

MEETME 4.1 „KALANDUSPIIRKONDADE  
SÄÄSTEV ARENG“ RAKENDAMINE SENISE  
KOGEMUSE (TULEMUSLIKKUSE) ANALÜÜS JA  
KOOLITUS/KONSULTATSIOONIDE LÄBIVIIMIDE  
JÄRGMISE PERIOODI (2014-2020)  
KALANDUSPIIRKONDADE STRATEEGIADE  
KOOSTAMISEKS

STRATEEGIADE ANALÜÜS



2014

## Sissejuhatus

Käesoleva dokumendi eesmärk on anda üldistav hinnang kalanduspiirkondade strateegiate kvaliteedile, strateegiate eesmärkide mõõdetavusele, strateegiate seire ja tulemuslikkuse hindamise protseduuridele ning seatud eesmärkide saavutamise tasemele.

Strateegiate kvaliteedi hindamisel on võrdlusaluseks võetud Põllumajandusministeeriumi poolt aastal 2008 välja antud käsiraamat kalanduse tegevusgruppidele ning üldtunnustatud strateegilise planeerimise põhimõtted. Analüüsi käigus võrreldi strateegiaid käsiraamatus toodud juhendite ja näidetega ning strateegia kvaliteedi hinnang sõltub strateegiate komponentide vastavuse tasemest käsiraamatus toodule ning üldtunnustatud põhimõtetele.

Strateegia hindamisprotsessi käigus paluti kalanduspiirkonna juhtpersonidel vastata enesehindamise ankeedile, viidi Civitta konsultandi poolt läbi strateegiate kvaliteedi esmane hinnang ning toimusid seminarid piirkondade võtmeisikutega, mille käigus arutati enesehindamise tulemust ning Civitta konsultandi esmast strateegiahinnangut.

Strateegia kvaliteedi kohta võib kokkuvõtvalt öelda, et tegemist on heal tasemel strateegiatega. Strateegiad on piisavalt head, et nende alusel planeerida ressurside jaotust ning hinnata rahataotlusi, kuid nad ei ole siiski piisavalt konkreetsed, et olla kindel, et alati on tehtud parimad valikud.

Strateegiate ettevalmistamise protsessi on kõigis piirkondades olnud kaasatud laiapõhjaline kasusaajate võrgustik. Strateegiate koostamiseks on analüüsitud olemasolevat ning kogutud iseseisvalt täiendavat informatsiooni (näiteks sadamate olukorra või kalurite arvamuste kohta). Praktiliselt kõigi (va Võrtsjärve) tegevusgruppide suurim probleem on visioonide ja eesmärkide mittemõõdetavus, ehk strateegiates pole määratud visioonide ja eesmärkide soovitud taset (pole välja toodud mõõdikuid, millest lähtudes saavutamise taset hinnata).

Lisaks käesolevale strateegiate analüüsi kokkuvõttele, on koostatud iga kalanduspiirkonna strateegia analüüs ka eraldiseisvalt ning tegevusgruppide enesehindamise kokkuvõtte (nii tegevusgrupiti eraldi kui ühiselt).

### 1. Strateegia alusandmete olemasolu ning analüüs

Kõigi strateegiate eeltööna on koostatud olukorra ülevaade. Olukorra ülevaate koostamiseks on kasutatud saadaolevat statistilist informatsiooni ning viidud läbi erinevaid täiendavaid uuringuid ja küsitlusi. Vaadates kogutud ja analüüsitud infot iga viie tegevussuuna kaupa (Kalasadamad ja lossimiskohad; Kalandustoodete töötlemine ja otseturustamine; Kalandusega seotud turismi arendamine ja rannakülade taaselustamine; Tegevuste mitmekesistamine; Koolitustegevused), siis nendest kahe esimese puhul on kõigi strateegiate puhul info piisavalt detailne, et seada adekvaatseid eesmärke. Samas kolme viimase (turism, mitmekesistamine ja koolitus) puhul on olukorra ülevaadetes esitatud info üldine ning seetõttu on nendes tegevussuundades ka keeruline selgeid ning

mõõdetavaid eesmärke seada. Tegevusgruppide võtmeisikutega peetud kohtumiste tulemusena selgus ka, et strateegia planeerimise käigus oli keeruline aru saada ja välja mõelda, mida Tegevuste mitmekesistamise tegevussuuna all üldse saavutama peaks. Sama kehtib ka Koolitustegevuste suuna puhul.

Kõik tegevusgruppid viisid olukorra kirjelduse järgselt läbi iga tegevussuuna olukorra SWOT analüüsi. SWOT analüüs on möödunud sajandi kuuekümnendatel ja seitsmekümnendatel aastatel Albert Humphrey poolt välja töötatud olukorra analüüsi ja strateegiliste otsuste tegemise tööriist. SWOT analüüsi kvaliteet ja tema kasutamise mõttekus sõltub väga palju meetodika järgimisest.

Võttes kokku kõigi tegevusgruppide SWOT analüüside strateegiates fikseeritud tulemused, tuleb tõdeda, et SWOT meetodikat ei ole kasutatud õigesti. Peamiselt on rikutud kahte olulist põhimõtet:

1. Analüüs peab aitama teha valikuid, ehk aitama valida välja need kriteeriumid, mis mõjutavad eesmärkide saavutamist kõige enam. Reeglina ei tohiks ühes kategoorias olla rohkem kui kuus kriteeriumit (kuus tugevust, kuus nõrkust, kuus võimalust ja kuus ohtu), sest plaanide elluviimisel suudab organisatsioon kasutada edukalt ainult hoomatavas koguses kriteeriume. Jättes SWOT analüüsi käigus valikud tegemata, hajub reeglina tegevusi elluviivate inimeste tähelepanu ja ka ressurss, mistõttu saavutatavad tulemused jäävad keskpärasteks. Praktiliselt kõigis vaatluse all olnud strateegiates on kriteeriumite loetelusid, mis on pikad ning mis seeläbi takistavad parimate strateegiliste otsuste tegemist.

2. Väga palju on strateegiates eksitud võimaluste, aga ka ohtude määratlemisel. On oluline, et SWOT analüüsi sisemiste (analüüsija enda poolt mõjutatavate) tugevuste ja nõrkuste kõrval oleks välja toodud ka analüüsijat ja tema tegevust mõjutavad väliskeskonna positiivsed ja negatiivsed tendentsid, muutused (võimalused ja ohud). SWOT analüüsi kontekstis ei ole võimalused mitte tegevused, mida võiks teha ega ohud meie hirmud vaid väliskeskkonnas toimuv, millega me peame arvestama. Praktiliselt kõigi strateegiate puhul (va Hiiumaa) on võimaluste all toodud juba strateegilised otsused või tegevused ja ohtude all hirmud, et midagi võib ebaõnnestuda.

SWOT analüüsi valesti kasutamine ei pruugi takistada heade strateegiliste otsuste tegemist, kuid kasutades SWOT analüüsi õigesti, on tõenäolisem jõuda kvaliteetsete otsusteni.

## **2. Strateegia visioon ja eesmärkide mõõdetavus**

Strateegiate visiooni ja eesmärkide mõõdetavus on kõigi analüüsitud strateegiate nõrgim koht. Suurem osa strateegiate visioonidest ja eesmärkidest ei ole mõõdetavad, ehk neile ei ole planeerimise käigus antud mõõdetavaid kriteeriume. Erandina võib välja tuua Võrtsjärve strateegia visiooni ja eesmärgid ning Virumaa strateegia tegevussuundade konkreetset eesmärgid. Strateegilise planeerimise valdkonnas kehtib põhimõtte – saavutad seda, mida mõõdad.

## **3. Strateegiate seire ja tulemuslikkuse hindamine**

Ükski strateegia ei kirjelda strateegia seire protsessi ega ka tulemuslikkuse hindamise viisi. Tegevusgruppide võtmepersonidega läbi viidud vestluse tulemusel selgus ka, et kindlaid süsteeme

strateegiate tulemuslikkuse hindamiseks ei ole. Tegevussuundade tulemusi (loodud ettevõtted, renoveeritud sadamad) siiski teatakse hästi, kuid teadmist kas ja kuidas need tegelikult on mõjutanud sihtgruppi (kalurite sissetulekute kasv, väljarände pidurdumine jne) ei omata.

#### **4. Strateegia eesmärkide saavutamise tase**

Kuna strateegiate visioonidel ega ka eesmärkidel tulemuse saavutamise indikaatoreid reeglina ei ole, siis on äärmiselt keeruline objektiivselt ka nende saavutamise taset hinnata. Tegevusgruppide enda hinnangut saavutatud eesmärkidele kajastab enesehinnangute kokkuvõte.