma Turismiorganisatsioon, UNWTO) cit Haabu 2018

¹¹² Haugland, Ness, Grønseth, & Aarstad 2011 cit. Haabu 2018

¹¹³ *The Place Brand Observer*. (2017, August 22). Destination Marketing Explained: Meaning, Trends and Challenges. Retrieved from <https://placebrandobserver.com/destination-marketing-explained/>) cit. Haabu 2018

¹¹⁴ Pearce 2015; Jørgensen 2017 cit. Haabu 2018