

# SPORDIORGANISATSIOON JA -KORRALDUS

**Joe Noormets**, Terviseteaduste ja Spordi Instituut, Tallinna Ülikool

## 4.1 Ressursside määratlemine ja hankimine

Ressursid on abi või toetus, mida organisatsioon võib hankida selleks, et aidata midagi saavutada. Spordiorganisatsiooni juhi üheks olulisemaks oskuseks on määrata vajadused, selgitada ressursid, mis kindlustaksid nende vajaduste rahuldamise ning seejärel ka need ressursid leida.

### Inimressursid

Eesmärkide teostamiseks vajab organisatsioon muidugi majanduslikke ressursse, kuid eelkõige inimesi. Iga spordiorganisatsioon sõltub inimestest, kes täidavad selles erinevaid rolle – juhid, treenerid, sportlased, kohtunikud, raamatupidajad, võistluste korraldajad, spordimeditsiini ja teised spetsialistid. Paljud organisatsioonid peavad just inimeste puudust suurimaks arengu takistuseks. On tõdetud, et nende leidmine ning seejärel nende värbamine ja hoidmine oma organisatsiooni tegevustes on küllalt raske. See ei puuduta ainult spordi valdkonda, vaid olukord on samalaadne teisteski kolmanda sektori organisatsioonides.

Kuigi mõningad organisatsioonid võivad soovida, et nad saaksid kasutada vaid inimese teatavaid oskusi või teadmisi, kasutavad nad tegelikult alati tervikinimest. Tervikinimesest ei saa välja kiskuda vaid üksikuid iseloomuomadusi. Oskused ja teadmised ei eksisteeri eraldatuna inimese kogemushorisonidist. Tööle tuleva inimese eraelu ei saa täielikult lahutada tööst ning emotsionaalseid seisundeid füüsilistest seisunditest.

Samuti tuleb inimestega töötamisel mõista, et nad on motiveeritud mitte sellest, mida organisatsiooni juht arvab, et nad peaks tahtma, vaid sellest, mida nad ise tahavad, kuigi need vajadused võivad olla juhi jaoks sageli ebareaalsed. Inimeste motiveerimiseks tuleb neile näidata, kuidas teatavad tegevused võivad suurendada nende vajaduste rahuldamist. Inimeste motivatsioon on organisatsioonilisele toimimisele hädavajalik. Pole tähtsust kui palju ja kui head tehnoloogiat organisatsioon omab, seda ei saa võtta kasutusele seni, kuni see pole juhitud motiveeritud inimeste poolt.

Inimesed soovivad, et neid koheldakse lugupidamise ja väarikusega. Iga korrektselt teostatud töö, kui tahes lihtne, annab inimesele õiguse tema unikaalsete pürgimuste ja võimete lugupidamisele ja tunnistamisele. Täiesti lubamatu on suhtuda inimressurssi kui majanduslikku tööriista.

Ühishuve võib väljendada ütlusega: “organisatsioonid vajavad inimesi ja inimesed vajavad organisatsioone”. Spordiorganisatsioonid teenivad inimeste eesmärgi, nad on moodustatud inimeste huvide ühtsuse alusel. Inimesed näevad nendes oma eesmärkide saavutamise vahendeid, sel ajal kui spordiorganisatsioonid vajavad inimesi, et saaks saavutada omi eesmärgi. Kui ühishuve ei ole, pole mingit mõtet püüda inimesi värvata, kuna ei ole mingit ühist alust, millele organisatsiooni ehitada.

- Määratlege, milliseid inimressursse teie organisatsioon vajab selleks et tegutseda efektiivselt?
- Kustkohast te leiata need inimressursid?
- Mis motiveerib neid inimesi tulema ja töötama teie organisatsioonis?
- Kuidas teie organisatsioonis on tagatud inimeste vajaduste rahuldamine?
- Kuidas saate oma organisatsioonis inimestega tehtavat tööd parandada?

### Rahalised vahendid

Iga spordiorganisatsioon vajab raha, et käivitada projekte ja täita programme. Piisav rahaliste vahendite olemasolu kindlustab seatud eesmärkide saavutamise. Spordiorganisatsioonidel eksisteerivad peamiselt järgnevad rahaliste vahendite hankimise allikad: riigitoetus, kohaliku omavalitsuse toetus, sponsorlus, sihtasutuste ja kapitalide toetus, annetused, majanduslik tegevus, liikmemaksud, spetsiaalsed üritused, organisatsiooni toodete/ teenuste müük; annetused, rahvusvaheliste spordiorganisatsioonide toetus.

Eksisteerib võimalus, et rahaliste vahendite allikas hakkab mõjutama organisatsiooni iseseisvust. Seega ei tohiks organisatsioonid läbimõtlematult või hooletult toetuda nendele ressurssidele, mis võiksid mõjutada organisatsiooni erapooletust, iseseisvust või otsuste vabadust.

Organisatsioonile rahaliste vahendite hankimise viise on mitmesuguseid. Millist meetodit või meetodeid kasutada, sõltub suures osas potentsiaalsetest allikatest. Samuti on seejuures vaja arvestada organisatsiooni võimaluste ja oskustega, mis on vajalikud finantside sihipäraseks kasutamiseks. Tuleb meeles pidada, et spordiorganisatsioonile on rahaliste vahendite hankimine küll hädapärane vajadus, kuid mitte eesmärk iseenesest.

- Kui palju rahalisi vahendeid vajab teie organisatsioon aastaseks tegutsemiseks?
- Kas te vajate pikemaajalist (rohkem kui aasta) projektide rahastamist? Millised programmid? Kui pikaks ajaks?
- Milliseid allikaid teie organisatsioon rahaliste vahendite hankimiseks kasutab?
- Milliseid teisi allikaid te võiksite lisafinantseerimiseks kasutada?
- Kui olulised on teie organisatsioonis rahalised vahendid, võrreldes teiste ressurssidega?

### Materiaalsed ressursid

Materiaalsed ressursid on need, mida vajatakse organisatsiooni efektiivse ja suutliku juhtimistegevuse kindlustamiseks. Siia kuuluvad tööruumid, mööbel, arvutid, paljundusmasinad, arhiiv, spordi- ja meditsiinivahendid, jne.

- Kas teie organisatsioon omab piisavaid materiaalseid ressursse, et tegutseda efektiivselt ja suutlikult?
- Milliseid vahendeid on veel vaja, et tõhustada organisatsiooni juhtimist?

### Rajatised

Spordiorganisatsioonid peavad pöörama suurt tähelepanu sportlaste ja treenerite vajadustele. See nõue võib tunduda enesestmõistetavana, kuid sageli ei oska spordijuhid siiski nimetada täpselt mida sportlased ja treenerid vajavad ja soovivad. Järgnevalt on toodud mõned nende tüüpilised vajadused spordirajatistega seotult.

- majutust ja toitlustamist treeningpaikade lähedal,
- juurdepääsu transpordile,
- ligipääsu sotsiaalsete, kultuuriliste ja teiste vabaaja veetmise võimalustele peale spordi.

## RESSURSSIDE HANKIMINE

Kõikidel spordiorganisatsioonidel peaks olema üheks olulisemaks ülesandeks ressursside suurendamine. Kuid kahjuks on neist enamike jaoks just see valdkond üks raskemini teostatavaid. Sageli spordijuhid ei tunne olevat end võimelised või kogunud rahaliste ressursside hoolitsemisel. Nad on meelsasti nõus ja huvitatud raha kulutamisest spordi arendamiseks, kuid mitte oluliste finantside regulaarsest hankimisest. Kuid just oma organisatsiooni erinevate tuluartiklite suurendamine on vajalik arenguks, efektiivseks planeerimiseks ja sõltumatuse säilitamiseks. Spordiorganisatsioon peab oskama hankida toetust, sponsoritega töötada ning turumajanduse võimalusi ära kasutada, et kindlustada oma organisatsioonile eksisteerimine ka järgnevatel aastatel.

Rahaliste vahendite hankimine on üldjuhul raske ja aeganõudev, ning seega peab see olema hästi läbimõeldud ja rakendatud. On oluline mõista, et see on pidev protsess ning et organisatsiooni rahahankimise plaan peaks katma kogu aastase tegevusperioodi. Raha hankimine oma organisatsioonile nõuab kõigepealt keskendumist erinevatele allikatele.

Spordiorganisatsioonidel eksisteerivad peamiselt järgnevad sissetuleku allikad:

- riigipoolne ja /või kohalike omavalitsuse toetus;
- liikmemaksud;
- spetsiaalsed üritused;
- oma organisatsiooni toodete müük (näiteks: võistlus, üritus, plakatid, meened), mis kannavad endas organisatsiooni tegevusega seotud sõnumit;
- annetused;
- erinevad fondid;
- sponsorlus.

On olemas võimalus, et sissetuleku allikad mõjutavad organisatsiooni iseseisvust. Seega ei tohiks organisatsioonid võtta läbimõtlematult ja hooletult raha nendelt, kes võiksid mõjutada organisatsiooni erapooletust, iseseisvust või otsuste vabadust.

Organisatsioonile raha hankimise viise ja allikaid on seega mitmesuguseid. Milliseid meetodeid või allikaid kasutada, sõltub suures osas sellest, milliseid arvestatavaid potentsiaalseid rahastajaid on teile kättesaadavad. Samuti on seejuures vaja arvestada organisatsiooni võimalusi ja oskusi, mis on raha hankimise tegevusteks vajalikud. Meeles tuleb pidada see, et raha hankimine on küll hädapärane vajadus, kuid mitte eesmärk iseneses.

Oluline komponent raha hankimisel on selgitada potentsiaalsele rahastajale, miks teie spordiorganisatsioon on tähtis. Samuti peate omama organisatsioonis inimesi, kes on nõus ja võimelised seda tööd tegema. Raha hankimine peaks olema võimalik peaaegu igal tasandil, sõltudes esmajoones ideedest, inimjõust, soovist teha seda tööd ning majandustaseme nõudmistest. Alustada seda protsessi, tuleb alati rõhutada oma tugevust ja olema teadlik nende tegevuste piirjoontest, mis on raha hankimiseks vajalikud. Kindlustada tuleb, et ei kasutataks liiga palju energiat sellele, mis ei too kasu ei lähemas ega kaugemas perspektiivis.

## Liikmemaksud

Liikmemaksud, mis põhinevad liikmete võimel maksta neid nii, et need ei oleks takistuseks organisatsioonile, on kõige kindlamad tuluartiklid aasta eelarves. Mõned peavad liikmemakse oma organisatsiooni "selgrooks". Need organisatsioonid rajavad liikmemaksude süsteemi oma minimaalsetele tegevusvajadustele. Teised organisatsioonid näevad liikmemakse vaid lisasissetulekuna ja peavad peamisteks raha sissetuleku allikateks erinevaid annetusi, toetusi ning selleks otstarbeks mõeldud üritusi.

Liikmemaksud võivad olla:

- tasandatud - baseerub ettenähtud kulude jagamisel planeeritavate maksu tasuvate liikmete arvuga;
- erilaadsed - et vältida maksude mittelaekumist liikmete poolt, kellel ei ole võimalust tasuda seda rahas, võib organisatsioon pakkuda erinevaid võimalusi seda teha;
- alandatud - spetsiaalsed maksude alandamised teatud liikmetele;
- libisevad - baseeruda maksude laekumise skaalal, mis lähtub liikmete maksuvõimest või ajalisest graafikust.

## Rahahankimise üritused

Messid, heategevusball, loteriid, pidulik õhtusöök, spetsiaalsed külalisesinejad - on palju viise, kuidas hankida raha. Kuid mitte iga üritus ei ole sobiv igale organisatsioonile. Spetsiaalsed üritused nagu näiteks laot ja oksjon on aeganõudvad ja peavad olema võetud kasutusele ainult siis, kui ollakse kindlad reaalses raha saamises. Raha hankimise üritusi ei tuleks organiseerida vaid raha pärast. Need peavad lisaks peaeesmärgile, saada raha, suurendama ka rahva teadlikkust antud organisatsioonist ja selle tegevustest.

Peamised sammud mida astuda:

- koostada nimekiri kõikidest võimalikest üritustest, mida võiks organiseerida;
- valida neist üks või paar teostamiseks;
- üksikasjalikult määratleda ürituse kulud ja tulud;
- püstitada reaalne saavutatav eesmärk;
- valmistada üritus hoolikalt ette;
- järgida vastavust seadustele (näiteks loteriiseadus);
- teostada ürituse järgne arutelu.

## Annetused

Annetajateks on üldjuhul erinevad organisatsioonid, nagu fondid, valitsusasutused, rahvusvahelised agentuurid, kes omavad raha, et finantseerida ühiskonna arengut, heategevaid üritusi jne. Nad saavad oma raha üksikisikutelt või valitsuselt, kes annavad seda teatud spetsiifilistel eesmärkidel. Seetõttu on annetajatel raha taotlejatele erinõuded ja -tingimused. Mõned võivad anda raha ainult teatud laadi tegevusteks (näiteks haridus), teised ainult teatud laadi stipendiumiteks (näiteks tipp sportlased, suurperede lapsed), kolmandad ainult teatud kindlale geograafilisele piirkonnale (näiteks Võrumaa, Balti riigid).

Peamine rahastaja soov rahastatavatele projektidele /organisatsioonidele on see, et nad vajavad avalikustamist - seda, et nad teevad midagi head. Rahastaja on huvitatud, et tema rahastatava projektiga mõjutatakse /aidatakse võimalikult rohkem inimesi. Seega tuleb näidata, et see, mille jaoks raha vajatakse, aitab lahendada teiste vajadusi.

Rahalise toetuse põhiprintsiibid:

- a) toetust tuleb küsida - harva antakse raha, kui seda pole küsitud;
- b) hankida piisavalt inimesi abiks - selleks, et edukalt täita raha hankimise protsessi nõudeid peab olema piisav arv kas vabatahtlikke või palgalisi töötajaid;
- c) tutvustada oma organisatsiooni programmi - inimesed, kes annetavad organisatsioonile raha, tahavad olla veendunud, et nende raha läheb efektiivse organisatsiooni oluliste vajaduste tarbeks;
- d) valige hoolikalt sihtrahastajad - ärge teostage rahahankimise protsessi hooletult, kuna liiga palju teie organisatsiooni taotluste tagasilükkamisi rahastajate poolt heidutab teisi potentsiaalseid rahastajaid;
- e) tundke oma vajadusi - kui annetaja ei tea, kui palju raha on vaja selleks, et käima lükata teie poolt pakutud projekti, ärge lootke annetajate huvi oma taotluse vastu;
- f) üritage saada annetajaga isiklik kontakt - külastage, kutsuge külla, jne;
- g) olge järjekindel - kui raha hankimise protsess toimub meediakanalite kaudu, planeerige selleks piisav ajaperiood, et üleskutse jõuaks potentsiaalsete rahastajateni. Kui taotlus on suunatud konkreetsele annetajale, pidage meeles seda, et nad saavad rohkelt sellelaadseid kirju, telefonikõnesid ja üritustele kutseid ning isegi parim rahastamistaotlus võib jääda märkamata, kui seda ei ole järjekindlalt jätkatud;
- h) raha hankimine ei tunne aastaaegu - hoidke oma organisatsiooni tegevus pidevalt tähelepanu fookuses. Regulaarne suhtlemine avalikkusega ja individuaalsete annetajatega peab olema aastaringne. Kui organisatsiooni on juba toetatud näitab suhtlemine rahastajale, et raha on kasutatud hästi ja sellega rajatakse teed suuremale toetusele järgmisel aastal.
- i) näidake üles tänulikkust - kui leidsite oma organisatsioonile toetaja ning kui üldine raha- hankimise kampaania oli edukas, siis saatke toetajatele personaalsed tänukirjad ja märkige see ära ajakirjanduses, raadios ja/või TV-s ja tänage inimesi abi eest.

Kui olete kord juba otsustanud toetuse summa, toetuse liigi mida vajate, ja põhjused, miks otsite rahalist toetust, siis koostage algnimekiri nendest annetajatest, kes võiksid olla huvitatud teie projekti /organisatsiooni rahastamisest. Selleks, et määratleda seda, kas on sobiv pöörduda rahataotluse palvega konkreetse rahastaja poole, peate leidma vastused järgnevatele küsimustele:

- Kas rahastaja huvides on toetada sellelaadset teenuslaadi või projekti, millisele raha taotlete?
- Kas see näib tõenäolisena, et rahastaja annetab geograafilisele piirkonnale, kus teie organisatsioon asub?
- Kas rahasumma, mida palute, sobib rahastaja tüüpiliste annetuste piiridesse?
- Kas rahastaja omab poliitilisi takistusi seda tüüpi annetustele, millistele toetust palute?
- Kas rahastaja eelistab olla projekti ainus annetaja või pooldab ta projekte, kus osalevad ka teised annetajad?
- Millist tüüpi organisatsioone kaldub rahastaja toetama?
- Kas rahastajal on tähtjalisi ja protseduurilisi erinõudeid?

Esimest korda rahataotlusega mõne annetaja poole pöördudes aitavad toetuse saamisele kaasa organisatsiooni tutvustavad materjalid, eelmiste õnnestunud projektide tutvustused (aruanded) ja võimalikud soovituskirjad eelnevate projektide rahastajatelt. Samuti tuleks rahataotlusele lisada organisatsiooni viimase aasta tegevuse aruanne.