

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtluse osakond

Triin Reismann

**ÜRITUSTE KORRALDAMINE JA RAHASTAMINE  
EESTI TANTSUKUNSTI NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: dotsent Arvi Kuura

Pärnu 2014

## SISUKORD

Sissejuhatus .....	3
1. Ürituste korraldamine ja rahastamine .....	6
1.1. Ürituste korraldamine.....	6
1.1.1. Üritused kui projektid ja nende roll .....	6
1.1.2. Ürituskorralduse etapid .....	15
1.2. Ürituste rahastamine.....	31
2. Ürituste korraldamine ja rahastamine Eesti tantsukunsti näitel .....	42
2.1. Küsitluse kirjeldus ja tulemused .....	42
2.2. Intervjuu kirjeldus ja tulemused.....	50
2.3. Järeldused uuringutulemustest .....	55
Kokkuvõte .....	61
Viidatud allikad.....	64
Lisad .....	69
Lisa 1. Küsimustik uuringu läbiviimiseks.....	69
Lisa 2. Intervjuu tantsuüritusi korraldanutega. ....	70
Summary .....	76

## **SISSEJUHATUS**

Üritusi võib korraldada igäüks, kellel on pealehakkamist ja ressursse. Ressursside piiratuse tingimustes on võimalik raha taotleda mitmetest erinevatest allikatest. Ürituste rahastamiseks lisavahendite taotlemise võimalus on tähtis, kuna selleta võiksid paljud head mõtted ja harivad või meelelahutuslikud üritused jääda teostamata. Samuti on tantsukunsti kui ühe vormiga, mis kannab edasi pärimuskultuuri ja aitab Eestit maailmas tutvustada.

Tantsimine on ka eneseväljenduse ja tervislike eluviiside harrastamise viis, mis on inimeste hulgas tõusev trend. Veel annab antud alaga tegelemine palju võimalusi enesehinnangu tõstmiseks ja sotsialiseerumiseks ning nii tantsuliste oskuste arendamiseks, meelelahutuslike ürituste kui võistluste korraldamiseks. Tantsukunst on tähtis osa kultuurist.

Kultuurivaldkonna jätkuvtegevusi ja üritusi kui projekte rahastavad omavahendite nappuse korral ministeeriumi, sihtasutuste ja fondide kaudu nii riik kui Euroopa Liit. Samuti otsitakse probleemi lahendamiseks sponsoreid, kasutatakse ühisrahastusplatvormide teenuseid ja kogutakse annetusi. Kuna nii rahalised kui ka ajalised ressursid on alati piiratud, proovitakse käesolevas töös anda juhised nende efektiivsemaks kasutamiseks ja parema tulemuse saavutamiseks.

Antud töö tulemused võivad olla kasulikud kõigile, kes plaanivad mistahes üritust korraldada. Täpsema ülevaate valdkonnast ja enim kasulikku informatsiooni saavad tantsuprojekte korraldama hakata plaanivad inimesed või juba seda teinud, kes saavad tuvastada puudujäägid senises tegevuses ning leida üles efektiivseimad variandid

edaspidiseks. Põhjuseid ettevõtmiste toetamiseks leiab ka potentsiaalne sponsor või rahastaja.

Töö eesmärk on selgitada välja võimalused ürituste korraldamise praktika tõhustamiseks Eesti tantsukunsti näitel. Eesmärgi täitmiseks on püstitatud kuus uurimisülesannet, millest esimesed kaks kirjeldavad teooria osa ja järgmised neli empiirilist osa:

- 1) tuua välja projektide ja ürituste roll ja eelised organisatsiooni igapäevatöö ees,
- 2) tuua välja ürituste korraldamise kui projektide teostamise erinevates etappides vajalikud tegevused,
- 3) selgitada välja tantsuürituste korraldajate kasutatavad korraldus- ja rahastusmeetodid,
- 4) selgitada välja ürituste korraldamisel abistava teoreetilise materjali kasutamise populaarsus,
- 5) selgitada välja muutused ja nende põhjused mitu korda toimunud ürituste rahastamises,
- 6) selgitada välja muutused korraldamises ehk õppimine eelnevatest projektidest.

Püstitatud eesmärgi saavutamiseks analüüsitakse projektijuhtimist ja ürituskorraldust käsitlevat kirjandust. Informatsioon saadakse teadusartiklite ja teiste allikate läbitöötamisel. Teema valimisel lähtuti soovist luua kompaktne andmekogumik ürituste, eriti tantsuürituste korraldamise lihtsustamiseks ja tõhustamiseks.

Töö koosneb kahest peatükist: esimene neist teoreetiline ja teine empiiriline. Esimeses peatükis kirjeldatakse ürituste korraldamist ja rahastamist ning teises küsitletakse Eesti tantsuürituste korraldajaid teooria osas kajastatud teemadel. Lõputöö raames viiakse läbi kvalitatiivne-kvantitatiivne uuring, mis koosneb küsitlusest ja intervjuudest. Teooria osast tuletatakse küsimused, mida sisaldav ankeet saadetakse teadaolevalt tantsuüritusi korraldanud inimestele. Selgitavad küsimused, mille esitamist ankeetküsitluse vorm ei võimalda, esitatakse kahele erineva suurusega ürituse korraldajale. Kvantitatiivse ja kvalitatiivse uuringu osa vastustest loodetakse saada piisav ülevaade teoorias

käsitlevates ürituskorralduse valdkonnades rakendatava praktika kohta Eesti tantsukunsti alal ning abi eesmärgi täitmisel.

# 1. ÜRITUSTE KORRALDAMINE JA RAHASTAMINE

## 1.1. Ürituste korraldamine

### 1.1.1. Üritused kui projektid ja nende roll

Enamik inimesi puutuvad projektidega kokku kogu elu jooksul, nii tööalaselt kui sotsiaalses elus: ollakse nii projekti teostajad, kõrvaltvaatajad kui projekti tulemi tarbijad. Hea näide projektist on üritus. Käesoleva peatüki esimeses pooles keskendutakse projektide kirjeldamisele üldiselt ja teises pooles ürituste kui projektide kirjeldamisele.

Projekt on unikaalse toote, teenuse või tulemuse loomiseks kasutatav ajutine grupitegevus, millel on kindel eesmärk, algus- ja lõpuaeg, millega on ära määratud ka ulatus ja kasutatavad ressursid (What is ... 2014). See on keerukas ettevõtmine, mida tuleb pidevalt planeerida. Seetõttu on projektijuhtimine hästistruktureeritud lähenemine, mis hõlmab integratsiooni, ulatuse, aja, kulude, riskide, kvaliteedi, inimeste, kommunikatsiooni ja hangete juhtimist. Projekte saab vaadelda erinevast perspektiivist, näiteks (Reusch, Dechange 2013: 168):

- Protsessi vaatenurk (enimlevinud). Enamik projekte on struktureeritud projekti faasi järgi (nt teostatavuse hindamine, ettevalmistus, teostus, testimine).
- Optimeerimise vaatenurk. Viimastel aastatel on välja arendatud teistest teadusharudest pärinevad optimeerimistehnikad ja –abivahendid, parandamaks planeerimis- ja kontrollifaasi.
- Kavandamise vaatenurk. Luuakse projekti mudel ja seda juhitakse sobival viisil sobivate vahenditega.

- Inimfaktori vaatenurk. Projekt koosneb inimestest ja nende vastastikmõjust ning on iseorganiseeruv, isereguleeruv ja keskkonnaga ümbritsetud sotsiaalne süsteem.
- Ajutine organisatsioon. Projekti kõrgest organisatsioonilisest keerukusest tulenevalt, tuleks luua eraldi ajutine struktuuriüksus.

Projektipõhise tegevuse populaarsus kasvab. Lundin leidis, et lisaks sellele kasvab ka valdkondade arv, kus seda rakendada. Üheks näiteks on Euroopa Liit, kus kasutatakse projektijuhtimist, et saavutada liidu eesmärged. (Lundin 2011)

Ka üritust tuleb korraldada kui projekti. See on tegevus, mis toob sihtgrupi kokku samal ajal samasse kohta, kokkusaamine, kus antakse edasi sõnum. Üritust on defineeritud ka kui unikaalset ajahetke väljaspool igapäeva elu sündmusi ja ilminguid. Nad sisaldavad käegakatsutavaid elemente nagu toit, jook ja tooted, kuid eelkõige on nad siiski käsitletavad teenusena, kuna koosnevad kogemustest piiratud aja jooksul ajutises juhitud keskkonnas. Nagu kõik teenused, on see kogemuslik „toode“ loodud ja tarbitud samaaegselt. (Kose jt 2011: 2)

Üritusi, mille külastajate arv küündib üle 500 inimese, võib internetiallika andmetel nimetada suurüritusteks (ingl k *mega-events*) (Mega-Event... 2014). Suurüritusi tuleks käsitleda programmide, mitte projektidena. Programm on integreeritud, struktureeritud raamistik, mis koordineerib ja jaotab ressursse, planeerib, teostab ja juhib seotud projekte, et saavutada optimaalne kasu, mida ei tekiks, kui projekte juhitaks eraldiseisvalt. Suurürituste lõpptulemus moodustubki nii mitmete eri projektide tulemustest. (Locatelli jt 2012: 59)

Üritusi iseloomustavateks joonteks on (Reusch, Dechange 2013: 167):

- unikaalsus,
- lühiajalisus,
- õhkkond ja teenindus,
- töömahukus,
- kindel ajavahemik,
- mittemateriaalsus,

- rituaalsus/tseremoniaalsus,
- inimeste vaheline vastastikmõju.

Üritused erinevad teiste tööstusharude projektidest siiski mitmes aspektis. Järgnevas tabelis on neid võrreldud tehnika- ja ehitus- ning infotehnoloogia projektidega aja, riskijuhtimise, hinna, lõpp-produkti, asukohta, meeskonna, planeerimise, teostuse kui muutustele reageerimise osas.

**Tabel 1.** Projektijuhtimise valdkondade võrdlus erinevates tegevusvaldkondades.

Projekti aspekt	Tehnika- ja ehitustööd	Infotehnoloogia projekt	Ürituskorraldus
Aeg	Prioriteet	Sagedased tähtaja ületamised	Kohustus jõuda valmis tähtjaks
Riskijuhtimine	Testitud süstemaatiline meetodika	Arenev meetodika	Muutuv ja üritusest sõltuv
Hind	Prioriteet	Prioriteet, esineb planeeritu ületamist	Prioriteet
Sisu/ lõpp-produkt	Fikseeritud ja otsustatud	Muutuv vastavalt tarkvara muutustele ja probleemidele	Osaliselt muutuv
Planeeritud asukoht	Oluline	Ei ole väga oluline	Väga oluline
Inimressurs	Vajalikud oskustöölised	Vajalikud suurte erioskustega töölised	Spetsialistidest vabatahtlikeni
Planeerimine	Planeerimine ja teostus	Planeerimine ja teostus samaaegne tagasiside saamisega	Planeerimis- ja teostusetapp kattuvad
Teostus	Võib võtta aastaid ja saab valmis	Jätkuv	Konkreetne üritus on väga lühiajaline
Muutustele reageerimine	Ei ole prioriteet	Prioriteet	Prioriteet

Allikas: O'Toole 2000: 6-7.

Tabelist nähtub, et ürituste puhul on võrreldes teiste projektidega eriti oluline ajaline piirang. Ürituse korraldamine peab jätkuma ja üritus toimuma ka siis, kui varustajad ei jõudnud õigel ajal kohale, näiteks IT-alase projekti puhul see määrava tähtsusega ei ole. Ka sündmuse sisu ja lõpp-produkt muutub tavaliselt rohkem kui näiteks tehnika- ja ehitustöödel, kus see on eelnevalt fikseeritud ja plaani järgitakse rangemalt. Toimumiskoht mõjutab väga palju ürituse edukust, kuid näiteks mobiiltelefoni kokkupanemise koht (eriti riigisisesele) oluliselt hinda ega nõudlust ei mõjuta. Kui tehnika- ja ehitustöödel ning infotehnoloogia projektides on vajalikud oskustöölised, siis ürituskorralduses varieerub inimressurss juhtidest ja spetsialistidest vabatahtlikeni, mis on üheks suureks erinevuseks teiste valdkondade projektidega.

Inimesed, süsteem, kommunikatsioon, muutus ja õppimine on edu võti. Seepärast prooviti uuringuga (toodud peatükis 2) välja selgitada, kui palju õpitakse eelnevatest projektidest. Järgides projektijuhtimise viimaseid arengusuundi, muutub üha olulisemaks inimfaktor. Näiteks Rahvusvahelise Projektijuhtimise Assotsiatsiooni Saksamaa haru leidis, et 54 % projekti edust määrasid pehmed oskused. 1996. aastal 105 juhi hulgas Austraalias läbi viidud uuringu põhjal, on projektijuhtimine ürituse korraldaja jaoks olulisim oskus ja uuringutulemusi on kinnitanud ka teised taolised uuringud aastaid hiljem (Reusch, Dechange 2013: 169)

Projekt pole rutiinne tegevus, vaid spetsiifiline tegevuste sari, mis on loodud täitmaks konkreetset eesmärki, mistõttu kaasatakse meeskonda sageli inimesi, kes tavaliselt koos ei tööta – vahel eri organisatsioonidest või geograafilistest asukohtadest. (What is ... 2014). Tähtsaks ürituse korraldaja oskuseks on võime teha otsuseid kiiresti muutuv keskkonnas. Selleks on vaja (O'Toole 2000: 8):

- 1) kogemusele tuginevat oskust teha kiiresti optimaalseid otsuseid ja teavet alternatiivsetest võimalikest tulemustest;
- 2) võimet neid otsuseid kommunikeerida ja ellu viia – see nõuab juhioskusi, kohustuste delegeerimist ja iga ülesande pakilisuse ja tähtsuse arvestamist.

Ürituste korraldamine ja turundamine oli arenenud terveks omaette majandusharuks juba 2005. aastaks. Nende arv, mitmekesisus ja populaarsus on selle aja jooksul samuti kasvanud. Ürituste arvu suurenedes kasvab ka teadlikkus jätkuvast vajadusest koolitada

ürituskorralduse spetsialiste, kes oleks võimelised üritusi looma, organiseerima ja juhtima. (Kose jt 2011: 2)

Esiolgu polnud ürituste korraldaja eraldi elukutse. Veel 1990-ndate lõpus kutsuti ürituste korraldajaid promootoriteks või agentideks. Eduka kontserdi või seminari korraldamist ja juhtimist õpiti töö käigus või töökaaslastelt. Selliseid tänapäevaseid probleeme nagu riskijuhtimine, töötervishoid ja -ohutus ning keskkonnamõjude hindamine, ei tuntud. Nagu teistes majandusharudes, kasvas siingi vajadus professionaalsuse järele. Selle põhjustas lisaks festivalide ja muude ürituste kasvavale mahule vajadus veenda laenuandjaid ja täita panga nõuded. Kuigi pole olemas ametlikku teavet ürituste korraldajate tausta kohta, on läbi viidud uurimusest teada, et suur osa neist tuleb kultuurivaldkonnast. (O'Toole 2000: 2-3)

Mainitud avastus on loogiline: kui sel ajal polnud konkreetselt ürituste korraldamisele spetsialiseerunud, korraldasid kultuurivaldkonnas tegutsejad ise soovitud üritusi. Vajadusest plaani järele nii ürituste kasvava mahu kui panga nõuete tõttu, pidid nad selle ise koostama ning suurürituste korraldajatest saidki sellega esimesed elukutselised ürituste korraldajad ja juhid. Kuigi tänapäeval on võimalik üritust korraldama palgata spetsialist, sisaldavad festivalide, etenduste ja muude ürituste korraldamise vajadusele ette mõeldes ürituskorraldust ja projektijuhtimist puudutavat väljaõpet ka kultuurierialade õppekavad.

Projektijuhtimisel on võetud teistest õpetustest üle ja kohandatud kasulikke tehnikaid. *NASA (National Aeronautics and Space Administration)* oli esimene projektijuhtimise arendaja. Selle protsessi osaks oli tegelikult ühtlasi ürituse juhtimise kontseptsiooni kasutuselevõtt, kui *NASA* saatis Kuule esimese inimese. (O'Toole 2000: 3-4)

Projektijuhtimise võtete rakendamine võimaldab efektiivsemalt, optimaalsemalt ja suurema õnnestumise tõenäosusega üritusi läbi viia. See hõlmab brändi iseärasustega arvestamist, sihtgrupi tuvastamist, ürituse kontseptsiooni väljamõtlemist, logistika planeerimist ja tehniliste aspektide kooskõlastamist enne ürituse toimumist. Ürituse järgne analüüs ja investeringust saadava kasu tagamine on muutunud tähtsaks edasiviivaks jõuks ürituste korraldamisel. Viimase aja festivalide ja ürituste arvu kasvu

tõttu terve tegevusharuna üle maailma, ei saa nende korraldus ja juhtimine enam olla *ad hoc*. (Event management 2013).

Eelnev lõik kajastab ideaalilähedast teguviisi. Autor on siiski arvamusel, et vähemalt väiksemaid üritusi korraldatakse vähesema planeerimisega kui Internetist leitavad juhised ette näevad. Sellest tulenevalt uuriti töö teises peatükis, kui palju üldse abimaterjale kasutatakse. Täpsem planeerimine võimaldaks pöörata suuremat tähelepanu pisisasjadele.

Üritused on oluliseks vahendiks nii ettevõtte äriliste eesmärkide saavutamiseks, uute toodete tutvustamiseks, klientide leidmiseks ja olemasolevate hoidmiseks, töötajate arendamiseks ja rahulolu suurendamiseks kui veel paljude eesmärkide täitmiseks. Nad toovad sihtgrupi kokku samal ajal samasse kohta ning aitavad anda edasi mingi sõnumi, jagada kogemust ja luua mõõdetav tulem (Kose jt 2011: 2). Projektijuhtimine võimaldab projekti (ka ürituse) tulemused siduda ettevõtte eesmärkidega ning seeläbi suurendada konkurentsivõimet oma toote turul (What is ... 2014).

Üritusi korraldatakse erinevatel eesmärkidel. Näiteks ettevõtte sisese muutuse tekitamiseks korraldatakse seminare, konverentse, koolitusi, motivatsiooniüritusi (O'Toole 2000: 8). Üritusi tasub korraldada töötajatele, kes kannavad endas edasi ettevõtte väärtusi ja lähtuvalt tegevusalast ka koostööpartneritele, kindlustamaks häid suhteid (Ürituste korraldamine 2013). Ürituste olulisuse erinevates valdkondades saab välja lugeda ürituste liikide loetelust (Rutherford Silvers 2004: 6):

- Äri- ja firmasisesed üritused: ettevõtte ärilisi eesmärke toetavad üritused, sh juhtimisfunktsioonide, firmasisese kommunikatsiooni, koolituste, turunduse, motivatsiooni, töö- ja kliendisuhetega seonduvad üritused.
- Heategevuslikud ja raha kogumiseks mõeldud üritused: heategevuslikul eesmärgil korraldatud üritused kasumi kasvatamiseks, toetamiseks või teadlikkuse tõstmiseks.
- Näitused ja messid: üritused, mis toovad kokku ostjad, müüjad ja huvitatud isikud, et vaadata, osta ja müüa tooteid ja teenuseid tööstusharudele või huvitatud inimestele.

- Meelelahutuslikud üritused: meelelahutuslikul eesmärgil korraldatud ühekordsed või korduvad, tasuta või piletiga etendused, näitused või muud üritused.
- Festivalid: publiku jaoks või poolt korraldatud ilmalikud või vaimulikud tähistamisüritused. Paljud festivalid on mõeldud ostja ja müüja kokkutoomiseks.
- Riiklikud ja kodanikuüritused: poliitiliste parteide, kogukondade, linna- või valitsusjuhtide poolt korraldatud või nende osalusega üritused.
- Turundusüritused: reklaamile orienteeritud üritused, et tuua kokku ostja ja müüja või tõsta teadlikkust mingist tootest või teenusest.
- Koosolekud: informatsiooni vahetamiseks, arutlemiseks ja otsuste tegemiseks, hariduslikel eesmärkidel või suhete sõlmimiseks mõeldud üritused.
- Sotsiaalsed üritused: kutsetega eraüritused, tähistamis- ja mälestusüritused kultuuri, religioosel, kogukondlikul, ühiskondlikul puhul.
- Spordiüritused: vaatamise või osalemisega üritused, mis hõlmavad lõõgastumis- või võistluslikke sportlikke tegevusi.

Iga huvigrupp ootab erinevate eesmärkide täitmist. Ettevõtete omanike peamine kasu on teenida võimalikult palju kasumit, töötajad soovivad saada kõrgemat palka ja paremaid töötingimusi ning kliendid kvaliteetset toodet võimalikult madala hinnaga. Juhtkond on enamasti huvitatud isikliku sissetuleku suurendamisest, kuid kuna saadav tulu on seoses ettevõtte efektiivsusega, soovitakse parandada finantsnäitajaid. Kreditorid peavad oluliseks ettevõtte maksevõimet ning ühiskond ootab üldist heaolu kasvu, millele ettevõtted saavad kaasa aidata uute töökohtade loomisega. See, millise grupi eesmärke kõige paremini rahuldatakse, sõltub antud grupi tähtsusest ja mõjust ettevõttele ning juhtide kui otsustajate käitumisest. (Kaldaru, Tamm 2003: 73)

Sama on sisuliselt kohaldatav ka kasumile orienteeritud ürituste korraldamisele. Esinejad ja töötajad soovivad saada kõrgemat palka ja paremaid tingimusi ning osalejad nauditavat või kasulikku üritust, selle eest samas võimalikult vähe makstes. Kui korraldajate tulu sõltub müüdud piletite tulust, on neil, kellel sellest kasu on, motivatsiooni võimalikult palju reklaamida ja muul moel kaasa aidata. Ürituse rahastajad soovivad, et raha kasutataks kasu tooval eesmärgil ja sihtotstarbeliselt. Ühiskonna heaolu kasvu saab tagada luues projekti teostamiseks uusi töökohti.

Ürituste korraldajate huvid on sageli siiski oluliselt laiemad kui mingi konkreetse toote tootja omad, milleks on enamasti võimalikult suure kasumi teenimine. Nagu oli näha ka ürituse liikide loetelust, peetakse oluliseks ka teadlikkuse kasvatamist, raha kogumist heategevuslikul eesmärgil, töötajate oskuste arendamist, info vahetamist, motivatsiooni ja rahulolu kasvatamist ning tervise edendamist. Samuti meelelahutust ja tähistamist, mälestamist või tunnustamist (lähiminevikust näiteks Veteranirock, millega avaldati austust missioonil käinud sõduritele), valimisüritusi, mille eesmärk pole alati kasumi teenimine.

Suure osa üritustest moodustavad eraüritused. Need kuuluvad enamasti meelelahutuslike ja sotsiaalsete või ka spordiürituste ja koosolekute alla. Korraldatava ürituse liik ja teostus mängivad tähtsat rolli nii isiku kui organisatsiooni maine kujundamisel.

Ürituskorralduse valdkond mõjutab majandust palju: nii positiivselt kui negatiivselt. Spordisündmustest töötab tulla ühiskonnale muudki kui mõõdetavat kasu – näiteks rahvuslik uhkus ja üldine rahulolu. Lisaks võib sündmus parimal juhul tõhustada piirkonna või linna ressursside kasutamist ja annab ettevõtjatele võimaluse teostada uusi ideid. Suursündmustega seoses sünnib piirkondlikke rahavooge, mis põhjustavad nii ajutisi lühiajalisi kui püsivaid pikaajalisi muudatusi kogu paikkonna majutus- ja toitlustusalal. Lühiajalised muudatused on muuhulgas müügi mahu ja struktuuri muutused, pikaajaline muudatus on näiteks hotelli kliendistruktuuri püsiv muutus. (Sommer jt 2004: 139)

Ürituskorralduse valdkond on ka üks maailma suurimaid tööandjaid. Näiteks 2009. aastal Taiwanis toimunud Maailmamängude pärast loodud ajutiste ja alaliste töökohtade arvu hinnati kokku umbes 20 000-le. Valitsuste ja ürituste korraldajate hulgas on tavaline, et korraldatakse suurüritusi, et näidata linna või isegi riike atraktiivse turismi sihtkohana ja parandada seeläbi majanduslikku olukorda. Sama aasta Maailmamängude põhiline põhjendus nii suure spordiürituse võõrustamiseks oligi see, et investeeringud infrastruktuuri ja potentsiaalsetesse toimumispaikadesse ning kaasnevad erainvesteeringud hotellidesse ja teistesse turismiehitistesse viiksid tulude ulatusliku kasvuni turismisektoris. See avalduks eelkõige turistide meelitamises tulevastele üritustele, mis toimuvad uutes ehitistes, võõrustava linna paranenud kuvandis ja läbi konkreetse ürituse

maine. Negatiivne mõju seisneb suurüritustega kaasnevas kõrgemas kuritegevuse tasemes toimumiskoha ümbruses, põhjustatavates poliitilistes vaidlustes ja halvas mõjus keskkonnale, mis hõlmab nt prügi ja reostuse teket. (Ma jt: 86)

Eestiski toimuvad igal aastal sajad sündmused, mille korraldamine tõstab regiooni mainet, edendab turismi ja toob otseselt kasu regiooni ettevõtetele ja asutustele, eeskätt teenusepakkujatele. Konjunktuuriinstituut uuris kultuuri- ja spordisündmuste toimumise tõttu ilmnunud regionaalset majanduslikku mõju kohalikele ettevõtetele, asutustele ja tervele regioonile. Ürituse majanduslik mõju ettevõtetele ja asutustele sõltus külastajate arvust, ürituse ja regiooni mainest, sündmuse sisust, korraldaja professionaalsusest ja turunduslikust kompetentsist, külastatavusest, piirkonna infrastruktuurist ja kohalike ettevõtete ja asutuste valmidusest teenindada külastajaid ning pakkuda korraldajatele vajaminevaid kaupu ja teenuseid. Ettevõtted ja asutused hindasid, kas ürituse läbiviimise ajal toimus tavalise nädalaga võrreldes muutusi külastajate arvus, müügitulus, kasumis ja töötajate arvus. Ürituste keskmisena tõusis külastatavus võrreldes tavalise nädalaga peaaegu pooltes regiooni ettevõtetes ja asutustes (46%), tänu millele kasvasid ettevõtete müügitulud. (Josing jt 2012: 6; 60)

Lisatõõjõudu palkas selleks ajaks vaid ligi kümnendik ettevõtetest. Enim tunnetati müügitulu kasvamist Augustibluusil, Viljandi Pärimusmuusika Festivalil ja Saaremaa Rallil. Kohalikule majandusele keskmisest suuremat positiivset mõju avaldanud üritused toimusid Haapsalus, Viljandis, Saaremaal, Rakveres, Tartus, Muhumaal ja Käsmus, kus on Eesti mõistes üle keskmise arenenud turismiinfrastruktuur (majutus, toitlustus), mistõttu ollakse paremas algpositsioonis või paremini ettevalmistunud külastajate teenindamiseks. Samuti olid keskmisest enam ettevõtjatele kasu toonud üritused enamjaolt rahvarohked ja enam kui kümne aastase korraldusajalooga. Ülejäänute puhul jäi müügitulu tavalise nädalaga võrreldavale tasemele. Seega võib öelda, et nende ürituste toimumiskohas tegutsevatele ettevõtjatele on ürituste aeg heaks tulu teenimise võimaluseks. Seega, kui kohalikud ettevõtted ja asutused tahavad müügitulu suurendada, siis tuleb eelnevalt valmistuda külastajate teenindamiseks ning teha korraldajatega koostööd, et külastajad jõuaksid teenusepakkujateni. (*Ibid.*: 61-64)

Väga suurte ürituste puhul võib paraneda või halveneda kogu riigi kuvand (Reusch, Dechange 2013: 167). Suur festival võib majandust sellisel määral stimuleerida, et aitab riigil vähendada majanduslikku mahajäämust. Ürituse majanduslik eesmärk peaks olema nii raharinglus oma kogukonnas kui selle sissetoomine väljastpoolt. Eduka ja hästi planeeritud üritusega tugevdatakse kogukonna au- ja ühtsustunnet ja tekitatakse mälestusi turistidele, et nad tahaksid tagasi tulla. (Dakle 2013: 203)

Regionaalne majanduslik mõju üritusest on seda suurem, mida enam pakuvad kohalikud ettevõtted ja asutused korralduseks vajaminevaid tooteid ja teenuseid (nt reklaami-, turva-, heli- ja valgusteenuseid, toitlustust, majutust, transporti jne) ning mida enam on ürituse korraldamisse kaasatud kohalikud elanikud. Piirkondlikud eelarvelised tulud toetavad kohalikku ettevõtlust ning toovad kasu sealsetele elanikele. (Josing jt 2012: 105)

Seega võrreldes maailma ja Eesti ürituskorralduse praktikat on näha, et mõlemas toimuvad üritused avaldavad positiivset mõju turismisektorile ja kaubandusele. Üritused toovad kaasa nii välis- kui siseturismi. Tõenäoliselt kasulikumad on ürituse piirkonna ettevõtetele välituristid, kes ööbivad sagedamini sihtkohas, kuid ka Eesti elanikud, kes ürituse asukohas veedetud aja jooksul vähemalt esmatarbekaupu ja toitlustusteenuseid tarbivad.

### **1.1.2. Ürituskorralduse etapid**

Tänapäeva infoühiskonnas veedetakse palju aega koosolekutel, seminaridel, töötubades ja konverentsidel. Samuti külastatakse üritusi vabal ajal. Käesolevas peatükis on fookus suunatud etappide kaupa juhiste andmisele ürituse korraldamiseks.

Korraldamaks üritusi, millel osalemine ei kujuneks lihtsalt aja ja ressurside raiskamiseks, on oluline teadlik ja eesmärgile suunatud tegevus nii ürituse planeerimis- kui korraldusetapis. Organiseerimisel vajalikud tegevused võib jaotada klassikalisi projektijuhtimise reegleid järgides. Korraldajate ülesandeks on tegeleda nii sisulise (nt programmi ettevalmistamine, töö esinejatega) kui ka vormilise (nt teavitust, arveldus, tehniline ettevalmistus) poolega. Ürituse õnnestumise võti seisneb oskuslikus projektijuhtimises ja õnnestunud partnerite valikus. (Ürituste ... 2013)

Ürituse korraldamisel mõtleb teenusepakkuja või projekti soovija välja idee ja stsenaariumi, korraldab juhtimise ja tootlustamise, leiab toimumiskoha ja esinejad, organiseerib kutsete valmistamise ja väljasaatmise ning muud vajalikud tegevused. Kõige lõpuks antakse üritusele hinnang. Teenusepakkujaga sõlmitakse leping, kus tuuakse ära pooled, eesmärk, ülesanded, ajakava, eelarve, tähtajad, lõpetamine ja sanktsioonid. Vajalikud on teadmised tootlustusest, heli-, valgus-, video- ja eritehnikast, dekoreerimisest, graafikast ja kujundustöödest, trükitehnoloogiast, turundusest, esinejatest, etiketist, tavadest, kommetest, trendidest, turva ja ohutustehnikast, majutusest. Eduka sündmuse aluseks on, et korraldajate ootused ja eesmärgid oleks täidetud, osalejate ootused oleks ületatud või täidetud ja tekitatud positiivsed emotsioonid. Sellest tulenevalt uuriti küsitletavatelt eesmärkide täidetuse ja rahulolu kohta korraldatud üritusega (ptk 2). (Annus 2013)

Projekti juhtimisel saab valida ka paindliku ja traditsioonilise viisi vahel. Kõikidele projektidele laienevaid meetodeid saab kohaldada ka ürituse korraldamisele. Järgnevalt on kahte varianti võrreldud.

**Tabel 2.** Paindliku ja traditsioonilise projektijuhtimise võrdlus.

Paindlik projektijuhtimine	Traditsiooniline projektijuhtimine
Meeskonnad juhivad end ise ja võivad ülesandeid sooritada nii, kuidas tahavad, kuni nad peavad kinni reeglitest.	Tüüpiliselt on meeskonnad projektijuhi range kontrolli all. Töötatakse alguses kokku lepitud detailse graafiku järgi.
Projekti nõuded arendatakse välja protsessi käigus vastavalt vajadusele. See võib tähendada, et lõpptulemus erineb alguses ettekujutatust.	Projekti nõuded fikseeritakse enne projekti algust. See võib viia selleni, et omanikud nõuavad igaks juhuks rohkem kui nad vajavad.
Meeskonnad hindavad pidevalt projekti ulatust ja arengusuunda, mis tähendab, et nad võivad seda suunda igal ajal muuta, et tulemus vastaks muutuvatele vajadustele. Lõpptulemus pole täielikult teada.	Meeskonnad töötavad lõpliku toote nimel, mida saab inimestele pakkuda tihti kuid või aastaid peale projekti algust. Vahel pole lõppprodukt enam oluline, kuna äri või tarbija vajadused on muutunud.

Allikas: (Agile ... 2013)

Kokkuvõttes on traditsiooniline projektijuhtimine parem valik stabiilses keskkonnas, kus toodetakse fikseeritud eelarve piires midagi kindlat ja paindlik projektijuhtimine siis, kui pole fikseeritud omadustega lõpp-produkti, või kus keskkond on kiiresti muutuv (*Ibid*). Paindliku projektijuhtimise pooldajad hindavad oma tegevuses (Agiilse ... 2013):

- inimesi ja suhtlust rohkem kui protsesse ja arendusvahendeid,
- töötavat lahendust rohkem kui põhjalikku dokumentatsiooni,
- koostööd kliendiga rohkem kui läbirääkimisi lepingute üle,
- muudatustele reageerimist rohkem kui algse plaani järgimist.

Autor eeldas, et ürituste puhul sobib paremini paindlik projektijuhtimine. Loetelu põhjal pole kahtlust, et see nii on, kuid tabeli põhjal on see vaieldav. Paindliku projektijuhtimise kontseptsioon ütleb justkui, et fikseeritud peavad olema vaid põhireeglid ja ülejäänud kujuneb töö käigus ning meeskonnal on väga palju vabadust. Tabelis kirjeldatu kohaselt tundub, et planeeritu saavutamisele aitaks rohkem kaasa traditsioonilise variandi kasutamine nii suures ulatuses kui võimalik.

Tabeli esimese võrdluspunkti kohta võiks öelda, et selles ulatuses, kuni see toimib, on alati parem töötada detailse graafiku järgi ning paindliku projektijuhtimise võtetega anda meeskonnale juurde vabadust. Ka teise punkti puhul tuleb tõdeda, et eelistatud peaks olema traditsiooniline projektijuhtimine, kuna eesmärk on siiski võimalusel plaanist kinni pidada, kuid paindliku projektijuhtimise puhul on võimalik tegevuskavast kõrvalekaldumine juba plaani sisse kirjutatud. Asjaolu, et omanikud nõuavad esialgses plaanis rohkem, kui tegelikult vajavad, tekitab suurema koormuse projektimeeskonnale, kuid soosib ka parema tulemuse saavutamist. Viimase võrdluse puhul sobib üritusega vaid traditsioonilise variandi esimene pool, kuna on tõsi, et meeskonnad töötavad lõpliku toote (ürituse) nimel, mida saab inimestele pakkuda tihti kuid või aastaid peale projekti algust, kuid lahtri teine pool, kus öeldakse, et vahel pole lõpp-produkt enam oluline, kuna äri või tarbija vajadused on muutunud, ei ole üritustele kohaldatav. Lõpp-produkt, mille nimel tööd on tehtud, on kõige olulisem. Meeskonnad peaks pidevalt hindama projekti ulatust ja arengusuunda, et nad saaksid seda igal ajal muuta, et

tulemus vastaks muutuvatele vajadustele. Seega pole lõpptulemus kunagi täielikult teada.

Kokkuvõttes tuleks, nagu enamiku teemade puhul, kahte võimalust kombineerida. Kõigepealt peaks fikseerima nõuded ja looma detailse graafiku, kuid andma meeskonnale vabaduse valida vahendeid ja meetodeid selle täitmisel. Projektijuht peaks protsessi arengut jälgima. Pidevalt tuleb hinnata projekti arengusuunda, et muutuvatele vajadustele kiiresti reageerida. Omanik võib nõuda pisut rohkem, kui tegelik vajadus, kindlustamaks, et vajadus saaks rahuldatud, panemata sellega töötajatele liiga suurt koormust.

Traditsioonilise projektijuhtimise oskused ja protsessid on kõige paremini leitavad dokumendis nimega *Project Management Body of Knowledge (PMBOK)*, mille põhieesmärk on tuvastada ja kirjeldada teadmisi ja tegevusi, mis on kasutatavad enamiku projektide puhul (O'Toole 2000: 3). Dokumendis on identifitseeritud projektijuhtimise põhielemendid. Projektijuhtimise protsessid on jaotatud viite gruppi (What is ... 2014):

1. algatamine,
2. planeerimine,
3. teostus,
4. jälgimine ja kontroll,
5. lõpetamine.

Selle põhjal on loodud spetsiaalselt ürituste vajadusi arvestav *Event Management Body of Knowledge (EMBOK)*. Ürituskorralduse spetsialist Julia Rutherford Silvers on oma koostatud veebilehel avaldanud spetsiaalselt ürituste juhtimise tarbeks loodud kompetentsi mudeli (vt tabel 3). See on välja arendatud võrdleva analüüsi teel enam kui 30 kõnealuse tööstusharu kompetentsi alustalade ja kutsestandardite dokumendi ja 150 rahvusvahelise teksti põhjal.

**Tabel 3.** Ürtuste juhtimise kompetentsi mudel.

Administ- reerimine	Kujundamine	Turundus	Tegevused	Risk
------------------------	-------------	----------	-----------	------

Finants-juhtimine	Sisu juhtimine	Turundusjuhtimine	Külastajate juhtimine	Järelvalve teostamine
Inimressursi juhtimine	Meelelahutuse juhtimine	Materjali juhtimine	Kommunikatsioonijuhtimine	Otsuste juhtimine
Informatsiooni juhtimine	Keskkonna juhtimine	Kauba juhtimine	Infrastruktuuri juhtimine	Hädaolukordade juhtimine
Hangete juhtimine	Toidu ja joogi juhtimine	Promotsiooni juhtimine	Logistika juhtimine	Tervis ja ohutus
Sidusgruppide juhtimine	Tootmisjuhtimine	Avalike suhete juhtimine	Osalejate juhtimine	Kindlustuse juhtimine
Süsteemi juhtimine	Programmi juhtimine	Müügijuhtimine	Asukoha valik	Juriidiline juhtimine
Ajajuhtimine	Teema juhtimine	Sponsorluse juhtimine	Tehniline juhtimine	Ohutuse juhtimine

Allikas: Rutherford Silvers 2013.

Tabelis 3 on kirjeldatud ürituse juhtimise faase, protsesse ja põhiväärtusi, korraldajate (juhtide) tegevusvaldkondi ja ülesandeid. Administreerimise alla kuuluvateks tegevusteks on finantspoole, inimeste, informatsiooni, hangete, sidusgruppide, süsteemi ja aja juhtimine. Kujundamise protsess koosneb sisu, meelelahutuse, keskkonna, toidu ja joogi, tootmise korraldamisest ning teema- ja programmijuhtimisest. Väga oluliseks valdkonnaks on turundus, mille tulemuslikkus sõltub turundustegevuse, materjali, kauba, promotsiooni, avalike suhete, müügi ja sponsorluse juhtimisest. Rutherford Silvers on paljude dokumentide põhjal lahterdanud omaette kategooriasse veel tegevused nagu külastajate, kommunikatsiooni, infrastruktuuri, logistika, osalejate ja tehnilise juhtimise ning asukoha valiku, millest ürituse edukus väga suures osas sõltub. Viimane lahterdus kannab riski nimetust ja sisaldab endas tegevusi nagu järelvalve teostamine, otsuste, hädaolukordade, tervise ja ohutuse ning kindlustuse juhtimine, samuti juriidilised tegevused.

Kategooriate nimetused nagu „tegevused“ („operations“) ja „risk“ („risk“) tunduvad pisut ebasobivatena. Kirjeldatud kõrgema riskiga tegevused ei paista tegelikkuses olevat ülejäänutest suurema ebaõnnestumise tõenäosusega. Samuti jääb arusaamatuks üldnimetus „tegevused“ (või ka „operatsioonid“), kuna ka teised liigitused koosnevad tegevustest.

Ürituse korraldamise viis sõltub selle tüübist, ettevõtmise ulatusest, osalejatest, eesmärgist ja kasutada olevatest ressurssidest. Kuna korraldamine on aeganõudev protsess, tasub sellega alustada vastavalt ürituse iseloomule enamasti kuni aasta enne planeeritavat toimumisaega. Tegevuse käigus tuleb välja selgitada selle eesmärk, iseloom ja mastaap. Seejärel saab tegeleda tehnilise korraldusega. (Ürituste korraldamise ABC ... 2013)

Ürituste korraldamisega alustades tuleks esmalt lähtuda kolmest tähtsast punktist (Reusch, Dechange 2013:166):

1. Üritus peab kindlal momendil toimuma.
2. Lisaks meeskonnaliikmetele on ürituse toimumisel suur osa ka klientidel.
3. Ürituste organisatsioonilisest keerukusest tulenevalt peab olema loodud oma ajutine struktuur. Väga suurte ürituste jaoks tuleks luua eraldi ettevõtte.

Projektijuhtimisel on neli faasi: ettevalmistamine, planeerimine, elluviimine ja hindamine. Ettevalmistamise faasis analüüsitakse hetkeolukorda, määratletakse projekti valdkonna arengusuunad, huvigrupid ja nende vajadused. Järgmiseks tuvastatakse probleemid ja reastatakse nad põhjus-tagajärg seose kaudu, koostades probleemipuu ja üritades lahendada kesksel probleemi ning kaotada selle põhjused. Sõnastatakse eesmärk ehk saavutada soovitud olukord, mille alusel koostatakse projekti lühiidee kirjeldus. Kaalutakse projekti teostatavust ja võetakse vastu strateegiline otsus, kas arendada projektiideed edasi. Projekti kavandamisel kasutatakse sageli loogilise maatriksi meetodit, mis aitab eristada projekti eesmärkide, tulemuste, tegevuste ja sisendite tasandid, hinnata riske ning täpsustada projekti tulemuslikkuse näitajaid ja hindamiskriteeriume. (Projekti ettevalmistamine 2013)

Järgneb planeerimisetapp, mille edukus sõltub algatuse faasis kogutud informatsiooni kvaliteedist ja kvantiteedist. Planeerimise faasi eesmärk on luua plaan, et saavutada ürituse eesmärgid (Live Events ... 2007: 8). Selles faasis on elementaarne põhjalikult läbi mõelda ka põgusalt peatükis 2 uuritud kriitilised ohutegurid (Ürituste ... 2010: 4):

- aeg (toimumishetk, ettevalmistusperioodi pikkus);
- raha (osalemistasu, sponsorid);

- sisu (programm, esinejad);
- korraldajad (keskus, koolid, partnerid).

Planeerimisetapis leitakse vastused küsimustele miks, kellele, millal, kus ja millise raha eest üritus korraldatakse. Vastuste abil saab paika panna ürituse kontseptsiooni ja eesmärgi, mis aitab määrata formaadi. Sihtrühma määratlemine on oluline nii külaliste arvu planeerimisel kui programmi väljatöötamisel. Ürituse kuupäeva valides tasub arvestada selle kattumist teiste oluliste sündmustega, mis on suunatud samale sihtrühmale. (Ürituste korraldamise ABC 2013)

Projekti teostamisel tuleks kasutada meetodit, kus tegevused jagatakse gruppidesse, seejärel iga grupp väiksemateks osadeks ja viimaks üksikuteks tegevusteks. Need peavad olema juhitavad, mõõdetavad, üksteisest piisavalt eraldiseisvad, vajalikud projekti teostamiseks, et tegevuste tulemusena moodustuks terviklik projekt. Seda võib nimetada keskseks abivahendiks projekti teostamisel ning see on aluseks kõigi teiste tegevuste planeerimiseks, sh (Artto jt 2011: 89-90):

- ulatuse kinnitamine,
- kogu projekti ja alamprojektide planeerimine ja aruandlus,
- kulude ja eelarve loomine ja aruandlus,
- ajaliste ja rahaliste ressursside nõude täpsustamine ja jälgimine,
- eesmärkide ja ressursside kooskõlastamine,
- projekti jälgimine ja sellega seotud isikute võrgustiku loomine,
- kohustuste juhtimine,
- projekti finantseerimise ja lepingute planeerimine.

Kui on teada maksimaalne küllastajate arv ning ressursside ja ruumi suurus, saab luua ürituse suuruse juhtimise plaani. Ulatuse juhtimine on tasakaalustavaks tegevuseks kliendi ootuste juhtimise ja eelarve piires püsimise vahel. Seejärel peaks looma kulude plaani, millest koos tulude planeerimisega moodustub eelarve. Kulude plaan peab arvestama nii kulutusi ressurssidele kui kulutusi, mis võivad tekkida ürituse korraldamise jooksul tehtavate otsuste tulemusena. Kui on teada, kui palju ja milliseid ressursse läheb vaja ürituse läbiviimiseks, tuleks luua ka hangete plaan. Määratakse ostetavate või renditavate vahendite kogused ning millal ja kuidas need hankida. See

plaan võib sisaldada lepingute sõlmimise vajadust, kulude võrdlemist, varustajate valimist. (Live Events ... 2007: 8)

Esialgne hinnang kulutustele aitab muu hulgas määrata ürituse mastaabi, sponsorite vajaduse ja osalustasu (Ürituste korraldamise ABC 2013). Eelarve koostamisel tuleks hiljem ebameeldivate üllatuste vältimiseks arvestada kõige maksumus detailideni – kutsed, internet, ruumide rent ja kujundus, toitlustamine, esinejad, autoritasud, tehnilised seadmed, turvateenus, koristus, eriefektid, transport, osalejate majutus, meedia, ürituse jäädvustamine, meened ja muud kulud. (Annus 2013)

Omavahendite ebapiisavuse korral tuleb toetuse küsimiseks taotlusvormide täitmisel järgida rahastaja poolt ette antud eelarvevormi. Paljud rahastajad maksavad toetusraha pärast projekti osalist või täielikku elluviimist. Seega tuleb ressursside planeerimisel arvestada, millistest allikatest katta projekti kulud enne toetusraha saabumist. (Projekti planeerimine 2013)

Kui on teada ajakava, saab alustada tööjõu planeerimisega. Tuleb teha nimekiri ülesannetest, mis on vaja ära teha, seejärel oskustest, mida selleks vajatakse. Aeg-ajalt on korraga ülesandeid täitma vaja mitut inimest. Selleks tuleks luua nimekiri inimestest, kellel on oskused, mida erinevatel aegadel vajatakse. Nii saab teada, kui palju töötajaid on tarvis ja millised peaksid olema nende graafikud. (Live Events ... 2007: 8)

Lisaks terve projekti jooksul korraldusest osa võtvale meeskonnale on võimalik tegevusse kaasata lühiajalise panusega eksperte konkreetsete ülesannete täitmiseks. Projekti inimressursi hulka kuuluvad veel sidusgruppide esindajad (tellijad, juhtkomitee esindajad, teised kasusaajad) ning projektiga mitteseotud kolleegid, kelle oskusi saab kasutada. Projektijuhi oluline oskus on inimeste kaasamine: mida rohkem õnnestub kaasata meeskonnaväliseid inimressursse, seda laiema tähelepanu osaliseks saab projekt. Järgnevalt on toodud projektijuhi ülesanded (Rahvusvahelise ... 2000: 70-72):

- planeerida ja organiseerida tegevusi olemasolevate ressursside piires;
- kontrollida nende täitmist ja anda meeskonnale tagasisidet;
- luua eeldused heaks meeskonnatööks ja kujundada töökeskkonda;
- määratleda vajalikud rollid meeskonnas;

- sõnastada nende lähteülesanne;
- otsida sobiva kvalifikatsiooni, kogemuste ja isikuomadustega inimesed;
- kaasata, innustada, motiveerida ja kinnistada meeskonda.

Tööjõuplaaniga saab siduda ka kvaliteediplaani. Näiteks, kui planeeritakse palgata erioskustega inimesi töötama seadmetega selle asemel, et teha kohapeal koolitus, võib plaan tõsta ürituse kvaliteeti. Kvaliteediplaan peaks alati keskenduma maksimaalse kvaliteedi pakkumisele kogu ürituse ulatuses. Seda saab teha reastades eesmärgid, mis puudutavad teeninduskvaliteeti. Kvaliteedi tõstmisele aitab omakorda kaasa kommunikatsiooniplaani koostamine. Kui tekib mõni muutus, peaksid kõik osalised teadma, keda sellest informeerida ja kuidas see üritust mõjutab. Et üritus sujuks ja täidaks külastaja ootused, koostatakse graafik, mis sisaldab endas ka kõiki eelnevalt mainitud plaane. (Live Events ... 2007: 9)

Ürituse õnnestumise juures on väga tähtis ka riskijuhtimine. Vähendamaks ilmnedu võimalikke riske, peaksid juhid sellele suurt tähelepanu pöörama. Enamasti on suurima riskiga tegevused need, millega on tõenäolisem hilineda (Locatelli jt 2012: 62).

Ürituse riskijuhtimise eesmärgid hõlmavad varade kaitset, et minimeerida õiguslikke ja finantsilisi kohustusi, hoida kontrolli all võimalikke kaotusi ja jälgida vastutust. Riskijuhtimine on võtmekomponent ürituse planeerimise ja loomisega seotud vastutuse juures ning peaks olema täielikult osa ürituse loomis- ja arenguprotsessist, et garanteerida riskide efektiivne juhtimine mõistlike kuludega. (Kose jt 2011: 4)

Töötatakse välja plaan ürituse edu ohustavate faktoritega tegelemiseks. Järgmiseks tuleb otsustada, millised riskid realiseeruvad tõenäolisemalt ja millistel on üritusele suurim mõju ning paika seda prioriteetid. Eesmärk on võimalikult palju riske kõrvaldada. Plaani loomisega algab kontrollimise ja jälgimise järjepidev protsess kogu ürituse vältel. (Live Events ... 2007: 9)

Autor hindab ürituskorralduse üheks tähtsaimaks osaks lisaks esinejate leidmisele turundust. On raskem turundada midagi, mida ei saa füüsiliselt tarbida. Üritusturunduse põhieesmärk on saavutada positiivne kuvand meedias leheruumi või eetriaaja eest

maksmata. Head suhted võtmemeediaga ja innovatiivsete tehnikate ja abivahendite kasutamine huvi tekitamiseks on olulised, kui üritada saavutada soovitud meediakajastust. Suhetele meediaga ja reklaamile peaks pöörama suurt tähelepanu – hästi planeeritud reklaamikampania peaks olema osa igast üritusest. Ideaalis peaks see olema jagatud mitme kuu pikkuse perioodi peale, jõudes haripunkti veidi enne üritust. Varajane informeerimine võimaldab potentsiaalsetel osalejatel planeerida vastava aja reklaamitud ürituse jaoks ja ennetab konkureerivate üritustega kattumist. (Kose jt 2011: 4)

Mõne aastaga on üheks oluliseks ja tulemuslikuks turundamise meetodiks tõusnud ettevõtete ja ürituste reklaamimine sotsiaalmeedias. Osaledes sotsiaalmeedia ja internetiturunduse agentuuri *7Blaze* ühe juhi Jaan Kruusma läbi viidud sotsiaalmeedia turunduse koolitusel, sai autorile selgeks, et kui sihtgrupi hulgas on inimesi teismelistest keskealisteni, tuleks turundamisel kasutada võimalikult palju sotsiaalmeedia kanaleid.

Üha enam ettevõtteid loob kodulehe lisaks olemasolevale ka *Facebooki*, *Twitterisse*, *LinkedIni*, *Google+*'i, *Youtube*'i, *Instagrami*, *Foursquare*'i ja *Pinteresti* keskkonda ning reklaamib end blogides ja nišifoorumites. Tuleb teada saada, kas ja milliseid neist kasutab sihtgrupp, kellele reklaam suunatakse. *Facebooki* auhinnamängud on üritusturunduse väga levinud viis. Arvestades tasuta pileteid võita tahtvate ürituse info sõpradega jagajate arvu ja nende arvu, kes seda tegelikult näevad, ka väga edukas viis olla nähtav, jääda meelde ja meelitada külastajaid. Et üritust külastataks, peaks ettevõtte (või ka isik) saavutama populaarsuse sihtgrupi hulgas, luues uusi kontakte, olles teistele kasulik, jagades sihtgruppi huvitada võivaid ettevõtte tegevuse või ürituse teemaga seonduvaid videoid ja muud informatsiooni, kogudes jälgijaid, kelle uudiste voogu hakkab lisanduma jagatav informatsioon ja kutsed üritustele. Eespool nimetatud platvorme peaks omavahel võimalikult palju liidestama, et info kanduks ühelt lehelt teisele või üks leht sisaldaks viidet teisele. Samuti suurendab brändi, ettevõtte, isiku või ürituse nähtavust platvormil *tagide* ja *hashtagide* nime kandvate märgistuste kasutamine. *Tagid* muudavad näiteks ürituse reklaamil märgitud inimese kontol reklaami nähtavaks, mistõttu jõuab see suurema arvu inimesteni. *Hashtag* võimaldab lisada pildile kõikvõimalikke märksõnu, mis toimivad viitena teistele sama sõna

kirjelduses sisaldavatele piltidele või videodele, mistõttu tasub viimaseid kasutada näiteks eraisiku kontole laetaval pildil, märkides sel viisil ära oma ettevõtte nime. Puuduliku turundustöö puhul on põhiliseks riskiks vähene ürituste küllastajate arv.

Järgnev näide seob omavahel turunduse ja riskijuhtimise teema. Autori hinnangul on turundus eriti oluline ühekordse ürituse või ürituse esmakordse toimumise puhul, kuna inimestel pole saanud eelnevatest kordadest oma kogemuse, teiste arvamuse, tagasiside või meedia vahendusel sellest veel arvamust kujuneda. Ürituse edu nimel, eriti, kui see on orienteeritud kasumile, on oluline, et seda küllastaksid paljud inimesed.

Näiteks 2012. aasta suvel toimunud muusikaüritus Monster Festival, mille toimumisala ettevalmistamise tarbeks Pärnu rannas oli vaja palju tehnikat ja tööjõudu ning kuhu olid kutsutud väga tuntud ja populaarsed esinejad nii Eestist kui kaugemalt, ebaõnnestus peaaegu täielikult. Meedia kajastas seda küll õnnestununa, kuid korraldajate jaoks see seda olla ei saanud, kuna suurel festivalialal oli korraga vaid umbes 100 inimest. Samas paistis turundustöö esialgu laitmatu: reklaam oli pikka aega igapäevaselt nähtav sihtgrupi hulgas populaarseimas sotsiaalmeedia- ja kuuldav kuulatavaimas raadiokanalis, toimusid piletiloosid. Tõenäoliselt ei arvestatud aga riskianalüüsis halva ilmaga keset juulikuist kuumalainet. Inimesed olid arvestanud pileti ostmisega toimumiskohalt, aga toimumispäeval sadas vihma. Näide selgitab, et isegi pealtnäha kindla eduga ürituse puhul on olemas ebaõnnestumise oht ja riskianalüüsis peaks arvestama võimalikult paljut. Võimalus, et tagasi ei teenita isegi korralduskulusid, tuleks minimeerida. Kui tegevus on planeeritud ainult välialale ja sinna ei saa mingil põhjusel paigaldada katusealust, on korraldajatel mõistlik minimeerida võimalus, et pileteid ei osteta ette. Selleks peab eelmüügipilet olema piisavalt palju odavam.

Antud näite põhjal on näha, et riskijuhtimist saab teostada efektiivsemalt. Et saada teada, kas seda Eestis üldse tehakse, küsiti seda intervjuueeritavatelt. Turundusega seonduvast uuriti, millistes kanalites üritusi reklaamitakse (toodud ptk-s 2.2.)

Korraldustehnikaid ja -meetodeid saab vastavalt vajadusele varieerida, kasutades neid erinevates situatsioonides ja eri suurusega üritustel. Suure ürituse korraldamiseks on kasulikum panna kokku selge ülesannete jaotusega töörühm. Ürituse kvaliteedi

tagamiseks on kogu protsessi käigus vaja korralikku kontrolli. Kuna selle eest vastutab meeskonna juht, ei tohiks teda koormata tehniliste küsimustega. Parim viis protsessi jälgimiseks ja viivituste kontrolli all hoidmiseks on kindlate tähtaegadega tegevuskava. Selle võib koostada näiteks Exceli tabelina, mis sisaldab tulpasid “Tähtaeg”, “Tegevus”, “Vastutav isik”. (Ürituste ... 2013)

Mida suuremaks projekt muutub, seda kriitilisema tähtsusega on ülesanne organisatsioonide jaoks, kuna keerukus ja projekti mõõde mõjutavad oluliselt selle juhitavust. Väga suure ürituse korraldamisel on vajalik tegeleda paljude eri valdkondade projektidega ehituse, kommunikatsiooni, reklaami ja infrastruktuuri valdkonnas paljude meeskonnaliikmete, rahastajate ja koostööpartneritega mitme aasta jooksul. Iga alamprojekti progressi tuleks analüüsida spetsiifilise meetodiga, et hinnata progressi. Suurürituste tarbeks ei ole kirjandusest leitavad eraldi kontrollimeetodid, kuid on tõestatud, et projekti kontrolli teostades on vajalik elimineerida võimalikult suur osa demotiveerivatest meetmetest. Kuna suuri projekte mõjutavad sageli puudujäägid ajas ja eelarves, on vajalik nende elluviimiseks tõhusat progressi kontrolli, et tuvastada probleemid ja leida sobivad vastumeetmed, et täita projekti eesmärgid ja tagada parim kvaliteet. (Locatelli jt 2012: 58- 62)

Igas suuruses projektide puhul võib probleemiks osutuda asjaolu, et läbi eesmärkide püstitamise ja planeerimise tekitatakse ambitsioone ja lootusi tuleviku suhtes selle piirini, et elatakse tulevikus ja peetakse iseenesest mõistetavaks, et projekt õnnestub ainult tänu selle planeerimisele (Packendorff, Lindgren 2013: 14). Järgmised probleemid on aga tüüpilised projektide teostamisel, sh ürituste korraldamisel (Zandhuis, Stellingwerf 2013: 16-17):

- Projektide teostamisega jäädakse hiljaks, ületatakse eelarve piirid või ei täideta sponsorite ja lõpptarbivate funktsionaalsuse nõudeid;
- Projektijuhid tegutsevad oma äranägemise järgi, kuna standardprotsesse ja tehnikaid ei peeta piisavalt heaks;
- Projektijuhtimisse suhtutakse kui lisakulusse, mitte ettevõtte väärtuse tõstjasse;
- Eelarved ei sisalda ettevõtte sisese tööjõu kulu, kuna töötajate tasu on juba makstud;

- Ei omata ülevaadet kõigist projektidest, millega ettevõtte tegeleb ega informatsiooni nende maksumuse ja lisaväärtuse kohta;
- Projektide juhtimiseks vajalikku ennetavat tööd ei ole lisatud projektiplaani;
- Projektid võivad edukaks osutuda, kuid tänu stressirohkele tööle ja ületundidele.

Hilinemine võib kaasa tuua projekti mahu ulatusliku vähenemise. See mõjutab psühholoogiliselt ka projektimeeskonna liikmeid, kes tunnevad vajadust kiirustada ja hakkavad äkki mõtlema korrigeerivate tegevuste või mahu vähendamise peale, kui sellega oleks saanud arvestada juba varem. Projekti probleemid jagunevad kaheks: ühel juhul on korrigeerivaid tegevusi kindlasti vaja ja teisel juhul pole vaja radikaalseid muutusi, andes võimaluse olukorral endal paraneda ja garanteerides paindlikkuse, panemata meeskonnale suurt pinget. (Locatelli jt 2012: 58- 62)

Samades projektimeeskondades töötavate etenduskunstidega tegelevate organisatsioonide esindajate hulgas viidi läbi intervjuud. Neil paluti rääkida oma elust ja tööst projektide elluviimise jooksul. Vaadeldi projektijuhtimise alast suhtlust, milliseid seoseid nad löid isikliku elu ja projektitöö vahel ja muutuvaid suhteid organisatsiooni ja projektide vahel. Selgus, et kõik uuringus osalenud organisatsioonid kogesid sarnaseid probleeme, mis avaldusid enamasti stressis, hilinemistes ja eelarve ületamises ning ebapiisavas ülevaates projektiportfelli üle. (Packendorff, Lindgren 2013: 14)

Planeerimisprotsessile järgneb elluviimisprotsess. See koosneb kolmest põhietapist: tegevused enne üritust (ettevalmistus ja arendus), selle ajal ning pärast üritust (hindamine ja tulemuste levitamine). Vastavalt ürituse vormile ja osalejate arvule saab iga organiseerija teha valiku alljärgnevate punktide osas, pöörates tähelepanu kõikidele kirjeldatud aspektidele (Ürituste ... 2013).

Projekti elluviimise faasis teostatakse planeeritud tegevused. Kui projekti käigus ilmneb probleem, võib see mingiks ajaks katkestada kõik tegevused, kuid üld- ja kaudsed kulud jäävad alles. Ürituse korraldajal, kes tahab kogukulusid minimeerida, on mitu võimalikku tegevusplaani: juba enne projektiga alustamist probleeme ennetada, tegeleda nendega projekti käigus pärast informatsiooni kogumist või oodata, kuni üritus on juba ebaõnnestunud. (Klastorin, Mitchell 2013)

Elluviimisprotsessi esimeseks põhietapiks on ettevalmistus- ja arendustegevus. See on üks olulisemaid etappe, mille jooksul planeeritakse detailideni kõik ürituse korraldamisega seotud tegevused: ürituseks valmistumine, eesmärk ja sihtrühm. Ürituseks valmistumise osa seisneb töörühma loomises, mis hakkab alltoodud punkte arutama, ülesannete jagamises ning ürituse ettevalmistamise ajakava koostamises, mis sisaldab tähtaegu ja kokkusaamisi. (Ürituste ...2013)

Eriürituse korraldamine peab alati olema suunatud sihtgrupile, kellele soovitakse sõnumit edastada. Enamasti ei ole see seotud niivõrd müügiga kui ettevõtte lähendamisega sihtgrupile. Klientidele korraldatud üritus on mõeldud nende harimiseks oma toote või teenuse osas - pakkudes neile võimalust toodet näha või teenust soodsa hinnaga järele proovida. Meelelahutuslik vorm, mis ei sunni ostma, vaid proovima, muudab kliendid reklaamile palju vastuvõtlikumaks. (Ürituste korraldamine 2013)

Autor on eelnevat ise üritustel, eelkõige messidel, kogenud. Odavamalt pakutud tooted muudavad vahel raskeks nende ostmatajätmise ka siis, kui otsene vajadus puudub ja ostukavatsust esialgu polnud. Sama teema jätkuks on öeldud, et kui organisatsioonil õnnestub inimene üritusele meelitada, väheneb või kaob sootuks ürituse kestmise ajaks võistlus konkurentidega (Kose jt 2011: 2).

Ühe etapina sisaldab ürituse korraldamine veel hindmise faasi. Projekti sisuline hindamine annab võimaluse otsustada, kas projekt on suutnud täita püstitatud eesmärgid, saavutanud soovitud tulemused ning õppida tehtud vigadest. Hinnangu andmise aluseks on hindamiskriteeriumide kehtestamine, et luua üheselt mõistetav alus projekti tulemuslikkuse mõõtmisele ja nendeks on (Projekti üleandmine ... 2013):

- Asjakohasus: projekti eesmärkide vastavus lahendatavale probleemile ja kasusaajate vajadustele ning sobivus projekti sotsiaalse, majandusliku, füüsilise ja poliitilise keskkonnaga.
- Ülesehitus: projekti loogilisus, eesmärkide, väljundite, tegevuste ja sisendite omavahelised seosed ning projekti kavandamise protsessi süsteemsus.
- Efektiivsus: kasutatud sisendite ja ressursside võrdlus saavutatud tulemustega, tulemuste saavutamise kiirus ja juhtimise efektiivsus.

- Tulemuslikkus: projekti väljundite olulisus otseste eesmärkide saavutamisel ning eelduste ja riskide realiseerumine ja mõju projekti tulemustele.
- Mõju: mõju laiemale keskkonnale ning panus üldiste eesmärkide saavutamiseks.
- Jätkusuutlikkus: projektist sündinud kasu kestvus, analüüsitakse erinevaid aspekte.

Asjaolu, kas projekt lõpetati vastavalt plaanile, ei võimalda veel hinnata selle edukust. Isegi kui projekti teostamine jäeti pooleli, võidakse seda pidada edukaks, kui tehtud tööst saadi kasu. Edukuse taset saab mõõta selle järgi, millises staadiumis projekt pooleli jäeti. Edukaks võib pidada ka teostatud projekti, mis ei saavutanud eesmärke, kui õpiti midagi ettevõttele kasulikku. Samas, projekti, mis viidi lõpule vastavalt planeeritule ja millega saavutati eesmärgid, ei saa alati pidada edukaks. Samuti erineb erinevate sidusgruppide jaoks prioriteetide järjestus: ühele on tähtsaim toimumisaeg, teisele maksumus, kolmandale tulemus. (Arto jt 2011: 208)

Hindamisel saab kasutada näiteks Delfi-meetodit ehk eksperthinnangut, mille abil saab selgitada, mis oli ürituse juures positiivne ja mis mitte. Osalejad panevad kokku murtud paberi ühele poolele anonüümselt kirja plussid ja teisele miinused. Seejärel märgib kõrvalistuja lehe äärel ära väited, millega ta nõustub. Kui paberileht on jõudnud ringiga tagasi esimese inimese kätte, küsib moderaator, kellel on näiteks 8 kriipsukesega märgitud väiteid. Sedasi kantakse osalejatele ette kõige populaarsemad arvamused. Kõik osalejad saavad oma arvamust avaldada ning ära hoitakse mõne indiviidi seisukohtade domineerimine kokkuvõtete ajal. Delfi-meetod annab kiire ülevaate ürituse tugevatest ja nõrkadest külgedest ning on paindlikum kui nt hindamisleht 28 küsimuse ja 5 vastusekategooriaga. (Ürituse korraldamise ... 2010: 16)

Kui projektil on mitu sidusgruppi, keda ettevõtmine mõjutab, võivad hindamise tulemused erineda. Projekti efektiivsust saab mõõta konkreetsete võtmefaktorite abil, kuid kasuks tuleb ka projektimeeskonna ja kliendirahulolu uurimine projekti tulemustega. Küllastajate arvamus on oluline edukuse kriteerium, kuid see sõltub nende isiklikest ootustest. Projektipersonali hinnang on kriitilise tähtsusega, kuna see suurendab tulevaste projektide edukust. Saadud kogemuste tõttu ei tohiks projektipersonali võimalusel kasutada vaid ühe projekti puhul. (Arto jt 2011: 209)

Põhjalik hindamine võimaldab saadud kogemusi kasutada uute projektide käivitamisel ja läbiviimisel. Projekti hindamise tulemuste põhjal tehakse järeldused. Seejärel koostatakse projekti lõpparuanne, mis on aluseks tulemuste hindamisel ja milles analüüsitakse eelnevate faaside läbiviimist ja tulemusi. See on oluline dokument nii projekti läbiviijatele kui rahastajatele, keda see peaks veenma organiseerijate pädevuses ning on tihti aluseks ka järgnevate projektide rahastamisel. Lõpparuanne koosneb tegevus- ja finantsaruandest, milles võrreldakse planeeritud ja tegelikke tegevusi, eelarvet, ajakava ning osalejate ja kasusaajate arvu, kirjeldatakse projekti eesmärkide, planeeritud tulemuste ja mõju saavutamist. Erinevuste korral analüüsitakse muudatuste põhjuseid. Lisaks antakse hinnang projekti ellu viinud meeskonna tööle, tuuakse välja tekkinud raskused ja takistused projekti realiseerimisel. Lõppeks kirjeldatakse projekti jätkusuutlikkust. (Projekti üleandmine ... 2013)

Muu hulgas uuris autor, kas aruandlust peetakse võrreldes teiste ürituskorralduse tegevustega probleemseks või keeruliseks valdkonnaks. Aruanne koosneb tiitellehest, sisukorrast, eessõnast, sünopsisest, aruandlusperioodi tegevuste kirjeldusest ja järgmise perioodi tegevuste plaanist, probleemidest, soovitudest, kasutatud ja kasutamata ressursside ülevaatest, kokkuvõttest ja lisadest. See peab olema konkreetne, loogiliselt liigendatud ja võimalikult lühike, samas sisaldama kogu lähteülesandes nõutud informatsiooni. Samuti võiks sellel olla atraktiivne, liialdusteta välisilme. Mulje projektist kujuneb ka aruandluse esitluse põhjal, mille viib läbi projektijuht. Keskenduda tuleks vaid olulisimale, rõhutades edukaid momente ja tuues esile kasusaaja panuse, kuid arutledes vajadusel ka probleemide üle. Ettepanekutele ja kriitikale tasub reageerida positiivselt ka siis, kui sellega ei nõustuta. (Rahvusvahelise ... 2000: 92-94)

Töö autor nõustub, et projekti hindamine on väga oluline vigade leidmiseks ning neist järgmiste projektide tarbeks õppimiseks. Ürituste korraldajatele võiks olla abiks ka Delfi-meetodi kui paindliku hindamisviisi tutvustamine. Lisaks lõpphindamisele võiks projekti kestel rakendada ka vahehindamist, kuna see võimaldab progressi jälgida ning vigu parandada ja ennetada veel käesoleva projekti puhul.

## 1.2. Ürituste rahastamine

Käesolev peatükk on suunatud lahendamaks olukorda, kus isiku või organisatsiooni oma rahast jääb ürituse korraldamisel puudu. Keskendutakse ürituste rahastamisele lisavahenditest. Toetustest rääkides, on fookus kultuuriürituste rahastamisel, mille alla kuuluvad ka etenduskuunstid, sh tantsukunst.

Projektitöö on ressurss, võimalus ja kohustus. Rahastaja annab raha, luues organisatsioonile võimaluse mingi probleemi lahendamiseks. Raha saaja jaoks saab probleemi lahendamisest kohustus. Projektitöö on seotud küll raha hankimisega, kuid selles protsessis tuleb näha ka inimesi, kes toetusi saavad; neid, kes neid jagavad ja kõige tähtsam - neid, kelle hüvanguks see raha suunatakse. (Maasik, Korp 2013)

Eestis on kultuurisektoris hõivatud 19 200 inimest, mis moodustab 3,2% töötajate arvust. Selle näitajaga jääb Eesti maha vaid oma Soomest ja Hollandist. Aastatel 2004-2008 püsis kultuuri osakaal riigieelarves ligikaudu 3,2% juures, kuid viimastel aastatel on see vähenenud peaaegu 2,5%-ni (Kultuuriministeeriumi eelarve osakaal SKPst on ligikaudu 1,05%). Struktuurivahenditest kultuuriinfrastruktuurile ja ka loomemajanduse toetamiseks ette nähtud vahendid kajastuvad osaliselt teiste ministeeriumide eelarvetes, mis mõjutab omakorda eelarvepilti peamiselt 2008. aastast alates, mil suures osas avanesid perioodi 2007-2013 vahendid. (Kultuuriministeeriumi ... 2013)

Teatrikunsti toetatakse otse riigieelarvest, kohaliku omavalitsuste eelarvest ja Eesti Kultuurkapitali ja Hasartmängumaksu nõukogu kaudu. Toetused on vormiliselt kas üheaastased tegevustoetused või ühekordsed projektipõhised toetused. Väiksemas mahus ja valdavalt projektipõhist sihtotstarbelist toetust saavad riigilt ka mõned vabaturpid, mida on viimase aasta jooksul juurde tekkinud. See toob teatrivaldkonda senisest rohkem mitmekülgust ja konkurentsi. (Teater 2013)

Kultuurivaldkonna toetamine on oluline, kuna mitmekesine kultuurielu mõjutab olulisel määral Eesti elanike heaolu, elukeskkonna kvaliteeti ja riigi rahvusvahelist konkurentsivõimet. Kultuur on üheks võtmeteguriks riiklike ja kohaliku tasandi eesmärkide saavutamisel. (Kultuuripoliitika ... 2013) Rahastuse kärpimine kunstides võib kaasa tuua veel suurema nõudluse „odavate“ etenduste järele (Einasto 2013).

Suurendada ning tõhustada tuleb mitteriiklike loomekollektiivide toetamist nii toetuste erivormide kui ka mahu osas: kultuurialast välissuhtlust toetatakse programmide „Eesti kultuur maailmas“, „Euroopa Liidu kultuuriprogrammis osalevate Eesti projektide kaasrahastamine“ ja „Riikidevaheliste kultuurikoostöölepete täitmine“ kaudu (Kultuuriministeeriumi ... 2013).

Eesti etenduskunstide maastik on nii kunstiliselt kui institutsiooniliselt mitmekesine. Riik toetab teatrite kõrval ka olulisemate tantsuagentuuride tegevust ja festivalide korraldamist. Kultuuri toetamiseks eraldatakse vahendeid nii otse riigieelarvest kui avalik-õigusliku Eesti Kultuurkapitali kaudu. Viimase aluspõhimõteteks on eelarve kujunemine seaduses ettenähtud korras ja valdkondade ekspertidest koosnevad sõltumatud sihtkapitalid ja ekspertgrupid. Ülesanded Kultuurkapitali ja Kultuuriministeeriumi vahel on selgelt jagatud, kusjuures Kultuurkapital toetab eelkõige loovisikuid ja projektipõhiseid algatusi ning Kultuuriministeerium rahastab riigieelarveliste asutuste põhitegevust ja kultuuripoliitiliselt olulisi pikaajalisi tegevusi. Lisaks olemasolevatele kultuuri rahastamise mudelitele otsib riik koostöös valdkonna ja erasektoriga alternatiivseid kultuurivaldkonna finantseerimisskeeme. (Kultuuripoliitika ... 2013)

Autori arvates lisab näiteks toetuse saanud ürituse reklaamimisel nähtav Kultuurkapitali logo (eelkõige esmakordselt korraldatavale) ettevõtmisele usaldusväarsust ja atraktiivsust, kuna see näitab teistele võimalikele toetuste jagajatele, et ühed asjatundjad on kontseptsiooni juba üle vaadanud, näinud ettevõtmises mingit kasu ja olnud nõus sinna panustama. Samas võib ühest allikast toetuse saamine järgmisel küsimisel mõjuda vastupidiselt – tekitada arvamuse, et antud ürituse korraldamiseks on raha juba piisavalt.

Lisaks kultuurile saab tantsu käsitleda ka spordialana. Tallinna koolides läbi viidud uuringu põhjal, mis hõlmas nii poisse kui tüdrukuid, on tantsimine populaarseimate spordialade järjestuses neljandal kohal jalgpalli, ujumise ja korvpalli järel. Riigi varade investering spordisündmusesse on majanduslikus mõttes rajatud järgmisele sündmusteketile. Piirkonna elanikud annavad raha riigile, linnale või maakonnale maksudena. Linn või maakond kasutab osa sellest rahast mõne spordisündmuse või -hanke toetamiseks. Hange või sündmus meelitab piirkonda väljastpoolt tulevaid inimesi

ja nad külastavad piirkonda. Need külastajad kulutavad raha piirkonnas ning nii sündmusega seotud kui teisi piirkonna teenuseid kasutades. See raha, mis on tulnud väljastpoolt, toob tulu ja tööd piirkonna elanikele. Piirkonna elanikud on niisiis seotud toetusraha loomisega ning vastutasuks investeerimisele saavad nad uusi töökohti ja majapidamised enam tulu. (Sommer jt 2004: 99; 140)

Kultuuri- ja spordiprojektide korraldajad ning loomemajanduse valdkonna ettevõtjad võivad oma projektile rahastuse saada Kultuuriministeeriumi programmidest, Kultuurikapitalist, Hasartmängumaksu nõukogust, Euroopa Ühenduse programmidest Kultuur ja Meedia (alates 2014. aastast ühendatud nime alla Loov Euroopa), Põhja ja Balti kultuuri mobiilsusprogrammist, Euroopa territoriaalse koostöö programmidest, regionaalarenguprogrammidest, külaelu arendamise toetuste, eksporditoetuste ja isegi lõimumisprogrammi abiga. Tantsuürituste korraldajatele on need fondid ja programmid abiks kaunite kunstide, kultuuripärandi ja kultuurilise mitmekesisuse, rahvakultuuri ja kehakultuuri projektide alla liigitatavate ürituste või rahvusvaheliste koostööprojektide puhul. Rahastatakse ka mittetulundusühingute spordi-, kultuuri-, laste- ja noorteprojekte, aktiivset osalemist kodanikuühiskonnas ning Eestis elavate rahvusrühmade kultuuri säilitamist, loovisikute reisimist ja loomeresidentuuride tegevust. Veel toetatakse kohalikke omaalgatust tugevdavaid projekte, loomeettevõtteid ja neid esindavaid organisatsioone ekspordiplaani ning ühisturundusprojektide elluviimiseks, välismessil osalemiseks ning koolitusteks. Väärtustatakse ka maapiirkonna elukeskkonna ja kultuuripärandi säilitamist ning sotsiaalse infrastruktuuri arendamist, Eesti kultuuri rahvusvahelistumist ja jätkusuutlike väliskontaktide loomist. (Rahastusvõimalused 2013)

Lisaks rahastamisele kultuuri arendamiseks suunatud eelarvest, võiks tantsu vaadelda ka mitte kultuurilise ja meelelahutusliku väärtusega etenduskunsti, vaid tervisliku eluviisi edendamise seisukohast. Tantsimine on oluline eneseväljendus- ja stressimaandamisviis ning väga paljude jaoks eelkõige spordiala. Vaadeldes *Maslow* püramiidskeemi astmete kirjeldust, aitab tantsimine (ja tantsurühma kuulumine) rahuldada pea kõiki aspekte, mis jäävad kõrgemale inimese füsioloogilistest vajadustest ehk eluks vajalikust: eneseteostus-, tunnustus- ja kuulusus- ning mingil määral ka turvalisuse vajadust.

Väga üldiselt tuleks panustada inimeste elukvaliteedi parendamisse. Tantsuga tegeleb väga suur hulk nii noori kui vanu inimesi ja *Maslow* püramiidi järgi võib eeldada, et see parandab oluliselt harrastajate elukvaliteeti mitmes eri valdkonnas (kultuuri kogemine, tervis, seltskond, enesekindlus, vaba aja kasulik kasutamine) ning ürituste külastaja elukvaliteeti kultuuri kogemise ja meelelahutuse kaudu. Samuti tekitab see nii eduka võistlemise kui kultuuri tutvustamise ning kultuuri panustamise statistika kaudu positiivse ning inimestest hooliva kuvandi riigist, siis see annab põhjust tõsiselt kaaluda tantsu rahastamist suuremas ulatuses.

Mida enam on projektil finantseerijaid, seda suurem on sidusgruppide arv. Hästi juhitud sidusgruppide vahelised suhted toovad lisaks projektiga seotud kasule ka laialdasemalt ja pikaajalisemat kasu. Samad sidusgrupid võivad osutada oluliseks ka hilisemates projektides, nii et projekti jooksul arendatud usaldus ja saadud kogemused on kasulikud ka hilisemate projektide puhul. (Artto jt 2011: 32; 34)

Rahastusallika (programmi või fondi) valimisel tuleb selgeks teha, kas projekti eesmärgid ühtivad rahastaja ootustega, kas projekti tegevused ja kulud on rahastajale sobilikud ja abikõlblikud. Samuti tuleb arvestada taotlemise tähtaegade, toetuse summade, rahastamise tingimustega, nõuetega taotlejale, taotlusele ja selle lisadele, hindamisprotseduuri ja aruandlustingimuste sobivusega. Enne projekti algustähtaega ja pärast projekti lõpptähtaega tehtud tegevusi ja kulutusi ei rahastata. (Projekti kavandamine... 2014)

Et projekti elluviimiseks raha küsida, peab olema teada täpne eelarve. Hinnang projekti kogumaksumusele muutub projekti edenedes täpsemaks. Tavaliselt on hinnangu täpsus (Artto jt 2011: 129):

- Projekti kirjelduse faasis +/- 50%,
- Projekti teostamise otsustamisel +/- 20%,
- Pärast põhilise osa kujundamist ja elementaarsete lepingute sõlmimist +/- 10%,
- Elluviimise ja jälgimise faasis +/- 5%.

Projekti rahastamise juhtimisega on seotud ka finantsriskid, mille vastu valmistumiseks saab kasutada finantsinstrumente. Valuutakursi muutustega seotud riskide eest saaks

ettevõtte ennast kaitsta pankade poolt tagatud futuuride ja optioonide kasutamisega, mis garanteerivad müügi või ostu puhul valuuta fikseeritud taseme (Artto jt 2011: 155). Valuutakursi muutus pole ürituste puhul kindlasti põhiline risk, vaid mõjutab pigem suuri rahvusvahelisi üritusi.

Ürituse toimumisele järgneb lõpphindamine, mille tulemuste põhjal koostatakse projekti lõpparuanne, mis koosneb tegevus- ja finantsaruandest. See on oluline dokument nii projekti läbiviijatele kui rahastajatele, keda see peaks veenma organiseerijate pädevuses. Lõpparuanne, milles võrreldakse muu hulgas planeeritud ja tegelikku eelarvet ning osalejate ja kasusaajate arvu, kirjeldatakse projekti eesmärkide ja mõju saavutamist ning analüüsitakse muudatuste põhjuseid. Lisaks antakse hinnang projekti ellu viinud meeskonna tööle, tuuakse välja tekkinud raskused ja takistused projekti realiseerimisel. Lõppeks kirjeldatakse projekti jätkusuutlikkust. Tihti on lõpparuanne aluseks ka järgnevate projektide rahastamisel. (Projekti üleandmine 2014)

Lisaks toetuste küsimisele kasutatakse antud ürituskorralduse valdkonnas aktiivselt ka sponsorluse võimalusi. Ühelt poolt toetab sporti avalik sektor, kes samas saab spordist laekuvatest maksudest, olgu nendeks spordivarustus või piletitulu, kasu. Ettevõtted spondeerivad sporti, kuid samas liigub märkimisväärseid rahasummasid harrastajatelt ettevõtetele. (Sommer jt 2004: 80)

Turunduskommunikatsiooni praktikute seas on sponsorlust määratletud kui rahalise või tegevusliku abi võimaldamist äriorganisatsiooni poolt, eesmärgiga saavutada ärilisi eesmärke. See võimaldavat muuta brändi võrreldes konkureerivate tootemarkidega tarbija silmis eriliseks. Eesti Reklaamiagentuuride Liidu (ERAL) esindaja rõhutab sponsorluse kasu kõigile osalistele: sponsoritele, organiseerijatele, meediale, esinejatele ja üldsusele ning äriühingutele ja organisatsioonidele, et endast tarbijatele vastuvõetaval moel mingi sündmusega seoses teada anda. Sponsorlus on üks peamisi mooduseid nii kohaliku tähtsusega kui rahvusvaheliste spordisündmuste, kunsti-, keskkonna-, humanitaar- ja ühiskonnaprojektide, hariduse ja teiste valdkondade rahastamiseks. Sponsorlus on hea kommunikatsioonivorm ühiskonnale kasulike protsesside soodustamiseks, võimaldades ürituste korraldamist, mis muul moel ei oleks teoks saanud. Kuigi praktikas on sageli nii, et kui ettevõtte direktorit huvitab golf, toetatakse

mõnda golfivõistlust, on sponsorlus siiski samasugune eesmärgipärane ja sihitud turunduskommunikatsioonivorm nagu reklaam või müügitoetus. (ERAL 2012)

Kuigi sponsorlus on turundusstrateegia osa, erineb ta reklaamist eesmärkide, sõnumi ja järelevalve osas. Sponsorlus on kasulik üldsusele, tehes võimalikuks ürituste ja ettevõtmiste korraldamise, mis muul moel ei oleks teoks saanud. Edukas sponsorlus on seetõttu kasulik kõigile asjaosalistele, sealhulgas sponsoritele, organiseerijatele, meediale ja esinejatele ning üldsusele. Et spondeerivale ettevõttele sellest tegevusest kasu oleks, tuleb protsessi täpselt samamoodi planeerida, nagu teisi turunduskommunikatsiooni tegevusi. Sihtrühma analüüs, eesmärkide seadmine, kanalite valik, integreeritus teiste turunduskommunikatsioonivormidega, eelarve planeerimine ning tulemuste mõõtmine ja analüüs - kõik need etapid tuleb ka sponsorprogrammi puhul läbi mõelda. Samuti tuleb hoolikalt läbi mõelda, kuidas valitud sponsorleping ettevõtte mainet ja brändi mõjutab ning millise osaga ettevõttest sponsorlepingut seotakse ja kommuniqueeritakse: on selleks siis terve organisatsioon ja peamine bränd või mõni konkreetne toode või allüksus. (Sponsorlus 2013)

Linnar Priimägi on kasutanud mõistet maineoonor, mis tähendab seda, et kui näiteks mõni avaliku elu tegelane seob end mõne brändiga, siis osa tema mainest kandub edasi ka brändile. Nii on sponsorlus üks võimalus siduda oma kaubamärk mõne väga hea mainega või heategevusliku projektiga ning seeläbi kandub osa sellest mainest ka sponsori brändile. Ent samal ajal peab arvestama, et see protsess võib toimida ka vastupidi ning ebaõnnestunud suurüritus või reeglite vastu eksinud sportlane võib negatiivset varjundit heita ka sponsorile. (ERAL 2013)

Autori arvates lisab sponsorettevõtte reputatsioon usaldusväarsust ja atraktiivsust ka üritusele. Nagu toetuse saamise korral ürituse reklaamile lisatud Kultuurkapitali või mõne muu institutsiooni logo, mõjub samuti ka ettevõtte oma. Kui ettevõtmist spondeerib näiteks *Swedbank*, näitab see nii teistele võimalikele sponsoritele kui ürituse potentsiaalsetele küllastajatele, et mõni hea mainega sponsor juba usub ürituse edusse.

Sponsorlus on sageli organisatsioonidele üks võimalus pääseda kanalitesse, kus muul viisil reklaamida ei õnnestu. Näiteks Olümpiakomitee sponsorid saavad oma reklaami

ETV-sse. Samuti on näiteks hasartmängudel väga tugevad reklaamipiirangud ning sponsorlus on üks võimalus, kuidas saada täiendavat mänguruumi reklaamsõnumi edastamiseks. (Sponsorlus 2013)

Partneri leidmiseks ei ole ühest reeglit. See sõltub sellest, missuguse ürituse või projektiga on tegemist ja missuguseid partnereid soovitakse projekti kaasata. Tihti on partneriteks asutused või isikud, kel on sarnased eesmärgid või soovid. Selliste partnerite leidmisel on kasu varasematest kontaktidest. Kui neid pole, tuleb mõelda, missuguse valdkonna asutusi soovitakse projekti toetama kaasata või uurida, missugused potentsiaalsed partnerid võivad olla projekti sihtrühmast huvitatud ning läbi viia taustauuring, mis hõlmab sobivate ettevõtete või eraisikute leidmist ja nendega kontakteerumist ja varasema tegevuse uurimist toetajana. Sponsorite leidmine on, eriti suuremates projektides, eraldi töö, mis nõuab pühendumust ja kogemust. (Projekti koostamine 2013)

Ettevõtte poole peaks ühendus pöörduma, arvestades koostööpartneri huvi antud ühenduse vastu, ettevõtte rolli ühiskonnas ja ettevõtte soovi ja motivatsiooni antud valdkonna organisatsiooni spondeerida. Oluliseks osutub ühenduse tegevuse mõju sponsorfirma põhitegevusele, ettevõtte ja ühenduse huvide ning eesmärkide sidumine ja koostöövõimaluste leidmine. On loomulik, et jäätmeettevõtte näeb suurima koostöövõimalusena keskkonnateemadele keskenduvaid ühendusi ning autoremondi firma autoklubi. Toetav ettevõtte näeb üldjuhul antud tegevust kui ärilist suhet, mille eelduseks on saada kasu. Sponsorlus ei pea seisnema raha, vaid ka tegevuseks vajalike asjade, soodushinnaga teenuse, kauba või nt ruumide pakkumises või muu soodustuse andmises. Sponsor võiks vastutasuna kaasneva reklaami kõrval näha ka ettevõttele osaks saavat positiivset tagasisidet ja üldist head emotsiooni, mis väljendub firma poolse panuse nägemises erinevate kultuuri-, spordiürituste või mõne muu ettevõtmise õnnestumises. (Sponsorlus MAKIS 2013)

Üks rühm partnereid on toetajad või sponsorid, kes panustavad projekti kas rahaliselt või mõne oma teenuse/tootega. Nemad näevad projektis peamiselt võimalust enda tutvustamiseks projekti sihtrühmale. Eesti praktika näitab, et kergem on leida sponsoriks asutust, kes toetab projekti oma teenuse või tootega, sest see on väga otsene

reklaam toetajale ning sellega kaasnevad lisakulutused on väiksemad. Keerulisem on kaasata mõne eratoetaja rahalist toetust, sest sellega kaasneb toetajale kindel rahaline väljaminek. Eestis ei kehti ka erafirmadele maksusoodustus projektidele antud toetuste eest. Selle võimaluse valimisel peavad nad nägema väga otsesest projektist saadavat kasu. (Projekti koostamine 2013)

Riik toetab eraraha kaasamist kultuurivaldkonda, tunnustades kultuurisõbralikke ettevõtjaid ja eraisikuid, soodustades riigi ja eraettevõtjate koostöös elluviidavaid algatusi ning kujundades maksusüsteemi viisil, mis ei kitsenda erasektori võimalusi kultuuri toetamisel (Kultuuripoliitika... 2013). Sponsorlus ei ole annetamine ning ettevõttel reeglina maksukohustust ei teki – tegemist on tema ettevõtlusega seotud kuluga ehk ta ostab ühingult eelkõige reklaamiteenust. Ühendus ei saa seda raamatupidamises kajastada kui annetust ja tema jaoks on see reeglina ettevõtlustulu. (Sponsorlus MAKIS 2013)

Autori kogemus sponsorlusega on seotud tantsimisega ning kinnitab seda, et enamasti pole sponsorluse puhul tegemist rahalise maksega. Tantsutrupi sponsorid tasuvad esinemiskostüümide õblemise eest ning vastutasuks on ettevõtte nimi ja logo igal korvpallimeeskonna kohtumisel näha spordikeskuse platsil. Samuti trükitakse logod kottide peale, mida kõik ka tänaval näevad, pakutakse tasuta treeninguid ja soodustusi spordipoodides. Tasuks tuleb näiteks ettevõtte särgis jooksuüritustel joosta või lendlehti jagada. Sama ürituse või meeskonna sponsorid jäävad sageli samaks läbi aastate, millest võib järeldada, et koostöö toimib ja kõik osapooled on rahul.

Tänu sellele, et sponsori ülesanne on lisaks raha ja muude ressursside jagamisele ka nende hankimine, võib teda nimetada ka projekti omanikuks. Ta täidab olulist rolli, kindlustades, et projekti tegevus ei kalduks kõrvale eesmärgist ning et organisatsioon jääks oma eesmärgi puudutavate otsuste juurde. See võimaldab ära hoida igapäevastest probleemidest tulenevaid sagedasi prioriteetide muutusi (Zandhuis, Stellingwerf 2013: 17-18). Projekti sponsori roll sisaldab järgnevaid kohustusi (Crawford jt 2008: 44):

- projekti harta väljaandmine,
- oluliste muudatuste kinnitamine projektis,

- oluliste tähiste määramine projektis,
- projektimeeskonna jaoks rahastamise ja ulatuse selgitamine ja teiste mõjutamine,
- suhtlemine projektijuhiga.

Samuti tagab sponsor tõhusa toetuse funktsionaalse juhtimise alal, mis täidab põhirolli sobivate ressursside määramisel projektimeeskonnale. Sponsor peaks toetama ka organisatsiooni valmisolekut efektiivselt tegeleda juba saavutatud projekti eesmärgiga, kuna sellest saab alguse saadav kasu ja ettevõtte väärtuse kasv. Viimase saavutamiseks peab ta tegema tihedat koostööd projektijuhiga, kuna see on vajalik nii projekti kui organisatsiooni edukuse seisukohalt. (Zandhuis, Stellingwerf 2013: 17-18)

Kuigi ürituste korraldamisel on levinuimateks vahenditeks toetuste taotlemine ja sponsorluse küsimine, on võimalik kasutada ka muid variante – näiteks annetusi ja ühisrahastusplatvorme. Eestis täidab viimase rolli Hooandja portaal. Kõnealune võimalus on üsna uus ning eelnevate rahastusvõimalustega võrreldes vähe kasutatav, kuid loominguliste projektide teostajate teadvuses end juba edukalt positsioneerinud.

Ühisrahastusplatvormi põhimõte on järgmine: idee või toote loojad postitavad oma projekti veebilehele, kus külastajad nendega tutvuvad ning annavad meelepärastele ideedele raha, mille eest saadakse sõltuvalt summast kingitus. Loovprojektide rahakogumiseks mõeldud ühisrahastus on ettevõtjale muu hulgas lisakanal turundamiseks. Lisaks võimalikule vajaliku summa kokkusaamisele saab projekti autor ühtlasi oma projekti kohta ka tagasisidet, nähes inimeste huvi toetussumma ja toetajate arvu järgi. Sarnaselt toimivaid ühisrahastusplatvorme on maailmas enam kui poolsada ja rahvusvahelist turgu otsiv ettevõtte võib valida mõne neist, näiteks *Kickstarteri*, kust on alguse saanud ka Eesti üks edukamaid ühisrahastu kasutajaid, intelligentsete lillepottide tootja *Click & Grow*. (Ühisrahastusplatvorm 2013)

Hea viis inspireerida inimesi toetama, on pakkuda neile autasusid esemete, teenuste või sündmuste näol, kuna just need muudavad projekti tavainimesest rahastajale atraktiivseks. Info Hooandjast liigub loomingulisi inimesi koondavate organisatsioonide, suhtluskeskkondade ja meedia kaudu, kus ühisrahastusplatvorm oma *win-win*

olemuse pärast edukalt huvilisi leiab. Hooandja koondab igasuguse kestusega projekte - nii paaripäevaseid kui kuudepikkuseid. (Alusta ... 2013)

Hooandjasse sobivad loomingulised ja kodanikualgatuslikud projektid, mis vajavad ühekordset rahastust, mille tulemus on mõõdetav ja avalikkusega jagatav. Hooandja ühisrahastusplatvorm aitab aasta jooksul ligi 50-l projektil üle 100 000 euro väärtuses toetust koguda. Ettevõtmine elatub teenustasust ja annetustest. Kui projekt osutub edukaks ja saab toetuse, on teenustasu 5% kogu annetussummast. (Hooandja 2013)

Projekti teostajale kantakse kogutud summa üle juhul, kui enne lõpptähtaja saabumist saab projekt vähemalt 100% küsitud summa ulatuses rahastatud. Vastasel juhul jääb raha toetajale alles. Seepärast tasub eelarvet tehes realistlik olla ning arvestada miinimumsummaga, millega oma plaani teoks on võimalik teha. Hooandja on tõestanud, et head mõtted saavad teoks ka siis, kui neid väikese summaga toetada, vaja on lihtsalt rohkem inimesi. Ühisrahastus pakub otsest tegija-saaja vahelist suhtlust ning viimase kaasatust projekti. Portaali annab võimaluse vabaneda bürokraatiast ja paberimajandusest, andes loomeinimestele võimaluse tegeleda sellega, mis neile meeldib – loominguga. (Alusta ... 2013)

Näiteid rahastuse saanud tantsuprojektidest on võimalik vaadata ettevõtte kodulehelt. Hooandja inspireeriv annetuskeskkond ning huvitavad projektid on pälvinud ka autori tähelepanu ning innustanud mitut projekti toetama. Vahel jagavad toetajad suurt huvi pakkuvate projektide informatsiooni sotsiaalmeedia vahendusel ka tuttavatega. Mõned neist võivad samuti üritust toetada või vähemalt seda näha, nii et see on ühtlasi reklaamiks nii üritusele, toetamise populaarsusele kui platvormile. Lisaks eelnevale on huvipakkuvatele organisatsioonidele võimalik teha annetusi.

Annetamine on ühendustele oluline sissetulekuallikas, mis näitab ühiskonna küpsust ja kodanikuühenduste väärtust riigis. Annetamise väärtustamist näitavad ka riigi poolset majanduslikud soodustused annetustele ja nende kajastamine riiklikus statistikas ja uuringutes. USA Rahvusvahelise Abi Agentuuri uuringud on näidanud, et annetuste hulk kasvab iga aastaga. Annetusi ja kingitusi saanud organisatsioonidest moodustavad kõige suurema osa spordiklubid, vaba aja veetmise, meelelahutuse ja kultuurilise

tegevuse või huvialadega seotud ühendused. 2009. aastal kasutati 21,6% deklareeritud annetuste kogusummast ühenduste põhikirjaliste tegevuste elluviimisega seotud kulude katmiseks: koolituste, teabevahetuse, ürituste organiseerimise, trükiste väljaandmise jaoks. Sealhulgas 6,6% annetustest kulus ühenduste heategevusprojektidele ja – üritustele. Annetus, nagu sponsorluski, ei pea olema rahaline. On neli toetusvormi (Mänd jt 2011: 4-7):

- vabatahtlik tegevus;
- üksikannetused, mida antakse tavaliselt reageeringuna palvele või kogumiskasti;
- püsiannetused või kindlad annetused, mida tehakse järjepidevalt ja millega annetuste koguja saab arvestada;
- muu toetus, nt ühendusele teenuste pakkumine või millegi ostmine.

Nende soovitude rakendamisel võiks annetamine pikas perspektiivis muutuda normiks. Seda võiksid väärtustada, õpetada ja edendada nii avalik sektor, ettevõtted kui eraisikud. Teatud juhtudel on annetamine aga maksustatud ja kuigi osale ettevõtetest ja asutustest kehtib tulumaksuvabastus, siis maksukohuslaste jaoks tekitab annetamine lisakulu ja motivatsioon head teha väheneb oluliselt. Olles kindel, et Hooandja platvormi ja annetusi kasutatakse võrreldes toetuste ja sponsorlusega vähe, küsiti korraldatud uuringus vaid toetuste ja sponsorluse küsimise, saamise ja muutumise kohta.

## **2. ÜRITUSTE KORRALDAMINE JA RAHASTAMINE EESTI TANTSUKUNSTI NÄITEL**

### **2.1. Küsitluse kirjeldus ja tulemused**

Käesoleva lõputöö raames uuriti tantsuürituste korraldamist kui projektide teostamist ja nende rahastamist. Autor viis läbi uuringu, mille jaoks koostas ja saatis ankeetküsitluse 80-le tantsukoolide ja –ringide ning katusorganisatsioonide esindajale ja eraisikule. Küsitletavaid ei valitud täiesti juhuslikult, vaid teades, et antud organisatsioonid on korraldanud tantsuüritusi. Küsitlus viidi läbi interneti teel ja see sisaldas nii kinniseid kui lahtiseid küsimusi. Paljud ankeedid saadeti isikliku kirjana ja seetõttu oli laekunud vastuste protsent rahuldav - ligi 50% valimist, so 39 ankeeti. Küsiti tantsuga seotud ürituste korraldamise ja rahastamise erinevate aspektide kohta, mis on seotud ja tulenevad üldiselt töö teooria osast, kuid pole otseselt viidatud teooria analüüsimise tulemus.

Küsitluse abil sooviti tantsuürituste korraldajatelt teada saada, millised on antud valdkonnas populaarsed ettevõtlusvormid ja enamkorraldatavad ürituste liigid, korraldusele kuuluvad ajalised ja rahalised ressursid ning keerulisemad korraldamise etapid ja enamkasutatavad rahastusallikad. Samuti uuriti erinevate ürituste küllastajate arvu, et saada teada, kui paljud inimesed saavad osa üritustest, millele kulutatakse suuri toetussummasid. Lisaks selgitati välja, kui sageli tuginetakse ürituse korraldamisel teoreetilistele käsitlustele või internetist leitud abimaterjalile. Uuriti ka rahastusallikate või toetuse osakaalu muutumist korduvürituste (mitu korda toimunud ürituste) puhul. Viimasena küsiti rahulolu kohta rahastusvõimalustega ja milliseid tantsuüritusi tuleks rohkem toetada.

Ankeetküsitluses selgitati kõigepealt välja nii organisatsioonitüüp (nt tantsukool, katusorganisatsioon) kui ettevõtlusvorm, et uurida välja, kas teatud tüüpi organisatsioonides korraldatakse rohkem mingit tüüpi üritusi ja kas kasutatavates meetodites on näha erinevusi. Vastajatest enamus, 26, olid MTÜ-de esindajad, 6 vastanut esindasid osatühinguid ja rohkem äriühinguid esindatud ei olnudki. Sageli moodustatakse MTÜ-d ja küsitakse nende kaudu toetust, sest sel juhul ei pea omaosalus olema nii suur kui äriühingute puhul. Samuti polnud vastanute hulgas ühtki FIE-t. Sihtasutuste esindajaid oli 4 ja eraisikuid 2 ning üks vastaja oli avalik-õiguslik asutus.

Vastanud MTÜ-de esindajaist 4 ei liigitanud asutust tantsukooli või –ringi, vaid katusorganisatsiooni alla. 6-st OÜ-st 5 olid samuti tantsukoolid ja 1 määratles end eraisikuna, kes küsis ürituse korraldamiseks toetust osatühingu kaudu. 2-st eraisikust üks tegutsebki eraisikuna ja teine koos oma tantsurühmaga. 4-st SA-st 3 olid tantsukoolid ja üks katusorganisatsioon. Avalik-õiguslikuks asutuseks oli Tartu Ülikooli Viljandi Kultuuriakadeemia.

18-l juhul võis korraldatud üritusi liigitada kompleksürituseks, mis hõlmas mitut osa (töötuba, etendus, kontsert, festival, võistlus). Festivale korraldati kaheksal, võistlusi, kontserte ja etendusi neljal ning töötuba eraldiseisva üritusena ühel juhul. Korraldava organisatsiooni tüübi ja korraldatava ürituse liigi vahel mingit seaduspärasust ei tuvastatud. Erinevaid üritusi korraldasid nii tantsukoolid kui katusorganisatsioonid.

Järgnesid küsimused ürituse korraldamise ja rahastamise teemal. Näiteks uuriti, et kas kirjeldatud ürituste korraldamisel kasutati mõnd mudelit. Ajendiks küsimisele oli teabe saamine teoreetilise materjali kasutatavuse kohta ürituste korraldajate hulgas. Enne uuringu läbiviimist uskus autor, et peaaegu ükski ürituste korraldaja ei juhindu mingitest abimaterjalidest, vaid kõike tehakse olemasolevatele teadmistele tuginedes. Siiski ei vastanud see täielikult tõeale: konkreetset korraldamise mudelit kasutasid ürituse korraldamisel nelja organisatsiooni esindajad, kaks vastajat toetusid internetist leitud tegevusplaanile ja 33 küsitletut mingit mudelit ei järginud. Mudeli kasutajateks olid kaks tantsukooli ja kaks katusorganisatsiooni, kõik neist MTÜ-d.

Paljud tantsuprojektide korraldajad on omandanud tantsualase kõrghariduse, mida pakuva Tartu Ülikooli Viljandi Kultuurikolledži Tantsukunsti eriala õppekavas on autori andmetel aine „Kultuuriettevõtluse alused“. Ka Tallinna Ülikooli Kunstide Instituudi Koreograafia eriala bakalaureuseõppe üheks õpiväljundiks on märgitud oskus algatada ja analüüsida loov-praktilisi projekte ning suutmine neid läbi viia ideest avaliku etenduseni ning oskus luua ja juhtida meeskonda (Koreograafia 2009).

Järgmisena uuriti peatükis 1.3. kirjeldatud ettevalmistusaja pikkust erinevate ürituste puhul uuritavas valdkonnas. Kõige kauem valmistati ette 18 eelnevalt mainitud kompleksüritust. Nende ettevalmistusaeg jäi eranditult vahemikku 3 kuni 12 kuud. 8 toimunud festivali korraldamine oli samuti aeganõudev, jäädes ühe erandiga samuti vahemikku 3-12 kuud. Neljast võistlusest kahe ettevalmistamiseks kulus 1-3 ja kahe jaoks 3-12 kuud. Neljast etendusest valmisid kolm 3-12 kuuga ja üks 1-3 kuuga. Nelja kontserdi ettevalmistused võtsid kolmel juhul 3 kuni 12 kuud ja ühel juhul vähem kui 1 kuu. Töötoa ettevalmistuseks kulus 1-3 kuud. Tulemused on loogilised – mahukamate kompleksürituste ja festivalide korraldamine oli aeganõudvam.

Järgmisena uuriti ürituste maksumust ja külastatavust. Küsimus maksumuse kohta tulenes soovist näidata üritusi korraldada plaanivatele inimestele, millisesse suurusjärku jääb enamasti planeeritava ürituse liigi eelarve. Küsimus külastatavuse kohta tulenes internetiallika väitest, et vähemalt 500 külastajaga üritus võib pretendeerida suur- või megaürituse nimetusele ning seega tuleks neid korraldada kui programme (toodud peatükis 1.1.1.). Vastustes ei erinenud oluliselt 500-1000, 1000-3000 ja enam kui 3000 eurot maksvate ürituste arv. Veidi vähem oli 0-500 eurose eelarvega üritusi. Nagu eeldatud, olid nii kõige pikema ettevalmistusperioodiga kui ka kõige kallimad kompleksüritused, makstes pea kõigil juhtudel üle 1000 euro. Kaks korraldajat said hakkama kuni 500-eurose eelarvega. Samas ei tulnud uuringust välja, et kõik kompleksüritused oleksid olnud väga suure külastajate arvuga. Külastajate arv varieerus vähem kui 100-st kuni 2000-ni. Festivale oli korraldatud 8 ning nende maksumused olid kolmel korral rohkem kui 3000, kolmel juhul 1000 kuni 3000, ühel juhul 500-1000 ning ühel korraldajal kulus alla 500 euro. Samas külastajate arv oli viiel festivalil alla 100 inimese ning kolmel 100 kuni 500 inimest.

Sõltumatu tantsu valdkonnas on viimastel aastatel hakatud rääkima valdkonna festivaliseerumisest: festivalidel on kergem saada rahastust, meediakajastust ning publikut. Euroopa Liit toetab ka piiriülest koostööd. Näiteks MTÜ Teine tants on teinud koostööd mitmete festivalidega Saksamaalt, Belgiast ja Hollandist. Ühiselt etendusi korraldades tekivad lähedaste kunstiliste seisukohtadega festivalid. Festivalide jaoks on soolo- või duoprojektid mugavamad kui suured kooslused. See soodustab väikeseformaadiliste etenduste produtseerimist. (Einasto 2013)

Festivale on liiga palju – nende arv pole teada, ainus usaldusväärne allikas on internet. Festivali väärtust mõõdetakse numbrites. Kui üritust külastas palju inimesi, sellel oli suur meediakajastus ja palju sponsoreid, peetakse seda edukaks. (Dunjić 2011: lk 65)

Festivalide missioon peaks olema sildade loomine inimeste ja ühiskondade vahel, et anda kunstnikele võimalus presenteerida oma tööd ja publikule võimalus osaleda. See eesmärk on tänapäeval hüljatud selle vormi ja konteksti ekspluateerimise tõttu: tihti kasutatakse festivali nime ja vormi selleks, et saada toetusi, sponsoreid, meelitada publikut ja piletitulu, muutudes seega üksnes turundustrikkiks, et raha teenida või ettevõtte äritegevust arendada. (*Ibid* 2011: 10)

Kuigi maailmas räägitakse festivalide ületootmisest ja selle nimetuse ja vormi ekspluateerimisest, liigitas Eesti tantsuürituste korraldajatest oma ürituse selle nime alla viiendik. Ligi pooled mainisid ära mitu osa, millest korraldatav üritus koosnes ning autor koondas need üldnimetuse alla „kompleksüritused“. Peatükis 2.1. kajastatud seisukohta, et festivalide jaoks on soolo- või duoprojektid mugavamad kui suured kooslused ja see soodustab väikeseformaadiliste etenduste produtseerimist, toetab vastaja korraldatud festival, millel oli alla 100 osaleja ning mille maksumus jäi alla 500 euro. Samas ei ole kehtestatud piirmäärad.

Nelja korraldatud võistlust külastas kolmel juhul 100-500 ja ühel juhul 500-2000 inimest. Projektide maksumused ulatusid 500-st enam kui 3000 euroni. Kontserte külastas kahel juhul 100-500 ning kahel alla 100 inimese. Korraldussummad ulatusid vähem kui 500-st 3000 euroni. Töötoas osales kuni 100 inimest ja korraldamiseks kulutati 500-1000 eurot. Etendusi külastas kahel korral 100-500 ja kahel korral alla saja

inimese, samas varieerus ka maksumus vähem kui 500-st eurost enam kui 3000-ni. Üldiselt paistab tantsuetenduste külastatavus kasvavat. Hoolimata majanduslanguse algusajast kasvas nende arv isegi 2008. ja 2009. aasta võrdluses nelja etenduse ja külastatavus umbes 1000 inimese võrra (Eesti teatrstatistika 2009).

Kõikide ürituste korraldajatest 16 taotlesid nii toetust kui sponsorlust. Toetuse said kõik taotlejad, sponsorluse pooled. Ainult toetusi taotleti samuti 16-l juhul ning 15-l neist see ka saadi, ainult sponsoreid ei otsinud vastajaist keegi. Oma vahenditega plaaniti üritust korraldada 7-l juhul. Kuna viimaste hulgas oli ka enam kui 3000 eurot maksvaid üritusi, kaeti kulutused ilmselt piletitulust või osalustasust.

23-l juhul olid toetuse küsijad mittetulundusühingud või sihtasutused ning kõik küsijad toetuse ka said. Samuti said toetuse kõik 4 seda taotlenud osahingut, omavahenditega pidi hakkama saama üks rahastust taotlenud eraisik. Ülejäänud plaanisid üritusi korraldada omavahenditest. Uuringu tulemus toetab eelnevalt välja toodud informatsiooni, et projektide teostamiseks luuakse MTÜ-sid, kuna nende omaosaluse nõue on väiksem. Kindlalt seda siiski väita ei saa, kuna pole teada, kas MTÜ-d loodi just sel eesmärgil ning milline oli projektkirjutajate kompetents ja korraldatava ürituse väärtus rahastajate jaoks. Sponsorluse saamine uuringutulemuste kohaselt ettevõtlusvormist ei sõltu.

Valdav osa üritustest on toimunud mitu korda. Nende ürituste puhul jäid rahastusallikad ja nende osakaalud enam-vähem samaks 17-l juhul, allikad jäid samaks, kuid osakaalud muutusid 10-l juhul ja rahastusallikad erinesid ürituste erinevatel toimumiskordadel 8-l korral. Ülejäänud üritused 39-st olid ühe- või esmakordsed. Toetuse osakaal vähenes rohkematel kordadel kui suurenes. Mitme korraldaja sõnul on varasemaga võrreldes vähenenud sponsorluse, kuid suurenenud toetuste osakaal. On võimalik, et juhtudel, kui toetuse osakaal suurenes, vähenes sponsorluse otsimise aktiivsus, kuna lisavahendid polnud enam lihtsalt vajalikud või vaeva väärt. Tõenäolisem on siiski variant, et sponsorluse osakaalu vähenemine tuleb rahalise sponsorluse arvelt, kuna riik maksustab toetussummasid.

Küsi ka toetuse, sponsorluse ja omafinantseeringu suhet projektides. Omafinantseeringu osakaal oli minimaalselt 10%, valdaval enamusel juhtudest aga üle 40%. Toetuse osakaal varieerus 0-90%-ni. Sponsorlus jäi kõigil juhtudel 0-10% vahemikku.

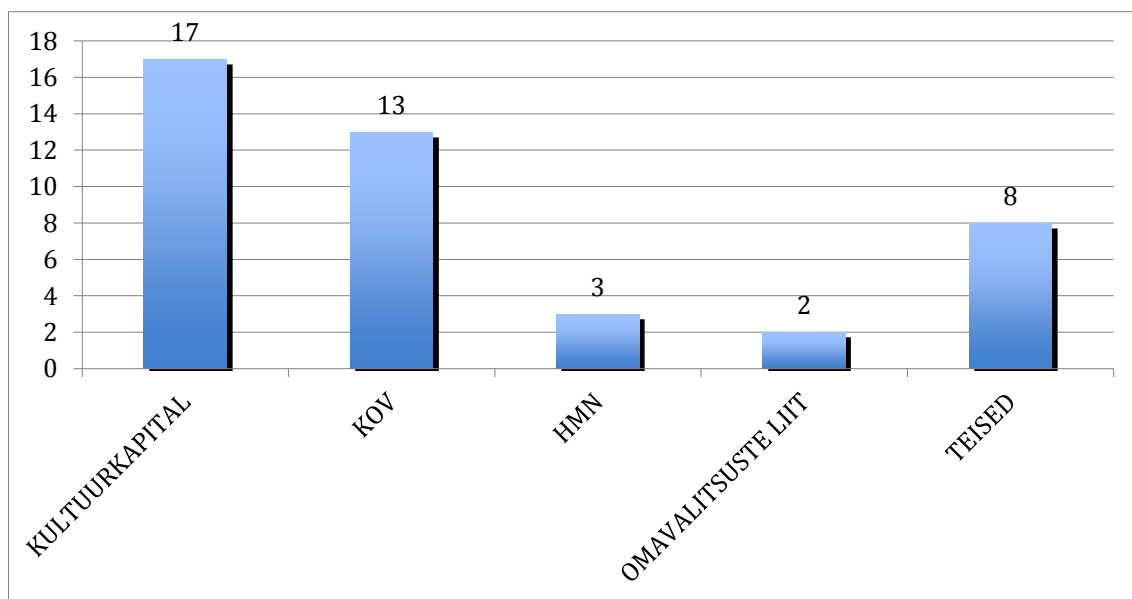
Järgnevalt kommenteerib autor korraldajate rahulolu rahastamisega. Esialgu püsis kahtlus, et kõnealust küsimust pole mõtet esitada, kuna niikuinii ei olda rahastamisega kunagi rahul. Kõigist vastanutest oli siiski oma valdkonna rahastusega väga rahul 1 ja üsna rahul 7. Kerget rahulolematust väljendas 20 ja üldse polnud rahastamisega rahul 9 inimest. 1 inimene ei omanud probleemi kohta arvamust, kuna oli üritust rahastanud oma vahenditest ja 1 vastaja oli valdkonna rahastamisega rahul, kuid kirjeldatud ürituse korraldamiseks raha ei taotlenud.

Lihtsustatud lähenemisega võiks arvata, et suurema rahastuse saanud ürituste korraldajad võiksid olla rahul ka rahastamisega, kuid pigem on näha vastupidine tendents. Autor järeldeb sellest, et suure toetuse ja sponsorluse saanute vähese rahulolu põhjuseks on nähtud vaev. Rahastust võidi otsida väga mitmetest allikatest ning kui seda iga küsimise peale ei saadud, vähenes ka rahulolu. Siiski tuleb välja tuua, et kõik, kes olid rahastusvõimalustega rahul või üsna rahul, said rahastuse ühest allikast ning kõigi puhul oli tegemist kohaliku omavalitsusega.

Küsitletute rahulolematust võib olla tingitud ka piisava info puudumisest kõikide võimalike rahataotlemiskohtade kohta või rahastajate ühetaoliste ürituste soosimisest. Küsimusele, millist ürituse tüüpi peaks rohkem toetama, vastati lisaks välja pakutud variantidele näiteks, et ei peaks eelistama ühte teistele, sest igal asjal on oma võlud. Ka autori arvates on see kommentaar adekvaatne, kuna enamasti lähenetakse küsimusele subjektiivselt, soovides, et enim toetataks vastaja enda korraldatavaid ürituste tüüpe.

Küsitluses uuriti, millistest allikatest taotletakse ja saadakse toetusi. Erinevate ürituste jaoks on raha saadud erinevatest allikatest. Küsimus tuleneb soovist võrrelda peatükis 2.1. kirjeldatud toetusvõimalusi küsitletute poolt kasutatavatega, tuvastada populaarsemad variandid ning avastada uusi vähemtuntuid. Kultuurkapitalilt saadi toetust 17 ürituse korraldamiseks; 13-l korral aitas projekti rahastada kohalik

omavalitsus ja 3-1 korral Hasartmängumaksu Nõukogu. Veel saadi toetusi Kultuuriministeeriumist, Eesti Rahvuskultuuri Fondist, Kohaliku omaalgatuse programmist, LEADER programmist, kohalikelt ettevõtjatelt, Omavalitsuste Liidust, Nordenist, Põhjamaade fondidest ja MIMO projektist, millest viimased on autori ja eeldatavasti ka paljude üritusi korraldada plaanivate ja juba korraldanute jaoks tundmatud allikad. Seega täitis küsimus oma eesmärgi tuvastada uusi võimalusi selles valdkonnas.



**Joonis 1.** Ürituste peamised finantseerijad (autori koostatud).

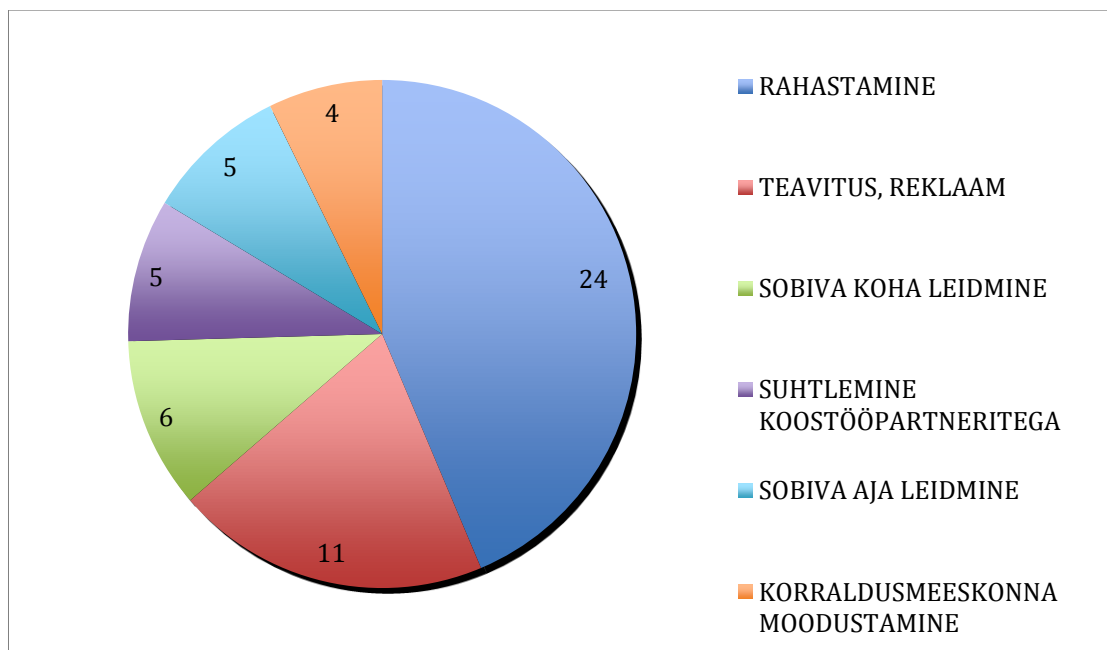
Küsitlusest nähtub, et enim küsiti ja saadi toetust riiklikult või maakondlikult Kultuurkapitalilt. See on Kultuurkapitali väiksem struktuuriüksus, mis jaotab maakonna piires kultuurivaldkonnale eraldatud raha esitatud taotluste alusel ja omal algatusel. Samuti küsiti abi kohalikult omavalitsuselt. Mitmel juhul saadi toetust nii Kultuurkapitalilt kui omavalitsuselt.

Positiivne on, et maakondlike ekspertgruppide tööd koordineerib kontaktisik, kes jagab infot taotlemise, stipendiumide jaotamise põhimõtete, eraldatud stipendiumide ning aruandluse kohta. Samuti teatakse maakonnas kohalikke tantsukoole ja nende võimekust. Sama kehtib ka omavalitsuste kohta – teatakse tegijaid ja soovitakse oma kodukandi tantsukultuuri edendajaid aidata.

Tantsuga seotud üritused on erineva taseme, esinejate, õpetajatega. Ilmselt ei ole (ja ei saagi olla) kusagil kehtestatud standardit, milline peab täpselt olema üks etendus, töötuba või festival. Iga korraldaja korraldab ürituse enda või mõne huvigrupi soovi järgi, parimat tulemust soovides ja loodetavasti järgmisel ürituse korraldamisel eelmisel korral tehtud vigadest õppides.

Järgnevalt uuriti, kas üritusega jäädi rahule. Korraldajad hindasid üritusega rahulolu järgnevalt: 25 vastanut olid rahul, 14 enam-vähem rahul ja rahulolematust ei väljendanud keegi. Sellisest tulemusest võib järeldada, et kokkuvõttes läksid üritused korda. Uuringu ühe eesmärgi, eelnevatest projektidest õppimise väljaselgitamise teeb tulemus pisut raskemaks ja igavamaks, kuna kui valdav enamus leiab, et üritus läks korda, pole sellest tõenäoliselt nii palju õppida.

Peatükis 1.3. kirjeldatud tegevusvaldkondade põhjal on kokku pandud vastusevariantidega küsimus tegevuste keerukuse kohta korraldamise juures. Nagu oodatud, peeti kõige keerulisemaks korraldamise valdkonnaks konkurentsituult rahastuse leidmist: see märgiti ära 24-l juhul, teavituse ja reklaami valdkond 11-l, sobiva koha leidmine 6-l, suhtlemine koostööpartneritega 5-l, sobiva aja leidmine samuti 5-l ning korraldusmeeskonna moodustamine 4-l juhul. Programmi koostamist peeti keeruliseks 2-l ning aruandlust 1-l juhul. Üllatuslikult ei valmistanud kellelegi raskusi esinejate leidmine. Iga ürituse liik ei eelda samas esinejaid, vaid osavõtjaid. Probleemsed kohad on iga ürituse puhul ka väga individuaalsed. Siiski joonistus lisaks rahastamise keerukusele murekohana välja teavitustöö ja reklaami osa. Probleemid viimasega võivad väljendada rahulolematust külastajate vähesusega, mis on põhjustatud sellest, et info pole jõudnud sihtgrupini ehk teadmatust erinevate reklaamkanalite jälgitavuse ja efektiivsuse osas või lihtsalt vähemõjusast reklaamist.



**Joonis 2.** Keerulisemad valdkonnad ürituse korraldamisel (autori koostatud).

Seost probleemse etapi ja organisatsiooni vahel ei olnud võimalik tuvastada. Rahastuse leidmises nägid probleemi nii tantsukoolid kui katusorganisatsioonid. Autori arvates võib üheks põhjuseks olla see, et kõikidel tantsukoolide projektikirjutajatel pole vastavat väljaõpet ega kogemust, ja rahastust ei saada esimesel korral esimeset kohast. Samuti on fondide rahalised vahendid piiratud ja ka rahastajatel tuleb teha valikuid ning osa abiküsimist rahata jätta. Loodetavasti ei kohkuta esimesest ebaõnnestumisest, sest sellelaadsete võiksid paljud head mõtted ja harivad või meelelahutuslikud üritused jääda teostamata.

Kokkuvõttes võib öelda, et küsitluse teema on selline, millel on küll tulemus, kuid adekvaatseid tendentse paljude küsimuste puhul ilmselt välja tulla ei saagi, kuna tantsuprojekte on igat tüüpi, erineva ulatusega ja kõikvõimalike vastuste erinevates kombinatsioonides. Õige tulemuse saavutamiseks iga küsimuse osas oleks antud küsitlusele pidanud vastama pea kõik selles valdkonnas tegutsejad.

## 2.2. Intervjuu kirjeldus ja tulemused

Kuna küsitlus sisaldas peamiselt küsimusi, mis võimaldasid anda ühesõnalisi vastuseid, viidi uuringutulemuste täiendamiseks läbi intervjuud erineva suurusega tantsuürituste

korraldajatega. Küsimustele vastasid rahvusvahelise etenduskunste festivali Augusti TantsuFestival 2013 mitmekordne korraldaja Priit Raud ja Pärnumaa täiskasvanute rahvatantsurühmade iga-aastase võistluse Tantsulahing 2011. aasta projektijuht Külli Kivioja-Ööpik. Külli kirjeldab üritust lähtuvalt ühest toimumiskorrast, kuid lisades kogemusi ka teiste ürituste korraldamisest. Ka Priidu vastustest on näha tema 20-aastane korralduskogemus. Uuriti taas nii ürituskorralduse korralduslikku kui rahalist poolt. Priidu korraldatava ürituse sai autor selle maksumuse järgi kahtlusteta liigitada suurürituse alla. Külli korraldatavat, küll kümneid kordi vähem maksnud, kuid küsitluses osalenute korraldatud üritustega võrreldes saab pidada keskmiseks – see jäi 1000 ja 3000 euro vahemikku.

Nende käest uuriti kasutatavate reklaamkanalite, põhiliste kuluartiklite, riskijuhtimise, tagasiside, eesmärkide saavutamise ning korralduse kogemusest saadud õppetundide kohta. Veel küsiti nende arvamust selle kohta, kas tantsuvaldkonnaga seonduva kõrghariduse juures oleks vaja panna praegusest suuremat rõhku pigem praktilisele loomingulisele tegevusele või kultuuriettevoitlusele ja projektijuhtimise õppele.

Kõigepealt küsiti ürituse korraldamisel kasutataud reklaamikanalite kohta. Suurürituse (Augusti TantsuFestival 2013) puhul oli kasutatud nii trüki-, tele-, raadio- kui sotsiaalmeedia kaudu edastatavat reklaami. Loomulikult on iga aastaga suurenenud sotsiaalmeedia osakaal. Reklaam suunatakse enamasti publikule, kes tavaliselt sellistel etendustel ei käi. Samuti on osa reklaamist selgelt suunatud turistidele. Töös määratud vahemike järgi keskmise ürituse alla arvatud tantsuvõistluse puhul piisas e-mailide saatmisest, kuna tegemist oli konkreetselt piiritletud sihtgrupi ja kinnise üritusega.

Järgmisena uuriti riskijuhtimisega tegelemist. Suurürituse korraldanu arvas varasemast kogemusest tulenevalt, et kuna tegu on kunstisündmusega, siis tuleb probleeme lahendada eelkõige jooksvalt, sest neid ei osata ette aimata. Kuna festivali meeskond on sama asjaga tegelenud aastaid siis kogemuste abil suudetakse eelmiste kordade probleeme ennetada. Väiksema ürituse projektijuht ei nimetanud tehtut riskijuhtimiseks, kuna süsteemselt midagi kirja ei pandud, kuid meeskonnas räägiti siiski läbi võimalikud tegevused mingite stsenaariumide realiseerumise puhul. Osalejate vähesus ja rahataotluse mitterahuldamine olid kaks suurimat riski.

Väga oluline on ka tagasiside saamine. Seetõttu küsiti, kas ja kuidas seda saadakse ning kas tänu negatiivsele tagasisidele on korralduses ka midagi muudetud. Priit Raud vastas, et selle ürituse puhul korraldusliku poole kohta saadava tagasisidega ei tegeleta. Siiski kohtub meeskond festivali ajal publikuga ning sealt saadav tagasiside arutatakse läbi. Sealt saadud tagasiside tõttu on üritatud festivali kava tihendada ning lisatud rohkem seminare. Ka Külli ei korraldanud ürituse kohta tagasisideküsitlust. See-eest saadeti pärast võistluse toimumist osalejatele tänusõnadega e-kiri ning saadi vastuseks positiivset vastukaja sünnimuse kohta. Korraldaja tantsurühma siseselt arutati põhjalikult läbi kõik õnnestumised ja murekohad ning pandi need ka järgmiste kordade tarbeks kirja.

Intervjuuga edasi minnes küsiti korraldusetappide kohta, millele oleks vaja rohkem tähelepanu pöörata. Tantsufestivali korraldaja pidas kahtlemata olulisimaks esinejate valikut, mõeldes, et rohkelt tööd nõuab ka esinemiskohtade valimine. See olevat oluline, kuna vaid mõned etendused toimuvad väljaspool Kanuti Gildi saali ja seega tuleb leida sobivad variandid lisaks publikule ka kunstnike jaoks. Veel hindas Priit keeruliseks sponsorluse ja eelarve teemat, pidadaes seda siiski lahendatavaks kogemuste ja innovatsiooni kooskõla abil. Tantsuvõistluse korraldaja pidas oluliseks kõiki valdkondi ning see, millele rohkem või vähem tähelepanu pöörata, sõltuvat konkreetsest üritusest. Kuna see ei olnud vastaja jaoks esimene korraldatav üritus, siis ühtegi eriti rasket etappi ta välja tuua ei osanud. Pool võitu olevat juba hästi tehtud eeltöö. Kuna kõik korraldusmeeskonna liikmed töötasid vabatahtlikena, oli eriti oluline jaotada ülesanded laiali esiteks nii, et kellelgi liiga suurt ülekoormust ei tekiks ja teiseks jälgides seda, et nad oleksid kompetentsed ja motiveeritud oma ülesandeid iseseisvalt täitma. Meeskond komplekteeriti ühe tantsurühma tantsijatest, kes kõik olid mingil määral protsessi kaasatud. Koha valik probleeme ei tekitanud, sest sündmus leiab igal aastal aset samas kohas ning ühtegi head alternatiivi Pärnu linnas ei nähta. Esinejad leiti samuti samast tantsurühmast ja kellelki teenust ostma ei hakatud, sest eelarve oli piiratud ning see pole antud üritusel ka kombeks olnud. Hakkama saadi nii kapelli, kus on 20 muusikut laval, kui *showtantsuga*, mille järel mängis tantsuks bänd, kelle peokoht oli tellinud ning kelle eest seega maksta polnud vaja. Küsitluses keerukaimaks peetud

valdkonda, toetuse küsimist fondidest ja programmidest raskeks ei peetud, kui tegevused, ajakava ja eelarved on hoolikalt läbi mõeldud.

Uuriti ka antud ürituste eesmärkide saavutamist ning paluti vajadusel öelda, mis rahulolematuse põhjustas. Priit leidis, et üldjuhul jäädakse korraldusliku poolega ja pooltel juhtudel ka sisuga rahule. 2013. aasta festivali puhul jäadi rahule mõlemaga. Ta lisas arvamuse, et rahapuuduse häirimise korral tuleks eriala vahetada. Ka Külli korraldatud projektis saavutati eesmärgid. Osalised tundusid olevat üritusega rahule jäänud, korraldajad mitte täielikult. Oluline koostööpartner, ruumide omanik ja toitlustuse organiseerija, ei pidanud kokkulepetest kinni ning tekitas korraldajatele seetõttu mitmeid probleeme ja lisäülesandeid – paar tundi enne ürituse algust tuli leida muusikakeskus ja võimendus, samuti polnud ettekandjatele edasi antud soove toitlustuse kellaegade osas ja teenindajaid oli ette teatatud külaliste arvu kohta liiga vähe.

Korraldamise kogemusest ja vigadest õpitakse iga ürituse puhul. Tähtsaimaks pidas festivali korraldaja, et tegeletaks sellega, mis korraldajale meeldiks, et entusiasm ei kaoks. Meeskond peab olema komplekteeritud nii, et kõigil on võimalus loominguliselt kaasa lüüa. Kontseptuaalne otsustus on kunstilise juhi käes, aga otsustusõigus detailide üle peab olema meeskonnaliikmetel. Oma erilisi korraldusmeetodeid ta avaldada ei soovinud. Rahvatantsuvõistluse korraldaja õppis eelkõige seda, et uute koostööpartneritega tuleb teha kirjalikud kokkulepped, kuna leidub inimesi, kes algul räägivad üht ning hiljem teist.

Küsimusele, kas tantsuvaldkonnaga seonduva kõrghariduse juures oleks vaja praegusest suuremat rõhku panna pigem praktilisele loomingulisele tegevusele või kultuuriettevõtluse ja projektijuhtimise õppele, vastas Priit, et puudu jääb hoopis „inimeseks olemise“ õpetusest, tuues autori arvates välja haridussüsteemi üldise probleemi. Külli pidas kultuuriettevõtlust ja projektijuhtimist tantsukõrghariduse juures oluliseks, kuna enamasti puutub ettevõtluse või projektijuhtimisega kokku iga koreograaf. Samas tuleks jälgida inimeste erinevaid oskusi – mõnele tantsijale ei sobi asjaajamine, teine on aga lisaks suurepärasele tantsuoskusele suurepärane organisator. Seetõttu võiks organiseerimise pool olla õppekavas pigem valik- või vabaainena ja

sisaldada enam praktikat kui teoreetilist osa. Põhirõhk õppimisel võiks ikkagi loomingulisel tegevusel olla.

Saanud piisava ülevaate faktidest ja arvamustest korraldusliku poole kohta, asuti uurima finantsilist. Põhilised kulud moodustasid Augusti TantsuFestivali üldkuludest esinejate töötasud. Järgnesid transport, tehnika ja reklaam. Tantsulahingu suurima maksumusega osaks oli toitlustus. Kulude katmiseks küsis suurema ürituse korraldaja toetust Kultuurkapitalist, kohalikust omavalitsusest, Hasartmängumaksu nõukogust, Kultuuriministeeriumist, Euroopa Liidu programmist „Kultuur“, samuti välissaatkondadest ja välisfondidest (kuna üritus oli rahvusvaheline) ning ministeeriumidest. Keskmise ürituse korraldaja küsis rahalist abi Kohaliku omaalgatuse programmist. Festivali puhul ulatus rahaline abi kokku 81%-ni (80% moodustas toetus ja 1% sponsorlus), millest jäi omaosalusena tasuda 19%, mis saadi tagasi piletitulust. Tantsuvõistlust toetati 63% ulatuses. Kogu projektis oli suur osa osalustasul, kogu projekti eelarvest moodustas toetus ca 25%. Mõlemad toetuse taotlejad olid MTÜ-d.

Paluti võrrelda toetuste ja sponsorluse saamist erinevatel aastatel. Priit peab spondeerijate leidmist järjest raskemaks, sest riik ei soosi seda oma maksumõeldusega. Kirjeldatava ürituse puhul on sponsorid erinevatel aastatel jäänud samaks. Külli pole sama üritust varem korraldanud, kuid leiab, et toetusi saab jätkuvalt, samas mitte alati ja see ei paista sõltuvat taotluse headusest, vaid pigem programmi prioriteetidest ja seega ka teistest esitatud avaldustest ja nende teemadest. Sponsorlust olevat võimalik samuti jätkuvalt leida, kuid sellele kuluvat väga palju energiat ja töötunde.

Viimasena uuriti rahulolu tantsuvaldkonna rahastamisega ja paluti teha ettepanekuid valdkonna paremaks rahastamiseks ja edukamaks arenguks. Priit pidas seda teadustööde teemaks, millega nii ministeeriumi kui Eesti Tantsunõukogu tasemel juba tegeletakse. Külli vastas, et alati saab kurta ja raha peaks palju rohkem olema. Hiljuti tulnud info tõttu, et Kultuurkapitali Pärnumaa ekspertgrupile esitatavates projektides on oma- ja kaasfinantseering edaspidi 30% (senise 10% asemel), jäävad ilmselt mitmed huvitavad projektid rahastamata, kuna omafinantseeringu osa ei olda võimalised tasuma.

Vastajatele anti võimalus viimaste ettepanekute tegemiseks. Priit soovis tulevastele ürituste korraldajatele julget pealehakkamist ja Külli soovitas esmalt hoolega läbi

mõelda, mida, kellele ja mis eesmärgil tahetakse teha. Kui see on selge, läbimõeldud ja konkreetne, peab ta tõenäoliselt leida ka rahastajad. Autor nõustub eelnevate soovitusetega, kuna vähene julgus ja kahtlemine oma loomingu kvaliteedis või toetuse küsimise võimekuses, on kindlasti üks suurimaid probleeme, mida aitaks lahendada eespool pakutud variant suurendada kultuuriettevõtluse ja/või projektijuhtimiskursuste mahtu tantsualase kõrghariduse õppekavades. Ka projektijuhtimise õppekava võiks sisaldada konkreetset ürituste korraldamisele suunatud ainet, tuues välja erinevused eri valdkondade ürituste korraldamisel ja sisaldades ürituskorralduse praktikat, milleks peaks olema tagatud võimalused koolis või kohalikus omavalitsuses.

### **2.3. Järeldused uuringutulemustest**

Käesolevas peatükis väljendatakse uurimisülesannete ja eesmärgi täidetust. Selleks tuuakse uuringutulemuste põhjal formuleeritud vastused uurimisküsimustele ja nende põhjal tehtud järeldused, milles väljendub ka kasu ürituste korraldajatele. See omakorda viitab eesmärgi täidetusele.

Kõigepealt selgitati uuringu ja intervjuude abil välja tantsuürituste korraldajate kasutatavad korraldus- ja rahastusmeetodid. Sellele aitasid kaasa küsimused abimaterjalide kasutamise, ettevalmistustele kuluva aja, keerulisemate ja tähtsamate korraldusvaldkondade ning rahulolu kohta üritusega. Intervjueeritavatelt uuriti lisaks riskijuhtimise, tagasiside küsimise, reklaamikanalite, eesmärkide saavutamise, vigadest õppimise ja projektijuhtimisalase kõrghariduse tõhustamise kohta.

Kõige pikema ettevalmistusajaga olid mitmest erinevast osast koosnevad kompleksüritused, mida saab korraldada ka kui programmi, nagu on soovitatud teha suurürituste puhul. Siiski tuleneb see erinevate osade olemasolust ühe ürituse raames, mitte suurest osalejate arvust, mille järgi internetiallikas ürituse korraldamist programmina soovitati. Ürituste korraldajad saavad kulunud ettevalmistusaega uuringu tulemustega võrrelda. Kui tegevustega on kiiresti valmis saadud, võib tekkida küsimus, miks see nii on ja ehk on mõnele osale liiga vähe tähelepanu pööratud või on aega, vastupidi, kulunud palju rohkem ja otsustatakse siiski ajajuhtimist hõlbustava tegevusplaani või mudeli järgimise kasuks.

Eelarve ja külastajate arv ei ole alati üksteisega seotud. Suurte korralduskuludega üritustest kasusaajaid võib olla vähem kui tasuta korraldatud üritusel. Samuti ei saa liigitada üritusi suurüritusteks vaid külastatavuse põhjal, kuna minimaalse eelarvega, kuid mitmeid kordi mängitavat etendust võidakse külastada palju suurema arvu inimeste poolt kui mõnda suurt festivali. Ka ei saa iga suure külastatavusega üritust korraldada kui programmi, kuna korraldust ei saa või ei ole mõtet jagada mitmeks projektiks. Ürituse korraldamise meetod sõltub vastava ürituse liigi ettevalmistuse keerukusest, mitte külastajate arvust.

Nagu ettevalmistusaeg, sõltuvad ka probleemsed korraldusetapid palju konkreetsest üritusest, kuid siiski kerkisid esile kaks valdkonda, mida teistest rohkem mainiti: rahastamine ning teavitustöö ja reklaam. Probleemid viimasega võivad väljendada rahulolematust külastajate vähesusega, mis on põhjustatud sellest, et info pole jõudnud sihtgrupini ehk teadmatust erinevate reklaamkanalite jälgitavuse ja efektiivsuse osas või lihtsalt vähemõjusast reklaamist. Rohkem tuleb teha eeltööd õigete kanalite väljaselgitamiseks, et siis reklaam väga konkreetset sihtgrupilte suunata.

Reklaamitakse nii trüki-, tele-, raadio- kui sotsiaalmeedia kaudu, mille osakaal on iga aastaga suurenenud. Reklaam on enamasti suunatud uuele publikule ja turistidele. Kinnise ürituse ja väikese konkreetse sihtgrupi korral ei pruugi olla vajadust reklaami teha, vaid piisab konkreetsete inimeste teavitamisest.

Tähtsaimaks, millele ürituse korraldamisel tähelepanu pöörata, peeti esinejate valikut. Sageli nõuab rohkelt tööd ka esinemiskohtade valik - see peab sobima ka kunstnikele. Sponsorluse ja eelarvega seonduvat peetakse keerukaks, aga lahendatavaks kogemuste ja innovatsiooniga. Kui eeltöö on hästi tehtud, sujub üldiselt ka ülejäänud. Kui korraldusmeeskonna liikmed töötavad ürituse juures vabatahtlikena, on oluline jaotada ülesanded esiteks nii, et kellelgi liiga suurt ülekoormust ei tekiks (stressi tekkimise ohtu on mainitud ka teoreetilises osas) ja teiseks jälgides seda, et nad oleksid kompetentsed ja motiveeritud oma ülesandeid iseseisvalt täitma. Vahel ei ole aga korraldajad ürituse ebaõnnestumises süüdi – koostööpartnerid, kes ei pea kokkulepetest kinni, saavad millesti teisiti aru või unustavad edastada olulise info, võivad samuti ürituse rikkuda.

Siiski olid kõik uuringus osalejad oma korraldatud üritusega „rahul“ või „enam-vähem rahul“. Üldjuhul jäävad ka külastajad rahule korraldusliku poolega ja pooltel juhtudel ka sisuga. Tagasisidet korralduse tõhustamiseks aga alati ei küsita. Arutatakse läbi ürituse kestel saadud tagasiside ja üritatakse külastajate soove arvestades kava tihendada või arutatakse külastajaid kaasamata läbi ning pannakse järgmiste kordade tarbeks kirja õnnestumised ja murekohad.

Probleemide ja ootamatuste ennetamiseks tuleks teha riskianalüüs. Intervjuude vastustest lähtudes, ei saa aga kunstisündmuste puhul probleeme ette näha ja neid tuleb lahendada jooksvalt. Riske ei panda süsteemselt kirja. Räägitakse läbi tegevusplaan suurimate riskide (osalejate vähesus ja rahataotluse mitterahuldamine) realiseerumise korral ja varem sama üritust korraldanud meeskond suudab tänu kogemusele eelmiste kordade probleeme ennetada. Riskianalüüsi koostamist ei peeta oluliseks, kuna probleemi tekkimisel arvatakse, et niikuinii ei saanud seda ette näha. Siiski oleks kasulik seda teha, kuna koostamise käigus meenuvad sageli potentsiaalsed riskid, mida esialgu probleemiks pidada ei oska.

Kuna ettevõtluse või projektijuhtimisega puutub kokku enamik koreograafe, kuid samas on inimesed erinevate oskustega (mõnele ei sobi asjaajamine, teine on aga hea organisaator), võiks tantsualase kõrghariduse juures olla ettevõtluse ja projektijuhtimise alane õpe valikainetena. Puudu jääb ka „inimeseks olemise“ õpetusest, mis on üldine hariduse probleem.

Projekti rahastamise poolelt uuriti rahastusallikate, nende osakaalude ja muutumise ning muutumise põhjuste ja põhiliste kuluartiklite kohta. Uuriti, milliste ürituse liikide puhul on kulutused kõige suuremad. Selgus, et kalleimateks üritusteks on mitmest erinevast osast koosnevad kompleksüritused ning festivalid, kuid teiste ürituse liikide puhul järeldusi teha ei saanud, sest vastused varieerusid väga väikestest üsna suurte summadeni. On liiga palju erinevaid üritusi, et teha järeldusi nende maksumuse kohta, kui ei ole kursis kõigi ürituse korralduslike aspektide, sh reklaamivajaduse, toimumiskohaga seotud kulutuste, personalivajaduse ja muuga. Suurimad kulutused olenevad taas ürituse tüübist. Esinejatega ürituse puhul on suurimaks kuluks palgad.

Sellele järgnevad transport, tehnika ja reklaam. Mõne tantsuürituse puhul võib selleks aga olla ka toitlustus.

Uuringutulemuste kohaselt on enamik tantsuürituste korraldajaid MTÜ-d. Teave, et projektide teostamiseks (ka ürituste korraldamiseks) luuakse MTÜ-sid, kuna neil on väiksem omafinantseeringu nõue, leidis toetust uuringutulemustest, mille kohaselt said toetuse kõik taotlejad. Samal eesmärgil korraldatavat maailmas aina rohkem üritusi festivali vormis. Varasemalt välja toodud fakt, et mugavuse tõttu produtseeritakse maailmas aina rohkem väikesi festivale (nimetatakse kõiki üritusi festivaliks), võib tantsukunsti alal paika pidada ka Eestis, kuna mõne festivali maksumus oli väga väike, samas ei ole põhjust tulemustest järeldada, et tegemist on festivalide üleprodutseerimisega, kuid maailmas on see tendents igal juhul olemas. Kokkuvõttes on fakt, et festivalidel on kergem saada rahastust, meediakajastust ja publikut ning kinnitust leidnud ka see, et enim on tantsuürituste korraldajate hulgas MTÜ-sid. See on tulevastele kogemusteta tantsuürituste korraldajatele oluline teave.

Ürituste organiseerimiseks taodeldi toetusi ja otsiti sponsoreid, kuid kulusid kaeti ka osalustasu ja piletitulu kogudes. Toetuse said pea kõik taotlejad ning sponsorluse umbes pooled. Sponsorluse saamine ettevõtlusvormist ei sõltu. Valdav enamus toetustest saadi Kultuurkapitalist ja kohalikest omavalitsustest. Järgnesid üksikud toetused väljastanud Hasartmängumaksu nõukogu ja omavalitsuste liidud. Veel rahastasid üritusi Kultuuriministeerium, Eesti Rahvuskultuuri Fond, Kohaliku omaalgatuse programm, LEADER programm, kohalikud ettevõtjad, omavalitsuste liidud, Euroopa Liidu programm „Kultuur“, välissaatkonnad, välisfondid ja ministeeriumid. Samuti Norden, Põhjamaade fondid ja MIMO projekt, millest viimased on autori ja eeldatavasti ka paljude esmakordselt üritust korraldada plaanivate inimeste jaoks siiani tundmatud allikad, mille nõuete sobivust planeeritava projektiga tasub uurida.

Teine uurimisülesanne - selgitada välja ürituste korraldamisel abistava teoreetilise materjali kasutamise populaarsus – on seotud ka esimese ülesande korraldusmeetodite tuvastamisega. Autor järeldab uuringutulemustele tuginedes, et ürituste korraldamise mudelite kasutamine ei ole tantsuürituste puhul eriti levinud – eelnevalt püstitatud hüpotees osutus tõseks. Küsitlustest selgub, et mudelit kasutanud organisatsioonid

küsisid kõik erinevatest fondidest toetust ja ka said selle nii fondidest kui sponsoritelt, kuid samuti said selle ka peaaegu kõik teised. Vaadates korraldajate enda rahulolu ürituse õnnestumisega, ei paista abistava materjali mittekasutamine internetis leiduvate juhtnööride või konkreetsete mudelite näol olevat takistuseks eduka ürituse korraldamisel. Siiski annab see kindlust rahastajale ürituse korraliku planeerimise ja suurema õnnestumise võimaluse osas ning on suureks abiks kogemusteta korraldajale. Imestama ei pane asjaolu, et nii vähe kasutatakse ürituste korraldamise mudeleid, kuna tööd koostades koges autor ka ise, et neid on keeruline leida. Pigem oli huvitav see, et korraldamiseks ei otsita kuigi sageli juhiseid internetist. Inimesed teevad enamasti tõenäoliselt ilma igasuguse abimaterjalita nimekirja vajalikest tegevustest ja hakkavad neid järjest täitma.

Nii väheste abimaterjali kasutajate puhul kindlaid järeldusi teha ei saa, kuid tulemus viitab siiski sellele, et korraliku plaani või mudeli olemasolu aitab suurema tõenäosusega saada toetust. Sellest, et kahel juhul kolmest oli ürituse maksumus üle 3000 euro, võib järeldada – ja see on ka loogiline - et suuremate projektide teostamisel tehakse täpsem plaan, suurendamaks toetuse saamise võimalust. Konkreetselt kirja pandud plaan annab suurema kindluse ka finantseerijale, et taotleja on enda jaoks kõik läbi mõelnud.

Kolmanda uurimisülesande lahendamiseks selgitati muutused ja nende põhjused mitu korda toimunud ürituste rahastamises. Saadi teada, et sponsorluse saamine on vähenenud, kuna riigi maksupoliitika ei soosi seda. Kuna sponsorlus jäi kõigil juhtudel 0-10% vahemikku ja toetussumma enamikul juhtudel 30 ja 80% vahele projekti maksumusest, tasub vaeva näha pigem hea taotluse kirjutamisega. On erinevat tüüpi üritusi: tantsukooli kevadkontserdi korraldajatel pole mõtet taotleda toetust, vaid vajadusel otsida sponsoreid tasuta reklaamplakatite trükkija, valgustuse või tehnika rentija või muu vajaliku teenuse või toote tootja näol. Kui aga üritus vastab mõne toetusfondi kriteeriumitele, on esmajärjekorras mõistlik keskenduda toetuse küsimisele, mitte sponsori otsimisele. Alati pole aga abi ka väga hästi kirjutatud taotlusest, kui samas vöorus on paremaid või programmi eesmärkidega paremini sobivate ürituste taotlusi. Kultuurkapitali Pärnumaa ekspertgrupile esitatavates taotlustes on oma- ja

kaasfinantseering edaspidi 30% (senise 10% asemel), mis võib sundida mitmeid taotlejaid üritusest loobuma.

Viimaks sooviti selgitada välja muutused korraldamises ehk õppimine eelnevatest projektidest. Mõnest veast või ebakõlast õpitakse iga kord. Tähtsaimaks peetakse seda, et meeskonnale meeldiks nende tegevus, et ei kaoks entusiasmi. Selleks peab meeskond olema komplekteeritud nii, et kõigil on omad võimalused loominguliselt kaasa lüüa. Kontseptuaalne otsustus on kunstilise juhi käes, aga otsustusõigus detailide üle peab olema meeskonnaliikmetel. Samuti õpiti ebameeldivast kogemusest seda, et uute koostööpartneritega tuleb teha kirjalikud kokkulepped, et ei tekiks arusaamatusi.

Autor peab uurimisülesandeid täidetuks, kuna neile leiti uuringutulemuste abil vastused ja teooriale saadi täiendust Eesti ürituskorralduse praktika näitel tantsu valdkonnas. Sõltuvalt asjaolust, et on võimalik eeldada, et enamik ürituse korraldajaid, kellest arvestatav osa on näiteks tantsutreenerid tantsukoolidest, kes korraldavad õpilastele esinemisvõimaluse andmiseks väikesemahulisi tantsukooli kontserte, ei kasuta ürituskorralduse mudeleid ega abimaterjali ja enamasti on neil tantsu- mitte projektijuhtimise alane haridus, mistõttu polnud mõistlik esitada küsimusi antud töös esitatud mittelaialdaselt tuntud informatsiooni kohta. See võimaldas saada vähem uudset teavet ja seda arvestades võib uurimisülesannete täidetusega rahule jääda.

Eesmärk - selgitada välja võimalused ürituste korraldamise praktika tõhustamiseks Eesti tantsukunsti näitel – sai osaliselt täidetud. Eespool kirjeldatud uuringutulemuste abil kogutud vastajate korraldus- ja rahastusmeetodid aitavad ürituste korraldajatel oma tegevust tõhustada. Mitmete küsimuste puhul tulemus ei avaldunud: puuduvad nähtavad seosed, mis oleks võimaldanud ürituse liikide ja korraldavate asutuste/ettevõtlusvormide kaupa eristada mingite meetodite kasutajad.

## KOKKUVÕTE

Projektina võib käsitleda kõiki kindlas ajavahemikus toimuvaid ettevõtmisi, millega soovitakse saavutada muutus. Kõik projektid pole üritused, aga kõik üritused on projektid ja neid võib korraldada iga inimene. Töö käigus täideti eelnevalt püstitatud uurimisülesanded. Teoreetilises osas toodi välja üritustest saadav kasu, korraldamise etapid ja neis vajalikud tegevused ettevalmistusest lõpphindamiseni, projektitöö eelised ja rahataotlemisvõimalused.

Lihtsaim ja efektiivseim viis ürituste korraldamiseks on kasutada projektijuhtimise võtteid. Põhiülesanne on eesmärkide saavutamine paika pandud ulatuse, aja, kvaliteedi ja eelarve tingimustes. Vahel vajatakse aga lisaks oma ressursidele vahendeid mujalt. Selleks kirjeldati teises peatükis ürituste finantseerimist lisavahenditega. On võimalik fondidest ja programmidest raha taotleda, küsida eraisikutelt või –ettevõtetelt sponsorlust või saada annetusi. Lisaks toodi välja üks alternatiivne projekti rahastamise viis – ühisrahastusplatvorm Hooandja, kus iga inimene saab toetada talle huvi pakkuvat projekti sümboolse summaga.

Eespool mainitud rahastamise viisidest kirjeldati üldistatuna mistahes valdkonnas kasutamiseks põhiliselt spondeerimist, annetamist ja ühisrahastusplatvormide kasutamist. Viimase kohta kirjutati osaliselt ja toetuste küsimise kohta peaaegu täielikult tantsuüritustele keskendudes. Selle põhjuseks on asjaolu, et kõiki rahastusallikaid välja tuues kasvaks töö maht kordades.

Empiirilises osas selgitati välja tantsuürituste korraldajate kasutatavad korraldus- ja rahastusmeetodid, sh teoreetilise abimaterjali kasutamine. Veel uuriti, kuidas on rahastusallikad aja jooksul muutunud ning mida on õpitud varasematest projektidest. Selleks viidi läbi ankeetküsitlust ja intervjuud sisaldav kvalitatiivne-kvantitatiivne uuring tantsuorganisatsioonide esindajate ja tantsuürituste korraldajate hulgas.

Olulisemate uuringutulemustena võib mainida vähest abistavat teoreetilise materjali kasutamist, mis aga ei takistanud toetuse saamist. Siiski näitab see toetajale projekti selgemat läbimõeldust. Samuti seda, et tagasiside küsimist ja riskijuhtimist süsteemselt ei teostata, kuid korraldajad ise jäävad üritustega siiski üldjuhul rahule, külastajad subjektiivsetest ootustest tulenevalt harvem. Ürituse ebaõnnestumises võib lisaks korraldajale olla süüdi ka koostööpartner, kes ei täida oma osa kokkuleppest. Mõnest veast või ebakõlast õpitakse iga kord.

Tähtsamateks tegevusteks korraldamisel peeti töötajate valikut ja ülesannete võrdset jaotamist ning esinejate ja esinemiskoha valikut, kuna esimestest sõltub külastatavus ja viimane peab lisaks külastajatele sobima ka kunstnikele. Nende kõrval peeti probleemseteks etappideks kõige sagedamini rahastamist ja reklaami. Reklaamikanalina kasutatakse kõiki klassikalisi variante ning lisaks üha enam sotsiaalmeediat.

Rahastamise osas ilmnas küsitluse tulemusena, et taotleti toetusi ja otsiti sponsoreid, kuid kulusid kaeti ka osalustasu ja piletitulu kogudes. Toetuse said pea kõik taotlejad ning sponsorluse umbes pooled. Sponsorluse saamine ettevõtlusvormist ei sõltunud. Sponsorluse saamine on vähenenud, kuna riigi maksupoliitika ei soosi seda. Kuna sponsorluse osakaal oli kõigil juhtudel oluliselt väiksem toetussumma omast, tasub (ürituste puhul, mis võimaldavad mõlema variandi taotlemist) enam vaeva näha hea taotluse kirjutamisega. Valdav enamus toetustest saadi Kultuurkapitalist ja kohalikest omavalitsustest, kuid lisaks kasutati vähemtuntud allikaid.

Uurides selgus, et enamik tantsuürituste korraldajaid on MTÜ-d. Eeldatavalt seetõttu, et rahastuse küsimisel on nii väiksem omaosaluse nõue. Maailmas on levinud festivali nime ja vormi liigne kasutamine, kuna ka see lihtsustab rahastuse leidmist.

Lõputöö eesmärk - selgitada välja võimalused ürituste korraldamise praktika tõhustamiseks Eesti tantsukunsti näitel - ja selle täitmiseks püstitatud uurimisülesanded said rahuldaval tasemel täidetud. Uuringutulemuste abil kogutud vastajate korraldus- ja rahastusmeetodid aitavad ürituste korraldajatel oma tegevust tõhustada teiste korraldajate kogemuste läbi, kuid ei ilmnenu seoseid ürituse liikide ja meetodite vahel,

mis oleks võimaldanud jälgida konkreetselt soovitava ürituse liigi puhul rakendatavaid korraldus- ja rahastusmeetodeid.

Antud töö tulemused võivad olla kasulikud eelkõige praegustele ja tulevastele etenduskunstidega seotud ürituste korraldajatele. Nad saavad juhiseid ja mõtteid oma projekti teostamiseks, kompaktse ülevaate finantseerimisvõimalustest ning tuge teiste kogemustest. Tantsuprojekte juba teostanud inimesed saavad ülevaatliku võrdlusmaterjali ja võimaluse tuvastada vead senises tegevuses ning leida üles efektiivseimad variandid edaspidiseks. Töö teoreetiline pool on kasulik mistahes valdkonna projektide teostajatele, andes selleks täpsed juhised. Uuringutulemustest võivad nad leida paralleele oma valdkonnaga või mõtteid, mida ka seal saaks rakendada. Autor on tänulik kõigile, kes küsimustele vastasid või aitasid muul moel kaasa käesoleva lõputöö valmimisele.

## VIIDATUD ALLIKAD

1. Agiilse tarkvaraarenduse manifest. [<http://agilemanifesto.org/iso/et/>] 11.11.2013.
2. Agile Project Management. Mind Tools. [<http://www.mindtools.com/pages/article/agile-project-management.htm>] 6.11.2013.
3. Alusta oma projektiga. Hooandja. [<http://www.hooandja.ee/alusta>] 26.04.2013.
4. **Artto, K., Matrinsuo, M., Kujala, J.** 2011. Project business. Helsinki: WSOY.
5. Avasta suurepäraseid projekte. Hooandja. [<http://www.hooandja.ee/avasta/viimati-lisatud>] 26.04.2013.
6. **Crawford, L., Cooke-Davies, T., Labuschagne, L., Hobbs, B., Remington, K., Chen, P.** 2008. Governance and Support in the Sponsoring of Projects and Programs.- Project Management Journal, Vol. 39, pp. 43-55.
7. **Dakle, S.** 2013. Event management: a study of problems and prospects. - Global conference on business & finance proceedings. USA: Institute for Business & Finance Research 2013, Vol. 8 (2), pp. 202-207.
8. **Dunjić, T.** 2011. Festivals as Generators of Knowledge. Case study of Kondenz Festival of Contemporary Dance. University of Arts in Belgrade. Centre for Interdisciplinary Studies. (Magistritöö.)
9. Eesti teatristatistika 2009. Eesti Teatri Agentuur. [[http://statistika.teater.ee/images/upload/statistika\\_aastaraamat\\_3.pdf](http://statistika.teater.ee/images/upload/statistika_aastaraamat_3.pdf)] 12.05.2014.
10. **Einasto, H.** 2013. Tantsuteater tänases Eestis – etendus kunstide kiirtee üleilmastumisele. - Tantsuinfo kuukiri, lk 13-16.
11. Event management. Wikipedia. [[http://en.wikipedia.org/wiki/Event\\_management](http://en.wikipedia.org/wiki/Event_management)] 20.03.2013.
12. Hooandja tõstis teenustasu. E24.ee. [<http://www.e24.ee/1221948/hooandja-tostis-teenustasu>] 05.11.2013.

13. **Josing, M., Vahi, T., Lepane, L., Pulver, B., Reiman, M., Orro, E., Niklus, I., Randrüt, S., Jõekalda, P.** 2012. Eestis toimuvate kultuuri- ja spordisündmuste regionaalse majandusliku mõju hindamine ning analüüs. Tallinn: Eesti Konjunktuuriinstituut. [[http://www.ki.ee/publikatsioonid/valmis/Kultuuri\\_ja\\_spordisundmuste\\_majanduslik\\_moju.pdf](http://www.ki.ee/publikatsioonid/valmis/Kultuuri_ja_spordisundmuste_majanduslik_moju.pdf)] 12.11.2013.
14. **Kaldaru, H., Tamm, K.** 2003. Kompleksanalüüsi metoodika rakendamine ettevõtte huvigruppide eesmärkide täidetuse hindamiseks. – Ettevõtetmajandus Eestis ja Euroopa Liit. Tallinn, Pärnu: Mattimar, lk 72-80.
15. **Kangur, K.** Agiilne projektijuhtimine. Projektijuhtimise aastakonverents 2013. [[http://www.seminar.aripaev.ee/images/originalimages/Kristjan%20Kangur\\_Agiilne\\_Projektijuhtimine-9ca9e.pdf](http://www.seminar.aripaev.ee/images/originalimages/Kristjan%20Kangur_Agiilne_Projektijuhtimine-9ca9e.pdf)] 06.11.2013.
16. **Klastorin, T., Mitchell, G.** 2013. Optimal project planning under the threat of a disruptive event. - IIE Transactions, Vol. 45 (1), pp. 68-80.
17. Koreograafia õppekava, 2009. Tallinna Ülikooli Kunstide Instituut. (Õppekava).
18. **Kose, H., Argan, M. T., Argan, M.** 2011. Special event management and event marketing: A case study of TKBL all star 2011 in Turkey. - Journal of Management and Marketing Research, Vol. 8, pp. 1-11.
19. Kultuuriministeeriumi arengukava 2014-2020. Kultuuriministeerium. [[http://www.kul.ee/webeditor/files/arengukavad/LISA\\_100318\\_KuM\\_arengukava\\_2011-2014\\_muudetud\\_ja\\_kinnitatud.pdf](http://www.kul.ee/webeditor/files/arengukavad/LISA_100318_KuM_arengukava_2011-2014_muudetud_ja_kinnitatud.pdf)] 02.05.2013.
20. Kultuuripoliitika arengusuunad aastani 2020. Sirp. 2013. [[http://www.sirp.ee/index.php?option=com\\_content&view=article&id=17388:kultuuripoliitika-arengusuunad-aastani-2020&catid=9:sotsiaalia&Itemid=13&issue=3431](http://www.sirp.ee/index.php?option=com_content&view=article&id=17388:kultuuripoliitika-arengusuunad-aastani-2020&catid=9:sotsiaalia&Itemid=13&issue=3431)].
21. Live Events Project Management and Budgeting. 2007. InfoComm International. [[http://www.infocomm.org/cps/rde/xbcr/infocomm/RS\\_Live\\_EventsProjMgmtBudgeting.pdf](http://www.infocomm.org/cps/rde/xbcr/infocomm/RS_Live_EventsProjMgmtBudgeting.pdf)] 14.05.2014.
22. **Locatelli, G., Mancini, M., Scalet, L.** 2012. Project controlling in mega events: the Expo 2015 case. - Project Perspectives. The annual publication of International Project Management Association. [[http://ipma.ch/assets/re-perspectives\\_2012.pdf](http://ipma.ch/assets/re-perspectives_2012.pdf)] 31.03.2014.

23. **Lundin, R. A.** (2011). Project management research and the profession. IPMA Research Management Board Newsletter, 5(1), 7—15.
24. **Ma, S-C., Egan, D., Rotherham, I., Ma, S-M.** 2011. A framework for monitoring during the planning stage for a sports mega-event. - Journal of Sustainable Tourism. Vol. 19 (1), pp. 79–96.
25. **Maasik, M., Korp, E.** Projektipõhine rahastamine ja projektitöö I, II. [<http://www.finance.ut.ee/index.php?est/55/12/1/85>] 02.04.2013.
26. Mega-Event Classification. Goundspeak. [<https://support.goundspeak.com/index.php?pg=kb.page&id=86>] 17.04.2014.
27. **Mänd, K., Noor, K., Uus, M., Uudelepp, A.** Väärikaks ja õnnelikuks: annetamise analüüs ja soovitused. Lõppraport 2011. Poliitikauuringute keskus Praxis. Tallinn: [[http://www.ngo.ee/sites/default/files/files/uuringud/Annetamise\\_analyys\\_Praxis\\_2011\\_fin.pdf](http://www.ngo.ee/sites/default/files/files/uuringud/Annetamise_analyys_Praxis_2011_fin.pdf)] 10.11.2013.
28. **O'Toole, W. J.** 2000. Towards the Integration of Event Management Best Practice by the Project Management Process. University of Technology, Sydney. [<http://epms.net/downloads/embokorigin.pdf>] 01.04.2014.
29. **Packendorff, J., Lindgren, M.** 2013. Projectification and its Consequences: Narrow and Broad Conceptualisations. – South African Journal of Economic and Management Sciences, Vol. 17, pp. 7-21.
30. Projekti elluviimine. Maakondlike Arenduskeskuste Infosüsteem. [<http://www.arenduskeskused.ee/Tegutsevale-uhendusele/Projektijuhtimine/Projekti-elluviimine.html>] 07.11.2013.
31. Projekti ettevalmistamine. Maakondlike Arenduskeskuste Infosüsteem. [<http://www.arenduskeskused.ee/Tegutsevale-uhendusele/Projektijuhtimine/Projekti-ettevalmistamine.html>] 06.11.2013.
32. Projekti kavandamine ja taotlusvormide koostamine. Maakondlike Arenduskeskuste Infosüsteem. [<http://mty.arenduskeskused.ee/Alustavale-uhendusele/Projekti-kavandamine-ja-taotlusvormide-koostamine.html>] 20.05.2014.
33. Projekti koostamine. Start.artun.ee. [[http://start.artun.ee/?page\\_id=118](http://start.artun.ee/?page_id=118)] 30.04.2013.
34. Projekti üleandmine ja hindamine. Maakondlike Arenduskeskuste Infosüsteem. [<http://www.arenduskeskused.ee/Tegutsevale-uhendusele/Projektijuhtimine/Projekti-uleandmine-ja-hindamine.html>] 07.11.2013.

35. Rahastusvõimalused. Kultuuriministeeriumi arendusveeb 2007-2012.  
[<http://arendusveeb.edicypages.com/rahastusvoimalused>] 03.04.2013.
36. Rahvusvahelise projektijuhtimise käsiraamat. 2000. Tallinn: Siseministeerium.  
[[https://www.siseministeerium.ee/public/est-eng\\_projektijuhtimine.pdf](https://www.siseministeerium.ee/public/est-eng_projektijuhtimine.pdf)] 12.05.2014.
37. **Reusch, P. J. A., Dechange, A., 2013.** Event and project management. - Project Management Development – Practice and Perspectives. Riga: University of Latvia, pp. 166-173.
38. **Rutherford Silvers, J.** 2004. Global Knowledge Domain Structure for Event Management. Las Vegas International Hospitality and Convention Summit.  
[[http://www.embok.org/filemgmt\\_data/files/Silvers\\_Global\\_Domain\\_Structure.pdf](http://www.embok.org/filemgmt_data/files/Silvers_Global_Domain_Structure.pdf)] 01.04.2014.
39. **Rutherford Silvers, J.** EMBOK Guide Matrix. 2013.  
[<http://www.juliasilvers.com/embok/Guide/Matrix.htm>] 21.04.2014.
40. **Sommer, S., Arvisto, M., Haruoja, M., Paju, K., Noormets, J., Undusk, R.** 2004. Eesti spordi rahastamine. Uuringu aruanne. Tallinn: Eesti Vabariigi Kultuuriministeerium ja Eesti Sporditeabe Sihtasutus.
41. Sponsorlus. Eesti Reklaamiagentuuride Liit.  
[<http://www.eral.ee/page.php?nid=18&pid=13&rid=1>] 14.03.2013.
42. Sponsorlus. Maakondlike Arenduskeskuste Infosüsteem.  
[<http://www.arenduskeskused.ee/Tegutsevaleurhendusele/Rahastamine/Sponsorlus.html>] 07.11.2013.
43. **Zandhuis, A., Stellingwerf, R.** 2013. ISO 21500: Guidance on project management - A Pocket Guide. Zaltbommel: Van Haren Publishing.
44. Teater. Kultuuriministeerium. 2013.  
[<http://www.kul.ee/index.php?path=0x2x59x68>] 02.05.2013.
45. What is Project Management? Project Management Institute.  
[<http://www.pmi.org/About-Us/About-Us-What-is-Project-Management.aspx>] 21.04.2014.
46. Ühisrahastusplatvorm pakub ettevõtjale uusi võimalusi. Äripäev.  
[<http://arileht.delfi.ee/news/uudised/uhisrahastusplatvorm-pakub-ettevotjale-uusi-voimalusi.d?id=66705741>] 05.11.2013.

47. Ürituse korraldamise ABC. Tallinna lauluväljak. [<http://laluvaljak.ee/blogi/urituse-korraldamise-abc>]13.03.2013.
48. Ürituse korraldamise juhtnõõrid. Juhtmaterjal 2010. SA Innove. [[http://www.rajaleidja.ee/public/Suunaja/Yrituste\\_korraldamise\\_juhtnõõrid\\_sygis\\_2010.pdf](http://www.rajaleidja.ee/public/Suunaja/Yrituste_korraldamise_juhtnõõrid_sygis_2010.pdf)] 13.03.2013.
49. Ürituste korraldamine. IMedia. [<http://www.imeedia.ee/uritusturundus>] 14.03.2013.

# LISAD

## Lisa 1. Küsimustik uuringu läbiviimiseks.

1. Millist organisatsiooni esindate?
2. Milline on organisatsiooni ettevõtlusvorm?
3. Kas korraldasite üritust tuginedes mõnele teoreetilisele käsitlusele?
4. Kuidas liigitate kirjeldatava ürituse?
5. Kui pikk oli ürituse ettevalmistusperiood?
6. Milline oli umbkaudne ürituse külastajate arv?
7. Kas jäite lõpptulemusega rahule?
8. Milline korraldamise etapp oli kõige keerulisem?
9. Kas ürituse korraldamiseks taotleti toetust/otsiti sponsoreid?
10. Kas saadi toetus ja/või leiti sponsorid?
11. Kui kasutati rahalist toetust, siis kust saadi raha?
12. Millisesse vahemikku jäi projekti maksumus?
13. Kui suur oli toetuse, sponsorluse ja omafinantseeringu osakaal projekti maksumusest?
14. Kui üritus on toimunud mitu korda, siis kas rahastusallikad on jäänud samaks?
15. Kui rahastusallikate osakaalud projekti kogumaksumusest on muutunud, siis kuidas?
16. Kuidas olete rahul antud valdkonna ürituste rahastusvõimalustega?
17. Kas ja milliseid tantsuüritusi tuleks Teie arvates rohkem toetada?

## **Lisa 2. Intervjuu tantsuüritusi korraldanutega.**

### **Küsimustele vastasid:**

6. Priit Raud, rahvusvahelise etenduskunstide festivali Augusti TantsuFestival 2013 korraldaja;
7. Külli Kivioja-Ööpik, Pärnumaa täiskasvanute rahvatantsurühmade iga-aastase võistluse Tantsulahing 2011. aasta projektijuht.

### **Tantsuürituse korralduslik pool:**

1. Milliste kanalite kaudu üritust reklaamiti? (Kui need erinevatel aastatel erinesid, siis miks?)

**Priit:** Traditsiooniliselt rekaamitakse üritust nii trüki-, tele-, raadio- kui sotsiaalmeedia kaudu. Loomulikult on sotsiaalmeedia osakaal iga aastaga suurenenud. Reklaam on enamasti suunatud niinimetatud „uuele publikule“, st publikule, kes tavaliselt sellistel etendustel ei käi. Samuti on osa reklaamist selgelt suunatud turistidele.

**Külli:** Kuna tegemist oli väga konkreetsele sihtgrupile mõeldud kinnise sündmusega, siis piisas meilide saatmisest. Eraldi reklaame ja meediatööd ei olnud vaja.

2. Kas ja kuidas olete tegelenud riskijuhtimisega? (proovinud probleeme ennetada riskianalüüsi abil, ennetamisele suurt tähelepanu pööramata lahendanud neid peamiselt jooksvalt või tegelenud hiljem tagajärgedega?)

**Priit:** Kuna tegu on ikkagi kunstisündmusega, siis tuleb probleeme lahendada eelkõige jooksvalt. Neid lihtsalt ei saa ette teada. Kuna festivali meeskond on sama asjaga tegelenud aastaid, siis kogemusega suudetakse eelmiste kordade probleeme ennetada.

**Külli:** Me ei nimetanud seda riskijuhtimiseks ja ei pannud midagi ka süsteemselt kirja, kuid rääkisime meeskonnas läbi stsenaariumid stiilis „Mis me siis teeme, kui...“. Osalejate vähesus ja rahataotluse mitterahuldamine olid kaks suurimat riski.

3. Kas ja kuidas saate osalejate (külastajate) tagasisidet? Kas olete tänu negatiivsele tagasisidele korralduses midagi muutnud?

## Lisa 2 järg

**Priit:** Saan aru, et küsimus on suunatud just korralduslikele asjaoludele? Kui nii, siis tuleb öelda, et sellise tagasisidega eriti ei tegele. Muidugi toimub festivali ajal meeskonnal rohkelt kohtumisi publikuga ning sealt saadav tagasiside arutatakse läbi. Võib ju öelda, et sealt saadud tagasiside tõttu oleme üritanud festivali kava tihendada ning lisanud ka rohkem seminare ja sellist tüüpi üritusi.

**Küll:** Tagasisideküsitlust me ei korraldanud. Küll sain pärast võistluse toimumist osalejatele saadetud tänusõnadega e-kirjale positiivset vastukaja sündmuse kohta. Oma tantsurühma sees arutasime seevastu põhjalikult läbi kõik õnnestumised ja murekohad ning panime need ka järgmiste kordade tarbeks kirja.

4. Milline korraldamise etapp oli kõige raskem? Kas mõnele valdkonnale (meeskonna komplekteerimine, koha ja esinejate valik, toetuse või sponsorluse küsimine jne) peaks teistest rohkem tähelepanu pöörama?

**Priit:** Loomulikult on tähtsaim esinejate valik! Rohkelt tööd nõuab esinemiskohtade valik, sest ainult mõned etendused toimuvad väljaspool Kanuti Gildi SAALI. Seega on tähtis, kus nad toimuvad ja kas see on parim lahendus kunstnikele. Raske on ka sponsorluse ja eelarve teema, aga ka see on lahendatav kogemuste ja innovatsiooniga. See kooskõla on tähtis.

**Küll:** Tegelikult on need kõik äärmiselt olulised valdkonnad ning see, millele rohkem või vähem tähelepanu pöörata, sõltub juba väga konkreetsest üritusest endast. Kuna see ei olnud minu jaoks esimene suure ürituse korraldamine, siis ühtegi ülirasket etappi ei oskagi välja tuua. Kui eeltöö on hästi tehtud, on see juba suur võit ning järgmised etapid lähevad kergelt. Kuna meil töötasid kõik korraldusmeeskonna liikmed vabatahtlikena, siis oli eriti oluline jaotada ülesanded laiali esiteks nii, et kellelgi liiga suurt ülekoormust ei tekiks ja teiseks jälgides seda, et nad oleksid kompetentsed ja motiveeritud oma ülesandeid iseseisvalt täitma. Meeskonna komplekteerisime oma rühma tantsijatest, kõik olid mingil määral kaasatud. Koha valik läks lihtsalt, sest varasemad korrad on see sündmus samas kohas toimunud ning ühtegi head alternatiivi Pärnu linnas ei ole. Maakonda ei hakanud me minema, sest see oleks tähendanud tõenäoliselt vähem osalejaid. Esinejad leidsime samuti oma tantsurühmast, kellelki teenust ostma ei hakanud, sest eelarve oli piiratud ning välisesinejaid ei ole sellel üritusel kunagi olnud. Saime hakkama nii kapelli (20 muusikut laval) kui showtantsuga. Hiljem mängis tantsuks bänd, kelle peokoht ise oli tellinud ning kelle eest me maksma ei pidanud. Toetuse küsimine fondidest ja programmist ei ole keerukas, kui on eeltöö (tegevused, ajakavad, eelarved) hoolikalt läbi mõeldud.

5. Kas üritusega saavutati seatud eesmärgid? Kui korraldajad või osalised üritusega päris rahule ei jäänud, siis mis Te arvate, miks? (Kas see tulenes korraldusliku poole

## Lisa 2 järg

nõrkusest, rahapuudus ei võimaldanud heal tasemel/soovitud mahus ürituse korraldamist või mõni muu põhjus)?

**Priit:** Üldjuhul jäädakse korralduslike asjadega rahule. Pooltel juhtudel jäätakse rahule ka sisuga. 2013. aasta festivali puhul jäadi rahule nii selle kui teisega. Rahapuuduse häirimise korral tuleks eriala vahetada.

**Küll:** Jah, seatud eesmärgid saavutasime. Osalised tundusid olevat üritusega rahule jäänud. Korraldajad mitte täielikult, aga see ei jäänud korraldusliku poole nõrkuse või rahapuuduse taha. Üks oluline koostööpartner ehk siis ettevõtte, mille ruumides üritus toimus ja mis toitlustusega tegeles, ei pidanud kokkulepetest kinni ning tekitas korraldajatele seetõttu eriti just toimumispäeval mitmeid probleeme ja lisäülesandeid – pidime paar tundi enne ürituse algust leidma muusikakeskuse ja võimenduse, ettekandjatele ei olnud edasi antud meie soove toitlustuse kellaaegade osas (suupisted ja

joogid saabusid alles rohkem kui tund pärast ürituse algust ning sedagi pärast korraldajate mitmekordset küsimist), teenindajaid oli vähe, kuigi olime eelnevalt andnud osalejate arvu jne.

6. Kas ja mida õppisite korraldamise kogemusest/vigadest? Milliseid vigu soovitaksite vältida või milliseid nippe kasutada tulevastel ürituste korraldajatel?

**Priit:** Nippe (ku neid ka on) ei avalda. Iga kord õpid mõnest veast või ebakõlast. Need on piasasjad. Kõige tähtsam on see, et meeskond teeks midagi, mis on neile VAJALIK. Lihtsalt palgatööd tehes kaob tihti entusiasm. Meeskond peab olema komplekteeritud nii, et kõigil on omad võimalused loominguliselt kaasa lüüa. Kontseptuaalne otsustus on kunstilise juhi käes, aga otsustusõigus detailide üle peab olema meeskonnaliikmetel.

**Küll:** Õppisin eelkõige seda, et uute koostööpartneritega tuleb teha kirjalikud kokkulepped – on inimesi, kes algul räägivad üht ning hiljem paraku teist.

7. Kas Teie arvates oleks tantsuvaldkonnaga seonduva kõrghariduse juures vaja panna praegusest suuremat rõhku pigem praktilisele loomingulisele tegevusele või kultuuriettevõtlusele ja projektijuhtimise õppele? Miks?

**Priit:** Kahjuks ei tea sellest palju. Vaadates üliõpilasi ja nende tegemisi tundub, et puudu jääb „inimeseks olemise“ õpetusest. Aga see on üldine hariduse probleem.

## Lisa 2 järg

**Külli:** Kahtlemata on kultuuriettevõtlus ja projektijuhtimine tantsukõrghariduse juures oluline. Enamasti puutub ettevõtluse või projektijuhtimisega kokku iga koreograaf. Samas ei tohi ära unustada, et inimesed on väga erinevate oskustega – mõnele tantsijale ei sobi asjaajamine, teine on aga lisaks suurepärasele tantsuoskusele suurepärase organisator. Seetõttu võiks selline organiseerimise pool pigem valik- või vabaainetena olla (seejuures äärmiselt praktiliste ainetega, mitte teooriale keskenduv) ning pöhirõhk õppimisel võiks ikkagi loominguulisel tegevusel olla.

### Tantsuürituse finantsiline pool:

8. Millisesse vahemikku jäi projekti maksumus? (0-500; 500-3000; üle 3000 euro)

**Priit:** üle 3000 €.

**Külli:** 500-3000 €.

9. Millised olid põhilised kuluallikad? (inimfaktor, tehnika, saali rent, reklaam, transport vms)

**Priit:** Etenduskunstide puhul on suurim kulu esinejate palgad. Siis järgneb transport, tehnika, reklaam...

**Külli:** Toitlustus.

10. Kas ja millise ettevõtlusvormina küsisite ürituse korraldamiseks toetust? (MTÜ, OÜ, AS, FIE, eraisik, muu variant)

**Priit:** Korraldaja on MTÜ.

**Külli:** MTÜ.

11. Kust küsisite toetust? (nt Kultuurkapital, KOV, Hasartmängumaksu Nõukogu)

**Priit:** Kultuurkapital, KOV, Hasartmängumaksu nõukogu, Kultuuriministeerium, Euroopa Liidu programm „Kultuur“, välisriikide ja välisfondid ning ministeeriumid.

## Lisa 2 järg

**Külli:** Kohaliku omaalgatuse programmist.

12. Kui suure osa projekti maksumusest moodustas toetus/sponsorlus/omafinantseering? (Palun esitada protsentuaalse suhtena nt. 20/20/60)

**Priit:** 80/1/19.

**Külli:** Rahataotluses: 63/0/37. Kogu projektis: oli suur osa n-õ kaasfinantseeringul ehk osalejate osalustasul, kogu projekti eelarvest oli toetus ca 25%.

13. Kas ja kuidas on erinevatel aastatel korraldatud üritustele toetuse/sponsorluse küsimine ja saamine muutunud? Mis Te arvate, mis on selle põhjuseks?

**Priit:** Toetuse ja sponsorluse küsimised on täiesti erinevad asjad. Sponsorluse küsimine/saamine on üha raskem, sest riik ei soosi oma maksukorraldusega seda.

**Külli:** Sama ürituse osas ei oska ma öelda, sest me pole seda järgnevatel aastatel ise korraldanud. Toetusi saab jätkuvalt, kuid mitte alati. Ka mitte taotlus, mis on väga hästi kirjutatud. See oleneb näiteks programmi prioriteetidest, teistest samasse vooru esitatud taotlustest jne. Sponsorlust ka leiab, kuid sellele kulub väga palju energiat ja töötunde.

14. Kas sponsorluse saamise korral on sponsorid erinevatel aastatel jäänud enamjaolt samaks?

**Priit:** Jah.

**Külli:** Tegemist on minu jaoks ühekordse sündmusega. (Igal aastal korraldab võistlust eelmise aasta võitja.)

15. Kas olete rahul tantsu valdkonna rahastamisega? Kas Teil on ettepanekuid selle valdkonna paremaks rahastamiseks ning edukamaks arenguks?

**Priit:** See on teadustööde teema. Lühidalt: EI ja JAH. Sellega ka tegeletakse nii ministeeriumi kui Eesti Tantsunõukogu tasemel. Samas on see komplektis kogu etenduskunstide rahastamisega.

## **Lisa 2 järg**

**Külli:** Alati saab öelda, et ei ole rahul, raha peaks palju rohkem olema. Näiteks nüüd hiljuti tuli info, et Kultuurkapitali Pärnumaa ekspertgrupile esitatavates taotlustes on oma- ja kaasfinantseering edaspidi 30% (senini oli 10%), mis ilmselt paneb piirid nii mõnelegi taotlejale. Samas ongi raha vähe enamuses valdkondades, mitte ainult tantsus.

16. Kui Teil on veel kommentaare/ettepanekuid tantsuürituste korraldamise ja rahastamise teemal, palun kirjutage need siia.

**Priit:** Julget pealehakkamist!

**Külli:** Ise peab esmalt hoolega läbi mõtlema, mida, kellele ja mis eesmärgil tahetakse teha. Kui see on selge, läbimõeldud ja konkreetne, siis leitakse ka rahastajad.

# SUMMARY

## ORGANIZING AND FINANCING OF EVENTS BASED ON AN EXAMPLE OF ESTONIAN DANCE ART

Triin Reismann

Nowadays projects are used in every field of operation. Events are good examples of projects. Every event taking place in a certain period of time, may be considered a project and can be organized by anybody.

This thesis is about managing events based on an example of Estonian dance art. Dancing is a way of self-expression and healthy lifestyle, which is gaining popularity among people and makes it possible to develop one's dancing skills, raise self-esteem and socialise. In addition, entertaining or cultural events or competitions can be organized. Dance art is an important part of culture. Cultural activities and events are supported by regional governments, the ministry of culture and the European Union based on project funding. Since the resources concerning time or money are always limited, instructions are being given to use them more effectively and to get a better result. It is important to have the opportunity to apply for additional resources. With insufficient funding, many good ideas can get lost and educational or recreational events might not take place.

The aim of the thesis is to create a database that would make event management more simple and efficient. It focuses mainly on dance events. To reach the goal, the objectives, sources about project management and event management are examined and analyzed and six investigative assignments are formed:

- To point out the necessity of events and advantages of event management before the organization's continuous activities;
- To point out necessary actions in different stages of event management as a project;
- Find out organizing and funding methods used by organizers of dance events;
- Find out the popularity of using theoretical guidelines in event organizing;

- Compare financing schemes of events that have taken place several times.
- Find out changes in organizing and learning from the previous events.

The previously set tasks were complied. In the theoretical part, the necessity of events and different stages of organizing were pointed out, as well as the relevant activities and ways of finding financial means. Financing schemes of the same event taken place several times were compared, organizing and funding methods and learning from past experiences of event organizing were found out as well as the popularity of using guidelines.

In the first chapter, the usefulness of events was described and instructions for organizing them were given. The easiest and most effective way to manage an event is to use project management techniques, which differ from the continuous activities of the organization and require the use of temporary structure, different management strategies and technical skills. The main task is to achieve goals of the project under the set circumstances of time, quality and budget. The different stages of event management were described, from preparations to final evaluation.

The second chapter described the potential ways of financing events with additional resources. It is possible to seek sponsorships from private persons, businesses, foundations and also ask for donations. Furthermore, an alternative way of financing a project was outlined – joint funding platform, where every person can support the most likeable projects with a small amount of money. The examples concerning joint funding platforms and donations were solely concentrated on dance events, as writing about every funding option would have increased the content of this paper significantly.

In the empirical part of this thesis, a qualitative-quantitative research was carried out among the organizers of dance events. The methods of organizing and financing events were identified through inquiry about the time consumption and money expense of different organizations and event types, the number of participants, the most popular funding sources and their change over years. Moreover, the use of theoretical approaches, the dance events' need for support and satisfaction with the funding opportunities and the results of the event were examined. To improve the results of the

analysis, two additional interviews with the famous organizer of dance performances and -festivals Priit Raud and folk dance competition organizer Külli Kivioja-Õöpik were conducted. The main objects of study were advertising channels, risk management tools, feedback, achieving objectives and lessons learned.

The aim of this thesis was partially accomplished. Database that would help event organizers identify mistakes and increase the efficiency of their event management activities, was created with the help of completion of the investigative assignments, but some of the expected results did not occur. Therefore, they could not be interpreted.

The results will above all be useful to the current and future organizers of dance events. They receive instructions and ideas of how to execute the project, also a whole overview of the possible ways of financing events and eventually support from the experiences of others. Those who already have managed such projects, receive a comprehensive material and an opportunity to detect mistakes in their previous work. The theoretical part as well as the empirical part of this paper are also useful for any project manager, giving precise instructions and ideas that can be implemented.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Triin Reismann (sünnikuupäev: 23.03.1991)

annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

Ürituste korraldamine ja rahastamine Eesti tantsukunsti näitel,

mille juhendaja on Arvi Kuura,

reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Pärnus, 21.05.2014