

Urmo Kübar

Eesti Mittetulundusühingute ja Sihtasutuste Liidu juhataja

+

HEA VALITSEMINE,
JÄTKUSUUTLIKKUS
JA EESTKOSTE
SPORDIORGANISATSIOONIS

+

SISUKORD

Eessõna. Priit Vene.....3

+ **HEA VALITSEMINE, JÄTKUSUUTLIKKUS JA EESTKOSTE
SPORDIORGANISATSIOONIS**4

Hea valitsemine5

Vastutavus.....5

Läbipaistvus.....7

Osalus9

Jätkusuutlikkus10

Eestkoste14

Eestkostetegevuste sihtgrupid.....14

Algatav ja reageeriv eestkoste.....15

+ Eestkosteks vajalikud oskused.....16

Lisalugemist.....19

EESSÕNA

+ Eesti spordiorganisatsioonid tegutsevad valdavalt kasumit mitte-taotlevate ühendustena, enamasti mittetulundusühingu vormis . Spordiorganisatsioonid on seotud tihedate omavaheliste sidemetega, kuid suhteliselt harva teadvustatakse ennast suuremas plaanis osana kolmandast – mittetulundussektorist.

> Sport ei kuulu mittetulundussektorisse mitte üksnes juriidilise staatuse poolest. Liikmete huvide eest seismine, vabatahtlik töö, hea juhtimine ja mitmed teised mittetulundussektorile olulised teemad on nii spordiorganisatsioonide kui teiste valdkondade mittetulundusühingute ühisosa.

+ Kolmas sektor on Eesti iseseisvuse taastamise järel kiiresti arenenud ja organiseerunud. Eestis tegutsevad fondid, kelle tegevus on suunatud otseselt kolmanda sektori arendamisele. Kolmas sektor on aktsepteeritud taotlejana paljude ühiskonnaelu valdkondade projektikonkurssidel.

Et spordiklubi või ühendus saaks osaleda ja kasu saada koostööst teiste valdkondade mittetulundusühingutega ja olla efektiivne projektide taotleja ja elluviija, peavad klubi juhtijad olema tuttavad mittetulundussfääris laiemalt tunnustatud mõistete ja väärtustega.

Järgnev peatükk püüab selles osas abiks olla.

Priit Vene

HEA VALITSEMINE, JÄTKUSUUTLIKKUS JA EESTKOSTE SPORDIORGANISATSIOONIS"

Iga organisatsioon on loodud mingil eesmärgil. Spordiorganisatsiooni puhul võib eesmärgiks olla näiteks tippspordlaste või noorte treenimine, rahvaspordi populariseerimine ja vastavate ürituste korraldamine, mingile kindlale grupile, näiteks puuetega inimestele, sportimisvõimaluste pakkumine vms. Kõik need nõuavad erialaseid teadmisi, oskusi, kogemusi.

Lisaks on aga organisatsiooni edukaks toimimiseks vaja veel hulka teadmisi näiteks seadusandlusest, juhtimisest, rahaasjade korraldamisest, kommunikatsioonist ja muust sellisest, mille puhul ei ole enam eriti suurt vahet, kas tegu on spordi-, keskkonna-, sotsiaalhoolekande- või muu valdkonna organisatsiooniga. Küll võib siin tegijaid eristada see, kas nad on mittetulundusühendus, avaliku sektori asutus või äriühendus. Et enamik Eesti spordiorganisatsioone on mittetulundusühendused (kõige enam mittetulundusühingud, aga ka sihtasutused või seltsingud), siis selles peatükis keskendumegi seda tüüpi organisatsioonidele omastele teemadele.

Need on teemad, mille puhul spordiorganisatsioonidel on mõistlik lisaks omavahel suhtlemisele vaadata ringi ka teistes valdkondades tegutsevate mittetulundusühenduste seas, teha nendega koostööd, olla kursis heade praktikate ja uute ideedega, õppida üksteise kogemustest – et nõnda koos oma ühiseid eesmärke paremini saavutada. Üks lihtne võimalus selleks on eri valdkondade mittetulundusorganisatsioone ühendava ja nende ühiste huvide kaitsmiseks tegutseva Eesti Mittetulundusühingute ja Sihtasutuste Liidu (EMSL) võrgustikus osalemine: külastada portaali www.ngo.ee, tellida tasuta iganädalane elektrooniline uudiskiri e-EMSL ning neli korda aastas ilmuv ajakiri Hea Kodanik, osaleda koolitustel ja teistel üritustel jne.

HEA VALITSEMINE

Kui valitsemine, olgu siis riigi või organisatsiooni tasandil, tähendab võimu teostamist ehk seda, kuidas otsuseid vastu võetakse, ellu viiakse ja seda kontrollitakse, siis hea valitsemine tähendab võimu teostamist „õigesti“. See on tihedalt seotud organisatsiooni legitiimsuse mõistega, mille all peetakse silmas, kuivõrd teda teiste poolt tunnustatakse ja tema otsuseid aktsepteeritakse. „Teised“ tähendavad siinkohal neid, kelle toetusest või vastuseisust organisatsiooni tegevuse tulemuslikkus sõltub – näiteks ametnikud või poliitikud, rahastajad, tegevuste sihtrühmad, meedia jne. Et seda poolehoidu saavutada, peab organisatsioon olema seaduslik, vastuvõetav ja tema tegevused õigustatud.

Kahe esimesega on üsna lihtne – on selge, et organisatsioon peab olema loodud ja tegutsema lähtuvalt seadustest ja ühiskonnas üldiselt aktsepteeritud väärtustest. Kuigi ka seaduseid on mõnikord võimalik mitmeti tõlgendada ja väärtushinnangud erinevad inimeseti, on nendest kolmest kriteeriumist kõige keerulisem viimane, tegevuste õigustatus ja põhjendatus. Kord saavutatud poolehoid võib väga kergesti kaduda mõne üksiku vale otsuse või teo tagajärjel. See tähendab, et oma legitiimsust peab organisatsioon pidevalt välja teenima ning hea valitsemine on selle garantiiks.

Kuigi head valitsemist on vaja kõigil organisatsioonidel, on see mittetulundusühenduste puhul sageli veel erilise tähtsusega, sest tihtipeale nõuavad ühendused ise avaliku võimu asutustelt või äriorganisatsioonidelt head, avatud ja arvestavat, eetilist käitumist. Seega, kui mittetulundusühendus ise ei suuda neile tingimustele vastata, mida ta teistelt ootab, satub kahtluse alla kogu ta tõsiseltvõetavus ja seeläbi tegutsemissuutlikkus.

„Hea valitsemise puhul ei ole põhiküsimus selles, mida seadus meilt nõuab, vaid mida me ise endalt nõuame,“ kirjutab juhtimiskonsultant Kaidi Holm vabaühendustele mõeldud käsiraamatus „Hea valitsemine“¹. „Enesedistsipliin ja soov vastutustundlikult valitseda peab tulema seestpoolt, mitte välise surve mõjul ega hirmust tagajärgede ees. Seega on hea valitsemine esmalt enese reguleerimine ning oma mõttemallide ja käitumismustrite uurimine.“

Vastutavus

Vastutavust (inglise keeles *accountability*) võib kitsamas tähenduses mõista kui oma lubaduste täitmist. Tavaliselt on organisatsioonil mingi pikaajaline visioon, mida soovitakse oma tegevusega saavutada, ning missioon ehk arusaam sellest, mis on organisatsiooni roll

- ☑ *Kord saavutatud poolehoid võib väga kergesti kaduda mõne üksiku vale otsuse või teo tagajärjel. Oma legitiimsust peab organisatsioon pidevalt välja teenima ning hea valitsemine on selle garantiiks.*

¹ Vaata soovitava lisalugemise loetelu peatüki lõpust.

seejuures (mida, kellele ja kuidas me teeme). Selle põhjal sõnastatakse strateegilised eesmärgid lähiaastateks, iga-aastased tegevuskavad ning konkreetsete programmide, projektide ja tegevuste kavad. Nendega annab organisatsioon oma partneritele (rahastajad, avalik võim, liikmed, sihtrühmad, avalikkus jt) teatud lubadusi, mille täitmist ta hiljem ka hindab.

Et eesmärkide saavutamist oleks võimalik hinnata, peavad need olema ajastatud ja mõõdetavad. Mõned tegevused on lihtsasti mõõdetavad, aga väga sageli on mittetulundusühenduste puhul tegu väärtushinnangute ja käitumise mõjutamisega, mis on pikaajalised, mitmetest teguritest sõltuvad protsessid, kus absoluutseid versta-poste ei ole. Siin on abiks, kui organisatsioon need ise enda jaoks seab – teades, milline on olukord praegu ja milliseks me seda muuta soovime, on võimalik hinnata, kuidas me mingi mõistliku aja jooksul (näiteks üks aasta) edasi oleme liikunud. Kui organisatsioon suudab ise oma edukust hinnata, on seda võimalik mõista ka teistel.

On loomulik, et mitte kõik eesmärgid ei teostu ning see ei vähenda ilmingimata organisatsiooni vastutavust. Tegevuse käigus võib ka selguda, et algsed eesmärgid olid ebarealistlikud või minetasid oma tähtsuse. Vastutavus siin tähendab ka õppimist ja analüüsi, kas omalt poolt tehti parim ning miks mingid sihid saavutamata jäid.

Vastutavus ei piirdu kindlasti ainult tulemuste loeteluga. Eesmärgid võivad olla saavutatud, aga võib-olla oli lattu lihtsalt väga madalale asetatud või siis tehtud tegevused üldse ebavajalikud?

Siin tuleb arvestada mõjususe ja tõhususe kriteeriumiga – kas meie tegevuste sihtrühmade olukord muutus just tänu meile paremaks, kas me aitasime mingi meile muret teinud probleemi põhjuseid leevendada või õnnestus need kõrvaldada? Kui paljude olukord paremaks muutus ning mis on selle mõju kestvus ajas? Kui tõhusad me seejuures olime – kas me ei kulutanud selle tulemuse saavutamiseks ebaproportsionaalselt palju vahendeid (raha, aega, energiat vms)?

Siin oleme juba jõudnud vastutavuse laiemale mõisteni. Iga organisatsiooni tegevustel on vähemalt kolme liiki tulemusi (inglise keeles *triple bottom line*): ühiskondlikud, rahalised ja keskkondlikud. Näiteks kui parandasime küll oma sihtrühmade olukorda, aga kulutasime selleks ebamõistlikult palju raha, ei saa seda lugeda edukaks. Samuti siis, kui mingi tegevus säästis või tõi sisse raha, ent seda inimeste või keskkonna heaolu arvelt. Vastutav organisatsioon püüdleb pidevalt selle poole, et tema tegevuste positiivne mõju ühiskonnale oleks suurem, rahalised kulud alati otstarbekad ning mõju keskkonnale võimalikult väike. Kohati võivad need omavahel vastuollu minna: näiteks kui eelistada oma üritustel õiglase kaubanduse (*Fair Trade*) tooteid, kohalikke või mahetootjaid ning kasutada näiteks trükiste puhul taastoodetud paberit ja keskkonnasõbralikke tehnoloogiasid,

Vastutavus tähendab ka õppimist ja analüüsi, kas omalt poolt tehti parim ning miks mingid sihid saavutamata jäid.

Vastutav organisatsioon püüdleb pidevalt selle poole, et tema tegevuste positiivne mõju ühiskonnale oleks suurem, rahalised kulud alati otstarbekad ning mõju keskkonnale võimalikult väike.

siis on see rahaliselt kallim (kuid samas võib anda ka rahalist võitu pikas perspektiivis läbi parema maine). Oluline on siinkohal, et erinevate valikute mõjudega ollakse kursis ja otsused tehakse teadlikult.

Väga oluline on vastutavuse puhul seega lisaks vahetute tulemuste hindamisele ka nende saavutamise tee analüüs. Vastutav organisatsioon on oma tegevustes eetiline, avatud ja hooliv. Peab silmas pidama, et need üllad ideaalid võivad aga igaühe jaoks praktikas tähendada erinevaid asju ning on oht, et need jäävad ilusateks sõnadeks organisatsiooni strateegiadokumendis või eetikakoodeksis. Et seda vältida ja saavutada ühist arusaama, mida näiteks aus tegutsemine konkreetse organisatsiooni puhul tähendab, maksab regulaarselt läbi viia nõ. eetikaauditit, kus hinnatakse, kas ühenduse eestvedajad ja ühendus tervikuna on järginud neid põhimõtteid, mida ollakse lubanud. Väga kasulik on selle juurde kaasata ka partnereid, liikmeid ja sihtrühmade esindajaid – ehk jällegi neid, kelle silmis me legitiimsed ja vastutavad olema peame.

Läbipaistvus

Läbipaistvus tagab, et ka teised saavad organisatsiooni vastutavusest aru. Pahatihti mõistavad mittetulundusühendused läbipaistvusena üksnes aruandlust rahastajatele, ent nagu eespool nägime, on samavõrd oluline ka oma tegevuste ja tulemuste selgitamine teistele gruppidele, kelle jaoks või kellega koos organisatsioon tegutseb või kelle poolehoiust või vastuseisust ta tegevuste edukus sõltub. Kui organisatsioon tegutseb avalikes huvides (nagu spordiorganisatsioonid enamasti), on õigus tema tegevuse vastu huvi tunda igaühel ning sellise huvi olemasolu maksab käsitleda positiivse võimalusena liitlaseid leida ja hoida, mitte tüütu vastamiskohustusena.

Seadusest tulenevalt peavad kõik mittetulundusühendused koostama aastaaruande, eraldi nõuded aruandluseks on erinevatel rahastajatel. Aastast 2010 on ka mittetulundusühingute aastaaruanded Äriregistris avalikud (sihtasutustele aruanded on avalikud juba varasemast ajast). Ent seaduse nõuded aastaaruannetele on suhteliselt piiratud, puudutades eelkõige raamatupidamisaruandlust. Nagu hea valitsemine ei tähenda pelgalt seaduse nõuete täitmist, vaid omapoolset pingutust, et teha rohkem, nii peaks organisatsioon ka oma läbipaistvuse huvides püüdlema enamale kui lihtsalt kuivale numbrite loetelule aruandes.

Aastaaruande puhul tähendab see eelkõige tegevuste ja tulemuste analüüsi – millised olid organisatsiooni eesmärgid, miks ja kuidas need püstitati, milliseid teisi võimalusi kaaluti, mida nende eesmärkide saavutamiseks tehti, mis õnnestus ja mis mitte ning miks, mida sellest kõigest õpiti ja edaspidi paremini tehakse. Aruande muudab

Kui organisatsioon tegutseb avalikes huvides, on õigus tema tegevuse vastu huvi tunda igaühel ning seda maksab käsitleda positiivse võimalusena liitlaseid leida ja hoida, mitte tüütu vastamiskohustusena.

Läbipaistvuse huvides peaks organisatsioon püüdlema enamale kui lihtsalt kuivale numbrite loetelule aruandes.

paremini loetavaks, kui see on kirja pandud lihtsas keeles, illustreeritud fotode ja graafikutega. Kindlasti peaks aastaaruanne, nagu ka organisatsiooni eesmärgid ja tegevusplaanid, olema kergesti leitav tema kodulehelt.

Lisaks aasta- või projektiaruannetele tähendab läbipaistvus aga veel palju enam. Esiteks peab kõigile osapooltele olema selge, millega ja kuidas organisatsioon tegeleb, milline on tööjaotus ja vastutused, kuidas sünnivad otsused, kuidas kaasatakse nende tegemisse liikmeid, sihtrühmade esindajaid ja/või partnereid. Seega ei anta läbipaistvas organisatsioonis teada üksnes sellest, mis on tehtud, vaid sama oluline on teadlikkus ka sellest, mida ja kuidas teha kavatsetakse.

Selle eeldus on, et organisatsioon teab neid vastuseid kõigepealt ise. Need reeglid on mõistlik kirja panna, samas hoidudes ülereguleerimisest, sest liiga detailsete sisekordade puhul on oht, et eri dokumendid võivad omavahel vastuollu minna või siis lihtsalt ei suuda organisatsioon nende täitmist tagada. Kirja maksab panna seega ikkagi ainult see, mis on kõige olulisem ja mida organisatsioon pidada suudab. Tuleb jälgida, et need dokumendid oleksid sõnastatud selgelt ja täpselt, sest muidu võivad nad läbipaistvuse asemel hoopis suurendada segadust ja anda alust väärarvamisteks ja konfliktideks.

Aga ka tehtust aru andmine peaks toimuma sagedamini kui aastaaruannete või kord aastas toimuvate üldkoosolekutena. Organisatsioon peab olema jooksvalt valmis vastama küsimustele, mis huvilistel tekivad, olgu siis telefoni, e-posti või kohtumiste teel. Mõistlik võib olla ka regulaarsete uudiskirjade, tegevuse ülevaadete või avatud koosolekute korraldamine.

Kõige selle puhul maksab meeles pidada, et infole ligipääsu võimaldamine ei taga veel osapoolte informeeritust. Organisatsioon peab ise teadlikult otsima, kelle kursisolek tema tegevustega vajalik on ja pingutama selle nimel, et seda saavutada. See ei tähenda infoga valikuta pommitamist, vaid parimate kommunikatsioonikanalite ja suhtlusviiside otsimist, et enda vastu huvi äratada, kui seda veel ei ole.

Läbipaistvus suurendab mingil määral töökoormust ja ka kulusid, ent aitab teistpidi neid ka kokku hoida – juhul kui osapooled on informeeritud ja huvitatud organisatsiooni käekäigust, on nad ilmselt valmis ka omalt poolt rohkem eesmärkide saavutamiseks panustama, näiteks lööma kaasa vabatahtlikena. Samuti aitab läbipaistvus saavutada vigade vältimist, näiteks võivad partnerid märgata ebavajalikke kulusi või tegevusi, juhtida tähelepanu nõrkadele kohtadele plaanides, hoida ära organisatsioonile kahjulikke otsuseid vms.

Läbipaistvas organisatsioonis ei anta teada üksnes sellest, mis on tehtud, vaid sama oluline on teadlikkus ka sellest, mida ja kuidas teha kavatsetakse.

Infole ligipääsu võimaldamine ei taga veel osapoolte informeeritust.

Osalus

Mittetulundusühendused, kes sageli tahavad, et neid kaasataks otsuste tegemisse kas kohaliku või riigivõimu tasandil, mis nende tegevust mõjutavad, peavad ka ise olema kaasavad, andes võimaluse oma tegevustes kaasa rääkida oma liikmetele, sihtrühmade esindajatele ja partneritele. Täpselt nii, nagu riigi või kohaliku tasandi puhul ei piisa osalemiseks üksnes valimas käimisest, vaid veel olulisem on konkreetsete otsuste tegemises osalemine valimiste vahel, ei piisa ka organisatsiooni tasandil sellest, et liikmetel on võimalus regulaarselt valida juhtorganit. Veidi lähemalt tuleb sellest juttu allpool eestkostetegevuste juures, ent kaasamist ei ole vaja üksnes organisatsiooni seisukohtade kujundamisse, vaid ka eesmärkide ja tegevuste plaanimisse ning nende tulemuslikkuse hindamisse.

Nagu eespool vastutavuse ja läbipaistvuse all kõnelenud oleme, aitab liikmete, sihtrühmade ja partnerite osalus ära hoida vigu ning saada täiendavat informatsiooni ja ideid. Mittetulundusühenduse edukus sõltub suurel määral sellest, kui tugev on selle inimeste kuuluvustunne – teadmine, et minu panus on oluline. Vastupidine tunne tekitab tõrjutuse ja eemaldumise või koguni pettumuse, mis võib väljenduda ka organisatsiooni eesmärkidele vastutöötamises. Seetõttu on aktiivse ja aruka osaluse saavutamine selgelt organisatsiooni huvides ning sellega tuleb teadlikult tegeleda.

Mil määral keegi täpselt soovib kaasa rääkida ja milline on organisatsiooni sisene tööjaotus otsuste tegemisel, on mõistlik ühiselt kokku leppida. Inimeste huvid, võimalused ja oskused on erinevad ning tark organisatsioon oskab leida kõigile soovikohase rakenduse.

- Inimeste huvid, võimalused ja oskused on erinevad ning tark organisatsioon oskab leida kõigile soovikohase rakenduse.*

JÄTKUSUUTLIKKUS

„Kodanikuühiskonna lühisõnastik“ mõistab jätkusuutlikkust ehk elujõulisust (inglise keeles **sustainability**) kui tõenäosust, et organisatsioon või tegevus suudab täita oma otstarvet ka tulevikus. Argikeeles kiputakse jätkusuutlikkust samastama rahastamisega – näiteks kui rahataotlustes palutakse selgitada projekti jätkusuutlikkust, peetakse tavaliselt silmas, et kust tegevuse jätkamiseks projektiperioodi lõppedes raha plaanitakse saada. Ka organisatsioonid ise kalduvad oma jätkusuutlikkusest rääkides keskenduma vaid rahaasjadele, mis ilmselt praktikas ongi kõige põletavam probleem. Sellise lähenemise probleemiks on aga, et teised – ja sugugi mitte vähem tähtsad – jätkusuutlikkust mõjutavad tegurid jäävad tähelepanuta. Näiteks võib spordiklubil rahaasjadega kõik hästi olla, kuid ohuks tema edukusele tulevikus võib olla hoopis halb juhtimine, kehv maine, passiivne liikmeskond või tegevust pärssivad seadused.

Eraldi maksab vaadelda organisatsiooni ja konkreetse tegevuse jätkusuutlikkust. Näiteks kui ühenduse eestvedajate eesmärgiks on tervisespordi propageerimine rahva seas, siis selle tegevuse jätkusuutlikkuse näitajaks on sportimisharjumuse juurdumine inimestes. Juhul, kui on tekkinud piisav hulk inimesi (sõltuvalt organisatsiooni tegevusulatuselt võib „piisav hulk“ tähendada sadu, tuhandeid või sadu tuhandeid inimesi), kelle jaoks regulaarne tervisesportimine on kujunenud elustiiliks, ei pruugi organisatsiooni ennast enam vajagi olla – tema tegevus on sel juhul osutunud jätkusuutlikuks ilma tema endatagi.

Jätkusuutlikkust mõjutavaid tegureid saab jagada organisatsiooni sisesteks ja välisteks, tegevuskeskkonnast tulenevateks. Hea loetelu on välja pakkunud USA Rahvusvahelise Abi Agentuur (USAID), kes koostab alates 1997. aastast Kesk- ja Ida-Euroopa ning endise Nõukogude Liidu riikide mittetulundussektorite jätkusuutlikkuse indeksit, milles Eesti osaleb alates 2000. aastast. Tegevuskeskkonnast tulenevad jätkusuutlikkuse tegurid on nende indeksis seadusandlik keskkond ja infrastruktuur, organisatsiooni sisesed tegurid tema tegutsemisvõime, majanduslik elujõulisus, eestkoste ja teenuste osutamise suutlikkus ja maine. On muidugi selge, et ka kõik organisatsiooni sisesed jätkusuutlikkuse tegurid on mõjutatud üldisest tegevuskeskkonnast, näiteks rahastamisvõimalustest või ühenduste üldisest mainest selles riigis.

USAID indeks keskendub mittetulundussektori kui terviku jätkusuutlikkusele, ent küsimusi veidi kohendades saab seda kasutada ka oma organisatsiooni jätkusuutlikkuse hindamiseks:

- Klubil võib rahaasjadega kõik hästi olla, kuid ohuks tema edukusele tulevikus võib olla hoopis halb juhtimine, kehv maine, passiivne liikmeskond või tegevust pärssivad seadused.***

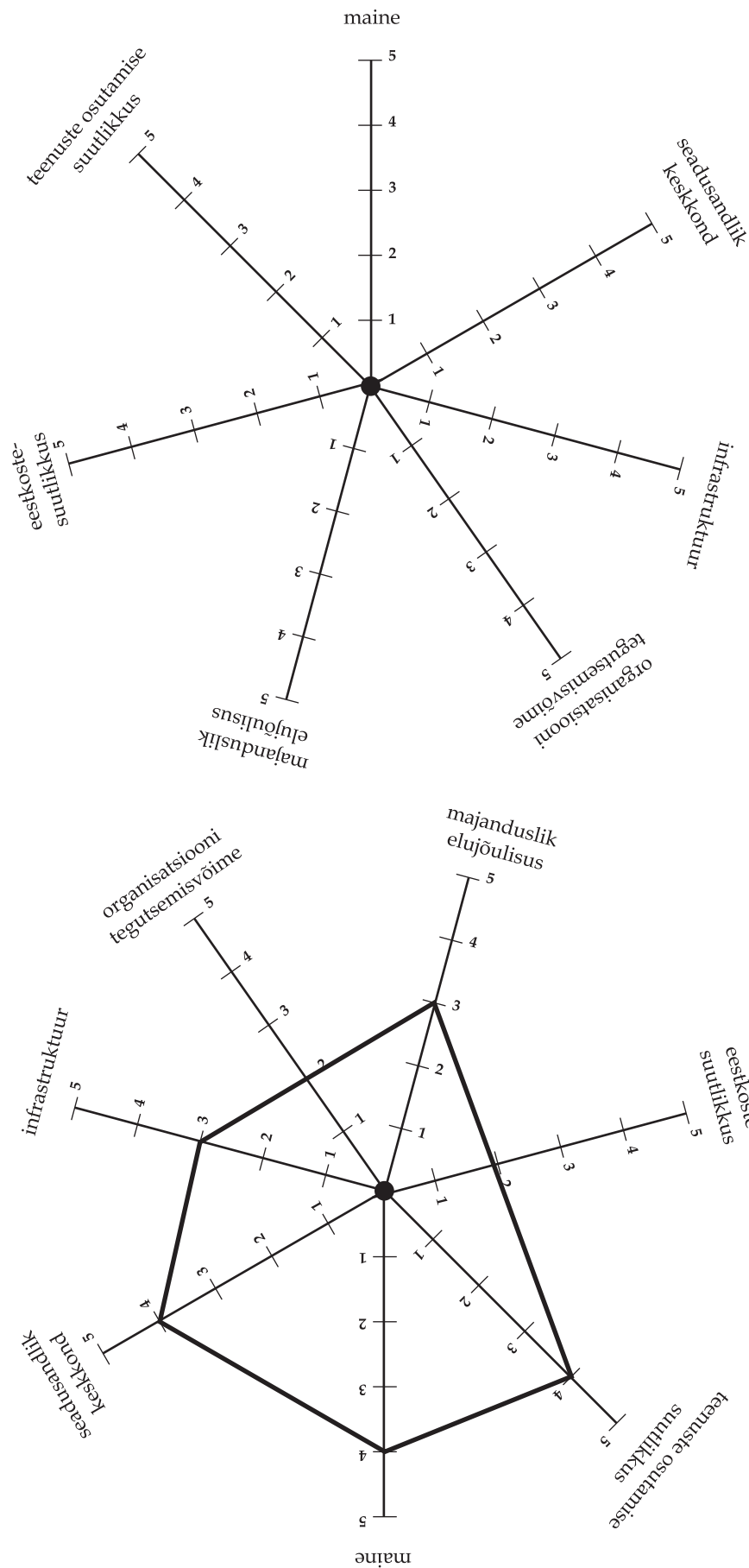
Keskonnast tulenevad organisatsiooni jätkusuutlikkuse tegurid	
Õiguslik keskkond	Kas seadused, sh. maksustamine soodustavad organisatsiooni tegevust? Kas nõuded organisatsiooni tegevusele on seadustes selgelt ja täpselt kirjeldatud ning mõistlikud? Kas riigi- või kohalik võimu või maksuameti tegevus takistab organisatsiooni tegevusi? Kas avalikku võimu saab vabalt kritiseerida? Kas organisatsioon on teadlik tema tegevusele võimalikest maksusoodustustest?
Infrastruktuur	Kas on võimalik pöörduda tugiorganisatsioonide poole (jõukohase hinnaga) nõustamise saamiseks? Kas kuulatakse mõnda katusorganisatsiooni, kas see aitab kaasa organisatsiooni tegevusele? Kas tugi- ja katusorganisatsioonid toimivad hästi ja on stabiilsed? Kas nende kadumine võiks kahjustada organisatsiooni tegutsemissuutlikkust? Kas vahetatakse infot ja tehakse koostööd teiste organisatsioonidega? Kas see koostöö on tulemuslik? Kas organisatsioonil on võimalik saada (jõukohase hinnaga) koolitusi endale vajalikel teemadel, sh. organisatsiooni arendamisest ja juhtimisest?
Organisatsioonist endast tulenevad jätkusuutlikkuse tegurid	
Organisatsiooni tegutsemisvõime	Kas organisatsioon teab ja tunneb hästi gruppe, kelle huvides ta tegutseb? Kas tegeletakse teadlikult kandepinna laiendamisega? Kas see tegevus on edukas? Kas organisatsioon on selgelt määratlenud oma missiooni ja visiooni ning tegutseb sellest lähtuvalt? Kas kasutatakse strateegilist plaanimist? Kas juhtimisstruktuurid ja tööjaotus organisatsioonis on selgelt paigas ning toimib hästi? Kas juhtorgani tegevus on läbipaistev ning tagab huvilistele selge ülevaate? Kas organisatsioonil on olemas palgaline tööjõud, kas rakendatakse võimalikke vabatahtlikke? Kas on olemas tööks vajalikud tehnilised vahendid ja pind?
Majanduslik elujõulisus	Kas olemasolevad rahastusallikad on stabiilsed? Kas organisatsiooni rahastus tuleb erinevatest allikatest, tagamaks, et ühe rahastaja kadumine ei põhjusta korvamatut kahju? Kas organisatsioon saab annetusi või mitterahalist toetust oma sihtgruppidele või kogukonnalt? Kas organisatsioon kogub liikmemakse? Kas organisatsioon oskab plaanida, kust ja kellelt peaks tulema erinevate tegevuste jaoks vahendid? Kas organisatsioon tegeleb teadlikult uute rahastusallikate ja finantsmudelite otsimisega? Kas organisatsioon teenib omatulu toodete või teenuste müügist?
Eestkostesuutlikkus	Kas organisatsioon on teadvustanud, kuidas seadusandlik keskkond ja avalik arvamus mõjutavad tema tegevust? Kas on olemas otsekanalid suhtlemaks ametnike ja poliitikutega kohalikul või riigi tasandil? Kas on olemas vajalikud oskused ja teadmised, osalemaks poliitilistes otsustusprotsessides? Kas osatakse teha lobitööd? Kas eestkostetegevustes tehakse koostööd teiste samu eesmärke jagavate organisatsioonidega? Kas organisatsiooni eestkostetegevused on olnud edukad?
Teenuste osutamise suutlikkus	Kas organisatsioon pakub mingeid teenuseid või müüb tooteid? Kas tarbijad on kvaliteediga rahul? Kas organisatsioon on teadlik turunõudlusest ja sihtgruppide maksejõulisusest? Kas teenused teenivad enda osutamise kulud tasa? Kas teenuste osutamiseks on sõlmitud (pikaajalised) lepingud?
Maine	Kas organisatsiooni tegevust kajastatakse meedias positiivses valguses? Kas omatakse vajalikke oskusi ja teadmisi meediasuhtluseks? Kas avalikkus ning äri- ja avalik sektor suhtuvad organisatsiooni üldiselt hästi, mõistavad ta olemust ja toetavad tegevust? Kas organisatsioon teavitab avalikkust oma tegevusest ja kujundab teadlikult oma mainet? Kas teave organisatsiooni kohta (sh. aruanded) on kergesti kättesaadav? Kas organisatsioonil on olemas oma eetilise käitumise põhimõtted, kas neid järgitakse praktikas?

Kuidas nende küsimuste põhjal (ning vajadusel olulisi küsimusi lisa-des) oma organisatsiooni jätkusuutlikkust hinnata? Üks võimalus on, et neile küsimustele mõtleb tegevjuht. Parem on aga sellist hindamist regulaarselt ette võtta suuremas ringis, koos töötajate, juhtorgani liikmete, organisatsiooni enda liikmete ning ka teiste sihtrühma esindajate ja tihedamate koostööpartneritega. Sellised arutelud võivad toimuda kord aastas, tegevuskava koostamise eel, kindlasti aga siis, kui koostatakse organisatsiooni pikaajalisemat strateegiat.

Hindamist võib teha kirjalikult, näiteks interneti teel, millega saab kaasata suuremat hulka inimesi, kuid selleks võib osalejad ka kokku kutsuda, mis võimaldab ühist arutelu. Koostatakse hindamisskaala (näiteks: 1 – väga nõrk, 2 – kesine, 3 – rahuldav, 4 – hea, 5 – väga hea) ning palutakse kõigil osalejatel üksteisest sõltumata hinnata, kuidas nende meelest olukord organisatsioonis on. Tulemusi koonda-des saab neid kujutada graafikul (vaata joonist), mis toob visuaalselt välja, kus on hindajate meelest organisatsiooni jätkusuutlikkuse nõrgad kohad. Selle põhjal on võimalik plaanida vajalikke tegevusi, et tugevaid külgi hoida ja arendada ning nõrgemaid järele aidata: näiteks võib välja tulla, et organisatsiooni endaga on asjad hästi, kuid takistuseks on ebasoodus keskkond – sel juhul on mõistlik pühendada edaspidi rohkem tähelepanu keskkonna parandamisele näiteks eestkosteinitsiatiivide läbi. Kui sellist hindamist korraldada regulaarselt, tekib ka võimalus jälgida muutusi ajas: kas mured leiavad lahendusi või hoopis süvenevad.

Vt Joonis 1 lk 13.

Oma jätkusuutlikkuse hindamist on mõistlik teha koos liikmete ja partneritega ning regulaarselt: siis näed, kas mured leiavad lahendusi või süvenevad.



Joonis 1. Organisatsiooni jätkusuutlikkuse hindamise skaala. Allpool näide hüpoteetilise spordiklubi kohta - jooniselt on näha, et klubi peab end üsna heaks teenuseosutajaks, aga probleemiks on organisatsiooni sisene tegutsemisvõime ja madal eestkostesummitikkus.

EESTKOSTE

Eestkoste ehk huvikaitse (inglise keeles *advocacy*) on teenuste pakkumise kõrval üks kahest mittetulundusühenduste põhilisest funktsioonist ühiskonnas. Spordiorganisatsiooni puhul võib teenuse näiteks olla sportimisvõimaluste pakkumine (trennid, võistlused, rahvaspordiüritused jms), spordirajatiste haldamine, sportijate-treenerite koolitamine, nõustamine, abistamine vms. Eestkostenäiteks võib aga olla sportimisharrastuse populariseerimine, omavalitsuse eelarves spordile suuremate rahaeralduste eest seismine, poliitikute ja ametnike veenmine uue võimla ehitamise vajalikkuses, spordipoliitika kujundamises osalemine vms.

Selge piiri tõmbamine eestkostetegevuste ja teenuste pakkumise vahel ei ole kerge ega ka eriti vajalik. Mõned praktikud ja autorid soovivad organisatsioonil valida emb-kumb, et siis selles vajalikud kompetentsid välja arendada ja vältida tegevuste killustumist. Siinkirjutaja jagab pigem seisukohta, et eestkostet ja teenuste pakkumist on mõistlik kombineerida.

Näiteks kui organisatsiooni eesmärgiks on sportimisharrastuse levitamine ühiskonnas, siis on selleks ilmselt vaja mõlemat sorti tegevusi: ühest küljest korraldada rahvaspordiüritusi, teisest küljest aga seista ka selle eest, et kohalik omavalitsus rajaks terviseradasid, need oleksid pimedal ajal valgustatud jms. Teenuse pakkumise kaudu saab mitmeid asju konkreetse sihtrühma jaoks vahetult ära teha, eestkoste võimaldab aga kaasata sama eesmärgi saavutamisse suuremat hulka partnereid, saavutada suuremat mõju, luua soodsaid tingimusi, et need tegevused kujuneksid jätkusuutlikuks. Eestkostet on ka lihtsam teostada, kui organisatsioonil on vahetuid kogemusi ja teadmisi, mida saadakse teenuse pakkumise läbi sihtrühmadega töötades.

Eestkostetegevuste sihtgrupid

Eestkostetegevused võivad olla suunatud erinevatele sihtgruppidele: avalikule sektorile (kohaliku või riigivõimu esindajatele), äri sektorile või ka laiemale avalikkusele. See, kelle hoiakuid või väärtusi on vaja kujundada või mõjutada, sõltub probleemist. Tihti on vaja töötada mitmel suunal korraga: näiteks selleks, et saavutada mõne spordirajatise ehitamine, on vaja nii avalikkuse toetust kui ka vastava otsuse langetavate ametnike ja poliitikute poolehoidu. Sõltuvalt sihtgrupist võib vaja minna erinevaid oskuseid, mille puudumise korral tuleks neid arendada: näiteks ametniku veenmiseks võib olla vaja viiteid kinnitatud arengukavadele, riiklikele programmidele, uuringutele, väga põhjalikke kalkulatsioone jms, mis avalikkuse jaoks võib olla tüütu, segane ja ebaveenev. Kui suhtlemiskanaliks avalikkusega sobivad meedia, rahvaüritused või kampaaniad, siis ametnike ja poliitikute puhul annab nendest kindlasti paremaid tulemusi otsesuhtlemine

- ☑ *Teenuse pakkumise kaudu saab mitmeid asju sihtrühma jaoks vahetult ära teha, eestkoste võimaldab aga saavutada suuremat mõju ja luua soodsaid tingimusi.*

(otsesuhtlemist, eriti vastava teema või piirkonna arvamusiidritega maksab mõistagi kasutada ka avalikkuse toetuse saavutamiseks). Nagu teiste tegevuste puhul, on siingi vajalik hea plaanimine ning oma tugevuste-nõrkuste põhjalik tundmine.

See ei tähenda siiski, et iga organisatsioon peab välja arendama ka oma eestkosteprogrammi – sageli on seda mõistlik teha läbi osalemise katusorganisatsioonide tegevuses või tehes lihtsalt koostööd teiste oma piirkonna spordiklubidega. Ent vähemalt mõningad teadmised eestkostest on vajalikud ka sellisel puhul.

Algatav ja reageeriv eestkoste

Eestkostetegevusi saab jagada algatavateks (proaktiivseteks) ja reageerivateks. Algatavad eestkostetegevused on sellised, mille organisatsioon käivitab omal initsiatiivil – näiteks tuvastades oma ala, organisatsiooni või sihtrühma jaoks olulised teemad, töötades välja oma seisukohad ja tegevusplaani ning siis viimast ellu viies. Teine võimalus on reageerida teiste seisukohtadele või algatustele, osaleda avaliku võimu või teiste organisatsioonide käivitatud kaasamisprotsessides, töörühmades või mujal. Üks ei ole parem kui teine ning osata on vaja mõlemat. Eesti mittetulundusühenduste puhul pigem probleemiks olema see, et suudetakse vaid reageerida toimuvale ning sedagi mitte alati kuigi kiiresti või tulemuslikult.

Algatava eestkoste suur eelis on, et sel juhul on organisatsioon ise oma aja peremees. Samuti saab sellega tagada, et keskendutakse just neile küsimustele, mis organisatsiooni jaoks kõige olulisemad ega sõltuta teiste seatud teemapüstitustest või kitsendustest. Probleemiks võib olla see, et kui need seisukohad vajavad elluviimiseks ka teiste, näiteks avaliku võimu toetust, ei pruugi need haakuda partnerite tööplaanide, soovide või võimalustega, mis võib rakendamist edasi lükata. Selle vältimiseks on mõistlik paralleelselt oma seisukohtade kujundamisega informeerida ja kaasata ka neid, kelle toetus on vajalik hilisemas etapis, või siis koostada realistlik plaan, kuidas seda toetust saavutada.

Algatavaid ja reageerivaid eestkostetaktikaid saab kombineerida ka sel moel, et viia end kurssi partnerite tööplaanidega (lihtsam on see avaliku sektori puhul). Teades, milliste teemadega ja millal plaanitakse tegeleda, on organisatsioonil võimalik oma seisukohad juba eelnevalt koostada, nii et need on olemas ajaks, kui töö algab. See võimaldab hiljem kiiresti reageerida ja oma huvide eest seista.

- Paralleelselt oma seisukohtade kujundamisega on mõistlik kaasata neid, kelle toetus on vajalik hilisemas etapis.***

Eestkosteks vajalikud oskused

Eestkoste edukaks teostamiseks on vaja rida oskuseid, mille tekitamisele tuleb aegsasti tähelepanu pöörata. Nagu organisatsiooni jätkusuutlikkuse hindamisega, nii on ka nende oskuste puhul mõistlik regulaarselt üle vaadata, millised on organisatsiooni tugevused ja nõrkused, et siis viimaste parandamisega teadlikult tööd teha.

1. Liikmete ja sihtrühmade kaasamine

Selleks, et kellegi huvide eest tulemuslikult seista, on vaja neid huvisid esiteks põhjalikult teada, teiseks saavutada nende teadlikkus ja toetus, kelle eest väidetavalt seistakse. Sageli kipuvad mittetulundusühendused seda võtma enesestmõistetavana, et olles ise üks vastava sihtrühma (näiteks tervisesportlased, noored, puuetega inimesed vms) esindajatest, teatakse niigi, mida teised selle sihtrühma liikmed soovivad ja vajavad, ent see ei pruugi olla õige eeldus.

Nõnda on vajalik liikmete ja sihtrühmade (edaspidi käsitleme neid lihtsuse mõttes koos, rääkides ainult liikmetest) regulaarne kaasamine oma seisukohtade ja tegevuste kujundamisse. Sel moel on esiteks võimalik neid paremini läbi mõelda, sest eeldatavasti on liikmetel mõtteid ja ideid, mida organisatsiooni juhtkonnal ei pruugi olla. Teiseks tugevdab see organisatsiooni positsiooni eestkostjana, sest ta saab öelda, et tegu pole pelgalt paari inimese, vaid suurema grupi ühiselt läbi arutatud ja kujundatud sooviga.

Kaasamise eelduseks on oma liikmete tundmine – mis on nende huvid, ootused sinu suhtes ja eelistused kaasarääkimiseks. Mõistlik on liikmetega ühiselt paika panna tööjaotus, kaasamispehõimõtted ja kommunikatsiooni korraldamine – näiteks millised otsused on tegevjuhi või juhtorgani pädevuses, millised otsused eelnevalt liikmetega läbi arutatakse ja milliste puhul liikmeid lihtsalt informeeritakse, milliseid suhtluskanaleid ja viise selleks kasutatakse (e-post, kohtumised vms). See ei pea olema pikk ja detailne sisekord, kuid oluline on, et kõik sellest ühtmoodi aru saaksid, vältimaks võimalikke probleeme ja mõttetult palju energiat nõudvaid sisekonflikte. Kui lisandub uusi liikmeid, tuleb neid pehõimõtteid ka neile tutvustada, ja aeg-ajalt üle vaadata, kas need on jätkuvalt asjakohased või vajaksid muutmist.

Liikmete kaasamisest loobutakse mõnikord sel põhjusel, et liikmed ise ei ole kuigi aktiivsed ning delegeerivad vastutuse meeeldi juhtorganile. See on siiski ohtlik tee, sest nii võib organisatsiooni sees tekkida partnerlussuhete asemel kergesti kliendisuhe, kus liikmed ainult nõuavad juhtorganilt

- Liikmete kaasamisest loobumine muudab organisatsiooni seestpoolt kergesti haavatavaks.**

head tööd, kuid ise ei panusta rohkem kui ehk pelgalt liikmemaksu tasumisega. See muudab organisatsiooni seestpoolt kergesti haavatavaks. Nõnda on vajalik ka liikmete teadlik arendamine, pakkudes neile mitte üksnes seda, mida nad ise oskavad küsida, vaid ka seda, mida organisatsioonil neilt vaja on, et tõsta oma võimekust nende huvide eest seisjana.

2. Analüütilised oskused

Et anda oma seisukohtadele kaalu, peavad need olema hästi põhjendatud. See nõuab oskust töötada erinevate dokumentidega – eelnõud, arengukavad ja strateegiaid, eelarved jms. Need on oskused, mida headel spordispetsialistidel sageli pole, seega tuleks siin mõelda, kas neid oskuseid endas arendada või leida selle jaoks abilisi.

Seisukohti muudab tugevamaks ka see, kui organisatsioon suudab selle varustada uuringute tulemustega. See ei tähenda, et iga organisatsioon peaks hakkama tegema tööd, mida muidu teevad ülikoolid või konsultantsfirmad, ent lihtsamate uuringute läbiviimine on jõukohane ka ilma spetsiaalse ettevalmistuseta. Olulisemaks panuseks, mida mitmetulundusühendused näiteks õigusloomesse anda saavad, on koostatava otsuse mõjude analüüs oma sihtrühma seisukohalt. Seda saab selgitada, viies läbi lihtsamaid küsitlusi või arutelusid.

3. Kommunikatsioon ja läbirääkimisoskused

Et saavutada oma eesmärgid, on vaja väga hästi mõista teise poole huve ja seisukohti ning osata leida liitlasi. Seepärast on kommunikatsioonioskused tihti võtmetähtsusega eestkostetegevuste tulemuslikkuses.

Edukad eestkostetegevused eeldavad põhjalikku ettevalmistust: enda seisukoha poolt- ja vastuargumentide läbikaalumist, oma tugevuste ja nõrkuste teadmist, partneri ja protsessi tundmist. Siingi tuleb kasuks kaasamine, mis aitab ettevalmistustööd paremini teha. Läbirääkimissituatsioonis on samuti kasulik rohkem kuulata kui rääkida, rohkem küsimusi esitada kui seletada, sest sel moel saad väärtuslikku infot. Mõistlik on kontrollida, kas oled teise poole mõtetest õigesti aru saanud.

Keeruliste teemade puhul maksab alustada ühisosast ja kergematest küsimustest. Teisele poolele tuleks näidata tema kasu, rääkida kindlasti esmajoones eesmärkidest, mitte alustada rahast. Hoiduma peaks paatosest ja liigsest erialakeelest, emotsioonidest, kõrvalistele teemadele kaldumisest, "mürast" ja ähvardustest (eriti kui sul tegelikult puudub

Läbirääkimissituatsioonis on kasulik rohkem kuulata kui rääkida, rohkem küsida kui seletada.

jõud neid ellu viia). Ole asjalik, usaldusväärne, järjepidev, aus, pea kinni kokkulepetest, paku välja rohkem kui üks lahendus ja ole valmis kompromissideks.

Töötada maksab isiklike kontaktide loomise ja hoidmise nimel, samas muidugi jälgides, et see tegevus ei muutuks ebaeetiliseks, samuti mõeldes jätkusuutlikkusele, et need suhted ei kaoks, kui inimesed emmas-kummas organisatsioonis vahetuvad. Suhetes avaliku võimuga tuleks vältida eksklusiivset koostööd ühe erakonnaga, isegi kui see hetkel tundub ahvatlev, sest võimal olijad vahetuvad ning enese sidumine ühe poliitilise jõuga võib tulevikus valusalt kätte maksta.

Eraldi küsimus on erimeelsuste avalikustamine. Ühest küljest aitab eestkostetegevustele kaasa, kui organisatsioon on nähtav ning partner tajub, et tema ignoreerimine võib kaasa tuua avalikkuse vastuseisu. Erimeelsustega meediasse minemine ei peaks siiski olema esimeste valikute hulgas, sest avalik vastandumine muudab mõne võib-olla iseenesest lihtsa teema põhimõtteküsimuseks, kus kummalgi poolel on juba raskem oma positsioonidelt väarikalt taanduda ja kompromissi leida.

4. Tähtaegade pidamine

Mittetulundusühenduste jaoks on sageli eestkostega seonduvaks probleemiks ajapuudus – tihti lihtsalt ei jõuta oma seisukohti muude tööde kõrvalt vajaliku kiirusega kujundada. Üheks abinõuks on siin parem plaanimine ja suurema rõhu panemine algatavale eestkostele – kui olulised teemad on teada, seisukohad aegsasti kujundatud ning liikmete eelistused selged, ei kulu reageerimiseks palju aega.

Samas on ka õigustatud, kui organisatsioon küsib konsultatsioonide puhul endale lisa-aega, selgitades, et kuna seisukoht tuleb eelnevalt läbi arutada oma liikmeskonnas ning seda ei saa teha üleöö. Et avalik sektor ootab mittetulundusühendustelt enamasti just mitte tegevjuhi isiklikku arvamust, vaid liikmeskonna ühist seisukohta, siis tuleb neil ka selleks piisavalt aega anda. Küll aga on oluline, et lisa-aega küsitaks varakult, mitte alles siis, kui tähtaeg juba kukkunud.

- Kui olulised teemad on teada, seisukohad aegsasti kujundatud ja liikmete eelistused selged, ei kulu reageerimiseks palju aega.***

Lisalugemist

- Hille Hinsberg, Urmo Kübar „Kaasamise käsiraamat ametnikele, poliitikutele ja vabaühendustele“ (EMSL, 2009). Internetist tasuta alla laetav www.ngo.ee/trykised.
- Kaidi Holm „Hea valitsemine: käsiraamat tänastele ja tulevastele vabaühenduste valitsejatele“ (EMSL, 2007). Internetist tasuta alla laetav www.ngo.ee/trykised.
- Urmo Kübar „Ühenduse legitiimsus ja vastutavus“ (kogumikus „Vabaühenduste arengust Eestis: ülevaade 2005“, EMSL 2005). Internetist tasuta alla laetav www.ngo.ee/trykised.
- Mikko Lagerspetz „Kodanikuühiskonna lühisõnastik“ (EMSL, 2007) www.ngo.ee/sonastik.
- „USAID mittetulundussektori jätkusuutlikkuse indeks Kesk- ja Ida-Euroopa ning endise Nõukogude Liidu riikides“. Erinevate aastate raportid on saadaval www.ngo.ee/indeks.
- Ajakiri Hea Kodanik. Internetist tasuta alla laetav www.ngo.ee/heakodanik.
- Praktilised nõuanded mittetulundusühenduse tegevuse korraldamiseks www.ngo.ee/teabekeskus.