

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond

Kstina Vallimäe

**TASAKAALUS TULEMUSKAART
TARTU ÜLIKOOLI AKADEEMILISE
SPORDIKLUBI STRATEEGILISES
JUHTIMISSÜSTEEMIS**

Magistritöö ärijuhtimise magistrikraadi taotlemiseks ärijuhtimise erialal

Juhendaja: professor Toomas Haldma

Tartu 2016

Soovitan suunata kaitsmisele

professor Toomas Haldma

Kaitsmisele lubatud "....."..... 2016. a

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

.....

Kstina Vallimäe

SISUKORD

SISSEJUHATUS	5
1. TULEMUSJUHTIMINE JA TASAKAALUS TULEMUSKAARDI KONTSEPTSIOON MITTETULUNDUSSEKTORIS	9
1.1. Tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise olemus ning olulisus mittetulundussektoris	9
1.2. Tasakaalus tulemuskaardi olemus ja põhimõtted mittetulundussektoris	16
1.3. Tulemuslikkuse hindamine ja tasakaalus tulemuskaardi kasutamine spordiorganisatsioonis	22
1.3.1. Tulemuslikkus ja selle mõjutegurid spordiorganisatsioonis	22
1.3.2. Tasakaalus tulemuskaardi kasutamine spordiorganisatsioonis	30
2. TASAKAALUS TULEMUSKAARDI VÄLJA ARENDAMINE TARTU ÜLIKOOLI AKADEEMILISES SPORIKLUBIS	39
2.1. Ülevaade TÜASKi tegevusest, spordiklubi missioon ja strateegilised eesmärgid	39
2.2. TÜASKi tegevusvaldkondade ja toimiva tulemuslikkuse hindamise süsteemi analüüs.....	44
2.2.1. TÜASKi sihtrühmad, spordialad ja spordisüsteemi tasemed.....	44
2.2.2. TÜASKi spordihoonete ja -rajatiste arendamine ning haldamine	53
2.2.3. TÜASKi arendamine organisatsioonina.....	57
2.3. TÜASKi tasakaalus tulemuskaardi kontseptsiooni arendamine ja tulemuslikkuse näitajate valik	64
2.3.1. TÜASKi strateegiakaart ja tasakaalus tulemuskaardi üldkontseptsioon.....	64
2.3.2. TÜASKi tasakaalus tulemuskaardi aspektide näitajate valik.....	70
KOKKUVÕTE.....	79
VIIDATUD ALLIKAD	83
LISAD.....	91
Lisa 1. Eesti spordi päästmise sammud Eesti riikliku spordistrateegia vaates	91

Lisa 2. Klassikalised aspektid eesmärkide ja näitajatega spordiorganisatsioonide tasakaalus tulemuskaardil.....	93
Lisa 3. TÜASKi põhikiri.....	96
Lisa 4. TÜASKi strateegilised eesmärgid, tegevusvaldkonnad ja tegevused strateegiliste eesmärkide saavutamiseks	101
Lisa 5. TÜASKi struktuur	103
Lisa 6. TÜASKi juhatuse liikmete tööjaotus	104
Lisa 7. TÜASKi tulud, kulud ja tulem aastatel 2013–2015	106
Lisa 8. TÜASKi spordialade struktuur	108
Lisa 9. TÜASKi korvpallidivisjonist ja korvpalli järelkasvu projektist	109
Lisa 10. Korvpallimeeskonna TÜ/Rock tulud ja kulud	112
Lisa 11. Ujula 4 spordihoone vastavus kaasaja nõuetele	113
Lisa 12. TÜASKi treenerid ja kutsetasemed.....	115
Lisa 13. TÜASKi tulude-kulude aruandluse kord	117
Lisa 14. TÜASKi 2016. aasta eelarve.....	119
Lisa 15. Tartu Ülikooli liikmemaksu jaotus aastatel 2013–2016.....	121
SUMMARY	122

SISSEJUHATUS

Euroopa Nõukogu määratleb sporti kui „igasugust füüsilist tegevust, milles osaletakse korrapäratult või organiseeritult ning mille eesmärk on näidata või parandada füüsilist vormi ja vaimset heaolu, tekitada sotsiaalseid suhteid või saavutada igasuguse tasemega võistlustel tulemusi“ (Valge raamat ... 2007: 2). Eesti spordisüsteem ei seisa üleval vaid tänu tugevatele ja ambitsioonikatele sportlastele ja treeneritele, vaid ka tõhusale ja toetavale tugisüsteemile, mille „süsteemne süsteemitus“ (Mägi 2014) võiks ideaalis olla rakendatud igas Eesti spordiorganisatsioonis.

Eesti Vabariigi spordiseaduse kohaselt on spordiorganisatsiooniks spordiklubi, maakonna spordiliit, spordi alaliit, spordiühendus ja rahvuslik olümpiakomitee (Spordiseadus 2016). Spordiseaduse sätete kohaselt korraldavad ja edendavad sporti riik, kohaliku omavalitsuse üksused ja spordiorganisatsioonid. Sport Eestis on detsentraliseeritud ja spordiorganisatsioonid on oma otsustes iseseisvad. Spordiklubi saab spordiseaduse paragrahvi 4 punkti 1 kohaselt olla vaid eraõiguslik juriidiline isik, mille põhitegevus on spordi arendamine (Spordiseadus 2016), seega võib spordiklubi alates 2006. aastast olla Eestis nii mittetulundusühing ja sihtasutus kui ka äriühing (nt aktsiaselts, osaühing). Spordiorganisatsioonide arv Eestis kasvab pidevalt ja need on pidevas muutuses, muutused sõltuvad eelkõige ühingu liikmetest, eestvedajatest ja juhtidest (Tõnise 2014: 132).

Kultuuriministeeriumi ja Eesti spordiorganisatsioonide poolt ette valmistatud ja Eesti Vabariigi Riigikogu poolt 2015. aasta veebruaris heaks kiidetud riiklik arengustrateegia „Eesti spordipoliitika põhialused aastani 2030“ koostati tulenevalt vajadusest määrata kindlaks Eesti spordipoliitika visioon, üleriigiline eesmärk ja prioriteetsed arengusuunad. Riikliku arengukava koostamise käigus koondati kõik spordivaldkonna ja -juhtimise mõtted, ettepanekud ja mured, mh viited spordiorganisatsioonide juhtimisprobleemidele, ressursside ebaausale (ka valele) kasutamisele ning vähestele teadmistele (Eesti ... 2015). Eesti kogu sporditegevus peab edaspidi spordipoliitika arengukavast lähtuma, vastav

eeldus sisaldub sõnaselgelt värskes õigusaktis. Riiklikus arengukavas väljenduvad tulemuslikkusega seotud aspektid peamiselt Eesti tulemuslikus esindatuses, mis tähendab eelkõige spordisaavutuste tuntust rahvusvaheliselt, milleks omakorda on vaja pädevaid treenereid, laste ja noorte sporditegevuse sihipärast ja süsteemset toetamist ning piirkondlike ja üleriigiliste õppe- ja treeningkeskuste loomist. Riik on seadnud oluliseks ka spordi rahastamismudelite arendamise ja saavutussporti toetava õigusruumi täiustamise. Saavutusspordi konkurentsivõime tagamiseks peab riik oluliseks, et nii riik kui spordiorganisatsioonid toetavad spordivaldkonna teadus- ja arendustegevust, spordimeditsiini ja taastusteenuseid, kaasates selleks parimaid spetsialiste (Eesti ... 2015). Seega on autori hinnangul igal Eestis tegutseval spordiorganisatsioonil ülesanne ja ka vastutus riiklikus arengukavas seatud prioriteetide ja eesmärkide täitmisel.

Spordisüsteem (ka Eesti spordisüsteem) jaguneb liikumisharrastuseks, harrastusspordiks ning saavutusspordiks. Käesoleva töö empiirilises osas lähemat käsitlust leidev mittetulundusühing Tartu Ülikooli Akadeemiline Spordiklubi (edaspidi: TÜASK) katab ära kõik nimetatud spordisüsteemi hierarhias esinevad tasemed. TÜASKil on olemas liikmete – Tartu Ülikool ja Tartu Ülikooli Rektorate Sihtasutus – üldkoosoleku poolt heakskiidetud arengukava aastani 2017. Arengukava koostamise protsessis 2012. aastal osalesid ühingu mõlema liikme esindajad ja klubi kõik juhatuse liikmed, kuid autorile teadaolevalt mitte töötajad, treenerid ega sportlased. TÜASKi liikmed tõstatasid oma korralisel üldkoosolekul 2015. aasta kevadel, kui päevakorrapunktide seas olid mh 2014. aasta auditeeritud majandusaasta aruande kinnitamine ning spordiklubi juhatuse liikmete tasustamise (samuti tulemustasustamise) küsimused, esmakordselt õigustatult küsimuse spordiklubi tulemuslikkuse ning juhatuse liikmete tegevustulemuste mõõtmise kohta. Nii 2015. kui 2016. aasta korralisel üldkoosolekul otsustati spordiklubi möödunud tegevusaasta tulemuslikkust hinnata pelgalt subjektiivse sisetunde alusel, leppides hindamise keerukusega.

TÜASK kuulub Tartu Ülikooli kontserni ja Tartu Ülikool kasutab tulemusjuhtimise vahendina tasakaalus tulemuskaarti (edaspidi: TTK), seega on autori hinnangul TTK kasutamine tulemusjuhtimise vahendina ka Tartu Ülikooli konsolideeritud gruppi kuuluvas organisatsioonis esmane valik. Seda enam, kui tahetakse kontserni kuuluvate organisatsioonide omavahelisi tegevusi või eesmärke siduda, on tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise ühesuguste meetodite kasutamine põhjendatud. Autorile teadaolevalt ei ole seni

Eestis ühelegi spordiklubile TTKd kujundatud. Küll aga peavad igal maksusoodustusi soovival klubil olema ette näidata organisatsiooni arengukava ning klubi peab õigusaktides nõutud tähtpäevadeks esitama riigi poolt nõutavaid statistilisi andmeid. Riik otseselt spordiorganisatsioonide poolt arengukavade täitmist ei monitoori.

Kõik Eesti spordiorganisatsioonid, sh TÜASK, võiksid ideaalis kasutada tulemuslikkuse juhtimise süsteemi, mis toetuks täielikult või suuremas osas värskes riiklikus spordipoliitika arengustrateegias toodud põhimõtetele ning juhinduksid oma missioonist ja strateegilistest eesmärkidest. TÜASKi arengusuundi silmas pidades on käesoleva **magistritöö eesmärk** välja töötada TÜASKi TTK kontseptsioon, leida sellele sobilikud aspektid, eesmärgid ning tulemuslikkuse näitajad lähtuvalt spordiklubi missioonist ja strateegilistest eesmärkidest. Sobilike tulemuslikkuse näitajate kaasabil on võimalik hinnata TÜASKi arengut selle arengukavas püstitatud eesmärkide täitmise suunas. Magistritöö eesmärgi saavutamiseks on autor püstitanud järgmised **uurimisülesanded**:

- analüüsida tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise üldist olemust ning tulemuslikkuse mõõtmise vajadust ja olulisust avalikus ning mittetulundussektoris;
- käsitleda TTKd kui mittetulundussektori, sh spordiorganisatsiooni tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise sobivat meetodit;
- tuua välja varasemate uuringute põhjal, milliseid TTK aspekte ja tulemuslikkuse näitajaid mittetulundussektoris, sh spordiorganisatsioonides, kasutatakse;
- käsitleda TÜASKi missiooni ja strateegilisi eesmärke;
- analüüsida TÜASKi tegevusvaldkondi, leida spordiklubile sobivad tulemuslikkuse hindamise aspektid ja valida eesmärkide täitmiseks sobilikud tulemuslikkuse näitajad;
- arendada välja TÜASKi TTK kontseptsioon.

TTK rakendamine ja tulemuslikkuse mõõtmine võib olla keeruline, kuid autor plaanibki välja selgitada, kuidas TTK lähenemine aitab spordiorganisatsioonil viia ellu oma strateegilisi eesmärke, arendades töös välja Eesti spordiklubi TTK kavandi. Analüüsimeetodina kasutab autor töös kvalitatiivset sisuanalüüsi, mille abil autor püüab leida vastuseid teda huvitanud küsimustele. Töö koostamisel analüüsib autor TÜASKi arengukava, klubi sisemist töökorraldust reguleerivaid akte, samuti viimaste aastate majandusaastate aruandeid ja eelarveid, ehk viib läbi dokumendianalüüsi. Dokumendianalüüsi kui meetodi

käigus analüüsib autor TÜASKi juhtimis- ja töökorralduslikke aspekte, finantsaruandlust ja klubi finantseerimise loogikat (sh liikmemaks, nn pearahade süsteem, sponsorlus, reklaamitulu jne), tulude ja kulude struktuuri, töötajate ja treenerite tänast tasustamise süsteemi jne. Lisaks viib autor läbi intervjuud, mille käigus kogutavat olulist informatsiooni ja saadud teadmisi analüüsides hindab autor TÜASKi tänased tegevusvaldkondi. TTK kontseptsiooni väljatöötamisel tugineb töö autor eelkõige teadusartiklitest tulemuslikkuse juhtimise ja hindamise ning mittetulundusühingutes ja spordiorganisatsioonides TTK käsitluste kohta saadud teadmistele, samuti pikaajalisele (mitte igapäevasele) õiguslase nõustamise käigus tekkinud kokkupuutele spordiklubiga.

Magistritöö koosneb kahest peatükist. Esimese ehk teoreetilise peatüki eesmärgiks on selle kolmes alapeatükis anda ülevaade tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise olemusest mittetulundussektoris, tutvustada tasakaalus tulemuskaardi kasutamist mittetulundussektoris ja spordiorganisatsioonides, samuti selgitada, miks ka mittetulundussektoris on tegevustulemuste mõõtmine vajalik. Ka töö teine ehk empiiriline peatükk koosneb kolmest alapeatükist, millistes selgitatakse TÜASKi toimimise põhimõtteid, tutvustatakse klubi tegevusvaldkondi ja analüüsitakse nende tänast tulemuslikkust, samuti otsitakse oluliseks peetud TTK aspektide jaoks tulemuslikkuse hindamiseks vajalikke ja sobilikke näitajaid. Magistritöö teoreetilise osa koostamisel on autor kasutanud eelkõige ingliskeelseid teadusartikleid, samuti spordiorganisatsioonide juhtimist käsitlevaid õppematerjale ja spordivaldkonda puudutavaid õigusakte. Empiirilises osas on autor kasutanud peamiselt TÜASKi majandusaastate aruandeid, eelarveid jt klubi sisemisi finantsalaseid ning organisatsiooni sisemisi protsesse ja informatsiooni kajastavaid dokumente, samuti Eesti Spordiregistri ja Statistikaameti andmebaase ning klubis läbiviidud intervjuude analüüsi tulemusena ja autori tööalase kokkupuute käigus saadud informatsiooni.

Märksõnad: tasakaalus tulemuskaart, tulemuslikkuse juhtimine, tulemuslikkuse hindamine, spordiorganisatsioon, mittetulundussektor

1. TULEMUSJUHTIMINE JA TASAKAALUS TULEMUSKAARDI KONTSEPTSIOON MITTETULUNDUSSEKTORIS

1.1. Tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise olemus ning olulisus mittetulundussektoris

Tulemusjuhtimise (*management by objectives*) väljatöötaja Peter Drucker määratleb tulemusjuhtimist kui protsessi, mille eesmärgid on seatud kollegiaalselt organisatsioonile kui tervikule ja mis on kujundatud läbi arutelude ja analüüside, kaasates protsessi organisatsiooni kõik tasandid (Anheier 2014: 277). Sellise protsessi kaudu seatud organisatsiooni eesmärgid moodustavad jälgimise ja hindamise aluse (*Ibid.*). Tulemusjuhtimine on organisatsiooni juhtimise terviklik süsteem (Türk *et al.* 2011: 11), mis hõlmab kogu organisatsiooni strateegiliselt ning mis on organisatsiooni eesmärkide saavutamise protsess läbi töötajate ja üksuste tulemuslikkuse tõstmise (Armstrong 1999: 429, viidatud Oppi 2015 vahendusel).

Tulemusjuhtimine väljendab organisatsiooni sisemist vajadust olla strateegiliste eesmärkide saavutamisel edukas. Armstrongi (*Ibid.*) käsitluse kohaselt saab tulemusjuhtimist vaadelda järgmistes tegevusvaldkondades – eesmärkide seadmine, süstemaatiline mõõdikute kasutamine tulemuslikkuse hindamiseks, töötajate tulemuslikkuse hindamine, erinevate motivatsioonimehhanismide kasutamine ning organisatsiooni teiste protsesside, nt inimressursi juhtimine, eelarvestamine jm. Doherty jt (2013) toovad välja mitmed tulemusjuhtimise rakendamise põhjendused, sh organisatsiooni eesmärkide ja sellega seotud olulise informatsiooni edastamine organisatsiooni igale tasandile; organisatsiooni sisetes protsessides ressursside optimeerimise võimaluste leidmine; organisatsiooni juhtkonnale vajaliku olulise ja tõese informatsiooni kogumine, mis aitab langetada informatsioonipõhiseid juhtimisotsuseid; kogutud info põhjal organisatsiooni tegevuse mõju ja kuluefektiivsuse määratlemine ning organisatsiooni edasise arengu hindamiseks võrdlusmomendi andmine. Eeltoodust nähtub tulemusjuhtimise mitmetahulisus, olles ühtlasi nii

tulemuste saavutamist taotlev juhtimisfilosoofia, mis suunab nii juhtide kui kogu organisatsiooni töötajate mõtlemisviisi (Mihhailova 2009: 33), kui ka formaliseeritud ja informatsioonipõhine protsess (Oppi 2015).

Ühendkuningriigi endine peaminister sir Winston Churchill nentis juba Teise Maailmasõja ajal, et „sõltumata heast strateegiast tuleb vaadata ka tulemusi“ („*However beautiful the strategy, you should occasionally look at the results.*“) (The International ... 2016). Eeltoodust nähtub, et üsna sarnast lähenemist kasutakse nii sõja- kui äritegevuse juhtimisel, samuti ei näe käesoleva töö autor ühtki põhjust, miks ei saaks tulemusjuhtimisest, samuti tulemuslikkuse hindamisest ja juhtimisest rääkida kasumit mittetaotlevas ehk mittetulunduslikus sektoris, sh spordiorganisatsioonide strateegilises juhtimissüsteemis ning seda edukalt ka rakendada.

Mittetulundussektorile on tulemuslikkuse hindamine muutunud hädavajalikuks, kuna nad puutuvad üha enam kokku järjest suureneva konkurentsiga erinevatest, tihti ühtedest ja samadest, rahastamisallikatest finantside kättesaamisel, mis sunnib mittetulunduslikke organisatsioone fokuseerima end peamiselt finantsilistele näitajatele (Kaplan 2001: 353). Kuigi mittetulundusliku organisatsiooni asutajad (liikmed), toetajad, juhid jt kasutavad peamiselt finantsilisi andmeid mittetulundusliku iseloomuga ühingu tulemuslikkuse hindamiseks, ei suuda need ainsatena anda kõikehaaravat informatsiooni organisatsiooni tegevuste hindamisel (Epstein, Buhovac 2009: 6). Seetõttu on autori hinnangul oluline Kaplani rõhutus, et mittetulunduslikke organisatsioonide edukust tuleb mõõta peamiselt selle järgi, kui efektiivselt ja mõjusalt suudab organisatsioon vastata oma klientide (tarbijaskonna) vajadustele (*Ibid.*).

Tulemuslikkuse juhtimise mõistet kasutas esmakordselt Aubrey Daniels hilistel 1970-ndatel (Armstrong & Baron, 2005; Daniels 2004, viidatud O'Boyle, Hassan 2014: 301 vahendusel). Tulemuslikkuse juhtimine kujutab endast vahendit või süsteemi, mis juhib kõiki organisatsioonisiseseid protsesse olemasolevate strateegiliste „käskudega“ (Franco, Bourne, 2003; Kaplan, Norton, 1992, 1996; Neely, Adams, Kennerley 2002, viidatud O'Boyle, Hassan 2014: 301 vahendusel). Tulemuslikkuse juhtimine on ka andmete kogumise protsess, et uurida, kas tulemuslikkuse parandamiseks saab organisatsioon oma käitumist muuta (O'Boyle, Hassan 2014: 302). Tulemuslikkuse juhtimine hõlmab seega nii eesmärkide väljatöötamist, nende kommunikatsiooni, hindamist ja elluviimist kui ka

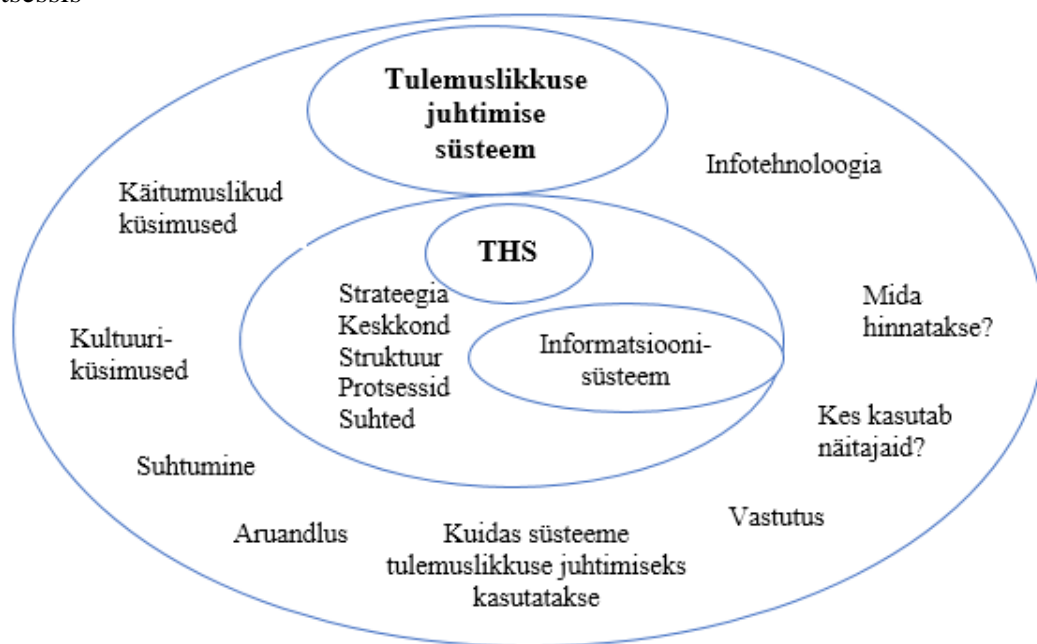
tehtud järeldustele tuginedes tegevuste ja arengusuundade välja töötamist, rakendamist ja täiustamist (Winstanley, Stuart-Smith 1996; Heinrich 2002, viidatud Türk *et al.* 2011: 11 vahendusel). Üheks tulemuslikkuse juhtimise vahendiks on TTK, mida on rakendatud paljudes mittetulunduslikes spordiorganisatsioonides, eriti Austraalias (O'Boyle, Hassan 2014: 301).

Tulemuslikkuse juhtimise tuuma moodustab informatsiooniline protsess, mille abil organisatsioon integreerib oma tulemusnäitajad organisatsiooni strateegiate ja eesmärkidega (Bititci *et al.* 1997: 46; de Waal *et al.* 2011: 779). De Waal jt rõhutavad definitsioonis ka tulemusnäitajate mõõdetavuse olulisust ning seda läbi kriitiliste edutegurite (*critical success factors, CSFs*) ja võtmenäitajate (*key performance indicators, KPIs*). Teisalt ei ole TTK ainult terviklik süsteem edutegurite määratlemiseks või fikseerimiseks, vaid aitab neid tegevusi ka siduda ning tasakaalu leida (Sakkeus 2008). Rõhuasetust ei tohiks aga sättida liialt ühele tegurile, sest edu saabub mitmete tegurite koosmõjus (*Ibid.*). Võtmeindikaatoreid on vaja aga selleks, et organisatsioon saaks vajadusel korrigeerida oma tegevusi õigel „kursil“ püsimiseks (de Waal *et al.* 2011: 779.). Üldiselt on juhtimisalaseid artikleid ja kirjandust lugedes teada, et juhtida on võimalik ainult protsesse, mille kohta on võimalik saada mõõdetavat infot ehk teisisõnu ei saa arendada ega juhtida seda, mida pole võimalik mõõta. TTK autoritelt Kaplan ja Norton pärinevad ka ütlus „Mida mõõdad, seda saad.“ ja tulemusnäitajate hindamise kohta öeldu „... kui neid ei saa mõõta, ei saa neid ka juhtida“ („*If you can't measure it, you can't manage it.*“) (Kaplan, Norton 2003: 21; Leimann jt 2003: 271).

Kõik organisatsioonid, sõltumata oma omandi- ja juriidilisest tegutsemisvormist, vajavad oma tulemuste hindamiseks näitajaid, millelt omakorda oodatakse juhtimisotsuste tegemiseks vajaliku suunanäitaja rolli kandmist. Organisatsiooni tulemuslikkuse juhtimise eelduseks ja sisendiks on tulemuslikkuse hindamise (mõõtmise) süsteem (*performance measurement system*) (Bititci *et al.* 1997: 46). Tulemuslikkuse hindamise süsteemi on defineeritud ja iseloomustatud mitmeti, olles nii süsteem, mis on võimeline otsustusprotsessi toetama informatsiooni kogumise, läbitöötamise ja analüüsimisega, kui süsteem, mis aitab organisatsioonil seada tulevikueesmärke ja planeerida kõiki vajalikke arendusprotsesse (Neely *et al.* 2002, Tenhunen *et al.* 2001, Garengo *et al.* 2005: 27 vahendusel). Samas püüdes tulemuslikkuse hindamise süsteemi suruda vägisi või pimesi

TTK nelja aspekti raamidesse, võib see viia liigsete, tähtsusetute ja vigaste näitajate väljatoomisele, mis omakorda viivad organisatsiooni sobimatutele käitumisviisidele (Paranjape *et al.* 2006: 10). Seega võib autor teha üldistatud järelduse, et tulemuslikkuse hindamise süsteemi iseloomustab tasakaalustatus, informatsioonilisus ja dünaamilisus ning süsteem ise on hea õppimisvahend, mis toetab otsustusprotsesse ja aitab organisatsioonil seada tulevikueesmärgi. Selleks, et kirjeldatud informatsiooniline protsess oleks tulemuslik seatud eesmärkide saavutamisel, tuleb arvesse võtta nii strateegilised kui keskkonnast tulenevad faktorid ning organisatsiooni enda struktuur, samuti organisatsiooni sisesed protsessid, funktsioonid ja nende omavahelised seosed. Seega on eelkõige oluline, kuidas seda informatsiooni organisatsiooni tulemuslikkuse juhtimisel kasutatakse, mida illustreerib Bititci *et al.* koostatud joonis 1.1 (1997: 47), millel THS on tulemuslikkuse hindamise süsteem.

Joonis 1.1. Tulemuslikkuse hindamise süsteemi paiknemine tulemuslikkuse juhtimine protsessis



(Allikas: Bititci 1997: 47; autori täiendused).

Joonisel 1.1 kirjeldatud toetavad ka Caninico jt tehtud järeldused, et kuigi tulemuslikkuse hindamise süsteemi kasutatakse peamiselt eesmärkide koordineerimise planeerimisel, see ei pea olema tüüpiline kontrollimehhanism, vaid pigem võiks seda võtta kui innovaatilist õppimisvahendit, mida saab edukalt kasutada organisatsioonisisese õppimise soodustamise võimalusena (2015: 7, 2015: 19).

Tulemuslikkuse juhtimise süsteemi oluline osa on kombinatsioon finantsilistest ja mitte-finantsilistest tegevusnäitajatest, mis annab hea ülevaate organisatsiooni tulemuslikkuse hindamise süsteemist. Järelikult on näitajad osa tulemuslikkuse hindamise süsteemist. Organisatsiooni tulemuslikkuse juhtimist on vajalik eristada kolmel tasandil – strateegilisel, operatiivsel ja individuaalsel (Brudan 2010: 116). Kuna organisatsiooni kui terviku eesmärkide saavutamine on tihedalt seotud organisatsiooni töötajate individuaalsete eesmärkide saavutamise ja mõõdetav organisatsiooni tulemuslikkuse näitajatega, siis on viimasel ajal ühe enam võetud suund strateegilise ja individuaalse tulemuslikkuse integratsioonile, samal ajal kui organisatsiooniline tulemuslikkuse juhtimise tasand on pigem funktsionaalne (*Ibid.*: 119). Tulemuslikkuse juhtimise rakendamine ehk töötajate individuaalsete ja organisatsiooni operatiivsete ja strateegiliste eesmärkide samaaegne täitmine eeldab organisatsioonile sobiva ja õiglase töösoorituse hindamise ja töötasustamise, sh tulemustasustamise süsteemi väljatöötamist (*Ibid.*: 117).

Keskendudes käesolevas töös eelkõige mittetulunduslikule sektorile, siis iseloomustavad mittetulunduslikku sektorit ja mittetulunduslikke organisatsioone üldjuhul teised eesmärgid kui tulu teenimine, peamiselt teatud teenuste avalikes või liikmete huvides osutamine. Kui äriorganisatsiooni juhtimisotsused on suunatud kasumi teenimisele, siis mittetulundusliku iseloomuga organisatsioonide juhtimisotsused on peamiselt suunatud sellele, kuidas olemasolevate ressurssidega tagada võimalikult parim pakutav teenus. Seega mõõdetakse tulu mittetaotleva organisatsiooni edukust peamiselt sellega, kui hästi ta suudab panustada avalikkuse huvides (Anthony, Young 2003: 48).

Mittetulundussektor moodustub eraõiguslikest, vabatahtlikest ja mittetulunduslikest ühingutest ja assotsiatsioonidest (Anheier 2014: 4). Mittetulunduslikke organisatsioone iseloomustavad peamiselt järgmised karakteristikud (Anthony, Young 2003: 53):

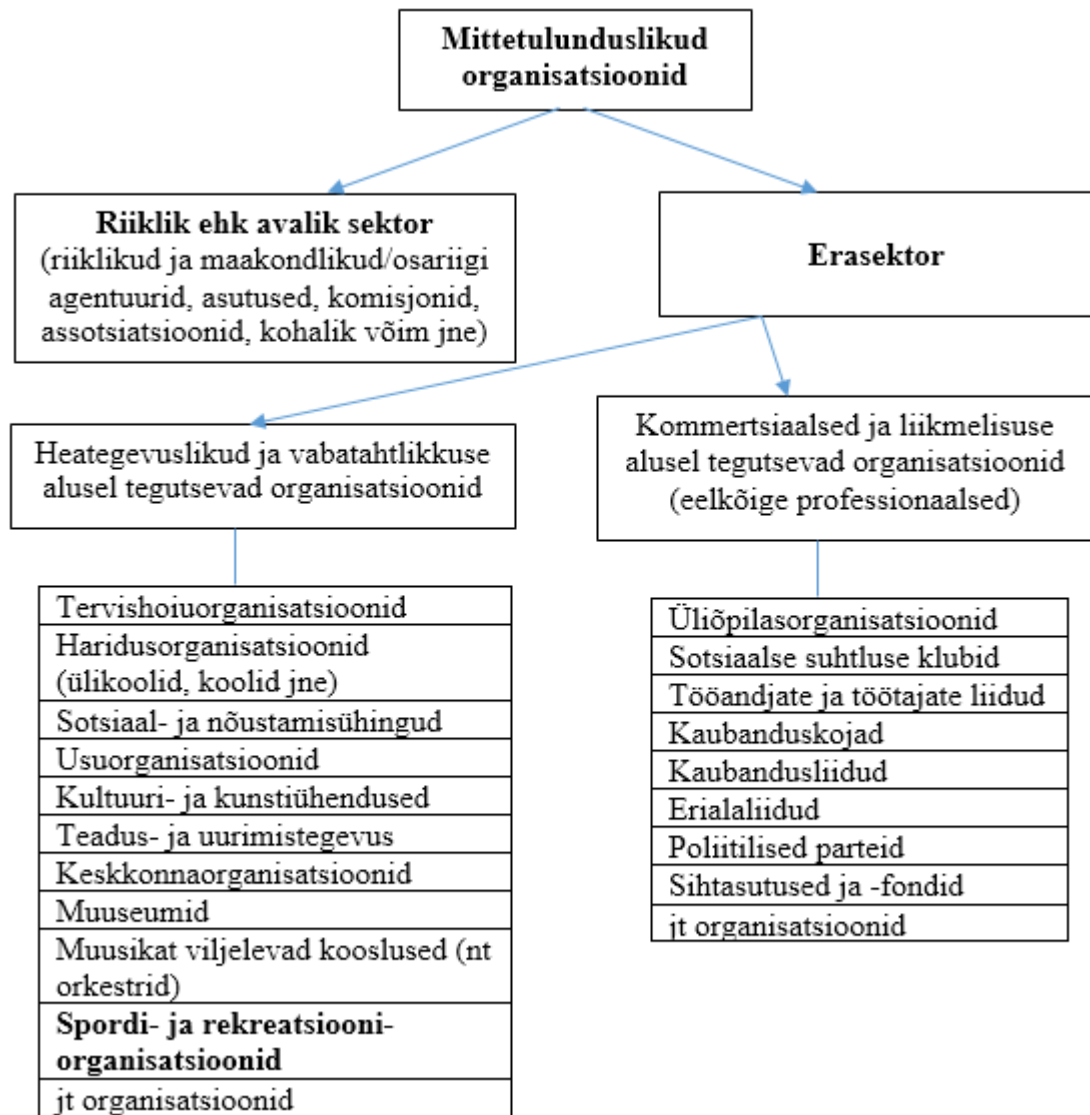
- kasumlikkuse mõõtme puudumine;
- kasumile orienteeritud sektorist erinev õiguslik ja maksualane käsitlus;
- tendents olla teenustele orienteeritud;
- tugevam surve (sund) eesmärkidele ja strateegiatele;
- vähesem sõltuvus klientidest just finantsilistel eesmärkidel;
- professionaalide domineerimine;
- erisused juhtimisprotsessides;

- poliitiliste mõjude olulisus.

Eesti Spordiregistri andmete kohaselt tegutseb valdav enamus Eesti vabatahtlikest ja organiseerunud spordiorganisatsioonidest mittetulundusühingu vormis, st isikute vabatahtliku ühendusena, mille eesmärgiks või põhitegevuseks ei või mittetulundusühingute seaduse paragrahvi 1 lõike 1 kohaselt olla majandustegevuse kaudu tulu saamine. Eesti seadusandja on loonud võimaluse, et maksusoodustusi saavad tulumaksuseaduse paragrahvi 11 kohaselt sätestatud tingimuste alusel kasutada vaid need mittetulundusühingud ja sihtasutused, kes lisaks muudele tingimustele (nt teatud nõuded ühingu dokumentidele, sh põhikirjale) tegutsevad heategevuslikel alustel ja avalikes huvides. Kuigi Eesti Maksu- ja Tolliamet (EMTA) on töötanud välja juhendi heategevuse ja avaliku huvi sisustamiseks, on mõiste „avalik huvi” õigusmõistena määratlemata (Ikkonen 2005: 194), sellele lähedane mõiste on ühiskondlik huvi (Maksu- ja Tolliamet 2015). Autori hinnangul on spordiorganisatsioonides avalikku huvi ilmestavaks sotsiaalseks grupiks spordiklubide pakutavate teenuste tarbijad ehk erineval tasemel treenivad sportlased jt spordis osalevad isikud.

Mittetulunduslikke organisatsioone võib kategoriseerida mitmeti, jaotades puhtalt sotsiaalse mõju fookusega organisatsioonideks ja liikmelisuse alusel tegutsevateks organisatsioonideks (Epstein, Buhovac 2009: 4) või riiklikeks ja eraalgatuslikeks, viimaseid omakorda heategevuslikeks (*charitable*) ning liikmelisuse (*commercial and membership*) alusel tegutsevateks (Anthony, Young 2003: 50). Tulenevalt spordi üldisest olemusest ja avalikule huvile suunatusest, samuti Eesti spordisüsteemi ülesehitusest ja spordiseaduses sätestatud spordiorganisatsiooni mõistest, on spordiorganisatsioonid reeglina mittetulunduslikud organisatsioonid, mis autori hinnangul ning Epsteini ja Buhovaci (2009: 43) kirjelduse kohaselt kuuluksid pigem Anthony ja Youngi jaotuse järgi liikmelisuse alusel tegutsevate organisatsioonide, mitte heategevuslike organisatsioonide alamkategoriasse. Heategevuslike hulka liigitavad Anthony ja Young nt tervishoiu-, haridus-, usu- ja kultuuriorganisatsioonid, mis Epsteini ja Buhovaci käsitluses pigem sotsiaalse mõjuga organisatsioonid. Teisalt loetlevad Epstein ja Buhovac (*Ibid.*) spordi- ja rekreatsiooni organisatsioone samas kategoorias koos poliitiliste parteide, uurimis- ja teadusorganisatsioonide ning kultuuri- ja haridusasutustega, mis Anthony ja Youngi

jaotuse kohaselt kuuluvad hoopis heategevuslike organisatsioonide alla. Mittetulundus-sektoris esinevate erinevat tüüpi organisatsioonide võimaliku jaotuse on autor koondanud joonisele 1.2.



Joonis 1.2. Mittetulundusliku sektori kategooriad

(Allikas: Anthony, Young 2003: 50; Anheier 2014: 4–6; Epstein, Buhovac 2009: 4–57; autori koostatud).

Mittetulunduslike ühinguid analüüsid De Waal jt (2011: 792) tulemusele, et tulemuslikkuse juhtimine tutvustamine ja kasutamine organisatsioonis eeldab pideva ja pühendunud tähelepanu pööramist selle rakendamise protsessile, selleks et saada edukaks

ja püsida edukana pikas perspektiivis. De Waali jt (*Ibid.*) uuring näitas selgelt, et väga mitmed tulemuslikkuse juhtimisega seotud võtmetegevused avaldavad mõju organisatsiooni tulemustele, kuigi seda mitte alati positiivses mõttes. Seega hoolimata tulemuslikkuse mõõtmise keerukusest mittetulundussektoris ja spordiorganisatsioonides, peavad ka tulu mitte taotlevas, sh spordivaldkonnas kehtima mingid kokkulepped ja olema seatud mingid eesmärgid, mille nimel mittetulunduslik organisatsioon eksisteerib ja areneb. Spordisüsteemis on küll riigipoolne panus rahastamisel märkimisväärne, samas ei saa jätta tähelepanuta leibkondade panust laste ja noortespordis ning täiskasvanute huvi sporditegevuses osalemise vastu tervisliku eluviisi osana. Igaühel, kel on huvi spordiga tegelemise vastu, on võimalus valida endale sobilik liikumisharrastus või spordiala, koolides mõne spordiorganisatsiooni liikmete hulka või siis tegutsedes omal käel. Valikuid on mitmeid ja neist valikuist sõltuvad Eestis tegutsevate spordiklubide eesmärgid, tegevused eesmärkide saavutamiseks, rahastamismudelid ja ka tulemuslikkus.

1.2. Tasakaalus tulemuskaardi olemus ja põhimõtted mittetulundussektoris

Tänapäeval rakendatakse mitmeid erinevaid rohkem ja vähem tuntud meetodeid (tööriistu) strateegilise juhtimise edukaks rakendamiseks organisatsioonides. Üheks selliseks on viimastel aastakümnetel ulatuslikku kasutust leidnud tasakaalus tulemuskaardi (TTK, *Balanced Scorecard*) meetod, mis on üks enim tuntud süsteemseid meetodeid strateegia elluviimise kontrollimiseks ja hindamiseks (Leimann *et al.* 2003: 270; Brudan 2010: 115). TTK kasutamine arenes välja tulemuslikkuse mõõtmise mitmetahulisest süsteemist, läbi strateegia visualiseerimise kuni kõikehõlmava strateegilise juhtimise süsteemini välja (Nieplowicz 2015: 95). TTK on strateegilise tulemuslikkuse juhtimise ikoon (Bititci *et al.* 1997: 115), olles kasutust leidnud ka avalikus ja mittetulunduslikus sektoris (Hoque 2012: 215; Kaplan 2009: 1262). TTK väljatöötajad Robert S. Kaplan ja David P. Norton avaldasid esimese TTK käsitleva artikli juba 1992. aastal. Alates 1996. aastast on TTK-d oluliselt edasi arendatud nii samade autorite kui erinevate teiste juhtimiskonsultantide, firmade ja teadlaste poolt (Oppi 2016). Kaplani ja Nortoni käsitluses seob TTK „... organisatsiooni missiooni ja strateegia terviklikuks tulemuslikkuse näitajate kompleksiks, mis loob aluse strateegilise hindamise ja juhtimise süsteemile“ (Kaplan, Norton 1996: 7-8). Seega on TTK meetod, mille abil mõõdetakse,

hinnatakse ja juhitakse organisatsiooni kui terviku edukust ning eesmärkide saavutamist (Leimann *et al.* 2003: 271).

TTK peamine eesmärk on strateegilise arengu realiseeritavuse kindlustamine, mida esitletakse peamiselt eesmärkide vormis läbi põhjus-tagajärg seose ning mis on formuleeritud läbi nelja aspekti (Kaplan, Norton 2003: 29; Nieplowicz 2015: 95; Leimann *et al.* 2003: 271) – **finantsaspekt, kliendiaspekt, sisemised protsessid ning õppimine ja areng**. Kaplani ja Nortoni väljatöötatud neli klassikalist aspekti hõlmavad nii tulemuslikkuse näitajate olemust (mitterahaline, rahaline) kui nende poolt kajastatavat objekti (sisemine, väline) ning sellist lähenemist tuntaksegi TTKna (Kaplan, Norton 1993: 134). „TTK on strateegiline juhtimissüsteem, mitte strateegia mõõdupuu.“ („*I see the scorecard as a strategic management system, not a measure of our strategy*“) (*Ibid.*: 147). TTK neli aspekti võimaldavad saavutada tasakaalu lühiajaliste ja pikaajaliste eesmärkide vahel, soovitud tulemuste ja nende tulemuste saavutamiseks vajalike tegurite vahel ning objektiivsete ja subjektiivsete näitajate vahel (Kaplan, Norton 2003: 25). TTKd kui strateegilist juhtimissüsteemi kasutatakse järgmistes organisatsiooni tegevuse seisukohalt üliolulistest juhtimisprotsessides (*Ibid.*: 11):

- tulevikupildi ja strateegia selgitamine ning lahtimõtestamine;
- töötajate teavitamine strateegilistest eesmärkidest ja nende kaasamine eesmärkide saavutamisse;
- planeerimine, sihtide seadmine, tegevuskavade ühtlustamine;
- strateegilise tagasiside saamine ja õppimine.

Põhjused TTK kasutusele võtmiseks nii äri- kui mittetulunduslikus sektoris on soov saavutada selgus ja üksmeel eesmärkide ja strateegia osas, luua tugev juhtkond, teavitada organisatsiooni selle strateegiast, siduda motivatsioonisüsteemid strateegiliste eesmärkide saavutamise, seada strateegilisi sihttulemusi, kooskõlastada tegevuskavad ja ressursside jaotamine, luua alus strateegiliseks õppimiseks. Iga eesmärgi jaoks peaks olema määratud oma nn täidesaatmise programm ehk nn strateegiline algatus (*strategic initiative*) koos tulemuslikkuse mõõdiku ja selle sihtväärtusega (Nieplowicz 2015: 95). TTK on seega strateegiline juhtimissüsteem, mida kasutatakse organisatsiooni strateegia pikaajaliseks juhtimiseks ning mis võimaldab organisatsioonil selgitada oma missiooni ja strateegiat ning üle kanda need ka tegevusse (Kaplan, Norton 2003: 11; Lepik 2010).

Olgugi, et Nortoni ja Kaplani TTK ideed olid algselt suunatud erasektorile, andsid need kindlatel põhjustel olulised ja jõulised tõuked ka mittetulundussektorisse. Mittetulunduslikus organisatsioonis TTK rakendamine võimaldab Hoque'i (2012: 216) kinnitustel ühingul areneda ja olla edukas tulevikus ning aitab saavutada soovitud kasvu ja tagada ühingu jätkusuutlikkuse. Esiteks tuli mittetulundusorganisatsioonide juhtorganitele kergendusena, et olles pikalt võidelnud finantsaspektile millegi sarnase loomiseks organisatsioonides, väitsid juhtivad finantseksperdid Norton ja Kaplan, et finantsmõõdikud on mittetulunduslikus organisatsioonis tulemuslikkuse mõõtmiseks ja nende põhi-tegevuse juhtimiseks ebaadekvaatsed (Moore 2003: 4). Ka Kaplan on nentunud (2001: 354), et kuigi TTK oli algselt välja töötatud ettevõtetele, on isegi mittetulunduslikud ühingud tunnistanud, et pelgalt finantsnäitajad ise on mõõtmiseks ja tulemuslikkuse juhtimiseks puudulikud. Kui äri sektor, mis rõhutab valdavalt finantstulemusi, vajab finantsmõõdikute täiendamiseks mittefinantsilisi mõõdikuid, siis seda tähtsam peaks mittetulunduslikel organisatsioonidel olema vajadus toetuda tugevamalt just mittefinantsilistele mõõdikutele (*Ibid.*). Mittetulunduslikule organisatsioonile esimese TTK koostamisel tuleb Kaplani ja Nortoni väljapakutud raamistiku järgi tippjuhtkonna koostöö tulemusena ühingu missioon ja strateegia muuta konkreetseteks eesmärkideks ja näitajateks.

TTK väljatöötamisel pöörasid Kaplan ja Norton erilist tähelepanu strateegilise planeerimise teadvustamisele keskse protsessina organisatsioonis. Võtmeküsimuseks ei ole organisatsiooni strateegia sõnastamine, vaid selle elluviimine ning Hoque'i kinnitustel (2012: 215) annab TTK sobiliku raamistiku otsustusfaasist tegevusfaasi liikumiseks. TTK on „elav dokument“, mis tähendab perioodiliselt eesmärkide ja tegevuste ümberhindamist, et olla kindel valitud näitajate juhendumises organisatsiooni missioonist ning et olla vastuvõtlik ümbritsevatele oludele (Anthony, Young 2003: 655). Kirjeldatud raamistik töötab ühtmoodi nii äri- kui mittetulunduslikus sektoris. TTK toetub põhimõttele, et nii finantsilised kui mittefinantsilised näitajad on lahutamatu osa organisatsiooni töötajate infosüsteemist organisatsiooni kõigil tasanditel. TTK eesmärkides ja näitajates ei ole midagi juhuslikku, need on tuletatud organisatsiooni missioonist ja strateegiast ning TTK peaks need tõlkima käegakatsutavate eesmärkide ja näitajate keelde (Kaplan, Norton 2003: 10; Hoque 2012: 214). Teisalt ei tohi TTKd võtta kui ainsat „elementi organisatsiooni arsenalis“, mis aitab tulemuslikult juhtida ja annaks selged vastused küsimusele „Kuidas meil läheb?“ (Perkins 2014: 166). Iga TTK loomisel tuleb pingutada,

et kindlustada iga näitaja kuulumine põhjus-tagajärg ahelasse, mis omakorda peegeldab igas TTK aspektis seatud eesmärkide mõju organisatsiooni peamistele eesmärkidele ja strateegiatele (Nieplowicz 2015: 102). TTK eduka juurutamise võti seisneb selles, et rõhuasetus ei langeks liialt ühele näitajale (Delaney 2008: 2), autori hinnangul on see oluline teadmine nii äri- kui mittetulundussektoris.

Hea TTK peaks hõlmama nii tulemusnäitajaid kui nende saavutamist mõjutavaid tegureid, seega optimaalses vahekorras „tagasivaatavaid“ (*lagging indicator*) ja „edasiviivaid“ näitajaid (*leading indicator*) (Kaplan, Norton 2003: 31). Mitmed autorid on jõudnud järeldusele nii tagasivaatavate kui edasiviivate näitajate kui kvantitatiivsete, kvalitatiivsete, finantsiliste ja mittefinantsiliste näitajate kasutamise vajaduses (nt Nieplowicz 2015: 102, Delaney 2008, O'Boyle, Hassan 2014: 300; Hoque 2012: 2015). See vajadus tuleneb TTK üldisest kontseptsioonist, mis peab leidma tasakaalu erinevate elementide, sh näitajate tüüpide vahel (Nieplowicz 2015: 102). Samas ei tohi unustada, et TTK ideed saab rakendada vaid eeldusel, et organisatsioon ise on valmis juhtimise kontrollisüsteemide piire nihutama ning fokuseerima ka immateriaalsetele ressurssidele (Johanson *et al.* 2006: 953), pidades spordis seega investeerimist inimressurssidesse finantside olemasolust tähtsamaks (Noormets 2009: 4).

Tagasivaatavaid näitajaid on küll kerge mõõta, aga keeruline parandada või mõjutada – nt kasutatakse neid tulemuslikkuse mõõtmiseks ja need võimaldavad juhtkonnal jälgida organisatsiooni käekäiku, samas kui edasiviivaid näitajaid on keeruline küll mõõta, aga kerge mõjutada, viimaseid seondatakse tihti töötajate tegevustega (Lannon 2014). Ka Connecticuti Ülikooli spordivaldkonna baasil tehtud uurimusest selgus, et finantsilised näitajad, mis enamasti on tagasivaatava iseloomuga, vajavad organisatsiooni tuleviku nägemiseks enda kõrvale mõnda sobivat edasiviivat, protsessi suunavat indikaatorit ehk mõjutegurit (Delaney 2008: 2). Kuigi tulevase eelarve maht võib olla ka „edasiviiv“ (*„leading“*), võib see osutada samas piiranguks, millega tuleb arvestada, et rahuldada huvigruppe (kliente) valikute tegemisel.

Anthony ja Young (2003: 640) tõdesid, et mittetulunduslikel ühingutel on raske TTKd rakendada eelkõige selle rõhuasetuse tõttu finantsaspektil. Moore (2003: 4) tõi oma uuringus välja, et enamik mittetulunduslikke organisatsioone on mõistnud, et nende eesmärk on toota väärtuslikke ühiskondlikke ja sotsiaalseid tulemusi, mitte maksimeerida

finantstulemusi, kuigi tõdemusega, et finantsvõimakusele on vaja ka tähelepanu pöörata oma olemasolu kindlustamiseks. Kaplan on mittetulundussektorile TTKd kohandades rõhutanud (*Ibid.*), et võimalus tugineda organisatsiooni tulemuslikkuse mõõtmisel mittefinantsilistele mõõdikutele annab mittetulundussektorile suurema võimaluse keskenduda oma peamisele missioonile. Teiseks idee, et mittetulunduslikud ühingud ei peaks enam jälgima mitte ainult lõpptulemust, aga keskenduksid enam seoste ja protsesside seisundi hindamisele, mis eelduslikult juhiks ühingu oodatava lõpptulemuseni (*Ibid.*). Kaplani poolt mittetulunduslikule sektorile kohandatud TTK (vt joonis 1.3) koosneb küll neljast klassikaliselt aspektist, kuid nende sisu ja järjekord on ärisectori käsitlusest veidi erinevad (Kaplan 2001: 360).



Joonis 1.3. Mittetulundussektorile kohandatud tasakaalus tulemuskaart
Allikas: (Kaplan 2001: 361).

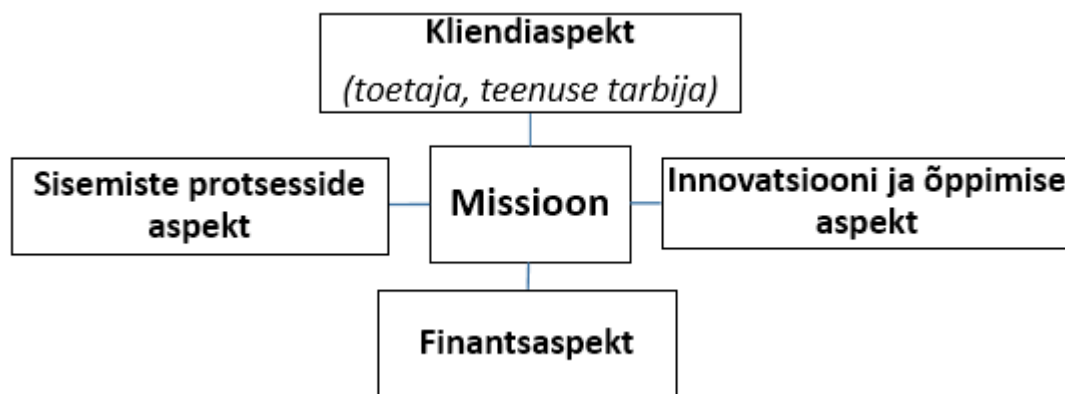
Kõige olulisemal ja kõrgemal kohal asetseb mittetulundussektori TTK-l missioon, mis peegeldab mittetulundusliku organisatsiooni pikaajalist eesmärki ja põhjendab organisatsiooni olemasolu (Kaplan 2001: 360). Kuna ainult missioon suudab näidata pikaajalist edu, on Kaplani sõnul kõik neli TTK klassikalist aspekti pigem lühiajalise ja keskpika vaatega (Kaplan 2001: 360). Finantsaspekt on formuleeritud küsimusena, millisena organisatsioon näib oma finantseerijatele, kliendiaspekt seab aga fookuse

sellele, kuidas organisatsioon näib oma klientidele. Kliendiaspekti peab mittetulundus- sektoris vaatama aga veidi laiemalt, kuna erasektoris on klient nii teenuse eest maksja kui ise ka kasusaaja rollis. Mittetulundussektoris toetab finantseerija küll rahaliselt organisatsiooni tegevust, kuid ei pruugi ise olla teenuse tarbijaks ehk kasusaajaks (*Ibid.*: 361, 369). Seetõttu on Kaplan asetanud rahastaja (ehk toetaja) ja kasusaaja (ehk tarbija, kliendi) aspektid seadnud paralleelselt, järgnedes kohe missioonile (*Ibid.*).

Joonis 1.3 illustreerib selgelt, et äri sektori TTK-le sarnaselt on ka mittetulundussektoris finants- ja kliendiaspekt saavutatavad läbi organisatsiooni sisemiste protsesside ning õppimise ja arengu aspekti. Sisemiste protsesside aspekt peab hindama, millistes protsessides peaks organisatsioon olema parim, et rahuldada nii klientide ja finantseerijate vajadused kui täita missioon. Õppimise ja arengu aspekt aga analüüsib, kuidas töötajaskond seatud missiooni saavutamiseks õppima, suhtlema ja koostööd tegema (Kaplan 2001: 361). Kaplani hinnangul (*Ibid.*: 369) aitab TTK juurutamine mittetulunduslikule ühingule vähendada lõhet (tihti) ebamääraselt sätestatud missiooni ja strateegia ning igapäevaste tegevuste vahel. Kaplan (*Ibid.*), samuti de Waal jt (2011: 792) jõudsid mitmeid mittetulunduslikke ühinguid analüüsides järeldusele, et kõrgeima tähelepanu all peab olema ühingu missioon ja keskne roll ühingu klientidel (kasusaajatel) ja nende rahulolu tõstmisel. Seda teades saab juhtkond juhtida kogu organisatsiooni ja selle huvigruppide ootusi tulemuslikkuse juhtimise juurutamisel (de Waal *et al.* 2011: 792).

Oluline on, et ühing saaks aru oma rollist vastata ühiskonna vajadustele, mitte see, kui hästi nad suudavad koguda ja hoida raha või kui oskuslikud ollakse kulude kontrolli all hoidmisega. Seetõttu vääribki tähelepanu, et tihtipeale on need, kes MTÜd ühingu rahaliselt toetavad, erinevad neist subjektidest, kes on tegelikud kasusaajad (Kaplan 2001: 369). Selle dilemma ületamiseks soovitasid Kaplan ja Norton asetada kliendiaspekti ehk korraga nii toetaja (sponsor, rahastaja) ja teenuse tarbija aspekti TTK tippu (Anthony, Young 2003: 640). Nii saab mittetulunduslik organisatsioon arendada oma eesmärgi mõlemaile nimetatud „kasusaajaist“, st nii rahastajale kui teenuse tarbijale, samuti peavad organisatsiooni sisemised protsessid toetama ja teenima neid mõlemaid (*Ibid.*). Spordiorganisatsioone, kes lisaks teenuste tarbijatelt saavad oma sissetulekud ka erinevalt toetajatelt – riigilt ja kohalikest omavalitsustelt, samuti sponsoritelt, kui on tegemist sihtotstarbeliselt eraldatud toetusega, iseloomustab sarnane dilemma – klubi tegevuse rahastaja ei ole ise

otsene spordiklubi teenuste tarbija ega kasusaaja. See kehtib ka TÕASKi kohta. Eeltoodu alusel kujundatud mittetulundussektorile sobiv TTK on toodud joonisel 1.4, mille ülesehitust aluseks võttes oleks võimalik asuda kujundama ka spordiorganisatsioonile kui mittetulunduslikule organisatsioonile sobilikku TTK-d.



Joonis 1.4. Mittetulundusliku organisatsiooni tasakaalus tulemuskaart (Allikas: Anthony, Young 2003: 656).

Finantsaspekti all on mittetulundussektoris üldiselt peetud silmas eelkõige hangitud rahaliste vahendite kasutamist, seetõttu on see joonisel 1.4 ka vähima tähelepanuga. See aga ei tähenda, et sõltuvalt mittetulundusliku organisatsiooni missioonist ja strateegilistest eesmärkidest ei võiks finantsaspekt olla konkreetse organisatsiooni TTK-l käsitletud tähtsama või isegi tähtsaimana.

1.3. Tulemuslikkuse hindamine ja tasakaalus tulemuskaardi kasutamine spordiorganisatsioonis

1.3.1. Tulemuslikkus ja selle mõjutegurid spordiorganisatsioonis

Sporti võib pidada sotsiaalset tasakaalutust korrigeerivaks faktoriks, luues töökohti, tuues võrdsust ning kutsudes esile harjumusi, mis soosivad kaasamist ja tekitavad kuuluvustunde, eriti meeskonnaspordis (Alonso, Fernández 2009: 90). Euroopa Liit on selgelt väljendanud spordisektori majandusliku arengu edendamise olulisust, seda eelkõige läbi turismi, kõlblikkuse, meedia ja hariduse – läbi nelja kõige olulisema aspekti spordi majanduses (Sport in the EU factsheet 2015). Kuigi mitmed sporditegevusega seotud organisatsioonid ei ole struktuuri mõttes üles ehitatud kui äriettevõtted ning mõnes

riigis ei ole need ka aruandekohuslased, ei ole see takistuseks, et spordiorganisatsioon saaks tegutseda kindlate majanduslike kriteeriumide kohaselt (*Ibid.*). „Eesti spordiliikumise edukuse üheks aluseks on sujuv koostöö ja rollide jaotus avaliku sektori – riigi ja kohaliku omavalitsuse institutsioonide ning vabatahtliku sektori vahel.“ (Tõnise 2014: 127), eeltoodu kohaselt on riigi ja kohaliku omavalitsuste roll luua eeldused ja tingimused spordiharrastuseks, samal ajal kui vabatahtliku sektori ülesanne on treening- ja võistlus-tegevuse korraldamine (*Ibid.*).



Joonis 1.5. Spordisüsteemi ülesehitus

(Allikas: Liikumisharrastuse arengukava 2011–2014, viidatud Riigikontroll ... 2012: 5 vahendusel).

Spordisüsteem jaguneb liikumisharrastuseks, harrastusspordiks ning saavutusspordiks, spordisüsteemi ülesehitust illustreerib joonis 1.5. Liikumisharrastuse ja harrastusspordi eesmärgiks on eelkõige tervislike eluviiside propageerimine, elukvaliteedi parandamine, üldine kehaline vormisolek ning meelelahutus, olles kättesaadav kõigile. Kui liikumisharrastust iseloomustab väljend „sport kõigile“ (*sport for all*), siis harrastussport on pigem võistlusliku iseloomuga liikumisharrastus, nt pallimängud, osalemine spordivõistlustel ja -üritustel jne. Saavutusspordi eesmärgiks on selgelt sportlike tipp tulemuste saavutamine ja tiitlivõistlustelt medalite võitmine. Saavutussport on seega võistluslik, organiseeritud ning tulemustele suunatud tegevus, millega tegelevad vähesed ning mis ei saa kunagi olla paljudele kättesaadav ja jõukohane (Riigi tegevus ... 2012: 5). Saavutussport (ehk tippsport, eliitsport) ei ole Eesti õigusaktides ja arengukavades tegelikult õigusmõistena defineeritud (*Ibid.*) ning sellele ei ole Eestis seatud selgeid ühiskondlikke

eesmärke, mistõttu ei saa riigi tegevuse tõhusust ja mõjusust selles valdkonnas hinnata. Olenevalt sellest, kas saavutusspordi eesmärkideks peetakse liikumisharrastuse edendamist, riigi tutvustamist maailmas, majandustegevuse ja turismi arendamist, sotsiaalse eeskuju pakkumist või muud, tuleks valida ka kõige sobivamad tegevused ja spordialad, mida toetada. Täpsemast eesmärgist sõltub ka erasektori võimalik panus valdkonda (Riigi tegevus ... 2012: 3).

2009. aasta uuringute kohaselt tegeleb umbes 40% eurooplastest regulaarselt spordiga (Deutsche ... 2011: 33). Kuigi suurem osa sporditegevusest on amatöörspord, on elukutseline sport kasvava tähtsusega ning mõjutab samaväärselt spordi ühiskondlikku rolli. Lisaks Euroopa kodanike tervise parandamisele on spordil ka hariduslik mõõde ning sotsiaalne, kultuuriline ja meelelahutuslik roll (Valge...2007: 3). Spordiliikumise edendamisele avaldavad mõju ka sotsiaalsed ja demograafilised tegurid (Noormets 2009: 3). Spordi levik on järjest ulatuslikum, kuid riigipoolne toetus spordile on pigem kahanemas. Samas on strateegilise tasandi ehk riikliku spordipoliitika tähtsus kasvab järjepidevalt, eriti tipp- ja meeskonnaspordis (De Bosscher *et al* 2006: 186). Eesti riik on seadnud eesmärgiks aidata realiseerida üldrahvalikku spordihuvi, luues selleks vajalikke sportimistingimusi (Sport ... 2016). Vaatamata spordi üldisele majanduslikule tähtsusele toimub suurem osa sporditegevusest mittetulunduslikus sektoris, millest paljud sõltuvad riigi toetusest, et pakkuda sportimisvõimalusi kõigile kodanikele (Valge ... 2007: 11). Kuigi järjest on kasvamas see osa spordi majanduslikust väärtusest, mida saab seostada intellektuaalomandi õigustega, nt autoriõigused, kaubamärgid, pildid ja meediaõigused (*Ibid.*: 10), siis usaldusväärseid ja võrreldavaid andmed spordi majandusliku mõõtme osas ei ole. Tähelepanuta ei saa jätta ka faktoreid, mis mõjutavad üldist osavõttu sporditegevusest, osavõtu tase sõltub igal spordialal erinevatest sotsiaalsetest, majanduslikest, tehnoloogilistest ja demograafilistest faktoritest (Isaac 2016).

Püüdes koondada Eesti spordisüsteemi toimimist kõige enam mõjutavad ja olulisemad tegurid, on autorile meelepärased Eesti Rahvusringhäälingu sporditoimetuse endise juhi ja Eesti Golfi Liidu presidendi Marko Kaljuveeri väljaöeldud üheksa sammu Eesti spordi päästmiseks – eelarve, nähtavus, osalemine spordis, talendiotsimise süsteem, sportlas-karjäär ja selle järgne toetus, treeningtingimused ja tugiteenused, treenerid, rahvusvahelised võistlused Eestisse ja teadussaavutuste kasutamine spordis (Kaljuveer 2015). Autor

lisas igale Kaljuveeri öeldud sammule sobiva sätte Eesti riikliku spordistrateegia põhi-
alustest, koondades need töö lissasse 1.

Üldiselt on teada, et organisatsiooni tulemuslikkuse hindamine peaks aitama organisat-
siooni tema strateegiliste otsuste tegemisel ja organisatsiooni võimes hinnata oma edu-
samme (Winand *et al.* 2010: 279). Winand jt. (*Ibid.*) on pakkunud välja mudeli, kuidas
mõõta just spordiorganisatsiooni toimimist selliselt, et see võtaks arvesse erinevaid ees-
märke viies peamises dimensioonis: spordialane tegevus (*sport*), kliendid (*customer*),
kommunikatsioon ja kuvand (*communication and image*), finantsid (*finance*) ning organi-
satsioon tervikuna (*organization*), ning et see oleks mõõdetav kvantitatiivsete näitajatega
(*performance indicators*). Nimetatud viit dimensiooni koos alamdimensioonide ja ees-
märkidega koondab tabel 1.1 (vt lk 26). Spordiorganisatsioonis on tulemuslikkus
järelkult oluline. Winandi jt nimetatud spordiorganisatsiooni viis dimensiooni haakuvad
ka sobivalt osade TTK klassikaliste aspektidega, lisaks joonistuvad nende dimensioonide
alusel autori hinnangul välja ka spordiorganisatsiooni TTK kujundamisel selle olulised
valdkonnaspetsiifilised perspektiivid.

Spordialane tegevus ja sportlikud eesmärgid võiks autori hinnangul olla käsitletav ise-
seisva aspektina spordiorganisatsioonile TTKd kujundades. Kui juhinduda Becsky
uuringust (2011: 30), võib spordialast tegevust rõhutada spordiorganisatsiooni TTK-l
lausa kesksena. Nimelt seadis Becsky (*Ibid.*) spordiorganisatsiooni TTK tuumaks just
sportlikud eesmärgid, mis asendab Anthony, Young (2003: 640) poolt mittetulundus-
likule sektorile kujundatud TTK keskmesse paigutatud missiooni (vt joonist 1.4 lk 22 ja
joonist 1.7 lk 31). Becsky seadis sportlikud eesmärgid TTK keskmesse ehk selle tuumaks
(2011: 30), st kõik aspektid teenivad spordiorganisatsioonis sportlike eesmärkide täitmist
kui missiooni. Winandi jt toodud spordiorganisatsiooni toimimise dimensioonid on autori
hinnangul seetõttu olulised, et need toovad välja kõik olulised aspektid, mida saab arvesse
võtta spordiorganisatsioonile, sh TÜASKile TTKd kujundades.

Autori hinnangul on märkimisväärne Winandi jt poolt dimensioonide jaotus strateegi-
listeks ja operatiivseteks. Strateegilisteks peavad Winand jt spordialast tegevust ja kliente,
ülejäanud eespool ja tabelis 1.1 loetletud dimensioonid on operatiivsed. Käesoleva töö
eesmärki silmas pidades on sellist jaotust ja kõiki loetletud dimensioone koos aladimen-
sioonidega oluline silmas pidada.

Tabel 1.1. Organisatsioonilise toimimise mudel spordiorganisatsioonis

	Dimensioon	Alamdimensioon	Eesmärgid
Strateegilised eesmärgid	1. spordialane tegevus	saavutussport (tippsport, eliitsport)	1.1. rahvusvaheliste sporditulemuste saavutamine
			1.2. sportlaste osavõtu suurendamine rahvusvahelistelt spordivõistlustelt
			1.3. sportlastele sporditeenuste arendamine
	2. kliendid	harrastussport (sport kõigile)	1.4. liikmetele sportlike tegevuste võimaluste suurendamine
			2.1. ühiskonnas sportlike väärtuste alalhoidmine
			2.2. liikmetele mitte-spordialaste teenuste arendamine
	liikmeskonna arendamine	2.3. uut liikmete ligimeelitamine	
		2.4. olemasolevate liikmete lojaalsuse suurendamine	
Operatiivsed eesmärgid	3. kommunikatsioon ja kuvand	kuvand	3.1. meediale ja publikule spordialast positiivse kuvandi levitamine
			3.2. liikmetele nende spordiala kohta positiivse kuvandi levitamine
		kommunikatsioon	3.3. parandada sisekommunikatsiooni levikut liikmetele ja teistele klubidele
			3.4. parandada liikmetele suunatud sisekommunikatsiooni jälgimist
	4. finantsid	tulude ja kulude juhtimine	4.1. uute tuluallikate hankimine
			4.2. kulude juhtimine
		finantsiline ellujäämine	4.3. isemajandamise võimekuse suurendamine
			4.4. kohalikest omavalitsustest finantsilise sõltuvuse juhtimine
	5. organisatsioon	töötajaskonna oskused	5.1. administratiivtöötajate ja treenerite oskuste parandamine
			5.2. vabatahtlike oskuste parandamine
sisemine toimimine		5.3. tugistruktuuri sisemise toimimise parandamine	
		5.4. tugistruktuuri organisatsioonilise õhkkonna parandamine	

Allikas: (Winand *et al.* 2010: 286).

Spordiorganisatsiooni toimimist hinnates tuleb arvestada ka spordi üldiseid põhimõtteid (*sport principles*), st põhimõtteid, mis juhivad sportlikke tegevusi – nt kõigi kaasamine, kõrge kvaliteet, sportlaskesksus, treeneritega arvestamine, ligipääs ja õiglus (Noormets 2009: 2). Nii kinnitavad ka Alonso ja Fernández, et TTK rakendamine avaliku huviga organisatsioonides, sh spordiorganisatsioonides näitab selgelt arenenud riikides kasvavat reaalselt vajadust tulemuslikkuse mõõtmise järele (2009: 93). Selles osas on Alonso ja

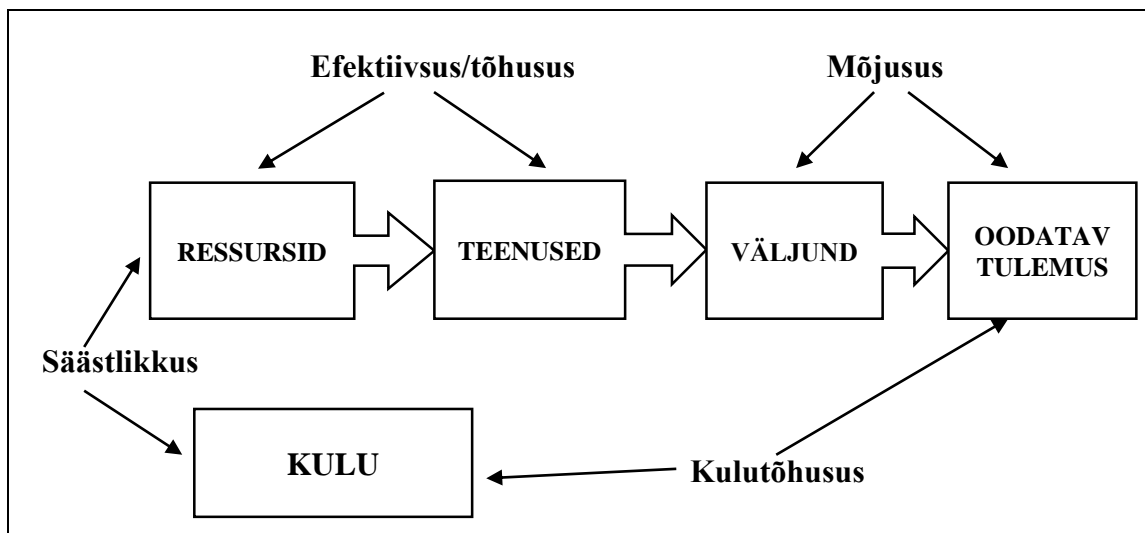
Fernándeze uuring sporditegevusse suunatavate investeeringute kohta üldiselt Klooti ja Martini analüüsi (2000: 238-244) tulemusena avaliku sektoris jõutud järeldustega sarnane, väljendudes oma spetsiifilises iseloomuss ja ilmnedes eesmärkide seadmise hetkel (Alonso, Fernández 2009: 94).

Spordiorganisatsioon on sarnaselt teiste juriidiliste ja füüsiliste isikutega kohustatud järgima tema suhtes kehtestatud õigusakte. Eesti spordisüsteemis on spordivaldkonnale seatud mitmeid soodustusi, nt maksuvabade sponsoortetuste ja stipendiumisüsteemi, aga ka sporditegevusega seotud kulude hüvitamise näol (Tõnise 2014: 134). Teisalt seab riik ka nõuded, kvalifikatsiooni ja kutsesstandardid spordi- ja liikumisharrastuse juhendajatele (treeneritele), et tagada spordiõpetamise ja sportimise ohutus, või seab nõuded suurte spordivõistluste korraldamisele, et tagada pealtvaatajate ja osavõtjate ohutus (*Ibid.*). Samuti mõjutab spordiliikumist oluliselt turg, eelkõige tugev turunduslik konkurents, aga ka meedia, televisioon ning spordiliikumise üleüldine üleilmastumine (*Ibid.*: 135).

Spordiorganisatsiooni tulemuslikkuse analüüsimiseks vajalike näitajate valikul on Alonso ja Fernández rõhutanud (2009: 98), et piiratud eelarve tingimustes on oluline, kui spordiorganisatsioon suudaks soetada parima inventari ja töötada parima personaliga kõrgeima võimaliku kvaliteedi ja madalaimate kuludega. Selleks ongi vaja leida näitajad, mis mõõdavad ressursside sihipärasest kasutamist. Näiteks ei pruugi vähimate kuludega renoveeritud spordihoone siiski täita sellele seatud minimaalseid kvaliteedinõudeid. Säästlikkus (kulude kokkuhoid) ongi peamine, millega on võimalik mõõta maksimaalse kvaliteediga teenuse saamiseks tehtud pingutusi. Siinkohal saab näitajana kasutada nt kulu kasutaja kohta konkreetses spordihoones/-rajatises või spordiklubi töötajate arvu ühe kasutaja kohta. Mõjususe näitajateks pakkusid Alonso ja Fernández näiteks spordihoonete ja -rajatiste hõivatuse/täituvuse või kasutuse mahu (*Ibid.*). Lõppude lõpuks vaadatakse ikkagi tehtud investeeringu või kulude kulutõhusust ning hinnatakse, kas seatud eesmärk saavutati või mitte.

Alonso ja Fernández töid välja neli erinevat majanduslikku käsitlust sobilike näitajate konstrueerimiseks, sidudes selle analüüsi viie elemendiga – ressursid, teenused, väljund, (investeeringu) oodatav tulemus (sihtväärtus) ja kulu. Alonso ja Fernándeze (2009: 98–99) tuvastatud viis elementi saab seostada ka TTK finantsiliste ja mittefinantsiliste näitajate valiku kontekstiga. Nii võib ressurssidest sissetulekuallikad ja kulu seostada

finantsaspektiga, sporditaristut kui ressursi õppimise ja arengu aspektiga, teenuseid nt Winandi jt pakutud spordialase tegevusega ning väljundit ja oodatavat tulemust nt sisemiste protsesside või sportlike eesmärkide saavutamise. Joonis 1.6 illustreerib Alonso ja Fernándeze käsitletute ja elementide omavahelisi seoseid (2009: 98–99). Jooniselt 1.6 nähtub selgelt, et ressursside ja teenuste omavahelist seost mõõdetakse efektiivsuse (*efficiency*) ehk tõhususe, väljundit ja oodatavat tulemust mõjususega (*effectiveness*), kulutõhusus (*the cost of effectiveness*) omakorda on seotud oodatava tulemuse ja kulu(de)ga, ning viimaks kulu(de) ja ressursside vahelist suhet mõõdetakse säästlikkusega (*the economicity/ economy*) (Alonso, Fernández 2009: 98-99).



Joonis 1.6. Tulemuslikkuse analüüsiks vajalikud elemendid (Allikas: Alonso, Fernández 2009: 98–99).

Seega on efektiivsus ja mõjususe tugevas omavahelises seoses. Efektiivsus viitab sisendi-väljundi suhtele ja mõjususe on suunatud organisatsiooni eesmärkide saavutamisele, viimast väljendatakse tihti ka kui "õigeid asju tegema". Selleks, et säilitada usaldust avaliku sektori organisatsioonide suhtes, on avalikus sektoris juba alates 1980ndatest räägitud efektiivsuse ja mõjususe parandamiseks võimaluste otsimisest (Türk *et al.* 2011: 13). Mittetulunduslike organisatsioonide puhul kehtib erisus, et kasum (*profit*) on samaaegselt nii efektiivsuse kui mõjususe üldine näitaja (Anthony, Young 2003: 53). Mittetulunduslike organisatsioonide juhtidele on pandud seega vastutus juhtida toetajatelt

ja liikmetelt saadud ressursse efektiivselt, kuid juhid on vastutavad ka kogu organisatsiooni juhtimise eest (Epstein, Buhovac 2009: 6). Seetõttu peab ühingu juhtkond alati hindama, kas saadud toetusi kasutatakse eesmärgipäraselt, tõhusalt ning eetiliselt.

Nagu eespool kirjeldatud, töid de Waal jt välja võtmenäitajate ja kriitiliste edutegurite kasutamise olulisuse tulemuslikkuse hindamisel. Võtmenäitajate tulemustest raporteerimine on oluline eelkõige huvigruppidele, sest need kujutavad endast baasinformatsiooni organisatsiooni käekäigu kohta. Võtmeindikaatorite eelis on nende ühemõttelisus – st kas eesmärk on saavutatud või mitte (Isaac 2016; Alonso 2012: 193). Seega on nende abil lihtne hinnata, kas tegelikult toimunu vastab seatud eesmärgile, seepärast tulebki iga väljund siduda sobilike näitajatega (Alonso 2012: 193). Rääkides spordivaldkonda investeeringute tegemisest, siis peab Alonso (*Ibid.*: 194) oluliseks arvesse võtta viis järgmist parameetrit – vastavus ehk asjakohasus (*pertinence*), mõjus (efficacy), tõhusus (*efficiency*), kasulikkus ehk kasutatavus (*utility*) ja kestvus/säilivus ehk eluiga (*durability*). Alonso käsitluses on mõjus see, kas eesmärk on täidetud või mitte, tõhusus väljendab kättesaadavate ressursside optimeerimist (*Ibid.*). Kasulikkus viitab Alonso kinnitusel mugavusele, mida investeering kaasa toob ning kestvus annab hinnangu investeeringu püsivusele keskpikas ja pikas vaates (*Ibid.*). Olulisteks eduteguriteks on näiteks mõõdetavad panused spordisüsteemi, nt sportlaste head tulemused võistlustel, maakonnast valitud sportlaste arv rahvuskoondistesse, laienenud programmid sportlaste ja treenerite toetuseks, spordiorganisatsiooni enda hangitud ressursside märgatav kasv, läbiviidud koolituskursuste arv, spordiklubide ja nendes harrastajate arvu kasv jne (Noormets 2009: 3).

Reeglina sõltuvad mittetulundusühingud mitmekesistest sissetulekutest – riiklikud ja kohalike omavalituste eraldised, sponsorlus, leibkondade panus jne, ning mida enam on ühingul erinevaid sissetulekuallikaid, seda vähem kannatab ühing ühe sissetulekuallika äralangemisest (Fisher et al. 2007: 10). Nagu eelpool öeldud, pärineb mittetulundussektori organisatsioonide rahastus mitmetest erinevatest tuluallikatest, sh erasektori panusest ja organisatsiooni enda teenitud tuludest. Fischer jt leidsid, et mida avalikumaks peetakse organisatsiooni tegevust, seda väiksem on organisatsiooni enda teenitud äritulude osakaal, ning vastupidi, mida suurem on erasektori panus, seda vähem peetakse seda mittetulunduslikku organisatsiooni avaliku huvi all olevaks. Samuti leidis viidatud

autorite poolt tõestust ka see, et mida avalikumad on mittetulundusliku ühenduse teenused, seda enam ta toetub annetustele (Fischer et al. 2007: 1). Märkimist väärib ka teadmine, et Eesti spordi rahastamise süsteemis on avaliku raha saamise eeldus spordiorganisatsiooni arengukava olemasolu, küll aga võiks raha jagamisel olla aluseks hoopis spordiorganisatsiooni arengukava täitmise jälgimine, mitte pelgalt selle olemasolu.

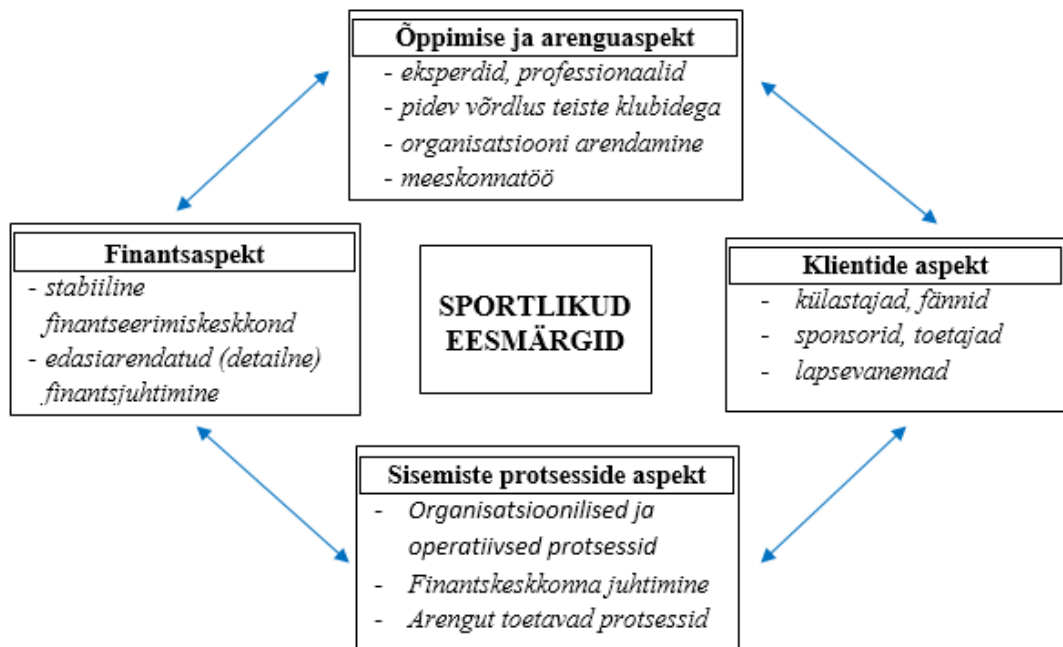
1.3.2. Tasakaalus tulemuskaardi kasutamine spordiorganisatsioonis

Viimastel aastakümnetel on mitmed spordiklubid, assotsiatsioonid ja professionaalseid meeskonnaspordi alasid ühendavad partnerlused üha enam kujunemas muuhulgas ka äriettevõteteks; seonduvalt nende tuludest ja töötajate arvust, on paljud sporditegevusega seotud organisatsioonide näol tegemist keskmise suurusega ettevõttega. Põhjused TTK kasutamiseks spordiorganisatsioonides on hästi välja toonud Kozma ja Onodi järgmiselt (2014: 28): (1) paneb juhatusele surve organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks vajalike sammude seadmisel, (2) stimuleerib tulemuslikkuse hindamisel mitmetahulist lähene mist, (3) põhjus-tagajärg seoste väljajoonistamine nõuab selget arusaamist organisatsiooni tegevustest, (4) annab juhtkonnale ühise eesmärgi ja kommunikatsioonivahendi, (5) TTKd saab seostada iga-aastase planeerimise ja eelarvestamise protsessiga, (6) TTK annab raamistiku tulemuslikkuse jälgimiseks, (7) edendatakse strateegilist õppimisprotsessi, (8) TTKd saab kasutada motiveerivatel eesmärkidel.

TTK-d välja arendades on oluline, et kõik selle klassikalised perspektiivid – finantsid, kliendid, sisemised protsessid, õppimine ja areng – omaksid omavahelisi seoseid. Seetõttu väljendabki TTK olemus seda, et häid tulemused saavutatakse siis, kui organisatsioonis on motiveeritud meeskond, sisemised protsessid on efektiivsed, huvigrupid (teenuste tarbijad, toetajad jt) on rahul ning nii töötajaskond kui organisatsioon ise arenevad pidevalt – seda sõltumata organisatsiooni omandivormist ja tegutsemisvaldkonnast. Iga aspekt omakorda peab sisaldama võtmevaldkondi või -elemente (*key area*), mis demonstreerivad viise, kuidas klubi oma missioonini jõuab ning iga aspekt peab vastama konkreetsele küsimusele, miks on see TTK-le integreeritud (Alonso 2012: 201). Iga võtmevaldkond omakorda peab sõnastama selged tegevused arendatavate eesmärkide saavutamiseks ning iga eesmärk vajab sihttulemust (*target*), milleni jõuda (*Ibid.*). Ühtlasi tuleb meeles pidada, et kogu süsteem toimib vaid juhul, kui see on mõõdetav, seega tuleb

luua selged indikaatorid, mida klubi kavatseb tulemuslikkuse jälgimiseks kasutada (*Ibid.*). Alonso kinnitusel (*Ibid.*: 202) ei vii ühelegi organisatsioonile kujundatud TTK soovitud tulemusteni, kui see töötatakse välja vaid tippjuhtkonnale, seega peab TTK olema kujundatud kogu organisatsiooni läbivalt, st nii vertikaalselt kui horisontaalselt.

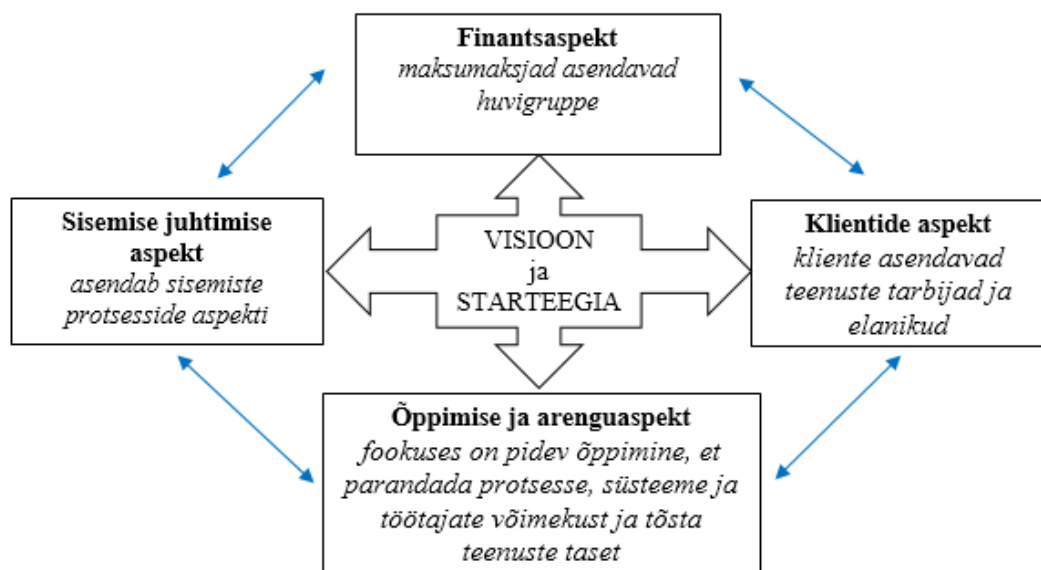
TTK-le näitajaid valides on vajalik tagada, et kõik neist ei oleks lühiajalised, kvantitatiivsed ja rahas mõõdetavad – neid on kerge tuvastada, kuid ei vii soovitud tulemuseni ega arenda spordiorganisatsiooni pakutavaid teenuseid (Alonso 2012: 205). Selleks, et arendada ja juhtida sobilikku strateegiat, on suur hulk spordiorganisatsioone rakendanud äri sektoriga sarnaseid protsesse – Saksamaa jalgpalliklubi VFB Stuttgart oli esimene Bundesliigasse kuuluv spordiklubi, kes rakendas TTK meetodit oma strateegiliste suundade defineerimiseks ja protsesside kontrollimiseks (IFUA Horváth and Partners, 2004, viidatud Becsky 2011: 29 vahendusel). Spordiorganisatsioonile kui tervikule sobiliku TTK lähtepunktiks on Becsky (2011: 30) seadnud sportlikud eesmärgid, millele vastavad neli klassikalise TTK aspekti täpselt sellises järjekorras, paigutuse ja seostega nagu illustreerib joonis 1.7.



Joonis 1.7. Tasakaalus tulemuskaardi aspektid spordiorganisatsioonis (Allikas: Becsky 2011: 30).

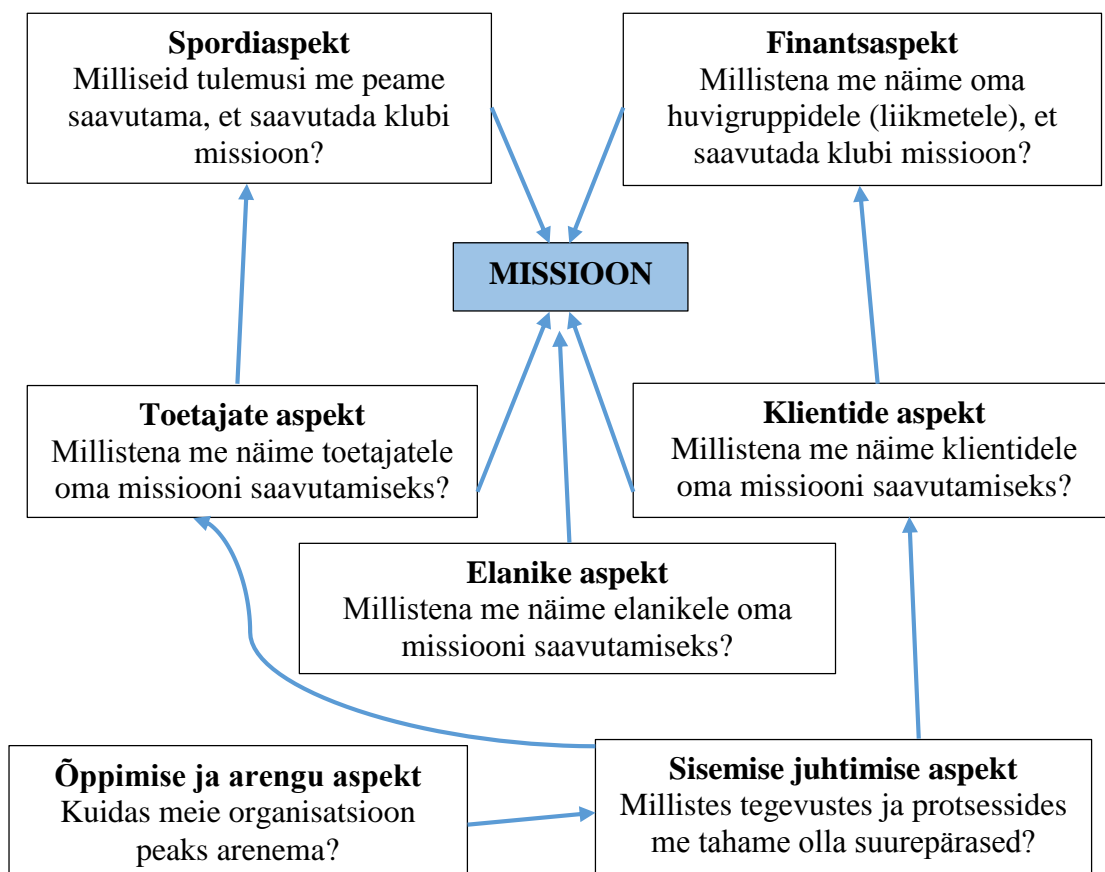
Ettevõtte, kes tegeleb sporditegevuse juhtimise ja korraldamisega, seab aga edukuse saavutamiseks strateegiliselt esikohale kõrged sportlikud saavutused ja nende jätkusuutlikkuse pikemas perspektiivis. Teisalt on stabiilne finantskeskkond ja organisatsioonisisene protsesside juhtimise kvaliteet absoluutselt hädavajalikud (Becsky 2011: 29). Kuigi Becsky uuringus toodud joonis viitab Kaplani ja Nortoni TTK kohendusele ning vaadeldes mitmete autorite TTKsid, mis on kujundatud mittetulundussektorile ja spordiorganisatsioonile, ei ole Becsky käsitluses õppimise ja arengu aspekti asetamine TTK tippu üllatav. Nimelt olid Becsky uuringu objektiks organisatsioonid, mille eesmärgiks oli professionaalne efektiivsus ja organisatsiooni pikaajaline püsivus ning mis olid spetsialiseerunud ühe spordialaga tegeleva professionaalse spordimeeskonna juhtimisele. Seetõttu selgitas Becsky õppimise ja arengu aspekti sisu suure hulga professionaalide (sportlased, treenerid, tugipersonal) olemasolu hädavajalikkusega.

Teisalt, kui vaadata Delaney poolt Connecticuti Ülikooli spordidivisjonile loodud TTKd (2008: 24), siis seati kesksele positsioonile divisjoni missioon, ning hierarhias tähtsaimaks aspektiks seati finantsaspekt, millele järgnesid samaväärselt kliendi- ja sisemiste protsesside aspektid, viimasena töötajate õppimise ja arengu aspekt. Rodrigueze jt uurin-
 gus (Alonso 2012: 199), mille fookuses oli avaliku sektori poolt avalikesse spordihoo-
 netesse ja –rajatistesse investeringute tegemine, oli kujundatud TTK tuumaks visioon ja
 strateegia, neljast klassikalisest TTK aspektist domineeris finantsaspekt (vt joonis 1.8).



Joonis 1.8. Avalikele spordiinvesteringutele kohandatud tasakaalus tulemuskaart (Allikas: Alonso 2012: 199).

Üldiselt on spordiorganisatsiooni TTK aspektid sarnased klassikalise TTK aspektidega – vajadus adekvaatse finantsjuhtimise, hästi defineeritud ja tõhusate sisemiste protsesside, arengu ning kliendikeskkonna juhtimise järele (Becky 2011: 30). Peamine erinevus on selles, et esmase tähtsusega ei ole finantsjuhtimine, vaid võib olla nt sportlike eesmärkide saavutamine, sh immateriaalsete ressursside väärtusloome (*Ibid.*). Samas on käesoleva töö raames mõistlik tuua võrdluseks kõrvale ka professionaalsele jalgpalliklubile kohandatud TTK, mille keskmes on samuti klubi missioon, kuid millel toodud aspektid on kohandatud spetsiaalselt profijalgpalli meeskonna jaoks toimivale klubile. Vastav TTK on toodud joonisel 1.9. Niivõrd spetsiifiline TTK võiks tõenäoliselt sobida TÜASKi all tegutsevale korvpallidivisjonile või selle sees tegutsevale Eesti meistritiitlit kandvale korvpallimeeskonnale – professionaalsele Tartu linna esindusmeeskonnale Tartu Ülikool/Rock. Selle TTK väljatöötamine koos sobilike näitajate valikuga ei mahu kahjuks oma ambitsioonikuse, keerukuse ja mahu poolest käesoleva töö raamesse.



Joonis 1.9. Professionaalsele jalgpalliklubile kohandatud tasakaalus tulemuskaart (Allikas: Urrutia *et al.* 2006, viidatud Alonso 2012: 201 vahendusel).

Vaadeldes jooniseid 1.7, 1.8 ja 1.9 ning võrreldes neid joonistega 1.3 (vt lk 20) ja 1.4 (vt lk 22), võiksid kitsalt ühele spordialale fokuseeritud või (profi)meeskonna toimimiseks loodud spordiorganisatsioonile TTKd kujundades selle ülesehitus, aspektid ja aspektide vahelised seosed olla mittetulunduslikele ühingutele üldiselt kujundatud TTKst pisut erinevad. Samas jääb TTK keskmesse jätkuvalt organisatsiooni missioon (ja strateegia või arengukava), millega erinevad spordiorganisatsioonile pakutud aspektid seonduvad nii otseselt kui kaudselt. Spordiorganisatsiooni TTK aspektide vahelised seoseid on kõige täpsemini kirjeldanud Kozma ja Onodi (2014: 36). Nimelt on Kozma ja Onodi arvates sporditegevuses vajalikud kompetentsid (õppimise ja arengu aspekt) sportliku edu saavutamiseks hädavajalikud, samas ei saa hakkama ilma kommertstegevuseta, mõlemad omakorda avaldavad mõju teenuste kvaliteedile (sisemiste protsesside aspekt) ja kliendirahulolule (kliendiaspekt), mis tavapäraselt omakorda suurendab klubi tulusid (finantsaspekt) (*Ibid.*).

Kuna käesolevas töös leiab käsitlust spordiorganisatsioon, mis katab ära kogu spordisüsteemi hierarhia ehk liikumisharrastusest saavutuspordini, ei saa autor kasutada nt Becsky lähenemist, eelkõige selle esmase rõhuasetuse tõttu professionaalidel (sh sportlastel). Küll aga mängib Eesti spordisüsteemis finantsaspekt olulist tähtsust, sest finantsaspekti mõjutab otseselt konkreetse spordiklubi tegevushaare, sportlaskonna liikmete struktuur, arv ja tulemuslikkus. Autor on jõudnud veendumusele, et spordiorganisatsioonile TTKd kujundades tuleb seda kohandada konkreetse organisatsiooni tarbeks just selle missioonile, strateegilistele eesmärkidele ja tegevusvaldkondadele vastavaks strateegiliseks tööriistaks. pärit detailsemad. Alljärgnevalt toob autor käesolevas alapeatükis välja spordiorganisatsiooni TTK-l kasutatavate aspektide üldisemad käsitlused, eesmärkide ja näitajate valikud ning lähenemised. Detailsemalt on autor erinevate aspektide kohta erinevate autorite teadusartiklitest (Becsky 2011: 30-32; Alonso, Fernández 2009: 102, Kriemadis 2008: 104-111, Kozma, Onodi 2014: 30-36, Nieplowicz 2015: 97) pärit käsitlused koondanud töö lisasse 2.

Kliendiaspekt. Tulemuslikkuse juhtimisel ja hindamisel on järjest suurem rõhk üha laieneval huvigruppide spektril, sh sportlased, treenerid, sponsorid jt toetajad ning loomulikult kohalikud omavalitsused (O'Boyle, Hassan 2014: 299). Nii näevad ka

Kozma ja Onodi kliendiaspekti all erinevaid huvigruppe – kohapealsed toetajad, meedia-teenuste tarbijad (TV-vaatajad, ajalehtede ja -kirjade lugejad nii paberil kui *online*), sponsorid, pidades tähtsaimaks eelkõige kõiki toetajaid, kuna nende kohalolu ja aktiivne toetus mõjutab positiivselt ka teiste klientide nõudlikkust (2014: 30). Lisaks toovad Kozma ja Onodi kliendiaspekti all olulisena välja klubi ja/või spordimeeskonna nime (brändi), sest see on otseses seoses klubi teenuste ja nt fännikauba kommercialiseerimisega (*Ibid.*). Becsky peab kliendiaspekti all oluliseks arvestada eelkõige fännide, sponsorite (toetajate) ja lapsevanematega (2011: 30). Alonso ja Fernández on kliendiaspekti pakkunud lähedale klassikalisele TTK mudelile, kuigi nende hinnangul tuleks spordiorganisatsioonides arvesse võtta ka kasu, mida spordiklubi teenuste kasutaja realselt saab. Seega näitavad Alonso jt vajadust mitte rääkida mõistest „kliendid“, vaid pigem spordiorganisatsiooni poolt pakutavate teenuste kasutajatest ja elanikest laiemas mõttes. Kasutajatest eelkõige seetõttu, et arvesse on vaja võtta ka potentsiaalsed teenuste tarbijad ja spordiürituste külastajad ning nende võimalik rahulolu (Alonso, Fernández 2009: 101). Kuigi Rodríguez pakkus kliendiaspekti all välja ka sporditeenustele kõrge maine kujundamise ja kliendibaasi suurendamise (Rodríguez, Alonso, Fernández 2009: 101 vahendusel), ei pidanud Alonso ja Fernández seda pikaajaliselt jätkusuutlikuks (2009: 101), kuna see ei võta arvesse üldist arusaama sporditegevusse tehtud investeeringutest saadava kasu kohta. Samuti peetakse kliendiaspekti all oluliseks hinnata klientide rahulolu ja teenuste kättesaadavust (Hoque 2012: 213; Hardt, Lindner 2007: 320).

Finantsaspektis asendasid Alonso ja Fernández klassikalise TTK aktsionärid/omanikud maksumaksjatega, sest just nemad saavad hinnata maksumaksja raha eest spordile kulutatud ressurssidest saadavat rahuolu (Alonso ja Fernández 2009: 100, vt joonist 1.6 lk 28). Alonso ja Fernández tõid oma uuringus välja ka Rodrígueze jt pakutud hoopis spetsiifilisema lähenemise finantsaspektile, mille kohaselt soovitasid Rodríguez jt spordiorganisatsioonil (*Granada Municipal Agency Body of Sports*) seada finantsiliseks eesmärgiks rahalise stabiilsuse ja rahaliste vahendite jääkide suurendamise. Sellise lähenemise on leidnud spordivaldkonnas olevat ebaolulise mitmed autorid, kuna see on pigem omane ja vajalik erasektorile (nt Alonso ja Fernández Rodríguez *et al.* vahendusel 2009: 101; Thiel, Mayer 2008: 93; Alonso 2012: 199).

Samas leidsid Thiel ja ja Mayer (2008: 93), et tulenevalt vabatahtlikkuse alusel tegutsevate spordiklubide organisatsioonilisest struktuurist, ei ole neil otsesest vajadust tegutseda tõhusalt ega mõjusalt, kuigi see põhimõte on täielikult vastuolus äriettevõtete juhtimise aluspõhimõttega. Siinkohal ei saa autor finantsaspekti ja rahade stabiilsuse ebaolulisusega nõustuda, kuna need annavad mittetulundusühingus olulist informatsiooni (a) ressursside kasutamise tõhususe, (b) tehtud kulutuste, (c) tulude kasvu ja (d) selle kohta, kui edukad on organisatsiooni erinevad tegevused või programmid finantsilises mõttes (Epstein, Buhovac 2009: 7). Muuseumide kui avaliku (ja mittetulundusliku) sektori organisatsioonide põhjal Haldma ja Lääts teatud uuringust selgus (2012: 243), et muuseumides on üldine stabiilne rahastamine äärmiselt oluline, sest sellega kaetakse organisatsiooni tegevus- ja administreerimise kulud. Haldma ja Lääts leidsid ka (*Ibid.*: 237), et muuseumid jt kultuuritegevusele orienteeritud organisatsioonid on unikaalsed selles mõttes, et neis organisatsioonides ei saa tulemuslikkust püüda vaid finantsvaates.

Kriemadise jt (2008: 104) uuringus (Connecticuti Ülikooli spordidivisjoni TTK) on finantsaspektis peetud oluliseks piletitulu ning toetuste kogusummat, Hoque (2012: 213) on olulisena aga märkinud nt rahavoogude jälgimise ja müügitulu kasvatamise. Spordiorganisatsioonidel on palju sissetulekuallikaid, sealhulgas klubimaksud ja piletimüük, reklaam ja sponsorlus, meediaõigused, kaubandus, riiklik toetus jne. Siiski on mõnel spordiorganisatsioonil märgatavalt parem juurdepääs ettevõtjate ressurssidele kui teistel, kuigi mõnel juhul on juba loodud hästi toimiv ümberjaotamise süsteem. Kohaliku tasandi spordis saab võrdseid võimalusi ja avatud juurdepääsu sporditegevustele tagada ainult tugeva avaliku sektori kaasatuse kaudu. (Valge raamat ... 2007: 11). Seega finantsaspekti näitajate valikul tuleb ja saab eeltoodud arvesse võtta.

Sisemiste protsesside aspekt on Alonso ja Fernández oma spordiinvesteeringute uuringus asendatud organisatsioonisisese juhtimisega (*internal management*), millest saab tõmmata otsese paralleeli organisatsiooni üldisesse toimimisse (2009: 101). See aspekt on siinkohal suunatud nende peamiste protsesside tuvastamisele, mille tulemusena sporditegevusele kulutatud raha transformeeritakse kõrge kvaliteediga teenusteks. Ütlema tagi on selge, et nende protsesside kaardistamisest üksi on vähe, neid on vaja pidevalt jälgida, selleks et saavutada soovitud tulemusi (*Ibid.*). Lisaks töid Alonso ja Fernández sisemiste protsesside all välja koostöö parendamise kohalike omavalitsustega,

samuti teiste institutsioonidega, kes organiseerivad spordivõistlusi. Selle elluviimiseks pakkusid Alonso ja Fernández nt avalike spordiürituste ühise kalendri koostamise, mille eesmärk on suurendada spordirajatiste kasutamist. (*Ibid.*). Kozma ja Onodi on rõhutanud (2014: 33), et sisemised protsessid avaldavad otsest mõju sportlikele edusammudele ja kliendirahulolule, pidades esmatähtsaks sportlastele sobilike tingimuste loomist ja säilitamist. Sisemiste protsesside all peetakse oluliseks hinnata ka teenuste kvaliteeti (Hoque 2012: 213; Hardt, Lindner 2007: 320).

Õppimise ja organisatsiooni arengu aspekt sarnaneb nii Alonso ja Fernándezega kui Becsky käsitluses Nortoni ja Kaplani klassikalise TTK aspektiga, tuues olulisimana välja töötajate pideva enesearendamise ja selle parendamise, seda lisaks ka majandusliku efektiivsuse väljenduses (Alonso, Fernández 2009: 101; Becsky 2011: 30). Becsky hinnangul saab spordiorganisatsioon kasvada vaid juhul, kui töötajad on organisatsiooni strateegiast teadlikud ning on end sellega seostanud (2011: 30). Hoque on töötajate puhul rõhutanud järgmiste nüanssidega arvestamist – koolitamine, rahulolu, püsivus (voolavus), haridus(tase) ja töötajate võimekus (2012: 214). Innovatsioon on võimalik organisatsioonis, mille meeskond on õnnelik, treenitud ja koolitatud ning areneb, st kuidas on organiseeritud spordiklubi tegevused, kuidas ollakse võimelised täiendama olemasolevaid süsteeme, nt luua veebipõhine piletimüük (Kozma, Onodi 2014: 34).

Äärmiselt olulised on ka väga head treeningtingimused, mis on sportlike tulemuste saavutamise eelduseks. Kaljuveer (2015) tõi välja, et nt tenniseväljakute arvu suurenemine on mõjutanud mitmetes riikides tennise populaarsust, samuti toonud sportlastele rahvusvahelist edu. Teisalt nentis Kaljuveer (*Ibid.*), et suure kandepinnaga spordialadel nagu nt korvpall, jalgpall, kergejõustik jt on väga hea sporditaristuta rahvusvahelise edu saavutamine praktiliselt võimatu. Õppimise ja organisatsiooni arengu seisukohalt on oluline ka teadmine, et nii treenerid kui sportlased vajavad ning on huvitatud informatsioonist spordiga seotud teadusuuringute kohta (*Ibid.*), mistõttu treenerite ja sportlaste varustamine värskeimate uuringute ja teadustulemustega on samuti üks oluline organisatsiooni arengu ja õppimisvõime suunaja.

Käesolevas alapeatükis väljapakutud aspekte vaadates ning Eestis tegutsevate erinevate spordiorganisatsioonide eesmärke (nt tegutsemine avalikes, liikmete ja sportlaste huvides

ja kasumitaotluseta, elanikkonna liikumisharjumuste kujundamine, harrastajate sportimisharjumuste edendamine, noorsportlaste arengu või tippspordis kõrgete tulemuste saavutamise toetamine jne) pidades silmas on autor selgel veendumusel, et oluliste klassikaliste aspektide kõrval tuleb spordiorganisatsiooni TTK-l tähtsaimale kohale ehk selle tuumaks asetada selle missioon. Erinevatele spordiorganisatsioonidele kohandatud TTK mudelid on näidanud, et spordiorganisatsioonile sobilikud ja vajalikud aspektid võivad erineda klassikalistest TTK aspektidest ning seonduda TTK tuumaga ehk organisatsiooni missiooniga nii otseselt kui kaudselt.

2. TASAKAALUS TULEMUSKAARDI VÄLJA ARENDAMINE TARTU ÜLIKOOLI AKADEEMILISES SPORIKLUBIS

2.1. Ülevaade TÜASKi tegevusest, spordiklubi missioon ja strateegilised eesmärgid

Magistritöö empiirilises osas analüüsib autor TÜASKi arengukava, klubi tegevusvaldkondi ja töökorraldust reguleerivaid sisedokumente (juhatuse liikmete tööjaotus, tulude-kulude aruandluse kord, spordialade struktuur, tegevuskavad jt), 2013–2015. aastate majandusaastate aruandeid ja eelarveid, samuti 2016. aasta eelarvet. Seega viis autor läbi dokumendianalüüsi. Autor viis TÜASKi tegevusvaldkondade analüüsiks läbi ka intervjuud järgmiste TÜASKiga seotud isikutega (intervjuude teemad sulgudes):

- Tartu Ülikooli rektor ja Tartu Ülikooli Rektorate Sihtasutuse juhataja Volli Kalm, (TÜASKi missioon ja visioon, autori elektronposti kiri 1. aprill 2016);
- TÜASKi juhatuse esimees Harry Lemberg (TÜASKi juhtimine ja jätkusuutlikkus, intervjuud ajavahemikul 1. veebruar – 14. aprill 2016. a);
- TÜASKi juhatuse liige ja finantsjuht Anneli Ennomäe (TÜASKi rahastamine, intervjuud ajavahemikul 1. veebruar kuni 24. aprill 2016. a);
- TÜASKi halduse eest vastutav juhatuse liige Birgit Krillo (Ujula 4 spordihoone kasutamine ja halduskulud, autori elektronposti kiri 9.-10. mai 2016. a);
- TÜASKi fitnessijuht Ivika Värton (fitnessklubi kliendid, autori elektronposti kiri 9. mai 2016. a);
- TÜASKi korvpallidivisjoni direktor Andres Ottender (korvpallimeeskond Tartu Ülikool/Rock tulemuseesmärgid ja –tasud, autori elektronposti kiri 1. aprill 2016).

2015. aasta lõpu seisuga oli Eestis 2478 spordiklubi ja 353 spordikooli, millest 2434 tegutsesid mittetulundusühingu vormis. Kõigis neis klubides oli kokku 131 178 harrastajat, kellest üle poole ehk 69 962 olid noored. Kogu harrastajate hulga peale oli Eestis 2016. a märtsikuu seisuga 3444 treenerikutsega treenerit. Eesti Spordiregistrisse on

01.01.2016 seisuga mittetulundusühingu vormis tegutsevatest spordiorganisatsioonidest 24,49% ehk 596 on kantud tulumaksusoodustusega ühingute nimekirja, teiste hulgas ka TÜASK. TÜASK tegutseb Tartu linnas, mis deklareerib end terveks ja sportlikuks linnaks. Tartu linnas on registreeritud 166 spordiklubi, millest suuremad lisaks TÜASKile (milles on esindatud kokku 17 erinevat spordiala) on Lõuna Politsei Spordiklubi, Tartu Spordiselts „Kalev“ ja Eesti Maaülikooli Spordiklubi vastavalt 12, 10 ja 9 spordialaga. Tartu linna spordiklubidest on tulumaksusoodustustega mittetulundusühingute ja sihtasutuste nimekirja kantud 48, suuremad neist on TÜASK, Tartu Spordiselts „Kalev“ ja Eesti Maaülikooli Spordiklubi. (Eesti Spordiregister 2016)

TÜASKi ajalugu ulatub 1908. aastasse, olles nimetatud aastal asutatud Üliõpilaste Ring Sport ja 1922. aastal Üliõpilaste Seltsi Sport reorganiseerimisel asutatud Eesti Akadeemilise Spordiklubi õigusjärglane (Ajalugu 2016). Spordiklubi põhitegevus on suunatud avalikes huvides spordi arendamisele ja tal on kaks põhilist tegevusvaldkonda – erineval tasandil spordialase tegevuse arendamine ning spordirajatiste haldamine ja arendamine. Ühingu põhikirja (vt lisa 3) kohaselt rajaneb klubi tegevus vabatahtlikkusel, tema liikmete ühisel tegutsemisel ja juhtorganite valitavusel. Spordiklubi klubiliikmeteks on sportlased, kellel ei ole hääleõigust klubi liikmete üldkoosolekul, st nad ei ole ühingu liikmed mittetulundusühingute seaduse mõttes, kes saaksid osaleda organisatsiooni kõrgeima juhtorgani töös ning võtta vastu klubi põhikirjas sätestatud ja klubi arengu seisukohalt olulisi otsuseid, nt kinnitada majandusaasta aruandeid ja eelarveid, valida ühingu juhatust jne.

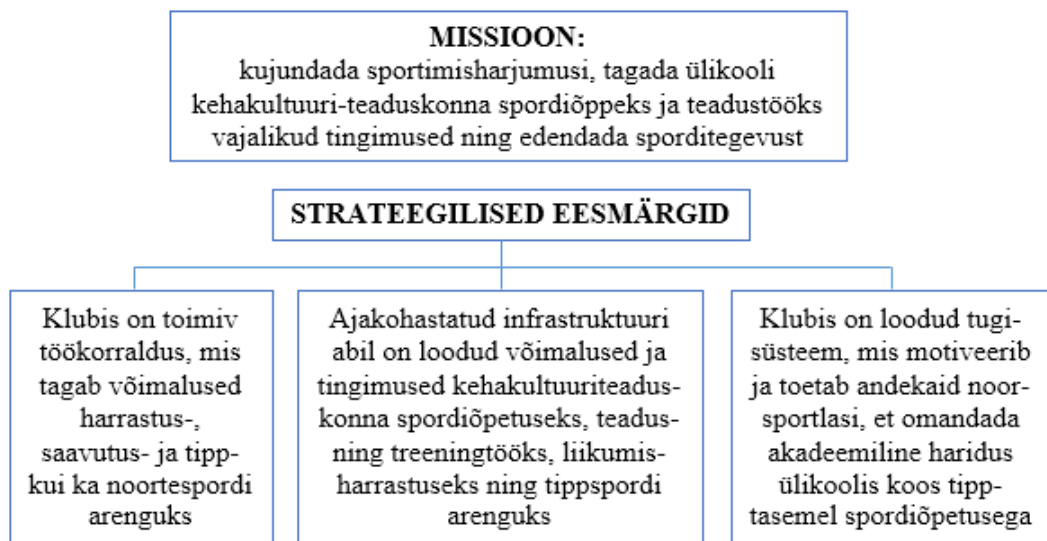
TÜASK on 2015. aasta majandusaasta aruande tegevusaruande kohaselt neljateistkümne Eesti spordialaliidu, Eesti Akadeemilise Spordiliidu ja Tartu Spordiliidu liige. TÜASKi tegevus katab ära kogu Eesti spordisüsteemi hierarhia – liikumisharrastuse, harrastusspordi ning saavutusspordi. Spordisüsteemi jaotusele tugineb ka TÜASKi organisatoorne ülesehitus (struktuur), mis on kinnitatud klubi juhatuse 15.05.2015 otsusega (vt lisa 5). Klubi juhatuse liikmete ülesanded ja vastutus on selgelt jaotatud kolme juhatuse liikme vahel (vt lisa 6). TÜASKi keskmine täistööajaga töötajate arv 2015. aastal oli 35 ja käsunduslepingute alusel teenuse osutajaid oli 99 (Mittetulundusühingu ... 2016: 6).

Tulemuslikkuse hindamisel ja juhtimisel ei ole TÜASKi liikmed ega juhtkond otseselt rakendanud ühtki meetodit (tööriista) strateegilise juhtimise edukaks rakendamiseks organisatsioonis. Klubi juhatuse koostab iga-aastaseid eelarveid, jälgib nende täitmist,

koostab eelarvete täitmise aruanded, kogub erinevat statistikat ning koostab iga-aastaseid tegevuskavu. Tegevuskavad sisaldavad eelkõige peamisi tegevusi eeloleval aastal ja muid lühiajalisi ettevõtmisi ning rahaliste ressursside jaotamist ja kasutamist. Lisaks peetakse korrektset dokumendiarvestust, klubisiseste otsuste, korralduste, välise kirjavahetuse ja lepingute registreid jms. Personaliarvestuse kohta omab klubi detailset infobaasi. Seega on klubil olemas muljetavaldav erinevate statistiliste andmete kogum, millega klubi täna otseselt midagi ei tee. Käesoleva tööga plaanitakse läheneda TTK kontseptsiooniga TÜASKi tulemuslikkuse juhtimises selle suures plaanis ehk spordiklubi haardeulatusele tervikuna. Kuna autorile teadaolevalt toimub käsitletava organisatsiooni siseselt ka rahaliste ressursside optimeerimine (ühe või teise tegevusvaldkonna rahaline toetamine teise valdkonna/spordiala arvelt), ei oleks autori hinnangul korrektne eraldada TÜASKist vaid osa struktuurilises või tegevusvaldkonna mõttes, millele TTK-d püüda ilma tervikpilti kaardistamata rakendada.

TÜASK määratleb nii põhikirjas kui liikmete üldkoosolekul 30.01.2013 kinnitatud arengukavas aastateks 2013–2017 end Tartu Ülikooli sporditegevust arendava ja toetava mittetulundusühinguna (MTÜ Tartu ... 2013). **TÜASKi missioon** on klubi arengukava kohaselt sportimisharjumuste kujundamine, Tartu Ülikooli kehakultuuriteaduskonna (KKT)¹ spordiõppe ja teadustööks vajalike tingimuste tagamine ning oma liikmete ja avalikkuse huvides sporditegevuse edendamine. Strateegilistena on klubi formuleerinud kolm eesmärki – toimiva töökorralduse, ajakohastatud infrastruktuuri ja motiveeriva ja toetava tugisüsteemi olemasolu (MTÜ Tartu ... 2013), mis on kajastatud joonisel 2.1. Klubi põhikiri (vt lisa 3) lisab, et ühing on loodud sporditegevuse edendamiseks avalikes huvides. TÜASKi tegevuse eesmärk on suunatud sportlikke eluviise hindavatele inimestele, eelkõige ühingu klubiliikmetele (sportlased jt spordiga tegelevad isikud) ja ülikooli liikmeskonnale. Teisisõnu on klubi selgelt formuleerinud, kellele ja milliseid vajadusi klubi rahuldab ning kuidas klubi seda teeb.

¹ Alates 01.01.2016 meditsiiniteaduste valdkonna sporditeaduste ja füsioteraapia instituut, tulenevalt 1. jaanuaril 2016. aastal jõustunud Tartu Ülikooli uue põhikirjast ja struktuurist (autori märkus)



Joonis 2.1. TÜASKi missioon ja strateegilised eesmärgid
(Allikas: MTÜ Tartu ...2013, autori kohandatud).

Nagu jooniselt 2.1 näha, peab toimiv töökorraldus tagama võimalused erineva tasemega sportlaste jt spordiga tegelevate isikute arenguks, kaasaegne spordibaaside ja -inventari olemasolu peab tagama treeningprotsesside sujuvuse ja jätkusuutlikkuse ning tugisüsteem andekate noorsportlaste arenguks on eelkõige seotud rõhuasetusega akadeemilise hariduse omandamise võimaldamisega. TÜASKi missioon näitab selgelt seotust kõigi spordisüsteemi tasemetega (vt alapeatükk 1.3.1 ja joonis 1.5) ning toob välja ka noortesporti tähtsuse.

TÜASKi arengukava aastateks 2013–2017 kohaselt ning lähtuvalt selles sätestatud kolmest strateegilisest eesmärgist on klubil viis põhilist tegevusvaldkonda:

- sihtrühmade sporditegevuse arendamine ja edendamine ning sportlike eluviiside kujundamine,
- spordihoonete ja -rajatiste arendamine ning haldamine,
- klubi kui organisatsiooni arendamine,
- Tartu linna ja Eesti spordipoliitika kujundamises osalemine,
- sporditegevuse kaudu ülikooli maine kujundamises osalemine.

Kahte esimest neist peab klubi juhatus ise prioriteetseteks (Mittetulundusühingu ... 2015: 3), autori hinnangul võib neid käsitleda seega strateegilistena. Kui lähtuda käesoleva töö esimeses peatükis väljatoodud spordiorganisatsiooni võimalikust TTK mudelist, tuleb oluline tähelepanu suunata kindlasti ka organisatsiooni arendamisele. Autor analüüsib

klubi tegevusvaldkondi ja nende senist tulemuslikkust lähemalt töö alapeatükis 2.2. Klubi liikmete üldkoosolek on strateegilistena nimetanud kolm eesmärki ning loetlenud arengukavas ka tegevused eesmärgi saavutamiseks, autor koondab strateegilised eesmärgid, tegevusvaldkonnad ja tegevused eesmärgi saavutamiseks, jaotades need oma nägemuse kohaselt (vt lisa 4). Oluliseks peab autor lisas 4 näidatud jaotuse väljatoomist eelkõige tegevusvaldkondade analüüsi ja selle tulemusena spordiklubi TTK kujundamise jaoks.

Autori intervjuus Tartu Ülikooli rektori Volli Kalmuga, kes on ühtlasi ka TÜASKi liikmete üldkoosolekul Tartu Ülikooli Rektorite Sihtasutuse esindaja, märkis rektor ühe olulise osa puudumise missioonist, millega TÜASK tegelikult igapäevaselt siiski tegeleb – see on tippспорт (Kalm 2016). Rektor tõi intervjuus välja, et vähemalt Eesti tasemel võiks saavutusport olla TÜASKi missioonis kajastatud, kui mitte peamise, siis kindlasti olulisena (*Ibid.*). Rektor Kalmu hinnangul võib saavutusport olla TÜASKi ja Tartu Ülikooli vaates isegi tähtsam ja avalikkuses rohkem oodatud kui otsene avalikkuse huvide teenimine (*Ibid.*). TÜASK võiks seega üle vaadata sihtrühmade prioriteetsuse.

Sõnaselgelt väljendatud **visioon** TÜASKi arengukavas ja põhikirjas puudub. Visiooni poole liigub organisatsioon läbi strateegiliste eesmärkide saavutamise, visioon peaks kirjeldama organisatsiooni ambitsiooni, ideaali ning see peab aitama fokuseerida kõige olulisemale. Visiooni ei ole kerge sõnastada, kuid oluline on see, et visioon aitaks vähemalt osaliselt seada sihte ja kirjeldada olukorda, mille poole püüelda. Pärides intervjuus Volli Kalmuga visiooni sõnastamise vajaduse ja selle sõnastamisel visiooni võimalike märksõnade üle, oli rektor Kalm kindlal veendumusel visiooni sõnastamise vajalikkuses ja olulisuses ning seda sõltumata sellest, et Eesti ühe parima klubina on raske sõnastada nt edenemise või ambitsioonikaid eesmärke (Kalm 2016).

Kalmu hinnangul on kindlasti olemas mõned „suhtelised mõõdupuud ja tasemed“ (2016), mis iseloomustaksid head või ideaalset spordiklubi ning mida on võimalik visioonina sõnastada. Rektor Kalm tõi intervjuus näitena ühe võimaliku visiooni sõnastuse: „Olla pidevalt ja endiselt ja ka aastal x tulevikus Eesti parima spordiklubi positsioonil.“ (2016). Samuti pakkus rektor ühe võimalusena sõnastada TÜASKi haare näiteks spordialade (st nende arv) lõikes või näiteks selle, kui palju tähelepanust ja klubi ressurssidest panustatakse tippportlastele või kui mitmel alal püüdleb spordiklubi vähemalt Eesti meistritiitlile (*Ibid.*). Intervjuus kõlas ka võimalik eesmärk olla turuliidrid treenerite tasude osas

või seada fookus hoopis noortesportidele. Rektor väljendas intervjuus selgelt, et kui sõnastada visioon noorte ja järelkasvuga tegelemise näol, peab noortesportidega tegelemine ideaalis katma vähemalt kulud ja mitte olla doteeritav liikmete poolt (*Ibid.*). Olulisim, mis autori hinnangul intervjuust Volli Kalmuga ilmnis, et peamine ei peaks olema TÜASKi liikmete huvide teenimine, vaid et spordiklubi olemasolu ise oleks põhjuseks, miks Tartu Ülikooli õppima asutakse (*Ibid.*), st klubi olemasolu ja selle tegevus oleksid argumendid, mille tõttu üliõpilane valib Tartu Ülikooli oma hariduse omandamise kohaks.

2.2. TÜASKi tegevusvaldkondade ja toimiva tulemuslikkuse hindamise süsteemi analüüs

2.2.1. TÜASKi sihtrühmad, spordialad ja spordisüsteemi tasemed

TÜASKi arengukavas määratletud sihtrühmade sporditegevuse arendamise ja edendamise ning sportlike eluviiside kujundamise tegevused on klubi arengukava kohaselt järgmised (MTÜ Tartu ... 2013):

- mitmekülgsete sportimisvõimaluste tagamine ja sportimisharjumuste kujundamine arengukavas määratletud sihtrühmadele;
- üliõpilassportlaste ettevalmistuse toetamine ja valmistumisel rahvusvahelisteks tiitlivõistlusteks, ühendades sellega tipptasemel sportimise akadeemilise hariduse omandamisega;
- üliõpilaste-saavutussportlaste arendamine, arvestades eri spordialade populaarsust Eestis ning lähtudes ülikooli spordihoonete ja -rajatiste võimalustest;
- noortesporti arendamine spordiklubile prioriteetsel spordialadel ning koostöö koolide ja teiste spordiklubidega eesmärgiga võimaldada andekatel noorsportlastel jätkata tipptasemel sportimist ja haridusteed ülikoolis;
- tippsporti arendamine, eelkõige suure publiku- ja meediahuviga spordialade toetamine ning selleks vajalike tingimuste tagamine koostöös ülikooli ja toetajatega.

Toodud loetelust joonistuvad välja kõik arengukavas määratletud sihtrühmad, mis on arengukava sätete kohaselt prioriteetsuse järjekorras järgmised: ülikooli liikmeskond (töötajad ja üliõpilased), üliõpilased-saavutussportlased, harrastussportlased, noorsport-

lased ja tippsportlased. TÜASKi kõik viis sihtrühma katavad seega ära kogu spordisüsteemi hierarhia ehk liikumisharrastuse, harrastus- ja saavutusspordi. Klubi ise on oma arengukavas sihtrühmadega seotud tegevuste hulgas nimetanud ka treenerite tegevuse väärtustamist ja motiveerimist tulemuslikkuse ning treenerite kutsekvalifikatsiooni parandamise kaudu (*Ibid.*), kuid autor analüüsib treenerid spordiklubi kui organisatsiooni arendamise alapeatükis 2.2.3.

Spordiklubi 2015. a majandusaasta aruande kohaselt oli klubiliikmete arv 31.12.2015 seisuga 1336 (kasv 2015/2014 ca 2%), kellest saavutussportlasi (üliõpilaste-saavutussportlasteta) 178 (kasv 47%), noorsportlasi 1158 (kasv ca 5%) ja treenereid 86 (vähenemine ca 3%) (Mittetulundusühingu ... 2016: 3). Ülikooli liikmeskond (töötajad, üliõpilased) on peamiselt seotud liikumisharrastuse ja harrastusspordiga. Harrastussport hõlmab treeninguid kolmeteistkümmel erineval spordialal, kus treeningud toimuvad sõltuvalt spordialast 2–3 korda nädalas ainult tunniplaani alusel ning kõikidel treeningutel on olemas juhendaja. Harrastusspordi alla kuulub ka TÜASKi fitnessklubi oma erinevates stiilides rühmatreeningute ja personaaltreeningu kasutamise võimalusega.

Noortesport ehk kaheteistkümmel spordialaga spordikool on suunatud sportlikele lastele ja noortele vanuses 3–19 eluaastat. Saavutusspordiga tegelevad Eesti meistriliigasse kuuluvad võistkonnad (korvpallis Tartu Ülikool/Rock ja Tartu Ülikooli naiskond ning võrkpallis TÜ/Eeden naiskond) ning individuaalalade saavutussportlased nii ülikoolist kui väljastpoolt ülikooli, kes on konkurentsivõimelised Eestis ja ka rahvusvahelisel tasemel.

Siinkohal toob autor tabelis 2.1 (vt lk 46) välja TÜASKis esindatud spordialad ning iga spordialaga tegelevate sportlaste jt spordist huvitatud isikute arvu 11.03.2016 seisuga. TÜASKis tegeletakse seega kokku seitsmeteistkümmel spordialal. Samuti näitab tabel, milliste spordialadega ja millistel spordisüsteemi tasemetel TÜASKis tegeletakse. Klubi edukaim ja suurima harrastajate arvuga spordiala on kergejõustik. Taaskord valis Eesti Kergejõustikuliit TÜASKi 2015. aasta parimaks Eesti kergejõustikuklubiks nii täiskasvanute kui noorte arvestuses. 2015. aastal võitsid klubi sportlased kokku 133 medalit Eesti meistrivõistlustelt – 56 kulda, 47 hõbedat ja 30 pronksi. Ka jõutõstmine on jätkuvalt üks klubi edukamatest spordialadest, mida kinnitavad jõutõstjate tulemused nii Eesti karika- ja meistrivõistlustel kui ka tiitlivõistlustel väljaspool Eestit. Tippsportlaste kõrval on märkimisväärselt suurenenud jõutõstjate harrastajate hulk, huvi kasvab ka naiste hulgas.

(Mittetulundusühingu ... 2016: 3) Seega on TÜASKi sportlaste sportlikud saavutused olnud märkimisväärselt tulemuslikud.

Tabel 2.1. Spordialad ja sportlaste arv ning spordisüsteemi esindatud tasemed TÜASKis

Spordiala(d)	Sportlasi kokku	sh täiskasvanud	sh noored	Noortesport	Saavutus-sport	Harrastus-sport
Aerutamine	28	13	15	jah	jah	ei
Alpinism	70	70	0	ei	ei	jah
Jalgrattasport	51	15	36	jah	jah	jah
Jõutõstmine	47	22	25	jah	jah	ei
Karate	4	4	0	ei	ei	jah
Kergejõustik	687	121	566	jah	jah	jah
Korvpall	394	59	335	jah	jah	jah
Kulturism ja fitness	237	237	0	ei	jah	jah
Käsipall	34	24	10	jah	jah	ei
Lauatennis	29	0	29	jah	ei	jah
Maadlus	25	7	18	jah	jah	jah
Poks	89	37	52	jah	jah	jah
Sulgpall	152	55	97	jah	jah	jah
Sõudmine	30	14	16	jah	jah	ei
Tennis	22	22	0	ei	ei	jah
Võimlemine	481	421	60	jah	jah	jah
- sh aeroobika ja rühmatreeningud	400	400	0	-	-	-
- sh ilu- ja rühmvõimlemine	81	21	60	-	-	-
Võrkpall	42	42	0	ei	jah	jah
Kokku:	2422					

Allikas: (Eesti Spordiregister; autori koostatud).

Harrastusspordialase tegevuse eesmärgiks on võimaldada Tartu Ülikooli liikmeskonnal tegeleda kehalise liikumisega ja aidata kaasa tervete eluviiside ja sportimisharjumuste kujundamisele. Igapäevaselt tegeleb klubis harrastuspordiga ca 400 spordihuvilist. Uudne on klubis lähenemine, et spordialad, mille harrastajaskond on väiksem, treenivad küll grupina, kuid ilma treenerita (nt karate ja lauatennis), et uuel hooajal võib uudsele süsteemile üle minna ka harrastuskorvpall, kuna sama tasemega huvitatud korvpallimängijaid on raske kokku saada. Harrastusspordi rühmades käimise jälgimiseks on rakendatud tšekisüsteem ja tundi saavad ainult pääsme soetanud need inimesed. Intervjuust spordiklubi fitnessijuhi Ivika Värtoniga selgus, et klientide elu on mugavamaks teinud juba mitu aastat edukalt töötav fitnessklubi veebipõhine broneerimissüsteem,

samuti on teenindamiseks sisse seatud pääsme lõppemise automaatne eelteade (2016). 2016. aasta sügishooajast plaanib klubi tööle saada veebipõhise pangalingiga maksevõimaluse ning uuema ja funktsionaalsema tunniplaani ning broneerimissüsteemi vaate. Mõlemad planeeritud muudatused on suunatud fitnessklubi klientide kasutusmugavust soodustamisele.

Fitnessklubis on võimalik valida üle 20 erinevas stiilis rühmatreeningu (sh aeroobika-tunnid ja jõusaalitreeningud) vahel. Kuna fitnessklubi treeningutesse saab registreerida kuni kehtestatud piirarvu täitumiseni, st igale treeninggrupile on kehtestatud maksimaalne osalejate arv ja grupid täituvad kiiresti, mida näitab autorile teadaolevalt nn „joone all“ olemise staatus, kui registreering jääb viimasele minutile. Tartu Ülikooli töötajale kui prioriteetsuse mõttes tähtsamaile sihtgrupile on loodud võimalus registreerida end treeningutesse neli päeva enne treeningtunni toimumist tavapärase kahepäevase ettebroneerimise õiguse asemel. Fitnessijuht tõdes intervjuus, et pääsmega klientide arv on võrreldes nt maikuu lõpuga ca 50% erinevusega, st talvisel perioodil on pääsmete omanikke ca 800-1000, kevadel ca 400-600, suvel ca 400. Fitnessklubi on töötanud spordiklubis juba kaheksa aastat, viimasel kuuel aastal on fitnessklubi klientide seas viidud läbi kliendirahulolu uuringuid (Värton 2016). Küsimustiku saajaid on olnud igal aastal ca 800, vastajaid ca 200-300. Kliendirahulolu uuringute tulemusi analüüsid on tehtud ka mitmeid jõukohaseid muudatusi (*Ibid.*).

Üliõpilassport ja üliõpilaste saavutussport. Tartu Ülikooli tudengite spordiharrastus näitab aasta-aastalt tõusutrendi. Üliõpilasspordi tulud on kolmel viimasel aastal (2013–2015) katnud sama tegevusvaldkonna kulud, seega on klubi suutnud oma kulusid ja tulusid üliõpilaste sporditegevuses efektiivselt juhtida (vt lisa 7 „TÜASKi tulud, kulud ja tulem aastatel 2013–2015“). 2015. aastal korraldati ülikoolisisesid meistrivõistlusi kaheksal erineval spordialal. Kõige suurema osavõtuarvuga oli discgolf, kus ülikooli meistreid selgitati esmakordselt. Tudengid võtsid osa ka iga-aastaselt SELLi² mängudelt (2015. aastal toimusid Kaunases), kus Tartu Ülikool oli esindatud seitsmel erineval spordialal 27 sportlasega. TÜASKi finantsjuhi Ennomäega peetud intervjuust selgus (2016), et klubi 260st saavutussportlasest on 96 üliõpilased-saavutussportlased, mõlemad

² rahvusvahelised üliõpilasspordi võistlused, mida peetakse vaheldumisi Soomes, Eestis, Lätis ja Leedus - sellest ka nimi SELL, mis tuleneb korraldajamaade emakeelsete nimede esitähedest (autori märkus)

arvud sisaldavad nii individuaal- kui võistkondlike alade sportlasi. Juulis 2015 toimus Lõuna-Koreas Gwangju linnas XXVIII üliõpilaste suveolümpia ehk universiaad. Eestit esindasid 68 sportlast, Tartu Ülikooli 22 saavutussportlast moodustasid Eesti esindusmeeskonnast ca 32%. Universiaadilt võideti Eestile üks kuld-, kaks hõbe- ja üks pronksmedal, ühe hõbemedalitest tõi Eestile TÜASKi judosportlane. Universiaadile organiseerisid sõidu ja katsid vajalikud tingimused TÜASK koostöös Eesti Akadeemilise Spordiliiduga.

Kõrgete kohtade kõrval tuleb hinnata ka ülikooli üliõpilassportlaste häid tulemusi, kes parandasid universiaadil isiklike rekordeid, samuti suurepäraselt suurvõistluste kogemust. TÜASKi sportlased osalesid 2015. aastal ka maailmameistrivõistlustel ja Euroopa meistrivõistlustel. Edukalt esineti ka mitmetel suurtel rahvusvahelistel noorte võistlustel, st erinevatel U18 ja U23 tiitlivõistlustel, näiteks U23 Euroopa meistrivõistlustele Tallinnas pääses neli noort kergejõustiklast (Mittetulundusühingu ... 2016: 3). Tartu Ülikooli tudengite baasil tegutsevad TÜASKi juures mitmed harrastajate pallimänguvõistkonnad – naiste võrkpall ja korvpall, meeste ja naiste jalgpall (TÜ/Fauna) ja futsal (TÜ/Best Credit). TÜASK annab igal aastal spordistipendiumi statuudi alusel välja ka kuni viis spordistipendiumi (2000 eurot õppeaastas ehk 200 eurot kuus) neile Tartu Ülikooli õppivatele üliõpilastele, kellel on ette näidata silmapaistvad sportlikud tulemused ning kes esindavad võistlustel TÜASKi (Spordistipendium 2016).

Tartu Ülikoolis on üliõpilasspordil hästi toimiva struktuuri ja toetuse näol väljakujunenud väga lai ja tugev kandepind. Kuni 2015. aasta lõpuni oli ülikooli igas üheksas teaduskonnas oma spordiatašee, kes edastas infot ning aitas korraldada ülikooli spordielu tudengitele. 2015. aasta sügisel loodi spordiatašeede eestvedamisel rühmitus Ülikooli Spordiesindus, mille eesmärk on ülikooli üliõpilasspordi parem koordineerimine. Lisaks on kõigil Tartu Ülikooli tudengitel võimalik iga päev kuni kella 13.00ni kasutada tasuta klubi kergejõustikuhalli ning neile on soodustusi ka klubi teistele teenustele. Ka ülikooli töötajad pääsevad varahommikust lõunani halli trennima tasuta.

Noorsportlased ehk TÜASKi spordikool. Spordikooli eesmärk on õppe- ja treeningtegevuse arendamine läbi õppeprotsessi kvaliteedi tõstmise, sh õpperühmade optimaalse täituvuse tagamine, treenerite kvalifikatsiooni tõstmine ning maksimaalsed sportlikud saavutused nii Eesti kui ka rahvusvahelistel tiitlivõistlustel. Spordiklubi spordikoolis, kus

noorte spordialane tegevus toimub Eesti Hariduse Infosüsteemis registreeritud õppekavade alusel, tegeleb treening- ja võistlustegevusega ca 1200 noorsportlast 12 erineval spordialal, st 12 spordikoolis. Spordikooli laste arv ehk noorte spordiharrastus näitab pidevat kasvutendentsi. (Mittetulundusühingu ... 2016: 5) Spordikoolis käivate laste eest maksab kohalik omavalitsus klubile nn „pearaha“, mille suuruse kehtestab iga kohalik omavalitsus ise, sõltuvalt omavalitsuse rikkusest, huvigruppide ja poliitikute otsustest. Tartu linnalt saab klubi toetust Tartu linna elanike registris registreeritud noorsportlastelt. Tartu linna toetus ühele noorele on erinev, kuna pearaha maksumuse määramisel võetakse arvesse treenerite kutsekvalifikatsiooni, osalemist Eesti meistri-võistlustel ja karikavõistlustel, kuulumist Eesti koondisesse ja kõikide vanusegruppide esindatust. Seetõttu on oluline treenerite kutsekvalifikatsiooni tõstmise soodustamine ja igal spordialal spordipüramiidi põhimõtete ellu viimine ehk saavutusspordile klubisiseselt kasulava loomine. Tartu maakonnas elavate laste spordiraha jagab Tartu Spordi-liit, samuti laekub spordikoolile noortesporti raha ka läbi alaliitude. Spordikoolides korraldatakse noortele palju erinevaid võistlusi. Spordikooli laste arvu ning spordikooli tulud ja kulud võtab kokku tabel 2.2.

Tabel 2.2. Spordikooli laste arv ja selle muutused, spordikooli tulud ja kulud ning tulu ja kulu muutus lapse kohta aastatel 2013–2016

	Aasta 2013	Aasta 2014	Aasta 2015	Aasta 2016 (prognoos)	muutus 2013/14 (%)	muutus 2014/15 (%)	muutus 2015/16 (%)
Laste arv spordikoolis	1124	1101	1273	1188	-2,0	15,6	-6,7
Tulud kokku (eurodes)	424 520	513 570	610 658	552 155			
Tulu lapse kohta (eurodes)	378	466	480	465			
<i>Muutus (tulu lapse kohta)</i>					23,5	2,8	-3,1
Kulud kokku (eurodes)	406 270	514 050	581 684	535 155			
Kulu lapse kohta (eurodes)	361	467	457	450			
<i>Muutus (kulu lapse kohta)</i>					29,2	-2,1	-1,4
tulu/kulu suhe	1,04	1,00	1,05	1,03			

Allikas: (TÜASKi 2013–2015 majandusaastate aruanded ja 2016. aasta eelarve; autori arvutused).

Tabel 2.2. illustreerib hästi, et sõltumata spordikoolis käivate laste arvust ja selle muutustest, katavad tulud reeglina kulusid. Intervjuust klubi finantsjuhiga ilmnes ka, et spordikoolile on klubisisest pandud kohustus olla isemajandav. Tabelis 2.2 nähtavad olulised muutused aastatel 2013/2014 on peamiselt põhjustatud treeninglaagrite arvu kasvust, selgus intervjuust klubi finantsjuhi Anneli Ennomäega (2016). Enne 2014. aastat korraldasid treenerid küll laagreid, aga tulud ei laekunud ja kulusid ei tehtud TÜASKi kaudu. Alates 2014. aastast kehtestati klubisisest nõue, et kõik treeninglaagrid korraldatakse läbi spordiklubi. Teine nii tulude kui kulude olulise muutumise põhjus oli õppemaksu tõus 2014. aastal ning 2015. aastast kehtestatud diferentseeritud hinnad (algettevalmistus ja õppetreeninguid tasustatakse erinevalt) (*Ibid.*). Spordiklubi noorsportlased tasuvad igakuiselt vastavalt spordialale spordikooli õppemaksu spordirajatiste ja vahendite kasutamise eest. Võistlustegevusega seotud kulude katmisel rakendatakse põhimõtet, et klubi katab vaid osalemiskulud omavanuseliste Eesti meistrivõistlustel ja karikavõistlustel või nendega võrdsustatud võistlustel. Eelarveliste vahendite olemasolul võidakse katta ka teistel võistlusel osalemise kulud, kui võistlusel osalemine on klubi või sportlase arengu seisukohalt oluline. Kõrgete sportlike saavutustega noorsportlased oleksid eelduslikult ka head tulevased TÜASKi saavutussportlased.

Saavutusspordiga tegeleb klubis igapäevaselt keskmiselt 260 sportlast 12 erineval spordialal (lisas TÜ/Rocki tantsijad). Saavutussportlasteks peab klubi ise neid sportlasi, kes Eesti tiitlivõistlustel on viimasel võistlushooajal jõudnud vähemalt kaheksa parema hulka. Sportlaste arv sisaldab toodud kõiki klubi saavutussportlasi, k.a Tartu Ülikooli üliõpilasi-saavutussportlasi ja ka neid üliõpilasi, kes õpivad Tartu Ülikoolis, aga ei kuulu TÜASKi klubiliikmete hulka. Seega on spordihalli treeningvõimaluste tasuta kasutamise õigus ka neil kahekümnel Tartu Ülikoolis õppival saavutussportlasel, kes kuuluvad oma spordialal Eesti koondisesse, kuid ei ole TÜASKi klubiliikmed, st esindavad teisi spordiklubisid.

Saavutussportlastele on tagatud klubi poolt treeningvõimalused, osalemine Eesti tiitlivõistlustel ning toetajate abiga võimalusel ka klubi treening- ja võistlusvarustus (Mittetulundusühingu ... 2016: 3). Nendel, kelle saavutused veel nii kõrgele ei küüni, aga kes soovivad kõrgeid tulemusi saavutada, on klubi loonud võimaluse kasutada võistlusgrupi sportlasena samasuguseid trennimisõigusi kui saavutussportlastel. Spordiklubi on

ka neljateistkümne spordialaliidu liige, kuid saavutusspordis saab klubi alaliitunud rahalist toetust vaid Eesti Kergetõustikuliidult. Saavutusspordialase tegevuse aluseks on spordiklubi juhatuse poolt heaks kiidetud spordialade struktuur (vt lisa 8), mille alusel on spordialad jaotatud kolme gruppi (A, B, C).

Erinevatesse gruppidesse kuuluvate spordialade finantseerimisel lähtutakse spordiklubi spordimeisterlikkuse toetussüsteemist, tagades kõrgema (A-grupp) kategooria spordialadele osalemise Eesti spordialaliitude ja Eesti Akadeemilise Spordiliidu (EASL) võistlussüsteemis ning treeningtegevuse läbiviimise põhiliselt ülikooli spordihoonetes ja –rajatistes. Vastavalt spordimeisterlikkuse toetussüsteemile tagatakse sportlastele meditsiini- ja taastusraviteenus ning treening- ja võistlusvarustus. Keskmise tasemega spordialade (B-grupp) puhul kaetakse Eesti spordialaliitude võistlussüsteemis osalemise kuludest spordialaliidu aastamaks, litsentsid ja osavõtumaksud. Lisafinantseeringute olemasolul ja spordiala tulude-kulude tasakaalul kaetakse ka muud vajalikud kulud. Madalaima (C-grupp) grupi spordialad ei kuulu küll klubi poolt arendatavate spordialade hulka, kuid vastavate spordialade esindajad õpivad Tartu Ülikoolis ning esindavad ülikooli EASLi võistlussüsteemis (nt judo ja sõudespinning). Viimati nimetatud spordialade grupi sportlastele võimaldatakse kasutada sporditaristut vastavalt tunniplaani võimalustele.

Töö kirjutamise seisuga on kuus TÜASKi saavutussportlast pääsenud Rio de Janeiro 2016. aasta olümpiamängudele – maratonijooksjad Lily, Liina ja Leila Luik, Tiidrek Nurme (kõik neli TÜASKi juhatuse esimehe Harry Lembergi juhendamisel) ning Rasmus Mägi ja Grit Šadeiko (Eesti Olümpiakomitee 2016). Seega on 20.04.2016 seisuga neljateistkümnest olümpiamängudele kvalifitseerunud kergetõustiklasest kuus sportlast ehk enam kui 40% TÜASKi saavutussportlased, mis omakorda kinnitab TÜASKi positsiooni Eesti parima kergetõustikuklubina.

TÜASKi kui organisatsiooni ülesehituse tõttu käsitleb autor eraldi ka korvpallidivisjoni, sh korvpallimeeskonda Tartu Ülikool/Rock (TÜ/Rock), mida ei saa TÜASKi saavutusspordist rääkides jätta tähelepanuta. Tartu korvpall ja siinse esindusmeeskonna hea esinemine on fännidele, toetajatele ja korvpalliüldsusele oluline. Esindusmeeskonna olemasolu on oluline ka TÜASKile, mille üheks esindusspordialaks on korvpall läbi aegade olnud. Esindusmeeskonnale on seatud selged eesmärgid: korvpallihooaja 2015-2016 laiemaks eesmärgiks on mängijate, meeskonna, taust- ja tugistruktuuri ning kodumängudel

pakutavate lisateenuste jätkuv arendamine ning tulemuseesmärkideks Eesti meistritiitel, BBL finaali ning FIBA Europe Cup'i *play-off*. Kogu Tartu linna korvpalli püramiid (lasteaialastest tippmängijateni) on üles ehitatud ja seda juhitakse peamiselt TÜASKi korvpallidivisjonis. Ülevaade korvpallidivisjonist ja korvpalli järelkasvu projektist on koondatud lissasse 9.

Kuna nii TÜASKi struktuuris kui ka eelarvetes käsitletakse korvpallidivisjoni kogu oma püramiidi ülesehitusega eraldi TÜASKi struktuurüksusena, peab autor siinkohal vajalikuks analüüsida spordiklubi kogu korvpallialast tegevust (v.a Tartu Ülikooli naiskond ja harrastuskorvpall), mis mh hõlmab ka esindusmeeskonna ja duubelmeeskonna (TÜ/Rock II) võistkondade treening- ja võistlustegevust. Seda eelkõige põhjusel, TÜASKi muidu üldiselt tulemuslikku tegutsemist varjutab esindusmeeskonna negatiivne tulem (vt lisa 10), mis on olnud negatiivne juba alates hooajast 2006/2007. Siiani on klubi oma kogutud reservega ja teiste valdkondade positiivse tulemiga suutnud korvpallidivisjoni negatiivseid tulemeid katta. Seetõttu on hetkel klubi liikmed otsustanud jätkata meeskonnaga senisel tasemel, seadnud orientiiriks kõrgete sportlike eesmärkide saavutamise ja säilitanud seega meeskonna ja selle pidaja positiivse kuvandi. Teisalt on korvpallidivisjonile pandud kohustus tegeleda jätkuvalt esindusmeeskonna tulubaasi suurendamisega.

Esindusmeeskonna olemasolu ja jätkamise küsimus oli eriti teravalt üleval 2015. aasta kevadel, kui nii ühingu üldkoosolekul kui mitmel kohtumisel juhatuse liikmetega arutati meeskonna tuleviku üle. Autor on osalenud esindusmeeskonna tegevusega seotud erinevatel nõupidamistel, samas otsustati 2015. aasta kevadel jätkata meeskonnaga senisel tasemel, senistes sarjades ja tegeleda tulude suurendamisega, tagades publiku ja sponsorite huvi ja meeskonna positiivse eliitmeeskonna kuvandi, kuid taludes seejuures arvestatavat eelarve defitsiiti. Ühe alternatiivina leiti 2015. a kevadel, et oleks võimalus loobuda kallimatest mängijatest ja osaleda nõrgema koosseisuga samades sarjades, loota publiku ja sponsorite toetuse (mitteolulisele) langusele ja taluda eelarve defitsiiti väiksemas summas (ca 160 000 eurot). Teise alternatiivina käis aruteludest läbi loobumine nii kallimatest mängijatest kui ka eurosarjas osalemisest, millega kaasneks nii publiku kui sponsorite huvi langus, meeskonna taandumine Eesti keskmike tasemele ja tähendanuks siiski defitsiiti (ca 100 000 eurot). Esindusmeeskonna probleeme lahates nõustub autor

siinkohal Vahur Kalmrega, et peamised umbsõlmed Tartu korvpalli nähtavusel ja arenemisel on võistlussarjad, hall ja raha (2016: 367).

Arutelu all on olnud ka korvpallidivisjoni eraldamist TÜASKist eraldi juriidilisse (eeldatavasti mittetulunduslikku) kehasse, mille liikmete hulgas näeks nii Tartu Ülikool kui TÜASK meelsasti ka Tartu linna. Ka Vahur Kalmre (2016: 383) mainis Tartu esindusmeeskonnast kirjutatud ja värskest ilmunud raamatus ühe unistusena, „et korvpallimeeskond oleks palju rohkem linna asi, kui ta praegu on“. Täna korvpallidivisjonil (ja selle juhil) puudub autori hinnangul ka vastutus TÜASKi nimel tehtud tehingute ja divisjoni negatiivse tulemi ees. Seega on autori hinnangul üks võimalikke variante korvpallidivisjonis toimuvate tehingute üle otsustamise toomine TÜASKi juhtkonna tasemele, eesmärgiga omada ülevaadet kõikidest võimalikest kuludest nende tekkimise eel, st otsustus- ja valikufaasis.

2.2.2. TÜASKi spordihoonete ja -rajatiste arendamine ning haldamine

Spordihoonete ja -rajatiste arendamise ja haldamise osas peab klubi esmatähtsaks tema haldusalas olevate spordihoonete ja -rajatiste otstarbekas kasutamist ning nende jätkusuutlikku majandamist, vastavad tegevused on koondatud tabelisse 2.3. Tasub märkida, et kokku on Ujula 4 haldamisega seotud töötajaid spordiklubis 23 (kokku on klubis täistööajaga töötajaid 35), st ca 65,6% kogu töötajaskonnast.

Tabel 2.3. Spordihoonete ja -rajatiste arendamise ning haldamise tegevused

Spordihoonete ja -rajatiste arendamine ning haldamine	Spordiklubi haldusalas olevate spordihoonete ja -rajatiste otstarbekas kasutamine ning nende jätkusuutlik majandamine.
	Välimänguväljakute ja üldkehalise ettevalmistuse linnaku väljaehitamine treening- ja õppetööks ning avalikuks kasutamiseks.
	Ülikooli staadioni (Staadioni 21) tribüüni ja olmehoone rekonstrueerimine ning staadioni renoveerimine ajakohastele tingimustele vastavaks spordirajatiseks.
	Ujula 4 asuva spordihoone väljaarendamine ajakohastele tingimustele vastavaks spordiõppe, treening- ning võistluskeskuseks, sõltuvalt ülikooli investeerimisvõimalustest ja spordiklubi võimekusest välisrahastuse kaasamisel ning lähtudes eelkõige ülikooli vajadustest.

Allikas: (MTÜ Tartu ... 2013).

TÜASKi kasutuses olevad spordihooned ja rajatised, st Ujula 4 spordihoone ja Staadioni 21 välistaadion koos staadionihoonega, kuuluvad Tartu Ülikoolile. Ülikooli ja klubi vahel on 30.11.2010 sõlmitud tähtajatu üürileping, üürnikuna vastutab klubi spordihoonete ja rajatiste igapäevase korrashoiu ja majandamise eest. Üüri perioodilist suurenemist või selle üle vaatamise põhimõtteid üürileping ei sätesta. Ujula 4 spordihoone kasulik pind on 11 252,8 m², üldpind 13 312,2 m², Staadioni 21 staadionihoonete üldpind on 611,1 m² ja kasulik pind 499,9 m². Nii Ujula 4 spordihoone kui Staadioni 21 staadioni põhikonstruktsioonide ning tehno- ja infovõrkude renoveerimise, samuti tehnilise seisukorra vastavuse eest on vastutav hoonete omanik ehk ülikool. Lisaks on ülikoolil üürilepingu järgne kohustus teha hoonesse ja staadionile võimalusel investeeringuid vastavalt Tartu Ülikooli sisemistele regulatsioonidele³, samuti teostada hoonete säilitamiseks ja hooldamiseks hooldusremonti. Spordiklubi tasub hoonete ja rajatiste eest ülikoolile igakuiselt üüri 16 000 eurot, samuti kannab vajalikud ja tekkivad hooldus- ja halduskulud. Ujula 4 spordihoone ja Staadioni 21 staadioni ülalpidamiskulud, tulud ja tulemi aastatel 2013–2015 võtab kokku tabel 2.4 ning tulu ja kulu 1/m² kohta tabel 2.5.

Tabel 2.4. Spordihoonete ja rajatiste tulud, kulud ja tulemi aastatel 2013–2015

	2 013 (eurodes)			2 014 (eurodes)			2 015 (eurodes)		
	tulu	kulu	tulemi	tulu	kulu	tulemi	tulu	kulu	tulemi
Ujula 4	815 049	749 360	65 689	823 685	740 768	82 917	834 843	766 288	68 555
Staadioni 21	43 879	30 790	13 089	44 261	32 860	11 401	54 171	33 605	20 566
Spordihoonete ja rajatiste üldhaldus	33 220	925	32 295	44 129	25 041	19 088	47 092	37 342	9 750
KOKKU	892 148	781 075	111 073	912 075	798 669	113 406	936 106	837 235	98 871

Allikas: (TÜASKi 2013–2015 eelarved; autori koostatud).

Tabel 2.5. Spordihoonete ja rajatiste tulud ja kulud 1/m² kohta aastatel 2013–2015

	2013 (eurodes)	1/m ² kohta (2013) eurodes	2014 (eurodes)	1/m ² kohta (2014) eurodes	2015 (eurodes)	1/m ² kohta (2015) eurodes
Staadioni 21 tulud	43 879	71,80	44 261	72,43	54 171	88,65
Staadioni 21 kulud	30 790	50,38	32 860	53,77	33 605	54,99
Ujula 4 tulud	777 158	58,38	823 685	61,87	933 242	70,10
Ujula 4 kulud	711 470	53,44	740 768	55,65	829 922	62,34

Allikas: (TÜASKi 2013–2015 eelarved; autori koostatud).

³ Tartu Ülikooli eelarve-eeskiri, hoonestu arendamise põhimõtted Tartu linnas, põhivarasse investeerimise põhimõtted jt (autori märkus)

Tabelitest 2.4 ja 2.5 nähtub selgelt, et viimasel kolmel aastal on hoonete ja rajatiste tulud suutnud katta ehitiste ülalpidamise kulusid, mis omakorda viitab taristu haldustegevuse ja hangete optimaalsele korraldusele. Uurides intervjuus Krilloga võimalike piirangute või nõuete üle, millele Ujula 4 spordihoone täna ei vasta, tõi halduse eest vastutav juhatuse liige peamisena välja pallisaalide (I–III) valgustuse mittevastavuse kaasaja nõuetele, seda eelkõige funktsionaalsest aspektist lähtuvalt (2016). Seega ei vasta pallisaalid kasutajate vajadustele, kuigi neis toimuvad igapäevaselt erinevate sihtgruppide treeningud ja võistlused nii Eesti kui rahvusvahelisel tasemel. Samuti tõi Krillo intervjuus välja Ujula 4 pallisaalide mittevastavuse turvanõuetele ja laefermide liiga madala kõrguse põrandast (2016). Ujula 4 spordihoone mittevastavused standarditele ja õigusaktidele on koondatud töö lisasse 11.

Intervjuust TÜASKi juhatuse liikme ja haldustegevuse eest vastutava Birgit Krilloga selgus (*Ibid.*), et tarbimisteenuste kulu (vesi, kanalisatsioon, küte, elekter) moodustavad spordiklubi kuludest kõige suurema osa, kuigi viimase paari aasta keskmine on -1,29% langenud. Ilmselt on langust soodustanud viimaste aastate soojad talved, mistõttu on elektri- ja soojusenergia tarbimine olnud väiksem, kuigi vaatamata sellele on spordihoone elektrikulud väga suured, mille põhjustab peamiselt spordisaalide valgustus (*Ibid.*). Kõige suurema osa valgustusele kuluvast elektrienergiast moodustab Ujula 4 spordihoone (nn vana osa) pallisaalide valgustus, mis on maksimaalses kasutuses igapäevaselt ajavahemikul kella 16.00 kuni 24.00 (*Ibid.*). Autori küsimusele intervjuus Krilloga, et mis on need peamised tegevused, mis aitaksid TÜASKi arengukavas sõnastatud strateegilist eesmärki kõige paremini saavutada, tõi Krillo vastuseks välja eelkõige kaasaegsel tasemel spordiruumid, kaasaegse tehnika ning nõuetele vastava võimlemissaali olemasolu (*Ibid.*).

Kaasaegsel tasemel spordiruumid võimaldavad Krillo sõnul (2016) korraldada erineva suunitlusega ja erineval tasemel spordivõistlusi ning üritusi; kaasaegse tehnika kasutamine võimaldab kasutada ruumiressurssi efektiivsemalt; võimlemissaal looks sporditegevuse läbiviimisele tervikuna kindlasti lisaväärtust, kõik see omakorda loob võimaluse teenida täiendavat tulu spordisaalide tasu eest kasutusse andmise eest. Intervjuust Krilloga ilmnes (2016), et 2015. aastal esines pallisaalides vabu aegu 9 599 tundi, millest 29% pärines suvisest perioodist (juuni kuni august, mil ei toimu õppetööd ega aktiivset sporditegevust), 41% hommikustest aegadest ning 30% nädalavahetustest.

Nimetatud vabad tunnid moodustasid 47% maksimaalsest võimalikust pallisaalide kasutusest aastas (*Ibid.*). Vakantsi ehk vabade aegade kõrge osakaalu põhjus oli Krillo sõnul pallisaalide kasutamisest tulenev sesoonsus, mis oli eelkõige seotud õppetöö ja spordialase tegevuse iseloomuga. Kõige enam jääb vabu aegu tööpäevadel ajavahemikus kella 7.00 kuni 14.00, kuna nõudlus hommikustele aegadele on vähene nii õppetöö, spordiklubi sisesest kasutuse kui üürnike osas. Vakantsi ehk vabade aegade osakaalu vähendamine on Krillo sõnul olnud aktuaalne igal aastal ja pidevalt, aga äsja kirjeldatud põhjustel ei ole seda olnud võimalik oluliselt vähendada (*Ibid.*).

Spordiklubi annab füüsilistele isikutele, kes ei ole spordikooli õpilased ega saavutus-sportlased, tasu eest kasutada spordihooneid ja rajatisi ja korraldab võistlusi. TÜASKi annab spordiruumi ja –rajatisi kasutusse prioriteetide alusel: (1) ülikooli õppe- ja teadustöö, (2) klubi enda spordialane tegevus, eelkõige saavutus-sporti võistlus- ja treeningtegevuse plaan ning spordikooli õppe- ja treeningtöö tunniplaan, samuti harrastus-sporti tegevus vastavalt tunniplaanile, (3) üürilepingu(te) alusel kolmandatele isikutele. Peamiseks hoonete haldusega seotud tuluallikateks on osa Tartu Ülikooli liikmemaksust ning hoonete ja rajatiste kasutamiselt laekuvad tulud nii klubiväliselt kui -siseselt. Suurimateks kuluartikliteks hoonete halduses on tööjõukulu ning haldamis-, korrashoiu- ja kommunaalculud, samuti üüri-summa hoone omanikule (Tartu Ülikool).

Ujula tn 4 spordihoone kaasaegsetele tingimustele vastavaks spordiõppe, treening- ning võistlustegevuse kompleksi väljaarendamiseks teeb spordiklubi tihedat koostööd Tartu Ülikooli kinnisvaraosakonna ning sporditeaduste ja füsioteraapia instituudiga spordihoone teise järgu juurdeehituse projekteerimiseks, lähtudes eelkõige sporditeaduste ja füsioteraapia instituudi ruumiprogrammist. Sporditeaduste ja füsioteraapia instituudi kolimine Jakobi 5 hoonest Tartus Ujula 4 spordikompleksi tagab eelduslikust suurema õppe- ja treeningtegevuse sünergia. Rahalised vahendid Ujula 4 juurdeehituse projekteerimiseks kajastuvad Tartu Ülikooli 2016. aasta kapitalieelarves (Tartu Ülikooli 2016. aasta eelarve). Lisaks ei vasta Ujula tn 4 spordihoone pallisaalide valgustugevus standardis nõutud valgustingimustele ja kasutajate vajadustele. Tartu Ülikooli kinnisvaraosakonna abiga on riigihanke korras plaanis välja vahetada ühe pallisaali valgustus LED-lampide vastu, tagamaks efektiivsema valgustugevuse ja energia kokkuhoiu. TTK mõistes oleks see seotud õppimise ja arengu ning sisemiste protsesside aspektidega.

2.2.3. TÜASKi arendamine organisatsioonina

TÜASKi arengukava määratleb selgelt, et spordiklubi arendamiseks organisatsioonina peetakse oluliseks eelkõige järgmisi tegevusi (MTÜ Tartu ... 2013):

- klubi jätkusuutlikuks arenguks vajaliku tugistruktuuri tagamine;
- klubi tasakaalustatud eelarve kindlustamine liikmemaksudest, eraldistest, toetustest, õppemaksudest ja majandustegevusest saadud vahenditest;
- klubi turundusstrateegia väljatöötamine koostöös ülikooliga;
- spordiklubi töötajate kvalifikatsiooni ja teadlikkuse pidev parandamine;
- toetajate tihedam sidumine spordiklubi igapäevategemistega, uute sponsorlahenduste väljatöötamine.

Autor käsitleb käesolevas alapeatükis ka TÜASKiga seotud treenereid jt sporditegevust juhendavaid isikuid, ilma nendeta ei toimu organiseeritud treeningtegevust ei harrastusega saavutusspordi tasandil. Töö eesmärki silmas pidades haakuvad klubi arendamiseks vajalikud tegevused erinevate TTK klassikaliste ka spordivaldkonna spetsiifiliste aspektidega, mille autor võtab arvesse TÜASKile TTK aspektide valiku juures eesmärkide ja näitajate sõnastamisel.

Autori hinnangul on spordiklubi eesmärkide täitmiseks **treeneritest** ülevaate tegemine vajalik ja oluline, sest treenerite tegevuse väärtustamine ja motiveerimine tulemuslikkuse ning treenerite kutsekvalifikatsiooni parandamise kaudu on spordiklubi arengukava kohaselt üks strateegiliste eesmärkide täitmiseks vajalikke tegevusi (*Ibid.*). Vastavalt spordiseadusele on treener isik, kellel on treenerikutse kutseeaduse tähenduses (Spordiseadus 2016). Spordikooli käsitlevast osas (alapeatükis 2.2.1) nähtus selgelt, et spordikooli eesmärgi saavutamiseks on treenerite kvalifikatsiooni tõstmine ning maksimaalsed sportlikud saavutused nii Eesti kui ka rahvusvahelistel tiitlivõistlustel vältimatud eeldused. Eesti kutsekvalifikatsiooniraamistik (EKR) jaotab treenerid kuude (3.-8.) kategooriasse, lisaks TÜASKis esindatud EKRI kolmanda kuni seitsmenda tasemele lisandub ka kaheksas ehk eliittreeneri tase. Eesti Spordiregistrisse on seisuga 01.01.2016 kantud 3444 kehtivate treenerikutsetega isikut, TÜASKiga on seotud neist 59 ehk 1,7% kogu Eesti treeneritest (Spordiregister 2016), ülevaade treenerite kohta on toodud tabelis 2.6 (vt lk 58) ja detailsemalt lisa 12.

Klubi finantsjuhiga läbi viidud intervjuu tulemusena ilmes, et klubi sõlmitud 99-st käsunduslepingutest on 85 sõlmitud treenerite käsunditena, sh 26 fitnessklubi ja 11 harrastusspordi treeneri ning 48 noorte- ja saavutussporditreeneriga sõlmitud käsunduslepingut (Ennomäe 2016). 2016. aastal peaksid kuus kuni kaheksa treenerit saama kätte viienda kategooria treeneri kutse, mis annab võimaluse taotleda riiklikku treeneritoetust. Lisaks tegutseb TÜASKis 26 treeningtegevust juhendavat isikut, kel puudub treenerikutse.

Tabel 2.6. Kutsetasemega treenerid TÜASKis, Tartu linnas ja Eestis

EKR tase	Treenerite arv TÜASKis	sh 100% seotud TÜASKiga	Treenerite arv Eestis (TÜASKi osakaal, %)	Treenerite arv Tartu linnas (TÜASKi osakaal, %)
3 (abitreener)	7 treenerit	5 treenerit	997 (0,7)	83 (8,3)
4 (nooremtreener)	9 treenerit	6 treenerit	618 (1,5)	62 (14,5)
5 (treener)	17 treenerit	13 treenerit	979 (1,7)	112 (15,2)
6 (vanemtreener)	17 treenerit	8 treenerit	671 (2,5)	80 (21,3)
7 (meistertreener)	9 treenerit	9 treenerit	179 (5,0)	34 (26,5)

Allikas: (Spordiregister 2016, autori arvutused).

Analüüsidest spordiregistri andmeid ja vaadates tabelit 2.6, siis madalama taseme treenerid ei ole oma treeningtegevuses seotud vaid TÜASKiga, mis omakorda tähendab tõenäoliselt seda, et treeneritel ei ole TÜASKis kas piisavalt hõivatust ja/või ei ole TÜASKist saadav sissetulek treenerile piisav. Kõrgema tasemega treenerite saajaprotsendiline seotus TÜASKiga (vt tabel 2.6) näitab nende treenerite pühendumust ning tõenäoliselt ka piisavat koormust ja sissetulekuid. Samas ei välista see töötamist töölepinguga või teenuse osutamist mõne võlaõigusliku lepinguga muus valdkonnas, eelkõige nt õppetöös (ka Tartu Ülikoolis). Teisalt vaadates 6. ja 7 taseme treenerite kõrget osakaalu kogu Tartu vastava tasemega (vastavalt ca viiendik ja neljandik) treenerite hulgas, on TÜASKi panus Tartu linna sporditegevusse märkimisväärne. Autorile on teada, et mitmed TÜASKi treenerid on ka töö kirjutamise ajal seotud töölepinguga Tartu Ülikooli sporditeaduste ja füsioteraapia instituudis õppetöö tegemisel (nt Rein Aule, Toomas Kandimaa, Peep Päll), samuti sõlmib ülikool aeg-ajalt ka TÜASKi treeneritega tähtajalisi käsunduslepinguid õppetöö läbiviimiseks.

TTK kontseptsiooni väljatöötamisel peab autor möödapääsmatuks analüüsida ka **TÜASKi tulusid ja kulusid**. Juhatuse 05.03.2013 otsusega on kehtestatud „TÜASKi tulude-kulude aruandluse kord“ (vt lisa 13), mille eesmärgiks on tulude-kulude

planeerimine, täitmine ja kontroll läbi vastutuspõhise kuluarvestuse. Klubi tulud ja kulud liigendatakse kulukohtade (vastutusala) ja kululiikide lõikes, mis aitab selgitada, millistes struktuuri või põhitegevuse protsessi osades kululiigid tekivad. Nimetatud korra kohaselt moodustatakse kõigilt tuludelt viis protsenti reservfondi, lisaks arvestatakse kõigilt tuludelt (v. a Tartu Ülikooli liikmemaks) üldkululõivu vahemikus 5–15%. Viimasel kolmel majandusaastal (st 2013–2015) ja ka 2016. aastal on klubi juhatus üldkululõivu määraks kehtestanud viis protsenti. Intervjuust klubi finantsjuhist juhatusel liikme Anneli Ennomäega selgus, et reservfondi loomine on seni andnud klubile paindlikkuse suurenenud kulude katmisel, kuid on arusaadav, et selline tegevus ei ole pikas perspektiivis jätkusuutlik, sest mingil hetkel ei suuda varasemate aastate positiivne tulem ja klubisiselt kogutav reserv enam kasvavaid kulusid katta. TÜASKi kolme viimase majandusaasta (st 2013–2015) tulud, kulud ja tulem on esiautud töö lisas nr 7.

Statistikaamet andis töö kirjutamise hetkel viimased andmed kahjuks 2014. aasta kohta, kuid tabel 2.7 illustreerib TÜASKi olemasolu Eesti ja Tartu spordimaastikul ilmekalt – nii TÜASKi kõik tulud kokku kui ka kõik kulud kokku moodustavad enam kui viiendiku kõikidest Tartu spordiklubide tuludest ja kuludest ning ca 4% Eesti kõikide spordiklubide tuludest ja kuludest.

Tabel 2.7. Valik TÜASKi tuludest ja kuludest (eurodes) 2014 ning võrdlus Tartu ja Eesti spordiklubide tulude ja kuludega

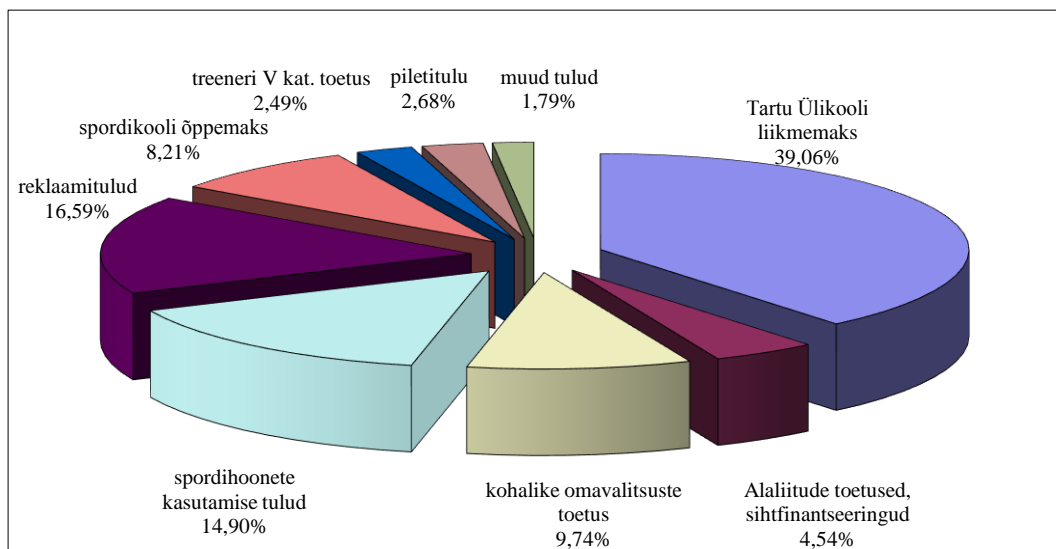
Tulud ja kulud kokku, valik tulu- ja kululiike	TÜASK (summad eurodes)	TÜASKi tulu/kulu osakaal Tartu spordiklubidest (%)	TÜASKi tulu/kulu osakaal Eesti spordiklubidest (%)
Kõik tulud kokku	2 646 693	21,0	4,0
sh liikmetelt saadud tasud	958 009	30,4	5,6
sh annetused ja toetused	465 196	10,6	2,0
sh tulud ettevõtlusest	1 221 453	31,9	6,9
Kõik kulud kokku	2 697 517	21,8	4,2
sh tööjõukulud	848 249	32,7	5,9
sh projekti- ja tegevuskulud	1 264 916	16,0	3,0
sh stipendiumid	563 140	31,3	11,0

Allikas: (Statistikaamet, TÜASKi 2014. aasta majandusaasta aruanne; autori koostatud).

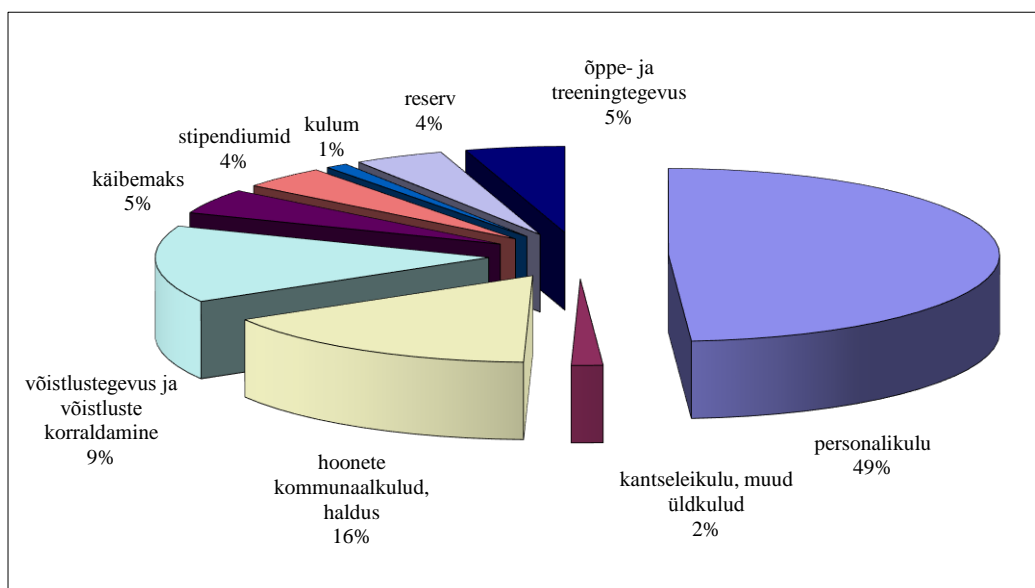
TÜASKi tuludest ettevõtlustulud ning kuludest tööjõukulud ja stipendiumid moodustavad Tartu kõikide spordiklubide vastavast tulu- ja kuluartiklist peaaegu kolmandiku. Stipendiumide maksmise osas moodustasid TÜASKi poolt väljamakstavad stipendiumid

2014. aastal kogu Eesti spordiklubide väljamakstavatest stipendiumidest 11 protsenti. Nimetatud andmed illustreerivad TÜASKi kandepinda Eesti spordimaastikul ilmekalt.

Klubi tulude prognoos 2016. eelarves on 2,69 milj eurot, tulude jaotust allikate lõikes ilmestab joonis 2.2. Spordiklubi 2016. aasta kuludeks on planeeritud 3,09 milj eurot, mille jaotusi kululiikide kaupa ilmestab joonis 2.3.



Joonis 2.2. 2016. aasta tulude jaotus allikate lõikes (Allikas: TÜASKi 2016. aasta eelarve)



Joonis 2.3. 2016. aasta kulude jaotus kululiikide lõikes (Allikas: TÜASKi 2016. aasta eelarve)

2015. aastal olid spordialase tegevuse otsekulud kokku 1,98 miljonit eurot, kasvades 2014. aastaga võrreldes 11,2%. Spordialase tegevuse finantseerimiseks tegeleb TÜASK reklaamteenuste müügiga, reklaamiteenust osutati 2015. aastal summas 360 tuh eurot, kahanedes võrreldes 2014. aastaga 17,2%. Kahanemine on seletatav Tartu Kultuurkapitali nõukogu poolt augustis 2014 Tartu meeste korvpalli sihtkapitali asutamisega (Tartu Kultuurkapital 2016), sest osad toetajad kannavad oma toetussumma kultuurkapitali vastavasse fondi. Spordivõistluste- ja ürituste piletimüügist laekus 2015. aastal TÜASKi eelarvesse 78 tuh eurot (kahanemine 10%), spordihoonete ja rajatiste kasutamisest 295 tuh eurot (kasv 1,9%) ning spordikooli õppemaksudest 208 tuh eurot. Lisaks müügituludele finantseeritakse spordialast tegevust toetuste ja muude tulude arvelt. 2015. aastal laekus toetusi ja annetusi summas 514 tuh eurot (kasv 11,1%) ning muid tulusid 31 tuh eurot. Esimest korda rakendus 2015. aastal ka viienda kategooria treenerite nn „palga-toetus“, klubi sai nimetatud toetust riigilt summas 64 tuh eurot. (2015. aasta ... 2016: 5)

Nagu juba viimasel kolmel aastal, nii on ka 2016. aasta negatiivse tulude-kulude põhjuseks korvpallidivisjoni tulude defitsiit. Aastaid on püütud eelarvelist defitsiiti katta täiendavate tulude leidmisega, kuid kahjuks pole see märgatavat edu lõppkokkuvõttes toonud. Klubi on küll leidnud küll uusi tuluallikaid, kuid samas on toimunud ka mitmete varasemate tuluallikate äralangemine. 2014. aastal suurenesid hüppeliselt ka mängijatega seotud kulud ning seoses Eesti Maksu- ja Tolliameti jõulise tegevusega mindi alates septembrist 2014 stipendiumide maksmiselt üle käsunduslepingute alusel makstavatele tasudele. Spordiklubi eelarveline tasakaal saavutati 2015. aastal arvestuslike reserve kasutamise ja eelmiste perioodide positiivse tulemi arvelt, samas on ka 2016. aasta prognoos 400 tuh euroga negatiivne (planeerides tulusid 2,69 milj euro eest ja kulusid 3,09 milj eurot eest, vt lisa 14 „TÜASKi 2016. aasta eelarve“).

Tartu Ülikooli kui TÜASKi suurima toetaja liikmemaksu jaotuse ettepaneku teeb igaks eelarveaastaks klubi juhatus, liikmemaksu summade jaotamise kinnitab iga aasta esimesel korralisel üldkoosolekul klubi liikmete üldkoosolek. Suurim osa ülikooli liikmemaksu summast läheb spordihoonete ja -rajatiste ülalpidamiseks, samuti üldkulude (st üldjuhtimine, spordijuhtimine, finantsjuhtimine ja -arvestus, turundus, avalikud suhted) katteks (vt lisa 15). Tartu Ülikooli liikmemaksu arvelt kulude katmisel on kindlad prioriteedid – esmajärjekorras kaetakse spordihoonete ning -rajatiste haldamiskulud, spordiklubi

üldkulud ning üliõpilassportlaste treening- ja võistlustegevuse kulud, mis on seotud üliõpilassportlaste ettevalmistuse ja üliõpilaste tiitlivõistlustel osalemisega, seejärel alles muud kulud.

Sporditegevuse kaudu Tartu ülikooli maine kujundamises osaleb TÜASK järgmiste tegevustega – ülikoolile positiivse kuvandi loomine eduka esinemisega riiklikel ja rahvusvahelistel spordivõistlustel ning atraktiivsete spordivõistluste ja -ürituste korraldamisega; spordiklubi infokanalite sisu ajakohasena hoidmine, info kättesaadavaks tegemine ja koostöö meediaga; ülikooli kaubamärgiga spordivarustuse ja spordiga seotud meenete kollektsiooni loomine koostöös ülikooliga (MTÜ Tartu ... 2013). Koostöö Tartu Ülikooli ja TÜASKi vahel on pidev, lisaks spordialasele õppe- ja treeningtegevusele ka koostöö ülikooli tugiüksustega, et TÜASKi sisemine töökorraldus oleks igapäevaselt ladus ja toimiv. Spordiklubi kasutab ülikooli soovitusel Tartu Ülikooli visuaalse maine-kujunduse elemente, ka kommunikatsioonitegevuses teeb klubi tihedat koostööd ülikooli spetsialistidega. Spordiklubi korraldab oma põhikirjaliste eesmärkide täitmiseks ka avalikkusele suunatud rahvaspordiüritusi (nt Elva Rattamaraton, Tartu Kevadjooks). Alates 2016. aastast korraldab klubi ka Tartu Ülikooli tudengite suvepäevi.

Osalemist Tartu linna ja Eesti spordipoliitika kujundamisel väljendab TÜASK oma arengukavas läbi järgmiste tegevuste (MTÜ Tartu ... 2013) – koostöö riiklike struktuuride, omavalitsuste, haridusasutuste ja spordi-organisatsioonidega; koostöös Eesti Olümpiakomitee, kõrgkoolide, eeskätt teiste Tartu kõrgkoolide, ning spordialaliitudega tippportlaste akadeemilise toetussüsteemi väljatöötamine eesmärgiga rajada Tartusse õpilas- ja üliõpilasspordi tippkeskus, samuti Eesti ja Tartu linna spordipoliitika kujundamisele kaasaitamine. Siinkohal saab ära tuua vaid mõned TÜASKi tänased seosed ja tegevused Eesti ja Tartu spordipoliitika kujundamises, tuginedes juhatuse esimehega läbiviidud intervjuule. Nii kuulub klubi juhatuse esimees Eesti Kergetõustikuliidu (EKJL), Eesti Akadeemilise Spordiliidu ja Tartu Spordiliidu juhatusse, samuti on ta EKJL kutsekomisjoni liige ja osaleb ka 2014. aastal Tartu Linnavalitsuse moodustatud spordinõukogu töös. Lisaks on Tartu linn kutsunud TÜASKi panustama Tartu linna spordiprojektidele toetuste andmise uue korra koostamise protsessi 2016. aasta kevadel koos Tartu Linnavalikogu kultuurikomisjoni, Tartu Kultuurkapitali ja suuremate Tartu linna spordiklubide ja -organisatsioonide esindajatega. Autorile on ka teada, et nii Tartu

Ülikooli kui TÜASKi esindajad osalesid Eesti riikliku spordipoliitika aluste väljatöötamises, samuti kuuluvad mõned Tartu Ülikooli ja TÜASKi esindajad nimetatud riikliku arengukava elluviimiseks kokku kutsutud täidesaatvasse kogusse. Seega on TÜASK aktiivselt kaasa aidanud ja osalenud nii kohaliku kui ka riikliku spordipoliitika kujundamisele ja aitab kindlasti ka edaspidi, olles läbi võrgustumise oluline eelkõige klubi arenguaspekti vaates.

Tegevusvaldkondade analüüsi kokku võttes ning tuginedes läbiviidud intervjuudest saadavale informatsioonile, puudub TÜASKil täna toimiv tulemusjuhtimise süsteem, kuid klubi eesmärgid, tegevusvaldkonnad ja eesmärkide saavutamiseks vajalikud tegevused on vähemal või suuremal määral erinevate TTK aspektidega seotud. Samas on klubi arengukava koos selles sätestatud strateegiliste eesmärkidega olemasolu näol tegemist strateegilise alusdokumendiga, millele on tulemusjuhtimise süsteemi võimalik üles ehitama asuda. Mitmetel TÜASKi liikmete esindajate, klubi juhatuse liikmete ja autori osavõtul toimunud aruteludel on jõutud järeldustele, et tulude hankimisel on TÜASKi juhatusel ees teatav piir, organisatsiooni kesktaseme juhid ja tippjuhtkond tegeleb täna peamiselt kulude juhtimisega. Täna ei ole ühingu liikmetelt, partneritelt-toetajatelt hinnangute küsimist rakendanud, rahulolu uuringuid on viidud vaid fitnessklubi klientide seas. Tulude suurendamine ei pruugi olla eesmärk omaette, kuigi liikmete vajaduste rahuldamist ja sporditegevuse arendamise võimekust tänane TÜASKi tulubaas ei kata.

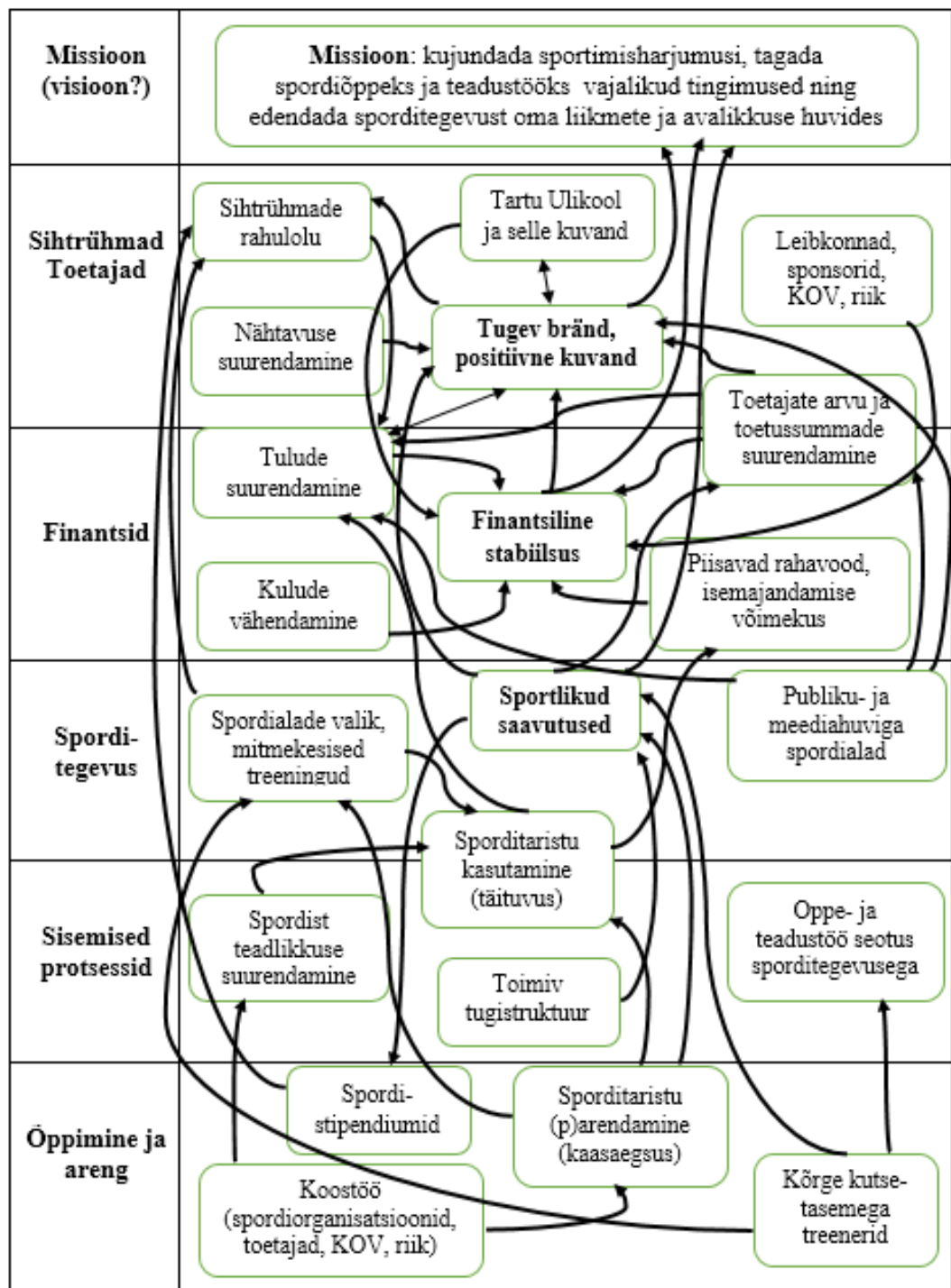
Klubisisesed ja klubi üldkoosolekul toimunud arutelud on näidanud, et kõige kriitilisema tähtsusega on tippportlaste, st Tartu Ülikooli ja spordiklubi esindavate tippportlaste teema. Ühiselt on nii kõrgeima juhtorgani kui klubi juhatuse liikmed erinevail aruteludel ja kohtumistel tõdenud, et valdkonnad, mida klubi juhatuse liikmete vahel on selge töö- ja vastusvaldkondade tööjaotus, suudab otseselt klubi igapäevasel juhtimisel mõjutada, on tegelikult kitsas. Ühelt poolt ei ole otseselt võimalik suunata treenerite valikut, samuti ei vali klubi juhatuse ega ühingu liikmed sportlasi treeninggruppidesse. Küll aga on klubil võimalik luua erinevatel sporditasemetel treenijatele sobiv treeningkeskkond.

2.3. TÜASKi tasakaalus tulemuskaardi kontseptsiooni arendamine ja tulemuslikkuse näitajate valik

2.3.1. TÜASKi strateegiakaart ja tasakaalus tulemuskaardi üldkontseptsioon

Maailmatasemel konkureerimiseks vajame eelkõige tugevat alusvundamenti – arvukalt harrastussportlasi, pühendunud treenereid ja mitmekülgeid ning kättesaadavaid treeningvõimalusi kõikjal Eestis – neid momente rõhutas oma 02.03.2016 intervjuus Eesti Päevalehele Eesti Olümpiakomitee (EOK) presidendiks kandideeriv Jüri Ratas (Ratas 2016). Ratas kinnitas sõnaselgelt, et spordis on iga lüli asendamatu ning et Eesti spordi edu tugineb üheaegselt ennat tipptasemel tõestanud tegijatel, noortel ja tõusvatel sporditähedel, kõigil spordiharrastajatel, treeneritel, kohtunikel, abipersonalil, sponsoritel, riigil, kohalikel omavalitsustel, ajakirjanikel ja lapsevanematel (*Ibid.*). Autori hinnangul ei saa ega tohikski klubi tippjuhtkonna peamine ülesanne olla spordiklubi igapäevase käigus hoidmise rutiin ja töökorralduse juhtimine.

Kaplan on rõhutanud (2009: 1262) nii TTK kui strateegiakaardi olulisust ka avalikus sektoris ning pidanud oluliseks esmalt strateegikaardi koostamist, seejärel mõõdikute seadmist. Käesoleva töö teooria osast nähtus, et TTK peaks sisaldama erinevaid aspekte (klassikaliselt nelja aspekti: finants-, kliendi-, sisemiste protsesside ning õppimise ja arengu aspekt), kuid iga organisatsioon, samuti spordiorganisatsioon, peab aspekte grupeerima ja järjestama vastavalt oma missioonile ning strateegilistele valdkondadele. Tuginedes eelkõige käesoleva töö alapeatüki 2.2 tulemustele, on autor koostanud TÜASKi **strateegiakaardi** (vt joonist 2.4 lk 65), millel autor on TÜASKi olulised valdkonnad ja tegevused ning nendega seotud eesmärgid etteruttavalt jaotanud TÜASKi TTK kontseptsioonis (vt joonist 2.5 lk 67) välja pakutud aspektide kaupa. Strateegiakaardi koostamine on meetod keerulise strateegilise tegevuskava illustreerimiseks selle realiseerimise eesmärgil (Alonso 2012: 197), seega on strateegiakaart lihtne visuaalne ülevaade arengukava võtmetegevustest, milles põhjus-tagajärg seosed tulevad kõige paremini esile. Seega annab strateegiakaart hea raamistiku ka organisatsiooni TTK kontseptsiooni kujundamisele. Strateegikaart annab autori hinnangul hea ülevaate TÜASKi oluliste valdkondade ja tegevuste omavahelistest seostest.



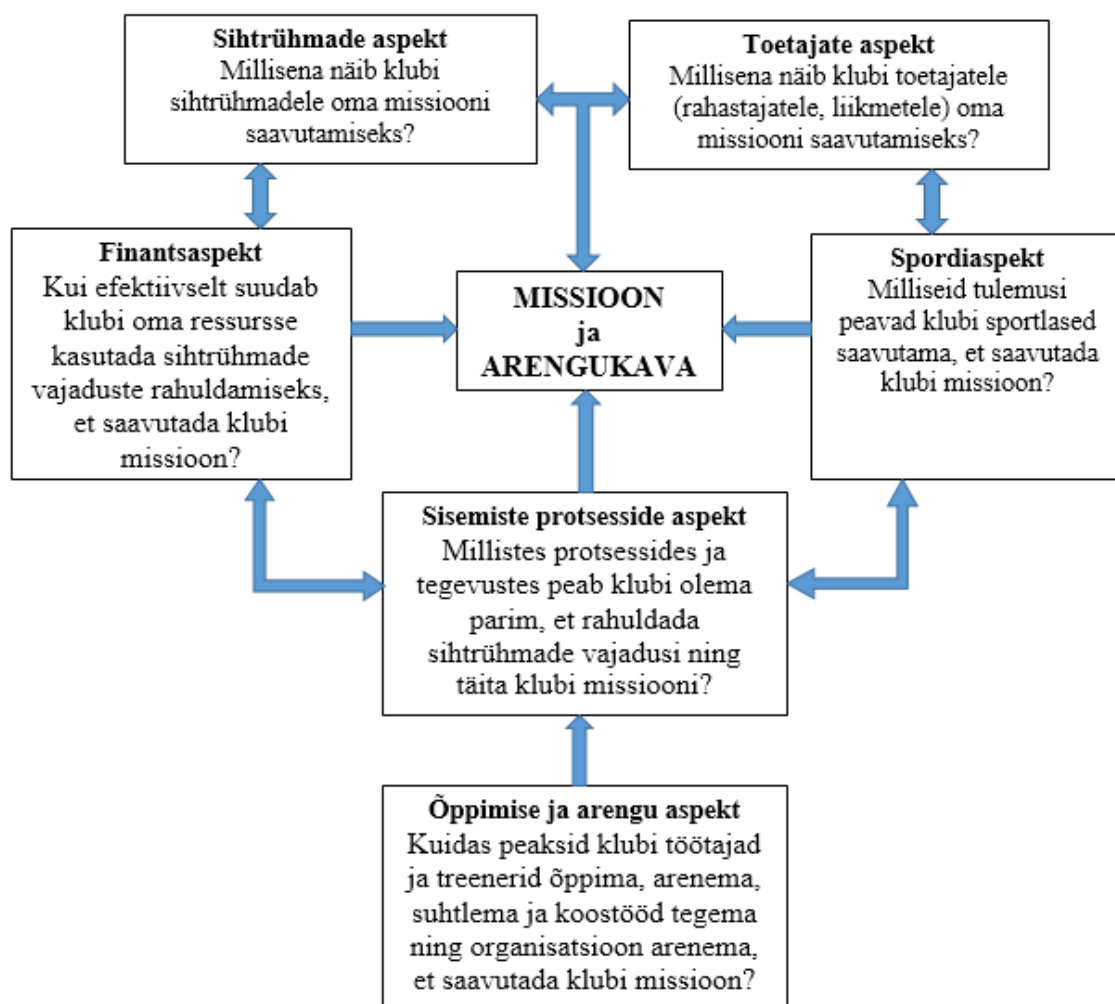
Joonis 2.4. TÜASKi strateegiakaart ja selle seos TÜASKi tasakaalus tulemuskaardi kontseptsiooniga (Allikas: autori koostatud).

Spordi riikliku arengustrateegia (2015) punkti 7.10 kohaselt on riik seadnud spordiorganisatsioonides oluliseks hea juhtimistava reeglite järgimise, samas on riigi roll selle eesmärgi täitmisel täna praktiliselt olematu. Juhatuse töö on juhi töö, samas tänane klubi

juhatuse esimees Harry Lemberg on ise samal ajal ka aktiivne seitsmenda taseme treener (tema juhendamisel on neli TÜASKi jooksjat pääsenud 2016. aasta olümpiamängudele) ja õppejõud. Teisalt on mitmetes klubi juhtkonna ja liikmete üldkoosolekul toimunud aruteludel jõutud järeldusteni, et klubi saavutusspordi, st kõige selle, mis ei ole üliõpilaste saavutussport (sh nt Tartu Ülikool/Rock), umbsõlme harutamine on klubi pikaajalise arengu seisukohalt vaadates võtmeküsimus. Samas ei saa jätta tähelepanuta, et saavutussportlased (v.a üliõpilased-saavutussportlased) on klubi täna kehtiva arengukava kohaselt prioriteetsuse mõttes viimasel järjekohal. Tõenäoliselt vajaks uue perioodi TÜASKi arengukava selles osas läbi mõtlemist ja vajadusel ümber sõnastamist.

TÜASKi eesmärk on tagada oma sihtrühmadele mitmekülgsed sportimisvõimalused ja kujundada sihtrühmade sportimisharjumusi läbi kaasaja nõuetele vastava spordi infrastruktuuri. Sellele teadmisele tuginedes lähtub autor TÜASKile TTK kujundamisel nii Kaplani poolt mittetulundussektorile kohandatud TTKd (vt joonist 1.3 lk 20), Winandi jt välja toodud spordiorganisatsiooni toimimise dimensioone (vt tabelit 1.1 lk 26), Becsky lähenemist (vt joonist 1.7 lk 31) kui profijalgpalliklubile koostatud TTKd (vt joonist 1.9 lk 33) kombineerides nende kõigi kohandatud mudelist. Samuti toetub autor Hardti ja Lindneri (2007: 320) poolt profijalgpalli uurides jõutud järeldustele, et profijalgpalliklubis joonistuvad selgelt välja neli protsessi – spordi-, spordi toetajate, fännide- ja kliendi- ning tugiprotsessid. Nimetatud protsessid sobituvad hästi autori poolt pakutud TÜASKi TTK kontseptsiooni ja selle aspektidega. Eeltoodule tuginedes pakub autor TÜASKi TTK aspektidena välja kuus aspekti – **sihtrühmade aspekt, toetajate aspekt, finantsaspekt, spordiaspekt, sisemiste protsesside aspekt ning õppimise ja organisatsiooni arengu aspekt**. TÜASKi TTK kontseptsiooni koos kõigi aspektide ning nende omavaheliste seoste ja hierarhiaga on autor esitanud joonisel 2.5 (vt lk 67). Autori hinnangul annavad just nimetatud kuus aspekti joonisel 2.5 TÜASKi puhul selle tasakaalu, mida on vaja TTK lähenemisest rääkides klubi strateegia lahtimõtestamiseks, eesmärkide täitmiseks ja erinevate tegevuste omavaheliseks sidumiseks. Nii on autor asetanud TTK „tuumaks“ TÜASKi missiooni ja arengukava, mis väljendavad seatud strateegiliste eesmärkide täitmise tähtsust. Aspektide järjestusel ja valikul on lähtutud mittetulundussektori (ja spordiorganisatsioonide) TTK loogikast ja kujundatud see konkreetse spordiorganisatsiooni vajadustele vastavaks.

Autor leiab, et TÜASKis on sporditegevuse edendamiseks ja sportliku edu saavutamiseks vajalikud klubi pädevused, st parimad ja kõrge kvalifikatsiooniga treenerid (õppimise ja organisatsiooni arengu aspekt). Kõrge kvalifikatsiooniga treenerid mängivad suurt rolli sportlaste sportlike tulemuste saavutamisel ning harrastajatele mitmekesiste treeningvõimaluste loomisel spordiklubis (spordiaspekt). Samas ei saa klubi oma eesmärgi täitmiseks hakkama toetajate ja liikmeteta (toetajate aspekt) ja klubi osutatavate teenuste (sisemiste protsesside aspekt) müügist saadava tuluta (finantsaspekt). Viimati nimetatud avaldavad omakorda mõju sihtrühmadele suunatud treeningute mitmekesisusele (spordiaspekt) ning teenuste kvaliteedile ja seeläbi sihtrühmade rahulolule (sihtrühmade aspekt).



Joonis 2.5. TÜASKile kohandatud tasakaalus tulemuskaardi kontseptsioon (Allikas: autori koostatud)

Klubi reklaamimine ning üldine teadlikkus klubi tegevustest ja üleüldse klubi olemasolust on suunatud positiivse kuvandi (tugeva brändi) loomisele, mis omakorda koos kõrge

kliendirahuloluga suurendab reeglina klubi tulusid (finantsaspekt, toetajate aspekt) ja samal ajal võimendab klubi positsiooni missiooni elluviimisel. Arusaadavalt on sporditegevuse edendamine, pädevuste parendamine ja sporditaristu arendamine seotud oluliste kuludega (finantsaspekt). Seega autor leiab, et rahastamise stabiilsus on spordiorganisatsioonis oluline. Nagu käesoleva töö teooriaosast nähtus, et seisne mittetulunduslikus sektoris peamine finantsiline edukus tulude suurendamisel, vaid finantseerimise stabiilsusel.

Ärisesektoris on küll tähtsaim finantsaspekt, aga mittetulundussektoris on olulisimal kohal TTKs reeglina kliendid (toetajad, teenuste tarbijad, kasusaajad), finantsaspekt on üldjuhul järjestuselt järgmine. Kuna kliendi käsitus on autori hinnangul TÜASKi tegevusvaldkondasid, kogu Eesti spordisüsteemi hierarhias toodud kõikide tasemete esindatust ning olulist sõltuvust erinevatest toetajatest vaadates liiga kitsas, on autor jaganud kliendi-aspekti kaheks eraldi aspektiks – **sihtrühmade ja toetajate aspektiks**. Esimeste hulka arvab autor kõik TÜASKi arengukavas määratletud sihtrühmad ning toetajate all peab autor silmas nii riiki, kohalikke omavalitsusi, sponsoreid jt toetajaid kui ka mittetulundusühingu enda liikmeid ning nende kõigi panuseid ja ootusi. TÜASK saab arvestada toetajate panustega laiemas mõttes, kuna Tartu Ülikooli panust mittetulundusühingu liikmena ei saa toetajate aspekti sees alahinnata.

Eesti spordisüsteemi ja spordi rahastamise loogikat arvestades on autor asetanud **finantsaspekti** spordiorganisatsiooni TTK-l sihtrühmade ja toetajate aspekti järel prioriteetsuselt järgmisele kohale samaväärselt koos spordiaspektiga. Finantsaspekt kirjeldab spordiklubi tasakaalustatud eelarve kindlustamist liikmemaksudest, eraldistest, toetustest, õppemaksudest ja majandustegevusest saadud vahenditest ning peab seega toetama erinevatest allikatest saadavate ja ühingu enda teenitud vahendite rahaliste vahendite sihipärase ja säästliku kasutamise seotud eesmärkide saavutamist. Seetõttu ongi spordiorganisatsioonide ja üldse Eesti spordisüsteemi ülesehituse ja rahastamise loogikat arvestades vajalik finantsaspekt paigutada kohe sihtrühmade ja toetajate positsioonide järele. Olgugi, et spordirahade jagamise loogika on riigi poolt paika pandud, sõltudes vähesel määral vaid kohaliku omavalitsuse rikkusest ja mingil määral ka poliitilistest otsustest, ei saa klubi ise nn riikliku raha jagamisel eriti kaasa rääkida. Küll aga on klubi keeruline üleval pidada ilma Eesti spordi rahastamissüsteemi panuseta. Seega on finantsaspekt oluline tegur, millest lähtuvalt saab ühingu planeerida tegevusi sporditegevuse

arendamiseks ja sportlike eluviiside propageerimiseks, sihtrühmade ja toetajate ootustele vastamiseks, töötajate ja treenerite pädevuste tõstmiseks, organisatsiooni enda arendamiseks ning organisatsioonisiseste toimetehhanismide tõhustamiseks.

Spordiaspekti eraldi aspektina sissetoomine TTK-l on autori hinnangul vajalik eelkõige sihtrühmade sporditegevuse arendamise ja edendamise ning sportlike eluviiside kujundamise rõhutamiseks. Spordiaspekt hõlmab endas lisaks harrastusspordialade ja –treeningstiilide mitmekesise valiku tagamisele ka üliõpilaste saavutusspordi, spordikooli sportlaste (st noorsportlaste) ja tippspordi tulemuste hindamise ja esiletoomise vajadust, kuna sportlike tulemuste edukusest sõltuvad otseselt ka TÜASKi rahavood, üldine kuvand ja nt treeningkaaslaste motivatsioon. Võistlustel tulemuste saavutamiseks vajaliku treeningprotsessi tähtsust on rõhutanud ka Hardt ja Lindner (2007: 320). **Sisemiste protsesside aspektis** on fookuses eelkõige klubisisene juhtimine ja klubisisised protsessid, milles klubi ise tahab olla suurepärase ning millistest tegevustest sõltuvad olulisel määral TÜASKi pakutavate teenuste ulatus ja kvaliteet ning nende tegevustega seotud eesmärkide saavutamise võimalused ja tulemused. Sisemiste protsesside aspekt hõlmab ka klubi sisekliima ja sisese kommunikatsiooniga seotud eesmärkide seadmise ja hilisema hindamisega seotud tegevused.

Õppimise ja organisatsiooni arengu aspekt hõlmab endas autori käsitluse kohaselt olemasoleva inimressursi (töötajate, treenerite) arendamise ja kvalifikatsiooni tõstmise ning teenuste osutamisel uute lahenduste arendamist, samuti kaasaegse sporditaristu olemasolu vältimatut vajadust. Samuti peab autor oluliseks klubi sporditaristu arendamist. Hooned ja rajatised, mida TÜASK kasutab, kuuluvad Tartu Ülikoolile, kes teostab investeringuid oma hoonestusse kindlate prioriteetide ning kapitalieelarvesse Tartu Ülikooli nõukogu poolt kinnitatavate vahendite näol. Esmatähtsaks peab Tartu Ülikool siiski õppe- ja teadushoonestuse arendamist, sporditegevusse investeringute tegemine on ülikooli põhitegevust toetav tegevus. Seega peab ülikoolile kuuluva sporditaristu renoveerimine või uute hoonete/rajatiste planeerimine ülikooli kapitalieelarvest olema eriti põhistatud.

Järgmises alapeatükis leiavad TÜASKi TTKle sõnastatud aspektid eraldi lähemat käsitlust, aspektide juures toetub autor eelkõige teaduskirjandusest pärit spordiorganisatsioonile sobilikele eesmärkidele ja võimalikele näitajatele, mida autor

kasutab TÜASKi arengukavas sätestatud eesmärkide puhul näitajate valikul. Samas on autor ka sõltumata teaduskirjanduses toodud näidetest valinud igale konkreetsele aspektile just TÜASKile sobivaimad eesmärgid ja näitajad, mis väljendab autori hinnangut ja nägemust TÜASKi TTK kontseptsioonist.

2.3.2. TÜASKi tasakaalus tulemuskaardi aspektide näitajate valik

Kõikidel huvigruppidel spordiorganisatsioonis on äärmiselt erinevad huvid ja ootused, sõltudes nende positsioonist konkreetse organisatsioonis ja nende suhetest organisatsiooniga (O'Boyle, Hassan 2014: 307). Mida enam kasvab organisatsioon, mis omakorda suurendab huvigruppide võrgustikku, seda keerulisemaks muutub organisatsiooni juhtkonnal kõikide huvigruppidega arvestamine (*Ibid.*). TÜASKi ülesehitusele, spordiklubi teenuste kasutajate ehk TÜASKi arengukava sõnastuse järgi sihtrühmade ning eraldi ka toetajate sisendi olulisusele tuginedes käsitleb autor töös **kliendiaspekti kahe eraldi aspektina** – sihtrühmade ja toetajate aspektidena. Käesoleva töö teooriaosale ning TÜASKi arengukavale ja tegevusvaldkondade ülevaatele (töö alapeatükk 2.2) tuginedes pakub autor tabelis 2.8 välja TÜASKi sihtrühmade grupid, eesmärgid ja näitajad.

Tabel 2.8. Sihtrühmade aspekt TÜASKi tasakaalus tulemuskaardil

Aspekt	Sihtrühm	Eesmärgid	Näitajad
Sihtrühmade aspekt	ülikooli liikmeskond	sihtrühma rahulolu	rahulolu tagasiside spordiklubi teenuste kasutamisel
	üliõpilased-saavutus-sportlased	õppetöö sidumine treeningtegevusega ja läbi üliõpilasspordi võistlussüsteemis osalemise võimaldamine, ettevalmistuse rahaline toetamine valmistumisel rahvusvahelisteks tiitlivõistlusteks	võistlustel osalemise võimaldamine; osa võetud võistluste arv; spordistipendiumide rahaline maht; spordistipendiaatide arv
	harrastus-sportlased	sihtrühma rahuolu	rahuolu tagasiside spordiklubi teenuste kasutamisel
	noor-sportlased	noortespordi arendamine spordiklubile prioriteetsetel spordialadel	toimiva spordipüramiidi olemasolu
	tipp-sportlased	vajalike treeningtingimuste tagamine koostöös ülikooli ja toetajatega	rahulolu treeningaegade, laagrite ning treeningtingimuste ja -varustusega
	kõik sihtrühmad	sporditaristule TÜASKi sihtrühmade eelistatud ligipääs	tunniplaanide ja treeningajad on kujundatud sihtrühmade prioriteetsuse alusel

Allikas: autori koostatud.

Sihtrühmade aspekti terviklik, aspektiülene ühine eesmärk on kõikidele klubi sihtrühmadele mitmekülgselt sportimisvõimaluste tagamine ja sportimisharjumuste kujundamine.

Toetajate aspekti näitajate valik. Toetajate all peab autor silmas eelkõige kõiki spordiklubi rahastajaid – riiki, kohalikke omavalitusi, leibkondi kui ka sponsoreid. Kuna Tartu Ülikooli kui mittetulundusühingu liikmemaks moodustab TÜASKi tuludest ca 40 protsenti, peab autor toetajate aspekti all silmas ka ühingu liikmeid ja nende panuseid. Möödapääsmatu on TÜASKi seotus Tartu Ülikooliga ning üldise positiivse kuvandi loomine spordiklubist. Positiivsest kuvandist tekkiv usaldus ja rahaliste ressursside kasutamise läbipaistvus ning TÜASKi (ja kaudselt Tartu Ülikooli) olemasolust avalikkuse teadvustamine on autori arvates siinkohal peamised märksõnad. Mainekujunduse seisukohalt on toetajatele spordiklubi atraktiivsemaks muutmisel oluline huvitavate spordiürituste korraldamine. TÜASKile on autor toetajate aspekti all välja valinud järgmised eesmärgid ja näitajad, koondades need tabelisse 2.9.

Tabel 2.9. Toetajate aspekt TÜASKi tasakaalus tulemuskaardil

Aspekt	Eesmärgid	Näitajad
Toetajate aspekt	positiivse kuvandi loomine ja hoidmine, spordiklubi tegevused on avalikkusele kajastatud	toetajatele, meediale ja publikule spordialast positiivse kuvandi levitamine – interneti-, raadio-, TV-, sotsiaalmeediakajastuste arv, artiklite arv ajakirjanduses
		atraktiivsete avalikkusele suunatud spordivõistluste ja -ürituste arv
		spordiürituste küllastajate arv
		meedia kohalolu
	toetajate tihedam sidumine spordiklubi igapäevategemistega	uute sponsorlahenduste väljatöötamine (nt reklaam- ja bartertehingute konstruktsioon)
Eesti ja Tartu linna spordipoliitika kujundamisele kaasaaitamine	nn puhta sponsorraha osakaal reklaamilepingutes	
tihe koostöö riigiga	osalemine riigi ja kohalike omavalitsuste spordialastes töögruppides	
	koostöös Eesti Olümpiakomitee, kõrgkoolide ning spordialaliitudega tippspordlaste akadeemilise toetussüsteemi väljatöötamine eesmärgiga rajada Tartusse õpilas- ja üliõpilasspordi tippkeskus	

Allikas: autori koostatud.

Finantsaspekti näitajate valik. Alates 2015. aasta lõpust pakuvad pidevalt kõneainet Eesti spordi rahastamise probleemid. Eestis ei ole avaliku sektori toetused spordile seadusega paika pandud, mistõttu on ressursside suurused ning nende jaotamise põhimõtted

igas kohalikus omavalitsuses erinevad (Kivine 2016). Üsna suur koormus langeb nt laste- ja noorte sporditegevuse rahastamisel läbi kehtestatud õppemaksude just leibkondade eelarvetele, mistõttu jääb organiseeritud klubiline sporditegevus paljudele huvilistele seetõttu kättesaamatuks.

Spordiseaduse paragrahvi 9 lõike 1 kohaselt makstakse riiklikku toetust vaid arengukava omavatele spordiorganisatsioonidele, samuti on toetuse saamise eeldus riikliku statistika aruande esitamine (Spordiseadus 2016). Kuna TÜASKi kulustruktuur on jaotunud spordialade (sh fitnessklubi), vastutusalade (üldjuhtimine, spordijuhtimine, finantsjuhtimine, turundus), spordihoonete ja -rajatiste haldamise/ hooldamise kulude, korvpallidivisjoni (sh korvpallimeeskond TÜ/Rock) ning spordikooli (sh selle erinevate alade) vahel, siis võib olla küll vajalik igale loetletud objektile seada nii eesmärk kui näitaja, samas võib see finantsaspekti muuta liiga kirjuks. Seetõttu on autor valinud finantsaspekti alla just tabelis 2.10 toodud eesmärgid ja näitajad. Finantsaspekti ülene eesmärk on tasakaalustatud eelarve kindlustamine liikmemaksudest, eraldistest, toetustest, õppemaksudest ja majandustegevusest saadud vahenditest.

Tabel 2.10. Finantsaspekt TÜASKi tasakaalus tulemuskaardil

Aspekt	Eesmärgid	Näitajad
Finantsaspekt	spordiklubi haldusalas olevate spordihoonete ja -rajatiste jätkusuutlik majandamine	spordihooned ja -rajatiste tulud ja kulud on tasakaalus
	finantseerimise stabiilsus	pikaajaliste koostöölepete sõlmimine (võtme)toetajatega
	isemajandamise võimekuse suurendamine	klubi osutatavatelt teenustelt tulude suurendamine
	täiendavate tuluallikate leidmine või olemasoleva tulubaasi suurendamine	tulude suurendamine spordihoonetest ja rajatistest ülikooli õppetööst ja spordiklubi enda vajadustest vabadel aegadel
		reklaamiteenuse rahalise mahu suurendamine
		annetuste rahalise mahu suurendamine
	korvpallidivisjoni eelarve tasakaalustamine	korvpallidivisjoni tulude suurendamine

Allikas: autori koostatud.

Finantsaspekt mõjutab spordi edukust otseselt igas riigis ja spordiklubis. Tuginedes käesoleva töö alapeatükis 2.2 tehtud tegevusvaldkondade analüüsile ja arvestades TÜASKi

erinevate tegevusvaldkondade omavahelisi seoseid, on autor TÜASKile valinud finantsaspekti alla välja eesmärgid ja näitajad, mis on koondatud tabelisse 2.11. Autor on taotluslikult soovinud finantsaspekti formuleerida võimalikult lihtsa ja selgena, tuues spordiklubi missioonile, strateegilistele eesmärkidele, võtmevaldkondadele (nt hoonete haldamise ja majandamise kulud, mis moodustavad TÜASKi 2016. aasta eelarve, vt lisa 14, kuludest 27,4% ning spordiklubi osutatavate teenustelt saadav tulu, mis moodustab 2016. a eelarve tuludest 31,2%) ja tänastele probleemidele (nt korvpallidivisjoni eelarve, mis moodustab 29,6% TÜASKi 2016.a eelarves prognoositud kuludest, kuid tuludest vaid 20%) tuginedes välja tabelis 2.10 toodud eesmärgid ja näitajad.

Spordiaspekti näitajate valik. Spordiaspekti all peab autor silmas nii sportlike eesmärkide saavutamist kui ka erineva tasemega sportlastele jt spordiga tegelevatele isikutele tingimuste loomist sporditegevuse edendamiseks, mis on suunatud sportlike eesmärkide saavutamisele. Saavutusportlaste puhul tähendab see eelkõige osalemist erinevatel võistlustel ja saadud medalite arvu, harrastussportlaste puhul klubi poolt pakutavate spordialade ja treeningstiilide mitmekesisust. Kozma ja Onodi käsitluses (2014: 33) vaadeldi sportlikke saavutusi ja kliendirahulolu sisemiste protsessidena, samas nentides, et mõlemad protsessid avaldavad mõju finantsaspektis kajastuvatele kuludele. Autor on sihtrühmade kaupa leidnud olevat spordiaspekti all olulised eesmärgid ja näitajad, mis on esitatud tabelis 2.11 (vt lk 74).

Kuna autor toob TÜASKi TTKle sporditegevuse aspekti eraldiseisvana, on sportlikud saavutused eesmärgina käesoleva aspekti all sobivad. Sportlikud saavutused on omakorda otseselt seotud sportlaste füüsilise seisundi, vaimsete ja tehniliste võimetega, mida oleks vaja hoida tasemel, mis aitaksid kõrgeid eesmärke saavutada. Näitajaid, millega seda hinnata, on tulenevalt spordialast erinevad – nt palli- või meeskonnamängudes võitude arv, noorsportlaste arv vs tippsportlased jne (Kozma, Onodi 2014: 33). Spordiaspekti puhul tuleb autor hinnangul arvestada ka spordivaldkonnaga kaasnevate lisateenuste (nt massaaž, füsioteraapia jms) olemasolu.

Sportlastele kättesaadavate tugiteenuste osas võib väita, et nt massaaži, spordiarsti-, jõu- ja vastupidavustestide ning füsioteraapia teenused on küll sportlastele kättesaadavad, aga nt biomehaanika ja selle tulemuste analüüs, toitumis-, füsioloogiline ja psühholoogiline nõustamine, õigus-, finants- ja karjäärinõustamine pigem mitte (Kaljuveer 2015). Lisaks

kuuluksid spordiaspekti alla sporditaristu kasutamise eelistingimused klubi sihtrühmadele nende prioriteetsuse järjekorras. Ka avalikkusele suunatud üritustega spordihuvi tekitamine võiks autori poolt pakutuna kuuluda spordiaspekti alla.

Tabel 2.11. Spordiaspekt TÜASKi tasakaalus tulemuskaardil

Aspekt	Tase spordisüsteemis	Eesmärgid	Näitajad
Spordiaspekt	harrastussport	teenuste kättesaadavus ja liikmetele sportlike tegevuste võimaluste suurendamine; harrastatavate spordialade ja treeningute mitmekesisus ja atraktiivsus	ülikooli liikmeskonnale suunatud spordiürituste arv ja osalejate arv
			liikmetele mitte-spordialaste teenuste arendamine
			harrastusspordialade ja treeningstiilide arv
	üliõpilaste saavutussport	üliõpilassportlaste ettevalmistuse toetamine	isiklikku rekordit parandanud sportlaste arv
			osa võetud võistluste arv
			sportlaste arv, kes esindavad EASLi spordisüsteemis Tartu Ülikooli
			võistlustel osalemise võimaldamine (osavõttu võimaldatud võistluste arv)
			linna, maakonna, Eesti ja rahvusvahelistel spordivõistlustel osalejate arv
			saadud medalite arv
	noortesport	spordikoolis õpperühmade optimaalse täituvuse tagamine	treeninggruppide täituvus
			õppe- ja treeningtegevuse arendamine läbi õppe-protsessi kvaliteedi tõstmise
			kõrgema kategooria treenerite osakaal õppeprotsessis
	saavutussport	Eesti ja rahvusvaheliste sporditulemuste saavutamine	nn järgu normi täitnud noorsportlaste arv
			medalite arv; isiklikku rekordit parandanud sportlaste arv
			sportlaste osavõtu suurendamine rahvusvahelistelt spordivõistlustelt
			osa võetavate võistluste arv; osalejate arv
saavutussport	eelkõige suure publiku- ja meediahuviga spordialade toetamine	osavõetavate võistluste arv; osalejate arv	
		spordi lisateenuste arendamine	
			lisateenuste olemasolu ja valik

Allikas: autori koostatud.

Sisemiste protsesside aspekti näitajate valik. TÜASKi kasutuses oleva infrastruktuuri optimaalne kasutus (ruumide ja saaliaegade kasutus, treeningrühmade täituvus) võiks sisemiste protsesside käsitlemisel olla üheks näitajaks. Spordi majanduslike ja sotsiaalsete tahkude kohta parema teabe saamiseks tuleks teha paremat koostööd ja kaasata teadlasi, sporditööstust, spordiliikumist jt institutsioone (Valge raamat ... 2007). Eeltoodust tulenevalt võiks TÜASK seada prioriteediks teha senisest tihedamat koostööd Tartu Ülikooliga, seda eelkõige eri valdkondade (rakendus)uuringute osas, rõhuasetusega meditsiiniteaduste valdkonnale. Samuti saaks ka Tartu Ülikool uuringute läbiviimisel kasutada TÜASKi erinevas vanusegrupis ja ettevalmistustasemega sportlasi ning uuringute läbiviimise vajaduse ja olulisuse võiks paigutada spordiklubi TTK-le koos vastava näitajaga. Sisemised protsessid peavad näitama, kuidas organisatsioon suudab transformeerida sporditegevuse edendamisse suunatud raha efektiivseteks teenusteks. Sisemiste protsesside all peab autori oluliseks ka spordiklubi jätkusuutlikuks arenguks vajaliku tugistruktuuri kui ühe strateegilise eesmärgi tagamise väljatoomist. TÜASKile on autor välja valinud sisemiste protsesside eesmärgid ja näitajad, mis kajastuvad tabelis 2.12.

Tabel 2.12. Sisemiste protsesside aspekt TÜASKi tasakaalus tulemuskaardil

Aspekt	Eesmärgid	Näitajad
Sisemiste protsesside aspekt	sporditegevuse seotus õppe- ja teadustööga	õppe- ja teadustegevuses spordi- ja rekreatsiooniteemade kasutamise arv
	spordi infrastruktuuri juhtimise ja kasutuse suurendamine; vabade saaliaegade parem müümine	kuluefektiivsus; treeningrühmade täituvus; saaliaegade täituvus
	treenerid ja sportlased on hästi informeeritud TÜASKi tegevussuundadest ja otsustest	informatsiooni jagamise süsteem loodud
	spordiklubi jätkusuutlikuks arenguks vajaliku tugistruktuuri tagamine	organisatsiooni sisemise toimimise parandamine (nt infokirja loomine, püsiva koosolekute vormi sisseseadmine jne)
	spordi ja kehalise aktiivsuse tähtsuse teadvustamine (tõstmine)	avalikkusele suunatud tasuta ja tasuliste ürituste, loengute jne tegevuste arv
	koostöö teiste spordiorganisatsioonidega	sõlmitud koostöölepingute ja -kontaktide arv; ühistes töögruppides osalemine

Allikas: autori koostatud.

Õppimise ja organisatsiooni arengu aspekti näitajate valik. TÜASKis toimus kuni 2014. aastani sarnaselt teistele spordiorganisatsioonidele, treenerite tasustamine läbi spordistipendiumite, mida aktsepteerisid nii kohalik omavalitsus, Eesti Olümpiakomitee

kui ka Eesti Maksu- ja Tolliamet. Nüüdseks on kõik osapooled seisukohal, et stipendiumi tasumine treenerile ja sportlasele pole üldjuhul õiguslik ning sellest tulenevalt on ka TÜASK treenerite ja sportlaste tasustamisel läinud üle käsunduslepingutele. Seega võib ka treenerite ja sportlaste (töö)soorituse hindamisel olla oluline roll TÜASKi TTK kujundamisel. Töö tasustamine ja stimuleerimise süsteeme tuleb kasutada loominguiliselt nii, et oleks tagatud nende orienteeritus strateegia elluviimiseks vajalike tulemuste saavutamisele (Leimann *et al.* 2003: 255).

Selleks, et kõrgema kvalifikatsiooniga treenereid TÜASKis hoida ja nende arenemisele panustada, oleks nn võtmetreeneritele mõistlik kaaluda püsiva töölepingulise suhte loomist tänaste tähtjaliste (kümnekuuliste) käsunduslepingute asemel. Eeltoodu omakorda võib omada positiivset mõju klubiliikmete (st sportlaste) tugevamale püsivusele TÜASKis, nende arengule ning sportlikele tulemustele. Samuti võib oluliseks osutada nn võtmetreenerite kvalifikatsiooni hoidmine ja tõstmine. Ka Riigikontroll on riigi tegevuse hindamisel tippspordi toetamisel märkinud, et Eesti spordisüsteem püsib treenerite fanatismil, seega on riigi poolt vaadatuna olulisim tagada treenerite ettevalmistus ja töötingimused (Riigi ... 2012: 19). Vajalik on tööülesannete määratlemine mitte kohustuste või täidetavate funktsioonide keskselt, vaid oodatavate tulemuste keskselt (*Ibid.*). Kuna aasta-aastalt on TÜASKiga seotud treenerid jt sporditegevust juhendavad isikud valdavalt samad, siis TÜASK otseselt treenerite jt juhendajate valiku ja värbamisega ei tegele. Kui klubi sellega tegeleks, paigutaks autor treenerite värbamise ja valiku sisemiste protsesside aspekti alla. Seega asetab autor olemasolevate treenerite ja nende pädevuste tõstmise õppimise ja arenguaspekti alla. TÜASKile võiks selles teadmises võtta õppimise ja organisatsiooni arengu aspektide hulka nt TÜASKi treenerite täienduskoolitustel osalemise ja kutsekvalifikatsiooni tõstmise olulisuse, samuti treenerikutsega isikute arvu suurendamise prioriteetsuse treening- ja sporditegevuses.

Eestis on riigi ja spordiorganisatsioonide jaoks olulise tähtsusega, seda tehakse koostöös turismi-, reklaami- ja teiste ettevõtete ning organisatsioonidega ning selle tarbeks ajakohastatakse sporditaristu (Eesti ... 2015). Seega võiks autori hinnangul ka TÜASKi õppimise ja arenguaspektide all kaaluda mainekujunduse, (üritus)turunduse, TÜASKi kui kaubamärgi tuntuse ja nähtavuse analüüsi ning sellest tulenevalt sobilike näitajate valikut - nt andmed turunduskulude kohta avalikkusele suunatud tasuliste ürituste (nt erinevad

kergejõustikuvõistlused, korvpallimeeskonna Rocki mängud). Eeltoodule tuginedes on autor TÜASKile välja valinud õppimise ja organisatsiooni arengu aspekti eesmärgid ja näitajad, mis on koondatud tabelisse 2.13.

Tabel 2.13. Õppimise ja organisatsiooni arengu aspekt TÜASKi tasakaalus tulemuskaardil

Aspekt	Eesmärgid	Näitajad
Õppimise ja organisatsiooni arengu aspekt	kaasaegne sporditaristu	Ujula 4 asuva spordihoone vastab ajakohastele tingimustele (spordiõppe-, treening- ning võistluskeskusena) statsioonarse spordiinventari olemasolu
	kõrgema kategooria treenerite üleviimine käsunduslepingutelt töölepingutele	üle viidud lepingute arv
	treenerite lepinguline seotus spordiklubiga (töömaht, hõivatus)	sajaprotsendiliselt ainult TÜASKiga seotud treenerite osakaal spordiklubi kõikidest treeneritest
	treenerite kõrge kutse kvalifikatsioon	kutse kvalifikatsiooni uuendanud ja tõstnud treenerite arv
	treenerite rahuolu tagamine	treenerite rahuolu spordiklubi üldisele töökorraldusele ja juhtimisele
	töötajate tulemustasustamise süsteemi väljatöötamine	klubi juhatusel ja juhatuse liikmetel rakendatud individuaalsed tulemuslikke hindamist võimaldavad näitajad klubi töötajaskonnale tulemustasustamise süsteemi olemasolu ja selle rakendamine
	uuringute ja teadustulemuste levitamine	treenerite ja sportlastele värskeimate uuringute ja teadustulemuste kättesaadavus

Allikas: autori koostatud.

Nii nagu autor töö teoreetilises osas järeldusele jõudis, iseloomustab tulemuslikkuse hindamise süsteemi tasakaalustatus, informatsioonilisus ja dünaamilisus ning süsteem ise on hea õppimisvahend, mis toetab otsustusprotsesse ja aitab organisatsioonil seada tulevikueesmäärke. Seega on autor seisukohal, et TÜASKile välja arendatud TTK kontseptsioon koosneb kõikidest neist komponentidest, mida tulemuslikkuse hindamise süsteem peaks teaduskirjandusele tuginedes sisaldama. Seetõttu võivad esmapilgul mõnede TÜASKi TTK-le valitud aspektide vahelised piirid olla küll õhukesed, samas näitab see autori hinnangul just TTK erinevate aspektide omavahelist tugevat seost, dünaamilisust ning ka TTK-d iseloomustavat tasakaalu.

TÜASKi TTK-le valitud kuue aspekti valguses, iga aspekti eesmäärke sõnastades ja eesmärkidele vastavaid näitajaid valides tuleb autori arvamuse kohaselt samaaegselt

arvestada, et TÜASKi võimekuseks olla edukas kõikides oma tänastes tegevustes ja haardeulatuses, tuleb kogu spordialane tegevus viia õigete sihtrühmadeni ning samal ajal tagada spordiklubi finantseerimise jätkusuutlikkus. Autor on veendumusel, et kirjeldatud ambitsioonikuse täitmiseks on vaja eriline tähelepanu ja ressursid suunata eelkõige järgmistele tegevustele – pikaajaliste toetussüsteemide (rahastamisallikate) loomine ja hoidmine (sh kohalike omavalitsustega, toetajatega); pidev ja tulevikku suunatud tegevuste planeerimine, sh arengukava uuendamine; väga hea finantsjuhtimine ning kõrgetasemelise personali, st spordiklubi tegevusega seotud töötajad ja treenerid, olemasolu tagamine. Peamiselt neile tegevustele keskendudes suudab autori hinnangul nii TÜASK kui ükskõik milline spordiklubi Eestis olla arenemisvõimeline ning oma tegevustes edukas ja ka silmapaistev.

Kindlasti tuleb TÜASKi uue arengukava ettevalmistamisel meeles pidada Tartu Ülikooli rektori Volli Kalmuga peetud intervjuust kõlama jäänud tippspordi nüansi puudumist missioonist. Kui TÜASK saavutusspordiga (k.a saavutustele orienteeritud noorsportlastega) ikkagi igapäevaselt tegeleb ja kõrged kohad tiitlivõitlustelt on Tartu Ülikooli ja TÜASKi jaoks olulised, ei näe autor ühtki põhjust selle ambitsioonikuse varjamiseks. Vastupidi – saavutusspordile suunatus ja selle tähtsus peab TÜASKi strateegilisest dokumendist igaühele vastu vaatama.

KOKKUVÕTE

Spordiorganisatsioon mittetulundusühing Tartu Ülikooli Akadeemiline Spordiklubi on Eesti üks suuremaid spordiklubisid oma mitmekesisuse, harrastatavate spordialade paljususe, erineva tasemega sportlaste jt spordiga tegelevate isikute ning treenerite ja treeningtegevust juhendavate isikute arvu poolest. Samas on Eesti spordisüsteemi ja rahastamismehhanismi ülesehitus läbivalt sarnane igas Eesti spordiklubis, erinedes peamiselt täiendavate finantseerimisallikate kaasatuse ja ulatuse ning nn kõrvaliste tegevuste osas. Organisatsioonid, kes püüdlevald maksimaalse tegevustõhususe poole, püüavad reeglina eesmärgistatult juhtida ka oma tegevuse tulemuslikkuse erinevaid aspekte. Selleks seatakse organisatsiooni protsessidele ja strateegilistele eesmärkidele näiteks erinevaid näitajad, mis aitavad hinnata, kui edukad ollakse eesmärkide täitmisel ja millistes valdkondades vajab tegevus parandamist. Teiselt poolt vaadates seisab iga organisatsiooni juhtkonna ees alati väljakutse, et puudub kindlus, kas ja mil määral organisatsiooni eesmärgid ja tegevus ühtivad organisatsiooni missiooni ja üldiste eesmärkidega ning aitavad kaasa nende saavutamisele; samuti võib puududa kindlustunne, et tulemuste hindamisel hinnatakse just õigeid ja olulisi asju. Samas on ka teada, et teatud tegevuste ja protsesside tulemuslikkust ei osata mõõta.

Käesoleva töö autor nendib, et kuigi Eesti spordisüsteem on detsentraliseeritud, siis peab kogu riikliku spordipoliitika eesmärkide täitmine algama siiski riigist endast – spordipoliitikat suunavast Eesti Vabariigi kultuuriministeeriumist ning peamiselt spordialaliitustid ühendava Eesti Olümpiakomitee eesmärkidest ja konkreetsetest tegevustest eesmärkide elluviimisel. Autori hinnangul võivad küll spordiklubid omi arengukavu kujundada, eesmarke sõnastada ning vastavaid tegevusi ellu viima ka asuda, kuid kui riigi üldine spordipoliitika spordiklubides treenivate sportlaste ja neid juhendavate treenerite tegevusi riiklikus süsteemis piisavalt ei toeta, ei pruugi spordiklubides tulemuslikkuse juhtimine ja hindamine teenida klubisiseseid, ammugi siis kõrgemaid ega kaugemaid eesmarke. Seega võib spordiklubi arengukavas mainitud avalikkuse huvi (ehk ühiskonna

teenimine) ja riikliku spordipoliitika kujundamine osalemine olla vaid üks kõlav, kuid mitte kunagi realiseeritav eesmärk.

Käesoleva töö eesmärk oli välja arendada TTK kontseptsioon Eesti ühe suurema haardeulatuse (spordialade valiku mõttes), harrastajate ja sportlaste ning treenerite arvuga mittetulunduslikule spordiklubile – mittetulundusühingule Tartu Ülikooli Akadeemiline Spordiklubi. Nii nagu teooriale tuginedes oli näha, on spordiorganisatsioonile TTK kontseptsiooni kohandades vajalik süveneda just konkreetsele spordiorganisatsioonile, selle missioonile ja sõnastatud eesmärkidele, sest just neist lähtuvalt võib iga konkreetse organisatsiooni TTK juba aspektide valikul ja nende paigutamisel TTK hierarhiasse olla äärmiselt erinev. Lisaks seab reeglina iga riik oma spordisüsteemi ja rahastamismudelite ülesehituselt spordiorganisatsiooni toimimisele teatud raamid ja kitsendused, millest spordiorganisatsioonile TTKd kujundada ja rakendada püüdes tuleb arvestada.

TTK abil mõtestatakse organisatsiooni missioon ja strateegia lahti tulemusnäitajateks, mis on omakorda aluseks strateegilisele hindamis- ja juhtimissüsteemile. TÜASKi tulemuslikkuse hindamise süsteemi välja arendamisel ning vahendina TTK kontseptsioonis vajalike näitajate valikul võttis autor arvesse TÜASKi arengukavas aastani 2017 kehtestatud missiooni ja strateegilised eesmärgid. Samuti arvestas autor TTKd kujundades prioriteetsete suundade ja eelistatud sihtrühmade ning olemasoleva inimressursiga, eelkõige treeneritega. Sobilike näitajate valikul seadis autor eesmärgiks arvestada sihtrühmade sporditegevuse arendamise ja edendamise, pädevate treenerite ning kaasaegsete spordihoonete- ja -rajatiste olemasolu olulisusega. Kuna TÜASKi peamine eesmärk on Tartu Ülikooli liikmeskonnale, st töötajatele ja üliõpilastele suunatud sporditegevuse edendamine ja sportlike harjumuste kujundamine, tuli autoril ka sellest eesmärgist TÜASKile TTKd kujundades ka lähtuda.

TÜASKi kui organisatsiooni eesmärk on tagada spordiklubi jaoks prioriteetsetele sihtrühmadele mitmekülgsed sportimisvõimalused ja kujundada sihtrühmade sportimis- harjumusi. TÜASKi missiooni ja strateegilisi eesmäärke silmas pidades ja klubi arengukavas sõnastatud tegevusvaldkondi arvestades koostas autor nii TÜASKi strateegiakaardi kui kujundas TÜASKile esimese tasakaalus tulemuskaardi kontseptsiooni. Organisatsiooni missioon on kogu strateegia kujundamise võti ning kõik

aspektid, mis sisaldavad organisatsiooni erinevaid valdkondi ja tegevusi, peaksid olema suunatud missiooni elluviimisele nii strateegiakaardil kui TTK-l.

TÜASKi TTK-le pakkus autor käesoleva töö tulemusena välja kuus aspekti – **siht-rühmade aspekt, toetajate aspekt, finantsaspekt, spordiaspekt, sisemiste protsesside aspekt ning õppimise ja organisatsiooni arengu aspekt**. TTK tuumaks seadis autor TÜASKi missiooni ja arengukava. Aspektide järjestusel ja valikul ning TTK näitajate sõnastamisel TÜASKi jaoks lähtus autor mittetulundussektori, rõhuasetusega spordiorganisatsioonide tasakaalus tulemuskaardi loogikast ja kujundas selle konkreetse spordiorganisatsiooni eesmärkidele ja vajadustele vastavaks. Aspektide vahelised õhukesed piirid näitavad autori hinnangul aspektide omavahelist tugevat seost ja lõpptulemusena ka TTK-le omast tasakaalu. Aspektide vahelised tugevad seosed ilmnisid juba TTK kontseptsiooni kujundamisele eelnenud strateegiakaardi koostamisel.

Kuna Eesti spordisüsteemi rahastamine on üles ehitatud nii riiklikele kui kohalike omavalitsuste jagatavate spordirahade jaotamisele, millele lisanduvad toetajate (sh liikmete panused) rahalised panused ning klubi pakutavate teenustelt laekuvad tulud, ei saa Eestis ühegi spordiklubi tulemuslikkuse juhtimise ja hindamise süsteemis toetajate aspekti tähtsust alahinnata. Kuna TÜASKi liikmed on juriidilised isikud, mitte eraisikutest klubiliikmetest sportlased nagu reeglina Eesti spordiklubides, siis peab autor siinkohal tähtsaks just toetajate aspekti eraldi väljatoomist TÜASKi TTK-l, arvates toetajate hulka siinkohal ka mittetulundusühingu liikmed ja nende panuse. Tartu Ülikool kannab suurt vastutust üldkoosoleku liikmena, eelkõige läbi liikmemaksu, mille suurus on klubi kõiki sissetulekuid arvestades märkimisväärne. Seepärast käsitleb autor finantsaspekti all peamiselt tulude ja kulude juhtimist, eesmärgipärast ja tõhusat finantsarvestust ning klubi kasutusse usaldatud Tartu Ülikoolile kuuluva sporditaristu jätkusuutlikku majandamist. Spordiaspekti eraldi sissetoomise vajadus on autori hinnangul peamiselt kantud vajadusest mitmekesiste treeningvõimaluste tagamiseks harrastajatele ning sportlike tulemuste saavutamiseks saavutussportlastele. Õppimise ja organisatsiooni arengu aspekti all peab autor tähtsaimaks kogu sporditaristu kaasajastamist, suuremat sünergiat Tartu Ülikooli ja TÜASKi spordivaldkonnaalaste tegevuste (õppe- vs treening- ja võistlustegevus) vahel ning treenerite kutsekvalifikatsiooni tõstmist (või vastava kutsekvalifikatsiooni omandamist neil, kellel see puudub).

Autor peab vajalikuks rõhutada, et uue arengukava ettevalmistamise protsessi tuleb kindlasti kaasata ka klubi töötajad ja kõrgema kategooria treenerid ning võimalusel ka iga sporditaseme sportlasgrupi ja/või sihtrühma esindaja(d). Autoril tuleb tõdeda, et kuigi suurimad kulud TÜASKis on seotud just saavutusspordiga (v. a üliõpilased), on saavutussportlased klubi arengukavas sihtrühmade prioriteetsuses kõige viimasel kohal. Töö empiirilise osa tulemusi arvestades ning eriti Tartu Ülikooli rektor professor Volli Kalmuga peetud intervjuu tulemusi analüüsid tuleks autori hinnangul saavutussportlaste paiknemine sihtrühmade hierarhias üle vaadata koos saavutusspordi sõnastamise vajadusega missioonis. TÜASKi uue perioodi arengukava ettevalmistamise käigus ka visiooni sõnastamine annaks nii Tartu Ülikoolile organisatsiooni liikmena kui TÜASKile uute eesmärkide seadmisel selge(ma) sihi.

Analüüsid erinevaid teadusartikleid ja neis käsitlust leidnud erinevatel eesmärkidel loodud ja tegutsevaid spordiorganisatsioone, jõudis autor järeldusele, et spordiorganisatsioonides kasutusele võetud TTK mudelid erinevad üksteisest nii ülesehituse, aspektide valiku kui järjestuse poolest. Peamine järeldus käesoleva töö teooria osast on autori jaoks arusaamine, et iga spordiorganisatsioon kujundab oma TTK mudeli täpselt organisatsiooni missioonile ja (strateegilistele) eesmärkidele vastavaks tulemusjuhtimise vahendiks.

Käesolevas töös TÜASKile väljapakutud TTK kontseptsioon, tõlgendused Tartu Ülikooli kontsernis tegutseva spordiklubi arengukavas püstitatud eesmärkidest ja nende eesmärkide täitmist iseloomustavatest näitajatest on autori hinnang ja nägemus sellest, milline võib olla üks võimalik variant TÜASKi TTKst. Käsitletud kontseptsiooni on TÜASKis võimalik edasi arendades ja täpsustades tegevustulemuste hindamisel ka realselt kasutada, otsides juurde baasnäitajad ning seades sihttulemused. TÜASKi tegevusvaldkondade ulatust arvestades ei ole käesoleva töö mahu raames võimalik tasakaalus tulemuskaardi kujundamisega nii detailseks minna, rääkimata selle rakendamise ja täitmise jälgimisest ning igale tegevusvaldkonnale oma TTK koostamisest. See oleks liiga ambitsioonikas ülesanne, mis võib aga leida käsitlust eraldi-seisvates järgnevates uuringutes.

VIIDATUD ALLIKAD

1. Ajalugu. Tartu Ülikooli Akadeemiline Spordiklubi.
[<http://sport.ut.ee/klubist/ajalugu/>]. 23.02.2016.
2. **Alonso, Á. B., Fernández P. S.** 2009. The Balanced Scorecard of Public Investment in Sport: Proposal for Change. *Rivista Di Diritto Ed Economia Dello Sport* V(1), pp. 89–107. [http://www.rdes.it/rdes_1_09_alonso_fernandez.pdf]. 04.03.2016.
3. **Alonso, Á. B.** Management Tool for Evaluating Performance and Value Creation in Sports Organisations. – Best Practices in Management Accounting. Edited by Gregoriou, G. N., Finch, N. New York: Palgrave Macmillan, 2012, pp. 190-207.
4. **Anheier, H. K.** Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy. 2nd Ed. Routledge, New York, 2014, p. 579.
5. **Anthony, R. N., Young, D. W.** Management control in non-profit organizations. 7th ed. McGraw-Hill /Irwin: New York, 2003, p. 942.
6. **Armstrong, M. A** Handbook of Human Resource Management Practice. London, Kogan Page. 1999.
7. **Becsky, A.** 2011. The application of Balanced Scorecard in team sports. *Applied Studies in Agribusiness and Commerce – APSTRACT* 5, pp. 29-32.
[http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/104661/2/3_Becsky_The%20Application_Apstract.pdf]. 21.02.2016.
8. **Bititci, U., Carrie, A., McDevitt, L.** Integrated performance measurement systems: an audit and development guide, *The TQM Magazine*, 1997, Vol. 9, Iss 1, pp. 46-53. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/09544789710159443>
9. **Brudan, A.** Rediscovering performance management: systems, learning and integration, *Measuring Business Excellence*, 2010, Vol. 14, No. 1, pp. 109-123. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/13683041011027490>
10. **Canonico, P., De Nito, E., Esposito, V., Martinez, M., Mercurio, L., Iacono, M. P.** The boundaries of a performance management system between learning and

- control, *Measuring Business Excellence*, 2015, Vol. 19 Iss: 3, pp. 7–21. DOI: <http://dx.doi.org.ezproxy.utlib.ee/10.1108/MBE-04-2015-0021>
11. **De Bosschner, V. De Knop, P., van Bottenburg, M, Sibli, S.** A Conceptual Framework for Analysing Sports Policy Factors Leading to International Sporting Success. *European Sport Management Quarterly*, 2006, Vol 6, Nr 2, pp. 185-215.
 12. **Delaney, D. D.** Accounting for Athletics: A Balanced Scorecard Approach. Spring 5-1-2008. Honors Scholar Theses. Paper 43. [\[http://digitalcommons.uconn.edu/srhonors_theses/43\]](http://digitalcommons.uconn.edu/srhonors_theses/43). 17.11.2015.
 13. Deutsche Sporthochschule Köln. Study on the funding of grassroots sports in the EU. Volume I of the Final Report. 27 June 2011. Eurostrategies. Amnyos. CDES. [\[http://ec.europa.eu/internal_market/top_layer/services/sport/study_en.htm\]](http://ec.europa.eu/internal_market/top_layer/services/sport/study_en.htm). 16.05.2016.
 14. **Doherty, T. L., Horne T., Wootton, S.** Managing public services - implementing changes, 2nd Edition. London: Routledge, 2013, p 784.
 15. Eesti Olümpiakomitee. [\[www.eok.ee\]](http://www.eok.ee). 18.04.2016.
 16. Eesti spordipoliitika põhialused aastani 2030. RT III, 20.02.2015, 2. Vastu võetud 18.02.2015. [\[https://www.riigiteataja.ee/akt/320022015002\]](https://www.riigiteataja.ee/akt/320022015002). 21.09.2015.
 17. Eesti Spordiregister. EV Kultuuriministeerium. Spordikoolituse ja -Teabe SA. [\[www.spordiregister.ee\]](http://www.spordiregister.ee). 18.03.2016.
 18. **Ennomäe, Anneli.** (TÜASKi finantsjuht, juhatuse liige). TÜASKi rahastamisest. Autori üleskirjutused ja elektronposti kirjad. Tartu, 1. veebruar – 24. aprill 2016.
 19. **Epstein, M. J., Buhovac, A. R.** Performance Measurement of Not-For-Profit Organizations. The Society of Management Accountants of Canada (CMACanada) and the American Institute of Certified Public Accountants, Inc. (AICPA), 2009. [\[www.ef.uni-lj.si/docs/osebnestrani/Not-for-Profit.pdf\]](http://www.ef.uni-lj.si/docs/osebnestrani/Not-for-Profit.pdf). 19.03.2016.
 20. Euroopa mõõtmise arendamine spordis. Euroopa komisjoni Teatis. Brüssel 18.01.2011. [\[http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ET/TXT/HTML/?uri=CELEX:52011DC0012&from=EN\]](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ET/TXT/HTML/?uri=CELEX:52011DC0012&from=EN). 13.11.2015.
 21. **Fisher, R.L., Wilsker, A., Young, D.R.** Exploring the revenue mix of non-profit organizations: Does it elate to publicness? Andrew Young School of Policy Studies Research Paper Series. Department of Public Administration and Urban Studies

- Nonprofit Studies Program. Working Paper 07-32, October 2007, 35 pp.
[<http://aysps.gsu.edu/>]. 26.03.2016.
22. **Garengo, P., Biazzo, S., Bititci, U. S.** Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 2005, Vol. 7, No. 1, pp. 25–47. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2370.2005.00105.x>
 23. **Haldma, T., Lääts, K.** The Balanced Scorecard as a Performance Management Tool for Museums. – *Best Practices in Management Accounting*. Edited by Gregoriou, G. N., Finch, N. New York: Palgrave Macmillan, 2012, pp. 232-251.
 24. von der **Hardt, G., Lindner, S.** Spitzenleistungen außerhalb des Spielfeldes. *Controlling*, Heft 6, Juni, 2007, pp 317-326.
 25. **Hoque, Z.** Measuring Performance in Government and Non-Profit Organisations: The Role of the Balanced Scorecard. – *Best Practices in Management Accounting*. Edited by Gregoriou, G. N., Finch, N. New York: Palgrave Macmillan, 2012, pp. 211-219.
 26. **Ikkonen, K.** Avalik huvi kui määratlemata õigusmõiste. *Juridica* 2005, III. Lk 187-199.
 27. **Isaac, L.** Online Learning for Sports Management.
[<http://www.leoisaac.com/index.htm>]. 26.02.2016.
 28. **Johanson, U., Skoog, M., Backlund, A., Almqvist, R.** Balancing dilemmas of the balanced scorecard. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 2006, Vol. 19 Iss: 6, pp. 842-857. DOI: <http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.utlib.ee/doi/pdfplus/10.1108/09513570610709890>
 29. **Kaljuveer, M.** Delfi/Eesti Päevaleht. 19. detsember 2015.
[<http://epl.delfi.ee/news/arvamus/kuidas-valtida-edaspidi-varniku-eok-sportikantsleri-ja-teisi-skandaale-ehk-marko-kaljuveeri-9-sammu-eesti-spordi-paastmiseks?id=73243625>]. 20.12.2015.
 30. **Kalm, Volli.** (Tartu Ülikooli rektor, Tartu Ülikooli Akadeemilise Spordiklubi liikmete üldkoosolekul Tartu Ülikooli Rektorite Sihtasutuse seaduslik esindaja, Tartu Ülikooli Rektorite Sihtasutuse juhataja). Tartu Ülikooli Akadeemilise Spordiklubi missioonist ja visioonist. Autori elektronposti kiri. Tartu, 21. aprill 2016.

31. **Kalmre, V.** Tartu Rock! Tartu Rock!: ühe korvpallimeeskonna lugu. Vahka Meedia. 2016, 383 lk.
32. **Kaplan, R. S.** Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard, Handbook of Management Accounting Research. Edited by Chapman, C. S., Hopwood, A. G., Shields, M. D., London: Elsevier, 2009. p. 1253-1270.
33. **Kaplan R. S.** Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. Nonprofit Management and Leadership, Spring 2001, volume 11, Issue 3, pp. 353-370.
34. **Kaplan, R. S.; Norton, D. P.** Putting the Balanced Scorecard to Work. Harvard Business Review. Sep/Oct 1993, Vol. 71 Issue 5, pp. 134-147. URL: <http://search.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ee/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9312031654&site=eds-live>
35. **Kaplan R. S., Norton D. P.** Tasakaalus tulemuskaart: strateegialt tegudele. Tallinn: Pegasus, 2003, 320 lk.
36. **Kaplan, R. S., Norton, D. P.** The Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review, Jan-Feb, 1996.
37. **Kivine, K.** Noortesordi rahastamise keerdkäigud. Postimees, 04.03.2016.
38. **Kloot, L., Martin, J.** Strategic performance management: A balanced approach to performance management issues in local governments. Management Accounting Research. 2000, Vol. 11, pp. 231-251. URL: http://www.researchgate.net/publication/222657311_Strategic_Performance_Management_A_Balanced_Approach_to_Performance_Management_Issues_in_Local_Government
39. **Kozma, M., Onodi, A. K.** Measuring Business Performance in Sports. How the Balanced Scorecard approach can help sports organisations in operating along strategic objectives? Economists' Forum / Közgazdász Fórum. Jun 2014, Vol. 17 Issue 118, pp. 17-40.
40. **Kriemadis, T.–Kotsovos, A.–Alexopoulos, P.** Applying the Balanced Scorecard strategic evaluation method to a University Athletic Department. Sport Management International Journal 4(2), 2008, pp. 101-112.
41. **Krillo, Birgit.** (TÜASKi haldusjuhtimise eest vastutav juhatuse liige). Spordihooone kasutamisest ja halduskuludest. Autori elektronposti kiri. Tartu, 9.-10. mai 2016.

42. **Lannon, R.** Lagging vs. leading business indicators – do you know the difference? Project Times. 27 May 2014. [<http://www.projecttimes.com/articles/lagging-vs.-leading-business-indicators-do-you-know-the-difference.html>]. 23.02.2016.
43. **Leimann, J., Skärvad, P-H., Teder, J.** Strateegiline juhtimine. Kirjastus „Külim“. 2003.
44. **Lemberg, Harry.** (TÜASKi juhatuse esimees). TÜASKi juhtimisest ja jätkusuutlikkusest. Autori üleskirjutus. Tartu, 1. veebruar – 14. aprill 2016.
45. **Lepik, A.** Tasakaalus tulemuskaart raamatukogusektoris. Tallinna Ülikool. Infoteaduste Instituut. Tallinn, 2010. [https://www.tlu.ee/opmat/in/BSC_AL/tasakaalus_tulemuskaart__mis_see_on.html]. 23.02.2016.
46. Maksu- ja Tolliamet. Heategevusest ja avalikust huvist tulumaksuseaduse paragrahvi 11 mõistes alates 01.01.2015. Juuni 2015. [<http://vanaweb.emta.ee/?id=37172>]. 21.02.2016.
47. **Mihhailova, G.** Kaasaegsed juhtimisteooriad. Loengukonspekt, Pärnu 2009. [http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/14232/kaasaegsed_juhtimisteooriad.pdf;jsessionid=7D35D10424CE3EA74A2250C9B9FEDCD3?sequence=1]. 23.02.2016.
48. Mittetulundusühingu Tartu Ülikooli Akadeemiline Spordiklubi 2013. aasta majandusaasta aruanne, 2014, kinnitatud liikmete üldkoosolekul 7. mail 2014. Registrate ja Infosüsteemide Keskus. Äriregistri teabekeskus.
49. Mittetulundusühingu Tartu Ülikooli Akadeemiline Spordiklubi 2014. aasta majandusaasta aruanne, 2015, kinnitatud liikmete üldkoosolekul 4. mail 2015. Registrate ja Infosüsteemide Keskus. Äriregistri teabekeskus.
50. Mittetulundusühingu Tartu Ülikooli Akadeemiline Spordiklubi 2015. aasta majandusaasta aruanne, 2016, kinnitatud liikmete üldkoosolekul 18. märtsil 2016. Registrate ja Infosüsteemide Keskus. Äriregistri teabekeskus.
51. Mittetulundusühingute seadus. Vastu võetud Riigikogus 6. juunil 1996. a. – Riigi Teataja I osa, 1996, nr. 42, art. 811. [<https://www.riigiteataja.ee/akt/130122015067>]. 23.02.2016.
52. **Moore, M. H.** The Public Value Scorecard: A Rejoinder and an Alternative to „Strategic Performance Measurement and Management in Non-Profit Organizations“ by Robert Kaplan. Harvard University - Kennedy School of Government - Hauser

- Center. May 2003 [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=402880]. 23.09.2015.
53. MTÜ Tartu Ülikooli Akadeemiline Spordiklubi arengukava aastateks 2013–2017. Kinnitatud liikmete üldkoosolekul 30.01.2013. [<http://sport.ut.ee/klubist/arengukava/>]. 25.02.2016.
54. **Mägi, R.** Eesti aasta meessportlase 2014 Rasmus Mägi kõne auhinna vastuvõtmisel. Nordea kontserdimaja, 27. detsember 2014. [<http://www.eok.ee/infokiri/rasmus-magi-tanukones-ei-tohi-eksponeerida-ennast-spordis-vaid-sporti-endas/>]. 21.09.2015.
55. **Nieplowicz, M.** The use of the Balanced Scorecard in the Implementation of the Strategy to Support the Development of Sport and Recreation in the City of Lublin. Research Papers of Wroclaw University of Economics. 2015, Issue 375, pp. 94-104. DOI: 10.15611/pn.2015.375.11
56. **Noormets, J.** Spordiorganisatsioon ja –korraldus. E-kursus. Terviseteaduste ja Spordi Instituut, Tallinna Ülikool. 2009. [<https://www.tlu.ee/opmat/ts/TSK6005/e-kursus%20TSK6005/3.1%20Spordiorganisatsiooni%20juhtimine.pdf>]. 06.03.2016.
57. **O’Boyle, I., Hassan, D.** Performance management and measurement in national-level non-profit sport organisations. *European Sport Management Quarterly*, 2014. Vol. 14, No. 3, pp. 299-314. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/16184742.2014.898677>
58. **Oppi, T.** Strateegiline juhtimine: Erinevad juhtimiskäsitlused strateegilises juhtimises. Sisekaitseakadeemia. [<http://www.sisekaitse.ee/TjKj>]. 23.02.2016.
59. **Ottender, Andres.** (TÜASKi korvpallidivisjoni direktor). Korvpallimeeskond Tartu Ülikool/Rock tulemuseesmärgid ja –tasud. Autori elektronposti kiri. Tartu, 1. aprill 2016.
60. **Paranjape, B., Rossiter, M., Pantano, V.** Performance measurement systems: successes, failures and future – a review. *Measuring Business Excellence*, (2006) Vol. 10 Iss: 3, pp. 4-14. DOI: <http://dx.doi.org.ezproxy.utlib.ee/10.1108/13683040610685748>
61. **Perkins, M., Grey, A., Remmers, H.** What do we really mean by “Balanced Scorecard”? *International Journal of Productivity and Performance Management* 2014, 63:2, pp. 148-169. DOI: <http://dx.doi.org.ezproxy.utlib.ee/10.1108/IJPPM-11-2012-0127>

62. Põhikiri. Tartu Ülikooli Akadeemiline Spordiklubi. [http://sport.ut.ee/spordikool-2/sk_dokumendid/sk_pohikiri/]. 23.02.2016.
63. **Ratas, J.** Jüri Ratase avaldus: kandideerin EOK presidendiks ja ma ei soovi, et EOK oleks elitaarne klubi, vaid kõneleks Eesti elus rohkem kaasa. Eesti Päevaleht. 02.03.2016. [<http://www.delfi.ee/a/73839137>]. 03.03.2016.
64. **Raudsepp, L.** Sporditurundus. – Treenerite tasemekoolitus. Spordi üldained. Abitreener, tase 3. EOK treenerite koolituse õppekavade ja õppematerjalide register. 2. täiendatud trükk, 2014, lk 119-124. [http://treener.eok.ee/oppematerjal_vaata.php?id=37]. 13.03.2016
65. Riigi tegevus tippspordi toetamisel. Riigikontrolli aruanne Riigikogule, Tallinn, 24.01.2012. [<http://www.riigikontroll.ee/tabid/215/Audit/2209/WorkerTab/Audit/WorkerId/119/language/et-EE/Default.aspx>]. 11.11.2015.
66. **Sakkeus, J.** Tasakaalus tulemuskaart – 10 aastat Eestis! – Director Meedia, märts 2008. [<http://www.director.ee/tasakaalus-tulemuskaart-10-aastat-eeestis/>]. 19.03.2016.
67. Spordikoolituse ja -Teabe Sihtasutus. [www.spordiinfo.ee]. 20.03.2016.
68. Spordiseadus. Vastu võetud Riigikogus 6. aprillil 2005. a. – Riigi Teataja I osa, 2005, nr. 22, art. 148. [<https://www.riigiteataja.ee/akt/1013701>]. 07.03.2016.
69. Spordistipendium. Tartu Ülikooli Akadeemiline Spordiklubi. [<http://sport.ut.ee/spordistipendium/>]. 24.04.2016.
70. Sport. Eesti Vabariigi Kultuuriministeerium. [<http://www.kul.ee/et/tegevused/sport>]. 21.02.2016.
71. Sport in the EU factsheet. European Commission. [http://ec.europa.eu/sport/library/documents/eu-sport-factsheet_en.pdf]. 13.11.2015.
72. Tartu Kultuurkapital. [www.kultuurkapital.ee]. 15.05.2016.
73. Tartu Ülikooli 2016. aasta eelarve. Tartu Ülikooli nõukogu otsus nr 25. Tartu, 16.11.2015. [<http://www.ut.ee/et/tartu-ulikooli-2016-aasta-eelarve>]. 14.04.2016.
74. The International Churchill Society, Churchillcentral. Bloomsbury Publishing Plc. [www.churchillcentral.com/]. 02.03.2016.

75. Tulumaksuseadus. Vastu võetud Riigikogus 15. detsembril 1999. a. – Riigi Teataja I osa, 1999, nr. 101, art. 903. [<https://www.riigiteataja.ee/akt/117122015023>]. 10.04.2016.
76. **Tõnise, T.** Spordi organisatsiooniline alus, spordi reguleerimise vormid. – Treenerite tasemekoolitus. Spordi üldained. Abitreener, tase 3. EOK treenerite koolituse õppekavade ja õppematerjalide register. 2. täiendatud trükk, 2014, lk 125-136. [http://treener.eok.ee/oppematerjal_vaata.php?id=37]. 13.03.2016.
77. **Türk, K., Haldma, T., Kukemelk, H., Ploom, K., Irs, R., Pukkonen, L.** Üldharidus- ja kutsekoolide tulemuslikkus ja seda mõjutavad tegurid. Tartu Ülikool, Haridus- ja Teadusministeerium, 2011, 224 lk. [<http://hdl.handle.net/10062/40932>]. 19.03.2016.
78. Valge raamat spordi kohta. Euroopa Ühenduste Komisjon. KOM/2007/0391. Brüssel 11.07.2007. [<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ET/TXT/HTML/?uri=CELEX:52007DC0391&from=EN>]. 15.01.2016.
79. **Värton, Ivika.** (TÜASKi fitnessi juht). Fitnessklubi klientidest. Autori elektronposti kiri. Tartu, 4. aprill 2016, 9. mai 2016.
80. **Winand, M., Zintz, T., Bayle, E. Robinson, L.** Organizational performance of Olympic sport governing bodies: dealing with measurement and priorities. *Managing Leisure*; Oct. 2010, Vol. 15 Issue 4, pp. 279-307.
81. **de Waal, A., Goedegebuure, R., Geradts, P.** The impact of performance management on the results of a non-profit organization. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 2011, Vol. 60 Iss: 8, pp. 778-796. DOI: <http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.utlib.ee/doi/abs/10.1108/17410401111182189>

LISAD

Lisa 1. Eesti spordi päästmise sammud Eesti riikliku spordistrateegia vaates

Sammud	Eesti spordipoliitika põhialused aastani 2030 (punkt arengstrateegias)
Eelarve	Riigi ja spordiorganisatsioonide eesmärk on Eesti tulemuslik ja väärikas esindamine rahvusvahelistel võistlustel. Selleks tuleb arendada spordi rahastamise mudeleid ning täiustada tippporti toetavat õigusruumi (8.5)
Nähtavus	Eestit tuntakse spordisaavutuste poolest. Eesmärk on selle tuntuse hoidmine ning kasvatamine inimeste spordiharrastuse, rahvuslike ja rahvusvaheliste saavutuste, spordivõistluste korraldamise ning rahvusvahelisel tasemel esindatuse kaudu (8.1)
Osalemine spordis	Valdav osa elanikest liigub ja spordib. (5, sh punkti 5 alapunktid)
Talendi-otsimise süsteem	Saavutusspordi arendamisel on prioriteediks laste ja noorte regulaarne, mitmekülgne ning plaanipärane treeningtegevus spordiklubides ja spordikoolides. Pädevate treenerite juhendatud treeninguid toetab õpi- ja sportimisvõimaluste ratsionaalne ühendamine ning stimuleeriv ja avatud võistlussüsteem (8.2) Riik väärtustab laste ja noorte sihipärast sporditegevust ning toetab seda valdkonda süsteemselt. Luuakse ja arendatakse piirkondlikke ning üleriigilisi õppe- ja treeningkeskusi (8.3)
Sportlas-karjäär -ja selle järgne toetus	Saavutusspordi arendamisel on prioriteediks laste ja noorte regulaarne, mitmekülgne ning plaanipärane treeningtegevus spordiklubides ja spordikoolides. Pädevate treenerite juhendatud treeninguid toetab õpi- ja sportimisvõimaluste ratsionaalne ühendamine ning stimuleeriv ja avatud võistlussüsteem (8.2) Tippsaavutustele orienteeritud sportlastele luuakse kõrgkoolides ja jõustruktuurides tingimused rahvusvahelisel tasemel konkureerimiseks, soodustatakse tööandjate poolt paindlike töötingimuste rakendamist (8.4)
Treening-tingimused ja tugiteenused	Spordikorraldus põhineb avaliku sektori ja spordiorganisatsioonide koostööl ja rollijaotusel. Avalik sektor on valdavalt tingimuste looja seadusandluse, toetuste, koolituste ja taristu kaudu, spordiorganisatsioonid on inimeste kaasajad ja tegevuste korraldajad (6.3) Spordi korraldamisel ning sporditaristu rajamisel ja ajakohastamisel järgitakse keskkonnasäästlikkuse põhimõtteid (7.9)
Treenerid	Riik ja spordiorganisatsioonid panustavad ühiselt liikumist ja sporti korraldavate inimeste väljaõppesse ja regulaarsesse täiendamisse ning seotud elukutsete väärtustamisse (6.6) Riik ja spordiorganisatsioonid väärtustavad Eesti esindatust rahvusvahelises spordiliikumises asjatundlike ning aktiivsete inimeste kaudu ning teevad selleks plaanipärast ja sihikindlat tööd (8.7)

Sammud	Eesti spordipoliitika põhialused aastani 2030 (punkt arengstrateegias)
Rahvusvahelised tippvõistlused Eestisse	Majandust ja elanikkonna spordihuvi mõjutavate rahvusvaheliste spordivõistluste ja -ürituste korraldamine Eestis on riigi ja spordiorganisatsioonide jaoks olulise tähtsusega, seda tehakse koostöös turismi-, reklaami- ja teiste ettevõtete ning organisatsioonidega ning selle tarbeks ajakohastatakse sporditaristu (8.8)
Teadus-saavutuste kasutamine spordis	Tippspordi konkurentsivõime tagamiseks toetavad riik ja spordiorganisatsioonid spordivaldkonna teadus- ja arendustegevust, spordimeditsiini ja taastusteenuseid ning kaasavad selleks parimaid spetsialiste (8.6)

Allikas: (Kaljuveer 2015 ja Eesti ... 2015 alusel, autori koostatud).

Lisa 2. Klassikalised aspektid eesmärkide ja näitajatega spordiorganisatsioonide tasakaalus tulemuskaardil

Aspekt	Huvigrupid	Võimalikud eesmärgid	Näitajad
Kliendiaspekt	fännid	fänniklubi olemasolu	fännide arv
	toetajad, sponsorid	sponsor- ja toetuslepingute arvu ja mahu suurendamine	sponsor- ja toetuslepingute arv ja summa
		väärtusliku reklaampinna loomine	väärtusliku reklaampinna olemasolu ja pinna maht
	maksu- maksjad	ressursside tõhus kasutamine, leibkondadelt saadud ressursside juhtimine ja kasutamine, kulude kokkuvõid	tulu-kulu tasakaal
	sportlased	sportimiseks loodud soodustingimused	sportlike tulemuste arvestamine tasustamisel
		sportlaste tulemuslikkus erinevatel spordialadel (kõrgete kohtade saavutamine nii üksikspordialadel kui meeskonnaspordis)	
	spordi- teenuste tarbijad, kliendid	kliendikogemus	mugavus teenuste kasutamisel, peredele suunatud ürituste arv spordihoonetes jne, teenuste kõrge kvaliteet (rahulolu hindamine)
		klientide aktiivsus elektroonilistes kanalites	kodulehe külastuste ja Facebook'i konto külastajate arv, uute kontaktide arv
		kliendisuhete juhtimine	pikaajaliste lepingute sõlmimine võtmeklientidega (lepingute arv, kogusumma)
		linnaelanike kehalise (füüsilise) seisundi parandamine	
		füüsiliselt aktiivsed õpilased (õpilaste osakaalu kasvatamine)	(õpilaste osakaalu kasvatamine)

Finantsaspekt	administratiivne efektiivsus	administratiivkulude suhe kogukuludesse
		administratiivkulude osakaal kogutuludest
	programmide/projektide efektiivsus	programmide/projektide tehtud kulude suhe kogukuludesse
		programmi/projekti kulude kasv
	täiendava raha kogumise efektiivsus	osakaal tuludest uue raha saamiseks
		täiendava raha saamise kulude osakaal kogukuludest
		toetuste, sponsorsummade kasv
	muud finantsilised kriteeriumid	tulude kasv (nt piletitul, pääsmete müügitulu)
		avalike ürituste piletitulu ja klubipääsmete müügitulu kasv
	arengukava elluviimine (rahaline fond)	strateegia elluviimiseks klubi eelarvesse vahendid planeeritud
	strateegia elluviimiseks välisest allikatest vahendid leitud (loodud)	

Sisemiste protsesside aspekt	organisatsioonilised protsessid (üldjuhtimine) on tõhusad	sisemiste protsesside kvaliteet, tulukus ja efektiivsus
	klienditeeninduse kõrge tase	rahulolu tase
	innovatsiooni suurendamine, väärtusloomeks uute lahenduste otsimine	uute lahenduste arv, kasutajamugavuste lisamine, veebibroneeringute süsteemi loomine
	spordi infrastruktuuri juhtimise ja kasutuse parendamine	kuluefektiivsus, treeningrühmade ja –saaliaegade täituvus
	sporditegevuse seotus õppe- ja teadustööga	õppe- ja teadustegevuses spordi- ja rekreatsiooniteemade kasutamise arv
	(spordimeeskonda) talentide otsimine (värbamine) ja nende arendamine	valiku- ja värbamiskriteeriumide suurendamine
	spordiga tegelevate isikute kaasatus, sporditegevuse organiseerimise parandamine	

Õppimise ja arengu aspekt	töötajate koolitamine, rahulolu, püsivus (voolavus), haridus(tase) ja töötajate võimekus	töötajate koolitustel osalemise arv, osalemine väliste partneritega ühiste komisjonide, töögruppide töös
	treenerite ehk professionaalse meeskonna pidev enesearendamine ja kompetentside tõstmine	treeneritele suunatud koolituste arv, osalejate arv, kutsetaset tõstnud treenerite arv
	treeningute arendamine	lisatreeningute arv
	innovatsioon	spordi infrastruktuuri tehtud parenduste ja kaasajastamise ulatus ja rahaline maht
	tehnoloogilised edusammud	juurutatud uuendused
	kogumuste vahetamine	vahetatud uute kontaktide arv
	eeliste loomine sportlastele	õpiedukuse arvestamine, sportlike tulemuste arvestamine treening- ja võistlustasudest vabastamisel
	uute võimaluste loomine	veebipõhise piletimüügi loomine, uute kontaktide loomine, klientide tagasiside arvestamine teenuste kujundamisel
	spordi ja kehalise aktiivsuse tähtsuse teadvustamine (tõstmine)	avalikkusele suunatud (tasuta, tasuliste) ürituste arv

Allikas: (Becsky 2011: 30-32; Alonso, Fernández 2009: 102, Kriemadis 2008: 104-111, Kozma, Onodi 2014: 30-36, Nieplowicz 2015: 97; autori koostatud).

Lisa 3. TÜASKi põhikiri

Kinnitatud MTÜ Tartu Ülikooli Akadeemiline Spordiklubi üldkoosolekul 30.01.2013

MITTETULUNDUSÜHINGU TARTU ÜLIKOOLI AKADEEMILINE SPORDIKLUBI PÕHIKIRI

I ÜLDSÄTTED

- 1.1. Mittetulundusühing Tartu Ülikooli Akadeemiline Spordiklubi (edaspidi ühing) on loodud sporditegevuse edendamiseks avalikes huvides ning Tartu Ülikooli (edaspidi ülikool) kehakultuuriteaduskonna õppe- ja teadustöö toetamiseks.
- 1.2. Ühing on 4. oktoobril 1908. a. asutatud Üliõpilaste Ring Sport ja 17. veebruaril 1922 Üliõpilaste Seltsi Sport reorganiseerimisel asutatud Eesti Akadeemilise Spordiklubi õigusjärglane.
- 1.3. Ühing juhindub oma tegevuses eelkõige mittetulundusühingute seadusest ja spordiseadusest, samuti teistest Eesti Vabariigi õigusaktidest, käesolevast põhikirjast ja Eesti Spordi Hartast ning järgib spordiliikumises rahvusvaheliselt tunnustatud printsiipe.
- 1.4. Ühingu tegevus rajaneb vabatahtlikkusel, tema liikmete ühisel tegutsemisel, ühingu juhtorganite valitavusel ning valitud juhtorganite regulaarsel aruandlusel ühingu liikmete ees.
- 1.5. Ühing võib tegeleda ettevõtlusega põhikirjaliste ülesannete ja eesmärkide täitmiseks. Ettevõtlusest tekkinud tulu kasutatakse põhikirjalise eesmärgi saavutamiseks. Tulu, vara ja muud materiaalsed abi või rahaliselt hinnatavaid soodustusi ühingu liikmete vahel ei jaotata.
- 1.6. Ühingu nimi on Mittetulundusühing Tartu Ülikooli Akadeemiline Spordiklubi.
- 1.7. Ühingul on oma vara, iseseisev bilanss, oma pitsat ja arvelduskontod.
- 1.8. Ühingul on oma sümboolika.
- 1.9. Ühingu majandusaastaks on kalendriaasta.
- 1.10. Ühingu inglisekeelseks nimetuseks on *Tartu University Academic Sports Club*.
- 1.11. Oma kohustuste täitmise eest vastutab ühing kogu oma varaga.
- 1.12. Ühingu asukoht on Tartu linn.
- 1.13. Ühing tegutseb avalikes huvides ja heategevuslikul eesmärgil.

II TEGEVUSE EESMÄRK JA SELLE SAAVUTAMISE VAHENDID

- 2.1. Ühingu tegevuse eesmärk on avalikes huvides erineval tasemel spordialase tegevuse arendamine ja toetamine, klubiliikmete ja ülikooli liikmeskonna spordialase tegevuse arendamine ja toetamine, ülikooli spordi esindamine Eesti ja rahvusvahelises spordiliikumises, ülikooli kehakultuuriteaduskonna õppe- ja teadustöö toetamine ning sportlike eluviiside edendamine. Ühingu tegevuse eesmärk on suunatud sportlikke eluviise hindavatele inimestele, eelkõige ühingu klubiliikmetele (sportlased jt) ja ülikooli liikmeskonnale.
- 2.2. Oma tegevuse eesmärgi saavutamiseks ühing:
 - 2.2.1. haldab ülikooli spordihooneid- ja rajatisi, tagades nendes erineval tasemel spordialase tegevuse läbiviimise ning ülikooli kehakultuuriteaduskonna õppe- ja teadustöö toimumise;
 - 2.2.2. tagab spordihoonetes ja -rajatistes vajaliku spordiinventari olemasolu treening- ja võistlustegevuseks;
 - 2.2.3. korraldab spordihoonete- ja rajatiste kasutamise vastavalt põhikirjalistele eesmärkidele kõige efektiivsemal moel;

- 2.2.4. loob eeldused sportlike tulemuste saavutamiseks saavutus-, harrastus- ja noorsportlastele läbi treeningtingimuste tagamise, sh treeningruumide ja -paikade kasutamise, treeninglaagrite korraldamise, vajaliku treening- ja võistlusvarustuse, meditsiinialase teenuse kasutamise jms;
- 2.2.5. loob koostöös teiste spordiorganisatsioonidega noor-, saavutus- ja harrastussportlastele tingimused osalemiseks üle-eestilises ja rahvusvahelises võistlussüsteemis;
- 2.2.6. korraldab spordialase tegevuse arendamiseks ise ja koostöös teiste organisatsioonidega spordiüritusi, võistlusi, seminare, koolitusi, laagreid ja kursusi;
- 2.2.7. teeb spordialase tegevuse arendamiseks koostööd teiste organisatsioonidega, et aidata kaasa Tartu linna ja Eesti spordipoliitika kujundamisele;
- 2.2.8. võib noortesporti treening- ja võistlustegevuse arendamiseks asutada huvikoole seadustes sätestatud korras;
- 2.2.9. toetab treenerite enesetäiendamist ja kutsekvalifikatsiooni tõstmist, tagades sellega erinevate sportlasgruppide kõrgetasemelise erialase juhendamise;
- 2.2.10. määrab avaliku konkursi alusel stipendiume spordialase tegevuse arendamiseks;
- 2.2.11. populariseerib tervise- ja harrastussporti ning tervislikke eluviise;
- 2.2.12. täidab muid ülesandeid, mis tulenevad spordialase tegevuse arendamisest.
- 2.3. Ühingu põhikirjaliste ülesannete täitmisele suunatud tegevusena on ühingul õigus asutada või omandada äriühinguid või osaleda nende tegevuses

III ÜHINGU LIIKMED, NENDE ÕIGUSED JA KOHUSTUSED

- 3.1. Ühingu liikmed on liikmed mittetulundusühingute seaduse mõistes.
- 3.2. Ühingu liikmeteks võivad olla kõik füüsilised ja juriidilised isikud, kes tunnistavad ja täidavad käesolevat põhikirja, osalevad aktiivselt ühingu tegevuses ning tasuvad ühekordset sisseastumis- ja regulaarset liikmemaksu.
 - 3.2.1. Ühingu liikmeks astumiseks tuleb esitada kirjalik avaldus, mille kohta üldkoosolek teeb otsuse ühe kuu jooksul arvates avalduse laekumise päevast. Liikmelisus jõustub üldkoosoleku otsuse järgse ühekordse sisseastumismaksu tasumisega. Ühekordse sisseastumismaksu suuruse ja igaaastase liikmemaksu suuruse ning selle tasumise tähtaja ja korra kinnitab ühingu üldkoosolek.
 - 3.2.2. Ühingust välja astumiseks tuleb esitada ühingu üldkoosolekule kirjalik avaldus. Ühingu liikme sellekohase avalduse peab üldkoosolek läbi vaatama ühe kuu jooksul avalduse esitamisest. Ühingu liige loetakse lahkunuks alates sellekohase otsuse vastuvõtmise päevast ühingu üldkoosoleku poolt.
- 3.3. Ühingu liikmel on õigus:
 - 3.3.1. osaleda ühingu tegevuses kooskõlas tema tegevuse eesmärkide ja ülesannetega;
 - 3.3.2. esitada ühingu organitele ettepanekuid ühingu töö parandamiseks ja arupärimisi ühingu tegevust puudutavate küsimuste kohta;
 - 3.3.3. osaleda oma esindajate kaudu ühingu üldkoosolekul ja esitada seal ettepanekuid ja parandusi ühingu töö parandamiseks ja täiustamiseks;
 - 3.3.4. tutvuda ühingu dokumentatsiooniga;
 - 3.3.5. lahkuda ühingust oma vabatahtliku otsuse alusel.
- 3.4. Ühingu liige on kohustatud:
 - 3.4.1. tundma ja täitma ühingu põhikirja nõudeid;
 - 3.4.2. tasuma kindlaksmääratud ajal ja suuruses sisseastumis- ja liikmemaksu;
 - 3.4.3. osalema ühingu tegevuses;
 - 3.4.4. propageerima tervislikke ja sportlikke eluviise.

- 3.5. Ühingu liikme võib üldkoosoleku otsusega ühingust välja arvata või tema liikmeksoleku peatada, kui:
 - 3.5.1. tema tegevus või tegevusetus on vastuolus ühingu põhikirja või ühingu juht- ja kontrollorganite otsustega;
 - 3.5.2. ta on mõjuva põhjuseta jätnud tähtjaks tasumata liikmemaksu.
- 3.6. Ühing võib üldkoosoleku otsusega lubada toetaja- ja auliikme staatust.

IV ÜHINGU VARA

- 4.1. Ühingu põhikirjaliste eesmärkide elluviimiseks arendab ühing majanduslikku tegevust.
- 4.2. Ühingu tulu kasutatakse vaid põhikirjaliste eesmärkide saavutamiseks.
- 4.3. Ühing on oma vara omanik. Ühingu omandis võib olla igasugune vara, mis on vajalik ühingu põhikirjaliste eesmärkide saavutamiseks ja mille omandamine ei ole vastuolus seadusega.
 - 4.3.1. Ühingu vara moodustub:
 - 4.3.2. sisseastumis- ja liikmemaksudest;
 - 4.3.3. füüsiliste ja juriidiliste isikute annetustest, kingitustest ja muudest varalistest eraldistest;
 - 4.3.4. treeningrühmade maksudest ja õppemaksudest;
 - 4.3.5. riigi ja kohalike omavalitsuste ning spordiorganisatsioonide toetustest;
 - 4.3.6. toetustest sihtkapitalidelt, sihtasutustelt, mittetulundusühingutelt ja välisriikide fondidelt;
 - 4.3.7. ühingu põhikirjalisi eesmärke toetavate ürituste ja tegevuste korraldamisest, sponsor- ja reklaamilepingutest, teenuste müügist, tehingutest laekuvast tulust ning muudest laekumistest;
 - 4.3.8. muul viisil, mis ei ole vastuolus seaduse või käesoleva põhikirjaga.
- 4.4. Ühingu vahendid ja vara kuuluvad ühingule ning neid kasutatakse ja käsutatakse ühingu eesmärkide saavutamiseks vastavalt kehtivatele õigusaktidele ning käesolevale põhikirjale.
- 4.5. Ühingule laekunud sihtotstarbelisi annetusi kasutatakse vastavalt annetaja soovile, kui see ei ole vastuolus seaduse või käesoleva põhikirjaga.
- 4.6. Ühing ei jaga oma vara ega tulu ega anna materiaalselt abi või rahaliselt hinnatavaid soodustusi oma liikmetele ja juhtimis- või kontrollorganite liikmetele.
- 4.7. Ühingu põhikirjaliste ülesannete täitmisele suunatud tegevusena on ühingul õigus osaleda ettevõtlustegevuses.

V ÜHINGU JUHTIMINE JA KONTROLL

- 5.1. Ühingu kõrgeimaks organiks on ühingu liikmetest koosnev üldkoosolek, üldkoosoleku vahelisel ajal juhatus.
- 5.2. Üldkoosolekud on korralised ja erakorralised. Üldkoosolekul võivad osaleda hääleõigusega kõik ühingu liikmed. Sõnaõigusega on toetajaliikmed ja kutsutud külalised.
- 5.3. Korraline üldkoosolek kutsutakse kokku auditeeritud majandusaasta aruande läbivaatamiseks ja kinnitamiseks, liikmemaksude suuruste kehtestamiseks, majandusaasta tulude-kulude kavandi ja tulude-kulude jaotamise põhimõtete kinnitamiseks ning audiitori nimetamiseks. Auditeeritud majandusaasta aruande läbivaatamiseks ja kinnitamiseks kutsub juhatus üldkoosoleku kokku kolme kuu jooksul pärast aruandeaasta lõppu.

- 5.4. Erakorraline üldkoosolek kutsutakse ühingu juhatuse poolt kokku järgmistel juhtudel:
 - 5.4.1. juhatuse initsiatiivil;
 - 5.4.2. vähemalt ühe ühingu liikme nõudmisel.
- 5.5. Erakorralise üldkoosoleku kokkukutsumise nõue esitatakse kirjalikult, näidates ära kokkukutsumise põhjused (päevakorra). Erakorralise üldkoosoleku peab ühingu juhatus kokku kutsuma ühe kuu jooksul vastava taotluse esitamise päevast arvates.
- 5.6. Üldkoosolek on otsustusvõimeline, kui kohal on üle poole ühingu liikmetest. Üldkoosoleku otsus on vastu võetud, kui selle poolt on hääletanud üle poole koosolekul osalenud liikmetest.
- 5.7. Üldkoosoleku ainupädevusse kuulub ühingu:
 - 5.7.1. põhikirja muutmine;
 - 5.7.2. juhatuse liikmete arvu määramine;
 - 5.7.3. juhatuse esimehe ja juhatuse liikmete määramine ning tagasikutsumine;
 - 5.7.4. audiitori nimetamine;
 - 5.7.5. juhatuse liikmetega tehingute tegemise otsustamine, tehingu tingimuste määramine, tehingus ühingu esindaja määramine;
 - 5.7.6. ühingu uute liikmete vastuvõtmise, liikmeksoleku peatamise ja liikmeskonnast väljaarvamise otsustamine;
 - 5.7.7. ühingu liikme sisseastumis- ja liikmemaksu suuruse ning tasumise korra kehtestamine;
 - 5.7.8. majandusaasta tulude-kulude kavandi ja tulude-kulude jaotamise põhimõtete kinnitamine;
 - 5.7.9. auditeeritud majandusaasta aruande kinnitamine;
 - 5.7.10. sümboolika ja selle kasutamise korra kehtestamine;
 - 5.7.11. ühingu arengustrateegia (arengukava) kinnitamine;
 - 5.7.12. ühingu investeerimis põhimõtete kinnitamine;
 - 5.7.13. ühingu kinnisvara võõrandamise või asjaõigusega (sh piiratud asjaõigusega) koormamise heakskiitmine;
 - 5.7.14. äriühingu asutamise või selle asutamisel osalemise otsustamine, samuti ühingu osalusel tegutseva äriühingu osa jagamise ja võõrandamise ning aktsiate võõrandamise otsustamine;
 - 5.7.15. ühinemise, jagunemise ja lõpetamise otsustamine.
- 5.8. Üldkoosolekul on õigus otsustada ka muid ühingu tegevust puudutavaid küsimusi.
- 5.9. Üldkoosolekute vahelisel ajal juhivad ühingu tegevust ühe- kuni kuueliikmeline juhatus, mis määratakse üldkoosoleku poolt kuni viieks aastaks. Lubatud on juhatuse liikmete tagasikutsumine enne volituste lõppemist.
- 5.10. Ühingu juhatus:
 - 5.10.1. kasutab ja käsutab ühingu vara käesolevas põhikirjas ja üldkoosoleku otsusega kehtestatud korras;
 - 5.10.2. korraldab ja juhivad ühingu tegevust;
 - 5.10.3. kinnitab ühingu eelarve üldkoosoleku poolt kinnitatud tulude-kulude kavandist ja tulude-kulude jaotamise põhimõtetest lähtuvalt;
 - 5.10.4. kinnitab stipendiumite statuudid;
 - 5.10.5. määrab sportlaste, treenerite ja teiste sporditegevust aktiivselt edendavate isikute stipendiumid;
 - 5.10.6. töötab välja tegevuskava(d) ühingu arengustrateegia (arengukava) alusel ja viib ellu tegevuskava(de)s kinnitatud tegevused;
 - 5.10.7. peab arvestust noor- ja saavutussportlaste kohta;

- 5.10.8. määrab treeningrühmade maksude ja õppemaksude suurused ning tasumise korra;
 - 5.10.9. kehtestab teenuste ja kaupade müügihinnad;
 - 5.10.10. kutsub kokku üldkoosoleku, valmistab ette selle päevakorra, vajaliku info ja dokumendid;
 - 5.10.11. tagab üldkoosoleku otsuste elluviimise;
 - 5.10.12. korraldab ühingu asjaajamist ja raamatupidamist;
 - 5.10.13. lahendab muid ühingu tegevust puudutavaid küsimusi, mis ei kuulu üldkoosoleku pädevusse.
- 5.11. Ühingu juhatus on otsustusvõimeline, kui kohal on üle poole selle liikmetest, nende hulgas juhatuse esimees, kui ühingul on üle kahe juhatuse liikme. Juhatuse otsused võetakse vastu avalikul hääletusel juhatuse koosolekul osalenud juhatuse liikmete poolthälteenamusega.
 - 5.12. Juhatuse koosolek kutsutakse kokku vastavalt vajadusele, kuid mitte harvem kui kord kvartalis. Juhatuse koosoleku võib kokku kutsuda iga juhatuse liige. Kui ühingul on üle kahe juhatuse liikme, kutsub juhatuse koosoleku kokku ja seda juhatab juhatuse esimees. Juhatuse esimees peab juhatuse koosoleku kokku kutsuma ka siis, kui seda nõuab vähemalt kaks juhatuse liikmetest. Kirjalik teade juhatuse koosoleku kokkukutsumise kohta tuleb juhatuse liikmetele väljastada vähemalt seitse päeva enne koosoleku toimumise kuupäeva.
 - 5.13. Allkirja õigus ühingu nimel on ühingu igal juhatuse liikmel.
 - 5.14. Üldkoosoleku poolt valitav audiitor auditeerib raamatupidamisaruannet ja annab sellele hinnangu. Audiitorkontroll viiakse läbi vähemalt üks kuu enne aastaaruande üldkoosolekule kinnitamiseks esitamist.

VI ÜHINGU ÜHINEMINE, JAGUNEMINE JA TEGEVUSE LÕPETAMINE

- 6.1. Ühing on asutatud määramata tähtajaks.
- 6.2. Ühing võib ühineda või jaguneda või lõpetatakse üldkoosoleku otsuse alusel, mis on vastu võetud üle poole koosolekul osalenud liikmete hälteenamusega.
- 6.3. Ühing lõpetatakse:
 - 6.3.1. üldkoosoleku otsusega;
 - 6.3.2. kui ühingu liikmete arv langeb alla kahe;
 - 6.3.3. muudel seadusega sätestatud alustel.
- 6.4. Ühingu lõpetamine toimub seaduses sätestatud korras. Ühingu lõpetamisel viiakse läbi likvideerimismenetlus, kui seaduses ei ole sätestatud teisiti. Ühingu likvideerijateks on juhatuse liikmed, kui üldkoosolek ei otsusta teisiti.
- 6.5. Pärast võlausaldajate kõigi nõuete rahuldamist või tagamist ja raha hoiustamist antakse allesjäänud vara üle Tartu Ülikoolile kui avalik-õiguslikule juriidilisele isikule.
- 6.6. Likvideerimiskulud kantakse likvideeritava ühingu varast, kui üldkoosolek ei otsusta teisiti.

Allikas. (TÜASKi sisedokument).

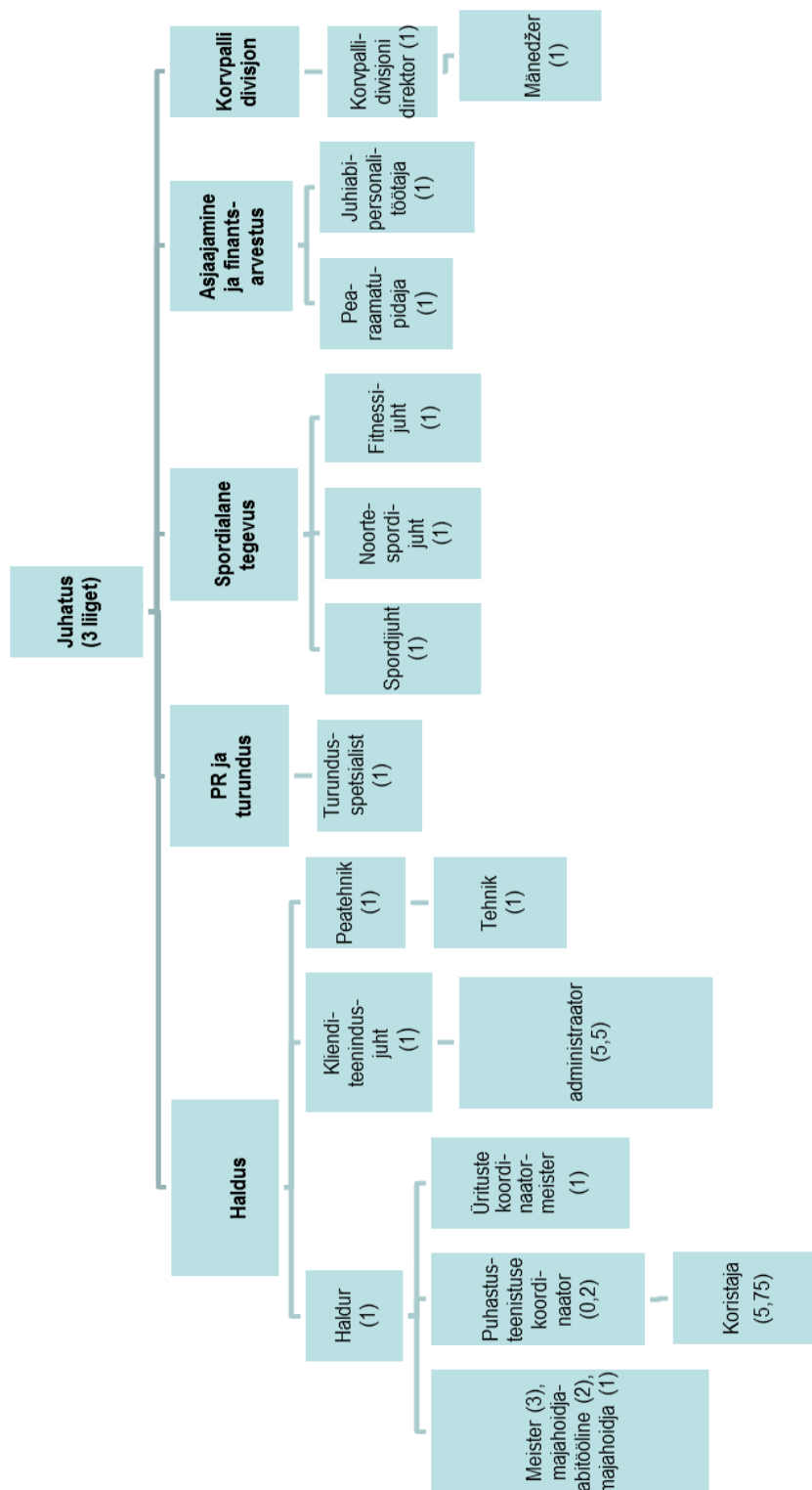
Lisa 4. TÜASKi strateegilised eesmärgid, tegevusvaldkonnad ja tegevused strateegiliste eesmärkide saavutamiseks

Strateegilised eesmärgid	Tegevusvaldkonnad	Tegevused strateegiliste eesmärkide saavutamiseks arengukavas
Ajakohastatud infrastruktuuri abil on loodud võimalused ja tingimused KKT spordiõpetuseks, teadus- ning treeningtööks, liikumis- harrastuseks ning tippspordi arenguks.	Sihtrühmade spordi- tegevuse arendamine ja edendamine ning sportlike eluviiside kujundamine	Üliõpilassportlaste ettevalmistuse toetamine ja valmistumisel rahvusvahelisteks tiitlivõistlusteks, ühendades sellega tiptasemel sportimise akadeemilise hariduse omandamisega
		Üliõpilaste-saavutussportlaste arendamine, arvestades eri spordialade populaarsust Eestis ning lähtudes ülikooli spordihoonete ja -rajatiste võimalustest
		Mitmekülgsete sportimisvõimaluste tagamine ja sportimisharjumuste kujundamine arengukavas määratletud sihtrühmadele
		Noortesporti arendamine spordiklubile prioriteetsetel spordialadel ning koostöö koolide ja teiste spordiklubidega eesmärgiga võimaldada andekatel noorsportlastel jätkata tiptasemel sportimist ja haridusteed ülikoolis
	Tippspordi arendamine, eelkõige suure publiku- ja meediahuviga spordialade toetamine ning selleks vajalike tingimuste tagamine koostöös ülikooli ja toetajatega	
	Spordi- hoonete ja - rajatiste arendamine ning haldamine	Spordiklubi haldusalas olevate spordihoonete ja -rajatiste otstarbekas kasutamine ning nende jätkusuutlik majandamine
		Välimänguväljakute ja üldkehalise ettevalmistuse linnaku väljaehitamine treening- ja õppetööks ning avalikuks kasutamiseks
		Ülikooli staadioni (Staadioni 21) tribüüni ja olmehoone rekonstrueerimine ning staadioni renoveerimine ajakohastele tingimustele vastavaks spordirajatiseks
Ujula 4 asuva spordihoone väljaarendamine ajakohastele tingimustele vastavaks spordiõppe, treening- ning võistluskeskuseks, sõltuvalt ülikooli investeerimisvõimalustest ja spordiklubi võimekusest välisrahastuse kaasamisest ning lähtudes eelkõige ülikooli kehakultuuriteaduskonna vajadustest		
Klubis on toimiv töökorraldus, mis tagab võimalused harrastus-, saavutus- ja tipp- kui ka noortesporti arenguks.	Spordiklubi kui organisatsiooni arendamine	Spordiklubi jätkusuutlikuks arenguks vajaliku tugistruktuuri tagamine
		Spordiklubi tasakaalustatud eelarve kindlustamine liikmemaksudest, eraldistest, toetustest, õppemaksudest ja majandustegevusest saadud vahenditest
		Liikmemaksude arvelt kaetakse esmajärjekorras spordihoonete ning -rajatiste haldamiskulud, spordiklubi üldkulud ning üliõpilassportlaste treening- ja võistlustegevuse kulud, mis on seotud üliõpilassportlaste ettevalmistuse ja üliõpilaste tiitlivõistlustel osalemisega
		Treenerite tegevuse väärtustamine ja motiveerimine tulemuslikkuse ning treenerite kutsevalifikatsiooni parandamise kaudu
		Turundusstrateegia väljatöötamine koostöös ülikooliga
		Spordiklubi töötajate kvalifikatsiooni ja teadlikkuse pidev parandamine
		Toetajate tihedam sidumine spordiklubi igapäevategemistega, uute sponsorlahenduste väljatöötamine

Klubis on loodud tugisüsteem, mis motiveerib ja toetab andekaid noorsportlasi, et omandada akadeemiline haridus ülikoolis koos tippasemel spordiõpetusega	Osalemine Tartu linna ja Eesti spordipoliitika kujundamisel	Koostöö riiklike struktuuride, omavalitsuste, haridusasutuste ja spordi-organisatsioonidega
		Koostöös Eesti Olümpiakomitee, kõrgkoolide, eeskätt teiste Tartu kõrgkoolide, ning spordialaliitudega tippportlaste akadeemilise toetussüsteemi väljatöötamine eesmärgiga rajada Tartusse õpilas- ja üliõpilasspordi tippkeskus
		Eesti ja Tartu linna spordipoliitika kujundamisele kaasaaitamine
	Sporditegevuse kaudu ülikooli maine kujundamises osalemine	Ülikoolile positiivse kuvandi loomine eduka esinemisega riiklikel ja rahvusvahelistel spordivõistlustel ning atraktiivsete spordivõistluste ja -ürituste korraldamisega
		Spordiklubi infokanalite sisu ajakohasena hoidmine, info kättesaadavaks tegemine ja koostöö meediaga
		Ülikooli kaubamärgiga spordivarustuse ja spordiga seotud meenete kollektsiooni loomine koostöös ülikooliga (turundus- ja kommunikatsiooniosakond)

Allikas: (MTÜ Tartu ...2013, autori koostatud).

Lisa 5. TÜASKi struktuur



(Allikas: TÜASKi sisedokument).

Lisa 6. TÜASKi juhatuse liikmete tööjaotus

Juhatuse 17.05.2015 otsus nr 1-4/PO-17-5

Juhatuse liikmete vastutusvaldkonnad, volitused ja asendamise kord

Üldkoosoleku ja juhatuse otsuste täitmise tagamiseks ning MTÜ Tartu Ülikooli Akadeemilise Spordiklubi (edaspidi Spordiklubi) efektiivseks toimimiseks teostatakse Spordiklubi igapäevast juhtimist vastutusvaldkondade lõikes.

Vastutusvaldkonnad ja vastutavad juhatuse liikmed:

1. Üldjuhtimine ja spordijuhtimine (sh korvpall) – juhatuse esimees Harry Lemberg
2. asjaajamine ja finantsarvestus – juhatuse liige Anneli Ennomäe
3. haldus – juhatuse liige Birgit Krillo

I Juhatuse liikmete kohustused vastavalt vastutusvaldkondadele:

1. Juhatuse esimees Harry Lemberg:

- 1.1. koordineerib Spordiklubi igapäevast tegevust;
- 1.2. tagab koostöös juhatuse liikmetega Spordiklubi ühtse struktuuri ja efektiivse toimimise ning Spordiklubi vara säilimise ja heaperemeheliku kasutuse;
- 1.3. korraldab ja koordineerib Spordiklubi koostööd Tartu Ülikooli ja Spordiklubi liikmetega;
- 1.4. täidab teisi põhikirjast tulenevaid, samuti üldkoosoleku poolt talle pandud ülesandeid;
- 1.5. esindab üldkoosoleku volituse alusel Spordiklubi suhetes juhatuse liikmetega ning korraldab juhatuse liikmete tegevust. Juhatuse liikmed on juhatuse esimehe ees aruandekohustuslikud;
- 1.6. vastutab Spordiklubi spordialase tegevuse juhtimise ja arendamise eest;
- 1.7. korraldab Spordiklubi spordialastele eesmärkidele vastavat ja efektiivset sporditegevust saavutus-, noorte- ja harrastusspordis vastavalt Spordiklubi arengu- ja tegevuskavadele;
- 1.8. tagab spordialase arengu- ja tegevuskavade väljatöötamise ja tulude-kulude prognoosi rakendamise;
- 1.9. koordineerib Spordiklubi PR ja turundusalast tööd oma vastutusala piires;
- 1.10. sõlmib ja allkirjastab dokumente Spordiklubi nimel vastavalt põhikirjale.

2. Juhatuse liige Anneli Ennomäe:

- 2.1. vastutab Spordiklubi finants-majandustegevuse juhtimise ja arendamise eest;
- 2.2. korraldab finantsarvestust-, analüüsi ja planeerimist;
- 2.3. koordineerib Spordiklubi eesmärkidele vastava ja efektiivse asjaajamise;
- 2.4. koostab, nõustab ja töötab välja üldkoosoleku otsuste, juhatuse otsuste eelnõude jt Spordiklubi normatiivaktide projektid vastavalt Spordiklubi eesmärkidele;

- 2.5. koordineerib ja korraldab Spordiklubi arengu ja tegevuskavade väljatöötamist ja tulude-kulude prognoosi rakendamise järgimise;
- 2.6. koordineerib Spordiklubi tööd ja asjaajamist vastavalt kehtivale seadusandlusele ja Spordiklubi eesmärkidele oma vastutusala piires;
- 2.7. täidab teisi põhikirjast tulenevaid, samuti üldkoosoleku või juhatuse poolt talle pandud ülesandeid;
- 2.8. sõlmib ja allkirjastab dokumente Spordiklubi nimel vastavalt käesoleva korra lisale 1.

3. Juhatuse liige Birgit Krillo:

- 3.1. vastutab Spordiklubi haldustegevuse juhtimise ja arendamise eest;
- 3.2. tagab Spordiklubi hoonete administreerimise;
- 3.3. tagab Spordiklubi kasutuses olevates hoonetes- ja rajatistes toimuvate võistluste/ürituste läbiviimise koostöös korraldajaga;
- 3.4. tagab oma vastutusala arengu- ja tegevuskavade väljatöötamise ja tulude-kulude prognoosi rakendamise;
- 3.5. koordineerib Spordiklubi tööd ja asjaajamist vastavalt kehtivale seadusandlusele ja Spordiklubi eesmärkidele oma vastutusala piires;
- 3.6. on aruandekohustuslik juhatuse esimehe ees vastavalt juhatuse esimehe poolt kehtestatud korrale;
- 3.7. sõlmib ja allkirjastab dokumente Spordiklubi nimel vastavalt käesoleva korra lisale 1.

II Juhatuse liikmete asendamiste kord

Kui juhatuse liige Harry Lemberg ei saa täita oma ülesandeid, toimub tema äraolekul asendamine järgmiselt:

- I Anneli Ennomäe
- II Birgit Krillo

Kui juhatuse liige Anneli Ennomäe ei saa täita oma ülesandeid, toimub tema äraolekul asendamine järgmiselt:

- I Harry Lemberg
- II Birgit Krillo

Kui juhatuse liige Birgit Krillo ei saa täita oma ülesandeid, toimub tema äraolekul asendamine järgmiselt:

- I Harry Lemberg
- II Anneli Ennomäe

Allikas: TÕASKi sisedokument.

Lisa 7. TÜASKi tulud, kulud ja tulem aastatel 2013–2015

	2013			2014			2015		
	Tulu (€)	Kulu (€)	Tulem (€)	Tulu (€)	Kulu (€)	Tulem (€)	Tulu (€)	Kulu (€)	Tulem (€)
VASTUTUSALAD									
üldjuhtimine	57 711	36 392	21 319	42 014	27 692	14 322	44 400	25 407	18 993
Spordijuhtimine	51 915	51 646	269	53 746	50 010	3 736	55 529	48 223	7 306
Finantsjuhtimine - ja arvestus	72 756	69 257	3 499	75 696	71 638	4 058	76 841	75 239	1 602
Turundus ja avalikud suhted	32 003	22 780	9 223	33 377	24 872	8 505	34 260	29 827	4 433
Vastutusosalad KOKKU	214 385	180 075	34 310	204 833	174 212	30 621	211 030	178 696	32 334
SPORDIHOONED JA RAJATISED									
Ujula 4	815 049	749 360	65 689	823 685	740 768	82 917	834 843	766 288	68 555
Staadioni 21	43 879	30 790	13 089	44 261	32 860	11 401	54 171	33 605	20 566
Jakobi 5	5 797	716	5 081	4 838	484	4 354	5 818	1 368	4 450
Spordihoonete ja rajatiste üldhaldus	33 220	925	32 295	44 129	25 041	19 088	47 092	37 342	9 750
Spordihooned ja rajatised KOKKU	897 945	781 791	116 154	916 913	799 153	117 760	941 924	838 603	103 321
SPORDIALAD									
spordi üldkulud	750	5 658	-4 908	27 538	26 062	1 476	30 987	30 530	457
jalgrattasport	71 083	53 424	17 659	66 033	64 615	1 418	45 299	49 709	-4 410
kergejõustik	158 004	177 142	-19 138	211 654	219 154	-7 500	249 803	284 532	-34 729
naiste võrkpall	13 640	16 245	-2 605	14 290	16 448	-2 158	17 200	14 936	2 264
jõutõstmise	7 045	6 572	473	8 320	7 170	1 150	8 070	8 724	-654
käsipall	9 598	7 415	2 183	4 240	3 854	386	9 317	10 367	-1 050
sulgpall	22 686	28 400	-5 714	25 323	28 771	-3 448	27 783	31 123	-3 340
Võimlemine	14 080	11 312	2 768	15 465	13 178	2 287	13 233	14 902	-1 669
maadlus	1 450	1 591	-141	2 820	2 714	106	3 500	2 547	953
aerutamise	1 800	3 264	-1 464	13 357	8 848	4 509	16 230	16 740	-510
sõudmine	4 460	4 396	64	5 000	4 373	627	2 600	1 702	898
poks	670	448	222	1 220	690	530	1 830	2 409	-579
Kulturism	4 525	4 253	272	4 730	4 661	69	5 860	6 391	-531
Harrastussport (ka. fitnessklubi)	291 683	221 636	70 047	276 047	257 432	18 615	289 873	240 120	49 753
Naiste korvpall	16 640	17 252	-612	6 540	17 777	-11 237	12 300	21 387	-9 087
Üliõpilassport	41 140	35 605	5 535	24 188	21 412	2 776	44 324	39 067	5 257
Spordialad KOKKU	659 254	594 613	64 641	706 765	697 159	9 606	778 209	775 186	3 023

									Lisa 7 järg
KORVPALLIDIVISJON									
korvpalli divisjoni üldkulud	30 336	13 506	16 830	56 211	37 127	19 084	64 707	38 698	26 009
Korvpallimeeskond ROCK	504 986	594 170	-89 184	499 064	857 584	-358 520	452 493	900 371	-447 878
Korvpalli järelkasvu projekt	750	24 549	-23 799	0	1 149	-1 149	0	0	0
Korvpalli-divisjon KOKKU	536 072	632 225	-96 153	555 275	895 860	-340 585	517 200	939 069	-421 869
SPORDIKOOL									
Spordikooli üldkulud	2 372	-2 301	4 673	27 386	19 258	8 128	32 660	22 184	10 476
Korvpallikool	139 989	151 221	-11 232	167 219	212 229	-45 010	189 111	247 895	-58 784
Kergejõustikukool	165 773	124 893	40 880	177 795	138 576	39 219	218 597	148 142	70 455
Sulgpallikool	34 851	29 039	5 812	37 094	30 128	6 966	48 058	43 815	4 243
Jalgrattakool	20 645	47 624	-26 979	31 987	55 650	-23 663	44 622	56 992	-12 370
Käsipallikool	9 149	9 644	-495	6 017	6 774	-757	3 916	3 815	101
Sõudmiskool	14 162	15 214	-1 052	19 189	15 020	4 169	13 835	11 311	2 524
Poksikool	10 268	10 068	200	10 627	10 955	-328	12 347	13 154	-807
Maadlusikool	5 811	3 556	2 255	7 569	5 411	2 158	10 213	6 988	3 225
Jõutõstmisekool	2 820	3 906	-1 086	3 962	4 086	-124	7 541	6 588	953
Võimlemisekool	14 263	9 224	5 039	19 143	11 582	7 561	18 240	11 186	7 054
Lauatennisekool	4 417	4 182	235	5 157	4 338	819	8 018	7 217	801
Aerutamisekool	0	0	0	425	43	382	3 500	2 397	1 103
Spordikool KOKKU	424 520	406 270	18 250	513 570	514 050	-480	610 658	581 684	28 974
reserv			126 751			132 335			141 300
KOKKU	2 732 176	2 594 974	137 202	2 897 356	3 080 434	-183 078	3 059 021	3 313 238	-254 217
SPORDIKLUBI KOKKU			263 953			-50 743			-112 917

Allikas: (TÜASKi sisedokument).

Lisa 8. TÜASKi spordialade struktuur

Juhatuse 17.12.2012 otsus nr 1-4/PO-61-19

Tartu Ülikooli Akadeemilise Spordiklubi spordialade struktuur

I. Saavutussport

Spordiklubi A kategooria saavutusspordi spordialad on alad, mis vastavad järgmistele kriteeriumitele:

1. Spordiklubil on olemas võimalused rajatiste ja spordisaalide näol vastava spordiala harrastamiseks;
2. olümpiaala;
3. Spordiklubis on vastaval spordialal Eesti meistriliigas osalev võistkond;
4. individuaalalad, millel on Spordiklubis spordipüramiid.

B kategooria spordialad on alad, mis ei vasta A kategooria saavutusspordi kriteeriumitele, kuid millele harrastamiseks on Spordiklubis olemas vastavad võimalused spordisaalide ja rajatiste näol.

C kategooria saavutusspordialad on alad, mis ei kuulu Spordiklubi poolt arendatavate spordialade hulka, kuid vastavate spordialade esindajad õpivad Tartu Ülikoolis ning esindavad Tartu Ülikooli Eesti Akadeemilise Spordiliidu võistlussüsteemis.

II. Noortesport

Spordiklubi A kategooria noortespordi spordialad on alad, mis vastavad järgmistele kriteeriumitele:

1. olümpiaala;
2. spordialal moodustub Spordiklubis spordipüramiid – väljund täiskasvanute sporti;
3. spordiala õppekava on EHIS registreeritud ja kinnitatud.

Spordiklubi B kategooria noortespordialad on alad, mis vastavad järgmistele kriteeriumitele:

1. mitteolümpiaala;
2. spordialal puudub Spordiklubis spordipüramiid;
3. spordiala õppekava on EHIS registreeritud ja kinnitatud.

Allikas: TÜASKi sisedokument.

Lisa 9. TÜASKi korvpallidivisjonist ja korvpalli järelkasvu projektist

Tartu linna ja TÜASKi korvpalli **esindusmeeskond Tartu Ülikool/Rock** osaleb hooajal 2015/2016 Alexela Korvpalli Meistriliigas, Balti Korvpalliliigas ja FIBA Europe Cup sarjas,. Intervjuudest klubi finantsjuhi ja korvpallidivisjoni juhiga selgus, et 2015/2016 võistlushooaega mõjutab jätkuvalt maksukulude hüppeline suurenemine, mis sai alguse juba 2014. aastal. Vaatamata 2015. a kevadel võidetud Eesti meistritiitlile ei ole seni õnnestunud tulubaasi samas mahus suurendada. Väiksemad rahalised võimalused seavad kitsamad piirid meeskonna komplekteerimiseks ja vähendavad seeläbi tõenäosust kõrgete kohtade saavutamiseks osaletavates võistlussarjades. Suureks abiks klubile on FIBA Europe Cup sarja muutunud toetuste ja boonuste süsteem, mis leevendab oluliselt sarjas osalemisega kaasnevat finantskoormust. Sarnaselt viimaste hooaegadega pöörati meeskonna komplekteerimisel rohkem tähelepanu selle võimekusele saavutada häid tulemusi osaletavates sarjades eesmärgiga suurendada publiku huvi ja selle tagajärjel ka sponsortulusid. Mõningal määral on see ka õnnestunud, oma mõju selleks on ilmselt avaldanud 2014/15 hooaja head tulemused. Piiratud vahendite tingimustes ei olnud võimalik taas komplekteerida meeskonda, mille kõik liikmed oleks võrdelt tugeval tasemel, põhiraskust kannavad 8-9 mängijat. Vigastuste vältimise ja mõistliku võistlusgraafiku korral on sellise kooslusega reaalne saavutada hooaja algul seatud tulemuseesmärgid ning ühtlasi anda võimalus arenguhüppeks noorematele mängumeestele.

Korvpallihooaja 2015/2016 laiemaks eesmärgiks on mängijate, meeskonna, taust- ja tugistruktuuri ning kodumängudel pakutavate lisateenuste jätkuv arendamine ning **tulemuseesmärkideks Eesti meistritiitel, BBL finaali ning FIBA Europe Cup'i play-off**. FIBA Europe Cup *play-off* idesse TÜ/Rock küll ei pääsenud, küll aga pääseti esimese Eesti korvpalliklubina Triobet Balti liiga finaali. Tulemuseesmärkidest linna ja ülikooli esindusmeeskonna puhul rääkides – intervjuu käigus korvpallidivisjoni direktoriga selgus, et lisaboonused tulemuseesmärkide täitmise eest on sisse kirjutatud suhteliselt vähestesse lepingutesse: Triobet, Henkel Balti (Ceresit), Tartu linn ja peasponsor Saku Õlletehase AS, kokku on boonuseid kõikide tulemuseesmärkide saavutamisel ca 48 500 euro eest. Ka TÜ/Rock mängijate ja treenerite lepingutes on boonuseid vähe – kõikide tulemuseesmärkide saavutamisel oleks väljamakseid ca 62 000 eurot, millele lisanduvad

eraisikuga seotud riiklikud maksud. Tippspordi tasemel on meeskonnaspordi edukus teda majandavale klubile arusaadavalt kulukas.

Korvpallidivisjoni järelkasvu projektiga jätkab klubi korvpallipüramiidi arendamist eesmärgiga kasvatada esindusmeeskonnale väärilist järelkasvu. Eliit- ja duubelmeeskonna järelkasvu eest hoolitsevad spordikooli allüksusena tegutsev Rocki korvpallikool. Korvpalliharidust antakse valdavalt Tartu ja Tartumaa poistele. Toimib koostöö Orissaare, Rakvere ja Lõuna-Eesti korvpalliklubidega meie korvpalliüksuse teadmiste- oskuste kaasabil kvaliteetse korvpallihariduse pakkumiseks ka väljaspool Tartut, eesmärgiga tagada laialdasem korvpallihõive ja seeläbi pidev järelkasv nii duubel- kui eliitmeeskonnale. Rocki korvpallikoolis õpivad valdavalt Tartust ja Tartumaalt pärit noored. Korvpallikooli praeguste ja endiste parimate kasvandike baasil moodustatakse järelkasvumeeskond TÜ/Rock II, mis osaleb Eesti Meeste I-liigas ja mis annab võimaluse roteerida mängijaid esindusmeeskonna ja duubelmeeskonna vahel. Järelkasvumeeskonna pidamine on vajalik noormängijatele kogemuste saamiseks mängimaks üle-eestilises meeste võistlusklassis. Võistkond komplekteeritakse esmajoones esindusmeeskonna potentsiaali omavatest, st korvpallikooli mängijatest. Nimetatud mängijatest täitmata positsioonidele värvatakse ka mängijaid väljastpoolt, eesmärgiga tagada varem nimetatud mängijatele mängimine õigel positsioonil ja arengut tagava konkurentsi olemasolu treeningutel. Võistkondlik tulemus ei ole esmatähtis, olulisem on mängijate areng. Võistkonna tulemuseesmärgiks on koha säilitamine esimeses liigas. TÜASKi korvpallikooli 2000-2001. aastatel sündinud poiste võistkonnad osalevad piirkonna tugevaimas rahvusvahelises noortesarjas - Euroopa Noorte Korvpalliliigas. Sarjas osalemise eesmärgiks on võimaldada klubi järelkasvu paremikul omandada vajalikke kogemusi esmalt duubel- ja hiljem esindusmeeskonnaga liitumiseks. Noorematele mängijatele suunatud võistlussarjas (Balti Poiste Korvpalliliiga) osalevad 2002-2005. aastatel sündinud poiste võistkonnad. Välissarjades osalemine annab noortele korvpalluritele ja ka treeneritele võimaluse võrrelda oma oskusi naaberriikide eakaaslastega ja tagab vajaliku stabiilse mängukogemuse kõrgetasemelises rahvusvahelises konkurentsis. Klubi jätkab ka kaks aastat tagasi käivitatud **füsioteraapia ja üldkehalise ettevalmistuse programmiga**, mille käigus toimib ühtsel

koordineerimisel korvpallikooli õpilaste regulaarne ja tasakaalustatud üldkehaline arendamine ja ülekoormusvigastustest tingitud terviseprobleemide ennetamine. Koostöös Tartu Raatuse Kooliga jätkatakse süvendatud spordihuviga laste koondamist **spordiklassidesse** ning 1.-4. spordiklasside õpilastele erinevate spordialade tutvustamist Ujula 4 spordihoones klubi parimate treenerite juhendamisel. Jätkatakse ka **Minirocki pallitrennide** programmi, mille raames toimuvad koostöös Tartu ja Tartumaa lasteaedadega regulaarsed mängulised treeningud pallimänguharrastuse tutvustamiseks ja propageerimiseks juba varases nooruses. **Koolirocki** programmi eesmärgiks on tagada esimese kooliastme poistele kvaliteetsed korvpallitreeningud kodukoolis või selle vahetus naabruses, välistamaks laste eemalejäämist treeningutest logistikaprobleemide tõttu. See tagab laste suurema hõivatuse spordiga tegelemisel. Treeninguid viivad läbi korvpallikooli noorema vanuseastme treenerid, mis võimaldab kaardistada talendikamaid poisse ja koondada neid **Rocki Korvpallikooli** eliitühmade treeningutele. Järgmistel aastatel on kavas programmiga jätkata ja sellega liituvate lasteaedade ja koolide hulka jõuliselt laiendada. Olulise sammuna korvpallihõive suurendamisel ja korvpallikooli valimi parandamisel on kavas hüppeliselt suurendada laste hõivet korvpallikooli esimeses kolmes vanusegrupis. Selleks on kavas 2016. aastal avada paralleelsed treeninggrupid teistes, Tartu erinevate linnaosade spordisaalides, eesmärgiga formeerida kolm treeninggruppi 2009. aastal sündinud poistest. Samuti tekitatakse lisaks juba toimivatele 2007.-2008. aastal sündinud poiste treeninggruppidele paralleelsed grupid väljaspool TÜ spordihoonet. Ainult aktiivne tegevus poiste kaasamisel korvpallitreeningutele esimesel kolmel kooliaastal tagab parema valimi ja seeläbi eeldatavalt kõrgema kvaliteedi korvpallikooli tegevuse tulemusele.

Korvpalli suurimad toetajad on Tartu linn, Saku Õlletehas, Triobet, Henkel Balti, G4S ja Sportland.

Allikas: Korvpallidivisjoni juhi Andres Ottenderi koostatud ülevaade, kevad 2016

Lisa 10. Korvpallimeeskonna TÜ/Rock tulud ja kulud

Korvpallimeeskonna TULUD-KULUD (eurodes) 2012/13 - 2014/15

Tulu/kulu artikkel	hooajad		
	2012/2013	2013/2014	2014/2015
T U L U D			
Reklaamitulud	386 782	328 512	291 884
Piletitulu	46 426	73 477	66 110
Piletitulu BBL Final Four	0	0	0
Alaliidu toetus	30 593	36 460	12 907
FIBA toetus	0	0	14 718
BBL toetus (Final Four 4. koht)	0	0	0
Tartu Ülikool ja TÜ ASK ***	31 020	30 600	36 600
Tartu linna toetus	92 750	139 000	119 360
Annetused	3 000		0
FIBA Final Four reis	0		0
Muud tulud	2 827	8 288	11 123
T U L U D K O K K U	593 398	616 337	552 702
K U L U D			
Personalikulu	71 733	92 800	61 622
Meeskonna kulud	519 335	530 894	499 912
sh. stipendiumid	489 572	501 440	22 810
mängijate käsundi kulud			445 316
spordivarustus	17 157	18 487	14 507
med.teenus, kindlustus	12 606	10 967	17 279
Võistlustegevusega seotud kulud	160 046	204 838	221 762
sh. osavõtumaksud, agenditasud	26 183	28 990	9 644
osavõtukulud	82 215	73 649	80 066
muud kulud	8 287	7 807	11 297
võistluste korralduskulud	29 947	82 122	77 597
FIBA kohtunike tasud			22 610
BBL Final Four korraldamine	0	0	0
FIBA Final Four reis	0	0	0
reklaam, meened	13 414	12 270	20 548
Treeningtegevusega seotud kulud	40 227	24 356	10 025
sh. treeninglaagrid	26 987	12 960	2 012
välismängijate lepingulised kulud	13 240	11 396	8 013
Muud kulud	31 189	54 401	44 965
K U L U D K O K K U	822 530	907 289	838 286
T U L E M	-229 132	-290 952	-285 584

Allikas: TÜASKi sisesdokument.

Lisa 11. Ujula 4 spordihoone vastavus kaasaja nõuetele

Sisevalgustuse standardi EVS-EN 12464-1: 2011 kohaselt on pallisaalide treeningvalgus minimaalselt 300 luksi. Spordiklubi teostas 01.02.2016 pallisaalides valgusmõõtmised (BTS256-E BiTec Sensor) luksmeetriga, kus võistlusvalgustusega (väljaku kohal on 36 haliidvalgustit, millest enamik on 250kW võimsusega pirnid) II pallisaali keskmiseks valgustugevuseks mõõdeti 548,7 luksi. I ja III pallisaali kohal on valgusteid vähem ja neis pallisaalides mõõdeti keskmiseks valgustugevuseks 250 luksi. Seega ei vasta I ja III pallisaali valgustugevus isegi standardis nõutud minimaalsetele treeningvalguse nõuetele. Olemasolevate pallisaalide mõõtmised seavad piirangud nii ruumi funktsionaalsusele kui ka võistlusmäärustes ettenähtud tingimuste täitmisele. Spordiklubi pallisaalides korraldatakse nii Eesti siseseid kui ka rahvusvahelisi võistlusi, eelkõige korvpallis ja võrkpallis. Rahvusvahelise Korvpalliliidu (FIBA) 2014. aasta reeglite kohaselt on korvpallivõistluste miinimum valgustugevuseks määratud minimaalselt 1400 luksi (FIBA standard 2014), seega II pallisaali võistlusvalgusega mõõdetud 548,7 luksi on ligi kolm korda alla nõutud miinimumi.

Võistlusväljaku asetus seab piirangud ka pealvaatajate liikumisele mängu ajal ja FIBA reeglites ettenähtud turvaala nõuetele. FIBA reeglite järgi peab platsi ümber jääma kahe meetri laiune turvaala. Olemasolev võistlusväljak sellele nõudele ei vasta, sest ühes väljaku otsas on turvaala vaevalt meeter ja sein on väljakule liiga lähedal. Loomulikult ei pääse sellest väljaku otsast ka publik või teenindav personal mängu ajal liikuma. Väljaku teises otsas on küll piisavalt ruumi turvaala jaoks ja jääb veel ligi meeter seinani. Sealt saavad inimesed liikuda ka teisele poole väljakut. Küll aga saab sealtpoolt liikuda ainult enne ja pärast mängu või mängu ajal ainult pausidel. Seega on inimeste vaba liikumine mängu ajal oluliselt piiratud.

Nõuetele ei vasta ka osaliselt väljaku õhuruumis asuv ja turvaala kohale ulatuv konsoolne klaasist rõdu. Asjaolu, et ta osaliselt ulatub turvaala peale, kujutab endast aga väikest turvariski sportlastele. FIBA nõuetega vastuolus on ka korvikonstruksioonid. Reeglite järgi peavad korvikonstruksioonid asetsema põrandal (portatiivsed korvikonstruksioonid), pallisaalides on aga katusefermide külge kinnitatud korvikonstruksioonid. Katusefermi korvpalli konstruksioonide osas on senimaani

pidanud alati taotlema eriluba ja siiani on see ka saadud. Küll aga võib tulevikus lubade saamine osutada keerulisemaks.

Võrkpalli puhul on piiranguks laefermide kõrgus põrandast. Rahvusvahelisel tasemel võrkpallivõistluste korraldamisel on nõutud Rahvusvahelises Võrkpalliliidu (FIVB) standardi kohaselt minimaalseks lae kõrguseks 12,5m. Olemasolevad fermid on põrandast 8m kõrgusel. Fermi vahedest pääseb pall küll liikuma, aga see ei vasta FIVB nõuetele (FIVB standard 2012).

Allikas: Intervjuu Birgit Krilloga, TÜASKi haldusjuhtimise eest vastutav juhatuse liige (9.-10. mai 2016)

Lisa 12. TÜASKi treenerid ja kutsetasemed

Treeneri nimi	Treeneri nimetus ja spordiala	EKR tase	Omandatud kutsetase
Andres Hiimäe	Treener, matkasport, alpinism	5	
Andres Hiimäe		4	Triatlonitreener II
Anne Mägi	Meistertreener, kergejõustik	7	
Arno Lääne	Vanemtreener, jalgrattasport	6	
Berit Piir		3	Aeroobikatreener I
Elina Gorelašvili	Vanemtreener, võimlemine	6	
Enno Akkel	Vanemtreener, kergejõustik	6	
Georgi Gapejev	Vanemtreener, kergejõustik	6	
Gert Kullamäe	Treener, korvpall	5	
Gert Prants		5	Korvpallitreener III
Grete Reimand	Treener, võimlemine	5	
Hannes Tamm	Nooremtreener, poks	4	
Harry Lemberg		7	Kergejõustikutreener V
Heigo Tiidema		6	Sõudetreener IV
Heiki Sorge		7	Sulgpallitreener V
Helen Klaos	Treener, sulgpall	5	
Hendrik Lindepuu	Treener, kergejõustik	5	
Iivi Kaljuvee		6	Korvpallitreener IV
Ivika Värton	Treener, aeroobika ja rühmatreeningud	5	
Jaanika Jakobson	Abitreener, võrkpall	3	
Jaanus Kriisk		7	Kergejõustikutreener V
Jano Kunts	Treener, korvpall	5	
Jarek Lätt	Treener, maadlus	5	
Jüri Kalmus	Meistertreener, jalgrattasport	7	
Kadri Vernik		3	Aeroobikatreener I
Kaire Asi		6	Korvpallitreener IV
Kaur-Mikk Pehme	Abitreener, jõutõstmise	3	
Kertu Margus	Nooremtreener, sulgpall	4	
Koit Põder		6	Aerutamistreener IV
Kärt Viltrop	Nooremtreener, kergejõustik	4	
Leila Marruš	Treener, kergejõustik	5	
Liina Rimmel	Vanemtreener, kergejõustik	6	
Luule Märtn	Treener, aeroobika ja rühmatreeningud	5	
Madis Paju	Treener, kergejõustik	5	
Margit Keerutaja	Vanemtreener, võrkpall	6	
Margit Laev		6	Aeroobikatreener IV
Marika Manglus	Vanemtreener, kergejõustik	6	
<i>Maris Kallus</i>	Nooremtreener, võimlemine	4	
Marit Rauk		4	Aeroobikatreener II

			LISA 12 järg
Marju Asarov	Nooremtreener, võimlemine	4	
Marko Ansip	Treener, kergejõustik	5	
Olari Narits	Treener, korvpall	5	
Paavo Russak	Vanemtreener, korvpall	6	
Peep Päll	Meistertreener, jõutõstmine	7	
Peep Päll		7	Kulturismi- ja fitnessitreener V
Priit Allikivi	Vanemtreener, käsipall	6	
Raido Rebane	Vanemtreener, korvpall	6	
Reene Mägi		5	Aeroobikatreener III
Reet Juurik		4	Lauatennisitreener II
Rein Raam	Abitreener, korvpall	3	
Silvar Rückenberg	Treener, kulturism ja fitness	5	
Silvia Ladva	Abitreener, kergejõustik	3	
Taivo Mägi	Meistertreener, kergejõustik	7	
Tiina Torop		7	Kergejõustikutreener V
Toomas Kandimaa	Vanemtreener, korvpall	6	
Toomas Kresling	Treener, kulturism ja fitness	5	
Toomas Liivak	Nooremtreener, korvpall	4	
Veera Baranova		3	Kergejõustikutreener I
Vello Kibe	Vanemtreener, poks	6	

Allikas: Eesti Spordiregister (seisuga 01.01.2016)

Lisa 13. TÕASKi tulude-kulude aruandluse kord

Juhatuse 05.03.2013 otsus nr 1-4/PO-14-3

MTÜ TARTU ÜLIKOOLI AKADEEMILINE SPORDIKLUBI TULUDE-KULUDE ARUANDLUSE KORD

1. Tulude-kulude aruandluse sisu

- 1.1. Tulude-kulude prognoosi ja aruandluse eesmärgiks on MTÜ Tartu Ülikooli Akadeemilise Spordiklubi (edaspidi Spordiklubi) tulude-kulude planeerimine, täitmine ja kontroll läbi vastutuspõhise kuluarvestuse.
- 1.2. Tulude-kulude aruandluse sisuks on Spordiklubi tulude-kulude prognoos ning aruanne selle täitmisest.
- 1.3. Tulude-kulude prognoos kajastab majandusaasta tulude-kulude tasakaalu ning aruanne majandusaasta vastava perioodi (3.; 6.; 9 ja 12 kuu) tulemit.
- 1.4. Tulud-kulud liigendatakse kulukohtade (vastutusalade) ja kululiikide lõikes.
- 1.5. Kulukohade lõikes liigitamine selgitab, millistes struktuuri või põhitegevuse protsessi osades kululiigid tekivad. Kululiikide arvestusest selgub, millised kulud Spordiklubis esinevad.

2. Tulude-kulude prognoosi koostamine

- 2.1. Vastutusalade juhid esitavad vastutusalala tulude-kulude prognoosi eelnõu kululiikide lõikes finantsarvestuse eest vastutavale juhatuse liikmele.
- 2.2. Finantsjuhtimise eest vastutav juhatuse liige hindab vastavalt tuludele kulude põhjendatust ja otstarbekust ning nende vastavust õigusaktidele, Spordiklubi põhikirjale ja arengu- ning tegevuskavale ning esitab tulude-kulude prognoosi eelnõu juhatusele.
- 2.3. Spordiklubi juhatus esitab tulude-kulude prognoosi eelnõu põhjal koostatud tulude-kulude prognoosi kavandi üldkoosolekule kinnitamiseks hiljemalt ühe kuu jooksul alates liikmemaksu määramisest.
- 2.4. Üldkoosolekule esitatavas tulude-kulude prognoosi kavandis näidatakse ära liikmemaksu kasutusvaldkonnad. Summade jaotamisel kasutusvaldkondade vahel lähtutakse Spordiklubi arengukavast ja 2002 aastast kujunenud proportsioonidest.
- 2.5. Tulude-kulude prognoosi kavand koostatakse tulude-kulude tasakaalus.
- 2.6. Spordiklubi juhatus koostab ja kinnitab üldkoosoleku poolt kinnitatud tulude-prognoosi kavandi alusel kalendriaasta tulude-kulude prognoosi ja tegevuskava. Kui tulude-kulude prognoos ei ole majandusaasta alguseks vastu võetud, võib kuni selle vastuvõtmiseni teha alanud majandusaasta igal kuul kulutusi kuni 1/12 eelmise aasta tulude-kulude aruande kulude summast.
- 2.7. Tulude-kulude prognoos koostatakse tulude-kulude tasakaalus, negatiivse tulemi korral näidatakse ära võimalikud katteallikad (nt eelmiste aastate kasutamata reserv või jooksva aasta moodustatav reserv jms).
- 2.8. Liikmemaksu ümberjagamised ei ole lubatud ilma üldkoosoleku esindaja kooskõlastuseta.

- 2.9. Tulude-kulude prognoosi koostamise ja täitmise kontrolli eest vastutab finantsjuhtimise vastutusala juhatuse liige.

3. Tulude-kulude prognoosi täitmine ja muutmine

- 3.1. Finantsjuhtimise vastutusala juhatuse liige koostab juhatusele kinnitamiseks tulude-kulude poolaasta ja aasta detailsed aruanded vastavalt 15. augustiks ja 15. veebruariks. Vastutusosalade 3 kuu ja 9 kuu tulude-kulude koondaruanne esitatakse vastavalt 15. maiks ja 15. novembriks.
- 3.2. Tulude-kulude prognoosi võib korrigeerida jooksvalt ilma üldkoosoleku otsuseta juhul, kui ei muutu tulude-kulude prognoosi tulem.
- 3.3. Tulude-kulude prognoosis määratud summasid võib kasutada üksnes ettenähtud kululiikidel ning ridade vahel ümberjaotamisi võib teha vaid finantsjuhtimise eest vastutava juhatuse liikme nõusolekul. Ümbertõstmisi vastutusalas ja vastutusosalade vahel võib teha vaid tulude-kulude prognoosi muutmisega.
- 3.4. Finantsjuhtimise eest vastutav juhatuse liige koostab tulude ja kulude arvestuse kohta tulude-kulude aruande, rakendades tekkepõhist arvestusmeetodit. Aruandes tuuakse välja põhivara amortisatsioon vastaval perioodil.
- 3.5. Tulude-kulude prognoosi ja aruande teenindust korraldab raamatupidamine. Teenindamine on tulude arvestamine ja tehtavate kulude üle arvestuse pidamine.
- 3.6. Tulude-kulude prognoosi muutmise algatab vastavalt vajadusele vastutusala juhatuse liige, valmistades ette vastava eelnõu.

4. Reservfondi moodustamine ja kasutamine

- 4.1. Spordiklubi reservfond moodustatakse kõigilt arvestuslikelt tuludelt 5% arvestamisega reservfondi.
- 4.2. Spordiklubi reservfondist raha eraldamine toimub juhatuse otsusega.

5. MTÜ üldkululõivu arvestamine ja kasutamine

- 5.1. Üldkululõiv on vahemikus 5-15%, mis arvestatakse kõikidelt arvestuslikelt tuludelt, väljaarvatud Tartu Ülikooli liikmemaks.
- 5.2. Üldkululõivu määrad kinnitatakse kas eraldi juhatuse otsusega või määratakse majandusaastaks tulude-kulude prognoosis.
- 5.3. Tulude-kulude prognoosis ja aruandes kantakse üldkululõivu summa vastavavastutusala üldkulude katteks

Lisa 14. TÜASKi 2016. aasta eelarve

Kinnitatud TÜASKi liikmete üldkoosolekul 18.03.2016.

MTÜ TARTU ÜLIKOOLI AKADEEMILISE SPORDIKLUBI TULUDE-KULUDE KAVAND		2016			
		planeeritud			
		tulu	sh. TÜ liikmema ks	kulu	tulem
Vastutusosalad					
1.1.	üldjuhtimine	44 400	44 400	44 400	0
1.2.	Spordijuhtimine	55 200	55 200	55 200	0
1.3.	Finantsjuhtimine- ja arvestus	76 800	76 800	76 800	0
1.4.	Turundus ja avalikud suhted	32 400	32 400	32 400	0
Vastutusosalad KOKKU		208 800	208 800	208 800	0
Spordihood ja rajatised					
2.1.	Ujula 4	815 600	534 000	815 600	0
	sh üürileping	192 000	192 000	192 000	0
2.2.	Staadioni 21	49 650	42 000	49 650	0
2.3.	Jakobi 5 saal	0	0	0	0
2.4.	Spordihoodete ja rajatiste üldhaldus	45 423	38 400	45 423	0
Spordihood ja rajatised KOKKU		910 673	614 400	910 673	0
Spordialad					
3.1.	spordi üldkulud	24 596	1 800	29 596	-5 000
3.2.	jalgrattasport	30 200	10 200	34 200	-4 000
3.3.	kulturism	4 890	3 300	4 890	0
3.4.	kergejõustik	227 860	85 200	235 660	-7 800
3.5.	naiste võrkpall	12 000	12 000	12 000	0
3.6.	naiste korvpall	12 000	12 000	16 000	-4 000
3.7.	käsipall	4 200	4 200	4 200	0
3.8.	sulgpall	22 250	4 500	28 750	-6 500
3.9.	jõutõstmise	7 700	4 200	7 700	0
3.10.	Võimlemine	13 550	10 200	13 550	0
3.11.	maadlus	5 720	3 000	5 720	0
3.12.	aerutamine	8 600	3 600	8 600	0
3.13.	sõudmine	2 400	2 400	3 700	-1 300
3.14.	poks	1 200	1 200	2 200	-1 000
3.15.	Harrastussport (ka. fitnessklubi)	259 350	0	246 750	12 600
3.16.	Üliõpilassport	27 000	27 000	27 000	0
Spordialad KOKKU		663 516	184 800	680 516	-17 000
Korvpallidivisjon					
4.1.	korvpalli divisjoni üldkulud	67 813	42 000	39 800	28 013
4.3.	Korvpallimeeskond	516 250	0	944 263	-428 013
Korvpallidivisjon KOKKU		584 063	42 000	984 063	-400 000
Spordikool					
5.1.	Spordikooli üldkulud	26 293,00	0,00	21 393,00	4 900,00
5.2.	Korvpallikool	164 997,00	0,00	207 997,00	-43 000,00
5.3.	Kergejõustikukool	208 690,00	0,00	152 390,00	56 300,00

					Lisa 14 järg	
5.4.	Sulgpallikool	43 010,00	0,00	37 510,00	5 500,00	
5.5.	Jalgrattakool	38 030,00	0,00	49 330,00	-11 300,00	
5.6.	Käsipallikool	1 385,00	0,00	1 385,00	0,00	
5.7.	Sõudmiskool	8 150,00	0,00	7 500,00	650,00	
5.8.	Poksikool	15 140,00	0,00	15 390,00	-250,00	
5.9.	Maadlusikool	6 260,00	0,00	6 260,00	0,00	
5.10.	Jõutõstmisekool	7 290,00	0,00	7 290,00	0,00	
5.11.	Võimlemiskool	18 710,00	0,00	14 510,00	4 200,00	
5.12.	Lauatennisekool	7 750,00	0,00	7 750,00	0,00	
5.13.	Aerutamise kool	6 450,00	0,00	6 450,00	0,00	
	Spordikool KOKKU	552 155	0	535 155	17 000	
	reserv				134 424	
	KOKKU	2 919 207	1 050 000	3 319 207	-400 000	
	SPORDIKLUBI KOKKU					

Allikas: (TÜASKi sisedokument).

Lisa 15. Tartu Ülikooli liikmemaksu jaotus aastatel 2013–2016

	2 013	2 014	2 015	2 016 (prognoos)
Liikmemaks				
Tartu Ülikooli liikmemaks	721 000	766 000	870 000	858 000
üüri tasumiseks	192 000	192 000	192 000	192 000
TULUD KOKKU	913 000	958 000	1 062 000	1 050 000
Liikmemaksu jagamine				
Üldjuhtimine	48 600	42 000	44 400	44 400
Spordijuhtimine	50 880	52 800	55 200	55 200
Finantsjuhtimine ja arvestus	72 600	75 600	76 800	76 800
Turundus, avalikud suhted	29 280	30 000	32 400	32 400
Üldkulud	201 360	200 400	208 800	208 800
Ujula 4	283 020	303 600	342 000	342 000
üürileping	192 000	192 000	192 000	192 000
Staadioni 21	35 700	36 000	42 000	42 000
Halduse üldkulud/ Haldusjuhtimine	32 400	35 400	38 400	38 400
Spordihooned- ja rajatised	543 120	567 000	614 400	614 400
Spordi üldkulud	0	0	1 800	1 800
Jalgrattasport	8 520	9 000	10 200	10 200
Kergejõustik	66 420	83 440	85 200	85 200
Naiste võrkpall	1 980	5 640	12 000	12 000
Jõutõstmine	2 520	3 720	4 200	4 200
Käsipall	3 420	3 840	4 200	4 200
Sulgpall	3 960	4 320	4 500	4 500
võimlemine	9 480	9 480	10 200	10 200
Maadlus	1 380	2 400	3 000	3 000
Aerutamine	1 800	2 940	3 600	3 600
Sõudmine	3 000	3 600	2 400	2 400
Poks	600	1 020	1 200	1 200
Kulturism	3 000	3 000	3 300	3 300
Harrastussport	0	0	0	0
Naiste korvpall	5 640	5 640	12 000	12 000
Üliõpilassport	26 800	21 360	39 000	27 000
Spordialad	138 520	159 400	196 800	184 800
korvpalli divisjoni üldkulud	30 000	31 200	42 000	42 000
naiste korvpall	0	0	0	0
meeste korvpall	0	0	0	0
Korvpalli projektid	30 000	31 200	42 000	42 000
Kulud kokku	913 000	958 000	1 062 000	1 050 000

Allikas: TÜASKi üldkoosoleku kinnitatud eelarved aastatel 2013–2016

SUMMARY

BALANCED SCORECARD IN THE STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM OF THE UNIVERSITY OF TARTU ACADEMIC SPORTS CLUB

Kstina Vallimäe

Sport has been decentralized in Estonia and all sport organisations – sports federations, county sport associations and sports clubs – are independent in their decisions. In Estonia, the domain of sports is governed by the Sports Act, which gives the general organisational and legislative provisions for the organisation of sports, also the bases for the financing of sport. In 2015 the Riigikogu approved „The general Principles of the Estonian Sports Policy until 2030“. Due to the provisions of the sports policy, the public sector is mainly the creator of the conditions through legislation, support, training, and infrastructure; the sports organisations should involve people and organize activities. So does the University of Tartu Academic Sports Club (TÜASK) as one of the largest sport organisations in Estonia according to its scope of sports activities, amount and level of athletes (both youth and adults) and highly qualified amount of coaches.

The objective of the sports policy is to help realize public interest in sports by creating the necessary sporting facilities. During the preparation of the state sports policy, bringing together all the sports field and management ideas, suggestions and concerns, among other things, references management problems of the sport organisations, resources, unfair (maybe even wrong) allocation of financial resources and lack of knowledge. All sport sports activities must be based on the state sports policy, according to the provision clearly stated in the act. Estonian government has set a target to help realize national interest in sports by creating the necessary sporting conditions. Thus, it is the author's opinion, any sports organisation has its tasks and responsibilities towards the priorities and objectives set in the national development plan. Every sports club who wants to be funded form the state financing system, should have an organisation's development plan (strategy) and must provide the required statistics required by the state. However, the state doesn't currently monitor the execution of development plan of sports organisations.

The TÜASK covers all levels of the sports system – from recreational (sports for all, habit of exercising) up to professional sports (elite sport), including youth sports. Strategic Plan 2013–2017 of the TÜASK has clear statements of mission, strategic objectives and related operating areas and tasks. Club's mission is to develop habits of exercising, to ensure the necessary conditions for (since January 1st 2016) Institute of Sport Sciences and Physiotherapy (the Faculty of Medicine of the University of Tartu) and to promote sports activities for its members and the public interest. Club has five target groups set on the priority order in the Strategic Plan as follows: employees and students of the University of Tartu, professional student-athletes, amateur athletes, youth athletes and professional athletes (excluding student-athletes). The TÜASK has two members – the University of Tartu and University of Tartu Rectors' Foundation. Members of the TÜASK stated the question about performance measurement of the sports club in the general annual meeting of members in 2014, finally evaluating the effectiveness of club due to the subjective feelings of the representatives of the members and recognizing the complexity of the performance measurement. The membership fee for the University of Tartu constitutes ca 40% of the TÜASK yearly incomes.

TÜASK is a consolidated company of the concern of the University of Tartu. The University of Tartu uses a Balanced Scorecard (BSC) as a performance management tool, so the author's estimates the use a BSC as a performance management tool for the TÜASK within a consolidated group in the first choice. As to author's knowledge, any sports club has not implemented the BSC approach as a performance management tool in Estonia yet.

The purpose of the present paper is to elaborate a BSC concept for the TÜASK pursuant to the vision, strategic goals and operating areas of the sports club. According to the goal of the paper, the following tasks have been established and covered in the paper:

- analyse the overall substance of the performance measurement and management, also the need for measuring and its importance in the public and non-profit sector;
- treat the theoretical bases of the BSC as a suitable method of performance measurement and performance management for the non-profit sector, including sports organisations;

- based on previous researches, point out the perspectives and performance indicators of the BSC which are used in the non-profit sector, incl. sports organisations;
- treat the mission and the strategic goals of the TÜASK;
- analyse the operating areas of the TÜASK, find the most suitable performance measurement perspectives and performance indicators for the sports club to achieve the strategic goals;
- elaborate the concept of the BSC for the TÜASK.

The author uses qualitative content analysis (documentary analysis and interviews) as a research method of the paper.

Although the BSC was developed for the private sector, it has been also used in public and non-profit sector within past decade. Analysing non-profit organisations, one of the authors of the BSC model, Robert S. Kaplan has said that the gap between mission and measures will lead to the adoption of a balanced set of measures with the links to its organisational mission. The BSC method is helping to translate organisation strategy into a set of measurable BSC objectives. BSC is a strategic management icon, which has been also implemented in public and non-profit sector.

Usually the mission of the non-profit organisation should be featured and measured at the highest level of its scorecard. Several organisations have set the role of mission and customer to the top of the hierarchy of all perspectives, realizing that non-profits should be rather focused for its members needs or serving society instead of how well it increases its incomes or control expenses. Although analysing researches based on case studies of different sports organisations, the financial perspective is very important due to their need for financing stability and financial sustainability. Also, while most of the decisions of the for-profit businesses are profit-driven, the decisions of the management of the non-profit organisations are mainly directed to ensure the best possible services to offer with all available resources of the non-profit organisation.

The Estonian sports system and the funding structure are similar in every sports club in Estonia, differing mainly in the additional resources and scopes of funding and the scope of additional activities or services. The mission of the TÜASKi states that the aim of the

sports club is to ensure contemporary sports facilities for the target groups stated in the development plan and to develop the habits of exercising of the target groups. Conformably to other non-profit organisations, sport organisations are searching the possibility for focusing on the measurement of operating results, which due to the peculiarity of the field of sports is quite complicated. Due to the peculiarity of sport organisations, the implementation of a BSC is problematic, but according to theoretical literature is not impossible.

The interpretations in the paper of the goals stipulated in the development plan of the TÜASK and the measures characterizing the achievement of the strategic goals are the author's visions of one of the potential versions of a BSC for the TÜASK, pursuant to the specifics of this sports club as a non-profit organisation. The author constructed the strategy map for the TÜASK, before designing the BSC model. The strategy map is a simple and visual presentation of key elements in the development plan. The author has built up the strategy map taking already into account six proposed perspectives for BSC of the TÜASK. The author provided six perspectives in the BSC model for the TÜASK – **the target groups perspective, supporters` perspective, the financial perspective, the sport perspective, the internal processes perspective and the learning and growth perspective**. The sequence and the selection of the perspectives refers to the logic of the BSC model of the non-profit sector, with an emphasis on sports organisations. The BSC model of the TÜASK is designed for this particular sport organisation and for its strategic goals and needs.

The author formulated the objectives and measures of the BSC for each selected perspective, pursuant to the operating areas of the TÜASK and to achieve the strategic goals. The author has set mission and the development plan in the center of the model of the BSC for the TÜASK. The author has divided the classical customer perspective into the target group and the supporters` perspectives by intention. Importance of the supporters' perspective lies on the role of different supporters and their (incl. financial) contributions, among all others the significant role of the University of Tartu as one member of the general meeting of the TÜASK. That is why the financial perspective is focused mainly on the revenue and the financial management, also on purposeful and

effective use of financial resources and the sustainable management of the infrastructure (sports buildings), belonging to the University of Tartu.

The author is convinced that for success of any sports club special attention and resources should be focused in particular on the following activities – the creation and retention of the long-term funding system (supporters, local authorities etc.), continuous and future-oriented planning of activities (including the renewal of the development plan), very good financial management and to ensure the existence of personnel (staff and coaches) with high-level competences. The author also suggests to enlist the employees and (key) coaches of the club, also the representatives of the target groups and different levels of sports in the process of preparing a new strategic plan of the TÜASK, so the new strategic goals and activities can be set involving the whole organisation. Referring to the results of the empirical part of the current paper, the author also suggests to incorporate professional sport in formulation of the mission in the process of a new development plan of the TÜASK. Professional athletes and professional sport is actually a huge part of the operating areas of the TÜASK, so the author does not see any reason to hide (or not stating it clearly in the mission) this key element of the TÜASK.

The author is convinced that the theoretical aspects, assumptions referenced from literary sources give the opportunity and necessity for implementing BSC in other Estonian sport organisations as well. The research problem handled can be used in practice at the assessment of the operating results of the TÜASK when implementing it, also developing and specifying it further.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Kstina Vallimäe

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

TASAKAALUS TULEMUSKAART TARTU ÜLIKOOLI AKADEEMILISE SPORDIKLUBI STRATEEGILISES JUHTIMISSÜSTEEMIS

mille juhendaja on professor Toomas Haldma,

- 1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
 - 1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
 3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, ____ . ____ . ____