



Euroopa Komisjon

# Leader+ Magazine



**TÄHELEPANU KESKMES**  
**Leader+ väärtused**

ET  
9 • 2008



# Leader+ Magazine



## Sisukord

### 1 Lühidalt

### 2 Ülevaade 2007. aasta aprillis Korsikal toimunud Leader+ vaatluskeskuse seminarist

„Leader+ väärtused kohalikul tasandil: maapiirkondade tuleviku ülesehitamine”

### Tähelepanu keskmes: neli väärtust

- 6 Tegevuspiirkonna moodustamine
- 23 Partnerluste loomine
- 40 Võrgustike loomine ja koostöö
- 58 Inimeste pädevuse ja suutlikkuse tõstmine

Käesolev Euroopa Komisjoni väljaanne võimaldab avalikkusele ligipääsu ühenduse algatust Leader+ käsitlevale teabele. Meie eesmärk on edastada täpset ja ajakohastatud teavet. Kui meile teatatakse vigadest, püüame need parandada. Siiski ei vastuta komisjon käesolevas väljaandes sisalduva teabe eest, eriti mis puutub kirjeldatud projektide finantsandmetesse ja kulutuste abikõlblikkusse. Lugejad kasutavad kõnealust teavet omal vastutusel ja peavad rakendama vajalikke ettevaatusabinõusid.

# Lühidalt

Euroopa Komisjoni  
põllumajanduse  
ja maaelu arengu  
peadirektoraadi üksuse  
F.3 – maaelu arengu  
järjepidevus – juhataja  
Josefine Loriz-Hoffmann



Ajakirja Leader+ Magazine pidevad lugejad märkavad, et tavapärase Leader+ projektide kokkuvõtte asemel on seekord tegemist pedagoogilisema numbriga, mille eesmärk on koguda kokku mõned hästituntud ja võib-olla ka mõned vähem tuntud faktid Leader-meetodi kohta. Meil, kelle igapäevane töö on seotud Leaderiga, on ehk liigagi kerge Leaderi eesmärke ja erakordsust silmist kaotada. Õigupoolest kipume me – nagu enamiku eriliste asjade puhul – aja jooksul veidi endaga rahulolevaks muutuma. Ent praegu ei ole sugugi sobiv aeg endaga rahuloluks. Juba on alanud uus programmiperiood, milles Leader-teljel on Maaelu Arengu Euroopa Põllumajandusfondi (EAFRD) kaudu oluline roll Euroopa maaelu arenguprogrammides.

Leader-algatuse algusaegadele tagasi vaadates näeme, et oleme saanud rikkamaks teabe, kogemuste ja – mis veelgi olulisem – käegakatsutavate tulemuste poolest. Käegakatsutavad tulemused on tõend sellest, et oleme õigel teel, ja me peaksime selle üle õigusega uhked olema. Inimeste jaoks, kes on olnud Leaderiga seotud, olgu siis päris algusest, Leader I perioodist või hilisemast ajast, on väga julgustav teada, et neid käegakatsutavaid tulemusi ei saavutatud juhuslikult. Meil on väga vedanud, sest Leaderil olid algusest peale õiged koostisosad, ja nagu iga teinegi hea retsept, on see pälvinud aja jooksul edu tänu neile, kes on mainitud koostisosadega tööd teinud. Leader+ raames oleme saanud järeleproovitud koostisosi uut moodi kasutada ning rakendada neid mõnes uues valdkonnas ja olukorras. Seda tehes oleme olnud enam-vähem kindlad, et varem oma otstarvet hästi täitnud põhimõtteid saab uuesti aluseks võtta ja rakendada ka mujal. See ongi Leader-meetodi süvalaiendamise aluseks olev filosoofia: edukaks osutunud meetodite kasutamine uutes olukordades ning järeleproovitud abivahendite andmine uutele tegijatele.

Leader-meetodi edukaks süvalaiendamiseks vajame aga ka usaldusväärset teavet mineviku kohta. Leader+ vaatluskeskus mõistab suurepäraselt, et ideede ja inspiratsiooni saamiseks tuleb pidevalt silma peal hoida neil inimestel, kes juba praegu töötavad Euroopa maapiirkondades. Suure osa teabe ja abivahendite eest, mis praegu on Euroopa maapiirkondade asjaosalistele ühenduse tasandil kättesaadavad, võlgname tänu Leaderi teerajajate jõupingutustele. Nagu ma juba mainisin, on varasematele tulemustele toetumisel olnud Leader+ edus oluline roll, aga ma tean ka seda, et maaelu areng ei põhine ainult Leaderil. Seepärast on kõiki Euroopa maapiirkondade Leader-osalisi (valitsusvälised organisatsioonid, ühingud, võrgustikud ja üksikisikud, sealhulgas kolmandate riikide kodanikud), sõltumata sellest, kas nad on Leaderiga seotud, alati kutsutud teadmisi ja kogemusi vahetama.

Selline teadmiste ja kogemuste vahetamine toimus ka 2007. aasta aprillis Korsikal peetud Leaderi vaatluskeskuse seminaril. Tahtsime selle ürituse raames Euroopa maapiirkondade elanikele näidata, et Leader on nad varustanud väärtusliku kohalike teadmiste ja kogemuste pagasiga, milles peitub maapiirkondade tuleviku ülesehitamise võti. Allpool tutvustatakse mainitud väärtuste eri aspekte: tegevuspiirkonna moodustamist, partnerlust, võrgustike loomist ja koostööd ning inimeste pädevuse ja suutlikkuse tõstmist. Neid nelja aspekti mõistes saavad Euroopa maapiirkonnad arvesse võtta saadud õppetunde ja kasutada Leader-algatuse eri põlvkondade kogemusi. Nii saame anda oma prima selle tagamiseks, et ka uue Leader-telje raames töötavad inimesed saavutavad käegakatsutavaid tulemusi, millest ma ennist rääkisin.

Euroopa maapiirkonnad peavad praegu toime tulema hoopis teistsuguses maailmas kui kunagised Leaderi teerajajad ja nende ees seisab palju keerukaid ülesandeid seoses konkurentsile rajatud ülemaailmsete turgude, kliimamuutuste ja ühiskonna väärtushinnangute muutumisega. Kirjeldatud ülesannete lahendamiseks on lihtne ammutada inspiratsiooni Leader-kogemustest. Meil kõigil, kes me töötame maaelu arengu nimel, eriti Leaderi raames, lasub kohustus kõnealuseid teadmisi ja kogemusi kasutada ja arendada ning mitte kaotada indu oma töös. Nii tagame Euroopa maapiirkondade mitmekesisuse.

# „Leader+ väärtused kohalikul tasandil: maapiirkondade tuleviku ülesehitamine”

Ülevaade 2007. aasta aprillis Korsikal toimunud Leader+ vaatluskeskuse seminarist

## Sissejuhatus

Nagu seminari pealkirjast näha, andis kõnealune kolmepäevane Leader+ vaatluskeskuse üritus õigeaegse võimaluse vaadelda Leader+ väärtusi ja näidata, kuidas Leaderi meetodeid saab kasutada Euroopa maapiirkondade tuleviku kujundamiseks. Korsika saar, täpsemalt Borgo linnas asuv Institut Méditerranéen de Formation (IMF) võõrustas 25 Euroopa Liidu liikmesriigist pärit osavõtjaid, kellest umbes 150 olid kohalike tegevusrühmade esindajad.

Seminari esimese kahe ja poole päeva jooksul ei vaadeldud Leader+ väärtusi mitte üksnes peamiste eesmärkide ja oodatud tulemuste saavutamise aspektist, vaid ka seda, kelle jaoks ja mille poolest osutus Leader+ edukaks. Plenaaristungid valmistasid pinda mõttevahetusteks ja aruteludeks, andes kuulajatele Leader+ pagasist selge ja täpse pildi. Tutvustati Leader+ minevikku ja esitati tulevikuvision sellest, kuidas Leader+ ideed võiksid tulevases maaelu arengupoliitikas edasi kesta. Järgnev tegevus oli üles ehitatud konkreetsete edusammude ning kasutatud meetodite ja abivahendite tutvustamisele. Illustreeriva materjalina kasutati teemakohaseid parimate tavade näiteid. Igas õpikojas tutvustati ka uurimust, mis oli analüüsi ja arutelu taustamistikuks.

Selleks, et anda osalejatele aimu Leader+ tulemustest kohalikul tasandil, korraldati mitu õppereisi kohalikul tasandil rahastatud Leader+ projektidega tutvumiseks. Õppereisidel osalejad said väärtuslikku lisateavet selle kohta, kuidas Leader+ saab kohaliku tegevusrühma tasandil kohaliku strateegilise kava rakendamise kaudu muuta kohaliku majandust elujulisemaks ja sel moel kaasa aidata piirkondliku konkurentsivõime tõstmisele. Kolmandal päeval juhiti kõigi





osalejate tähelepanu seminari kõige olulisematele sõnumitele, lähtudes eri õpikodades toimunud aruteludest. Seejärel arutas mainitud sõnumeid valitud ekspertide kogu ja järgnes lõppsõna.

### Leader+ väärtuste tunnustamine

Plenaaristungil avakõnes tunnustas Euroopa Komisjoni põllumajanduse ja maaelu arengu peadirektoraadi maaelu arengu programmide direktor José Manuel Sousa Uva nelja erinevat Leader+ väärtust ja osutas mõnele küsimusele, mida võiks seminari käigus käsitleda. Esimene väärtus on seotud nende Euroopa piirkondadega, mis on tänu Leader+ meetodi rakendamisele saavutanud paljudel juhtudel võime algatada ja rakendada omaenda kohalikke arengustrateegiaid. Teise väärtusena kirjeldati partnerlust, mis on Leader+ raames moodustatud kohalike avaliku ja erasektori



võrgustike näol loonud parima võimaluse tegelda maapiirkonna vajadustega. Kolmanda väärtusena mainiti koostööd, mis on maapiirkondades hädavajalik, kui tahetakse moodustada võrgustikke ja luua kontakte ning lõpuks arendada partnerlussuhteid teiste Euroopa piirkondadega. Neljas väärtus on seotud piirkonna kohaliku strateegia arendamise ja rakendamisega Leader+ meetodi abil. Kõigi nelja väärtuse puhul märgiti, et kohaliku tegevusrühma ülesanne on viia kokku maapiirkonna eri osapooled ja eespool kirjeldatud Leader-väärtused ning moodustada niiviisi vahend maaelu edendamiseks.

Prantsusmaa ministeeriumidevahelise ruumilise planeerimise ja piirkondliku konkurentsivõime delegatsiooni (DIACT) juht Jean-Benoît Albertini tunnustas Leader+ pagasit Prantsusmaa kohalike tegevusrühmade koostöö seisukohalt. Ta pööras erilist tähelepanu nende rollile otsustusprotsessis (mida iseloomustab partnerlusel põhinev lähenemine) ning nende panusele võrgustike loomisse ja teadmussiirdesse, mille tähtsus on aastatel 2007–2013 endiselt suur. Leaderi tähtsusest Prantsusmaa 140 tegevuspiirkonnas rääkis põllumajandusettevõtete arendamise riikliku keskuse (CNASEA) esindaja Christophe Viret. Ta pööras tähelepanu sellele, kuidas tuhandete projektide rahastamisega on toetatud kohalikke era- ja avaliku sektori investeeringuid ning kuidas Prantsusmaal on tänu Leaderile tekkinud tugevad võrgustikud. Seejärel rõhutas ta, et Leader-meetoditest ja -tavadest tuleb teha järeldusi ja võtta õppust ning et tuleb kaaluda, kuidas neid saaks kasutada Leader-vaimu tugevdamiseks, mitte üksnes uuel programmi- perioodil, vaid ka teistes poliitikaalaldkondades.

Seejärel avaldasid kohalikuma suunitlusega tunnustust Korsika piirkondliku omavalitsuse täitevnõukogu esimees Ange Santini ja võõrustava kohaliku tegevusrühma Cap Corse, Nebbiù è Custera esimees Jean Pierre Leccia. Mõlemad kõnelejad rõhutasid Leader+ tähtsust piirkonna jaoks: kuidas see on liitnud eri kogukonnad ja kuidas juba rakendatud projektidega töötamine on loonud tugeva pagasi jätkamiseks.

### Ettevalmistused edasiseks aruteluks

Seejärel peeti mitu ettekannet, et luua raamistik õpikodade töö jaoks. Sõltumatu ekspert Elena Saraceno tegi oma ettekandes Leader-algatuse ajaloo ja pagasi kohta viis tähelepanekut: Leaderi arengu ja motiveerimisvõime kohta, maaelu poliitika rakendamise meetodi kohta, lihtsast meetmete kogumisest kaugemale ulatuva lähenemisviisi kohta (mida peetakse kõige olulisemaks väärtuseks), maapiirkonna kohaliku tasandi asjaosaliste suutlikkuse kohta ning eri sektoreid ja maaelu aspekte hõlmava uuendusliku lähenemisviisi kohta. Luksemburgi põllumajandusministeeriumi endine juhtivtöötaja Jean-Pierre Dichter pidas kõige olulisemaks teemaks seda, kuidas Leader võimaldab maapiirkonna asjaosalistel



oma tegevuspiirkonda kindlaks määrata ning kuidas kohalikud tegevusrühmad loovad partnerlussuhteid ning loovad ja rakendavad maaelu arengustrateegiaid. Leader+ *Contact Point*'i esindaja Haris Martinose ettekande teema oli võrgustike loomise ja koostöö arendamisega seotud Leader+ väärtus. Ta tunnistas võrgustike loomise keskset tähtsust. Võrgustike eri vormid ja nendega tihedalt seotud koostöö on kaks Leaderi alustala, millel on Leader+ meetodis oluline koht. Koos moodustavad need tugeva pagasi, millele saab rajada Euroopa maapiirkondade tulevikku.

Seminar jagati mitmeks õpikojaks, et anda saadikutele võimalus õppida täielikult mõistma ja hindama Leader+ pagasi eri külgi. Igal õpikojal oli juhendaja, kes esitas asjaomastele kogemustele toetudes konkreetse õpikoja teemal uurimuse, mida täiendasid ka Leader+ juhtumiuuringud.

Õpikodades keskenduti kolmele Leader+ pagasi teemale: tegevuspiirkonna moodustamine, partnerluste loomine ning võrgustike loomine ja koostöö; neid teemasid käsitletakse allpool peatükis „Tähelepanu keskmes“.

### Õppereisid: Leader-tegevuse tulemused

Kolm õppereisi andsid saadikutele võimaluse saada aimu Leader+ raames rahastatavatest eri projektidest, mis olid tõepoolest Leader+ reaalsed tulemused võõrustava kohaliku tegevusrühma Cap Corse, Nebbiù è Custera piirkonna kohalikul tasandil. Rutali külast alanud kolmekilomeetrise

matka käigus said osalejad tutvuda lambataradega, mis olid renoveeritud Leader+ raames saadud raha eest ja traditsioonilisi ehitusmeetodeid kasutades. Järgmine peatus oli Oletta külas, seal vaadati kabelit, kus tutvustati huvitavat Cap Corse'i piirkonna sakraalkunsti projekti. Kohalik tegevusrühm viib mainitud projekti ellu koostöös piirkonna arheoloogiaühinguga. Paljud kabelid on juba taastatud, koostatud on inventariloend. Seejärel külastati samas külas teist kabelit, mida enam ei kasutata ja mis on kavas muuta sakraalkunsti muuseumiks.

Nonza kommunis, kus varem kaubeldi *Simaba cedron*'i, teatava tsitruselisega, kavatakse rahastada projekti, mille raames taastatakse terrassid, kus kunagi olid iidset puuviljaaiad. Kõnealuse projektiga on seotud ökomuseum, kus tutvustatakse *Simaba cedron*'i viljelemise ajalugu ja sellega seonduvat kultuuri ning mainitud taime eri osadest valmistatud hõrgutisi. Rannikut pidi edasi liikudes jõuti Canarisse, kus tutvustati veel kahte projekti. Canari klooster on taastatud ja seal asub nüüd muuseum, kus näidatakse kaasaegset meediatehnoloogiat kasutades traditsioonilisi Korsika rahvarõivaid. Lisaks sellele on osa kloostrist kohandatud turistide majutamiseks.

Kolmas õppereis algas Cap Verti aedades, kus on ainulaadne Korsika puu- ja köögiviljade kogu ning erilised sibulasordid (mis ei tekita pisaraid) ja baklažaanid. Õppereisi raames käidi ka oliiviaia rajal (Oliveraie), kuhu tuleb veel lisada selgitavad viidad, ning degusteeriti projekti raames kasvatatud puu- ja köögiviljadest valmistatud tooteid.

Seejärel tutvuti veinimuseumi projektiga, mille raames on näitusele välja pandud vanad veinivalmistamisvahendid ja mille puhul Leader+ toetas uue külaliskeskuse ehitamist ja talli renoveerimist. Veinimuseumis sai maitsta veini ja määrata spetsiaalsesse anumatesse pandud kohalikke ravimtaimi. Ravimtaimede äraarvamine on projekti raames välja töötatud ja muuseumis tasuta eest korraldatav mäng. Seejärel arutasid osalejad projekti jätkusuutlikkusega seotud küsimusi.

### Leader+ väärtused kui tulevikuväljakutse

Õpikodades tehtud järeldusi tutvustati seminari viimase päeva plenaaristungil. Täiendavates lõppsõnadest rõhutati järgmist: Leader+ pagas oleneb sellest, millise kirega Leader+ osalised projekte ellu viivad, Leader jätab kõikidele võrgustikele koostööruumi, võttes arvesse kohalikke vajadusi, tuleviku ülesehitamiseks tuleb see tulevik enne luua! Seda arvestades on Leader+ kindel platvorm, millele tulevikku üles ehitada, nagu näitavad juhtumiuuringud paljude edukate projektide kohta, mida seminari käigus tutvustati. Juhtumiuuringud näitasid, et lisaks strateegia kavandamisele, korrastamisele ja rakendamisele tuleb strateegias ette näha ka kohalike partnerite kaasamine projektide elluviimiseks. Peale selle annavad Leaderi väärtustest tunnistust projektid, mis on elujõulised ja suudavad tagada maapiirkondade jätkusuutliku arengu.

Leader+ pagas näitab, et kohaliku tegevusrühma tasandil on olemas palju eri mudeleid ja meetodeid, mis pidevalt arenevad; näiteks on tõenäoline, et tulevikus pööratakse suuremat tähelepanu kohalikul tasandil juhtimisele. Euroopa Liidu tasandil tunnistatakse, et kohalike tegevusrühmade töökeskkond on muutumas ja et Maaelu Arengu Euroopa Põllumajandusfond (EARDF) ei ole ainus rahastamisallikas, sest ka 14% ELi struktuurifondide rahast jagatakse maapiirkondadele. Leader-meetodis ei nähta üksnes eksperimenteerimise ja uuenduste vahendit, vaid ka olulist kohaliku mõõtme kandjat, mida saab kohandada muude valdkondadega, nagu kalandus-, sotsiaal- ja regionaalpoliitika. Seejärel on muude poliitikavaldkondadega koordineerimise ja koostöö tagamiseks ning kohalike tegevusrühmade majandusliku jätkusuutlikkuse kindlustamiseks oluline, et kohalike avaliku ja erasektori partnerlusi tunnustataks kohaliku arengu edendajatena ka muudes mainitud poliitika-valdkondades. Seega võib Leaderi pagasit pidada Euroopa maapiirkondade tulevikuväljakutseks.

Lisateavet seminari kohta, sealhulgas kava, ettekanded, õpikodade üksikasjalikud aruanded ja fotod leiab veebilehelt [http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/events/24042007\\_en.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/events/24042007_en.htm).



# Tähelepanu keskmes

Leader+ neli väärtust

## Tegevuspiirkonna moodustamine

Rahvusvahelise alpikeskkondade keskuse (ICALPE) tegevdirektor Michel Dubost, Korsika, Prantsusmaa<sup>(1)</sup>



### Sissejuhatus

Lähtudes füüsilisest, sotsiaalsest ja majanduslikust aspektist, võib ühtse piirkonnana käsitleda ala, mis on piiratud suurusega, kuid kus suudetakse järjekindlalt välja töötada ja rakendada elujõulisi arengustrateegiaid. Piirkond koosneb kohalikest kogukondadest, kellel on samasse loodus- ja kultuurikeskkonda kuulmisel põhinev ühtsustunne.

Selles mõttes ei ole piirkonda vaja luua, see on juba loodusliku ja inimarengu tagajärjel olemas, kuid luua tuleb paremad tingimused selle piirkonna jätkusuutlikuks arenguks.

Peamine väärtus, mille Leader piirkonnas loob, on kohalike elanike võime ühiste eesmärkide nimel paremini koostööd teha. See on oluline ja hindamatu väärtus, millele kogukonnad saavad rajada oma edasise arengu. Õigupoolest ei ole Leader+ ainus, kes piirkonna kujundamisega tegeleb. Lisaks algatusele Leader+ on igas piirkonnas mitmesuguseid programme, algatusi ja meetmeid, mis on suuremal või vähemal määral omavahel seotud ja aitavad kaasa piirkonna arengule. Eriti kehtib see Leader+ kohta, sest selle raames kutsutakse kohalikke tegevusrühmi valima põhiteemat ja välja töötama sellega seonduvaid strateegiaid.

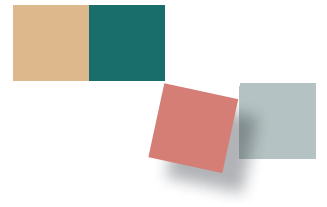
Seega võib tegevuspiirkonna moodustamist Leader+ raames lugeda ka „kohalike elanike suutlikkuse tõstmiseks, et nad saaksid muuta oma piirkonna tuleviku jätkusuutlikumaks“.

Kõnealune suutlikkus on vajalik peamiselt selleks, et tagada majanduslik elujõulisus ning töötada välja ja rakendada konkurentsivõime suurendamiseks vajalik strateegia. Selleks tuleb täpsemini määratleda Leader+ konkreetne pagas koos selle tugevuste ja nõrkuste ning õppetundidega tuleviku jaoks.

Käesoleva kirjutise peamine eesmärk on kindlaks teha, mil moel on Leader+ tegelikult kaasa aidanud asjaomaste piirkondade tuleviku jätkusuutlikumaks muutumisele. Just Leader+ katsetav olemus annab maapiirkondadele uusi abivahendeid oma tuleviku järjepidevamaks arendamiseks. Seega põhineb Leader+ väärtus lähenemisviisil, meetoditel ja headel tavadel, mida saab üle kanda muudesse Euroopa maapiirkondadesse ja mujalegi.

<sup>(1)</sup> Michel Dubost on teadus- ja tehnikataustaga agronoom, kelle teadus- ja arendustegevus on olnud suunatud kohaliku piirkonna arengule, ökoloogilisele maakasutusele ja mägipiirkondade pastoraalsele küljele. Tal on suured rahvusvahelise koostöö kogemused, sealhulgas pikaajalised kogemused jätkusuutlikule arengule, vähem soodsatele piirkondadele ja keskkonnale keskenduvate kogukondadevaheliste koostööprojektide koordineerimises rahvusvahelise koostöö, teadustöö ja uuringute valdkonnas.





## Strateegia väljatöötamine

Piirkonna jaoks strateegia väljatöötamine on kõikide Leader+ kogemuste puhul väga oluline, lausa otsustava tähtsusega samm. See on peamine partnerlussuhete loomise etapp, mis määrab kindlaks kõik edasised meetmed, eriti meetmete seondamise ja piirkonna terviklikku arengukavasse koondamise viisid.

„Maapiirkondade jaoks strateegiliste kavade väljatöötamine on Leader-lähenemises kesksel kohal ja see on Maaelu Arengu Euroopa Põllumajandusfondi (2007–2013) raames toimuva Leader-lähenemise süvalaiendamise kõige olulisem ja keerukam koostisosa. Just strateegia väljatöötamisel [...] määratakse kindlaks seosed meetmete, osalejate ja ressursside vahel, mis koondatakse piirkonnapõhisesse, ühtsesse ja mitut valdkonna hõlmavasse strateegiasse, et teha alt-üles-protsessi abil kindlaks maapiirkonna vajadused ja võimalused, et neid rahuldada ja ära kasutada.” (John Grieve, õpikoja juhendaja)

Strateegia väljatöötamise etapp on strateegia eduka rakendamise seisukohalt määrava tähtsusega. Kui strateegia koostamisel võetakse kõigepealt aega arupidamiseks, on prioriteete hõlpsam välja selgitada, omaks võtta ja neid hiljem järgida. Pealegi, kui strateegia koostamise etapis kehtestatakse selged kriteeriumid prioriteetide suhtes, on sellest palju abi strateegia hilisemal rakendamisel.

Strateegia väljatöötamise etapil on oluline mõju sellele, kui hästi suudetakse arengukavas paika panna meetmed ning meetmete ja prioriteetide vahelised seosed, ning sellele, kuidas suudetakse kohalikke elanikke kaasata strateegia rakendamisse. „Strateegia [...] peab kajastama kohalike inimeste kaasamist, see on strateegia eduka rakendamise olulisim eeldus, sest tekitab omanditunde, aitab tõsta kohalike elanike suutlikkust ja on ka halduse seisukohalt oluline küsimus.” (Jean-Pierre Vercruysee, ettekande esitaja)

Kavandamise aluseks oleva strateegia kvaliteet ja järjekindlus on arendusprotsessis alati olulist rolli mänginud. Leaderi süvalaiendamise puhul on need veelgi olulisemad, ning strateegias kindlaks määratud meetodid on maapiirkonna arengupoliitika üldine toetuspunkt.

### *Kokkuleppimine ühises tulekuvisionis*

Enne strateegia üksikasjalikku lahtikirjutamist ning meetmeteks ja tegevusteks teisendamist peavad kohalikud partnerid esimese otsustava sammuna kokku leppima oma piirkonna ühises tulekuvisionis. See on väga oluline, sest strateegia eduka rakendamise eelduseks on see, et strateegia kajastab kohalike inimeste ootusi, vajadusi ja koostöövõimet.

Teine väga oluline ülesanne ühises tulekuvisionis kokkuleppimise juures on tekitada kohalikes elanikes omandi- ja strateegiaga ühtekuuluvuse tunne. Tänu ühisele visionile tekib kohalikel inimestel kokkukuuluvustunne piirkonnaga ja selle minevikuga ning vastutus tuleviku ees. Järelikult tugevdab see sotsiaalset ühtekuuluvust – peamist tingimust, mida kohalikud kogukonnad peavad täitma – ja on jätkusuutlikule arengule ülemineku eelduseks. Ühises visionis kokkuleppimine loob kohalikele elanikele põhilised arengueeldused. See on väga oluline küsimus ka haldusasutuste jaoks, kes näevad kohalike kogukondade sotsiaalses ühtekuuluvuses avaliku sektori investeeringute tagatist.

Ühise visioni väljatöötamine ei ole kohalike partnerite jaoks alati lihtne, vaid võib partnerluse pikaajalise solidaarsuse lausa proovile panna. Strateegia väljatöötamisel tekib tõepoolest tihti pingeid, eriti ühise visioni kujundamise etapis. Mainitud pinged võivad näidata, et Leaderi rolli suhtes asjaomases piirkonnas või piirkonna enda olukorra ja vajaduste suhtes on palju erinevaid arvamusi. Ühine visioon võib olla vastuolus ka vabatahtliku sektori, kohaliku omavalitsuse, äriktori, kohalike ja riiklike ametiasutuste, kodanikuühiskonna jt arvamusega. Seetõttu põhineb omaks võetud ühine visioon sagedamini kompromissil kui konsensusel. Ent see aitab kohalikel elanikel koostööd teha, sest kompromisside tegemise ja pingete maandamise oskus on kohalike kogukondade jaoks oluline omadus ning enesekeskse, sisetekelise arengu jaoks oluline väärtus.

### *Kohalik strateegia kui kohaliku arengu käivitaja*

Kui ühises tulekuvisionis on kokku lepitud, tuleb kindlaks määrata üksikasjalikud meetmed ja tegevused. Selles etapis tuleb strateegia eduka rakendamise nimel arvesse võtta teatavaid olulisi küsimusi.

Esiteks tuleb vastu võtta ja selgeks teha kriteeriumid, mida on vaja kasutada tulevaste projektide puhul. See aitab strateegia rakendamisele mitmel moel tublisti kaasa. Kohalikul tegevusrühmal on lihtsam suhelda kohalike sidusrühmadega ja tagada tegevuskava üldine järjekindlus. Lisaks sellele saavad kohalikud sidusrühmad tõhusamalt ettepanekuid teha ja projektide eesmärke valida. Samuti aitab see kohalikel tegevusrühmadel ja sidusrühmadel seostada omavahel eri projekte ja keskenduda ühistele eesmärkidele.

Teine väga oluline küsimus kohaliku strateegia üksikasjalikku lahtikirjutamisel ja selle muutmisel kohaliku arengu edasiviiks on sidemed Leaderi-välise keskkonnaga. Leaderi-välise



keskkond hõlmab käimasolevaid piirkondlikke programme ning muud maaelu arengukavu nii kohalikul, kohaliku omavalitsuse või kogukondadevahelisel, piirkondlikul kui ka riiklikul tasandil. Õigupoolest on see keeruline teema ja vaidluste objekt (vt allpool: „Koostoime Leaderi-väliste strateegiatega“).

Ehkki lihtsaid lahendusi ei ole, on selge, et kohaliku tegevusrühma iseseisva otsustuspädevuse ja olemasoleva poliitika vahel tuleb iga üksiku juhtumi puhul leida mingi tasakaal. Tegevuspõhimõtteid võivad välja töötada piirkonnas tegutsevad eri institutsioonid, neist igaüks on välja töötanud oma strateegia. Nende hulka kuuluvad avalik-õiguslikud institutsioonid, näiteks kohalikud omavalitsused ja riigiasutused, aga ka sellised eraõiguslikud institutsioonid nagu kutseühingud või mõjuvõimsad valitsusvälised organisatsioonid. Mõnikord võib üsna keeruliseks osutuda just suhe rahastavate asutustega, sest nende arvamus, millel on otsustusprotsessis suur kaal, ei pruugi kohaliku tegevusrühma strateegiliste prioriteetidega täpipealt kattuda. Leader+ strateegia edu tagamiseks tuleb vältida konflikte Leaderi-välise keskkonnaga, vastupidi: täiendavate algatuste väljatöötamiseks tuleb leida toetust väljastpoolt. Täiendavad algatused peaksid tuginema ühtse lähenemise peamistele põhimõtetele, mida kohaldatakse kõigi kogu piirkonna jaoks välja töötatud strateegiate ja meetmete suhtes.

Seega peab Leader+ strateegia olema kohaliku tegevusrühma ja muude institutsioonide vaheliste pragmaatiliste ja realistlike läbirääkimiste tulemus ning tihtilugu kompromiss kohalike ootuste ja muude, kõrgemal tasandil kavandamise aluseks olevate prioriteetide vahel. Lisaks sellele tuleb leida veel üks kompromiss. Selleks, et Leader+ strateegia edendaks tõhusalt piirkonna vajadustele vastavat piirkonnapõhist arengut, peab see õigupoolest ühendama alt-üles- ja ülalt-alla-jõupingutused, mida teevad kohalikud tegevusrühmad ning muud kohalikud ja piirkondlikud asutused.

Kohaliku arengu nimel tehtavad jõupingutused peavad vajaliku toetuse saamiseks olema üldjoontes kooskõlas regionaalpoliitikaga. Regionaalpoliitika peab toetuma piirkondadele, mis suudavad oma võimekust arendada ja poliitilised prioriteetid omaenda tasandil konkreetseteks saavutusteks vormida. Teisisõnu, alt-üles- ja ülalt-alla-protsessid ei ole üksteisega vastuolus, vaid täiendavad üksteist. Põhiline on leida õige kokkupuutepunkt. Siinkohal võib Leader+ täita kokkupuutepunkte välja selgitava labori rolli, mis arvestab konkreetseid siseriiklikke ja piirkondlikke olusid.

Ühest vastust ei ole üldiselt olemas, sest Euroopa siseriiklikud ja kohalikud olud on detsentraliseerimise ja kohaliku autonoomia taseme, valitsusasutuste töökorralduse ja pädevuse, rahvastikutiheduse, haldusüksuste suuruse ja muu poolest väga erinevad. Sellega on tihedalt seotud teine oluline küsimus, nimelt sobiva tegevuspiirkonna valimine Leader-strateegia ettevalmistamisel.

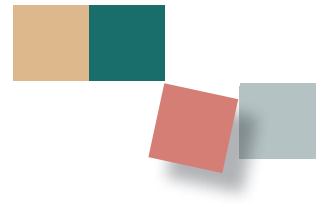
#### *Sobiva tegevuspiirkonna valimine*

Piirkonna valimisel tuleb eelkõige silmas pidada homogeensust ja ühtsust. „Looduslikult või sisemiselt ühtsed maapiirkonnad on reeglina tugevamad: seal on ühiste huvidega rühmad, sotsiaalsed ja majanduslikud võrgustikud, ühine pärand, teistest eristuvad tooted, vastastikune majanduslik sõltuvus ja geograafiline ühtsus. Paigaga ühtekuuluvuse ja omanditunne, mis sellega kaasneb, on sageli väga motiveerivad.“ (John Grieve, õpikoja juhendaja)

Homogeense ala piiride kindlaksmääramine ei pruugi olla üleliia lihtne. Tegevuspiirkonna valimisel on kõige olulisemad kaalutlused siiski pindala ja rahvaarvu sobiv suurus.

Kohalikud elanikud peavad valima piisavalt väikese territooriumi, et säiliks ühtekuuluvustunne, mis on piirkonnapõhise arengustrateegia edu oluline eeldus, sest inimesed peavad suutma ennast piirkonna järgi määratleda. Peale selle on võrgustike loomise ja aktiivsete partnerlussuhete arendamise seisukohalt oluline, et inimestel oleks võimalik sagedasti kokku saada ja et nad üksteist tunneksid. Tegevuspiirkond ei tohiks siiski olla liiga väike, sest projektide rakendamiseks ja käigushoidmiseks peab olema piisavalt inimesi. See peaks olema nii suur, et leiduks vajalikul hulgal inimesi selliste projektide väljaarendamiseks, mis mõjutavad piirkonna tulevikku, sealhulgas keskkonna-, sotsiaalseid ja majanduslikke tingimusi.

Inimressursid on kohaliku arengu võtmetegur, aga paljudes maapiirkondades vähenevad need ressursid murettekitavalt. Kõige suurema rahvastikuga piirkondades võib Leader+ osutada hindamatut abi, see võib endast kujutada ainsat võimalust inimeste rakendamiseks. Ent just nendes kohtades võib sobiva tegevuspiirkonna kindlaksmääramine osutada üsna keeruliseks. Liiga väike ala ei pruugi olla majanduslikult elujõuline, samas kui liiga suur piirkond võib minetada ühtsuse – mõlemal juhul on mõju piiratud. See on väga oluline küsimus, ja jällegi ei ole olemas ühest lahendust. Ehkki kõige olulisem kriteerium on rahvastikutihedus,



tuleb seda vaadelda koos piirkonna topograafia, olemasoleva transpordi- ja sideinfrastruktuuri, tegelike vahemaade ja kohtumistele sõitmiseks kuluva aja, kohalike ajaloo- ja kultuuritraditsioonide ning kogukondade korraldusega.

See tähendab, et kõrvalistes ja hõredalt asustatud paikades, nagu neid võib leida Põhjamaades, mägistel aladel ja saarestikes võib osutuda vajalikuks leida kompromisslahendusi.

Üks võimalik lahendus on ühendada väikesed piirkonnad võrgustike kaudu. Sellisel juhul säilivad piirkonnapõhisus ja ühtekuuluvustunne, kuid samal ajal tekib võimalus piisava majandusliku suutlikkuse saavutamiseks. Strateegiates võidakse kokku leppida kohaliku piirkonna ja võrgustiku tasandil, lisandub koostöö tegemise võimalus väljaspool kohaliku piirkonda: see on kõnealuste eraldatud piirkondade jaoks äärmiselt oluline ning rahuldab eelkõige teabevahetuse ja suhtlemise vajadust.

## Väikesesse kohalikku tegevusrühma kuulumise plussid ja miinused

Lõuna-Karjala Leader-rühma piirkond on rahvaarvult üks Soome väiksemaid. Kõnealune piirkond hõlmab nelja Imatra piirkonna kohalikku omavalitsust: Parikkala, Rautjärvi ja Ruokolahti valda ning Imatra linna maapiirkondi. Piirkonna rahvastiku koguarv on umbes 21 000. Tegemist on valdavalt hõredalt asustatud maapiirkonnaga, mille keskmine rahvastikutihedus on vaid kaheksa elanikku ruutkilomeetri kohta.

Väikesesse kohalikku tegevusrühma kuulumisel on eeliseid. Võrreldes tegevuspiirkonna suurusega on kohaliku tegevusrühma liikmete ja organisatsioonis vastutavat kohta omavate isikute arv suur. Kohaliku tegevusrühma nõukogus on 45 liiget, tegevuspiirkonna eri osades on valdkondlikud rühmad. Neil on suurepärase teadmised Leaderi rahaliste vahendite kasutamise võimalustest, nad levitavad seda sõnumit oma tegutsemisalal ning toovad sealt Leaderi kontorisse arenguideedega seotud sõnumeid. Väikese piirkonna teine eelis on hea kohalike olude tundmine. Kõik tunnevad üksteist ja teavad umbkaudu, kes võiksid olla potentsiaalsed projektitaotlejad ja milliseid valdkondi tuleks arendada. Suhe piirkonna valitsusasutustega on pingevaba: inimesi koheldakse võrdsena ja nad ka tunnevad end nii. Kohalikul tegevusrühmal lasub oluline ülesanne piirkonda arendada ja seda rolli tunnustatakse. Kohalik tegevusrühm on oma tegevuses sõltumatu.

Ent väikesesse kohalikku tegevusrühma kuulumisel on ka miinuseid: aktiivseid osalisi on suhteliselt vähe ja inimesed võivad hõlpsasti töö alla mattuda, see põhjustab väsimust; sektori arengut võivad takistada ka kehvad isiklikud suhted ning liiga väike ekspertide võrgustik. Lõuna-Karjalas tuli loobuda esialgsest põhimõttest lasta võimalikult suur osa rahast ringlusse piirkonnasiseselt, sest tuli kasutada piirkonnaväliseid eksperte. See oli vajalik, kuna piirkonnas ei olnud korraldatud maaelu arengut toetavaid teadusuuringuid, puudusid arendustööd toetavad haridusasutused ja alati ei leidunud väikesemahulistele koolitustele piisavalt osalejaid.

Kokkuvõttes on väikese tegevuspiirkonna parim omadus see, et seal puudub täielikult hierarhiline struktuur. Tänu kuulumisele ulatuslikku kohaliku tegevusrühma võrgustikku saame nautida suure rühma eeliseid!

**Riitta Bagge, kohalik tegevusrühm Etelä-Karjalan Kärki-Leader, Soome**

<http://yhdistykset.etela-karjala.fi>



## Strateegia elluviimine

Strateegia edukaks elluviimiseks tuleb leida üldine tasakaal mitme konkureeriva eesmärgi vahel, näiteks eri prioriteetidid, kohalike elanike kaasamine ja koosmõju arendamine Leaderi-välise strateegiatega.

### *Strateegiliste prioriteetide järgimine*

Tegevuste valimisel on alati oht, et väljakuulutatud eesmärgid, eriti kohaliku tegevusrühma strateegilised prioriteetidid, jäävad esialgsete kavatsuste kohaselt toimides osaliselt või täielikult saavutamata. Seda võib põhjustada üksteise vääritimõistmine, kui kohalikud sidusrühmad ei saa aru kohalike tegevusrühma liikmetest, kellel on teatavad erialased kogemused ja kes valdavad asjaomast terminoloogiat, aga põhjus võib peituda ka lihtsalt inimestevahelistes erinevustes.

Ühesõnaga tuleb teadvustada suhtlus- ja personaliprobleeme, mitte üksnes objektiivseid kriteeriume või dokumentidel põhineva hindamise tulemusi. Õigete teemade, õige sõnavara ja õigete inimeste leidmine on strateegia dünaamilisuse ja strateegiliste eesmärkide saavutamise seisukohalt oluline. Kui asjaosalistega on piisavalt suheldud ja välja on valitud õiged projektid, peaks olema võimalik strateegia ellu viia. Ent tuleb jätta liigne nõudlikkus ja säilitada projektide väljalangemisel teatav paindlikkus.

Esiteks tuleb jätta üks avatuks mõnele projektile, mis ei ole pealtnäha strateegiaga täielikus kooskõlas, kuid võib sellepolest anda strateegiasse originaalse panuse. Sellistest projektidest võib sündida uuenduslik element, mis annab lõppkokkuvõttes väärtuslikumaid ja huvitavamaid tulemusi kui muud projektid, millelt oodati prioriteetide paremat täitmist, kuid mis ei täitnud ootusi.

„Strateegia eesmärk on näidata taotlejatele järgmise seitsme aasta soovitavaid arengusuundi. Ent prioriteetide seadmine ei tähenda, et hea idee, mis strateegiaga ei sobi, tuleks automaatselt kõrvale heita. Kohaliku tegevusrühma strateegia tõhusa rakendamise eelduseks on leida alati tasakaal hoolsalt viimistletud strateegia ja pööraste, üllatavate ideede vahel, mis lihtsalt pähe tulevad. Viimastega kaasnevad tavaliselt suuremad riskid, aga mõnikord on tulemused väga uuenduslikud. Uuenduslikkus tähendabki seda, et kõiki häid ideid ei saa kohaliku tegevusrühma strateegilises dokumendis ette kirja panna.” (Petri Rinne, õpikoja juhendaja)

Samuti on soovitatav saavutada hea tasakaal päris kohalikul tasandil väljatöötatud väiksemastaabiliste meetmete ja pikaajalisel visioonil põhinevate laiaulatuslike algatuste vahel.

Ja lõpuks, kuigi prioriteete kui kohalike inimestega kokkulepitud põhieesmärke tuleb järgida, võib nende saavutamise viisi strateegia rakendamise etapis muuta. „Strateegial tuleks lasta areneda, seda võib vahehindamise põhjal või oludest lähtuvalt muuta.” (Jean-Pierre Vercruyssen, ettekande esitaja)

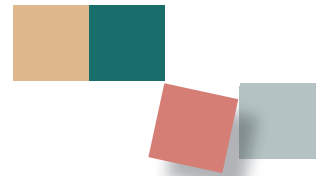
Teatav paindlikkus võimaldab strateegiat uute ideedega täiustada.

Strateegiliste prioriteetide järgimisel on igal juhul kõige olulisem võtta põhimeetodiks hindamine. Seda tuleb aga teha paindlikult, et mõõta asjaosaliste kohalike vajadusi arvestavaid indikaatoreid. Tegelikult varitseb oht, et hindamine toimub kohaliku tegevusrühma tasandil, ent mitte projekti tasandil, kus selles võidakse näha vaid kasutatud bürookraatlikku kohustust. Põhjus peitub selles, et kohalikud inimesed ei ole sellise süstemaatilise tööga harjunud ja väljapakutud standardkriteeriumid võivad tunduda ebamäärased, kohalike olusid mitteamestavad jne. Oht on veelgi suurem, kui hindamine toimub kõrgemal tasandil, mis hõlmab neid asutusi, kes rahastavad kohaliku tegevusrühma strateegiat ja soovivad seetõttu saada teavet, mis on võrreldav tüüpse piirkonna või riigi tasandil. Sellisel juhul sõltub palju suhetest, mis kohalik tegevusrühm on nende asutustega loonud. Samuti peab kohalik tegevusrühm projektide valimisel ja hindamisel toimima vahendajana ning säilitama samal ajal sobiva distantsi ja usalduslikud suhted nii kõrgema tasandi asutuste kui ka kohalike projektihaldajatega.

### *Kohalike elanike kaasamine*

Kohalike elanike kaasamine on Leaderi üks tugisambaid, ja kohalikud tegevusrühmad ei tohiks unustada, et nende peamine ülesanne on piirkonna elavdamine, mitte üksnes selle haldamine.

Piirkonna elavdamine ja kohalike elanike kaasamine on osutunud kõigi kohalike tegevusrühmade jaoks keeruliseks ülesandeks! Üks oluline küsimus on teabevahetus. Korrapärane teabelevitamine kohaliku tegevusrühma iga tegevusvaldkonna ja projekti kohta on väga oluline, et kohalikud elanikud Leaderi omaks võtaksid ja kaasa lööksid. Väga tähtis on maksimaalselt kasutada kohalikku meediat, sest see võib anda kohalikele elanikele võimaluse tunda ühtekuuluvust piirkonnaga, tunda end selle osana. See käib ka kohaliku tegevusrühma ja muude kohalike sidusrühmade väljatöötatud strateegia ja meetmete kohta. Teine lahendus on luua töörühmad, et hõlbustada kohalike elanike kaasamist. Kõnealuseid arutlusrühmi võib organiseerida majandussektore ja teemade järgi, geograafilise jaotuse järgi või mõlemat varianti kombineerides. Selliste töörühmade peamine eelis



on kontaktide loomine kohalike inimestega ning distantsi vähendamine nende ja kohaliku tegevusrühma vahel. Suurtes hõreda asustusega piirkondades tegutsevad detsentraliseeritud töörühmad võivad vähendada füüsilist vahemaad, kuid temaatilised töörühmad, mis võivad vähendada virtuaalset vahemaad, parandavad asjaomaste kohalike elanike arusaamist strateegiast. Kõige raskem ülesanne on säilitada

töörühmade dünaamilisus ja hoida nad pidevas tegevuses, et tagada nende aktiivne osalemine.

Leaderi kontekstis võib tuua arvukalt suurepäraseid näiteid maaelu arengu elavdamisvõtetest, mida on kohandatud kohalike oludega, eelkõige kohalike elanike vajaduste ja suutlikkusega.

## Eri elavdamisvõtete maksimaalne kasutamine

Kohalik tegevusrühm Cuestas algatas Belgias Vallooni piirkonnas projekti „Põllumajanduse tagasitoomine ühiskondlikku ellu”, et panna kohalikke elanikke ja talupidajaid mõtlema põllumajanduse tuleviku üle, arendada talupidajate ja piirkonna kui terviku vahel uusi suhteid ning uurida eraldi ja üheskoos põllumajanduse uusi tulevikuvõimalusi.

Et arutleda põllumajanduse tähtsuse ja tuleviku üle, korraldati ulatuslik küsitlus, mis hõlmas piirkonna 150 talupidajat; sellele lisaks arendati välja – koos kohalike elanike ja sidusrühmadega, sealhulgas talupidajatega – osalusel põhinev lähenemine. Selleks, et inimesi edukamalt kaasata, kasutati piirkonna oluliste küsimuste illustreerimiseks 15 inimese tehtud fotosid. Arutlusrühmades valiti välja kõige huvitavamad fotod, millest koostati brošüür, et näidata kohalike elanike seotust oma piirkonnaga. Toimusid mitmes eri vormis avalikud arutelud, kohtumised ja konverentsid, mis andsid võimaluse kontrollida, kas projekti tegevus sobib kokku muude riiklike, piirkondlike või kohalike algatustega. Erilist tähelepanu pöörati kohaliku tegevusrühma toetatud projektidele. Näiteks seoses iga-aastase kultuurialase Leader-projektiga „Silmamälu” on korraldatud rida konverentse teemal „Millised elukutsed on Gaume’i piirkonna talupidajatele, meestele ja naistele, kättesaadavad täna ja homme?”

Projekti „Piirkonna avatud talud” eesmärk oli teadvustada piirkonna elanikele talude rolli ja tähtsust ning luua talupidajate ja muu elanikkonna vahel uusi ühiskondlikke sidemeid. Mitmes talus toimus rida kultuuriüritusi, sealhulgas fotonäitused, kontserdid, jutuveestmised, teatrietendused ja muud avalikud üritused, et anda kohalikele elanikele võimalus õppida tundma taluelu argipäeva. Kirjeldatud algatus töötati samuti välja kooskõlas muude Leaderi toetatavate siseriiklike ürituste või kultuuriprojektidega. Esiteks on iga aasta juunis toimuvatel üleriigilistel „Avatud talu” päevadel korraldatud konverentse, teatrietendusele järgnevaid põllumajandusteemalisi arutelusid ja levitatud teavet põllumajandusega seotud Leaderi projektide, eelkõige projekti „Põllumajanduse tagasitoomine ühiskondlikku ellu” kohta. Algatust „Silmamälu” kasutati samuti, et korraldada kolmes talus detsentraliseeritud fotonäitus „Maainimesed” koos tervituspeo, konverentside, jutuveestmise, ekskursioonide ja muude üritustega.

**Catherine André, Cuestas GAL, Belgia**

Lisaks sellele, et kohalikel tegevusrühmadel võib kohalike inimeste kaasamisel tekkida raskusi elavdamise ja suhtlemisega, põhjustab probleeme ka kohalike tegevusrühmade ja kohalike elanike projektijuhtimissuutlikkuse erinevus, mis kohati isegi suureneb. Arengustrateegiate ja projektide koostamine ja rakendamine nõuab teatavaid eriteadmisi, mida kohalikud tegevusrühmad võivad aja jooksul omandada, kuid kohalike sidusrühmadega ei

pruugi see nii olla. Samuti tundub, et paljudes piirkondades püsib suur lõhe ühelt poolt kohalike tegevusrühmade, nende töötajate ja muude liikmete ning teiselt poolt kohalike projektihaldajate vahel. See kinnitab juba varem täheldatud asjaolu, et kohalikel inimestel on raskusi enesehindamise ja indikaatorite kasutamisega, sest kvaliteedijuhtimise üldpõhimõtted ja -meetodid ei pruugi olla laialdaselt tuntud.



See on oluline ja keskne teema Leaderi jaoks tervikuna. On väljaspool kahtlust, et Leader on välja töötanud kohaliku arenguga seotud Euroopa oskusteabe. Ent sama kindel on see, et industriaalmaailmas sündinud kvaliteedijuhtimis-meetodid ei ole tegelikult jõudnud maaelu tegelikkusse, mis sageli koosneb väga väikestest ettevõtetest. Järelikult on Leaderi ülesanne ühendada oma kohaliku arenguga seotud oskusteave kvaliteedijuhtimise meetoditega, mida saaks vajalikul määral kohandatuna kasutada maakogukonna hüvanguks. Kvaliteedijuhtimisega seotud oskusteave levitamine maapiirkondadesse, nii et see arvestaks väikeettevõtlusel põhinevaid olusid ja et kohalikud elanikud seda tavapärase projektihalduse käigus kasutaksid, on arvatavasti üks olulisemaid Leaderi ees seisvaid ülesandeid!

Ehkki paljud kohalikud tegevusrühmad ei ole seda seni vajalikuks pidanud, on mõnelt Leaderi piirkonnalt heade tavade ja meetodite näitel võimalik õppida, kuidas välja arendada territoriaalse arenguga seotud kvaliteedijuhtimine.

Kohalikud tegevusrühmad ja nende partnerlused peavad ühesõnaga aitama kohalikel inimestel saada iseenda juhtimises ja arendamises vilunuks ja enesekindlaks. See on vajalik nii selleks, et kohalikud inimesed ja rühmad töötaksid kohalikul tasandil välja edukaid projekte, kui ka selleks, et nende sidemed kohalike tegevusrühmadega muutuksid tihedamaks, see hõlbustaks kasulike suhete loomist Leaderivälise keskkonnaga.

## Piirkonnamärgis

Itaalia Campania piirkonna kohalik tegevusrühm Alto Casertano algatas ja viis ellu piirkonnamärgise projekti, et luua territoriaalne kvaliteedivõrgustik, kuhu kuuluvad samas piirkonnas tegutsevad ettevõtted, organisatsioonid ja kohalikud ametiasutused, kelle kõigi ühine eesmärk on edendada piirkonda.

Asjaomasel juhul kaasab piirkonnamärgise loomine kõik asjast huvitatud kohalikud sidusrühmad kollektiivsesse territoriaalsesse süsteemi, mille eesmärk on luua lisandväärtust, see on näide kohaliku arengumudeli aktiivsest loomisest. Peale selle areneb piirkonnamärgis pidevalt edasi vastavalt piirkonna sotsiaalsetele ja äri vajadustele. Piirkonnamärgis on kogu piirkonna arendamise vahend. Arengu saavutamiseks selgitatakse välja kohalikud ettevõtjad, kelle tooted ja teenused vastavad kõrgetele kvaliteedistandarditele ning kes kasutavad traditsioonilisi ja keskkonnahoidlikke töövõtteid, ning soodustatakse nende tegevust.

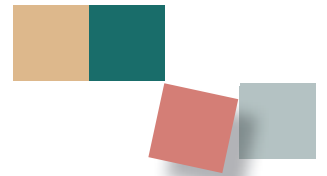
Silmas peetakse nii avalik-õiguslikke kui ka eraettevõtteid, kellel on kohaliku tegevusrühmaga ühised eesmärgid, nagu elukvaliteedi tõstmine, pürgides kõrgete standardite poole, ja kes pühenduvad pidevale arengule. Kõnealuste ettevõtete hulka võivad kuuluda avaliku halduse asutused, restoranid, sotsiaaltalitused, käsitöökodad, toidupoed jne. Piirkonnamärgis võimaldab piirkonnal ühineda ning arendada tegevusi ja tingimusi, mis parandavad jätkusuutliku arengu ja traditsioonide kaudu piirkonna konkurentsivõimet.

Kogu piirkonnamärgise süsteem on üles ehitatud sammhaaval. See kehtib nii õigusliku raamistiku väljatöötamise, kvaliteediharta vastuvõtmise, hartat järgida soovivatele ja piirkonnamärgise süsteemiga liituvatele ettevõtetele teabe ja abi andmise, ettevõtete esitatud taotluste abikõlblikkuse, märgistussüsteemi kui terviku, eriti aga selle pideva kontrolliprotsessi ettevalmistamise ja juhtimise ning finantsjuhtimise ja kommunikatsioonistrateegia kohta.

Ettevõtted peavad piirkonnamärgise saamiseks järgima Alto Casertano teenuste kvaliteedihartat, mille põhieesmärk on kohalikele ressurssidele lisandväärtuse andmine, keskkonna-, turva- ja ohutustagatise säilitamine, elukvaliteedi parandamine, kohalike ressursside säästev kasutamine ning toodete ja teenuste kvaliteet. Märgise nõuetele vastavust kontrollib kohalik tegevusrühm teatavate indikaatorite põhjal. Need hõlmavad kohalike toodete kasutamist, väikese keskkonnamõjuga tehnoloogiaid, energiasäästlikkust, töötajate koolitamist, teabevahetust ja müügiesitust jne.

**Pietro Andrea Cappella, kohalik tegevusrühm Alto Casertano, Itaalia**

[www.altocasertano.it](http://www.altocasertano.it)



### Koostoime tagamine Leaderi-välise strateegiatega

Kohalikud tegevusrühmad peavad tundma oma keskkonda ja arendama positiivset koostoimet ümbritsevaga.

„Vastastikusel täiendamisel Leaderi-välise strateegiatega võib olla suur tähtsus. Esiteks Leaderi piirkonna jaoks, sest see moodustab ühe osa suuremast piirkonnast, teiseks partnerlussuhete jaoks, sest partnerid on seotud ka muude tegemistega, ja lõpuks Leader-strateegia enda jaoks, sest see on niikuinii seotud piirkondliku tasandi laiema strateegiaga. Tuleb saavutada tasakaal kohaliku tegevusrühma iseseisva otsustuspädevuse ja kõrgema tasandi strateegiaga liitumise vahel. Igal juhul tuleb saavutada kompromiss kohalike ootuste ja muude prioriteeditasandite vahel, pragmaatilised kompromissid muudavad tegutsemise palju hõlpsamaks. Kohaliku tegevusrühma sisene vahendite jaotamise strateegia peab sobima haldusasutuste ja valitud esindajate poolse vahendite jaotusega. See ei pruugi olla lihtne, sest mitmel pool, eriti valitud inimeste hulgas, puudub ikka veel strateegilise planeerimise kultuur.” (Jean-Pierre Vercauteren, ettekande esitaja)

Loomulikult on väga palju kohalikest oludest, kohalikust poliitikast ja halduskeskkonnast. Olukord võib erineda piirkondlike ja kohalike omavalitsuste autonoomia taseme ja pädevuse poolest ning riiklike haldusasutuste või kohaliku arenguga tegelevate eriasutuste rolli poolest.

Eri riigid või piirkonnad võivad olla üsna erineval arvamusel Leaderi rollist ja tähtsusest piirkonna arengus. Leaderis

võidakse näha nii peamist muutuste ja arengu esilekutsujat kui ka lihtsalt üht täiendavat erivahendit teiste piirkonna arendamise vahendite seas. Seega võib Leader olla kas uenduslike meetmete inkubaator või metodoloogiline osutaja osalusel põhinevale ja piirkonnapõhisele lähenemisele.

Tundub, et teatavates oludes on Leaderi-välise strateegiatega koostoime saavutamine üsna lihtne, teistes aga hoopis raskem, komplitseeritum või suisa võimatu. Paistab, et kohalikel tegevusrühmadel on paljudel juhtudel ikka veel raskusi jõuda kõigis küsimustes üksmeelele haldusasutustega, eriti seoses teatavate integreerimise või vastastikuse täiendamisega seotud põhiideedega.

Kohaliku tegevusrühma ja tema partnerluse esmaülesanne on selgitada välja, milline on asjaomastes oludes parim positsioon, millele ta saaks asuda. Kui piirkond on juba hästi organiseerunud ja seal on olemas kas aktiivne era- ja avaliku sektori partnerlus või suurte volitustega kohalikud ametiasutused, kes on kohaliku arengu küsimustes väga pädevad, võib Leader endale võtta eriülesande. Sellisel juhul võib kohalikul tegevusrühmal olla täiendava abivahendi või katsemeetmete väljaarendamisega tegeleva erialgatuse roll. Muudel juhtudel võivad kohalikud tegevusrühmad osutada piirkonnale kõiki teenuseid, mis on vajalikud kohaliku piirkonna arenguvõimes esinevate lünkade täitmiseks, ning tegutseda kohaliku arenguagentuurina. Kui kohalikul tasandil juhtimine on nõrk, võib kohalikul tegevusrühmal tekkida raskusi sobiva ja tunnustatud positsiooni saavutamisega. Palju on kohalike ja piirkondlike asutustega loodud suhete kvaliteedist.

## Soome lähenemisviis üldisele toetusele <sup>(1)</sup>

Mõnikord mainitakse, et Soome kasutab kohalike tegevusrühmade rahastamiseks üldist toetussüsteemi. „Üldine toetus” on mõnevõrra segane mõiste ja eri inimesed mõistavad selle all eri asju. Üldjoontes viitab see otsustusprotsessi sõltumatusele ja kohaliku tegevusrühma enda rahastamiskorrale.

Soome kohalike tegevusrühmade strateegiad ja rahastamiskorra kiidab heaks põllumajandusminister. Kehtestatud korra piires võivad kohalikud tegevusrühmad soovitud projektid saadud taotluste hulgast vabalt välja valida. Näiteks sai kohalik tegevusrühm Joutsenten Reitti ajavahemikus 2000–2006 umbes 170 taotlust, millest kohaliku tegevusrühma nõukogu kiitis heaks 133. Seejärel hindab kohalik tegevusrühm oma strateegiale toetudes projekti teostatavust. Kõik heakskiidetud taotlused esitatakse regionaalministri kantseleisse, kus hinnatakse projektide õiguspärasust. Kõnealuse näite puhul lükkas regionaalministri kantselei ajavahemikus 2000–2006 tagasi kaks projekti, väites, et nende eesmärgid ei ole kooskõlas Leaderi piirkondliku maaelu arenguprogrammiga.

<sup>(1)</sup> 24. jaanuari 2007. aasta suunised Leaderi kohta: „Detsentraliseeritud mudelit, mille puhul rühm vastutab otseselt projektide valmimise esialgse töendamise ja tasumise eest, nimetatakse üldiseks toetussüsteemiks.” ▶



Mõnes Euroopa Liidu riigis on ministeeriumi roll suurem: kohalikud tegevusrühmad esitavad projektide kohta ettepanekud ja ministeeriumi ametnikud kiidavad need heaks või lükkavad tagasi. See on üldise toetuse süsteemist täiesti erinev mudel. Kohalikel tegevusrühmadel ei ole tegelikku võimu, vaid nad sõltuvad alati kõrgema tasandi otsustest. Teisest küljest nõuaks puhtakujuline üldise toetuse mudel, et kohalikud tegevusrühmad otsustaksid abikõlblikkuse üle ning kannaksid hoolt kõigi maksete ja kontrollide eest, millega praegu tegeleb Soome regionaalministeeriumi kantselei. Nii et puhtakujulise üldise toetuse mudeli korral oleks Soome kohalikel tegevusrühmadel sama hästi kui valitsusasutuse staatus. Sellega kaasneks palju suurem vastutus ja töötajate arv, ning see ei ole Soome kohalikele tegevusrühmadele kasulik.

Kohalike tegevusrühmade ja regionaalministri kantselei tihedale koostööle tugineva Soome üldise toetuse mudeli suurim eelis on, et taotlusmenetlus on kõigile avatud ja taotlust menetletakse kiiresti; sellele aitab kaasa ka projekti kajastamine kohalikus meedias. Nii on Soome kohalikel tegevusrühmadel õnnestunud kaasata üsna palju kohalikke inimesi ja organisatsioone, kes suudavad kohalikule arengule kaasa aidata. Euroopa Liidu kõige hõredamini asustatud riigis on see eriti oluline.

**Petri Rinne, kohalik tegevusrühm Joutsenten Reitti, Soome**

<http://joutsentenreitti.fi>

Kõike eeltoodud arvestades on põhiline küsimus, millele tuleb vastus leida: kas Leader on kingitus või kohustus? Teisisõnu: kas Leader on kingitus, mida kohalik tegevusrühm ja selle piirkond võivad oma äranägemisel oma vajaduste rahuldamiseks kasutada, või on see neile antud ülesanne töötada välja näidismudel, millest võib olla kasu ka muudel maapiirkondadel, nii nende enda piirkonnas kui ka mujal Euroopas?

Strateegia hea rakendamine sõltub paljuski sellest, milles näevad kohalik tegevusrühm ja selle piirkond rolli, mille Leader on neile andnud, ja kuidas see on kooskõlas nende keskkonnaga. Ent kõige olulisem on ikkagi, missuguse kvaliteediga on suhted, mis kohalik tegevusrühm on välja arendanud. Selleks, et kohalik tegevusrühm suudaks Leaderi-välise keskkonnaga positiivseid sidemeid luua, paistab olevat väga oluline tõsta tegevusrühma võimet tuua piirkonda uuendusi. Mida eeskujulikumad ja uuenduslikumad on tegevusrühma ettepanekud ja saavutatud tulemused, seda atraktiivsem ta oma keskkonna jaoks on ja seda lihtsam on suhete loomine. Seda arvestades on väga oluline, et kohalik tegevusrühm ja selle piirkond hoiaksid välistele mõjudele ukse valla ning kasutaksid kõiki avanevaid võimalusi võrgustike loomiseks ja koostöö tegemiseks, et parandada uuendusvõimet ja muuta Leader-kogemust atraktiivsemaks.

Kokkuvõttes sõltub Leaderi edu suurel määral sellest, kas suudetakse tekitada koostoime Leaderi-välise maailmaga, mis kinnitaks Leaderi originaalset ja uuenduslikku panust piirkonna moodustamisel.

#### *Järeldused strateegia elluviimise kohta*

Tundub väga oluline, et Leaderist ei saaks üksnes meetodite kogum, vaid et see jääks eelkõige teatavatel väärtustel põhinevaks filosoofiaks.

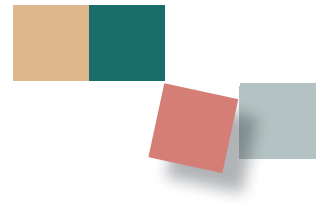
Mainitud väärtused avalduvad seitsmes kuulsas Leader-põhimõttes: piirkonnapõhine lähenemine, alt-üles-, partnerlusel põhinev ja integreeritud lähenemine, kohalikul tasandil juhtimine, uuenduslikkus, võrgustike loomine ja koostöö. Selleks, et Leader-kogemus oleks edukas, tuleb neid kõiki järgida ja arvesse võtta. Loetletud seitse kuldset põhimõtet on õigupoolest kõik üksteisega seotud ja neid tuleb käsitleda koos kui Leader-filosoofia osa.

#### **Majanduslik elujõulisus**

„Leader ei ole üksnes Euroopa Liidu edukas algatus, vaid – nagu paljud juhtumiuuringud on tõestanud – majanduslikult elujõuline ka kohalikul tasandil.” (Andrzej Halasiewicz, ettekande esitaja)

Lisaks seitsmele aluspõhimõttele on Leader tööpoolest pööranud aina enam tähelepanu majanduslikule elujõulisusele. Lisaks ühenduse toetusele on investeeritud palju siseriiklikest, piirkondlikest ja kohalikest rahastamisallikatest pärit avaliku sektori raha, ja on väga oluline, et tulemusi vaadeldaks majandusliku elujõulisuse ja rakendatud meetmete jätkusuutlikkuse seisukohalt.





### *Vääritimõistmine*

On vähemalt kaks aspekti, mida sageli vääriti mõistetakse. Esiteks rõhutavad paljud kohalike tegevusrühmade partnerid ja töötajad kohaliku arengu mitmemõõtelisust. Tervikliku tõlgenduse kohaselt tuleb selle all mõista nii majanduslikke, sotsiaalseid, kultuurilisi kui ka keskkonnaaspekte. Ent selle teesi põhjal arvavad mõned kohalike tegevusrühmade partnerid, et majanduslik elujõulisus ei ole esmatähtis ja seda ei tule pidada oluliseks eesmärgiks. Siin puudub loogika, sest Leader ei tunne kutsumust muutuda pideva toetuse süsteemiks, ning nõutav on tõendada ja tagada projektide keskpikk ja pikaajaline elujõulisus. Lisaks sellele peab iga kohalik arenguprotsess jätkusuutlikkuse saavutamiseks toetuma majanduslikult elujõulistele tegevustele ja muutuma sisejõudude ajel isemajandavaks.

Piirkonna sisetekkelise arengu edendamiseks tuleb pühenduda kaasfinantseerimisvõime tagamisele ning vajalike majanduslike, sotsiaalsete, keskkonnaalaste või kultuurialgatuste käivitamisele. Peale selle on majanduslik tasuvus üks kolmest jätkusuutlikkuse põhimõõtmest (lisaks veel sotsiaalne võrdsus ja keskkonnahoidlikkus). Kõike eeltoodut arvestades peavad Leaderi partnerid pidama majanduslikku elujõulisust põhieesmärgiks.

Teine majandusliku elujõulisuse mõistega seotud vääritimõistmine on seotud kohaldatavusega. Kas selle all tuleb mõista Leaderi poolt toetatud meetmete tulemusel loodud uute tegevuste majanduslikku elujõulisust või meetme enda järeloomu majanduslikku elujõulisust? Olulised on mõlemad ja mõlemat tuleb ka arvesse võtta. Kui tegemist on n-ö ajutise Leader-projektiga, siis on oluline tegevuse kiire kaudne mõju. Kui tegemist on püsivaks peetava Leader-projektiga, siis peetakse silmas otsest pikaajalist majanduslikku elujõulisust (pärast rahalise toetuse lõppu). Igal juhul mõjutab see piirkonna arengut ka kaudselt, sealhulgas majanduslikult.

### *Väljavalitud projektide majandusliku elujõulisuse tagamine*

Vaatamata raskustele, mida on kogetud projektide või Leaderi poolt toetatud või esile kutsutud tegevuste majandusliku elujõulisuse saavutamisel ja hindamisel, on kõigis riikides palju tõendeid, et Leader on tegelikult rahastanud kas otseselt või kaudselt majanduslikult elujõulisi projekte.

„Väga oluline on kohalike tegevusrühmade professionaalne juhtimine, sealhulgas hea arengustrateegia, institutsiooniline suutlikkus ning enesehindamise ja projektijuhtimise vahendid. Edu saavutamisel mängib väga suurt rolli hea projektide valimise ja toetamise süsteem kohaliku tegevusrühma tasandil, sest see tagab heade ja majanduslikult elujõuliste

projektide ülesleidmise ja piisava toetamise. Kohalikud tegevusrühmad ei peaks piirduma sellega, et pakuvad toetust üksnes projektide rakendamise algetapis, vaid säilitama projektidega sideme ka hilisematest etappides ning pakkuma vajadusel abi. Nad peaksid andma ka häid näpunäiteid, mitte ilmtingimata üksnes rahalist toetust.“ (Andrzej Halasiewicz, ettekande esitaja)

Kõige olulisem küsimus, millega kohalik tegevusrühm peab tegelema, on siiski see, kuidas tagada väljavalitud projektide otsene või kaudne majanduslik elujõulisus. „Majanduslikult elujõulise projekti valimine annab kohaliku tegevusrühma piirkonnale kulude ja tulude seisukohalt parimad valikuvõimalused. Majanduslikku elujõulisust on siiski üsna keeruline määratleda, sest see peab olema seotud majandusliku tasuvuse ja finantsilise jätkusuutlikkusega. Majanduslik elujõulisus on tihedalt seotud selliste mõistetega nagu projekti jätkusuutlikkus, finants-, sotsiaalne ja keskkonnamõju, mis sõltub paljuski uuendustest ja lisandväärtusest.“ (Ivo Tartaglia, õpikoja juhendaja)

Väljavalitud projektide majandusliku elujõulisuse tagamine ei ole kohalike tegevusrühmade jaoks kerge ülesanne. Selles küsimuses tuleb vastused leida pigem kohaliku tegevusrühma kui üksikprojektide tasandil, ja elujõulisuse hinnang sõltub mitmest tegurist, mitte üksnes finantskriteeriumidest.

Esiteks on oluline laiapõhjaline organisatsiooniline koostöö kohaliku tegevusrühma partneritega, et teha kindlaks ka muud projektid peale nende, mida peetakse majanduslikult elujõuliseks, ja ka neid toetada. Projekti haldajad vajavad samuti veidi toetust, et esialgselt ideest lõplik ettepanek vormida. Nõuanded, mida projekti elujõulisuse ja selle suurendamise võimaluste kohta antakse, on sama olulised kui Leaderi rahaline toetus. „Kohalikule tegevusrühmale kättesaadavate kontaktide ja oskuste lai võrgustik peaks aitama välja töötada majandusliku elujõulisuse potentsiaaliga projektide äriplaani.“ (Andrzej Halasiewicz, ettekande esitaja). Selles mõttes tegutseb kohalik tegevusrühm mitmekülgse nõuandjana, kes suudab esitada eri arvamusi ja seisukohti, mis on pärit mitmesugustelt Leaderiga seotud partneritelt.

On palju näiteid selle kohta, et toetus, mida Leader pakkus projekti käivitamisel, osutus projekti edasise arengu seisukohalt väga oluliseks. Kõnealune toetus seisneb tavaliselt projektile vajaliku partnerluselemendi lisamises, et projekti potentsiaali saaks täielikult ära kasutada. See tähendab näiteks, et kohalik tegevusrühm teavitab huvitatud partnereid projektist ja alustab vajalikku tegevust võrgustiku loomiseks kohalike partnerite vahel. Projekt, millel on territoriaalne mõõde ja mis suudab seetõttu piirkonna arengut



paremini toetada ja sellest kasu saada, võib samuti kohalik tegevusrühmalt toetust saada. Sellisel juhul aitab kohalik tegevusrühm projekti edendajatel projekti üle vaadata ja sellele laiemat mõõtet anda, näidates võimalikke seoseid ja koostoimet piirkonnas olemasolevate, kestvate või sinna tulevikuks kavandatud tegevustega. Igatahes, mida laiem on kohaliku tegevusrühma partneritering, seda tõhusamat toetusvõrgustikku suudab ta projektidele pakkuda, kusjuures mitte üksnes rahalist toetust, vaid ka nõuandeid majandusliku elujõulisuse tagamiseks.

Teisisõnu: kohalik tegevusrühm ja Leader tervikuna peavad tegutsema pigem ekspertide rühma kui rahakotina ja neid tuleb ka sellena võtta.

Veel üks kohaliku tegevusrühma ülesanne, mis võib aidata valitud projektidele majanduslikku elujõulisust tagada, on soodustada uusi tegevusi ja toetada esimesi samme kuni täieliku majandusliku elujõulisuse saavutamiseni. Sellisel juhul võib kohalik tegevusrühm toetada tulevaste tulutoovate tegevuste ja üksustega seotud katseuringuid. Seda saab teha mitut moodi. Näiteks võib kohalik tegevusrühm toetada teostatavusuuringuid, et kaaluda uute tegevuste majanduslikku elujõulisust, toetada teostatavus- või turuuringuid, et soodustada mitmekesistamist või olemasolevate tegevuste uut arengut, anda igal aastal vähenevat toetust, kuni uus rajatud tegevusala muutub isemajandavaks, toetada katseuringut kuni uue ettevõtte loomiseks vajaliku lõpliku äriplaani väljatöötamiseni jne.

## Kogukonna portaal

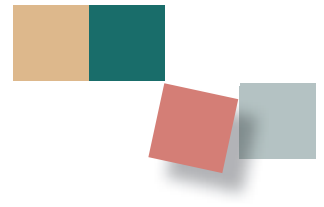
Põhjaosaad, mis koosnevad Orkney ja Shetlandi saartest, on väga kaugel ja kõrvaline piirkond, mille rahvastiku koguarv on kõigest 45 000 elanikku, kes on jaotunud rohkem kui 30 väikesele saarele. Tegemist on Šotimaa kõige põhjapoolsema osaga, mis on Oslole lähemal kui Edinburghile! Üks neist projektidest, mis valiti toetama kohaliku strateegiat, mis on suunatud eraldatuse kaotamisele ja elujõulise majanduse väljaarendamisele uute tehnoloogiate ja oskusteabe kasutamise abil, iseloomustab hästi teed, mida kohalik tegevusrühm järgib pikaajalise rahalise jätkusuutlikkuse kindlustamiseks.

Kohalik tegevusrühm North Isles Leader+ Partnership nõuab, et projektidel oleks Leaderi rahastamise lõppemise ajaks toimetulekustrateegia. Kui projektil on olemas majandusliku elujõulisuse potentsiaal, siis kasutab kohalik tegevusrühm oma laia kontaktidevõrgustikku ja oskusi, et aidata välja töötada projekti äriplaani. Valitud näite puhul lepiti kokku, et veel kolme aasta jooksul eraldatakse igal aastal vähenevas koguses lisaraha, mis tähendas, et projekt tuli kestmajäämiseks ärilisele alusele rajada.

2003. aastal sai kohalikult tegevusrühmalt starditoetust kogukonna omanduses olev veebiportaali [www.orkneycommunities.co.uk](http://www.orkneycommunities.co.uk). Esialguses rahastamises lepiti kokku tingimused, et teisel aastal töötatakse välja esimese 18 tegutsemiskuu jooksul saavutatud praktilistel tulemustel põhinev üksikasjalik äriplaani, mis toendab pikaajalist jätkusuutlikkust. 2005. aastal töötati vastavalt kokkuleppele välja projekti äriplaani, et selgitada välja edasised sissetulekuallikad ja tagada järkjärguline avaliku sektori rahastamisest loobumine. Kohalik tegevusrühm leidis, et äriplaani on perspektiivikas, ja julgustas rühma tegevust jätkama.

Projekti praegune jätkusuutlikkus põhineb sellel, et liikmeks olevatelt rühmadelt võetakse nende veebilehtede majutamiseks seotud kulude katmiseks teenustasu, portaalil müüakse reklaamipinda ning avalik-õiguslikelt asutustelt võetakse kohustuslike avalike konsultatsioonide ja uuringute majutamise eest tasu. Projektile on edasist arengut käsitlevaid ideid; eriti huvitav on, et projektiga seotud vabatahtlikud rühmad pidid hakkama tulu teenimise suhtuma ärilisest vaatenurgast, et projekt kestmaks jääks; nüüd soovivad nad kasutada kõnealuse projekti raames omandatud oskusi selleks, et pakkuda samasugust teenust kohalikele väikeettevõtetele.

**Alec Miller, North Isles Leader+ Partnership, Ühendkuningriik**  
[www.northernisles-leader.org.uk](http://www.northernisles-leader.org.uk)



Uute tegevuste looja või edendajana tegutsev kohalik tegevusrühm peaks eelkõige kaaluma, milline on katseprojektide väärtus oskuste arendajana ja milliseid uusi tegevusi saab toetada projekti algetappides. Väga oluline on see, kas tegevus arendab uusi oskusi, kas sellega kaasnevad uued lisandväärtust andvad töökohad ja uued ärimudelid, mida saab asjaomasel territooriumil uuesti kasutada.

Siinkohal tuleks Leaderi rahastavat rolli, ükskõik kui oluline see ka ei oleks, jällegi hoolikalt vaadelda muude piirkonnas pakutavate tegevuste ja toetuste taustal. Väljavalitud projektide majandusliku elujõulisuse tagamiseks tuleks prioriteediks seada kohalike oskuste parandamine. Oskused võimaldavad inimestel uusi tegevusi välja arendada ja piirkonda uusi sissetulekuid tuua. Ehkki rahaline toetus on alati abiks, ei too see tingimata kaasa uusi oskusi!

## Konkurentsivõime arendamine

Koos Leaderi rahastatud tegevuste majandusliku elujõulisusega on kaalul ka maapiirkondade endi majanduslik elujõulisus, mis sõltub paljuski nende võimest laiemas mastaabis konkureerida.

Seega on konkurentsivõime arendamine veel üks küsimus, mis on Leader+ pagasi hindamisel oluline. Kas ja mil moel on Leader+ aidanud piirkonnas konkurentsivõimet suurendada: luues lisandväärtust, arendades sotsiaalset konkurentsivõimet või arendades üldist konkurentsivõimet? Need on põhilised kaalumist vajavad küsimused, kui Leader+ väärtusi hinnata asjaomaste piirkondade konkurentsivõime seisukohalt.

„Konkurentsivõime määrab kindlaks see, kui viljakalt kasutab piirkond (ja selle osad) oma inim-, finants-, loodus-, keskkonna- ja kultuuriressursse. Konkurentsivõime tagamiseks peab piirkonnal olema strateegiline positsioon. Piirkonnale strateegilise positsiooni kindlustamist võib määratleda kui konkureerivatest piirkondadest erinevate tegevuste sooritamist või samade tegevuste teistsugust sooritamist. Piirkond ja seal tegutsevad ettevõtted peavad konkurentsivõime saavutamiseks tootma suuremat lisandväärtust (uuenduslikud tooted või protsessid) või looma võrreldavat väärtust madalama hinnaga. Suurem lisandväärtus võimaldab hinda tõsta. Suurem tõhusus võimaldab kulusid vähendada. Piirkonna proovikivi peitub esimesena nimetatus.“ (Ian Dempsey, õpikoja juhendaja).

Seega on iga maapiirkonna konkurentsivõime arendamisel võtmeküsimus lisandväärtuse loomine ja säilitamine.

## Võimalikult suure lisandväärtuse loomine ja säilitamine piirkonnas

Võimalikult suure lisandväärtuse loomiseks on oluline saavutada ja säilitada turul strateegiline positsioon. Selle õnnestumiseks on tähtis olla omanäoline.

„Strateegia peaks võimaldama piirkonnal eri tegevuste kaudu haarata ainulaadse ja väärtusliku positsiooni. Strateegia tuuma moodustavad tegevused. Piirkonnad peaksid püüdma teha erinevaid asju või teha samu asju erinevalt.“ (Ian Dempsey)

Maapiirkondadel ei ole nii palju ressursse, et konkureerida linna- või linnalähedaste piirkondadega, mille eelisteks on oskustöölise kõrge kontsentratsioon, suurem investeerimissuutlikkus, paremad kommunikatsiooni- ja transpordivõimalused jne. Maapiirkonnad peavad vältima mainitud piirkondadega otsest konkureerimist ning tooma turule erilisi, teistest eristuvaid ja võimaluse korral täiesti ainulaadseid tooteid ja teenuseid.

Teisisõnu: „Konkurentsivõimeline strateegia eeldab teistest eristumist.“ (Ian Dempsey)

„Piirkond peab selle nimel kasutama olemasolevaid ressursse, leidma ja arendama oma kohaliku majanduse raames koostöömeie. Turult tagasiside saamise, toodete ja teenuste hindamise ning uuendamise tähtsaim element on teadusuuringud. Kohalike toodete väljaarendamisel on oluline kasutada uuendusi ja riskide võtmise õigust: piirkond, mis ei uuenda, on nagu äriühing, mis ei investeer!“ (Martin Law, ettekande esitaja)

Piirkond võib eristuda mitmel moel ja Leader+ kogemus on loonud selleks võimalused.

Esimene võimalus, mille kohalikud tegevusrühmad sageli valivad, on parandada piirkonna silmapaistvust turul, töötades välja selged märgistus- ja kommunikatsioonistrateegiad, mis toetuvad kohalikele identiteedile. Eesmärk on võimalikult märgatavalt eristuda, mis tähendab, et tuleb pakkuda erilisi, originaalseid, ainulaadseid tooteid ja teenuseid. Märgistamisel on kaks külge. See annab piirkonnast pärit toodetele ja teenustele eristuva kuvandi, aga lisaks sellele tutvustab piirkonda tervikuna ning näitab kohalike inimeste ühtekuuluvustunnet ja võimet koostööd teha. Kõnealust strateegiat kohaldatakse üldiselt kõigi asjaomase piirkonna toodete suhtes. Strateegiad tuginevad sellele, mis on olemas, ja võtavad sellest teavitamist ja märgistamist kasutades maksimumi; see annab samuti märku kohalike tootjate organiseerumispüüetest ning soovist järgida kvaliteedi miinimumnõudeid ja teha kohalikul tasandil koostööd.



Kui tootjad tahavad edukad olla, ei saa nad toetuda üksnes teavituskampaaniatele või kasutada märgiseid kuuluvuse näitamiseks või silmapaistvuse tagamise uue moodusena. Strateegia peab mõjutama kohalikke tootjaid nii, et nad suhtuvad turuleviidavate toodete ja teenuste kvaliteedi tagamise ja parandamise uut moodi. Kõnealused strateegiad toovad kaasa teatava arendus- ja juhtimisviiside tase. Selles mõttes on nad Leader-kogemuse tugevdamisel ja tegevuspiirkonna kujundamisel väga olulised. Seda eriti põhilise kvaliteedijuhtimise alase oskusteabe juurutamisel

kohalike sidusrühmade seas, kohaliku koostöö parandamisel, uute majandusahelate või klastrite edendamisel ning uute teavitamis- ja turustamisoskuste arendamisel. See on väga oluline sisemine panus piirkonna konkurentsivõime tõstmisse, mis ületab piirkonna maine parandamisega seotud märgistamis- ja teavitamisstrateegiate nähtava mõju. Leader+ pakub selliste strateegiate loomise ja rakendamise kohta palju näiteid, kõige lihtsamatest väga keerulisteni, ja neid kõiki saab kohandada väga erinevate kohalike tingimustega Euroopas.

## Kaubamärk Fuchsia

Iirimaa West Corki tegevusrühma piirkonna kõige tähtsam algatus kohalike kaupade ja teenuste konkurentsivõime tagamiseks on kaubamärgi Fuchsia arendamine ja edendamine.

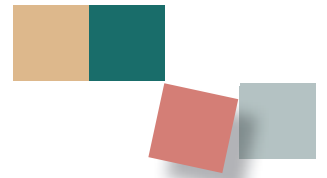
Kõnealuse meetme peamised eesmärgid ja piirkonna silmapaistvuse paranemisest oodatavad tulemused on piirkonna eripärase kuvandi kasutamine kohalikele piirkonnale konkurentsieelise andmiseks, piirkonna ainulaadsete keskkonna-, kultuuri- ja pärandressursside edendamine, kohalikele toodetele ja teenustele teistest eristuvat piirkondlikku päritolu ja tootekvaliteeti rõhutava kaubamärgi loomine ning piirkondlike kujundite ja identiteedi kasutamine uute ettevõtete meelitamiseks piirkonda. Muud sellega seotud eesmärgid ja tulemused, mis on kaubamärgi eduka arendamise olulised eeldused, on kvaliteetsete toodete ja teenuste väljaarendamine, kohalike loodusvarade kasutamine, üksteist täiendavate majandussektorite arengu ja turustamise integreerimine ning avaliku ja erasektori ühistegevuse süvendamine kohaliku arengu valdkonnas.

Keskne arengustrateegia on olnud Leader-programmi elavdava ja suutlikkust tõstvava mõju rakendamine kaubamärgi teenistusse. Loodud toetussüsteem annab kaubamärgi alla koondunutele ja piirkonnale tervikuna erakordsed eelised. Eeliste hulka kuuluvad tarbijate tunnustus, uute ettevõtete teke, tootmisprotsesside täiustamine, juurdepääs turgudele, toodangu ja tootmisvõimsuse suurenemine, uute toodete, teenuste ja turgude väljaarendamine, rühmade nimetamisväärne koostoime ja võrgustike loomine, käibe, kulutasuvuse ja tööhõive kasv ning ühtsustunde teke ja piirkondliku omapära süvenemine.

2005. aastal oli Fuchsia kaubamärgi algatusega seotud toodangu otsene majanduslik koguväärtus 106,97 miljonit eurot. Kui rääkida mõjust majandussektoritele, siis kõnealusest kogusummast oli 58 miljonit eurot (54%) seotud toidu- ja joogi-sektoriga, 35 miljonit eurot (33%) majutus- ja toitlustussektoriga ning ülejäänud turismiteenustega. Sisendi-väljundi analüüsi põhjal jäi kogusummast piirkonda 69,14 miljonit eurot; kokku sai West Corki majandus 88,79 miljonit eurot tulu, millest rahastati 1131 täisajaga töökohta.

Seega on Fuchsia kaubamärgisüsteemi liikmed, enamasti väikesed toidukäitlus- ja turismiettevõtted, andnud kõrvalise maapiirkonna kohaliku majanduse arengusse suure panuse. Edu tugineb põhiliselt kohalike loodus-, kultuuri- ja keskkonnanressursside piirkondlike tugevuste ärakasutamisele, ühtsele arengustrateegiale ja selgetele strateegilistele eesmärkidele.

**Kevin Santry, West Corki kohalik tegevusrühm, Iirimaa**  
[www.westcorkleader.ie](http://www.westcorkleader.ie)



Teine võimalus, mida kohalikud tegevusrühmad siiski harvem kasutavad, on teha kindlaks juhtivad projektid või tugeva piirkondliku identiteediga tooted ja teenused ning asuda neid esimesel võimalusel edendama. Sellised tooted avaldavad kogu piirkonnale edasiviivat mõju ning põhinevad sageli juba varem olemasolevatel toodetel ja teenustel, mis mõjuvad sageli piirkonna sümbolina. Nende edendamine parandab piirkonna mainet ja rõhutab selle eripära, ning see tuleb kasuks kõigile selle piirkonna toodetele ja teenustele. Samuti on võimalik välja mõelda ja luua uusi tooteid, mis kannavad kogu piirkonna turumainet ja identiteeti. Identiteedi ja traditsioonilisuse vahele ei saa siiski alati võrdusmärki panna. Ühest küljest on paljud tooted ehedalt

traditsioonilised, kuid ei näita ilmtingimata konkreetset kohalikku kuuluvust, sest neid esineb paljudes maapiirkondades. Teisest küljest ei hõlma ajalugu üksnes minevikku, vaid ka olevikku ja tulevikku, ning täiesti uus toode võib väljendada mõningaid piirkondliku kuuluvuse aktuaalseid aspekte. Viimasel juhul ei ole asi ainult kohalike inimese koostöösuutlikkuse parandamises ning kvaliteedijuhtimise ja turustamise väljaarendamises. Traditsioonilisel identiteedil põhinevate uute toodete edendamine toob piirkonda uuendusi ja soodustab uute oskuste teket. Sellega kaasneb tänu piirkonna arengule ka konkurentsivõime suurenemine; piirkonna turumaine paranemine on küll oluline, kuid kõigest silmaga nähtav osa.

## Alpide veiseliha lugu

Piirkondlik algatus Almenland Austrias Steiermarki idapoolsetel mägistel aladel loodi 1995. aastal Leader II raames. Selle tuumaks on Leaderi poolt edendatud koostöö talupidajate, tootlustusettevõtete ja muude turismiteenuste osutajate vahel, mida on pidevalt arendatud ja tihendatud. Leader+ perioodil pöörati kohaliku tegevusrühma strateegias järjest enam tähelepanu kvaliteetse liha tootmisele kui piirkonna kesksel teemal. Eesmärk on arendada Almenlandi piirkond üheks kõige tunnustatumaks veiselihatootjaks Euroopas ja kasutada selle valdkonna arengut kohaliku majanduse edendamiseks ühtse piirkondliku lähenemise kaudu. Algatuse esindustoode on ALMO, alpikarjamaadel kasvanud härga tähistav akronüüm, milles on ühendatud sõnad „Alm“ (alpi-) ja „Oxen“ (härjad).

Suur majanduslik edasimineku algas siis, kui kohalikud karjakasvatavad sõlmisid koostöölepingu lihatoodetele spetsialiseerunud äriühinguga ning neile avanesid turustamisvõimalused Euroopa eri paigus. ALMOst on praeguseks saanud registreeritud kaubamärk ja tootele antud sertifikaat tagab pideva kontrolli kogu tootmisahela jooksul ja jälgitavuse põhimõtte range järgimise. Algatusele pakuvad mitmesugust toetust sellised tuntud sõltumatud valitsusvälised organisatsioonid nagu Slow Food International, Greenpeace ja Vier Pfoten. Sertifitseerimisprotsess tervikuna on tekitanud tarbijate seas suure usalduse piirkonna toodangu üldise kvaliteedi suhtes.

Mis kõige tähtsam: algatus on pikas perspektiivis piirkonnale tohutut majanduslikku mõju avaldanud. 1995. aastast saadik on rakendatud kokku 55 projekti. See tähendab 19,5 miljoni euro ulatuses investeeringuid. Asjaomased meetmed on aidanud luua 80 täistööajaga ja 180 osalise tööajaga töökohta. Piirkonna sissetulekute suurenemisega on kindlustatud umbes 900 majandusüksuse (alates talupidajatest kuni turismiettevõtjateni) olemasolu. Strateegia edukust näitab ka see, et ööbivate turistide arv kasvas eelmisel aastal, vaatamata Austria turismi suhteliselt ebasoodsale üldisele arengule, 10% võrra.

**Gerald Gigler ja Franz Kneissl, kohalik tegevusrühm Almenland, Austria**

[www.almenland.at](http://www.almenland.at)

Veel üks võimalus lisaks eelmisele võimalusele, mida kohalikud tegevusrühmad saavad kasutada konkurentsivõime parandamiseks, on lisada majanduslik elujõulisus ja konkurentsivõime projektide valiku- ja hindamiskriteeriumide hulka.

### *Sotsiaalse konkurentsivõime arendamine piirkonnas*

Inimressursid on iga kohaliku arenguprotsessi oluline esmaressurs. Maapiirkondades on need mitmel põhjusel eriti väärtuslikud. Esiteks on need rahvaarvu vähenemise



ja väljarände tõttu sageli väga napid. Teiseks on kõnealuseid ressursse raske mobiliseerida hõreda asustuse ja geograafilise hajususe või täielikult väikeettevõtluks (milles inimressursid on juba määratluse järgi piiravaks teguriks) pühendunud tootjate vähesuse tõttu. Kolmandaks on olulisemad sidusrühmad, kes sobivad arvamusiandjaks või saavad jagada väga kasulikke teadmisi, tavaliselt juba täielikult hõivatud tegevusega mitmesugustes ühingutes ja kutseühendustes, kohalikes ametiasutustes ning isiklikes ettevõtetes ja peredes.

„Seepärast on viis, kuidas piirkond oma piiratud inimressursse ära kasutab, selle arengule äärmiselt oluline!” (Martin Law, ettekande esitaja)

Paljudes piirkondades jääb erasektori algatus pühendumise ja investeringute poolest sotsiaalse konkurentsivõime saavutamiseks ebapiisavaks ning määrav on avaliku sektori toetus. Üks võimalus avaliku sektori toetuse optimeerimiseks on luua professionaalsed koordineerimisstruktuurid. Seda rolli peavad täitma ja täidavadki kohalikud tegevusrühmad. Paljudel juhtudel peab kohalik tegevusrühm saama selliste koordineerimisstruktuuride loomiseks kohalikult tasandilt täiendavat abi ja kasutama Leaderit või muid kohalike võimalusi, sest neil tuleb tegelda väga spetsialiseeritud tööülesannetega. Kõigepealt peavad nad kohalikke inimesi

teavitama ja koolitama, see toimub põhiliselt avalike koostöö ja temaatiliste õpikodade kaudu. Samuti peavad nad tagama kohaliku teadmispärandi säilimise, selle pärandi kokku koguma ja seda hästi suunatud koolitus- ja teavitustegevuste kaudu levitama. Paljud sellised struktuurid peavad välja töötama kohalike inimeste organiseerumise ja koostöö võimaldamiseks sobivad vahendid. Kirjeldatud tegevus võib näiteks vajalikuks osutuda, kui kohalike toodete jaoks võetakse vastu ühisel kokkuleppel põhinev kvaliteediharta või kui tootjad sõlmivad uue kokkuleppe uute toodete või teenuste turustamiseks jne. Vajalikuks võib osutuda ka see, et kõnealune struktuur korraldaks paremini või arendaks välja uusi tootmisahelaid. Seda on tarvis kohalike toodete edendamisel ning tootjatele abi osutamisel lepinguliste kohustuste võtmisel ja nende kohustuste täitmisel. Kõnealustel koordineerimisstruktuuridel on veel üks oluline ja päris keeruline ülesanne: luua erinevate era-, avalike ja vabatahtlike sektorite vahel professionaalsed ja jätkusuutlikud võrgustikud. Peale selle võivad kõnealused struktuurid toetada kohalikku arenguprotsessi, pakkudes piirkonnale vajalikku erialast toetust. Näiteks saavad nad teadus- ja akadeemiliste või tehnikaasutuste jne vahendajana tegutsedes suunata erialateadmised kohalikku arengustrateegiasse. Selliste maapiirkondade sotsiaalse konkurentsivõime parandamiseks loodud professionaalsete koordineerimisstruktuuride heaks näiteks on maarajoonide süsteem Itaalias.

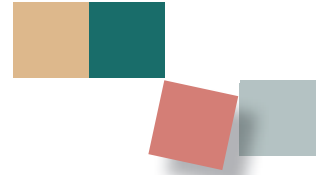
## Maarajoon

Itaalia seaduste kohaselt moodustab maarajooni kohalik tootmissüsteem, mis koosneb põllumajandus- ja muudest ettevõtetest, mis tegutsevad ühiselt rajooni poliitika rakendamise nimel. Rajooni poliitika põhineb mitmekesistamisel, sotsiaalsel ja majanduslikul integratsioonil, loodusliku tasakaalu säilitamisel ja rajooni üldise elukvaliteedi edendamisel, elanikele kõrge elatustaseme tagamisel ning seeläbi muude ettevõtete ja inimeste jaoks ligitõmbavaks muutumisel.

Maarajooni põhiline mõte ja eesmärk on töötada kogu maapiirkonna jaoks välja kvaliteedijuhtimispõhimõtted, mis tugevdaksid piirkonna identiteeti ja sisetekkeliste uuenduste võimet. Seni on Itaalias loodud vähe maarajooni.

2002. aastal otsustas Itaalia Marche piirkonna kohalik tegevusrühm Colli Esini San Vicino kasutada kõiki Leader+ ressursse selleks, et muuta oma territoorium maarajooniks kooskõlas oma strateegiaga, mis seisnes piirkonna kvaliteedi parandamises, ja valitud põhiteemaga „Kohalikele toodetele lisandväärtuse andmine”. Kohalik tegevusrühm Colli Esini keskendus mainitud eesmärkide saavutamiseks ja konkreetsete oludega kohandatud maarajooni loomiseks järgmiste vahendite väljaarendamisele: piirkonnamärgise loomine ja edendamine, keskkonnakvaliteedi poliitika, uuendustele suunatud tööstuspoliitika, rahvusvahelise haarde väljaarendamine ning elanike kvalifikatsiooni tõstmine. Kõigi loetletud tegevustega kaasnesid kampaaniad, et tõsta teadlikkust ja toetada võrgustike loomist kohalike osalejate vahel.





2004. aastal nimetasid kõik erinevad kohalikud sidusrühmad, sealhulgas nii kutsealade rühmitused (hotellid, kodumajutus- ja turismiettevõtjad, talupidajad, käsitöölised, poemüüjad jne) kui ka maakond, kommuunid, kaubanduskoad, oma esindaja tulevase maarajooni haldurite nõukogusse ja nn kooskõlastuslaua juurde. Viimatinimetatu on täitevorgan, mille ülesanne on piirkonnamärgist käsitlevate normide koostamine ja nõukogu poolt vastuvõetud strateegia rakendamise arutamine.

Esiolgne eesmärk oli, et maarajooni liikmeks astuks 80 ettevõtet, aga 2005. aasta lõpuks oli liikmeid 90, sealhulgas ühingud ning avalik-õiguslikud ja erasutused; seejärel liitumistaotluste arv muudkui suurenes. Praeguseks on maarajoon seadusjärgselt asutatud ja täielikult toimiv üksus, millel on olemas kõik vajalikud toimivad asutused ja vahendid (sise-eeskirjad, haldurite nõukogu, tehniline komitee, märgis, kvaliteedistandardid ja teavituspõhised materjalid).

**Riccardo Maderloni, kohalik tegevusrühm Colli Esini San Vicino, Itaalia**

[www.colliesini.it](http://www.colliesini.it)

### *Ülemaailmse konkurentsivõime arendamine*

„Konkurentsivõime määrab kindlaks see, kuidas piirkond kohalikke tugevaid külgi ja ressursse kasutab.“ (Martin Law, ettekande esitaja). Järelkult aitavad konkurentsivõime parandamiseks kaasa nii sotsiaalse konkurentsivõime arendamine, inimressursside ja kohalike oskuste eest hoolitsemine (et luua ja edendada võrgustikke ja kohalikku süsteemi), märgistamis- ja turustamisstrateegiate väljatöötamine kui ka projektide juhtimine.

Vaatamata kõigele eeltoodule tuleb piirkonnapõhisest lähenemisest, nagu seda on seni rakendatud, kaugemale minna ja heita pilk oma kodukohast väljapoole. Oma konkurentsivõimet suurendada soovivad piirkonnad peavad teadvustama, et lahendused (sealhulgas turule suunatud lahendused) ei pruugi olla kohalikud. Ülemaailmsel turul edu saavutamiseks peavad piirkonnad tegema koostööd, mis tähendab ka seda, et tuleb otsida välistoetust, sealhulgas rahastamisvahendeid.

Selles suhtes annab Leader+ raames toimuv võrgustike loomine ja koostöö kõigile kohalikele tegevusrühmadele suurepärase võimaluse vaadata oma piiridest väljapoole ja õppida saadud kogemustest.

Kuna konkurentsivõimet on vaja tõsta paljudes maapiirkondades, peavad paljud kohalikud tegevusrühmad sellistest võimalustest kinni haarama. Leader+ raames võib tuua palju

näiteid sellest, kuidas koostöö on uuenduste teket ja kohalikku arengut väga tõhusalt toetanud. Peale selle tuleb mainida, et Leader-meetod on väga tõhus maapiirkondade koostöö raamistik – isegi nende piirkondade puhul, mille jaoks see on esimene sellelaadne kogemus. Üheks peamiseks koostööd takistavaks teguriks võib osutuda partnerite vaheline kommunikatsioon. Seda mitte üksnes keelebarjääri, vaid ka põhimõttele ja kultuuriliste erinevuste tõttu, mida väga erineva taustaga inimeste puhul ette tuleb. Seega on võimalik, et räägitakse sama keelt, kuid ei saada üksteisest aru, sest sama sõna võib tähendada eri asju ning arusaamad ja kogemused on nii erinevad. Leaderi raames on sellest osaliselt üle saadud. Üks Leaderi peamisi eeliseid on see, et Euroopa tasandil on kokku lepitud hulk ühiseid põhimõtteid, meetodeid ja lähenemisviise, mis hõlbustavad märkimisväärselt koostööprojektides osalevate partnerite suhtlust. Inimesed võivad küll rääkida eri keeli, aga neil on ka ühine keel – Leaderi keel. Selle abil saavad nad üksteisest väga hästi aru, palju paremini kui need piirkonnad, kus Leaderi keelt ei osata, sest asjaomastel partneritel on väga sarnased kogemused ning ühine mõistete ja meetodite raamistik, mille abil neid väljendada. See tähendab, et Leaderi tegevuspiirkondadel on hõlpsam üksteiselt õppida.

Teisisõnu, Leader+ võrgustike loomise ja koostöö süsteem on võimas vahend, sest see aitab maapiirkondadel oma ülemaailmset konkurentsivõimet arendada. Üks Leader-meetodi oluline ülesanne on muidugi võrgustike loomise ja koostööpotentsiaali senisest veelgi edukam realiseerimine!



## Järeldused

Kokkuvõttes võib öelda, et tegevuspiirkonna moodustamine ei ole midagi enam kui selle ajalukku uue peatüki kirjutamine ja järgmiseks ettevalmistuste tegemine, mis seisneb tulevaste põlvete jaoks jätkusuutliku strateegia väljatöötamises ja selle rakendamises.

Käesolev ülevaade piirkonna moodustamisega seotud Leader+ pagasist on näidanud, et Euroopa tuleviku kujundamiseks tuleb mõndagi õppida. Võib öelda, et Leader peab lahendama kolm suurt ülesannet, et maaelu arengule paremini kaasa aidata ja kõigile Euroopa maapiirkondade eeskujuna näidata.

Esimene ülesanne on teadvustada kohalikele tegevusrühmadele paremini kohalike inimeste võimet ennast ise juhtida. Paljud tõendid näitavad, et kohalike tegevusrühmade suutlikkus kohaliku arengut juhtida erineb endiselt kohalike inimeste projektijuhtimissuutlikkusest, ja see lõhe võib isegi suureneda. Üks Leaderi põhieesmärke on propageerida Euroopa maaelus kvaliteetset juhtimiskultuuri, sellist, mis valitseb ärimaailmas. On väga vaja, et kohalikud inimesed võtaksid omaks kvaliteedijuhtimise põhielementideid, mõisted, toimimispõhimõtted ja meetodid, sealhulgas indikaatorite kasutamise järelevalves ja hindamisel. See lihtsustab neil projektide juhtimist ja aitab kohalikel tegevusrühmadel oma strateegiat edukamalt rakendada ning parandada rahastatavate projektide järjekindlust ja tõhusust strateegiliste prioriteetide järgimisel. See on kiireloomuline ja oluline küsimus kõigi Euroopa piirkondade, mitte ainult Leaderi omade jaoks. On palju häid näiteid, kuidas Leader+ projektid on sellised toimimispõhimõtted kohalikul tasandil välja töötanud, ja need võiksid olla eeskujuks Leaderile tervikuna. Veel üks äärmiselt oluline küsimus, mis aitab Leaderil parandada kohalike elanike võimet ennast ise juhtida, on toetusmodelite või koordineerimisstruktuuride väljaarendamine. Need võiksid osutada kohalikele sidusrühmadele kestvaid põhiteenuseid seoses teabe, koolituste, tootjatevaheliste võrgustike loomise, valdkondadevaheliste võrgustike abil välisressursside mobiliseerimisega, võrgustike loomise ja koostööga. Esmatähtsaks tuleks pidada selliste põhiliste toetusvahendite väljaarendamist, mis parandavad meetmete elujõulisust ja piirkonna kui terviku konkurentsivõimet.

Teine ülesanne on parandada kohalike tegevusrühmade positsiooni Leaderi-välise keskkonna suhtes. Siin on peamine

eesmärk aidata kohalikul tegevusrühmal leida tasand, mis ühelt poolt säilitab kõige paremini alt-üles-lähenemisviisi väärtuse ja kohaliku tegevusrühma poolse strateegilise planeerimise. Teiselt poolt tuleb tagada Leaderi tegevuspiirkondade parim kasutamine regionaalpoliitika rakendamise katsepiirkondadena ning – piirkondlikus kontekstis – parimate tavade levitamine muudesse maapiirkondadesse.

Kolmas ülesanne on laiendada Leaderi raames toimuvat võrgustikeloomist ja koostööd. Kui me kujutame endale ette, et Leaderi võrgustikud on nagu torustikud, mis võimaldavad teabe, ideede, kogemuste ja inimeste ringlust, siis tähendab lahendus laiemaid torusid. On selge, et Leader peab muutma praegust tasakaalu n-ö piirkondlike kogemuste ning piirkondadevaheliste koostöökogemuste vahel. See on vajalik, et parandada märgatavalt Leader+ potentsiaalset panust ja suurendada seeläbi Euroopa maapiirkondade konkurentsivõimet. Samuti tuleb Leader+ võrgustike loomise ja koostöö tegemise suutlikkust kasutada ülejäänud maailma suhtes. Leader on Euroopa maaelu arengu mudel, aga sellele tuleks igati kasuks võimalus vahetada kogemusi maaelu arengu mudelitega ülejäänud maailmas. Kõik maailma eri paigus maaelu arendamisega tegelevad inimesed soovivad väga Leader-mudelit tundma õppida ja mõista, kuidas see kohalikul tasandil tegelikult toimib. Kõigile Euroopa Leader-piirkondadele tuleks kasuks, kui vahetataks kogemusi ja teadmisi kõnealuste kolmandate riikidega. See võimaldaks hinnata tegevuspiirkonda ülemaailmses kontekstis. Siis võiks Leaderist saada peamine maapiirkondade koostöökanal mitte üksnes Euroopas, vaid ka muus maailmas.

## Tänuavaldus

Me oleme tänu võlgu 24.–26. aprillil 2007 Prantsusmaal Korsikal Capi Corsu, Nebbiu e Custera piirkonnas peetud Leader+ seminari „Leader+ väärtused kohalikul tasandil: maapiirkondade tuleviku ülesehitamine“ õpikodade juhendajatele ja ettekannete esitajatele John Grieve'ile, Andreas Neuhauserile, Ivo Tartagliale, Ian Dempsley'le, samuti Jean-Pierre Verduysee'ile, Andrzej Halasiewicz'ile ja Martin Law'le. Enamik käesolevas kirjutises väljendatud mõtteid toetuvad nende otsustavale panusele oluliste küsimuste tutvustamisel ja peamiste õppetundide esiletõstmisel õpikodades, mis olid pühendatud tegevuspiirkonna moodustamise teemaga seotud küsimuste käsitlemisele.



# Partnerluste loomine

Slovakkia-Austria piiriülese koostöö programmi (2007–2013) ühise tehnilise sekretariaadi töötaja Bernhard Schausberger <sup>(1)</sup>

## Sissejuhatus

Lähtudes füüsilisest, sotsiaalsest ja majanduslikust aspektist, võib ühtse piirkonnana käsitleda ala, mis on piiratud suurusega, kuid kus suudetakse järjekindlalt välja töötada ja rakendada elujõulisi arengustrateegiaid. Piirkond koosneb kohalikest kogukondadest, kellel on samasse loodus- ja kultuurikeskkonda kuulumisel põhinev ühtsustunne.

Partnerlussuhete loomine ehk teistega aktiivne läbikäimine on inimese ürginstinkt. Ent aluspõhimõttesse millegi jagamise kohta suhtutakse maailma eri paigus üsna erinevalt:

- ▶ tšiili vanasõna ütleb: „Jagajale jääb alati kõige parem osa.“ Sellest võime ehk järeldada, et jagamise käigus õpitakse kõige rohkem;
- ▶ „Jagatud rõõm on kahekordne rõõm; jagatud mure on pool muret.“ Selles rootsi vanasõnas käsitletakse inimkonna omadusi otsekoheselt;
- ▶ hispaania vanasõna „Jagajale jääb kõige kehvem osa“ on küünilisem!

On selge, et see, mida partnerluse all mõistetakse, sõltub paljuski vaatenurgast. Partnerluse eetilistele aspektidele, nagu vastastikune usaldus või usaldusväärsus, lisandub ka juhtimisaspekt. See seob partnerluse ülesannete ja



oskusteabe jagamise ning üksteist vastastikku täiendavate võimete kasutamisega. Peale selle on ka äriperspektiiv, s.o ühissettevõttesse partnerite leidmine. Kõige selle puhul on oluline mõista, et ei muutu mitte üksnes vaatenurk, vaid ka partnerlussuhted ise teisevad pidevalt. Seega, kui partnerlus on pühendunud arengule, nagu Leaderi kohaliku tegevusrühma puhul, on pidev teisenemine edu saavutamise hädavajalik eeldus.

Allpool tutvustatakse ja käsitletakse olulisemaid teemasid, mis on seotud partnerlussuhetega Leader+ raames. Kõigi Leader-meetodi aluspõhimõtete puhul on oluline roll partnerlusel. Kohaliku tegevusrühma võib pidada maaelu arengu nimel tegutseva piirkondliku partnerluse näidiseks. See on näide avaliku ja erasektori partnerlusest, mis ei lähtu äriplaanist, vaid on kogukonnapõhine ja suunatud asjaomase piirkonna arendamisele. Ühtlasi on see mitmeaastane partnerlus, mis on strateegia kindlaksmääramisel ja rakendamisel paindlik. Kohalikul tegevusrühmal oodatakse eelkõige, et hästi koostatud ja mitmekesine projektiportfell annaks nähtavaid ja käegakatsutavaid tulemusi. Jällegi on otsustav roll

<sup>(1)</sup> Aastatel 1998–2007 töötas Viinis äriühingus ÖIR Managementdienste GmbH. Keskendus rahvusvahelistele projektidele, näiteks hindamisele, aga ka struktuurifondidega seotud juhtnõuandmisele ja koolituste korraldamisele, eelkõige Slovakkias, Ungaris, Horvaatias ja Serbias. Tegeles ka konsultatsioonide ja Leader+ parimate tavade kogumise toetamisega ning Leader+, Interreg IIIA ja Interacti programmide raames tehtava riikidevahelise koostöö vahendite väljatöötamisega.



partnerlustel: Leader+ projektid põhinevad partnerlustel. Partnerlussuhete iseloom vastab projekti sisule ja kujundab selle tulemusi. Järelikult on projektpartnerluse loomine strateegia võtmelement: rühm kohalikke elanikke võib vajada oma algatusele institutsioonilist toetust, rühm väikeettevõtjaid tahab arendada koostööd uutele turgudele pääsemiseks või otsustab kohaliku tegevusrühma juhatus teatava projekti puhul ühendada oma jõud ülikooliga. Seega on Leader+ raames toimuvate mitmekesiste projektide jaoks palju eri võimalusi.

Kõik pikaajalised partnerlused peavad kohanema muutuva keskkonnaga. Maapiirkondade puhul võib muutuda makro-väljavaade. Eriti siis, kui põllumajandussektori roll mingil põhjusel väheneb: tööhõive, valglinnastumine linnade läheduses, kliimamuutused, mida on tugevalt tunda mägistest või Vahemere-äärsetes piirkondades, ja lõpuks tervislike eluviiside ja tervishoiusuundumusega turism. Ent muutuda võib ka mikroväljavaade. Viimatimainitud muutused hõlmavad teatavaid välja- või sisserändesuundumusi, loodusõnnetusest saadud õppetunde, uute uuringutulemuste erilist potentsiaali jne. Sarnaste suundumuste ja muutuste tajumine ning see, milliste projektidega neile vastatakse, võib piirkonniti erineda, ehkki kõigil maaelu arendamises osalejatel on üks ühine oluline ülesanne: püsiva õpivõime tagamiseks vajalike vahendite ja toimimispõhimõtete väljaarendamine. Siinkohal on tähtis avatus uutele ideedele, uute partnerite kaasamine ja varasemate tegevuste analüüs.

Lõpuks on oluline mõista, et Leader+ on seotud kõigi valitsemistasanditega – see asjaolu kajastub kõikides Leaderi-meetodi koostisosades. Riiklikel poliitilistel raamistikel on märgatav mõju struktuuride arengule ja järelikult ka partnerluste loomisele, olgu siis kohaliku tegevusrühma või projekti tasandil. Kui tuua mõned näited, siis Prantsusmaal hiljuti kasutusele võetud mõiste „pays” maaelu arengu õigusliku ja territoriaalse raamistiku tähenduses põhineb osaliselt Leader I-st ja II-st õpitul. Soome on haaranud keske rolli Leader-lähenemise süvalaiendamisel maaelu arengupoliitikas. Kohalikud tegevusrühmad katavad kogu Soome territooriumi ning neid rahastatakse osaliselt Leader+ ja osaliselt siseriiklikest vahenditest. Austrias oli Leaderil võimalik toetuda sisetekkelisele regionaalarengule, samuti mägi piirkondade toetamise erimeetmetele. Mõlemad meetmed käivitati 1970ndate lõpul ja selle tagajärjel said maaelu arengu sidusrühmadeks piirkondlikud juhtorganid. Kõigis kolmes eespool mainitud riigis edeneb Leaderi algatus hoogsalt, ehkki sellega seotud arenguprotsessid ja halduskultuur on üsna erinevad.

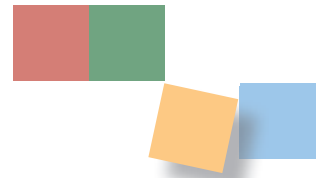
## Kohalik tegevusrühm kui arengu tööriist

Järgmised mõtteavaldused kohaliku tegevusrühma kui kohaliku arengu tööriista kohta on tugevalt inspireeritud hiljutisest Robert Lukeschi kirjutisest<sup>(1)</sup>. Mõtteavalduste esitamisel on lähtunud ülevaatlikkusest. Kõigepealt heidame kiire pilgu kohalike partnerluste mõistele seadusandlikes suunisdokumentides. Leader-lähenemise süvalaiendamist reguleerima hakkavas EÜ määruses on sätestatud järgmised kohalike tegevusrühmade olulised tunnused.

- ▶ Kohalikud tegevusrühmad, mis on alt-üles-lähenemise osa, peavad esitama mitut valdkonda hõlmava ühtse kohaliku arengustrateegia, mis näeb ette ka võrgustike loomise teiste kohalike tegevusrühmadega.
- ▶ Tegevusrühm peab esindama partnereid asjaomase piirkonna erinevatest kohalikest sotsiaal-majanduslikest sektoritest.
- ▶ Majandus- ja sotsiaalpartnerid ning muud kodanikuühiskonna esindajad peavad moodustama vähemalt 50% partnerlusest, see otsustab, milliseid projekte strateegia raames rahastatakse.

Need elemendid moodustavad Leader-lähenemise tuumiku kohalike tegevusrühmade ülesehituse ja partnerluse aspektist lähtudes. Kõnealused nõuded on ilmsed ja selgepiirilised. On erakordne, et kõnealust mudelit kohaldatakse paljude poliitiliste raamistike ja väga erinevate maapiirkondade suhtes. Euroopa Liitu kuulub praegu 27 riiki, igaühes neist on mitmeid erinevaid maapiirkondi. Piirkonnad on hämmastavalt mitmekesised: rannikualad, Alpi mägi piirkondade orud, avaratel lauskaadel paiknevad asundused, hõredalt asustatud alad kaugel põhjas, jõukad piirkonnad linnade läheduses jne. Paljudes loetletud piirkondades on kohalikud tegevusrühmad tegutsenud alates 1990ndate algusest, samas kui mõned piirkonnad on alles hiljuti ELi liikmeks saanud. Mõnes riigis langetatakse kohalike tegevusrühmade tegevusega seotud otsused kauges põllumajandusministeeriumis, teistes teevad piirkondade esindajad kohalike tegevusrühmade sidusrühmadega tihedat koostööd. Kohalike tegevusrühmade töökeskkonna erinevused näitavad (eeldusel, et kõik elusorganismid kohanevad oma keskkonnaga), et Euroopa eri paigus sõltuvad kohalikud tegevusrühmad eri struktuuridest ja neil on eri rollid.

<sup>(1)</sup> Robert Lukesch. „The LAG-Handbook – A guide through the stunning world of local action groups” (Kohalike tegevusrühmade käsiraamat. Teejuht läbi kohalike tegevusrühmade hämmastava maailma), Tellija Leader+ Contact Point'i vaatluskeskus, Brüssel, 2007.



### *Kohalik tegevusrühm kui reageerimisvõimeline arendusüksus*

Kohalik tegevusrühm peaks vastama kohalike inimeste vajadustele ning sobima nende töö- ja otsustamisstiiliga. Lisaks sellele peaks kohalikel tegevusrühmadel olema täiendav roll juhtimises. See peaks andma maaelu arengu juhtimisele lisandväärtust. Kohaliku tegevusrühma loomisel tuleb asjaomase keskkonnaga põhjalikult tutvuda. See tähendab, et kohalikku ja piirkondlikku arengut tuleb igakülgset analüüsida, et teha kindlaks:

- ▶ kohaliku tegevusrühma roll piirkonna muude osaliste suhtes, nagu olemasolevad talupidajate ühendused, turismiettevõtjad, noored jne;
- ▶ varasemad maaelu arengu ja mitmekesistamisega seotud saavutused ning puudused, mis tuleks kõrvaldada, sest need annavad märku kohalike sidusrühmade ilmselgetest vajadustest;
- ▶ halduskorraldusest sõltuvad võimalused ja piirangud;
- ▶ suutlikkuse, oskuste, tehniliste või looduslike kitsendustega seotud võimalused ja piirangud ning sellest tulenevad vajadused suutlikkuse esialgsel tõstmisel.

Loetletud tegurite aus kaalumine aitab otsustada, millist meedet on ilmsete ja soovitatavate tulemuste ja mõju saavutamiseks kõige rohkem vaja.

Kohalik tegevusrühm (kui maapiirkondade koostöö mudel) on nagu elusorganism, millel on mitu arenguetappi. Tegevuse laadis ja ulatuses on eri etappidel alates sünnist kuni küpsuseni märkimisväärsed erinevusi:

- ▶ alguses aitab *elavdamine* inimesi käivitada, pannes neid piirkonnale suuremat tähelepanu pöörama ja aidates kohalikul tegevusrühmal juhtrolli haarata;
- ▶ pärast seda aitab *struktureerimine* esialgseid ideid korraldada ning luua partnerlussuhteid ja konkreetseid projekte, nagu uued organisatsioonid ja piirkondlikud kaubamärgid ning investeerimine tehnoloogiasse;
- ▶ seejärel toimub *konsolideerimine*, mille käigus liidetakse projektide tulemusi valdkondadevaheliste või interdistsiplinaarsete võrgustike kaudu ning muudetakse iseorganiseerunud struktuurid jätkusuutlikuks, pidades silmas eelkõige majanduslikku jätkusuutlikkust.

*Elavdamise* tüüpiline näide on hiljutine Luksemburgi tegevusrühma Letzeburger Musel ([www.musel.leader.lu](http://www.musel.leader.lu)) projekt, mille käigus loodi Miselerlandi nime all tuntud piirkondlik identiteet. Kõnealune kohalik tegevusrühm alustas tegevust 2003. aasta juunis. 2006. aasta lõpus käivitatud projekt oli pikkade sisearuutelude tagajärg. Alguses tegutsesid turismisektori ja piirkondliku toidutööstuse sektori ettevõtjad killustatult ning veinitootmine ja viinamarjakasvatuse olid tugevas ülekaalus. Projekti kõige olulisemad tulemused olid organisatsioonilise selgroo loomine tulevaste projektide jaoks ning rida turustus- ja müügiedendusmeetmeid. Nn turuliidud koguvad nüüd piirkonna tootjad uue logo alla, ning kõigi koostöö kasuks otsustanud isikute tahteavaldus on dokumenteeritud deklaratsiooni ehk koostööharta näol.

*Struktureerimise* tüüpiline näide on Bergholz Marketing Ltd nime all tuntud projekt, mida juhib kohalik tegevusrühm Austrian Vorarlberg ([www.leader.vlbg.at](http://www.leader.vlbg.at)). Mainitud projekt ühendas saeveski, laudsepa- ja metsandusettevõtte, kes asutasid äriühingu puumajade ehitamiseks tellimuse põhjal. Partnerid töötasid välja vajaliku ühisturustustrateegia ja kvaliteeditõendi ning tegid pärast palju tooteuundusi. Kõnealune äriühing on üles ehitatud nii, et potentsiaalne klient leiaks kõik vajaliku ühest kohast.

*Konsolideerimise* suurepärase näide on Meisterstrasse Salzkammergut. See on piirkonnaülene, tööstusharudevaheline võrgustik, mis ühendab käsitöölisi, kes on pühendunud kvaliteetsete toodete valmistamisele ja kellel on samas uuenduslikke ideid. Projekt, mille tuumikusse kuulus alguses üheksa Salzkammerguti piirkonna käsitöölis, on oma tegevusulatust pidevalt laiendanud. Praegu kuulub viit Austria Leader+ piirkonda hõlmavasse võrgustikku umbes 100 koostööpartnerit. Partnerite võrgustikus on käsitöö- ja turismiettevõtteid ning kultuuriasutusi. Võrgustiku tegevus keskendub peamiselt kogemuste vahetamisele, turustamisele ning sihipäraste kvalifitseerimismeetmete väljatöötamisele ja rakendamisele.

Vaatamata sellele, et mainitud tegevusliikide osatähtsus võib kohaliku tegevusrühma elutsükli jooksul muutuda, on siiski ilmne, et programmi kõigis arenguetappides on vaja kolme liiki tegevusi, et tagada pidev uute ideede juurdevool.





Korrapäraste ajavahemike tagant, eriti aga kohaliku tegevusrühma töö alguses, tuleb teha ausaid kokkuvõtteid, et vältida selliseid lõkse nagu liigne ambitsioonikus või vähenenud tunnus. Põhja-Kymenlaakso (Soome) kohaliku tegevusrühma praktilise kogemuse varal tehtud järeldused:

- ▶ oluline on pühendada piisavalt aega kohaliku tegevusrühma rolli ja kõigi praktiliste aspektide rühmasisesele selgitamisele, muidu on tõsine oht, et vaidlused ja kompromissid ei lõppe kunagi, ja see muudab töö ebaefektiivseks;
- ▶ oluline on mõista, et kohaliku tegevusrühma nõukogu liikmete vabatahtlikku tööd piirab see, et enamikul neist on töökohad, pered, hobid jne. Peale selle, et kohaliku tegevusrühma juhatuses peab valitsema usalduslikkuse õhkkond ja olema mõistlik tööjaotus, tuleb neile pakkuda rahalist hüvitust, et tagada nende jätkuv osalemine;
- ▶ kohaliku tegevusrühma juhatuse rolli laia profiiliga teenuseosutajana peab kajastama ka tegevusrühma eelarve.

Kohaliku tegevusrühma koosseis ja otsustamisstruktuurid ei peegelda üksnes juhtimise iseloomu ja laadi, vaid kujundavad teataval määral ka meetmete profiili ja ulatust. Kohaliku tegevusrühma nõukogu esindab Leaderi osalusaspekti ja koosneb enamikus riikides kohalike elanike ja ettevõtjate, ühingute ja kohalike omavalitsuste esindajatest. Nõukogu liikmed töötavad vabatahtlikkuse alusel. Kohaliku tegevusrühma rakendusorgan on kohaliku tegevusrühma juhatuse, mis on sisuliselt teenuseosutaja, kelle üle teostab järelevalvet kohaliku tegevusrühma nõukogu. Kuna kohaliku tegevusrühma juhid on ainsad, kes saavad kogu oma aja ja professionaalsed võimed kohalikule tegevusrühmale pühendada, on nende tegelik mõju enamikul juhtudel märkimisväärne. Kohaliku tegevusrühma suurune avalik-eraõiguslik asutus vajab väikest juhtorganit, ent kõnealusel üksusel on tegevussuunale suur mõju.

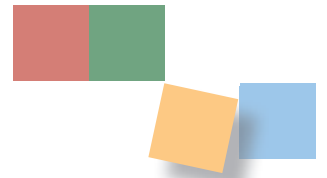
#### *Halduskorralduse otsustav tähtsus*

Riiklikud poliitikaraamistikud kujundavad kohaliku tegevusrühma manööverdamisruumi. Enamikus riikides on maaelu arengupoliitika, nagu ka regionaalareng, valdkondadevaheline küsimus, mis kuulub põllumajanduspoliitika haldusalasse. Vaid üksikud riigid on andnud maaelu arengule iseseisva poliitikavaldkonna staatuse.

Soome praktiseerib Leader II algatusest alates Leaderi süvalaiendamise poliitikat. Kohalikud tegevusrühmad, mida rahastatakse nii Leader+ kui ka siseriiklikest vahenditest, hõlmavad kogu maapiirkonna ja tegelevad aktiivselt piirkondlike maaelu arenguprogrammide koostamisega. Neil on oluline roll ka mitmetes muudes piirkondlikes programides. Seepärast võib sellist kohalikku tegevusrühma käsitleda *maaelu tervikliku arengupoliitika rakendusasutusena*. Mitmesugused poliitika ühtlustamiseks ja elluviimiseks vajalikud ülesanded nõuavad ka märkimisväärseid juhtimisoskusi ja ressursse.

Paljudes teistes riikides on kohaliku tegevusrühma olukord Soome näitest üsna erinev. Kohalik tegevusrühm töötab oma piirkonna teenusteosutajana ning püüab suunata mitme rahastamisallika vahendid oma tegevusulatusse kindlustamiseks ja laiendamiseks. Eri sektoritesse kuuluvate sihtrühmade motiveerimine ning eri sihtrühmade lahknevate vajaduste rahuldamine nõuab pidevat elavdamis- ja kaasamisalast pingutust. Kohalik tegevusrühm peab saama tegutseda sõltumatult ja paindlikult, mida tihtipeale takistavad ametiasutuste formaalsed nõudmised. Juhul kui maaelu arendamine on põllumajanduspoliitika allülesanne, on pädevused sageli killustunud, ning seetõttu võib ilmnedu sellega tegelevate töötajate nappus ja vastutusala ebaselgus. Sellisel juhul võiksid kohalikud tegevusrühmad endale võtta maapiirkondade ühtse tegevuskava ja terviklike teenuste osutaja ülesande. Seepärast on eri rahastamisallikate kasutamise vilumus oluline oskus. Kõnealusel juhtudel püüavad kohalikud tegevusrühmad end positsioneerida *kohaliku arenguagentuurina*.

Paljudes riikides on juba olemas tavapärase maaelu arengupoliitika küsimustega tegelevate tihe võrgustik. Näiteks Austrias on põllumajanduse põhiprogrammid tugevasti seotud liidumaade tasandiga ja toimivad tihedas koostöös riigi tasandiga. Seal on palju tugevaid valdkondlikke organisatsioone (nagu piirkondlikud põllumajandus- ja kaubanduskojad ning ettevõtlus- ja turismiametid), millel on pikaajalised traditsioonid ja mis omavad märkimisväärset poliitilist kaalu. Kohalike tegevusrühmade kõrval vastutavad kohaliku/piirkondliku arengupoliitika eest ka piirkondade juhtorganid. Leader on kavandatud täiendava programmina, mis keskendub nn pehmetele investeringutele, näiteks teadmiste ja oskuste omandamisele ning põhiprogrammide jaoks suurprojektide ettevalmistamisele. Sellistel juhtudel võib kohalikke tegevusrühmi käsitleda kohalike partneritena, kes arendavad välja nišitooteid, või *rajaleidjatena*.



On ilmne, et halduskorraldus kujundab kohaliku tegevusrühma rolli. Kolm järgmist näidet tutvustavad kohalike tegevusrühmade eri positsioone ja nende tegevusulatust.

#### **Soome kohalik tegevusrühm Pohjois-Kymen Kasvu kui maaelu tervikliku arengupoliitika rakendusasutuse näide**

Kohalikku tegevusrühma kaasrahastatakse riiklikest maaelu arengu rahadest (ALMA). Kohalik tegevusrühm tegeleb aktiivselt Kagu-Soome piirkondliku maaelu arenguprogrammi koostamisega, toimuvad läbirääkimised ülesannete jagamise üle tööhõive ja majandusarengu keskuse vastutavate osakondade ja kohaliku tegevusrühma vahel. Kohalikul tegevusrühmal on oluline roll ka Kouvola piirkonna Agenda 21 programmis ja mitmes muus piirkondlikus programmis, mida rakendatakse Kymenlaakso maakonna volikogu alluvuses või riikliku maaelu arengupoliitika komitee raames.

#### **Portugali kohalik tegevusrühm In Loco kui kohaliku arenguagentuuri näide**

Kohalik tegevusrühm In Loco ([www.in-loco.pt](http://www.in-loco.pt)) moodustati 1988. aastal, et arendada ja laiendada kogukonnas arendustööd, mis oli alanud 1984. aastal ülikooli egiidi all. Kõnealune kohalik tegevusrühm osales kõigis Leader-programmides alates 1990ndate algusest, kui Leader oli ainus maaelu arenguprogramm ja kohalik tegevusrühm ainus kohaliku maaelu arengupoliitika eest vastutav organ. Kohalik tegevusrühm järgib tegevusuuringutel põhinevat lähenemisviisi, mis

võimaldab saada tervikliku pildi elanike tegelikest vajadustest ja leida nende rahuldamiseks lahendusi, mis on Leader-meetmetest palju laiaulatuslikumad. Toetatakse kohaliku arengu edendajate võrgustikule ning suurt tähelepanu pööratakse teavitamisele, elavdamisele, koolitamisele ja suutlikkuse tõstmisele, et soodustada piirkonna pidevat integratsiooni.

#### **Austria kohalik tegevusrühm Sauwald kui rajaleidja näide**

Ülem-Austria kohalik tegevusrühm Sauwald ([www.sauwald.at](http://www.sauwald.at)) moodustati 1999. aastal. Pärast mitmeaastast tööd põhistruktuuride väljaarendamise ja põhiteemade valimisega koondasid kohaliku tegevusrühma töötajad tähelepanu projektide rakendamisele. Pärast algperioodi kogus seni võrdlemisi aeglane protsess hoogu ja võttis üsna ootamatu pöörde. Kohaliku tegevusrühma strateegia kindlaksmääramisel käis üks edendaja välja üsna ebatavalise turismiprojekti idee, millest haaras kolm aastat hiljem kinni kohalike asjaosaliste rühm, kes projekti ka ellu viis. Sündis retk läbi puulatvade, mis sai otsekohe populaarseks. See edukaks turismiprojektiks saanud esindusprojekt tõi kaasa muutuse kohaliku tegevusrühma strateegias. Kohaliku tegevusrühma nõukogu hakkas omandama piirkondliku turisminõukogu rolli, nüüd on alanud päris turisminõukogu loomine. Enne projekti rakendamist oli turismil kohaliku tegevusrühma strateegias kõrvaline osa. Nüüd on puulatvu läbiva retke tohutu edu näidanud turismi potentsiaalset piirkondlikku lisandväärtust.

Eeltoodud mõtteavaldused kohalikust tegevusrühmast kui universaalsest arengutööriistast on näidanud, et kohaliku tegevusrühma üldise „kaubamärgi“ all on kohalikul tasandil tekkinud mitmesuguseid erinevaid avaliku ja erasektori partnerlusi. Halduskorraldusel on kohalike tegevusrühmade tegevusulatuses ning isegi nende koosseisus ja ülesehituses oluline roll. Kohalikud tegevusrühmad on saavutanud suurepäraseid tulemusi eri haldussüsteemide raames ja kujundanud paljutöotavaid arengusuundi isegi üsna keerulistes tingimustes. Kõige olulisem on see, et kohalikul tegevusrühmal oleksid elusorganismi positiivsed omadused, s.o võime kohaneda oma keskkonnaga.

Nüüd vaatleme lähemalt kohalike partnerluste sisemehhanisme.

## **Eduka kohaliku tegevusrühma loomine ja juhtimine**

### *Partnerlussuhete arendamine*

Esimene samm kohaliku tegevusrühma edu tagamiseks on luua tugev, mitut valdkonda hõlmav integreeritud partnerlus, mis peaks esindama tegevuspiirkonda, kohalikke elanikke ja piirkonna tooteid. Peamine eesmärk on maaelu mitmekesistamine. Tavaliselt on juba olemas tugevad valdkondlikud organisatsioonid, mis on kinnitanud kanda piirkondlikes või isegi riiklikes poliitilistes raamistiketes. Kohalik tegevusrühm ühendab mainitud organisatsioonid ja suunab neid piirkonna arendamises, pidades hoolsalt silmas võimalikke koostoimeid või konflikte.



Kõik ühist teekonda alustavad partnerid peaksid meeles pidama, et arendusprotsess, st partnerluse loomine ja strateegia sõnastamine, peaks läbipaistvuse ja eri rühmade laia osaluse poolest vastama kõrgetele standarditele. Igatahes on edasise arengu seisukohalt kõige olulisemad inimressursid ehk kohaliku tegevusrühma piirkonna elanikud. Kohaliku tegevusrühma tegevuse algetapis on esimene juhtimisalane ülesanne kasutada kõiki võimalusi, et osaleda kavandamisprotsessis. Selline tegevus nõuab teataval määral professionaalselt juhtimist, et tagada areng ja vältida puudulikest ettevalmistustest tingitud nurjumist, erilist tähelepanu tuleb pöörata saavutuste dokumenteerimisele ja kokkulepete sõlmimisele. Kõige olulisem on see, et teemade ja prioriteetide kindlaksmääramine toimuks kõigi sidusrühmade jaoks arusaadavalt ja läbipaistvalt. Küll aga peaks olema selge, et professionaalide toetust tuleks kasutada protsessi kavandamisel ja rakendamisel, ent mitte strateegia enda kirjutamisel. Kõige olulisem edutegur on sellise tuumikrühma moodustamine, kes on projektitööst huvitatud juba kavandamisetaapis.

Strateegia peaks olema ühine suunis, mis jätab ruumi uutele ideedele ja põhineb kohaliku tegevusrühma partnerite vahelisel kokkuleppel. Arusaadavatel põhjustel on uutel tegevusrühmadel, kes pööravad suuremat tähelepanu elavdamisele ja uute projektipartnerluste loomisele, erinev strateegia kui kogenumatel tegevusrühmadel, kes püüavad toetuda varasematele saavutustele või tõsta oma majanduslikku taset piirkondliku konkurentsivõime näol. Paljudel juhtudel jääb esialgne kirjalik kokkulepe uute ideede ja paljutöötavate uute suundade varju – seega tekib uus strateegia. Juhul kui partnerlussuhete loomine on pannud aluse tugevatele alamvõrgustikele ja/või teatavale organisatsioonilisele struktuurile, ei pea kohaliku tegevusrühma sidusrühmad seda suureks probleemiks, vaid pigem pidevaks kohanemiseks.

#### *Kohaliku tegevusrühma juhatuse moodustamine*

Kohaliku tegevusrühma juhatust tuleks käsitleda kui reaalsust üksust, mis osutab kvaliteetseid teenuseid. Väikeste tegevusrühmade jaoks on tegemist eriti keeruka ülesandega, sest hea teenindustaseme saavutamine ja säilitamine nõuab teataval hulgal töötajaid. Lisaks sellele tuleb mõista, et tegemist on reisimist nõudva juhtivtööga, mis hõlmab kõiki kohaliku tegevusrühma piirkonna osi. Järelikult on ühelainsal inimesel väga raske täita kõiki ülesandeid: büroo juhtimine, ürituste korraldamine, projektides osalemine, nõuandeteenused ja aruandlus.

Soomes on üldine strateegia, et isegi väiksemates kohalikes tegevusrühmades on vähemalt kaks töötajat. Kahe töötaja

ülalpidamiseks rakendavad väikesed kohalikud tegevusrühmad, nagu Lõuna-Karjala kohalik tegevusrühm, projekte teistega koos, et oleks võimalik kasutada üle 15% kogueelarvest alaliste töötajate ülalpidamiseks. Alalised töötajad on tegevdirektor ja projektisekretär. Tegevdirektori ülesanded on järelevalve, finantstehingud, sidemed huvirühmadega, projektaruannete läbivaatamine, maksetaotlused ja nendega seotud avaldused. Projektisekretär töötab kohapeal ja tegeleb põhiliselt kohaliku tegevusrühma elavdamise, koolituste ja projektide arendamisega; paarikaupa töötamist on vaja ka pidevaks vastastikuseks aruteluks ja vaimseks heaoluks (!). See tagab, et büroo juhtimine kulgeb tõrgeteta ja et büroo on klientidele avatud.

#### *Pidev teavitamine ja abivahendite väljatöötamine*

Teavitustrateegia peab üldiselt arvestama klientide erinevuste ja kohaliku keskkonnaga. Teavitustrateegia ei peaks toetuma üksnes tavapärasele abivahenditele, nagu veebisaidid ja infolehed, vaid ka päevakajalistele seminaridele või projektipartneritele suunatud infokoosolekutele. Uute klientide ligimeelitamiseks võib kasutada isegi videofilme (vt allpool), sest nendega saab edasi anda emotsioone ja tutvustada huvitavalt saavutusi.

Ajakirjandus- ja meediatöö võib nõuda märkimisväärset töötajate arvu, nt juhul, kui kohalikud tegevusrühmad viivad ellu ulatuslikke elavdamis- või turustusprojekte. Sellised elavdamisprojektid võivad osutada vajalikuks laiapõhjaliste arengupartnerluste loomise korral. Piirkondliku ühtsustunde kujundamine ning piirkondliku turustamise või kaubamärgi väljakujundamisega seotud projektid nõuavad pidevat meediakajastust kohalikul, piirkondlikul ja riigi tasandil. See võib olla väga aeganõudev ja esitada suuri nõudmisi. Teavitustegevuse ja projektiportfelli korrapärane hindamine on vajalik, et teha kindlaks erinevate kohalike omavalitsuste ja sektorite osalus. Selline korrapärane järelemõtlemine on oluline sobivate elavdamis- ja teavitustegevuste kavandamisel.

Samas on oluline, et kohaliku tegevusrühma juhatust säilitaks programmi ligitõmbavuse klientide jaoks. Projektijuhtide halduskulud peaksid olema minimaalsed, mis eeldab omakorda tõrgeteta büroojuhtimist. Mitme riigi asjakohased teadmised näitavad, et erilist tähelepanu tuleb pöörata teavitustehnikatele ja taotlejate nõustamisele. Taotlejatele

(!) Väikeses kohalikus tegevusrühmas töötamine. Plussid ja miinused; Riita Bagge ettekanne Korsika seminari „Leader+ väärtused kohalikul tasandil: maapiirkondade tuleviku ülesehitamine“ õpikojas.



on väärtuslikku toetust pakkunud ka kaheastmelise menetluse kohaldamine: projekti algatamisest kuni projekti rakendamiseni toimub rida toetavaid tegevusi. Sellised kasulikud abivahendid hõlmavad järgmist:

- ▶ ulatuslik projektide kavandamise juhend, mis annab projektikava koostamiseks üksikasjalikke juhtnööre;
- ▶ kohtumised taotlejaga ning pidev tagasiside projekti arengu kohta;
- ▶ rakendusetapile üleminek toimub alles siis, kui kohaliku tegevusrühma juht on projektikava heaks kiitnud;
- ▶ ametliku otsuse saamisel vaatab kohaliku tegevusrühma juht kogu dokumendi läbi ja täpsustab kõik lahtised küsimused, annab juhtnööre praktiliste rakendusküsimuste kohta ning pakub abi üksikasjalike töökavade koostamiseks.

Enamikul juhtudel toimub loetletud teenuste pakkumine vastavalt taotlejate vajadustele. Kõigi tutvustatud juhtumiuuringute puhul on esialgsed investeeringud end ära tasunud, sest piisavalt teavet saanud projektitaotluse esitajad käivitavad tööpooldest sobivamaid ja tõhusamaid projekte, mis säästab rakendamisetapis palju kohaliku tegevusrühma töötajate aega.

#### *Süsteemi avatus uutele ideedele ja tulevikuväljavaadetele*

Selleks, et kohalik tegevusrühm toimiks elusorganismina, on oluline soosida uusi ideid ja kindlustada õpivõime. See nõuab järjepidevuse ning uute ideede ja mõtete ühendamise osavat tasakaalustamist. Ühest küljest on vaja tagada töötajate järjepidevus, et oleks kasu varasematest kogemustest, ja välja arendada institutsioonimälu, mis on vajalik strateegia pidevaks kohandamiseks. Teisest küljest on oluline uute ideede ja väljavaadete juurdevool, mis aitab toime tulla maapiirkondades toimuvate ühiskondlike ja füüsiliste muutustega.

Üks uute ideede soodustamise viis on tagada kohaliku tegevusrühma nõukogu – kohaliku tegevusrühma järelevalve- ja otsustusorgani – liikmete rotatsioon. See on mitmes mõttes kasulik. Esiteks väheneb nõukogus domineerivate isikute mõju ja teiseks, kuna mõned nõukogu liikmed töötavad vabatahtlikkuse alusel, aitab rotatsioon meelitada inimesi oma teeneid pakkuma.

Kohalik tegevusrühm peaks püüdma esindada nii paljude rühmade huve kui võimalik. On ilmne, et teatavaid elanikerühmi ei saa kuigi kergesti panna huvi tundma maaelu arengu vastu. Üks rühm, kellele tuleks tähelepanu pöörata, on noored, sest maapiirkonnad, eriti kõrvalised maapiirkonnad,

on alati noorte väljarände. Noorte huvi suurendamiseks on peamiselt kaks võimalust:

- ▶ esimene võimalus on konkreetselt noortele suunatud projektid, ja Leader+ raames leiame näiteid alates ulatuslikest haridusalgatustest, mille eesmärk on tugevdada noorte sidemeid kodupiirkonnaga, ja otsesest osalusest looduskaitstes kuni osavõtuni kavandamisprotsessidest;
- ▶ teine võimalus noorte huvi äratamiseks on noorte esindatus kohalikus tegevusrühmas, sealhulgas nende osalemine otsustamises – see on iseloomulik mõnele Soome kohalikele tegevusrühmale.

Üks oht, mis ähvardab kogenud ja hästi toimetulevaid kohalike tegevusrühmi ning võib kaasa tuua uuenduste hooletussejätmise, on igapäevatoimetuste ülekaal. Selle tulemusel võib alata institutsionaliseerumine, mis võib põhjustada tüdimust, eriti kohaliku tegevusrühma vabatahtlike liikmete seas. Seda asjaolu on oluline meeles pidada, kui tehakse prognoose, millist juhtimiskorraldust on vaja selleks, et kohaliku tegevusrühma avatuna ja uutele ideedele vastuvõtlikuna hoida.

#### **Kohaliku tegevusrühma nõukogu kui aktiivne sidusrühm – Oulujärvi (Soome) kohalik tegevusrühm**

Nagu kõigi Soome kohalike tegevusrühmade puhul, moodustati Oulujärvi kohaliku tegevusrühma ([www.oulujarvileader.com](http://www.oulujarvileader.com)) nõukogu nn kolmepoolsuse põhimõtet järgides: üks kolmandik liikmetest on haldusastute esindajad, üks kolmandik ühingute esindajad ja ühe kolmandiku moodustavad piirkonnas elavad üksikisikud. Nõukogusse kuulub 12 inimest. Kohaliku tegevusrühma eeskirjades on ette nähtud nõukogu liikmete rotatsioon, ametiaja pikkuseks on määratud kaks kalendriaastat. Üks inimene saab ametis olla kuni kolmel järjestikusel ametiajal. Igal aastal vahetub pool nõukogu koosseisust, mis tähendab, et otsuste tegemises saab osaleda palju eri inimesi. Kohaliku tegevusrühma noored on samuti nõukogus esindatud, sisekorraeeskiri rõhutab, et partneritel on võrdne otsustusõigus.

Oluline strateegiline element on nõukogu asendusliikmete pidev kaasamine. Kõik nõukogu liikmed saavad ühesugust teavet ja neid kutsutakse osalema koolitustel ja ekskursioonidel ning nõukogu ja töörühma koosolekutel. Nii tugevdatakse ühist omanikutunnet.



### *Tegevusulatus laiendamise koostöö ja võrgustike loomisega*

Kohalike partnerlusvõrgustike loomine ning piirkondade vahelistes ja riigiülestes koostööprojektides osalemine on ametlikes eeskirjades selgelt sätestatud nõue. Enamik riiklike koostöövõrkude üksusi on arvamisel, et kogenud kohalikud tegevusrühmad suudavad kõnealuste ülesannetega paremini toime tulla. Algatus luua võrgustikke kohalike tegevusrühmade juhtide vahel ning saada kokku ühiskoolitustel või eriseminaridel tuleb peamiselt riikliku koostöövõrgu üksuselt. Sageli on kõnealuse menetluse järgmiseks sammuks motiveerimiskoosolekud, mida naaberriikide riiklike koostöövõrkude üksused ühiselt korraldavad. Tavaliselt on suureks abiks, kui naabruses tegutsevad kohalikud tegevusrühmad räägivad sama keelt või kui asjaomase keele oskus on elanike seas laialt levinud.

Lühidalt öeldes on ülalt alla suunatud algatustel riigiülese koostöö puhul oluline roll. Paljudel juhtudel on kohaliku tegevusrühma juhil löögirusika roll ja ta alustab võimalike ühist huvi pakkuvate valdkondade väljaselgitamist. Toome kaks näidet: Luksemburgi kohalik tegevusrühm Letzeburger Musel on viimasel ajal loonud sidemeid naaberriigi Saksamaa kohaliku tegevusrühma Mosel Frankeniga, sest peale muu on nende regionaalarengu protsessid järjest enam omavahel seotud. Näiteks kolivad paljud Luksemburgi elanikud Saksamaale, kus on madalamad eluasemekulud. Esialgused sidemed on loodud ja lähitulevikus on kavas koostööd tihendada, kuna soovitakse, et sidemed ei piirduks üksnes turismiga. Üksteise naabruses asuvad Austria kohalik tegevusrühm Ausserfern ning Saksamaa kohalikud tegevusrühmad Auerbergland ja Ostallgäu on sammu võrra kaugemale jõudnud. Vastasutatud kohalikud tegevusrühmad olid vaid mõned kuud olemas olnud, kui nende tegevusdirektorid kohtusid esimeseks mõttevahetuseks. Tehti kindlaks palju ühiseid eesmärke ja koostöövõimalusi. Leiti, et ühine kultuuripärand ja selle turismipotentsiaal on tugev koostööstiimul. Kohali-

kud tegevusrühmad leppisid kokku kvalifikatsioonitõstmise projektis, mis hõlmas turismi ja riigiülest haridust, mis oli suunatud kultuurigüidide ja piirkondlike muuseumide juhatajate ettevalmistamisele. Projekt töötati välja ja viidi ellu.

### *Kohaliku tegevusrühma institutsiooniline keskkond*

Kohaliku tegevusrühma institutsioonilist keskkonda kujundab asjaolu, et ta peaks osutama projektijuhtidele teenuseid ja olema samal ajal seotud piirkondlike või riiklike asutustega, kes jagavad vastutust Leaderi rahaliste vahendite finantsihalduse eest. Nagu juba öeldud, püütakse parimal juhul teha tihedat koostööd ametiasutustega, et kindlustada vahetu suhtlus. Paljudes riikides ei ole see muidugi riiklike või piirkondlike poliitikaraamistikke arvestades võimalik. Suurtes kesktasandi ametiasutustes on ülesannete jaotuse süsteem reeglina väga keeruline ja asutusevälisel inimesel on tihtipeale raske leida õiget inimest, kes annaks vastuse mõnele laiahaardelisemale küsimusele. Igatahes on diplomaatia kohaliku tegevusrühma juhtimise rusikareegel, mis võimaldab saavutada institutsioonilises keskkonnas juhitava positsiooni. Tõrgeteta sujuvad ja läbipaistvad töösuhted tulevad klientidele kasuks. Parem on töötada selgepiirilistele eeskirjadele tuginedes, isegi kui nendega kaasnevad rangemad tingimused, kui sõltuda erakorralistest otsustest või ebamäärastest juhtnõõridest.

Kui käsitleda suhteid taotlejatega, siis kohalike tegevusrühmade kogenud juhid rõhutavad, et taotlejate eest ei tohi midagi ära teha, vaid tuleb töötada nendega koos, sest tegemist on koostööprotsessiga ja mõlemad pooled peaksid töö käigus õppima. Kohalike tegevusrühmade juhid on tihtipeale lobitöö ja võrgustike loomise kaudu projektide algatamise ja kavandamisega tihedalt seotud. Projektide põhjalik ettevalmistamine tasub end ära, sest nii kulub projektidele hiljem palju vähem aega. Leaderi tegelik eesmärk on anda maapiirkonna osalistele võimalused.

#### **Ei soovitata!**

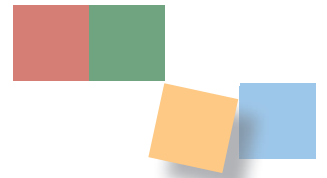
Vahel on abiks, kui koostada nimekiri asjadest, mida ei tohiks kohaliku tegevusrühma juhtimisel kunagi proovida. Järgmine nimekiri põhineb Soome riikliku koostöövõrgu üksuse heaks töötava Liisa Häme rohketal kogemustel.

#### **Alguses**

- ▶ Ära lase strateegiat koostada professionaalsel konsultandil: keegi ei pühendu sellele strateegiale ega saa aru, mida selles öeldakse.
- ▶ Ära säästa raha paremate projektide jaoks: sa vajad toimivaid näiteid, et tõestada asjade käimalükkamise võimalikkust.







Sisemine kontrolli- ja tasakaalustussüsteem

- ▶ Ära palka tähtsaid ninasid: kohaliku tegevusrühma töös on kõige olulisem koostöö, õpetamine ja nõustamine.
- ▶ Ära klammerdu pädevate, kindlate nõukogu liikmete külge: nõukogu liikmete vahetumine toob kaasa uusi ideid ja väldib võimu koondumist ühe inimese või huvirühma kätte.

Sind ümbritsevad inimesed

- ▶ Ära tee midagi taotlejate eest ära, tööta nendega koos: oluline on, et nad tehes õpiksid.
- ▶ Ära tülitse ametiasutustega, kui saad seda vältida: su klientidel on rohkem kasu toimivatest suhetest, isegi kui nendega kaasnevad rangemad tingimused.

Eelseisvatel aastatel

- ▶ Ära peatu: ära mõtle hetkekski, et süsteem on valmis.

## Edukate projektide loomine ja juhtimine

### *Eri projektide jaoks eri partnerid*

Projektipartnerlus on Leader+ partnerlusel põhineva lähenemise teine oluline aspekt. Kõnealustel partnerlustel on sõltuvalt projekti tüübist eri ülesehitus, ja üldiselt võib eristada kolme projektide ideaaltüüpi: kohaliku tegevusrühma projektid, ettevõtjate või valitsusväliste organisatsioonide algatatud kogukonnaprojektid ning kohalike ametiasutuste projektid. Järgmised näited

aitavad illustreerida Leader+ projektide partnerlussuhete mitmekesisust.

Loodud on väga erinevaid projektipartnerlusi, et täita maa-elu mitmekesistamise ülesannet, mis on üks Leaderi peamisi eesmärgi. Allpool on esitatud kolm projektipartnerluse näidet. Näidetes on esindatud partnerid, kellel on vastastikku täiendavad huvid; mitu väikeosanikku, kes võiksid oma ressursid ühendada; üksteisest põhjalikult erinevad partnerid, kellel on väljavaade ühiste huvide leidmiseks. Kõik loetletud partnerlustüübid on Leader-projektide puhul võimalikud.

### **Põhjaveevarude kaitsmine Juras – kohalik tegevusrühm Kelheim (Saksamaa)**

<http://lag-keh-nb.le-on.org>

Käesolev näide räägib sellest, kuidas projekt võib ühendada vastastikku täiendavate huvidega partnerid, kes loodavad vastastikust kasu saada. Kohaliku tegevusrühma territoorium hõlmab karstiaala, mis on põhjaveekaitse seisukohalt eriti haavatav. Projekti raames on loodud talupidajate ja piirkonna veetarnija vahel edukas partnerlus, mis on mõlemale poolele kasu toonud. Talupidajad on muutnud oma talupidamisviise, ilma et see oleks vähendanud saagikust, ja saavad vastutasuks veetarnijalt rahalist soodustust. Piirkonna veetarnija jaoks on see eest märkimisväärselt vähenenud veepuhastuskulud. Kohaliku tegevusrühma roll oli tagada piirkondadevaheline koostöö kahe naabruses asuva kohaliku tegevusrühmaga, et saavutada kavandatud tegevuste kriitiline mass. Hiljem aitas kohalik tegevusrühm partnereid ühendada ning hõlbustada arenguprotsessi ja läbirääkimisi. Lisaks sellele levitati piirkondlikul tasandil laialdaselt teavet projekti kohta.

### **Väikemetsaomanike projekt – kohalik tegevusrühm Altusried-Oberallgäu (Saksamaa)**

<http://lag-altusried-schs.le-on.org/Internet/lag/>

Siin näeme, kuidas projekt võib koguda piisava hulga sarnaste huvidega partnereid, mis võimaldab korraldada asju tõhusamalt ja saavutada parem turupositsioon. Asutatud on väikeste metsaühenduste ühistu, mis aitab optimeerida väikestest erametsadest pärit puidu kasutamist kooskõlas säästva metsanduse põhimõtetega. Ühistu korraldab logistika ja puidu sorteerimist ning peab puidutöötlustevõtete hinnaläbirääkimisi. See on aidanud pääseda uutele turgudele ja suurendanud metsaomanikele puidu eest makstavat hinda. Kohaliku tegevusrühma peamine roll on olnud taotlusprotsessi toetamine.





### Ennetusalase koostöö projekt – kohalik tegevusrühm Fehngebiet (Saksamaa)

<http://fehnggebiet.landkreis-leer.de/>

Kõnealust kogukonda, kus on oluline sihtrühm, iseloomustab Aafrika vanasõna „Lapse kasvatamiseks läheb vaja tervet küla“. Kogukonna eesmärk on toetada kohaliku tegevusrühma noori, et neil tekiks paikkonnaga seotud väärikustunne, sealhulgas usk tulevikku ja positiivne suhtumine oma paikkondlikku kuuluvusse. Mitmed Osterhauderfehni haridusasutused soovisid aru saada teadusuuringu tulemustest, mis näitasid, et „20% noortest on ohustatud“. Nad löid olukorra analüüsimiseks ja hilisemaks meetmete võtmiseks asutustevahelise võrgustiku, et suurendada pedagoogidepoolset toetust ja võimaldada noortel oma kodukohaga turvalisi sotsiaalseid sidemeid luua. Praegu hõlmab toetusstruktuur kuni 50 töörühma, mis tegelevad mitmesuguste eri valdkondadega. Projekt aitas jõuda arusaamisele, kuidas lahendada riskirühma kuuluvate noorte probleeme. Sellele järgnev tulevikuotsingute konverents andis märkimisväärsed tulemused. Kohalik tegevusrühm algatas seega projektipartnerluse, mille raames tavaliselt mitteosalevad sidusrühmad (nt politsei ja kooliõpetajad) ühinesid korraldusrühmaks.

Leaderi sidusrühmades sageli elavaid arutelusid põhjustav teema on väliskonsultantide toetus. Konsultantide rolli suhtes on kahte liiki argumente. Esiteks ei saa konsultant asuda taotleja rolli, ja kui projekti väljatöötamisel vajatakse toetust, võtab kohaliku tegevusrühmaga ühendust ikkagi taotleja. Teiseks tuleks projekti raames kasutada alati väliseksperthe, kui teadmistes on lünki. Näiteks peaksid taastuvenergia valdkonna projektid kasutama muudes piirkondades tehtud teadusuuringuid; turustusalgatusi saaks rahvusvahelistele standarditele toetudes täiustada ning ühisettevõttel nõuab uute turgude otsimine eriteadmisi turgu reguleerivatest eeskirjadest jne.

#### *Tervet projekti elutsükli läbiv eritoetus*

Üks osa kohaliku tegevusrühma juhatuse rollist on eritoetus, mida pakutakse läbi terve projekti elutsükli. Arusaadavatel põhjustel vajatakse eri etappides eri liiki toetust. Ent ühiseks jooneks peaks olema protsessi läbipaistvus. Soovitav on koostada vooskeem ja kehtestada selge kvaliteedikontrolli menetlus, mis aitab toime tulla projektide arenguga, sealhulgas edendajaid nende projekti seisust aktiivselt teavitada.

Ettevalmistusetapis on kõige olulisem:

- ▶ rajada algatusele teed, s.o aidata tõsta oluliste osalejate teadlikkust;
- ▶ panna alus partnerlusele ja projekti sisulisele küljele ning luua võrgustikud (võrgustikud, mis ulatuvad projekti sidusrühmade siseriingist toetavate partnerite laiema ringi kaudu muude huvitatud isikuteni);
- ▶ pakkuda abivahendeid ja tõhusaid tööviise, eriti üleminekul kavandamiselt rakendusetapile.

Teine oluline samm, mis on juhatuse jaoks kindlasti keeruline, on tagada, et otsustusprotsess oleks õigeaegne, kiire

ja läbipaistev. Kõnealuse otsustusprotsessi üks koostisosa on kohaliku tegevusrühma sisemine suutlikkus otsuseid õigeaegselt vastu võtta. Teine koostisosa on haldustoimingud, mis on vajalikud piirkondlikelt või riiklikelt asutustelt toetuse saamiseks või nendega kokkulepete sõlmimiseks. Mõlema mainitud sammu puhul on kliendisõbralikkuse seisukohalt oluline tegur avatud ja läbipaistev suhtlemine taotlejaga. Endastmõistetavalt on selles oluline roll kohaliku tegevusrühma ja ametiasutuste tihedatel suhetel.

Esimene samm on projektitaotluste hindamine kohalikus tegevusrühmas. Vorminõuete täitmise tagamine (ning abikõlblikkuse kontroll) toimuvad enamikul juhtudel hästi sissetöötatud toimimisviisidele tuginedes. Uuenduslikkuse, majandusliku elujõulisuse ja projekti jätkusuutlikkuse hindamine on keerulisem. Kohaliku tegevusrühma sisemist suutlikkust tuleb ausalt hinnata, et otsustada, kas kõigega saavad hakkama kohaliku tegevusrühma enda eksperdid või on projekti põhjalikuks hindamiseks vaja väliseksperthe (sealhulgas teistest kohalikest tegevusrühmadest, mis on juba sarnaseid projekte rakendanud). Paljude kohalike tegevusrühmade nõukogus on ka valdkondlikke rühmi. Esimehed on tihti nõukogu liikmed, samas kui teised liikmed töötavad väliseksperthena, kes vaatavad läbi projektitaotlusi ja teevad otsustusprotsessiga seotud avaldusi. Kuna paljud projektid hõlmavad mitut valdkonda, siis on ühise hinnangu andmiseks vaja intensiivseid läbirääkimisi kõigi otsustusõigusega liikmete vahel.

Igatahes on eespool mainitud protsessiga seotud dokumendid ja selle tulemused kohaliku tegevusrühma usaldusväärse ja läbipaistva juhtimise nurgakivideks. Lisaks sellele ei tohiks valikuprotsessi tehniline külg eirata juhtpõhimõtet, mille kohaselt kõik projektid peavad lähtuma piirkonna vajadustest. Kui hindamise käigus toimuvate arutelude hoog



raugeb ning neil lastakse manduda ja tehniliseks rutiiniks muutuda, tuleb alati kontrollida ja parandada abivahendeid, nagu hindamistabelid, menetluseeskirjad ja valikukoosolekute vorm.

Kui kohalik tegevusrühm on langetanud projekti suhtes soodsas otsuse, tuleks ülejäänud halduslikud sammud kiiresti lõpetada, et vältida tüdimuse teket. Ametiasutustega loodud vahetud suhted ja kehtestatud haldusrutiin on siinkohal ilmseks eeliseks.

#### Lühikesed ja vahetud sidevood ning vastutuse jagamine otsustamisel – kohalik tegevusrühm Flevoland (Madalmaad)

Flevolandi provint on hea näide vahetust suhtlusest otsustusprotsessi käigus. Kohaliku tegevusrühma projektijuht asub korraldusasutusega samas büroos, mis võimaldab sagedasi ja vahetuid arutelusid. Kohaliku tegevusrühma nõuanded korraldusasutusele on siduvad. Korraldusasutus vaatab läbi finants- ja õiguslikke aspekte käsitleva ettepaneku ning valmistab ette rahastamisotsuse. Heakskiitmisotsust sisaldava määrusega kaasneb leping. Lepingus on sätestatud olulised kuupäevad, ootused ja rahalise toetusega seotud eesmärgid. Lepingule kirjutavad alla mõlemad pooled, s.o korraldusasutus ja projektijuht. Vastutuse jagamise viis tõhustab koostööd ja vähendab probleeme.

[www.flevoland.nl](http://www.flevoland.nl)

Järgnevas *rakendusetapis* on hoopis teistsugused juhtimisülesanded. Kui projekti juhib kohalik tegevusrühm ise, on endastmõistetav ülesanne kohaliku tegevusrühma suutlikkuse tõhus kasutamine. See aitab vältida kitsaskohti ja säilitada kvaliteedi eri töövaldkondades, nagu korrapärane teabevahetus, elavdamine või koolitus. Kui projekti rakendavad muud edendajad, võivad nad olenevalt projektist vajada kohalikult tegevusrühmalt mitmesugust toetust. Tavaliselt on vaja, et kohaliku tegevusrühma juhatus toetaks projekti erinevate meedia- ja teavitusalgatuste kaudu. Samal ajal tuleb korrapäraselt jälgida edusamme ilma projekti edendajale liigseid halduskulusid põhjustamata ning avatud suhtluse õhkkonnas, et vajaduse korral oleks võimalik anda kohaliku tegevusrühma sidusrühmadele ja ametiasutustele usaldusväärset teavet. Tähelepanu väärib küsimus on esialgse projekti muutmine, eriti eksperimentaalprojektide puhul, mis võivad vajada muudatusi. Mõlemale poolele on suureks abiks, kui kohaliku tegevusrühma juhatus on volitatud läbi rääkima ja projekti eelnevalt kindlaksmääratud piirides muutusi

tegema. Kui väikesed muudatused nõuavad täieulatuslikku otsustusprotsessi, takistab see projekti rakendamist ja põhjustab kõigi asjaosaliste tüdimust. Kohaliku tegevusrühma seisukohalt on oluline hoida paindlikkus ja järjekindlus heas tasakaalus. Strateegilised eesmärgid tuleks alal hoida, aga töö käigus astutavad rakendussammud võivad vajalike tagatiste andmiseks vajada muutmist.

#### *Hindamine rahastamisjärgse tegevuse seisukohalt*

Kohalik tegevusrühm vastutab projektiportfelli eest, mis peaks peegeldama terviklikku lähenemist strateegia eesmärkide saavutamisele. See on lihtne üldpõhimõte, aga kohapealne tegevus on hoopis midagi muud. Sageli rakendatakse mitmeid omavahel seotud projekte või üksikutele toetuvaid projekte ning võrdlemisi laiaulatuslikud infrastruktuuriarendused toimuvad kõrvuti väikesemahuliste elavdamistegevustega. Kohaliku tegevusrühma töötajad võivad olla oma igapäevaste haldusülesannete ja/või kohaliku tegevusrühma strateegia rakendamisega väga koormatud, nende aeg ja ressursid on nii või teisiti napid. Ent projektiportfelli haldamisel on ainus tõeline ebaõnnestumine see, kui kohapeal toimuvast EI õpita. Strateegia ja projektide mikroelemente tuleks hinnata rahastamisjärgse tegevuse seisukohalt. Seda ei tohiks siiski segamini ajada majandusliku jätkusuutlikkusega arvestamisega, mis on teatavat tüüpi projektide puhul üks olulisemaid nõudeid. Sellisel juhul peab kohalik tegevusrühm langetama strateegilise otsuse, kas teataval arenguteel jätkata või sellest teadlikult loobuda. Sellised arupidamisprotsessid on üks projektiportfelli eduka haldamise aluseid, mida käsitletakse allpool pealkirja „Hindamine ja järelevalve“ all.

#### *Võlusõna: uuendused*

Leader+ projektid peaksid olema uuenduslikud. Kõige väiksem ühine nimetaja on see, et kõnealused projektid peaksid olema võrreldavas keskkonnas ainulaadsed. Uuendustel on mitu nägu. Uuenduslik võib olla toode, aga sama hästi ka protsess. Sageli on Leaderi puhul peamine uuenduslik element see, et algatus hõlmab mitut valdkonda, ühendades tavapäraseid elemendid uuel moel. Projekti uuenduslikkuse hindamine ei ole praktikas alati lihtne. On ilmne, et kohalik tegevusrühm ja selle juhatus ei ole lihtsalt rahastamisbüroo, vastasel korral võiks see piirata tegevusrühma rolli projekti uuenduslikkuse hindamisel, sest kohalik tegevusrühm on tihedalt seotud strateegia väljatöötamisega. Strateegia peaks sisaldama esimesi uuenduslikkuse seemneid. Ent strateegia väljatöötamise protsess võib paljastada, et tulevaste uuenduste nimel, mida saavutatakse tõeliselt uuenduslike projektide kaudu, on vaja teha ettevalmistusi tavapärase



elavdamisprotsessi abil. See tähendab, et uuenduslike aspektide mõistmiseks tuleb mõista projektklastreid.

Kui rääkida üksikprojektidest, eriti neist, mis on seotud ettevõtjatega, on selge, et uuenduspüüded nõuavad riskide võtmist ja õnnestumine ei ole tagatud. Riski eelhindamiseks on mitmeid vahendeid, nagu igakülgset teostatavusuuringut, mis hõlmavad tasuvusanalüüsi, standardtehnikaid (näiteks sisetootluse või nüüdispuhasväärtuse arvutamine) ning ekspertide kaasamist äriplaanide väljatöötamise või õppekooli kohalikesse tegevusrühmadesse, kes on rakendanud võrreldavaid projekte. Ehkki iga juhtumi puhuks garantiid ei ole, ei tohiks unustada, et sellist tüüpi toetusprogrammide omane ebastandardsete projektide toetamine. Riskide minimeerimisel on oluline samm toetada partnerluse loomist. Siinkohal peaks kohalik tegevusrühm aitama algse projektipartnerite rühma tugevuste ja nõrkuste avameelse hindamisega. Kui projekti väljatöötamise etapis avastatakse teadmistes lünk, peaks kohalik tegevusrühm tugevalt toetama väliseksperptide kaasamise võimalust.

#### *Milline on edukas projekt?*

Leader+ olulised osalised võivad projekti edu all mõista erinevaid asju. Korraldusasutuse jaoks võivad projekti õnnestunuks lugemisel olla määravad siseriiklike ja Euroopa Liidu eeskirjade järgimine ning rahaliste vahendite kasutamine. Kohalik tegevusrühm võib näha oma strateegilise projekti õnnestumist selles, et see ergutab uusi tekkivaid sektoreid ja järgib selgesti eristuvat arengutsüklit alates teadlikkuse tõstmisest ning koolitustest ja ettevõtluse toetamisest kuni jätkusuutlike struktuuride loomiseni. Projekti edendaja peab õnnestumiseks sageli seda, kui oodatud tulemused saavutatakse õigeaegselt vastavalt esialgsele ressursikavale.

Tehnilises mõttes saab projekti edu jälgida oluliste eesmärkide ning oodatud väljundite ja tulemuste saavutamise põhjal. See muutub raskemaks, kui hinnatakse projekti strateegilist mõju, ja tervikpilt saab selgeks alles siis, kui projektiportfelli strateegilist mõju hinnatakse strateegia taustal. Ent nagu me oleme ennagi näinud, võivad olulised projektid lisada manööverdamisruumi ja tuua kaasa esialgse strateegia kohandamise. Projektide mõju kohta kujundatud sisearvamuse jagamiseks tuleb kasutada hästi valitud kombinatsiooni kvalitatiivsest ja kvantitatiivsest teabest. Selle üks osa on kvantitatiivsed näitajad, nagu uued ja säilitatud töökohad, projekti raames loodud ajutised töökohad, tehtud investeeringud, käibe kasv, turistide arv jne. Kõnealuseid näitajaid on vaja selleks, et ametiasutustele programmi edusammude kohta aru anda, sest avaliku sektori kulutuste lisandväärtust tuleb tõendada. Kohalikus tegevusrühmas strateegia üle arutledes läheb vaja palju

kvalitatiivset ja kvantitatiivset lisateavet, et oleks võimalik projekti edu kohta järeldusi teha. Oluline on mõista, et edu kriteeriumid on olenevalt projekti tüübist erinevad.

- ▶ Kohaliku tegevusrühma koostatud projektide puhul on võib-olla üks kõige olulisem kriteerium uute projektideni viivate algatuste esilekutsumine.
- ▶ Äriühingute poolt väljatöötatud projektide puhul võib kriteeriumiks olla otsustav toetus stardietapis, mis võimaldab majanduslikult jätkusuutlikku ettevõtlust nišiturul, luues seega töökohti ja piirkondlikku lisandväärtust.
- ▶ Kogukonna projektide puhul võib kriteeriumiks olla teatava inimrühma elukvaliteedi märkimisväärne ja nähtav paranemine (mida on pea võimatu väljendada kvantitatiivsetes näitajates, kuid saab vaadelda institutsioonilise suutlikkuse tõstmise ja kogukonnas muude loovprotsesside esilekutsumise seisukohalt).

Projekti eripära ja sellest tulenevaid erinevusi strateegilise mõju liinis tuleb kajastada järelevalve- ja hindamistingimustes. Projektiportfelli eduka haldamise alus on ühiseks arupidamiseks aja ja ressursside leidmine. Ainus ebaõnnestumine on see, kui tehtust ei õpita.

#### **Järelevalve ja hindamine kohaliku tegevusrühma tasandil**

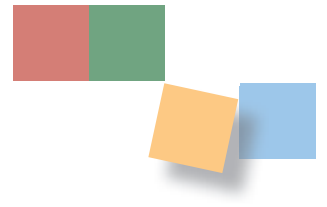
*„Parem koos targaga põrgus kui lolliga paradisis.“*  
(Juudi vanasõna)

Eelnevalt on rõhutatud kohaliku tegevusrühma õpivõimet. Kohaliku tegevusrühma puhul eeldab õppimine arvamuste ja vaatekohtade jagamist. Lisaks tahtmisele, ajale ja ressurssidele võivad õppimist soodustada ka abivahendid.

#### *Järelevalve ja hindamine. Terminoloogia ja peamine eesmärk*

Järelevalve ja hindamine peaksid aitama parandada kohaliku tegevusrühma õpivõimet ja sellega seotud partnerlusuhteid. On olemas hulk abivahendeid ja tehnikaid, mis on teataval määral standardiseeritud, kuid tuginevad samas konkreetse kohaliku tegevusrühma motiveerivale jõule. Mõistete „järelevalve“ ja „hindamine“ vahel tuleks selget vahet teha. Üldiselt öeldes:

- ▶ *järelevalve* on oma põhiolemuselt tulemuste ja ootuste võrdlemine ning seega hindamise oluline eeltingimus;
- ▶ *hindamine* hõlmab järelevalvel ja muudel allikatel põhineva teabe analüüsimist, et selgitada välja sekkumiste mõju ja seda seletada.



### *Hindamine programmi tasandil*

Oluline on mõista, et Euroopa Komisjon on programmi tasandil järelevalve ja hindamise jaoks välja töötanud ja kehtestanud tervikliku raamistiku, milles on üksikasjalikult kirjeldatud tulemuste eeldatavaid standardeid eel-, vahe- ja järelhindamise aruannete puhul. Mainitud hindamised toimuvad programmi tasandil ja nende käigus võetakse loomulikult arvesse kohalike tegevusrühmade saavutusi tervikuna. Hindamiste peamine eesmärk on tõendada teatava poliitika elluviimiseks kasutatud avaliku sektori kulutuste õiguspärasust. On siiski oluline mõista ka seda, et kõnealused programmi tasandil hindamised annavad juhul, kui neid ei tehta üksnes eeskirjade täitmiseks, palju tegevussuunaga seotud teavet, millest on kasu ka kohaliku tegevusrühma tasandil tehtud töö käsitlemisel. Eelhindamine peaks sisaldama programmi mõju mõõtmise raamistikku; rääkida tuleks ka indikaatoritest, vajadusel need välja töötada ning hinnata nende rakendamise viisi. Vahehindamine võimaldab valdkondadevahelisi pilguheite kohalike tegevusrühmade töö tulemuslikkuse ja hõlmab sageli juhtumiuuringuid või soodustab riigi eri paigust pärit kohalike tegevusrühmade sidusrühmade kohtumisi. Sellise hindamisprotsessi käigus toimunud arutelud ja loodud sidemed võivad toetada otsuseid, mis on tehtud kohaliku tegevusrühma tasandil võetud strateegia suhtes. Järelhindamised annavad rohkelt teavet tänu juhtumiuuringute laialdasele kasutamisele ja mitme tegevusvaldkonna sünteesile. Rahvusvahelised kogemused ja juhtumiuuringute või erinevate poliitiliste raamistike kasulike külgede esiletõstmine on kahtlemata lisandväärtus, mis aitab avardada Leaderi siseriiklike sidusrühmade vaatenurka. Ühesõnaga, kohalik tegevusrühm ei tohiks kõnealuste kohustuslike hindamiste protsessi ja tulemusi ignoreerida. Kohalikest või piirkondlikest algatustest saadud tervikpilt on selge lisandväärtus strateegia hindamisel, võrdlusuuringute korraldamisel ja teadmiste vahetamisel üksikalgatuste kohta.

### *Enesehindamine kohaliku tegevusrühma tasandil: eri etappidel eri vajadused*

Erinevalt programmi tasandil toimuvast hindamisest on kohaliku tegevusrühma tasandil enesehindamisega seotud ootused ja suunised seotud rohkem kohaliku tegevusrühma püüdluste ja motivatsiooniga. Enesehindamises tuleks üldiselt näha kvaliteedijuhtimise vahendit. Kohaliku tegevusrühma sidusrühmad peavad saavutatud tulemuste ja saadud kogemuste üle aru, et tulevikus asju paremini

teha. Kohalik tegevusrühm on nagu elusorganism, mille arengus on mitu etappi, ja enesehindamine on iga etapi oluline osa.

- ▶ Algetapis on kasulik määrata kindlaks tegevusulatus ja kohaliku tegevusrühma kuuluvus. Selleks otstarbeks on kasulikud järgmised meetodid: SWOT-analüüs (tugevused, nõrkused, võimalused ja ohud) sihtrühmades; mõtete kaardistamine (*mind mapping*) ja kriitilise juhtumi (*critical incident*) tehnika; projektimessid jne.
- ▶ Kogenum kohalik tegevusrühm võib kasutada kvaliteedijuhtimiseks ja kontrolliks enesehindamist, et pidada aru oma tulemuslikkuse, toimimispõhimõtete ja tööharjumuste üle. Tõenäoliselt sobivad sellised meetodid nagu kvaliteediringid, standardiseeritud andmekogumine ja nn tasakaalustatud tulemuskaart (*balanced scorecard*).
- ▶ Eri meetoditel põhinev pidev ja korrapärane enesehindamine võib soodustada institutsioonilist õppimist ja teadmiste süstematiseerimist, mis on abiks laienevatele organisatsioonidele ja töötajate rotatsiooni ajal.

Enesehindamiseks on mitmesuguseid tehnikaid. Järgmise meetodite liigituse on välja töötanud Bernd Schuh<sup>(1)</sup>. Seda võib kasutada lähtepunktina individuaalsete enesehindamise lahenduste väljatöötamisel.

<sup>(1)</sup> Bernd Schuh, „Monitoring and evaluation at LAG level“ (Järelevalve ja hindamine kohaliku tegevusrühma tasandil). Motivatsioonikõne Korsika seminari „Leader+ väärtused kohalikul tasandil: maa- piirkondade tuleviku ülesehitamine“ õpikojas.



Kohaliku tegevusrühma arenguetapp	Enesehindamise eesmärk	Valitud meetodid
Kujunemine	Enesemääratlus	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ SWOT-analüüs</li> <li>▶ Sihtrühmad (soovitav on väline toetus)</li> <li>▶ Kriitilise juhtumitehnika (sama soovitus)</li> <li>▶ Ideede kaardistamine</li> </ul>
Tormiline areng	Identiteedi leidmine	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Filmid</li> <li>▶ Identiteediturud või messid (väline toetus)</li> </ul>
Normide järgimine	Kvaliteedikontroll ja -juhtimine	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Kvaliteediringid</li> <li>▶ Andmekogumise standardiseerimine</li> <li>▶ Kohalik tasakaalustatud tulemuskaart</li> </ul>
Tulemuste saavutamine	Institutsiooniline õppimine ja teadmiste süstematiseerimine	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Andmebaas (väljaspool loodud, ent sisemiselt juhitud)</li> <li>▶ Kvaliteediringid</li> </ul>

*Enesehindamiseks on vaja juhiseid, teabevahetust ja abivahendeid*

Vahehindamiste süntees on heitnud veidi valgust enesehindamise olukorrale Leader+ algatuses, nimelt avastati tegevuste ulatuses ja kvaliteedis tõsiseid lünki. Tegevuse koordineerimine ja koostöö kohalike tegevusrühmade vahel oli puudulik ning riiklikel võrgustikel oli, mõningate eranditega, aktiivses toetuses tühine roll. Enesehindamine piirdus sageli ühekordse tegevusega, millele ei järgnenud parandusmeetmeid. Uuringus soovitati kombineerida välishindamist ja kohaliku tegevusrühma tasandil toimuvat abistatud enesehindamist, milleks pakuvad tuge piirkondlikud ja riiklikud võrgustikud.

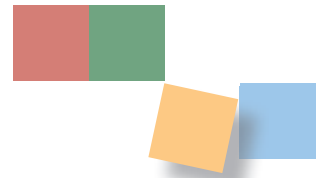
Väga vajalik on töötada välja abivahendid: riiklike koostöövõrkude üksused (näiteks Soomes ja Austrias) on ette valmistanud mõned lühikokkuvõtted ehk näidisteabe enesehindamise kohta. Soome riikliku koostöövõrgu üksus on avaldanud enesehindamise kohta kaks põhjalikku dokumenti, mis on kättesaadavad inglise keeles. Austria riikliku koostöövõrgu üksus on käivitanud algatuse kohalike tegevusrühmade poolse enesehindamise kehtestamiseks Leaderi kvaliteedijuhtimise üldises raamistikus.

Pidevat ja korrapärast enesehindamist soodustava lihtsa abivahendite kogu koostamine on aga osutunud enamiku riikide jaoks raskeks ülesandeks. Nagu juba mainitud, on vaja üsna järjekindlat abivahendite süsteemi, mis rahuldab erinevaid teabevajadusi terve kohaliku tegevusrühma elutsükli kestel.

Piirkonna või riigi tasandil võetud meetmed toovad ilmset kasu. Hindamistehnikate võrreldavusel ja hindamise tulemustel on oluline roll võrdlusuuringute korraldamisel, mida ei tohiks ekslikult pidada vaid tulemuslikkuse võrdluseks, pigem ergutab see kohalikke tegevusrühmi üksteiselt õppima.

Enesehindamisel võib välisekspertide abi olla määrava tähtsusega. Hindamistehnikate tõhusat kasutamist tuleb ette näidata ja õpetada. Peale selle nõuab hindamistulemuste sihipärane kasutamine arutelusid, kokkulepetele jõudmist ja pühendumist. Selles protsessis võib olla suur kasu väljastpoolt tulnud inimesest. Mõned riiklike koostöövõrkude üksused on moodustanud selliste ekspertide kogu, kelle hindamistehnikatega seotud kogemused on tõendamist leidnud. Riikliku koostöövõrgu üksus saab tagasisidet töö kohta, mida hindaja on kohalike tegevusrühma heaks teinud, ja saab seega oma soovitustes tugineda eelnevatele kogemustele. Järelikult tasub saada üle esialgselt kõhklusest kohaliku tegevusrühma tegemistesse pilku heitva võõra suhtes.

Enesehindamise põhimõtted tuleks kindlaks määrata ja kokku leppida väga varakult. Oluline on kasutatavate tehnikate ja kohtumiste vormi hoolikas valimine. Peaks olema võimalik näidata, et enesehindamine on rikastav kogemus, mitte tüütu kohustus. Enesehindamine peaks üldiselt olema avatud, arupidav osaluskommunikatsiooni protsess. See ei ole mõeldud hästisõnastatud tasakaalustatud poliitiliste aruannete koostamiseks, vaid peaks hoopis aitama käsitleda kohaliku tegevusrühma praktilisi kogemusi ja väljavaateid ning avaldama uusi arenguvõimalusi. Seega



on hindamise kõigi sammude puhul, alates küsimustikest kuni sihtrühmadeni, äärmiselt oluline koosolekute keel ja toimumisviis, millest sõltub osalejate huvi püsimine.

Nagu juba näidatud, on andmete kogumiseks ja süstematiseerimiseks lai valik meetodeid ja tehnikaid. Üksnes kvantitatiivsete meetodite kasutamine vähendab peagi rühma huvi. Kui mängus on suurem kohaliku tegevusrühma sidusrühmade grupp, tuleb kvalitatiivseid ja kvantitatiivseid meetodeid kombineerida. Strateegia kindlaksmääramise alguses võib kasutada selliseid struktureeritud ajurünnakutehnikaid nagu SWOT-analüüs. See aitab kindlaks määrata peamisi tegevussuundi ja aru saada töökeskkonna keerukusest kohalikes tegevusrühmades. Leader-programm võttis SWOT-ana-

lüüsi kasutusele ka programmi tasandil ja seda kasutatakse vahehindamistel. See võib anda võimaluse kohaliku ja sise-riikliku tasandi väljavaadete viljakaks võrdluseks. SWOT võiks olla ka projekti väljatöötamise standardelement. Kõnealune analüüs on aluseks mitmesugustele sammudele. Pärast selle toimumist mõistavad ja aktsepteerivad kõik asjaosalised paremini andmekogumise nõudeid ja eesmärke.

Sisemine struktureeritud arupidamine eri projektiliikide projektijuhtimistsüklite üle, millele lisanduvad kohaliku töörühma juhatust ja projektijuhte hõlmavad sihtrühmad, võib aidata tuvastada lünki kohaliku tegevusrühma suutlikkuses. Kõnealuseid lünki saaks vähendada kvaliteediringide abil, mille korraldamisel kasutatakse välisabi.

#### Lihne, kuid tõhus: videofilmid kui enesehindamise vahend, mida kasutab kohalik tegevusrühm Grande-Terre (Guadeloupe, Prantsusmaa)

Kohalik tegevusrühm otsustas kasutada lihtsa abivahendina videofilme – näiteks selleks, et filmida projekte ja projekti sidusrühmadelt võetud intervjuusid, mis on kohaliku tegevusrühma liikmete jaoks tõeliselt rikastav kogemus. Videod aitavad edasi anda tundeid ja suurendavad seega huvi! Videoid on kasutatud ka kohaliku tegevusrühma koosolekute analüüsimiseks. Sellest oli kasu, sest selgus, et koosoleku vormi saab hõlpsasti veidi muuta, et parandada koosoleku õhkkonda ja kodukorda. Videote kasutamine tõi kaasa avaliku ja erasektori aktiivsema osaluse ja kaasamise, silmatorkavalt pikad ettekanded asendati aruteludega.

[www.maires-guadeloupe.org](http://www.maires-guadeloupe.org)

#### SWOT-analüüs ja tasakaalustatud tulemuskaart abivahenditena, kohaliku tegevusrühma Auerbergland (Saksamaa) näitel

Kohalik tegevusrühm Auerbergland on võtnud enesehindamise vahenditena kasutusele nii SWOT-analüüsi kui ka tasakaalustatud tulemuskaardi. Mõlema puhul on oluline kasutada laia sidusrühmade gruppi, et selgitada välja erinevaid arvamusi.

SWOT-analüüs näitab mitmesuguseid kvalitatiivseid külgi, mida saab kasutada ka sobivate tulemuslikkuse indikaatorite väljanappimiseks. Sellest on palju abi kohaliku tegevusrühma strateegia kindlaksmääramisel ja strateegia kohandamisel kohaliku tegevusrühma elutsükli eri etappides ning lühiajaliste tegevuskavade sõnastamisel. Saksamaa puhul on selles ka teiste piirkondadega võrdluse tegemise elemente.

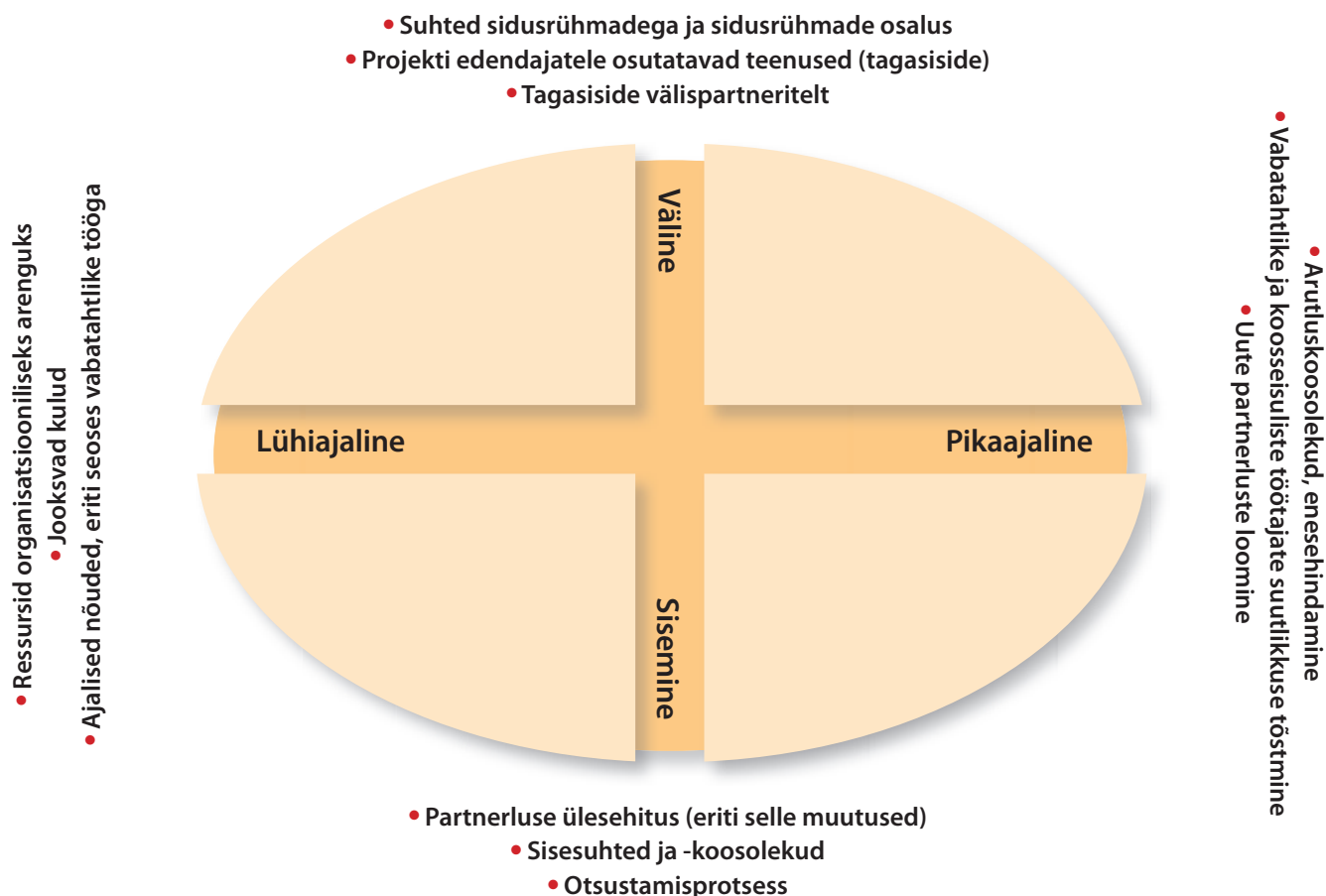
Tasakaalustatud tulemuskaart teisendab visioonid ja strateegia sobivateks projekti tasandi tulemuslikkuse indikaatoriteks. Kohalik tegevusrühm kasutab seda projektide hindamiseks, aga ka projektide järelevalveks terve projekti elutsükli kestel. Standardiseeritud süsteemid võimaldavad saada koondandmeid, millest on jällegi palju abi strateegia kohandamisel. Nn kohalik tulemuskaart<sup>(1)</sup> (vt lk 36) on tasakaalustatud tulemuskaardi edasiarendus, millel on neli integreeritud vaatenurka: väline vaatenurk territoriaalsetele tulemustele ja mõjudele, teiseks pikaajaline arengu- ja õpiprotsess, kolmandaks sisemised rakendusprotsessid ning lõpuks lühiajaline ressursside väljavaade. Neist neljast vaatenurgast igaühe puhul saab kindlaks teha mõned indikaatorid.

Kuna SWOT-analüüsi ja tasakaalustatud tulemuskaardi põhijooned on samad, võimaldavad nad võrdlemist, projekti hindamise läbipaistvat dokumenteerimist ning strateegia korrapärasest hindamist.

<sup>(1)</sup> Välja töötanud Leo Baumfeld koos Austria Leader+ võrgustiku töörühmaga.



### Kohaliku tasakaalustatud tulemuskaardi näidis



#### Seosed kõikide hindamisetappide vahel

Programmil Leader+ on muude programmidega võrreldes ainulaadne potentsiaal, sest julgustatakse tegelema enesehindamisega ja kohaliku tegevusrühma tasandil seda osaliselt tehaksegi. Programmi elluviimise kõige väiksemaid üksusi julgustatakse kasutama õppimisvõimalusi. Seega on Leaderi raames välja töötatud rohkem tehnikaid kvalitatiivse ja kvantitatiivse teabe kogumiseks ja kasutamiseks kui muude programmide raames.

Kogu kohaliku tegevusrühma tasandil toimuva hindamise küsimus vajab siiski veel edasiarendamist. Arenguks on

veel piisavalt ruumi ja riiklike koostöövõrkude üksustel võib kõnealuse protsessi kiirendamisel olla oluline roll. Oleks soovitatav luua rohkem võimalusi hinnangute läbivaatamiseks programmi ja kohaliku tegevusrühma tasandil. Kvalitatiivsed järeldused, mida tehakse kohaliku tegevusrühma tasandi tegevussuundade kohta, parandaksid programmi tasandil toimuva hindamise kvaliteeti – tulemuslikkust käsitlev võrreldav miinimumteave aitaks saada üksikasjalikumalt pilti programmi raames saavutatust. Kohalikud tegevusrühmad saaksid omakorda kasu põhjendatud arupidamisest riikliku poliitika üle, sest see võiks anda neile ideid sisearuteludeks ja tulemuslikkuse mõõtmise meetoditeks.





## Järeldused

Alates Leader I-st kuni algatuseni Leader+ on maapiirkondades kogutud rohkelt teadmisi partnerlussuhete loomise kohta. Euroopa tasandil ei ole pea ühtegi muud algatust, mille puhul strateegia väljatöötajad ja projektijuhid nii tihedalt suhtleks kui Leaderi puhul. Samuti ei ole pea ühtegi programmi, mis sidusrühmadele strateegiliste partnerluste loomisel nii palju vabadust jätaksid. Ainus põhireegel on see, et majandus- ja sotsiaalpartneritele ning kodanikuühiskonnale peaks kohalikes avaliku ja erasektori partnerlustes, teisisõnu kohalikes tegevusrühmades, kuuluma vähemalt 50% otsustusõigusest.

27 praeguse liikmesriigi ühiskondlik-kultuurilist mitmekesisust tuleks pidada üheks Euroopa Liidu aardeks. See nõuab ettenägelikke ja asjakohaseid arengustrateegiaid, et kindlustada pidev mitmekesistamine, pidades silmas maapiirkondade elanike vajadusi. Leader püüab soodustada vahetut suhtlust, tõsta kohalikele ressurssidele lisandväärtuste andmise võimet ja edendada põllumajandussektori kaasamist mitut valdkonda hõlmavatesse projektidesse. Halduslikust vaatepunktist võib öelda, et 15 liikmesriigis on kohalikud partnerlused loodud pikemaks ajaks, ja nagu näha, annavad nad maaelu arengupoliitikasse suure panuse. Kümnes liikmesriigis on kohalikud tegevusrühmad kui arengu tööriistad alles algetapis. Kahes liikmesriigis, kus maaelu arengu tegevuskava on väga oluline teema, on kohalikud tegevusrühmad võrdlemisi uus nähtus. Euroopa Liidus on võimalik edastada palju teavet partnerluste loomise ja tugevdamise protsesside ja tehnikate kohta ning kõnealune teabeedastus tooks kahtlemata vastastikust kasu.

Leaderi raames loodud partnerlustel on ühised juured ja nad kuuluvad Euroopa tasandi „kaubamärgi“ alla. Ent see kaubamärk on loodud partnerluse üldpõhimõtte, mitte aga lõpptoote jaoks. Nii kohaliku tasandi kui ka projekti tasandi partnerlus muutub pidevalt. Kohalike tegevusrühmade elutsüklil algab intensiivse elavdamise ja võrgustike moodustamisega, läbib projektide raames jätkusuutlike struktuuride loomise etapi ning lõpuks toimub varasemate tulemuste ja majandusliku jätkusuutlikkuse kindlustamine, mis kõik aitavad profiili teravdada ja pädevust suurendada. Üks oluline punkt, millest tuleb kinni pidada ja mis peaks saama poliitika elluviimise osaks Euroopa tasandil (nii 27 riikliku koostöövõrgu üksuse kui ka kohalike tegevusrühmade jaoks), on võime õppida nii õnnestumistest kui ka ebaõnnestumistest. Partnerluse aluseks oleva strateegia märkamise, kajastamise ja kohandamise võime on oluline oskus, mis kindlustab positiivse arengu uuel rahastamisperioodil.

Lõpetuseks projektipartnerlusest kui kohalike partnerlussuhete kõrvalsaadusest. Projektipartnerlus võib muutuda üsna laiaulatuslikest tegevustest väiksemaks spetsialiseerunud „kõrvalsaaduseks“, mis keskendub elujõulisusele ja äritegevusele. Partnerlused võivad areneda ajutistest institutsioonidest püsivateks, samuti võib muutuda nende ülesehitus – kõik on võimalik. Kõnealused mitmekesised ja dünaamilised partnerlused annavad palju huvitavaid tulemusi. Euroopa tasandil toimuva pideva teabevahetuse ja vastastikuse õppimise soovitatav resultaat on mainitud tulemuste ärakasutamine Euroopa tasandil, täpsemalt teatavate teemade vastastikku viljastav toime ja uue riigiülese partnerluse teke.

## Tänuavaldus

Ma tahaksin tänada kõiki kolleege, kes tutvustasid 2007. aasta aprillis Korsikal toimunud seminaril „Leader+ väärtused kohalikul tasandil: maapiirkondade tuleviku ülesehitamine“ suurepäraseid uurimusi ja juhtumiuuringuid. Need väärtuslikud tööd moodustavad Leaderi allikmaterjalide kogu ja on olnud käesoleva partnerluste loomist käsitleva ülevaate aluseks.

# Võrgustike loomine ja koostöö

John Grieve <sup>(1)</sup>, Rural Development Company  
(maaelu arengu äriühing), Šotimaa



## Sissejuhatus

Käesolevas artiklis kajastatakse ja arutatakse kahe Cap Corse'il toimunud seminaril „Leader+ väärtused“ käsitletud teema tulemusi. Kõnealused teemad on järgmised:

- ▶ võrgustike loomise lisandväärtus ja kasulikkus;
- ▶ koostöö lisandväärtus ja kasulikkus.

Käesoleva artikli ülesehitus peegeldab õpikodade tööstruktuuri, kus kahel osalejate rühmal paluti järele mõelda, mida Leader+ on kahe mainitud teemaga seoses saavutanud, millised olid kõnealuste tegevuste rakendamisel ilmnenu tugevad ja nõrgad küljed ning mida saab tutvustatud kogemustest edaspidiseks õppida.

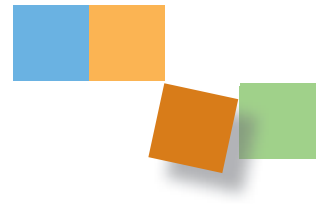
Õpikodade tegevuse käigus toimunud võrgustike loomise ja koostöö käsitlemisel õpiti teiste kogemustest, kasutades selleks aktiivset järelemõtlemist ja arutelu.

On täiesti ilmne, et võrgustike loomine ja koostöö on otseselt seotud, mõlema teema käsitlemisel viidati sellele

sageli. Tegemist on kahe-suunalise protsessiga, mille puhul üks tegevus soodustab teist: koostöö on võrgustike loomise vorm ja võrgustike loomine on arengukoostöö alus. Kahe mainitud tegevuse vastastikusel mõjust saaks vabalt kirjutada eraldi artikli, kuid see ei ole praegusel juhul eesmärk. Käesolevas artiklis käsitletakse kumbagi teemat valdavalt eraldi, nagu arutelu käiguski.

Käesolev artikkel keskendub sellele, kuidas Leader-meetodi kasutamine on aidanud territoriaalsel tasandil toimunud maaelu arendamisel kaasa võrgustike loomisele ja koostööle. Mõnes ettekandes pöörati suuremat tähelepanu jooksvatele küsimustele ja Leaderi raames saadud kogemustele kui maaelu arengule laiemalt. Seda tuli sagedamini ette seoses võrgustike loomisega, millel on politiseerimise varjund, see on mõnes liikmesriigis silmatorkavam kui teistes. Kuigi artiklis tunnistatakse mainitud tegurite olemasolu, keskendutakse selles pigem asjakohaste küsimuste kajastamisele kui mainitud pingete uurimisele.

<sup>(1)</sup> Inglismaa ja Walesi Leader II programmi hindaja (järelhindamine), Šotimaa Leader+ programmi hindaja (eel- ja vahehindamine) ja Inglismaa Leader+ programmi hindaja (vahehindamine ja tõendusmaterjali kaasamine) ning Leader+ Contact Point'i teemaekspert.



## Võrgustike loomine

### Sissejuhatus

Tundus igati sobiv, et võrgustike loomisele keskendunud õpikodades tegeldi rohkem konkreetsete juhtumiuuringute käsitlemisega kui teistes õpikodades ja et seal osales kõige enam maapiirkondade esindajaid. Kahte võrgustike loomise lisandväärtust ja kasulikkust käsitlevat õpikoda juhatasid liri ja Rootsi juhendajad, seal käsitleti kokku seitsme liikmesriigi juhtumiuuringuid ning osalejad olid pärit Soomest, Portugalist, Taanist, Iirimaaalt, Lätist, Poolast ja Belgiast.

Mõlemad juhendajad andsid oma sissejuhatavas uurimuses võrgustike loomisest põhjaliku taustaülevaate, mis kajastas teema mahukust ning lähenemisviiside ja kogemuste märkimisväärsed erinevusi. Seejärel käsitlesid juhtumiuuringute tutvustajad mõningaid iseenda konkreetseid kohalikke kogemusi. Allpool püütakse anda ülevaade asjaomaste äärmiselt ulatuslike kogemuste tähtsamatest tahkudest ning välja selgitada, mida me võiksime neist edaspidiseks õppida.

### Kontekst

Kahes mainitud uurimuses piiritleti teema ja esitati taustandmed maapiirkondade võrgustike ja Leaderi raames toimunud võrgustike loomise laiaulatuslikuks käsitlemiseks. Kõnealustes uurimustes pöörati suurt tähelepanu Leaderiga seotud võrgustike mitmekesisusele ja keerukusele ning kogemuste erinevusele. Seda tehes tõstsid juhendajad väga mõjusalt esile mõningaid seiku, mis võrgustike käsitlemise üsna keerukaks muudavad, sealhulgas:

- ▶ eri võrgustikuvormide paljusus;
- ▶ eri liikmesriikide mõjud;
- ▶ eri päritolu ja eesmärgid;
- ▶ ühiste kogemuste näited.

Seega näidati maapiirkondade võrgustike keerukat konteksti ning tõestati, et see on tõepoolest keerukas ja paljude tegurite poolest erinev. Võrgustikke ning võrgustike vorme ja tüüpe on palju, mis näitab, et olud on äärmiselt erinevad ja et ka eri lahendusi on väga palju. Seda selgitades nägid mõlemad juhendajad palju vaeva, et anda vähegi struktureeritud ülevaade, mille raames võiks käsitleda juhtumiuuringuid ja saadud õppetunde.

Mõlemad juhendajad käsitlesid oma esitlustes võrgustike mitmekesisust ja keerukust ning nende kokkupuutepunkte, kuid andsid samas hea pildi sellest, millised on Leaderi raames loodud võrgustike selged iseärasused. Leaderi raames võrgustike loomisel on kaks põhieesmärki: üks on osalevate

kohalike tegevusrühmade toetamine ja teine on lobitöö. Samamoodi on võrgustikel kaks põhitüüpi: ametlik ja mitteametlik võrgustik; ja selliste muutujate raamistikus tegutsevad ametlikud riiklike koostöövõrkude üksused. Kõnealuste tegurite vaheline tasakaal on liikmesriigiti või Leader-programmi märgatavalt erinev ning seda kajastasid ja sellest lähtusid ka juhtumiuuringute tutvustused ja nendega seotud arutelud. Kõnealused erinevused olid väga ilmsed, ja et võrgustike loomise suhtes ühisele arusaamisele jõuda, tuli vaadelda, mis asi võrgustik üldse on: millised on võrgustike eesmärgid, rollid ja tüübid, saavutatud tulemused, tugevused ja nõrkused ning mida on õppida Leaderi raames võrgustike loomisel saadud kogemustest. Esimene järeldus, millele me jõuame, või õppetund, mille me saame: tuleb jõuda suuremale üksmeelele mõistete „võrgustik“ ja „võrgustike loomine“ tähenduse suhtes.

### Mis on võrgustik?

Ilmnes, et võrgustikest rääkimiseks tuleb kõigepealt saavutada teatav üksmeel mõistete „võrgustik“ ja „võrgustike loomine“ tähenduse suhtes. Esiteks on oluline teha vahet tegelikel võrgustikel, s.o liikmete (eriti kohalike tegevusrühmade) vabatahtlikul kogumil, ja seda toetaval asutusel, s.o võrgustiku tugiüksusel, mille kaudu pakutakse tehnilist tuge. Käesoleva artikli lõpupoole käsitleme lühidalt ka tugiüksuse rolli.

Võrgustike loomine oma kõige lihtsamal kujul on tegevus, mis ühendab inimesed (ja organisatsioonid, millesse nad kuuluvad) vastastikust huvi pakkivas küsimuses vastastikku kasulikkude koostööd tegema. Võrgustike lisandväärtuse rõhutamiseks võrreldakse neid mõnikord tabavalt lendava haneparvega, sest haned suudavad vastastikku kasulikkude koostööd tehes lennata kaugemale ja kiiremini, kui ükski neist seda üksinda suudaks.

Võrgustike ametlikkuse ja pühendumuse aste on erinev. Reeglina ei ole võrgustikud bürookraatlikud ning sõltuvad liikmete vastastikusest usaldusest ja ühistest arusaamadest. Lõppkokkuvõttes sõltuvad kõik võrgustikud oma liikmete aktiivsest osalusest ja pühendumusest ning just liikmete osalus muudab asjaomase organisatsiooni ja selle tegevuse õiguspäraseks ja tugevaks. Võrgustiku tugevus sõltub selle osade summast, võrgustik tervikuna võib aga olla osade summast tugevam. Seepärast on seis selline, et vaatamata oma suhtelisele mitteametlikkusele nõuavad võrgustikud osavõttu. Praktikas ei saa olla võrgustiku liige ilma selles aktiivselt osalemata: kui sa tegelikult kõrvale hoiad ja osalemast lakkad, lakkad sa tegelikult olemast võrgustiku liige.

Mida see ütleb võrgustike liikmete kohta ja millised on nende tunnusjooned? Õpikodades osalenud kohalike



tegevusrühmade kogemuste kohaselt koosnevad tõelised võrgustikud aktiivselt osalevatest inimestest ja on nende poolt loodud. Kõnealustel liikmetel on järgmised tunnused:

- ▶ neil on midagi ühist;
- ▶ nad on vabatahtlikud;
- ▶ nad mõistavad kogemuste jagamise ja üksteiselt õppimise kasulikkust;
- ▶ nende koostöö ei ole hierarhiline, seal ei ole alluvusvahetkorda;
- ▶ nad suudavad ühiste eesmärkide nimel luua meetmeid ja struktuure;
- ▶ nad võtavad omaks nii liikmesusega kaasnevad kohustused kui ka eelised;
- ▶ nad osalevad aktiivselt.

Üks sõnavõtja osutas sellele, kui oluline on omada võrgustike loomisele suunatud mõtteviisi. See väljend kirjeldab neid, kes aitavad võrgustike loomisele kaasa ja saavad sellest kasu, mõeldes võrgustiku tugevdamist soodustaval viisil. Milline see mõtteviis on? Kuidas seda määratleda? Kas igaüks suudab nii mõelda? Tegelikult tuleb lihtsalt aru saada, et me kõik oleme osa suurest maaelu arenguga tegelevast kogukonnast, ning läheneda oma tegevusele avatult, võttes arvesse eelõeldut, ja pidada meeles, et me kõik osaleme suuremas algatuses. Lihtsamalt öeldes tähendab see, et endale tuleb esitada järgmised otsustava tähtsusega küsimused.

- ▶ Kes on minuga sarnases olukorras ja sobiks minuga koostööd tegema?
- ▶ Kellele tuleks veel rääkida, mida ma just teada sain?
- ▶ Kes saab seda teha?
- ▶ Kellele tuleks tulemustest rääkida?
- ▶ Kes saab aidata?

Endastmõistetavalt tuleneb siit järgmine küsimus: miks me peaksime seda tegema, miks me peaksime võrgustiku looma, mis on selle eesmärgid?

#### *Võrgustike eesmärgid ja rollid*

Juhendajate esitatud uurimuste ja muude õpikodades esitatud tööde ülevaade näitab, et kaldutakse uurima, mis kasu on võrgustike loomisest Leaderile, aga mitte vastupidi. See on mõnevõrra vastuolus kõnealuste õpikodade ja käesoleva artikli kavandatud kontekstiga. Mõlemad pidid keskenduma hoopis sellele, kuidas Leader+ ise on võrgustike loomisele kaasa aidanud ning seeläbi lisandväärtust loonud ja kasu toonud. See tähendab, et suuremat tähelepanu tuleb pöörata võrgustikele, mis on loodud otseselt tänu Leader+’le.

Seepärast tuleb võrgustike eesmäärke käsitledes hõlmata kaht liiki eesmäärke: Leader-võrgustike otsesed eesmärgid ja võrgustike loomise kaudu saavutatavad eesmärgid.

#### *Mis on võrgustike eesmärgid?*

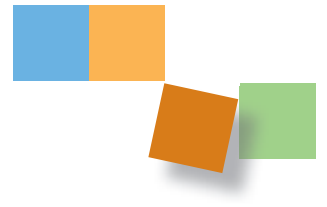
Leader-võrgustike eesmärgid on enamasti kõige tihedamalt seotud koostöövõrkude üksustega ning on üldiselt ette kindlaks määratud ja suhteliselt kitsapiirilised ning mõeldud toetama või hõlbustama võrgustike loomist.

Õigupoolest võib öelda, et võrgustike loomisel on Leader-meetodis ja -programmis keskne koht. See paneb aluse partnerlussuhetele ja kohaliku tegevusrühma tegevuspiirkonna sisestele sidemetele, ühendades kohaliku mõõtme piirkondliku ja riikliku ning liites lõpuks programmid Euroopa tasandil tervikuks. Võrgustike abil sidemete loomine kajastab selgelt Leaderi idee põhiolemust, soodustab uuendusi ning kogemuste jagamist ja ülekandmist.

Kõnealuste eesmärkide käsitlemisel on oluline mõista, et ühtki võrgustikku ei saa vaadelda eraldiseisvalt: eraldatud võrgustikke ei ole olemas. Kui me loome võrgustikke tõhusalt, siis osaleme me kõik mitmes võrgustikus ning see omavaheline seotus ja vastastikune mõju ongi tõelise võrgustike loomise eripära ja annab suure osa lisandväärtusest, mis kaasneb osalusega. Leader-meetod võib tänu sellele vastastikusele mõjule leida laiemat mõistmist ja rakendamist, mis aitab oluliselt kaasa süvalaiendamisele.

Võrgustike loomise kaudu on võimalik saavutada väga erinevaid eesmäärke ja need peegeldavad võrgustike tunnuseid. Peamised eesmärgid on inimeste (ja organisatsioonide, millesse nad kuuluvad) ühendamine vastastikust huvi pakkuvates küsimustes vastastikku kasulikke koostööd tegema. Juhtumiuuringute põhjal toodi järgmisi näiteid:

- ▶ inimeste ühendamine seoses teatavate teemade, meetmete või küsimustega;
- ▶ lobitöö tegemine muutuste esilekutsumiseks või muutuste mõjutamine;
- ▶ koostöörühmade moodustamine;
- ▶ inimestevaheliste suhete loomine ja neile tuginemine;
- ▶ individuaalsete ja kollektiivsete oskuste ning võimete arendamine;
- ▶ individuaalse ja kollektiivse eneseusalduse tõstmine;
- ▶ ressursside, sealhulgas eriteadmiste jagamine;
- ▶ teabevahetuse soodustamine;
- ▶ selliste asjade saavutamine, mis jääksid üksikisikutele või üksikutele kohalikele tegevusrühmadele kättesaamatuks.



Eesmärgid võib seepärast jagada kolme põhivaldkonda:

- ▶ inimeste rühmitumine;
- ▶ teabevahetusmehhanismide loomine;
- ▶ üksteiselt õppimise võimalus.

Võrgustike loomisest saab seega tõhus vahend Leaderi mõju laiendamiseks kõigis Euroopa maapiirkondades, see suurendab Leaderi tõhusust ja mõju Euroopa Liidu eri paigus ja Euroopa Liidu tasandil.

*Millised on võrgustike rollid?*

Eri juhtumiuuringute tutvustamine ja nendega kaasnenud arutelud näitasid, kui erinevalt püüdsid eri võrgustikud eespool mainitud eesmärke saavutada. Selge oli ka see, et eri eesmärke ja rolle ei saa täiesti eraldiseisvalt käsitleda ja et nende vahel on märkimisväärne vastastikune mõju ja üksteise täiendamine. Käsitletud näidete põhjal saab võrgustike põhirollides leida märkimisväärseid ühisjooni, ehkki need võivad teha samu asju erinevalt. Kõnealuseid rolle toetavad ja koordineerivad suuremal või vähemal määral erinevad riiklike koostöövõrkude üksused. Asjaosaliste kogemuste kohaselt on võrgustikel järgmised ühised rollid:

- ▶ toetada partneriotsinguid, üksmeele saavutamist ja koostööd;
- ▶ kaasata aktiivselt palju erinevaid sidusrühmi maapiirkonnas;
- ▶ koguda, kõrvutada ja levitada teavet;
- ▶ edendada teabevahetust parimate tavade ja tulemuste kohta;
- ▶ luua eri võimalusi kasutades kohalike tegevusrühmadega sidemeid, et soodustada teabe, kogemuste ja teadmiste vahetamist;
- ▶ pakkuda mainitud kogemustele toetudes nõuandeid, koolitusi ja tehnilist abi;
- ▶ soodustada ideede teket, edendada uusi mõtteviise, uuendusi ja kvaliteeti;
- ▶ anda koostisosadele tänu kuulumisele suuremasse tervikusse suurem jõud;
- ▶ olla vahendajaks inimeste ja erisuguse lähenemisviisiga organisatsioonide vahel;
- ▶ ergutada ja soodustada võrgustikevahelist teabesiiret;
- ▶ paljud riigid on seisukohal, et võrgustikel on oluline roll sotsiaalse kapitali loomisel, seda toetavad ka hindamisel kogutud tõendid;
- ▶ anda teavet maaelu arengupoliitika ja -meetmete kohta ning neid toetada;
- ▶ toetada programmi rakendamist ja hindamist (peamiselt riiklike koostöövõrkude üksuste kaudu).

Kaks allpool esitatud juhtumiuuringu näidet, mis on välja nopitud õpikodade ettekannetest, ilmestavad seda, kuidas võrgustike loomise eri vormid võivad eri moel avardada osalemist.

Läti juhtumiuuringus vaadeldakse, kuidas koostöö toetamine võrgustiku kaudu on aidanud toetada kohalike rühmade moodustamist ja neis osalemist.

**Juhtumiuuring: Läti tugevdab kohalikke tegevusrühmi koostöö abil**

#### Läti maaelu foorum

Läti maaelu foorum on 2004. aasta detsembris moodustatud uus võrgustik, mis tegutseb mitteametliku kohalike tegevusrühmade võrgustikuna. Läti 28 kohalikust tegevusrühmast on selle täieõiguslikud liikmed 14, ülejäänud 14 osalevad vaatlajatena. Foorumi eesmärgid on järgmised:

- ▶ edendada Läti maapiirkondade säästvat arengut;
- ▶ tugevdada maapiirkondades kodanikuühiskonna arengut, edendades arengut ja koostööd kohalike algatusrühmadega;
- ▶ kaitsta maapiirkondade elanike huve riiklikes ja rahvusvahelistes institutsioonides;
- ▶ luua partnerlussuhteid valitsusorganisatsioonide, valitsusväliste organisatsioonide, ettevõtete ja muude organisatsioonidega.

Koostöö on Läti lähenemisviisi üks kõige olulisemaid koostisosi ning selle valdkonna edu on olnud ja on ka praegu Läti kohalike tegevusrühmade valimisel kõige olulisem kaalutlus. Kohalike tegevusrühmade koostöö eesmärgid on järgmised:

- ▶ luua sotsiaalne kapital;
- ▶ tegeleda teatavates valdkondades või sektorites kõige tähtsamaga;
- ▶ tagada raha ja eriteadmiste kättesaadavus;
- ▶ tugevdada koostöö abil kohaliku tegevusrühma ühtsustunnet ja parandada ressursside kättesaadavust.

Koostöö on toonud kaasa tõhusama ja aktiivsema osaluse, millest on kasu nii uue sotsiaalse ja majandustegevuse, uute oskuste, uute koostööpartnerite kui ka keskkonna- ja kultuuripärandi edendamise näol, mis kõik aitavad kaasa sotsiaal-majandusliku keskkonna paranemisele. ▶



Koostöö on toimunud väikese arvu kohalike tegevusrühmade piiratud kogemuste baasil ja koostöökogemuse ulatus jääb piiratuks. On arusaadav, et koostöö arendamiseks läheb vaja aega ja toetust, mida püütakse leida Läti maaelu foorumi kaudu. Kogemused näitavad, et neil kohalikel tegevusrühma-

del, kes on kasutanud Läti maaelu foorumi abi, on rohkem erinevaid koostööpartnereid ja tihedamad sidemed valitsusasutuste ning muude avaliku ja erasektori ning sotsiaalsfääri organisatsioonidega. Kavas on koostööd Lätis edasi arendada ja laiendada seda võrgustiku kaudu Euroopa eri paikadesse.

lirimaa juhtumiuuringus vaadeldakse, kuidas Leader-võrgustik on aidanud võrgustikuna koostööd tehes soodustada,

ergutada ja süvendada suurema hulga erinevate maaelu arengu sidusrühmade osalust.

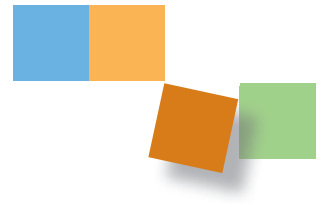
### Juhtumiuuring: lirimaa kaasab suurema hulga eri sidusrühmi

lirimaa Leader-võrgustik pöörab tähelepanu inimeste ühendamisele ja partnerluste loomisele, keskendudes maaelu arengupoliitikast mõjustatud inimeste kokkuviiamisele. Võrgustikku kuuluvad nii Leaderi kohalikud tegevusrühmad kui ka muud Leader-meetodi ümber organiseerunud kohalikud rühmad. Rühmadesse kuuluvad tavaliselt põllumajandustootjad, keskkonnaorganisatsioonid, naised, noored, eraettevõtted, riigiasutused ja kohaliku omavalitsuse valitavad liikmed. Tänu kohalikele tegevusrühmadele on tuhandetel maapiirkondade elanikel kohaliku piirkonna arengus aktiivne roll. lirimaa Leader-võrgustik usub, et Leader-meetod võib süvendada kõigi kohalike sidusrühmade osalust lirimaa eri paigus, ja kohalike tegevusrühmade liikmetega seonduvad tõendid näitavad, et see on võimalik. Selleks tuleb leida uusi mooduseid iga piirkonna inim-, sotsiaalse, majandusliku, kultuurilise ja keskkonnapotentsiaali ärakasutamiseks ning läheneda avarama pilguga konkurentsivõimele ja uuendustele.

Töötamine võrgustikuna, mitte aga üksiku kohaliku tegevusrühmana, on aidanud saavutada märkimisväärset edu sidemetel loomisel maainimeste ning valitsuse, ametiasutuste, programmide ja projektide vahel. Edu näited on järgmised.

- ▶ Koostöö kogukonna, maaelu ja Gaeltachti küsimuste ministriumiga, millega on kaasnenud avatud dialoogi pidamine võrgustikuga ja Leaderi huvide esindatus mitmes kõrgetasemelises valitsuse töörühmas.
- ▶ Valitsuse antav toetus võrgustikule, mis on taganud täistööajaga koordinaatori, väikeste toidutootjate programmi koordinaatori ja haldusbaasi ülalpidamiseks vajalikud rahalised vahendid.
- ▶ Kohalikele tegevusrühmadele toidusektori väikeste käsitöettevõtete arendamiseks (nt koordinaatori ja kohalike väljaannete abil) antud toetus.
- ▶ Toetus Leaderi osalusele olulistel maaelu üritustel, nagu kündmise maailmameistrivõistlused.
- ▶ Toetuse tagamine võrgustikule, et see saaks oma liikmete kaudu koolitusprogramme korraldada, nt pakkuda toidukäitlustevõtetele erikoolitusi.
- ▶ Maapiirkondade sotsiaalkava lepingu sõlmimine liikmeks olevate kohalike tegevusrühmadega ja selle lepingu täitmine, mis julgustab väiketalunikke ja kalureid aktiivsemalt osalema kogukonna arengus ja tegevuses.

Võrgustikul on õnnestunud eespool mainitud ja ka muude lähenemisviiside abil välja arendada uusi mooduseid maainimeste aktiivseks kaasamiseks.



## Võrgustike tüübid

Käesolevas artiklis ning selle aluseks olnud aruteludes ja ettekannetes on kogu aeg rõhutatud võrgustike tegevuse ja ka võrgustike enda mitmekesisust. Millised on siis võrgustike põhitüübid? Leader+ *Contact Point*'i võrgustikke käsitlevas uurimuses toodi esile kolm Leader-võrgustike tüüpi:

- ▶ ametlikud koostöövõrgu üksused;
- ▶ mitteametlikud võrgustikustruktuurid;
- ▶ haldusasutuste võrgustik.

Mõnes riigis võib olla esindatud ainult üks võrgustikutüüp, teises kõik kolm ja kolmandas eri tüüpide kombinatsioon.

Esiteks tuleb rääkida põhimõttelisest erinevusest: edendav organ, s.o riikliku koostöövõrgu üksus, ja Leaderi kohalike tegevusrühmade (koostöövõrgu liikmete) võrgustik on eri asjad. Vaja on nii altpoolt (kohalike tegevusrühmade endi mitteametlikke) kui ka ülaltpoolt (riiklikud tugiüksused) tuleva algatusena loodud võrgustikke, mõlemal on oma oluline roll. Altpoolt tuleva algatusena loodud võrgustikud keskenduvad võrgustike loomisele ja lobitööle, ülaltpoolt tuleva algatusena loodud võrgustikel on tehnilisem roll. See, mil määral on kõnealused üksused üksteisest eraldatud, varieerub liikmesriigiti, kuid erinevus nende ülesannetes ja vastutuses on selge.

### Koostöövõrgu üksus

Liigagi tihti viidatakse koostöövõrgu üksusele kui võrgustikule, ja see, mida inimesed võrgustikuks kutsuvad, on sageli hoopis koostöövõrgu üksus. Mõistete ebaõige kasutamine tekitab kogu nähtuse suhtes segadust. Euroopa, riikliku ja piirkondliku tasandi koostöövõrgu üksused on sellised abivahendid ja struktuurid, mis aitavad saavutada võrgustike loomise üldist eesmärki. Õigupoolest kiirendavad need inimeste ühendamist, luues raamistiku „sama valdkonna inimestega sidemete loomise ja säilitamise süsteemile“ (nii selgitatakse sõna „võrgustik“ sõnaraamatus „Oxford English Dictionary“). Koostöövõrgu eri tasandi üksused osalevad kõik ühes ainulaadses Euroopa võrgustikus. Tavaliselt alluvad need üksused korraldusasutusele ja neil ei ole esindus-ega lobiülesandeid.

Leader-võrgustiku algetappides loodetakse sageli, et koostöövõrgu üksus teeb ära võrgustiku loomisega seotud töö. See näitab mitmes mõttes koostöövõrgu üksuse olulist rolli kohalike tegevusrühmade vaheliste võrgustike loomise soodustamisel ja algatamisel. Väga oluline on pakkuda kohalikele tegevusrühmadele abi võrgustiku loomise algetapis, et tegevusrühmad saaksid selle tegevuse vilju lõikama hakata.

Võrgustiku loomine on harva esimene asi, mis pähe tuleb, kui strateegiat välja töötatakse ja kohalikku tegevusrühma toimima püütakse saada. Algetapis kalduvad kohalikud tegevusrühmad paratamatult keskenduma kohalikele asjadele, ja siinkohal võib koostöövõrgu üksuse suunatud eriressurssidel ja suutlikkusel olla väga oluline roll, et tõsta tegevusrühma aktiivsust võrgustiku loomise ja selle liikmete suhtes. Õigupoolest täheldati, et koostöövõrgu üksus, võrgustike loomise ülaltpoolt algataja, osutab teenuseid, mille puhul sihtrühm ei tea, et ta neid vajab. Koostöövõrgu üksus peab seejuures siiski teadvustama ja vältima selles peituvat ohtu mõjuda liiga võimuka või didaktilisena.

### Mini-juhtumiuuring: Poola

Poola kogemused näitasid selget arusaamist võrgustiku tugiüksuse rollist. Need näitasid, et selline organisatsioon peaks:

- ▶ elavdama võrgustikuliikmete tegevust, ergutades ja soodustades osalemist, suhtlemist ja teabevahetust;
- ▶ korraldama konverentse, koolitusi ja üritusi (kuid mõistma, et need tegevused ei kujuta endast tingimata võrgustike loomist);
- ▶ soodustama võrgustike tegevuse puhul omanditunnet, mõistes, et peamist lisandväärtust annavad liikmete poolt elluviidud tegevused;
- ▶ juhinduma liikmete vajadustest, nt juhrühma kaudu (mille abil saavad liikmed ühtlasi üksust hinnata ja sellele tagasisidet anda).

lirimaa juhtumiuuringus oli kõnealune ülesannete lahknevus selgelt näha, samuti see, mil moel kaks võrgustikuosa teineteist täiendada saavad. lirimaa on lirimaa Leader-võrgustik ja lirimaa Leaderi tugiüksus teinud viimase nelja aasta jooksul tihedat koostööd. Mõlemad organisatsioonid mõistsid oma rolli. Võrgustik toetas oma liikmete osalust maaelu arengupoliitika kujundamises ning riigi ja Euroopa tasandil võrgustike loomises. Tugiüksus pakkus kõnealuseks hoolitsemiseks ning uuenduste edendamiseks, aktiivse partnerluse soodustamiseks ja organisatsioonilise arengu ergutamiseks kohalike tegevusrühmade tasemel tehnilist tuge.

### Kohalike tegevusrühmade võrgustikud

Kohalike tegevusrühmade võrgustike käsitlemisel tuleks kõigepealt rääkida võrgustike eri vormidest ja nende loomise alustest. Peamine on erinevus nn horisontaalsete ja vertikaalsete võrgustike vahel. Horisontaalsed võrgustikud on mittehierarhilised võrgustikud, mille liikmed kuuluvad



asjaomasel populatsioonis või huvivaldkonnas ühesugusele tasandile. Selliste võrgustike liikmeteks võivad olla üksikisikud, organisatsioonid, ettevõtted, asutused jne. Vertikaalsed võrgustikud on võrgustikud, mis ühendavad ühiskonna paljudelt erinevatelt osalustasanditelt pärit liikmeid või organisatsioonilise hierarhia, sektori või huvivaldkonna eri tasanditelt pärit liikmeid. Näiteks võivad need ühendada maakogukonna rühmad maaelu arendajate, teadlaste ja poliitika kujundajatega.

Horisontaalsete võrgustike näited on järgmised:

- ▶ neist suurim on ülemaailmne võrk (*world wide web*; sõltumatud, kuid omavahel seotud sõlmed);
- ▶ elektrivõrgud;
- ▶ lennujaamad ja lennuteed;
- ▶ teie sõbrad, sugulased ja kolleegid (võivad moodustada ka vertikaalse võrgustiku); omavahel seotud organisatsioonid või ühendused.

Vertikaalsete võrgustike näited on järgmised:

- ▶ Leaderi kohaliku tegevusrühma kohalik partnerlus;
- ▶ valitsusvälised organisatsioonid, kogukonna ametnikud, erasektorid, üksikisikud;
- ▶ riigi-, maakonna- ja kogukonnaasutused nt keskkonnavõrgustikus;
- ▶ klastrid ja klastrite võrgustikud, nagu:
  - ülikooli ümber tekkinud klastriga seotud tehnoloogiapargid;
  - võrgustiku abil ühendatud klastrid.

Leader+ algatuse raames on nii vertikaalseid kui ka horisontaalseid võrgustikke:

- ▶ kohaliku tegevusrühma kohalik partnerlus on nii vertikaalne kui ka horisontaalne võrgustik;
- ▶ projektide raames loodud kohalikud võrgustikud võivad sõltuvalt teemast olla vertikaalsed või horisontaalsed;
- ▶ koostööprojektide raames loodud riigiüleised võrgustikud on harilikult horisontaalsed;
- ▶ Euroopa Liidus loodud siseriiklikud Leader-võrgustikud on kohalikest tegevusrühmadest koosnevad horisontaalsed võrgustikud.

Tulevased maaelu arengu riiklikud võrgustikud tuleb veel organiseerida ning nende vormi ja struktuuri kujunemist on huvitav jälgida.

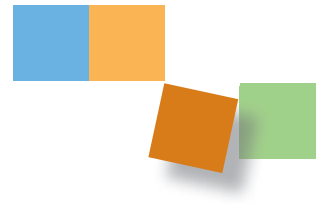
### Soome juhtumiuuring: võrgustike vastastikune mõju

Soome kogemused kinnitavad, et me kõik osaleme mitmes võrgustikus, ametlikus ja mitteametlikus, teadlikult või ebateadlikult. Soome juhtumiuuringu puhul tõsteti esile Leader-võrgustiku ja teiste ametlike võrgustike vastastikust mõju. Ametlikke võrgustikke loovad asjaomase valdkonna osalised, enamasti ametiasutused või muud olulised partnerid ülaltpoolt tuleva algatusena. Mainitud võrgustikes koostööd tehes on kõige olulisem meele pidada, et võrgustik teenindab paljusid kliente ja toimib ühendajana, st ühendab projektitaotluse esitajad või potentsiaalsed taotlejad ning kõigi haldustasandite ametnikud. Ametlikus võrgustikus töötamine on mõnes mõttes lihtsam, sest kõnealused võrgustikud järgivad kindlaksmääratud süsteemi. Mõnes osas on nad vorminõuete, eeskirjade ja haldusnõuete tõttu suuremaid nõudmisi esitavad ja bürokraatlikumad. Ametlikud võrgustikud on kõikides riikides erinevad, kuid oma olemuselt tihtipeale väga sarnased.

Soome ametlikud võrgustikud ning nende peamised ülesanded ja tunnused on järgmised.

- ▶ Riiklik Leaderi koostöövõrgu üksus: korraldab koolitusi, pakub teavet, kontakte ja abi. Üksusega on lihtne ühendust võtta, kuid see on liiga väike. Hea koostöö põllumajandus- ja metsaministeeriumiga.
- ▶ Ministeerium: korraldab koolitusi, annab teavet ja suuniseid õigusnormide kohta. Hea koostöö, sündimatus ja avalad suhted, mis sõltuvad küll isiklikest sidemetest.
- ▶ Piirkondlikud omavalitsused: väga sõltumatud ja eri valdkondades eriarvamusel. Kui kõik läheb hästi ja teave liigub mõlemas suunas, on nad head partnerid kohaliku tegevusrühma haldussüsteemi ja otsustusprotsessi väljaarendamisel. Hea näide ametlikust võrgustikust, mille toimimine nõuab mõlemalt poolt palju hoolt.
- ▶ Kohalikel omavalitsustel on makseasutuse roll ja nad kujutavad endast olulist arendus- ja teabevõrgustikku. Lisaks sellele on neil palju kogemusi ja seal töötavad võimekad ametnikud, kel on kohalikus omavalitsuses kontaktisikutena tähtis roll. Nad on olulised partnerid ja neid on ohtlik eirata.
- ▶ Küladest on pärit suur osa potentsiaalseid taotlejaid ja selle võrgustiku raames tehtav tõhus koostöö on oluline kohaliku tegevusrühma strateegia elluviimiseks. Kõnealune võrgustik on nii ametlik kui ka mitteametlik. Kui seda kohaliku tegevusrühma piirkonnas veel ei ole, peab kohalik tegevusrühm selle looma.





## Tugevused, nõrkused, tulemused ja õppetunnid tulevikuks

Kõnealuse seminari põhjal paistab olevat üsna ilmne, et Leaderil on maapiirkondade võrgustike loomisel oluline roll, ning ükski ettekande esitaja ega õpikojas osaleja ei väitnud midagi oluliselt erinevat. Selgub, et Leader toetab mitmeid erinevaid eri tasandite võrgustikke ja tugevdab tänu sellisele aktiivsele sihipärasele tööle võrgustike loomise kultuuri. Esitatud tõendid näitavad, et võrgustikel on palju eri vorme ja et võrgustike loomine on oma suurele osale Leaderi tegevusest. Leaderi hindamise üks raskemaid ülesandeid on mõju lahutamise osadeks ning nende osade omistamine Leader-meetodile ja sellele eri osadele. Võrgustike loomise puhul on selle tegevuse olemust ja Leaderi-sisest seisundit arvestades sama lugu. Kas asjaomane lähenemisviis ajendab inimesi võrgustike loomisest kasu otsima või seda võrgustike kaudu pakkuma? Tõendid igatahes näitavad, et see julgustab inimesi võrgustikke aktiivselt abivahendina kasutama. Kas mõni osa on teistest tugevam või nõrgem? Seminari tulemuste põhjal ei ole seda võimalik kindlalt väita, sest võrgustikud on üksteisest nii erinevad. See-eest on selgelt märgatavad kõnealuse ühiskogemuse edusammud, võrgustike loomise kõige kasulikud küljed ja need valdkonnad, milles tuleb vaeva näha.

### Õppetunnid

Võrgustikes on kõige olulisem roll inimestel ja nende osalusel, inimene on parim võrgustike loomise vahend ja ilma inimese osaluseta võrgustikke ei eksisteeri. Maapiirkondade võrgustike loomise toetamine annab maainimestele võimaluse osaleda aktiivselt võrgustikes ja saada kokkutulemisest tõelist kasu, mida ei kaasne virtuaalsete võrgustikega.

Uue võrgustiku algetappides tuleb jõuda ühisele arusaamisele mõiste „võrgustike loomine“ tähenduses, eriti selget vahet tuleb teha võrgustiku (liikmete, eriti kohalike tegevusrühmade vabatahtlik kogum) ja tehnilise tugiüksuse vahel.

Võrgustiku areng on, just nagu Leader-algatus isegi, evolutsiooniline protsess, millele tulevad kasuks stimuleerimine ja hoolitsus. Kõnealuse tegevuse puhul tuleks kaaluda, kuidas tekitada võrgustike loomisele suunatud mõtteviisi inimestes, kellel seda veel ei ole, ning julgustada neid ühinema, osalema, jagama ja kaasa aitama.

Leaderi raames võrgustike loomise suhtes võetud lähenemisviisi edu näitab, et elavdamisest on kasu, kuid peegeldab ka Leaderi alt-üles-paradoksi, mis seisneb selles, et Leader

töötab kõige paremini siis, kui seda toetatakse. Seega on tegemist sekkumisega, mis ei ole oma olemuselt täielikult alt üles suunatud. Eespool mainitu kehtib olenemata võrgustiku tüübist (olgu siis tegemist struktuuride vabatahtliku ühenduse või tasustatava tehnilise tugiüksusega), elavdamine on esmatähtis ja aitab oluliselt suurendada koostöövõrgu üksuse väärtust.

Elavdamisvajadus seab ohtu võrgustike sõltumatus, eriti alguses, kui inimesi tuleb veenda, et nad kaasa lööksid. Tundub, et koostöövõrkude üksustel põhinev lähenemine oli siinkohal üldiselt tõhus ja kooskõlas Leaderi võrgustike arengu soodustamise ja toetamise tavaga ning et samas säilitatakse teatav tegevuse lahusus. Vaja on nii altpoolt (kohalike tegevusrühmade endi mitteametlikud võrgustikud) kui ka ültpoolt (riiklikud tugiüksused) tuleva algatusena loodud võrgustikke ja neil kummalgi on oma oluline roll. Olukorras, kus kohalikud tegevusrühmad juba tegutsevad ja on moodustanud oma mitteametlikud võrgustikud, on äärmiselt raske saavutada ültpoolt tuleva algatusena loodud võrgustiku või uue koostöövõrgu üksuse õiguspärasust ja selget arusaamist nende erinevatest rollidest ja sellest, kuidas nad võivad üksteist täiendada.

Lobitöö võib mõnes võrgustikus olla oluline ja erimeelsusi tekitav küsimus, eriti seoses riiklikult rahastatavate koostöövõrkude üksustega. Teistes liikmesriikides ei ole see aga probleem. Võib-olla tuleks kaks kõnealust võrgustikutüüpi tulevikus kaheks eri organisatsiooniks eraldada (nagu on juba tehtud näiteks Iirimaa ja Portugalis).

Koostööd tegevate kohalike tegevusrühmade ühisele jõule toetuvad võrgustikud aitavad märkimisväärselt kaasa sotsiaalse kapitali tekkele erinevatel programmitasanditel. Võrgustike loomine avaldab kohalikul tasandil suurt mõju, sidudes projekte ja tegevusi. Selline kapital tekib ka kohalikes tegevusrühmades, eri partnerite vahel ja kohaliku tegevusrühma töötajate seas.

Kõige eespool mainitu puhul tundub kehtivat eeldus, et mitteametlikus võrgustikus saavad osaleda ainult Leaderiga seotud inimesed ja et avaliku sektori organisatsioonide, nagu korraldusasutuste poole tuleb pöörduda eraldi. Sellest tuleneb võrgustike üsna üheülbaline jagamine kolme tüüpi ja neile kolme liiki ülesannete omistamine:

1. ametlikud riiklike koostöövõrkude üksused  
--> tehniline tugi;
2. mitteametlikud võrgustikustruktuurid  
--> arengupoliitilised küsimused ja lobitöö;
3. haldusasutuste võrgustik  
--> juhtimine ja otsetoetus piiratud hulga teemade puhul.



Siinkohal tekib küsimus, kas see ei õõnesta kogu partnerluse ja võrgustike loomise põhimõtet? Kas on võimalik leida tasakaal eri võrgustikuüksuste kohustuste ja panuse vahel ühiste eesmärkide saavutamisse?

Võrgustikud on Leaderi kestel arenenud, ja üldiselt suureneb pidevalt nii võrgustiku liikmete arv, kaasatud partnerite erisus kui ka võrgustiku küpsus. Arenguks loovad eelduse

võrgustikevahelised sidemed (nii liikmete kui ka elavdajate tasandil). Soomlanna Liisa Häme sõnu parafraaseerides: „Võrgustikud on nagu lapsed: väiksenäe vajavad nad palju tähelepanu ja hoolt, tekitavad mõnikord probleeme, aga suureks saades on nad head loovuse ja välismaailmast pärit teabe allikad.“

Järgmine näide Poolast kajastab paljusid mainitud õppetunde, mis saadi liikmesriigis uue võrgustiku loomisel.

#### Juhtumiuuring: Poola Prepare-programm – Euroopa maapiirkondade ühinemiseelised partnerlused Praktilised lahendused uue võrgustiku loomisel

Kui uutes liikmesriikides kaalutakse Leader-võrgustike loomist, tuleks arvesse võtta järgmisi tegureid:

- ▶ kohalikke tegevusrühmi on vähe, need on äsja loodud ja neil on vähe kogemusi, mida saaks jagada;
- ▶ kaldutakse toetuma ülaltpoolt tulevatele lahendustele (seda kipuvad tegema mõlemad pooled, nii „ülemine“ kui „alumine“, aja jooksul see kalduvus kaob);
- ▶ kõik on äärmiselt hõivatud (ja neil ei jätku aega võrgustikes osalemiseks) – või nii nad vähemalt arvavad;
- ▶ inimesed on väga koostööaltid ja valmis õppima teiste kogemustest.

Millised praktilised lahendused on Poolas edukaks osutunud?

- ▶ Palju sõltub isiklikest sidemetest; virtuaalsed (veebipõhised) võrgustikud võivad olla tõhusad, aga eelistatav on, et inimesed enne üksteisega näost näkku kohtuksid (tekib usaldus, selgitatakse välja ühised huvid, leitakse motivatsioon).
- ▶ Kui on olemas arutusfoorum, peaks sellel olema juhendaja, kes ergutaks arutelu, algataks uusi teemasid jne; selline juhendamine ei nõua palju tööd, küll aga pühendumist ja korrapärast tegevust.
- ▶ Vormitamine on vähem oluline kui sisu: mõnikord toimib mitteametlik võrgustik paremini kui ametlik, millele on iseloomulikud täpselt kindlaks määratud rollid ja menetlused; see tähendab ka, et kõigepealt tuleb keskenduda sisule (nt ühisele eesmärgile).
- ▶ Soovitavad on paindlikud organisatsioonilised lahendused (nt esimehe ja kontoritöötaja/sekretäri ülesannete rotatsioon) – see väldib passiivseks jäämist.
- ▶ Soovitavad on tihedad kokkusaamised, kuid kellelgi ei ole aega: me vajame uuenduslikke lahendusi osaluse säilitamiseks (võrgustiku koosolekute ühendamine muude üritustega, nt konverentsid, telefoni või Skype'i vahendusel toimuvad koosolekud).
- ▶ Õppekülastustel muutuvad inimesed tavaliselt avatuks ja loovaks (isegi kui need toimuvad samas riigis) – see on võrgustike loomisel väga oluline abivahend.
- ▶ Mõned tegevused võib delegeerida töörühmadele (kes teevad ära suurema osa tööst ja tutvustavad siis teistele tulemusi või lahendusi), ehkki varitseb oht, et laiemal ringil omanikutunne kahaneb.

Poola riikliku koostöövõrgu üksusel oli oluline toetav roll, sest ta viis ellu koostöövõrgu üksuse rollide all kirjeldatud näidistegevusi.

## Koostöö

### Sissejuhatus

Teema „Koostöö lisandväärtus ja kasulikkus“ käsitlemiseks korraldati paralleelselt kaks õpikoda. Kõnealuse teema üldise käsitluse aluseks oli kogemuste ja teadmiste laialdasem tutvustamine ning arutamine. Juhendajad tegid kaks eri ettekannet, tutvustati ja arutati kokku kuut juhtumiuuringut ning asjaomased ettekannete esitajad koostasid kaks eri aruannet. Juhtumiuuringute tutvustustes käsitleti Leaderi raames tehtavat koostööd projekti, kohaliku tegevusrühma, tegevuspiirkonna ja riikliku koostöövõrgu üksusega seotud aspektist.

Ehkki kahel õpikojal oli ühine ainevaldkond, käsitleti seal kõnealust teemat üsna erinevalt ja üsna erinevatest vaatenurkadest. Ehkki see raskendas olulisemate küsimuste ja õppetundide struktureeritud kirjeldamist, andis see ka lisandväärtust, võimaldades käsitleda paljusid eri aspekte.

Mõlemad juhendajad tegid sissejuhatuses ettekande, andes ülevaate koostöö eesmärkidest, saavutatud tulemustest ja edukate lähenemisviiside aluseks olevatest teguritest. Nad avaldasid taustteabe andmise käigus oma mõtteid selle kohta, kuidas on arenenud koostöö koos Leader-lähenemisega. Üks juhendaja väljendas seda kokkuvõtlikult järgmises tekstis.

Koostöö, mis oli Leader I ajal mitteametlik, pälvis Leader II ajal riigiülese tasandi täieliku toetuse, laienes Leader+ ajal samas riigis või väljaspool Euroopa Liitu asuvaid piirkondi hõlmavaks partnerluseks ja jätkub ka 2007.–2013. aasta programmiperioodil, on Leader-meetodis kahtlemata väga olulisel kohal. Koostöös nähakse täiendavat võimalust, see ei ole kohustuslik, kuna koostööprojektid võivad olla keerukad ja raskesti rakendatavad, aga tegevusrühmadel soovitatakse koostööd teha, sest see võib tõhustada nende kohalikke meetmeid.

Juhtumiuuringute tutvustused ja arutelud hõlmasid koostöö paljusid eri aspekte, mida võib kokku võtta seitsme põhipunktina:

- ▶ koostööd motiveerivad tegurid;
- ▶ koostöö enda eesmärgid ja koostöös püstitatud eesmärgid;
- ▶ tõhusa koostöö kogemused, alus ja eeldused;
- ▶ järgnev protsesside ja abivahendite väljatöötamine;

- ▶ vajalikud ja kasulikud toetuseliigid;
- ▶ võimalikud tulemused ja kasu ning nende avaldumisviisid ja sellest järelduste tegemine;
- ▶ Leader+ kogemustest õppimine, et koostada tulevikus tugevamaid koostööprojekte.

Artikli ülejäänud osas lähtutakse loetletud punktide käsitlemisel kolmest peamisest ühisest aruteluaspektist, millele õpikojad olid üles ehitatud:

- ▶ tutvustatud kogemuste analüüsi peamised tulemused;
- ▶ sellest esilekerkivad olulised sõnumid ja õppetunnid;
- ▶ lahendamata küsimused, mis vajavad selgitamist ja mis on meile väljakutseks.

Seda illustreerivad ja toetavad ettekannetest pärit näited. Seega selgitatakse välja ja võetakse arutlusele Leaderi saavutused, koostöö rakendamise tugevad ja nõrgad küljed ning edasiseks arenguks vajalikud õppetunnid.

### Peamised tulemused ja eesmärgid

Siin käsitleme peamisi küsimusi, mis kerkisid esile ettekannetest ja ulatuslikumatest kogemustest, mida osalejad ettekannetele järgnenud arutelude käigus kuue eespool loetletud põhiteema raames tutvustasid.

Koostööl on keerukad eesmärgid, mis on seotud nii koostöö protsessi kui ka tulemusega. Eesmärgid võivad olla nii kohaliku tegevusrühma sisesed kui ka laiemal territooriumil, tegevuse või maaelu arenguprotsessiga seotud. Eesmärged võivad olla mitu, see tähendab, et tegemist võib olla mainitud eesmärkide kombinatsiooniga. Koostöö on kahtlemata palju enam kui lihtne teabevahetus, ja osalejad mõistsid seda suurepäraselt.

Arutelude käigus tehti kindlaks kolm eesmärkide põhitüüpi:

- ▶ poliitilised eesmärgid (Euroopa Liidu osaluse edendamine);
- ▶ strateegilised eesmärgid (nt kasu saamiseks suunata rohkem tähelepanu väljapoole);
- ▶ tegevuslikud eesmärgid (nt juurdepääsu leidmine uutele oskustele).

Peamine poliitiline eesmärk, mis kindlaks tehti, oli Euroopa projektile kaasaaitamine, kodanikuühiskonna kaasamine ja osalus, mida peeti äärmiselt oluliseks eesmärgiks. Mõistetakse, et kohalikud tegevusrühmad ja maakogukonnad on koos tugevamad ja et koostöö võib anda võimaluse aktiivseks osaluseks Euroopa maapiirkondades. Teine oluline poliitiline eesmärk, mis kindlaks tehti, oli Leader-lähenemise laiendamine, uute piirkondade, sektorite ja täiendavate



valdkondade kaasamine – ühesõnaga poolelioleva süvalaiendamise toetamine.

Strateegilised eesmärgid keskendusid reeglina kohaliku tegevusrühma ja tema strateegia tugevdamisele ning teatavate küsimuste, võimaluste ja nende kasutamisevahendite esiletõstmisele. Seejuures kõige olulisem kaalutus oli võrgustike loomine: koostöö laiendamine ja süvendamine olemasolevate sidemete tihendamise ja ärakasutamise abil võib kohalikele tegevusrühmale ja strateegia arendamisele palju juurde anda. On ka selliseid strateegilisi eesmärke, mis on otseselt seotud konkreetse projekti või kohaliku tegevusrühma strateegiaga. Toodud näited hõlmasid pääsu uutele turgudele, mille nimel võib koostööd tehes pakkumiste ja toodete kvaliteeti parandada või koostööl põhinevaid turustustegevusi ette võtta. On veel üks strateegiline eesmärk: täiendavate rahaliste vahendite toomine piirkonda, kui teatavad eraldised on ette nähtud üksnes koostööks, mis tähendab, et koostööprojekti osalemine kindlustab kohaliku tegevusrühma piirkonna ja strateegia jaoks lisaraha.

Tegevuslikud eesmärgid on kõige otsesemalt seotud projektide arendamise ja elluviimisega ning vastastikusest täiendamisest saadud kasuga. Näiteks saavad koostööd teevad Leader-piirkonnad oma tugevaid külgi ja ressursse ühendades takistusi ületada ja saavutada sel moel eesmärke, mis oleksid muidu kättesaamatud. Projektide eesmärk võib olla kõigile partneritele kasulik kogemuste ja oskusteabe vahetus. Koostöö eesmärk võib olla täiendavate ressursside toomine piirkonda või vajaliku kriitilise massi teket võimaldav tegevus. Nii välditakse takistusi, mis oleksid muidu võinud tekkida projekti algatamisel, ressurssidega varustamisel ja arendamisel.

Paljudel juhtudel on kõnealuste eesmärgitüüpide eristamine praktikas raske, sest need on paratamatult omavahel läbi põimunud, üksteist täiendavad ja üksteist toetavad. Sellegipoolest on oluline endale teadvustada, et need eesmärgikihid on olemas, et koostöö on mitme mõõteline tegevus ja et mõju võib saavutada igas mainitud valdkonnas.

### Juhtumiuuring: Haut-Jura mitu eesmärki

Kohalikul tegevusrühmal PNR Du Haut-Jura ([www.parc-haut-jura.fr](http://www.parc-haut-jura.fr)) on rohkem kui aastakümne jooksul rakendatud koostöökogemus viie projektiga. Projektipartnerid olid järgmised:

- ▶ Mont Sangbé (Elevandiluurannik) 1994–2001;
- ▶ Alto Bellunese Itaalias (2000–2001) Leader II raames;
- ▶ Värmland Roots (2000–2001) Euroopa programmi Recite II raames;
- ▶ Alto Bellunese Itaalias (2005–2007) Leader+ raames;
- ▶ Rovaniemi Soomes (2005–2007) Leader+ raames.

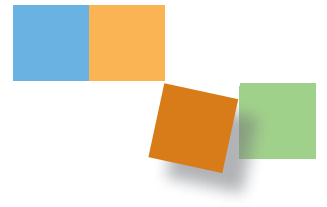
Koostöö on eelkõige poliitiline eesmärk:

- ▶ Mont Sangbé puhul oli eesmärk käivitada kolmandate riikide suhtes soodne säästval arengul põhinev lähenemine ekspordile. Kahjuks ei kulgenud see plaanipäraselt;
- ▶ Alto Bellunese, Rovaniemi ja Värmlandi puhul oli Leaderi

või programmi Recite raames tehtud koostöö eesmärk osaleda Euroopa ülesehitamise idee kujundamisel ning tegutseda selle elluviimise nimel ning seda ka piirkondade ja nende elanike, mitte aga üksnes valitsuste osalusel.

Teine eesmärk on strateegiline. See põhineb arvamusel, et Haut-Jura suguse mägise ja seega keeruliste oludega piirkonna tulevikuväljavaadete aluseks on võrgustike loomine välismaailmaga. See on nii ajaga kaasaskäimise kui ka ellujäämise küsimus.

Kolmas eesmärk on tegevuslik. Piirkonnal ei ole piisavalt pädevaid inimesi ega kogemusi. Tuleb leida võimalus nende hankimiseks väljastpoolt. Värmlandis puhul oli küsimus ökoturismialastes kogemustes, Rovaniemi puhul uute tehnoloogiate kasutamises ning Alto Bellunese puhul ajalooteadmistes ja ürituste/lavastustega seotud pärandi edendamises. On peaaegu kindel, et Haut-Jura ei oleks neid mitmekülgeid teadmisi omandanud üksnes mõne teise Prantsusmaa piirkonnaga koostööd tehes.



## Koostöö kogemused, eeldused ja põhitingimused

Leader-programmi eri põlvkondade kogemused näitavad, et riiklikul, eriti aga riigiülel tasandil tehtav koostöö on Leader-programmis kõige problemaatilisem küsimus. Sellest annavad tunnistust paljud kohalikele tegevusrühmadele ja riiklikule programmile antud hinnangud. Koostöökogemuste käsitlemisel torkavad silma mõned väga märkimisväärsed eeldused või põhitingimused, mis toetavad koostöö algatamist kohalike tegevusrühmade poolt. Kui need eeldused on olemas, vajavad kohalikud tegevusrühmad koostööprojektide väljatöötamiseks, alustamiseks ja rakendamiseks vähem toetust. Oluline on siiski mõista, et isegi siis, kui mainitud eeldused või tingimused on olemas, nõuab koostöö tegemine palju tööd ja ettevalmistusi. Kui tingimusi ei ole, kulub nii koostöö väljaarendamiseks kui ka kõnealuste tingimuste loomiseks kahtlemata veelgi rohkem tööd.

Väljaselgitatud eeldustest või tingimustest kõige olulisemad on järgmised.

- ▶ Nõutav on koostöösoov ja vajalikud oskused ning väga tähtis on kogukondi, kohalike tegevusrühmi, piirkondi ja korraldusasutusi hõlmav koostöökuultuur. Parimal juhul on korraldusasutused ja muud Leaderi juhtimise või rakendamisega seotud haldusasutused koostööst huvitatud ja tegelevad aktiivselt koostöövõimaluste ja koostööst saadava kasu esiletõstmisega. Siin võib osutada määravaks riikliku koostöövõrgu üksuse koostöö mainitud asutuste ja kohalike tegevusrühmadega.
- ▶ Kohalikud tegevusrühmad, millel on hästiarenenud sotsiaalsed oskused ja sotsiaalne kapital; koostöö õnnestub kõige paremini, kui Leaderi juhtidel, esimeestel ja kohalikel sidusrühmadel on pikaajalised arendustöö kogemused, keeleoskus ja – mis kõige olulisem – avatud suhtumine. Koostöö eelduseks on avatus, samavõrd andmine kui saamine, kasu saadakse just nii, mitte konkureerides. Osalised peavad üle saama osalemis- ja jagamishirmust.
- ▶ Selliste hästiarenenud sotsiaalsete oskuste ja sotsiaalse kapitali loogiline eeltingimus on arenenud kohalik või piirkondlik Leaderi juhtimissüsteem, mis suudab rakendada kohalikku arengustrateegiat viisil, mis on kooskõlas Leader-meetodiga. Koostööprojektid peavad vastama iga partneri vajadustele ja strateegiale. Kõige parem on see, kui on olemas loomulik seos ja ühised huvid, mis tekitavad koostöösoovi.

- ▶ Põhiline on leida õige partner ja temaga koos töötada. Nõutavad on teatavad ühised arusaamad ja võime üksteist täiendada. Ideaaljuhul saab koostöö tugineda olemasolevatele suhetele ja varasematele koostöökogemustele võimalike partneritega. Väikeste puudulike ressursidega kohalike tegevusrühmade jaoks võivad koostööprojektid osutada eriti raskeks ja seda tuleb partnerite valimisel arvesse võtta. Võrgustike loomise kogemus aitab oluliselt tõsta eneseusaldust ning seejuures võib olla oluline roll kogunud ja hästiinformeeritud riikliku koostöövõrgu üksusel.
- ▶ Kvaliteetsete tulemuste saamiseks tuleb juba varakult paika panna selged ja mõõdetavad koostööeesmärgid ning nende nimel tööd teha. Liigagi sageli asutakse koostööd tegema alles siis, kui kohalik partnerlus on jalad kindlalt alla saanud ja kohalik strateegia juba hästi rakendatud. Koostööks ettenähtud raha kasutamine algab programmi hilises etapis ja seetõttu satutakse N + 2 reegli surve alla. See mõjutab tihtipeale tegevuse ulatust ja kvaliteeti.

Seepärast põhineb koostöö ideaaljuhul eelsoodumusel, kogemustel, kohaliku tegevusrühma strateegial, ühiste huvidele toetaval partneriotsingul ja põhjalikult väljaarendatud projektiideel, mitte lihtsalt üldisel teabevahetusel. Järgmine näide, mis on seotud kohaliku tegevusrühmaga Verein Pillerseetal-Leogang, näitab mainitud tegurite olulisust.



### Juhtumiuuring: kohalik tegevusrühm Verein Pillerseetal-Leogang

Kohalik tegevusrühm Verein Pillerseetal-Leogang ([www.regio-tech.at](http://www.regio-tech.at)) juhtis koostööprojekti, milles osalesid veel kaks Austria kohalikku tegevusrühma ja üks Soome kohalik tegevusrühm. Projekti raames toimus intensiivne praktiline kogemustevahetus väikeste turismiettevõtete vahel, kes tegid koostööd matka- ja seiklusturismi valdkonnas. Praegu hõlmab see seitsmet ettevõtet, mis pakuvad eri tegevusvõimalusi, sealhulgas parvetamine, kärestikulistel jõgedel parvetamine, mägironimine, jääronimine, erineva raskusastmega matkad, rattasõit, kalapüük, jaht ja köie-rajaja läbimine. Äriühingud ja kohalikud tegevusrühmad osalevad kolmes peamises projektitegevuses:

- ▶ koolitused, keskendumine tehnilistele küsimustele;
- ▶ aktiivturismi harrastajate arvu hooajalise kõikumise kompenseerimine;
- ▶ turustuskooostöö.

Kohalik tegevusrühm Verein Pillerseetal-Leogang toetus Leader II raames saadud positiivsetele kogemustele, mis pärinesid telekommunikatsioonialasest koostööst ühe Šotimaa kohaliku tegevusrühmaga. Esimesed kõnealuse projektiga seotud sidemed loodi 1999. aastal ühel Euroopa seminaril. Esimene ühine teema oli pereturism, ja Leader+ käivitades uuendasid mõlemad kohalikud tegevusrühmad otsekohe oma sidemeid ning hakkasid asjaomast teemat arendama. Lapimaa kohalik tegevusrühm töötas vähem kui viie töötajaga väikeettevõtetega, et arendada Euroopa-keskset mõtlemist. Kõnealune Austria kohalik tegevusrühm kutsus Tirooli kohalike tegevusrühmi nendega koostööd tegema ja töötama väikeettevõtetega, kes püüdsid matkaturismi turul kanda kinnitada, sest nendes piirkondades tegeleti selle valdkonna ettevõtlusega. Nende ühine eesmärk oli luua mainitud väikeettevõtete vahel partnerlus, et teha koostööd ulatusliku rahvusvahelise turustamise nimel. Koostöö tõi ettevõtetele kasu, kuid samas säilitasid nad siiski oma sõltumatuse. Koostöö sobis otseselt kohalike tegevusrühmade strateegia valdkondliku suunitlusega ning paljude muude projektide ja strateegiates kavandatud tegevustega.

Kolme eespool mainitud tegevuse käigus kasutati eri partnerite erioskusi kõige sobivamal viisil. Soome juhendajad korraldavad koolitusi ja Soome giidid töötavad oma vaikselt hooajal Austrias. Kõik äriühingud teevad



turustusalgatuse raames koostööd, laiendavad projekti kohalike klasterite kaudu ning avardavad riigiülest kogemustevahetust, tegutsedes oma partnerite pakkumisi proovivate saladuslike ostjatena (*mystery shoppers*).

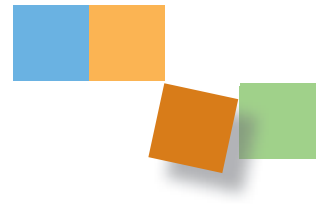
### Motiveerivad tegurid

Koostöös osalemise motiveerimine võib olla keeruline ülesanne. Pühendunud ja teadliku koostöös osalemisega kaasneb nii Leader-lähenemise kui ka asjaomase maapiirkonna parem mõistmine. Põhimõtteliselt kinnitab see, et koostööle pühendumine on oluline strateegiline ja poliitiline eesmärk, mis kajastab soovi muutuste järele ja elukestvat õpet.

Mõned programmipartnerid ja vastutavad organid suhtuvad sellegipoolest koostöösse umbusklikult ega loe seda tõsiseltvõetavaks tegevuseks. Koostööd ei peeta tähtsaks, selles nähakse pigem võimalust ja šanssi kui olulist või kohustuslikku tegevust. Kohalikku tegevust kiputakse pidama tähtsamaks, sest see on ilmsem, käegakatsutavam ja otsem ning tulemusi saab kiiremini näha. Sellest järeldub, et osaluseks motiveerimisel tuleb vastutavat organit, rahastavat partnerit, kohalikku tegevusrühma või otsuseid tegeva komitee esimeest veenda ja tõestada, et koostöö annab tulemusi, ning keskenduda pigem saadavale kasule kui tegevusele endale. Tuleb tõestada, et koostöö annab lisandväärtust nii asjaomasele projektile kui ka teistele programmi raames ettevõtetud projektidele. Kõige selgem sõnum on, et keskenduda tuleb saadavale kasule, tulemustele.

Millised on teised olulised koostööks motiveerivad tegurid?

Kui saadavale kasule keskendumine on oluline koostööks motiveeriv tegur, siis meetme rakendamisel on samavõrra oluline selgete eesmärkidega projekti olemasolu. Ainuüksi koostööst motiveerimiseks ei piisa: koostöö on samavõrra vahend kui ka eesmärk. Projekt peaks seepärast lähtuma konkreetselt eesmärgist või võimalusest, mis on seotud



ühiste probleemidega. Kogemused näitavad, et see on sageli olnud koostööprojekti algatamise esialgseks ajendiks.

Kuidas leitakse projekti idee ja eesmärk ning sobivad partnerid? Mõnikord saab asi alguse järelemõtlemisest kohaliku strateegia üle. Sellisel puhul nähakse koostöös lahendust, võimalust kõrvaldada mõni kohalik probleem või teha midagi, mida üksainus kohalik tegevusrühm eraldi ei suudaks. Seejärel korraldab kohalik tegevusrühm põhjalikuma ja süstemaatilise ideede ja partnerite otsingu. Teistel juhtudel on kohaliku tegevusrühma juhtidel või muudel kohalikel asja-

osalistel varasemad koostöökogemused ja sellega seoses loodud võrgustikud, mis on sageli uute projektide aluseks. Teatavatel juhtudel sai asi alguse Leader II (esimene koostöökogemus, riiklike või Euroopa võrgustike pakutavate võimaluste kasutamine) või Leader+ koostöömessi ning muude ürituste ja võrgustike raames. Võrgustike loomisel tekkinud mitteametlikud sidemed võivad kaasa tuua ühiste vajaduste või võimaluste avastamise, mis viib koostöö väljaarendamiseni. Kõnealuse tegevuse motiveerimisel ja toetamisel võib jällegi olla oluline roll riikliku koostöövõrgu üksusel.

#### Juhtumiuuring: Iirimaa riigiülene koostöökogemus

See algas Leader II raames välja töötatud riigiülene koostööprojekt kahe Hispaania kohaliku tegevusrühma ja kohaliku tegevusrühma Duhallow (Iirimaa) vahel tugevdab väikeste maakoolide rolli kohaliku ühtsustunde loomisel ja kogukonna arengu edendamisel juba noorest peast. Projekt arenes välja mitteametlike võrgustike kaudu tekkinud sidemetest ja püüab laiendada Leaderi tegevust sihtrühmadele, uutele sektoritele ja uutele geograafilistele piirkondadele.

Maakoolid on olnud aastaid hädas õpilaste arvu kahanemise ja investeringute vähesusega, ometi saavad maanoored sealt esimesed sotsialiseerumiskogemused. Püreeneede piirkonna kohalik tegevusrühm Preperineo ja Murcia piirkonna kohalik tegevusrühm Integral olid jõudnud samale järeltulele. Kõik kolm kohalikku tegevusrühma olid osalenud Leaderi seminaridel, kus lõunapausil või vaheajal peetud vestluse käigus arutati Hispaania kohalike tegevusrühmade soovi luua Leaderi abil Euroopa maakoolide võrgustik. Projekti alguses jagati teavet ja töötati igas kolme asjaomase tegevusrühma piirkonnas paari kooliga. 2001. aastal käis Iirimaa Duhallow's nädalasel õppereisil Hispaania delegatsioon, kuhu kuulusid kohalike omavalitsuste juhid, koolidirektorid, õpetajad ja juhatuse liikmed, samuti õpilased ning kohalike tegevusrühmade liikmed ja töötajad. Järgnes samasuguse koosseisuga Iiri delegatsiooni vastukülaskäik, aga lisaks kuulus nende delegatsiooni sel ajal väikeste maakoolide rolli ja tuleviku uurimisega tegeleva Iirimaa õpetajate seminari liige.

Projekt on praeguseks laienenud, hõlmates kolme Iirimaa kohalikku tegevusrühma ja kuut kooli. Iirimaa kohalikud tegevusrühmad on loonud projekti käigus Hispaania kogemustest õppides katseprojekti, mille raames moodustati väikeste kohalike koolide klaster, et saada üle väiksusega kaasnevatest probleemidest. Tänu sellele saavad kõnealused koolid nüüd õpetada teadusaineid, arvuti-, muusika- ja keskkonnaõpetust.

Varem ei olnud üheski kõnealuses koolis piisavalt palju õpilasi, et asjaomaste erialaõpetajate palkamine oleks end õigustanud. Ent pärast klatri moodustumist oli õpilasi piisavalt ja koolid said kõigi mainitud ainete jaoks õpetajad palgata. Kohalikud tegevusrühmad on kohalike elanike apaatiast võitu saanud, motiveerides lapsevanemaid kohalikus koolis aktiivsemat rolli mängima, moodustades kohalikud lapsevanemate kogud ja kogudes kooli jaoks raha. Õpetajatele pakutakse võrgustike loomiseks ja koostöö tegemiseks toetust, et nad töötaksid välja ja viiksid ellu mitmesuguseid toimimispõhimõtteid, mis valmistavad väikestele alamehitatud koolidele sageli suurt peavalu. See on andnud Leaderile ja Euroopa Liidule olulise koha asjaomaste väikeste laste ja nende vanemate elus ning muutnud mõlemad laste ja vanemate jaoks käegakatsutavaks ja reaalseks.



Ressursside kättesaadavus või paremad kasutusvõimalused võivad olla oluliseks motiveerivaks teguriks ja kõnealune kogemus näitas seda mitmest aspektist.

Paljudes liikmesriikides ei olnud kohalikele tegevusrühmadele kolmanda telje (võrgustike loomine) jaoks rahalisi vahendeid eelnevalt ette nähtud ja neid tuli eraldi taotleda. Seega saavad kohalikud tegevusrühmad koostööd alustades tuua kohalikku piirkonda lisaraha.

Koostööks ettenähtud raha saab kasutada tegevusteks, mida muidu ei toetataks, või selliste tulemuste saavutamiseks, mis jääksid muidu kättesaamatuks. Näiteks võidakse seda eraldada inimressursside jaoks, milleks on kohaliku projekti puhul sageli kõige raskem raha saada. Teine võimalus on kasutada seda raha nende projektide toetamiseks, mida kohaliku strateegia väljatöötamisel ette ei nähtud. Kui soovitud tulemuste saavutamiseks tuleb tagada vajaliku kriitilise massi teke, võib tervik liidetavate summast suuremaks osutuda. Maapiirkondade omavahendite varud on piiratud ja neist ei piisa spetsiifiliste probleemide lahendamiseks ega potentsiaali optimeerimiseks. Lisavahendite leidmine võib aidata maapiirkondadel neist takistustest üle saada ja saavutada varem kättesaamatuks jäänud tulemusi.

Head kogemused on äärmiselt olulised ja motiveerivad uuesti osalema. Edukas koostöös osalenud peavad seda väga motiveerivaks, mis näitab, et edu võib aidata skeptikuid veenda. Uued kogemused motiveerivad paljusid asjaosalisi uuesti ja ulatuslikumalt osalema. See võib suurendada projekti tähtsust ja laiendada kogukonna osalust. Teadmiste ja kogemustepagasi suurenemine on olnud oluline tegur, mis on motiveerinud kohalikke tegevusrühmi koostööprojektides osalema. Koostöö aitab maakogukondadel Euroopast laiema pildi saada ja parandab üksteisest arusaamist. See suurendab Leaderi haaret ja avardab Leader-laboratooriumi kogemusi maakogukondades ja nende vahel.

Motiveerivate tegurite kõrval leidub ka proovikive ehk vastupidise mõjuga tegureid – eduka koostöö teel on palju tõkkeid.

Peamised proovikivid on järgmised: inimestevahelised erinevused, millest tuleb üle saada, uus partnerlusvorm, mis hõlmab teiste inimeste eesmärgi ja prioriteete, riigiülese koostöö puhul kultuurilised ja keelelised erinevused. Oluline küsimus on vahemaa ja sellest tulenevad takistused tõhusale koostööle. Ka on võimalik, et kohalikud tegevusrühmad annavad projektidesse erineva panuse. Aktiivset koostööd taotleval kohalikul tegevusrühmal võib paari aktiivse

üksikisiku kaudu kokku sattuda asjast vähem huvitatud või passiivsemate kohalike tegevusrühmadega ning see võib tekitada pingeid ja raskusi nii kohalike tegevusrühmade siseselt kui nende vahel. Raskusi võivad tekitada erinevused eri Leader-programmide vahel, kuna koostööle omistatakse erinevat tähtsust ja see ei jäta mõjutamata motivatsiooni ja eelarvelisi eraldisi. Ka võib tekkida teatavaid vastuolusid kohalike huvide ja laiemate või riigiüleste huvide vahel. Nagu Jean-Pierre Dichter kõnealust teemat kokkuvõtval plenaaristungil ütles: „Selge see, et oma nahk on ikka kõige lähemal.“

Seepärast on väga oluline kõrvaldada mainitud proovikivi mõju positiivsete motiveerivate teguritega, seades selgeid eesmärgi ja kasutades eespool mainitud eeldusi. Kui see on tehtud, tuleb kaaluda, millised protsessid, abivahendid ja toetusmeetmed aitavad tagada eduka koostöö.

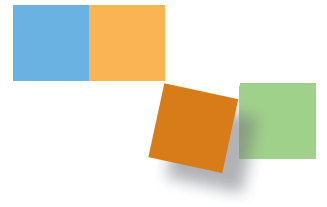
## Protsess ja abivahendid

Koostööd takistavate tegurite ja koostöövõimaluste arvestamisel kõige olulisem abivahend ja protsessi osa on hoolikas kavandamine ja projekti hoolikas rakendamine. Oluline on mõista, et see on intensiivne protsess, mille kontrolli all hoidmiseks tuleb teha palju tööd.

Esiteks on projekt ise äärmiselt oluline. See peab olema tõeline ja käegakatsutav projekt. See peab sobima kõigi asjaomaste kohalike tegevusrühmade kohalike arengustrateegiatega, mitte aga üksnes juhtiva või koostöö algatanud partneri omaga. Projekt peab olema suunatud tõelise vajaduse rahuldamisele või tõeliste võimaluste kasutamisele, vastasel korral on see tühipaljas žest ja tõelist partnerlust, tõelist koostööd ega tegelikku kasu ei sünni. Seepärast on oluline meeles pidada, kes on siin tõelised kasusaajad ning et tõeline koostöö leiab aset kohalike asjaosaliste vahel ja kohalikud tegevusrühmad lihtsalt hõlbustavad seda (hõlbustamine on nende töö). Lõppkokkuvõttes on koostöö see mehhanism, millega kaasatakse maakogukond Euroopa projektis osalemisse.

Sobivate partnerite väljaselgitamine ja nendega koostöö alustamine on oluline ja see nõuab tõhusat partneriotsingut, et leida ühine alus ja siht. Sellest, kuidas see võib toimuda, oli juttu eespool. Peamine on tagada asjaomaste ametiasutuste vaheline sobivus. See ei ole eriti huvitav, kuid on väga tähtis, eriti mis puutub nende finantsstruktuuridesse. Seejuures on oluline mitte loobuda asju ise määramast, sest see on bürokraatia vältimise ja vähendamise ning viivituste vältimise seisukohalt tähtis!





Kõige parem on, kui kumbki partner säilitab eelarvekontrolli oma riigis toimuva tegevuse üle. On vaja partnerite kulutuste ühtlustamise mehhanismi, mis võtab arvesse erinevused liikmesriikide elukalliduses. Siit järeldub, et projekti eelarve tuleb koostada läbipaistvalt. Igaüks peab ette teadma, heaks kiitma ja mõistma, mille eest tal tuleb maksta. Seejuures peab iga partneri jaoks leiduma vähemalt üks konkreetne tegevus. Kui sellist tegevust ei ole, siis ei ole ka tõelist koostööd.

Ettevalmistusetapp on äärmiselt oluline sidemete ja kommunikatsiooniliinide loomisel ning koostööotsuse lange-tamisel. Need, kellel on Leader II raames koostöö tegemise kogemus, meenutavad ikka veel soojalt, et mainitud programmis oli ette nähtud raha esmakontakti loomiseks. Väga oluline on, et töösuhtele pandaks alus näost näkku kohtudes, seda ei saa asendada telefonikõne, e-kirja, kirja või mis tahes muu kaugsuhtluse viisiga. Kui inimesed juba üksteist tunnevad ja nende koostööotsus põhineb selgel omavahelisel kokkuleppel, siis piisab muude suhtlusvahendite kasutamisest.

Kõige olulisem on selgus, kes mida, kus ja millal teeb. Seepärast on korralik kavandamine väga oluline. On täiesti selge, et ühistegevus nõuab tugevat juhtpartnerit, aga ainuüksi tugevast juhtpartnerist ei piisa. Tähtis on koostööprojekti elluviiva partnerluse sisene ülesannetejaotus. Ei tohiks oodata ega lubada, et juhtpartner kõik kohustused oma õlule võtab ning teised partnerid tema kannul käivad. Vajalik on selge ülesannete jaotus. Inimestel peab olema selge pilt, mida neilt oodatakse, ja seda tuleb selgelt ja mõjusalt väljendada. Seepärast peavad kõik partnerid kaasa aitama loomuliku teabeveo loomisele.

Ülesannete jaotamisel tuleb eelkõige arvestada olemasolevate inimressurssidega. Ühelt poolt tuleb seda teha nii, et soodustada partnerite täielikku kaasamist, teisest küljest tuleb aga tagada, et leiduksid tõhusaks organiseerimiseks ja teabevahetuseks vajalikud oskused ja et neid oskusi piisavalt kasutatakse ja rahastatakse. Seejuures peab juhtpartner võtma endale ühe eriülesande. Ta peab tagama pideva seireprotsessi, et oleks võimalik jälgida projekti edusamme pärast Leaderi perioodi lõppu.

Õpikojad näitasid selgelt, et koostöö peab keskenduma pigem tegelikele projektidele kui lihtsalt teadmussiirdele või kogemuste vahetamisele. See tõstatab aga küsimuse, kas kogemuste vahetamisega seotud projektid annavad erilist kasu, kas need võivad olla ulatuslikuma koostöö eelkäijateks? Küsimus on selles, milliseid tulemusi soovitakse saavutada, kas n-ö leebet mõju (muude piirkondade ja kultuuride tutvustamine, kogu riigis või Euroopas ühte-

kuuluvustunde tekitamine, ideede kõrvutamine muude vaatenurkadega) või tugevat mõju (töökohtade või lisandväärtuse loomine, uued tegevused piirkonna jaoks). Kogemused näitavad, et kui eesmärk on saavutada tugevat mõju, siis tuleb ette võtta ühistegevusi, mis süvendavad koostööd, parandavad koostöökultuuri ja tugevdavad leebet mõju, mida kogemuste vahetamine kaasa toob.

## Toetus

Leaderi eesmärgid eeldavad, et nii suurte kui ka väiksemate kogemustega kohalikud tegevusrühmad osalevad koostööprojektides. Sellest järeldub, et vaja on konkreetseid tugi-teenuseid osaluse võimaldamiseks väikeste kogemustega kohalikele tegevusrühmadele, sest nagu üks delegaat ütles: „Nad ei saa teada seda, mida nad ei tea.“ Millist toetust on osalejate kogemuste kohaselt kõige enam vaja?

Esiteks paistab olevat väga oluline, et riiklikul tasandil loodaks Leader-kogukonnas positiivne koostööõhkkond. Sellist toetust peetakse oluliseks, mõned olid isegi selle kohustuslikuks muutmise poolt, kuid see vajab piisavaid ressursse.

Kahtlemata on vaja tehnilist abi, mis julgustaks kohalikke tegevusrühmi, aitaks luua õiged tingimused ja saavutada suutlikkust. Kogenematud kohalikud tegevusrühmad vajavad teatavat tasuta tehnilist abi eriti koostöö algetapis. Selleks võivad olla koostöökoolitus, arendusüritused, õpikojad, ekspertide abi, partnerluse loomise stardifond vm. Väga soojalt suhtuti varasemasse rahalisse toetusse, mis oli ette nähtud koostöö algatamiseks vajalike tutvumiskohtumiste korraldamiseks. Sellise koostööga kaasneb vähe finantsriske ja see on esimene samm konkreetsete koostööprojektide suunas.

Ei tohiks arvata, et starditoetus on kõik, mida vajatakse. Koostööprojektide rakendamisel oleks abi, kui kohalikele tegevusrühmadele pakutaks eksperdi tuge, et aeg-ajalt rakendusprotsessi üle järele mõelda ja arutada võimalikke tulevikukonflikte.

Seejuures on oluline roll riiklike koostöövõrkude üksustel ja Leader+ vaatluskeskuse *Contact Point*’il, näiteks partneriotsingu toetamisel, stardietapis toimuvate õpikodade juhendamisel või projektiettepaneku väljatöötamisel. Olulised on ka kohaliku tegevusrühma partnerite tegutsevad võrgustikud, sest nende abil saab juhendajate toetustegevust kohalike tegevusrühmade vahel jagada. See ei ole riikliku koostöövõrgu üksuse töö.



Koostöötoetuse peamine eesmärk on langetada osaluskün-  
nist, soodustada lihtsaid lahendusi, selgitada välja varasema  
Leader-kogemuse pagas ja jagada seda järelkäijatega – teha  
sisuliselt koostööd tulevikuga!

Allpool toodud juhtumiuuringu näites tutvustatakse kahte  
aspekti Prantsusmaa riikliku koostöövõrgu üksuse osale-  
misest tegeliku koostöö soodustamises ja arendamises,  
lisandväärtuse loomises ja kohalike osaliste koostööhuvi  
suurendamises.

#### Juhtumiuuring: Prantsusmaa riikliku koostöövõrgu üksus

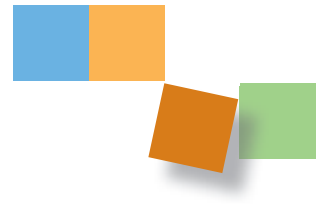
Prantsusmaa kohalikel tegevusrühmadel on võimalus saada 6000 euro suurust toetust, et rahastada esimest kohtumist riigiüleste partneritega. Selle raha abil saab finantseerida kogemustevahetuse esimest sammu. Mainitud samm on vajalik, kuid ainuüksi sellest koostööprojekti rakendamiseks ei piisa! Ühistegevusel põhineva tõelise koostööprojekti väljatöötamisel on ühendav mõju ja see annab koostööle suurema lisandväärtuse. Kui koostööprojekt tugineb üksnes kogemuste vahetami-  
sele, on kohalikke asjaosalisi (eriti aga valitavatel kohtadel töötavaid inimesi) koostööst saadavas kasus palju raskem veenda, sest käegakatsutavaid tulemusi ei ole. Koostöö ei ole eesmärk omaette. See on kohaliku arengustrateegia laiendamise ja tugevdamise võimalus. Lisaks sellele ei olnud ühistegevuse määratlus Prantsusmaal liiga kitsendav. Ühise kommunikatsioonitoetuse loomine loeti ühistegevuse näiteks. Kõik ühistegevused olid suhteliselt tagasihoidlikud, aga kõigil juhtudel mindi kogemuste vahetamisest sammu võrra kaugemale. Mida on koostööpartnerid oma projektidest võitnud?

Prantsusmaa riikliku koostöövõrgu üksus on sõnastanud kuus head koostööpõhjust:

- ▶ kohalike toodete arendamine;
- ▶ ühtekuuluvuse, identiteedi ja kuvandi tugevdamine;
- ▶ uute inimestega kohtumine ning alternatiivsete mõtte- ja toimimisviiside leidmine;
- ▶ Euroopa avatuse suurendamine ja tähelepanu tõmbamine maapiirkondadele;
- ▶ Leader+ koostöö tegemiseks pakutava suure toetuse ärakasutamine;
- ▶ viivituste vältimine ja piirkonna ettevalmistamine ülesanneteks pärast 2006. aastat.

Konkreetsemalt rääkides on Prantsusmaa kohalike tegevusrühmade koostöö peamised tulemused järgmised:

- ▶ majanduslik kasu (kulude vähenemine) ja uuel tooteturult saadav suurem kasu;
- ▶ uued lahendused kohalikele probleemidele;
- ▶ maapiirkondade identiteedi tugevdamine.



## Tulemused

Õpikodades ei käsitletud kasu, mida koostöö annab riiklikul ja Euroopa tasandil. Üldiselt võib kohaliku tegevusrühma tasandi koostöö tulemused jagada kolme põhikategooriasse: käegakatsutavad, immateriaalsed ja kõrvaltulemused; ning see võib tuua sotsiaalset, tehnilist või strateegilist kasu.

Käegakatsutavaid tulemusi on suhteliselt lihtne hinnata ja need tekivad ühistegevuse väljundina, nt festivalid, uued tooted või ühised turustusalgatused. Kõnealuste tulemuste hulka kuuluvad uued või säilitatud töökohad, loodud infrastruktuurid, väikeettevõtetele antud kohalik väärtus, tegevuspiirkonna maine paranemine jne. Tõelise lisandväärtuse loomiseks on vaja n-õ tõelisi projekte. Need võivad olla väga lihtsad, näiteks võivad kohalikud tegevusrühmad ühiku hinna jagamiseks või vähendamiseks koos osta või tööd jaotada. Need võivad tugevdada tõelist koostööd ja neil on suur mõju võrgustike loomisele.

Mitterateriaalseid tulemusi on raskem hinnata, need on reeglina leebemad ja rohkem protsessikesksed. Mitterateriaalsete tulemuste näited on koostöö mobiliseeriv toime, kriitilise massi saavutamise võime, ressursside jagamine suurema lisandväärtuse saamise nimel, teadmistepagasi laienemine, võrgustike loomine Leader-kogukonnas, oma piirkonna kuvandi võrdlemine mõne teise piirkonna kogemustega, tutvumine sellega, kuidas eri riikides ja kultuurides probleemidesse suhtutakse ja neid lahendatakse, ning seega Euroopa integratsiooniprotsessi toetamine.

Kõrvaltulemusi on raskem ametlikult hinnata, ehkki tulemused võivad olla asjaosalistele täiesti ilmselged. Kõrvaltulemuste näited on kohalike partnerite tõhusam osalemine kohaliku strateegia elluviimises tänu sellele, et nad näevad oma igapäevast tegevust uue vaatenurga alt, ning kohalike asjaosaliste suurem eneseusaldus. Neil on võimalik kõrvutada oma probleeme muude piirkondade omadega, muutuda avatumaks ja saada inspiratsiooni mujal rakendatud ideedest. Maapiirkonnad võivad niiviisi avastada uusi edasise arengu väljavaateid. Inimpotentsiaali arendamisel on märkimisväärsed tagajärjed, näiteks kutsealane areng.

Paljud koostööprojektide tulemused kuuluvad viimasesse kahte kategooriasse, milles koostöö peamine tulemus oli kogemustevahetus; see tähendab sageli, et suurejoonelisi esialgseid eesmärke (nt uute toodete ja turgude arendamine) ei õnnestunud saavutada.

Kolme kõnealust liiki tulemuste käegakatsutavuses on olulisi erinevusi, kuid tulemuste tõhusal tutvustamisel ja sellega seotud avalikul tähelepanul on osalemise motiveerimisel ja tõhusas koostöös äärmiselt oluline roll. Sellise koostöö väärtus ilmneb käegakatsutavates ja tõendatavates tulemustes, mida saab üle kanda tulevastesse programmidesse ja väljapoole Leaderi piire. Rõhutati, et koostöö on Leaderlaboratooriumi tulemuste jagamisel oluline. Seejuures on suurim lahendamata küsimus, kuidas koostööst ja ettevõetud projektidest saadavat kasu ja kogemusi täies ulatuses ära kasutada.

Arvati, et komisjon saaks ja suisa peaks rohkem tegema, et aidata kohalikel tegevusrühmadel koostööst saadavat ja saadud kasu märgata ja realiseerida, seda igakülgset ära kasutada. Täheldati järgmist: „Alati ei ole vaja uusi asju välja mõelda, sest ümberringi on nii palju häid projekte ja ideid – peame vaid üksteisega ühendust võtma”, s.o looma sidemed, millele Leader tugineb.

# Inimeste pädevuse ja suutlikkuse tõstmine



Rootsi Leader+ koostöövõrgu üksuse  
juhtkomitee liige ja Leader+ *Contact Point*'i  
teemaekspert Thomas Norrby

## Sissejuhatus

Käesolev artikkel põhineb õpikoja „Inimeste pädevus ja võrgustike loomine” sisul ja tulemustel. Selle eesmärk on tõsta esile inimeste pädevuse oskusliku kasutamise tähtsust ning tutvustada mõningaid näiteid ja meetodeid, mida on Leader+ raames kasutatud inimeste pädevuse pidevaks arendamiseks eri tasanditel. Artikkel ei ole mingil juhul ammendav, sest kahtlemata on iga Leaderiga seotud inimene oma osalusest õppinud. Artikkel tutvustab loodetavasti mõningaid olulisi õppetunde, mida on saadud Leader-meetodil põhinevas töös, ja loob tauststruktuuri, millele toetudes saab aru pidada enda ja oma Leader-rühma edasise õppeprotsessi üle.

Käesolevas artiklis ei peeta inimeste pädevusest rääkides silmas üksnes kohaliku paikkonna, vaid kõigi tasandi inimeste, sealhulgas poliitikute ja ametnike pädevust, mis vastab Leaderi vaimule! Täpselt samuti ei ole suutlikkuse tõstmine seotud üksnes üksikisikute, vaid ka struktuuridega, mis loovad võimaluse või annavad volituse individuaalseks ja rühmategevuseks. See on üks oluline uuendus, mille Leader on Euroopa maapiirkondadesse toonud.



## Muutuste juhtimine: keskendumine õppimisele

1990ndate alguses avaldas Stanfordi õppejõud Peter Senge pärast organisatsiooniliste muutuste uurimist raamatu „The fifth Discipline – The Art and Practice of The Learning Organisation“ (Viies distsipliin. Õppiva organisatsiooni kunst ja praktika) (1990). Senge väidab, et nii üksikisikud kui ka organisatsioonid peavad pidevalt õppima, et muutustega toime tulla ja neid esile kutsuda. Õppivad organisatsioonid on tema sõnul „...organisatsioonid, mis tõstavad pidevalt oma suutlikkust luua tulemusi, mida nad tõeliselt soovivad, kus soodustatakse uute ja laiahaardeliste mõtteviiside teket, kus kollektiivsetele püüdlustele antakse vabad käed ja kus inimesed õpivad pidevalt tervikpilti nägema“.

Leaderi aluseks olev visioon põhinebki suures osas just sel- lel, aga kas Leaderi rakendamisel on kõnealust potentsiaali täielikult kasutatud? Igaüks suudab uusi asju õppida, aga struktuurid ja igapäevased toimimisviisid ei ole alati järe- lemõtlemit ja õppimist soodustavad. Tundub, et enamik inimesi tunnistab teadmiste suurendamise ja suutlikkuse tõstmise tähtsust. Paljudes organisatsioonides tuleb seda siiski harva ette.

Leader+ paljudel kohalikel tegevusrühmadel on sellised vi- sioonid olemas ja nad on rakendanud sobivaid struktuure, nagu käesolevas artiklis hiljem juttu tuleb. Paljud Leaderis osalenud suhtuvad sellesse väga positiivselt, kuid ei suuda täpselt öelda, mis vahe on Leaderi raames töötamisel ja muude programmide raames töötamisel. Ehk peitub vastus järelemõtlevasse ja õppivasse keskkonda kuulumise tundes, mille kohta Senge arvab järgmist:

„Kui inimestelt küsida, mis tunne on kuuluda suurepärasesse meeskonda, siis kõige erakordsem on selle kogemuse tähend- dusrikkus. Inimesed räägivad osasaamisest millestki suuremast, ühenduses olemisest, loomisvõimest. Saab üsna selgeks, et pal- jude jaoks on tõeliselt suurepärasesse meeskonda kuulumise kogemus ainulaadne eluperiood, mil elatakse täiel rinnal.“

Just selles mõttes saab reaalsust kujundada, tulevikku luua, mitte üksnes reageerida muutuste jõule. Oluline on teadvus- tada, et paljud neist inimestest on soodsaid olusid kasutades ise kõnealuse olukorra loonud, mitte üksnes passiivselt osa- lenud, vaid aktiivselt või pigem isegi interaktiivselt kõnealu- se olukorra loonud. Ühe piirkondlikke nõuandeteenuseid pakkuva äriühingu juht, kohaliku tegevusrühma valitud liige, ütles oma Leaderi raames tehtava töö kohta järgmist:

„Ma käin oma piirkonnas paljudel erinevatel arengukoosole- kutel, kus osalevad erinevad inimesed, aga just kohaliku te- gevusrühma kohtumistel tunnen ma, et me arutame tõeliselt olulisi küsimusi ja viime asja edasi.“

Küsimus on muidugi selles, kuidas sellised meeskonnad ja olukorrad luuakse. Allpool käsitleme mõningaid meetodeid, mida on Leader+ raames kasutatud, ja artikli lõpus teeme kokkuvõtte kõnealuste meetodite ühisjoontest.

### Lühimärkus teooria kohta

Organisatsioonilise õppimise teooriatest (Senge, 1990, „The 5th Discipline“) selgub, et pidevaks tõhusalt õppi- miseks on vaja järgmist.

- ▶ Süsteemne mõtlemine: inimesed kalduvad kesken- duma lühiajalisele tagasisidele ja vastustele, see võib tuua kaasa vales suunas liikumise. Me küll õpime kogemustest, ent ei koge enamiku oma oluliste otsuste või tegude tagajärgi kunagi otseselt. Seepärast peame me järelemõtlemit aega ja ruumi laiendama.
- ▶ Isiklik meisterlikkus: isikliku visiooni ja professionaalsu- se pidev parandamine ja süvendamine, pidev energia suunamine, kannatlikkuse arendamine ja objektiivsem suhtumine reaalsusesse ning oma ebapädevuse tead- vustamine.
- ▶ Mõttemudelid: need on kujutlused ja lood, mis mõ- jutavad meie arusaamist maailmast. Nende tundma- õppimine nõuab peegli pööramist sissepoole, et tuua päevalgele meie enda maailmapilt ning saavutada tasakaal küsimuste esitamise ja soovitude andmise vahel.
- ▶ Ühise tulevikupildi kujundamine: sõnastada ühistele põhimõtetele ja suuniseks olevatele toimimispõhimõ- tetele tuginedes ühine tulevikuvision.
- ▶ Meeskondlik õppimine (kreeka sõnast *dialogos*): mõtte vaba voogamine läbi rühma, mis võimaldab rühmal jõuda arusaamadeni, milleni üksi ei jõuta. See nõuab liikmetevahelist dialoogi, objektiivsust ja tõelist koosmõtlemit.



## Suutlikkuse tõstmine: ebamäärased sõnad või tähelepanu keskpunkt?

Kui Peter Backal, Soome külaliikumisega tihedalt seotud isikul, paluti rääkida oma kogemustest seoses inimeste pädevuse ja suutlikkuse tõstmise kindlustamisega Leader+ raames, sõnas ta:

„Meil on tegemist ebamääraste sõnadega, nagu pädevus, sotsiaalne kapital ja suutlikkus. Neid on raske määratleda, raske mõõta, kuid need on siiski reaalsed ja arengu jaoks olulised.”

Ühel seminaril, kus käsitleti kavandatavat Leaderi järelevalve- ja hindamiskava, väljendati arvamust, et mõned kõnealuse programmi mõjud on seotud „immateriaalsete aspektidega ja on raskesti hinnatavad (nt n-ö käitumuslikud muutused)” ja et „struktureeritud õppeviis parandab kohaliku tegevusrühma tulemuslikkust”.

Üks Leaderi alustala on algusest saadik olnud osalusel põhinev lähenemine. See lähtub asjaolust, et areng peab toetuma inimestele endale ja seda saavad esile kutsuda vaid inimesed ise. Iga programm, mis tahab muutusi ellu viia, peab toetuma asjaosaliste pädevusele ja valmidusele. Arengut ja muutusi saavad esile kutsuda kohalike inimeste, olgu siis üksikisikute või kollektiivide visioonid, suutlikkus ja tahe. Leader ühendab kodanike kire ja osaluse, erasektori

ettevõtlikkuse ja tegutsemisvõime ning avaliku sektori vastutustunde ja organisatsioonilise tugevuse.

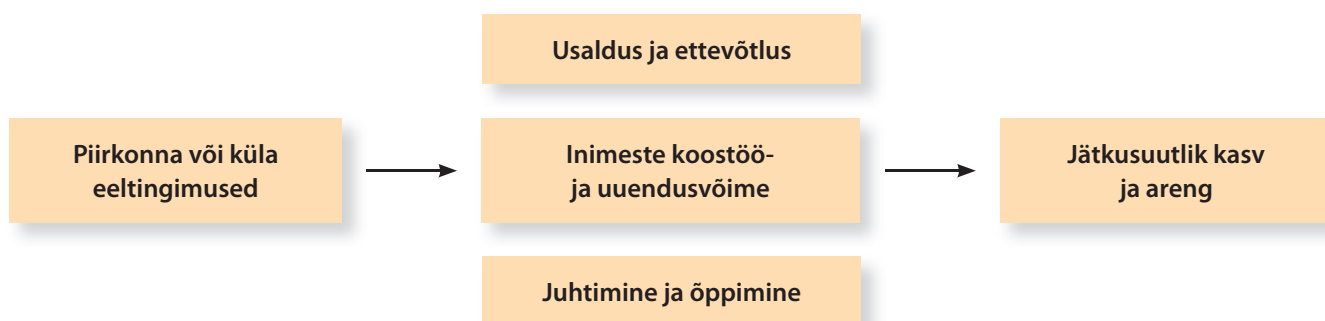
## Leaderi lisandväärtus

Üks Itaalia kohalik tegevusrühm jõudis järeldusele, et kõik saadud õppetunnid viitavad sellele, et heade tulemuste saamiseks tuleb kombineerida analüütiline, osalusel põhinev ja eksperimentaalne lähenemine:

„Leader+ peamine lisandväärtus, mis luuakse kohalike tegevusrühmade kaudu, on piirkonna jaoks oluliste probleemide lahendamine ning Leader+ kommunikatsioonialaste ja osalusel põhineva lähenemisega seotud teadmiste edasiandmine veenmaks kohalike inimesi ja omavalitsusi, et nad töötaksid kohalike omavalitsuste valimi abil välja kogu piirkonna jaoks huvipakkuva eksperimentaalse lähenemisviisi, millel oleks piirkonnale suur mõju.”

Leaderi lisandväärtus seisneb eri sektoritest pärit inimesi ühendava struktuuri loomises ja piirkonna jaoks kava koostamises ning nende jõupingutuste jaoks tegevusvälja, struktuuri ja meetodite loomises. Leader võib pakuda ühistegevusteks töömudeleid, sealhulgas usalduse tähtsustamine, delikaatne ja mitmetasandiline juhtimine, ettevõtluse ja uuenduslikkuse toetamine ning pidev keskendumine analüüsile ja koostööst õppimisele. Seda võib lühidalt illustreerida järgmiselt.

## KOHALIKU JA PIIRKONDLIKU ARENGU MUDEL





Kõik mainitud alustalad on omavahel kindlalt seotud, eriti aga juhtimine ja õppimine. Leader-meetodi kasutuselevõtt ja sellele tuginedes töötamine kujundavad halduskorralduse. Juhtimisega peavad tegelema nii korraldusasutus, mis kuulub Leader-rühmast kõrgemale haldustasandile, kui ka kohalik tegevusrühm ise. Kohalik kogukond saab protsessi loomisel kaasa lüüa üksnes juhul, kui näidatakse häid juhi- võimeid ja kogukonda kutsutakse oma teadmisi ja soove jagama, andes neile seega võimaluse oma pädevust kasutada. Jätkusuutlikkuse tagamiseks tuleb juhtimise käigus vaikumisi luua jagamise ja õppimise õhkkond.

„Üks kõige olulisemaid kogemusi on see, et Leader on avanud tee pidevale õppimisele. See protsess toetub kohalikule ühiskonnale. Teine kogemus on olnud paremini kavandatud projektide väljatöötamine ja tugevate võrgustike loomine. Leebe kultuurirevolutsioon, mis põhineb eeldusel, et kohalik ühiskond suudab ise võtta vastutuse oma probleemide lahendamise eest.“ (Tsitat ühe Taani kohaliku tegevusrühma juhilt)

#### *Võimaluste ja volituste andmine*

Pühendunud üksikisikute ja meeskondade olulist rolli, mida täheldati näiteks ühes Leaderi süvalaiendamist käsitlevas Austria uurimuses (1), ei ole võimalik saavutada lihtsalt uue meetme kasutuselevõtmisega või uute rahastamisvõimaluste või haldusdirektiividega.

„Palju olulisem on haldustöötajatele ja tugistruktuuridele võimaluste ning kohalikele asjaosalistele ja vahendajatele volituste andmine, see nõuab sõnaselge strateegilise eesmärgi ja kaudsemate sekkumiste kombineerimist.“

Üks Itaalia kohalik tegevusrühm kirjeldas oma suhteliselt pikka Leader-meetodiga töötamise ja selle süvalaiendamise kogemust järgmiselt: „Sellesama Leader-meetodi kohaldamine muude programmide raames toetatud meetmete väljatöötamisel on eelkõige aidanud mainitud meetodil vabaneda mõningatest Leader-keskkonna enda piirangutest (ajalised piirangud, majanduslike ressursside piiratus, mõningate algatuste pärssimine teatavate erieeskirjade tõttu jne) ning saavutada suurepäraseid tulemusi, asetada maapiirkondade probleemid ja head tavad laiemasse konteksti ning minna edasi järjekindla, ühtse ja jätkusuutliku arenguprogrammiga.“

(1) „Methods for and success of mainstreaming Leader innovations and approach into rural development programmes“ (Leaderi uuenduste ja Leader-lähenemise maaelu arengu programmidesse süvalaiendamise meetodid ja edu); ÖIR – Managementdienste GmbH lõpparuanne, Viin, 19. aprill 2004.

Eeltoodud märkus on seotud ühe konkreetse äritegevuse arendamisega seotud lähenemisviisiga, mis osutus väga edukaks. Leaderi süvalaiendamist soovitatakse ette võtta piirkondlikul tasandil ja Leader-meetodeid tuleks pidada integreeritud piirkondlikku arengut soodustavaks.

Eespool osutatud Austria uurimuses öeldi ka järgmist: „Leader-tüüpi lähenemise tõeline eelis on selle võime haarata paremini territoriaalse süsteemi keerukust, s.o arvestada maapiirkonna infrastruktuure, üldsuse huve, kohalikku pärandit, organisatsioonilist suutlikkust, teadmussiiret, kultuuri edendamist jne. Piirkonnapõhist lähenemist saab põimida valdkondliku lähenemisega, et luua strateegiaid, mille eesmärk on parandada lisandväärtusahela konkurentsivõimet, nt toiduainete või puidusektoris.“

Seega loob Euroopa Liidu poliitika kujundatud olukord tööpoolest võimalused positiivseks õppimiseks ja millestki suurest osasaamise tunde tekkimiseks. Mainitud olukord ei kutsu siiski õppimist automaatselt esile. Selleks et õppida, tuleb rakendada teadlikku õppimisel põhinevat lähenemisviisi, mis hõlmab aja ja koha leidmist järelemõtlemise jaoks ning saab alguse dialoogist ja selle põhjal kava koostamisest.

#### *Ühise visiooni kujundamine ja ühiste kavade koostamine*

„Inimeste pädevus on teadmine, kuidas ja miks. Ei piisa, kui teatakse, kuidas ja mida teha. Tuleb teada, miks seda tehakse. Visioon ilma tegevuskavata on unistus – tegevuskava ilma visioonita on õudusunenägu.“ (Peter Backa)

Üks Leaderi raames rakendatud meetod on nõuda igalt kohalikult tegevusrühmalt arengukava. Toimiva kava väljatöötamine nõuab koostööd kohalike asjaosalistega. Kavandamisprotsess on mõnikord sama oluline kui kava ise. Just sellepärast võivad väliskonsultantide või väiksemate meeskondade kirjutatud kavad küll sageli head välja näha, kuid rakendamisel ebasobivaks osutada.

Soomes, ja võimalik et ka paljudes teistes Euroopa riikides, on kohaliku arengu oluliseks alustalaks olnud külaliikumine. Küla arengukava koostamiseks kasutatav meetod toob kohalikud inimesed kokku võimalikke tulevikustsenaariume arutama ja viimistlema ning kaaluma, millised on kõnealuse stsenaariumi tugevad küljed kohaliku elu seisukohast lähtudes. Pohjanmaa piirkonna Leader-programmis oli öeldud, et Leader-projekte rahastatakse üksnes siis, kui need on kooskõlas külaelanike tahtega. See ei tähenda, et iga külaelanik pidi iga projekti kohta otsuse langetama, vaid et igal külal, mis soovis mingi projekti rahastamist, pidi olema küla arengukava, kust oli näha, millise strateegia küla oli valinud.



### *Tea, kuidas, ja tea, miks!*

Kava näitab inimeste tahet (tea, miks!), ajendab inimesi uusi projekte välja töötama ja annab üksikprojektidele konteksti (oskusteabe: tea, kuidas!). Backa sõnul annab kõnealune protsess „madalaimale tasandile kõrgeima võimu“.

Nagu „teeniva juhtimise“ mõiste looja dr Ann McGee-Cooper raamatus „Insights on Leadership“ (Pilguheit juhtimisse) kirjutab:

„Meeskondades, kus osatakse dialoogi pidada [...], tõuseb kollektiivne intelligentsus meeskonna kõige targema liikme omast palju kõrgemale tasemele. Ent neis meeskondades, kus inimesed võistlevad, et neil oleks õigus ja et nende sõna jääks peale, langeb kollektiivne intelligentsus meeskonna kõige rumalama liikme omast madalamale, sest targemad

liikmed nullivad üksteist võimumängude ja üksteise hirmutamisega.“

Osalusel põhinev lähenemine ei tähenda küll oma seisukoha avaldamata jätmist, kuid nõuab selget väljendumist ning tasakaalu rääkimise ja kuulamise vahel, et oleks võimalik kuulata, mida teised inimesed samade sõnade või väljenditega mõtleavad. Paljudes avaldustes kohalike tegevusrühmade aastatepikkuse töö kohta räägitakse rohkem meie-vormis kui iseenda vaatepunktist ning jutustatakse tõeliseks koostöörühmaks saamisest. See nõuab nii aega kui ka teadlikku ühist lähenemist küsimusele, kuhu me suundume ja miks. See ei ole lihtne protsess, aga iga kohalik tegevusrühm peab sellega hakkama saama. Dalarna piirkond, mis tutvustas oma kogemusi 2006. aasta novembris Ungaris Tihany toimunud Leader+ vaatluskeskuse seminaril, jagab soovitusi, kuidas kõnealuse protsessiga sügavuti minna (vt kasti).

### **Dalarna piirkond: väljenda ennast selgelt!**

Rootsi Dalarna lääni piirkondlik omavalitsus on teinud aastaid tööd mitmesuguste osalusel põhineva kavandamise vahenditega, mis hõlmavad nii 15 kommuuni kui ka kodanikuühiskonna ja erasektori esindajaid. Ühel juhul püüti luua kohalikke kavu, mis oleksid kooskõlas riikliku eesmärgiga osutada maapiirkondade kõigis osades küllaldasi era- ja avaliku sektori teenuseid (kauplused, juurdepääs asutustele jne). Kõnealune protsess kavandati algusest saadik nii, et keskendutaks pidevale üksteiselt õppimisele. Toimus palju koosolekuid kava ümbertegemiseks, sest muutusid nii tegelikud asjaolud kui ka visioon. Vaatamata arvukatele koosolekutele ja aruteludele ei saavutatud siiski erilisi tulemusi. Lühidalt öeldes näitas kõnealune protsess, et eri sõnad tähendasid eri inimestele eri asju. Õigupoolest oli kergem kokku leppida ebamäärastes moesõnades kui keskenduda tõelistele probleemidele.

Mainitud kogemus näitas, et ainus võimalus toimivate kavade koostamiseks on teha teadlikku tööd selle nimel, et asju ei peetaks iseenesestmõistetavaks, vaid väljendataks sõnaselgelt, st et igaüks püüaks end rühmas sõna võttes või teateid edastades väga selgelt väljendada. Töö aluseks on sõnaselge põhjusliku seose analüüs: miks on praegune olukord tekkinud? Alles siis saab avalate arutelude käigus edasi minna programmi kavandamisega.

- Kas me suudame tuvastada, et programmil on meie poolt soovitud mõju?
- Kuidas teha kindlaks, milliseid muutusi on mõju saavutamiseks vaja? (Mõju saavutamise meetodid)
- Kas need põhinevad õigetel eeldustel?

Ehkki loetletud küsimused tunduvad elementaarsed, on neile vastuste leidmine teoreetiliselt iga projekti ja programmi kavandamise eeltingimus. Mainitud küsimuste süvendamiseks võib kasutada järgmisi küsimusi.

- Milline on kõige olulisem muutus, mis peab eesmärgi saavutamiseks aset leidma?
- Miks see ei toimu täna?
- Mis seda takistab?

Lisateabe saamiseks kirjutage palun aadressil [eva.lundin@w.lst.se](mailto:eva.lundin@w.lst.se)





### *Tegutsemine ja õppimine: kaalutlevad praktikud*

„Mida sa täna tööl õppisid?” Ma pelgan päeva, millal mu laps mu küsimuse „Mida sa täna koolis õppisid, mu kallid väikemees?” peale vastu küsib: „Aga sina, isa?”

1983. aastal kirjutas Donald Schön igapäevast õppimist käsitleva raamatu „The reflective practitioner” (Kaalutlev praktik), millest sai juhtide jaoks eeskuju ja millele järgnes palju artikleid. Selles on sarnasusi Peter Senge arusaamaga isiklikust meisterlikkusest (vt eespool). Leader jätab ruumi tegevuseks, mis võimaldab partnerlusel proovida uusi ja uuenduslikke lähenemisviise. See ja teadlikult järelemõtlemiseks kulutatud aeg on õppimisele heaks aluseks nii üksikisiku kui ka rühma tasandil.

Cecilia Waldenströmi korraldatud Rootsi uurimus, mis käsitles maaelu arengu (sealhulgas Leaderi) osapooli, näitas, et kohaliku arengu puhul on tõelisel õppimisel kaks eeldust: tegutsemisruumi ja järelemõtlemisvõimaluse olemasolu. See saab toimuda ainult soodsates oludes. Elena Saraceno, ammune Leader-mudeli propageerija ja Euroopa Liidu poliitika rakendamises kogunud inimene, ütles sõnaselgelt: „Leaderi tõeliseks radikaalseks uuenduseks olid kohalikud tegevusrühmad, kes saavad üldist toetust ja kellel on oma äriplaanide koostamisel üsna vabad käed.”

Võib ju väita, et õppimine ei toimu põhjuse ja tagajärje üle järelemõtlemise tulemusel, vaid toimib pigem prismana. Õppeprotsessi tulemust mõjutavate tegurite hulka on võimatu kontrollida ja mõnikord raske määratleda. Alati ei ole võimalik kõiki asjaolusid välja selgitada ja õigeid järeldusi teha (seda juhtub pigem haruharva). Iga ettevõtja või ärijuht tunnistaks seda ja ütleks, et paljud otsused langetatakse kõhutunde najal. See nõuab, et kohalik tegevusrühm peab võitma mitte üksnes oma liikmete, vaid ka abisaajate usalduse.

Eeltoodud arvestades on oluline märkida, et see ei tähenda, nagu ei oleks struktureeritud tegevusest ning võimalikult suure hulga teabe kogumisest ja säilitamisest võimalikult heade eeltingimuste loomisest erilist või üldse mitte mingit kasu arenemise ja uute uuenduslike ideede jaoks. See kehtib nii üksikisiku kui ka organisatsiooni tasandil.

### **Teistelt õppimine**

#### *Varasemad hinnangud*

Kogu Euroopas viiakse kodanike elukvaliteedi parandamiseks ellu arvukalt programme. Enamikku neist ka hinnatakse ning püütakse tagada, et rakendatavaid programme juhitaks võimalikult tõhusalt ja et need täidaksid oma eesmärgi. Programmide hindamisel tehakse palju olulisi järeldusi. Leaderi puhul võib olla palju kasu tutvumisest Leader+ vahelhinnangu või Leader II järelhinnanguga: [http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/library/eudocuments/evaluation\\_en.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/library/eudocuments/evaluation_en.htm).

Ent on ka palju teisi hinnanguid, mida on antud maaelu arenguprogrammidele Euroopa, riiklikul ja piirkondlikul tasandil. Nagu Peter Backa ütleb: „Üks Leader-meetodi aluseks olevaid ideid on piiride ületamine. Ainuüksi Leaderile keskendumine ei vasta Leaderi vaimule! Sektori-, piirkonna- ja muude piiride ületamine on Leaderi kaubamärk. See tähendab, et me ei tohiks jätta kasutamata muude, Euroopa, riiklike ja isegi piirkondlike programmide, nagu Interreg, EQUAL, URBAN, kogemusi, pädevust ja võrgustikke...”

#### *Parimad tavad*

Hinnangud jõuavad harva nendeni, kes hakkavad uusi programme ja projekte algatama. Oma kogukonna või piirkonna arendamises otseselt osalevad inimesed toetuvad kavandamisel ja arendustööd tehes haruharva varasematele hinnangutele. Selle asemel otsivad nad tihti võimalusi astuda dialoogi inimestega, kes on püüdnud ise teatavat piirkonda arendada. Inimestega, kes on üritanud, ebaõnnestunud ja uuesti üritanud. Isiklikele avaldustele omistatakse suuremat kaalu kui trükitud aruannetele.

See on täiesti ratsionaalne teabesse suhtumise viis. Sellest, kui asju on proovitud tegelikult teha, peetakse rohkem lugu kui teadmises, kuidas neid teha. Meil on kombeks hinnata tegevuse käigus õppimist kõrgemalt kui akadeemilisi õpinguid, ehkki see ei tähenda, et seal peaks tingimata vastuolu olema.

Peter Backa: „Parim tava on inspireeriv ja hea elavdamismoodus. Parimat tava ei ole aga alati lihtne teistsugustes oludes kasutada: kui parim tava kuskilt kopeeritakse ja uutes oludes rakendatakse, võivad probleeme tekitada kohalikud, kultuurilised jm erinevused”.



Teataval ajal teatavas piirkonnas saadud kogemused võivad uuel ajal ja uues piirkonnas suisa negatiivset mõju avaldada. Seega tuleb iga kogemus läbi töötada ja muude kogemustega seostada, et saaks teha järeldusi, milline on selle kogemuse väärtus uutes oludes. Seda väljendas sõnaselgelt Taani riikliku koostöövõrgu üksuse esindaja Arne B. Thomsen, kui ta kutsus uusi liikmesriike Taani kogemustest õppima:

„Te olete teretunud meid külastama ja vaatama, mida me oleme teinud ja kuidas me seda oleme teinud, aga ma ei soovita teil seda kopeerida! Külastage meid ja külastage teisi, aga tehke omaenda järeldused ja tehke asju omal moel!”

Oma igapäevaelus toimime me teabega just nii. Uusi kogemusi filtreeritakse läbi varasemate kogemuste, et näha, kuidas nad nendega sobivad. Võib juhtuda, et me otsime pigem oma varasematele järeldustele kinnitust, kui teavet, mis vanad tõesed ümber lükkab. Paljud meist ei töötle uut teavet aktiivselt, vaid pigem koguvad ja säilitavad kogemusi, et neid saaks edaspidi sarnastes olukordades kasutada.

#### *Võrgustike loomine*

Võrgustike loomine on ühistöö kõige individuaalsem vorm. Hea võrgustiku käiguspidamine on üks väärtuslikumaid asju, millele aega kulutada, ja järelikult tuleb kohaliku tegevusrühma liikmetele ja ametnikele võrgustike loomiseks aega ja võimalusi anda. Siseriiklikes või rahvusvahelistes õpikodades osalemist mainitakse sageli kui üht kõige olulisemat moodust uute sidemete loomiseks.

#### **Tegevuse käigus õppimine: vaja on meetodeid**

„Pädevus on individuaalne nähtus, kuid alati seotud teiste inimeste, inimrühmade, organisatsioonide, võrgustike ja kogukonnaga. Seepärast tuleb selle käsitlemisel arvesse võtta mõlemat aspekti ja leida selleks meetodeid.” (Peter Backa)

Meetodid põhinevad sageli mitmel heal taval, püüavad leida ja kirjeldada nende ühisosa ning heita kõrvale erinevused. Selleks, et meetodit sõnaselgelt kirjeldada ja ülekantavaks muuta, tuleb ta raamatusse kirja panna. See on oskusteave. Kogukonna või maaelu arenguga seotud hea meetod peaks põhinema osalusel ja andma lisandväärtust, pannes inimesi mõistma põhjuseid.

Üks oluline meetod on haridus. Paljudes riikides korraldatakse ametnike ja kohaliku tegevusrühma liikmete jaoks palju kursuseid, et edendada teadmussiiret programmiperioodide vahel, see on oluline ka pädevuse ja suutlikkuse tõstmise

aspektist, võrgustike loomisest rääkimata. Eespool mainitud Austria uurimuses järeldati: „Pädevuse puhul on proovikiiviks keerukuse kasv, mida põhjustab Leaderi tunnusoonte seondamine peamiste maaelu arenguprogrammidega. Olulist rolli mängib kahel tasandil toimuv (programmitöö eest vastutava asutuse ja kohalike rühmade ning kohalike rühmade ja abisaajate vahel) tehniline abi ja elavdamine, samuti see, et õppimiseks ja organisatsiooniliste protsesside optimeerimiseks oleks piisavalt aega. Suutlikkuse tõstmine ei tohi piirduda üksnes kohaliku tegevusrühmaga.”

Silmas ei peeta üksnes formaalset haridust ja koolitust, vaid ka uuenduslikumaid meetodeid, nagu Põhjamaade nn õppering, mis tegeleb õppimisega kolleegidelt. Ei ole teadmistega õpetajat ega rumalaid õpilasi: õpperingis on kõik võrdsed, igaühel on ainulaadseid ja väärtuslikke kogemusi. Igaüks saab sõna ja igaüks kuulab. Rühma kogemused tervikuna on suuremad kui mis tahes õpetajal. Ideaaljuhul tekitab teiste inimeste kogemuste kuulamine koostoime uute arusaamade ja ideede näol. Õppering võib tugineda teatavale õppematerjalile või kasutada struktureeritud meetodit uute ideede, uute teemade jne loomiseks.

Riigiülene koostöö on hea strateegia uute mõtteviiside leidmiseks ja – mis ei ole sugugi vähem oluline – oma tööle värske pilguga vaatamiseks tänu külalistele, kes esitavaid neid „rumalaid küsimusi”, mida endalt ise kunagi ei küsita.

„Projekti haldajate jaoks oli üks olulisemaid stimuleid see, et Leader+ edendab riigiülest koostööd, et soodustada üksteiselt õppimist ja kriitilise massi loomist.” (Ühe Austria kohaliku tegevusrühma juht)

„Koostöö sai võimalikuks tänu asjaomase piirkonna kohaliku tegevusrühma sarnasele lähenemisele.” (Ühe Ühendkuningriigi kohaliku tegevusrühma juht)

Kui sellised organisatsioonid nagu kohalikud tegevusrühmad võrgustikke loovad, on oluline, et kohalikus tegevusrühmas tehtaks head meeskonnatööd. Seal ei tohiks olla ühte rahvusvaheliste küsimustega tegelevat sekretäri, kes on kõiges koostöösse puutuv „asjatundja”. See on nõrk struktuur, sest kui see inimene lahkub, siis laguneb ka võrgustik. Paljudes Euroopa riikides on kohalikud tegevusrühmad mõnda aega samad püsinud. Mõnes mõttes on see hea, sest kohaliku tegevusrühma enda järjepidevus tagab inimeste pädevuse ülekandumise ühest programmiperioodist teise.

„Soomes on Leader-meetod juba süvalaiendatud, mis tähendab, et kõik maapiirkonnad on kaetud Leader-rühmade või Leaderiga sarnaste rühmadega. Praktikas tähendab see, et peaaegu kõik kohalikud tegevusrühmad jätkavad oma



eelmise perioodi tööd. See tähendab, et inimeste pädevust ja võrgustikke on lihtne säilitada. Tuleb vaid teha korraldusi programmiperioodide vaheliseks lüngaks ja hoida kõnealune lünk nii väike kui võimalik ning inimesed tugevad ja teovalmid." (Tsitaaat ühelt Soome kohalikult tegevusrühmalt)

Kuni kohalik tegevusrühm suudab tugevana püsida ning on valmis kavu ja protsesse läbi vaatama ja uuendama, vastab see tõele. Samal ajal ähvardab neid piirkondi oht, et ei olda piisavalt uuenduslikud, ei lasta uutel mõtetel õitsele puhkeda. Peale selle ütleb üks Ühendkuningriigi kohalik tegevusrühm ühele oma projektile antud hinnangus õppimismeetodite kohta järgmist: "...Oluline on, et oleks lõbus – mäng on nii täiskasvanutele kui ka lastele –, see aitab tõhusalt kaasa juhuslikule õppimisele."

### Pöörake tähelepanu sellele, kuidas te midagi teete!

Ühes Leaderi süvalaiendamist käsitlevas uurimuses rõhutati, et arengustrateegia koostamisel on tähtis pöörata tähelepanu sellele, **kuidas** asju tehakse, mitte aga üksnes sellele, mida tuleb teha. Uurimus näitas, et edu saavutamisel on olulised viis tegurit, mida tasub korrata, sest need esindavad praktilist lähenemist meetoditele ja kohaliku tegevusrühma tööle tervikuna.

- ▶ **Plastilisus:** piisavalt aega, vahendeid ja paindlikkust, et saavutada sise- ja väliskoordineerimiseks vajalik haldus-suutlikkus ning määrata kindlaks ühisosa tugistruktuuride ja kohalike rühmadega.
- ▶ **Teenustepõhisus:** vahendavad operatiivsed tugistruktuurid tehniliseks abiks ja elavdamiseks, võrgustike loomiseks ja suutlikkuse tõstmiseks.
- ▶ **Reageerimisvõime:** dialoogipõhised tagasidemehhanismid, mis ühendavad kõiki olulisemate asjaosaliste tasandeid ja tüüpe ning integreerivad suutlikkuse tõstmise mehhanisme.
- ▶ **Kohalikkus:** segatüüpi (kolmepoolsed) kohalikud rühmad, kellel lasub strateegia koostamise ja projektide valimise õigus ja kohustus. (Õppimiseks on vaja tegutsemisruumi!)
- ▶ **Strateegiapõhisus:** piirkondlike rakenduskavade ja kohalike äriplaanide strateegiapõhisus, millele lisanduvad mitmesugused abikõlblikud tegevused.

Kui rääkida meetodite vajalikkusest, tuleb mainida enesehindamist. Seda kasutatakse laialdaselt teadliku protsessina, mis võimaldab jälgida ja hinnata kohaliku tegevusrühma edu ning võtta programmi parandamiseks meetmeid. Allpool toodud kastist leiate enesehindamise struktureeritud mooduse, mis sobib kasutamiseks kohaliku tegevusrühma arengu eri etappides.

### Üks samm edasi – piirkondlik teabehaldus

Tegevuspiirkond on mõnevõrra abstraktne nähtus, mille aluseks on geograafiline territoorium. Leader-meetod osutab sellele, et piirkonna arengule tuleb kasuks, kui see määratakse kindlaks ühise kuuluvustunde põhjal. Ühtekuuluvustunnet, mis on oluliseks eeliseks, tuleb muidugi pidevalt tugevdada ja uuendada. Ent mis siis, kui ühtekuuluvustunne on nõrk või negatiivselt laetud?

#### *Steiermarki vulkaanimaa edulugu*

Steiermarki vulkaanimaa on Leader+ raames loodud ühendus, kuhu kuulub 76 Austria Steiermarki liidumaa kogukonda. Tegemist on valdavalt põllumajandusliku piirkonnaga, kus on umbes 100 000 elanikku. Sellele Austria osale on iseloomulik laugete küngastega vulkaaniline maastik, väiketalupidajad, käsitöölise suur kontsentratsioon, loodusmaastikud ning piirkondlike toodete rohkus (see on kõrviatsaseemneõli, suurepärase veinide, puuviljamahla, töödeldud singi, õlle jne kodukoht).

Euroopa laienemisest kasusaamiseks ja piirkonna majanduse tugevdamiseks algatati piirkondliku arengu programm. Mainitud programmis osalevad ja teevad piirkonna tulevase õitsengu nimel koostööd olulised sidusrühmad (poliitikud, asutused, koolid ja ülikoolid, äriühingud, kogukonnad, üksikisikud).

Jätkusuutliku piirkondliku arengu toetamiseks ja pidevaks edendamiseks käivitati piirkondlik teabehaldussüsteem, millele lisandus piirkondliku arengu pidev hindamine. Eesmärk on pakkuda piirkonnale tema tugevate külgede edasiarendamisel tuge piirkondliku teabe dokumenteerimise, ettevalmistamise ja selle avalikkusele kättesaadavaks tegemise abil. Kõnealusele piirkondlikule teadmistebaasile toetudes luuakse oskusteave, mis toetab terviklikku sisetekkelist piirkondlikku arengut ja suurendab seega piirkonna uuenduspotentsiaali.

Piirkondliku teabehaldussüsteemi ülesanded:

- ▶ dokumenteerida arendustegevus;
- ▶ luua piirkondlik teadmistebaas;
- ▶ hankida vajalikud teadmised;
- ▶ kaasata kodanikke piirkondlikku arengusse;
- ▶ levitada asjakohast teavet ja teadmisi;
- ▶ luua inimeste pädevusega seotud piirkondlik võrgustik;
- ▶ vältida vigu.



Piirkondliku teabehaldussüsteemi tehnoloogiline osa on Interneti-portaal (Internet ja sisevõrk), mille sisu ja teadlikkust tõstev osa pidevalt laieneb ja mille eesmärk on luua piirkonna asjaosaliste seas teadmiste jagamise kultuur.

Teabehaldussüsteemil on kaks osa. Tehnoloogiline osa on Interneti-portaal, mis toetub mitmemõõtmelisele andmebaasile, mis koosneb süsteemi nõuete täitmiseks eri moodulitest. Teine osa püüab tõsta teadlikkust ja kaasata kodanikke piirkondliku arenguga seotud tegevustesse, et luua teadmiste jagamise kultuur. Teabehaldussüsteem on ilmselt edukas siis, kui igal asjaosalisel on sellest tema igapäevatoos kasu. Järgmisena mainitud tegevused aitavad saada põhjaliku pildi piirkonna teabehaldusest ja kasust, mida see piirkonna asjaosalistele toob:

- ▶ tutvumisotstarbelised õpikojad;
- ▶ premeerimissüsteemid;
- ▶ vestlused – jutud teadmiste jagamise kasulikkusest;

- ▶ piirkondlike teadmiste levitamine piirkonnamängu kaudu;
- ▶ kasutusjuhendid;
- ▶ suhtekorraldus;
- ▶ piirkondlikud teabehaldusüritused;
- ▶ asjatundjate kogud.

### Uuenduslikkus ja jätkusuutlikkus

Kaks Leaderi juhtpõhimõtet on uuenduslikkus ja jätkusuutlikkus. Uuenduslikkus võib esmapilgul tunduda jätkusuutlikkusega veidi vastuolus olevat, ent jätkusuutlikkus ei tähenda midagi staatilist. Vastupidi, öeldakse, et ainus kindel asi on muutused! Ühiskondlikus kontekstis on jätkusuutlikkuse eeltingimus võime muutustega kohaneda. Tõepoolest, nii kogukondade kui ka äriühingute puhul on jätkusuutlikkuse aluseks võime viia ellu uuendusi ja muutusi. Seda väljendas selgelt ka Steiermarki vulkaanima rühm.

#### Steiermarki vulkaanimaa: uuendamine ei tohi kunagi lõppeda

Steiermarki vulkaanimaa piirkonnaga seotud inimeste arvates on oluline selgitada välja piirkonna tugevad küljed ja neile keskenduda. Vastasel korral võivad strateegiad jääda ebamääraseks ja neid ei saa tõhusalt rakendada. Teine samm on oluliste asjaosaliste kindlakstegemine. Paljudel juhtudel on neil inimestel teatavates valdkondades põhjalikud teadmised ja nad töötavad paralleelselt ulatuslikes välisvõrgustikes. Nende ülesotsimine ning motiveerimine ja premeerimine, et nad protsessis osaleksid, on väga oluline strateegia. On vaja, et nad oma igapäevasest tööst kasu saaksid. Korrapärane teabevahetus oluliste asjaosalistega on edu oluline eeltingimus.

Kui piirkonna tugevad küljed ja olulised asjaosalised on välja selgitatud, saab kindlaks määrata olulise teabe, mida piirkondlik teadmiste baas peab sisaldama. See ei tohiks olla liiga tehniline, sest valitseb oht sukelduda tehnilistesse lahendustesse ning jätta inimesed ja nende panus tähelepanuta.

Steiermarki vulkaanimaa kaks viimast soovitus: arenemist ei tohi kunagi lõpetada ja süsteemi tuleb pidevalt täiustada (mitte üksnes tehnilist osa). Jätkusuutlikkus sõltub pidevast arengust. See tähendab ka seda, et juhtimisel tuleb jätta kogu aeg piisavalt ruumi ja aega uusi visioone käsitlevaks dialoogiks.

Lisateave veebilehel [www.vulkanland.at](http://www.vulkanland.at) või kirjutage aadressil [gerstl@vulkanland.at](mailto:gerstl@vulkanland.at).

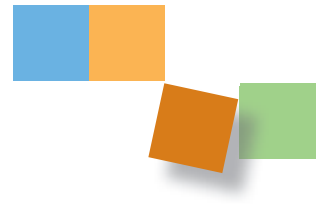
#### Milliseid uuendusi vajatakse

Austria äriühingu ÖIR esindaja Robert Lukesch tutvustas Korsikal peetud seminaril oma kogemusi seoses uuendustega, mida saab Leader-lähenemise abil ellu viia:

„Kohalik tegevusrühm ei tegutse neitsilikus piirkonnas. Tõenäoliselt on seal tehtud edukaid või vähem edukaid arenduskatseid, kas siis sisetekkelise aktiveerumise või väliste sekkumiste näol. Seepärast tuleb kõigepealt analüüsida:

- ▶ mida on juba tehtud ja millised olid tulemused;
- ▶ milline peaks olema kohaliku tegevusrühma roll muude piirkonna asjaosaliste suhtes;
- ▶ milliseid meetmeid on maksimaalse võimendava mõju saavutamiseks kõige rohkem vaja.

Klassikaline evolutsioonimudel (müümine, valik ja ümberkombineerimine) järgides võime eristada peamiselt kolme liiki uuenduslikke tegevusi:



- ▶ elavdavad tegevused, mis tekitavad sädeme, mobiliseerivad inimesi, otsivad territooriumilt peidetud aardeid, huvitavaid ideid, kaduma läinud kontseptsioone ja südikaid teerajajaid;
- ▶ struktureerivad tegevused: äriidee kinnitamine, partnerluse loomine või koostöö alustamine, ettevõtte loomine, uue organisatsiooni moodustamine, kaubamärgi väljaarendamine ning uutesse tehnoloogiatesse investeerimine;
- ▶ tugevdavad tegevused: lisandväärtusahelate loomine varem eraldiseisvate protsesside (teadusuuringud, tootmine, turustamine ja levitamine) sidumisega; iseorganiseerunud struktuuride toetamine, et nad muutuksid jätkusuutlikuks, saaksid tulu ja kaitseksid pikaajalisi väärtusi."

## Leaderi pädevustepagas – siseriiklikud ja riigiülesed ressursid

Eespool kirjeldasime isikliku meisterlikkuse saavutamist järelemõtlemises. Ütlesime ka, et kohalik tegevusrühm peab leidma aega ja võimalusi rühmas järelemõtlemiseks. Peale selle kirjeldasime üht võimalikku lähenemist piirkondlikule teabehaldusele ja märkisime, et uuendused (ja tegevuse käigus õppimine!) peavad olema jätkusuutlikud. Nüüd pöörame tähelepanu rahvusvahelisele tasandile: kuidas tõmmata tähelepanu Leaderi rohketele pädevustele ning teha need kohalikele, piirkondlikele ja riiklikele asjaosalistele kättesaadavaks?

Elena Saraceno käsitles kõnes, mille ta pidas Korsikal peetud Leader+ seminaril, riski kaotada inimeste pädevus programiperioodide vahelisel üleminekuajal:

„Leader-algatuse ajalugu on tegevuse käigus järk-järgult õppimise lugu: kõigepealt on kohalikud tegevusrühmad, mobiliseerimine ja elavdamine, siis uuenduslikud tegevused ja võrgustike loomine ning lõpuks olulisemad koostöövormid ja teemade kontsentratsioon. On kogunenud märkimisväärne hulk oskusteavet ja hõlmatud järjest rohkem Euroopa (ja Leader+ puhul isegi kaugemaid) maapiirkondi, mis tuleb kasuks nii järgmisel programmiperioodil toimuvale Leaderi süvalaiendamisele kui ka lähenemisest huvitatud kolmandatele riikidele. Kõnealused teadmised tuginevad siiski kogemustele ja kahepoolsetele siiretele ega ole haldusasutustes ja maapiirkondade oskusteabena süstematiseeritud ega kodifitseeritud, nii et neid saaks kasutada Leaderi süvalaiendamisel. See samm tuleb veel astuda.”

Leader+ vaatluskeskuse *Contact Point* on haaranud selles suhtes algatuse ja töötnud välja veebipõhise abivahendi, et tõmmata tähelepanu Leader+ programmi käigus pädevuse omandanud inimestele, neid usaldustäratavalt tutvustada ning muuta nad ajavahemikuks 2007–2013 kättesaadavaks.

Järgmisest kastist leiate mainitud abivahendi kohta rohkem teavet, see hõlmab nüüd rohkem kui 150 asjatundlikku Leader-kogemustega kolleegi.

### Leaderi *Competence Pool* (Leaderi pädevustepagas)

#### Miks Leaderi *Competence Pool* loodi?

Leaderi *Competence Pool* loodi selleks, et Leaderiga seotud inimesed saaksid oma kogemusi ja omandatud pädevust oma sõnadega kirjeldada. See on abivahend, mis talletab osa Leader-programmi käigus omandatud teadmisi ja saadud õppetunde. Selle sihiks on täiendada traditsioonilisemaid andmeesitusvorme, et tõmmata tähelepanu osalenud isikutele ja teha nad uute koostöövaldkondade ja/või erinevat liiki kaastöö jaoks kättesaadavaks.

#### Kes selle abivahendi välja töötas?

Leader+ vahehindamise tulemuste põhjal ning põllumajanduse ja maaelu peadirektoraadi palvel töötas selle välja Leader+ *Contact Point*. Vahehindamine näitas, et paljudel juhtudel läks õpitu Leader II ja Leader+ vahel kaduma. Leaderi *Competence Pool*'i idee arutamine ja väljatöötamine toimus 2006. aasta novembris Ungaris Tihany peetud Leader+ vaatluskeskuse seminaril kohalike tegevusrühmade, riiklike koostöövõrkude üksuste ja korraldusasutuste osalusel. Nüüd on see osa Leaderi virtuaalsest kogukonnast, kuhu kuulub juba mitu interaktiivset veebipõhist abivahendit, nagu partneriotsingu abivahend.

#### Kelle jaoks see loodi?

Leaderi *Competence Pool* loodab saada kõigile Euroopa eri paigus maaelu arengu valdkonnas töötavatele inimestele abivahendiks, mille abil nad saavad leida kolleege või teatavate valdkondade eriteavet ja millest on abi igas olukorras. Leaderi *Competence Pool*'i kasutajaks saavad registreeruda kõik asjaosalised, kes on andnud Leader-programmi oma panuse kohalikul, riiklikul või Euroopa tasandil. Nende hulka kuuluvad professionaalid, kes on seotud kohaliku tegevusrühma juhtimisega, piirkondlike, piirkondadevaheliste või riiklike võrgustikega ning selliste ametiasutustega nagu korraldusasutused. Leader-programmides on osalenud palju teadlasi ja konsultante ning nende kogemused on edasise maaelu arenguga seotud töö jaoks vaieldamatult väärtuslikud.

#### Abivahendi Leaderi *Competence Pool* leiate veebilehelt:

<http://leaderplus.cec.eu.int/cpdb/public/competence/CompSearchFS.aspx>



## Niisiis, mida sa täna tööl õppisid?

Kuhu see reis teid viis? Korrake seda küsimust ikka ja jälle ning ärge unustage teel märkmeid teha ja nii iseenda kui ka kohaliku tegevusrühma märkmeid korduvalt ja süsteemikindlalt läbi vaadata. See on käesoleva artikli kõige olulisem sõnum. Alustage kohe. Siis leidke aega, et oma tähelepanekute üle järele mõelda ja neid siis koos teistega arutada. Üks Leaderi oluline joon on püüd tõelisele koosmõtlemisele tugineva keskkonna poole, mis põhineb usaldusel, avatusel ning mõtestatud ja eesmärgipärasel dialoogil.

Olenemata sellest, kas te olete algetapis või vajate uuendusi, tuleks teise sõnumina rõhutada Taani riikliku koostöövõrgu üksuse esindaja Arne B. Thomseni sõnu: „Külastage meid ja külastage teisi, aga tehke omaenda järeldused ja tehke asju omal moel!” Usaldage nii enda kui ka rühma suutlikkust leida

oma piirkonnas oma tee. Teie olete ainsad, kes suudavad seda teha, te toetute iseendale ja see, mida on mujal tehtud, võib anda inspiratsiooni ja aidata asju selgemalt näha, aga tegema peate kõike omal moel!

Kolmas oluline järeldus: tuleb keskenduda sellele, kuidas asju teha, mitte ainult sellele, mida teha; arenemist ei tohi kunagi lõpetada! Leader-meetodi kaitsmiseks tuleb seda meetodit arendada.

Leader+ ei ole veel lõppenud ja saavutatud mõju saame alles näha. Kõnealuse algatuse jooksul on väga paljud inimesed palju õppinud, kas siis üksi või rühmana. Üksteisele võimuste ja pädevuse andmiseks saame me siiski astuda väikseid samme mainitud õppimisprotsessi täiustamiseks uues programmis. Mõnda neist sammudest on käesolevas artiklis kirjeldatud. Niisiis, alustame uuesti: mida sa täna tööl õppisid?

### Kasutatud allikad:

- ▶ Senge, Peter, 1990, *The Fifth Discipline – The Art and Practice of Learning Organisations*, Doubleday.
- ▶ Schön, Donald, 1983, *The reflective Practitioner – How professionals think in action*, Basic Books inc.
- ▶ Spears, Larry C., 1998, *Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant-Leadership*, Wiley&sons.
- ▶ Torege, Jan, et al, 2005, *Spela roll – en bok om lokal och regional utveckling*, Sverige kommuner och landsting (ainult rootsi keeles).
- ▶ Waldenström, Cecilia, 2007, *Space for Action and Space for Learning* (avaldamata artikkel), Rootsi Põllumajandusülikool.
- ▶ ÖIR – Managementdienste GmbH lõpparuanne, Viin, 19. aprill 2004: *Methods for and success of mainstreaming Leader innovations and approach into rural development programmes*.

[http://ec.europa.eu/agriculture/eval/reports/leader/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/eval/reports/leader/index_en.htm).

2006. aasta novembris Ungaris Tihanyis ja 2007. aasta aprillis toimunud Leader+ *Contact Point*'i seminaride dokumendid leiate veebisaidilt [http://ec.europa.eu/agriculture/eval/reports/leader/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/eval/reports/leader/index_en.htm).

# Leader+ Magazine



*Leader+ programmi kohta leiata palju lisateavet ja mitmeid kasulikke interaktiivseid funktsioone Leader+ programmi veebilehelt <http://ec.europa.eu/leaderplus>.*

Ajakirja **Leader+ Magazine** annab kolm korda aastas välja maapiirkondade vaatluskeskus.

**Leader** (maapiirkondade majanduse arendusmeetmete ühendamine) on ühenduse algatus, mille käivitas Euroopa Komisjon ja mille tegevust koordineerib põllumajanduse ja maaelu arengu peadirektoraat (üksus F.3). Ajakirja Leader+ Magazine sisu ei pruugi tingimata edasi anda Euroopa Liidu institutsioonide vaateid.

**Toimetus:** Euroopa maapiirkondade vaatluskeskus.

**Õiguslikult vastutav isik:** Josefine Loriz-Hoffmann, Euroopa Komisjon, põllumajanduse ja maaelu arengu peadirektoraat, üksus F.3, rue de la Loi 130, B-1040 Brüssel.

**Käesoleva numbriga kaasõõlised:** Leader+ riiklike koostöövõrkude üksused ja kohalikud tegevusrühmad.

**Fotod:** kõigi fotode autoriõigus kuulub Euroopa Komisjonile, välja arvatud eraldi märgitud fotod.

Ajakirja **Leader+ Magazine** ilmub Euroopa Liidu 22 ametlikus keeles tiraažiga 40 000 eksemplari.

**Lisateave:** <http://ec.europa.eu/leaderplus>

Käsikiri valmis 2007. aasta detsembris

© Euroopa ühendused, 2008

Paljudamine on lubatud tingimusel, et viidatakse allikale.

Printed in Luxembourg

TRÜKITUD VALGELE KLOORIVABALE PAPERILE

## Ajakirja Leader+ lisatellimuseks

kirjutage e-posti aadressil

**AGRI-LEADERPLUS-PUBLICATIONS@ec.europa.eu**,

märkides oma täielikud kontaktandmed, tellimuste arvu ja sobiva keeleversiooni.



## Nimetus:

Leader (maapiirkondade majanduse arendusmeetmete ühendamine).

## Programmi liik:

Ühenduse algatus.

## Sihtvaldkonnad:

Leader+ programm hõlmab kolme meetet:

- ▶ 1. meede: alt-üles-lähenedamisel põhinevate integreeritud territoriaalsete maaelu arendamise katsestrateegiate toetamine;
- ▶ 2. meede: maapiirkondadevahelise koostöö toetamine;
- ▶ 3. meede: koostöövõrkude rajamine.

## Prioriteetsed strateegilised teemad:

Komisjoni kehtestatud Leader+ programmi prioriteetsed teemad on järgmised:

- ▶ loodus- ja kultuurivarade tõhusaim kasutamine, sealhulgas paikkondade väärtustamine;
- ▶ maapiirkondade elukvaliteedi parandamine;
- ▶ kohalikele toodetele lisaväärtuse andmine, eelkõige väikeste tootmisüksuste turulepääsu lihtsustamine ühistegevuste kaudu;
- ▶ uue oskusteabe ja uute tehnoloogiate kasutamine maapiirkondade toodete ja teenuste konkurentsivõime suurendamiseks.

## Abisaajad ja abikõlblikud projektid:

Leader+ programmiga antakse rahalist toetust partnerlustele ehk kohalikele tegevusrühmadele, mis moodustatakse avaliku, era- ja mittetulundussektori liikmetest nende piirkondades kohalike arenguprogrammide rakendamiseks. Leader+ programmi eesmärk on aidata maaettevõtjatel kasutada oma piirkonna pikaajalist potentsiaali. See soodustab integreeritud, kvaliteetsete ja originaalsete strateegiate rakendamist jätkusuutliku arengu tagamiseks ning samuti riigisisest ja riikidevahelist koostööd. Selleks et koondada ühenduse ressursid kõige perspektiivsematesse strateegiatesse ning anda neile parimad võimalused, antakse pärast valiku tegemist rahalist abi üksnes piiratud hulgal maapiirkondadele. Valiku tegemine on avalik ning rangete eeskirjadega reguleeritud.

Iga kohaliku arengu programmi alusel võidakse rahastada üksikprojekte, mis vastavad kohalikele strateegiale. Kõik projektid, mis on abikõlblikud Euroopa Põllumajanduse Arendus- ja Tagatisfondi (EAGGF), Euroopa Regionaalarengu Fondi (EFRD) ja Euroopa Sotsiaalfondi (ESF) kaudu rahastamiseks, on abikõlblikud rahastamiseks ka Leader+ meetme kaudu.

Kohalike tegevusrühmade otsustustasandil peavad majandus- ja sotsiaalpartnerid ning ühendused moodustama vähemalt 50% kohalikust partnerlusest.

## Programmi kestus:

2000–2006.

## Ühenduse toetus:

Programmide kogueelarve on 5,0465 miljardit eurot, millest 2,1063 miljardit (2,1435 miljardit pärast vahepealset indekseerimist) on pärit Euroopa Põllumajanduse Arendus- ja Tagatisfondi arendusrahastust ning ülejäänud avalikust ja erasektorist.