

TARTU ÜLIKOOL

Euroopa Kolledž

Magistritöö

Merike Järv

Eesti linnade koostöö Läänemere Linnade Liidu võrgustikus

Juhendaja:

Sulev Mäeltsemees, PhD

Kaasjuhendaja:

Garri Raagmaa, PhD

Tartu 2013

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite seisukohad, ning kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

/töö autori allkiri/

Kaitsmine toimub 30. mail 2013. aastal Lossi 36 auditooriumis 103.

Retsensent: Kristiina Tõnnisson, PhD

Sisukord

Lühikokkuvõte	4
Lühendid ja mõisted	5
Sissejuhatus	6
1. Koostöö ja võrgustiku teoreetilised käsitlused	8
1.1 Koostöö ja võrgustumine Läänemere piirkonnas	8
1.2 Võrgustiku mõiste	10
1.3. Võrgustiku struktuur	12
1.5. Võrgustiku juhtimine	12
1.6. Vabatahtlikud võrgustikud	14
1.7. Info-ja teadmiste jagamine	16
1.8. Läänemere Linnade Liit	18
1.8.1. Läänemere Linnade Liidu struktuur	21
1.8.2. Läänemere Linnade Liidu komisjonid	22
1.9. Eesti linnade koostöö Läänemere Linnade Liidus	23
2. Empiiriline uurimus	26
2.1. Empiirilise uurimuse eesmärk, metoodika ja tagasiside	26
2.2. Organisatsiooni olulisus	28
2.3. Koostöö vajadus	32
2.4. Koostöö rahulolu	35
2.5. Koostöö ja info juhtimine	39
3. Järeldused ja soovitused	44
Kokkuvõte	47
Kasutatud kirjandus	50
Lisa 1 Uurimuses osalenud linnad	56
Lisa 2 Eesti linnad UBC juhatuses	57
Lisa 3 Eesti linnade põhitunnused	58
Lisa 4 Ankeet	59
Lisa 5 Intervjuude küsimused	64
Summary	65

Lühikokkuvõte

Käesolev magistr töö on ajendatud mitmetest vastuoludest, mida autor tajus Läänemere Linnade Liidu (UBC) töökoosolekul omandatu ja UBC üldkonverentsidel osalejana liikmeslinnana nähtu vahel. UBC üldkonverentsidel kuuldu, turismi komisjonis arutletu ja üldkogul teemade, poliitika poolt hääletamine jättis paljusid Eesti linnasid ükskõikseks. Eesti linnade töökoosolekul ja kokkusaamistel sai nii mõnegi koosolemise käigus selgeks, et Eesti linnadel ei olnud võimalik tuvastada organisatsiooni liikmeks olemise eesmärki ega arusaadavat kasu liikmelisusest. Samas oli aga näha mitmesuguseid huvitavaid ideid, mõtteid ja soove, mida Eesti linnade esindajad võrgustikus olemiseks oluliseks pidasid.

Väljakutseks töö kirjutamisel oli Tallinna esindaja EL-s Tõnu Karu väljapakutud teema kirjutada magistr töö UBC-st, võimalusest uurida organisatsiooni arengut ja koostööd. Valiku olulisemaks kriteeriumiks sai autori teadmine Eesti liikmetel esilekerkinud ebakindlusest ja teadmatusest võrgustiku toimimisest. Autor on aastate vältel tõdenud, et huvi Läänemere ühe tähelepanuväärsema suhtlusvõrgustiku vastu jagab suur hulk inimesi, kellest nii mõnelegi on UBC pakkunud sügavamat huvi ka teaduslikust aspektist.

Käesolevat uurimistööd soodustas autori töökoht Elva linnavalitsuses, kus ta on kuue aasta jooksul olnud Elva linna UBC kontaktisik ning tegelenud samuti UBC turismikomisjoni tööga. See süvendas autori huvi teema vastu ning võimaldas ligipääsu rohkele informatsioonile, mis siiani suures osas teadmata ja kasutamata on jäänud. Eelkõige on sellisteks allikateks UBC koosolekul jagatud suuline informatsioon ja intervjueeritavatel kogutud andmed, mida autor töö kirjutamisel kasutas.

Autor on tänulik oma juhendajale professor Sulev Mäeltsemehele tema kannatlikkuse eest ning tema sisukate mõttearenduste, selgituste ja mõistva suhtumise eest magistr töö kirjutamisel. Samuti tänab autor kaasjuhendajat professor Garri Raagmaad, tema heade mõtete ja nõuannete eest probleemistiku kaardistamisel. Autori eriline tänu on Tõnu Karule, kes on jaganud täiendavaid teadmisi Eesti linnade tegemistest alates organisatsiooni algaastatest. Autori sügav tänu kuulub ka Toivo Riimale, kes oma selgitustega avardas autori nägemust võrgustiku toimimisest. Autori siiras tänu kuulub intervjueeritavatele ja UBC Eesti linnade esindajatele, kes leidsid aega vastata küsimustikule, aidates seeläbi kaasa magistr töö valmimisele (vt lisa 1).

Lühendid

BC - Balti Riikide Nõukogu (The Baltic Council)

BSC - Läänemeremaade Komisjon (The Baltic Sea Commission)

BSCCA - Läänemeremaade Kaubanduskoja Assotsiatsioon (The Baltic Sea Chamber of Commerce Association)

BSPC - Läänemeremaade Parlamentaarne Konverents (The Baltic Sea Parliamentary Conference)

BSSSC - Läänemeremaade Subregionaalse Koostöö Organisatsioon (The Baltic Sea States Subregional Co-operation)

CBSS - Läänemeremaade Nõukogu (The Council of Baltic Sea States)

CECICN - Euroopa Piiriülese ja Regioonidevaheliste Linnade Võrgustik (The Conference of European Cross-border and Interregional City Networks)

CLRAE – Euroopa Kohalike ja Regionaalsete Omavalitsuste Kongress (The Congress of Local and Regional Authorities of the Council of Europe)

CoR – Euroopa Regioonide Komitee (Committee of the Regions of the European Union)

CPMR – Euroopa Merelisi Äärealasid Ühendav Rahvusvaheline Organisatsioon (The Conference of Peripheral and Maritime Regions of Europe)

EL - Euroopa Liit (European Union)

KOV - Kohalik omavalitsus

NCM - Põhjamaade Ministrite Nõukogu (Nordic Council of Ministers)

UBC - Läänemere Linnade Liit (Union of the Baltic Cities)

Mõisted

Info ja teadmiste vahetamine- kahe või enama võrgustikus osaleja vahel. Infot ja teadmisi magistritöös ei eristata kuna mõlemad hõlmavad samu elemente ning käsitletakse, kui ühte tervikut. Magistritöös on info ja teadmiste vahetamine koostöövorm Eesti linnade vahel Läänemere Linnade Liidu võrgustikus horisontaalsel tasandil.

Koostöö- kahe või enama linna omavaheline koos tegutsemine ühiste huvide ja eesmärkide saavutamiseks.

Võrgustik- koostöö erinevate inimeste ja valdkondade vahel organisatsioonis.

Sissejuhatus

Kohaliku elu arendamisel, sotsiaalsete ja majanduslike näitajate tõhustamisel on linnadel kanda suur roll, mis tänapäeva maailma globaalsete protsesside tulemusena on pidevalt kasvav. Kiirelt muutuv ühiskonnas on mitmete probleemide lahendamiseks parimaks koostöö vormiks info- ja teadmiste vahetamine ning võrgustumine. Linnade osalus erinevates koostöövõrgustikes annab kohalikele omavalitsustele paindlikuma ja tõhusama võimaluse kogemuste vahetamiseks ning uute praktikate õppimiseks, mida rakendada oma keskkonnas, et areneks elukeskkond. Koostöövõrgustikud pakuvad lahendusi ja ideid ning aitavad kokku hoida ressursse tegutsedes ühise eesmärgi nimel.

Ühiskondlikud muutused mõjutavad kohalike omavalitsusi ja koostööd võrgustikes, mis omakorda mõjutavad inimeste ootuseid ja vajadusi. Uurimused on näidanud, et tugev regionaalne identiteet seostub inimestega võrgustikus ja institutsiooni loomisega (Raagmaa 2002:73).

Organisatsioonidevahelised võrgustikud avalikus sektoris on muutunud tänapäeval koostöö vahendiks. Horisontaalsed suhted valitsuste vahel nii rahvusvahelisel, riiklikul kui kohalikul tasandil on olulised erinevate poliitikate kujundamisel. Võrgustiku töö efektiivseks toimimiseks tuleb osalejatel arvestada globaalsete muutustega ning osata kiirelt kohanduda uute võimalustega.

Sotsioloogilised, kultuurilised, demograafilised ja majanduslikud ebavõrdsed aspektid võivad põhjustada linnade nõrga koostöö võrgustikes. Samuti loovad kehvema tulemuse lahknevad huvid ja erinevad arusaamad koostöösuhetest võrgustikus, mille tulemusel võivad oluliselt väheneda osalejate huvi ning ootused koostööks, mis omakorda ei arenda võrgustiku koostoimimist. Tekib küsimus, et kas ei peaks võrgustikust eemaldama nõrka passiivsed osalejad, et saavutada võrgustiku tõhusam koostöö ja jätkusuutlikkus. Võrgustikus osalemine ei ole osalejatele vahend raha teenimiseks, vaid võrgustiku tööd tehakse lisatööna. Võrgustikus muutuvad oluliseks osalejate psühholoogilised aspektid, nagu oma võimete ja loovuse rakendamise võimalus, vaheldusrikkus, koostöö tähtsuse tunnetamine ja koostööst saadav rahulolu.

Oluline on välja selgitada UBC Eesti linnade võrgustikus tegurid, mis takistavad Eesti linnade tulemuslikumat koostööd, kuna Eesti liikmeslinnade koostööd võrgustikus ei ole varem uuritud. Uurimustulemused lihtsustaks lähtepunktide seadmist ja annaks praktilise väärtuse Eesti liikmeslinnade ühiste huvide kaardistamiseks ja eesmärkide seadmiseks.

Magistritöö eesmärk on analüüsida Läänemere Linnade Liidu (UBC) Eesti linnade võrgustiku koostöötegereid ja leida võimalused osalejate koostöö parendamiseks ning teha ettepanekud osalejate vajadustest lähtuvalt koostöö tulemuslikumaks arendamiseks võrgustikus.

Magistritöös püstitakse hüpotees - linnade arengu huvides on UBC –s osalemine tulemuspäraseks, kui ise panustatakse mitmekesisemalt võrgustiku tegevustesse. Sellest lähtuvalt on eesmärgi saavutamiseks seatud järgmised ülesanded:

1. Analüüsida võrgustiku koostöö teoreetilisi käsitlusi.
2. Analüüsida dokumente, viia läbi ankeetküsitlus ja pool-struktureeritud intervjuud.
3. Teha ettepanekud koostöö tulemuspäraseks arendamiseks.

Autorile teadaolevatel andmetel on uuringuid UBC-i kohta tehtud kohalikele elanikele Poolas.

Ewa Kurjata, UBC kontaktisik Szczecinis, on teinud uurimistöö teemal „UBC arengute roll aastatel 1991-2004." Lisaks on ta avaldanud mitmeid artikleid Läänemere regiooni ja UBC teemadel Poolas. Läänemere piirkonna võrgustikke üldiselt on uurinud mitmed teadlased nagu Rhodes 1993, Clarke, Gaile 1997, Bomberg, Peterson 1998, Hansson 2001, Heubischl 2006, Schymik 2003 jt. UBC riikidevahelise tegevuse põhjaliku uurimuse on teinud Heyen, 1999. aastal. (Karlsson 2004:13).

Magistritöö koosneb kolmest osast. Esimeses peatükis analüüsitakse Läänemere regiooni koostööd ja võrgustumist ning antakse ülevaade võrgustiku struktuurist, liikidest ja juhtimisest. Lisaks käsitletakse info- ja teadmiste vahetamist võrgustikus. Võrgustike teooriad aitavad seletada erinevate tegurite mõju võrgustatud organisatsiooni struktuurile, ressurssidele, samuti hinnata õppimise ja sotsiaalse kapitali panust (Kuura, 2002:515). Antakse ülevaade UBC-ist ja Eesti linnade võrgustiku koostööst UBC-s. Teises peatükis, empiirilises osas, kirjeldatakse kvalitatiivset uurimust, mis viidi läbi UBC Eesti linnade võrgustikus osalejate hulgas. Andmestik kogutakse ning analüüsitakse linnade arengukavade, küsimustiku ja pool-struktureeritud intervjuude põhjal. Kolmandas peatükis tehakse järeldused ja antakse selged soovitusel võrgustiku koostöö tulemuslikkuse parandamiseks.

1. Koostöö ja võrgustiku teoreetilised käsitlused

1.1. Koostöö ja võrgustumine Läänemere piirkonnas

Enne külma sõja lõppemist oli Läänemere-äärne ala poliitiliselt jagunenud ida- ja lääneriikide vahel. Külma sõja lõpus tekkis mitmeid uusi valitsusstruktuure Läänemere piirkonda. Üks kiiresti arenev, klassikaline ja mitte-klassikaline välispoliitiline instrument oli globaalne valitsemine, pakkudes riikidele mitmekülgseid võimalusi suhtlemiseks ja võrgustike tekkeks riikidele ja linnadele (Werz, et al 2005). Seega, kiirelt muutuv ja arenev maailmas sidusid valitsused end erinevate globaalsete poliitiliste, majanduslike ja sotsiaalsete võrgustikega.

Valitsuste ja teadmiste suunamine 90-ndatel aastatel toimus regionaalsetesse ja valitsustevälistesse organisatsioonidesse. Enamus uutest institutsioonidest olid võrgustikud- avatud koostööks piiritlemata ja defineerimata eesmärkidega, mis esindasid kindlaid huve piirkonnas. Läänemere piirkond muutus äärmiselt dünaamiliseks piiriülese koostöö ja riikidevahelise võrgustiku alaks (Kern, Löffelsend, 2004). Läänemere piirkonna riikide huvid olid tõukefaktoriks ühtseks tegutsemiseks, organisatsioonide ja võrgustikega liitumisel. Ida-Euroopa riikide käitumist mõjutasid ka aastakümneid kestnud isolatsioon demokraatlikust maailmast, ebavõrdne poliitiline ja majanduslik areng. Seega arenes võimsalt ja sõbralikult koostöö piiriüleste kontaktide loomisel, mille tulemusel klassikalised välispoliitilised probleemid jäid tahaplaanile (Werz, et al 2005).

Põhjamaade Ministrite Nõukogu (NCM), loodi Põhjamaade valitsuste koostööks 1971. aastal. Eesti liitus NCM-ga 1991. aastal, eesmärgiga osaleda erinevate valdkondade koostööprojektides. Eesti, Läti ja Leedu poolt 1990. aastal Balti Riikide Nõukogu (BC) loodi kolme Balti riigi koostöösuhete ja iseseisvumise taastamiseks. Tänapäevaks on organisatsioon kujunenud Balti Ministrite Nõukoguks, kus koostöö kolme riigi vahel jätkub (Balti Ministrite Nõukogu, 2012). Läänemere-äärsete Nõukogu (CBSS) loodi 1992. aastal koostöö arendamiseks ja tugevdamiseks Läänemere riikide vahel ning toimib ka suhtlusplatvormina, mis tegeleb energia, jätkusuutliku arengu, keskkonna ning julgeoleku probleemidega. Erinevate kommerts-kodade vahel Läänemere piirkonnas toimib kontaktide koordineerimine läbi Läänemere-äärsete Kaubanduskoja Assotsiatsiooni (BSCCA), mis loodi 1992. aastal. Tänapäevaks eksisteerivad veel assotsiatsioonid ülikoolidevahelisteks koostööks, BALTECH; keskkonnakaitseks, Aalborgi kokkulepe jt.

Sotsialistliku korra lagunemise järgselt loodi suuremad ning mõjuvõimsamad mitteriiklikud organisatsioonid: Läänemere Parlamentaarne Konverents (BSPC) eesmärgiga arendada Läänemereäärsete riikide parlamentide vahelist koostööd; Läänemeremaade Subregionaalse Koostöö Organisatsioon (BSSSC), esindab EL komisjonides Läänemere riikide alamregioonide huvisid, samuti on võrgustik foorumiks uute koostööprojektide loomiseks; Läänemere Linnade Liit (UBC) loodi 1991. aastal teadmiste ja kogemuste vahetamiseks ning koostööprojektide arendamiseks linnade vahel (Karlsson, 2004).

Eespool mainitud organisatsioonide eesmärgid on küll mõneti tänaseks muutunud, sest sotsialistliku võimu alt vabanenud riigid on tänaseks juba „kõige integreerituma ja märkimisväärsema riikide loodud võrgustiku- Euroopa Liit-“, (Castells & Cardoso, 2006:15) liikmed. Külma sõja lõppemine soodustas muutuseid traditsioonilises ühiskonnakeskses valitsemisüsteemis, mis sisaldas suurt poliitilist võimu nii valitsustevahelises, riigiüleses kui kohalike omavalitsuste koostöös.

„Euroopa Komisjoniga suheldes, oleme korduvalt kuulnud, et nad ei taha uusi struktuure [...] väga oluline on olemasolevate võrgustike alles hoidmine [...] kuhu on kaasatud kohalikud omavalitsused. Näiteks üheks väga aktiivseks võrgustikuks on Läänemere Linnade Assotsiatsioon, kus koostöö on jagatud erinevateks valdkondadeks [...] Ka Euroopa linnad pakuvad erinevatele koostööprojektidele partnerluse põhise rahastust. Need on eksisteerivad organisatsioonid, võrgustikud, millele saab kindel olla (Telakivi, 2010:235).

Võrgustiku ühiskond on globaalne [...] tegelik valitsemine on opereeritud poliitiliste institutsioonide võrgustikku, mis jagavad suveräänsust erineval määral. (Castells, Cardoso, 2006:15) Rahvusriigid jagavad veel suveräänsust ja Euroopa Komisjon on loonud sidemed kohalike omavalitsustega läbi erinevate partnerluste, Euroopa on keeruline riigi, avaliku ja erasektori võrgustik (Suominen, et al 2000:5). Märkimisväärne partnerlus Euroopa Liidul Läänemere regiooniga on Läänemere regiooni strateegia, mille elluviimisele on lülitunud mitmed linnad. Läänemere strateegia algatati 2006. aastal ja selle eesmärgiks on kaitsta Läänemerd, edendada koostööd piirkonnas ja suurendada heaolu piirkonnas (What is the..., 2013). Selle eelduseks on aga kohaliku omavalitsuse võimekus olla atraktiivne ning kasulik partner erinevates võrgustikes ja klastrites, sest Läänemere strateegia elluviimises on suur roll linnadel, sellest tulenevalt on vajalik KOV-il tõsta koostöövõimekust. Euroopa Liidu Regioonide Komitee kinnitab

Valges raamatus, et kohalike ja piirkondlike omavalitsuste võrgustikud, organisatsioonid ja ühendused aitavad kaasa kohalike ja piirkondlike omavalitsuste aktiivsele tegevusele Euroopa protsessis ja nende kaasatusele territoriaalse koostöö tegevusmehhanismides (ERC 2009). Läänemere strateegia puudutab 85 miljonit inimest (17% ELi elanikkonnast) ja kaheksat EL riiki (Rootsi, Taani, Eesti, Soome, Saksamaa, Läti, Leedu ja Poola). Neil riikidel on palju ühiseid eesmärke ja väljakutseid (Euroopa Liidu..., 2012). „Pärast ligi 20 aastat kestnud Läänemere koostööd tuleks selliseid kogemusi põhjalikult analüüsida ja lähtuvalt hinnangu tulemustest välja töötada nägemus, kuidas neid teadmisi tulevikus paremini ära kasutada. Esimeseks sammuks selles suunas võiks olla 2009. aastal valminud Euroopa Liidu Läänemere strateegia“ (Franzke, 2010:138).

Lisaks on eriline strateegia, sest ta hõlmab erinevaid avalikke, riiklikke institutsioone, erasektori ja kolmanda sektori ühendusi ning eesmärkide elluviimiseks tehakse koostööd eelpool mainitud organisatsioonidega. Euroopa Komisjon pooldab omavalitsuste osalemist võrgustikes, sest omab võtmeaspekti Läänemere piirkonnas ning kasutab mitmeid meetodeid informatsiooni kogumiseks (Bogdandy, 2003:31). Seega on Euroopa mastaabis tõhus koostöö, kus algatajad on valitsusvälised organisatsioonid või kohalikud omavalitsused ning nende tööülesanded on jaotatud. Regionaliseerimisprotsessi tulemusel mõjutab Euroopa piiriülene koostöö oluliselt linnade arengut ja teisi haldusüksuseid (Mäeltsemees, 2007:617).

Ei ole kindlat probleemi lahendamiseks, vaid on ühine arusaam jagatud huvidest, väärtustest ja võimalikest eelistest Läänemere piirkonnas, mida on võimalik saavutada läbi ühise tegutsemise. Praegusel hetkel ei saa veel rääkida Läänemere regioonist kui integreerunud piirkonnast, kuid teatud koostöö liike võib siiski märgata, eriti seal, kus geograafiline asend, majanduslik integratsioon ja kultuurilised sarnasused kattuvad (Raagmaa, 2000:49). Selliseks näiteks on linnad, kel ühine ajalugu või ühised omadused võrgustikuks liitumisel. „Väga olulised on ka võrgustikud väiksemate omavalitsuste vahel, kes jagavad ühiseid väljakutseid ja vahetavad parimaid praktikaid“ (Gustafsson, 2010:114).

1.2. Võrgustiku mõiste

Võrgustiku (*network*) mõiste oli kasutusel juba 1960-aastate alguses. 1970-tel ja 1980-tel räägiti n-õ alt- üles mõtteviisist, kus tsentraalse programmiga pakuti kohalikule tasandile (riiklik-,

föderaalne-, kohalik tasand) võimalusi võrgustumiseks (Klijn, 2007). Giguère sõnul loodi esimesed KOV, era- ja MTÜde partnerlusel baseeruvad võrgustikud 1980-te keskel Kanadas (kogukonna tuleviku arendamise programm). Euroopas 1990-tel, näiteks pikaajalise töötuse vastu lirimaal (valitsus hakkas rohkem arvestama kohalike küsimustega) ja 1993. aastal Lõuna-Itaalias (Võrgustikuteooria, 2013).

Võrgustikud on organisatsioonidele olulised, sest nad jagavad infot ja teadmisi nii praktikate kui potentsiaalsete koostööpartnerite kohta. Lisaks, riikide ja valitsustevahelised (linnadevahelised) teadmiste võrgustikud (*knowledge networks*) on muutunud tänapäeval koostöö vahendiks, kus iga osaleja osaleb teatud organisatsiooni (linna) kontekstis. Samas võimaldavad nad mitteformaalset suhtlemist ja kogemuste vahetamist ekspertidega ilma ametliku võimuta (Slaughter, 2004). See hõlmab nii avaliku-, era kui kolmanda sektori ning loob koostöösuhted, mis on olulised avaliku poliitika täideviimiseks. See tulemusena avalik sektor opereerib läbi spetsialistide kes osalevad võrgustikus ja võimalikult toetavad üksteist, kuid sellises keskkonnas, kus keegi ei saa sundida teisi täitma tegevusi.

Võrgustikud on vastastikkuse sõltuvuse struktuurid, mis hõlmavad mitmeid organisatsioone või organisatsiooni osasid ning ei ole eraldiseisvad üksused hierarhilises reas. Nad ilmutavad teataval määral struktuurset stabiilsust, mitte formaalselt loodud suhteid ja õiguslikpoliitilisi sidemeid. Mõiste *organisatsioonide vaheline võrgustik* on kasutatud peaaegu metafoorselt, mis iseloomustab mitte-formaalset sotsiaalest süsteemi. Võrgustik sisaldab ka turu ja hierarhia tunnuseid ning vastavalt sellele erinevad võrgustikud oma struktuurilt. Antud juhul on võrgustiku definitsioonist välistatud vaid puhtalt hierarhilised struktuurid ja ideaalne turg (Polodny, et al 1998:59).

Erinevad autorid on defineerinud võrgustikke erinevalt, kuid mõned elemendid, mis iseloomustavad võrgustikke toetudes Tenbenselile (2005):

1. Vastastikune sõltuvus, mis tekkinud korduva ja pikaajalise vahetuse tulemusel.
2. Vastastikune kommunikatsioon ja vajadus vahetada ressursse erinevate üksuste vahel.
3. Vastastikune usaldus, mis põhineb mängureeglite järgi, mis kokku lepitud osalejate vahel.

1.3. Võrgustiku struktuur

Erineva struktuuriga organisatsioonidevahelised võrgustikud viivad erinevate sõltuvusteni oma liikmete hulgas. Võrgustikud võivad tegutseda vabatahtlikuse alusel või on eesmärgile orienteeritud, sõltuvuse või võimu alusel. Eesmärgile orienteeritud võrgustikud on püsivad ning suhted formaalsed (Provan, et al 2007:231). Organisatsiooni põhikiri juhib õppimist ja hiljem otsuseid võrgustikus. Vabatahtlikus võrgustikus puudub põhikiri, mis reguleerib seda. Organisatsioonid loovad vabatahtlikke partnerlussuhteid, sest tunnetatakse koostööst tulenevat kasu (Hudson, 2004).

Võrgustikud, mis on eesmärgile suunatud, omavad kahte peamist organisatsioonilist vormi (Sulbrandt, et al 2001):

1. Vertikaalne või hierarhiline vorm, mis on algatanud põhikirja alusel ja õiguslikud normid kehtivad kõigile liikmetele hierarhilises süsteemis.
2. Horisontaalne vorm, mis on algatatud osalejatele või kolmandatele osapooltele kohapeal käimiseks ning mille puhul koordineerimine võib olla mitte-hierarhiline.

Nendel kahel võrgustiku liigil on selged erinevused koordineerimisel:

- a) Vertikaalset või hierarhilist vormi reguleerivad reeglid. Üksused võrgustiku sees omavad liidri rolli nii volitusi, ülesandeid kui ressursse. Üksus, mis omab juhi rolli, saab heaks kiita või tagasi lükata kõiki võrgustiku tegevusi.
- b) Horisontaalne süsteem on üksus, mis koordineerib, kuid tal ei ole seaduslikku võimu tegevuse ega finantside üle. Liikmeid peetakse võrdseteks partneriteks ja igaühel on võrdsed õigused (Sulbrandt, et al 2001).

Partnerlus võib olla formaalne, kuid võrgustikus on oluline roll suhetel ja kommunikatsioonil, mis võimaldavad ühiskonna probleemides ja erinevates protsessides kaasa rääkida. Oluline on indiviidide koostöö, usaldus ja kommunikatsioon.

1.4. Võrgustiku juhtimine

Võrgustiku toimimist mõjutavaid omadusi on mitmeid, kuid Provan ja Kenis (2007) järgi mõjutavad koostööd peamiselt usaldus ja juhtimine, kuid isegi analüüsides olemasolevat olukorda ja seda, kuhu soovitakse liikuda, ei saa olla kindel, et võrgustik toimib.

Võrgustiku juhtimise võib jagada kaheks – võrgustiku eestvedamine ja administreerimine. Administreerimine on igapäevane asjaajamine, nagu koosolekute korraldamine. Võrgustiku juhtimine on võrgustike liikmete aktiveerimine või deaktiveerimine, koosloomiseks vajalike tingimuste sünteesimine, võrgustiku töö ja teatud kindlate mängude raamistik loomine ja organisatsiooniliste ressursside koondamine mängu või võrgustiku jaoks (Rethemeyer, et al 2007:632).

Ühiselt juhitud võrgustikud on detsentraliseeritud, kõik võrgustikus osalejad on võrdsed ning võim jaotatud sümmeetriliselt, sõltumata osalejate ressurssidest ja tugevusest (Provan, et al 2009). Ühiselt juhitud võrgustikul puudub üks kindel eestvedaja ning võrgustiku ülesanded on kõigile võrgustikus osalejatele olulised ning tunnetatakse oma vastutust ja kohustusi.

Horisontaalset tüüpi võrgustikud on tavaliselt algatatud vabatahtlikult. Sellisel juhul ei luua liidrit võrgustikus. Pigem seatakse ülesanded, mis jaotatakse liikmete vahel vastavalt nende kompetentsusele probleemide lahendamisel ning neid käsitletakse võrdsete partneritena võrgustikus. Juhtrulli omav ja koordineeriv üksus on loodud ainult hõlbustamiseks võrgustikus suhtlemist osalejate vahel. Samuti puudub võim, mis rahastaks tegevusi. Selle tulemusena võrgustik tegutseb sõlmitud kokkulepete alustel. Sellistes võrgustikes on segunenud võim ja usaldus (Sulbrandt, et al 2001).

Võrgustikul võib, kuid ei pea olema juht. Poliitikat aktiivselt kujundavatel võrgustikel on reeglina konkreetne juht, kes on oma valdkonnas autoriteet ning võib töötada ühiskondlikel alustel. Samuti võib võrgustikul olla vahendaja, kelle peamine ülesanne on võrgustiku erinevate osalejate omavahelise suhtluse koordineerimine ja edendamine. Vahendaja mõjuvõim võrgustikus võib olla väga erinev ja oleneb suuresti võrgustiku koostöövõimsusest. Olenemata võrgustiku liigist, organisatsiooni juht vajab võrgustiku liikmeid, et teostada talle usaldatud tegevusi ja hoida koostööd võrgustiku liikmetega.

Heen järgi on erinevatel võrgustikel erinevad võrgustiku juhi rollid (Heen, 2009):

1. „Partner - võrgustiku juht on partner, keda usaldatakse ja võrgustik on institutsionaliseerunud. Suhtlus ja normid on võrgustikus tasakaalustatud ning koostööd vedav organisatsioon on valmis vabatahtlikult panustama koostöö arendamisse;
2. Diplomaat – võrgustiku juhi ülesandena nähakse killustatud võrgustiku säilimist. Sellise võrgustiku koostöös on olulised isiklikud suhted ja usaldus on inimestepõhine. Võrgustiku liikmed ei taju võrgustikku ühtse ülesandena ning institutsionaliseerutus on madal;
3. Vahendaja - võrgustiku juhi roll on võrgustiku liikmetele meelde tuletada, mis on nende ülesanded, võrgustikus vastuvõetud eesmärkide saavutamiseks kasutades isiklike suhteid.“

Võrgustiku juhid võivad soodustada struktureeritud käitumist ja koostööd ning samal ajal vältida tegevuse dilemmasid, sest kõik funktsioneerivad võrgustikud hõlmavad osalejaid, reegleid ja väärtuseid. Võrgustikus osalejad peavad suutma kaitsta nii enda huve kui tegutseda võrgustiku terviku huvides. Aktiivne võrgustiku juht peab olema võimeline tegutsema nii võrgustike huvides ning suutma mõista kõiki liikmeid, nende probleeme ja huvisid ning kaasama neid koostöösse (O’Leary ja Bingham, 2007:106).

1.5. Vabatahtlikud võrgustikud

Sellisel viisil on võrgustik moodustunud vajadusest sidusrühmade koostööle ilma seaduslike standarditeta, mis teeniksid lähtealuseid. Ühelgi organisatsioonil või osalejal ei ole õigus teha otsuseid ilma teiste liikmeteta. Otsused on saavutatud kokkulepete kaudu, kuigi neid võib olla raske saavutada, sest alati leidub teemasid, mis toovad esile eriarvamused, kuid siinkohal on oluline, millepärast võrgustik loodi ning see loob elujõulisuse osalejate tegevusele (Sulbrandt, et al 2001).

Colemanni järgi (2000:16) “sotsiaalne kapital on defineeritud läbi funktsiooni. See ei ole üks ainus entiteet (entity), vaid valik erinevaid entiteete, millel on kaks ühist elementi: nad kõik koosnevad sotsiaalse struktuuri mõnest aspektist ja nad hõlbustavad tegutsejate teatud tegusid (actions of actors) – kas persoane või korporatiivseid tegutsejaid – selle struktuuri sees. Nagu ka teised kapitali vormid, on sotsiaalne kapital produktiivne, muutes teatud sihtide saavutamise võimalikuks, mis selle puudusel oleks võimatu” (Tago, 2008). Mida üksmeelsemad on liikmed, seda rohkem saavutatakse. Üks kõige keerulisemaid ülesandeid on võrgustikul tagada rahalisi

vahendeid, inim- ja aja ressursse, et toimiks võrgustikutöö. See ülesanne on täidetud üldiselt võrgustikus osalejate enda ressurssidest. See tähendab, et mida paremad on sidemed rahastamisallikaga, seda suurem on tavaliselt võrgustiku edukus.

Seda tüüpi vabatahtlikel võrgustikel on halb struktuur. Oluliseks tunnuseks sellistel võrgustikel on nende funktsionaalsus, mille läbi ehitatakse oma ühtekuuluvus.

Coleman toob välja sotsiaalsete võrgustike erilise tähtsuse ja mõõtme ühiskonnas. Võrgustikud kannavad olulist rolli kolmel eeldusel: kui need rajanevad tugevatel indiviididevahelistel seostel, et suuta toetada kohustuste, ootuste ja vastastikuse suhtlemise arengut; toodavad teavet; on seotud normide ja tõhusate sanktsioonidega (Coleman, 2000:20-23). Sellistes võrgustikes on usalduslikel suhetel sotsiaalse kapitali laiendajana keskne koht (Tago, 2008).

Uurimustöö eesmärgil, lähtudes Oliverist (1990) võib liigitada võrgustikke järgmisteks liikideks:

1. Partnerlus: koostöö erinevate organisatsioonide vahel eesmärgiga pakkuda teenuseid või tooteid, nt noorsootöö võrgustikud, turismivõrgustikud.
2. Vabatahtlikud võrgustikud: võrgustik kus osalejad jagavad teatud administratiivseid tegevusi, selliseid nagu ressursside hankimine või info- ja teadmiste jagamine osalevate organisatsioonide vahel, katusorganisatsioon juhtimises, nt omavalitsuste assotsiatsioonid.

Kuna majandusteooria sisaldab teoreetilist lähenemist efektiivsusele ja kasumile, siis sotsioloogiline teooria rõhutab, juhtimist, kommunikatsiooni ja koostööd osalejate vahel. Samuti kultuuri ja õppimise protsessi ning tehnoloogia kasutust (Osborn ja Hagedoorn, 1997).

Võrgustiku toimimine on mõjutatud sotsiaalsetest ja individuaalsetest teguritest nagu erinevad väärtused ja teadmised. Käitumisteadustest põhineb organisatsioonide sihikindel kohandamine turul, mis koosneb mitmetest elementidest. Nende seas sõltuvus ressurssidest, strateegilisest juhtimisest, juhtidevahelistest kokkuleppetest või sotsiaalsetest omadustest nagu jagatud kultuur ja sotsiaalne potentsiaal. Need samad elemendid on esinenud võrgustike tekkimisel ja toimimisel, eriti vabatahtlikes ja horisontaalsetes võrgustikes erineva intensiivsusega (Sulbrandt, et al 2001):

- 1) juhtimise tähtsus;
- 2) koostöö osalejatega;
- 3) kommunikatsioon;

- 4) kultuur, väärtused ja standardid;
- 5) ressurside sõltuvus;
- 6) õppimise protsessid;
- 7) tehnoloogia kasutamine.

Selline lähenemine selgitab võrgustike teket ja toimimist. Ressursi sõltuvusteooria rõhutabki organisatsiooni teadmiste tähtsust, et tagada vajalikud ressursid keskkonnas ellujäämiseks (Pfeffer ja Salancik, 1978). Ühelt poolt näitab see vajadust säilitada organisatsiooni suhteliselt sõltumatuna oma keskkonnas, kuid teiselt poolt aga vajadust moodustada liite ja võrgustikke, et saada vajalikud vahendid, teadmised ja info oma tegevuste ning eesmärkide saavutamiseks.

Edukalt funktsioneeriv võrgustik, horisontaalselt või vertikaalselt, kohaneb vastavalt keskkonna muutustele, et saavutada edu. Sellest lähtuvalt, võrgustikku ei tule mõista mitte ainult kui raamistiku kohandumises ja koostöös, vaid kui osalejate vastutust meetmete rakendamisel, mis on sotsiaalselt konstrueeritud. Võrgustikus osalejad ja võrgustiku sisemine struktuur ning juhtimine võivad olla pidevas muutumises. Samas muudab võrgustiku struktuuri analüüsimise keeruliseks see, et võrgustiku puhul on suhtel suurem roll kui hierarhia puhul, sest puudub kindel väline struktuuriline hierarhia ja oluliselt tajutav on eestvedamine. Võrgustikke puudutavate teooriate puhul on kõige olulisem see, kas teooriad käsitlevad võrgustikke kui tervikuid või võrgustikke kui kaksiksidemeid liikmete vahel, kus keskendutakse konkreetse osaleja huvidele (Provan, et al 2007:231).

1.6. Info ja teadmiste jagamine

Võrgustik on vahend omavahel info, uute teadmiste ja kogemuste vahetamiseks ning nende võimaluste pakkumiseks, mis muidu oleksid kättesaamatud. Informatsioon, mida võrgustikus osalejad soovivad jagada ja omada ning mida vahendatakse, tekib tavaliselt indiviidide tegevuste tulemusel. Mingil määral esindab info ja teadmiste jagamine uut moodi mõtlemist ja seepärast nõuab oluliselt protsessi ja käitumise muutuseid nii indiviididelt kui organisatsioonidelt (Zang & Dawes, 2006).

Informatsiooni ja teadmiste vahetamise abil on võimalik luua ja säilitada võrgustiku tulemuslikkust. Eelkõige on info koostööpartnerite ja nende tegevuse kohta organisatsiooni enda

tegevuse koordineerimiseks oluline. Samuti on oluline tunda teisi osalisi ja potentsiaalseid partnereid ning teada, kuidas rajada ja kujundada vajalikke suhteid, mis alati sisaldavad teatud määral riski ja ootuseid. Putnami ideede kohaselt isikute käitumise vastamine teineteise ootustele viib nendevahelise usalduse tekkimisele, mis positiivsete kogemuste kogunedes süveneb. Süvenenud usaldus võib kanduda üle teise isiku sõpradele ja tuttavatele – usaldusring laieneb. Kui inimene on mõne grupi, liidu või ühenduse liige, saab usaldus kanduda selle ühenduse liikmetele (Tago, 2008). Lisaks, isikliku suhtluse ja kommunikatsioonikanalite omavaheline koordineeritus organisatsioonis (Johansson, 2002:4–5) aitab saavutada edu.

Kogemused, usaldus, vastastikune sõltuvus ja ootused on võrgustiku toimimisel olulised. Mida suuremad on ootused, seda intensiivsem on info- ja teadmiste vahetamine. Intensiivne informatsiooni vahetus on oluline eeltingimus tegelemaks probleemidega, mille võimalikud lahendused on ebamäärased, julgustades seega vastastikkust õppimist ja uuendusmeelsust (Hudson, 2004).

Info- ja teadmiste vahetamine võib olla seotud mitmete takistustega. Vahetamist pärsivad tihti struktuurilised muutused organisatsioonis, mis on tingitud uutest juhtimispraktikatest, võimu dünaamikast ja stiimulitest. Kui osalevate organisatsioonide ja indiviidide vahel on huvide konflikt või erinevad eesmärgid, siis ei ole võimalik jagada teadmisi ega soodustada kollektiivset huvi (Zang & Dawes, 2006). Samuti saab seda käsitleda kui organisatsioonilist takistust poliitiliste muutuste puhul kohalikes omavalitsustes, kus uue võimuga kaasnevad uued vaated ja poliitika suunad ning prioriteetidest tulenevalt on ka informatsiooni vahetamine võrgustikus pärsitud.

Indiviidid mängivad tähtsat rolli teadmiste vahendamisel. Koostöö võrgustikus oleneb aktsioonidest, otsustest ja isikutevahelistest suhetest. Tihti on inimeste omavahelised suhted ja huvid mõjufaktorid teadmiste jagamisel kui suheldakse organisatsiooni nimel. Usalduse puudumine võib olla aga väga tugev põhjus koostööst keeldumiseks, sest nii organisatsioon kui isik on seotud riskiga, mis omakorda on seotud informatsiooni jagamisega (Zang & Dawes, 2006).

Info ja teadmiste jagamine võib olla takistatud rahaliste piirangute tõttu (Edmiston, 2003). Sellistel osalejatel puudub tihti pühendunud või kindel eesmärk. Koostööpartnereid ja projekte

rahastust otsitakse teiste kanalite kaudu, mille tulemusel tekib administratiivne konflikt. Tulemuseks on aga osalejate nõrk pühendumine võrgustikule (Zang & Dawes, 2006).

Võrgustiku koostööd võivad pärssida veel liigne usaldus ja ülekoormus. Liigne usaldus võib muutuda haavatavaks nende koostööpartnerite suhtes, kes ei tegutse võrgustiku huvides vaid isiklikes huvides. Võrgustikutööd tehakse lisatööna, mille tulemusena osalejatel ei pruugi olla aega koostöös osaleda nii põhjalikult kui nad sooviksid (Barringer, 2000:86).

Eelpool mainitud võimalused, osalejate käitumine, eesmärgid ja takistused võivad omada nii positiivseid kui negatiivseid jooni võrgustiku koostööle. Uurimused on näidanud, et kui osalejad kaaluvad koostöö võimalusi, siis nende ootused on seatud riskide ja kasudega, mis omakorda mõjutavad nende suhtumist ja tegutsemist ning millest sõltub tulemus (Zang & Dawes, 2006). Prognoositud tulemuste järgi saadav kasu on see, mis motiveerib osalisi püüdlema: mida kõrgemad on ootused, seda rohkem osalised on nõus ennast ja ressursse pühendama, et saavutada soovitud tulemust.

Uurimustöös käsitleb autor linnade koostööd läbi osalejate tegevuste sotsiaalsete normide kaudu nii üksustevahelise kui ka organisatsioonidevahelise koostöö tasandil. Autor defineerib võrgustikku kui organisatsiooni – grupp osalejaid, kus on vähemalt kaks inimest, kes teostavad korduvaid kestvaid vahetustegevusi (Podolny, et al 1998:59) ning võrgustikku on käsitletud kui tervikut (Provan, et al 2007).

1.8. Läänemere Linnade Liit

Ajalooliselt on Läänemeri olnud koostöö, kaubavahetuse ja sadamate ala, mis oli linnade endi koordineerida. Läänemere piirkonna tuntumaiks õiguseks keskajal oli Lübecki linnaõigus, mis reguleeris ligi saja linna elu ja korda, sealhulgas ka Lübecki, Kieli, Rostocki, Tallinna, Rakvere, Narva linna, kes täna on ka UBC liikmed. Linnade kasvav tähtsus keskajal soodustas üleeuroopalist koostööd ja Hansaliidu tekkimist. Hansaliit toetus vabakaubandusele Euroopas ning sinna kuulusid Venemaa, Saksamaa ja Suurbritannia piirile jäävad sadamad ning linnad. Liidu koostöösse kaasasid kaupmehed ka põliselanikke. Hansaliitu võib võrrelda EL-ga või pidada selle eelkäijaks oma keeruka struktuuri poolest, kus ühinesid kaupmehed, riigivõim ja omavalitsused.

UBC tekkimist võib seostada Euroopa poliitiliste sündmustega 1980. – 1990. aastatel. Peale esimesi vabu valimisi 1990. aasta juunis Poolas, otsustasid Gdanski linnapea ja Kalmari linnapea luua organisatsiooni Läänemere linnadele. UBC asutati Gdanskis, (Poola) 32 linna poolt 19. septembril 1991. aastal, eesmärgiga arendada koostööd ja vahetada infot liikmeslinnade vahel.

UBC eesmärk ei ole ainult edendada koostööd ja suhtlust, vaid ka teha lobitööd kohalike ja riiklike valitsustega ja Euroopa institutsioonidega (UBC Strategy...2013). Lisaks pakub UBC kvaliteetset konsultatsiooni linnadele projektide koostamisel (UBC, Art 2). UBC avaldab arvamusi ja võimaluse korral osaleb poliitika ja programmide otsustusprotsessides, mis eriliselt mõjutavad piirkonna ja kohalikke omavalitsusi. Näiteks, üks selline ühistegevus oli ühisavaldus Euroopa ühtekuuluvuspoliitika tuleviku suhtes, ettepanekuga vastu võtta Euroopa territoriaalse koostöö programm. Samuti väljendati vastuseisu piiri ettepanekule kuni 150 kilomeetrit piiriülesele koostööle "Euroopa territoriaalse koostöö" programmi raames, sest see piirang oleks tähendanud, et ei ole võimalik teha koostööd kogu Läänemere piirkonna omavalitsuste vastutusalas. Lisaks on UBC keskkonna komisjon ja Agenda 21 sekretariaat aktiivselt panustanud konsultatsioonidesse Euroopa linnade säästva arengu poliitika kujundamisel (UBC XI General ...2011).

UBC peaeesmärk on märgitud UBC põhikirjas ja strateegias: „UBC on oma liikmetele eestkõnelejaks Läänemere regiooni küsimustes, et edendada piirkonda Euroopas ja maailmas“ (UBC, 2013). Seega võib UBC organisatsiooni seostada ka kui Hansaliidu järeltulijat, sest enamuse endise Hansaliidu linnasid on UBC liikmeslinnad ning paiknevad Läänemere ääres. UBC võrgustikku iseloomustab rahvusvaheline koostöö erinevate riikide linnade vahel, välistades rahvusriikide valitsused (Kern, Löffelsend, 2004).

UBC on detsentraliseeritud, vabatahtlik linnade võrgustik, mis pakub mitmeid platvorme kohtumisteks poliitikutele, ametnikele ja spetsialistidele erinevate suurustega liikmeslinnadest ning koosneb ainult kohalikest omavalitsustest, 2013. aasta veebruari seisuga kuulub võrgustikku 101 linna 10 riigist (UBC, 2013). Eestist kuulub UBC võrgustikku 18 linna.



Joonis 1. Eesti linnad UBC-s 2013. Allikas UBC2013

UBC liikmeslinnade suurused varieeruvad, on väikelinnasid alla 10 000 elanikuga kuni mitme miljoni elanikuga metropolideni, kuid kõik linnad väljendavad ühist huvi - edendada praktilist koostööd piirkonnas. Kõik linnad on arendanud kahepoolseid suhtevõrgustikke teistega linnadega ning see loob suure potentsiaali koostöö võimalusteks, praktikate vahetamiseks ja linnadele kohtumiseks üksteistega UBC-s.

Läänemere piirkonnas puudus mitmeid aastaid ühine strateegia ning aastal 2006, mil algatati Läänemere strateegia koostamine, tugevdas see UBC koostööd erinevate EL institutsioonide ja liikmeslinnadega ning sai koostööraamistikuks UBC linnade vahel. UBC on seega suunanud oma tegevused seoses Läänemere strateegiaga kolme valdkonda: Läänemere kaitse, Läänemere piirkonna ühendamine ja Läänemere piirkonna areng.

Kuna UBC on suhtevõrgustik ja sõltub paljuski inimestest, siis UBC arengut tuleb vaadata ajas ja ruumis. Mitmeid olulisi edasiminekuid või seiskumisi organisatsiooni arengus võib seostada ka sellega, kes oli või on EL eesistuja riik. 22 aastaga on UBC organisatsiooni tegevused muutunud üleeuroopaliseks, oluliseks on saanud poliitika mõjutamine. UBC tegevus oli 2004. aastani seotud linnadevahelise suhtlemisega ja muuta reaalsuseks poliitiline, majanduslik ja finantsiline Läänemere potentsiaal, EL laienemine. Koostöö tõhustamiseks EL institutsioonidega nähakse perspektiivi EL strateegiates, linnade rolli Läänemere strateegias, linnapeade paktis ja linnalistes strateegiates.

Organisatsiooni siseselt võeti 2012. aastal vastu UBC kommunikatsiooni ja turundusstrateegia ning koostamisel on UBC tulevikustrateegia. Eesmärgiga tugevdada oma positsiooni Läänemere piirkonnas ja Euroopas. UBC on nõuandev organisatsioon ja kes on aktiivsem saab ka kasu. Liit võimaldab struktuuri tugevdada ning ligipääsu vahenditele, mida üksi ei ole võimalik väikelinnadel saavutada. Osalemine suhtlusvõrgustikus on väärtus iseenesest, olla teatud Läänemere piirkonnas, suhelda ja saada koostööpartnereid, kaasa rääkida poliitika kujundamises läbi lobbitöö ning osaleda rahvusvahelistes projektides.

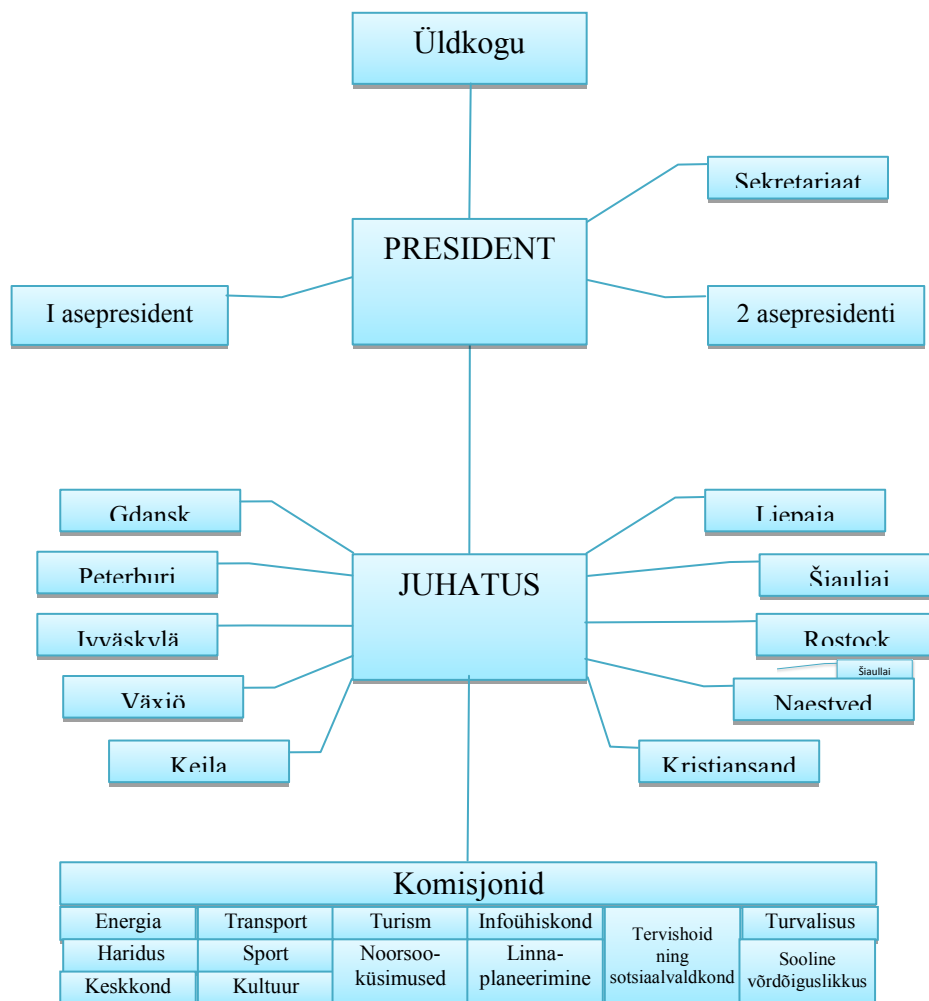
1.8.1. Läänemere Linnade Liidu struktuur

UBC I president, Kalhari linnaeape, Anders Engström oli ametis aastatel 1991-2001. Praegune UBC president, endine Koldingi linnaeape on UBC presidendi ametikohal olnud alates 2001. aastast. UBC on presidentsiaalne organisatsioon, kus presidendil on tugevad võimuvolitused. UBC eelarve koosneb linnade liikmemaksust, mis on fikseeritud linnade rahvaarvu järgi ja EL toetustest. Juhatusel istungid on kinnised, kuid UBC asepresident, Andres Jaadla, tegi 2012. aastal juhatusele ettepaneku muuta juhatuse koosseis lahtiseks, et liikmed kel soovi ja huvi võivad istungeid kuulama tulla. Mõõndus on tehtud antud riigi liikmetele kus juhatuse koosseis toimub. See on koht, kus juhtimiskultuuri on võimalik üksteiselt õppida nii Lääne kui Ida Euroopa riikidel.

Struktuur koosneb presiidiumist, juhatusest ja sekretariaadist. UBC kõrgeim organ on üldkogu, mis tuleb kokku kord kahe aasta jooksul. Üldkonverents toimub iga kahe aasta järel ning see on oluline sündmus linnajuhtidele, spetsialistidele kohtumiseks, probleemide arutamiseks, teadmiste ja praktikate vahetamiseks.

UBC-i juhatuse koosneb iga liikmesriigi ühest esindajast. Üldkogu valib presiidiumisse presidendi ja 3 asepresidenti ning juhatuse, kelle volitused kestavad 2 aastat.

UBC-d juhib üldkogu, president ja 3 asepresidenti. UBC sekretariaat asub Poolas, Gdanskis.



Joonis 2. UBC struktuur 2013.aasta seisuga(autori koostatud) Allikas:UBC 2013

1.8.2. UBC Komisjonid

Organisatsioon vaatleb ja teeb järelevalvet EL poliitikale, mis mõjutab Läänemere piirkonna linnasid ning koordineerib projekte. Linnade vahel edendatakse oskusteabe ja kogemuste vahetamist korraldades seminare, kohtumisi ning avaldatakse artikleid valdkonna trükistes ja infolehtedes. UBC sisuline töö toimub komisjonides. Komisjonid on tekkinud linnade endi initsiatiivil ja huvist teatud valdkonna vastu. Iga komisjon töötab erinevalt ja sõltumatult ning igal komisjonil on oma juhtlinn või juhtlinnad. Seega komisjonide vaheliseks ühenduslüliks on UBC linnade võrgustik ise. Komisjonid algatavad ja viivad läbi projekte vastavalt oma valdkonna teemadele, korraldavad kunstiüritusi ja spordisündmusi, koolitusseminare ja konkreetseid projekte vmt.

UBC komisjonid:

1. Ettevõtlusalane koostöö
2. Kultuur
3. Haridus
4. Energia
5. Keskkond
6. Sooline võrdõiguslikkus
7. Tervise- ja sotsiaalvaldkond
8. Infoühiskond (local safety)
9. Sport
10. Turism
11. Transport
12. Linnaplaneerimine
13. Noorsoo küsimused.

Komisjonid jälgivad UBC tegevusi ja projekte enda vastavas valdkonnas. Seega, iga linn peaks olema võimeline panustama sõltumata sisendist vähemalt ühe komisjoni töösse.

UBC teeb koostööd ja omab ka ametliku vaateja staatust arvukates Euroopa organisatsioonides ja võrgustikes, nagu BSSSC, NCM, BSCCA, B7 Läänemere saarte võrgustikuga, Eurolinnade jt (UBC... 2011). UBC Koostöö EL ja erinevate Läänemere piirkonna võrgustikega võib aidata, pikemas perspektiivis, parandada ELi otsuste legitiimsust ja nende täitmist. Võrgustikud võivad anda paremaid tulemusi riikliku ning rahvusvahelise keskkonnaalase poliitika rakendamisel tänu erinevate sidusrühmade osalemisele.

1.8.3. Eesti linnade koostöö Läänemere Linnade Liidus

UBC on suurim Läänemere-äärne organisatsioon, mis saab Eesti linnade huvid ja probleemid viia Euroopa Liidu institutsioonide ette, pakkuda rahvusvahelist suhtlust, koostööpartnereid ja arendada linnade huve erinevates komisjonides. Iga organisatsiooni väärtuseks on tema liikmete pühendumus ja valmisolek koostööks. Omavalitsuse huvides on mõista ja kaasas käia ühiskondlike protsesside ja muutustega ning osaleda nende suunamisel linnale sobival viisil. Linnad on UBC organisatsiooni sõnumi vahendajad, niivõrd kui palju linnad teadvustavad end võrgustiku liikmena ja mõistetakse

ühtseid eesmärke. Sellest tulenevalt on olulised kokkulepitud seisukohad, juhatuse otsused, komisjonide tegevusvaldkonnad, mida tahetakse saavutada või edastada. „*Kohalikul tasandil tuleb kindlustada, et vastu võetaks vajalikud otsused, mis looksid kohaliku “seadusandliku ruumi”, aga ka leida vastavalt prognoosidele vajalikud rahalised vahendid, inimesed jne*“ (Šokman, 2010:173).

Eesti osalus UBC juhtimises on jätkusuutlik olnud ja mitmed erinevad persoonid ning linnad on Eesti huve esindanud organisatsioonis (vaata lisa 2). Kärkla on olnud hariduskomisjoni juhtimise juures selle komisjoni algusest, 1998. aastast alates koos Naested linnaga. Alates 2012. aastast juhib Kärkla iseseisvalt UBC hariduskomisjoni. UBC noorsooküsimuste komisjoni juhib Tallinn 2010.aastast. „*Võrgustikud on inimesed, inimesed, kes töötavad organisatsioonides[...]. Jedulood ja ebaõnnestumised sõltuvad inimeste isiklikest võimetest. Sestap on oluline töötada konkreetsete inimestega, et mõjutada neid ning koolitada professionaale, kes suudavad kõikide Läänemere probleemidega toime tulla*“ (Gribanova, 2010:248). See on hea näide sellest, et üks Eesti väikelinn saab juhtida komisjoni kui inimestel on tahe ja huvi. See on üks võimalus, öelda ja näidata, et oleme olemas ja väikelinna mõjutused saavad olla võimalikult suured ühes rahvusvahelises organisatsioonis.

„*Üleriigiliste ühenduste, sealhulgas UBC osalemine saaks olla samuti väliskogemuste importimine, vahendamine, koolitused jne. Samas ka “alt” tuleva teabe kogumine, analüüs ja riigiorganitele tegutsemisettepanekute tegemine, vajadusel ka riigiorganite surveamine. Samas ka KOV ja kohaliku tasandi juhendamine, koolitus, kogemuste vahetamise korraldamine jms*“ (Šokman, 2010:173). Tallinn sai aastatel 1996-1997 keskkonna auditi (EMOS) UBC kaudu, olles partner UBC-le. Selle tulemusena on olemas Tallinna keskkonna ülevaade. EMOS metoodika järgi on tehtud ka Euroopa Komisjoni kvaliteedikontroll. Aastal 1999 suutis Pärnu UBC keskkonnakomisjoni kaudu ning komisjoni kuludega Pärnu linnale keskkonnaauditi organiseerida. Pärnu linn on saanud transpordi arengukava 2008-2015, mille osaline rahastamine toimus läbi UBC-i, BUSTRIP projekti raames. Kärkla osales UBC keskkonna projektis, mille üks osa oli pilootprojekt „Kärkla sadama lähiümbruse detailplaneering“, 2009-2012. Võimalik, et edulugusid Eesti linnadel UBC on veel, „*kuid on vajalik kogu selle töö korraldamine: inimeste leidmine ja koolitamine ning nende motiveerimine. Oluline on kindlasti info liikumise korraldamine kõigil tasanditel ja kõiki võimalusi kasutades*“ (Šokman, 2010:173).

Nagu eelpool mainitud Eesti linnadel on mõningad edulood seoses UBC-ga. Sisuline koostöö UBC Eesti linnade vahel algas aastast 2007, kui Kärkla valiti UBC juhtlinnaks. Seati sisse Eesti linnade emaililist, loodi koduleht, linnad käisid kolm korda aastas koos, toimus suhtlus ja infovahetus. 2013. aastaks koostöö on taandunud e-posti vahendusel info vahetamiseni, koduleht ei toimi ja kokkusaamisi on olnud kord aastas. Eesti linnade võrgustikul 2013. aasta seisuga puudub strateegia ja ühised eesmärgid. Kindlasti on üheks koostööd mõjutavaks teguriks poliitiliste juhtide liikumine, erinevad arusaamad välissuhtlusest ja linnade erihuvid. Samuti puudub sellekohane regulatsioon, et kes esindab linna presiidiumis või juhatuses, kui linnades vahetub võim. Sellest tulenevalt võib tekkida nõrk või passiivne koostöö võrgustikus.

Heaks koostöö arendamise pidepunktiks võiks olla Läänemere strateegia, mis aitaks linnadel hoida ühishuvi. *„Peaaegu kõik EL Läänemere strateegia programmid, kuhu on kaasatud kohalikud omavalitsused keskenduvad keskkonnale, majandusele, infrastruktuurile ja heaolule. Selle asemel, et määratleda aina uusi prioriteete, võiks Läänemere strateegia omavalitsuste arvamust toetada ja olemasolevaid prioriteete konkretiseerida“* (Franzke, 2010:142).

Avaliku ruumi teavitamine aitaks kaasa info liikumisele ja linnade huvide realiseerimisele. Täna võrgustikus olev info jõuab küll õigete inimeste kätte kuid tihti ei jõua see sealt otsustajateni, vaid läheb otse niigi üleküllastunud infost avalikku ruumi. Eesti linnad on harjunud Eurorahadega ning omavad ka erinevaid võimalusi suhtlemiseks ega oska hinnata organisatsiooni pakutavaid võimalusi. Näiteks, UBC Keskkonnakomisjon osaleb PURE projektis. Komisjoni kaudu oleks Eesti mereäärsetel linnadel olnud võimalus projektis osaleda. Jõhvi linna Järve Biopuhastus OÜ osaleb aga Keskkonna Investeeringute Keskus (KIK) kaudu, sest sealt saadi info.

„Peab alati meeles pidama, et partnerluses ja võrgustikes leidub alati mõnevõrra varjatud ning mõnevõrra avalikke võimumänge, sest koostöö tugineb reaalsel huvidel. Peame sellistest võimumängudest jagu saama infot jagades, samuti vältides piiratud või bürokraatlikku mõtteviisi koostöö arendamisel. Mitmete partneritega projektide puhul tuleb vältida jäikust. Paljudel osapooltel on väga hägused kompetentsid ja rollid. Võime sattuda situatsiooni, kus keegi ei näi vastutavat ja praktiliselt ei tegutse valdkonnas mitte keegi“ (Kalev, 2010:177).

Eesti linnadel on õppida kuidas teha koostööd ja mitte vaikimisi konkureerida ning õppida liikmesorganisatsiooni toimimismehhanisme. Eestile on oluline olla organisatsioonis, sest linnade areng ei ole nii kaugele jõudnud kui Lääne riikides. UBC aitab saada ja koguda informatsiooni, saada nõu ning vaadelda teiste linnade arenguid, linnajuhtimise praktikaid ning probleemide lahendamise viise ja võimalusi. Ülioluline on hoida Eestil UBC asepresidendi positsiooni, et väljendada oma nägemust poliitikale, arvamustele ja aktsioonidele Läänemere piirkonnas. Lisaks aitab see stabiliseerida organisatsiooni rolli juhtimises, mõista üksteist ning leida õige asjaajamisviis.

Eesti linnadel on võimalik osaleda organisatsioonis 40% soodustusega võrreldes teiste arenenud demokraatlike riikide linnadega. Samuti on kõigil linnadel võimalus tasuta kajastada oma kultuurisündmuseid ja turismiobjekte vastavates väljaannetes, osaleda projektides ja konkursidel ning vahetada kultuuri. Lähtuvalt kultuuride erinevusest organisatsioonis on ka linnade riikide ajalugu erinev ning huvid ja ootused organisatsioonile erinevad. See annab perspektiivi luua ja võimaluse arendada linnade elukeskkonda.

2. Empiiriline uurimus

Magistritöö eesmärgiks on analüüsida Läänemere Linnade Liidu (UBC) Eesti linnade võrgustikus koostöö tegureid ja leida võimalused osalejate koostöö parendamiseks.

2.1 Empiirilise uurimuse eesmärk, metoodika ja tagasiside

Läbiviidud uurimuse eesmärk oli saada ülevaade UBC Eesti linnade vahelisest toimivast koostööst, rahulolu koostööga ja koostöö vajadustest võrgustikus. Uurimuse kitsam ülesanne oli saada ülevaade UBC organisatsiooni olulisusest linnadele ja selgitada, kas see annab lisaväärtust.

Autor jagas uuritavad teemad neljaks.

1. Organisatsiooni olulisus linnadele;
2. Eesti linnade vaheline koostöö vajadus;
3. Eesti linnade rahulolu koostööga;
4. Võrgustiku ja info juhtimine.

Eesmärgi saavutamiseks on kasutatud kombineeritud kvalitatiivset ja kvantitatiivset uurimismetoodikat, et saada täpne ülevaade Eesti UBC linnade praegusest koostööst, koostööd takistavatest teguritest ja koostöövajaduste võimalikest arengusuundadest. Käesoleva uuringu käigus analüüsiti 18 linna arengukavasid ja eelarveid, et välja selgitada linnade prioriteetid seoses organisatsiooniga (vt lisa 3). Lisaks, saadeti linnadele küsimustik 22 küsimusest, mille hulgas olid valikvastusega küsimused, avatud lõpuga küsimused ja mõnede küsimuste puhul tuli kommenteerida vastust. Küsimustik koosnes neljast teemast, millest esimene (üldine) osa andis hinnangu UBC organisatsioonile ja olulisusest linnadele. Teine osa käsitles linnade koostöövajadust võrgustikus. Kolmandas osas küsiti rahulolu võrgustiku koostööga ja neljas osa uuris võrgustiku ja info juhtimist (vt lisa 4). Küsimustik saadeti UBC Eesti linnade koordinaatoritele küsitluse autori poolt kahel korral ja ühe korra läbi UBC Eesti juhtlinna Keila. Vastuseid laekus sihtgrupiks valitud 18-st linnast 13-lt. Laekunud tagasiside on piisav, et teha vajalikke järeldusi. Teades UBC Eesti linnade arvu, 18, võib öelda, et tagasiside oleks võinud olla arvukam, sest küsitluse eesmärk oli välja selgitada koostöö olemus ja vajadused. Vastajate hulgas oli 1 EL esindaja, 2 abilinnapead, 1 osakonnajuhataja, 1 ametidirektor, 1 linnavalitsuse liige, 2 erinevat nõunikku ja 4 erinevat spetsialisti. Vastajate ametipositsioon ei mõjuta küsimustiku vastuseid, sest küsimustikule vastasid kontaktisikud, kes tegelevad UBC-i tööga.

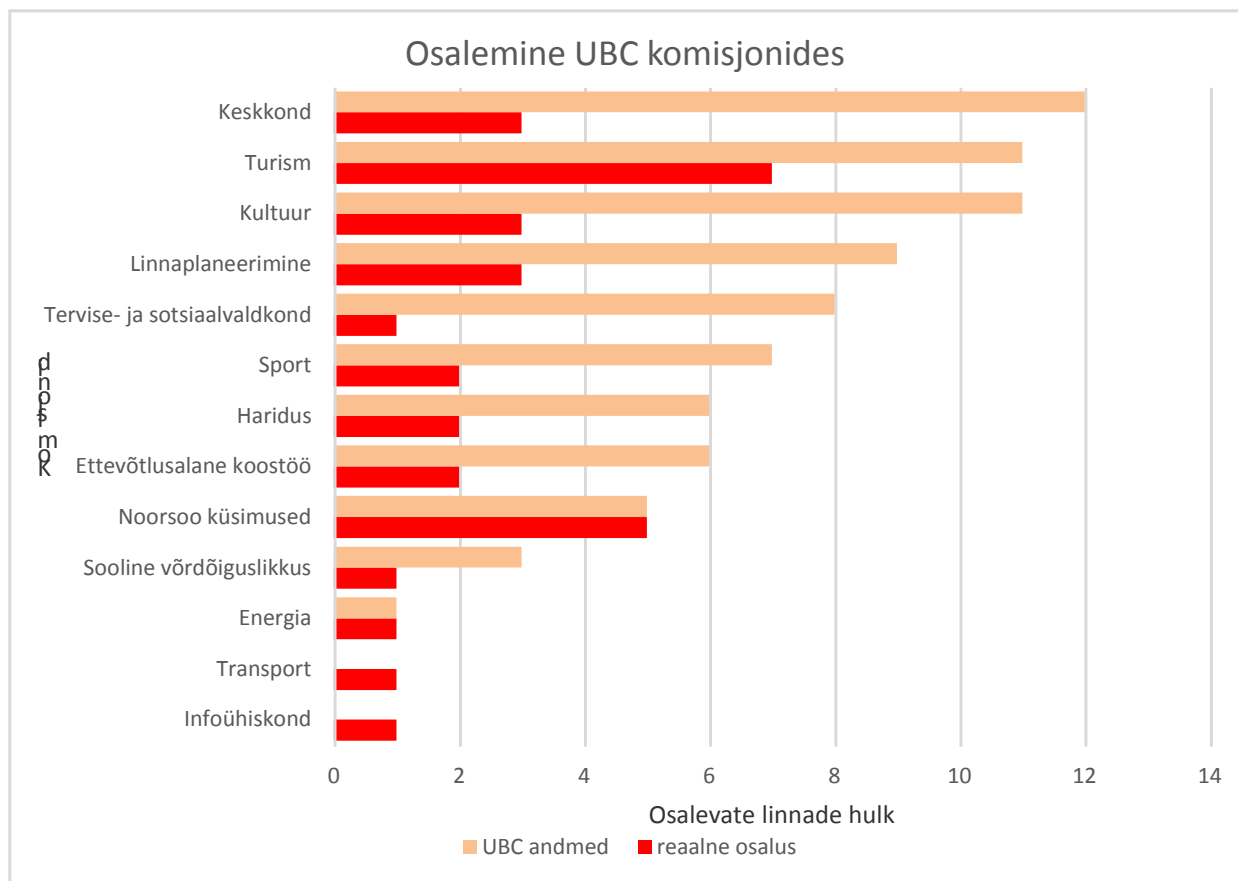
Autor viis läbi 13 küsimust sisaldava avatud küsimustest koosnevad ja ligikaudu 60-120 minutit kestva 8 intervjuud autori arvates oluliste UBC koostöös osalejatega. Intervjueeritavad valiti linnade geograafiliste, demograafiliste ja liitumise aasta näitajate põhjal. Intervjuude analüüsimisel kasutas autor pool-struktureeritud intervjuud, et mõista, seletada ja tõlgendada linnade nägemust olevast võrgustikust ning tuua välja nende olulisemad seisukohad. Intervjuu võimaldas vaadelda uurimusküsimuse teemasid ning käsitleda vastajate arvamusi ja võrrelda neid ankeetküsitlustega (vt lisa 5). Tulemuste tõlgendamine toimus temaatilise sisuanalüüsi meetodil, mille käigus määrati kindel arv teemasid, mis annavad vastused uurimusküsimustele. Sarnase tähendusega tekstiosad koondati vastavate teemade alla. Analüüsiandmed on välja toodud kaldkirjas teemade kaupa. Kuna töö käsitleb koostööpartnereid võrgustikus, siis nendevaheliste suhete hoidmiseks on intervjueeritavate konfidentsiaalsus tagatud.

2.2 Organisatsiooni olulisus linnadele

UBC Eesti liikmeslinnade rahvaarv 2013. aasta seisuga varieerub 3615-lt 419 707-ni. Samuti varieeruvad linnade liitumise aastad 1992 - 2009. Kõige suurem liitumine toimus 1997. aastal, kui viis linna astusid UBC liikmeks. Selline suur liitumine võis olla ajendatud välissuhtluse, kontaktide ja info saamise eesmärgil.

Linnade strateegilised eesmärgid kajastavad linnaelu arendamist ning need ühtivad UBC komisjonide tegevusvaldkondadega. Mõned linnad kirjeldasid oma tegevusi või eesmärke kas otseselt seotud UBC-ga või koostöö arendamisega Läänemere regioonis. Mõningatel linnadel on UBC tegevused eelarves kaetud välissuhtluse, mõnedel arendustegevuste alt. Otseselt UBC tegevustega seotud summasid linnade eelarved ei kajasta. Rahastamise otsustamine ja osalus välisorganisatsioonides toimub linnades volikogude tasandil ja selleks, et otsustajad jõuaksid arusaamisele tulemusest, mida rahvusvahelises organisatsioonis osalemine pakub, oleks mõistlik kaasata neid tegevustesse. *Näiteks toodi intervjuus välja, et: „Kui osaled rahvusvahelistes projektides ja see kajastub rahvusvahelistes majandusnäitajates, siis see näitab kui võimekas projekt on, kui suudad seal osaleda, siis omavalitsus on võimekas.“*

Alljärgnevalt linnade osalus komisjonides võrreldes UBC kodulehel kajastatuga.

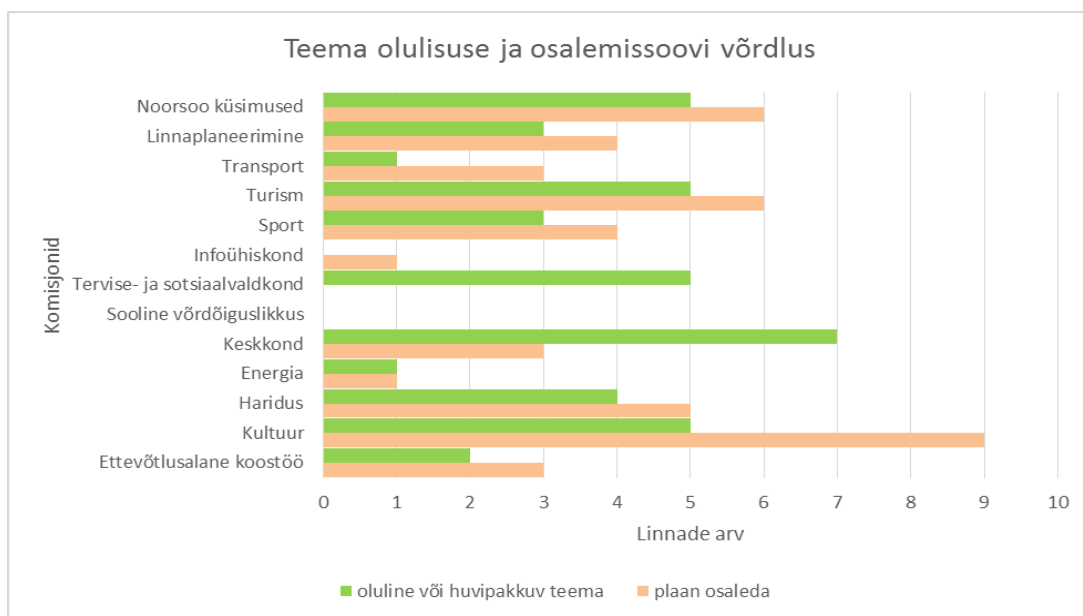


Joonis 3. Linnade osalus UBC komisjonides (autori koostatud)

Küsimustiku vastustest selgus, et Eesti linnade aktiivsus oli kõige suurem UBC turismikomisjonis, kus osales seitse linna. Viis Eesti linna ei osalenud üheski UBC komisjoni töös. Kuna uuringus osales 13 linna, siis antud infost võib järeldada, et reaalne osalus komisjonides on väiksem kui UBC kodulehel kajastatud info. Märkimisväärne erinevus ühe linna puhul on, et UBC kodulehel on kajastatud väiksem number komisjone kui tegelikult osaletakse. Suurim erinevus paistab välja kultuuri- ja keskkonnakomisjonide realses tegevuses. Seda saab seletada asjaoluga, et UBC on ajas muutuv organisatsioon, kus inimesed pidevalt vahetuvad ning seega puudub kas kompetentne isik, aeg või finantsid osalemiseks. Erinevatel linnadel on erinevad prioriteedid organisatsioonis, kuid samas ühised huvid ja tegevused komisjonides. Sellest tulenevalt võib järeldada, et linnadel, kes ei osale ühegi komisjoni töös, puudub kas huvi või ressurss osalemiseks komisjonide töös. Intervjuus mainiti, et: „Isegi kui kohalik omavalitsus ei kasuta kõiki pakutavaid võimalusi, siis tal on võimalus küsida abi, leida partnerit, pakkuda

teenust, reklaamida ennast. Kirjutada linna tegemistest bülletäänidesse, tutvustada oma linna kultuuri- ja turismiindmusi.“

Järgnevalt soovis autor teada saada, milline UBC komisjon on linnadele oluline ning sellest tulenevalt, millises komisjonis plaanitakse osaleda. Üks linn ei vastanud.



Joonis 4. Linnadele olulise valdkonna ja komisjonides osalemissoovi võrdlus (autori koostatud)

Vastustest selgus, et oluline on keskkonna valdkond (7), kultuuri (5), turismi (5), noorsoo küsimuste (5), tervise- ja sotsiaalvaldkond (5) linnale. Osaleda plaanitakse kultuuri (9), turismi (6), noorsoo küsimuste (6) ja hariduskomisjonis (5).

Tulemus on üllatav just tervise- ja sotsiaalvaldkonna komisjoni tulemuste seisukohast, sest teema on huvipakkuv viiele linnale, kuid ükski linn ei plaani selles osaleda. Samasugune erinevus ilmneb ka infoühiskonna komisjoni suhtes, kus ei ole teada, et see valdkond oleks linnadele huvipakkunud, kuid üks linn plaanib osaleda. Vastajate poolt välja toodud olulised valdkonnad oleks pidanud kinnitama linnade plaanitavat osalust komisjonides. Sellest lähtuvalt võib järeldada, et vastanud isikud on kas isiklik huvi teema vastu, linnal puudub ressurss komisjonis osalemiseks või vastanutel puuduvad täpsed teadmised komisjonidest või puuduvad konkreetsed eesmärgid. Intervjuus leiti, et: „Tuleb panustada, et panust saada. Tuleb küsida, mida oleme püüdnud anda, et saada. Ilma panuseta ei saa anda, kohalik omavalitsus peab otsustama, et UBC on üks osa töökohustustest, inimesele, kes sellega tegeleb, on oluline, et ta ka

tasustatud saaks. Linn peab valima prioriteetid, mis valdkonnas kaastööd teha. Lihtsalt linn on UBC liige, et keegi peaks kirjutama ja koordineerima, siis süsteem ei tööta.“

UBC liikmeks olemine annab 12-le linnale lisaväärtust ja ühele linnale mitte. Vastajatel oli võimalik kirjeldada, mil moel see lisaväärtust annab linnale, omavalitsusele ja neile isiklikult:

- Otsekontaktide loomise võimalus Läänemere linnade esindajatega, kursisolek teistes linnades toimuvaga ning parimate praktikate ja kogemuste jagamine.
- Vastava valdkonna spetsialistide professionaalsete oskuste arendamine läbi komisjonide töös osalemise.
- See lisaväärtus on täna kasutamata.
- Teatud kompetentsiga tihedamalt seotud, võimalus suhelda, saada teavet parima praktika ja kavandatavate suundade kohta.
- Linn on osa suurest võrgustikust, potentsiaalsed ühisprojektide võimalused.
- Mõnevõrra ilmselt prestiiži annab suheldes teiste linnadega KOV-le, isiklikult on muidugi suur lisaväärtus võimalus käia koosolekutel mujal riikides, kohtuda uute inimestega ja laiendada nõnda isiklikku silmaringi ka.
- Meil on välja kujunenud stabiilsed koostöösuhted teiste Läänemere piirkonna suuremate ning väiksemate linnadega, saame selle võrgustiku kaudu olulisi koostöösuhteid ja võimaluse vahendada meie teavet partneritele.
- See on rahvusvaheliste sidemete loomine ja Euroopa tasandil poliitikast osa saamine. Kaardil olemine. Läbi UBC organisatsiooni võidakse meid leida ja vastupidi.
- Rahvusvaheline suhtlemise kogemuse. Võrgustiku tugi. Suhtlemine ja isiklikud kontaktid.
- Kohaliku omavalitsusele kasu on kindlasti see, et linn on kaardil, ta figureerib ja linna nime teatakse. Kui sa ei ole aktiivne, siis sa ei ole ka olemas. Isiklikud sõprussuhted.
- Kohalikule omavalitsusele ja linnale kindlasti. Isiklikult sõprussuhted.

Antud teema kokkuvõtteks saab järeldada, Eesti linnadele on oluline UBC liikmeks olemine, see annab lisaväärtust ja võimaluse rahvusvahelisel areenil olla. Linnad osalevad ja neil on huvi osaleda rohkemates UBC komisjonide töös, kuid see takerdub kas ressurside või linnade prioriteetide taha. Tulemuslikkuse saavutamine ja aktiivne tegutsemine organisatsioonis sõltub isikutest ja suhetest. Vähene osalus projektides ja konkurssidel võib olla seotud kultuuriliste, majanduslike mõjuritega ning keelebarjääriga.

Seega, võib järeldada, et kõik taandub võrgustikus isikutele ja prioriteetidele. Eesti linnadel on piisavalt perspektiivi ja võimalusi UBC-s, selleks aga on vaja aktiivsemalt tegutseda ja teha koostööd, et tõsta tulemuslikkust ja saada lisaväärtust. Seda saavad mõjutada aga võrgustiku isikud ise. Suur osa Läänemereäärsetest EL liikmesriikidest on väikeriigid. See tähendab, et Eesti linnadel peab olema julgust kaitsta endale olulisi tegevusi ja näitama aktiivsust, et raha eest, mida tasutakse UBC liikmemaksuks, linnad saaksid rohkem tagasi, kui ainult kasutamata infot ja kontakte ning olla kultuuri- ja turismisündmuste trükistes. UBC liikmeks olemine tähendab linnadele lisaks liikmemaksule ka sisulist vastutust ja solidaarsust, mida jagatakse omavahel ja UBC organisatsiooniga. Intervjuus arvati, et: „Linnad, kes on koondunud UBC-sse, see suhtlemine annab võimalusi kogemusi vahetada. Indiviididele tuleb kasuks võrgustikus olemine. Konverentsidel käimine, suhtleme teises dimensioonis, mis tahes teise linna inimestega.“

2.3. Eesti linnade vaheline koostöö vajadus

Teise teema eesmärgiks oli teada saada Eesti linnade koostöö vajadusest. Viie linna esindajad vastasid, et koostöö toimib mingil määral, ühe linna esindaja vastas, et koostöö ei toimi linnade vahel ning seitsme linna esindajad vastasid, et koostöö toimib ning tõid välja järgmised koostöö valdkonnad: ettevõtlusalane koostöö, kultuur, haridus, energia, keskkond, tervise- ja sotsiaalvaldkond, infoühiskond, sport, turism, linnaplaneerimine, noorsooküsimused. Võimalus oli lisada ka koostöövaldkondi, kuid neid ei lisatud. Üks linn kommenteeris, et puudub koostöö ning arvati, et „Eesti UBC liikmeslinnade koostöös UBC roll on suhteliselt mõõdukas, eelkõige on tegu vastava ala spetsialistide suhtluse ja koostööga.“

Koostöö toimimise viiside hindamiseks Eesti linnade vahel anti ette loetelu võimalikest koostöö variantidest: infovahetus e-postiga (määrgiti 12 korda), teadmiste vahetus (6), kogemuste vahetus (4), ühisprojektides osalemine (2), ühised koolitused (1), ürituste korraldamine (2), konkurssidel osalemine (1), koosolekud (9) ja infoleht (3). Vastajatel oli võimalus lisada ka koostöövorme, mida üks vastaja tegigi, „jutuajamised ühistel söömaegadel nt üldkogudel või ilmselt juhtide tasandil ka muud kohtumised kodumaal, kus UBC teema võib kõne alla tulla.“ Üks linn ei vastanud väites, et info puudub. Vastustest võib järeldada, et enim toimiv koostöövorm on e-postiga info vahetus, koosolekud ja teadmiste vahetus. Vastustes toodi esile, et: „Eestlastele on

koostöö oskamatu, suhtumine on selline, et keegi saab äkki rohkem, kui meie. Suhtumist ja mõttemaailma on vaja muuta.“

Küsimusele, millised on vajadused koostööks vastasid kaheksa linna esindajat, et vajadus koostööks on olemas, kahe linna esindajad, et ei ole vajadust ja kolme linna esindajad ei vastanud sellele küsimusele üldse. Sellest võib järeldada, et kolme linna esindajal kas puudub huvi või seisukoht selles küsimuses. Vastajatel oli võimalus kirjeldada enda seisukohti, koostöövaldkondi ja linnasid, kellega koostööd teha. Mõned seisukohad:

- Koostööks peab olema huvi.
- Koostöö peaks toimuma võimalikult paljudes valdkondades kõigi linnade vahel. See annab võimaluse projektides osalemiseks suuremad võimalused ja ühistaotlemisteks.
- Komisjonidesse peaks minema ühtse arvamusega.
- Ilmselt kõige selgem praktilisem kasu oleks, et kokku leppida logistika, et kes millistes komisjonides osaleb, kokku hoida nõnda transpordikuluseid ja komisjonil osalejad, et jagaks teistele selle info edasi, mis nende arvates Eesti linnadele asjakohane on.
- Turismi valdkond näiteks on hea koostöö valdkond, ühisprojekte teha ning näha teiste kogemusi.
- Mereäärsed linnad võiksid ühineda ja oma teemasid koos käsitleda.

Järgnevalt oli küsimustikus ette antud erinevad ajavahemikud koostöö toimimiseks: kord nädalas (mürgiti 0 korda), kord kuus (4), kord 3 kuu tagant (1), kord 6 kuu tagant (3), kord aastas (3). Seitse linna esindajat vastasid, et neile piisab toimiv ajavahemik ja kuuel korral mürgiti, et sellest ei piisa. Vastajatel oli võimalus teada anda kui tihti peaks koostöö toimuma ning millisel moel see peaks toimuma. Ettepanekuid tuli seitsmelt linnalt, mõned konkreetset näited:

- UBC Eesti linnad vajaksid UBC-s ühtset strateegiat, ühtseid eesmärke.
- Kord kuus või üldjuhul enne iga komisjoni toimumist.
- Kokkusaamised ja ettekanded võiks 4 x aastas olla.
- 3 x aastas.

- Võiks olla rohkem kokkusaamisi nt kaks korda aastas.

Kõikidel vastanutel on ühine soov kokkusaamisteks ja teadmiste vahetuse toimumiseks. Vastustest saab järeldada, et koostöövalmidus ja soov on osalejatel olemas. Intervjuudest selgus, et: „*Peab vahetama midagi, kui organisatsiooni liikmed üldse ei kohtu, siis seda ei olegi ju.*“

Järgnevalt soovis autor teada saada, mis takistavad koostööd teadmiste vahetamisel. Ette oli antud erinevad võimalikud takistused: vahemaa (märgiti 1 kord), KOV olenev (8), õiguslikud (0), poliitilised (4), tehnilised (1), majanduslikud (8), inimressursist tulenev (11), muud (huvi puudus 1), linnade erihuvi (1), keele mittevaldamine (1), passiivsus (2). Vastajatel oli võimalus takistusi võrgustiku toimimisel kirjeldada:

- Igal linnal on oma eesmärgid ja vajadused, rahalised võimalused on erinevad, Eesti linnade koostööks pole UBC-id vaja.
- Poliitiliste muudatustega kohalikes omavalitsustes muutuvad tihti ka suhtumised rahvusvahelistesse organisatsioonidesse. Linn maksab küll liikmemaksu, aga eelarves ei ole ette nähtud kulutusi selliseks koostööks. Põhjendusena, et raha ei jätku.
- KOVi juhtkonnast oleneb, kas UBC on prioriteet või mitte. Sõltub väga poliitilistest otsustest. Samuti pole linnades inimesi, kes võtaksid Eesti-sisese koostöö juhtimise enda peale - küsimus nii ajas kui ka rahas, samuti poliitikas.
- Muude igapäevaste vajalike tööülesannete kõrval ei jätku selleks ilmselt mahti, ka on need UBC eesmärgid ja projektid liiga suurejoonelised ühele keskmisele Eesti väikelinnale üldse kaasa mõelda ja oma vähest inim- ja omafinantseeringu ressursi selleks panustada.
- Eesti linnade koostöö UBC võrgustiku raames sõltub linnade välissuhtluse võimalustest ja prioriteetidest.
- Isikutes kinni. Kui ei ole eestvedajaid, siis sinna ta jääbki.

Üks linn ei avaldanud arvamust ega vastanud küsimusele. Siit saab järeldada, et enim takistavateks koostööteguriteks on KOV-st olenev, inimressurss ja majanduslikud takistused. Võrgustikus osalejad on hõivatud igapäevaste ametikohustustega ja aega võrgustiku tööks ei ole

piisavalt. Samuti ei ole linnad seadnud prioriteete osalemaks UBC võrgustikus ning puudub ühtne eesmärk ning inimeste passiivsus on probleemiks. Intervjueeritavad kinnitasid: et „*UBC võimaldab märksa suurema grupiga koostööd teha kui ainult ühe sõpruslinnaga. Linnad ei mõtesta lahti, et miks või kellele see organisatsioon on loodud. Huvi määravad kohaliku omavalitsuse poliitikud. Kui suunad määratud, inimesed määratud, kes sellega tegelevad, siis takistusi organisatsioonis osalemiseks ei ole.*“

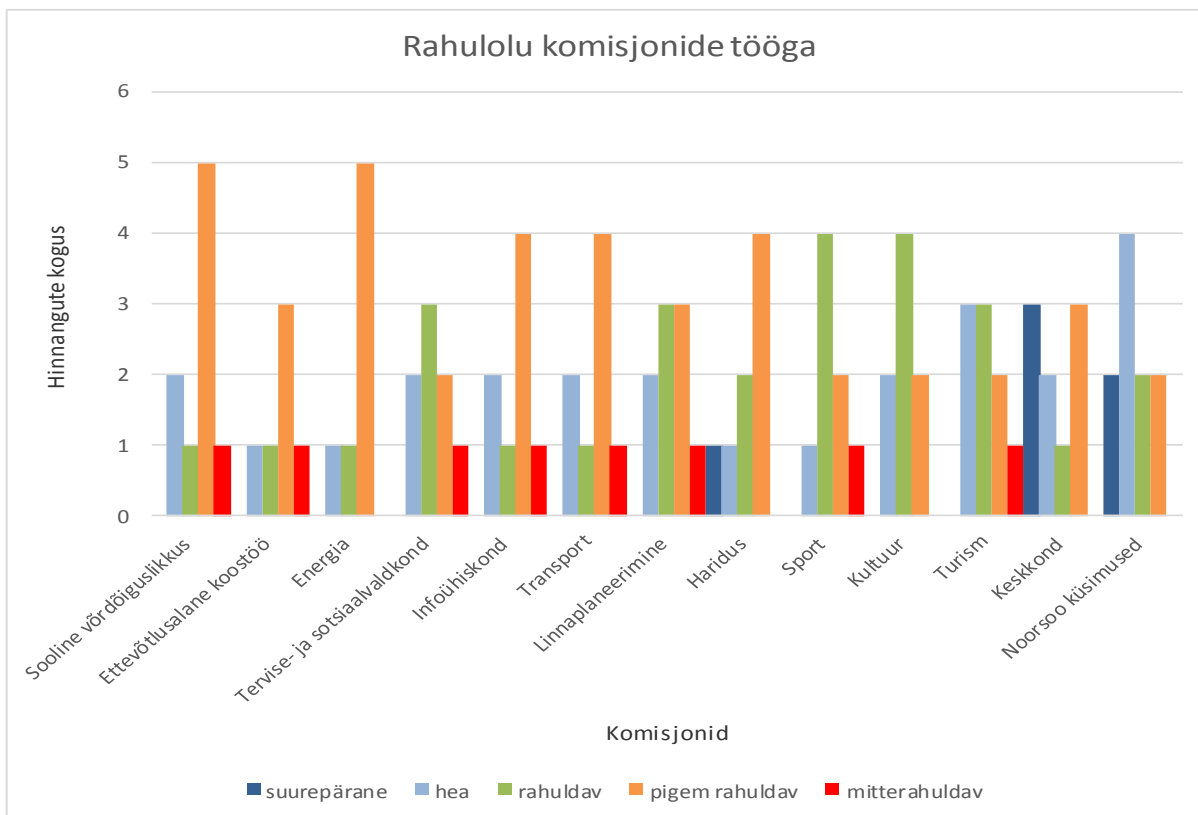
Teise teema kokkuvõtteks võib järeldada, et UBC Eesti linnade võrgustiku koostöö peaks hõlmama kõiki UBC komisjone, millede tegevus on jaotatud linnade vahel. Arvestades koostöö takistuste põhjendusi, siis eelpool mainitud ühtne tegevus on õigustatud, sest hõlmab kõikide linnade huve ja säästab ressursse (aeg, inimesed, finantsid). Palju on võrgustikus osalevate linnade esindajate endi kätes ja sõltub sellest kuivõrd avatud uuendustele ja koolitatud on linna juhtkond.

Linnadel on vajadus ja tahe koostööks on olemas, kuid puudu jääb ressurssidest ja oskustest. Samuti võrgustikus osalejatel on usaldus organisatsiooni vastu olemas ning suhted ja suhete hoidmine on väga oluline. Järeldada võib, et võrgustiku toimimist mõjutab inimeste käitumine, mis on seotud nii organisatsiooni struktuuriliste kui ka üksuste muutustega. Intervjueeritavate vastustest selgus, et koostööd soovitakse parandada, et linnad muudaks oma suhtumist ja eesmärgi võrgustikus. Kuna UBC on liikmesorganisatsioon, siis autori arvates Eesti linnad ei taha panustada teiste heaks, samuti ei suudeta tunnistada fakti, et ühistegevuses saavad kõik kasu. Linnad peaksid olema aktiivsemad ja seisma oma huvide eest. Intervjuudes tõdeti, et: „*Eesti linnadel puudub oskus teha oma probleemi UBC probleemiks. Tuleb julgelt tegutseda, väljapoole vaadata.*“

Kindlasti on teisi alternatiive, kuidas saada kontakte ja vahetada infot, kuid kui Eesti linnad koondaksid end ja saaks tugeva mandaadi UBC-s, on strateegiate kujundamise ja poliitikate mõjutamise võimalus suurem.

2.4. Eesti linnade rahulolu koostööga

Järgnevalt Eesti linnade hinnang UBC komisjonide tööle. Kaks linna ei hinnanud komisjonide tööd, üks neist põhjendas, et ei ole osalenud ühegi komisjoni töös, seega ei saa ka anda hinnangut.



Joonis 5. Linnadele hinnang komisjonide tööle (autori koostatud)

Suurepäraseks hinnati keskkonna-, noorsoo –küsimuste- ja hariduskomisjoni tööd. Linnade rahulolu komisjonidega sõltub linnade kogemustest, teadmistest ja osalusest. Võib järeldada, et sõltuvalt personaalsetest huvidest, linna prioriteetidest on rahulolu komisjonide tööga kokkuvõtvalt pigem rahuldav.

Kogemused on suur ressurss, mida saab jagada. Kogemuste edukal vahetamisel on võimalik kokku hoida ressursse ja paraneb töö kvaliteet. Kuue linna esindajad vastasid, et nad on reaalselt rakendanud UBC-i komisjonidest või üldkogult saadud teadmisi ja praktikaid. Seitsme linna esindajad vastasid, et ei ole rakendanud, millest võib järeldada, et seitsmel linnal puuduvad ressursid, teadmised ning oskused kogemuste vahetamiseks ja rakendamiseks. Intervjuust selgus, et: „Palju määrab ka see, et linnadel on erihuvid ja kasusaamise eesmärk. KOV-id ei ole ainult partnerid vaid ka konkurendid.“

Koostöövõrgustik on selleks, et täita seda lünka ning informatsiooni ja kogemuste vahetamine peaks parendama tulemuslikkust. Linnade esindajatel oli võimalus jaatava vastuse puhul kirjeldada, millisel moel ja kus kogemusi rakendati: Mõned näited:

- Linnaplaneerimise komisjoni poolt vahendatud oskusteavet on rakendatud asjatundjate poolt. Mõnikord vahendab UBC sekretariaat operatiivselt olulist teavet eelseisvatest üritustest, oleme kasutanud sekretariaadi abi üritustest teavitamiseks;
- Teadmisi oma töös ja ideed rakendanud oma keskkonda;
- Trükistesse infot saatnud;
- Rahvusvahelise ürituse korraldamise kogemus.

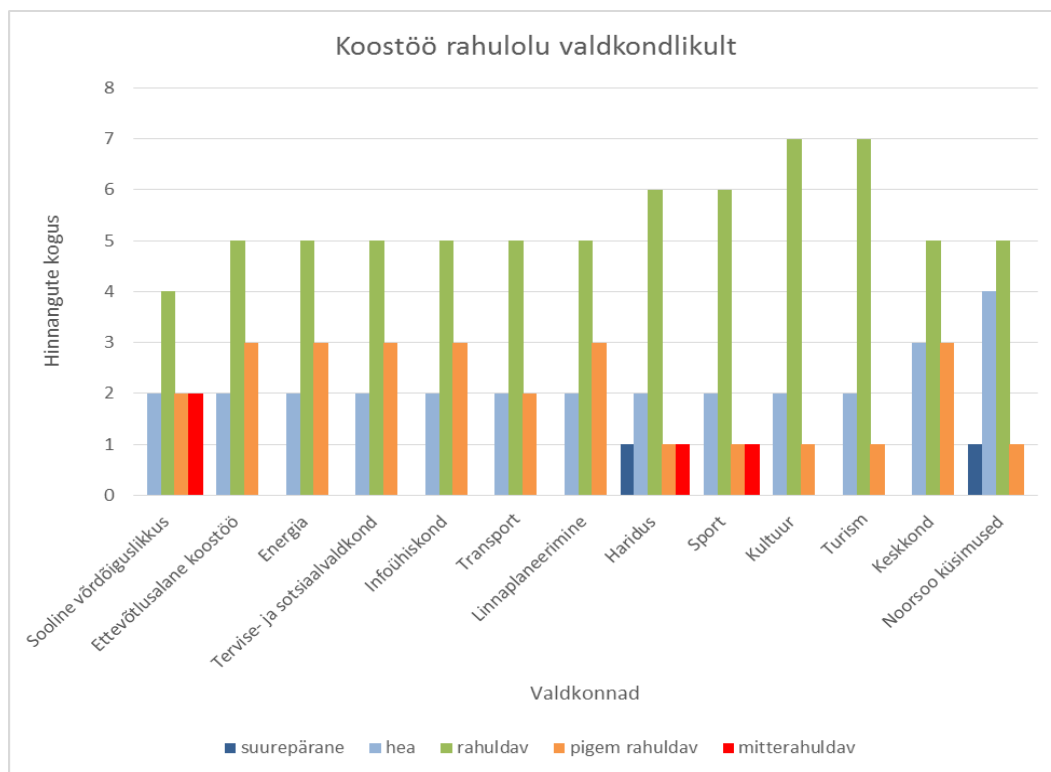
Tähelepanu väärrib ühe linna esindaja vastus: *„Minu mäletamist mööda otsesest head rakendamist polegi olnud, mis on väga mõtlemapanev tegelikult selle UBC-sse kuulumise otstarbekuse osas.“*

Enne kui teha üldistavad järeldused esimese teema kokkuvõtteks, soovis küsitluse koostaja teada, kas linnad on osalenud mõnes UBC-i projektis, kui jah, siis millisel ja millal. Kahe linna esindajad ei vastanud. Kolme linna esindajad vastasid, et ei ole osalenud projektides. Kaheksa linna esindajad vastasid, et on osalenud projektides ja konkurssidel.

- Tallinn oli UBC algatatud ja koordineeritud "UBC EU Information Project" partneriks 1997-1999 aastal, mis oli suunatud Poola ja Baltimaade linnade ettevalmistusele eurointegratsiooniks. See oli meie jaoks esimene europrojekt.
- „Kärdla sadama lähiümbruse detailplaneering“, 2009-2012.
- Transpordikomisjoni korraldatud projektikonkurss "Walk to school"
- Planeerijad osalesid AGORA projektis.
- Spordikomisjoni projektis „Terviseliikumispäev“, 2008.
- „Sport for Life“
- Turismikomisjoni korraldatud turismiobjektikonkurss.
- Hariduskomisjoni konkurssidel.

Vastustest selgus, et linnadel on võimalusi erinevates projektides ja programmides osaleda, kui on tahtmist ja huvi. Siit saab järeldada, et tulemuslikkuse saavutamise pakutavatest võimalustest sõltub isikutest võrgustikus. „Inimressurssist ja KOV-ist olenev. Eesti linnade koostöö UBC võrgustikus sõltub linnade välissuhtluse võimalustest ja prioriteetidest.“

Koostöö rahulolu hindamiseks oli viis kriteeriumit: suurepärase, hea, rahuldav, pigem rahuldav, mitte-rahuldav. Vastused saanud linnade esindajatest kaks ei hinnanud koostööd. Sellest võib järeldada, et vastaja ei omanud seisukohta või puudub huvi.



Joonis 6. Linnadele rahulolu koostööga valdkonniti (autori koostatud)

Koostööd hinnati suurepäraseks haridus- ja noorsooküsimuste valdkonnas. Vastustest võib järeldada, et need valdkonnad on potentsiaalsed koostöövaldkonnad linnade vahel. Kuna Kärda juhib hariduskomisjoni ja Tallinn noorsooküsimuste komisjoni, siis arusaadav, et suurepärase hinnang valdkondadele, sest ollakse teadlikud valdkonnast ja pakutavatest võimalustest.

Mis on probleemid liikmeks olemisel?

- Probleem on rahas ja keeleoskuses. KOV-is ei ole inimesi, kes julgeksid inglise keeles suhelda, siis kogu info ja huvi sinna ühte inimesse taandubki, kui keelt ei oska, siis kasu ei ole.
- Kohalikul omavalitsusel ei jätku rahalisi ressursse, et inimest lähetada vastavatele koosolekutele, kuid see jällegi prioriteetide küsimus.

Probleem, et linnad ei oska leida eesmärkides kompromisse. Leiti, et: „*Vähe toimub spetsialistide vahelist suhtlust. Koostöö võiks toimida linnade prioriteetide ja välissuhete valdkonnas.*“

2.5. Koostöö ja info juhtimine

Järgneva teemana uurib autor, kuidas võrgustik on juhitud ja kuidas toimib info vahetus, mis on takistused ja vajadused. Eesti UBC juhtlinnadeks olid vastanutest läbi aegade olnud ainult neli linna ja nelja linna esindajad ei vastanud sellele küsimusele. Takistuseks juhtlinnaks olemisel toodi välja järgnevad asjaolud:

- inim- ja finantsressurss
- ajapuudus
- huvipuudus
- initsiatiiv, passiivsus
- inimeste vahetumine
- linnade erinevad prioriteedid
- keeleoskamatus

Vastustest selgub, et tegevus võrgustikus taandub isikutele ja takerdub nii finantsiliste kui prioriteetide seadmise probleemi taha. Võrgustiku juhtlinna mandaat kestab kaheaastaste perioodide kaupa, mille kohta üks intervjuueeritav arvas, et on piisav, kuid teine, et võiks kaks perioodi olla st neli aastat. Arvati, et: „*Isikutes kinni. Kui ei ole eestvedajad, siis sinna ta jääbki.*“

Finantsiline toetus juhtlinnale jagunes intervjueeritavate vahel täpselt pooleks, neli poolt ja neli vastu:

- „*Ta võiks olla, tuleks kasuks. Kes koordineerib, saab mingitki kasu ja sõidukulud tasutud, see motiveeriks rohkem.*“
- „*Ei peaks. See on selle linna kohustus, kõik linnad on seda kohustust kandnud. Kui maksta selle eest, siis omavahelised suhted muutuvad keeruliseks, ootused on erinevad. Võib tekkida olukord, kus meil UBC võrgustikus töötab inimene, osad maksavad ja teised, kes ei soovi maksta, jäävad võrgustikust kõrvale. Roteeruv süsteem on hea.*“

Finantsiline toetus tõhustaks võrgustiku koostööd ja aktiivsemat tegutsemist. Lisaks tähendaks see poliitilise otsuse tegemist ja prioriteetide seadmist linnale. Samas seab see aga ohtu linnade osaluse võrgustikus, linnad, kes ei soovi liikmemaksu tasuda, võivad seetõttu võrgustikus olemisest loobuda.

Liikmeslinnad peavad endale selgeks tegema prioriteedid, mida nad tahavad saavutada, oma tegevused võrgustikus läbi mõtlema ning läbi arutama rahalise toetuse olemuse, selle plussid ja miinused. Linnadel puuduvad võrgustikus olemiseks ühised eesmärgid, strateegia ja ühtne juhtimine. Võrgustiku juhtimine on vajalik võrgustike liikmete aktiveerimiseks või deaktiveerimiseks, koosloomiseks vajalike tingimuste sünteesimiseks, võrgustiku töö ja teatud kindlate mängude raamistiku loomiseks ja organisatsiooniliste ressursside koondamiseks mängu või võrgustiku jaoks (Rethemeyer, et al 2007:632).

Järgnevalt soovis küsija teada, kas reaalselt on vaja UBC-t saadav info- ja teadmiste vahetamist Eesti linnade vahel. Kaheteistkümne linna esindajad vastasid, et on vajalik ja ühe linna esindaja vastas, et ei ole vajalik. Info ja teadmiste vahetamine on oluline kasutegur linnade vahel. Koos suudetakse võimsamalt edasi liikuda, võimaldades aja kokkuhoidu ja suurendada väärtust. Vajadused info-, teabe ja praktikate vahetamise soodustamiseks olid:

- ühisprojektid
- UBC võimalused ja nende kasutamine Eesti ja kohaliku elu mastaabis
- koduleht
- kokkusaamised

- lühikokkuvõtteid komisjonides räägitust ja otsustatust

Vastused olid väga erinevad, kuid oluline on siin ühiste huvide olemasolu ja soov ühistegevusi soodustada. Kuid koostöö soodustamiseks ainult soovist ei piisa. Järgnevalt soovis autor teada, et millised on takistused info- ja teadmiste edastamisel sihtgrupile. Kolme linna esindajad ei vastanud sellele küsimusele. Enim märgitud takistused linnadele olid:

- keeleoskus - paljude sihtgruppide puhul peaks materjali tõlkima
- haldusvõimekus
- saadetavale infole tagasiside tihti puudub või on pigem negatiivne
- inimressurssi puudus
- huvipuudus
- takistusi ei ole, pigem on küsimus saadetava informatsiooni ja pakkumiste rakendamises

Vastustes selgub, et palju oleneb inimestest, kes tegelevad info vahendamise ja samuti info administreerimisega. Saab järeldada, et avalikkus ei tea antud organisatsioonist palju ja seega ei ole huvitatud pakutavatest võimalustest.

Mõnede linnade esindajatel on kujunenud arvamus, et võrgustiku koostöö tulemuslikkus takerdub aktiivse juhtlinna puudumise taha. Aktiivne juhtlinn saab olla linnadele motivaatoriks ja suunajaks, mis aga ei tähenda, et juhtlinn peaks võrgustikus osalejate eest üksi kõik ära tegema. Võrgustiku töö on koostöö, mis nõuab lisaressursse ja pidevat arendamist, seda ei saa võtta iseenesest toimivana. See tähendab, et antud võrgustikus olivad vajavad juhti, kes suudab motiveerida ja aktiveerida osalejaid võrgustikus ühistegevustele, et saavutada võrgustiku maksimaalne tulemuslikkus. Tugeval koostöövõrgustikul on ühised eesmärgid, mis aitavad oluliselt tõsta lisaväärtust. Alustama peaks teavitamisega iseendale ja linna juhtkonnale, millised on kasutegurid võrgustikus osalemisel. Seejärel oskaksid linnade esindajad võrgustikust tulenevaid pikemaajalisi eeliseid ja lisaväärtuseid teadvustada ning tulevikus neid ära kasutada.

Autori arvates võrgustikus osalejatel on soov koostöö aktiveerimiseks ja suhtlemiseks omavahel. Info- ja teadmiste edastamisel peeti enam oluliseks:

- „See on äärmiselt oluline. Koduleht oli, täna seda enam ei ole, see leht peaks olema. Peaks kajastama UBC Eesti linnade tööd, eestikeelne kajastus ametnikele ja üldsusele.“

- „Teadmised, mida omandatakse, jääb väga palju inimestesse, sest toimub pidev inimeste liikumine, palju on inimestes kinni. Koostööprojektid oleksid üheks suureks võimaluseks.“

Sellest tulenevalt saab järeldada, et UBC võrgustik platvormina on hea, kust on võimalik leida koostööpartnerit ja edastada linnadele enda infot ja kogemusi ning vastupidi. Võrgustikus osalejatel on ideid ja tahe koostööks ning vajadus aktiivse eestvedaja järgi. Võrgustik toob inimesed kokku ja annab neile võimalused ideede vahetamiseks, vajadusteks ja ootusteks (Heer, 2003).

Uuringust selgus:

1. UBC- s osalemine on oluline ja annab Eesti linnadele lisaväärtust. Linnadel on võimalik suhelda rahvusvahelisel tasandil, saada koostööpartnereid, saada teavet parimatest praktikatest, kogemusi vahetada, professionaalseid oskuseid arendada, osa saada EL poliitkast, leida isiklike sõprussuhteid, projektidele konsultatsioone jne. Suhtelmine rahvusvahelisel tasandil asjatundjatega annab kogemusi ning teadmisi, mida saab oma keskkonda rakendada. Avaliku sektori organisatsioonide tegevusteks on erinevate poliitikate mõjutamine, kujundamine ja elluviimine ning samuti ka osalemine otsustusprotsessides. Kommunikatsioon on oluline vahend, mis loob eeldused selleks, et võimalikult efektiivselt soovitud tagajärgedeni jõuda ning informatsioonil põhinevaid otsuseid langetada (Graber, 1992:1).
2. Võrgustiku koostöö Eesti linnade vahel on vajalik, et Eesti huvi UBC-s oleks kaitstud. Eesti linnad peaksid koondama oma huvid, et tekiks ühishuvi ning see võimaldaks edastada Eesti ühtse tugeva sõnumi UBC-s. Võimalikud valdkonnad huvide koondamiseks oleks keskkonna, turismi, kultuuri, haridus ja noorsootöö küsimused. Positiivne kogemuste jagamine võib aga olla väärtuslik informatsiooni allikas projektide, programmide, parimate praktikate, poliitikate ja keskkonna muutuste kohta linnadele. Intensiivne info ja teadmiste vahetus on aga oluline eeltingimus tegelemaks probleemidega, mille võimalikud lahendused on ebamäärased, julgustades vastastikkust õppimist ja uuendusmeelsust (Hudson, 2004).
3. Võrgustiku koostöö Eesti linnade vahel on vajalik, sest üksteiselt õpitakse, vahetatakse kogemusi, infot ja teadmisi. Koostöö ja suhtlus sõltub linnade võrdsest panustamisest võrgustikku ning see ei sõltu rahast. Võrgustiku koostöö toimib tulemuslikumalt, kui

poliitika elluviimiseks valitakse vahendid eesmärgipäraselt. Info vahetus ja suhtlemine võivad kaasa aidata nii teadmiste kasvule kui ka teadlikkuse tõusule ning muuta suhtumisi ja käitumistavasid (Van der Bie&Leussnik, 1998:7).

4. Võrgustiku koostöö on nõrk, sest eestvedaja on nõrk, kuid osalejatel on tahe ja koostöövalmidus olemas. Võrgustikus osalejad ei oska või ei taha ühiselt võrgustikku vedada, kuid on uskumus, et ühiselt ollakse tugevad ning selleks on aktiivset liidrit vaja. Antud uskumuses võrgustiku liikmed kaitsevad ainult enda huve, kuid ideaalis peaksid nad suutma tegutseda ja mõtelda terviku huvides. Aktiivne võrgustiku juht peab olema võimeline tegutsema nii võrgustike huvides, kui ka suutma mõista kõiki liikmeid nende probleeme ja huvisid, et kaasata neid koostöösse (O'Leary&Bingham, 2007:106). Siinjuures kumbki omadus temale vastanduvast omadusest ei ole olulisem ning pidevalt tuleb leida tasakaal.
5. Võrgustiku koostöö on nõrk, sest puudub nii inim- kui ajaresurss. Inimesed pidevalt vahetuvad ja võrgustik on muutumises. KOV-s ametnikud on ülekoormatud tööga ja puudub aeg tegelemaks võrgustiku tööga oma ametikohustuste kõrvalt. Tegelemaks lisatööga peab indiviidil olema tahe ja motivatsioon võrgustikus tegelemiseks. Võrgustikus inimkäitumine on oluline ning indiviididele tuleb anda motivatsioon tegutsemiseks, usaldada ja väärtustada tema tegevusi. Kui inimene on motiveeritud, täidab ta lisaülesandeid rõõmuga ja entusiastlikult lihtsalt selle pärast, et talle meeldivad uued väljakutsed ja vaheldus (Soomre, 2004:174).
6. Võrgustiku koostöö on nõrk, sest puudub finantsressurss. Osalemine võrgustikus nõuab finantse, et tasuda liikmemaks, käia komisjonide töökoosolekutel. Enamus linnade eelarves puudub rida UBC tegevusteks, välissuhtluseks ning tihti piirduakse eelarves ainult UBC liikmemaksu summaga, sest linnade esmane prioriteet ei ole välissuhtlus. Avaliku sektori välissuhtluse eesmärk on väliste sihtrühmade teavitamine, motiveerimine, kaasamine, mis aitab kaasa KOV üldise legitiimsuse kasvule. Igasugust kommunikatsiooni tuleks vaadata kui poliitikate täideviimise vahendit (Van der Bie&Leussnik, 1998:7).

Linnade geograafiline asend, rahvastiku arv ja võimekus ei ole määravad tegurid võrgustiku koostöök. KOV-de prioriteetid, motivatsioon ja ootused pigem takistavad tulemuslikku koostööd, ehk siis isikutele tuleks pöörata suuremat tähelepanu.

3. Järeldused ja soovitused

Autori läbiviidud arengukavade, küsitluste ja intervjuude analüüs tõi välja UBC olulisuse Eesti linnadele, samuti Eesti linnade võrgustikus osalejate peamised seisukohad võrgustiku toimivast koostööst, juhtimisest, info ja teadmiste vahetamisest. Rahulolu koostööga, seda takistavad tegurid ning koostöö vajadused.

- Kõik vastanud peavad koostööd tähtsaks nii väikelinnad, kui suurlinnad, nii mereäärsed, kui sisemaa linnad.
- Vastajad peavad võrgustikus osalemist oluliseks, sest see annab linnadele lisaväärtust.
- Eriti oluliseks peetakse osalemist komisjonides nii, et komisjonid on jaotatud linnade vahel.
- Olulised on vastanutele keskkonna-alased teemad.
- Koostööd hinnati kõrgemalt haridus-, noorsooküsimustes, kultuuri- ja turismivaldkonnas.
- Väga oluliseks peetakse kokkusaamisi info ja teadmiste vahetamiseks.
- UBC võrgustikus osalemises nähakse vajadust sisulisele tööle, eesmärkide seadmist ja ühisprojektide koostamist.
- Küsitlustele vastanud ei ole rahul tänasel kujul toimiva võrgustiku tööga.

Uuringust selgunud kitsaskohtadest teeb autor alljärgnevalt soovitused UBC Eesti linnade võrgustiku liikmeslinnadele tulemuslikumaks koostööks. Saavutamaks hästitoimivat koostöövõrgustikku ja eemaldamaks rahulolematust, tuleb liikmeslinnadel tekitada ühishuvi ja seada konkreetsed eesmärgid. Koostöövõrgustikud on sotsiaalse kapitali vormid, mis tõstavad inimressursi väärtust (Coleman, 1988) läbi usalduse ja pühendumise protsessi. Sellest tulenevalt järgnevad soovitused:

1. Tuleb tekitada huvi kolmandas sektoris ja teavitada avalikkust. See annab võimaluse kodanikuühiskonna aktiveerimiseks ja inimeste osalemiseks poliitikas. Samuti tuleks tugevdada osalejate teadmisi UBC liikmeks olemise lisaväärtusest. Võrgustikus osalemise lisaväärtus on linnadele küll erinev, kuid võrgustiku kasutegur seisneb oskuses siduda erinevaid valdkondi, isikuid, soove ning reaalsuses innustada linnajuhte tegema teadlikke otsuseid linnakeskkonna

arengu tagamiseks. Autori arvates tuleks linnajuhtidel modernse linnajuhtimise meetodeid teistelt liikmeslinnadelt õppida ja sobivusel üle kanda oma keskkonda. UBC annab selleks kindla eelise.

2. Võrgustikus osalejaid tuleb julgustada ühiselt ja aktiivsemalt tegutsema, jagada UBC komisjonides osalemise lähtuvalt linnade prioriteetidest. Mida selgem on võrgustiku toel saavutatav tulemus linnadele olulises valdkonnas, seda usaldavamaks ja koostöö altimaks linnad muutuvad. See omakorda tähendab aga, et linnad on valmis rohkem panustama ühistegevustesse.

3. Kaardistada ühishuvid ja püstitada eesmärgid. Eesmärkide seadmisel on ühtlasi oluline otsustajate tasandil kokku leppida, kas edaspidi lähtutakse praktilistest vajadustest või käsitletakse Euroopa dimensiooni. Võrgustikus peaks tekkima sünergia, mis ergutab osalejate tahet õppida ja infot vahetada.

4. Leida võrgustikus osalejate vahel juht, kes suudab tasakaalustada võrgustikus osalejate huve ja võrgustiku ühishuvi. Võrgustiku juht peaks seadma väljakutsed ja motiveerima linnasid. Oluline on meeles pidada, et koostöö jooksul juht muutub ja kõik võrgustiku liikmed peaksid aktiivsemalt üles näitama huvi ja olema valmis võtma rotatsiooni käigus eestvedaja rolli.

5. Koostöö ja ühise huvi arendamisele aitab kaasa ühise sotsiaalse identiteedi loomine. Võrgustikus osalejad peaks sobitama end tegevusega, kus nad saaksid areneda nii professionaalselt kui personaalselt, et osalemise tahe ühise eesmärgi nimel liikudes ei hääbuks.

6. Tuleb arendada võrgustikku läbi ühistegevuste. Kodulehe loomine ja haldamine ning seal ajakohastatud info avaldamine on vajalik. See lihtsustab üldsuse teavitamist ning osalejate infovahetust. Samuti võimaldab see arhiveerida võrgustiku infot nii osalejate kui otsuste kohta.

7. Tuleb leida võimalus väärtustada võrgustikus osalejaid. Lisatasu ja piisavalt eraldatud tööaeg võrgustiku tööga tegelemiseks aitab kaasa tulemuslikkuse saavutamisel. Inimene ei osale võrgustikus ainult töökohustuse või rahulolu jaoks, ta on nõus tegema midagi rohkemat, kui selle töö tegemiseks on talle antud usaldus, motivatsioon ja vastutus.

Võrgustik vajab pidevat arendamist, lisaressursse ja elushoidmist. Eesti linnad peaksid oma prioriteetide seisukohast koonduma ja jagama komisjonides osaluse, et saavutada tulemuslikkus komisjonides ja organisatsioonis. Kuna linnadel on erinev tulubaas, eelarvemaht ja investeerimisvõime, siis need mõjutavad koostööd ja ootuseid võrgustikule. Seega on väga oluline linnadele olla ühtselt esindatud ja kaasatud komisjonide töösse, et saada UBC-s jõudu juurde, mis omakorda muudab linnad arenemisvõimelisemaks ja suutlikumaks. See võimaldab linnadel kaasa rääkida ja otsustada komisjonides toimuva üle. Samas suurendab see võimalusi

osaleda rahvusvahelistes projektides ja annab võimaluse algatada projekte, mis on kõlblikud ja huvipakkuvad Eesti linnadele. Aktiivne osalemine võimaldab end nähtavaks ja kuuldavaks teha, esindada Eesti huve ja hoida asepresidendi kohta UBC-s.

UBC eesmärk on liikmeslinnade huvisid kaitsta ja esindada EL või teistes rahvusvahelistes organisatsioonides. Eesti linnade võrgustiku tugevuse ja jätkusuutlikuse huvides on vajalik tegeleda kõigi liikmetega väljaspool kontaktisikuid, kaasates osalejaid võimalikult paljudesse ja erinevatesse aruteludesse või otsustprotsessidesse ning arendada seeläbi koostööd ja ühtsustunnet. Koostöö ja ühise huvi arendamisele aitab kaasa ühise sotsiaalse identiteedi loomine, kus koondatakse ühtsed huvid. Kindlasti on oluline lähtepunktide seadmisel aluseks võtta Läänemere strateegia, et hoida fookust ja kasvatada lisaväärtust.

Võrgustiku tööga tegelevad inimesed teevad seda oma ametikohustuste kõrvalt. See aga omakorda mõjutab inimeste käitumist võrgustikus, suhtumist ning info- ja teadmiste vahetamist. Sellest tulenevalt peaksid linnades otsustajad määrama isikud tegelemaks võrgustiku tööga, väikelinnad nt üks isik ja suuremad linnad, vajaduse korral rohkem, kui üks isik. Võrgustiku tööga tegeleva spetsialisti tasustamine lisatöö puhul või juhtlinnaks oleja finantsiline toetus aitaks kaasa osalejate motiveerimisel ja aktiveerimisel.

Osalejatele on oluline tegevuste olemus, see ilmnes autorile küsimustike ja intervjuude analüüsist ning neid tegevusi on võimalik võrgustikus arendada. Näiteks tuleks läbi ühistegevuste teavitada võrgustikus osaleja töö olulisust, tuua esile, millist väärtust see annab ühiskonnale või kui oluline see on organisatsiooni edu saavutamisel. Motiveeritud inimene seab endale üha uusi eesmärgid ning innustub neid jätkuvalt saavutama.

Kokkuvõte

Magistritöö koostamisel kasutati kombineeritud kvalitatiivset ja kvantitatiivset uurimismetoodikat, et saada täpne ülevaade Eesti UBC linnade tänasest koostööst, koostööd takistavatest teguritest ja koostöövajaduste võimalikest arengusuundadest.

Kirjanduslike allikate põhjal anti teooria osas oluline ülevaade võrgustiku toimimisest, kui protsessist, samuti võrgustiku struktuurist ja juhtimisest ning võrgustike liikidest. Võrgustike teooriad aitasid seletada erinevate tegurite mõju võrgustatud organisatsiooni struktuurile, ressurssidele ning aidata hinnata õppimise ja sotsiaalse kapitali panust. Võrgustiku koostööd mõjutavad isikute-, üksuste- ja organisatsioonidevahelised tasandid (Brass, et al 2004).

Analüüsi põhjal selgus, et koostöö UBC võrgustikus on oluline ja annab linnadele lisaväärtust. Linnadel on võimalik suhelda rahvusvahelisel tasandil, saada koostööpartnereid, teavet parimatest praktikatest ning isiklike sõprussuhteid. Võrgustikus osalejad ei ole rahul tänasel kujul toimiva nõrga koostööga, sest eestvedaja on nõrk. Kuid osalejatel on uskumus, et ühiselt ollakse tugevad ja selleks on aktiivset liidrit vaja. Koostöö on nõrk, sest puudub inimressurss ja ajaressurss. KOV-i ametnikud on tööga ülekoormatud ja puudub aeg tegelemaks ametikohustuste kõrvalt lisatööga. Selleks aga peab indiviidil olema tahe ja motivatsioon. Osalemine võrgustikus nõuab finantse, kuid linnade eelarves puudub rida UBC tegevusteks või välissuhtluseks, sest linnade esmane prioriteet on kohaliku elukeskkonna arendamine.

Võrgustiku koostöö toimib tulemuslikumalt, kui poliitika või eesmärkide elluviimiseks valitakse vahendid eesmärgipäraselt. Suhtlemist ja koostööd tuleks teha mitmel tasandil. Oluline on siinkohal, et vajalik ei ole üksnes info- ja teadmiste kogumine ja vahetamine, vaid ka selle kogutava info analüüsimine ning üksteisega arutamine, nõ ajurünnakute tegemine. Linnad tunnetavad vajadust strateegia ja ühise nägemuse ning eesmärkide kujundamiseks. Ühine strateegia on kindlasti vajalik samm koostöö arendamisel, kuid samas on oluline ka sealt edasi arenemine, sest ühine strateegia ei tähenda veel aktiivset ja toimivat koostööd. Koostöö ja suhtlus sõltub linnade võrdsest panustamisest võrgustikku ning see ei sõltu rahast. Eesti linnad peaksid koondama oma huvid, et tekiks ühishuvi ning see võimaldaks edastada Eesti ühtse tugeva sõnumi UBC-s. Lisaks, üksteiselt õpitakse, vahetatakse kogemusi, infot ja teadmisi mitte ainult UBC teemadel vaid ka ametialaselt.

Võrgustiku koostöö peaks laienema linnade valdkondade spetsialistideni, kes oleksid kaasatud võrgustiku aktiivsesse töösse ja kellel oleks ka võimalik oma teadmiste ja kogemuste põhjal vajalikke ettepanekuid teha. See tähendab osalemist mitte ainult teatud projekti või konkursi ajaks, vaid püsivat osalemist töökoosolekutel, komisjonides ja üldkogul. Kuna UBC eesmärk on liikmeslinnade huvisid kaitsta ja esindada neid EL institutsioonides, siis Eesti linnade UBC võrgustiku tugevuse ja jätkusuutlikkuse huvides on vajalik kaasata osalejaid võimalikult paljudesse ja erinevatesse aruteludesse ja otsustusprotsessidesse, arendades seeläbi koostööd ja ühtsustunnet.

Uurimustöös seatud hüpotees leidis kinnitust uurimisülesannetest ning ankeetküsitluste, poolstruktureeritud intervjuude ja dokumentide analüüsi põhjal, sest selgus, et UBC-s osalemine saab olla tulemuslik ja ootuspärane, kuid selleks on vaja linnadel aktiivselt panustada võrgustiku tegevustesse. Huvide kaardistamine, eesmärkide seadmine ja ühine osalus komisjonides on üheks võimaluseks tulemuslikumaks koostööks. Koostöö tulemused sõltuvad ühelt poolt võrgustiku sünergiast, osalejate teadmistest, oskustest ja suurest soovist ning teiselt poolt linnade prioriteetidest.

Lähtuvalt uurimustulemustest tegi autor järgmised ettepanekud:

1. Tuleb tekitada huvi kolmandas sektoris ja teavitada avalikkust. See annab võimaluse kodanikuühiskonna aktiveerimiseks ja inimeste osalemiseks poliitikas. Samuti tuleks tugevdada osalejate teadmisi UBC liikmeks olemise lisaväärtusest. Lisaväärtus võrgustikus osalemisest on linnadele küll erinev, kuid võrgustiku kasutegur seisneb oskuses siduda erinevaid valdkondi, isikuid, soove ning reaalsuses innustada linnajuhte tegema teadlikke otsuseid linnakeskkonna arengu tagamiseks. Autori arvates modernse linnajuhtimise meetodeid teistelt liikmeslinnadelt tuleks õppida linnajuhtidel ja sobivusel üle kanda oma keskkonda ning UBC annab selleks eelise.

2. Võrgustikus osalejaid tuleb julgustada ühiselt ja aktiivsemalt tegutsema, jagada UBC komisjonides osalemise lähtuvalt linnade prioriteetidest. Mida selgem on võrgustiku toel saavutatav tulemus linnadele olulises valdkonnas, seda usaldavamaks ja koostöö altimaks linnad muutuvad. See omakorda tähendab aga, et linnad on valmis rohkem panustama ühistegevustesse.

3. Kaardistada ühishuvid ja püstitada eesmärgid. Eesmärkide seadmisel on ühtlasi oluline otsustajate tasandil kokku leppida, kas edaspidi lähtutakse praktilistest vajadustest või

käsitletakse Euroopa dimensiooni. Võrgustikus peaks tekkima sünergia, mis ergutab osalejate tahet õppida ja infot vahetada.

4. Võrgustiku juht peaks seadma väljakutsed ja motiveerima linnasid. Oluline on meeles pidada, et koostöö jooksul juht muutub ja kõik võrgustiku liikmed peaksid aktiivsemalt üles näitama huvi ja olema valmis võtma rotatsiooni käigus eestvedaja rolli.

5. Koostöö ja ühise huvi arendamisele aitab kaasa ühise sotsiaalse identiteedi loomine. Võrgustikus osalejad peaks sobitama end tegevusega, kus nad saaksid areneda nii professionaalselt kui personaalselt, et osalemise tahe ühise eesmärgi nimel liikudes ei hääbuks.

6. Tuleb arendada võrgustikku läbi ühistegevuste. Kodulehe loomine on vajalik. Oluline on tegevuste sisu ja neid saab arendada nt ühistrükise koostamine.

7. Tuleb leida võimalus väärtustada võrgustikus osalejaid. Lisatasu ja piisavalt eraldatud tööaeg võrgustiku tööga tegelemiseks aitab kaasa tulemuslikkuse saavutamisel.

Antud magistritöö on esimene Eesti linnade koostööd UBC võrgustikus käsitlev uuring. Läbiviidud uuring andis põhjaliku ülevaate, milliste teguritega võrgustikus osalejad olid rahul ja millised neist põhjustasid rahulolematust. Samuti leidis kinnitust püstitatud hüpotees, et linnade arengu huvides on UBC –s osalemine tulemuslik ning ootuspärane siis, kui ise panustatakse rohkem ja aktiivsemalt võrgustiku tegevustesse.

Magistritöö autor on veendunud, et Eesti linnade koostöö uurimusest UBC võrgustikus on kasu võrgustiku liikmetele tänaste probleemide mõistmisel ja vajalike eesmärkide formuleerimisel. Alustus on juba tehtud, sest antud uurimuses osalejad mõtlesid kaasa ja näitasid teema vastu huvi. Omalt poolt annab autor ülevaate uurimuse tulemustest võrgustikus osalejatele. Samuti annab uurimustöö panuse UBC toimimisele, lisades Eesti nende riikide sekka kus UBC võrgustiku toimimist on analüüsitud. Uurimustöös rakendatud metoodika on kasutatav UBC liikmeslinnade samalaadsete uuringute läbiviimiseks teistes riikides. Lisaks, uurimustöös püstitatud kitsaskohad annavad võimaluse edasiseks UBC võrgustiku uurimuseks laiemal, rahvusvahelisel tasandil, et selgitada, kuidas toimub info- ja teadmiste vahetus 101 linna vahel, rahulolu ja vajadusi võrgustiku koostöö arendamiseks.

KASUTATUD KIRJANDUS

1. **Bengtsson, R.** (2009). An EU Strategy for the Baltic Sea Region: Good Intentions Meet Complex Challenges.
2. **Barringer, B. R., Harrison, J. S.** (2000). Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational *Relationships Journal of Management*, 26, pp.367.
3. **Bogdandy, A.** (2005). Links between National and Supra-National Institutions. A Legal View of a New Communicative Universe.
4. **Brass, D. J., Galaskiewicz, J., Greve, H. R., Tsai, W.** (2004). Taking Stock of Networks and Organizations. A Multilevel Perspective. *Academy of Management Journal* 2004, 47/6, pp.795–817.
5. **Castells, M., Cardoso, G.** (2006). The Network Society: From Knowledge to Policy.
6. **Coleman, S. J.** (2000). Social Capital in the Creation of Human Capital. In Dasgupta, P., Serageldin, I. (eds). *Social Capital. A Multifaceted Perspective*, pp. 13-40. Washington DC. The World Bank.
7. **Compston, H.** (2009). Policy Networks and Policy Change. Putting Policy Network Theory to the Test.
8. **Contribution of the Union of the Baltic Cities to the Baltic Sea strategy of the European Union.** (2007). http://ec.europa.eu/regional_policy/archive/consultation/baltic/doc/organisation/union_cities.pdf. (03.04.2013).
9. **Entwistle, T., Bristow, G., Hines, F., Donaldson, S., Martin, S.** (2007). The Dysfunctions of Markets, Hierarchies and Networks in the Meta-governance of Partnership. *Urban Studies*, 44/1, pp. 63–79.
10. **EUSBSR. EU Strategy for the Baltic Sea Region.** (2013). <http://www.balticsea-region-strategy.eu/pages/what-is-the-eusbsr>. (03.04.2013).
11. **Franzke, J.** (2010). Probleemid Avaliku Administratiivse Võimekusega Läänemere Regionaalvõrgustikes: Saksamaa kogemus. Sootla, G., Lääne, S. Euroopa Liidu Läänemere Regiooni strateegia – Uus Väljakutse Teadmistepõhiseks Regionaalseks ja Kohalikuks Valitsemiseks ja Koostööks 8.–9. märtsil 2010 Tallinnas toimunud rahvusvahelise konverentsi materjalid. pp.137-142. Tallinna Ülikooli Riigiteaduste Instituut.

12. **Graber, D. A.** (1992). *Public Sector Communication Management*. Hillsdale, NJ. Lawrence Erlbaum Associates Inc.
13. **Gribanova, G.** (2010). Venemaa Regioonid kui Euroopa Liidu Läänemere Strateegia Võimalikud Partnerid. Sootla, G., Lääne, S. Euroopa Liidu Läänemere Regiooni strateegia – Uus Väljakutse Teadmistepõhiseks Regionaalseks ja Kohalikuks Valitsemiseks ja Koostööks 8.–9. märtsil 2010 Tallinnas toimunud rahvusvahelise konverentsi materjalid. Lk. 158-164. Tallinna Ülikooli Riigiteaduste Instituut.
14. **Gustafsson, H.** (2010). EDASI projekt: Eesti ja Rootsi Kohalike Omavalitsuste Ametnike Koolituse Valdakonna Arendamine Ühise Analüüsi ja Riigiülese Hea Tava Kogemuste Vahetamise Kaudu. Sootla, G., Lääne, S. Euroopa Liidu Läänemere Regiooni strateegia – Uus Väljakutse Teadmistepõhiseks Regionaalseks ja Kohalikuks Valitsemiseks ja Koostööks 8.–9. märtsil 2010 Tallinnas toimunud rahvusvahelise konverentsi materjalid. Lk. 110-115. Tallinna Ülikooli Riigiteaduste Instituut.
15. **Götz, N., Hackmann, J.** (2003). *Civil Society in the Baltic Sea Region: Towards a Hybrid Theory*.
16. **Hansson, L.** (2001). *Networks Matter. The Role of Informal Societal Networks in the Period of Socio-Economic Reforms of the 1990s in Estonia*.
17. **Heen, H.** (2009). One Size Does Not Fit All. *Public Management Review*, pp. 235-253.
18. **Hardy, C., Lawrence, T. B., Grant, D.** (2005). Discourse And Collaboration: The Role Of Conversations And Collective Identity. *Academy of Management Review*. 30/1, pp. 58–77.
19. **Heer, A. J.** (2003). (31.08.2003). The Challenge of networking in small and medium sized firms: Internalization on terms of social capital. http://www.tlu.ee/ifoorum/english/ifoorum7/Artiklid/aart_eng.htm. (04.02.2013).
20. **Hubel, H.** (2004). *The Baltic Sea Subregion after Dual Enlargement: Cooperation and Conflict*.
21. **Hudson, B.** (2004). Analysing Network Partnership. *Public Management Review* 6/1, pp.75-94.
22. **Inkpen, A. C., Tsang, E. W. K.** (2005). Social Capital, Networks and Knowledge Transfer. *Academy of Management Review*. 30/1, pp. 146–165.

- 23. Johanson, J., Johanson, M.** (1999). Developing Business in Eastern European Networks. Business Entry in Eastern Europe: A Network and Learning Approach with Case Studies. Kikumora Publications, Helsinki, pp. 46–71.
- 24. Kalev, L.** (2010). Paneel II kokkuvõtte. Kohalike ja Regionaalvõimude Koostöö Läänemere regioonis: vajadused, huvid ja võrgustike iseloom. Sootla, G., Lääne, S. Euroopa Liidu Läänemere Regiooni strateegia – Uus Väljakutse Teadmistepõhiseks Regionaalseks ja Kohalikuks Valitsemiseks ja Koostööks 8.–9. märtsil 2010 Tallinnas toimunud rahvusvahelise konverentsi materjalid. Lk.173-179. Tallinna Ülikooli Riigiteaduste Instituut.
- 25. Karlsson, M.** (2004). Transnational Relations in the Baltic Sea Region. Södertörns högskola.
- 26. Kickert, W., Klijn, E. H, Koppenjan, J.** (1997). Managing Complex Networks. Strategies for the Public Sector. Sage, London, UK.
- 27. Kern, K., Löffelsend, T.** (2004). Governance beyond the nation-state:transnationalization and europeanization of the Baltic Sea Region. www.econstor.eu/dspace/bitstream/10419/49591/1/477918433.pdf. (08.12.2012).
- 28. Kliot, N., Newman, D.** (2002). Geopolitics at the End of the Twentieth Century: The Changing World Political Map.
- 29. Knoke, D.** (1994). Political networks: the structural perspective.
- 30. Kohler-Koch, B.** (2005). Linking EU and National Governance. European Networks and Ideas: Changing National Policies.
- 31. Kuura, A.** (2002). Võrgustikud ja klastrid kui majanduspoliitika kandjad. Tartu Ülikooli Pärnu kolledž.
- 32. Lowndes, V., Skelcher, C.** (1998). The Dynamics of Multi-organizational Partnerships: an Analysis of Changing Modes of Governance. *Public Administration*, 76/2, pp. 313–333.
- 33. Member cities in Estonia. UBC.** http://www.ubc.net/member_cities,8.html. (11.01.2013).
- 34. Mäeltsemees, S. (2010).** Position of Capital Cities in Baltic Sea Economic Area. J. W. Kramer, G. Prause, J. Sepp (Toim.). Baltic Business and Socio-Economic Development 2007 : 3rd International Conference Tallinn, Estonia, June 17–19, 2007, pp. 615 - 629. Berliner Wissenschafts-Verlag.

35. **O'Leary, R., Bingham, L.B.** (2007). Conclusion: Conflict and Collaboration in Networks, *International Public Management Journal*, 10/1, pp.103-109.
36. **Oliver, C.** (1990). Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future directions. *Academy of Management Review*,15/2, pp. 241-265.
37. **Osborn, R., Hagedoorn, J.** (1997). The Institutionalization and Evolutionary Dynamics of Interorganizational Alliances and Networks. *Academy of Management Journal*, 40/2. pp. 261-278.
38. **Pfeffer, J., Salancik, G. R.** (1978). *The External Control of Organizations*. New York. Harper and Row.
39. **Provan, K., Fish, A., Sydow, J.** (2007). Interorganizational Networks at the Network Level: A Review of the Empirical Literature on Whole Networks. *Journal of Management*, 33, pp. 479-516.
40. **Provan, K. G., Milward, H. B.**(2001). Do Networks Really Work? A Framework for Evaluating Public-Sector Organizational Networks. *Public Administration Review*. July/August, 61/4, pp. 414–423.
41. **Putnam, R.** (1995). Bowling alone: America's declining social capital. *Journal of Democracy*, 6/1, pp. 65–78.
42. **Raagmaa, G.** (2000). *Regional Identity and Public Leaders in Regional Economic Development. Towards the New Approach in Regional Policy: Cultural Geography Theories in Explaining Economic Growth*. Tartu. Tartu University Press.
43. **Raagmaa, G.** (2002). Regional Identity in Regional Development and Planning, *European Planning Studies*, 10/1, pp. 55-76.
44. **Regioonide Komitee valge raamat mitmetasandilise valitsemise kohta.** (2009). <http://cor.europa.eu/en/activities/governance/Documents/CoR's%20White%20Paper%20on%20Multilevel%20Governance/ET.pdf>. Täiskogu 80 istungjärg, 17.–18. juuni 2009. Regioonide Komitee. Omaalgatuslik arvamus. Detsember 2012. (03.04.2013).
45. **Rethemeyer, R., Karl, D., M. Hatmaker.** (2007). Network Management Reconsidered: An Inquiry into Management of Network Structures in Public Sector Service Provision *Journal of Public Administration Research and Theory*. 18. pp. 617–646.
46. **Ring, P. S.** (1996). Networked Organization. A Resource Based Perspective to Hard Questions. *Asian journal of public administration*. 24/2.

47. **Sepp, J.** (1996). *Institutsiooniökonomika*. Tartu Ülikooli Kirjastus. Lk. 15-16.
48. **Slaughter, A.** (2004). *A New World Order*. Princenton, NJ.
49. **Smith-Doerr, L., Powell, W.** (2003). *Networks and Economic Life*. <http://sws.bu.edu/ldoerr/old/Networks%20and%20Economic%20Life%20FINAL.pdf>. pp. 1-4. (13.03.2013).
50. **Soomre, M.** (2004). Töötaja motiveeritus sõltub juhust. Juhi heade ideede raamat. Äripäeva Kirjastus. Tallinn. Lk 174-177.
51. **Steers, R. M., Porter, L. W.** (1987). *Motivation and Work Behavior*, 5 th ed. New York. pp. 594.
52. **Sulbrandt, J., Lira, R., Ibarra, A.** (2001). *Interorganizational Networks in Public administration*. Magazine of the CLAD Reforma y Democracia. No 21. 27. April 2009. <http://ssrn.com/abstract=1395965>. (11.12.2012).
53. **Suominen, T., Antola, E., Haukkala, H.** (2000). *Networks in the Baltic Sea Region*. Working Papers, No 5.
54. **Šokman, V.** (2010). Koos saame hakkama ka masuaja muredega. Sootla, G., Lääne, S. Euroopa Liidu Läänemere Regiooni strateegia – Uus Väljakutse Teadmistepõhiseks Regionaalseks ja Kohalikuks Valitsemiseks ja Koostööks 8.–9. märtsil 2010 Tallinnas toimunud rahvusvahelise konverentsi materjalid. Lk. 168-173. Tallinna Ülikooli Riigiteaduste Instituut.
55. **Tago, I.** (2008). Võrgustikud ja sotsiaalne kapital Eesti sotsiaaldialoogis. Kutsemagistritöö. Tartu Ülikool.
56. **Telakivi, H.** (2010). Soome Kogemused Kohaliku ja Regionaalse Koostöö osas Läänemere Regioonis ning Aspektid ja Võrdlus Teiste Regioonidega. Sootla, G., Lääne, S. Euroopa Liidu Läänemere Regiooni strateegia – Uus Väljakutse Teadmistepõhiseks Regionaalseks ja Kohalikuks Valitsemiseks ja Koostööks 8.–9. märtsil 2010 Tallinnas toimunud rahvusvahelise konverentsi materjalid. Lk. 71-78. Tallinna Ülikooli Riigiteaduste Instituut.
57. **Tenbenschel, T.** (2005). Multiple Modes of Governance. Disentangling the alternatives to hierarchies and markets. *Public Management Review*, 7/2, pp. 267-288.
58. **UBC.** (2013). <http://www.ubc.net/>. (08.01.2013).
59. **UBC Documentation.** (2013). Documents from the Executive Board meeting in Umeå, 7-9 March 2013. <http://www.ubc.net/documentation,76,2045.html>. (08.03.2013).

- 60. UBC Origin.** (12.03.2010). <http://www.ubc.net/documentation,55,734.html>. (08.03.2013).
- 61. UBC Report from the XI General Conference.** (2011). Building on the past, heading for the future. Liepaja, Latvia, 5.-6. October 2011.
- 62. UBC Statute.** (31.05.2010). <http://www.ubc.net/documentation,55,194.html>. (08.03.2013).
- 63. UBC Strategy 2010-2015.** (29.01.2010). <http://www.ubc.net/documentation,55,195.html>. (09.03. 2013).
- 64. UBC Structure.** <http://www.ubc.net/organisation>. (11.11.2012).
- 65. Van der Bie, M. J., Leussnik, E. M. A.** (1998). Kommunikatsiooni Käsiraamat Kesk-ja Ida Euroopa kohalikele Omavalitsustele. Kärda Biosfääri Kaitseala. Hiiumaa Keskus.
- 66. Van Raaij, D. P. A. M. (2006).** Norms Network Members Use: An Alternative Perspective for Indicating Network Success or Failure. *International Public Management Journal*, 9/3. pp. 249-270.
- 67. Võrgustikuteooria.** (2013). http://stud.sisekaitse.ee/politsei/Avalik_haldus/vrgustikuteooria.html. (13.04.2013).
- 68. Välisministeerium.** (2012). (16.05.2013) Euroopa Liidu Läänemere Strateegia (LMS). <http://www.vm.ee/?q=node/13306>. (20.04.2013).
- 69. Välisministeerium.** (2012). (26.04.2013). Balti Ministrite Nõukogu. <http://www.vm.ee/?q=node/4461>. (20.04.2013).
- 70. Wellman, B., Berkowitz, S. D.** (2008). Social structures: a network approach.
- 71. Werz, N., Bonin, J., Edler, J., Fabricius, U., Krüger, C., Saldik, H.** (2005). Kooperation im Ostseeraum Eine Bestandsaufnahme der wissenschaftlichen und politischen Kooperation unter besonderer Berücksichtigung der neuen Bundesländer. Rostocker Informationen zu Politik und Verwaltung. Heft 24. Universität Rostock Institut für Politik- und Verwaltungswissenschaften.
- 72. Zhang, J., Dawes, S. S.** (2006). Expectations and Perceptions of Benefits, Barriers, and Success in Public Sector Knowledge Networks. *Public Performance & Management Review*, 29/4. pp.433-466.

Uurimuses osalenud linnad:

Elva, Jõgeva, Keila, Kuressaare, Kärkla, Narva, Paide, Paldiski, Pärnu, Rakvere, Sillamäe, Tallinn, Viljandi.

Intervjuus osalesid:

Andres Jaadla, Rakvere endine linnapea, UBC asepresident 2011-2013

Anneli Veevo, Kärkla linnavalitsuse teabe ja projektijuht

Anu Juurma-Saks, Pärnu linnavalitsuse välissuhete nõunik

Elena Sapp, Paide abilinnapea

Leelo Suidt, Elva linnavolikogu esimees

Tanel Mõistus, Keila linnavalitsuse liige, UBC Eesti juhtlinnlinn 2011-2013

Toivo Riima, Eesti Linnade Liit (ELL), asedirektor

Tõnu Karu, Tallinna esindaja EL

Eesti asepresidendid ja juhtlinnad UBC-s

UBC asepresidendid

1995-1997 Tallinna linnapea Jaak Tamm;
2001-2003 Tallinna abilinnapea Liisa Pakosta;
2005-2007 Tartu linnapea Laine Jänes;
2007-2009 ja 2009-2011 Kuressaare linnapea Urve Tiidus;
2011-2013 Rakvere linnapea Andres Jaadla.

Eesti juhtlinnad UBC juhatuses

1992-1995 Tallinn;
1995-1997 Pärnu;
1997-1999 Pärnu;
1999-2001 Tartu;
2001-2003 Võru;
2003-2005 Pärnu;
2005-2007 Pärnu;
2007-2009 Kärkla;
2009-2011 Kärkla;
2011-2013 Keila.

Lisa 3

Eesti linnade põhitunnused (autori koostatud)

Linn	Rahvaarv	Geograafiline asend	UBC aasta	liitumise	UBC Komisjonide arv	Haldusüksus	UBC linnade arengukavades
ELVA	5890	Sisemaa linn. Linnas järved	1997		1	Linn	-
HAAPSALU	11078	Merelinn	1994		7	Linn. Maakonna ja valla keskus	Osalemine UBC-s
JÕGEVA	5661	Sisemaa linn. Jõgi.	2007		6	Linn. Maakonna ja valla keskus	-
JÕHVI	12575	Sisemaa linn	1999		1	Linn. Maakonna ja valla keskus	-
KEILA	9918	Sisemaa linn.	1997		1	Linn	-
KURESSAARE	14394	Merelinn	1993		12	Linn. Maakonna keskus	Läänemere regiooni arendamine
KÄRDLA	3615	Merelinn	1997		1	Linn. Maakonna keskus	Hariduse arendamine läbi UBC
MAARDU	16358	Merelinn	2002		5	Linn	-
NARVA	63081	Sisemaa linn. Jõgi, mereni 14 km	1997		6	Linn	Osalemine UBC-s
PAIDE	8711	Sisemaa linn	2009		1	Linn, maakonna ja valla keskus	Osalemine UBC-s
PALDISKI	4093	Merelinn	2001		4	Linn	-
PÄRNU	42034	Merelinn	1993		2	Linn, Maakonna keskus	Osalemine UBC-c
RAKVERE	16639	Sisemaa linn	2009		0	Linn, maakonna keskus	Tihendada koostööd UBC-s
SILLAMÄE	14962	Merelinn	1998		4	Linn	Aktiivne töö UBC keskkonna- ja linnaplaneerimise komisjonides
TALLINN	419707	Merelinn	1992		9	Linn. Maakonna keskus	Osalemine ja kogemuste vahetamine UBC-s
TARTU	98480	Sisemaa linn. Linnas jõgi	1996		11	Linn. Maakonna keskus	Aktiivne koostöö jätkamine
VILJANDI	18872	Sisemaa linn. Linnas järv	1997		4	Linn. Maakonna keskus	UBC-s koostöö jätkamine, kaasamine
VÕRU	13483	Sisemaa linn. Linnas järved	2000		10	Linn. Maakonna ja valla keskus	Aktiivne osalemine UBC töös.

Küsitlus „Eesti linnade koostöö UBC võrgustikus”

Lugupeetud UBC liige

Palun vastata alljärgnevale küsimustikule. Küsimustik on anonüümne ja kasutan seda vaid üldistatud kujul oma magistritöös. Selle küsitlusega aitan kaasa UBC Eesti arengule ja sinu arvamus on väga tähtis. Palun küsimustik täidetuna saata e-postile merike.jarv@elva.ee hiljemalt 27.02.2013.a.

Küsimustik

1. Linna nimi.....
2. Täitja ametikoht.....
3. Millistes UBC komisjonides teie linn osaleb aktiivselt?

KOMISJON	JAH	EI
Ettevõtlusalane koostöö		
Kultuur		
Haridus		
Energia		
Keskkond		
Sooline võrdõiguslikkus		
Tervise- ja sotsiaalvaldkond		
Infohiskond (<i>local safety</i>)		
Sport		
Turism		
Transport		
Linnaplaneerimine		
Noorsoo küsimused		

4. Milline UBC teemavaldkond on teie linnale tähtis või huvipakkuv tulenevalt UBC komisjonide tööst? Nimeta:

.....

.....

.....

.....

.....

5. Millistes UBC komisjonide töös teie linn kavatses lähitulevikus osaleda?

KOMISJON	JAH	EI
Ettevõtlusalane koostöö		
Kultuur		

Haridus		
Energia		
Keskkond		
Sooline võrdõiguslikkus		
Tervise- ja sotsiaalvaldkond		
Infoühiskond		
Sport		
Turism		
Transport		
Linnaplaneerimine		
Noorsoo küsimused		

6. Kuidas hindate UBC komisjonide tööd võrgustiku eesmärkide saavutamisel?

KOMISJON	mitterahuldav	pigem rahuldav	rahuldav	hea	suurepärase
Ettevõtlusalane koostöö					
Kultuur					
Haridus					
Energia					
Keskkond					
Sooline võrdõiguslikkus					
Tervise- ja sotsiaalvaldkond					
Infoühiskond					
Sport					
Turism					
Transport					
Linnaplaneerimine					
Noorsoo küsimused					

7. Kas teie linnas on realselt rakendatud UBC-i komisjonidest, üldkogult saadud teadmisi või praktikaid? JAH EI

Kui vastus on jah, siis nimetage mil moel ja kus:

.....

.....

.....

.....

8. Kas teie linn on osalenud mõnes UBC-i projektis?

Kui vastus on jah, siis nimetage millises ja millal:

.....

.....

.....

 9. Kas UBC-i liikmeks olemine annab lisaväärtust teie linnale, teie omavalitsusele, teile isiklikult? JAH EI

Kui jah, nimeta mil moel:

.....

10. Kas teie linna ja teiste UBC Eesti linnade vahel toimub UBC alane koostöö?

KOMISJON	JAH	EI
Ettevõtlusalane koostöö		
Kultuur		
Haridus		
Energia		
Keskkond		
Sooline võrdõiguslikkus		
Tervise- ja sotsiaalvaldkond		
Infoühiskond		
Sport		
Turism		
Transport		
Linnaplaneerimine		
Noorsoo küsimused		

Muud valdkonnad?

.....

11. Kuidas hindate koostööd teie linna ja teiste UBC Eesti linnade vahel?

KOMISJON	mitterahuldav	pigem rahuldav	rahuldav	hea	suurepärase
Ettevõtlusalane koostöö					
Kultuur					
Haridus					
Energia					
Keskkond					
Sooline võrdõiguslikkus					
Tervise- ja sotsiaalvaldkond					

Infoühiskond					
Sport					
Turism					
Transport					
Linnaplaneerimine					
Noorsootöö küsimused					

12. Mil moel koostööd UBC Eesti linnades teostatakse?

KOOSTÖÖ	JAH	EI
Info vahetus e-postiga		
Teadmiste vahetus		
Kogemuste vahetus		
ühisprojektides osalemine		
Ühised koolitused		
Ürituste korraldamine		
Konkursidel osalemine		
Koosolekud		
Infoleht		

Muu.....
.....
.....
.....

13. Millise intervalliga toimub UBC Eesti linnade vaheline koostöö (kui tihti toimub teadmiste- ja infovahetus)?

Kord nädalas kord kuuskord 3 kuu tagant kord 6 kuu tagant kord aastas

14. Kas märgitud ajavahemik on rahuldav aeg? JAH EI

Kui ei, siis nimeta palun kui tihti peaks teadmiste jagamine toimuma ja mil moel?

.....
.....
.....

15. Millised on takistused UBC Eesti linnade vaheliseks koostöö toimimiseks?

Probleemide valdkonnad	JAH	EI
Vahemaa		
KOV olenev		
õiguslikud		
poliitilised		
tehnilised		
majanduslikud		

Inimressursist tulenev		
Muud (nimetage)		

Kirjelda eelpool nimetatud probleeme:

.....

.....

.....

.....

16. Kui koostöö ei toimi täna, kas näete vajadust UBC Eesti linnade vahel reaalseks koostööks? JAH EI

Kui vastus on jah, siis nimetage valdkonnad, millistes koostööd peaks tegema ja linnad, kellega see koostöö peaks toimuma, ning mida see annab?

.....

.....

.....

.....

17. Kas teie linn on koordineerinud UBC Eesti linnade koostööd? JAH EI

18. Millised on takistused UBC Eesti linnade koostöö koordineerimisel?

Nimeta:.....

.....

.....

19. Kas UBC Eesti koordinaatoriks olemine võiks olla Eesti liikmete poolt finantsiliselt toetatud? JAH EI

20. Kas peate vajalikuks UBC info- ja teadmiste vahetamist UBC Eesti linnade vahel?

JAH EI

21. Millised on takistused teie linnal UBC-st tuleva info- ja teadmiste edastamisel sihtgrupile?

Nimeta:

.....

.....

.....

22. Millised on vajadused info-, teabe ja praktikate vahetamise soodustamiseks UBC Eesti linnade vahel? Nimeta:

.....

.....

Intervjuu „Eesti linnade koostöö UBC võrgustikus”

Intervjuu küsimused

1. Milliseid probleeme ja võimalusi peate teie kõige suuremateks väljakutseteks Eesti linnadele?
2. Millised on teie arvates suurimad takistused Eesti linnadel UBC liikmeks olemisel?
3. Mida loodate, et muutub Eesti linnadele UBC-s?
4. Kas UBC-i liikmeks olemine annab lisaväärtust linnale, omavalitsusele, isiklikult?
5. Kuidas toimub Eesti linnade vahel UBC alane koostöö?
6. Kuidas hindate koostööd Eesti linnade vahel ?
7. Millised on takistused UBC Eesti linnade vaheliseks koostöö toimimiseks?
8. Millises valdkonnas peaks koostööd tegema ning mida see annab?
9. Kas UBC Eesti koordinaatoriks olemine võiks olla Eesti liikmete poolt finantsiliselt toetatud?
10. Millised on takistused UBC Eesti linnade koostöö koordineerimisel?
11. Kas peate vajalikuks UBC info- ja teadmiste vahetamist UBC Eesti linnade vahel?
12. Millised on takistused linnadel UBC-st tuleva info- ja teadmiste vahendamisel?
13. Millised on vajadused info ja praktikate vahetamise soodustamiseks UBC Eesti linnade vahel?

ESTONIAN TOWNS COOPERATION IN THE UNION OF THE BALTIC CITIES NETWORK

Merike Järv

Summary

In order to acquire a precise overview of today's cooperation of UBC towns of Estonia, its impeding factors and possible objectives of willingness to cooperate qualitative and quantitative research methods were used in compilation of this thesis.

A significant overview of functioning of the network as a process, structure of the network, management and types of network was given based on literary sources. Network theories assisted in explaining the effect of different factors on the network structure of organisation, resources and helped to assess the contribution of learning and social capital. Network cooperation is affected by levels of inter persons, -units and -organisations (Brass et al 2004).

Based on the analyses, the cooperation in UBC network is vital and gives towns an additional value. Towns have a prospect to communicate on international level, gain partners and knowledge of the best practices and also form more friendly relationships.

The participants in the network are not pleased with the current weak cooperation, since the leader is weak. However, the participants have a belief that strength can be granted with unity and that takes an active leader.

Cooperation is weak as it lacks of human and time resources. Municipality officials are overworked and have insufficient time to deal with additional work. However, the individual worker needs to possess will and motivation. Furthermore, involvement in the network requires finances. Towns lack finances for UBC activity and foreign relations, as the primary priority of towns is to improve the local living conditions.

Cooperation in network is more efficient when tools for enforcing politics or objectives are focused on the main goal. Communication and cooperation should be done on various levels. It is important to note that not only collecting and exchanging information and knowledge is important but also analysing and discussing this information, i.e. brainstorming. Towns detect the

need to develop a strategy, a mutual vision and objectives. A mutual strategy is definitely a necessary step in advancing cooperation. However, evolving further is important as the mutual strategy does not equal to active and efficient cooperation. Cooperation and communication depends on towns' equal contribution to the network and does not depend on finances. Estonian towns should assemble its interests in order to develop a common interest and that in turn enables them to present a strong message from Estonia in UBC. Also, one can learn from each other, exchange experience, information and knowledge on various topics not only on issues of UBC.

Network cooperation should expand to specific specialists of towns who would be involved in active work of the network and who had opportunities to make necessary suggestions based on their knowledge and experience. This means involvement not only in certain projects or competitions but permanent involvement in meetings, commissions and summits. As UBC objective is to defend and represent the interests of membership towns in EU institutions, then in the interest of the strength and sustainability of UBC Estonian towns it is necessary to include participants in numerous and various discussions and decision making processes, thus improving cooperation and sense of unity.

Research assignment, questionnaires, semi-structural interviews and analyses of documents verified the hypothesis of the thesis. As it is the fact that participation in UBC can be productive and anticipated, however, it requests towns' active contribution to the network. One option to present productiveness in cooperation is to map interests, set objectives and participate mutually in commissions. The outcome of cooperation depends on network synergy, knowledge of participants and will on the one side and towns' priorities on the other.

Based on research results the author made the following propositions:

1. Raise interest in non-profit sector and public awareness. This presents an opportunity to activate civil society and people's involvement in politics. Also, merits of UBC membership should be emphasised to participants. Merits can vary on towns, yet efficiency constitutes in connecting different fields, persons, wishes and motivates town leaders to make conscious resolutions to improve the town environment. The author believes that town leaders should study modern town management methods from other membership participants and transfer this to their environment and UBC exhibits an advantage for this.

2. Network members should be encouraged to act jointly and actively and divide involvement in commissions based upon towns' priorities. The clearer the outcome in a significant field for a town is, the more trustworthy and cooperative the town becomes. This in turn means that towns are more willing to contribute to joint activities.

3. Map common interests and set objectives. In the latter, it is important to agree at the level of decision makers, whether in the future pragmatic needs are considered or European dimension is handled. Inside network, a synergy must evolve which stimulates participants' will to learn and to exchange information.

4. Find the leader among members of the network, who is able to balance the interests of participants and the joint interest of the network. The leader of the network should pose challenges and motivate towns. It is important that the leader rotates during cooperation and all members of network should be active and willing to take the role of the leader when time comes.

5. Developing cooperation and joint interest can be assisted by creating a common social identity. Network members should opt to the activity which enables them to develop both professionally and personally, while keeping the common objective in mind as well.

6. Develop network through common activities. Devising a homepage is necessary. Also, the essence of common activities is important and these can be advanced by composing joint publication, participating in trainings and seminars.

7. Find ways to award network participants. Perks and sufficient time to deal with network obligations help promote effectiveness. A person does not participate in the network not only for work responsibilities or content but is willing to do more when provided with trust, motivation and responsibility.

This thesis is the first to study cooperation among UBC Estonian towns. The research gave a thorough overview of which factors the network participants were both pleased and displeased with. Also, the hypothesis confirmed the fact that in the interest of town development being involved in UBC is effective and anticipated, only when the personal contribution in the network activities is greater and more active.

The author also believes that the research on network of UBC Estonian towns benefits to understanding nowadays problems and stating necessary objectives. It is already a good start, as the participants in the research showed active interest and involvement. The overview of the

research results will be given to the participants of the network. Also, the thesis contributes to functioning of UBC, adding Estonia among the countries where the function of UBC has been analysed. Methodology in the thesis is applied in conducting similar researches of UBC membership towns in other countries as well. In addition, bottlenecks proposed in the thesis present an opportunity to investigate UBC network further on a wider, international level in order to explore how information and knowledge exchange between 101 towns proceeds and to learn about the contentment and the needs to develop network cooperation.