

ESF meede „Avalike teenistujate, kohalike omavalitsuste ja mittetulundusühingute töötajate koolitus ja arendamine“

Projekt „Raplamaa omavalitsuste jätkusuutlikkuse suurendamine nende võimekuse konsolideerimise kaudu“

---



## **Raplamaa omavalitsuste suutlikkuse konsolideerimise strateegia (Ekspertide lõppversioon arutamiseks ja poliitilisteks otsusteks edasi arendamiseks)**

**Tellijaja: Raplamaa Omavalitsuste Liit**

**Teostaja: Tallinna Ülikool**

**Rapla 2013**





## **Strateegia koostamise protsessist**

Antud strateegia on lõppväljundiks projektile „Raplamaa omavalitsuste jätkusuutlikkuse suurendamine nende võimekuse konsolideerimise kaudu“. Juulis 2012. a alanud projekti eesmärgiks polnud pelgalt uue dokumendi kujundamine ekspertide poolt, vaid ennekõike Raplamaa omavalitsusjuhtide ja -spetsialistide võimekuse ja mõttemaailma arendamine, et näha omavalitsuste suutlikkuse probleeme laiemalt ja nende lahendusi pikemas perspektiivis. Seetõttu võiks lugeda antud dokumenti kui jäämäe tipuks, mis tugineb erinevatel tegevustel ja nende tegevuste konkreetsetel väljunditel, mille käigus järk järgult vastav võimekus ja visioon arenes.

Projekti esimesel etapil püüdsid eksperdid koostöös valdade arendusjuhtidega kaardistada Raplamaa omavalitsuste tegevuste põhivaldkondade võimekuse seisundi ja probleeme. Selleks kujundati omavalitsuse vastutusvaldkondade võimekust kajastava andmestiku kogumise ja nende analüüsi raamistik, mille lõppversioon valmis pärast nelja ligi kolmetunnist seminari ja ligi kaks kuud kestnud interaktiivset suhtlemist meili-listis. Kujunes omapärane analüüsi ja vastastikse konsulteerimise virtuaalne ruum, mille kogemused olid antud strateegiaprojekti meetme „Oskusteabe vahetamise ja vastastikuse konsultatsiooni ja koolituse võrgustik“ kavandamise üheks eelduseks.

Jaanuaris 2013. a valmis mahukas vaheraport „Raplamaa omavalitsuste jätkusuutlikkuse suurendamine nende võimekuse konsolideerimise kaudu“, mille järeldusi arutati avatud seminaril, kus osalesid nii Riigikogu ja Siseministeeriumi esindajad kui ka üleriigiliste omavalitsusliitude juhid. Veebruaris - märtsis korraldati Raplamaa valdades küsitlus, milles osales 183 omavalitsusjuhti, volinikku ja ametnikku ning 794 kodanikku, mis võimaldas välja selgitada küllaltki representatiivsed kodanike ja juhtide/ametnike hinnangud avalike teenuste osutamise kvaliteedile ning selle parandamise võimalustele nii kodanike suurema mobiilsuse, omavalitsuste koostöö kui omavalitsuste ühinemiste kaudu. Kodanike ülisuur toetus just koostööle tingiski strateegia järgneval arendamisel keskendumise koostöö kui juhtimisinstrumendi võimaluste kasutamisele omavalitsuste suutlikkuse konsolideerimiseks.

Strateegia baasideed ja suunad selgitati välja kaheastmeliste fookusrühma intervjuude käigus. Need toimusid esmalt igas vallas eraldi ja siis valdade gruppide interaktiivsel seminaril. Kokku toimus 12 keskmiselt kolmetunnist fookusrühma intervjuud. Nende käigus selekteerisid osalejad (valdade juhid ja ametnikud) välja perspektiivemad ja vajalikumad koostöösuunad. Eri vadade esindajatest moodustatud töörühmade interaktiivse töö käigus viidi läbi nende koostööperspektiivide SWOT analüüs. Rööbiti sellega toimus kolm koolitust, kus eksperdid süvendatult käsitlesid suutlikkuse suurendamise meetodeid, finantsanalüüsi metoodikat ja tulevikustsenaariumide koostamist, mille käigus analüüsiti Raplamaa arengualternatiive.

Antud strateegiaprojekt valmis mai lõpus ning seda arutati projekti lõpuseminaril 5. juulil 2013. a Raplas. Seminaril esitlesid eksperdid strateegiaprojekti ning seda arutati Riigikogu liikmete, Siseministeeriumi esindajate ja üleriigiliste omavalitsusliitude juhtide ning ROL-i juhtide ja Raplamaa omavalitsusjuhtide ning spetsialistide aktiivsel osalusel. Seminari käigus

esitatud ettepanekud, samuti Raplamaa omavalitsusjuhtide ja ametnike hinnangute põhjal täiendati ja parandati strateegiaprojekti väga põhjalikult. Selle tulemusena koorusid välja ka strateegia eri meetmete nõ kontaktspetsialistid, kes võivad kaasa aidata selle strateegiaprojekti edasisele arendamisele ja menetlemisele.

Me tahame rõhutada, et selle tulemi sündimisele aitasid kõige otsesemalt kaasa Raplamaa Omavalitsuste Lidu tegevjuht Silvi Ojamuru ja esimees Mart Järvik. Tänu neile kujunes projekti raames kohe välja küll väitlushimuline, kuid äärmiselt koostöövalmis omavalitsuse juhtidest ja arendusspetsialistidest koosnev tuumik. Samuti oli selle projekti edu võtmeks valdava enamuse Raplamaa vallavanemate ja valdade arendusjuhtide tõeliselt osavõtlik ja professionaalne suhtumine ja panustamine. Selline kogemus annab meile optimismi eeldada, et antud projekt andis olulise tõuke pikaajalisele strateegilisele suundumusele Raplamaa omavalitsuste arendamisel.

Georg Sootla, Tallinna Ülikooli professor, projekti juhtekspert

Kersten Kattai, Tallinna Ülikooli teadur, projekti ekspert

Marion Rummo, Tallinna ülikooli magistrant, projekti assistent

## **Sissejuhatus: strateegia arendamise kontekst**

Antud strateegia kavandamisel lähtume sellest, et Raplamaa omavalitsuste suutlikkuse konsolideerimise strateegia (edaspidi SKS) peaks realiseerima keskpikas perspektiivis. Seega peab SKS esiteks oma lähtepunktis ette nägema **probleeme 15-20 aasta perspektiivis**. Teiseks kajastama sel ajal põhilist suutlikkust kandva ja juhtivpositsioonidel oleva põlvkonna hoiakuid ning ka näiteks võimekust palju intensiivsemaks piiriüleseks integratsiooniks.

Ilmselt on mõned tänased probleemid selleks ajaks kadunud minevikku, kuid kujunenud on uued ja palju keerukamad, komplekssemad probleemid. Selles perspektiivis ongi valikuteks: kas Eesti ja Raplamaa jäävad Euroopa süvenevaks äärealaks või toimub läbi toimepiirkondade ja suurlinnaregioonide integratsiooni intensiivne integreerumine Läänemere sotsiaalses ja majandusruumis. Täna peamised toimepiirkonnad ja suurlinna regioonid peaksid kujunema ühtlasi kasvumootoriteks teise ja kolmanda tasandi tõmbekeskustele/piirkondadele, mistõttu tuleb toimepiirkonnad ja suurlinna regioonid üles ehitada mitmekihilise valitsemise loogikale.

Mitmekihilise valitsemise loogika tähendab, et kohaliku(e) ruumi(de) korralduse loogikat saab üha raskemini ühildada formaal-õiguslike territoriaalsete piiridega. Sellest tulenevalt ongi antud strateegia keskmes **eri tüüpi valdkondlike koostööpiirkondade** kontseptsioon, mis kujundaks Raplamaa kui toimepiirkonna ja ühtlasi ka suurlinna regiooni osa sisemise ülesehituse mitmekihilise karkassi (struktuuri) sõltumata sellest, milliseks kujuneb selle formaalne haldusterritoriaalne struktuur.

### **Kõige olulisemad muutused järgmisel dekaadil saavad olema:**

- a) inimeste vajaduste veelgi suurem diferentseerumine ja seetõttu spetsiifiliste vajadustega/ eelistustega sihtrühmade arvu suurenemine, mis kõrgprofessionaalse tasemega teenuste puhul eeldab veelgi olulisemat keskendamist ja võrgustikupõhist osutamist. Selliste teenuste osutamiseks on vaja ühes füüsilises ruumis kasutada erinevaid ja paindlikke mastaape teenuste korraldamisel;
- b) inimeste suurem mobiilsus (nii pendelmigratsioon kui väljaränne), mis on küll maapiirkondades töökohtade nappuse või nende väheatraktiivsuse tagajärg, kuid mida võiks käsitleda ka kui võimalust muuta kohaliku elu korralduse mustreid;
- c) globaalne avatus ja Läänemere regiooni koostöövõrgustike laienemine, mis on Läänemere piirkonnale ainuvõimalik tee oma konkurentsivõime säilitamiseks maailmas. Küsimus on selles, kuidas edukalt Eesti ja Raplamaa suudab ennast integreerida sellesse ruumi või jäädakse traditsiooniliste lokaalsete tegevusharude viljelejateks;

d) globaalsete toimijate rolli suurenemine kohalikul teenuste turul ning vajadus teisendada keskvalitsuse rolle, millest sõltub muu hulgas see, kas globaalsed toimijad kujunevad kohaliku elu arengu mootoriteks või orienteeruvad need pelgalt kohaliku ressursi oma huvides ära kasutamisele.

Muutumas on ka „kohaliku“ mõiste ja staatus. „Kohalik“ eeldab üha rohkem avatust suhetes väliste toimijatega; kohalik autonoomia tähendab võimekust olla võrdväärne ja tasakaalustav partner välistele toimijatele, s.h. ka riigile ja riigiasutustele, mitte nende reservuaar oma (ametkondlike) probleemide lahendamisele. Partnerluse ja koostööga saab kaasata kohalike probleemide lahendamisse organisatsioonilist ressursi, oskusteavet, globaalset ressursi, kuid ka kohalikul tasandil puuduvat spetsiifilist ressursi. S.t. autonoomia tähendab, et suudetakse maksimaalselt ära kasutada oma tugevusi ja kompenseerida partnerite arvelt oma nõrkusi. Seda arusaama tuleks maksimaalselt edendada Raplamaa identiteedi ja võimekuste edendamisel.

Nende muutuste kiirus ja ka ettearvamatus on nii suur, et ilmselt ei jõua raamistav ja universaallahendusi eeldav õigusruum nendele järele ning hakkab (on juba hakanud) neid arenguid pärssima. Seega tuleb välja pakkuda lahendusi, mis muuhulgas eeldaks õigusruumi muutusi. Vastasel juhul me jääme taastootma möödaniiku struktuure ja praktikaid. Ilmne on ka see, et tänases Eestis ei kajasta maakondlik jaotus tegelikku regionaalset spetsiifikat, mistõttu Raplamaa identiteedi koostööpiirkondade väljaarendamisel võiks Raplamaa pretendeerida just Tallinna maakondliku satelliitregiooni staatusele ja kuvandile. See annaks Raplamaale (võrreldes nt. Haapsalu, Rakvere ja Paide-Türiiga) suuremad võimalused seda piirkonda integreerida, samas kaasata sinna Harjumaa naabervallad, mis võimaldaks luua ka tõsisemalt võetava tasakaalustava rolli Tallinnaga.

Need muutused eeldavad tänase funktsionaalse, üksiktulemuse- ja probleemipõhise halduse asendumist võrgustiku ja koostööpõhise haldusega. Nendele muutustele adekvaatne reageerimine ei saa toimuda mingite mehhaaniliste ja kvantitatiivsete muutuste kaudu, nagu omavalitsuste suuruse mehhaaniline suurendamine, riigipoolse finantseerimise suurendamine, vaid tuginemine intensiivse ressursi arendamisele (ennekõike inimressursi ja partnerlusressursi, oskusteabe, info ja e-ressursi ja võimalusel globaalse ressursi). Need ongi esitatava arengustrateegia ja -kava lähtepunktid.

# I Hariduspiirkonna väljaarendamine

## 1) Üldhinnang

Täna keskendutakse Eestis põhiliselt laste arvu vähenemise probleemile koolides ja sellest tulenevatele koolide rahastamise küsimustele. Samas on kujunenud terve rida uusi hariduse arendamise probleeme ja ka juhtimisfunktsioone, mida isegi suured koolid ei suuda välja kanda: ennekõike strateegiline juhtimine, orienteerituses väikestele erivajadustega sihtrühmadele, globaliseerumise mõjude arvestamine, ressursi strateegiline kasutamine. Need eeldavad pidevaid muutusi (arendustegevust) hariduse korraldamisel ja kõrgetasemeliste spetsialistide rakendamist.

Eesti hariduse korraldamise struktuur on tervikuna vanamoodne ja tasakaalust väljas, mis tingibki bürookraatlike üheülbaliste lahenduste juurutamise. Sisuliselt ei jää täna ministeeriumi osakondade (mis peavad tagama üldise poliitika ja tulevad sellega päris hästi toime) ja kooli vahele (suured linnad välja arvatud) tõhusat rakendus- ja arendusvõimekuse tasandit. Viimane häabus riigi kooliameti likvideerimisega ja maavalitsuste võimekuse tasulitamisega. Selle süvaprobleemi lahendamisel kasutatakse haridusarenduses tsentraliseerimist (mis samalaadselt toimub ka paljudes teistes valdkondades), mis vähendab ennekõike kasutajatasandi teenusosutamise võimekust. Hariduse arendamise tasakaalustatud juhtimiseks tuleks **kujundada omavalitsuslikul baasil**, kuid maksimaalse partnerluse haardega hariduspiirkonnad, mis väljuksid otse nii ministeeriumile kui teistele keskasutustele võrdväärse partnerina.

## 2) Raplamaa hariduse korralduse ja arendamise probleemid ja vajadused

- Koolide arvu kahandamisel valdades on juba tekkinud ruumilised piirid. Ühest küljest suureneb ebaproportsionaalselt suurte *per capita* kuludega koolide osakaal, mis survestab just väiksemate omavalitsuste eelarveid ja sellega vähendab teiste omavalitsusteenuste mahtu ja kvaliteeti. Teisalt, neid koole ei saa piirkonnas kaotada koolikorralduse logistiliste probleemide tõttu (vahemaad). Vaja on hajutada kõrgete kuludega kaasnevaid riske suuremas piirkonnas.
- Enamiku koolide, s.h. ka mõnede gümnaasiumide puhul ei suudeta kas üldse või vajalikul tasemel osutada pedagoogilisi, sotsiaal ja tervisearenduslikke tugiteenuseid. Raplamaa RINK võimalused jõuda koolideni ja üksikute lasteni piisavalt regulaarselt (ja piisavalt põhjalikult) on seni piiratud. Samas pole meie arvates RINK suutnud ka vajalikul määral realiseerida nn. nõustajate nõustamise funktsiooni. Vajalik on nende teenuste korralduse teine viis.
- Suur osa õpetajatest töötab alakoormusega ja ka selle koormuse saavutamiseks peavad nad õpetama põhikoolis paljusid erineva valdkonna (ja erinevat erialast ettevalmistust nõudvaid) aineid, mis vähendab koolides õpetamise professionaalsust. Vajadus on kasutada aineõpetajate kompetentsi täielikumalt (sihistatumalt) ja tagada neile täiskoormus nende töötamisega piirkonna teistes koolides.

- Seni on koolid nende probleemidega püüdnud hakkama saada ennekõike omavahelise konkurentsi suurendamise teel (õpilaste, õpetajate ülemeelitamine), mis pole regionaalse arengu mõttes jätkusuutlik mehhanism. Olemasoleva ressursi optimaalset kasutamist tuleb suurendada strateegilise planeerimise vahenditega, kujundades vastava koostöösüsteemi. Need peaksid optimeerima õpilaste ja õpetajate mobiilsuse, suurendama koolide spetsialiseeritust ja nende eripärade esiletoomist, mis suurendaks (sihistaks) ka koolivalikuid. Samas tuleks vähendada pelgalt koolide ebaühtlasest arengust (ja perspektiivsusest vanemate silmis) tulenevat laste mobiilsust.
- Haridusasutuste võrgu üldine arendamine peab toimuma vähemalt maakonna, kuid isegi laiemal piirkonna osalusel, et vältida ennatlikke üksikotsuseid koolide materiaalse baasi taseme parandamisel ja vähendada killustatusest tekkivaid lisakulusid (nt. hangete puhul).
- Hariduse suunatus eri tüüpi erivajadustega laste sihtrühmadele eeldab samuti nende kvaliteetse hariduse ja kasvatuse andmiseks stabiilset ja struktureeritud (planeeritud) koostööd koolide ja teiste haridusasutuste vahel. Vaja on rakendada nõ. professionaali ja kasusaaja stabiilse seotuse mudelit, mitte ühekordseid (neutraalsete kliendisuhete baasil) hariduskorralduslikke valikuid – selle eemärk on tagada süsteemne juurdepääs õppe - ja tugispetsialistide nõustamisele.
- Läbimõeldud ja kõrget kvaliteeti tagavate spetsialiseeritud gümnaasiumide õppesuundade ja ka võimalike spetsiifilise fookuse ja spetsialiseerumisega teiste koolide arendamine eeldab planeerimise ja arendustegevuse rolli suurendamist laiemas piirkonnas (võib-olla isegi maakonnast laiemal tasandil).
- Hariduse arendustegevuse taseme kvalitatiivne tõstmine tähendab personali plaanipärasest arendamisest ja süsteemset täiendkoolitust, koostööd ameti- ja kõrgkoolidega (s.h. uute õpetajate saamiseks), ilmselt ka omavalitsuste tõhusamat osalust hariduspoliitika kujundamisel. Kõik see eeldab professionaalse juhtide kaadri olemasolu, mida praegu võivad omada reeglina maakonnalinnad. Ilma sellise arendustegevuseta pole hariduse strateegilise arengu tagamine kohapeal enam jätkusuutlik.

Teisisõnu, kui koolide areng tervikuna on olnud rahuldav, siis koolide (ja koolisüsteemi) strateegiline arendamine ja juhtimine täna enam ei saa üksik-kooli baasil olla jätkusuutlik. Vajalik on strateegiliste ülesannete keskendamine ja nende maksimaalselt professionaalne ja süsteemne, kuid avalikult kontrollitav täitmine. Selleks oleks vaja moodustada tugevad hariduspiirkonnad, kes neid ülesandeid täidaks.

### 3) Hariduspiirkonna visioon ja missioon

**Hariduspiirkonna visioon** on tagada Raplamaal üldhariduse tase, mis suudaks kõikidele lastele tagada *maksimaalselt võimetekohase* hariduse ja valmiduse omandada *tööturu vajadustele maksimaalselt vastav kutse- ning kõrgharidus*. Selle visiooni realiseerimiseks (**hariduspiirkonna missioon**) peavad haridusasutused moodustama süsteemse terviku, millel oleks piisavalt kõrge strateegilise juhtimise tase ja partnerlussuhted sidustoimijatega (kutseharidus, tööturuasutused, kõrgkoolid, ettevõtlusorganisatsioonid ja -piirkond) ning piisav läbirääkimispotentsiaal ministeeriumiga. Nende asutuste vahel saab seejärel kujuneda tugev koostöö ja kommunikatsioon, mis võimaldab arendada samuti ühildatud



organisatsioonikultuuri ning ressursside optimaalse kasutamise, kuid samas ka kodulähedaste väikekoolide säilimise.

### **Hariduspiirkonna organisatsioon.**

Kahjuks ei luba Eesti seadusandlus moodustada eraldi hariduslikke omavalitsusi (mida on võimalik teha nt Soomes ja USAs). Täna pole enam ilmselt jätkusuutlik arendada koostööd maakondade haridusteenistuste (osakondade) baasil: nad pole enam piisavalt autonoomsed ja nende võimekust on oluliselt vähendatud. Seetõttu võiks hariduspiirkonna moodustada kui omavalitsuste kollektiivselt juhitud *koostööpiirkonna*, millel:

- (a) oleks püsiv kollegiaalne organ tagamaks strateegiliste otsuste ja koordineerimisplaanide mõjujõu (legitiimsuse) ja
- (b) teda teenindaks väike, kuid väga professionaalse juhtumis- ja nõustamissuutlikkusega tugistruktuur, mis võiks ka üle võtta maakonna tänased riigi funktsioonid.
- (C) koolide kui valla/ linna hallatavate asutuste üle teostaks järelevalvet ja samas nende erihuvide kaitset omavalitsuse volikogu hariduskomisjon või/ ja valla/ linnavalitsuse komisjon, millega tagatakse ka kooli piisavalt vajalik autonoomia.

Perspektiivis on Raplamaal otstarbekas kujundada üks tugev hariduspiirkond, vahevariandina võib esialgu moodustada kolm sellist piirkonda (Märjamaa, Rapla, Kohila), mis võiksid kaasata ka piirnevate naabermaakondade koole (valdu), kes oleks sellisest koostööst huvitatud. See võimaldab strateegiliste funktsioonide keskendamist ja koolide süsteemsemat ja sihipärast arendamist ülalmainitud probleemide lahendamiseks. Hariduspiirkond võimaldab arendada vajalikke partnerlussuhteid teiste avalikus sektori ja ka erasektori asutustega ja antud dokumendis kirjeldatud alastrateegiatega/piirkondadega (sotsiaalvaldkonna piirkond, ettevõtluspiirkond, siseturvalisuse ja noorsootöö koostöövõrgustik jne).

Hariduspiirkond hõlmaks (see on edasise mõtlemise koht):

- Lasteaiad
- Põhikoolid
- Gümnaasiumid
- Huvikoolid
- Raamatukogud (koostöös maakonna keskraamatukoguga)
- Ametikoolid (partnerlussuhe või eksperimentaalne delegeerimine haridus- ja või ettevõtluspiirkonnale)
- Täiskasvanute koolitus (taseme ja täiendkoolitus), täiendkoolitus partnerluses töötukassaga
- Kutsenõustamine

## **4) Hariduspiirkonna kujundamise lahendused ja tegevuskava**

Selle visiooni ja missiooni saavutamiseks ning hariduspiirkonna kujundamiseks on vaja **realiseerida järgmised eesmärk-sihtmärgid järgmiste tegevuste kaudu:**

## **1. Käivitamise ja disaini faas**

1.1. Haridusjuhtide ja poliitikute konsultatsiooni (ala)võrgustiku kujundamine SKS meetme (G) raames, mis oleks aruteluforum ja ka koolituskanal kogu juurutamise protsessi vältel.

1.2. Töörühma moodustamine, mille ülesandeks on hariduspiirkonna organisatsioonimudeli kujundamine, tuginedes seejuures Euroopa teiste riikide hariduspiirkondade lisaanalüüsile (selle võiks teha koostöös Tallinna Ülikooliga).

1.3. Hariduspiirkonna potentsiaalsete juhtide (ca 2-3) väga põhjalik koolitus magistriprogrammi raames välismaa kõrgkoolis.

1.4. Tugeva välise kompetentsi kaasamine nii organisatsioonimudeli kujundamisse kui rakendamisse Eesti, välispartnerite ja EL ühisprojekti kaudu.

1.5. Piirkonna organisatsioonimustri detailne disain, mille strateegiline tipp täidaks subsidiaarsuse põhimõttel neid süsteemi ülesandeid, mida üksikud koolid ei suudaks tõhusalt täita, kuid samas tagab – rööbiti tiheda koostööga – koolidele piisava autonoomia oma eripärade ja tugevuste edendamisel.

1.6. Hariduspiirkonna strateegia ja tegevuste sidustamine parimal viisil teiste SKS meetmetega (ennekõike ettevõtluspiirkonnaga ja siseturvalisuse tagamise ja noorsootöö võrgustikega).

1.7. Partnerluse mehhanismide kujundamine teiste sektorite asutustega, koostöös KOV liitude ja ministeeriumidega.

1.8. Piirkonna strateegilise tipu ja juhtimise ning koostööst tuleneva rahastamise (s.h. väga suurte ühikukuludega koolide) uue mehhanismi väljatöötamine.

1.9. Piirkonna projekti tutvustamine ja suhtekorraldus, s.h. poliitilise toetuse tagamine.

Otsustamine peaks toimuma kahes faasis:

(1) põhimõtteline otsus piirkond kujundada ja töörühmad moodustada,

(2) piirkonna disainitud mudeli aktsepteerimine.

## **2. Juurutamise faas**

2.1. Piirkonna *strateegilise tipu moodustamine* ja rakenduse alustamine.

2.2. Hariduspiirkonna *strateegiliste teenuste* (õpetajate mobiilsus, tugispetsialistide nõustamine, suhtekorraldus, täiendkoolitus koostöös ülikoolidega jne) *korralduse* kujundamine, (soovitavalt ükshaaval) korraldusmehhanismide juurutamine.

2.3. Piirkonna *territoriaalse(t)e koordineerivate keskuste* (nt. huvikoolide võrgustikupõhise töö, eeskujuks võiks olla raamatukogude töö korraldus) *töökorralduse kujundamine* koostöös omavalitsuste, koolidega ja teiste haridusasutustega.

2.4. Kohapealsete hariduspiirkonna asutuste *omavahelise koostöö mustrite* kujundamine ja juurutamine.

2.5. *Partnerluse mehhanismide* juurutamine teiste sektorite asutustega.

2.6. Rööbiti *juhtimispraktikate ja -kultuuride ühtlustamine asutustes* (ennekõike koolides), nende mitteformaalsete suhete kvalitatiivne tugevdamine.

2.7. Edasises arutelu faasis tuleb lahendada küsimus, milline peaks muutuse järel olema haridusasutuste kasutuses oleva *kinnisvara haldamine*.

2.8. Rakendusfaasis peaks tööühm koostöös konsultatsioonivõrgustikuga tagama pideva hindamise ja tagasisideme, perioodilised progressi ja korrigeerimise seminarid (koosolekud).

## II Ettevõtluspiirkonna väljaarendamine

### 1) Raplamaa ettevõtlusvaldkonna probleemid ja vajadused

- Ettevõtluse arendamine on siiani keskendunud ennekõike üksikettevõtjate/ ettevõtete aktiveerimisele, info ja teavitustööle, koolitusele, nõustamisele eesmärgiga laiendada ettevõtluse baasi ja kaasata konkreetseid investeringuid. Samas püütakse saavutada väga pragmaatilisi eesmärke ja väljundeid. Juba täna on ettevõtluse arendamiseks vaja rakendada palju süsteemsemaid ja mitmekesisemaid instrumente selleks, et edendada ettevõtluse pehmet infrastruktuuri (nt põhjalik ressursistatistika, suhtekorraldus, koolitussüsteem, püsivad ja strateegilised väliskontaktid jne).
- Raplamaa ettevõtjad on koondunud mitmesse väikesesse ühendusse/ ühingusse. Neil pole veel piisavat suutlikkust kujundada üksikettevõtjate koostööst püsivat sünergiat ja esineda tugeva huvirühmana ettevõtluspoliitika arengute kujunemisel Raplamaal, mis võimaldaks mõjutada kohalikku ettevõtluspoliitikat suunavate poliitiliste otsuste tegemist, s.h. omavalitsuste ettevõtlusalase tegevuse ja piirangute kõrvaldamist ja liigset bürokraatiat maade munitsipaalomandisse saamisel.
- Märkatav on ka vähemalt osade omavalitsuste nõrk side ettevõtluskeskkonna kujundamisega Raplamaal. Vajadus on kasutada ettevõtjate reaalselt huvi organiseeruda ja oma mõjuvõimu piirkonna arengule suurendada, et saavutada strateegilisest piirkondlikust koostööst lisasünergiat ja ressursi. Ilmne on vajadus kujundada Raplamaal ettevõtluse arendamise asjatundjate (juhtide) tuumikgrupp, kes juhiks ettevõtluskeskkonna arendamisel süsteemsete lahenduste loomise protsessi.
- Täna on tööjõu arendamine maakondlikul tasandil samuti killustatud erinevate haldusalade asutuste vahel, nt. on see liiga nõrgalt seotud haridusvõrgustikuga. Kohalike riigiasutuste ülemäärane tsentraliseerimine takistab partnerlussuhete arendamist nende endi ja omavalitsuste vahel. Toimib hulk kitsendusi, mis taksitavad omavalitsustel omaalgatuslikult tööturu probleeme lahendada. Sellest tulenevalt on tööturu ja tööjõu ettevalmistamise arendamine nii Raplamaal (aga ka teistes Eesti toimepiirkondades) vaja delegeerida ettevõtluspiirkonnale eri tüüpi partnerluste kaudu.
- Täna on ettevõtluse arengu tõuge oluliselt sõltuv kohaliku ettevõtluse väljumisest globaalsesse (s.h. ennekõike Läänemere makropiirkonna) ettevõtluse arendamise võrgustikesse. Mitte et kohapeal enam ei tegutsetaks, vaid kohapealse tegevuse tugevdamiseks liigutakse ka piiriülestesse koostöövõrgustikesse. On ilmne, et just Läänemere piirkonna ettevõtlus on arengumootor Eesti piirkondlikule ettevõtlusele ja selle realiseerumine sõltub sellest, kuidas ettevõtjad suudavad kujuneda tugevaks ja usaldusväärseks partneriks nendes võrgustikes. Täna on ettevõtluse väljund rahvusvahelisele (globaalsele) oskusteabele juhtumipõhine. Ebapiisav on oskusteabe vahetamise mehhanism ja ligipääs strateegilistele otsustusfoorumitele ning EL ressursidele. Ettevõtluspiirkonna üheks strateegiliseks prioriteediks on sellise võimekuse kujundamine vältimaks pikas perspektiivis langemist Euroopa ääremaa staatusesse.
- Mõnes aspektis on usaldusväärne ettevõtlusalane statistika (nt. rahvastiku ja tööturu süvastatistika: tööhõive, ja – võimekuse näitajad), mis on ettevõtjate strateegiline vajadus,

ja selle pidev täiendamine ning ettevõtluskeskkonna monitooring lünklik või liiga üldine. Samas on see eelduseks ettevõtluse sihipäraseks arendamiseks, et anda potentsiaalsetele partneritele piisavalt detailne ülevaade Raplamaa ettevõtluskeskkonna võimekusest. Ka siin on vajadus kujundada tõhusa partnerluse kaudu kohalikele vajadustele vastav statistika, info kogumise ja liikumise süsteem.

- Eesti ja välismaistel suurtel toimijatel ja teenuspakkujatel, kes kohalikul (maakondlikul) tasandil on sisuliselt monopoolses seisundis (nt. Elerktelevisioon), on teinekord suhteliselt lihtne ajada oma asju ilma Raplamaa arenguvajadusi silmas pidades ja seeläbi isegi oma valdkonnas konkurentsi pärssida. See puudutab ka suuri pakkujaid avalikus sektoris, kelle koordineeritud ja maakonna vajadusi arvestav rakendamine võib suurendada avalike teenuste efektiivsust. Just Raplamaa ettevõtluspiirkond kui strateegiline toimija oleks tõhus instrument nende tasakaalustamiseks ja koostöö juurutamiseks vastastikuse partnerluse põhimõttel.
- Raplamaa on teiste maakondadega võrreldes (täna veel) eelisseisundis, kuna tööjõu intensiivne mobiilsus Tallinna ei tingi sama intensiivset inimeste äravoolu suurlinna nagu paljudes teistes maakondades. Põhimõtteliselt on sellel oma positiivne tahk, kuna see võimaldab elanikel paremaid karjääri ja õppimisvõimalusi. Siiski seda eeldusel, et kodanike side oma koduvallaga ei nõrgene ja (ka välismaal töötades) jäävad maksud koduvalda. Sellist tööjõu mobiilsuse protsessi tuleks strateegiliselt mõjutada, nii parema koordinatsiooni kaudu oma partneritega (s.h. välismaalt) kui ka paremate infokanalite kujundamise kaudu mobiilsusest. See võimaldaks tagada ka välismaal tööd otsivate ja töötavate elanike maksude laekumist nende koduvalda ja vajadusel nende huvide kaitsmise konfliktide puhul tööandjatega.

## 2) Ettevõtluspiirkonna visioon ja missioon

**Visioon.** Raplamaa ettevõtluspiirkond on kujundanud tervikliku kohaliku majandus- ja sotsiaalaruumi ja sidunud selle regionaalse ja globaalse majandus- ja sotsiaalaruumiga mitmekesiste püsisuhete ja koostöökanalite kaudu, mis on teinud Raplamaa avatuks toimijaks Läänemere regioonis. Raplamaa on loonud endast kuvandi kui avatud ja dünaamilisest ning vajalike ressurssidega regioonist võimalikult erinevates aspektides, nagu haridus, mobiilsus, tööjõu arendamine, võimalik partnerlus eri projektideks jne.

**Ettevõtluspiirkonna missiooniks.** Ettevõtluspiirkonna organisatsioon peab kujunema sotsiaalmajandusliku ruumi baasinfrastruktuuri – nii füüsilise, institutsionaalse, kommunikatiivse, oskusteabe – arendamise strateegiliseks tipuks, mis suudab siduda ettevõtluspiirkonna väljaarendamise Raplamaa arendamise teiste strateegiatega (haridus, suhtekorraldus, siseturvalisus, sotsiaalvaldkond).

Selle visiooni saavutamiseks ja missiooni realiseerimiseks peaks Raplamaa ettevõtluspiirkond vaheeesmärgina taotlema jõukohase, kuid maineka rahvusvahelise hindamise/ tunnustamise programmi nõuetele vastavuse ja selle nominendi staatuse saavutamist (näiteks, European Entrepreneurial Region (ERR), milles osalevad just maakonnad).

## 3) Ettevõtluspiirkonna arendamise ees- ja sihtmärgid

- Tuginedes antud strateegia kavandi üldistele eesmärkidele ning ennekõike piiriülesest partnerlusstrateegiast tulenevale oskusteabele, kujundada Eesti ja Raplamaa (pealinna lähiregiooni) spetsiifikale vastav ettevõtluspiirkonna töötav mudel ja testida seda erinevatel rahvusvahelistel foorumitel.
- Ettevõtluspiirkonna arengusuutlikkuse suurendamine ennekõike erinevate partnerite leidmise ja kaasamise tulemusena, s.h. nii kohalike toimijate hulgast (nt. Töötukassa, kutsehariduskeskused, suurettevõtted, nt. pangad jne) kui strateegilise partnerluse kujundamise läbi Läänemere äärsete arenenud riikide maakondadega ja ettevõtluskeskuste ning programmidega.
- Sisendite sissetöötamine erinevatesse rahvusvahelistesse koostöövõrgustikesse. Ennekõike Läänemere piirkonnas, kes teevad majandusarengu strateegilisi otsuseid ja kes võivad linkida Raplamaa ettevõtjaid potentsiaalsete koostööpartneritega või vastupidi, otsivad laienemisvõimalusi Raplamaa tüüpi tegevuskeskkondades. Esmane eesmärk strateegia piirkonna konkurentsivõime suurendamisel peaks olema liitumine selliste võrgustikega, kes aktsepteerivad oma oskusteabe ülekannet uutele toimijatele. Tuleb mõista, et väikese Raplamaa juurdepääs paljudele ettevõtluspiirkonna komponentidele ja funktsioonidele, nagu finantsmeetmed, oskusteabe allikad (assotsiatsioonid, messid, uuringud), innovatsioonimeetmed, turundus jne on võimalik just tänu väljumisele ennekõike makroregionaalsetesse võrgustikesse partnerina.
- Kujundada kogukonna erinevate sihtrühmade (lapsed, noorukid, ettevõtlusorientatsiooniga täiskasvanud, ettevõtjad, avaliku sektori juhid jne) ettevõtlus- ja majanduskäitumise kultuur, mis toetaks ettevõtluspiirkonna erinevaid alastrateegiaid. Kusjuures see kultuur ei peaks piirnema kitsalt ettevõtluse ja ettevõtjatega, vaid samuti keskenduma juhi ja liidrikultuuri kujundamisele, kõrge kvaliteediga ja arenguvõimelise tööjõu arendamisele. Just arenguvõimaluse inimressursi ning kohaliku ettevõtlusele ja majandusarengule suunatud sotsiaalse kapitali olemasolu võimaldab saavutada ettevõtliku regiooni kuvandi, mis veenvalt näitaks, et Raplamaal on tõsiseltvõetav ettevõtluspotentsiaal.
- Raplamaa kui arenguvõimelise partneri kuvandi kujundamine oleks antud strateegia PR alastrateegia ülesanne.
- Oskusteabe omandamine ja strateegia kujundamine, kuidas muuta kvaliteetse tööjõu mobiilsus Läänemere makroregioonis kohaliku suutlikkuse äravoolu probleemist ettevõtluspiirkonda arendavaks (avavaks, interaktsiooni suurendavaks, oskusteabe ja tööjõu sissevoolu ergutavaks) positiivseks faktoriks (so ennekõike võimekus kasutada ära globaalse tööturu võimalusi ja neutraliseerida selle miinuseid väikeriikidele).
- Koostöös omavalitsuste sotsiaalvaldkonna koostööpiirkonnaga kujundada süsteemne mehhanism selleks, et kaasata tööjõuturule sügava puudega inimeste hooldajaid (pereliikmeid), osalise puudega või väiksema võimekusega ja toimetulekuuskusega töötajaid ja selle kontekstis kaasata EL toetusrahasid, mis on sellele meetmele järgmisel rahastamisperioodil suunatud.
- Lisaks haridus- ja suhtekorraldusstrateegiatele kasutada energiasäästu (energiapoliitika) piirkondlikku strateegiat kui konkreetset tegevusprojekti ettevõtluspiirkonna käimavedamise mehhanismidena.

Ettevõtluspiirkonna kujundamine on tänases Eesti kontekstis väga ambitsioonikas, kuid selgete prioriteetidega programm, mille käivitamine võtaks aega keskpikas perspektiivis kuni 5 aastat ja realiseerimine 10-15 aastat. Sellise programmi käivitamine eeldab väga tugeva, kuid kompaktse *eestvedajate tuumiku kujundamist* tänase ettevõtluseliidi baasil, mis lõppkokkuvõttes on strateegia edu võti. Samuti eeldab see erinevate toimijate, s.h. omavalitsuste tugevat ja püsivat konsensust ettevõtluspiirkonna kujundamise eri meetmete toetamisel. Neil tuleb selleks järk-järgult suurendada homsete ja ülehomsete võimaluste horisonti tänaste argimurede rägastikus, mis lõppkokkuvõttes hakkab leevendama ka viimaseid.

## **4) Ettevõtluspiirkonna kujundamise tegevuskava**

### **1. Ettevõtluspiirkonna (EP) organisatsiooni ja juhtimismudeli kujundamine**

1.1. EP peaks olema piisavalt kompaktne strateegiline tipp, et see suudaks süsteemselt kujundada ettevõtlusruumi komponente. Samas peaks see olema:

- (1) suhteliselt avatud sisenditele (huvide esindatusele) ja kontrollile altpoolt, mis tagaks avaliku/ poliitilise kontrolli ja väldiks seda, et EP hakkaks „elama oma elu“,
- (2) avatud ka teiste huvitatud osapoolte ja võimalike kasusaajate kaasamiseks nii Raplamaalt, Eestist kui välismaalt. Väga oluline oleks omavalitsuste, riigi ja selle võtmeasutuste osalus selles ettevõtmises. EP peaks lõppkokkuvõttes jõudma selleni, et eri toimijad, s.h. omavalitsused ja riik delegeeriks talle järk järgult ühe osa piirkonna majandusruumi arenduse funktsioonidest, s.h. järelevalve ja koordinaatori rolli antud ruumis, mis peaks olema ka Eesti regionaalarengu Strateegia (2015-2020) üheks prioriteediks. S.t. EP üheks missiooniks oleks toimepiirkondade mõjude suurendamine regionaalarengu strateegiate kujundamises ja elluviimises.

1.2. EP väljaarendamiseks oleks vaja RAEK baasil kujundada algatuskomitee, mis käivitaks protsessi. Algselt võiks selle käivitajateks olla omavalitsused, suuremad ettevõtted ja EAS. EP strateegia on pikaajaline projekt. Selleks, et muutuda jätkusuutlikuks, oleks kohe algselt vaja identifitseerida selle potentsiaalsete eestvedajate tuumik ja nende baaskompetentsid põhitegevusliinide kaupa. Samas võivad ka EP ala- või sidusstrateegiad (avalikkussuhted, energiapoliitika, hariduspiirkond) neid ise välja sõeluda. Selleks tuleks kohe kavandada ja käivitada tulevaste EP liidrite baaskoolitus (nt. tugev MBA tasand) prestiižsetes Euroopa või Põhja-Ameerika kõrgkoolides.

1.3. Suutlikkuse konsolideerimise strateegia käsitleb EP missioonina ennekõike ettevõtluspiirkonna pehme infrastruktuuri eri komponentide (vt. missiooni definitsioon) kujundamise protsessi. Seetõttu omandaksid konkreetsed sisustrateegiad ja programmid eraldiseisva staatuse ja prioriteedi EP jaoks alles pärast missiooni realiseerimise täiemahulist käivitumist. Sinnani etendaks käivitavate mootorite rolli SKS sidusstrateegiad (koolipiirkonna, PR keskuse, energiaagentuuri käivitamine).

### **2. Ettevõtluspiirkonna jätkusuutlikku tugistruktuuri (konteksti) kujundamine**

2.1. Piirkonna ettevõtlus- ja tööturu ning majandusstatistika eri komponentide kogumise/ töötlemise mehhanismi kujundamine, piirkonna võimekuste täpne määratlemine ja kirjeldamine, ettepanekute tegemine avaliku teabe täiendamiseks nende tegevuste kindlustamisel.

2.2. Piirkonna ettevõtjate organiseerumine üheks tugevaks keskuseks ja nende killustatuse vähendamine. Piirkonna ettevõtjate aktiivsete organisatsioonide ja foorumite arengule kaasaaitamine.

2.3 Piirkondliku suhtekorralduse selline tase, mis võimaldaks kujundada püsiva kuvandi, tagada sisulise info levitamise suhtevõrgustikes/ meedias ja partnerite kinnistamise sihistatud kampaaniad (s.h. poliitiliste kontekstide tasandil).



2.4. Lisaks olemasolevatele täiendavate rahastamisvõimaluste allikate identifitseerimine ja kasutamine EP tegevuste käivitamiseks.

2.5. Maksimaalselt ära kasutada, kuid oluliselt kohandada ja integreerida, juba toimivad ettevõtluse arendamise meetmed EP üldiste eesmärkide toetuseks.

2.6. Algatada uute tööstusalade kujundamist Raplamaal. Samuti juurutada innovatsiooniinkubaator teabemahukatele ettevõtlusvormide arendamiseks, s.h. rõhuasetusega noortele ettevõtjatele (kõrgkoolide tippudele).

### **3. Ettevõtluspoliitika sidumine hariduspiirkonna strateegiaga**

3.1. Tuginedes juba käivitatud meetmetele ja toimijatele (RINK, ettevõtlik kool, entrum jne) profileerida selgemalt Raplamaa üld- ja kutsehariduse õppekavasid, samuti huviharidust, selleks et luua paremad eeldused ettevõtluspiirkonna võimeka tööjõu kujundamiseks, kasutada selleks EER võitjate kogemusi (nt. Iirimaa, Saksamaa).

3.2. Koolide programmide veelgi süsteemsem ühildamine ettevõtluse ja majandusliku mõtlemise õpetamisega kooli erinevates astmetes. Samuti kujundada rakendusõppe jätkamise stimuleerimise programm.

3.3. RINK baasil noorte karjääriskujundamise ja -suunamise süsteemi edasiarendamine koostöös kohalike liidrite ja juhtidega. Selles osas ühildada ettevõtluspiirkonna ja hariduspiirkonna kujundamise strateegia.

3.4. Tööjõu vajaduste rahuldamiseks olemasoleva koolitussuutlikkuse baasil täiskasvanukoolituse programmide käivitamine koostöös eri ametkondadega.

### **4. Partnerlusstrateegia riigi ja relevantsete keskasutustega**

(Keskne takistus on siin riigiasutuste ja toimijate liigne tsentraliseeritus ja enesekesksus, mida ka OECD 2011 raport rõhutas.)

4.1. Töötukassaga: ühine strateegia ja tegevus tööjõu arendamisel, töötukassa arendusdimensiooni toetamine ja edendamine.

4.2. Ülikoolide ja rakenduskõrgkoolidega. Koostöö hariduspiirkonna edendamisel ettevõtlusprofiili suunas, samuti koostööprojektide käivitamine.

4.3. Raplamaal toimivate suurettevõtetega partnerlussuhete arendamine (Eesti Energia, Elektrilevi, Riigi Kinnisvara SA jms).

4.3. Üleriigiliste majandus ja ettevõtlusassotsiatsioonidega (nt Tööandjate Keskliit, KTK) süsteemsete koostöösidemete arendamine ja nende kaasamine EP arendamisse.

### **5. Valitsemisstrateegia loomine elanikkonna ja tööjõu kiireneva mobiilsuse kontekstis**

5.1. Hargmaise (so üle piiri liikuva) tööjõuturu juhtimise oskuste ja vastava oskusteabe kujundamine (siin oleks koostöös ülikoolidega vaja taustuuringut sellise uut tüüpi poliitika võimaluste kohta).

5.2. Tööjõu mobiilsuse konsultatsiooni ja suunamise ühise organisatsiooni (firma) kujundamine koostöös nii kodumaiste kui välispartneritega, mis võimaldaks:

- (a) tasandada tööjõu mobiilsuse negatiivseid sotsiaalseid mõjusid (kuni perede lahkumiseni) ja siduda need töötajad eri meetmetega kohaliku keskkonnaga,
- (b) muuta tööjõu mobiilsuse mitmesuunaliseks tänavaks,
- (c) paremini kaitsta töötajate õigusi välismaal konfliktiolukordade tekkimisel ja
- (d) tagada maksude laekumise koduvalda välismaal töötamise puhul.

## **6. Piirkonna partnerlusstrateegia integreerimaks maksimaalselt kohalike toimijate suutlikkust**

6.1. Omavalitsuste huvide ja tegevuste konsolideerimine ettevõtluspiirkonna toetuseks ja arendamiseks (Rapla, Kohila, Märjamaa, Järvakandi omavalitsused).

6.2. Piirkonna ettevõtjate koostööfoorumite kujundamisele kaasaaitamine, nende vajaduste monitoring ja vahendamine, sihistatud konsulteerimiste ja äriteenuste vastastikune vahendamine.

6.3. Noorsootöö ja noorte mobiilsuse arendamine kui suhte- ja infovõrgustiku arendamise kanal. Eesmärk võiks olla, et Raplamaa on Euroopa noorte suhtlusmarsruudi üks osa.

## **7. Partnerlusstrateegia väljatöötamine lülitumiseks globaalsesse arendusvõrgustikesse usaldusväärse mainega ja tõestatud võimekusega partnerina**

7.1. Strateegilise partnerluse kujundamine ettevõtluspiirkonna kogemusega maakonnaga Põhjamaadest ja/või Saksamaalt EP väljaarendamise käivitamiseks ja seda toetava arengumootorina.

7.2. Koostöös Eesti ja välispartneriga sihipärane töö väljumiseks ettevõtluse üritustele (nt messid), arenduskeskustesse, partnerlusvõrgustikesse ja Raplamaa ettevõtjate esindamine nendel foorumitel.

7.3. Koostöös partnerlusvõrgustikega EL projektide taotlemine ning lobby EL tasandil.

7.4. Võimekuse loomine sise- ja väliskanalite kaudu juurdepääsuks sisendiressurssidele (stardilaenu ja -toetused, stabiliseerimise ja innovatsiooni laenu ja toetused, laienemislenu ja -toetused).

## **8. Ettevõtluspiirkonna sisustrateegiate kujundamine ehk võimekusprofiili väljaarendamine**

Meie arvates mõne juba olemaoleva profiili arendamine võiks olla üheks käivitusstrateegiaks EP kujunemise faasis (nt. maamajandusele tuginev teabemahukas tegevus, klaasi- ja puidutööstus, logistikateenused), kuid lõplik ettevõtlusniššide väljaarendamine on pigem pikaajalise strateegia küsimus, mis tuleb EP kui organisatsiooni täiemahulise käivitumise ja esimeste tulemuste ilmnemisel eraldi kujundada.

Strateegia **lisa 1** on esitatud kokkuvõtlik ülevaade ettevõtluspiirkonna arendamise tüüpinstrumentidest.



### III Administratiivse suutlikkuse suurendamine läbi ühisametnike rakendamise

#### 1) Administratiivse võimekuse probleemid ja vajadused

Raplamaa omavalitsuste oluline valitsemisvõimekuse kitsaskoht nii valitsemisfunktsioonide täitmisel kui teenuste osutamisel on ametnike piiratud võimekus. Seda nii olemasolevate ametnike suure töökoormuse kui ka täiesti katmata ning spetsiifiliste funktsioonide osas. Selle on tinginud üheaegselt või üksikute faktoritena:

- ametnike ebapiisav kvalifikatsioon
- vajadus täita üheaegselt palju funktsioone
- võimaluse puudumine teenindada väikeseid ja/või spetsiifilisi sihtrühmi
- ülekoormus mitme funktsiooni üheaegse täitmise vajaduse tõttu ja siit tulenev tendents keskenduda vaid prioriteetsete või professionaalselt sobivamate funktsioonide täitmisele
- vajadus omada ülikõrge kvalifikatsiooniga spetsialiste, milleks ei jätku ressursse ja ka piirkonnas inimesi

Kokkuvõtlikult on peamised võtmepõhjused, millest on tingitud ametnike profiili arendamisse ja teatud tegevusliinidesse vähene panustamine:

- 1) *Ressursi puudus*, st pole piisavalt vahendeid, et valdkonnaspetsialisti palgata. (Näiteks: noorsootõtaja, planeerimisspetsialist, haridusnõunik, avalikud suhted, arendusküsimused jne),
- 2) *Vajadus on väga harv*, st pole kas tarbijaid või on KOV vastavat funktsiooni vaja väga harva. (Näiteks: lastekaitse spetsialist, keskkonnanõunik, jurist jne),
- 3) *Spetsiifiline töö/ valdkond*, mis eeldab spetsiaalselt (eksperttasandi) ettevalmistust. (Näiteks: ettevõtlusarendus, mainekujundus- ja avalikud suhted, spetsiifiline sotsiaaltöö ja juriidilised küsimused (eeskoste astutuse esindaja funktsioonidega tegelev jurist, arhitekt, keerulised hanked (hankespetsialist), IT-arhitekt, energiatõhususe nõunik jne.)

Osad madala võimekuse probleemid on tingitud peamiselt väikesest mastaabist. Omavalitsuses on liiga vähe elanikke, et tekis piisav sihtrühm ja vajadus vastava tegevusevaldkonna väljaarendamiseks ning mehitamiseks. Teist laadi võimekuse vähesus on pigem suurte omavalitsuste probleem, millest väikesed tihti isegi ei mõtle, kus KOV tegevuse baasrollid on tagatud, kuid tekivad spetsiifilised ja ekspertteadmist nõudvad valitsemisprobleemid/ teemad.

Seega on nii suurte kui väikeste omavalitsuste vajadused ametnike profiili arendamiseks selgelt olemas, kuid nende vajadused ühisametnike osas on erinevad. Suurtel omavalitsustel on vajalik kujundada võimekus keeruliste ja kõrget kvalifikatsiooni eeldavate teemadega tegelemiseks, väikestel - tagada omavalitsuse baasülesannete täitmine professionaalsel tasandil. Nende erinevate vajaduste ühildamine on komplitseeritud, kuid on võimalik

erinevad vajadused omavahel loogilisse kooskõlla viia. Väikevallad kas võtavad mitme peale tööle vastava spetsialisti või toimub koostöö läbi suurte omavalitsuste, kes suurendavad oma vastavat olemasolevat võimekust. Kui spetsiifiliste ametnike (töötajate) puhul ei anna ka suure valla mastaap välja tervet ametikohta, siis on vajalik maakonnast tervikuna või suurest tõmbekeskuspiirkonnast lähtuv korraldusloogika.

## 2) Ühisametnike mehhanismini visioon ja missioon

**Visioon.** Raplamaal on tagatud territoriaalselt ühtlastelt kättesaadav ja kvaliteetne valitsemis- ja teenuse otsustamise funktsioonide täitmine, mis vastab kohalike inimeste ja elukeskkonna vajadustele.

**Missioon** on, et omavalitsuste valitsemise ja teenuste osutamise funktsioone täites peaksid olema ametnikud selleks sobiva ettevalmistusega, saaksid keskenduda nende ülesannete täitmisele, milles nad on kõige tugevamad ning tagatud oleksid kõik tegevusliinid, mis on vajalikud kohalikele elanikele ja juhtimiseks.

## 3) Ühisametnike mehhanismini lahendusvõimalused ja tegevused

Lahendusvariandid, mille abil on valitsemispuudlikkuse probleeme, mis tulenevad ametnike puudusest, võimalik lahendada, jagunevad esmalt kaheks:

- 1) avaliku võimu funktsioonidega ühisametnikud,
- 2) teenuseosutamise funktsiooniga ühistöötajad.

Siia tuleks tõmmata piirid olenevalt sellest, millist tüüpi tegevustega on tegemist, kas pigem teenuse osutamisega või valitsemisega (avaliku võimu teostamisega). Selline lähenemine haakub paremini ka kehtiva Avaliku teenistuse seaduse loogikaga.

Teatud funktsioonid (nt haridusnõunik, eestkoste teostamine, keskkonnajärelevalve, spetsiifilised sotsiaalteenused jne) tähendavad avaliku võimu esindaja rolli ja seega ametniku staatust ning sellest tulenevaid õiguslikke piiranguid. Teatud funktsioonid (nt IT, ettevõtlusarendus, mainekujundus jne) on olemuselt sellised, mida saab hästi teostada töölepingulises või eraõiguslikus vormis. Siin on ka õiguslikud piiranguid väiksemad ja lahendusmehhanismid paindlikumad.

Ühisametnike (töötajate) rakendamise võimalikud mehhanismid:

- a) ühed teatud valdkonna ametnikud erinevates omavalitsustes spetsialiseeruvad valdkonna raames (nt. õiguses, sotsiaaltöös) ja teenindavad (või nõustavad) vastastikusel kokkuleppel (ja/või töölepinguga) spetsialiseerumise liinis mitut omavalitsust;
- b) ühes valdkonnas on ühel omavalitsusel üks (nt perenõustaja), teisel teine (nt tööturuspetsialist) spetsialiseeritud ametnik ja nad teenindavad vastastikusel kokkuleppel (ja/või töölepinguga) mitut omavalitsust;
- c) üks ametnik korraga teenindab mitut omavalitsust, s.t. suure valla ametnik teenindab ühtlasi ka väikest valda;

- d) valdade vahel ühise koostööstruktuuri kujundamine, mis teenindab kogu piirkonda (nt Ida-Virumaa järelevalveametnikud);
- e) strateegiline ametnik spetsiifiliste kompetentsidega ühiselt piirkonnas/ maakonnas, kes asub mõne asutuse (avaliku sektori, riigiasutuse, ROL) koosseisus, kelle tegevust ühiselt finantseeritakse.

Seega sõltub lahendus nii mastaabist (ametniku töökoormusest) kui ka valdkonnast, millega ametnik tegeleb. Näiteks, sotsiaaltöö või juriidiliste küsimuste valdkonnas on kindlasti mõistlik spetsialiseerumine mingile kitsamale suunale ning seejärel vajaduse tekkimisel (nt kohtusse minekul) ametnike vastastikune vahetus. Väga spetsiifiliste, suurt mastaapi eeldavate ja nõ „kallite“ ametnike puhul on kõige mõistlikum nende ühine otsimine ja rakendamise piirkonna/ maakonna tasandil. Siin, teenuse osutamise funktsiooni puhul on võimalik ka teenus-lepinguline suhe (teenuse ost ühiselt ametnikult). Kindlasti tuleks maksimaalselt ära kasutada juba olemasolevaid koostööstruktuure, nt ROL või RAEK. Kuid nende puhul lubab tänane õiguskeskkond rakendada vaid töölepingulisi/ teenusosutamise funktsiooniga töötajaid. Samas sellise mehhanismi elluviimine on ka kõige lihtsam.

Ühisametnike rakendamine peaks toimuma etapiliselt, kus järgnevas keerulisemaks mehhanismiks saadakse sisend ja õppetund eelmisest. Esmalt tuleks välja selgitada valdkond (valdkonnad), kus administratiivse võimekuse probleem konkreetsetes omavalitsustes on kõige suurem. Teisalt peaks/ võiks see olla valdkond, kuhu juba täna panustakse või strateegilise tähtsusega valdkond, kus on vajalik ühiselt suutlikkus kujundada. Esimese puhul on tegu pigem konkreetse valla küsimusega, teisel juhul on tegu piirkonna kui terviku suutlikkuse kujundamisega, millest saavad kõik kasu. Esimest tüüpi lahenduse puhul panustatakse juba niigi, kuid parema korralduse (koordinatsiooni) läbi on võimalik samade vahenditega saavutada kvaliteetsem tulemus. Teist tüüpi lahenduse puhul on see kõigi osapoolte investering tulevikku, mis potentsiaalselt kasu tagasi annab.

Teises etapis tuleks esimese kogemustest lähtudes ühisametnike mehhanismi arendada siis, kui on selgunud, milles on probleemid ja puudused ametnike vahetusel, ühisametnikel jne ning sellest tulenevalt kujundada parem süsteem ning ühisametnike mehhanismi kasutamist laiendada.

## **IV Sotsiaalvaldkonna koostööpiirkonna kujundamine**

### **1) Sotsiaalvaldkonna probleemid ja vajadused**

Raplamaa sotsiaalvaldkonna peamised probleemid ja vajadused tulenevad demograafilistest tendentsidest ning vajadusest hoida inimesed tööturu aktiivsete osalistena. Mõlemad on tugevalt seotud majanduslike arengutega – kuidas tagada inimeste osalemine tööturul ning ka kuidas kasutada sotsiaalvaldkonda majandusarengu stimulaatorina.

Teine kimp sotsiaalvaldkonna vajadusi on tingitud valdkonna professionaliseerumisest, kus sotsiaalteemade erinevate valdkondade (ja kitsamate profiilide) suunal on järjest kasvavad nõudmised spetsiifilistele teadmistele ja oskuste järele ning kus universaalpädevustega

(oskustega) ei ole tihti võimalik kvaliteetselt hakkama saada. Järgnevalt on esitatud kontsentreeritud ülevaade Raplamaa spetsiifilistest kriitilisematest sotsiaalvaldkonna probleemidest ja vajadustest.

- Tööturul osalemist soodustavad sotsiaalvaldkonna mehhanismid:
  - Raplamaal on ca 10% inimesi, keda võib nimetada tööturul osalemise mõttes heitunuks, st need on tööealised inimesed, kellel pole põhjust mitte töötada (pole lapsega kodus, ei õpi, pole puudega, pole töötü jne). Taolise kasutamata inimressursi ülesleidmine ja nende suunas aktiivne tegutsemine on üks perspektiivseid proktiivseid sotsiaalvaldkonna mehhanisme, mis korraga aktiveerib nii majandusarengut (tööturul osalemine) kui vähendab sotsiaalteenuseid vajavate ja sotsiaalselt tõrjutud inimeste hulka, ehk neid, kes saaksid ise endaga hakkama.
  - Eelmisest isegi olulisem on kujundada mehhanism, mis minimeeriks taoliste heitunud isikute tekkimise. Potentsiaalsetesse riskirühmadesse kuuluvate inimestega tuleb kontakt luua võimalikult varakult, et vältida nende sotsiaalset võõrandumist ja probleemide eskaleerumist. Sellel suunal tuleks arendada koostööd nii sisus kui organisatsiooni kujundamise kogemuste aspektis antud strateegia meetmega „Kogukonna turvalisuse piirkondlik koostöövõrgustik“. Kuna see koostöövõrgustik püüab keskenduda hälbiva käitumise sotsiaalsete põhjuste neutraliseerimisele, siis tuleks kaaluda turvalisuse meetme missiooni laiendamise vajadust ja ühise võrgustiku kujundamist.
  - Väga oluline ja kõrget spetsialiseerumist nõudev teemavaldkond on töötute aktiveerimine ning seda toetavad sotsiaalpoliitilised/ valdkondlikud mehhanismid. See haakub otseselt nii haridus- kui ka ettevõtluspiirkonna kujundamise strateegiaga, mis veel kord tõstatab vajadused ning põhjused erinevaid valdkondi regioonis-piirkonnas süsteemselt kujundada, juhtida ja arendada.
  
- Vanurite ja erivajadusega inimeste päevahoid
  - Omastehoolduses on oluline tagada inimeste võimalus osaleda aktiivselt tööturul. Selleks on vajalik luua vanurite ja erivajadustega, eriti dementsete, inimeste päevahoiu teenus, mis võimaldaks nende pereliikmetele (hooldajatel) tööl käia.
  - Kuivõrd vastavat teenust ei vaja väga paljud inimesed, siis on see suutlikkus mõistlik välja kujundada teenuspiirkonna raames.
  - Teenuse pakkumine peaks toimuma piirkondlikus keskus (maakonnakeskuses), mis on loogiline tööalase rände sihtpunkt.
  
- Vanurite hooldus
  - Demograafiline trend on vanurite osakaalu suurenemine rahvastikus, tööealiste elanike suur tööalane mobiilsus, millest tuleneb vanurite hoolduse kui avaliku teenuse kasv.
  - Samal ajal jääb järjest vähemaks maksumaksjate hulk, kes vananevat rahvastikku ülal peavad. Seega lisaks hooldusvajadusele on tõsine väljakutse nende inimeste, kes elavad koos vanuritega, hoidmine tööturul kasvõi osakoormusega.

- Täna on Raplamaa hooldekodudes kohti rohkem kui kohalikke tarbijad, kuid kindlasti 10-15 aasta perspektiivis kohtade vajadus kasvab. Nende tendentside numbritesse panemine ja hoolduskohtade arvu prognoos peaks olema üks esimesi tegevusi valdkonna arendamises. Aga ka juba lähitulevikus hooldusvõimekuse suurendamine võimaldab teenust müüa väljapoole.
  - Hooldekodud on ühtlasi ka piirkonnas töökohtade allikas, analüüs näitab, et kaks hooldatava kohta tähendab ühte töökohta.
  - Tänapäevane oluline probleem on hooldekodude profiili segunemine: korruga võivad olla ühes keskses hoolealustena inimesed, kes vajavad kerget toetamist, haiged ja täielikku hooldust (lamajad) vajavad inimesed, sügava puudega inimesed jne. Taoline sihtrühmade segunemine võib tekitada pingeid klientide seas ning muudab keeruliseks ka hooldekodu juhtimise. Viimast ennekõike planeerimise seisukohast vaadatuna: erineva profiiliga personali planeerimine, teenuse hinna ja rahastamise planeerimine jne.
  - Perspektiiv on hooldekodude profiil sihistada ühte liiki hooldust vajavatele klientidele ning kujundada hooldekodude võrgustik (piirkond), mis toimiks tervikuna ning kus erinevat teenust vajavate inimeste ringlemine toimiks piirkonna sees erinevate hooldekodude vahel. Sellise mehhanismi rakendamine tähendaks ennekõike koostööpiirkonna tasandil teatud koordineerimise mehhanismi väljatöötamist, vajadusel ka strateegiliste funktsioonide tsentraliseerimist. Samal ajal jääksid hooldekodud oma praegustesse asukohtadesse edasi. Seega oleks koostööpiirkonna funktsioon ennekõike teenuse ühtne arendamine ja omavaheline tööjaotus, mitte selle keskendamine ühte piirkondlikku keskesse.
  - Strateegilised funktsioonid võiksid hõlmata valdkonna strateegilist arendamist ja planeerimist, personali värbamist ja koolituse koordineerimist, välissuhtlust ja turundust, vahendite soetamise hangete läbiviimist ning hooldekodude profiili kokkuleppelist kujundamist ja arendamist ning selle süsteemi töös hoidmist.
  - Sellise koostööpiirkonna kujundamisel on mitte üksnes oma võimalused (mis on lahti seletatud eespool) vaid ka oma oht. Peamine nõrkus (oht) on valdade valmisoleku puudumine sellega kaasa minna ning inimeste soov olla võimalikult kodulähedases hooldekodus. Tõhus ja sihtrühmadele sihistatud hooldekodudes süsteem eeldab, et hooldust vajavad vanurid viiakse hooldestaatusel muutumisel üle teistesse, sellise staatusega vanurite hooldamisele spetsialiseerunud hooldekodudesse. Hooldekodude tegevuse strateegiline planeerimine koostööpiirkonnas võimaldab sellise mobiilsuse tagamist, mis vastaks kõige enam hooldust vajavate omaste ootustele.
- Sotsiaaltoetused ja teenused
    - Raplamaa omavalitsustes erinevad omavalitsuste eelarvest rahastatavate sotsiaaltoetuste ja teenuste struktuur ja maht väga oluliselt. Sellest tulenevalt on mõistlik kujundada vähemalt ühised arusaamad toetuste ja teenuste võimalikest efektidest. Selline suundumus võimaldab perspektiivis ühtlustada piirkonna toetuste ja teenuste profiili. Ühelt poolt selleks, et tagada piirkonnas (maakonnas) sarnane sotsiaalpoliitiline keskkond ning teiselt poolt selleks, et parimate kogemuste



läbi kasutada sotsiaalmeetmeteks planeeritud vahendeid maksimaalselt efektiivselt ja sihistatuna abivajajatele.

- Sotsiaalteenuste (varajane märkamine, nõustamine jne) puhul, mis ületavad ühe valla mastaapi on samuti vajadus võimekuse koondamiseks. Siin on võimalused ühelt poolt juba eelnevalt nimetatud sotsiaalse kaasatuse mehhanismid jms, aga ka läbi ühisametnike süsteemi. Pigem on probleem selles, kuidas sotsiaalpiirkonna organism tervikuna tööle panna, et selle iga lüli tegeleks just nende teemadega, milles ta on kõige tugevam ning ühiselt kujundataks suutlikkus nendes teemades, kus see täna üldse puudub või on minimaalne.
  - Toetuste ja teenuste ühtlustamine või vähemalt nende programmide sihistatuse läbimõtlemine vähendab ka potentsiaalseid pingeid, mis tekivad omavalitsuste ühinemisel sotsiaalvaldkonna kokkulepete tegemisel.
- Sotsiaaltöö alase informatsiooni koondamine ja selle kasutamine sotsiaalvaldkonna poliitikate ja tegevuste planeerimisel. Olulise kitsaskohana on ilmnunud sotsiaalvaldkonnavalase informatsiooni kättesaadavus. Tänapäevane sotsiaaltöö on ennekõike avaldusepõhine, seetõttu omavalitsustel puudub ülevaade kõikidest inimestest (ennekõike heitunudest, passiivsetest), kes on töötud, ning sellest, milline on nende ettevalmistus. Probleem ei ole mitte omavalitsustest, vaid laiemalt Eesti riigihalduse ametkonnakesksusest tulenev, kus omavalitsustele vastavat infot ei anta. See peaks olema üks esimesi teemasid, millega sotsiaalvaldkonna koostööpiirkonna raames tegeleda. Ülevaade sotsiaalsetest sihtrühmadest ja nende profiilist (sh töötud ja nende ettevalmistus) on eelduseks pro-aktiivse sotsiaaltöö arendamiseks. Täna viiakse selliseid programme läbi peamiselt projektipõhiselt ja siin on tekkinud väga selged arusaamad kitsaskohtadest ja arendusvõimalustest ning vajadustest (nt Varajase märkamise projekt). Täpsemalt on vajalik sotsiaalvaldkonna prognooside koostamine, mis võimaldaks ressursimahukaid tegevusi pikas perspektiivis planeerida. Nt hooldekodude vajadus 15 a perspektiivis ja see, millised on võimalused ning arendusvajadused kohtade tagamiseks. Need on väga selged aspektid, kus koostööpiirkond saaks vajalikku tuge ja sisendit pakkuda.

## 2) Sotsiaalvaldkonna koostööpiirkonna visioon ja missioon

**Visioon** – Raplamaal toimib professionaalne ja kvaliteetne sotsiaalteenuste süsteem, mis toetab maksimaalselt tööturul osalemist ja pakub pro-aktiivseid sotsiaalmeetmeid erinevatele, sh väikestele ja spetsiifilistele, sihtrühmadele väärrika elustiili viljelemiseks.

**Missioon** – koostööpiirkond võimaldab sotsiaalvaldkonna ametnikel ja sotsiaalteenuste asutusel spetsialiseeruda oma tugevustes ja võimaldab ligipääsu täna puuduvatele või ebapiisava kvaliteediga, kuid vajalikele sotsiaalteenustele.

## 3) Sotsiaalvaldkonna koostööpiirkonna kujundamise lahendusvõimalused ja tegevused

- Sotsiaaltoetuse ja teenuste ühtlustamise lahendusmehhanism on kõige kergemalt rakendatav. Selleks tuleks kujundada kogemuste vahetamise ja koordineerimismehhanism. Sotsiaalnõunike ümarlaud maavalitsuse eestvedamisel toimib ka täna, kuid tuleb arendada selle rolli ja funktsioone (nt persoon, kes kogu valdkonda koordineerib, kas maavalitsuse tasandil või ühisametnikuna), s.h. antud strateegia meetme „Oskusteabe vahetamise ja vastastikuse konsultatsiooni ja koolituse võrgustik“ raames.
- Tööturul osalemist aktiveerivad mehhanismid, hooldekodud ja päevahoid on ühelt poolt spetsiifilisemad sotsiaalteenused, mis nõuavad enamasti suuremat piirkonda (kriitilist kasutajate massi), et teenus/ valdkond välja arendada. Teiselt poolt tuleks kaaluda ka perspektiivi luua ühisasutusi või eraldi asutusi, kus tehakse ühiselt ja süsteemselt teineteisega arvestavat koostööd.
- Selliste keerulisemate mehhanismide loomiseks on kõige mõistlikum kujundada sotsiaalkoostööpiirkond. See võimaldab koostöö piirkonna raames lahendada küsimused, mis on vallaülesed ning teisalt tagada valdade siseste tegevuste puhul nende osutamise parem koordineerimismehhanism piirkonnas.
- Terviklik sotsiaalvaldkonna juhtimine võimaldab paremini haakuda ka teiste soetud valdkondadega nagu hariduspiirkond, ettevõtluspiirkond jne, ning olla partneriks kogu elu- ja tegevuskeskkonna kujundamisel.
- Hooldekodude toimimine ühes süsteemis tähendaks ennekõike strateegiliste funktsioonide koondamist ning profiilide arendamise ja koordineerimismehhanismi kujundamist hooldekodude tegevuse arendamise terviksüsteemis. Samal ajal teenuse osutamine (hooldekodude paiknemine) peaks jääma nende tänastesse asukohtadesse. See tagab ka hirmude maandamise teenuste tsentraliseerimise ees.
- Spetsiifiliste sotsiaalteenuse (kus kasutajaid on vähe) osutamiseks tuleks analüüsida ja kaaluda ühise teenuskeskuse rajamist. Sellesse keskusesse saaks koondada kogu sotsiaalvaldkonna koostööpiirkonda hõlmavad proaktiivsed ja ambulatoorsed sotsiaalteenused. Strateegias käsitletutest saaks siia hõlmata päevahoiu teenused (vajadusel filiaalidega suuremates tõmbekeskustes), nõustamisteenused ja töötute aktiveerimisteenused. Sellist tüüpi teenuskeskuse võiks arendada ühisasutusena.
- Samal ajal tuleb arvestada, et ühe ühisasutuse loomine ei lahendata kõiki (ja ennekõike) väikevaldade teenuse kujundamise ja nende osutamiseks vajaliku sisendi (ressursi) ja koordineerimisprobleeme. St ühisasutused peaksid olema üks osa laiemast sotsiaalvaldkonna koostööpiirkonnast, mis tervikuna peab toimima võrgustiku põhimõttel. Ning teiseks, ressursimahukaid tegevusliine on mõistlik arendada seal, kus vajadus on kõige ilmsem ning riskid väikesed. Multifunktsionaalne ja suhteliselt vähese ressursivajadusega teenuskeskus vastaks nendele eeldustele. Samuti võimaldab juba olemasolev koostöökogemus planeerida ja disainida paremini ka suuremat ressursipaigutust eeldavaid tegevusi.

## **V Ühistranspordi korralduse arendamine**

### **1) Ühistranspordi korralduse probleemid ja vajadused**

- Ühistranspordi korralduse probleemid on laiemad kui pelgalt sõiduliinide planeerimine. Viimast on võimalik suhteliselt lihtsalt lahendada juba täna omavalitsuste ja maavalitsuse koostöös. Probleemid paiknevad hoopis inimeste rändeampluaa muutumises, linnastumises jne. St 1970ndatel kujundatud bussiliinid ei vasta enam tänastele vajadustele, kus külad on tühjad, inimeste töörande amplituud pikem ja erisuunalisem, inimeste mobiilsus suurem jne. Lisaks, väga paljudel inimestel on olemas oma sõidukid ning ühistransporti ei kasutata.
- Ühistransport ei toeta täna tööhõivet: bussiliinide planeerimisel ei arvestata piisavalt töörandega ning teisalt takistab kehtiv rahastamismehhanism omavalitsuste poolse tööalase transporditoe pakkumist (nt Soomes tasutakse läbi tulumaksutagastuse osalt autosõidukulud).
- Tänapäevani omaette, kuid tegelikkuses ühistranspordi korraldusega samalaadne ja haakuv teema on õpilastransport. Efektiivset ressursikasutust pole ilmselt võimalik saavutada vaadates bussiliine, mis veavad lapsed kooli ja töötajad tööle, eraldi süsteemides. Neid tuleb planeerida ja arendada ühes süsteemis.
- Täpselt samamoodi peaks kaugliinide ja maakonnaliinide omavaheline integratsioon olema süsteemne ja spetsiaalselt kavandatud.
- Külade tühjaks jäämine, ressursi nappus, vähene liiniplaneerimise paindlikkus jne – kõik see loob selge vajaduse kujundada ühistranspordikorralduse mehhanism, kus valdadel on võimalik maksimaalselt kaasa rääkida ning kus on võimalik kasutada paindlikumaid transpordiviise.
- Viimane tähendab, et ei oldaks tugevalt kinni ühistranspordi rahastamise mehhanismis (so vähe paindlik hange), mis ei võimalda kasutada paindlikumaid transpordikorralduse mehhanisme.

## 2) Ühistranspordi korralduse visioon ja missioon

**Visioon** – toimib otstarbeka ressursikasutusega ühistranspordisüsteem, mis on terviklik arvestades kõiki transpordiliike ja kasutajate sihtrühmi ning tagab inimestele reaalsele vajadustele vastavad ühendused.

**Missioon** - ühistranspordi korralduse planeerimise mehhanism, kuhu on aktiivselt kaasatud kõik osapooled, s.h. kodanikud, mis võimaldab olemasolevaid ühistranspordi ressursse ja vahendeid kasutada efektiivselt ning paindlikumalt.

## 3) Ühistranspordi korralduse arendamise lahendused

- Üldine lahendus on, et tuleb kujundada ühistranspordi korralduse mehhanism, mis on piisavalt paindlik ning vastab tänastele vajadustele. Kus omavalitsustel on maksimaalne võimalus kaasa rääkida (ise kujundada) ning mis on seotud kõigi avalike transpordi liikidega, sh õpilasliinid.
- Organisatsiooniliselt on üheks lahendusvarinadiks kas luua ühine ühistranspordikeskus või ühineda mõne olmesasolevaga, mis mõnel pool väga hästi töötab ning erinevate

osapoolte vajadustele vastab (nt Järvamaa, Harjumaa). Seda perspektiivi tuleks spetsiaalset analüüsida ning see peaks olema esimene tegevus valdkonna suutlikkuse kujundamisel.

- Kuivõrd Raplamaa mastap ei pruugi olla piisav, et oleks otstarbekas luua iseseisev ühistranspordikeskus, siis esimeses etapis tuleks pidada konsultatsioone eelkõige Harjumaa Ühistranspordikeskusega võimalike koostöö ja ühistegevuste arutamiseks ja planeerimiseks. Ühiste seisukohtade olemasolul on mõeldav selle liikmeks saada. Arvestades Raplamaa suurt töö-, õpi- ja teenusrännet Tallinna ja selle ümber asuvate valdade suunas, siis on see igati loogiline perspektiiv. Samuti otstarbekas, kuna seal on täna olemas administratiivne suutlikkus teemaga tegelemiseks.

## **VI Energiapoliitika piirkondlik agentuur**

**Üldhinnang.** Piirkondliku energiamajanduse plaanipärane arendamine ja jätkusuutlikud lahendused on valdkond, mis hõlmab kõiki toimijaid, s.h. üksikindiviide ja perekondi ning avaldab mõju kõikidele teistele valdkondadele. Ühise energiamajanduse strateegilise arenduse struktuuri (agentuuri - EAA) kujundamine võib anda suhteliselt kiiret efekti ja tulu (ressursside kokkuhoidu) kompetentsete ja koordineeritud otsuste läbi, samuti koostöö läbi teatud projektide ühisel planeerimisel ja realiseerimisel. Tänapäevaks on saavutatud rahastamine energiamajanduse arengukavade koostamiseks valdades ja Raplamaal tervikuna. Nende kavade kaasav koostamine oleks sellise ühise struktuuri kujundamise esimene etapp ja nende realiseerimise tõhus instrument. See aitaks samuti paremini ette valmistada 2018. a kehtima hakkavaid energiatõhusa ehitamise nõuete rakendamist ja projektide ettevalmistamise konsulteerimist.

### **1) Energiapoliitika probleemid, vajadused ja võimalused**

- Energiamaajandus on maakonnas pärast vastava kompetentsi kadumist maavalitsuse tasandil muutunud veelgi killustatumaks. Tehtavad otsused ei oma tihti kompetentset nõustamist, ehkki kompetentsi koondamine ja süsteemne nõustamine võimaldaks juba täna, seda enam pikemas perspektiivis, olulist säästuefekti.
- Suuremad energiamonopolid teevad oma arendusi tihti ilma Raplamaa teisi arenguid arvestamata ega võimalda juurdepääsu arendusteks vajalikule infole. Nt. puudub info Raplamaa konkreetsetest elektrivõimsustest ja strateegia nende sihipärasest arendamisest ennekoike ettevõtluskeskkonna arendamise ja investeerimiskliima tõhustamise eesmärgil. Seetõttu on aktuaalne ühe tugeva ja kompetentse toimija olemasolu kohaliku energiamajanduse koordineerimisel.
- Energiamaajanduse sellise struktuuri käivitamine eeldab suhteliselt suuri ettevalmistavaid tegevusi, kuid samas on selle vahetud kasuefektid kiired ja silmnähtavad. See võiks olla üheks avaliku ja erasektori koostöö konkreetseks mehhanismiks Raplamaal.

- Tänapäevaks on EL struktuurifondide toel käivitumas omavalitsuste energiaarenduse arengukavade koostamine, mis on oluline võimalus energiaalase EAA loomise protsessi käivitamiseks.
- Jätkusuutlik energiamajandus on üks järgmise EL rahastamisperioodi prioriteete ja seega üks oluline ressurside kaasamise allikas.
- Energiamaajanduse strateegilise juhtimise agentuuri käivitamine ettevõtluspiirkonna ühe osana aitaks genereerida lähteressursse (nii finants-, oskusteabe kui organisatsioonilist ressursi) Raplamaa ettevõtluspiirkonna käivitamiseks.

## 2) Energiapoliitika piirkondlik agentuur visioon ja missioon

**Visioon.** Kõik arendused Raplamaal, alates individuaalsetest elamutest kuni maakondlike projektideni, tuginevad kõige säästlikumal ja perspektiivsemal energiakasutuse tehnoloogial. Energeetika infrastruktuur Raplamaal mitte üksnes lakkaks olemast ettevõtlust (investeeringuid) pidurdavaks teguriks vaid pakus nendele kõige säästlikumaid lahendusi.

**Missioon.** Raplamaa energiamajanduse strateegilise arendamise agentuur tagab kõikide Raplamaa arengute ja toimijate kompetentse nõustamise ning on tunnustatud partneriks energiaarenduse ja suurematele energiat tarbivatele firmadele Raplamaal.

EAA areneks välja energeetika arengukavade nõustamise projektist ja selle raames kujunenud partnerlusest ning liidritest, milleks moodustatakse osapoolte ühisasutus. EAA võib olulise mastaabiefekti tõttu hõlmata mitut Harjumaad ümbritsevat maakonda, keskusega Raplas. Selle organisatsiooni mudel peaks olema piisavalt tsentraliseeritud, et see suudaks süsteemselt lahendada eri suundades, kuid sidusaid probleeme, samuti olema piisavalt autoriteetne partner energiavaldkonna toimijate silmis. Samas peaks see olema suhteliselt avatud, esiteks sisenditele (huvide esindatusele) ja kontrollile altpoolt, mis tagaks avaliku/ poliitilise kontrolli ja väldiks asutuse omapäi arengut ja teiseks, ka teiste huvitatud osapoolte ja võimalike kasusaajate kaasamiseks nii Raplamaalt, Eestist kui välismaalt. Väga oluline oleks riigi ja selle võtmeasutuste osalus (võibolla ka Eesti Energia), mis tagaks kõikide energeetika-alaste ettevõtmiste integratsiooni.

## 3) Tegevused poliitika väljaarendamiseks ja elluviimiseks

- Energianõukogu moodustamine, kuhu kaasatakse peamiste huvitatud toimijate esindajad, suurimad ettevõtjad ja ettevõtjate ühendused ning omavalitsused.
- Selle nõukogu ülesandeks oleks:
  - (a) energeetika arengukavade koostamise nõustamine, Raplamaa energeetika arengukava arendamise alastrateegia väljaarendamine detailides, arvestades s.h. ka piirkondlike-poliitilisi reaalsusi,
  - (b) arengukava elluviimise organisatsiooni väljaarendamine (ilmselt ühildada ettevõtluspiirkonna organisatsiooniga).

- Esmane energia-audit, energiavõimsuste ja tarbimise ning perspektiivide kaardistus, mis sisaldaks samuti erinevate tarbimisstrateegiatega kuluefektiivsuse kalkulatsiooni. See saaks lähtealuseks pikaajalise ja paindliku strateegia kujundamiseks.
- Raplamaa energiastrateegia pidev täiustamine, selle kuvandi levitamine, teadvustamine eri toimijate seas.
- Energiauuenduste, renoveerimiste ühisprojektide käivitamine ja haldamine, ühishangete korraldamine.
- Laialdane nõustamistegevus alates individuaaltarbijatest (tuginedes ühtsele strateegiale) kuni suurte ettevõtetenii.
- Teiste valdkondade ja strateegiatega energiaalane nõustamine.
- Rahastamisskeemide kujundamine ja taotlemine (toimijate/ omavalitsuste panused, EAS, arendusprojektid jne.).
- Strateegiliste arenduse koostööpartnerite ja -suhete kujundamine:
  - partnerluslepingud Eesti Energia, Eleringi, Eletkrilevi ja teiste suuremate energiatarbijatega;
  - partnerluslepingud TTÜ-ga, energeetikaspetsialistide koolitavate rakendusõrgkoolidega (nt Tallinna Polütehnikum) jne. Nende kaasamine rakendusprojektidesse ja nõustamistegevusse.
  - Strateegilise välispartneri leidmine, kellel on kogemusi EL vms energiamajanduse programmide korraldamisel; (1) üheks selliseks partneriks peaks olema nn globaalne arendusfirma, mis teatud tingimustel näeks selles partnerluses ka oma kasu, nt Järvakandi klaasitööstus; (2) välisriigi maakond, kellel on sellise partnerluse kogemus ja mingid saavutused.
- Strateegia elluviimise monitooringu ja hindamismehhanismi kujundamine.

## **VII Oskusteabe vahetamise ja vastastikuse konsultatsiooni ja koolituse võrgustik (OVKK)**

### **1) Üldine taust**

Omavalitsuste ametnikel ja avaliku sektori töötajatel tekib tihti spetsiifilise erialase ja juhtimisalase oskusteabe vajadus selleks, et:

- (a) teadvustada olemasolevaid ja esile kerkivaid probleeme ning
- (b) neid võimalikult optimaalsete ajakuludega ja viisil lahendada, samuti
- (c) saada tõukeid innovatsiooniks oma tegevusvaldkonnas.

Täna küpseb enamik ametnikke väikestes organisatsioonides ja paljusid funktsioone üheaegselt täites „oma mahlas“. Tihti püütakse oskusteabe vajadusi rahuldada standardse koolituste (tegelikult teavituspäevade) abil, mis on reeglina üldise sihistatusega ja spetsiifilisi, juhtumipõhiseid oskusteabe vajadusi rahuldada ei suuda. Samas võib suure tõenäosusega lähiruumis selline teave/kogemus olla olemas tema kolleegil-ametnikul või/ja sellise teabe/kogemuse vajadus on kujunenud ka teistel, mistõttu konsulteerimine peaks toimima võrgustikupõhiselt. S.t. oskusteabe vajaduse rahuldamiseks on kõigepealt vaja õppida

vastastikku igapäevase tegutsemise käigus ja kui kompetentsist jääb puudu, kaasata sellisesse interaktiivsesse konsultatsiooni oskusteavet väljapoolt (nt. kõrgkoolitunudengid, kolleegid naabermaakondadest). Selline on 21. sajandil suutlikkuse ja oskusteabe kasvatamise üldine suundumus koolituse puhul võrgustatavas ühiskonnas: palju ise- ja vastastikust õppimist konkreetse konsultatsiooni käigus. Raplamaal on olnud episoodiliselt sellised kogemused (nt, planeerimisspetsialistide, õpetajate foorumid, noorsootöötajate kokkusaamised), kus tänu tugevale eestvedajale kujunes regulaarne kogemuste vahetamise ja analüüsi areen. Kuid need pole piisavalt süsteemsed ja sihetatult koordineerivad foorumid, pigem entusiastide ajutised ühendused. Täna on vaja selliste foorumite süsteemi. Sellise mehhanismi kujundamine võiks olla ka üheks suunaks, kuidas suurendada erialaspetsialistide tugirolli väikestes valdades. Sellistes foorumites võib välja sõeluda ka autoriteetseid tippspetsialiste, kes võiksidki kujuneda ühisametnikeks väga kõrget professionaalsust nõudvate funktsioonide täitmiseks maakonna tasandil ja/või tugiametnikuks kohalikele ametnikele (vt ühisametnike osa).

## **2) Oskusteabe vahetamise ja vastastikuse konsultatsiooni probleemid ja võimalused**

- Maksimaalselt kasutada ja arendada maakonnas juba olemasolevat oskusteabe ressursi teenuste osutamise ja valitsemise kvaliteedi tõstmiseks.
- Oluliselt ühtlustada sarnaste asutuste haldus- ja organisatsiooni kultuuri, kuid ka üldist juhtumis- ja arenduskultuuri.
- Sellised foorumid on ühtlasi valdade ja nende eri toimijate koostöö arendamise infrastruktuur.
- Võimalus (peaaegu) tasuta kaasata oskusteavet kõrvalmaakondadest, teistest huvitatud organisatsioonidest, sektoritest ja ülikoolidest.
- Võimalus kujundada väga kõrgelt kvalifitseeritud piirkondliku (maakondliku) tasandi (strateegilisi) ülesandeid täitvate ametnike korpus.
- Ümber suunata koolitustele eraldatud väga piiratud ressurss praktilise ja juhtimispõhise oskusteabe ülekandmiseks.

## **3) Oskusteabe vahetamise ja vastastikuse konsultatsiooni ja koolitusvõrgustiku visioon ja missioon**

**Visioon** – valdav osa omavalitsuste juhtimiseks ja teenuste osutamiseks vajalikku Raplamal olemasolevast oskusteabest on kiiresti kättesaadav konsultatsioonivõrgustiku kaudu ja suur osa puudevast oskusteabest on kättesaadav võrgustikku kaasatud partnerite kaudu. See võimaldab ametnike ja omavalitsuste partnerite professionaalse taseme pidevat täiustamist.

**Missioon** – OVKK kui eesrindlikke võrgustikutehnoloogiaid ja suhtlusmetoodikaid kasutav võrgustikorganisatsioon on kõige tõhusam viis suurendada oskusteabe levikut ja suurendada professionaalsust juhtumipõhise avaliku analüüsi kaudu ning talletada need juhtumid kui oskusteabe allikad hilisemateks vajadusteks. OVKK on pehmeks infrastruktuuriks paljudele antud strateegia raames kavandatavatele strateegilistele koostõömehhanismidele.

#### **4) Oskusteabe vahetamise ja vastastikuse konsultatsiooni ja koolitusvõrgustiku rakendustegevused**

- Sellise võrgustiku ülesehitus on sarnane tänaste sotsiaalmeedia võrgustikega, kuid see nõuab iga foorumi tegevuse stabiilset ja sihipärast koordineerimist, monitooringute ja tegevuste/ kogemuste üldistamist. Samuti on vaja koordineerida ala-foorumite vahel tegevusi, arendada nende ühisosasid, kattuvaid teemasid.
- Vajadus on lisauuringuks taoliste võrgustike kogemustest mujal (riikide omavalitsustes, valdkondades).
- Sellisel võrgustikul ja seda moodustavatel foorumitel on astmeline struktuur. Kõige madalamal toimub igapäevakommunikatsiooni sihistatud arendus, mida täna valdada spetsialistid ja avaliku sektori töötajad vabalt võivad teha. Mida keerukamad on probleemid, millega pööratakse, seda professionaalsemad asjatundjad omavalitsuste partnerite seast kommunikatsioonis ja nõustamises osalevad. Keerukamad konsultatsioonid võib ühildada ülikoolide uurimistöödega, üliõpilaste erilase rakendustegevusega, samuti tellida väga konkreetseid nõustamisi vastavatel keskustelt raha eest.
- Kogu oskusteabe arendamine peks olema koondatud ühte kohta ja info eri allikatest lihtsalt kättesaadav. Sellega välditakse uuringute dubleerimist ja kujundatakse vajalikeks uuringuteks andmestik.
- Arendada välja võrgustiku (foorumite) võimalused ise ressursse teenida nõustamise ja reklaami kaudu.
- Sellise võrgustiku koordineerimine ja suunamine võiks toimuda valdkonniti eri toimijate eestvedamisel, samuti SKS meetmete eestvedamisel, kuid üldine koordineerimine peaks toimuma ROLi vahendusel.

### **VIII Kogukonna turvalisuse tagamise piirkondlik koostöövõrgustik**

#### **1) Üldine kontekst**

Tänaseks on kogukonna turvalisuse (KKT) tagamine kujunenud mitmetahuliseks probleemiks. Selle tagamine puudutab vahetult peaaegu kõiki eluvaldkondi (ja elu kvaliteeti tervikuna) ja samas selle lahendamatus võib pidurdada piirkonna arengu võtmeaspekte (koolid, noorsoovõrgustikud, ettevõtlus, piirkonna kuvand). Osades omavalitsustes on hakatud selles suunas meetmeid rakendama, kuid tänaseks on vaja süsteemiseid strateegiaid, sest tegemist on väga keeruka probleemiga. KKT tagamise kohalik ruum ei saa olla suur, keskmise suurusega vallad tulevad sellega ise piisavalt hästi toime. Kuid KKT strateegiliste arenduste ja nõustamiste osas oleks vaja koostööd laiemas piirkonnas.

Hiljuti käivitus projekt „Varane märkamine“, mis võiks olla lähtealuseks sellise koostöövõrgustiku kujundamisel. Kuid täna on KKT probleemid ja potentsiaalsete partnerite ring palju laiemad kui pelgalt traditsiooniline ennetustöö seda eeldab: KKT missioon haakub



aktiivse kodakondsuse (kodaniku) ja võimestamise eesmärkide ja tegevustega. Seega võivad selles võrgustikus ja koostööstrateegias osaleda praktiliselt kõik organiseeritud toimijad, nt. korteriühistud, külakeskused, naabrivalve sektorid, külaseltsid. „Varajase märkamise“ esimesed kogemused näitavad muu hulgas, et sellise võrgustiku tüüpi organisatsiooni käivitamine on väga suur väljakutse, see eeldab osalejate endi vastastikuse kohandumise ehk institutsioonikujunduse perioodi enne kui eeldada süsteemseid edusamme. S.t. sellelt strateegialt ja võrgustikult ei tohi koheselt oodata konkreetseid tulemusi, vaid eeldada vastava süsteemi kujundamise pikemaajalist perioodi.

## **2) Kogukonna turvalisuse konteksti muutused (probleemid) ja koostöövajadused**

- Varjatud ja ohtliku kuritegevuse roll kohalikul tasandil on vähenemas, esiplaanil on sotsiaalse taustaga õigusrikkumised ja elukeskkonna kvaliteeti vähendavad tegevused (kambad, lärmajad, lõhkujad), mis pole politsei prioriteet ja ka tihti nende haardeulatuses tulemusjuhtimise süsteemis.
- Politsei suhteline (karistav) roll keskkonnaturvalisuses väheneb, samas on KKT teised meetmed ja asutused hälbivad tegevuse ennetuse/ sotsiaalse baasi vähendamisel olulised lülid (haridus, sotsiaaltöö, noorsootöö, kaitseliit, mitmesugused MTüd jne).
- Esiplaanil on mitte niivõrd kuriteo hirmude vähendamine kodanike seas, vaid varjatud mõjude neutraliseerimine piirkonna suutlikkusele ja mainele, sotsiaalsele võimekusele, ettevõtluskliimale ja kuvandile.
- Paljude asutuste tööd häirivad sellist tüüpi turvaohud (agressiivsed või tõrjutud noored, probleemsed pered, kambad). Täna pole nende asutuste võimekus selliste käitumismallide väljatõrjumiseks piisav, nende spetsiifilisi võimekusi selles suunas tegutsemiseks saab kujundada vaid koostöös teiste asutustega ja toimijatega.
- Pisikuritegusid heidutavate meetmete (valvesignalisatsioon, valvekaamerad, monitooring) vahetu kasusaajate ring on suur, kuid killustunud. Neid tuleb rakendada koos aktiivse kaasamise ja võimestamise tegevustega.
- Raplamaal on vähestel valdadel korrakaitse kulud, politsei ja KOV ametnike sidustegevus on suhteliselt juhuslik ja isikupõhine.

## **3) Kogukonna turvalisuse piirkondliku koostöövõrgustiku visioon ja missioon ning KKT võrgustiku kontseptsioon**

Selle poliitika ja partnerlusvõrgustiku **missiooniks** on kujundada tähenduste ja diskursuste (heade tavade) ruum, milles eri toimijad (asutused, organisatsioonid, initsiatiivid) moodustaksid maksimaalselt tihedad kohalikku ellu integreerumise ja suhtevõrgustikesse lülitumise võimalused. Sellise võrgustiku kaudu domineeriks nad, samal ajal oma põhitegevuse täites, antud ruumis peamise legitiimse autoriteedina ja samuti oleksid konkreetset ruumilised punktid, mis võimaldaks kodanikel, kuid ennekõike noortel kui kujunevatel isiksustel, ennast iseseisvalt maksimaalse huviga teostada ja oma võimekusi arendada.

See on palju laiem kui pelgalt vaba aja veetmise tagamine. Sisuliselt on see korrakaitse karistava ja tõrjuva tegevuse kõrvale postiviise hõlvamise süsteemi kujundamine. KKT

meetmete kaudu püütakse soodustada avalikult eelistatud, kuid kindlasti isikupäraste elustiilide levikud ja kohalikust elust välja tõrjuda häirivad ja arenguid pärssivad alternatiivsed, ennekõike sotsiaalse hälbimise seonduvad elustiilid ja rühmad. Täna pakuvad paljud toimijaid kohalikul tasandil (sport, kultuur, noorsootöö, huviharidus, täiskasvanute haridus jne.) võimalusi aktiivseks sotsiaalseks suhtelemiseks ja tegevusteks. Kuid neid kasutavad juba aktiivsed ja huvitunud kodanikud, KKT meetmed peavad suutma aktiveerida neid, kes seni antud võimalusi millegipärast ei kasuta.

Partnerlusvõrgustik KKT realiseerimine peaks olema tugistruktuuriks nõ. karistavale politseile, kes peab tõhusalt piirama samas ruumis funktsionaalset (varjatud) kuritegevust. See eeldab eri- ja professionaalseid toiminguid kogukonnast kõrgema tasandi organisatsiooni poolt, millele samas oleks tagatud tegevuse tugev kogukonna toetus. Tänapäevane politsei ja kohalike organisatsioonide koostöö pole kaugeltki tõhus.

Ka see on väga pikaajaline, ühte põlvkonda hõlmav programm kohaliku sotsiaalse ja tähendusruumi ümberkorramiseks, mis eeldab väga oskuslikku organisatsiooni ja juhtimise uuendust. Ennekõike tähendab see osalevate organisatsioonide võimekust arendada välja KKT koostöö raames organisatsiooni sidus- e. kõrvalmissioon, mis orgaaniliselt ühilduks tema tänase põhimissiooniga.

#### 4) Tegevused kogukonna turvalisuse võrgustiku loomiseks

1. Algatusrühma loomine koostöös omavalitsuste sotsiaal- ja haridusteenistustega, justiitsministeeriumi, maavalitsuse, politseiga. Selleks võib tugineda hiljuti Raplamaal käivitatud „Varajase märkamise“ projekti osapooltele ja selle projekti esimestele kogemustele ja tulemustele. Kuid:
  - (a) projekti osapoolte ringi tuleb oluliselt laiendada ja
  - (b) projekti metoodikat oluliselt kaasajastada. Preventiivset tegevust hälbijatega tuleb täiendada oluliselt aktiivse kodakondsuse ja võimestamise meetmetega, et tagada positiivne domineerimine kohalikus ruumis. Samuti tuleks laiendada sihtrühmade ringi, kellele tegevus on suunatud (nt. probleemsed pered, toimetulekuraskustega isikud jne).
2. KKT probleemide ja tegevussuundade piirkondlik kaardistamine. Oluliselt täiendatud (varase märkamisega võrreldes) KKT strateegia kujundamine koos strateegilise partneriga välisriigist, kes sarnast strateegiat (*multiple agency partnership*) on rakendanud. Koolituse ja arendusvajaduste määratlemine osalevate asutustes ja toimijate puhul.
3. Probleemi teadvustamise, võrgustiku institutsionaliseerimise (õppimise), toetuse ja mõistmise lobbymise faas, seminarid, konverentsid. Ühe olulise komponendina eeldab see nn kaasa-aitavat (*facilitated*) eneseanalüüsi. Selle käigus toimub osapoolte (asutuste) põhimissiooni ja huvide suhestamine KKTga, osapoolte uute rollide identifitseerimine ja suhestamine olemasoleva suutlikkusega. Eriti täna selles dimensioonis uute toimijate aktiveerimine (korterühistud, külaseltsid, kaitseliit jne).

4. KKT võrgustiku järk-järguline kujundamine nii kohalikul (vahetu elukeskkond) kui piirkondlikul (maakondliku) tasandil, viimase puhul mõnede strateegiliste tegevuste lõikes (info, koolitus, spetsiifilised sihtrühmad). Koostöövõrgustiku enda kujundamine kui turvalisuse tagamise mehhanismide metoodika selles valdkonnas on väga uudne. Seetõttu oleks otstarbekas alguses kaardistada ja käivitada kahe suurema valla baasil pilootprojekt.
5. Väga oluline on siin nii riigi (tööturuteenused, ametikoolitus) kui erasektori kaasamine partneritena. Eriti oluline on Justiitsministeeriumi (kohtute, korrektsiooni) ja politsei positsioneerimine nii, et nende karistav hoiak ei hakkaks domineerima, kuid samas et nad vajadusel suudaks pakkuda piisavalt tõhusaid heidutusfunktsioone (teenuseid). Väga oluline on ka vastupidine, kohalike vabatahtlike osalus nende asutuste põhimissiooni kaasaaitamisele (abipolitsei, päästeteenistus, kriisireguleerimine).
6. KKT võrgustike tegevuste monitooring ja analüüs.
7. KKT võrgustike laiendamine Raplamaal ja väljapoole.
8. KKT rahvusvaheliste partneritega suhted, sidemed, kogemuste omandamine, oma kuvandi reklaamimine.

## **IX Raplamaa avalikus-suhete korralduskeskus (ASK)**

### **1) Avalikus-suhete vajadused ja võimalused**

*Glokaliseeruva (globaalsesse ruumi väljunud kohaliku) ruumi kuvand.* Valla tasandi avalikkussuhete ja kuvandi loomine oma kodanikele on hästi korraldatud erinevate kanalite kaudu, baas kogu avalikkussuhete kompleksi väljaarendamisele on hea. Samas on vallatasandi suhtekorraldus sissepoole vaatav ja pigem orienteeritud traditsioonilise kui kaasaegse kommunikatsiooni arendamisele. Suurlinnade edulugude foonil on Eestis hakatud kujundama negatiivset kuvandit suurlinnade välisest (a la depressiivsed väikelinnad) ja eriti maa elukeskkonnast. Kuid samas on tänapäeva mobiilses ühiskonnas väga suur nišš hoopis teisele kuvandile. See on suurlinna lähedase ja looduskeskse, turvalise kodu ja laste kasvatamise ning samuti vanaduspäevade veetmise sotsiaalsel ruum. Ent samas võib see olla lihtsa globaalse väljundiga, mis suurendab taolise kuvandi atraktiivsust. Selle kuvandi edendamine (koostöös teiste piirkondadega) võimaldaks täiesti realselt soodustada maakonda elama siirdumist. Eelduseks on siinsete võimaluste süsteemne tutvustamine positiivse poole pealt. See võib toimuda ka kohalike ürituste kaudu (nt Rabarokk).

Tänane suhtekorraldus nii sissepoole kui väljapoole peaks *rohkem tuginema noorte elu- ja kommunikatsioonistiilidele, huvidele ja visioonidele*, s.t. olema moodne ja vastama tulevase tegija-põlvkonna maailmale. Üks selle suuna tugisambaid on globaalse maailma võimaluste tutvustamine, mis oleks seotud kohaliku elamisruumiga. Tähtis on ka piirkondliku info, naabrite kogemuste ja võimaluste vahendamine ja laiema piirkondliku identiteedi kujundamine (valdade kaitsva identiteedi täiendamine) eesmärgiga kujundada Raplamaal piirkondlikke kommunikatsioonivõrgustikke.

### **2) Avalikkussuhete visioon ja missioon**

**Visioon** – Raplamaa on loonud endast tuntud kuvandi ja piisavalt hästi kättesadava eritüübilise info (ettevõtlus, elukeskkond, turism jne) mehhanismid, mis võimaldaks globaalses kontekstis võimalikult ulatuslikke ja intensiivseid suhtluskanaleid.

**Missioon** - ASK on organisatsioon, mis on võimekas välja arendama nii atraktiivse Raplamaa kuvandi kui tagama vajaliku info Raplamaa võimekustest ning kommunikatsioonikanalid nendega tutvumiseks. Sellega toetatakse kõikide teiste valdkondade strateegiaid, suurendades maksimaalselt nende avatust sobilikele sihtrühmadele.

### 3) Avalikkussuhete arendamise üldeesmärgid

- Kõrgprofessionaalse suhtekorralduse kompetentsiga (kõrvuti poolprofessionaalse valdade kompetentsi) suhtekorralduskeskuse kujundamine, mis toetaks kõikide eluvaldkondade arenguid.
- Metropoli (Tallinna) lähedase maakondade kuvandi kujundamine koostöös naabritega, milles oleks ühildatud selle piirkonna elukvaliteedi erilised tahud ning globaalse ruumi ja kommunikatsioonide võimalused.
- Raplamaa ja selle üksikute paikade kui elukeskkonna võimaluste parem kajastamine, sisserände (kas tutvuva või elamisperspektiiviga) süsteemne soodustamine eri kanalite ja sündmuste kaudu.
- Raplamaa huvide süsteemne esindamine riigi eri ametite tasandil, selgete sõnumite (huvide) edastamine, püsikanalite kujundamine nende läbilöögi saavutamiseks Eesti meedias.
- Raplamaa kui koostööpartneri kuvandi kujundamine (eri instrumendid) piiriüleste partnerite ja nende võrgustike tarvis, samuti EL ametite ja programmide tarvis.

### 3) Piirkonna suhtekorralduse instrumentide juurutamine

- Tulenevalt eesmärkidest ja kogutud kõrgtaseme kogemustest oma koostööpartnerite seas (tellida lisaks kõrgkooli PhD uurimus) kujundada Raplamaa ja laiemalt regiooni suhtekorralduse kontseptsioon ja üldine strateegia.
- Suhtekorralduse strateegia sidumine teiste SKS raames kujundatavate koostööstruktuuride ja alastrateegiatega, ennekõike ettevõtluse ja energiapoliitika, hariduse, teavitusvõrgustikega jne ja nende ühildamine.
- Kujundada suhtekorraldaja organisatsiooniline mudel. Täna sobiks kõige paremini piirkonna (maakonna) kompetents kujundada ROL baasil, kuna see võimaldaks säilitada tugeva sisendi ja kontrolli valdadest (suhtekorralduse ja lobby sisu üle) ning tagada ka piisava väljundi nii poliitikasse (võimu tasandile) kui välispartnerite tasandile.
- Selleks peaks ROL leidma tõhusa Euroopa tasandi partneri (maakonna) ja foorumi, mis kõige lihtsamalt ja tõhusamalt aitaks suhtekorralduse võimekust piiriülese koostööga käivitada.
- Rahastamisallikate ja mudelite sõelumine, s.h. piirkonna enda arengutest/ tegevusest (perspektiivsus toovad reklaamirahad panustatu tagasi).
- Suhtekorralduse eri kompetentside (vald, maakond, tippmeedia) sidumine ja vastastikune arendamine koostöövõrgustiku raames (vt. SKS VII meede). Selle üheks suundumuseks võiks olla, koostöö suhtekorralduse kõrgkooliprogrammiga ja mingi mõjusa meediakanaliga, suhtekorralduse valikaine juurutamine gümnaasiumiastmes, nii noorte kui täiskasvanute suunamine õppima, täiendkoolitus ennekõike teavitamise koostöövõrgustiku raames
- Vajalike rahvusvaheliste sobivate sõnumikanalite sõelumine ja ennekõike Euroopa võimaluste tutvustamine. Selleks oleks vaja tellida põhjalik uuring, soovitatavalt sõeluda sarnaseid valminud uuringuid partnerite või EL ametite poolt (tihedas koostöös

ettevõtluspiirkonnaga). Raplamaa partneritega koostöös tuleks leida rahvusvahelise tippasemega spetsialist (nõ. PR kõneisik ja konsultant), kes ennekõike missioonitundest aitaks ROLi edenemisel Läänemereregioonis.

- Suhtekorralduse strateegia raames palju ulatuslikemate meedia ja kuvandiinstrumentide rakendamine, ennekõike ära kasutada teiste kogemusi (nt. Rapla korvpall kui kuvand, Raplamaa noored), s.h. kõrgkoolides ja edukad spetsialistid välismaal kui kommunikatsiooni kanal ja esindusisikud.
- Raplamaa tõhus esindatus erinevatel foorumitel: konverentsid, messid, seminarid, kampaaniad, projektikoosolekud (koostöös ettevõtluspiirkonnaga).
- Kõrgtaseme esindus- ja tutvustusmaterjalide (tutvustav materjal, meened) väljaarendamine ja sissetellimine soliidsest firmast.
- Raplamaa portaali eestikeelse versiooni parem sihistamine suhtekorralduse eri sihtrühmadele. Detailse, kuid välislugejale sihistatud inglisekeelse versiooni loomine. Pigem Raplamaa püsirubriikide loomine suure meedia tasandil, Raplamaa sisekommunikatsiooni süsteemis pigem olemasolevate kandjate täiustamise kaudu (raadio, ajalehtede lisalehed, kuid eriti sotsiaalmeedia kasutamine).

#### **4) Avalikkussuhete arendamise tegevuskava**

Tegevuse suunad ja instrumendid jagunevad laias laastus kolmeks rühmaks, mida saab rööbiti arendada vastavalt sellele, kuidas eri suundades on saavutatud teatud tase.

1. Strateegia ja organisatsiooni arendamine on prioriteet esimesel etapil, mis peaks kujundama strateegia üldised piirjooned ja organisatsiooni (kestvus, ca 2-3 aastat).
2. Kompetentside arendamine. Teisel etapil oleks prioriteet eri instrumentide väljatöötamise ja rakendamise kompetentside arendamine, samas kui toimub strateegia edasine täiendamine, ümbervaatamine, kuid peaks toimuma ka suhete ja mõjukanalite arendamine.
3. Suhted ja kanalid oleks prioriteet kolmandal, süsteemi kinnistaval etapil.

Tõhusalt toimiva süsteemi kujundamiseks on meie arvates vaja vähemalt 8-10 aastat.

## **X Noorsootöö arendusvõrgustiku kujundamine**

### **1) Üldine taust**

Tänase põlvkonna noorsootöö uudne taust on põhjalikumalt lahti seletatud projekti vaheraportis. Kui traditsiooniliselt käsitletakse noorsootööd kui ettevalmistust lülitumiseks tööellu, siis täna, uute ja mitmekesiste identiteetide asjatul, on *lisaks sellele* noorsootöö ülesandeks noorte eripäralt vastavate ja nende aktiivsust soosivate mitmekesiste, nendele kõige sobivamate elustiilide ja identiteetide ja vastavate suhtlusvõrgustike kujundamine. See saab toimuda suhteliselt ulatuslikus ruumis, k.a. sotsiaalmeedia vahendusel, ja eeldab noorte ulatuslikku mobiilsust ja noorsootöö süsteemi vahendusel pakutavate (kaasa aitavate) hästi

mitmekesiste võimaluse raames. Täna noorsootööd on raske suruda klassikalise avaliku halduse raamesse, nn. vana stiili domineerimine pigem tõrjub noori teiste (mitte avalikult eelistatud) elustiilide ja identiteetide juurde, millest osa võib piirnedasotsiaalset integratsiooni pärssivate ja hälbivate elustiilide ja identiteetidega.

## 2) Raplamaa noorsootöö peamised probleemid, vajadused ja võimalused

- Täna on noorsootöö ja noortekeskuste arengu võimalused ja tase Raplamaal väga erinevad ja seda oleks valdavalt vaja moderniseerida nii juhtimisstiili (s.h. valla poolse) kui ainelise baasi aspektist. Tiheda koostöövõrgustiku arendamine Raplamaal annaks suurt efekti nii oskusteabe vahetamise kui spetsialiseerumise arendamise teel.
- Täna toimuvad maavalitsuste baasil noorsootöötajate regulaarsed kokkusaamised tegevuste koordineerimisel, millest ka teised valdkonnad võiksid eeskuju saada. Seda suundumust oleks vaja edasi arendada nii antud strateegiaprojekti meetme VII (valdkondliku konsultatsioonivõrgustikud) raames kui omavahelise suhtlemise sünergia saavutamiseks suuremate projektide taotlemisel ja läbiviimisel, noorsootöö piirkondlikul integreerimisel tugevaks võrgustiku tüüpi struktuuriks.
- Täna noorsootöö hõlmab ennekõike laste ja nooremate teismeliste tegevusi, mida on suhteliselt lihtsam korraldada. Strateegiline suundumus peaks olema selliste noorsootöö vormide arendamisele, mis võimaldaks aktiivselt hõlvata vanemaid teismelisi ja noori täiskasvanud, k.a. noori perekondi, s.h. täiskasvanute klubilisse ja huvitegevusse.
- Lisaks traditsiooniliste noorte oskuste/ teadmiste kujundamise kanalitele ja noortekeskuste kui küla- või vabaaja keskuste funktsioonidele peaksid noortekeskused välja arendama spetsiifilised aktiivsuse vormid, mille kaudu hilis-teismelised ja noored täiskasvanud saaksid viljeleda neile sobivaid elustiile ja kujundada oma suhtlusvõrgustikke. Selles kasutada olemasolevaid kogemusi (nt Kaiu valla kogemused).
- Raplamaa noorsootöö tuumik peaks kujundama strateegilise partnerluse
  - (a) Raplamaa teiste koostööpiirkondadega SKS raames (koolipiirkond ja RINK, ettevõtluspiirkonna ettevõtmistega, suhtekorraldusstrateegiaga, kogukonna turvalisuse võrgustikuga) ning Eesti noorsootöö katusorganisatsioonidega suurendamiseks oma avatust ja suunatust osalemiseks Eesti avalikus elus;
  - (b) nüüdisaegse noorsootöö vorme edukalt rakendava Läänemere-äärse omavalitsuse/ piirkonnaga, mis lisaks kogemuste ülekandele võimaldaks paremini saada sisendi EL programmidesse ja võrgustikesse.
- Noorsootöös on tegevussuundade/ eelistuste äärmine variatiivsus, mistõttu tegelik osaluse areaal peab olema palju laiem kui isegi suur vald. See eeldaks noorte suuremat mobiilsust ja ühtlasi noortekeskuste tegevuste head koordineeritust. Just see määrabki ära spetsiifilise noorsootöö võrgustikupõhise koostöö ja korralduse vajaduse. See loob ka maakonna (piirkonna) tervikkuvandit, identiteeti ja suhetevõrgustikke nende vahel, kes hakkavad sellele strateegia elluviimise tulemusi tunnetama.
- Noorte suur mobiilsus ja osalus sotsiaalvõrgustikes võimaldaks sihipäraselt kaasa aidata eri vanuses noorte lülitumisele eri mastaabis kujunevatesse noorte võrgustikesse nii piirkondlikul, riiklikul, kui makroregionaalsel tasandil. See eeldab seda mobiilsust toetava

infrastruktuuri olemasolu (hostelid, pubid, huvitegevuse taristu). Noorte suure mobiilsusega võrgustikud (Balti riikide vahel, Läänemere piirkonnas) on heaks kommunikatsioonikanaliks erinevatele SKS regionaalsetele arendustele: suhtekorralduse, ettevõtluspoliitikatele, turvalisuspoliitikale.

### **3) Noorsootöö arendusvõrgustiku tegevussuunad**

- Valdade/ linnade noortekeskuste tegevusplaanide koordineerimine ja üldine nõustamine, sh osade keskuste tegevuse oluline kaasajastamine, eriti omaalgatuse suurendamise kaudu.
- Noorsootöö spetsialistide ja liidrite teavitamis-konsultatsioonivõrgustiku edasiarendamine.
- Noortekogude (liidrirühmade) tegevuste parem koordineerimine ja suunamine, s.h. poliitiliste jõudude poolt noorte osaluse suurendamiseks valitsemises kohalikul tasandil.
- Nii kodumaiste (nii maakondade kui üleriigiliste foorumite tasandil) kui välispartneritega strateegiliste suhete sihipärane arendamine, nende kogemuste sissetoomine Raplamaa noorsootöö paremaks korraldamiseks.
- Spetsiifilise noorsootöö suundade piirkondlik planeerimine Raplamaal võimalusega spetsialiseeruda keskuste lõikes ja vajalik tuginõustamine selle arenduseks.
- Valla arvamuslimidrite suurem roll noorte liidrite suunamisel, kaasamisel oma taseme tegemistesse varjudena.
- Koostöö haridusasutustega sesoonsete noorte hostelite ja pubide välja arendamiseks Raplamaa tõmbekeskustes, ennekõike üleriigilise ja rahvusvahelise mobiilsuse ergutamiseks. Raplamaa mõnede noortekeskuste lülitumine rahvusvahelistesse noorteturismi võrgustikesse eesmärgiga suurendada eeskätt Läänemere piirkonna noorte „seljakoti“ turismi ja suhtlust Raplamaaga.
- Noorsootöö sidumine nii noorte kutsenõustamisega ja koolituste koordineerimisega kui SKS kogukonnaturvalisuse võrgustikuga.



## LISA 1. Ettevõtluse arendamise tüüpinstrumendid

Tabel 1. Ettevõtluse arendamise instrumendid

Kategooria	Instrument	Rakendamise ajakulu	Ressursivajadus	Potentsiaalne tulem
<b>Finants-meetmed</b>	<i>Laenu andmine (sh laenugarantii)</i>	Pikaajaline kohustus	Kulukas, nõuab põhjalikku eeluurimist	Eesmärgi saavutamine tundub kiirem; tulem sõltub peamiselt ettevõtjast
	<i>Maksusoodustused</i>	Lühiajaline	Otsene kulukus väike, kuid kaudne suur	
	<i>Otsene toetus</i>	Lühiajaline	Kulukas, nõuab põhjalikku eeluurimist	
	<i>Hoonete või maa soodne rentimine</i>	Lühiajaline	Ei nõua finantsilisi lisaressursse; peamiselt arvepidamine	Ettevõtetal kokkuvõtte, munitsipaal-varad leiavad kasuliku otstarbe
<b>Teadmised ja oskused</b>	<i>Äriinfrastruktuuri loomine</i>	Pikaajaline	Suur ajakulu andmebaaside koostamisel ja info levitamisel; finantsressursside vajadus on väike	Tugiteenuste, teadmiste ja mentorluse hea levik ettevõtjate vahel
	<i>Koolitused/ kursused</i>	Lühiajaline	Eeldab ametniku aktiivsust ning teadlikkust; spetsiifiliste koolituste korraldamine on kulukas; ruumid	Täiustuvad ettevõtjate sotsiaalsed oskused ja planeerimisvõimekus
	<i>Messid, kampaaniad</i>	Lühiajaline	Eeldab suuremaid ruume; ametnike aktiivsust; ajakulu korraldamisel	Ettevõtjate omavaheline tutvumine; turustamine
	<i>Info levitamine</i>	pikaajaline	Eeldab ametniku aktiivsust ning teadlikkust	Ettevõtjad oskavad õige asutuse poole pöörduda
<b>Innovatsioon</b>	<i>Uuringute läbiviimise toetamine</i>	pikaajaline	Kulukas, koostöö nõuab suurt ajalist ressursi ning tulemuste hindamist	Tuleviku-strateegiad vastavad nõudlusele
	<i>Uudse tehnoloogia kasutuselevõtu toetamine</i>	pikaajaline	Kulukas, eeldab põhjalikku auditit ja spetsiifilisi teadmisi	Tootmine lihtsustub ja kogutoodang suureneb
	<i>e-teenuste pakkumine</i>	pikaajaline	Ei nõua suuri ressursse, kuid innovaatilisusega kursisolemist	Kättesaada-vus ja turundusvõimalused paranevad.
<b>Hoonestus ja kommunikatsioonilased projektid</b>	<i>Füüsilise infrastruktuuri arendamine</i>	Pikaajaline	Kulukas, nõuab põhjalikku kuluefektiivsuse analüüsi; vajab strateegiaid; inimressurs ja ajakulu; oluline ka erakapitali osalus	Alustatavatel ettevõtetal kokkuvõtte, eesmärgi saavutamine kiirem; hüved tervele kogukonnale
	<i>Kommunaalmajandusühenduste arendamine</i>			
	<i>Tööstusparkide loomise toetamine</i>			Tuleviku-perspektiivis uued töökohad ja

Kategooria	Instrument	Rakendamise ajakulu	Ressursivajadus	Potentsiaalne tulem
				välisinvestorid
<b>Institutsioonilised uuendused või muudatused</b>	<i>Asjaajamise kiiruse tagamine</i>	Pikaajaline	Eeldab spetsiifiliste teadmistega ametnikke; koolitamine kulukas	Kiirem tegevuslubade ning koos-kõlastuste menetlemine; ettevõtlussõbralikum keskkond
	<i>Ettevõtlusinkubaatori loomine</i>	Pikaajaline	Kulukas, nõuab olemasolevaid ruume, uusi spetsiifiliste teadmistega ametnikke	Ettevõtjale nõustamis- ja koolitusteenus ühes asutuses; hea ülevaade investoritele, KOV-le.
	<i>Kohalike arendus- ja infokeskuste loomine</i>			
	<i>Kohaliku ettevõtluse arendamise- või turundusspetsialisti ametikoha loomine</i>	Lühiajaline	Kulutused spetsiifiliste teadmistega ametniku värbamisel	Kohaturundus on aktiivne; läbirääkimiste võimalus ka välisinvestoritega

Allikas. Pärtel, L. (2013) Kohaliku omavalitsuse võimalused ettevõtluse arendamisel. Bakalaureusetöö, Tallinna Ülikool, Riigiteaduste Instituut.