

Ülevaade äridiplomaatia korraldusest

Kuidas on riik Eesti ettevõtetele toeks välisturgudel?

Ülevaade äridiplomaatia korraldusest

Kuidas on riik Eesti ettevõtetele toeks välisurgudel?

Kokkuvõte

Mida me analüüsisime?

Ülevaate eesmärk on selgitada, kuidas ja milliste ressurssidega on korraldatud riigi tegevus Eesti majanduse toetamisel rahvusvahelises suhtluses. Seejuures on fookus tegevusel, mis toimub välismaal või on seotud selle planeerimisega. Vaadeldud on äridiplomaatiat kui välispoliitika ja majanduspoliitika elluviimise vahendit. Seejuures on välispoliitika Välisministeeriumi ja välisesinduste pädevuses ning majanduspoliitika Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi ja rakendusasutuse Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse (EAS) pädevuses.

Riigikontroll otsis vastuseid järgmistele küsimustele: miks on riigipoolsed äridiplomaatilised tegevused vajalikud; kes annavad oma panuse; kuidas äridiplomaatilisi tegevusi eesmärgistatakse, planeeritakse, koordineeritakse ning milliseid ressursse selleks kasutatakse.

Miks on see maksumaksjatele oluline?

Eesti julgeoleku kindlustamine on läbi aegade olnud välispoliitika vaieldamatu prioriteet. Välispoliitika aga on olemuselt äärmiselt mitmetahuline, hõlmates ka välismajanduspoliitikat ning diplomaatide ja Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse välisesindajate panust selle eesmärkide saavutamisse.

Eesti majandusedu sõltub suures ulatuses¹ läbilöögivõimest välisurgudel, mistõttu peab ka riigi tugi nii ekspordivõime realiseerimisel kui ka investeeringute toomisel olema korraldatud eesmärgipäraselt ja tõhusalt. Uus „Eesti välispoliitika arengukava 2030“ tõstab välismajanduspoliitika, sealhulgas äridiplomaatia valdkonna võrreldes varasemaga olulisemale kohale.

Äridiplomaatia käigushoidmisele kulub igal aastal vähemalt 20 miljonit eurot avaliku sektori raha.² Selle tegevuse tulemusena saadav kasu nii loodavate töökohtade kui ka laekuva maksutulu kujul on üldjuhul kordi suurem.

Mida me leidsime ja järeldasime?

Riigikontrolli analüüs näitas, et äridiplomaatia sisulise juhtimise ja valdkonna arengu eest vastutavate asutuste omavaheline koostöö on olnud heitlik. Puuduvad ühised info kogumise ja jagamise süsteemid ning eesmärkide saavutamisel ei käida ühte jalga, puudub terviklik ülevaade eesmärkidest ja nende saavutamiseks ellu viidud tegevustest, tegevuste tulemustest ja maksumusest.

Riik on äridiplomaatiat finantseerinud Euroopa Liidu raha toel ja riigieelarve kaudu, mille koostamine on tiheda konkurentsiga

¹ 2019. aastal moodustas eksport 73% Eesti sisemajanduse koguproduktist. <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tet00003/default/table?lang=en>.

² 2020. aastal moodustavad Välisministeeriumi otsesed äridiplomaatiaga seotud kulud 5,1 miljonit eurot, EASi välisurgudele suunatud kulud 14,4 miljonit eurot.

protsess. Seetõttu võib rahastamine sattuda surve alla, kui Euroopa Liidu toetused vähenevad ja/või eelarvevõimalused halvenevad.

Oluline on, et Välisministeerium, Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium ning EAS lepiksid äridiplomaatia tegevuste kavandamisel ja elluviimisel kokku omavahelise tööjaotuse ja selge vastutuse, arvestades võimalike muudatuste mõju ja riske. Vaja oleks ka pikemat terviklikku vaadet äridiplomaatilise tegevuse rahastamise suhtes.

- Välisministeeriumi diplomaatide ja EASi välisesindajate võrgustik 38 riigis ja 46 linnas võimaldab Eesti ettevõtjatel saada teenuseid ja teadmisi, mille hankimine turult oleks keerukas. Ettevõtted, kes on saanud ekspordiks ja investeringute vahendamiseks abi, on diplomaatide ja EASi välisesindajate töö kvaliteedile andnud üldjuhul positiivset tagasisidet.
- Kuigi tuge saanud ettevõtjad on teenusega üldiselt rahul ning mitmete kitsaskohtade õgvendamiseks tehakse või on juba tehtud tõhusat tööd, tuleb nentida, et äridiplomaatia areng Eestis on kulgenud tõusude ja mõõnadega. Varasematel aastatel on kritiseeritud, et äridiplomaatiat ellu viivate asutuste vahel puudub enamjaolt süsteemne koostöö.³ 2017. aasta lõpul kinnitas ettevõtlus- ja infotehnoloogiaminister käskkirjaga äridiplomaatia strateegia, millest lähtudes on nüüdseks asutud äridiplomaatiat tõhustama. Ministeeriumid on teadvustamas äridiplomaatia rolli olulisust ekspordi suurendamisel ning osapoolte endi hinnangul on nende koostöö paranenud. Valitsuse uues „Eesti välispoliitika arengukavas 2030“⁴ on seatud äridiplomaatia strateegiliselt olulisele kohale ning ka rakendusliku taseme programmidesse ja asutuste tööplaanidesse on kavandatud üha enam mõõdetavaid ja konkreetseid eesmärke.
- Vaatamata Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi ja Välisministeeriumi ning EASi ja saatkondades töötavate diplomaatide paremale koostööle ning valdkonna koordineerimist toetavatele tegevustele (nt aastaplaanide läbivaatamine, ümarlauad, iga-aastane äridiplomaatia ülevaade valitsuse majandusarengu komisjonile) esineb endiselt puudujääke nii valitsuse tasandil valdkonna arengu terviklikul suunamisel kui ka juhtide ja spetsialistide tasandi infovahetuses ja koostöös. Suurima puudusena on pooled toonud välja ühtse infohaldussüsteemi puudumise. Ettevõtjaid ühendava Eesti Kaubandus-Tööstuskoja jaoks on üks peamisi murekohti, et puudub ühtne välisesindajate võrgustik, mistõttu ei ole eksportida soovivatel ettevõtjatel ja välisinvestoritel alati selge, millise asutuse abi peaks nad kasutama.
- Välisministeeriumi välisesinduste ja EASi välisesindajate kompetentsus ja rollid on seni olnud erinevad, kuid need on teineteist täiendanud. Siiski on tajutud, et spetsialiseerunud majandus-diplomaatide arv on väike ja äridiplomaatia edukust tagava

³ Rahvusvaheline Kaitseuuringute Keskus. [Eesti välisestuse tugevdamine](#), 2018.

⁴ 8. augustil 2019 tutvustas välisminister valitsusele välispoliitika arengukava eelnõu. 9. augustil 2019 esitas Vabariigi Valitsus arengukava Riigikogule arutamiseks. Ülevaate koostamise ajal lähtus Välisministeerium arengukava dokumendist, mida samal ajal menetleti Riigikogus. 19. märtsil 2020 arutati arengukava Riigikogu suures saalis.

asjatundlikkusega diplomaate napib. Välisministeerium on asunud värbama sihtturgudele konkreetset regiooni ja majandust tundvaid äri- ja investeringunõunikke.⁵

- Et kavandada välisvisiite, millest võtavad osa äridelegatsioonid, on loodud portaal visiidid.ee. Portaali kasutatakse vaid planeerimise tööriistana, samas puudub riigiülene süsteemne ülevaade juba toimunud visiitidest ning ettevõtete tagasisidest.
- Välisministeeriumil, Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumil ning EASil puudub ühine infoedastuskanal või -süsteem või -keskkond, mis aitaks parandada infovahetuse kvaliteeti ning säästa tööaega.

Otsustamist vajavad riskikohad

- Märkimisväärset osa EASi elluviidud äridiplomaatilistest tegevustest on rahastatud Euroopa Liidu toetustest. Et välisriigis kohapeal heal tasemel tegutseda, kulub aega sisselamiseks ja võrgustiku ülesehitamiseks, mistõttu tuleks rahastamist kavandada mitme aasta perspektiivis ja terviklikumalt. Äridiplomaatiat ellu rakendavate institutsioonide vahel on tekkinud konkurents. Pikemas vaates tuleb otsustada, kuidas ja milliste tegevustega jätkatakse, kui Euroopa Liidu rahast Eesti ettevõtete toetamisele eraldatavad summad või riigieelarve võimalused vähenevad.
- Eesti Kaubandus-Tööstuskoda ja Riigikogu väliskomisjon on avaldanud arvamust, et välismajandusega tegelevate inimeste koondamine Välisministeeriumi haldusalasse (EASi välisesindajate viimine Välisministeeriumi juhtimise alla) aitab suurendada välismajanduspoliitikale suunatud ressursside kasutamise efektiivsust ja tulemuslikkust.⁶ Välisministeerium on juba alustanud diplomaatilise staatusega äri- ja investeringunõunike värbamist. Riigikontrolli arvates tuleks enne oluliste, äridiplomaatia senist korraldust muutvate sammude tegemist hinnata nende eeldatavat mõju ja maandada riske nii, et uue süsteemi ülesehitamisega kaasneks kasu, mitte kahju. (Riigikontrolli koostatud ja osapoolte tagasisidet hõlmavat, praeguse töökorralduse säilitamise ja EASi välisesindajate Välisministeeriumisse viimise SWOT-analüüsi vaata lisast A.)
- EASi välisesindajate viimine Välisministeeriumi koosseisu tooks ühtse juhtimise alla Eesti majandusesindajate võrgustiku ning annaks eksportivatele ettevõtjatele ja investoritele selguse, millise koha – nn kontaktpunkti ehk asutuse – kaudu suhtlus käib ja kellelt saab infot. Samas jääks jätkuvalt EASi ülesandeks osutada ettevõtetele välisturgudele mineku toetamiseks loodud teenuseid (mh messide

⁵ Värbamiskuulutustes ei olnud tingimuseks seatud Eesti kodakondsust, küll oodati edukalt kandidaadilt tööle asumise riigis kas alalise elukoha või töö ja elamisloa olemasolu.

⁶ Väliskaubandus- ja infotehnoloogiaminister ning EASi juhatuse esimees on tagasiside kirjas märkinud, et Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium ega EAS ei olnud kaasatud vastavale Riigikogu väliskomisjoni istungile, kus vastav protokolliline seisukoht võeti. Samuti ei küsitud neilt asjakohaseid analüüse, mis võimaldaksid hinnata, milline mõju oleks välismajandusega tegelevate välisesindajate Välisministeeriumi haldusalasse koondamisel.

ühisstendidel osalemine, välisvisiitide äridelegatsioonide ja programmide koostamine, sihtturupõhised ekspordikoolitused), seega ei kaoks vajadus koordineerida asutuste tegevust.

- EASi välisesindajate viimine Välisministeeriumi koosseisu, mille organisatsioonikultuur põhineb EASi omast märkimisväärselt teistsugusel taval, hierarhial, karjääri- ja motivatsioonisüsteemil, kätkeb endas riski kaotada osa kogenud spetsialiste. Käsitlemist vajab EASi välisesindajate staatus Välisministeeriumi teenistuses, näiteks mittediplomaatiliste lepinguliste töötajatena, et nii diplomaatidel kui ka mittediplomaatilistel välisesindajatel oleks tagatud võimalus tegutseda sihtturul oma pädevuses üksteist toetava meeskonnana. Samuti tuleb kokku leppida, kuidas säilitada nende senine panus majanduspoliitika kujundamisse Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi haldusalas.

Auditeeritute vastused:

Väliskaubandus- ja infotehnoloogiaminister ning EASi juhatuse esimees märkisid, et Riigikontrolli sissevaade äridiplomaatia teemasse aitab täiendavalt teadvustada ja tähelepanu pöörata nendele tugevatele külgedele, mis Eestile edu tagaks, aga ka kitsaskohtadele, mis meie täispotentsiaali rakendamist äridiplomaatias endiselt takistavad.

Väliskaubandus- ja infotehnoloogiaminister ning EASi juhatuse esimees nentisid, et äridiplomaatia tuleviku kohta otsuste kujundamisel tuleb arvesse võtta senist parimat praktikat ja tulemuslikkust ning et asutuste koostöö ja tegevuse koordineerimine on äridiplomaatias mõõdapääsmatu.

Välisminister tõi oma vastuskirjas välja, et äridiplomaatia valdkond vajab Eestis terviklikku ja korrastatud lähenemist eesmärgiga pakkuda meie ettevõtjatele välisturgudel tõhusat tuge ning aidata kaasa soovitud välisinvesteeringute kasvule ja turismi edendamisele. Oluline on, et toe pakkumine ettevõtjatele oleks seejuures võimalikult efektiivne, ning vältida tuleks erinevaid juhtimisliine ja tegevuste killustumist ametkondade vahel.

Välisminister märkis, et Riigikontrolli koostatud äridiplomaatia ülevaade on vajalik dokument, milles on välja toodud mitmed töökorralduslikud küsimused. Samas tõstis välisminister esile, et oleks soovinud Riigikontrolli ülevaatest leida poliitikasoovitusi, mis aitaksid parandada eksportivatele ettevõtetele osutatavate teenuste kvaliteeti.

Riigikontrolli kommentaar: Riigikontroll väldib poliitikasse sekkumist ega kirjuta täitevvõimule ette, kuidas üht või teist probleemi lahendada. Vastuskirjadest (vt vastuskirjade täistekste lk 34) on näha, et ministrite visioonid valdkonna juhtimisest ja tulevikust on erinevad. Kuid sõltumata sellest, millises organisatsioonis või millise ministri alluvuses Eesti ettevõtjate ekspordi toetavad diplomaadid, Välisministeeriumi äri- ja investeeringunõunikud ning EASi välisesindajad töötavad, tuleb tagada, et äridiplomaatia oleks üks osa ettevõtete ekspordivõimekuse suurendamise terviklikust süsteemist. Riigikontrolli arvates võiks raha eest, mille riik on äridiplomaatiale eraldanud, saada veelgi paremat tulemust, kui Välisministeerium, Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium ning EAS lepiksid kokku selge tööjaotuse ja vastutuse ning jätkaksid senisel koostöö ja koordinatsiooni tõhustamise kursil.

Sisukord

Ülevaade äridiplomaatia definitsioonist ja valdkonna juhtimisest	6
Kõige laiemas käsitluses on äridiplomaatia riigi tegevus ettevõtete toetamisel ekspordi, välisinvesteeringute ning turistide arvu suurendamisel	6
Eesti majanduse tulevik sõltub suures osas võimekusest lüüa läbi välisturgudel	7
Äridiplomaatia valdkonna juhtimine on jagunenud Välisministeeriumi ning Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi vahel	8
Äridiplomaatiliste tegevuste elluviimisel on kandev roll Välisministeeriumil koos saatkondadega ning EASi välisesindajate võrgustikul	10
Eesmärkide seadmine, mõõdikud ja tööplaanid	11
Kavandatavas välispoliitika arengukavas ja sellega seotud välispoliitika programmis on seatud välismajanduspoliitika edu mõõdikud	12
EASil on loodud tulemuste mõõtmise süsteem, mis toetab seatud eesmärkide saavutamist	12
Välisministeeriumil on plaanis juurutada uus tulemusjuhtimissüsteem	13
Välisministeerium ja EAS püüavad üha enam omavahel kooskõlastada sihtturupõhiseid eesmärke ja plaane ning ühiselt seatud eesmärkide saavutamisel eraldab EAS saatkonnale sihtotstarbelised summad	15
Välisesinduste võrgustiku kujundamine, eelarve ja personalipoliitika	16
Välisministeeriumi analüüs näitab, et Eesti riik on esindatud välispoliitiliselt olulistes asukohtades, ning äridiplomaatiliste välisesindajate võrgustik laieneb.	16
EASi ekspordinõunikke on seni rahastatud Euroopa Liidu toetustest, kuid edaspidise pikaajalise rahastamise lahendus puudub	18
Välisministeeriumile eraldati riigieelarvest raha majandusdiplomaatide võrgustiku tugevdamiseks	20
Äridiplomaatia valdkonna töömaht kasvab ja diplomaadid on ülekoormatud	20
Välisministeerium soovib laiendada oma pädevust ja on asunud suurendama oma äridiplomaatilist asjatundlikkust	22
EASi välisesindajad on sihtturgu tundvad spetsialistid	23
Koostöö ja tööjaotus	24
Välisministeeriumi välisesinduste ja EASi välisesindajate rollid on olnud erinevad, kuid need on teineteist täiendanud	24
Asutuste koostöö on hinnangute järgi viimastel aastatel paranenud, kuid endiselt on kitsaskohaks vähene koordineerimine ja tõhusa infohaldussüsteemi puudumine	27
Välisvisiitide kavandamiseks käib koos ümarlaud ja on loodud infoportaal visiidid.ee, ettevõtjatele on probleem visiitidest etteteatamise lühike aeg	30
Riigikontrolli tähelepanekud ja ministrite vastused	34
Ülevaate iseloomustus	39
Riigikontrolli varasemaid auditeid ettevõtete toetamise kohta välisturgudel	41
Lisa A. SWOT-analüüs: välisesindajate võrgustike praeguse korraldusega jätkamine või EASi välisesindajate viimine Välisministeeriumi koosseisu	42
Lisa B. Eesti äridiplomaatiline esindatus ning väliskaubanduse, välisinvesteeringute ja turismi statistika	44
Lisa C. Välisesinduste asukoha analüüsi mudelid	46
Lisa D. EASi välisnõunike töö tulemused 2019. aastal	47
Lisa E. Välisesindajate pakutavad teenused ettevõtetele ja nende katusorganisatsioonidele	48

Ülevaade äridiplomaatia definitsioonist ja valdkonna juhtimisest

Kõige laiemas käsitluses on äridiplomaatia riigi tegevus ettevõtete toetamisel ekspordi, välisinvesteeringute ning turistide arvu suurendamisel

Mis on äridiplomaatia ?

Teadmiseks, et

äridiplomaatia strateegia ei ole valdkondlik arengukava riigieelarve seaduse mõttes, vaid tegevuskava, mis koostati 2017. aastal, lähtudes Vabariigi Valitsuse tegevusprogrammis toodud ülesandest tagada Eesti välismajanduse koordineeritud arendamine, et aidata seeläbi kaasa Eesti ettevõtjate ekspordi kasvule ja suurendada välisinvesteeringute mahtu.

Äridiplomaatia tähendab üldisemas mõistes kõiki riigi poolt välismaailmale suunatud tegevusi, mis suurendavad Eesti majanduse rahvusvahelist konkurentsivõimet, väljendugu see kasvava ekspordina, suurenenud atraktiivsusest välisinvestorite seas või välituristide külastuste kasvuna, aga samuti riigi tuntuse ja maine kasvuna välisringides.

Allikas: äridiplomaatia strateegia

Majandusdiplomaatia — ingl *economic diplomacy*

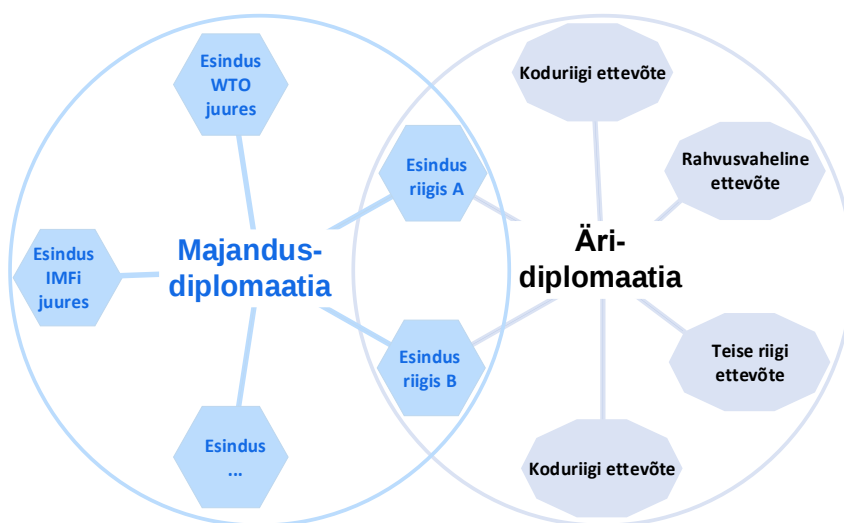
Äridiplomaatia — ingl *commercial diplomacy*

1. Välisministeeriumi kodulehel toodud määratluse järgi jagunevad äridiplomaatilised tegevused kaht tüüpi teenusteks:
 - mikrokeskkonda puudutavad teenused (otsene suhtlus ettevõtete ja neid ühendavate organisatsioonidega);
 - makrokeskkonda kujundavad teenused (ennekõike õiguslike raamide loomine ja osalemine rahvusvaheliste majandusorganisatsioonide tegevuses, näiteks WTO ehk Maailma Kaubandusorganisatsioon, EBRD ehk Euroopa Rekonstruktsiooni- ja Arengupank, IMF ehk Rahvusvaheline Valuutafond).
2. Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium (**äridiplomaatia strateegia**) ja Välisministeerium on sisuliselt samastanud **äridiplomaatia** ja **majandusdiplomaatia** mõiste. „Eesti välispoliitika arengukava 2030“ eelnõus ning Välisministeeriumi personalipoliitikas, pressiteadetes ja ministrite sõnavõttudes on enamasti kasutatud mõisteid majandusdiplomaatia ja majandusdiplomaat või ka majandusküsimustega tegelev diplomaat. Eesti saatkondades tegelevad samad diplomaadid nii riikidevaheliste ehk makrokeskkonna küsimustega kui ka konkreetsete ettevõtete toetamisega.
3. Riigikontroll analüüsis ülevaate koostamise käigus äridiplomaatilisi tegevusi, mis on suunatud ettevõtjate tegevuse toetamisele välisringides.
4. Pressiteadetes ja kodulehel kasutab Välisministeerium äridiplomaatia inglise vastena sõnaühendit *business diplomacy*⁷, mis on otsetõlge ega vasta termini rahvusvaheliselt mõistetavale sisule. Terminit *business diplomacy* kasutatakse valdavalt ettevõtete rahvusvaheliste suhete juhtimise kohta. Äridiplomaatia kohta oleks täpsem kasutada vastet *commercial diplomacy*.
5. Majandusdiplomaatia mõistet (*economic diplomacy*⁸) kasutatakse inglise keeles enamasti välismajanduspoliitika diplomaatiliste tegevuste katusmõistena, et kirjeldada riikide majandussuhetega ja rahvusvaheliste kaubandus- ja majandusorganisatsioonidega seonduvat. Vt joonis 1.
6. Eesti äridiplomaatia korraldusest nii meie ettevõtete kui ka välismaa osapoolte huvides parema selguse loomiseks tasuks üle vaadata kasutatavate terminite ja nende ingliskeelsete vastete sisu, et vältida nii eesti keeles kui ka tõlkes segadust.

⁷ Raymond Saner, Lichia Yiu, Mikael Søndergaard. Business diplomacy management: A core competency for global companies. Academy of Management Executive, 2000, Vol. 14, No. https://www.researchgate.net/publication/271527585_Business_Diplomacy_Management_A_Core_Competency_for_Global_Companies.

⁸ [Oxford Research Encyclopedias](#)

Joonis 1. Majandusdiplomaatia ja äridiplomaatia

Allikas: Riigikontroll Raymond Saneri ja Lichia Yiu põhjal⁹

Eesti majanduse tulevik sõltub suure osas võimekusest lüüa läbi välisturgudel

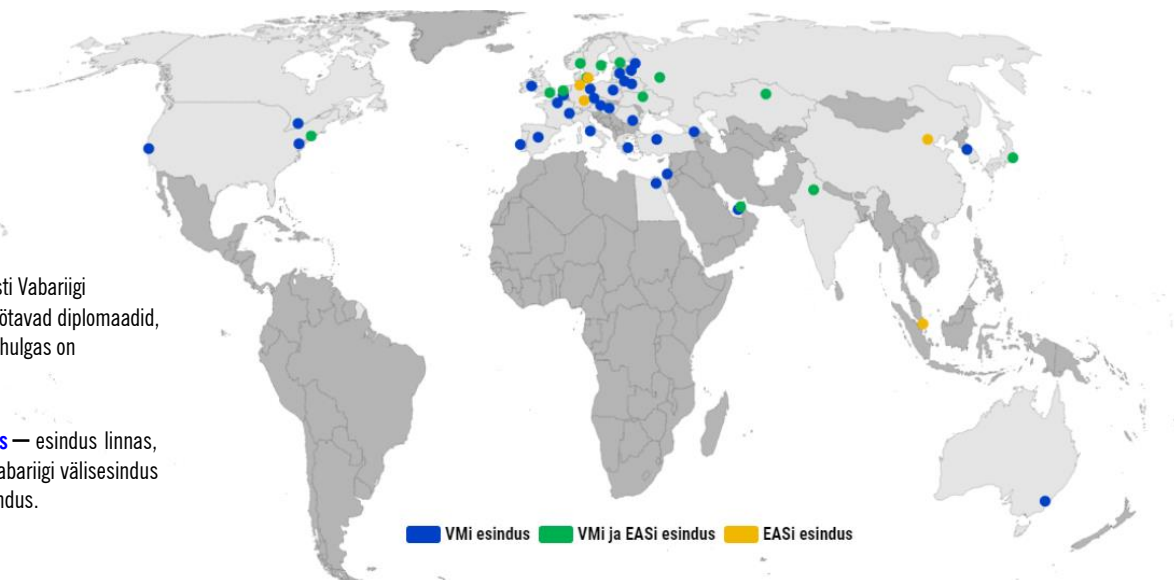
Miks on äridiplomaatia vajalik?

7. Rahvusvaheliste uuringute järgi on riigi poolt ekspordi edendamisele tehtavatel kuludel märkimisväärne positiivne mõju ekspordi mahtudele ja seeläbi riigi sisemajanduse koguproduktile.¹⁰

Joonis 2. Eesti äridiplomaatiline esindatus maailma linnades

VMi esindus — Eesti Vabariigi välisesindus, kus töötavad diplomaadid, kelle tööülesannete hulgas on äridiplomaatia.

VMi ja EASi esindus — esindus linnas, kus asub nii Eesti Vabariigi välisesindus kui ka EASi välisesindus.



Allikas: Riigikontroll

8. EASi 16 riigis tegutsevast välisesindusest ja Välisministeeriumi 48 välisesindusest koosnev võrgustik (vt ka joonis 2 ja lisa B), millele

⁹ Raymond Saner, Lichia Yiu. International Economic Diplomacy: Mutation Post-modern Times.
https://www.clingendael.org/sites/default/files/pdfs/20030100_cli_paper_dip_issue84.pdf

¹⁰ <http://www.intracen.org/publication/Investing-in-Trade-Promotion-Generates-Revenue/>

lisandub ligi 200 aukonsulit, võimaldab Eesti ettevõtjatel saada teenuseid ja teadmisi, mille hankimine turult oleks ettevõtja jaoks võimatu või seotud suurte kulude ja riskidega. Sellised teenused on näiteks nõustamine turule sisenemisel, usaldusväärsete partnerite leidmine uutel turgudel, abi probleemide korral sihtriigi ametiasutustega suhtlemisel, Eesti ettevõtte usaldusväärsuse kinnitamine.

9. Äridiplomaatilise võrgustikuga seotud mitmekesiseid rolle ja ootusi iseloomustavad ka järgmised tsitaadid:

„On suur vahe, kas kirjutab Marek Helm või *His Excellency*.“

– Nortali ärijuht Pärsia lahe äärsetes Araabia riikides ja Aafrikas Marek Helm, Äripäev, 4. veebruar 2020 –

„Teatud tökete paremaks ületamiseks on riigi tugi äri ajamiseks Jaapanis hindamatu väärtusega.“

– Ärikiirendi ja investeerimisettevõtte Startup Wise Guys kaasasutaja Herty Tammo, visiidid.ee, 6. detsember 2019 –

„Autoriteeti ja usaldusväärsust lisab ka asjaolu, kui kohtumised toimuvad saatkonna ruumides ning minister või suursaadik tõstab ettevõtteid esile.“

– Kõlaritootja Esteloni tegevjuht Alissa Vassilkov, visiidid.ee, 5. juuli 2019 –

„Konsultant oli väga kiire kaasamõtleja, suutis kiirelt leida meile vajalikud kontaktid. Positiivne, julgustav, aus ja otsekohene suhtlus ka keerukuste üle meie ambitsioonide osas aitas meil paremini mõista ka meie enda positsiooni uuel turul äri alustamiseks.“

„Suurepärane ettevalmistus meie vajaduste kaardistamisel ja asjakohaste klientide valikul meie sektoris. Väga vajalik tugi ka kohtumiste kokkuleppimisel ja osalemisel, kus kohalik keel osutub vältimatuks.“

– Ettevõtjate tagasiside EASi ekspordinõunike tööle –

„Heameel on olnud selle üle, et olen suutnud korduvalt ettevõtjaid hoiatada pettusskeemide eest.“

„Edulugudeks on valdavalt Eesti ettevõtete (juriidiliste või poliitiliste) murede ja probleemide lahendamine.“

– Diplomaatide vastused äridiplomaatiliste edulugude küsimusele Riigikontrolli küsitluses¹¹ –

Äridiplomaatia valdkonna juhtimine on jagunenud Välisministeeriumi ning Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi vahel

10. Vabariigi valitsuse seaduse kohaselt on välismajanduspoliitika (v.a väliskaubandus) elluviimine ja väljatöötamine Välisministeeriumi valitsemisalas; Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium vastutab

Kes juhib äridiplomaatia valdkonda?

¹¹ Küsitlus saadeti 41-le välisesindustes majandusküsimustega tegelevale diplomaadile. Vastuseid laekus 31 diplomaadilt ehk 75%-lt küsitluse saanutest. EASi esindajatega samas riigis tööd tegevatest diplomaatidelt laekus 12 vastust (75%). Küsitluse kohta vt ka ülevaate iseloomustust lk 33.

majanduspoliitika väljatöötamise ning elluviimise eest muu hulgas kaubanduse, turismi valdkonnas ning korraldab ekspordi arendamist.

11. Eesti majanduse rahvusvahelise konkurentsivõime suurendamisse panustav äridiplomaatia valdkond koos vastavate tegevustega on jagunenud Välisministeeriumi ning Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi vahel. Äridiplomaatiaga seotud olulisemaid küsimusi arutab peaministri juhitud valitsuse majandusarengu komisjon. Vt tabel 1.

Tabel 1. Pädevuse ja ülesannete jaotus õigusaktidest lähtudes

Vabariigi Valitsuse seadus ¹²	Peaministri korraldus ¹³ ministrite pädevuse jaotuse kohta	Ministeeriumi põhimäärus	Osakondade ülesanded
Välisministeeriumi valitsemisalas on välistajandusega seotud küsimuste lahendamine. Välisministeeriumi struktuuri kuuluvad Eesti Vabariigi diplomaatilised esindused.	Välisminister juhib Välisministeeriumi ja tema vastutusvaldkonnas on selle valitsemisala, välja arvatud väliskaubanduse valdkond.	Välisministeerium ¹⁴ loob koos teiste asjaomaste asutuste ja isikutega väliskontakte eesmärgiga tugevdada Eesti ettevõtete rahvusvahelist positsiooni välisinvesteeringute, turismi ning kaupade ja teenuste väljaveo edendamisel.	Välismajanduse ja arengukoostöö osakond koordineerib äridiplomaatiat; Eesti välisesinduste äridiplomaatilist tegevust ja haldab aruandlust; koordineerib peaministri, Vabariigi Presidendi ning välisministri visiite (sh äridelegatsiooniga).
Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi valitsemisalas on riigi majanduspoliitika väljatöötamine ning elluviimine kaubanduse ja turismi valdkonnas; ekspordiarangu ja kaubanduse kaitsemeetmete korraldamine.	Väliskaubandus- ja infotehnoloogiaministri vastutusvaldkonnas on mh tööstuse, ettevõtluse arengu toetamine, ekspordi arendamine, investeeringute kaasamine, turism, majanduse arengukavade väljatöötamine ja elluviimine eelnimetatud valdkondades. Väliskaubandus- ja info-tehnoloogiaministri vastutusvaldkonnas on väliskaubanduse valdkond ja Välisministeeriumi vastavate struktuuriüksuste tegevuse suunamine. Väliskaubandus- ja infotehnoloogia-ministri vastutusvaldkonda kuulub EAS.	Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi ¹⁵ valitsemisalas on riigi majanduspoliitika ja majanduse arengukavade välja-töötamine ning elluviimine kaubanduse, turismi valdkonnas; ettevõtluse regionaalse arengu ja investeeringute küsimused ning vastavate õigusaktide eelnõude koostamine. Majandusarengu osakonna ülesanneteks on majanduse ja ettevõtluse arengu toetamisele suunatud poliitika kujundamine, selle elluviimise koordineerimine ja finantseerimise kavandamine.	Majandusarengu osakonna ülesanne on turismi, ekspordi arengule ja välisinvesteeringute kaasamisele suunatud poliitika kujundamine, selle elluviimise koordineerimine ja finantseerimise kavandamine.
Valitsuse majandusarengu komisjon¹⁶			
Valitsuse majandusarengu komisjon arutab äridiplomaatia strateegiaga seotud olulisemaid sisulisi otsuseid. Valib, arutab ja kinnitab väärtuspakkumiste¹⁷ loomise ja tegevuskavade täitmise, suurte välisinvesteeringuprojektide n-ö maaletoomise. Lahendab poliitilist otsust vajavaid küsimusi oluliste investeeringuprojektidega seoses. Võtab teadmiseks kvartaalse ülevaate Eesti välistajanduslikust konkurentsivõimest, ärimissioonide kalendrist (tagab seeläbi visiitide planeerimise sidususe ja järjepidevuse). Vajaduse korral koordineerib majandust ja konkurentsivõimet mõjutavate riigi eraõiguslike isikute (nt EAS) tegevust.			

¹² Vabariigi Valitsuse seadus. RT I 1995, 94, 1628.

¹³ [Ministrite pädevus ministeeriumi juhtimisel ja ministrite vastutusvaldkonnad. Peaministri 01.05.2019. a korraldus nr 33](#). RT III, 03.05.2019, 2.

¹⁴ Välisministeeriumi põhimäärus. RT I 2004, 44, 314.

¹⁵ Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi põhimäärus. RT I, 05.07.2017, 22.

¹⁶ Vabariigi valitsuse 17.04.2017. a korraldus nr 103 „Majandusarengu komisjoni moodustamine“. RT III, 19.04.2017, 7.

¹⁷ Väärtuspakkumine sisaldab põhjendusi, mis peaksid investoreid veenma, et Eesti on nende investeeringute jaoks hea asukoht.

Kes viivad ellu äridiplomaatiat?

Äridiplomaatiliste tegevuste elluviimisel on kande roll Välisministeeriumil koos saatkondadega ning EASi välisesindajate võrgustikul

12. Välisinvesteeringute kaasamise ja välisturgudele siseneda soovivatele ettevõtetele pakuvad tuge ehk viivad läbi äridiplomaatilisi tegevusi Eesti diplomaatilised välisesindused ja EASi välisesindajad: ekspordinõunikud, investeerimiskonsultandid ja turismiesindajad (vt ka ülevaadet Eesti välisesindajate asukohtadest lisas B). Tabelis 2 on näidatud asutuste äridiplomaatiaga seotud üksuste ülesannete mitmekesisust.

Tabel 2. Äridiplomaatiaga seotud asutuste ülesanded ja tegevused

Institutsioon, üksus	Ülesanded, tegevused
Välisministeerium - Välismajanduse ja arengukoostöö osakond - Äridiplomaatia büroo	Äridiplomaatia valdkonna koordineerimine, eesmärk on koos Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi ning rakendusasutustega tagada kõikidel välisturgudel, kus riik kohal on, ühetaoline tugi ettevõtjatele. Arengukoostöö valdkonna suunamine. Ministri, kantsleri või asekancleri esindatavad äridelegatsiooniga visiitid sihtturgudele. Rahvusvaheliste delegatsioonide vastuvõtmine.
Saatkonnad - Saadikud - Majandusdiplomaadid - Majandusküsimustega tegelevad diplomaadid - Äri- ja investeeringunõunikud (alates 2020)	Asukohariigi ärikeskonnast üldise ülevaate andmine (sh ärikeskonna reguleerivatest õigusaktidest, ärikultuurist, tavadest); esmane nõustamine (ei asenda konsultatsioonifirmade tegevust). Partnerite otsing ja kontaktloomise hõlbustamine: päringud, liitude, konsultantide jt andmed, asukohariigi andmebaasid jm. Info kontaktandmebaaside ja organisatsioonide kohta, kes tegelevad kontaktide vahendamise; ettevõtete kokkuviiimine vajalike kontaktidega neist asutustest; samuti ettevõtteid toetav suhtlus riigiasutustega. Kõrgetasemeliste ärikomponendiga visiitide, sh virtuaalvisiitide/ärimissioonide/seminaride/kontaktürituste/vastuvõttude korraldamine ja sellele kaasaaitamine eesmärgiga ekspordi kasvatada ja välisinvesteeringuid Eestisse meelitada ning turismi edendada (koostöös Eesti Kaubandus-Tööstuskojaga, EASi, erialaliitude jm äriesindusorganisatsioonidega). Ettevõtete seaduslike huvide kaitse probleemide korral asukohariigi ametivõimudega. Tugiteenuseid (konsultatsiooniteenused, krediidiinfo, inkassoteenused, õigusabi, tõlketeenused jm) osutavate ettevõtete kontaktide andmine. Abi info levitamisel, ettevõtet tutvustavate materjalide kättesaadavaks tegemine saatkonna poole pöördujatele. Saatkonna ruumide võimaldamine erialaliitude, ettevõtte/toote esitlemise ürituste korraldamiseks (s.t suuremates saatkondades, kus on olemas sobilikud ruumid) jm. Aukonsulite kaasamine. Diplomaatilise auastme tasemel toe pakkumine.
Aukonsulid	Toetavad saatkondade (vajaduse korral ka EASi esindajate) äridiplomaatilist tööd (kontaktide vahendamine, ruumide leidmine, osalemine üritustel).
EAS - Ettevõtluskeskus - Välisinvesteeringute keskus - Turismiarenduskeskus	Komplekssed teenused ettevõtete toetamiseks ekspordi suurendamisel (eelnõustamine välisurule sisenemiseks, välisettevõtete teenindamine seoses nende ostusoovidega, ekspordipartneri sihtotsing, kontaktotsing (kõigis maailma riikides), turuanalüüsid, sihtturu-seminarid, ekspordiprogramm, arenguprogramm, personaalse väliseksperdi leidmine jpm). Väljaminevate ärivisiitide korraldamine (delegatsioonid ja programm). Portaali visiitid.ee haldamine. Investorite visiitide korraldamine Eestisse ja Eesti ettevõtete visiitide korraldamine investorite peakontoritesse. Rahvusvaheliste koostöövõrgutite arendamine. Eesti äri võimalusi ja ärikeskonna tutvustavad turundustegevused mainekujunduse ja kontaktide loomise eesmärgil. Välisesindajate töö koordineerimine. Uute väliskapitalil ettevõtete Eestisse kaasamine. Eestis tegutsevate väliskapitalil ettevõtete järeleteenindus, äride laiendamine, integreerimine ja lisandväärtuse suurendamine. Väliskapitali kaasamine Eesti ettevõtetesse. Investeeringukeskkonna arendamine koostöös ministeeriumi poliitikakujundajatega ettevõtluse vajadustest lähtudes. Välisspetsialistide meelitamine ja integreerimine Eesti tööjõuturule. E-residentsuse ärimudeli klientide teenindamine.

	Välisesindajate, Tallinna, Tartu, Pärnu, Rakvere ja Kuressaare kontorite töö koordineerimine.
EASi välisesindajad - Ekspordinõunikud - Investeeringukonsultandid - Turisminõunikud	Ettevõtete nõustamine turule sisenemisel Kontaktide vahendamine ja loomine, sh ekspordipartneri sihtotsing. Erinevate ürituste (messid, seminarid, konverentsid) korraldamine ja nendel osalemine. Äridelegatsioonidega visiitide korraldamine ja vastuvõtmine. Eesti innovatsiooni ja ettevõtlussektorete tutvustamine ja turundamine välisriikides. Väärtuspakkumiste koostamine koostöös Tallinna, Tartu, Pärnu, Rakvere ja Kuressaare kontoritega. Investorite ja potentsiaalsete investorite visiitide korraldamine Eestisse. Välisettevõtete teenindamine seoses nende ostusoovidega. Investorite ja potentsiaalsete investorite visiitide korraldamine Eestisse. Investoritele ümarlaudade ja tänuürituste korraldamine Eestis ja välismaal. Investorite teenindamine uute ettevõtete Eestisse toomisest kuni äride ja innovatsioonikoostöö jätkuarendamiseni.
Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium - Majandusarengu osakond - Euroopa Liidu ja rahvusvaheliste suhete osakond, sh välisesindajad rahvusvahelistes organisatsioonides (Euroopa Liit, Majanduskoostöö ja Arengu Organisatsioon)	Ekspordi arendamise ja investeeringute kaasamise poliitika kujundamine. Äridimensiooniga visiitide ümarlaua koordineerimine. Ministri, kantsleri või asekancleri esindatavad äridelegatsiooniga visiitid sihtturgudele. Rahvusvaheliste delegatsioonide vastuvõtmine ning neile parima praktika (sh ekspordi vaates) turundamine.
Vabariigi Presidendi Kantselei Peaministri Büroo Riigikogu liikmed	Riigi tutvustamine ja maine kujundamine. Äridelegatsioonide juhtimine välisriiki külastades. Kohtumised potentsiaalsete investoritega. Kontaktide loomine ja vahendamine.
Riigikantselei Strateegiabüroo	Valitsuse majandusarengu komisjoni töö korraldamine, sh komisjoni istungeid ettevalmistavate asekanclerite kohtumiste kokkukutsumine.
Maaeluministeerium - Ekspordi ja turuarenduse büroo - Välissuhete ja eurokoordinatsiooni osakond	Turgude avamine põllumajandussaaduste ja toiduainete ekspordiks (sisulist tööd teeb Veterinaar- ja Toiduamet, toetavad Välisministeerium ja saatkonnad). Toidusektori ekspordinõukogu analüüsib toidukaupade ekspordi olukorda ja ekspordi edendamisele suunatud tegevusi ning esitab neil teemadel ettepanekuid. Toidutööstusettevõtetele kontaktide leidmise reise (kontaktreise) korraldamine eksporditurgudele. Ministri visiitid. Ministri osalemine suurematel messidel.
Kultuuriministeerium - Välissuhete osakond - Kultuuriesindajad välisriikides	Loomemajanduse ekspordivõimaluste edendamine. Seitsme kultuuriesindaja tegevus Eesti välisesindustes.
Teised ministeeriumid	Valdkondlike kontaktide loomine ja vahendamine.
Eesti Kaubandus-Tööstuskoda	Sissetulevate ja väljaminevate ärivisiitide korraldamine (delegatsioonid ja programm). Arengukoostöö raames äridelegatsioonidega visiitide korraldamine. Info vahendamine. Suursaadikuga hommikukohvi joomise korraldamine.
Ettevõtteid koondavad klastrid ja liidud	Ettevõtjate huvide koondamine ja esindamine. Info vahendamine.

Eesmärkide seadmine, mõõdikud ja tööplaanid

13. Äridiplomaatia valdkonda suunavad dokumendid on [välispoliitika arengukava 2030](#) ja selle rakendusprogramm (välispoliitika programm 2020–2023), aukonsulite tegevuskava 2019–2021, [äridiplomaatia strateegia](#), [EASi strateegiline tegevuskava 2019–2023](#), EASi välisesinduste strateegia 2019–2023. Iga-aastased välisesinduste äridiplomaatilised tööplaanid ning EASi välisesindajate tööplaanid koostakse sihtriigi põhiselts ning Välisministeerium ja EAS kooskõlastavad need omavahel.

Kuidas äridiplomaatia tegevusi eesmärgistatakse ja mõõdetakse?

Välispoliitika programmi tegevuse „Eksportitegevuse ja otse-investeeringute soodustamine ning kaubandustöketate vähendamine välisurgudel“ mõõdikud

Tegevus	Algtase	Sihttase 2023
Eksportijate arv kasvab	16062	suureneb
Kaubandus-tökked Euroopa Liidu siseturul ja kolmandate riikidega on vähenenud	jah	jah
Otse-investeeringud kasvavad	21 miljardit eurot	kasvab

Allikas: välispoliitika programm 2020–2023 eelnõu

Kavandatavas välispoliitika arengukavas ja sellega seotud välispoliitika programmis on seatud välismajanduspoliitika edu mõõdikud

14. Arengukava sisaldab mõju mõõdikuid (Eesti osatähtsus maailmakaubanduses, positsioon maailma konkurentsivõime edetabelis, tööjõu tootlikkus, otseinvesteeringute kasv, eksportijate arv), mille abil hinnatakse välismajanduspoliitika tugevdamise edukust.

15. Välispoliitika programmi teenuste mõõdikute abil saab vahetult hinnata kavandatud programmi tegevuste (nt ettevõtete nõustamine, aukonsulite kaasamine, äriseminaride korraldamine) elluviimist ja tulemuslikkust. Need mõõdikud on kirjas alustabelis, mis on mõeldud andmete edastamiseks [strateegilise juhtimise infosüsteemi](#). Suurema muutusena võib välja tuua, et mõõtmata hakatakse majandusdiplomaatide toel saavutatud lisanduva ekspordi ja välisinvesteeringute väärtust (vt ka tulemusjuhtimissüsteemi juurutamise kohta p 26 ja välisesinduste eelarve kohta p 53).

16. Välispoliitika programmis on seatud eesmärgiks, et Välisministeerium ja EAS on 2030. aastaks kahasse esindatud 30 potentsiaalikalal sihtturul, kuid ei ole täpsemalt kirjeldatud, kuidas koordineeritakse Välisministeeriumi ja teiste seotud asutuste tegevust.¹⁸

17. Äridiplomaatia strateegias ei ole kvantitatiivselt mõõdetavaid eesmärgi seatud, kuid panustatud on konkurentsivõime kava „[Eesti 2020](#)“ ning „[Eesti ettevõtluse kasvustrateegia 2014–2020](#)“ eesmärkide saavutamisse, mille mõõdikud on välisinvesteeringute mahu kasv 3%-ni sisemajanduse koguproduktist ning Eesti ekspordi ja ekspordihinna ennakasv võrreldes Euroopa Liidu keskmisega.

EASil on loodud tulemuste mõõtmise süsteem, mis toetab seatud eesmärkide saavutamist

18. EAS on lähtunud strateegiliste eesmärkide seadmisel riiklikest arengudokumentidest: Eesti konkurentsivõime kavast „Eesti 2020“ ja „Eesti ettevõtluse kasvustrateegiast 2014–2020“.

19. EAS on loonud tulemusjuhtimise korralduse, milles on püstitatud mõõdetavad eesmärgid ja rajatud süsteem tulemuste mõõtmiseks. Selle aluseks on EASi strateegia 2019–2023, koondtegevuskavad¹⁹, aastaplaanid²⁰, individuaalsed tulemuskaardid, tulemustasude süsteem. Sealjuures on tulemustasude süsteem seotud EASi kui organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks.

20. EASis on välisesindajatele seatud individuaalsed mõõdetavad eesmärgid konkreetsete tööülesannete kohta (vt tabel 3). EASi välisesindajatele seatud tulemuste saavutamise kohta vt lisa D.

EASi strateegilised eesmärgid 2019–2023

Rohkem ekspordi	+ 135 uut suure lisandväärtusega eksportijat
	+ 0,64 miljardit eurot kõrgem lisandväärtuse tase
	+ 20 rahvusvaheliselt tuntud kaubamärki
Rohkem välis-investeeringuid	+ 5000 töökohta
	1,25 korda lisandväärtus suurem regiooni keskmisest
	+ 1,34 miljardit eurot investeeringuid kokku

Allikas: [EASi koondtegevuskava 2020](#)

¹⁸ [Käsiraamat: strateegiline planeerimine ja finantsjuhtimine](#): programmi tegevuse kirjeldamisel peab keskenduma sellele, milliste abinõudega kavatakse programmi tegevuse oodatav tulemus saavutada – oodatava tulemuse saavutamiseks kavandatud teenuste koordineerimine (millised asutused on seotud programmi tegevusega, kuidas koordineeritakse nende koostööd ühise oodatava tulemuse nimel, arendustegevused jm).

¹⁹ <https://www.eas.ee/eelarved-aruanDED/>

²⁰ Aastaplaanide tegemiseks kasutatakse projektijuhtimistarkvara ASANA.

Tabel 3. EASi ekspordinõunike ja investorkonsultantide ülesanded, mille kohta seatakse individuaalsed tulemuseesmärgid

Ekspordinõunikud	Investorkonsultandid
▪ Ekspordipartnerite otsing ▪ Eelnõustamine turule sisenemisel ▪ Ürituste korraldamine, sihtturu seminarid ▪ <i>Sourcing</i> (välisettevõtete ostusoovide vahendamine) ▪ Sõlmitud lepingute summa	▪ Kontaktide loomise arv uute potentsiaalsete investoritega ▪ Töös olevate investeerimisprojektide arv ▪ Väärtuspakkumiste koostamise arv ▪ Eestisse korraldatud investorvisiitide arv ▪ Sihtriigis korraldatud äriseminaride arv ▪ Otseinvesteeringu maht (CAPEX ehk kapitalikulud) ▪ Välisinvesteeringute tulemusel loodavate töökohtade arv

21. Välisesindajatega lepitakse kokku individuaalsed sihttasemed, mis fikseeritakse tulemuskaardil. Eesmärkide saavutamine on seotud tulemustasude maksmise süsteemiga. Näiteks välisesindaja, kes saavutab seatud sihttaseme 100% ulatuses, võib saada korra aastas tulemustasu kuupalga ulatuses.²¹

22. Mõõdetavad ja tulemustasuga seotud eesmärgid on püstitatud selleks, et aidata hoida fookust ning seeläbi paremaid tulemusi saavutada. EASi siseauditi üksus leiti 2019. aastal, et suures plaanis peavad töötajad endale seatud eesmärgi motiveerivaks, viie palli skaalal anti keskmiseks hindeks 4,01. Teisest küljest märkisid siseaudiitorid, et ainult kvantitatiivsete eesmärkide seadmine võib piirata ekspordinõuniku motivatsiooni tegeleda küsimustega, mis ei ole otseselt seotud eesmärkide täitmisega.²²

23. Kaks korda aastas küsitakse tagasisidet igalt nn klientettevõttelt EASi antud lisaväärtuse kohta. Kogutud tagasisidet analüüsitakse kord kuus valdkonnajuhtide ja asjasse puutuvate arendustöötajatega.

24. EASi ekspordinõunike arvates²³ on tulemuskaardid toonud selgust, milliste näitajate saavutamisesse tuleb panustada. Samas märkisid nõunikud, et tulemuste mõõtmisel tuleb meeles pidada, et ekspordinõunik ei suuda kogu protsessi mõjutada ning mõned tegevused viivad tulemusteni alles aastate pärast. Samuti tõdesid nad, et tulemusnäitajate kindlaksmääramine on pidev väljakutse – tuleb katsetada ja vaadata, mis toimib kõige paremini.

25. EASi välisesindajad märkisid, et EASi ja Välisministeeriumi aruandlus on täiesti erinev ja nende hinnangul on diplomaatide koostöövalmidus järjest suurenenud. Diplomaatidelt ootavad EASi ekspordinõunikud tuge eelkõige esindusfunktsiooni täitmisena.

Välisministeeriumil on plaanis juurutada uus tulemusjuhtimissüsteem

26. Välisministeerium koostab koostöös saatkondadega igal aastal äridiplomaatia tööplaanid, milles antakse ülevaade Eesti ja vastava

²¹ Kahe aasta jooksul, mil tulemustasude süsteemi on rakendatud, on parim tulemus olnud 139% seatud sihttasemest.

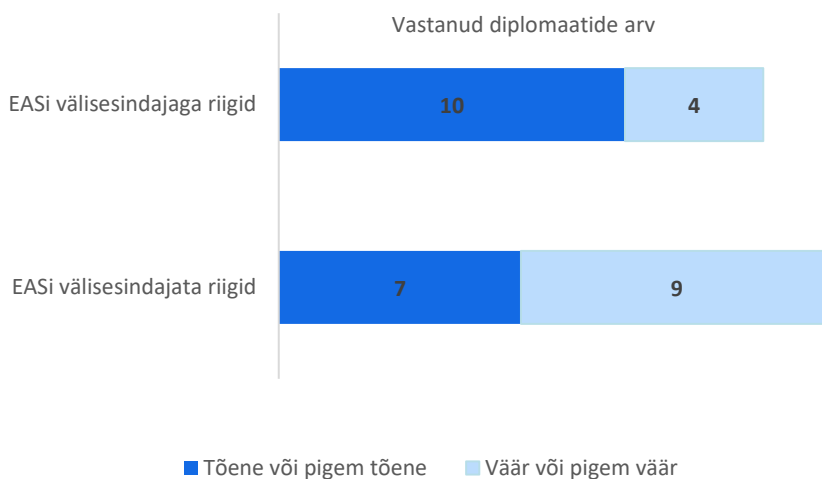
²² EASi siseauditi nõuandev töö nr 17 „EASi tulemuste mõõtmise süsteem“.

²³ Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi 2019. aasta augustis korraldatud küsitluse andmetel.

asukohariigi majandussuhetest ning kirjeldatakse järgmise aasta plaane. Eesmärkide seadmine tööplaanides on seni toodud tegevustena, näiteks aidata kaasa visiitide korraldamisele, korraldada seminar, teha ettekanne, jälgida muutusi.

27. Saatkonnad, mille sihtriigis on EASi esindaja, kasutavad igapäevase töö planeerimisel saatkonna äridiplomaatia tööplaani rohkem kui saatkonnad, mille riigis EASi esindajat ei ole. Vt joonis 3.

Joonis 3. Saatkonna äridiplomaatia tööplaani on igapäevase äridiplomaatilise töö aluseks



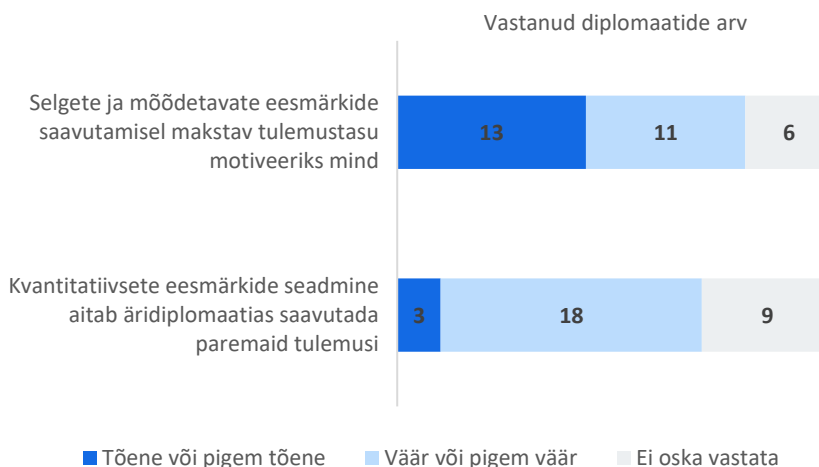
Allikas: Riigikontrolli küsitlus

28. Välispoliitika arengukava 2030 kohaselt hakkab Välisministeerium oma majandusdiplomaatidele seadma individuaalseid/sihtturupõhiseid mõõdetavaid ja juhitavaid tulemuseesmärke (saatkonnalt tuge saanud ettevõtete ekspordikäibe kasv ja Eestisse tulnud välisinvesteeringuprojektide maht).

29. Riigikontroll küsis oktoobris 2019 majandusküsimustega tegelevatelt diplomaatidelt, kuivõrd tõseks peavad nad väidet, et kvantitatiivsete eesmärkide seadmine aitab äridiplomaatias saavutada paremaid tulemusi. Tõseks ei pidanud seda väidet ükski diplomaat, pigem tõese hinnangu andis 3 vastanud diplomaati (vt joonis 4).

30. Vastanud nägid riski, et kvantitatiivsete eesmärkide seadmine tekitab pigem konkurentsi EASi esindajatega, kellega on välja kujunenud väga hea ja tõhus koostöö. Samuti nentisid vastajad, et kvantitatiivsete eesmärkide seadmine võib mõjutada muude ülesannete (nt riikidevaheliste poliitiliste suhete edendamine, konsulaartenused, vt p 55) täitmist.

31. Väidet, et selgete ja mõõdetavate eesmärkide seadmisel makstav tulemustasu motiveeriks neid, pidas tõseks või pigem tõseks 13 diplomaati (43%) 27 vastanust (vt joonis 4). Vastajad lisasid, et seatavad eesmärgid peavad arvestama sihtriigi ärikeskkonda.

Joonis 4. Majandusküsimustega tegelevate diplomaatide hinnangud väidetele

Allikas: Riigikontrolli küsitlus

32. Seega võib arvuliselt mõõdetavate tulemuseesmärkide juurutamine diplomaatide seas osutada keeruliseks, kuna diplomaatide äridiplomaatilise töö tulemuslikkust pole varem hinnatud nende töö tulemusel tekkinud täiendava maksulaekumise põhjal. Lisaks on majandusdiplomaatiaga tegelevatel diplomaatidel arvukalt muid ülesandeid, mistõttu on äridiplomaatiliseks tegevuseks jääv aeg piiratud.

33. Välisministeerium teadvustab tulemusjuhtimissüsteemi juurutamisega kaasnevaid probleeme. Tõrgete ennetamiseks ning vähendamiseks on kavas rakendada läbikaalutud sisekommunikatsiooni.

Välisministeerium ja EAS püüavad üha enam omavahel kooskõlastada sihtturupõhiseid eesmärgi ja plaane ning ühiselt seatud eesmärkide saavutamisel eraldab EAS saatkonnale sihtotstarbelised summad

34. Välisministeerium ja EAS on seadnud eesmärgiks vaadata koos läbi sihtturupõhised tööplaanid ja eesmärgid. Samas aga erineb EASi välisesindajate ja saatkondade tööplaanide detailsusaste ning see muudab nende võrdlemise ja kooskõlastamise töömahukaks.

35. EASil on Välisministeeriumiga ühiste äridiplomaatiliste eesmärkide²⁴ saavutamiseks ja vastastikuseks motiveerimiseks välja töötatud nn boonus- ehk koosrahastuse süsteem. Boonuseelarve suuruse määrab EASi välisesinduse möödunud aasta eesmärkide täitmine. Boonus antakse kulupõhiselt saatkonna initsiatiivil ellu kutsutud äridiplomaatilisteks tegevusteks.

36. 2019. aastal said EASist äridiplomaatilisteks tegevusteks boonusrahastust neli saatkonda (Taanis, Ühendkuningriigis, Prantsusmaal ja Hollandis). Keskmise summa saatkonna kohta oli 3000 eurot, mis on märkimisväärselt tagasihoidlik summa, pidades silmas süsteemi väljatöötamise ja ellurakendamisega kaasnevaid kulusid.

²⁴ Süsteem puudutab ainult riike, kus on nii saatkond kui ka EASi välisesindajad.

37. Riigikontroll juhib tähelepanu järgmisele: ühiselt seatavad eesmärgid ja tööplaanide koordineerimine on eelduseks, et EASi välisesindajate ja saatkondade koostöös tekiks sünergia ja välistatud oleks dubleerimise risk.

Väliskaubandus- ja infotehnoloogiainistri ning EASi juhatuse esimehe tagasiside tähelepaneku kohta: Ühiste eesmärkide seadmine, tööplaanide koostamine ja koordineerimine EASi ning Välisministeeriumi välisesindustes vahel on äridiplomaatia strateegia üks olulisemaid fookuseid. Välisministeerium ja EAS on jaganud selleks vastastikku sihtturgudepõhist infot (ootused ja plaanid nii eesmärkide kui ka tegevuste lõikes olulisematel sihtturgudel) ja suunanud välisesindajaid regulaarselt infot vahetama ning aastat ettevaatavalt ühiselt planeerima. Järgnevate aastate valguses on eesmärk ühtlustada tööplaanide ülesehitust ja detailsusastet nii riigiti kui ka EASi ning Välisministeeriumi üleselt.

Välisesindustes võrgustiku kujundamine, eelarve ja personalipoliitika

Välisministeeriumi analüüs näitab, et Eesti riik on esindatud välispoliitiliselt olulistest asukohtades, ning äridiplomaatiliste välisesindajate võrgustik laieneb.

**Kuidas valitakse
äridiplomaatia sihtturgud?**

38. Välispoliitika arengukavas 2030 on seatud eesmärk, et kõigil olulistel eksporditurgudel tegutsemisel ja uutele turgudele sisenemisel on ettevõtjatele tagatud Eesti välisesindustes ja EASi välisesindajate tugi.

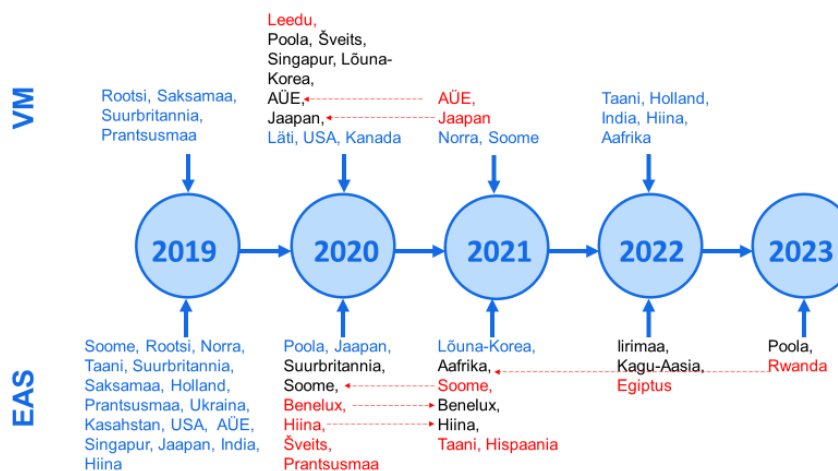
39. Varem tuginesid otsused Välisministeeriumi ja EASi välisesindustes asukohtade valiku kohta vastavalt kas Välisministeeriumi või EASi ekspertide ja juhtide teadmistele ja eelistustele. Et muuta asukoha valiku protsess süsteemsemaks ja anda hinnang olemasolevale võrgustikule, töötasid nii Välisministeerium kui ka EAS eraldiseisvalt 2019. aastal välja indikaatoritel põhinevad analüüsimudelid (vt lisa C).

40. Välisministeeriumi analüüsil põhinev majandusdiplomaatide võrgustiku laiendamise kava sai 4. septembril 2019 valitsuse majandusarengu komisjoni heakskiidu. Sealjuures sisaldas esitlusel valitsuse majandusarengu komisjonile tutvustatud slaid infot ka EASi võrgustiku laiendamise kohta (vt joonis 5).

41. 2020. aasta jaanuaris alustas Välisministeeriumi korraga kuue äri- ja investeringunõuniku värbamist Jaapanisse, Šveitsi, Poola²⁵, Kanadasse, Läti, Araabia Ühendemiraatidesse. Äri- ja investeringunõunik on plaanis värvata ka USAsse San Franciscosse. Aafrikas Eesti majandushuvide esindamiseks otsiti samuti töötajat, kuid esialgu asukohaga Tallinnas. Äridiplomaatia tugevdamisse annab oma panuse ka 23. jaanuaril 2020. aastal välisministri ettepanekul valitsuse antud korraldus asutada saatkonnad Lõuna-Koreasse ja Singapuris.

²⁵ Äri- ja investeringunõuniku värbamisest Varssavisse Välisministeerium loobus, võttes arvesse EASi plaani saata sinna oma esindaja 2020. aastal.

Joonis 5. Välisministeeriumi majandusdiplomaatide ja EASi välisesindajate võrgustiku tugevdamise kavad, mida esitleti valitsuse majandusarengu komisjonile 4. septembril 2019 ja 10. märtsil 2020



Sinise tekstiga – mõlemas võrgustiku tugevdamise kavas olnud riigid,
 musta tekstiga – 10.03.2020. a võrgustiku tugevdamise kavas olnud riigid,
 punase tekstiga – 04.09.2019. a võrgustiku kavas olnud ja 10.03.2020. a kavast puuduvad või kavas ajaliselt nihkunud riigid.

Allikas: Riigikontroll Välisministeeriumi 4. septembril 2019 ja 10. märtsil 2020 valitsuse majandusarengu komisjonile esitatud slaidide põhjal

42. Välisministeeriumi äri- ja investeringunõunike värbamise sihtkohad olid vaid osaliselt kooskõlas 2019. aasta 4. septembril valitsuse majandusarengu komisjonis heaks kiidetud kavaga ja EASi välisesinduste strateegiaga. Värbamise sihtkohti välja valides lähtus Välisministeerium teadmised, et EASi laienemiskava on aastaks külmutatud, ning Välisministeeriumil puudus teadmine, et EAS ning Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium otsivad rahastamise võimalusi EASi välisesindajate võrgustiku laiendamiseks.

43. Välisesinduste majandusdimensiooni tugevdamise kava, mis oli kooskõlas värbamiskuulutuste sihtkohtadega, esitles Välisministeerium valitsuse majandusarengu komisjonile 10. märtsil 2020 (vt joonis 5). Välisministeerium teadvustas valitsuse majandusarengu komisjonile, et laienemisplaanid võivad muutuda seoses koroonaviiruse levikuga.

44. EASi välisesinduste võrgustiku analüüsi väljundiks oli EASi välisesinduste strateegia, mille kavakohast elluviimist on takistanud rahastamise ebakindlus, väliskaubandus- ja infotehnoloogiaministri 2019. aasta oktoobris välja käidud mõte²⁶ viia EASi välisnõunikud Välisministeeriumi haldusalasse ning Välisministeeriumi värbamiskonkursid sihtkohtadesse, mis olid kirjas EASi laienemise plaanides.

45. **Riigikontroll juhib tähelepanu järgmisele:** äridiplomaatia valdkonna arengut silmas pidades tuleb kõik äridiplomaatiliste välisesindajate asukohti puudutavad otsused ette valmistada

²⁶ 17.10.2019. a Riigikogu väliskomisjoni istungil Eesti välismajanduspoliitika prioriteete tutvustades märkis väliskaubandus- ja infotehnoloogiaminister, et on Välisministeeriumiga arutanud majandusdiplomaatide ja EASi ekspordinõunike võrgustiku ühendamise võimalusi, et väljaspool Eestit välismajanduse edendamiseks tegelevad inimesed oleksid sama ministeeriumi haldusalas. Minister täpsustas, et ei ole kõnealust kavatsust detailselt välisministriga veel arutanud. Idee tõukus Eesti Kaubandus-Tööstuskoja 04.10.2019. a kirjast Riigikogule.

Välisministeeriumi ning Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi tihedas koostöös.

Väliskaubandus- ja infotehnoloogiainistri ning EASi juhatuse esimehe tagasiside tähelepaneku kohta: EAS, Välisministeerium ning Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium on vahetanud kolmepoolset infot nii välisturgude valiku aluseks oleva metoodika kujundamisel kui ka laienemiskavade kinnitamisel (sh valitsuse majandusarengu komisjoni 04.09.2019. a istungil). Samuti on EASi ja Välisministeeriumi laienemisplaanid alati üheks arutelupunktiks regulaarsete kolmepoolsete (EAS – Välisministeerium – Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium) kohtumiste käigus, et vajaduse korral kohandada laienemisplaan vastu muutunud turuolukorda (nt asendada üks sihtturg teisega või leppida kokku, kumb asutus ja miks peaks teatud turule esmalt laienema).

EASi tegutsemine turul, kus puudub Eesti saatkond, võib olla seejuures ajendiks viimase avamiseks seal. Lisaks on EASil suurem paindlikkus laieneda sihtriikide eri regioonidesse (nt Saksamaal on esindatus lisaks Berliinile nii Hamburgis kui ka Nürnbergis), lähtuvalt nende pakutavatest ärivõimalustest ning Eesti ettevõtete huvidest.

EASi ekspordinõunikke on seni rahastatud Euroopa Liidu toetustest, kuid edaspidise pikaajalise rahastamise lahendus puudub

46. EASi 2020. aasta eelarve maht on 94,1 miljonit eurot, millest välistoetuste osakaal moodustab 73%. Välisturgudele suunatud tegevuste eelarve 2020. aastal on 14,4 miljonit eurot (vt tabel 4)

Tabel 4. Äridiplomaatiliste tegevustega seotud EASi eelarve 2020. aastal (miljonit eurot)

Valdkond	Eelarve	sh välisesindajate eelarve	Valdkonna kirjeldus
Ekspord	8,743	2,690	ekspordinõunikud, ühisstendid, kasvuprogrammid, ekspordi-koolitused, kontaktreisid, sihtturseminarid, Aasia keskus, EXPO (71 000 eurot) , e-Eesti esitluskeskus
Välis-investeeringud	4,389	1,690	investorkonsultandid, üritused, visiidid, e-kanalid, arendused
Turism	0,993		10 prioriteetse turu müügiedendustegevused, turismi välisesindajad
Turundusüksus	0,255		Eesti brändiga seotud tegevused
Kokku	14,380	4,380	

Allikas: EAS

47. Välisinvesteeringute keskust, sh investeerimisnõunikke rahastatakse riigieelarvest, kuid ekspordinõunikke on seni rahastatud valdavalt Euroopa Liidu toetustest.

48. EASi ekspordinõunike rahastamise stabiilsuse tagamiseks pärast 2020. aastat tegi Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium 2019.

Kuidas äridiplomaatiat rahastatakse?

aasta mais lisataotluse riigieelarvesse.^{27, 28} Samal ajal kui valitsus kiitis 2020. aasta riigieelarvega sisuliselt heaks Välisministeeriumi majandusdiplomaatilise võrgustiku tugevdamise plaanide (vt ka p 40) rahastamise riigieelarvest, ei leidnud EASi välisesinduste võrgustiku rahastamise plaanid valitsuse toetust. Kuna laienemiskava elluviimiseks raha ei eraldatud, külmutas EAS esialgu oma vastavad plaanid.

49. EASi välisesindajate 2020. aasta kulude katmiseks muudeti EASi lepingut Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumiga. Selle tulemusel oli osa 2019. aasta kuludest võimalik katta riigieelarvest ja jätta seeläbi Euroopa Liidu toetus 2020. aasta kulude katmiseks.²⁹

50. Pidades Eesti ettevõtete toetamist välisturgudel prioriteediks, leidsid Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium ning EAS siiski võimaluse katta ekspordinõunike kulud, sh välisesindajate võrgustiku laiendamise plaanid kuni 2022. aasta I poolaasta lõpuni Euroopa Liidu 2014.–2020. aasta eelarveperioodi toetusrahast.

51. **Riigikontroll juhib tähelepanu järgmisele:** EASi välisesindajate eelarvet planeeritakse korraga 1–2 aastaks ning see tekitab riske valdkonna juhtimisel. Arvestades, et EASi rahastatakse suuresti Euroopa Liidu toetustest ja et järgmisel eelarveperioodil majandusarengule ettenähtud summad vähenevad, tuleb pikemas vaates otsustada, kuidas ja milliste välisturgudele suunatud ülesannete täitmist jätkatakse.

Väliskaubandus- ja infotehnoloogiainistri ning EASi juhatuse esimehe tagasiside tähelepaneku kohta: Täpsustame, et pikaajaline rahastamismudel riigieelarvest puudub nii EASil kui ka Välisministeeriumil. Välisesindajate tegevus on riigile tulumeede, mistõttu pooldame igati seda, kui tekib võimalus rahastada ekspordinõunike (lisaks investorkonsultantidele) alternatiivselt ja pikaajaliselt riigieelarve baasrahastusest. Pikas perspektiivis on oluline, et riigi jooksvaid kulutusi ei kaetaks Euroopa Liidu vahenditest. Kuna EASi kogemus ja tegevusmudel on pikaajaline ning end tänaseks tõestanud, siis on valitsus EASi välisesinduste võrgustiku arendamiseks enama kui 10 aasta jooksul rahastuse ka alati taganud. Samuti on EASil olnud paindlikkus kasutada vajadusel Euroopa Liidu struktuurivahendeid ekspordinõunike finantseerimiseks, mis omakorda võimaldab tagada rahastuse järjepidevuse vähemalt 4–5 aastaks. Küll aga muutused struktuurivahendite mahus võivad piirata võimalusi aktiivselt laiendada uutele turgudele.

²⁷ Kuna üks Euroopa Liidu eelarveperiood oli lõppemas ning puudus kindlus, et toetusraha jätkub niikaua, kuni uue perioodi raha saab kasutada, sooviti taotluse esitamisega riigieelarvesse tagada rahastamise stabiilsus.

²⁸ Riigieelarvest raha taotlemise kaalutluseks oli ka Euroopa Liidu toetustega kaasnev mahukas aruandlus ja teatud piirangud, näiteks ei saa toetustest rahastada välisnõunike halduskulusid.

²⁹ Puuduolev summa kaeti Euroopa Liidu 2014.–2020. aasta eelarve kasutamata raha ümber tõstes. Selleks oli vaja küsida luba Euroopa Komisjonist.

Välisministeeriumile eraldati riigieelarvest raha majandusdiplomaatide võrgustiku tugevdamiseks

52. Välisministeeriumi valitsemisala eelarve 2020. aastal on 78 miljonit eurot, millest ligikaudu pool on välisesindustega seotud kulud ja investeeringud. Välisministeeriumi äridiplomaatia kuludest annab ülevaate tabel 5.

Tabel 5. Välisministeeriumi (sh välisesinduste) äridiplomaatia otsesed kulud 2020. aastal

Kuluvaldkond	Miljonit eurot
Äridiplomaatiaga seotud töötajate kulud*	3, 927
Äridiplomaatia täiendav ressurss**	3,1
sellest püsikulu iseloomuga	1,200
Äridiplomaatia kulud kokku	5,127

* Välisministeeriumis ja välisesindustes äridiplomaatiaga seotud ametikohtade (ka osalise koormusega kohad) palga-, lähetus- ja esinduskulud.

** Uued saatkonnad Lõuna-Koreas ja Singapuris, 7 uut ametikohta esindustes.

53. Majandusdiplomaatia võrgustiku tugevdamiseks Välisministeeriumile eraldatud raha on riigieelarvesse planeeritud arvestusega, et äridiplomaatia toel saavutatud välisinvesteeringute ja ekspordi kasvust tekkiv täiendav maksulaekumine on konservatiivse sihina võrdne vähemalt vastava aasta majandusdiplomaatia suuna lisakuludega.

Äridiplomaatia valdkonna töömaht kasvab ja diplomaadid on ülekoormatud

Mida majandusküsimustega tegelevad diplomaadid teevad?

54. Eestil on praegu 48 välisesindust. Välisministeeriumi kodulehel on välja toodud 41 Eesti välisesindustes majandusküsimustega tegeleva diplomaadi kontaktid. Täiskohaga majandusdiplomaate on neist neli asukohaga Pariisis, Berliinis, Stockholmis ja Londonis (vt lisast B statistikat äridiplomaatilise esindatuse ja väliskaubanduse, välisinvesteeringute ning turismi kohta). Kahes saatkonnas täidavad majandusküsimustega tegeleva diplomaadi ülesandeid suursaadikud ja kahes asejuhid, ülejäänutes muud diplomaadid.

55. Majandusdiplomaatia funktsiooni täitvatel diplomaatidel on majandusküsimustele lisaks arvukalt muid aega ja tähelepanu nõudvad tööülesandeid (nt konsulaarteenuste osutamine, sh e-residentsusega seotud teenused, kultuuriküsimused, meediasuhted) (vt joonis 6).³⁰

56. Ka nelja täiskohaga majandusdiplomaadi ametijuhendis on peale majandusküsimuste kirjas arvukalt teisi valdkondi, näiteks innovatsiooni, hariduse ja teaduse küsimused; regionaalpoliitika ja omavalitsuste koostöö; Euroopa Kosmoseagentuuris välissuhete komitee delegaadiks olemine.

³⁰ 55% Riigikontrolli küsitlusele vastanuist leidsid, et väide „Äridiplomaatia on võrreldes muude töökohustustega väiksema prioriteetsusega“ vastab tõele või pigem vastab tõele.

Joonis 6. Majandusküsimustega tegelevate diplomaatide ülesanded



Allikas: Riigikontrolli 2019. aasta küsitlus diplomaatide seas

57. Võrdluseks, aastal 2009 oli põhikohaga majandusdiplomaate saatkondades 12, muude töökohustuste hulgas täitsid majandusdiplomaatia funktsioone 2 suursaadikut, 8 asejuhti ja 14 diplomaati. Kolm diplomaati tegelesid majandusküsimustega rahvusvaheliste organisatsioonide juures olevates esindustes. Suur osa nendest ametikohtadest liideti teiste kohtadega või koondati 2009. aasta riigieelarve kärpete tõttu.

58. Samal ajal on äridiplomaatiaga seonduv töökoormus ajas kasvanud. Märkimisväärtne äridiplomaatilise töö koormuse suurenemine on toimunud viimasel kahel aastal, kus diplomaadi aktiivset kohalolekut nõudva töö koormus suurenes 2019. aastal võrreldes 2018. aastaga 20% võrra (võrreldes 2019. aastat 2017. aastaga 57%). Joonisel 7 on antud ülevaade saatkondade äridiplomaatilise töö koormusest tegevuste kaupa.

Joonis 7. Saatkondade äridiplomaatiline töökoormus tegevuste kaupa aastatel 2009–2019

	Asukohariigi ettevõtete menetletud päringuid	Eesti ettevõtete menetletud päringuid	Ärimissioonid	Ettevõtlusega seotud seminarid, messid	Äridiplomaatiat edendavad vastuvõtud	Ärikohtumised (lõunad jm üritused)	Regionaalsed visiidid ja ettevõtete külastused	Suhtlemine asukohariigi ajakirjandusega	Suhtlemine Eesti ajakirjandusega
2009	1 506	746	47	141	39	301	60	33	20
2010	1 578	593	25	103	55	207	37	88	27
2011	1 296	389	29	133	46	287	79	47	20
2012	1 500	645	43	189	77	347	80	105	20
2013	1 609	888	88	264	92	461	112	154	32
2014	960	433	49	157	68	248	68	89	30
2015	1 550	639	66	258	98	549	104	94	34
2016	1 294	558	77	250	102	449	85	110	14
2017	1 446	584	73	289	95	461	92	111	20
2018	1 744	780	108	379	148	562	127	157	55
2019	1 734	849	99	459	135	747	149	154	50

Ürituste puhul hõlmab diplomaatide tegevus nii osalemist kui ka organiseerimist.

Allikas: Riigikontroll Välisministeeriumi andmete põhjal

Kuidas äridiplomaatilisi töökohti mehitatakse?

59. Välisministeerium on diplomaatide ülekoormatuse³¹ ja töö killustatuse probleemist teadlik ning otsinud võimalusi vähendada nende administratiivkoormust, et sisutegevusteks (sh majandusdiplomaatia) jääks enam aega. Näiteks on kavas ettevõtete päringute arvu vähendamiseks luua platvorm, kuhu oleks koondatud eksportivale ettevõttele vajalik info ning mis oleks seotud ka Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi loodava ettevõtja ühtse kontaktpunkti lahendusega nii, et ettevõtte saaks lihtsa vaevaga kätte kogu vajaliku info riigi pakutavatest teenustest.

Välisministeerium soovib laiendada oma pädevust ja on asunud suurendama oma äridiplomaatilist asjatundlikkust

60. Välisministeeriumis Tallinnas on välismajanduse ja -kaubandusega seotud töökohti 27 (sh äridiplomaatia büroo 5 diplomaati), lisaks tegelevad esindustes majandusküsimustega 41 diplomaati.

61. Uusi diplomaate värbab Välisministeerium avaliku konkursiga või (erandkorras) asutustevahelise rotatsiooni kaudu. Diplomaat peab vastama [välisteenistuse seaduses](#) esitatud nõuetele (Eesti kodakondsus, kõrgharidus, kahe võõrkeele oskus).

62. Diplomaatide esmasel värbamisel ei ole kandidaadile seatud ootuste seas üldjuhul kirjas majandusteadmisi ega ettevõtluskogemust. Seetõttu on saatkondadesse majandusküsimustega tegeleva diplomaadi kohale kandideerivate diplomaatide seas vaid üksikud diplomaadid, kellel on teadmised-kogemused majanduses ja ettevõtluses.³² Välislähetusse saadetavad diplomaadid läbivad koolitustsükli, millega valmistatakse neid ette ettevõtetele tuge pakkuma. Ajavahemikul 2015–2019 korraldas Välisministeerium majandusdiplomaatidele kahel korral erialase seminari.

63. Riigikontrolli küsitlusele vastanud 31st majandusküsimustega tegelevast diplomaadist on majandust õppinud viis.³³ Samuti tõdes Rahvusvaheline Kaitseuuringute Keskus oma 2018. aasta uuringus, et Välisministeeriumi välismajanduskompetentsus on küllaltki piiratud, kuna ministeeriumis napib majandushariduse ja -kogemusega diplomaate. Seetõttu soovitati uuringus, et välismajandusekspertide hulk välisteenistuses peaks oluliselt kasvama.

64. Välisministeerium tõdes Riigikontrolle antud selgitustes, et täiskoormusega majandusdiplomaatide kohtade arv on aastate jooksul vähenenud, kuid seda puudujääki kompenseerib mõnevõrra arvestatav hulk majandusdiplomaatia kogemusega saadikuid.³⁴

65. Välisministeerium käsitleb diplomaatide erinevat hariduslikku ja kogemuslikku tausta pigem tugevusena, seades eesmärgiks, et

³¹ 69% Riigikontrolli küsitlusele vastanutest ütlesid, et väide „Minu töökoormus on liiga suur“ vastab tõele või pigem vastab tõele.

³² Samas on olemas erandlik näide, kus majandusküsimustega tegeleva diplomaadi koht täideti majavälise spetsialistiga.

³³ Mitmes uurimistöös on toodud välja, et äridiplomaatia edukuse tagamiseks peaks diplomaadil olema töökogemus ettevõtluses ja ettevõtlusteadmised/-oskused. Olivier Naray. [Commercial Diplomacy A Conceptual Overview](#). 2018.

³⁴ Majandusorientatsiooniga saadiku kohale roteeritakse võimaluse korral eeskätt varasema välismajandus- ja arengukoostöö osakonnas töötamise kogemusega diplomaate.

Välisministeeriumi teenistuses on inimesed, kes on laia silmaringiga, avatud mõtlemisega, suure toetahtega ning tulemustele orienteeritud. Välisministeeriumi seisukohta toetab Madalmaade äridiplomaatiat käsitletud 2012. aasta uuring, mille kohaselt mängivad ettevõtlusharidus ja -kogemused äridiplomaatia tõhususe suurendamisel väiksemat rolli kui saatkonna võrgustik, diplomaadi lähetuse kestus ja sihtriigi tundmine.³⁵

66. Et leida parimaid kandidaate loodavatele äri- ja investeringunõunike kohtadele, korraldas Välisministeerium 2020. aasta alguses avaliku konkursi. Kandideerima olid oodatud nii diplomaadid, riigiasutuste töötajad kui ka teised sihtriike tundvad Eesti ja muude riikide kodanikud. Värbamiskuulutuste kohaselt sooviti sõlmida tähtajaline leping asukohariigi õiguse alusel.

Teadmiseks, et

diplomaatiline esindaja on kas esinduse juht või esinduse diplomaatilise personali hulka kuuluv töötaja. Esinduse personali moodustavad esinduse diplomaatiline personal, haldus- ja abitöötajad.

Mitmed diplomaatilised privileegid ja immuuniteedid laienevad ka esinduste haldustöötajatele, kes on tööle võetud esinduse haldus-tehnilisse teenistusse.

Allikas: [Viini konventsioon](#)

67. Uute äri- ja investeringunõunike värbamine mittediplomaatilistena³⁶ on märkimisväärne uuendus võrreldes varasema personali- ja värbamispoliitikaga. Seda uut suundumust ei ole aga kajastatud välispoliitika arengukava eelnõus. Riigikontroll tuvastas, et Välisministeeriumi, EASi ning Majandus- ja Kommunikatsiooni-ministeeriumi infovahetus värbamiskursi teemal oli puudulik, näiteks ei olnud EAS kursis värbamiskursi üksikasjadega.

EASi välisesindajad on sihtturgu tundvad spetsialistid

68. EASi välisesindustes töötavad eksportivate ettevõtete toetamisele, välisinvesteeringute kaasamisele ning turismi arendamisele spetsialiseerunud välisesindajad (mõnes üksikus sihtkohas täidab sama välisesindaja nii ekspordinõuniku kui ka investeerimiskonsultandi rolli). Näiteks on EASi ekspordinõunikud sageli sihtturu riigi kodanikud ning tunnevad kohalikku ärikeskkonda. Keeleoskus ja muu kompetentsus ning rotatsioonikohustuse puudumine loovad hea eelduse ehitada üles kontaktivõrgustik, vastata ettevõtjate päringutele ning toetada uusi turge otsivaid ettevõtjaid. Sihtriigiga seotud teadmiste-kogemuste ja võrgustiku positiivset seost äridiplomaatia tõhususega on toodud välja ka empiirilistes uurimistöodes.³⁷

69. **Riigikontroll juhib tähelepanu järgmisele:** senise värbamispoliitika muutumine avatumaks ja paindlikumaks võimaldab palgata äridiplomaatiaks vajalike spetsiifiliste oskustega töötajaid, kuid siiski tuleks ka uusi diplomaate värvates silmas pidada nende potentsiaali täita äridiplomaadi rolli.

Väliskaubandus- ja infotehnoloogiaministri ning EASi juhatuse esimehe tagasiside tähelepaneku kohta: Arvestades, et äridiplomaatia on saatkondade üks kolmest peamisest fookusest, toetame igati selliste diplomaatide lähetamist, kes omavad kogemust või suutlikkust äri-diplomaatia-alaste tegevuste elluviimisse edukalt panustada. Konkreetset saadikute puhul mõjutab see otseselt äridiplomaatiaga tegelevate alluvate juhtimist, suunamist ning seeläbi ka nende tulemuslikkust.

³⁵ Netherlands Institute of International Relations 'Clingendael'. [The Effectiveness of Commercial Diplomacy](#). 2012.

³⁶ Töötajaga sõlmitakse tähtajaliselt, 3–5 aastaks asukohariigi seadustele vastav tööleping.

³⁷ https://ris.utwente.nl/ws/portalfiles/portal/6832106/20120504_cling_research_artikel_discussionpaperindiplomacy_123_ruel_and_zuidema%5B1%5D.pdf.

Koostöö ja tööjaotus

Milline on saatkondade ja EASi välisesindajate tööjaotus?

Teadmiseks, et

2009. aasta 1. juulil allkirjastasid välisminister, majandus- ja kommunikatsiooniminister ning EASi juhatuse esimees koostöölepingu, millega sooviti kokku leppida koostöövaldkonnad ja -põhimõtted ning määrata kindlaks nendest tulenevad õigused ja kohustused.

Välisministeeriumi välisesinduste ja EASi välisesindajate rollid on olnud erinevad, kuid need on teineteist täiendanud

70. Eesti ettevõtete riigipoolsel toetamisel eksporditurgudele sisenemisel on kandev roll Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi, EASi ning Välisministeeriumi regulaarsel koostööl, mis tugineb 2009. aastal sõlmitud kolmepoolsele kokkuleppele.³⁸ Selle järgi peaks saatkondade ja EASi välisesindajate koostöö olema ettevaatav, paindlik ja ratsionaalne (vt ka lisa E).

71. Välisministeeriumi lähetatud majandusdiplomaatidele on seatud eesmärk aidata Eesti ettevõtjaid stabiilsete ekspordisihhturgude suurendamisel ja uute turgude avamisel; tutvustada Eestit maailmas kui atraktiivset ettevõtluskeskkonda ning väärt turismisihtkohta. Majandusdiplomaadile on seega pandud märksa laiemad ülesanded kui EASi spetsialiseerunud välisesindajatele (vt p 67).

72. Välisministeeriumi ja majandusdiplomaatide roll on eriti oluline nendele kaugematele, tärkavatele turgudele sisenemisel, mis otseselt EASi prioriteetide³⁹ hulka ei kuulu, kuid on teatud sektoritele kasvava tähtsusega. Aasia turgudel on äridiplomaatiliste eesmärkide saavutamiseks tihti vaja kaasata võimalikult kõrge (diplomaatiline) esindaja.

73. Tulenevalt 2009. aasta koostöölepingus olevast tööjaotusest vastutavad Välisministeeriumi ametnikud riikides, kus on ka EASi välisesindajad, ennekõike teemade eest, mille puhul on vajalik kontakt asukohariigi ametiasutustega. Näiteks on saatkondade ülesanne Eesti ettevõtjate seaduslike huvide eest seismine välisriigis.

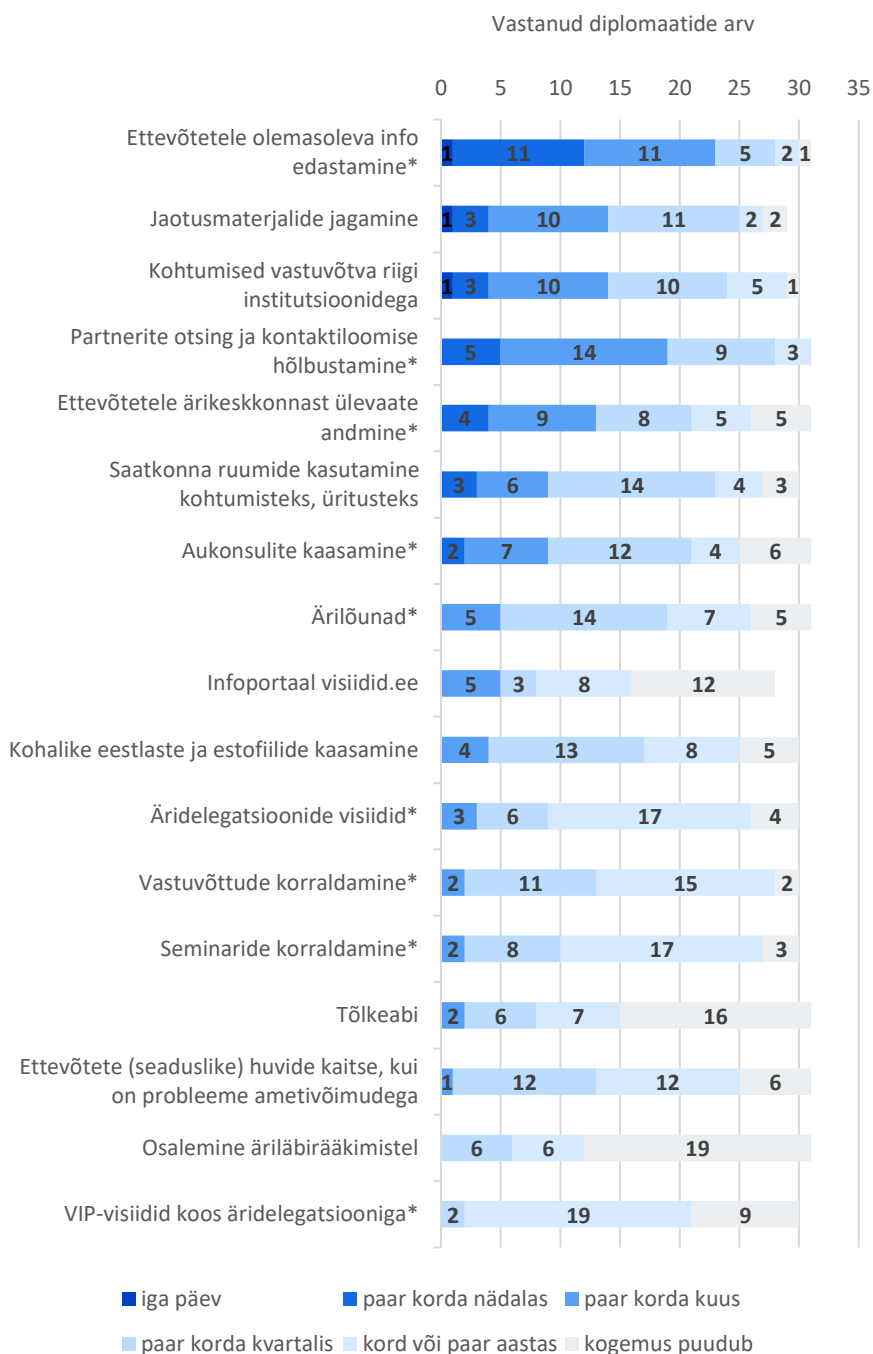
74. Kattuvate või osaliselt kattuvate ülesannetena võib EASi välisesindajate ja majandusdiplomaatide töös välja tuua ettevõtete nõustamise, turuanalüüsi, kohtumiste, sihtturuseminaride korraldamise, kontaktide vahendamise. Need tegevused moodustavad ka märkimisväärse osa majandusküsimustega tegelevate diplomaatide töökoormusest (vt joonis 8).

75. Kuna majandusküsimustega ühes sihtriigis tegelevate inimeste arv on väike, on üldjuhul koostöö kohapeal paindlik ja liigset reguleerimist soovitakse vältida. Mõnes riigis on tööpõld saatkonna ja EASi esindaja vahel jaotatud majandusharude järgi. Ühes riigis on kokku lepitud, et ettevõtete päringutega tegeleb EASi esindaja.

³⁸ Lepingu kohaselt oli plaanis välja töötada ja allkirjastada lepingu lahutamatu osana lisad. Lisade mõte oli täpsustada poolte koostööd rahvusvaheliste koostööpakkumiste, strateegiliste plaanide, uute lähenemisviiside ja konkreetseid tegevusi käsitleva teabe vahetamisel ning ettevõtjate päringutele tulemuslikul vastamisel. Lepingus märgitud lisa ei ole koostatud ega allkirjastatud

³⁹ Euroopa välised turud, kus EAS on esindatud, on USA, India, Singapur, Hiina, Jaapan ja Araabia Ühendemiraadid.

Joonis 8. Diplomaatide vastuste jagunemine küsimusele, kui tihti te kasutate järgmisi võimalusi oma äridiplomaatilises töös



* Tegevused, mida viivad läbi ka EASi välisesindajad.

Allikas: Riigikontrolli küsitlus majandusküsimustega tegelevate diplomaatide seas

76. Uute Välisministeeriumi äri- ja investeringunõunike profiil ja neile antavad ülesanded sarnanevad pigem EASi välisnõunike omaga kui traditsioonilisele diplomaadile omastega. See aga muudab seni toimunud tööjaotust ning võib ilma piisavate selgituste ja koostööta tekitada dubleerimise ja konkureerimise riski.

77. Riigikontroll juhib tähelepanu järgmisele: Välisministeeriumi välisesinduste ja EASi välisesindajate asjatundlikkus ja rollid on seni

olnud erinevad, kuid teineteist täiendavad. Värvates äri- ja investeringu-nõustajaid, kes tunnevad regiooni ja majandust, kuid kellel puudub diplomaatiline staatus, muudab Välisministeerium senist EASi välisesindajate ja diplomaatide rollijaotust. Dubleerimise ja konkureerimise riski saab vähendada, kui leppida kokku omavaheline tööjaotus nii laiemalt kui ka konkreetsetes sihtriikides.

Väliskaubandus- ja infotehnoloogiainistri ning EASi juhatuse esimehe tagasiside tähelepaneku kohta: Valitsuse üks prioriteete on kasvatada riigi võimekust toetada Eesti eksportööre võimalikult paljudel turgudel. Välisministeeriumi välisesinduste laiendamine, sh eelmainitud äridiplomaatide näol, aitab selle eesmärgi saavutamisele oluliselt kaasa. Nõustume seejuures, et sellise proffiliga esindajate värbamisel on omavaheline kooskõlastamine ja koordineeritus veelgi olulisem, vältimaks dubleerimist ning konkureerimist. EASi ja Välisministeeriumi esindajate rollid on erinevad, mistõttu on soovitatav suurendada Välisministeeriumi võimekust ja inimressurssi, mida nt välisesindajate võrgustike ühendamine tingimata kaasa ei tooks. Samas on ressursi jaotamise seisukohalt heal koordinatsioonil tugev mõju. Näiteks leppisime käesoleva aasta kevadel kokku, et EAS laieneb Poola kõigepealt (lähtuvalt EASi valmisolekust ja toetamaks Poola turust huvitunud ettevõtteid kriisi ajal esimesel võimalusel) ning Välisministeerium suunab oma ressursi mõnele teisele turule, mille vastu on Eesti ettevõtetel hetkel tugev huvi.

EASi ekspordinõunike teenused on viimane lüli EASi tegevusest, mille eesmärk on suurendada Eesti ettevõtete konkurentsivõimet ja ekspordipotentsiaali

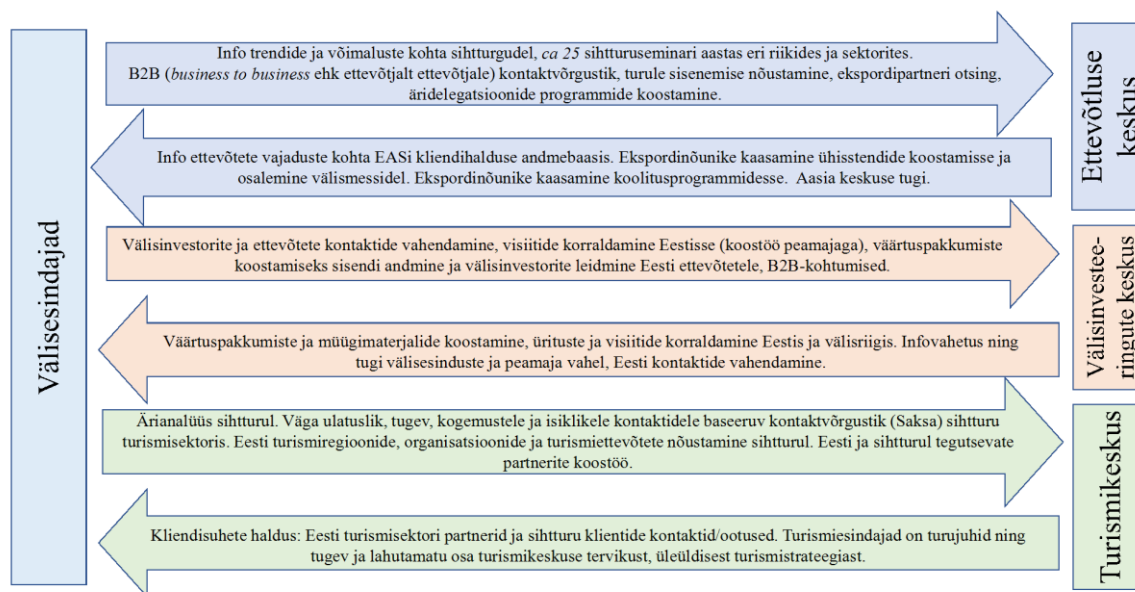
78. EAS pakub ettevõtetele teenuseid ja toetusi nende eri arengutsüklite jooksul ja kogu väärtusahela ulatuses. EASi ekspordinõunike teenused ettevõtjatele ja diplomaatilise võrgustiku toetamine on EASi tegevuse viimane n-ö lüli majanduse toetamisel ja ekspordipotentsiaali kasvatamisel (vt joonis 9).

79. Lisaks sihtturgudel tegutsevatele ekspordinõunikele on EASil Tallinnas asuv Aasia keskus, kus ettevõtteid nõustavad Aasia turukogemusega spetsialistid. Korraldatakse ekspordipäevi, mis toovad kokku samal turul tegutsevad ettevõtjad. EAS viib läbi ekspordikoolitusi (sh sihtturupõhiseid), mille käigus antakse süsteemne ülevaade uuele turule sisenemiseks vajalikest tegevustest ja ettevalmistustest. EASi rahvusvahelise müügi meeskond organiseerib Eesti ettevõtete ühisstende rahvusvahelistele messidele. Välisinvesteeringute keskus organiseerib ja koordineerib äridelegatsioonide visiite. Hiina, Saksamaa ja Araabia Ühendemiraadi turule sisenemiseks pakub EAS nn kasvuprogramme, mille raames saavad eksportijad valida konkreetsele sihtturule suunatud teenuste (koolitused, seminarid, ühisstendid jms) seast endale sobivaimad.

80. EASi töö eksporti alustada sooviva ettevõttega on oluline, sest empiiriliste uuringute kohaselt mõjutab ettevõtte välisurule minekuks ettevalmistuse taseme tõstmine positiivselt ka äridiplomaatia tulemuslikkust. Mitmed Riigikontrolli intervjuueeritud töid välja, et tihti ei ole ettevõtjad ennast piisavalt hästi välisurule minekuks ette

valmistanud, kuid parem ettevalmistus aitaks tõhusamalt pakutavaid võimalusi ära kasutada.

Joonis 9. EASi Tallinna üksuste ja välisesindajate koostöö



Allikas: Riigikontroll EASi andmete põhjal

Asutuste koostöö on hinnangute järgi viimastel aastatel paranenud, kuid endiselt on kitsaskohaks vähene koordineerimine ja tõhusa infohaldussüsteemi puudumine

81. Selge töökorralduse ja regulaarse infovahetuse puudumist on varasematel aastatel tunnetatud vajakajäämisena nii äridiplomaatia valdkonna juhtimises kui ka igapäevases töös.

82. Rahvusvahelise Kaitseuuringute Keskuse 2018. aasta uuringus on antud karm hinnang: Välisministeeriumi, Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi ning EASi sünergias ei ole täit potentsiaali saavutatud, sisuline koostöö ja koordineerimine on puudulik ning süsteem vajab põhjalikke ümberkorraldusi. 2017. aastal kinnitatud äridiplomaatia strateegias on tõdetud, et tõhustada tuleks erinevate organisatsioonide koostööd ja tekitada kaasvastutust. Olulise kõrvaldamist vajava kitsaskohana on nimetatud asjaolu, et seni ei ole selgelt kokku lepitud EASi ja Välisministeeriumi tööjaotust.

83. Äridiplomaatia strateegiast tõukuvalt on nüüdseks tehtud hulk muudatusi:

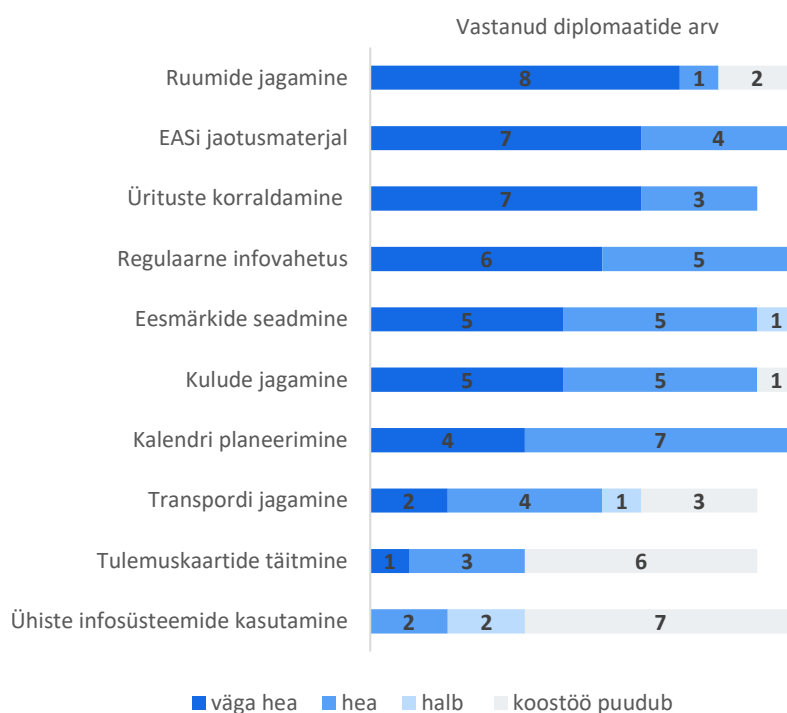
- äridiplomaatia küsimusi arutatakse regulaarselt valitsuse majandusarengu komisjonis;
- kõrgetasemeliste äridelegatsiooniga visiitide koordineerimise eesmärgil käib iga kvartal koos ümarlaud;
- EAS ja Välisministeerium teevad tööd, et kooskõlastada välisesinduste äridiplomaatilisi aastaplaane;

- EASi välisesindajatele on sisse seatud tulemuskaardid, millel kirjas olevate eesmärkide täitmisel oodatakse saatkonna tuge;
- saatkondade ja EASi välisesindajate koostööd motiveeritakse sihtotstarbelise lisaelarvega.

84. Eespool toodud suundumused on parandanud nii äridiplomaatia juhtimist kui ka diplomaatide ja EASi välisesindajate koostööd. 2019. aasta sügisel Riigikontrolli küsitluses hindasid majandusküsimustega tegelevad diplomaadid koostööd EASi välisesindajatega heaks, sh andis 70% väga hea hinnangu. Koostöö paranemist kinnitab ka Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumile 2019. aasta suve lõpus EASi välisesindajate antud tagasiside.

85. Koostööd samas sihtriigis olevate EASi kolleegidega on diplomaadid hinnanud heaks (vt täpsemalt joonis 10). Erandiks on ühtsete infosüsteemide kasutamine ja tulemuskaartide täitmine.⁴⁰ Üle poolte majandusküsimustega tegelevatest diplomaatidest ei kasuta EASi memosid ega analüüse infoallikana, sest need ei jõua diplomaatideni (vt joonis 11).

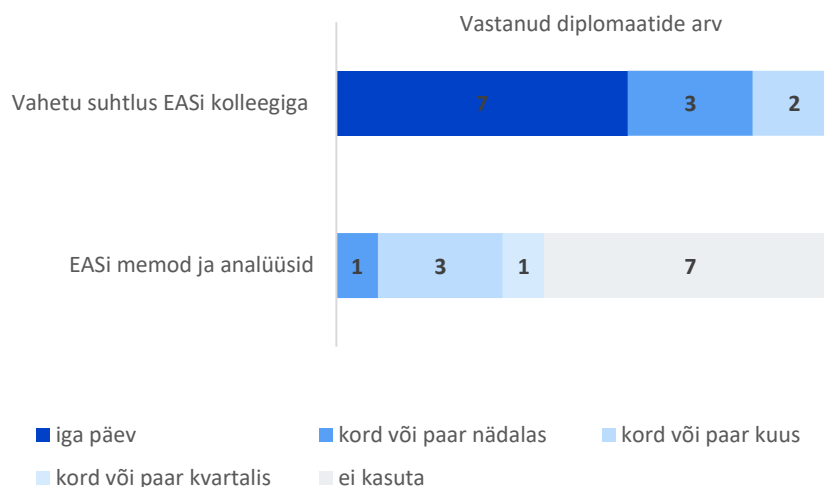
Joonis 10. Majandusküsimustega tegelevate diplomaatide hinnangud koostööle EASi välisesindajatega (12 vastajat)



Allikas: Riigikontrolli küsitlus 2019

⁴⁰ Äridiplomaatia strateegia kohaselt peaksid saatkonnad ja EASi välisesindajad tulemuskaarte ühiselt täitma.

Joonis 11. EASi välisesindajaga riigis majandusküsimustega tegelevate diplomaatide hinnangud EASile kui infoallikale (12 vastajat)



Allikas: Riigikontrolli küsitlus 2019

86. Kuigi üldine hinnang koostööle on hea, tunnetavad diplomaadid juhtimise esmatasandil jätkuvalt vajadust ühiste eesmärkide püstitamise; ühtlasema infovälja ja regulaarsema infovahetuse; selge tööjaotuse ja tõhusama koordineerimise järele. Koostöö parandamise võimalusena nähakse ka täiendavat raha- või inimressurssi.

„Tihedam infovahetus, kulude jagamine, ühiselt tulemuste saavutamise planeerimine. Kuna EAS asub eraldi, on varem koostöö saatkonnaga praktiliselt puudunud. Praegu on see tekkinud, aga arenguruumi on.“

„Arenguruumi on ühiste eesmärkide seadmisel. Selgelt kumab läbi ressursside vähesus. Head projektid, võimalused, ettevõtmised mitteprioriteetsetes riikides jäävad sageli tähelepanuta ja tegemata, kuna pole piisavalt inimesi.“

„Ühtsed infohaldusvahendid, parem planeerimine saatkonna ja pealinna koostöös, et asukohariigis oleks selge arusaam, mida me konkreetset turult soovime. Välisministeeriumi ja EASi eesmärgid peaksid olema omavahel kooskõlas.“

„Regulaarsed kohtumised. Seda traditsiooni oleme püüdnud sisse seada, aga regulaarsust ei ole õnnestunud saavutada. Kõik on üsna hõivatud.“

„Tuleks mõelda ühiste eesmärkide seadmiste ning EASi esindaja aruandekohustusele. Et sümbioos oleks sisukam, oleks tarvis kõikide asjaomaste institutsioonide ühiseid eesmärgi ning nende tulemuslikkuse hindamist.“

– Majandusküsimustega tegelevate diplomaatide vastused küsimusele, milliseid võimalusi näevad nad koostöö parandamiseks EASiga. Riigikontrolli küsitlus 2019 –

87. Info liikumise tõrkeid Tallinna ja välisesindajate vahel töid välja nii diplomaadid kui ka EASi välisesindajad. Välisministeeriumis on väljatöötamisel uus, kõiki Välisministeeriumi välisesindusi hõlmav infohaldussüsteem (nn raporteerimissüsteem). Eesmärk on see süsteem avada ka EASile. EAS on nimetanud isiku, kelle ülesanne on vahendada

Välisministeeriumist tulevat infot EASi üksustele ning vajaduse korral koordineerida Välisministeeriumi ja saatkondadega seotud tegevusi.

88. Riigikontroll juhib tähelepanu järgmisele: esmasel juhtimistasandil on info liikumine asutuste vahel muutunud tõhusamaks, kuid jätkuvalt on probleem, et Välisministeeriumil ja EASil puudub ühine infoedastuskanal või -süsteem või -keskkond. See aitaks aga säästa tööaega, parandada infovahetuse kvaliteeti ja suurendada tegevuste sünergiaid.

Väliskaubandus- ja infotehnoloogiainistri ning EASi juhatuse esimehe tagasiside tähelepaneku kohta: EASi välisinvesteeringute keskuse investorkonsultantidel ning EASi ettevõtlike ja innovatsiooni keskusel on kasutusel aastaid hästi toiminud kliendihaldussüsteemid, millega salvestatakse eksportööride ja partnerite infovahetus. See on üks kesksemaid tööriistaid, mis aitab kõigil EASi välisriikides asuvatel välisesindajatel, Tallinnas, Tartus, Rakveres ja Kuressaares asuvate töötajate vahel vahetada ajakohast infot klientide tulemuslikumaks teenindamiseks. EAS on senise kogemuse pealt pakkunud ka Välisministeeriumile võimalust liikuda ühise andmete jagamise süsteemi poole, mis läbi EAS koondaks tulemuslikkust puudutava info ja mis omakorda võimaldaks jälgida jagatud eesmärkide täitmist ühiselt ning terviklikult. Lisaks on Välisministeeriumil arendamisel kõiki Välisministeeriumi välisesindusi hõlmav infohaldussüsteem (nagu on viidatud ka punktis 87), mis avatakse ka EASile ning pakub seeläbi alternatiivset lahendust vastastikku info kvaliteetsemaks vahetamiseks.

Kuidas koordineeritakse äridelegatsiooniga visiite?

Välisvisiitide kavandamiseks käib koos ümarlaud ja on loodud infoportaal visiidid.ee, ettevõtjatele on probleem visiitidest etteteatamise lühike aeg

89. Välisvisiidid, mis on kõrgetasemelised ja millega on kaasas äridelegatsioonid⁴¹, on välisesinduste kõrval üks olulisemaid äridiplomaatia n-ö tööriistu. Osalemine kõrgetasemelistel välisvisiitidel aitab ettevõtjate hinnangul suurendada usaldusväärsust ja seeläbi kiirendab sihtturule sisenemist.⁴²

Teadmiseks, et

portaalis visiidid.ee on märgitud kõrgetasemelisteks lisaks presidendi ja peaministri visiitidele teiste ministrite ja ka asekanclerite visiitid.

90. Kõrgetasemeliste visiitide koordineerimiseks käib Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi eestvedamisel kord kvartalis koos ümarlaud, kuhu on kaasatud esindajad Vabariigi Presidendi kantseleist, Välisministeeriumist, Kultuuriministeeriumist, Maaeluministeeriumist ning Haridus- ja Teadusministeeriumist, vajaduse korral teistest ministeeriumidest, Riigikantselei peaministri büroost, EASist ja Eesti Kaubandus-Tööstuskojast.

Kontaktreis – uue ekspordituruga tutvumise teenus, mis aitab ettevõtetel saada sihtriigis esmased ärikontaktid; selgema teadmise, millised on tema toote või teenuse võimalused konkreetsel välisriigil.

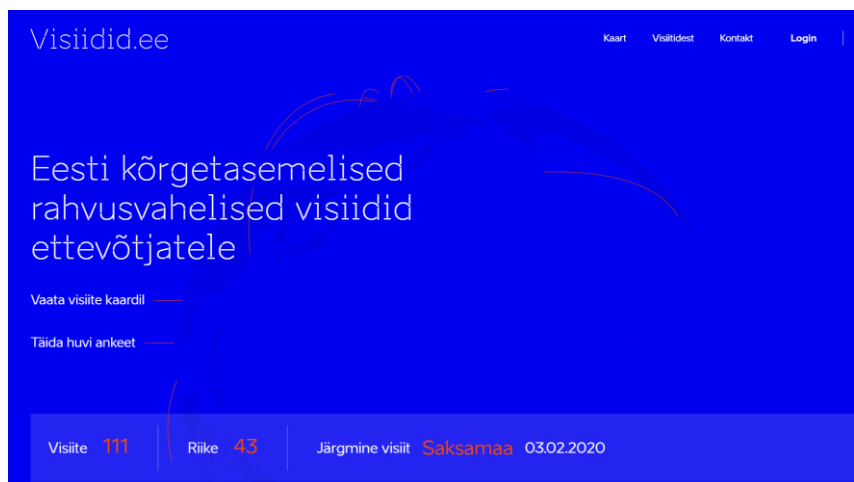
91. Ümarlaval läbi arutatud plaanid peavad visiitide eest vastutajad sisestama infoportaaali visiidid.ee. Kuigi portaali avalehe kohaselt on tegemist eelkõige Eesti kõrgetasemeliste rahvusvaheliste visiitide kanaliga, on seal esitatud info ka rahvusvaheliste messide ja [kontaktreiside](#) kohta. Lisaks saab infoportaaali vahendusel teavitada

⁴¹ Kõrgetasemelisteks on ülevaates peetud visiite, mille delegatsiooni juht on Vabariigi President, valitsuse liige või ministeeriumi asekancler.

⁴² Sigrid Tiits. Kõrgetasemeliste välisvisiitide roll eksportööride toetamisel aastatel 2014–2018. Magistritöö. Tallinna Tehnikaülikool, 2019.

visiidile minevat ametnikku ettevõtte huvidest, mida kohtumistel arvestada.

Kuvatõmmis. Visiidid.ee avaleht



Allikas: Visiidid.ee

92. Ümarlauda peavad infovahetuse seisukohast oluliseks kõik Riigikontrolli küsitletud osapooled. Portaali kui visiitide planeerimise protsessi toetavat ja ettevõtjate infovälja ühtlustavat instrumenti hindasid Riigikontrolli intervjuude põhjal positiivselt EAS, Välisministeerium, Kultuuriministeerium ning Eesti Kaubandus-Tööstuskoda.

93. Riigikontrollile antud selgituste põhjal eelistab Vabariigi Presidendi Kantselei visiidid.ee võimaluste kasutamise asemel äridelegatsiooni kokku panna ise, koostöös Välisministeeriumi äridiplomaatia bürooga. Selleks kasutatakse otsekontakte ning vajaduse korral Eesti Kaubandus-Tööstuskoja, Eesti Infotehnoloogia ja Telekommunikatsiooni Liidu (ITL) ning EASi abi. Vabariigi Presidendi Kantselei leiab, et kõrgetasemeliste visiitide korraldamiseks on sobivam kasutada diplomaatilisi kanaleid.

94. 2019. aasta oktoobris said portaalist visiidid.ee teavitusi kavas olevate messide, kontaktreiside jm välisreiside kohta ca 170 ettevõtet. 2020. aasta juuni lõpuks oli kasvanud portaali kasutajate arv 252 ettevõtte, mis on ligikaudu pool EASi seatud kasutajate arvu eesmärgist. Portaali potentsiaali realiseerimiseks on vaja tõhusalt tegeleda kasutajate arvu suurendamisega.

95. Äridiplomaatia strateegia kohaselt antakse kord aastas valitsuse majandusarengu komisjonile ülevaade valitsuse liikmete ja Vabariigi Presidendi planeeritavatest visiitidest, millest peaks osa võtma ka äridelegatsioon.⁴³

96. Nii visiitide korraldajad kui ka ettevõtted ja nende katusorganisatsioonid (portaali kasutajad) on pidanud visiitide planeerimisel suureks probleemiks visiitide toimumise liiga lühikest

⁴³ 2019. aasta jaanuaris antud eelvaates oli 10 kõrgetasemelist visiiti, millest realiseerus planeeritud kujul 2.

etteteatamise aega.⁴⁴ Kuna delegatsiooni moodustamine on aeganõudvam protsess kui turvakaalutluste või diplomaatilise tava⁴⁵ seatud raamid info teatavaks tegemisele, avaldatakse portaalis info kõrgetasemelise visiidi toimumise kohta, jättes märkimata, kes on delegatsiooni juht.

97. Riigikontrolli vaatlus näitas, et portaalis olevate kõrgetasemeliste visiitide etteatamise aeg on enamasti alla kahe kuu. Lühem kui kahekuine etteavitusaaeg aga ei võimalda ettevõtjatel mahutada visiiti oma kalendrisse ja teha piisavalt ettevalmistustööd, mistõttu ettevõtjad loobuvad tihti visiidil osalemisest.⁴⁶

98. Kui visiidil soovib osaleda vähem kui 5 ettevõtet, siis äri-delegatsiooni ei moodustata. Kuna kõrgetasemelisi äridelegatsioonidega visiite on vähe, tähendab iga tühistamine, et Eesti ettevõtetel jäävad võimalused kasutamata ja potentsiaal realiseerimata.

Teadmiseks, et

näiteks Iirimaa korraldas 2017. aastal 80 ministri tasemel juhitud äridelegatsiooniga visiiti. Iirimaa korraldatavad visiidid on seotud ametikohaga, mitte konkreetse ministri isikuga ning see võimaldab neil visiite mitu aastat ette planeerida.

Allikas: <https://www.dfa.ie/our-role-policies/trade-and-promotion/our-trade-role/>

99. Portaali käivitamisest 2018. aasta oktoobris kuni 2019. aasta novembrini toimunud 39 visiidist oli äridelegatsioon kaasas umbes pooltel: vaid 21 korral.

100. Info äridelegatsioonidega toimunud visiitide kohta on olemas saatkondadel ja ministeeriumitel, kuid puudub keskne (kõikide ministeeriumite kohta) ülevaade toimunud visiitidest. Seetõttu ei saa anda hinnangut, kas äridiplomaatia strateegias püstitatud eesmärk külastada prioriteetseid sihtturge (riigid, kus asuvad EASi esindused ja saatkonnad) vähemalt korra aastas on täidetud.⁴⁷

101. Mitmed intervjuueeritud märkisid, et sooviksid visiitidel osalenud ettevõtetelt saada rohkem tagasisidet, aga mõõnsid, et lisabürokraatiat sellega tekitada ei ole soovitatav. Seega, kuigi äridelegatsioonide programmi kokkupanijad (EAS ja Eesti Kaubandus-Tööstuskoda) küsivad osalenud ettevõtetelt tagasisidet, ei jõua see info süsteemselt tagasisidest huvitatud poolteni. Visiitidel osalenud ettevõtetelt saadud tagasiside käsitlemine ei ole süsteemne, mistõttu puudub ülevaade, kas visiitide käigus loodud kontaktide toel alustatakse uut äri.

102. **Riigikontroll juhib tähelepanu järgmisele:** kui visiite juhivad ministrid, kantslerid või asekanclerid, oleks võimalik parema planeerimistööga visiitide avalikustamise aega varasemaks tuua. Kõik visiidid, mille toimumine on kokku lepitud, tuleks esimesel võimalusel lisada portaali visiidid.ee. See võiks olla ka toimunud visiitidest ülevaade, tagasiside saamise, turuvajaduste selgitamise koht, mis aitaks edasist tegevust veelgi paremini planeerida ja korraldada.

Väliskaubandus- ja infotehnoloogia ministri ning EASi juhatuse esimehe tagasiside tähelepaneku kohta: Leiate, et visiidid.ee portaali

⁴⁴ Minimaalne etteatamise aeg ettevõtete jaoks on keskmiselt 54 päeva ja ideaalne keskmiselt 109 päeva ehk 3 kuud. Allikas: Sigrid Tiits. Kõrgetasemeliste välisvisiitide roll eksportööride toetamisel aastatel 2014–2018. Magistritöö. Tallinna Tehnikaülikool, 2019.

⁴⁵ Lähetav riik ei saa visiidi toimumist teha avalikuks enne, kui vastuvõttev riik on omapoolse teate teinud. Kui delegatsiooni juhib president või peaminister, ei avalikustata delegatsiooni juhi nime varem kui kuu aega enne visiidi toimumist.

⁴⁶ Sigrid Tiits. Kõrgetasemeliste välisvisiitide roll eksportööride toetamisel aastatel 2014–2018. Magistritöö. Tallinna Tehnikaülikool, 2019.

⁴⁷ Sigrid Tiits on oma 2019. aasta magistritöös toonud välja, et aastatel 2014–2018 toimus ainult 19% visiitidest riikidesse, mille turgu peetakse prioriteetseks.

kasutajaskonda ja väärtust aitaks suurendada visiitide toimumise pikem etteatamisaeg. Võimalikult varajane visiidi ja visiidil kõrgetasemelise esindaja osaluse kinnitamine ning avalikustamine on Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumile ja EAS-ile ka üks olulisemaid prioriteete portaali edasiarendamisel. Selleks on toimunud ja jätkuvad edaspidi koostööarendused nii enda kui ka teiste haldusalade ministrite, asekanclerite ja kancleritega, samuti ettevõtteid esindavate organisatsioonidega. Peamine kitsaskoht on seni olnud poliitikute tihedas ja muutlikus töögraafiks, mille planeerimises on ärivisiitide kuupäevade kinnitused jäänud tihti peale vaid mõne kuu lõikesse. Selle lahendamiseks on juba mitmed kokkulepped juba tehtud.

Mis puudutab visiitide järelkaja, siis toimiv tagasiside küsimise protsess on visiidid.ee portaali taustal olemas ka juba täna. EAS peab aga arvestama tagasiside küsimisel ja avalikustamisel nii selle valikulisuse kui osalt konfidentsiaalsuse nõuetega. Seetõttu ei avalikustata portaalis iga visiidi kohta laekunud tagasisidet ning seonduvaid jätkutegevusi. Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium, Välisministeerium ja EAS annavad toimunud visiitidest ülevaate kord aastas valitsuse majandusarengu komisjonis. Lisaks toimuvad infovahetuse eesmärgil visiitide ümarlauad, kuhu kaasatakse ka teised ministeeriumid ning Eesti Kaubandus-Tööstuskoda.

Lisaks rõhutame, et visiidid.ee portaali näol võimaldame täna ettevõtetele võrdsetel alustel kõrgetasemelise esindatusega visiidil osalemiseks kandideerimist. Seetõttu on Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi ja EASi huvi visiidid.ee portaali jooksvalt edasi arendada ning suurendada selle kasutajaskonda. Vastupidi on see ka aktiivse kasutajaskonna huvi, et selline keskkond eksisteeriks.

/allkirjastatud digitaalselt/

Märt Loite
analüüsiosakonna peakontrolör

Riigikontrolli tähelepanekud ja ministrite vastused

Riigikontroll saatis ülevaate teadmiseks ning juhtis ülevaate põhjal Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi, Välisministeeriumi ning EASi tähelepanu mitmetele asjaoludele. Ministrid ja EASi juhatuse esimees saatsid ajavahemikul 06.–17.08.2020 oma vastuse Riigikontrolli tähelepanekutele.

Kommentaariid ülevaate kohta

Välisminister: Täna Teid Riigikontrolli ulatusliku äridiplomaatia ülevaate eest. Leian, **et äridiplomaatia valdkond vajab Eestis terviklikku ja korraldatud lähenemist** eesmärgiga pakkuda meie ettevõtjatele välisurgudel tõhusat tuge ning aidata kaasa soovitud välisinvesteeringute kasvule ja turismi edendamisele. Oluline on, et toe pakkumine ettevõtjatele oleks seejuures võimalikult efektiivne ning vältida tuleks erinevaid juhtimisliine ja tegevuste killustumist ametkondade vahel. Vastavalt välispoliitika arengukavale on välismajanduse valdkond välisministeeriumi jaoks üheks oluliseks prioriteediks.

Nendest juhtmõtetest kantuna oleksin soovinud leida Riigikontrolli ülevaatest poliitikasoovitusi, mis aitaksid parandada eksportivatele ettevõtetele osutatavate teenuste kvaliteeti. Välisministeerium liigub selgelt ja kindlalt selles suunas, et pakume koos partneritega kõigil välisurgudel, kus meie välisesindused paiknevad, ettevõtetele **ühetaolist ja võimalikult ulatuslikku tuge**, mis keskendub nii suhtlusele riigiasutustega kui ka meie ettevõtetele kontaktoorgustiku rajamisele välismaiste partnerettevõtetega.

Majanduse elavdamise ja ekspordi edendamise eesmärgil **tugevdame ka välismajandussuuna mehitatust välisurgudel**. 2020. aastal oleme vaatamata COVID-19-le juba tugevdanud täiendavate majandusesindajatega oma ridasid Genfi, Tokio, Abu Dhabi, Riia ja Aafrika suunal. Lähiajal on kavas peamiselt välismajanduslikel kaalutlustel avada uued saatkonnad Singapuris ning Korea Vabariigis. Samuti tugevdame veel sel aastal täiendavate majandusnõunikega oma kohalolekut Ameerika Ühendriikides ja Kanadas. Kõik meie 48 välisesindust ja ligikaudu 200 aukonsulit abistavad ühe olulise välispoliitilise eesmärgina meie ettevõtteid. Töötame selle nimel, et sama süsteemne lähenemine laieneks globaalselt ka väliseesti kogukonnale. Lisaks räägime läbi ja sõlmime ettevõtjate jaoks prioriteetsetel välisurgudel vajalikke välismajanduse valdkonna lepinguid ning läksime 2020 äridiplomaatia valdkonnas üle tulemusjuhtimise põhimõtetele.

Traditsiooniliste majandussektorite abistamise jätkuva vajaduse kõrval näen post-COVID-19 kontekstis täiendavaid võimalusi Eesti digiteenuste jõulisemaks ekspordiks. Sel eesmärgil plaanin käivitada **pop-up-digisaatkondade missioonid**, kus suuname erinevate huvigruppide sh riigi- ja erasektori koostöös e-riigi valdkonna ekspordi edendamisele enam mõtestatud tähelepanu.

Selleks, et ettevõtjaid tõhusalt välisurgudel aidata, näen välismajandussuunal **selget vajadust avatuma välisestistuse järele** ning sellisele avatusele osutab ka välispoliitika arengukava. Meie ridades on järjest enam erasektori kogemusega eksperte. Samuti kavatsime äridiplomaatiasuunal käivitada praktiseerimise vahetusprogrammi erasektoriga, mille eesmärgiks on tööprotsesse veelgi ühtlustada. Lisaks koostame koostöös ettevõtetele praktikas rakendatavaid riigistrateegiaid, kus välispoliitika ja äri edendamine astuvad ühte sammu; töötame välja uusi tehnilisi tööriistu diplomaatide lihtsamate tööfunktsioonide täiendamiseks; muudame meie välisesindust ettevõtete jaoks avatumaks jne.

Ühtlasi soovin selle raporti koostamise taustal meie välisestistust kiita. Riigi tugevuseks tervikuna ettevõtjate abistamisel on erinevate poliitikavaldkondade ja tegevuste sidumise võime – mida kaugem turg, seda rohkem seda on vaja ning diplomaatiline staatus on sageli määravaks uste avamisel ja ettevõtete äritegevuse soodustamisel. Välisministeeriumi diplomaatide portfellis on lisaks äridiplomaatiale ka erinevad välispoliitilised teemad – julgeolekupoliitika, konsulaarteemad, arengukoostöö, välismajandus jne. Käsitlen seda mitmekesisust ja avarat vaadet meie selge tugevusena. Oleme seadnud endale tulemusihid just seetõttu, et rohkete välispoliitiliste tegevuste taustal ei jääks tegevused ettevõtjate abistamisel üldisteks, vaid oleksid mõtestatud ja mõõdetavad.

Kokkuvõttes soovin märkida, et Riigikontrolli koostatud äridiplomaatia ülevaade on vajalik dokument, milles on välja toodud mitmed töökorralduslikud küsimused. Selle kõrval aga on veelgi olulisem, et leiame koostöös erinevate ühiskonna huvi-gruppidega jätkuvalt tegelikke võimalusi meie majanduse elavdamiseks ning ettevõtete proaktiivseks toetamiseks välisurgudel.

Majandus- ja kommunikatsiooniminister ning EASi juhatuse esimees: Täna Riigikontrolli äridiplomaatia korralduse analüüsimise ja arvamuse avaldamiseks vastavasisulise ülevaate edastamise eest.

Äridiplomaatia alased tegevused tervikuna on Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumile ja EASile oluline instrument Eesti eksporditõrje toetamisel ja aitamisel välisurgudele, samuti majanduse ja selle innovaatilisuse kasvatamisel läbi teadus-mahukate ning kõrge lisandväärtusega välisinvesteeringute kaasamise. Nii ekspordi kasvatamine kui välisinvesteeringute kaasamine on Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumile pikaajaline ja Eesti teadus- ja arendustegevuse, innovatsiooni ning ettevõtluse arengukava 2021–2035 kohaselt üks olulisemaid majanduspoliitilisi prioriteete, mida viiakse ellu eeskätt läbi EASi, kelle teenuste portfell võimaldab toetada ettevõtteid nende kogu arenguteekonoma vaates ehk välisurgudele sisenemise eel, ajal ning järel. Ainuüksi 2019. a kasvas EASi toetatud ettevõtete müügitulu välisurgudel € 189M ja lisandväärtus € 55M ulatuses, mille tulemusena loodi mitu tuhat täiendavat töökohta ja suurenes riigile laekuv maksutulu.

Arvestades äridiplomaatia vahetult positiivset mõju Eesti majanduskasvule ja riigi huvi antud valdkonda seetõttu tugevdada, kutsusime koostöös EASi ning Välisministeeriumiga 2017. a detsembris ellu „Eesti äridiplomaatia strateegia“, mille toel oleme võtnud eesmärgiks äridiplomaatia valdkonda strateegiliselt juhtida ja edasi arendada, õppides nii Eesti enda mineviku kogemusest kui ka teiste riikide praktikatest.

Seetõttu on Riigikontrolli sissevaade teemasse meie seisukohalt väga oluline ja vajalik, mis aitab täiendavalt teadvustada ja tähelepanu pöörata nendele tugevustele, mis Eestile edu tagaks, aga ka kitsaskohtadele, mis meie täispotentsiaali äridiplomaatias endiselt takistab.

Olulised tegevused, mille osas oleme tänaseks juba edusamme teinud, kuid millele peame seega ka edaspidi tähelepanu pöörama hõlmavad sealhulgas:

☐ ühtne riigiülene äridiplomaatiliste tegevuste eesmärgistamine ja koordinatsioon;

- ☐ aastapõhiste tegevuskavade loomine ja heakskiitmine valitsuse majandusarengu komisjonis, sisaldades sh EASi, Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi ja Välisministeeriumi ülest tervikvaadet planeeritavatest tegevustest ning eesmärkidest (2020. a tegevuskava kiideti heaks 10.03 istungil);
- ☐ ühtsete tööplaanide loomine valitud sihtturgudel;
- ☐ mõõdetavate eesmärkide seadmine EASi ja Välisministeeriumi välisesindajatele (Välisministeeriumis hetkel sisuliselt juurutamisel);
- ☐ sektoripõhiste väärtuspakkumiste loomine kõrge lisandväärtusega välisinvesteeringute tõhusamaks meelitamiseks;
- ☐ vastastikku kooskõlastatud välisistutudele laienemise kava loomine EASi ja Välisministeeriumi väljaarendatud metoodika alusel;
- ☐ visiitide ühtseks planeerimiseks visiitide ümarlaua ning visiitid.ee portaali ellukutsumine ning rakendamine;
- ☐ vastastikune infole või infosüsteemidele ligipääsu võimaldamine (näiteks Välisministeeriumi ligipääs EASi tegevuskavade süsteemidele, EASi ligipääs Välisministeeriumi memodele, Välisministeeriumi infosüsteemi arendus);
- ☐ EASi ja Välisministeeriumi ühine teenuste kaardistus, vältimaks dubleerimist ning tagamaks ühtset klienditeekonda ja arusaadavaid kontaktpunkte;
- ☐ EASi poolt rahastussüsteemi loomine, mis võimaldab toetada saatkondi täiendavate äridiplomaatiliste tegevuste elluviimisel;
- ☐ EASi ja Välisministeeriumi vahelised regulaarsed arutelud ja koostööarendused ühtse kliendihalduse tagamiseks (n-ö *once-only*-printsipi rakendamine).

Nagu ka Teie ülevaade kinnitab, on äridiplomaatia-alane koostöö ja tulemuslikkus viimastel aastatel oluliselt paranenud, sihipäraselt on hakatud ellu viima äridiplomaatia strateegias kokkulepitud tegevusi.

Samas, kuna kõiki soovitud muudatusi ei ole suudetud tänaseks piisavalt jõuliselt rakendada, on meie eesmärk kiirendada kokkulepitud koostööarenduste elluviimist ja tõhustada seeläbi infovahetust ning koordineerimist veelgi (nii omavahel kui ka väljapoole). Üheks väljundiks saab siin olla seega ka varem sõlmitud kolmepoolse Välisministeeriumi – Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi – EASi koostöömemorandumi uuendamine, mis lisaks äridiplomaatia strateegiale aitab kokku leppida rohkem tööalaseid aspekte jms. Tulevaste uute kokkulepete sõlmimisel ja seeläbi sh omavahelise vastutuse täpsustamisel, peame oluliseks nii eelnevat põhjalikku mõjude hindamist, mis võtab arvesse senist parimat praktikat ja tulemuslikkust (nii välisesinduste töös kui ka ettevõtluspoliitika juhtimisel ja rakendamisel) kui ka fakti, et asutusteülene koordineerimine on äridiplomaatia tegevuste elluviimisel mõõdapääsmatu. Eeltoodu on kooskõlas Riigikontrolli poolt ülevaates järelдатuga ning viitab vajadusele täiendada eeskätt tänaseid protsesse ja kommunikatsiooni, mitte keskenduda ressursside ümberõstmisele ühest haldusalast teise.

Üheks olulisemaks teguriks äridiplomaatia alase koostöö edasiarendamisel on tulemusjuhtimissüsteemide ühtlustamine. EAS on konkreetsete eesmärkide ja tulemusnäitajate põhiste tulemusjuhtimissüsteemi juurutanud põhjalikumalt alates 2018. a ning seda edukalt – 2019. a oli EASi ekspordinäitajate otsene panus teenindatud Eesti eksporditõrde müügitulu kasvu sihtturgudel € 16,2M ning sellega ületati oluliselt ka seatud eesmärk ja toetati teenindatud ettevõtete ekspordikasvu antud sihtturgudel 18% ulatuses (Eesti eksporditervikuna kahanes samal ajal vastavatesse sihtriikidesse 1%). EASi välisinvesteeringute keskus ületas samuti 2019. a seatud eesmärgid ja kaasas (sh koostöös saatkondadega) kokku € 235M välisinvesteeringuid, toetades seeläbi 1241 täiendava töökoha loomist Eestis.

Tulemusjuhtimissüsteemi edukale rakendamisele EASis on aidanud oluliselt kaasa EASi välisesindajate pikaajaline kogemus ja kompetentsus *business-to-business*-suhete loomisest ning arendamisel. Seda kinnitab muu hulgas Eesti eksporditõrde valdavalt kõrge hinnang EASi välisesindajate teenuse kvaliteedile ja panusele, ning mida EAS teenindatud ettevõtelt regulaarselt kogub.

EAS on lähtuvalt senisest kogemusest ja tulemuslikkusest tutvustanud oma välisesindajate eesmärgistamise ja tulemusmõõdikute süsteemi detailselt ka Välisministeeriumile, kes plaanib oma tulemusjuhtimissüsteemi juurutada lähiajal, ning mis meie hinnangul aitab äridiplomaatilisele eesmärgistatusele ja tulemuslikkusele oluliselt kaasa.

Majandus- ja kommunikatsiooniministri ning EASi juhatuse esimehe ettepanekud, mille alusel Riigikontroll täiendas ülevaadet:

Nagu ülevaate eri osades on viidatud (sh tähelepanek punktis 88), siis ühine infoväli on täna osaliselt tagatud kvartaalsete kolmepoolsete kohtumiste (Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium, Välisministeerium, EAS), visiitide ümarlaudade (kus osalevad samuti täiendavad riigi ja erasektori partnerid), jooksvate tegevuspõhiste arutelude ning samuti koostöökoostöötoel – seda riikides, kus see on võimalik ning asjakohane. Palume seega täpsustada lk 2, et osapooltel puudub täna eeskätt ühtne infohaldussüsteem, mida saaksid kasutada kõik äridiplomaatiaga kokkupuutuvad osapooled.

☐ Palume arvestada lk 2 kokkuvõtte sõnastuses, et aastapõhiseid äridiplomaatia tegevuskavasid (sh eesmärgid, tegevused ning tulemusnäitajad asutuste loikes) esitletakse ja kiidetakse heaks vähemalt kord aastas valitsuse majandusarengu komisjonis. Seeläbi on vähemalt kord aastas tagatud terviklik vaade äridiplomaatia eesmärkidele ja rakendamisele peamiste osapoolte koostöös.

☐ Lk 3 on toodud Riigikogu väliskomisjoni 14. mai 2020 otsuses esitatud Riigikogu väliskomisjoni seisukoht „väliskomisjon on veendunud, et välismajandusega tegeleva ressursi koondamine välisministeeriumi haldusalasse aitab suurendada välis- majanduspoliitika suunatud vahendite kasutamise efektiivsust ja tulemuslikkust (struktuurimuudatus, et EASi ekspordinäitajate ja Välisministeeriumi majandusdiplomaate juhitaks samast ministeeriumist)“; Palume võimalusel täiendada antud lõiku selgitusega, et Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium ja EAS ei olnud vastavale istungile kaasatud ning neilt ei küsitud Riigikogu väliskomisjoni poolt ka asjakohaseid analüüse, mis võimaldaksid hinnata, milline oleks välismajandusega tegelevate välisesindajate Välisministeeriumi haldusalasse koondamise mõju.

☐ Punktis 8 asendada sõna „ekspordinäitajast“ sõnaga „välisesindusest“.

- ☐ Äridiplomaatia moodustab vaid ühe lüli riiklikest tegevustest, mida viiakse ellu Eesti majanduse ja ettevõtete rahvusvahelise konkurentsivõime tõstmiseks ning osana Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi juhitavast riiklikust ettevõtluspoliitikast. Palume seega punktis 11 toodu puhul parandada sõnastust järgnevalt: „Eesti majanduse rahvusvahelise konkurentsivõime suurendamisse panustav äridiplomaatia valdkond koos vastavate tegevustega on jagunenud Välisministeeriumi ning Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi vahel. Äridiplomaatiaga seotud olulisemaid küsimusi arutab peaministri juhitud valitsuse majandusarengu komisjon.“.
- ☐ Palume lisada lk 10 tabelisse nr 2 järgnevad täpsustused:
- Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi puhul järgnevalt:
- o lisada tegevustena „ministri, kantsleri või asekancleri poolt esindatavad äridelegatsiooniga visiitid sihtturgudele“ ja „rahvusvaheliste delegatsioonide vastuvõtmine ning neile parimate praktikate (sh ekspordi vaates) turundamine“;
 - o üksuse puhul täiendada järgnevalt: „Euroopa Liidu ja rahvusvaheliste suhete osakond, sh välisesindajad rahvusvahelistes organisatsioonides (Euroopa Liit, Majanduskoostöö ja Arengu Organisatsioon)“;
 - o sõnastada mainitud tegevus järgnevalt: „Riikliku ettevõtluspoliitika – mille olulisemateks osadeks ekspordi, välisinvesteeringute, turismi, tööstuse ja innovatsiooni valdkonna arendamine – kavandamine, juhtimine ning elluviimine“.
- EASi puhul järgnevalt:
- o Komplekssed teenused ettevõtete toetamiseks ekspordi suurendamisel (eelnõustamine välisurule sisenemiseks, välisettevõtete ostusoovide teenindamine, ekspordipartneri sihtotsing, kontaktotsing (kõikides maailma riikides), turuanalüüsid, sihtturseminarid, ekspordi programm, arenguprogramm, personaalse väliseksperdi leidmine jpm).
 - o Sissetulevate ja väljaminevate ekspordivisiitide korraldamine (delegatsioonid ja programm). Portaali visiitid.ee haldamine.
 - o Investorvisiitide korraldamine Eestisse ja investorite peakontoritesse.
 - o Rahvusvaheliste klasterite, koostöövõrgutike jne ökosüsteemidega innovatsioonikoostöö arendamine.
 - o Eesti äri võimalusi, ettevõtlussektoreid ja ärikeskkonda tutvustavad turundustegevused mainekujunduse ja kontaktide loomise eesmärgil.
 - o Uute väliskapitali ettevõtete Eesti maandamine.
 - o Eestis tegutsevate väliskapitalil ettevõtete järeleteenindus, äride laiendamine, integreerimine ja lisandväärtuse tõstmine.
 - o Väliskapitali kaasamine Eesti ettevõtetesse.
 - o Investeermiskeskonna arendamine koostöös erinevate ministeeriumi poliitikakujundajatega vastavalt ettevõtluse vajadustele.
 - o Välisspetsialistide meelitamine, maandamine ja integreerimine Eesti tööjõuturule.
 - o E-residentsuse ärimudelitel klientide Eesti maandamine ja nende äride laiendamine Eestis.
 - o Välisesindajate, Tallinna, Tartu, Pärnu, Rakvere ja Kuressaare kontorite töö koordineerimine.
- EASi välisesindajate puhul järgnevalt:
- o Ettevõtete nõustamine turule sisenemisel.
 - o Kontaktide vahendamine ja loomine.
 - o Ekspordipartneri sihtotsingu teenus.
 - o Välisettevõtete ostusoovide teenindamine.
 - o Erinevatel üritustel (messid, seminarid, konverentsid) korraldamine ja nendel osalemine.
 - o Äridelegatsioonide korraldamine ja vastuvõtmine.
 - o Eesti innovatsiooni ja ettevõtlussektorite promomine ning müümine välisurgudel.
 - o Väärtuspakkumiste koostamine koostöös Tallinna kontoriga Tallinna, Tartu, Pärnu, Rakvere ja Kuressaare kontoritega.
 - o Investorite ja potentsiaalsete investorite visiitide korraldamine Eestisse. Investorite ümarlaudade ja tänuürituste korraldamine Eestis ja Välismaal.
 - o Investorteenindus uute ettevõtete maandamisest äride ja innovatsioonikoostöö.
- Punkti 44 sõnastuse puhul palume arvestada, et Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumile teadaolevalt ühtegi konkreetset, dokumenteeritud ettepanekut ja otsust välisesinduste liitmiseks 2019. aasta oktoobris ei tehtud. Väliskaubandus- ja infotehnoloogia minister täpsustas küll Riigikogu väliskomisjoni 17. oktoobri 2019. aasta istungil, et antud kavatsust [loe: EASi välisesinduste liitmine Välisministeeriumi haldusalasse] ei ole välisministriga detailsemalt veel arutatud.
- Punktis 72 on öeldud, et „Välisministeeriumi ja majandusdiplomaatide roll on eriti oluline kaugematele, tärgavatele turgudele sisenemisel, mis otseselt EASi prioriteetide hulka ei kuulu, kuid on teatud sektoritele kasvava tähtsusega.“. Palume antud sõnastuse puhul võtta arvesse, et kaugemad turud kuuluvad samuti EASi prioriteetide hulka. Sellest lähtuvalt on EAS esindatud täna USA-s, Indias, Singapuris, Hiinas, Jaapanis ja Araabia Ühendemiraatides. Laienemiskava kohaselt lisanduvad ka tulevikus täiendavad kaugemad, Euroopa-välised esindused.
- Tallinnas asuv Aasia Keskus pakub seejuures Eesti ettevõtetele samuti terviklikku lähenemist (n-ö *one-stop-shop* Aasia suunal), mis lähtuvalt ettevõtte vajadustest kombineerib sihtturgudel tegutsevate välisesindajate ja EASi Tallinna kontori teenused, seda tihedas ja regulaarses koostöös Välisministeeriumiga ning turgudel, kus ettevõtjad on huvi eeskätt üles näidanud.
- o Punktis 74 on selgitatud, et „Kattuvate ülesannetena võib EASi välisesindajate ja majandusdiplomaatide töös välja tuua ettevõtete nõustamise, turuanalüüsi, kohtumiste, sihtturseminaride korraldamise, kontaktide vahendamise. Need tegevused moodustavad ka märkimisväärse osa majandusküsimustega tegelevate diplomaatide töökoormusest.“
- Leiame, et kõiki nimetatud ülesandeid ei ole asjakohane nimetada kattuvateks, sest nende sisu, ulatus ja maht erinevad asutuste lõikes – seda eeskätt nõustamise ja turuanalüüside teenuse puhul, mille pakkumine on 100%-lt äridiplomaatiala keskenduvate

EAS-i välisesindajate poolt oluliselt detailsem ja eksportööridele konkreetset kontaktide ning kohtumiste arvu võimaldav. Erinevustele välisesindajate töös viitavad nii Riigikontrolli punktis 77 toodud järeldus kui ka varasemad arutelud Välisministeeriumiga.

Punkti 79 kirjeldatu osas märgime, et EASi-poolsele toe pakkumisel eksportööridele on olulisel kohal samuti kasvuprogrammid, mis seovad punktis 79 loetletud (koolitused, seminarid, ühisstendid jm) ja mitmed teised EASi teenused üheks tervikuks.

Riigikontrolli tähelepanujuhtimised	Ministrite ja EASi juhatuse esimehe vastused
Eesmärkide koordineerimine ja info vahetamine 37. Riigikontroll juhib tähelepanu järgmisele: ühiselt seatavad eesmärgid ja tööplaanide koordineerimine on eelduseks, et EASi välisesindajate ja saatkondade koostöös tekiks sünergia ja välistatud oleks dubleerimise risk. p 34	Väliskaubandus- ja infotehnoloogiaministri ning EASi juhatuse esimehe tagasiside tähelepaneku kohta: Ühiste eesmärkide seadmine, tööplaanide koostamine ja koordineerimine EASi ning Välisministeeriumi välisesindustes vahel on äridiplomaatia strateegia üks olulisemaid fookuseid. Välisministeerium ja EAS on jaganud selleks vastastikku sihtturgudepõhist infot (ootused ja plaanid nii eesmärkide kui ka tegevuste lõikes olulisematel sihtturgudel) ja suunanud välisesindajaid regulaarselt infot vahetama ning aastat ettevaatavalt ühiselt planeerima. Järgnevate aastate valguses on eesmärk ühtlustada tööplaanide ülesehitust ja detailsusastet nii riigiti kui ka EASi ning Välisministeeriumi üleselt.
Välisesindajate võrgustiku kujundamine 45. Riigikontroll juhib tähelepanu järgmisele: äridiplomaatia valdkonna arengut silmas pidades tuleb kõik äridiplomaatiliste välisesindajate asukohti puudutavad otsused ette valmistada Välisministeeriumi ning Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi tihedas koostöös. p-d 39–44	Väliskaubandus- ja infotehnoloogiaministri ning EASi juhatuse esimehe tagasiside tähelepaneku kohta: EAS, Välisministeerium ning Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium on vahetanud kolmepoolset infot nii välisurgude valiku aluseks oleva meetodika kujundamisel kui ka laienemiskavade kinnitamisel (sh valitsuse majandusarengu komisjoni 04.09.2019. a istungil). Samuti on EASi ja Välisministeeriumi laienemiskavade alati üheks arutelupunktiks regulaarsete kolmepoolsete (EAS – Välisministeerium – Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium) koostumiste käigus, et vajaduse korral kohandada laienemiskava vastu muutunud turuolukorda (nt asendada üks sihtturg teisega või leppida kokku, kumb asutus ja miks peaks teatud turule esmalt laienema). EASi tegutsemine turul, kus puudub Eesti saatkond, võib olla seejuures ajendiks viimase avamiseks seal. Lisaks on EASil suurem paindlikkus laieneda sihtriikide eri regioonidesse (nt Saksamaal on esindatus lisaks Berliinile nii Hamburgis kui ka Nürnbergis), lähtuvalt nende pakutavatest äri võimalustest ning Eesti ettevõtete huvidest.
Välisesindajate rahastamine 51. Riigikontroll juhib tähelepanu järgmisele: EASi välisesindajate eelarvet planeeritakse korraga 1–2 aastaks ning see tekitab riske valdkonna juhtimisel. Arvestades, et EASi rahastatakse suuresti Euroopa Liidu toetustest ja et järgmisel eelarveperioodil majandusarengule ettenähtud summad vähenevad, tuleb pikemas vaates otsustada, kuidas ja milliste välisurgudele suunatud ülesannete täitmist jätkatakse. p-d 47–50	Väliskaubandus- ja infotehnoloogiaministri ning EASi juhatuse esimehe tagasiside tähelepaneku kohta: Täpsustame, et pikaajaline rahastamis-mudel riigieelarvest puudub nii EASil kui ka Välisministeeriumil. Välis-esindajate tegevus on riigile tulumeede, mistõttu pooldame igati seda, kui tekib võimalus rahastada ekspordinõunikke (lisaks investorkonsultantidele) alternatiivselt ja pikaajaliselt riigieelarve baasrahastusest. Pikas perspektiivis on oluline, et riigi jooksvaid kulutusi ei kaetaks Euroopa Liidu vahenditest. Kuna EASi kogemus ja tegevusmudel on pikaajaline ning end tänaseks tõestanud, siis on valitsus EASi välisesindustes võrgustiku arendamiseks enama kui 10 aasta jooksul rahastuse ka alati taganud. Samuti on EASil olnud paindlikkus kasutada vajadusel Euroopa Liidu struktuurivahendeid ekspordinõunike finantseerimiseks, mis omakorda võimaldab tagada rahastuse järjepidevuse vähemalt 4–5 aastaks. Küll aga muutused struktuuri-vahendite mahus võivad piirata võimalusi aktiivselt laieneda uutele turgudele.
Diplomaatide värbamine 69. Riigikontroll juhib tähelepanu järgmisele: senise värbamispoliitika muutumine avatumaks ja paindlikumaks võimaldab palgata äridiplomaatiaks vajalike spetsiifiliste oskustega töötajaid, kuid siiski tuleks ka uusi diplomaate värvates silmas pida nende potentsiaali täita äridiplomaadi rolli. p-d 61–66	Väliskaubandus- ja infotehnoloogiaministri ning EASi juhatuse esimehe tagasiside tähelepaneku kohta: Arvestades, et äridiplomaatia on saatkondade üks kolmest peamisest fookusest, toetame igati selliste diplomaatide lähetamist, kes omavad kogemust või suutlikkust äridiplomaatia-alaste tegevuste elluviimise edukalt panustada. Konkreetset saadikute puhul mõjutab see otseselt äridiplomaatiaga tegelevate alluvate juhtimist, suunamist ning seeläbi ka nende tulemuslikkust.

Riigikontrolli tähelepanujuhtimised	Ministrite ja EASi juhatuse esimehe vastused
Vajadus kokku leppida välisesindajate tööjaotuses 77. Riigikontrolli juhib tähelepanu järgmisele: Välisministeeriumi välisesinduste ja EASi välisesindajate asjatundlikkus ja rollid on seni olnud erinevad, kuid teineteist täiendavad. Värvates äri- ja investeringunõustajaid, kes tunnevad regiooni ja majandust, kuid kellel puudub diplomaatiline staatus, muudab Välisministeerium senist EASi välisesindajate ja diplomaatide rollijaotust. Dubleerimise ja konkureerimise riski saab vähendada, kui leppida kokku omavaheline tööjaotus nii laiemalt kui ka konkreetsetes sihtriikides. p-d 70–76	Väliskaubandus- ja infotehnoloogiaministri ning EASi juhatuse esimehe tagasiside tähelepaneku kohta: Valitsuse üks prioriteete on kasvatada riigi võimekust toetada Eesti eksportööre võimalikult paljudel turgudel. Välisministeeriumi välisesinduste laiendamine, sh eelmainitud äridiplomaatide näol, aitab selle eesmärgi saavutamisele oluliselt kaasa. Nõustume seejuures, et sellise profiiliga esindajate värbamisel on omavaheline kooskõlastamine ja koordineeritus veelgi olulisem, vältimaks dubleerimist ning konkureerimist. EASi ja Välisministeeriumi esindajate rollid on erinevad, mistõttu on soovitatav suurendada Välisministeeriumi võimekust ja inimressurssi, mida nt välisesindajate võrgustike ühendamine tingimata kaasa ei tooks. Samas on ressursi jaotamise seisukohalt heal koordinatsioonil tugev mõju. Näiteks leppisime käesoleva aasta kevadel kokku, et EAS laieneb Poola kõigepealt (lähtuvalt EASi valmisolekust ja toetamaks Poola turust huvitunud ettevõtteid kriisi ajal esimesel võimalusel) ning Välisministeerium suunab oma ressursi mõnele teisele turule, mille vastu on Eesti ettevõtetal hetkel tugev huvi.
Vähene koordineerimine ja tõhusa infohaldussüsteemi puudumine 88. Riigikontrolli juhib tähelepanu järgmisele: esmasel juhtimistasandil on info liikumine asutuste vahel muutunud tõhusamaks, kuid jätkuvalt on probleem, et Välisministeeriumil ja EASil puudub ühine infoedastuskanal või -süsteem või -keskkond. See aitaks aga säästa tööaega, parandada infovahetuse kvaliteeti ja suurendada tegevuste sünergiaid. p-d 81–87	Väliskaubandus- ja infotehnoloogiaministri ning EASi juhatuse esimehe tagasiside tähelepaneku kohta: EASi välisinvesteeringute keskuse investorkonsultantidel ning EASi ettevõtluse ja innovatsiooni keskusel on kasutusel aastaid hästi toimunud kliendihaldussüsteemid, millega salvestatakse eksportööride ja partnerite infovahetus. See on üks kesksemaid tööriistaid, mis aitab kõigil EASi välisriikides asuvatel välis-esindajatel, Tallinnas, Tartus, Rakveres ja Kuressaares asuvatel töötajatel vahetada ajakohast infot klientide tulemuslikumaks teenindamiseks. EAS on senise kogemuse pealt pakkunud ka Välisministeeriumile võimalust liikuda ühise andmete jagamise süsteemi poole, mis läbi EAS koondaks tulemuslikkust puudutava info ja mis omakorda võimaldaks jälgida jagatud eesmärkide täitmist ühiselt ning terviklikult. Lisaks on Välisministeeriumil arendamisel kõiki Välisministeeriumi välisesindusti hõlmav infohaldussüsteem (nagu on viidatud ka punktis 87), mis avatakse ka EASile ning pakub seeläbi alternatiivset lahendust vastastikku info kvaliteetsemaks vahetamiseks.
Infoportaali visiidid.ee võimaluste parem kasutamine 102. Riigikontrolli juhib tähelepanu järgmisele: kui visiite juhivad ministrid, kantslerid või asekanterid, oleks võimalik parema planeerimistööga visiitide avalikustamise aega varasemaks tuua. Kõik visiidid, mille toimumine on kokku lepitud, tuleks esimesel võimalusel lisada portaali visiidid.ee. See võiks olla ka toimunud visiitide ülevaate, tagasiside saamise, turuvajaduste selgitamise koht, mis aitaks edasist tegevust veelgi paremini planeerida ja korraldada. p-d 93, 96–98, 100, 101	Väliskaubandus- ja infotehnoloogiaministri ning EASi juhatuse esimehe tagasiside tähelepaneku kohta: Leiame, et visiidid.ee portaali kasutajaskonda ja väärtust aitaks suurendada visiitide toimumise pikem etteatamis-aeg. Võimalikult varajane visiidi ja visiidiil kõrgetasemelise esindaja osaluse kinnitamine ning avalikustamine on Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumile ja EAS-ile ka üks olulisemaid prioriteete portaali edasiarendamisel. Selleks on toimunud ja jätkuvad edaspidi koostööarendused nii enda kui ka teiste haldusala ministrite, asekanterite ja kantsleritega, samuti ettevõtteid esindavate organisatsioonidega. Peamine kitsaskoht on seni olnud poliitikute tihedas ja muutlikus töögraafiks, mille planeerimises on ärivisiitide kuupäevade kinnitused jäänud tihtipeale vaid mõne kuu lõikesse. Selle lahendamiseks on juba mitmed kokkulepped juba tehtud. Mis puudutab visiitide järelkaja, siis toimiv tagasiside küsimise protsess on visiidid.ee portaali taustal olemas ka juba täna. EAS peab aga arvestama tagasiside küsimisel ja avalikustamisel nii selle valikulisuse kui osalt konfidentsiaalsuse nõuetega. Seetõttu ei avalikustata portaalis iga visiidi kohta laekunud tagasisidet ning seonduvaid jätkutegevusi. Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium, Välisministeerium ja EAS annavad toimunud visiitide ülevaate kord aastas valitsuse majandusarengu komisjonis. Lisaks toimuvad infovahetuse eesmärgil visiitide ümarlaid, kuhu kaasatakse ka teised ministeeriumid ning Eesti Kaubandus-Tööstuskoda. Lisaks rõhutame, et visiidid.ee portaali näol võimaldame täna ettevõtetele võrdsetel alustel kõrgetasemelise esindatusega visiidi osalemiseks kandideerimist. Seetõttu on Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi ja EASi huvi visiidid.ee portaali jooksvalt edasi arendada ning suurendada selle kasutajaskonda. Vastupidi on see ka aktiivse kasutajaskonna huvi, et selline keskkond eksisteeriks.

Ülevaate iseloomustus

Ülevaate eesmärk

Ülevaate koostamise eesmärk oli selgitada, kuidas ja milliste ressurssidega on korraldatud riigi tegevus Eesti majanduse toetamisel rahvusvahelises suhtluses.

Riigikontrolli analüüs keskendub

- Välisministeeriumi ning Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi tööle ja koostööle äridiplomaatia kui ühe välismajanduspoliitika osa juhtimisel;
- diplomaatiliste välisesinduste ja EASi välisesindajate tööle ettevõtete toetamisel;
- riigiasutuste koostööle kõrgetasemeliste välisvisiitide korraldamisel.

Ülevaate ulatus ja käsitusviis

Ülevaate koostamiseks saatis Riigikontroll Välisministeeriumile, Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumile, EASile, Vabariigi Presidendi Kantseleile, Maaeluministeeriumile, Kultuuriministeeriumile kirjalikud küsimused koos materjalipäringuga. Samuti kohtus Riigikontroll Välisministeeriumi, Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi, EASi, Maaeluministeeriumi, Eesti Kaubandus-Tööstuskoja, Eesti Põllumajandus-Kaubanduskoja, Riigikogu, MTÜ Organic Estonia esindajatega. Kohtuti ka ühe saatkonna suursaadiku ja diplomaadiga, ühe suursaadikuga vesteldi videosilla vahendusel. Ülevaate koostamise käigus tehtud intervjuud on kirjas tabelis 6.

Tabel 6. Ülevaate koostamise käigus tehtud intervjuud

Asutus	Kuupäev	Nimi	Ametikoht
Riigikogu	06.06.2019	Marko Mihkelson	väliskomisjoni aseesimees
Eesti Kaubandus-Tööstuskoda	05.09.2019	Mait Palts Piret Potissepp	direktor teenuste direktor
Välisministeerium	17.09.2019 26.11.2019	Marki Tihhonova-Kreek Janne Kendla Evelina Teearu Maris Tippo	äridiplomaatia büroo direktor arengukava nõunik haldusküsimuste asekancleri nõunik personalibüroo direktor
EAS	08.10.2019 26.11.2019	Tanel Rebane Kata Varblane Krista Mikhelsaar Marika Goldman	ettevõtluskeskuse juht välisinvesteeringute keskuse müügitoet valdkonna juht välisinvesteeringute keskuse müügitoet projektijuht välisinvesteeringute keskuse müügitoet projektijuht
Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium	25.10.2019	Viljar Lubi Andres Kikas	majandusarengu asekancler majandusarengu osakonna nõunik
Vabariigi Presidendi Kantselei	10.01.2020	Tiit Riisalo Lauri Kuusing Riina Aasma	direktor Vabariigi Presidendi välisnõunik protokolliosakonna juhataja
Eesti Vabariigi Suursaatkond Kopenhaagenis	22.10.2019	Märt Volmer Iti Press	suursaadik atašee (majandus-, konsulaarküsimused)
Eesti Vabariigi Suursaatkond Madridis	17.01.2020	Mariin Ratnik	suursaadik
Riigikantselei	27.11.2019	Eili Lepik	strateegiadirektori asetäitja

Riigikontroll kasutas analüüsi sisendina äridiplomaatia toimimisele antud tagasisidet, mida Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium oli 2019. aasta augustis EASi välisesindajatelt kogunud.

Riigikontroll korraldas 17.–30.10.2019 elektroonilises keskkonnas küsitluse majandusteemaga tegelevate diplomaatide seas. Küsitluse korraldus ja küsimused kooskõlastati eelnevalt Välisministeeriumi äridiplomaatia büroo direktoriga. Küsitluse link saadeti Välisministeeriumi kodulehel majandusteemaga tegelevate diplomaatide nimekirjas olevale 41 diplomaadile personaalselt. Vastuseid laekus 31 diplomaadilt ehk 75%-lt küsitluse lingi saanutest. EASi esindajatega samas riigis tööd tegevatest diplomaatidelt laekus 12 vastust (75%).

Praegust olukorda analüüsid vaadeldi valdkonna arengut alates äridiplomaatia strateegia kinnitamisest 2017. aasta detsembris. Äridiplomaatia edaspidist arengut silmas pidades on ülevaates lähtutud Eesti välispoliitika arengukava 2030 eelnõus kirjas olevast.

Äridiplomaatia kolmest valdkonnast (eksport, välisinvesteeringud, turism) on ülevaates keskendutud ekspordi edendamisele.

Ülevaate lõpetamise aeg

Ülevaate toimingud lõpetati 2020. aasta veebruaris.

Ülevaate meeskond

Analüüsiosakonna peakontrolör Märt Loite ja audiitor Liina Lubi.

Kontaktandmed

Ülevaate kohta saab lisainfot Riigikontrolli kommunikatsiooniüksusest
tel +372 640 0704 või +372 640 0777, e-post riigikontroll@riigikontroll.ee

Ülevaate elektrooniline koopia (pdf) on saadaval koduleheküljel www.riigikontroll.ee.

Ülevaate kokkuvõte on saadaval ka inglise keeles.

Ülevaate number Riigikontrolli asjaajamissüsteemis on 2-1/80047/9.

Riigikontrolli postiaadress on:

Kiriku 2/4
15013 TALLINN
Tel +372 640 0700
riigikontroll@riigikontroll.ee

Riigikontrolli varasemaid auditeid ettevõtete toetamise kohta välisturgudel

22.06.2017 – Ülevaade riigi tegevusest ekspordi arendamisel

Kõik aruanded on kättesaadavad Riigikontrolli koduleheküljelt www.riigikontroll.ee

Lisa A. SWOT-analüüs: välisesindajate võrgustike praeguse korraldusega jätkamine või EASi välisesindajate viimine Välisministeeriumi koosseisu

SWOT-analüüs on strateegiline planeerimisvahend, millega selgitatakse välja tugevad küljed (ingl *strengths*), nõrgad küljed (*weaknesses*), võimalused (*opportunities*) ja ohud (*threats*).

Senise olukorraga jätkamine	Kõik välisesindajad Välisministeeriumi all	Senise olukorraga jätkamine	Kõik välisesindajad Välisministeeriumi all
Sisemised tugevused		Sisemised nõrkused	
- Stabiilsus väljakujunenud koostöö jätkamisel - EASi pädev välisesindajate võrgustik pakub olulistel eksporditurgudel B2B (ettevõtjalt ettevõtjale) teenust, mille järele on nõudlus - EASi meeskonnad, kes suurendavad ettevõtete ekspordivõimekust ja on välisinvesteeringute kaasamisel oma tegevusega toeks, ning EASi välisesindajad asuvad ühes asutuses, mis tagab välisesindajate ligipääsu EASi andmebaasidele, otsustustoeks vajalikule ärianalüütikale, Eesti meeskonna koostöövõrgustikule ja partnersüsteemile - EASil on töötav tulemusjuhtimise süsteem - Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium saab majanduspoliitika kujundamiseks vajalikku infot oma valitsemisalast - Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumil on hoovad suunata EASi välisesindajate tööd osana majanduspoliitika strateegiatest ja programmidest	- Välisesinduste võrgustikku kujundatakse ja hallatakse ühtselt - Välisesinduste võrgustikku juhitakse ühtselt: ühised eesmärgid, tööplaanid - Ära langeb dubleerimise ja konkureerimise risk, tegutsetakse samade/ühiste tulemuseesmärkide nimel - Kokku hoitakse osa koordineerimise kulu - Välisesindajate kogutud info asub ühe asutuse infosüsteemis	- Rahastamise ja eesmärkide seadmise otsuste koordineerimisega kaasneb märkimisväärne tööaja kulu - EASil ja Välisministeeriumil on erinev aruandlus ja erinevad andmebaasid. Saatkondade ja EASi välisesindajate suhtluses puudub rutiin. Puudub ühine andmebaas ja info liikumine - Kahe erineva juhtimisahela koostöö sujumine põhineb isikutel ning see võib pärssida kvaliteetse ja ühtlase teenuse pakkumist ettevõtjatele. - Ei suudeta kokku leppida ühistes eesmärkides, kooskõlastada tööplaan. Kaks erinevat juhtimissüsteemi, sh tulemusjuhtimise süsteemi loovad dubleerimise ja konkureerimise riski - Mitmed Välisministeeriumi diplomaatide, äri- ja investeerimisnõunike ning EASi välisesindajate osutatavad teenused on sarnased. Seoses Välisministeeriumi eesmärgiga pakkuda ettevõtetele rohkem tuge uute turgude leidmisel kohapealt palgatud nõunike abil väheneb senine rollide erinevus veelgi	- EASi tegevused, mis suurendavad ettevõtete ekspordivõimekust ja toetavad välisinvesteeringute kaasamist, jäävad teise asutusse. Asutuste vahel tekib täiendav koordineerimise vajadus - Välisesindajatel on keerulisem ligipääs EASi toele ja ressurssidele, näiteks klientide andmebaasidele, riigisisestele võrgustikele, ärianalüütikale - Täiendav kulu riigieelarvele, ei saa kasutada Euroopa Liidu toetusi

Senise olukorraga jätkamine	Kõik välisesindajad Välisministeeriumi all	Senise olukorraga jätkamine	Kõik välisesindajad Välisministeeriumi all
Välised võimalused		Välised ohud	
- Koordinatsiooni suurendamine, täiendavate koordinatsioonimehhanismide loomine, mis annab vajaliku õigusliku aluse selleks, et süstematiseerida tööd ning vähendada isikupõhisust (uued ja uuendatud kokkulepped ka formaalse tööjaotuse kohta, sihtriigipõhised ümarlauad) - Tulemuseesmärkide juurutamine suunab saatkondi/saadikuid äridiplomaatiaga rohkem tegelema. Välisministeeriumi ja EASi ühised tulemuseesmärgid aitaksid võistlemise asemel keskenduda kvaliteetse teenuse pakkumisele ettevõtjatele - Selgem kommunikatsioon ettevõtete suunal aitaks vähendada küsimusi, kelle poole pöörduda	- Välismajanduse tähtsuse suurenemine diplomaatias tervikuna - Ühtne välisesindajate võrgustik, k.a üks kontaktpunkt ettevõtjatele - Välisesinduste võrgustiku stabiilsem finantseerimine riigieelarvest - Välismajanduse valdkonna poliitikat kujundatakse selle rakendamisega samas asutuses. Välispoliitika võimaluste (arengukoostöö, julgeolekupoliitika, välislepingute sõlmimine, küberpoliitika, aukonsulid jm) tõhusam sidumine ettevõtjatele välisturgudel toe pakkumisele suunatud tegevustega võimendab äridiplomaatia tulemusi	- Jätkuv poliitiline vägikaikavedu avaldab negatiivset mõju äridiplomaatia valdkonna arengule ja välisesindajate omavahelisele koostööle - EASi välisesindajad on suures osas rahastatud Euroopa Liidu toetustest, kuid järgmisel eelarveperioodil (2021–2027) Eesti majanduse arengu toetamiseks eraldatava raha hulk väheneb - Ettevõtjatel võib olla keeruline valida, kas pöörduda Välisministeeriumi välisesinduste või EASi välisesindajate poole	- Struktuurimuudatustega kaasnev vastupanu, määramatus ja ebaselgus avaldavad negatiivset mõju seatud eesmärkide saavutamisele - Tõrked EASi välisesindajate üleviimisel Välisministeeriumi - EASi välisesindajate kadumisega kaotab Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium hoovad ja infovood osa majanduspoliitika kujundamiseks ja juhtimiseks

Allikas: Riigikontroll

Lisa B. Eesti äridiplomaatiline esindatus ning väliskaubanduse, välisinvesteeringute ja turismi statistika

	Saatkond	EASI ekspordinõunikud	Ekspord, miljonit eurot, 2018	EASI investeerimis-konsultandid	Otsesed välisinvesteeringud, miljonit eurot,	EASI turisminõunikud	Turistide arv, 2019
Soome	KE*	1	2 341	1	5 425		2 003 086
Rootsi	MD**	2	1 507	1	5 563	1	245 579
Läti	ÄIN***		1 308		752		661 304
USA	KE, ÄIN	1	975	1	326		192 847
Saksamaa	MD, KE	1	907	1	573	1	504 787
Venemaa	KE		867		594	1	886 203
Leedu			876		1 016		165 317
Norra		1	540	1	356		68 489
Taani		1	597		559		43 767
Holland		1	480		1 454		69 494
Suurbritannia	MD, KE	1	294		591		153 151
Poola		1	371		94		116 833
Prantsusmaa	MD, KE	1	309		516		89 449
Singapur	****	1	71		4		
Belgia	KE		280		125		36 295
Hiina	KE	1	169		27		53 725
Itaalia			157		74		85 029
Türgi			146		18		14 556
Hispaania			219		83		115 304
Kanada	ÄIN		110		48		36 342
Šveits	ÄIN		109		413		36 967
Tšehhi			88		9		
India		1	55		4		
Rumeenia			57		12		
Jaapan	ÄIN	1	80		117		83 227
Valgevene			61	1	79		
Araabia Ühendemiraadid	ÄIN	1	64	1			
Lõuna-Korea	****		51		1		50 440
Austria			59		436		33 746
Ungari			40		20		
Kasahstan			23	1	29		
Portugal			27				
Iirimaa			20		140		
Ukraina			36	1	289		66 271
Austraalia			72				35 920
Iisrael			27				
Gruusia			5				
Kreeka			18				
Egiptus			18				

* KE – saatkonnas töötab kultuuriesindaja.

** MD – saatkonnas töötab majandusdiplomaat.

*** ÄIN – äri ja investeringute nõuniku koht saatkonnas on loodud või loomisel 2020. aastal.

**** Plaanis on luua majandussuhetele orienteeritud saatkond.

Kultuuriesindaja asukoht Belgia on tinglik, kultuuriesindaja katab ka Prantsusmaad.

EASi investeerimisnõuniku asukoht Ukraina on tinglik, investeerimisnõunik katab kogu Kesk- ja Ida-Euroopat.

EASi turisminõuniku koht on tinglik, turisminõunik katab ka Norrat.

Allikad: Statistikaamet, Eesti Pank, EASi koduleht, Välisministeeriumi koduleht

Lisa C. Välisesinduste asukoha analüüsi mudelid

Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus

EAS kasutab laienemiseks sobivaimate sihtturgude valikul mitme kriteeriumi analüüsi. Analüüsi käigus hinnatakse detailsete alakriteeriumite põhjal nelja dimensiooni:

- välisriiki iseloomustavad tunnused,
- Eesti seos vastava riigiga,
- üleilmsed trendid ning
- eksperditeadmised.

EASi analüüsi tulemused kajastuvad EASi välisesinduste strateegias aastateks 2019–2023.

Välisministeerium

Välisministeerium on välisesinduste võrgustiku hindamiseks välja töötanud instrumendi, mille abil hinnatakse asukohariigi välispoliitilist olulisust, analüüsides julgeoleku, välismajandussuhete ja võõrsil asuva eestlaskonna statistilisi näitajaid ning ka hinnangulisi kriteeriume. Valdkondade kaalud kategoriseerimisel (sh uue esinduse asukoha valimisel) on vastavalt 55%, 35% ja 10%.

Välismajanduse näitajad on

- otseinvesteeringute maht asukohariigist Eestisse;
- sihtriiki eksportivate Eesti ettevõtete arv, Eesti ekspordi maht asukohariiki, potentsiaal kaubandussuheteks tulevikus;
- rahvusvaheline ja regionaalne mõjukus.

Analüüsi tulemusel jagatakse välisesindused kolme kategooriatesse, mis näitavad välisesinduse olulisust Eesti välispoliitika elluviimisel. Kriteeriumide kaalud kategoriseerimisel (sh uue esinduse asukoha valimisel) on vastavalt 55%, 35% ja 10%. Analüüsi tulemused 1) kinnitasid, et Eesti on kohal välispoliitiliselt olulistel asukohtadel; ning 2) näitasid võimalikke vajadusi tulevikuks. Kategoriseerimist kasutatakse juhtimisinstrumendina nii esindustele prioriteetide seadmisel kui ka majandamis- ja rahastamisotsuste tegemiseks.

Lisa D. EASI välisnõunike töö tulemused 2019. aastal

Tabel 1. 2019. aasta eksporditulu suurenemine tänu EASile

Riik	Eksport (miljonit eurot)	
	eesmärk	tulemus
Saksamaa	1	3,4
Taani	1	−0,1
Soome	1,6	2,5
Prantsusmaa	0,5	9
Suurbritannia	0,5	−0,2
India	0,4	0,1
Holland	0,5	0,9
Norra	1,5	−1,9
Rootsi	2	0,5
Singapur	0,4	0,3
Hiina	0,5	1,8
Kokku	9,9	16,2

Tabel 2. Investeeringukonsultantide eesmärkide saavutamine 2019. aastal

Riik/piirkond	Investeeringud (miljonit eurot)		Lisandunud töökohad	
	eesmärk	tulemused	eesmärk	tulemused
Saksamaa	12	138,8	80	328
USA	10	2,25	20	30
Soome	10	31,8	80	414
Rootsi	8	23,2	60	284
Norra	10	0	60	0
Ida-Euroopa	12	2,5	60	30
Kokku	62	199	380	996

Lisa E. Välisesindajate pakutavad teenused ettevõtetele ja nende katusorganisatsioonidele

	Välisministeerium	EAS
Ettevõtetele ja katus-organisatsioonidele pakutavad teenused	Asukohariigi ärikeskkonnast üldise ülevaate andmine (sh ärikeskkonda reguleerivatest õigusaktidest, ärikultuurist, tavadest); esmane nõustamine (ei asenda konsultatsioonifirmade tegevust)	Eelnõustamine väliturule sisenemiseks: kahetunnine konsultatsioon, mille käigus selgitatakse välja turule sisenemise barjäärid ning võimalused, sh vastava valdkonna õigusaktid, standardid, litsentseerimise vajadus ning kaubamärkidega seonduv
		Päringutele vastamine Hiina ja Jaapani ärikeskkonna kohta
		Jaapani ja Hiina turu analüüsid
		Tugi Araabia Ühendemiraatidesse ja India turule eksportivatele ettevõtetele
	Ettevõtete seaduslike huvide kaitse probleemide korral asukohariigi ametivõimudega	Eksportipartneri taustakontroll (Hiina ja Jaapani turg): aitab Eesti eksportijatel läbi viia nendega kontakti võtnud või nende leitud potentsiaalsete äripartnerite esmast taustakontrolli
	Partnerite otsing ja kontaktloomise hõlbustamine: üldist laadi päringud, liitude, konsultantide jt andmed, asukohariigi andmebaasid jm. Info kontaktandmebaaside ja organisatsioonide kohta, kes tegelevad kontaktide vahendamisega	Kontaktotsingu teenus: Eesti eksportijal aidatakse leida võimalike klientide, edasimüüjate või muude äripartnerite kontakte üle maailma
		Eksportipartneri otsing: ettevõttele koostatakse vastava turu lühianalüüs ja otsitakse ettevõtte koostatud profiili alusel potentsiaalsed kliendid sihtturul
	Ärimissioonide/seminaride/kontaktürituste/vastuvõtude korraldamine ja korraldamisele kaasa aitamine koostöös Eesti Kaubandus-Tööstuskoja, EASi, erialaliitude ja muude ettevõtlust toetavate organisatsioonidega	Riiklikud ühisstendid: EASi korraldatud ühine väljapanek Eesti ettevõtetele suurtel rahvusvahelistel messidel
	Riigipõhiste sihtturseminaride korraldamine Eesti Kaubandus-Tööstuskojaga ja teiste organisatsioonidega Eestis	Sihtturu seminarid: kindla sihtriigi ja sektori kohta korraldatavatel seminaridel antakse infot ning näpunäiteid, kuidas sihtturul edukalt tegutseda, millised on võimalused ja väljakutsed
	Tugiteenuseid (konsultatsiooniteenused, krediidiinfo, inkassoteenused, õigusabi, tõlke-teenused jm) osutavate ettevõtete kontaktide andmine	–
Muud ülesanded ja lisandväärtus	Abi info levitamisel, ettevõtet tutvustavate materjalide kättesaadavaks tegemine saatkonna poole pöördujatele	–
	Saatkonna ruumide võimaldamine erialaliitude, ettevõtte/toote esitlusürituste korraldamiseks (s.t. suuremates saatkondades, kus on olemas selleks sobilikud ruumid)	–
	Koostöö aukonsulitega	–
	Diplomaatiline auaste	–
		EAS varustab saatkondi Eesti majanduse kohta käivate jaotusmaterjalidega