

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Majandusanalüüsi ja rahanduse instituut

Kertu Kurist

**VABAÜHENDUSELE RAHASTUSE KAASAMINE
(*FUNDRAISING*) MTÜ LILLEORU RAHVUSVAHELISE
ÕPPEKESKUSE ARENDUSPROJEKTI NÄITEL**

Magistritöö

Õppekava ärirahendus ja majandusarvestus, peeriala ärirahendus

Juhendaja: PhD Laivi Laidroo

Tallinn 2020

Deklareerin, et olen koostanud magistritöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 17 179 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Kertu Kurist

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 183098TARM

Üliõpilase e-posti aadress: kertuk@hotmail.com

Juhendaja: PhD Laivi Laidroo

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	4
SISSEJUHATUS	5
1. VABAÜHENDUSTELE RAHASTUSE KAASAMINE	8
1.1. Vabaiühenduse mõiste, roll ühiskonnas ja tegutsemispõhimõtted	8
1.2. Vabaiühenduste tuluallikad ning Eesti kontekst.....	10
1.3. Rahastuse kaasamise põhimõtted	13
1.3.1. Hetkeolukorra hindamine	15
1.3.2. Eesmärgi defineerimine	18
1.3.3. Strateegiliste suundade määratlemine ning sobivad meetodid	18
1.3.4. Kontroll.....	22
1.3.5. Eetika	23
1.4. Infrastruktuuri arendusprojektidele rahastuse kaasamine.....	23
1.5. Uute tehnoloogiate kasutamine rahastuse kaasamisel	27
2. UURIMISOBJEKT JA METOODIKA	31
2.1. Lilleoru rahvusvaheline õppekeskus	31
2.2. Metoodika.....	32
3. LILLEORU ARENDUSPROJEKTILE RAHASTUSE KAASAMINE.....	35
3.1. Planeerimine ja rahastuse kaasamise audit	37
3.1.1. Väliskeskonna analüüs	37
3.1.2. Organisatsiooni sisekeskkonna analüüs	40
3.1.3. Arendusprojekti tasuvusanalüüs	44
3.2. Eesmärgi püstitus, strateegilised suunad ja meetodid	46
3.3. Soovitused ja järeldused	52
3.3.1. Arendusprojektile sobivaim rahastuse kaasamise mudel	52
3.3.2. Järeldused	54
KOKKUVÕTE	57
SUMMARY	60
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	63
LISAD	68
Lisa 1. Juhtumiuuringu protokoll	68
Lisa 2. Lihtlitsents	70

LÜHIKOKKUVÕTE

Magistritöö eesmärk on pakkuda välja sobivad lahendused, mis võimaldaksid kaasata vajalikul määral vahendeid arendusprojektina käsitletud Lilleoru rahvusvahelise õppekeskuse koolimaja 2. etapi ehitamiseks. Vastavalt organisatsiooni visioonile on rahvusvahelise õppekeskuse kujundamise eelduseks toetava infrastruktuuri loomine, mille oluliseks osaks on majutusvõimaluste tagamine (välis)külalistele. Samuti plaanitakse arendusprojekti raames rajada Lilleoru Põhikoolile täiendavad õpperuumid.

Lilleoru õppekeskuse arendusprojekti vaadeldakse käesolevas töös konkreetse juhtumina lähtudes kontekstist, mille analüüsimisel rakendatakse uurimismeetodina juhtumiuuringut (*case study*). Andmete kogumise meetodiks kasutatakse osalusvaatlust, dokumentide analüüsi ja avatud intervjuusid. Juhtumiuuringu analüüsimeetodina kasutatakse juhtumit läbiva sünteesi tehnikat.

Rahastuse kaasamine (*fundraising*) on kompleksne protsess, mis koosneb planeerimisest, toetuste kaasamisest ning hilisemast kontrollist. Käesolevas töös viiakse läbi Lilleoru rahastuse kaasamise audit ning pakutakse sobivad strateegilised suunad ja meetodid, kuidas on võimalik koguda vajalikul määral vahendeid arendusprojekti elluviimiseks. Tegemist on ühingu jaoks suuremahulise ehitusprojektiga, mille sobivaimaks rahastuse kaasamise mudeliks pakutakse kapitalikampaaniat (*Capital Campaign*) ja selle mitmeastmelist süsteemi. Kapitalikampaania raames on võimalik kasutada töös välja pakutud meetodeid pikemalt vältavate arendusprojektide juures, vastavalt ehitusprojekti ja kampaania etappidele. Magistritöö teema on autori hinnangul aktuaalne, sest käsitleb mittetulundussektori organisatsiooni näitel võimalusi, kuidas oma tegevuse mahtu laiendada rahastuse kaasamise kaudu ning leida erinevaid alternatiive. Pakutud raamistiku universaalsuse tõttu on võimalik sellist lähenemist aluseks võtta vabaihendustele rahastuse kaasamisel suuremate arendusprojektide, aga ka teiste projektide puhul lähtudes kohalikest oludest ja kohandades seda organisatsiooni eripärale.

Märksõnad: vabaihendus, rahastuse kaasamine, *fundraising*, arendusprojekt, Lilleoru.

SISSEJUHATUS

Vabaiühendus on mittetulundusühendus, mis on kasumit mittetaotlev liikmesorganisatsioon ning mille tegevus on avalikust võimust ja äriettevõtetest sõltumatu. Töötatakse tihedalt koostöös vabatahtlike ja toetajatega, samal ajal on vabaiühenduste sektor oluline kogu majandusele nii tööandjana kui ka vabatahtlike panusena. Vabaiühendused kasutavad erinevaid tuluallikaid, sisemisi ja väliseid, vastavalt enda tegevuse spetsiifikale ja võimalustele. Need jagunevad omakorda erasektori ja avaliku sektori allikateks. Rahastusallikate stabiilsus ja mitmekesisus on vabaiühenduste jaoks olulise tähtsusega suurema kindlustunde ja jätkusuutlikkuse tagamiseks. Seetõttu on oluline erinevate võimalike alternatiivide leidmine ja kasutamine.

Rahastuse kaasamise ehk *fundraisingu* peamiseks eesmärgiks on ressursside kaasamine organisatsiooni või indiviidi toetuseks. (Hommerova, Serverova 2019) Rahastuse kaasamist kasutavad vabaiühendused, et ellu viia organisatsiooni missiooni ja eesmärgid. Tegemist on süstemaatilise tegevusega, mille planeerimise faasis on võimalik kogu protsess üles ehitada loogilises järjestuses eri etappidena, mida hiljem toetuste kogumise tegevuste raames on võimalik aluseks võtta.

Magistritöö teema on autori hinnangul aktuaalne, sest käsitleb mittetulundussektori organisatsiooni näitel võimalusi, kuidas oma tegevuse mahtu laiendada rahastuse kaasamise kaudu ning leida erinevaid alternatiive. Magistritöö on koostatud MTÜ Lilleoru¹ (edaspidi Lilleoru) rahvusvahelise õppekeskuse infrastruktuuri arendusprojekti näitel. Lilleoru on rahvusvaheline õppekeskus, mis on kujundatud eesmärgiga toetada inimese teadlikku ja terviklikku arengut ning kestlikku eluviisi. Keskuses rakendatakse Ingvar Villido² poolt välja töötatud Teadliku Muutuse

¹ MTÜ Lilleoru kohta leiab rohkem infot www.lilleoru.ee

² Ingvar Villido on Teadliku Muutuse Kunsti (TMK) looja, Lilleoru õppekeskuse asutaja, kriiya jooga acharya ja iidsete teadmiste taaselustaja. (<https://ingvarvillido.com/et/>)

Kunsti³ (edaspidi TMK) õpetuse süsteemi. Täpsemalt on Lilleoru õppekeskust tutvustatud kolmandas peatükis.

Magistritöö eesmärk on pakkuda välja sobivad lahendused, mis võimaldaksid kaasata vajalikul määral vahendeid arendusprojektina käsitletud Lilleoru rahvusvahelise õppekeskuse koolimaja 2. etapi ehitamiseks.

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks on seatud järgmised uurimisküsimused:

1. Millised on põhilised vabaihenduste tuluallikad Eestis ning milliseid rahastuse kaasamise võimalusi vabaihendused kasutavad?
2. Kuidas on kõige sobivam rahastuse kaasamise protsessi üles ehitada ning mis komponentidest see koosneb?
3. Millised rahastuse kaasamise võimalused on sobivaimad mitmeaastaste suuremate infrastruktuuri arendusprojektide jaoks?
4. Millised on peamised Lilleoru tuluallikad ning milline on senine võimekus toetusi koguda?
5. Milline on Lilleoru organisatsiooni valmisolek infrastruktuuri arendusprojektile rahastust kaasata?
6. Kuidas peaks Lilleoru infrastruktuuri arendusprojektile rahastust kaasama?

Lilleoru õppekeskuse infrastruktuuri arendusprojekti vaadeldakse käesoleva töö raames konkreetse juhtumina, mille analüüsimisel rakendatakse uurimismeetodina juhtumiuuringut (*case study*). Juhtumiuuring uurimismeetodina valiti seetõttu, et soovitakse leida reaalses elus asetleidvale probleemile lahendused lähtuvalt kontekstist. Andmete kogumise meetodina kasutatakse osalusvaatlust, dokumentide analüüsi ja avatud intervjuusid. Töö autori roll on Lilleoru *fundraisingu* protsessi arendamisel ja analüüsitava juhtumianalüüsi käsitlemisel olnud märkimisväärne. Autor kuulub Lilleoru *fundraisingu* töögruppi, olles selle töögrupi aktiivne liige, see roll andis autorile võimaluse osaleda muuhulgas osalusvaatlejana Lilleoru *fundraisingu* töögrupi koosolekutel ajavahemikul november 2019 kuni märts 2020. Dokumentidest analüüsiti Lilleoru aastaaruandeid, *fundraisingu* koosoleku protokolle, viidi läbi avatud intervjuud Lilleoru juhatuse liikmetega. Juhtumiuuringu analüüsimeetodina on kasutatud juhtumit läbivat sünteesi tehnikat.

³ Teadliku Muutuse kunst ehk TMK on Eestis Ingvar Villido poolt loodud elumustrite muutmise õpetus, mis põhineb iidsete tarkade siddhade inimkäsitlusel. (<https://www.lilleoru.ee/et/kursus-tmk-teadliku-muutuse-kunst-ingvar-villido>)

Magistritöö koosneb kolmest peatükist. Esimeses peatükis vastatakse esimesele kolmele uurimisküsimusele. Avatakse vabaühenduste ja mittetulundusorganisatsioonide olemust, toimimispõhimõtteid ning rolli ühiskonnas. Tehakse ülevaade vabaühenduste tulullikatest. Teaduskirjanduse põhjal antakse ülevaade rahastuse kaasamise põhimõtetest ning protsessi eri etappidest, pakutakse välja üldine rahastuse kaasamise raamistik ning tutvustatakse lähemalt mitmeaastastele infrastruktuuri arendusprojektidele sobivat kapitalikampaania tuntud mitmeetapilise ülesehitusega süsteemi.

Töö teises peatükis tutvustatakse analüüsi uurimisobjekti ja metoodikat. Kolmandas peatükis analüüsitakse uurimisobjektina käsitletud Lilleoru arendusprojekti esimeses peatükis toodud üldise rahastuse kaasamise raamistikku aluseks võttes. Viiakse läbi rahastuse kaasamise audit, mille käigus antakse ülevaade Lilleoru välis- ja sisekeskkonnast ning kaardistatakse võimalikud toetajate grupid, viiakse läbi arendusprojekti tasuvusanalüüs, sõnastatakse realistlik eesmärk ja pakutakse sobivaid strateegilisi suundi ja meetodeid, mida kasutades on võimalik kaasata vajalikul määral vahendeid arendusprojekti ehitamiseks.

Soovin tänada juhendajat Laivi Laidrood asjakohaste, täpsete ning suunavate tähelepanekute ning kannatlikkuse eest. Tänan Lilleoru *fundraisingu* meeskonda väga inspireerivate kohtumiste eest ning erilised tänusõnad *fundraisingu* töögrupi juhile Heidi Grenmani alati abivalmi ja julgustava suhtumise eest.

1. VABAÜHENDUSTELE RAHASTUSE KAASAMINE

1.1. Vabaiühenduse mõiste, roll ühiskonnas ja tegutsemispõhimõtted

Vabaiühendus on mittetulundusühendus, mille tegevus on avalikust võimust ja äriettevõtetest sõltumatu. (Lagerspetz 2007) Eesti seaduste järgi eristatakse kolme peamist valitsusvälist organisatsiooni (*NGO - Non Government Organisation*) vormi, milleks on mittetulundusühing (*NPO - Non Profit Organisation*), sihtasutus (*Foundation*) ja seltsing (*Partnership*). Erinevalt äriühingutest puuduvad vabaiühendustel omanikud, kellele kasumit jaotada.

Mittetulundusühing (edaspidi MTÜ) on kasumit mittetaotlev liikmesorganisatsioon, mis luuakse avalikes või väiksema seltskonna huvide eest seismiseks või hobide koos harrastamiseks, seda reguleerib Mittetulundusühingute seadus. (Makis 2020) Registrate ja Infosüsteemide Keskuse andmetel oli 2018. aasta andmetel Eestis suurusjärgus 16 200 aktiivselt tegutsevat mittetulundusühingut. Aktiivse tegutsemise tunnuseks peetakse palgaliste töötajate olemasolu ja majandusaasta aruande esitamist. (Siseministerium 2020) Sihtasutus luuakse vara valitsemiseks ja kasutamiseks vastavalt põhikirjas olevatele eesmärkidele. Sihtasutusel ei ole liikmeid, olulisi otsuseid teevad juhatus ja nõukogu, tegutsetakse Sihtasutuste seaduse järgi. (SAS, §1) Seltsing on vabatahtlik ühendus, mis on mitteformaalsema iseloomuga. Asutamisel sõlmitakse liikmete vahel seltsinguleping võlaõigusseaduse alusel. Seltsingu asutajad ja liikmed on võrdsed ning tegutsetakse ühiste eesmärkide saavutamiseks, tegemist pole juriidilise isikuga. (Makis 2020)

Mittetulundusühendused erinevad äriühingutest peamiselt selle poolest, et nad on loodud sotsiaalsetel, mitte tulu teenimise eesmärgil ning vabaiühenduste tulu tuleb teistest tuluallikatest, kui klientidele teenuste või toodete müügist. (Moore 2000) Erinevatest allikatest pärit tuludega arendatakse organisatsiooni eesmärgiks olevaid tegevusi. (Rhoda, Roderick 2012) „Mittetulundusühing on isikute vabatahtlik ühendus, mille eesmärgiks või põhitegevuseks ei või olla majandustegevuse kaudu tulu saamine.“ (MTÜS, §1) Eestis pakutakse mittetulundusühingutele, sihtasutustele ja usulistele ühendustele tulumaksusoodustusi vastavalt

tulumaksuseadusele. Selleks, et saada tulumaksusoodustuste nimekirja, peab organisatsioon tegutsema avalikes huvides ning olema heategevuslik. (TuMS, §11) Käesolevas töös käsitletud MTÜ Lilleoru kuulub tulumaksusoodustust saavate vabäühenduste nimekirja. Tulumaksusoodustusega vabäühenduste nimekirja kuulus 2018. aastal 2480 organisatsiooni, nendest deklareeris annetuste saamist 2017 aastal 56% ehk 1338 organisatsiooni. (Siseministeerium 2020)

Vabäühendused on osa kodanikuühiskonnast, kus rohujuure tasandil näidatakse üles initsiatiivi lahendada teemasid, kus avalik või erasektor ei ole lahendusi pakkunud. See pakub võimalust mõjutada suuremaid protsesse, mida üksikisikul on raske üksi saavutada. (EMSL 2017) Eestis reguleerib vabäühenduste ja avaliku sektori koostööd Eesti Kodanikuühiskonna Arengukontseptsioon (EKAK). See on strateegiline dokument, mille on koostanud Vabäühenduste Liit. (Käger *et al.* 2019) Eestis koondab vabäühendusi ning esindab neid riigisektoris EMSL Vabäühenduste Liit. Peamiselt tegeletakse vabäühenduste rahastamise korrastamise ja riigieelarveliste rahastusmudelite välja töötamisega ning sotsiaalse ettevõtluse arendamise ja avatuma valitsemise edendamisega. (Hea Kodanik 2020) Lisaks EMSL Vabäühenduste Liidule on moodustatud Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustik ja Heateo Sihtasutus. Vabäühendused kuuluvad sageli katusorganisatsioonidesse, mille eesmärgiks on esindada ja edendada ühenduste ühiseid huve. Need liidud võivad olla kohalikud või rahvusvahelised. Katusorganisatsiooni kuuluvad ühendused on aktiivsemad ja tihedamalt võrgustunud. (TLÜ 2014)

Vabäühenduste sektori organisatsioonid töötavad tihedas koostöös vabatahtlike ja toetajatega. Filantroopia põhjuseks võib olla soov jõuda lähemale ideaalsele maailmale, kuhu toetaja soovib püüelda. See aga, milline on ideaalne maailm, sõltub igäühe väärtussüsteemist. (Bekkers, Wiepking 2011) Vabatahtliku tegevusega pakutakse oma aega, teadmisi ja oskusi vabast tahtest ja ilma rahalist või materiaalist tasu saamata. Vabatahtlike värbamine ja hoidmine tähendab pidevat tööd ja motiveerimist, mis võib olla organisatsioonidele tõsiseks väljakutseks. (Pope 2009) Sotsiaalset kapitali peetakse oluliseks mõjuriks filantroopilisel käitumisel. Brow ja Ferrise (2007) läbi viidud uuringu kohaselt mõjutab otseselt vabatahtliku kaasamise võimekust sotsiaalne kapital, mis baseerub eelkõige usaldusel. Vabatahtlike kaasamine on vabäühendustele üldjuhul iseloomulik. Sellel on ka ühiskondlikus mõttes majanduslik kaal. 2013. aasta andmetel oli Eesti vabatahtliku tegevuse väärtus 1% sisemajanduse koguproduktist (SKP). Soomes oli samal perioodil see arv 3%. Balti Uuringute Instituudi poolt 2018 läbi viidud uuringus selgub, et vabatahtlike potentsiaal on Eestis alakasutatud. Uuringu tulemused küll näitavad vabatahtlike

osakaalu kasvu 31%-lt 49%-le, jäädes sellega Euroopa Liidu keskmisele tasemele. (Käger *et al.* 2019)

Vabäühendused on oluline sektori kogu majandusele. Globaalset vabäühenduste sektorit saab pidada maailmas suuruselt 16. majanduseks. USA-s näiteks pakutakse tööd enam kui 10% töötajatest ning kaasa lööb erinevates tegevustes enam kui 62 miljonit vabatahtlikku, ehk 65% kõigist USA majapidamistest. (Barden, Weinstein 2017) Eesti Statistikaameti andmetel pakkusid 2011. aastal MTÜ-d ja sihtasutused Eestis kokku 8% kogu pakutavatest töökohtadest. Palgalisi töötajaid saavad endale lubada aga vaid 30% MTÜ-dest, sealjuures keskmine brutopalk 2014 aastal oli 446 eurot. 95% nende MTÜ-de suurus on mikroettevõtte tasemel, ehk töötajaid on üks kuni üheksa. Suur osa vabäühenduste tööst tehakse ära vabatahtlikkuse korras ning enamuse vabäühendusi ei saa endale üldse lubada palgaliste töökohtade olemasolu. (Siseministeerium 2020)

Vabäühendused on osa kodanikuühiskonnast, mille tegevus on avalikust võimust ja äriettevõtetest sõltumatu ning organisatsiooni eesmärk ei ole tulu teenimine omanikele, vaid tulused kasutatakse organisatsiooni missiooni ja eesmärkide saavutamiseks. Töötatakse tihedas koostöös vabatahtlikega ning vajaliku rahastuse tagamiseks kaasatakse lisaks sisemistele tuluallikatele väliseid toetusi.

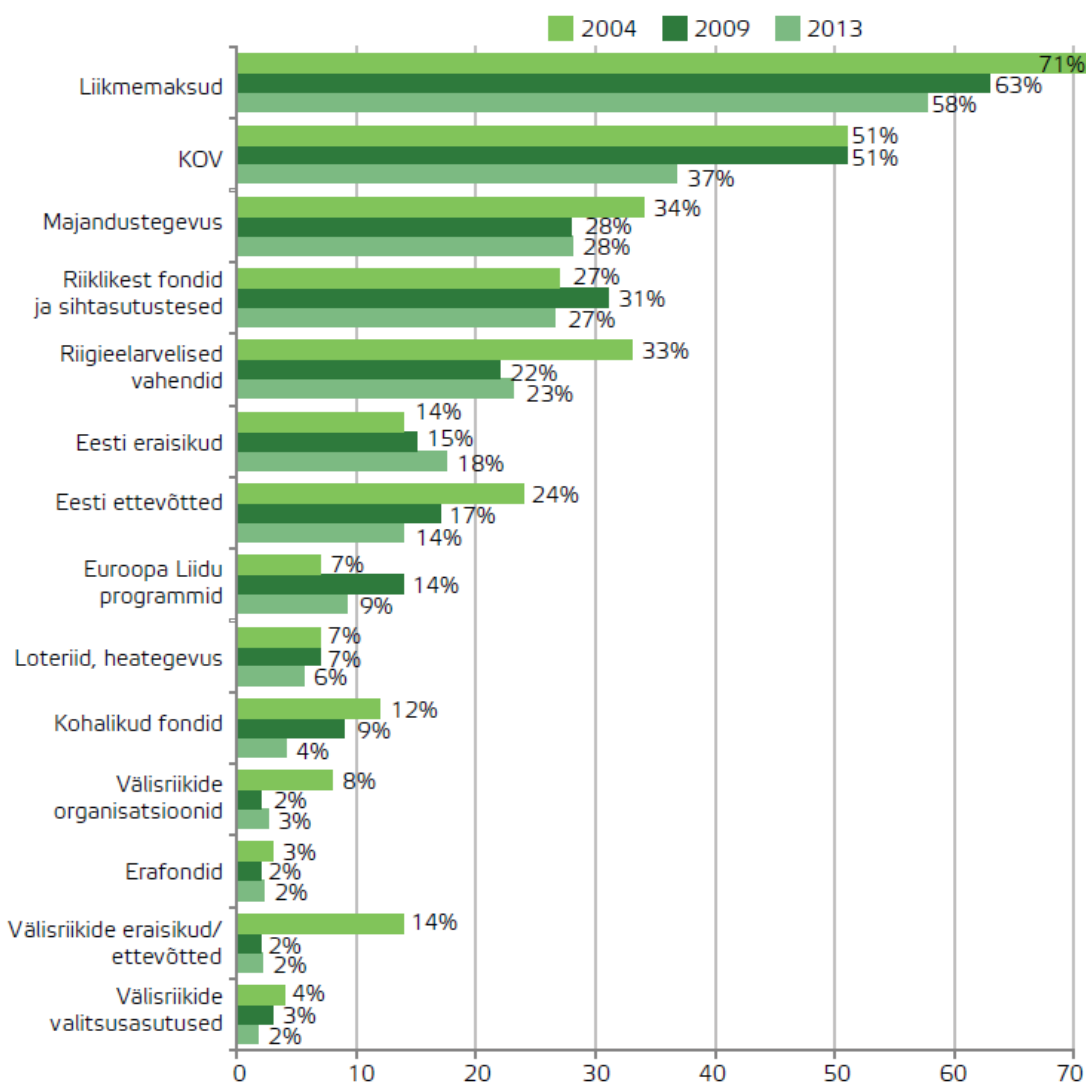
1.2. Vabäühenduste tuluallikad ning Eesti kontekst

Vabäühendustel on enamasti mitu tuluallikat. Tulu on võimalik teenida sarnaselt erasektorile ehk pakutavate teenustelt, investeringutelt ja ettevõtlusest, samuti avaliku sektoriga sõlmitud lepingutest. Vabäühendused koguvad veel lisaks annetusi eraisikutelt ja ettevõtetelt, taotlevad toetusi avalikust sektorist ning erafondidest ning kaasavad vabatahtlikke, kes panustavad oma aega ja teadmiseid. Tulude osakaalud määrab paljuski ära see, milline on konkreetse organisatsiooni tegevusvaldkond ning võimalused eelistada ühte tulu teisele. Vabäühenduste tulude teenimise võimalus pakutavate teenuste eest on tugevalt seotud teenuste iseloomuga. Seetõttu võivad olla vabäühenduste rahastusallikad ja tulubaasid erinevad. (Fischer *et al.* 2011)

Vabäühenduste otseseid rahastamise allikad saab jagada sisemisteks ja välisteks allikateks. Sisemised allikad on peamiselt liikmemaksud ja liikmetelt saadud tulu ning organisatsiooni

tegevuse tulemusel teenitav tulu, nagu näiteks sotsiaalne ettevõtlus (Calic, Mosakowski 2016). Välised tulu allikad võivad tulla nii avalikust kui ka erasektorist. Avaliku sektori allikad võivad olla riigisisised toetused (riik, kohalik omavalitsus, riiklikud ja avalik-õiguslikud fondid ning sihtasutused) või riigivälised toetused (Euroopa Liidu või muud rahvusvahelised fondid jne.). Erasektori välise tulu allikad võivad olla erinevad erakapitalil põhinevad fondid ja sihtasutused, samuti ettevõtete toetused või partnerlus ning eraisikute toetused. (Hommerova ja Serverova 2019)

Vabaihenduste tuluallikatest Eesti kontekstis aitab parema ülevaate saada Tallinna Ülikooli (2014) Kodanikeühiskonna uurimis- ja arenduskeskuse juhtimisel läbi viidud uuring, kus paluti MTÜ-del ära tuua kõik nende organisatsiooni 2013. aasta tuluallikad. Valimis oli 1000 MTÜ-d. Sellist uuringut viidi läbi kolmandat korda, eelnevate uuringute perioodid olid 2004 ja 2009. Koondtabelis on toodud kolme perioodi võrdlus. (Vt. Joonis 1)



Joonis 1. MTÜ-de rahastamisallikad Eestis 2004, 2009 ja 2013
Allikas: Tallinna Ülikool (2014)

Uuringu tulemus näitab selgelt, et Eestis toetuvad MTÜ-d kõige enam liikmemaksudele ning seda kõigil kolmel vaadeldaval perioodil. Liikmemaks tulullikana on küll vähenenud võrreldes 2004 aastaga 71%-lt 58%-ni, ehk vähem MTÜ-sid kogub liikmemaksu, mida võib käsitleda tulullikana. Samas võib näha, et Eesti eraisikutelt rahastust kaasavate MTÜ-de arv on kasvanud igal perioodil vastavalt 2004 oli see 14%, 2009 15% ning 2013 18%. Sellest võib järeldada, et üha enam MTÜ-sid kasutab võimalust kaasata rahastust Eesti eraisikutelt. Samal ajal on aga vähenenud igal võrreldaval perioodil Eesti ettevõtete osakaal rahastusallikana. Kui 2004 võis pidada 24% MTÜsid ühe rahastusallikana Eesti eraettevõtteid, siis 2013 sai seda teha ainult 14% MTÜ-dest.

Uuringute tulemusest võib järeldada, et Eesti MTÜ-d toetuvad kõige enam sisemistest tulullikatest liikmemaksudele (58%) ja majandustegevusele (28%) ning välistest tulullikatest riigisisestele avaliku sektori toetustele, sh. KOV (37%), riiklikud fondid ja sihtasutused (27%) ja riigieelarvelised vahendid (23%). Muud välised tulullikad, eriti erasektorist (nii kohalik kui ka rahvusvaheline) ja rahvusvahelisest avalikust sektorist olid rahastusallikana välja toodud väiksema arvu Eesti MTÜ-de poolt.

Rahastusallikate stabiilsus ja mitmekesisus on vabaihenduste jaoks olulise tähtsusega. See annab organisatsioonile kindlustunde ning võimaluse täita endale võetud missiooni ja eesmärged. Toetumine ainult ühele tulullikale, nt liikmemaksule või avaliku sektori toetusele ühest allikast, toob kaasa organisatsiooni liigse sõltuvuse ühest rahastusallikast ning selle kadumisel on organisatsiooni edasine toimetulek küsitav. Riskide maandamiseks peetakse oluliseks vähemalt kolme või enama erineva tulullika olemasolu. (TLÜ 2014)

Toetuste kaasamine erasektorist, nii eraisikutelt kui ettevõtetest ei ole Eestis siiani olnud nii populaarne kui näiteks USA-s, kus on sellel rahastusallikal pikk traditsioon. Seda näitas selgelt ka eelpool käsitletud Tallinna Ülikooli (2014) MTÜ-de rahastusallikate uuring. Rahastuse kaasamine ehk *fundraising* keskendub USA kontekstis paljuski just erasektorist raha kaasamise võimalustele. Seda rahastusallikat võiks enam kaaluda ja Eestis aktiivsemalt kasutada. Toetuste kogumisel erasektorist võrreldes avaliku sektoriga on organisatsioonil suurem vabadus rahastatavaid projekte valida. Riigi ja kohalike omavalitsuste tasandil toetatakse enamasti avaliku huviga seotud projekte, mis on rahastaja eesmärkidega sobivad ning mis on kajastatud organisatsiooni arengukavas või muus strateegilises dokumendis. Kõige sagedamini taotletakse erinevaid projektitoetusi, mis on suunatud kindlate eesmärkide saavutamisele teatud ajaperioodi jooksul. Eraldatakse ka

tegevustoetuseid, et suurendada nende ühenduste võimekust, millega koostöös on rahastajal võimalik saavutada oma arengukavas püsitatud strateegilisi eesmärke või on delegeeritud avalike teenuste pakkumine, kuid säilitab kontrolli ja vastutuse teenuse pakkumise üle. (Matt *et al.* 2013)

Igal aastal koostab Charities Aid Foundation (CAF) aastaraporti World Giving Index (WGI), kuhu koondatakse üle 140 riigi andmed heategevusliku käitumise kohta. Eesti paigutub 2019. aasta raportis 95-le kohale, raport näitab et 20% Eesti elanikest on teinud annetusi eelneval aastal. Raportis peetakse viimasel 10 aastal kõige rohkem heategevusse panustavaks riigiks USA-d, kus 2018. aastal tegi annetusi 61% elanikest. (WGI 2019) 2018. aastal oli MTÜ-de ja sihtasutuste deklareeritud füüsiliste ja juriidiliste isikute annetuste maht Eestis 23,3 miljonit eurot. Koos anonüümsete ja välismaalt tulnud annetustega küündis see 2017. aastal 35 miljoni euroni. (Siseministeerium 2020)

Rahastusallikate mitmekesisus pakub vabaihendustele stabiilsuse ja suurema kindlustunde, et olla majanduslikult jätkusuutlik. Seetõttu on oluline erinevate võimalike alternatiivide leidmine ja kasutamine. Aktiivsem erasektorist raha kaasamine on heaks alternatiiviks rahastusallikate mitmekesistamisel ning sõltumatuse tagamisel riiklikest ja kohaliku omavalituse ning muudest avaliku sektori pakutavatest toetustest, mis seavad omalt poolt tingimusi organisatsioonidele.

1.3. Rahastuse kaasamise põhimõtted

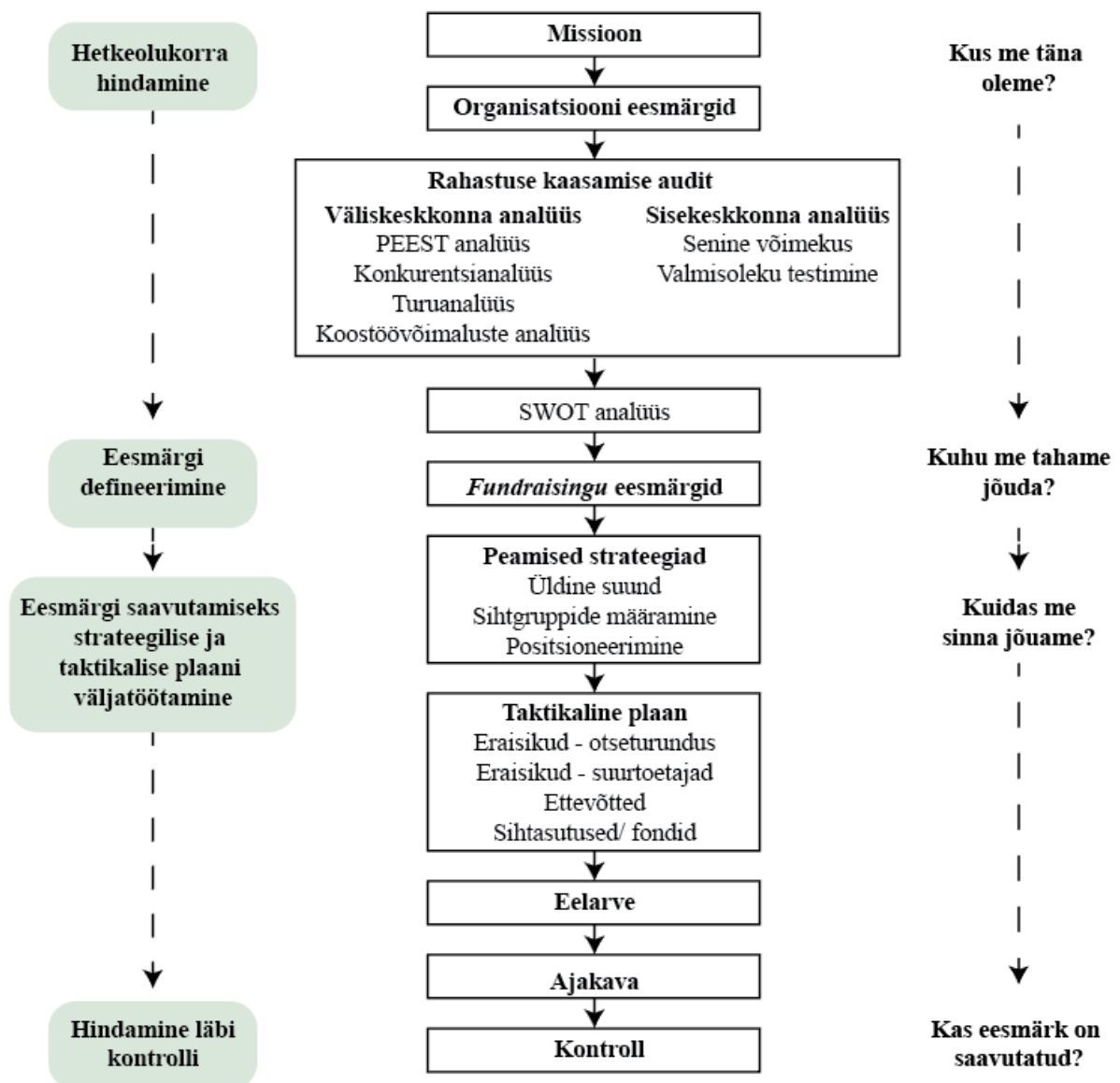
Rahastuse kaasamine (*fundraising*) on süstemaatiline tegevus, mille peamiseks eesmärgiks on ressursside kaasamine organisatsiooni või indiviidi tegevuste toetuseks. (Hommerova, Serverova 2019). See on organiseeritud, süsteemne ja loogiline protsess, mille käigus toimub vastastikune väärtuste vahetamine. Toetust pakutakse seetõttu, et organisatsioon esindab teatud laadi väärtusi, mida hinnatakse. (Wagner 2016) Rahastuse kaasamisel kasutatavad planeerimise raamistikud võivad küll erineda, kuid üldjoontes jälgivad need strateegilises turunduses kasutatavaid plaane, mida on kohandatud vastavalt tegevuste spetsiifikale. (Gallagher *et al.* 2012)

Planeerimise käigus tuleks leida vastused neljale peamisele küsimusele, mille järgi võib jagada rahastamise plaani järgmisteks etappideks (Sargeant, Jay 2004, autori täiendused):

1. Hetkeolukorra hindamine - kus me oleme täna?
2. Eesmärkide defineerimine - kuhu me tahame jõuda?

3. Eesmärgi saavutamiseks strateegiliste suundade ja taktikalise plaani (meetodite) väljatöötamine - kuidas me sinna jõuame?
4. Hindamine läbi kontrolli - kas eesmärk on saavutatud?

Nimetatud etapid on seotud erinevate tegevustega, mis on koondatud joonisele 2. Joonis põhineb Sargeant ja Jay (2004) välja pakutud raha kaasamise raamistikul, mida on käesoleva töö autor täiendanud protsessi arusaadavuse parandamiseks. Joonisel on ära toodud kõik etapid, millega raha kaasamise protsessis organisatsioon võiks arvestada sõltumata ajalisest kestvusest. Selline plaan on soovituslik ning võib oma keerukuses erineda vastavalt organisatsiooni ja projekti spetsiifikale. Igat komponenti koos etappidega on ka lähemalt käsitletud alljärgnevas alapeatükides.



Joonis 2. Üldine rahastuse kaasamise planeerimise raamistik
Allikas: Sargeant, Jay (2004), autori täiendused.

1.3.1. Hetkeolukorra hindamine

Vahendeid on vaja kaasata selleks, et organisatsioon saaks täita endale seatud missiooni ning eesmärgid. Sellest arusaamine on fundamentaalseks alguspunktiks planeerimisel. (Wagner 2016) Esimese sammuna tuleb seega veenduda, et rahastust vajab projekt vastab organisatsiooni missioonile ning aitab ellu viia ühenduse eesmärgid. See annab head eeldused edukaks rahastuse kaasamiseks ja püsitatud eesmärkide saavutamiseks.

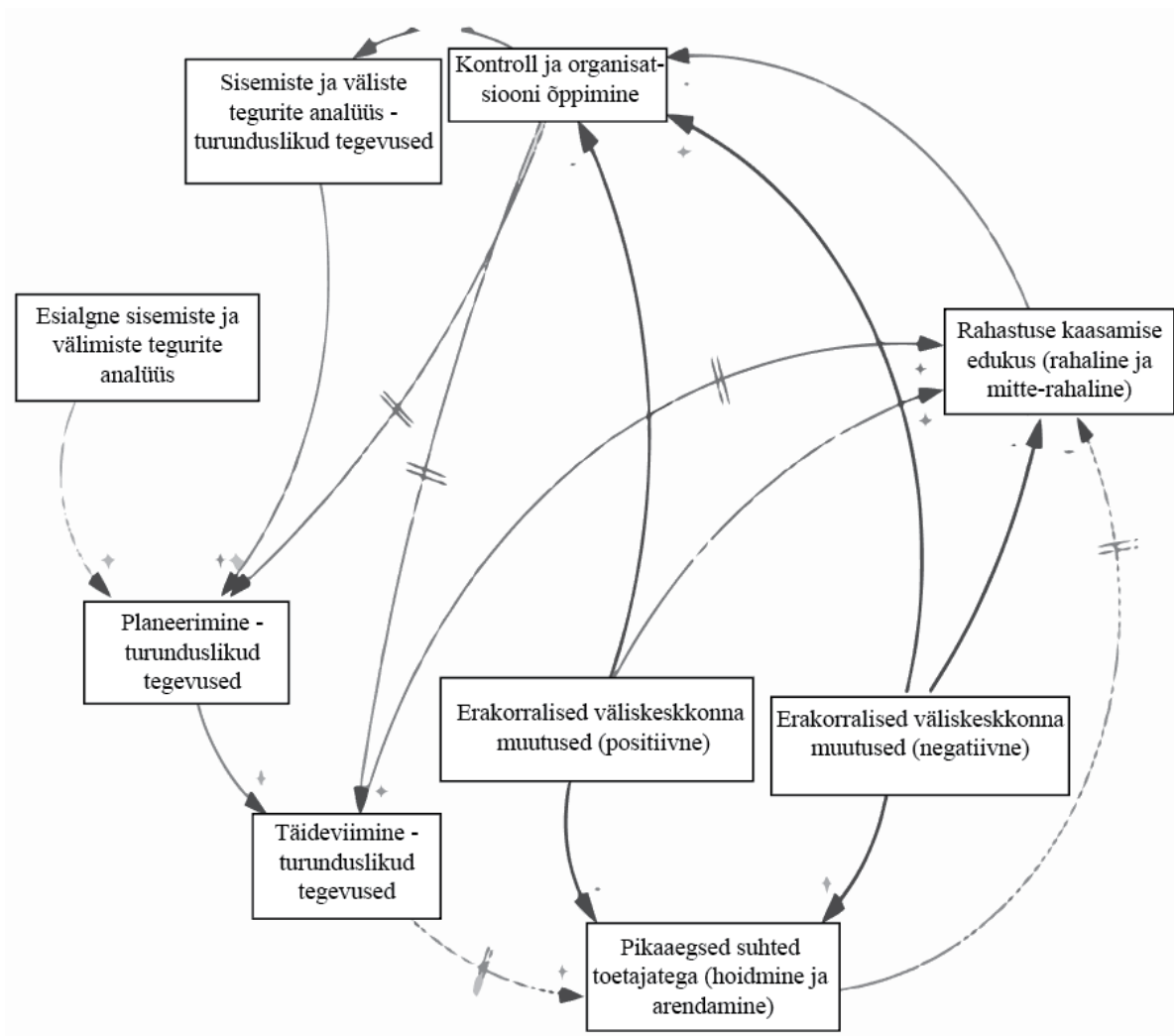
Planeerimist alustatakse hetkeolukorra hindamisest (vt joonis 2) ning viiakse läbi rahastuse kaasamise audid, mis aitab paremini mõista neid organisatsiooni välis- ja sisekeskkonna positiivseid ning negatiivseid mõjureid, mis on seotud otseselt või kaudselt rahastuse kaasamisega. Sellise analüüsi läbiviimine on oluline, et veenduda eesmärgi saavutamise võimalikkuses ning selleks, et vähendada valearvestuste tegemise riske järgmistes etappides. (Sargeant, Jay 2004)

Väliskeskkonna analüüsimisel soovitavad Sargeant ja Jay (2004) kasutada erinevaid analüüsitehnikaid. Alustada võib PEEST (*Political, Economic, Environmental, Socio/cultural, Technological*) analüüsist, mis annab ülevaate üldistest tegutsemiskeskkonna mõjuritest rahastuse kaasamisel. Poliitilised mõjurid võivad olla valitsuse üldised hoiakud vabaihenduste suhtes, olemasolevad ja planeeritavad seadused, maksusoodustused. Majanduslike faktoritena tuleks vaadelda toetajate otsuseid mõjutavaid majanduslikke trende, nii eraisiku kui ka ettevõtte tasandil, samuti tööhõivemäära, sissetulekute taset, intressimäärasid. Näiteks, kui majandusolukord on hea ja ettevõtetel läheb hästi, siis on palju tõenäolisem, et nad on valmis toetama. Keskkonna faktoritena võib käsitleda üldist keskkonna ja jätkusuutlikuse alast teadlikkust, nt taaskasutuse olulisus. Sotsiaal-kultuuriliste faktoritena mõjutavad üldine demograafiline olukord, sotsiaalsed hoiakud ja väärtused, nt milline on huvi vabaihenduste toetamise ja vabatahtlikus töös osalemise vastu. Tehnoloogiliste faktoritena peaks arvestama kaasaegseid tehnoloogilisi võimalusi, mida saab rakendada toetuste kogumisel. (Sargeant, Jay 2004)

Seejärel on soovitatav läbi viia turuanalüüs, mille käigus uuritakse, milliseid toetajate grupe võib eristada, näiteks: eraisikud, ettevõtted, sihtasutused, fondid, kogukond. Suuremaid grupe saab omakorda jagada väiksemateks segmentideks. Kõige enam huvitab vabaihendusi see, kes toetab või võiks toetada organisatsiooni, millised on nende motivaatorid ning millised on toetajate vajadused ja eelistused ning käitumismustrid. Põhjalikuma väliskeskkonna analüüsidenäena võib veel kaaluda konkurentsianalüüsi, mille käigus tehakse ülevaade teistest vabaihendustest, mis samuti

kasutavad oma tegevuse toetuseks rahastuse kaasamist ning kaardistatakse nende ühenduste kasutatavad strateegiad ja meetodid. Vajadusel võib läbi viia koostöövõimaluste analüüsi, et leida sobivaid koostööpartnereid. (*Ibid.*)

Vabaihenduste puhul mõjutavad turundustegevused väga tihedalt rahastuse kaasamise edukust. Seda kinnitas Carcija (2014) läbi viidud uuring Horvaatia humanitaarorganisatsioone seas. Turundusalaste tegevuste oluliseks eesmärgiks on jõuda toetajateni ning seda teha õigel viisil ja õige sõnumiga, ehk jõuda soovitud sihtturgudele ja sihtgruppideni, seetõttu aitavad õigesti läbi viidud turundustegevused täita organisatsiooni missiooni ja eesmärke toetuste kogumisel. Uuringu käigus loodi dünaamiline mudel, mille kaudu oli võimalik määratleda erinevate muutujate omavahelist seost süsteemis. Koostati põhjuslike seoste diagrammid (*Causal loop diagrams*), milles sisaldub ka tagasiside struktuur. (Vt. Joonis 3.)



Joonis 3. Turundusalaste tegevuste ja rahastuse kaasamise edukuse põhjuslike seoste diagramm
Allikas: Cacija (2014)

Joonisel 3 on toodud põhjuslikud seosed turunduslike tegevuste ja rahastuse kaasamise edukust mõjutavate tegurite vahel. Need tegurid võivad olla rahalised või mitte-rahalised. Andmed, mida diagrammi koostamisel kasutati kirjeldasid konkreetseid olukordi ja tegevusi. Rahastuse kaasamise edukusele aitab kaasa planeerimistegevus, mille käigus analüüsitakse organisatsiooni sisemisi ja väliseid mõjureid ning planeeritakse ja viiakse ellu sobivad turundusalased tegevused. Oluliselt aitab edukusele kaasa pikaajaliste suhete loomine ja hoidmine toetajatega, nende toetuseid omakorda mõjutavad erakorralised välised muutused. Kontrolli ning juba tehtud tegevustest õppimise protsess on samuti olulise tähtsusega. Joonisel on näha, et need tegevused on üksteisega seotud ning toimub nendevaheline sünergia kõikides osades. Selline süsteemne dünaamiline lähenemine annab parema arusaama vabaihenduse turunduse ja rahastuse kaasamise seotuse kompleksisusest ning aitab mõista põhjuse ja tagajärje ahelat, mida on keeruline edasi anda kasutades lineaarseid mudeleid. (Cacija 2014)

Rahastuse kaasamise auditi järgmine oluline etapp on sisekeskkonna analüüs, kus keskendutakse varasemale ja olemasolevale rahastusega kaasamisega seotud tegevustele. Eesmärk on hinnata, milliseid tegevusi on varem tehtud, mis on hästi töötanud, mis mitte, milline on hetke vahendite kaasamise võimekus ja selleks loodud tugisüsteemid, milliseid süsteeme kasutatakse hetkel ning kas nad on jätkusuutlikud, milliseid uusi lähenemisi võiks kaaluda. Organisatsiooni sisemistest faktoritest on kõige olulisem üldine valmisolek rahastuse kaasamiseks ning vajalike ressursside ja kompetentsi olemasolu. Konkreetse projekti olemasolu on soovitatav, see aitab paremini välja tuua vajadused ja põhjused toetamiseks ning aitab hoida fookust. (Sargeant, Jay 2004)

Suuremamahulise arendusprojekti puhul soovitatakse eelnevalt läbi viia teostatavuse uuring, mille käigus küsitletakse võimalikke toetajaid või analoogseid sihtgrupe, et teha kindlaks toetamise valmidust ning hinnata eesmärgi saavutamise võimalikkust. Uuringu objektiivsuse tagamiseks kaasatakse selle läbiviimiseks organisatsiooniga mitte seotud inimene. Samuti on soovitatav iga uue rahastusprojekti puhul teha organisatsioonis rahastuse kaasamise valmisoleku mõõtmiseks valmisoleku test. Testi tulemused aitavad hinnata organisatsiooni valmisoleku taset korraldada ja läbi viia rahastuse kaasamiseks vajalikke tegevusi ühe projekti raames. (Wagner 2016)

Auditi jooksul kogutud infost on võimalik kokku koondada kõige olulisem ning seda edasi analüüsida kasutades SWOT analüüsi, kus tuuakse välja põhilised organisatsiooni tugevused ja nõrkused ning võimalused ja ohud. Analüüsi tulemustele tuginedes on võimalik koostada

realistlikumad eesmärgid, mida olemasolevat olukorda, tulevikutrende, välis- ja sisekeskkonda arvestades on võimalik tõenäolisemalt saavutada. (Sargeant, Jay 2004)

1.3.2. Eesmärgi defineerimine

Realistlike rahastuse kaasamise eesmärkide seadmine ja sõnastamine tähendab, et organisatsioon teab täpselt, mille jaoks ning kui palju vahendeid vajatakse ning kui palju see ressursse nõuab. Olemas on teadmine projekti eelarve suurusest, ajakavast ning töötajate ja vabatahtlike vajadusest. Arvestada tuleb sellega, et vahendite kaasamiseks on vaja teha ka kulutusi. Wagner (2016) toob välja, et rahastuse kaasamise kulutusteks võiks planeerida kuni 8% eesmärgiks püstitatavast summast, et eesmärki oleks võimalik täita. Uuringud on näidanud, et vabühendused, kes on valmis tegema vajalikul määral kulutusi rahastuse kaasamise ja turundustegevuste läbiviimiseks, on kokkuvõttes võimelised rohkem vahendeid kaasama. (Grizzle 2015)

Rahastuse kaasamisel võib olla väga erinevaid eesmärke. Näiteks eesmärgiks võib olla toetusfondi loomine, kas sihtotstarbeliste või üldiste kulude katmiseks. Lisaks suurematele projektidele (ka. ehitusprojektidele) võidakse vahendeid vajada väiksemate projektide toetuseks või alternatiivsete tuluallike loomiseks. (Wagner 2016) Eesmärgid peaksid olema sõnastatud võimalikult selgelt ja realistlikult. Selleks võib kasutada juhtimises tuntud SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-scaled*) kriteeriume. Hästi sõnastatud eesmärk on lühidalt, aga täpselt sõnastatud, seda on võimalik mõõta, ta on asjakohane ning selle saavutamiseks on antud ajaline raamistik. (Sargeant, Jay 2004)

1.3.3. Strateegiliste suundade määratlemine ning sobivad meetodid

Püstitatud eesmärgi saavutamiseks valitakse sobivad strateegilised suunad ning koostatakse taktikaline plaan ehk valitakse meetodid ja vahendid, kuidas toetajateni jõuda (vt joonis 2). Strateegiate määratlemisel tuleks esmalt paika panna üldised suunad ja seejärel kaardistada võimalike toetajate sihtgrupid ning õigete sõnumite edastamiseks (positsioneerimine) motivaatorid. Alustada üldisest ning liikuda detailidesse, et välja selgitada täpsemalt, milliste eraisikute, ettevõtete, fondide jne poole pöördutakse, milliste sõnumitega ning kuidas ja millal seda tehakse ja kui suurt toetust küsitakse. (Sargeant, Jay 2004)

Üldiste strateegiliste suundade määratlemisel analüüsitakse olemasolevaid toetajate gruppe ja varem kasutatud meetodeid ning vajadusel otsitakse võimalusi, kuidas neid laiendada ning kas ja

milliseid uusi meetodeid võiks kasutada, et jõuda eesmärgini. Selles faasis võib kõige õigema alternatiivi leidmiseks kasutada üldise strateegilise juhtimise tööriistana kohandatud Ansoff'i maatriksit. Strateegilisteks valikuteks võivad olla (Sargeant, Jay 2004):

1. Vahendite kaasamine juba olemasolevatelt toetajatelt, kasutades olemasolevaid tegevusi, samal ajal üritades seda segmenti laiendada sarnase grupi liikmete arvelt. Selline strateegia on kõige vähem riskantsem, sest sisuliselt jätkatakse olemasolevaid tegevusi, neid sihtgrupi siseselt laiendades.
2. Aktiivsete uute tegevuste arendamine olemasolevatele toetajate sihtgruppidele, kus töötatakse välja uusi rahastuse kaasamise võimalusi ja meetodeid, mida kasutatakse juba olemasolevate toetajate gruppide puhul. Tegemist on riskantsema strateegiaga, kuna sisaldab teatavat määral ebamäärasust, sest pole teada, kas uued meetodid töötavad.
3. Uutele sihtgruppidele olemasolevate tegevuste kasutamine. Selleks kasutatakse olemasolevaid tegevusi, aga neid kohandatakse vastavalt uute toetajate vajadustele. Selleks võib olla täiesti uus grupp toetajaid, näiteks noored, kellele pole enne üldse keskendatud või väljaspool riigipiiri asuvad toetajad. See strateegia on suurema riskiga, kuna pole teada, kas olemasolevad tegevused sobivad uuele sihtgrupile.
4. Uutele sihtgruppidele mõeldud uute tegevuste arendamine. Selles võib olla palju potentsiaali, kuid tegemist on kõige riskantsema strateegiaga, kuna puudub kogemus nii uute sihtgruppide kui ka uute arendavate toodete edukuse kohta.

Toetajate sihtgruppidesse määratlemine võimaldab olemasolevaid ja potentsiaalseid toetajaid grupeerida vastavalt omadustele, mis aitab igale grupile läheneda erinevalt lähtudes grupi ootustest, vajadustest ja huvidest. Positsioneerimise käigus otsitakse igale grupile sobivaid sõnumeid lähtuvalt sobivatest motivaatoritest ning viise, kuidas oma vajadusest teada anda. (*Ibid.*)

Kõige paremad toetajad on üldjuhul need, kes on tuttavad organisatsiooni tegevusega või on juba pikka aega olnud lojaalsed organisatsiooni toetajad. Sarnased huvid ning väärtushinnangud on heaks eelduseks, samuti võimaluse olemasolu toetada. (Barden, Weinstein 2017) Kashif *et al.* (2014) läbi viidud uuring planeeritud käitumise kohta näitas, et varasem toetamise ajalugu, valitsevad normid ja kavatsuse olemasolu uuesti toetada soodustavad päris toetuse tegemist. Seda on hea arvestada toetajate andmebaaside koostamisel ning kampaaniate tegemisel. Mitmed autorid (Wagner 2016, Barden, Weinstein 2017) toovad välja, et toetuste kogumisel tuleks lähtuda Pareto pritsiibist, kus 80% toetustest tuleb enamikel juhtudel 20% toetajate käest. See protsent võib

erineda, näiteks Woronkowicz ja Nicholson-Crotty (2017) pakuvad, et 40-60% eesmärgist võiks kaasata 10-15 suurtoetajalt.

Kriitilisteks eduteguriteks rahastuse kaasamise juures võib pidada viie õige kriteeriumit, ehk *õige* inimene küsib *õigel* ajal *õige* summa *õige* inimese käest *õigel* põhjusel. (Barden, Weinstein 2017) Annetamise traditsioon on eri riikides ja kultuurides erinev. Kuid alati leidub neid inimesi, kes soovivad raha anda ning seda erinevatel põhjustel. Peamine põhjus, miks inimesed ei toeta, on see, et neilt ei ole seda lihtsalt küsitud. (Lange 2019) Tuleb arvestada, et tegelikud toetajad on inimesed, isegi ettevõtetes teevad projektide toetamise otsuseid inimesed. See põhineb paljuski suhetel, huvidel ja väärtushinnangutel, aga ka projekti ja organisatsiooni tugevusel ja usaldusväärsusel. Peamiseks raha kaasamise printsiibiks peetakse ütlemist, et *inimesed* annavad *inimestele*, et aidata *inimesi*.“ Eelkõige toetatakse organisatsiooni, mida usaldatakse ja projekti, millel on positiivne mõju kogukonnale, ühiskonnale või maailmale. Toetaja vaatenurgast vajavad toetust tegelikult samuti inimesed, mitte organisatsioonid. (Barden, Weinstein 2017)

Wagner (2016) toob välja peamised universaalsed toetajate motivaatorid. Nendeks on: soov midagi muuta; soov olla osa millestki suuremast ja saavutada rohkem, kui inimene üksi suudaks; soov kuuluda kuhugi; soov anda tagasi kas konkreetsele või analoogsele organisatsioonile, kust on saadud eelnevalt abi ning erinevad usulised põhjused. Bekkers ja Wiepking (2011) töid välja kaheksa peamist mehhanismi, miks inimesed toetavad. Uuring põhinedes enam kui 500 artiklile, kus käsitleti heategevuslikku annetamist organisatsioonidele, millest on kasu väljaspool enda perekonda. Mitmed neist põhjustest võivad töötada samaaegselt, kuid osatähtsused võivad varieeruda sõltuvalt ajast, kohast, organisatsioonist ja annetajast (Bekkers, Wiepking 2011):

1. **Toetuse vajadusest teadlik olemine.** See võib olla nii materiaalne kui ka mittemateriaalne toetuse vajadus. Vastab küsimusele: mida on vaja, kus on vaja ja kellel on vaja.
2. **Toetajale on tehtud konkreetne pakkumine toetada.** Erinevad uuringud näitavad, et 85-86% annetusi kogutakse just siis, kui on seda küsitud. Mida rohkem võimalusi inimestele pakkuda, seda enam tõenäolisemalt nad toetavad.
3. **Küsitav summa on toetaja jaoks õige.** Toetatavad summad võivad kasvada, kui neid summasid ei tajuta liiga suurtena või liiga väiksetena, st. tuleb leida optimaalne tasakaal, kellelt kui palju on sobilik küsida.
4. **Altruism.** Toetaja hoolib organisatsiooni tegevusest ning on veendunud toetuse kasulikkusest teistele.

5. **Maine.** Määravaks saavad sotsiaalsed aspektid, mis on kooskõlas sotsiaalsete normidega. Kui norm on anda, siis toetatakse meelsamini. Samas, rolli võib mängida ka liidri järgimine.
6. **Psühholoogilised kasud.** Toetamine annab üldjuhul positiivse emotsiooni, andmisrõõmu ning mõjutab inimese minapilti üldjuhul positiivselt, võimaldab toetajal end tunda altruistliku, empaatilise, sotsiaalselt vastutava ja mõjukama inimesena. Ühtlasi võib toetamine võib vähendada süütunnet, võib olla ajendatud soovist näidata oma tänulikkust või lihtsalt olla inimlik.
7. **Väärtused.** Toetajale on oluline, et organisatsiooni tegevus muudaks maailma paremaks paigaks. Indiviidi ja organisatsiooni väärtuste sarnasus tõstab tõenäosust, et organisatsiooni toetatakse.
8. **Efektiivsus.** Organisatsiooni tegevuse efektiivsus on oluline eelkõige pühendunud toetajatele ning nendele, kes peavad paljude küsijate vahel valima.

Taktikaline rahastamise plaan hõlmab neid tegevusi või meetodeid, mida tehakse püstitatud eesmärkide saavutamiseks. Nendeks võivad olla näiteks otsepöördumised eraisikute või ettevõtete poole, otseturundus, fondidele ja sihtasutustele projektitaotluste kirjutamine või kogukonnast toetuste kogumine. Joonisel 4 on toodud peamised toetuste kogumise tegevused, mida on kasutatud USA-s ja Inglismaal. (Sargeant, Jay 2004)

Eraisikud	Ettevõtted
Personaalne lähenemine	Personaalne lähenemine
Otsepostitus	Aasta heategevus üritus
Reklaam meedias	Maksuvabastusega toetamine (<i>payroll giving</i>)
Meediakajastus	Töötajate rahakogumistüritused
Telereklaam	Sponsortüritused
Raadioreklaam	Eritüritused, õhtusöögid, gaalad
Tänaval kogumine	Põhjuslik turundus (<i>cause-related marketing</i>)
Ukselt-uksele kogumine	Väljakutse (<i>challenge</i>) üritused
Telefoni teel	
Heategevuslik müük	
Eraldi toetuste kogumise päev (<i>flag day</i>)	
Loosid ja loterii	
Väljamüügid	
Eritüritused, õhtusöögid, gaalad	
Sponsortüritused	
SMS tekstide saatmine	
Veebipõhised vahendid	
Väljakutse (<i>challenge</i>) üritused	

Joonis 4. Toetuste kogumise tegevused, mida on kasutatud USA-s ja Inglismaal
Allikas: Sargeant ja Jay (2004)

Planeerimise faasis koostatakse rahastuse kaasamise eelarve ja eeldatav ajakava. Ajakava tegemisel võib kasutada Gantti graafikut, kus veerus on toodud ajaline periood ning ridades tegevused. Igale tegevusele antakse ajaline kestvus ning määratakse vastutajad. Raha kaasamise projektile koostatakse eraldi eelarve, mis on organisatsiooni eelarvest tavaliselt eraldi. (Sargeant, Jay 2004) Projekti eelarve ja eeldatava ajakava võib välja tuua projekti kohta detailset infot sisaldavas rahastuse projektikaardil. (Wagner 2016)

1.3.4. Kontroll

Rahastuse kaasamise hindamiseks jälgitakse pidevalt eesmärkide täitmist. Seda, kas toetuseid on kaasatud vastavalt plaanile ning kas tegelikud kulutused nende kogumiseks on vastavuses eelarvega. Mõõta saab seda, kui palju on ühendust võetud olemasolevate või potentsiaalsete toetajatega, milline on toetamise protsent jne, ehk jälgida mõõdetavaid juba varem kokku lepitud võtmenäitajaid ehk KPI-sid (*Key Performance Indicator*). Võimalik on täpselt jälgida, kas teatud meetodiga konkreetselt sihtgrupilt laekunud toetuste suurused vastavad ootustele, vajadusel saab tegevusi korrigeerida. Igale tegevusele on võimalik välja arvestada tootluse suhtarv ROI (*Return of Investment*), ehk kui palju tehtud investering on tagasi tootnud. Võib selguda, et mõned tegevused, näiteks ürituse korraldamine on olnud kulukam, kui selle tulemusel teenitud tulu või jälle suurtoetuste kogumisele võib kuluda väga vähe rahaliselt mõõdetavaid vahendeid, samas saadav tulu on märkimisväärne, seega selle tegevuse efektiivsus oli suur. Mida kõrgem on ROI näitaja, seda efektiivsem on konkreetne rahastuse kaasamise tegevus. Nii on võimalik välja arvutada kõigi meetodite lõikes nende tulususe määr ja sellest lähtudes valida sobivaid raha kaasamise meetodeid. (Institute of Fundraising 2020) Sargeant *et al.* (2006) uurisid otseturunduse meetodite tulusust ROI suhtarvu põhjal 150 heategevuslikku organisatsiooni näitel Inglismaal. Tulemused näitasid, et otseturunduse tasuvusmäärad olid suhtelisel madalad võrreldes teiste meetoditega, nagu nt suurtoetused või ettevõtelt ja fondidelt toetuste kaasamine.

Vabaihenduste toetamise valiku üks kriteeriume võib olla tegutsemise efektiivsus, seda eriti institutsionaalsete toetajate nagu fondide, sihtasutuste ja suuremate korporatsioonide jaoks. Oluliseks võtmenäitajaks vabaihenduse efektiivsuse mõõtmisel peetakse administratiivkulude suhtarvu võrreldes kogu kuludega (*overhead cost ratio*). Sealjuures jälgitakse ajaloolisi näitajaid. (Tinkelman 2006) Üldkulude kokkuhoidu saab uuringute järgi rakendada aga ainult teatud tasemeni, ilma et kogu organisatsiooni võimekus selle pärast kannataks. Administratiivkulude alandamine on loogiline samm finantsilisest vaatepunktist, kuid võib negatiivselt mõjuda vabaihenduse administratiivsele võimekusele. Seda fenomeni tuntakse kui „mittetulundusühingu

näljatsükkel“ (*Nonprofit Starvation Cycle*). (Burkart *et al.* 2018) Administratiivkulude määr võib olla tähtsusetu, kui võrrelda organisatsioone omavahel, kuid muutused selles määras võivad jälle olla olulise tähtsusega toetajate jaoks, mida tuleks tähele panna. (Bowman 2006) Optimaalse administratiivkulude taseme selgitamiseks viisid Burkart *et al.* (2018) läbi uuringu. Selgus, et keskendumine ainult finantsnäitajate mõõtmisele ning seetõttu administratiivkulude liigsele vähendamisele, võib kaasa tuua hoopis vabähenduse kasumlikkuse vähenemise. Lisaks administratiivkulude määrale peaks vaatama üldist teavet vabähenduse kohta, sh toetuste sihipärast kasutamist ning üldist elujõulisust. Uuringu tulemusena leiti, et optimaalne administratiivkulude suhe kogu kuludesse võiks olla 0,5. Lisaks leiti, et ebahühtlane annetuste ja toetuste laekumine mõjub negatiivselt vabähenduse administratiivsele võimekusele.

1.3.5. Eetika

Rahastuse kaasamisel on olulised ka eetika küsimused. Inglismaal näiteks on välja antud eraldi *fundraising* eetika koodeks (*Code of Fundraising Practice*), mis sisaldab järgmisi teemasid: avalik kogumine, koostöö ettevõtetega, projektitoetuste kirjutamine, raha kaasajate tasustamine. Professionaalsetele toetuste kaasajatele (*fundraiser*) on suunistena välja toodud järgmised punktid: a) tuleb anda tõest infot toetuse kogumise eesmärkide kohta ja ei tohi liialdada faktidega kasusaajate vajaduste kohta; b) vältida tuleks vaheltkasudega maksete kogumist; c) mitte mõjutada toetajat toetama just oma organisatsiooni, kui ta oleks tahtnud selle summa annetada teisele organisatsioonile; d) mitte põhjustada toetajas süütunnet, millest lähtudes tehakse otsus annetada konkreetsele organisatsioonile. (MacQuilling, Sargeant 2019)

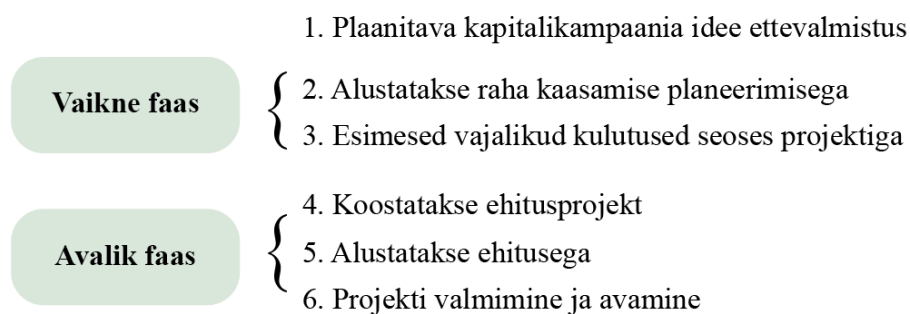
Shaker jt. (2019) uurisid professionaalsete rahastuse kaasamisega tegelevate inimeste filantroopilist käitumist, uuring viidi läbi USA-s. Leiti, et peaaegu kõik uuringus osalejad sarnanesid pigem üksteise kui üldsusega. Nad annetasid proportsionaalselt rohkem oma sissetulekust kui keskmiselt tavaks ning panustasid rohkem vabatahtliku töö tunde, kui keskmine ameeriklane. Seega uuring näitas, et *fundraiserite* heategevuslik käitumine ja professionaalne identiteet on põimunud.

1.4. Infrastruktuuri arendusprojektidele rahastuse kaasamine

Suuremate, reeglina mitmeaastaste projektide, sh infrastruktuuriprojektide arendamiseks ning organisatsiooni mõistes suuremate summade kaasamiseks soovivad mitmed autorid (Wagner

2016; Barden, Weinstein 2017; Jargeant, Jay 2004) kasutada kapitalikampaania (*Capital Campaign*) nime all tuntud raha kaasamise mitmeetapilise ülesehitusega süsteemi. Kapitalikampaania on oma esimeses etapis enamasti üles ehitatud suurtoetustele ning seejärel teises etapis laiema ringi, peamiselt avalike kampaaniatega kogutud väiksematele toetustele. (Vesterlund 2003) Kapitalikampaania omapäraks on mitmeetapiline ülesehitus. Konkreetset strateegilised suunad, tegevused ja meetodid valitakse vastavalt kampaania faasile ning need võivad olla eri ajal erinevad. Töö autori hinnangul on kapitalikampaania etappide eristamist väga tabavalt kirjelanud Barden ja Weinstein (2017), kelle järgi on oluline eristada kolme peamist faasi, milleks on vaikne faas, avalik faas ning järeltegevused. Huvitavaks leiuks on just nimetatud kapitalikampaania nõ vaikne faas, millel on autori hinnangul määrav roll projekti edasisel käekäigul ja rahastuse kaasamise perspektiivil üldisemalt. Kapitalikampaania ettevalmistus ja läbi viimine võib kesta mitmeid aastaid. See sõltub arendusprojekti eri etappidest. Arendusprojekti etappidest võib Woronkowicz, Nicholson-Crotty (2017) järgi eristada 6 etappi. Vaikne faas enamasti toimub 2. ja 3. etapi ajal ning avalik faas järgnevat etappide ajal. Kampaania lõpeb, kui ehitusprojekt saab valmis ja toimub avamine. (Vt. joonis 5)

Arendusprojekti etapid



Joonis 5. Arendusprojekti etapid koos kapitalikampaania faasidega
Allikas: Woronkowicz, Nicholson-Crotty (2017), autori joonis

Vaikses faasis tegeletakse peamiselt suurtoetajatega (*Major gift fundraising*), nende poole pöördumise ning muude tegevustega, mis seda toetavad. Sellesse protsessi kaasatakse eelkõige organisatsiooni võtme- ja kõneisikud, juhatuse liikmed, liidrid ning ka väiksem tuumik vabatahtlikke. Selline meetod on kõige kuluefektiivsem ja kõige tulemuslikum. Peamine töö käib otsekontaktide kaudu personaalsete kohtumiste läbi. Üks peamisi reegleid on, et suuremaid toetuseid on võimalik kaasata nendelt, kes on organisatsiooniga lähedalt seotud. Selline seotus ja toetus organisatsioonile saab tulla ainult aastatepikkuse suhete ülesehitamise tulemusel. Vaikses faasis soovitatakse koguda vähemalt 50% vajalikust eesmärgist. See tõstab usaldusväarsust ja

enesekindlust ning annab lootust, et vajalikku summat on võimalik kokku koguda. Vaikse faasi käigus võib kasutada ka teisi raha kaasamise meetodeid, kuid tuleks lähtuda reeglist, et selles faasis peaks kogumine toimuma organisatsioonile lähedal seisvatelt inimestelt, kogukonnast ja sõpradelt. Selles faasis võib vaikselt minna järjest avalikumaks, jätkates samal ajal suurtoetuste kogumiseks vajalikke tegevusi. (Barden, Weinstein 2017)

Avalikus faasis soovitakse olla nähtavad, aktiivsed, kaasatakse palju vabatahtlikke, otsitakse meediakajastusi ja erinevaid online kampaaniate võimalusi. Eesmärk on jõuda nii paljude inimesteni kui võimalik. Sotsiaalsete ja informatiivsete koosviibimiste ja ürituste sagedus muutub intensiivsemaks. Avaliku faasi alguses korraldatud suurem meediakajastus on heaks vahendiks suurema huvi äratamisel ka laiemal ringi potentsiaalsetes toetajates. See on ainuke faas, mis peaks sisaldama laiemalt kirjade saatmist ning vajadusel ka telefoni kaudu kogumist. Kuid endiselt tuleb jätkata isiklike kohtumisi ja suurtoetuste kogumist. Sobiv on avaldada artikleid ajakirjanduses, olla nähtav televisioonis, raadios, ajalehes, ajakirjades. Igal võimalusel peaks uudiskirjades andma teada toetamise võimalustest. Kasutada võiks eraldi kampaania veebilehekülge või alamlehte kodulehel. (*Ibid.*)

Järeltegevused. Kapitalikampaania võib kesta mitu aastat või siis kogutavad suuremad summad on üles ehitatud mitmeaastastele kogumise graafikutele. Järeltegevuse käigus hoitakse positiivseid suhteid toetajatega, et nad saaksid ennast tunda olulise ja vajalikuna, siis on nad suurema tõenäolisusega valmis toetama organisatsiooni ka tulevikus. Regulaarselt antakse teada uudiskirjas kampaania jooksul toetatud projekti edusammudest. Kui kampaania toetuste abil on valminud hoone ning selle ehitus lõppeb, korraldada eraldi üritus, kus tänatakse kõiki teadaolevaid toetajaid. (*Ibid.*)

Kapitalikampaania saab edukas olla siis, kui on tugev juhtimine igal tasandil. Samuti on olemas toetav infrastruktuur, piisavalt abistavaid inimesi ning info liikumine ning osapoolte kommunikatsioon on hea. Saadakse aru, et raha kaasamiseks on vaja teha kulutusi, kuid samal ajal peab raha kaasamine olema korraldatud efektiivselt ja vastutustundlikult. Kapitalikampaania on tüüpiline „tellised ja mört“ kampaania, millega kogutakse raha ehituseks, suuremaks renoveerimiseks ja/või vahendite ostmiseks. Kapitalikampaania strateegiad sobivad ka organisatsiooni investeerimisfondi kapitali suurendamiseks, läbi mille teenitakse lisatulu erinevate programmide toetamiseks. Peamised kapitalikampaania karakteristikud on organisatsiooni mõistes suured rahalised eesmärgid, organisatsioonil on vastav valmisolek ja eelnev kompetents,

pikem ajaline periood, mis võib kesta mõned aastad, sõltumine suurematest toetustest, personaalsed kohtumised, vabatahtlike olulisus, alustatakse suuremate toetuste kogumisest ning liigutakse eesmärgi suunas kaasates väiksemaid summasid võimalikult paljudelt. (Wagner 2016)

Wagner (2017) toob välja peamised vead, mis ei mõju soodsalt kapitalikampaania läbiviimisele: organisatsioonil ei ole piisavalt ressursse ega kompetentsi kampaania korraldamiseks, seda aga ei tuvastata, kuna ei viida läbi planeerimise faasis organisatsiooni valmisoleku testi. Eesmärgid on ebaselged, arendusprojekt ei ole piisavalt tugev või ei toeta ettevõtte missiooni täitmist. Samuti ei leita piisavalt toetajaid ning nende poole ei osata õigesti pöörduda. Puuduvad piisavad inim- ja rahalised ressursid kampaaniat läbi viia, meeskonnatöö on nõrk. Olulised tegurid ebaõnnestumisel on veel nõrk suhtekorraldus ning vale ajastus. Peamised vead, mida tehakse rahastuse kaasamisel. (Lange 2019):

1. **Mõtteviis.** Peamiselt piiratud mõtlemine ja idee, et ei ole piisavalt raha, inimesi, aega jne. Usutakse, et inimesed ei ole lahked, eriti majandusliku ebakindluse ajal. Tegelikult inimesed on nõus toetama seda, millest nad tõeliselt hoolivad.
2. **Valearusaamad.** Raha kaasamise protsess on eelkõige meeskonnatöö ning kui ressursside kaasamise eest vastutajad jäävad üksi ja ülejäänud organisatsioonist isoleerituks, siis tulemust ei saavutata. Oluline on mõista, mida inimesed selles organisatsioonis tahavad teha, mis neile meeldib, mida nad suudavad teha ning lülitada nad sellesse jõupingutusse viisil, mis kõnetab. Arvatakse, et andmine algab annetajatest. Andmine algab tegelikult kodust ehk siis organisatsiooni puhul just siseringist. Seega on õigustatud küsimus: „kas 100% juhtkonnast teevad annetusi?“ Isiklik suhtlus ja kontakt inimesega tulevad enne, raha järgneb. Toetatakse ka seetõttu, kui annetaja mõistab, et ta ei saa mõjutada indiviidina suuremamahulisi muutuseid ning loodetakse, et organisatsioon saab ellu viia nende visiooni.
3. **Tehakse taktikalisi vigu.** Eksitakse planeerimisel. Strateegiliselt kavandatud aastane raha kogumise plaan aitab paremini aru saada trendidest ja mustritest, teha realistlikke prognoose ning paremini juhtida tööd. Peamine põhjus, miks lõpetatakse annetuste tegemine, on usk, et nende panus ei lähe organisatsioonile enam korda. Toetajat huvitab kõige enam teadmine, et tehtud toetus aitab midagi muuta, projekti ellu viia. Seetõttu tuleb toetajaid pidevalt kursis hoida edusammudest, muul juhul antakse toetajale mõista, et tema panust enam ei vajata, kuna seda ei väärtustata

Rahastuse kaasamisel, eriti suuremamahuliste projektide teostamisel, on võimalik kombineerida erinevaid rahastusmudeleid, mis eksisteerivad era-, äri- ja avaliku sektoris või nende koostöös, näiteks PPPF ehk *Public Private Partnership Fundraising*. Selliselt on võimalik mobiliseerida avaliku ja erasektori koostöö ja mis võimaldab kaasata suuremaid ressursse ehitusarendusprotsesside jaoks. Nimetatud mudelit uurisid Yoon jt. (2019) Kanadas 2013-2018 üldhariduskooli võimla ja sportimisvõimaluste väljaehitamise projekti näitel. Tegemist oli munitsipaalkooliga, kus koolile lubati ehitada sportimisvõimalused, aga poliitilistel põhjustel selleks vaheneid ei eraldatud. Kooli juhtkond koos lastevanematega otsustas selleks raha kaasata erasektorist. Projekti maksumus oli 2,2 mln CDN dollarit (1,5mln eurot). Rahastust kaasati üle 5 aastase perioodi vältel.

Kool kaasas erakapitali, ning kasutas PPPF mudelit, et täiendada olemasolevaid avaliku sektori investeeringuid. Uuring näitas, et mitmed erasektori ettevõtted ning eraisikud toetasid projekti. Samuti olid lapsevanemad üldjuhul valmis toetama vastavalt võimalustele, kusjuures suurema sissetulekuga pered toetasid märkimisväärselt suuremate summadega. Selgus ka, et eraettevõtetest toetajad soovisid teha mõningal määral ettekirjutusi või erinevaid õiguslikke nõudeid, mis hõlmasid nt. nende ettevõtte reklaami paigutamist või osalemist otsustusprotsessides. Kooli ja erasektori vaheline koostöö võib kesta palju pikema aja vältel ka peale projekti valmimist, kui nad on juba korra toetanud, siis tõenäolisemalt toetatakse ka edaspidi erinevate kasvõi mitterahaliste ressurssidega nagu näiteks vabatahtlike panusena või valdkonna professionaalid on valmis kooli tulema ja oma tööst rääkima. (Yoon *et al.* 2019)

1.5. Uute tehnoloogiate kasutamine rahastuse kaasamisel

Traditsiooniline meedia on pikka aega pakkunud ühesuunalist kommunikatsiooni organisatsioonilt üldsusele ja toetajatele. Veebikanalid võimaldavad aga kahesuunalist kommunikatsiooni ning avalikkusega dialoogi pidamist. Vabaihendustel on võimalus seda enda kasuks pöörata ning osavalt üles ehitada veebil põhinev suhtlus. Hästi disainitud veebilehega on võimalik jõuda suure auditooriumini ning seeläbi ka parandada oma rahastuse kaasamise võimet. Ingenhoff ja Kolling (2009) uurisid 134 Šveitsi vabaihendust, mis korraldavad heategevuslikke raha kogumise kampaaniaid. Eesmärgiks oli aru saada, kui efektiivselt need organisatsioonid kasutavad oma veebilehte suhtlemisel toetajate ja meediaga. Uuringu tulemusena selgus, et enamus vabaihenduste veebilehekülgi olid üles ehitatud pigem tehnilistele ja disaini aspektidele kui

osapoolte dialoogile. 82% vabaihendustest oli toetajatele suunatud info esilehel. Nad kasutasid oma veebilehti efektiivselt, et edastada oma toetajatele infot, kuid kogu potentsiaal, mida veebileht võimaldaks, siiski ei kasutatud. Potentsiaalina nähti dialoogi pidamise võimekuses, näiteks toetajate uuringu, sõnumi jätmise võimaluste, foorumite ja vestlusruumide olemasolu. Veebilehe mitmekesistamiseks võib kasutada ka selliseid kaasaegseid lahendusi nagu taskuhäälinguid (*bodcasts*), blogid, videoklipid.

Veebilehe interaktiivsus, selgete sõnumite edastamine ja üldine positiivne ülesehitus aitavad paremini edasi anda infot ja jõuda toetajateni. (Panic 2016) Väidetavalt alustab umbes 75% toetajatest otsuse tegemise protsessi veebi keskkonnas, külastades organisatsiooni kodulehte ja sotsiaalmeedia kanaleid. Mõned toetajad soovivad enne annetamist tutvuda aastaaruandega. Tehnoloogia võimaldab suhelda, inspireerida ja motiveerida toetajaid, samuti toetajaid tänada ja neid innovaatilisel moel esile tuua. Väljakutseks on oskus neid võimalusi kasutada. Näiteks inimesed võiksid olla võimelised 3 sekundi jooksul peale veebilehele jõudmist aru saama, millega organisatsioon tegeleb. (Lange 2019)

Viimasel kümnendil on vabaihendused hakanud aktiivsemalt kasutama sotsiaalmeediat, et jagada oma tegemisi ja inspireerida organisatsiooni toetama. (Nageswarakurukkal *et al.* 2019; Bhati 2019) Nonprofit Tech for Good (2018) läbi viidud globaalsete trendide uuringust tuleb välja, et kõige enam inspireerib annetama sotsiaalmeedia (29%), sellele järgneb e-kiri (27%) ja seejärel veebilehed (18%). Saxton ja Wang (2014) on uurinud viise, kuidas mittetulundusühendused viivad läbi sotsiaalmeedia kampaaniaid. Sotsiaalmeedia platvormid võimaldavad kasutada ühisrahastusega analoogset lähenemist, ehk koguda suurema summa hulga väiksemate annetuste kaupa ning seda on võimalik põhimõtteliselt teha ülemaailmselt. Peamine põhjus, miks inimesed toetavad heategevust, on see, et neilt on seda küsitud ning nad hoolivad küsijast. Sotsiaalmeedia võimaldab toetada otse neid, keda usaldatakse, sellisel viisil on võimalik luua oma *peer-to-peer* ehk sõprade võrgustik, mis sobib heategevuslikele organisatsioonidele oma olemuselt hästi. Eriti uute toetajate leidmisel on selline lähenemine väga tulemuslik. (Castillo *et al.* 2014)

Bhati ja McDonnell (2019) uurisid, kuidas organisatsioonid kasutavad ära online võimalusi raha kaasamisel. Valimiks oli 704 mittetulundusühendust, kes osalesid Omaha Gives⁴ 2015 aasta

⁴ Omaha Gives! on veebiplatvorm <https://www.omahagives.org/>, mille kaudu kogutakse USA-s Nebraska osariigis Omaha linna ümbritsevate maakondade mittetulundusühendustele toetuseid. Annetuste tegemise võimalus on avatud

kampaanias. Uuringu tulemusena leiti, et ühenduste puhul eksisteerib positiivne seos sotsiaalmeedia kogukonna suuruse (meeldimiste arv), aktiivsuse (postituste arv) ja kasutajate kaasatuse (jagamiste arv) vahel, et koguda edukalt toetuseid kampaania ajal. Positiivne seos leiti samuti eelarve suuruse, organisatsiooni vanuse ja tegutsemispiirkonna vahel. Eelistatud olukorras on suurema eelarvega juba kauem tegutsenud organisatsioonid, kuna neil on rohkem ressursse ja kogemusi, aga ka pikemaajsem võimalus kasvatada sotsiaalmeedia võrgustikku.

Ühisrahastusplatvormid (*Crowdfunding*) on tõusnud üheks arvestatavaks alternatiiviks raha kaasamisel. Selliseid platvorme on loodud mitmetel eesmärkidel. Lisaks laenu kaasamisele on üheks suunaks innovaatiliste ideede, sotsiaalsete, kunsti ja sündmuste korraldamise toetamine. Sisuliselt toimivad need kui suured annetuskeskonnad, kus inimestel on võimalik valida endale meeldivad ideed ja projektid ning toetada neid. USAs on näiteks analoogsed populaarsed keskkonnad Kickstarter ja IndieGoGo, need on märkimisväärsed oma populaarsuse, kasutajate arvu, mahu ja kaasatavate summade poolest. Eestis on tõusnud arvestatavaks platvormiks Hooandja.

Ühisrahastuse läbi on tekkinud võimalus kaasata välist rahastust laiema hulga inimeste käest, kus igaüks panustab väikeste summadega. Need platvormid on heaks võimaluseks vabaühendustele konkreetsele projektile toetuste kogumiseks. Ühisrahastuse kampaania on edukas, kui soovitud summa kogutakse kokku kas enne või täpselt rahakogumise perioodi lõpuks. Kui vajalik summa pole perioodi lõppedes kaasatud, seda projekti ei rahastata ning kõik annetajad saavad oma tehtud toetused tagasi. On läbi viidud erinevaid uuringuid, et välja selgitada faktoreid, mis aitavad kaasa edukale ühisrahastus kampaaniale. Peamisteks eduteguriteks ühisrahastuse planeerimisel on toetussummade valik, kampaania kestvus ning teavitustegevus, et jõuda maksimaalselt paljude potentsiaalsete toetajateni ja koguda võimalikult palju toetuseid. (Burtch *et al.* 2013) Hobbs jt (2016) uurisid ühisrahastusplatvormil Kickstarter osalenud filmi valmimise toetuseks kogutavaid projekte. Uuringu tulemusel selgus, et olulise tähtsusega oli projekti tutvustuse koostamine ning selle pidev uuendamine või täiendamine, mis nõuab üldjuhul suurt pühendumust, kuid see tõstab toetajate seas usaldusväärset. Uuringus selgus ka, et ühisrahastusplatvormi kampaania kohta on vajalik infot jagada palju laiemates infokanalites, kui ainult platvorm ning seda teha juba enne kampaania algust ja kampaania vältel. (Hobbs *et al.* 2016) Oluliseks teguriks saab pidada eelnevate

aastaringelt, kuid korra aastas mai kuus korraldatakse 24-tundi kestev aktiivne toetuste kogumise kampaania. 2019 aastal koguti koos mai toetuspäeva kampaaniaga 6,7 mln dollarit, osales 18 612 annetajat.

toetajate käitumist ühisrahastusplatvormil, nii summa kui ka ajastatuse osas, kuna sellekohane info on kõigile nähtav ja avalik. (Burtch *et al.* 2013)

Zhou ja Ye (2018) uurisid Hiina ühisrahastusplatvormidel üle 100 vabaihendusele raha kaasamise kampaania ning tulemused näitasid, et toetajaid ei tundnud huvi nende vabaihenduste juriidiliste aspektide või finantsiliste näitajate vastu. Määravaks said hoopis turunduslikud võtted, nagu isikustatud lood, organisatsiooni enda turunduslik võimekus ja kampaania info jagamine organisatsiooni sotsiaalvõrgustiku kanalites, sh kasutades nn viirusturunduse (*viral marketing*) meetodeid. See on internetiturunduse alaliik, kus inimesed levitavad oma initsiatiivil eelkõige turunduslikel eesmärkidel loodud sõnumeid sotsiaalvõrgustiku kanalites. Turunduslike vahenditena võib kasutada ka erinevaid kasutajaaktiivsust elavdavaid meetodeid, näiteks populaarsel loovate ideede toetuseks loodud Hinna ühisrahastusplatvormil ZhongChou pakutakse toetuse tegemisel ka tavapärase loteriiga analoogset lahendust, mis Du jt. (2019) läbi viidud uuringu põhjal osutub väga heaks turunduslikuks tööriistaks just toetajate arvu kasvatamisel.

Kaasaegsed tehnoloogiad pakuvad uudseid võimalusi vabaihendustele olla nähtav, jõuda oma toetajateni ning inspireerida inimesi oma tegevuse ja sõnumitega. Sotsiaalmeedia kanalid võimaldavad jõuda otse nende inimesteni, kes on tõenäolisemad toetajad läbi suhtlusvõrgustike ning sotsiaalmeedia poolt pakutud võimaluste. Läbi ühisrahastusplatvormide toetuste kogumine sobib vabaihendustele mitmel moel. Esiteks on võimalik kaasata väiksemaid summasid laiema ringi toetajatelt, teiseks võimaldab sellise kampaania korraldamine teha laiemat reklaami ja olla nähtav. Uue tehnoloogia poolt pakutavaid võimalusi on võimalik vabaihendustel palju julgemalt ja laialdasemalt kasutada.

2. UURIMISOBJEKT JA METOODIKA

2.1. Lilleoru rahvusvaheline õppekeskus

Lilleoru on rahvusvaheline õppekeskus, mis on kujundatud eesmärgiga toetada inimese teadlikku ja terviklikku arengut ning kestlikku eluviisi. Lähtutakse teadmisesest – muutus maailmas järgneb, kui alustada muutusega iseendas. Lilleoru asub Tallinna külje all Rae vallas, Aruvalla külas ligi 20 hektari suurusel maa-alal. Keskuses rakendatakse Ingvar Villido poolt välja töötatud Teadliku Muutuse Kunsti õpetuse süsteemi, samuti on see Euroopa suurim kriya jooga⁵ keskus, kus on süvaõppe ning Babaji kriya jooga I-III astme pühendustel osalemise võimalus. 2018. aastast alustas tegevust Lilleoru Põhikool⁶, loodud on Tuleviku Hariduse SA⁷, mille kaudu pakutakse TMK kursuseid ja koolitusi üldhariduskoolidele. Lilleoru on mitmete rahvusvaheliste organisatsioonide liige, mh nt Euroopa ökokogukondade võrgustikus (GEN Europe)⁸, Koalitsioon kestliku arengu heaks⁹ ja Eesti Ökokogukondade Ühenduse¹⁰ asutajaliige. (Lilleoru 2020)

Lilleorus tegutsetakse 1993. aastast alates. Lilleorule pani aluse Ingvar Villido koos oma toonaste õpilastega. Koostöös ehitati esimesed hooned ning alustati Elulille pargi rajamisega. MTÜ Lilleoru asutati 2001. aastal, et üha kasvavat tegevuste mahtu paremini korraldada. MTÜ aluseks on teadlik tegutsemine ja koostöö, mille eesmärk on toetada inimeste terviklikku arengut. Täna kuulub organisatsiooni ligi 150 liiget, kes on läbinud TMK kursused, enamus on saanud kriya jooga pühendused ja jätkatakse regulaarse süvaõppega. Liikmed kannavad hoolt õppekeskuse tegevuste ja arengute eest. Keskuses korraldatakse avatud koolitusi, kursuseid, kultuurisündmusi, sh kontserte jm., tegutsetakse avalikes huvides, eesmärk on aidata kaasa inimeste terviklikule

⁵ Kriya jooga õpetus pärineb Lõuna-India Shiva jooga traditsioonist. Babaji Kriya jooga koosneb 144 tehnikast, millesse pühendatakse läbi suulise traditsiooni ehk otse õpetajalt õpilasele. Õpetuse edastamiseks on üles ehitatud kolmeastmeline pühenduste süsteem. (<https://www.lilleoru.ee/et/kriya-jooga>)

⁶ Lilleoru Põhikool on üldhariduslik erakool, mis avati 2018 aasta septembris. (<https://pohikool.lilleoru.ee/>)

⁷ Tuleviku Hariduse SA viib läbi Teadliku Muutuse Kunsti kursuste programmi koolidele. (<https://tmkkooli.ee/>)

⁸ GEN Europe Global Ecovillage Network (<https://gen-europe.org/home/index.htm>)

⁹ Koalitsioon kestliku arengu heaks on loodud, et koondada Eesti ettevõtteid, vabariiklikke ja riigiasutusi. (<https://www.terveilm.ee/leht/kestliku-arengu-koalitsioon/>)

¹⁰ Eesti Ökokogukondade Ühendus (<https://www.kogukonnad.ee/>)

arengule õppimisvõimaluste pakkumise kaudu. Lilleoru missioon on inimese teadlikku arengut toetavate õpetuste jagamine ja rakendamine. Visiooniks on inimlikkusele orienteeritud õppekeskus ja looduslähedane elukeskkond. (*Ibid.*)

Planeeritava arendusprojektina käsitletakse Lilleoru rahvusvahelise koolituskeskuse 2. etapi ehitust, kuhu on planeeritud ruumid Lilleoru Põhikoolile ning majutusvõimalus (välis)külalistele.

2.2. Metoodika

Lilleoru õppekeskuse infrastruktuuri arendusprojekti vaadeldi käesoleva töö raames konkreetse juhtumina ning rakendati uurimismeetodina juhtumiuuringut (*case study*). Juhtumiuuring on empiiriline meetod, mida on sobiv kasutada, kui uurimisküsimus vastab küsimustele: kuidas? või miks? ning kui uurimisobjektiks on kaasaegne sündmus reaalse elu kontekstis, eriti kui piirid nähtuse ja konteksti vahel ei ole selgesti määratletavad. (Yin 2018) Juhtumiuuring uurimismeetodina valiti seetõttu, et sooviti leida reaalses elus asetleidvale probleemile lahendusi kontekstist lähtuvalt. Kasutati meetodile ainuomast ülesehituse loogikat, andmekogumise ja analüüsi meetodeid. Antud töö keskseks küsimuseks on: „Kuidas peaks Lilleoru infrastruktuuri arendusprojektile rahastust kaasama?“.

Juhtumiuuring ehitati üles kindlatele etappidele: ettevalmistus ja planeerimine, andmete kogumine, andmete analüüs ning tulemuste jagamine. Ettevalmistavas faasis valiti uuritav juhtum, püstitati uurimisküsimused ning koostati juhtumiuuringu protokoll, mis aitab tagada uuringu usaldusväärsuse. (Vt. Lisa 1) Esimesele kolmele uurimisküsimusele leiti vastused varasemalt läbi viidud uuringute või teaduskirjanduse põhjal ning seda on käsitletud ettevalmistava faasina, mis on esitatud esimeses peatükis. Kogutud teadmisi kasutati raamistiku loomiseks järgmisele kolmele uurimisküsimusele.

Juhtumiuuringu tüübina kasutati terviklikku lähenemist ühe juhtumi kontekstis (*holistic single unit of analysis*), kuna käesolevas töös uuritav juhtum on organisatsiooni omapära tõttu unikaalne. Kvaliteetsete uuringutulemuste valiidsuse tagamiseks viidi läbi nelja valiidsuse kategooria testid, mida kasutatakse tavapäraselt sotsiaalteaduslike uuringute läbiviimisel (Yin 2018):

- a) ülesehituse valiidsus (*construct validity*): määratletakse uuringuküsimustest lähtuvalt sobivad andmekogumise ja analüüsimetodid;

- b) sisemine valiidsus (*internal validity*): kuivõrd on aktuaalne põhjuslike seoste määratlemine, kus üks olukord viib teiseni ning need on omavahel seotud. Seda testi kasutatakse põhjuslike uurimiste testimiseks eesmärgiga näidata sündmuste vahel eksisteerivaid seoseid;
- c) väline valiidsus (*external validity*): näitab, kuidas ja kas uuringu tulemusi saab üldistada;
- d) usaldusväärsus (*reliability*): näitab, kas uuringu käigus läbiviidud tegevusi korrates oleks võimalik jõuda samadele tulemustele.

Ülesehituse valiidsuse ja usaldusväärsuse tagamiseks koostas töö autor juhtumiuuringu protokoll, mille alusel on võimalik uurimust mõnes teises kontekstis korrata. Sisemise valiidsuse tagamiseks võeti analüüsi ja järelduste tegemisel aluseks algdokumendid, vaatlusandmed ning intervjuude käigus tehtud märkmed. Välise valiidsuse tagamiseks tugineti töö ülesehitusel esimeses peatükis esitatud raamistikule, mis võimaldab järeldusi üldistada ning rakendada teiste analoogsetele projektidele rahastuse kaasamisel kas samas organisatsioonis või teistes vabaihendustes.

Andmete kogumise meetodina kasutati dokumentide analüüsi, osalusvaatlust ja avatud intervjuusid. Analüüsimiseks kasutati MTÜ Lilleoru aastaaruandeid 2015-2018 ning *fundraisingu* töögrupi protokolle november 2019 – märts 2020. Töö autori roll on Lilleoru *fundraisingu* protsessi arendamisel ja analüüsitava juhtumianalüüsi käsitlemisel olnud märkimisväärne. Autor kuulub Lilleoru *fundraisingu* töögruppi, olles selle töögrupi aktiivne liige, see roll andis autorile võimaluse osaleda muuhulgas osalusvaatlejana Lilleoru *fundraisingu* töögrupi koosolekutel ajavahemikul november 2019 kuni märts 2020. Täiendava meetodina viis autor läbi üksikintervjuud kolme juhatuse liikmega, kes on otseselt rahastuse kaasamise protsessiga seotud ja kuuluvad vastavasse töögruppi. Eesmärk oli laiemalt selgitada organisatsiooni rahastuse kaasamise varasemat ajalugu ja tausta ning üksikasju käesolevas töös käsitletud arendusprojekti kohta. Läbiviidud intervjuud olid struktureerimata avatud vastustega intervjuud. Andmete kogumise faasis loodi andmebaas, mis sisaldab kõiki kogutud dokumente, vaatluse kokkuvõtteid, intervjuude kohta tehtud märkmeid ning muid uuringu käigus kogutud materjale ja uurija tõlgendusi.

Andmete analüüsi etapis kasutati erinevate andmekogumise meetodite puhul analüüsi tehnikaid vastavalt meetodile ning hiljem sünteesiti tulemused ja erinevad leiud kokku, et leida huvipakkuvaid seoseid vastavalt eelnevalt püstitatud uurimisküsimustele. Juhtumiuuringu analüüsimeetodina kasutati juhtumit läbiva sünteesi tehnikat (*cross-case synthesis*) (Yin 2018).

Töö autor viis läbi esimeses peatükis toodud rahastuse kaasamise planeerimise raamistiku (vt. joonis 2) alusel rahastuse kaasamise auditi, mis sisaldas organisatsiooni välis- ja sisekeskkonna analüüsi. Auditi käigus teostas autor väliste mõjurite hindamiseks mõeldud PEEST analüüsi, seejärel turuanalüüsi võimalike toetajagruppide väljaselgitamiseks. Sisekeskkonna mõjurite analüüsi käigus viis autor läbi finantsanalüüsi aastaaruannete põhjal ja teostas arendusprojekti tasuvusanalüüsi. Seejärel sõnastas autor eelpool kogutud teavet arvesse võttes selge realistliku rahastuse kaasamise eesmärgi arendusprojektile. Strateegiliste suundade väljaselgitamiseks koostas autor Ansoffi maatriksi, pakkus välja sihtgruppide jaotuse ja pakkus välja sobivaimad meetodid ning mudeli vastavalt juhtumi kontekstile. Tulemuste jagamise formaadina arvestati, et antud uuring on valminud magistritöö raames ning jälgiti etteantud ülikooli poolseid nõudeid üliõpilastööde vormistamiseks ja kaitsmiseks.

3. LILLEORU ARENDUSPROJEKTILE RAHASTUSE KAASAMINE

Lilleorus loodi 2019. aasta suvel eraldi *fundraisingu* töögrupp, mille esmaseks eesmärgiks oli luua professionaalne rahastuse kaasamise süsteem selle valdkonna süsteemseks arendamiseks. Lilleoru visiooni kohaselt on rahvusvaheliseks õppekeskuseks kujunemisel plaanis lähitulevikus mitmeid projekte, millele on vajalik rahastuse kaasamine, seetõttu on nimetatud valdkond oluline organisatsiooni mõistes. Töögruppi kuuluvad erineva taustaga Lilleoru liikmed ja enamus juhatuse liikmetest, kellel on võimalus oma teadmiste ja oskustega kaasa aidata ühiste eesmärkide saavutamisel. Kohtumised toimuvad regulaarselt, tihedusega kord kuus. Käesoleva töö autor osaleb aktiivselt nimetatud töögrupi töös, sh ka analüüsitaval perioodil 2019 novembrist kuni 2020 märtsini. Sellel perioodil toimus 6 kokkusaamist. 2019. aasta alguses, enne töögrupi loomist puudus Lilleorul professionaalne rahastuse kaasamise süsteem ning teadmine, kuidas seda üles ehitada. Töö autor soovib käesoleva uurimistöö käigus luua teoreetilise tausta ja raamistiku soovitud süsteemi ülesehitamiseks. Järgnevates alapeatükkides rakendatakse välja pakutud raamistikku ja testitakse selle asjakohasust konkreetse arendusprojekti kontekstis.

Arendusprojektist detailsema ülevaate saamiseks võeti aluseks esialgne koolituskeskuse 2. etapi projekti rahastusprojekti kaart, mida kohandati vastavalt käesoleva töö formaadile. Projektikaart aitab üksikasjalikult aru saada projekti eesmärgist ja sisust organisatsiooni missiooni täitmisel, annab ülevaate vajalikust eelarvemahust, projekti teostamise tegevusplaanist ja ajakavast ning määrab üksikute tööloikude eest vastutajad. Projektikaarti uuendatakse jooksvalt vastavalt muutunud faktiinfole ja olukorrale välis- ja sisekeskkonnas.

Rahastusprojekti kaart sisaldab järgmist taustainfot (*Fundraisingu* töögrupi koosoleku protokoll 03.01.2020, autori täpsustused):

1) Probleemi sõnastus

Lilleoru rahvusvaheline õppekeskus vajab täiendavaid klassiruumi laienevale Lilleoru Põhikoolile ning paremaid majutusvõimalusi (välis)külalistele.

2) Kuidas seda probleemi lahendada?

Selleks on vaja välja ehitada planeeritud koolituskeskusele esimene juurdeehitus (tinglikult on öeldud, et see on koolituskeskuse 2. etapp). Analüüsi hetkeks on olemas nimetatud 2. etapi ehituse vundament. Projekti plaanitakse rahastada peamiselt läbi rahastuse kaasamise tegevuste ning leida sobivad strateegiad ja meetodid. Ehitusega alustamiseks on vajalik koguda vähemalt 50 000 eurot, aga soovitatavalt 100 000, et töödega plaanipäraselt edasi liikuda.

3) Väärtused, miks on oluline just seda probleemi lahendada?

Esiteks, õppeklasside olemasolu annab võimaluse laiendada Lilleoru Põhikooli õppe kättesaadavust, mis on otseses seoses Põhikooli arengukavaga. Hetkel käib õppetegevus koolituskeskuses eraldi asuvates moodulklassides. Uued ruumid võimaldaksid tuua õppetegevuse selleks otstarbeks mõeldud siseruumidesse. Teiseks, paremad ja arvult suuremad majutustingimused annavad laiemad võimalused muutudes rahvusvaheliseks õppekeskuseks. See võimaldab majutada nii välis- kui ka kaugemalt Eestist tulnud külalisi. Samuti annaks võimaluse korraldada mitmepäevaseid kursuseid ja pakkuda pikema majutuse võimalust soovijatele ning võimaldab välja rentida hoone teisi ruume koos ööbimisvõimalusega nt rendiklientidele.¹¹

4) Projekti eelarve

Esialgne projekti eelarve on ca 300 000 eurot ja projekti eelarvet täpsustatakse pärast lõpliku ehitusprojekti kinnitamist. Magistritöö kirjutamise hetkel on ehitusprojekti projekteerimine töös ning selle valmides saab võtta juba konkreetseid hinnapakkumisi turuhinnale vastava eelarve koostamiseks.

5) Tegevusplaan projekti elluviimiseks, et jõuda vajaliku tulemuseni

Selleks on koostatud detailne tegevusplaan, et ehitusprojekt valmiks ja saaks alustada ehitustöödega ning ehituse eri etapid kuni kasutusloa saamiseni. Kõigi nende etappide kohta on määratud vastutajad ning määratud orienteeruv valmimise aeg. Projektikaardi esialgse info järgi on planeeritud ehituse orienteeruv valmimine 2022.a. augustisse. Selle plaani kohaselt saaksid koolilapsed alustada õppetööd uutes ruumides 1. septembril 2022 ja majutusvõimalused avatakse küllastajatele 2022.a. suvel.

¹¹ Rendiklientideks Lilleorus on nt Eestis asuvad ettevõtted, kes vajavad seminaride ja muude sisesündmuste läbi viimiseks loovaid keskkondi väljaspool ettevõtte tavapäraseid kontoriruumi.

3.1. Planeerimine ja rahastuse kaasamise audit

Rahastuse kaasamise protsessi tuleks alustada planeerimisest, mille esimeseks sammuks on organisatsiooni hetkeolukorra kaardistamine. Esmalt tehti kindlaks, kas arendusprojekt on vastavuses organisatsiooni missiooniga ja kas see aitab kaasa organisatsiooni eesmärkide täitmisele. Lilleoru missioon on inimese teadlikku arengut toetavate õpetuste jagamine ja rakendamine. (Lilleoru 2020) Organisatsiooni eesmärgiks on kaasa aidata inimese terviklikule arengule õppimisvõimaluste pakkumise ja arengut soodustavate tingimuste loomise kaudu. (MTÜ Lilleoru Aastaruanne 2018)

Arendusprojektina käsitletakse Lilleoru koolituskeskuse 2. etapi ehitust, kuhu planeeritakse majutusvõimalused (välis)külalistele tulevase hoone 2. korrusele ja klassiruumid Lilleoru Põhikooli laienemiseks 1. korrusele. Arendusprojektiga soovitakse rajada rahvusvahelise õppekeskuse väljaarendamiseks sobiv keskkond koos vajaliku taristuga. Tulevane hoone võimaldab teadlikku arengut toetavat õpetust praktiseerida soodustavas keskkonnas kohapeal pikema aja jooksul. Lilleoru Põhikool on erakool, mis jälgib riiklikku õppekava ja teadlikkusel põhinevat õpet. (Lilleoru Põhikool 2020) Autori hinnangul on plaanitav arendusprojekt kooskõlas organisatsiooni missiooni ja tegevuse eesmärkidega, mis annab hea aluse rahastuse kaasamise protsessi ülesehitamiseks ning edukaks läbiviimiseks.

Organisatsiooni hetkeolukorra seisuga kaardistab selle välis- ja sisekeskkonna analüüs. Analüüsi raames saadakse ülevaade erinevatest mõjuritest ning hinnatakse, kas organisatsioonis on olemas kompetents ja valmisolek kaasata rahastust organisatsiooni mõistes suuremamaahulisele arendusprojektile. Hetkeolukorra kaardistamisel viidi läbi rahastuse kaasamise audit jälgides esimeses peatükis välja pakutud planeerimise raamistikku. Neid samme on lähemalt kirjeldatud järgnevatel alapeatükkides.

3.1.1. Väliskeskkonna analüüs

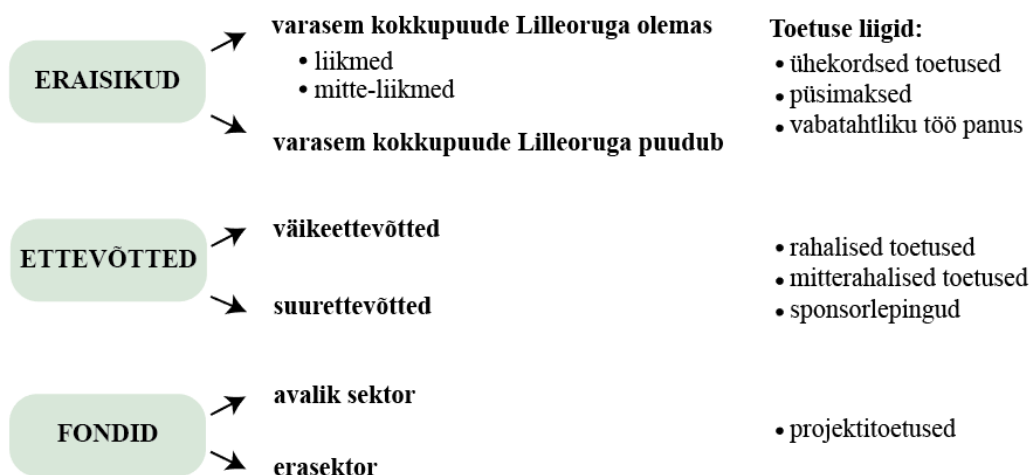
Väliskeskkonna kaardistamisel viis töö autor läbi PEEST analüüsi, mis annab hea ülevaate üldistest tegutsemiskeskkonna mõjuritest, mida arvesse võtta Lilleoru arendusprojektile raha kaasamisel.

- 1) **Poliitilised mõjurid:** Eestis on avalik võim üldiselt positiivselt meelestatud vabaihenduste suhtes. Välja on töötatud mitmeid koostöö raamistikke, nt. EKAK, mis määratleb avaliku võimu ja kodanikualgatusete koostöö põhimõtteid (Hea kodanik 2020). Valitsuse suund on suurendada kolmanda sektori kaasamist poliitikakujundamisel, selleks on heaks kiidetud Eesti avatud valitsemise partnerluse tegevuskava 2018-2020. (Riigikantselei 2020) Riigi ja kohalike omavalitsuste tasanditel käib tihe koostöö välisriikidega, Eesti kuulub Euroopa Liitu ning seega on ligipääs eurotsooni liikmetele mõeldud projektitoetustele. Kohalik omavalitsus soosib eraüldhariduskooli, mis pakuvad mitmekesisemaid võimalusi põhihariduse omandamiseks. Lilleoru Põhikool on Rae valla esimene eraüldhariduskool.
- 2) **Majanduslikud mõjurid:** Üldine majandusolukord ja prognoosid tulevikku on käesoleva töö kirjutamise käigus muutunud. Kui 2019 lõpus prognoosis Eesti Pank 2020 majanduse jätkuvat kasvu 2,3%, siis märtsis prognoositakse 2020. aastal majanduslangust 6-14% vastavalt sellele, kui kaua kestavad eriolukorraga seotud piirangud ning kuidas ettevõtted kriisi üle elavad. Kui olukord leeveneb kiiresti, prognoositakse 2021 kiiret majanduskasvu. (Eesti Pank 2020) Seoses üldise majandusolukorra muutusega otsustati arendusprojekti algust edasi lükata kuni stabiliseerumiseni. Tööhõivemäär oli 2019 lõpus küllalt kõrge 68,4% ja töötuse määr 4,4%. Keskmise brutopalk 2019 lõpus oli 1551 eurot, ning see on näidanud tõusutrendi. (Statistikaamet 2020) Arvestades üldist majandusolukorda, võib eeldada, et käesoleval hetkel võib olla keeruline koguda toetuseid eraisikutelt ja ettevõtetelt, kuna eksisteerib tugev määramatuse faktor, kuid olukorra stabiliseerumisel on sobiv alustada toetuste kaasamist. Eestis kehtib tulumaksusoodustusega ühingute nimekirja kantud MTÜ-dele tulumaksusoodustus, kus kingitusi ja annetusi tehakse tulumaksuvabalt. (Hea kodanik, 2020; EMTA 2020) Lilleoru kuulub tulumaksusoodustustega ühingute nimekirja, mis annab selge eelise raha kaasamisel.
- 3) **Keskkonna mõjurid:** Eestis on üldine suundumus keskkonnasäästlikkuse ja jätkusuutlikkuse poole. Väärtustatakse mahepõllumajandust, taaskasutust ja taastuvenergiat. Lilleoru üks oluline fookus on jätkusuutliku ja ökoloogiliselt sõbraliku eluviisi jälgimine ja propageerimine.
- 4) **Sotsiaal-kultuurilised mõjurid:** Toetuste kogumise ja annetamise tava ning vabatahtliku tööga panustamise valmidus on Eestis täiesti olemas. Eestis tegi Word Giving Index andmetel 2018. aastal annetusi 20% elanikest. (WGI 2000) Vabatahtlikuna osales 2018 aastal Eestis 49% elanikest (Käger *et al.* 2019). Vabaihendused on osa

kodanikuühiskonnast, mille jätkuv stabiilne areng muudab kogu kolmandat sektorit inimestele usaldusväärsemaks ja omasemaks.

- 5) **Tehnoloogilised mõjurid:** Kiirelt arenevad tehnoloogilised võimalused on andnud rohkelt vabaihendustele uusi võimalusi olla nähtav ja hoida paremini kursis enda tegevusega, samuti uusi väljundeid ja võimalusi kaasata vahendeid oma tegevuse toetuseks. Kodulehel toetamise võimaluste ära toomine ning võimalus jõuda sotsiaalmeedias potentsiaalsete toetajateni on seeläbi muutunud võimalikuks, samuti ühisrahastusplatvormide pakutavate võimaluste kasutamine.

Väliskeskonna mõjurite tuvastamiseks viis töö autor seejärel läbi turuanalüüsi, et välja selgitada võimalikud Lilleoru toetajate grupid, kelle poole on organisatsioonil võimalik pöörduda vajalike vahendite kaasamiseks. Kõigepealt määratleti üldised toetajate grupid ning seejärel jagati need omakorda alamgruppideks. Peamiste Lilleoru toetajate gruppidega võib välja tuua a) eraisikud, b) ettevõtted ja c) fondid. (Vt. joonis 6)



Lilleoru toetajad võivad asuda Eestis, aga ka väljaspool

Joonis 6. Peamised Lilleoru toetajate grupid

Allikas: Autori koostatud

Eraisikutest toetajad võib jagada Lilleoru liikmeteks ja mitteliikmeteks, geograafiliselt võivad nad elada Eestis või ka erinevates välisriikides (nt USA, Soome, Saksamaa, Taani, Venemaa jne). Enamasti on nad eelnevalt kokku puutunud Lilleoru koolituskeskusega või Ingvar Villido õpetusega. Võimalikud toetuste liigid võivad olla: püsimeksed või ühekordsed suuremad ja väiksemad summad, mis on kogutud konkreetsel eesmärgil või organisatsiooni tegevuse toetuseks. Lisaks rahalisele toetusele toetavad paljud eraisikud Lilleoru tegevust vabatahtliku tööga. Näiteks Lilleoru liikmetele on vabatahtliku tööga panustamine üheks lahutamatuks osaks liikmeks

olemisel, samuti on vabatahtlikke palju ka mitteliikmete seas. Vabatahtlikud panustavad oma teadmiste, oskuste ja ajaga.

Eraldi potentsiaalsete toetajate grupi moodustavad Eesti ja välisriikide eraisikuid, kellel puudub varasem kokkupuude Lilleoruga, aga kellele läheb korda organisatsiooni missioon või tegevus üldiselt. See grupp on oma olemuselt suure potentsiaaliga, kuid vajab kaasamiseks eraldi fookuseerimist ja tähelepanu. Seni pole neid väga aktiivselt kaasatud toetuste kogumisel.

Ettevõtteid, kes juba toetavad ja võiksid tulevikus enam toetada Lilleoru tegevusi, võib jagada ettevõtte suuruse järgi, aga ka geograafilise asukoha järgi. Ettevõttesised otsustajad võivad olla varem kokku puutunud Lilleoruga või ka mitte. Võimalik on neilt küsida rahalist toetust, aga ka pakkuda bartertehinguid ehk mitterahalisi tehinguid või olulisi allahindluseid toodetelt ja teenustelt. Võimalik on pakkuda sponsorlepinguid või reklaamiteenust, samuti on võimalikud mitmesugused koostööprojektid, mis oleksid mõlemale poolele kasulikud. Sarnaselt võivad toetajateks olla ka teised vabaihendused.

Fondid võivad olla avaliku sektori (riiklikud, kohalik omavalitsus) või erafondid, geograafiliselt võivad asuda Eestis, Euroopas või mujal maailmas. Fondidest on võimalik taotleda projektitoetusi konkreetsete tegevuste rahastamiseks. Lilleorus on mitmel korral toetatud erinevaid projekte fonditoetustega. See on valdkond, millega võiks aktiivsemalt tegeleda, potentsiaal on kindlasti suurem.

3.1.2. Organisatsiooni sisekeskkonna analüüs

Organisatsiooni sisekeskkonna analüüsimisel keskenduti erinevatele tuluallikatele, varasemale üldisele finantsolukorrale ja raha kaasamise senisele võimekusele.

Lilleoru peamisteks tuluallikeks on vastavalt MTÜ Lilleoru üldkoosoleku protokollile (2020):

- Tulu põhitegevusest (liikmemaksud, liikmetele ja mitte-liikmetele suunatud sündmused)
- Tulu annetustest ja toetustest
- Tulud ettevõtlusest (ruumide rent, kaubandus, kirjastus)

Lilleoru aastaaruannete põhjal viis töö autor läbi analüüsi, et välja selgitada peamised tulud ja kulud ning nende proportsioonid. Samuti sooviti täpsustada, millest koosnevad üksikud read tulemiaruanDES ning milline on olnud organisatsiooni senine võimekus erinevaid toetuseid kaasata.

Vaadeldaval nelja aastasel perioodil (2015-2018) koguti annetusi ja toetuseid keskmiselt 252 699 eurot aastas. See moodustab kogu tuludest 67%. Peamiselt koosnevad tulemiaruanDES toodud annetused ja toetused sihtfinantseeringust tegevuskuludeks, mille all kajastatakse sihtotstarbeliste piirangutega seotud annetusi ja toetuseid, mis olid ette nähtud konkreetsete projektide või põhikirjaliste tegevuste läbiviimiseks ning mille all mõistetakse seminaride ja ürituste tasusid (MTÜ aastaaruanne 2018). Liikmetelt on saadud tasusid keskmiselt 113 626 eurot aastas ning see moodustab 30% kogu tuludest. Ettevõtlusest saadud tulud on aasta-aastalt kasvanud ning moodustavad keskmiselt 3% kogu tuludest. (Vt. Tabel 1)

Tabel 1. Lilleoru peamised tulud ja kulud 2015-2018

	2018	2017	2016	2015	Keskmine näitaja (2015-2018)	Keskmise näitaja osakaalud	2018 osakaalud
Liikmetelt saadud tasud	120 976	97 844	115 670	120 014	113 626	30%	36%
Annetused ja toetused	193 291	229 214	433 713	154 576	252 699	67%	58%
Tulud ettevõtlusest	19 401	10 386	8 785	7 110	11 421	3%	6%
Muud tulud	0	0	0	2 060	0	0%	0%
Kokku tulud	333 668	337 444	558 168	283 760	378 260	100%	100%

Sihtotstarbeliselt finantseeritud projektide otsesed kulud	(183 679)	(227 236)	(408 878)	(164 476)	(246 067)	69%	56%
Jagatud annetused ja toetused (Erasmus+ projekt)	(1 134)	0	0	0	0	0%	0%
Mitmesugused tegevuskulud	(73 930)	(52 034)	(36 570)	(30 732)	(48 317)	14%	22%
Tööjõukulud	(53 349)	(49 735)	(43 368)	(38 406)	(46 215)	13%	16%
Põhivarade kulum ja väärtuse langus	(17 724)	(11 268)	(13 244)	(13 129)	(13 841)	4%	5%
Kokku kulud	(329 816)	(340 273)	(502 060)	(246 755)	(354 726)	100%	100%
Muud finantstulud ja -kulud	(3 798)	3 022	0	0	0		
Aastaaruande tulem	54	193	56 108	37 005	23 340		

Töötajate keskmine arv taandatuna täistööajale	8	4	4	4			
Liikmete arv	129	121	110	97			

Allikas: MTÜ Lilleoru Aastaaruanded (2015-2018); autori arvutused

2018 aastal moodustasid annetused ja toetused 58% kogu tuludest. Peamine annetuste baas tuli korraldatud seminaride ja ürituste osalemistasudest. Lisaks saadi projektitoetusi GEN 2018 konverentsi¹² „Teadlike kogukondade tarkus“ toetuseks Kodanikuühiskonna Sihtkapitalist KÜSK ja Sihtasutuselt Archimedes ning Haridus- ja Teadusministeeriumi riigieelarvelise toetuse lepingu alusel Lilleoru Põhikoolile tegevuskulude toetuseks. Liikmetelt saadud tasud (st. liikmemaksud ja liikmetele korraldatud sündmuste tasud) moodustasid 2018. a. 36% ning tulu ettevõtlusest 6% kogu tuludest.

Tulude kasvu võiks autori hinnangul näha eelkõige annetuste ja toetuste arvelt, samuti tuleks kaaluda ettevõtlustegevuse aktiivsemaks muutmist ning uute ettevõtlusväljundite otsimist tulu teenimise eesmärgil. Liikmete arv on pidevalt kasvav ning sellega seoses võib prognoosida liikmemaksude osakaalu tõusu tulubaasis. Samas jätkusuutlikkuse huvides on hea kasutada aktiivsemalt teisi väliseid raha kaasamise võimalusi. Lilleoru 2018. aasta tulem oli kõigest 54 eurot. Tulem näitab selgelt, et tulud katavad täpselt kulusid ning lisavahendite kaasamiseks on vaja leida alternatiivseid allikaid. Vastavalt Lilleoru visioonile ja arengukavale on järgneva kolme aasta prognoositav täiendavate eelarveliste vahendite vajadus investeringute tegemiseks ca 250 000-300 000 eurot aastas. (*Fundraisingu* töögrupi protokoll 09.11.2019) See sisaldab käesolevas uurimistöös käsitletud arendusprojekti, aga ka järgnevaid juba ette planeeritavaid projekte, mis on vajalikud rahvusvaheliseks õppekeskuseks arenemisel koos kõigi vajalike funktsioonidega.

Varasemalt on raha edukalt kaasatud erinevate allikate kaudu, sh nt Hooandja¹³ ühisrahastusplatvormi kaudu kahel korral. 2015 koguti 21 463 eurot Lilleoru koolituskeskuse 1. etapi ehituse toetuseks ja 2016 koguti 12 898 eurot peareeni soetamise toetuseks rahvusvahelise kestliku arengu konverentsi GEN 2018 jaoks. Mõlemad projektid kogusid soovitud summad. Vahemikus 2016-2018 on sihtotstarbelisi projekte rahastatud osaliselt ka PRIA Leader¹⁴ projektitoetuse kaudu, kokku neljal korral. 2016 toetati PRIA Leader projektitoetusega koolituskeskuse biopuhasti ja maakütteseadmete soetust ning paigaldust. 2017.a. soetati PRIA rahastuse abiga ventilatsiooniseadmed ja teostati nende paigaldus, 2018 toetati Lilleoru koolimaja sisustust. Projektide kogumaksumus kokku oli 411 965 eurot, millest 40% oli omafinantseering.

¹² GEN 2018 konverents – Euroopa ökokogukondade võrgustiku ehk Europe Global Ecovillage Network iga-aastase konverents, mille võõrustajaks oli esmakordselt 2018 Lilleoru. Konverentsil osales üle 500 külalise üle maailma.

¹⁴ Ühisrahastusplatvorm, mis toetab loovaid või kodanikuaktiivsust väljendavaid projekte. (<https://www.hooandja.ee/>)

¹⁴ Leader-meetme raames antav projektitoetuse eesmärgiks on Eesti maaelu arengukava (MAK) 2014-2020 alusel toetada kohalikku initsiatiivi ja edendada elu maapiirkonnas kohaliku koostöö kaudu. Vahendid tulevad Maaelu Arengu Euroopa Põllumajandusfondist (EAFRD) ja riigieelarvest. (<https://www.pria.ee/toetused/leader-meetme-raames-antav-projektitoetus>)

Nõutud omafinantseeringud kaeti Lilleoru omavahenditest ja täiendavate eraisikute toetuste kaudu. Lilleoru on soetatud vara võtnud kasutusse koheselt peale soetamist ning vara kasutatakse sihtotstarbeliselt nagu projektid seda ette näevad. (MTÜ Lilleoru Aastaruanne 2018)

Aastatel 2013-2018 valmis enam kui 1000 vabatahtliku abiga, toetuste ja ühisrahastuse toel Lilleoru õppekeskusesse loodussõbralikke materjale kasutades uus koolituskeskuse peahoone (800m²), mille pidulik avamine toimus 6. oktoobril 2018. Sama aasta sügisel alustas hoones tööd ka õige pea 6-klassiliseks kasvav Lilleoru Põhikool. Nimetatud põhikool on Rae valla esimene eraüldhariduskool, kus täna püüab õppida 15 last Harjumaalt ja Tallinnast. Lilleoru rahvusvahelises õppekeskuses on oma tegevusaja jooksul ehitatud mitmeid hooneid, rajatud on Elulille¹⁵ park ja permakultuuri aed. Ellu viidud projekte on suures osas rahastatud sihtfinantseerimise, erinevate toetuste ja annetuste abil ning teostatud suures osas vabatahtlike kaasabil. Lilleoru tegevus baseerub paljuski just vabatahtlikkuse alusel tehtud töö. Vabatahtlikena panustavad MTÜ liikmed, aga ka paljud mitteliikmed.

Eelpool käsitletud arvestades on autori hinnangul Lilleorul olemas kogemus ja kompetents erinevate sihtotstarbeliste projektitoetuste ja ühisrahastusplatvormilt raha kaasamise osas. Olemas on piisavalt suur liikmeskond, mis tagab stabiilse tulubaasina püsiva liikmemaksu kolmandiku ulatuses kogu tuludest. Samuti on olemas valmisolek ja kogemus kaasata suurel hulgal vabatahtlikke, mis aitab hoida kokku oluliselt tööjõu kulusid ning annab võimaluse kaasata vajalikku kompetentsi väljastpoolt organisatsiooni. Pidevalt kasvav liikmeskond (2018 aastal oli liikmeid 128, hetkeseisuga on liikmeid üle 150 ja liikmete arv kasvab pidevalt) muudab lihtsamaks vabatahtlike kaasamise. Palgaliste töötajate olemasolu tagab stabiilse administratiivse võimekuse, Statistikaameti andmetel sai 2011 aastal endale lubada palgalisi töötajaid ainult 30% MTÜ-dest. (Siseministeerium 2020) Uutele arendatavatele projektidele rahastuse leidmiseks tuleks ühe võimalusena kaaluda ka edaspidi sobivate meetmete raames projektitoetuste küsimist ning kindlasti kasutada aktiivsemalt ühisrahastuse pakutavaid võimalusi ning kaasata vabatahtlikke.

Wagner (2016) soovib iga uue rahastusprojekti puhul teha organisatsioonis raha kaasamise valmisoleku mõõtmiseks valmisoleku testi. Lilleorus viidi läbi 2020 jaanuari alguses *fundraisingu* töögrupi liikmetega käesolevas töös käsitletud arendusprojekti kohta rahastuse kaasamise

¹⁵ Elulille park on inspiratsiooni saanud Drunvalo Melchizedeki raamatu „Elulille iidne saladus“ (2003). Parki läbib loomise baasmustrist lähtuv geomeetriline kujund, mis sümboliseerib universaalset tarkust. (<https://www.lilleoru.ee/et/elulille-park>)

organisatsiooni valmisoleku test. Aluseks võeti Wagneri poolt välja pakutud küsimustik koos mõõdikutega. Valmisoleku testi tulemused on ära toodud tabelis 2.

Tabel 2. Organisatsiooni valmisoleku test arendusprojektile raha kaasamiseks

Nr	Näitaja	Väärtus- skaala	Lilleoru punktid	Valmisolek
1.	Kindel tulevikuplaan (kirjalik strateegiline plaan 3-5 aastaks)	0-10	7,1	71%
2.	Kirjalik projektikirjeldus koos eesmärkidega ja vajadustega	0-10	6,8	68%
3.	Asjaosalised, kes on projektiga seotud, on informeeritud ja kursis plaanide ja eesmärkidega	0-10	6,9	69%
4.	Lilleorul on olemas toetuste kogumise ajalugu	0-10	8,1	81%
5.	Lilleoru teab, kes on tema potentsiaalsed toetajad, on olemas selge ja usaldusväärne toetajate haldamissüsteem	0-10	5,5	55%
6.	On olemas efektiivne toetuste ja toetajate üle arve pidamise süsteem, mida asjaosalised saavad efektiivselt kasutada	0-10	6,9	69%
7.	On olemas hästi väljamõeldud ja juurutatud kommunikatsiooniplaan osapoolte kaasamiseks	0-10	5	50%
8.	Juhatusel on aktiivne roll Lilleoru juhtimiss: planeerimises, tegevuste aktsepteerimisel, ressursside haldamisel. Kas juhatuse liikmed on valmis ise rahaliselt toetama ja teistelt toetust küsima?	0-10	8,7	87%
9.	Lilleoru pöörab tähelepanu antud protsessile ja suurtoetajate otsimisele?	0-15	9,5	63%
10.	On teada, et projekt ise ei kogu raha - raha koguvad inimesed. Lilleorul on olemas vabatahtlike juhtimise toimuv süsteem, et raha koguda.	0-20	9,7	49%

Allikas: *Fundraisingu* töögrupi koosoleku protokoll 03.01.2020

Esitatud oli 10 näitajat, mida sai hinnata väärtusskaalal 0-10, 0-15 ja 0-20 vastavalt küsimuste kaalukusele rahastuse kaasamise vaatevinklist. Testi tulemused aitavad hinnata organisatsiooni valmisoleku taset korraldada ja läbi viia raha kaasamiseks vajalikke tegevusi ühe projekti raames. Leiti, et organisatsioonil on testi tulemuste põhjal otsustades vajalik võimekus olemas. Testiga tulid selgelt välja need valdkonnad, mis vajavad veel arendamist, näiteks tööd on vaja teha kommunikatsiooniplaani ning potentsiaalsete toetajate kohta info kogumisega.

3.1.3. Arendusprojekti tasuvusanalüüs

Arendusprojektina käsitletud koolituskeskuse osasse on planeeritud ruumid 2. korrusel majutuseks ning 1. korrusel Lilleoru Põhikoolile klassiruumideks. Majutusteenuse pakkumise ja ruumide rendile andmise eest on võimalik pärast hoone valmimist tulu teenida. Samuti annavad põhikooli uued klassiruumid võimaluse põhikooli üksusel teenida lisatulu laieneva õpilaskonna õppemaksude jm tulude pealt, sest uute klassiruumide lisandumisega on võimalik suurendada oluliselt Lilleoru Põhikoolis õppivate õpilaste arvu. Nimetatud perspektiivi arvesse võttes koostas

töö autor projekti esialgse tasuvusanalüüsi. Analüüsi algandmed ruumilise jaotuse kohta pärinevad ehitusprojekti tööversioonilt. Vajaminev esialgne investeeringu summa on võetud vastavalt projektikaardilt. Arvutused on tehtud ilma käibemaksuta summades lihtsustamise huvides ning eeldusel, et MTÜ Lilleoru plaanib ennast võtta enne investeeringute tegemist käibemaksukohustuslaseks. Arvutused on esialgse iseloomuga, sest analüüsitav ehitusprojekt on käesoleva magistritöö valmimise ajal veel arendamisel ja kinnitamisel. Prognoositavad tulud ja kulud võeti aluseks tulevaste rahavoogude arvutamisel, et leida projekti tasuvusaeg. (Vt. tabel 3)

Tabel 3. Arendusprojekti tasuvusanalüüs

Ruumide jaotus	
Majutusruumid, m ²	152
Klassiruumid, m ²	73
Abiruumid, m ²	69
Koridorid, m ²	74
Kogupind, m²	367

Ehituskulu	(300 000)
Mööbel ja sisustus	(25 000)
Esialgne investeering kokku	(325 000)

Tulude arvutus	
Ööbimiskoha hind eur/öö	25
Ööbimiskohti kokku	18
Keskmine täituvus	30%
Majutustulu aastas eur	49 275
Põhikoolile ruumide rent (5 eur/m ²)	4 356
Tulud kokku aastas	53 631

Tööjõukulu	(8 028)
Halduskulu	(1 762)
Kindlustuskulu	(1 762)
Kommunaalkulud	(1 762)
Remondifond	(1 762)
Kaudne kulu (30% tuludest)	(16 089)
Kulud kokku aastas	(31 166)

Iga-aastased rahavood	22 465
Diskontomäär	2,5%
NPV, 20a	25 216
IRR, 20a	3,3%
Tasuvusaeg (aastates)	14,5

Allikas: Lilleoru Koolituskeskuse 2. etapi ehitusprojekti eelprojekt (2020), autori arvutused

Ööbimiskoha hinnaks on Lilleoru juhtkond pakkunud esialgsete arvestuste tegemisel 25 eurot öö kohta. Hinna kujunemisel on arvesse võetud asukohta ja keskuse spetsiifikat. Keskmiseks täituvuseks on arvestatud 30%, arvestusega, et suvekuudel on täituvus parem, talvekuudel prognooside kohaselt tagasihoidlikum. Majutuse täituvus on otseses seoses keskuses toimuvate sündmuste toimumise sageduse ning iseloomuga. Seejärel toodi välja orienteeruvad otsekulud, milleks on tööjõukulu, haldus-, kindlustus-, kommunaalkulu ning remondifond. Otsesekulud (v.a.) tööjõukulu on arvatud ruutmeetri alusel. Kaudsete kulude määr on Lilleorus alates 2020 fikseeritud 30% kõikide juhtimisvaldkondade tuludest. Kaudsed kulud on sellised kulud, mis tuleb teha vaatamata valdkondade tegevustele, siia alla käivad nt juhtimise ja üldkorralduse ning toetavate teenuste, nagu turundus, raamatupidamine, IT seotud kulud. (MTÜ Lilleoru üldkoosoleku protokoll 2020)

Rahavood on kogu vaadeldaval analüüsiperioodil jäetud samaks Selliselt jõuab projekt tasuvuspunkti 14 ja 15 aasta vahel, ehk alginvesteering on võimalik selle ajaga tagasi teenida. Analüüsitava arendusprojekti tasuvus on kindlasti oluline, kuid selle väärtus ei seisne mitte ainult projekti tasuvuses, vaid võimaluses toetada teisi tuluüksuseid organisatsioonis (nt tänu majutusvõimalustele on võimalik teenida lisatulu sündmustelt, lisatuludelt jms). Raha ajaväärtust arvesse võttes leiti 20 aasta diskonteeritud rahavoogude nüüdispuhasväärtus NPV (*Net Present Value*). Diskontomääraks arvestati 2,5%, mis võiks olla autori hinnangul alternatiivse investeeringu tasuvus arvestades käesoleva investeeringu iseloomu. Projekti NPV on positiivne arvestades etteantud diskontomäära, $NPV > 0$, millele tuginedes tuleks projekt vastu võtta. Leiti samuti projekti sisemine tasuvusmäär IRR (*Internal Rate of Return*), milleks tuli 3,3%. IRR näitab tulumäära, mille juures NPV võrdub nulliga. Sisemine tasuvusmäär on nõutavast tulumäärast kõrgem, seega tasuks projekt vastu võtta. Tegelik projekti tasuvusaeg sõltub paljuski sellest, kui palju ehitus maksma läheb. Sisendandmeid muutes annab koostada erinevaid stsenaariumeid sensitiivsusanalüüsi abil.

3.2. Eesmärgi püstitus, strateegilised suunad ja meetodid

Tuginedes organisatsiooni missioonile ja eesmärkidele ning välis- ja sisekeskkonna analüüsile, võimalike toetajate ja arendusprojekti kaardistamise ning tasuvusanalüüsi käigus kogutud teabele sõnastati realistlik eesmärk, kuhu soovitakse raha kaasamise protsessi käigus jõuda. Eesmärgi püstitusel on arvestatud Sargeant ja Jay (2004) soovitusi, et see peaks sisaldama minimaalselt

kolme komponenti: summat, mida soovitakse kaasata; toetajaid, kelle poole plaanitakse selleks pöörduda ning kulutusi, mis selle teostamine nõuab. Eesmärkide seadmisel on lähtutud samuti SMART (*Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Time-based*) reeglist ehk eesmärk on selgesti sõnastatud, mõõdetav, asjakohane, saavutatav ja ajaliselt määratletud.

Eesmärk sõnastati käesoleva töö autori poolt järgnevalt: „Lilleoru rahvusvaheliseks õppekeskuseks kujunemisel vajatakse vastavaid tingimusi, et tagada (välis)külaliste majutamise võimalus ning täiendavad klassiruumid laienevale Lilleoru Põhikoolile. Selleks soovitakse kaasata 300 000 eurot 2021 aasta lõpuks, et ehitada valmis koolimaja 2. etapi ehitus. Toetuste kaasamisel võiks pöörduda fondide, eraisikute ja ettevõtete poole ning korraldada vahendite kogumiseks vastavaid kampaaniaid. Toetuste kaasamise tegevuste otsekuludeks võiks arvestada kuni 8% projekti eelarvest, ehk 24 000 eurot.“

Üldiste strateegiliste suundade väljaselgitamisel koostas töö autor kohandatud Ansoffi maatriksi, mille kaudu on võimalik kaardistada olemasolevaid ja uusi võimalusi rahastuse kaasamiseks. Analüüsi olemasolevate ja uute potentsiaalsete toetajagruppideni jõudmise võimalusi (neid võib käsitleda sarnaselt olemasolevate ja uute turgude hõivamisega) ning juba kasutatavaid meetodeid või uute tegevuste väljatöötamise vajadust (olemasolevad tooted versus uued tooted). Maatriks on ära toodud joonisel 7. Edukas rahastuse kaasamine on väga tugevalt seotud turundusalaste tegevuste ning kommunikatsiooniga. Oluliseks eesmärgiks on jõuda toetajateni, ehk soovitud sihtturgudele ja sihtgruppideni ning aru saada, millised on sobivad meetodid ja sõnumid nendeni jõudmiseks.

Lilleoru puhul eksisteerib lojaalne kogukond ja sõprade ring, keda autor on tinglikult nimetanud oma analüüsis „Lilleoru sõbrad“. Tegemist on kõige lojaalsema grupiga, kellelt on siiani kõige enam toetuseid kaasatud. Olemasolevate toetajate hulka võib arvata samuti ettevõtted, kes on varem toetanud ning fondid ja sihtasutused, kust on varem projektitaotluseid kaasatud. Tööd selle sihtgrupiga võib pidada oluliseks strateegiliseks suunaks arendusprojektile toetuste kaasamisel. Olemasolevate toetajate ringi on võimalik laiendada sihtgrupi siseselt nende arvelt kes veel ei ole toetanud. Uute võimalustena võiks kaaluda jõuda potentsiaalsete toetajateni, ehk tinglikult võiks neid nimetada „Lilleoru potentsiaalsed sõbrad“, nii jõutakse laiema ringini, siin võivad osutada sobivaks olemasolevad meetodid, aga ka võimalik, et on vaja leida hoopis teisi viise, sest motivatsioon toetada ning sõnumite rõhuasetus võib osutada teiseks. Otsida võiks ka võimalusi leida fonde ja sihtasutusi, kelle poole pole varem pöördutud.

TEGEVUSED (MEETODID)

	Olemasolev	Uus
Olemasolev	<p>Lilleoru sõbrad. Eksisteerib lojaalne kogukond ehk sõprade ring. Toetajate gruppi on võimalik laiendada sihtgrupi siseselt kaasates neid, kes veel ei ole toetanud.</p> <p>Eraisikud ja ettevõtted, kes juba on toetanud ja on koostööpartnerid. Fondid ja sihtasutused, mille kaudu on juba raha kaasatud.</p> <p>Toetuste meetodid:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Läbi isiklike kontaktide (suuremad ja väiksemad toetused, ühekordsed või püsivaksed). * Vabatahtlikuse alusel teadmiste ja kogemustega aitamise valmidus. * Erinevate siseringi suunatud toetuste kogumise aktsioonide korraldamine. * Soodsatel tingimustel laenu andmine. * Mitte-rahalisel tehingul ettevõttega. * Ühisrahastuskampaaniate korraldamine. <p>Infokanalitena kasutada: uudiskirja, kodulehekülge, erinevad Facebooki kanalid ja grupe, ühistel kokkusaamistel ja sündmustel infot levitada.</p>	<p>Lilleoru sõbrad.</p> <p>Eraisikud ja ettevõtted:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Olemasolevale toetajate grupile arendatakse välja uusi meetodeid, nt. raha kaasamist hoogustavaid projekte või kampaaniaid, mida ei ole seni kasutatud. * Ollakse rohkem nähtavam ja edastatakse selgemate eesmärkidega sõnumeid. Leitakse uusi motivaatoreid, mis kõnetavad ja loovad tugevama ühisosa. * Kasutatakse uusi infokanaleid. <p>Fondid ja sihtasutused: otsitakse uusi võimalusi taotluste esitamiseks, lähenetakse teisiti, ehk tullakse mugavustsoonist välja.</p>
TURUD (TOETAJATE SIHTGRUPID)		
Uus	<p>Lilleoru potentsiaalsed sõbrad, kes ei ole veel organisatsiooni ja õppekeskusega kokku puutunud, aga keda kõnetab organisatsiooni missioon ja tegevus.</p> <p>Eraisikud ja ettevõtted:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Võivad sobida mõningad eelnevalt kasutatud meetodid, nagu läbi isiklike kontaktide, avaliku Facebooki kanali ja kodulehe vahendusel info edastamine. * ühisrahastuskampaaniate korraldamine. <p>Fondid ja sihtasutused: otsida uusi fonde (ka. rahvusvahelisi), et projektitoetuseid kaasata.</p>	<p>Lilleoru potentsiaalsetele sõpradele lähendamiseks võib olla vajalik välja töötada täiesti uued meetodid ja sõnumid, sest neid võivad kõnetada hoopis teised motivaatorid.</p> <p>Kaaluda võiks erinevaid avalikke infokanaleid ja meediat, koostööd teiste organisatsioonide ja erinevatel seotud sündmustel nähtav olemist.</p> <p>Fondid ja sihtasutused: otsida uusi fonde (ka. rahvusvahelisi) ja otsida uudse nurga alt toetuste võimaluste kaasamist.</p>

Joonis 7. Kohandatud Ansoffi matriks üldiste strateegiliste suundade ja võimalike meetodite kaardistamiseks

Allikas: Autori koostatud

Lilleoru puhul võib eristada oma spetsiifika ning erinevate meetodite valiku vajaduste poolest kuute erinevat sihtgruppi. Nendele anti tinglikud nimetused, et selgemalt välja tuua grupi ühisosa, mis seda gruppi kõige paremini iseloomustaks. Sellise sihtgruppide jaotuse on välja pakkunud käesoleva töö autor. Iga sihtgrupi alla on välja toodud ka võimalikud sobivad meetodid ning infokanalid.

Lilleoru sõbrad. Seda võib pidada peamiseks sihtgrupiks toetuste küsimisel. Selle grupi kaudu on ka siiani kõige enam vahendeid kaasatud. Gruppi kuuluvad eraisikud (või väikeettevõtted, kus otsustusprotsesside juures on needsamad inimesed), asuvad peamiselt Eestis, aga ka väljaspool Eestit. Toetatakse peamiselt isiklike kontaktide läbi. Nad on varem kokku puutunud Lilleoru või Ingvar Villido jagatud teadmistega ning see on neid puudutanud või tekitanud poolehoidu ja nad on positiivselt meelestatud Lilleoru suhtes. Sihtgrupi siseselt võib neid veel eraldi jagada liikmeteks ja mitteliikmeteks, paiknemiselt Eestis või teistes riikides asuvad inimesed. Nemad on kõige suurema potentsiaaliga toetajad, ka suurtoetajad või siis väiksemate summadega panustavad, toetused võivad olla ühekordsed või püsivaksed. Eraldi võib välja tuua ka vabatahtliku töö ja oma tööalase kompetentsi ja teadmistega aitamise valmiduse.

Lilleoru sõbrad on kõige suurema potentsiaaliga suurtoetuste ning igas suuruses toetuste kogumisel. Edastatavad sõnumid ning otstarbed peavad olema selgelt sõnastatud ning raha projektid, kuhu raha kaasatakse, konkreetset toetajat kõnetama. Meetoditena võib olla kõige efektiivsem teha toetamise pakkumisi läbi isikliku suhtluse ja personaalsete kohtumiste. Keskmiste ja väiksemate summade kogumiseks on hea korraldada erinevaid kampaaniaid, mis tekitavad elevust, mõelda välja mänge või lihtsalt edastada täpselt eesmärgistatud pöördumisi läbi tavapärase infokanalite. Peamisteks infokanaliteks võiksid olla uudiskiri, kodulehekül, erinevad Facebooki kanalid ja grupid, aga ka ühistel kokkusaamistel ja üritustel sõnumite edastamine kas suuliselt või mõnel muu infokandjal. Üheks võimalikuks kanaliks on ühisrahastusplatvorm Hooandja vms. või Lilleoru koduleheküljel eraldi alamlehekül toetuste kogumiseks, kus samuti võib kampaaniaid korralda sarnaselt Hooandjale, aga enda projektidele.

Lilleoru potentsiaalsed sõbrad. Erasisikud ja väikeettevõtted, millel puudub varasem kokkupuude Lilleoruga. Võimalik, et nad on põgusalt kuulnud sellest kohast või siis ei ole üldse. Nad võivad elada Eestis või välisriikides. See võib olla oluline potentsiaalne sihtgrupp, mille võimalusi pole siiani väga kasutatud. Sõnumid, millega läheneda peaksid olema tõenäoliselt teistsugused, kui sõprade grupil. Vahenditena saab kasutada rohkem avalikke kanaleid, milleks on avalik Facebooki kanal, kodulehel olev eraldi toetuste kogumise leht, läbi erinevat sorti meediakanalite, milleks võib olla ajaleht ja selle veebi väljaanne, ajakiri, televisioon, raadio, kasutada ühisrahastusplatvorme.

Fondid ja sihtasutused. Eraldi sihtgrupp, mille moodustavad avaliku sektori (riiklikud, kohalik omavalitsus), kolmanda sektori või erafondid. Need võivad asuda Eestis, Euroopas või mujal. Rahastamist on võimalik taotleda konkreetsete meetmete raames konkreetsetel eesmärgil ning

määratud ajavahemiku jooksul. Kõigil erinevatel rahastusallikatel on omad selged kriteeriumid ja piirangud taotluste saamiseks. Enamasti on nõutud ka omafinantseeringu teatud osa. Sellisel juhul on tegemist teistlaadi motivaatoritega ja need peavad kokku sobima fondi eesmärkidega, milliste tegevuste toetuseks raha eraldatakse. Avaliku sektori fondid annavad üldjuhul toetusi sellistele projektidele, mis on seotud kogukondlike või ühiskondlike vajadustega. Erafondid toetavad aga neid projekte, mis on seotud nende ettevõtte missiooniga ja on neile olulised.

Suured korporatiivsed ettevõtted. Toetuste küsimine ja koostööpakkumiste tegemine. Suurtes ettevõtetes on eraldi inimesed, kes heategevuslike projektide ja toetuste jagamisega tegelevad. Seetõttu tuleb suurtele ettevõtetele läheneda erinevalt väikeettevõtetest. Lilleoru on kasutanud mitmete suurte ettevõtetega koostööd, kuid neid võimalusi võiks rohkem kasutada.

Väikeettevõtted. Väikeettevõtete otsustusprotsess on tavaliselt paindlikum ning selles osalevate inimeste motivaatorid on tõenäoliselt sarnased eraisikutele. Lisaks võib pakkuda väikeettevõtetele erinevaid võimalusi ettevõtte huvidest lähtuvalt. Neile võib pakkuda näiteks sponsorluse ja bartertehingute võimalusi. Motivaatoriks võib olla soov läbi heategevuse ettevõttele reklaami teha või kujundada ettevõtte kuvandit laiemalt läbi seotuse mittetulundussektori organisatsioonidega. Sellist toetamist nimetatakse põhjuslikuks turunduseks (*Cause-Related Marketing, CRM*), koostööd toimub mittetulundusühenduse ja ärilise ettevõtte vahel, et tõsta ühelt poolt äriettevõtte brändi nähtavust ja teiselt poolt toetada ühendust. Selline koostöö on üldjuhul mõlemale osapoolale kasulik. Lilleoru kodulehele võiks kaaluda eraldi osa, kuhu on võimalik lisada partnerite ja toetajate logosid. Samuti võiks läbi mõelda süsteem, kuidas pakkuda logode eksponeerimise võimalust õppekeskuses kohapeal.

Teised vabäühendused. Täiesti eraldi sihtgrupp, peamiseks väljundiks on koostöö erinevatel eesmärkidel, sealjuures seetõttu, et olla nähtavam suurematele toetajatele või vastastikune abi erinevatel tasanditel.

Motivaatorite väljaselgitamine on oluline osa sobivate meetodite valikul ning sõnumite edastamisel. Barden ja Weinstein (2017) toovad välja ütluse „*Inimesed annetavad inimestele, et aidata inimesi.*“, mille sügavam sisu seisneb selles, et igasugune toetuse vajaduse sõnum tuleb viia üksikisiku tasandile ja toetajate motivaatoreid on võimalik leida ka just sellelt tasandilt. Isegi kui rahastusprojektide toetajateks on erinevad organisatsioonid, siis otsuseid nendes organisatsioonides teevad ikkagi inimesed. Peamiste toetamise motivaatorite leidmiseks, miks

inimesed peaksid toetama Lilleorgu üldiselt, kaardistati potentsiaalsed motivaatorid *fundraisingu* töögrupi koosolekul. Käesolevas töös käsitletud arendusprojekt on samuti üks Lilleoru projektidest ning seotud organisatsiooni tegevusega, seega võib tööga leitud motivaatoreid laiendada ka sellele projektile.

Selgitati välja seitse gruppi motivaatoreid, mille märksõnad olid järgmised (*Fundraisingu* töögrupi protokoll 14.12.2019):

- 1) laiem ühiskondlik väärtus,
- 2) kogukondlik koostöö,
- 3) senitehtu loob usaldusväarsust,
- 4) enesearengu võimaluste laiemalt kättesaadavaks tegemine,
- 5) isiklikud ajendid,
- 6) Lilleoru potentsiaal,
- 7) laste sisemaailma toetav haridus.

Üksikute motivaatoritena toodi veel välja näiteks soov midagi suuremat ära teha, olla osaline ühistegevusest, samad väärtused, mõistavad toetuse eesmärke, tahavad teha head ja omavad selleks võimalusi, koht on eeskujuks kestlikule eluviisile, tänulikkus, puudutus, soov silma paista või saada tunnustust või lihtsalt toetust on ilusasti küsitud.

Wagner (2016) toob välja, et olenemata kultuurilisest taustast, on mõned universaalsed põhjused, miks organisatsiooni projekte toetatakse. Näiteks toob ta välja sellised peamised motivaatorite märksõnad: muutuste loomine; olla osa millestki suuremast; saavutada midagi rohkemat, kui üks inimene suudaks; soov kuuluda kuhugi; anda tagasi kas konkreetsele või analoogsele organisatsioonile, mis on aidanud eelnevalt toetajat; usulised põhjused. Need motivaatorid kumasid läbi kas otseselt või kaudsemalt Lilleoru motivaatorite nimekirjas.

Sobivate strateegiate ning meetodite valik algab selge eesmärgi püstitamisest. Antud alapeatükis pakuti välja võimalikud strateegilised suunad ning meetodid, kuidas sihtgruppideni jõuda. Samuti anti ülevaade peamistest Lilleoru tegevuse toetamise motivaatoritest, millest saab lähtuda selgemate sõnumite koostamisel, millega läheneda erinevatele sihtgruppidele.

3.3. Soovitused ja järeldused

3.3.1. Arendusprojektile sobivaim rahastuse kaasamise mudel

Vaadeldud arendusprojekti puhul on tegemist suuremahulise ehitusprojektiga, mille ettevalmistus, projekteerimine ja ehitamine kestab kauem kui aasta. Projekti rahastus on vaja tagada pikema perioodi jooksul ning kaasatavad summad on organisatsiooni jaoks märkimisväärsed. Neid asjaolusid arvestades on sobivaima mudeline kasutada rahastuse kaasamisel kapitalikampaaniana (*Capital Campaign*) tuntud mitmeastmelist süsteemi, mis koosneb vaiksest ja avalikust faasist ning võimalikest järeltegevustest. Kampaania faasid sõltuvad ehitusprojekti etappidest. Nimetatud süsteemi raames on võimalik kasutada eelnevalt välja pakutud strateegilisi suundi ja meetodeid pikema aja vältel vastavalt kampaania faasile. Sealjuures määravaks rolliks rahastuse kaasamise perspektiivile on just esimene ehk vaikne faas.

Esimeseks kapitalikampaania faasiks võib nimetada nõo vaikset faasi, kus oluline fookus on suurtoetuste kogumisel. Toetuste kogumine toimub peamiselt läbi isiklike kontaktide personaalse suhtluse kaudu. Seda peetakse kapitalikampaania puhul kõige tulemuslikumaks ning ka kuluefektiivsemaks meetodiks. Suurtoetajad on enamasti organisatsiooniga lähedalt seotud, antud juhul võiksid nad olla peamiselt Lilleoru sõprade ringist. Selles faasis soovitab töö autor koguda vähemalt 50% toetustest, ehk antud juhul 150 000 eurot, enne kui avalikku faasi edasi liikuda. Vaikne faas võiks toimuda samaaegselt projekteerimisega ning vajalike vahendite olemasolu tagab sujuva ehitustegevusega alustamise ning töödega on võimalik kiiresti edasi liikuda. Arendusprojekti puhul on tegemist hoone osaga, mis on võimeline oma tegevuse spetsiifikast tulenevalt tulu teenima, seetõttu on võimalik kaasata suuremaid summasid ka soodsamatel tingimustel laenudena eraisikutelt või ettevõtetelt. Riskide maandamiseks on võimalik tagasimaksed otseselt sõltuvusse viia tuludega, mida ehitatavas majaosas pakutavate teenustega ollakse võimeline teenima. Tasuvusanalüüs näitas, et esialgsete kalkulatsioonide põhjal on võimalik esialgne investeering tagasi teenida 15 aastaga. Selline lähenemine on sarnane suurtoetuste kogumisele ning võib sobida Eesti konteksti paremini (võrreldes USA-ga, sest kultuuriruum on erinev), nii on laenuandjal võimalik oma investeering teatud aja möödudes tagasi saada.

Suurtoetuste kogumist selle klassikalises filantroopilises mõttes võib autori hinnangul samuti kaaluda. Sellisel juhul peaksid edastatavad sõnumid väga täpselt sobituma potentsiaalse toetaja motivaatoritega. Nende väljaselgitamiseks on vajalik teha eeltööd. Lisaks suuremate summade kaasamisele on kohalikke olusid arvestades soovitatav läbi viia erinevaid kampaaniaid, mis tekitavad elevust ning aitavad arendusprojektiga seotud sõnumeid paremini edastada ning projekti nähtavaks muuta. Seda eelkõige Lilleoru sõprade ringis. Infokanaliteks võiksid olla tavapärased organisatsiooni infokanalid, nagu uudiskiri, kodulehekülg, erinevad Facebooki grupid ning erinevate sündmuste regulaarne toimumine õppekeskuses kohapeal.

Vaikeses faasis võiks paralleelselt rahastusvõimalusi otsida ka fondide ja sihtasutuste kaudu ning kirjutada projektitaotluseid eelkõige täpsemalt määratletud sihtotstarbelistele hoone osadele, mis sobituvad toetuste jagamise meetmetega. Samuti võiks teha otsepakkumisi ehitusega seotud ettevõtetele ning tarnijatele bartertehingute või soodsamatel tingimustel ehitusmaterjali või muude ehitusosade lahenduste pakkumisel.

Avalikule faasile üleminek toimuks sellisel juhul olukorras, kus hoone ehitus juba käib ning selle arenguid on võimalik kajastada. Avaliku faasi algusesse soovitab töö autor planeerida suurema meediakajastuse, mis ärataks huvi ka laiemal ringil potentsiaalsete toetajate seas. Eesmärgiks on olla nähtav laiemale ringile ning jõuda nii paljude inimesteni kui võimalik. Sellesse faasi võiks planeerida ka ühisrahastusplatvormidelt raha kaasata, nt. Hooandja, mis on juba avalikum tegevus ning võimaldab paralleelselt korraldada tugevat avalikku kommunikatsiooni. Võimalik on korraldada eraldi ettevalmistatud kampaaniaid väiksemate toetussummade kogumiseks ning teha seda laiemal ringil toetajate kaudu.

Võimalikud järeltegevused toimuvad siis, kui vajalik summa on kokku kogutud. Kogu toetuste protsessi vältel peaks jälgima reeglilt, et kõiki toetajaid tuleb tänada vähemalt 48 tunni jooksul arvates toetuse tegemise hetkest. Järeltegevuste alla käivad võimalike maksegraafikute või laenu tagasimaksete korraldamine ja jälgimine. Arendusprojekti valmimisel on soovitatav korraldada suurem tänuüritus, kuhu on kutsutud kõik teadaolevad toetajad, kes on aidanud projekti valmimisele kaasa, mitte ainult rahaliselt, vaid ka oma aja ja teadmistega. Vabatahtlike kaasamine on kogu rahastuse kaasamise ning arendusprojekti ehitamise käigus möödapääsmatu tähtsusega. See võimaldab kaasata inimesi, kellel on vajalikke teadmisi ja oskusi ning aitab oluliselt kokku hoida tööjõukuludelt. Lilleorus on vabatahtliku töö üheks osaks ühise teadliku tegutsemise printsiip.

3.3.2. Järeldused

Rahastuse kaasamine on kompleksne protsess, mis koosneb planeerimisest, toetuste kaasamisest ning hilisemast kontrollist. Käesolevas töös viidi läbi rahastuse kaasamise audit ning pakuti sobiv mudel ja strateegilised suunad ning meetodid, kuidas on võimalik koguda vajalikul määral vahendeid arendusprojekti ehitamiseks.

Uurimustöö põhjal selgus, et rahastuse kaasamise üheks oluliseks edukuse aluseks on arendusprojekti asjakohasus organisatsioonile. Projekti sisust annab ülevaate rahastusprojekti kaart, mille järgi saab otsustada, kas projekt täidab organisatsiooni missiooni ja eesmärgi. Lilleoru puhul on oluliseks teguriks lisaks visioon. Vaadeldava projekti ja organisatsiooni puhul võib öelda, et arendusprojekt vastab organisatsiooni missioonile ja eesmärkidele ning on kooskõlas visiooniga, seega on projektile rahastuse kaasamiseks head eeldused olemas. Töös käsitletud arendusprojekti puhul on täidetud ka majanduslikud eeldused, kuna on tegemist investeringuga, mille kaudu on võimalik hilisemalt organisatsioonile majutus- ja renditulu teenida ning toetada teisi tulüksuseid organisatsioonis. Seda näitas selgelt tasuvusanalüüs, mille põhjal võib öelda, et ehitatud hoones majutust ning renditeenust pakkudes on võimalik teenida orienteeruvalt 22 000 eurot neto sissetulekut aastas ning esialgne investering on võimalik tagasi teenida 15 aastaga.

Tegutsemiskeskonna ning organisatsiooni võimekuse hetkeolukorra hindamisel viidi läbi organisatsiooni välis- ja sisekeskkonna analüüs. Välisest teguritest on kõige mõjutavamad üldine majanduslik ning poliitiline olukord. Majanduslik olukord on töö kirjutamise ajal muutunud, ning varasemale jätkuvalle 2,3% kasvule prognoosib Eesti Pank 2020. aastal majanduslangust. Seoses muutunud olukorraga otsustati Lilleoru arendusprojektiga alustamine edasi lükata kuni olukorra stabiliseerumiseni. See on selge näide väliskeskonna mõjust. Poliitilised mõjurid on soodsad, kuna avalik võim on positiivselt meelestatud vabäühenduste suhtes ning kohalik omavalitsus soosib organisatsiooni tööd, tehakse erinevatel tasanditel koostööd. Taustana mõjutavad organisatsiooni tegevust keskkonna, sotsiaal-kultuurilised ja tehnoloogia mõjurid.

Organisatsiooni sisekeskkonna analüüsiga on kõige olulisem hinnata organisatsiooni võimekust rahastust kaasata ning arendusprojekti ellu viia. Olemasolevat kompetentsi hinnati aastaaruannete ning varasema tegevuse põhjal. Lilleorul on varasem sihtotstarbeliste projektitoetuste ja ühisrahastusplatvormilt rahastuse kaasamise kogemus, samuti piisavalt suur liikmeskond, mis tagab stabiilse tulubaasina püsiva liikmemaksu kolmandiku ulatuses kogu tuludest.

Organisatsiooni suur ja pidevalt kasvav liikmeskond muudab lihtsamaks vabatahtlike kaasamise ning annab head eeldused liikmete toetuste kaasamise võimalustele. Arendusprojektile on olemas juhtkonna toetus ning valmidus pühenduda projekti edukale läbiviimisele. Samuti on juhtkonnal oskus ja kogemus kaasata ja valida võimekat meeskonda, eelkõige liikmeskonna seast. Palgaliste töötajate olemasolu tagab stabiilse administratiivse võimekuse. Organisatsiooni sisekeskkonna analüüsi põhjal võib järeldada, et Lilleorul on piisav kompetents ja võimekus arendusprojektile rahastust kaasata ning projekt ka ellu viia.

Edukas rahastuse kaasamine on tihedalt seotud turundusalaste tegevuste ja kommunikatsiooniga, kuna eesmärgiks on jõuda toetajateni ehk soovitud sihtgruppideni, kasutades õigeid sõnumeid ja meetodeid. Turu ja sihtgruppide analüüsi käigus pakuti välja järgmised sihtgrupid: Lilleoru sõbrad, Lilleoru potentsiaalsed sõbrad, fondid ja sihtasutused, suured korporatiivsed ettevõtted, väikeettevõtted, teised vabaihendused. Siiani kõige enam toetuseid on kaasatud „Lilleoru sõprade“ grupilt, tööd selle sihtgrupiga võib pidada oluliseks strateegiliseks suunaks laiendades seda gruppi nende arvelt, kes ei ole veel toetanud. Uute võimalustena võiks jõuda laiema ringi toetajateni, ehk „Lilleoru potentsiaalsete sõpradeni“ kasutades olemasolevaid või täiesti uusi meetodeid ja neile sobivamaid sõnumeid. Otsida võiks fonde ja sihtasutusi, kellega puutub varasem kokkupuude. Sobivad meetodid tuleb valida vastavalt sihtgrupile ning kapitalikampaania puhul vastavalt kampaania faasile. Lilleoru puhul võib välja tuua järgmisi sobivaid meetodeid: läbi isiklike kontaktide (suuremad ja väiksemad toetused, ühekordsed või püsivaksed), erinevad toetuste kogumise aktsioonid, sündmuste korraldamine, mitte-rahalisel tehingud ettevõtetega, ühisrahastuskampaaniad, vabatahtlikkuse alusel teadmiste ja kogemustega aitamine, soodsatel tingimustel laenu andmine, sotsiaalmeedia kampaaniad, kodulehel eraldi alamlehe aktiivne haldamine toetuste kogumiseks.

Käesolevas töös käsitletud arendusprojekti puhul on tegemist suuremahulise ehitusprojektiga, mille ettevalmistus, projekteerimine ja ehitamine kestab kauem kui aasta. Projekti rahastus on vajalik tagada pikema perioodi jooksul ning kaasatavad summad on organisatsiooni mõistes märkimisväärsed. Neid asjaolusid arvestades on sobivaim kasutada rahastuse kaasamisel kapitalikampaaniana (*Capital Campaign*) tuntud mitmeastmelist süsteemi, mis koosneb vaiksest ja avalikust faasist ning võimalikest järeeltegevustest. Nimetatud süsteemi raames on võimalik kasutada eelnevalt välja pakutud strateegilisi suundi ja meetodeid pikema aja vältel valides neid vastavalt kampaania faasile. Sealjuures määravaks rolliks rahastuse kaasamise perspektiivile on just esimene ehk vaikne faas.

Töö käigus loodi teoreetiline taust ja raamistik rahastuse kaasamise ülesehitamiseks ning rakendati ja testiti selle asjakohasust konkreetse arendusprojekti kontekstis. Tehtud analüüs näitab, et raamistik sisaldab süstematiseeritud ning põhjalikku lähenemist, mis aitab vabähenduse tegevuses mõtestada terve rea selle spetsiifikast tulenevaid hetkeolukorra hindamist, rahastamist ja turundust puudutavaid aspekte, millest on oluline lähtuda rahastuse kaasamisel. Pakutud raamistiku universaalsuse tõttu ning kohalikke olusid arvestades on seda sobiv kasutada Eesti vabähendustele vajalike vahendite leidmisel ja rahastuse kaasamisel.

KOKKUVÕTE

Magistritöö eesmärk oli pakkuda välja sobivad lahendused, mis võimaldaksid kaasata vajalikul määral vahendeid arendusprojektina käsitletud Lilleoru rahvusvahelise õppekeskuse koolimaja 2. etapi ehitamiseks. Vastavalt organisatsiooni visioonile on rahvusvahelise õppekeskuse kujundamise eelduseks toetava infrastruktuuri loomine, mille oluliseks osaks on majutusvõimaluste tagamine (välis)külalistele. Ühtlasi plaanitakse sama arendusega rajada Lilleoru Põhikoolile täiendavad õpperuumid.

Lilleoru õppekeskuse infrastruktuuri arendusprojekti vaadeldi käesoleva töö raames konkreetse juhtumina, mille analüüsimisel rakendati uurimismeetodina juhtumiuuringut (*case study*). Andmete kogumise meetodina kasutati osalusvaatlust, dokumentide analüüsi ja avatud intervjuusid. Töö autori roll on Lilleoru *fundraisingu* protsessi arendamisel ja analüüsitava juhtumianalüüsi käsitlemisel olnud märkimisväärne. Autor kuulub Lilleoru *fundraisingu* töögruppi, olles selle töögrupi aktiivne liige, see roll andis autorile võimaluse osaleda muuhulgas osalusvaatlejana Lilleoru *fundraisingu* töögrupi koosolekutel ajavahemikul november 2019 kuni märts 2020. Dokumentidest analüüsiti Lilleoru aastaaruandeid, *fundraisingu* koosoleku protokolle, viidi läbi avatud intervjuud Lilleoru juhatuse liikmetega. Juhtumiuuringu analüüsimeetodina on kasutatud juhtumit läbivat sünteesi tehnikat.

Rahastuse kaasamine on kompleksne protsess, mis koosneb planeerimisest, toetuste kaasamisest ning hilisemast kontrollist. Käesolevas töös viidi läbi rahastuse kaasamise audit ning pakuti sobivaim mudel, strateegilised suunad ja meetodid, kuidas on võimalik koguda vajalikul määral vahendeid arendusprojektile. Uurimustöö põhjal selgus, et rahastuse kaasamise üheks oluliseks edukuse aluseks on arendusprojekti asjakohasus organisatsioonile. Lilleoru puhul võib öelda, et vaadeldav arendusprojekt vastab organisatsiooni missioonile ja eesmärkidele ning on kooskõlas visiooniga, seega on projekti rahastuse kaasamiseks head eeldused olemas. Töös käsitletud arendusprojekti puhul on täidetud ka majanduslikud eeldused, kuna on tegemist investeringuga, mille kaudu on võimalik hilisemalt organisatsioonile majutus- ja renditulu teenida ning toetada

teisi organisatsiooni tuluuksusi. Väliskeskkonna analüüsi teguritest on majanduslik olukord töö kirjutamise ajal muutunud, ning varasemale jätkuvalle 2,3% kasvule prognoosib Eesti Pank 2020. aastal majanduslangust. Seoses muutunud olukorraga otsustati Lilleoru arendusprojektiga alustamine edasi lükata kuni olukorra stabiliseerumiseni. See on ilmekas näide väliskeskkonna mõjust arendusprojektile. Poliitilised mõjurid on soodsad, kuna avalik võim on positiivselt meelestatud vabariikide suhtes ning kohalik omavalitsus soosib organisatsiooni tööd.

Organisatsiooni sisemist võimekust ja kompetentsi hinnati aastaaruannete ning varasema tegevuse põhjal. Lilleorul on varasem sihtotstarbeliste projektitoetuste ja ühisrahastusplatvormilt rahastuse kaasamise kogemus. Lilleoru võimekust iseloomustab piisavalt suur liikmeskond, mis tagab liikmemaksude näol stabiilse tulubaasi kuni kolmandiku ulatuses siiani teenitud kõikidest tuludest ning muudab lihtsamaks vabariiklike kaasamise oma liikmete hulgast. Arendusprojektile on olemas juhtkonna toetus. Organisatsiooni sisekeskkonna analüüsi põhjal võib järeldada, et Lilleorul on piisav kompetents ja võimekus arendusprojektile rahastust kaasata ning projekt ka ellu viia. Edukas rahastuse kaasamine on tihedalt seotud turundusalaste tegevuste ja kommunikatsiooniga, kuna eesmärgiks on jõuda toetajateni ehk soovitud sihtgruppideni, kasutades õigeid sõnumeid, meetodeid ja ajastust. Turuanalüüsi käigus pakuti välja peamiste sihtgruppide jaotus. Sobivad meetodid tuleb valida vastavalt sihtgrupile ning kapitalikampaania puhul vastavalt kampaania faasile. Lilleoru puhul võib välja tuua järgmiseid sobivaid meetodeid: läbi isiklike kontaktide (suuremad ja väiksemad toetused, ühekordsed või püsivaksed), erinevad toetuste kogumise aktsioonid, sündmuste korraldamine, mitte-rahalisel tehingud ettevõtetega, ühisrahastuskampaaniad, vabariiklikkuse alusel teadmiste ja kogemustega aitamine, soodsatel tingimustel laenu andmine, sotsiaalmeedia kampaaniad, kodulehel eraldi alamlehe aktiivne haldamine toetuste kogumiseks.

Käesolevas töös käsitletud arendusprojekti puhul on tegemist Lilleoru jaoks suuremahulise ehitusprojektiga, mille ettevalmistus, projekteerimine ja ehitamine kestab kauem kui aasta. Projekti rahastus on vajalik tagada pikema perioodi jooksul ning kaasatavad summad on organisatsiooni mõistes märkimisväärsed. Projekti spetsiifikast lähtuvalt pakuti rahastuse kaasamise sobivaimaks mudeliks kapitalikampaania tuntud mitmeastmelist süsteemi. See koosneb vaikesest ja avalikust faasist ning järeltegevustest. Kapitalikampaania süsteemi raames on võimalik rakendada uurimistöös pakutud strateegilisi suundi ja meetodeid vastavalt kampaania faasile pikalt vältava arendusprojekti jooksul.

Töö käigus loodi raamistik rahastuse kaasamise ülesehitamiseks ning rakendati ja testiti selle asjakohasust konkreetse arendusprojekti kontekstis. Tehtud analüüs näitab, et raamistik sisaldab süstematiseeritud ning põhjalikku lähenemist, mis aitab vabaihenduse tegevuses mõtestada terve rea selle spetsiifikast tulenevaid hetkeolukorra hindamist, rahastamist ja turundust puudutavaid aspekte ning millest on oluline lähtuda rahastuse kaasamisel. Magistritöö teema on autori hinnangul aktuaalne, sest käsitleb mittetulundussektori organisatsiooni näitel võimalusi, kuidas oma tegevuse mahtu laiendada rahastuse kaasamise kaudu.

Magistritöö valmimise käigus oli autoril võimalus *fundraisingu* meeskonna liikmena anda soovitusi ning teha ettepanekuid süsteemi arendamisel. Autor andis töö valmimise käigus mitmeid konkreetseid soovitusi rahastuse kaasamise erinevate võimaluste ja strateegiate kohta ning organisatsioonis on nende ettepanekutega ka juba arvestanud. Seega on olnud käesolevast magistritööst ka reaalselt kasu. Vastavalt Lilleoru visioonile rahvusvaheliseks õppekeskuseks kujundamisel, on planeerimisel veel mitmeid teisi rahastust vajavaid projekte, mis oma spetsiifikast lähtuvalt ei pruugi kasumit teenida. Seetõttu on toetuste kogumine annetustena jätkuvalt päevakorras. Kõikide tulevaste projektide puhul on võimalik jälgida käesolevas töös välja pakutud põhimõtteid kohandades neid vastavalt projekti eripärale.

Autori hinnangul saavad käesolevas magistritöös välja pakutud põhimõtteid ja meetodeid kasutada ka teised vabaihendid, mis plaanivad rahastuse kaasamise kaudu laiendada oma tegevusi, tugevdada organisatsiooni rahastust või leida alternatiivseid tuluallikaid. Magistritöö teoreetilises osas on süsteemselt välja toodud rahastuse kaasamise protsessi erinevad etapid ja juhtumit analüüsivas osas on neid süvitsi vaadeldud konkreetse juhtumi näitel. Käesoleva töö puhul on olulise väärtusena välja pakutud protsessi rakendatavuse võimalus. Lilleoru juhtumi näide annab praktilise süsteemse ülevaate, kuidas seda protsessi läbi viia. Pakutud raamistiku universaalsuse tõttu on võimalik sellist lähenemist aluseks võtta vabaihendustele rahastuse kaasamisel suuremate arendusprojektide, aga ka teiste projektide puhul lähtudes kohalikest oludest ja kohandades seda organisatsiooni eripärale.

SUMMARY

FUNDRAISING FOR NON-GOVERNMENTAL ORGANISATION (NGO) BASED ON THE DEVELOPMENT PROJECT OF THE INTERNATIONAL TRAINING CENTRE OF MTÜ LILLEORU

Kertu Kurist

Non-governmental organization (NGO) is a non-profit member organization with no financial profit goals for the members. NGO acts independently of governmental organizations or businesses. There is a close cooperation between NGO, the volunteers and the supporters. At the same time NGOs are playing important role for the economy through both employment and the contribution of the volunteers. Non-governmental organizations are using both internal and external sources of income depending on the specific area of activity and available opportunities. The external sources are then classified further as coming from private or public sector. The stability and diversity of financial sources is vital for the increased security and sustainable development of the NGOs. The main goal of the fundraising is to ensure the availability of resources necessary for carrying out the mission and subsequent goals of the NGO. The author believes that the subject of the current thesis is relevant as it addresses the possibilities the non-profit sector organizations can mobilize via fundraising in order to extend the scope of their activities.

The aim of this Master Thesis is to offer viable solutions to ensure sufficient resources for the development project, which is the second phase of the construction of the International Training Center in Lilleoru. Lilleoru is evolving into international training center supporting conscious and holistic human development, and sustainable lifestyle. According to the vision statement of the organization one of the preconditions for international training center is well-developed infrastructure, important part of which is the accommodation facilities for the (foreign) guests. The

development project includes also a number of additional study areas for the Lilleoru Primary School.

In order to achieve the aim of current thesis following research questions have been postulated:

1. What are the main financial sources for the NGOs in Estonia and what fundraising options are in use in the NGO sector?
2. What is the most efficient process build-up for fundraising and what are the main components of such process?
3. What fundraising options are most suitable for large multiannual infrastructure development projects?
4. What are the major income sources for Lilleoru and how successful has the organization been in getting financial support for the projects in the past?
5. Is Lilleoru well prepared to receive resources for the infrastructure development from fundraising?
6. How should Lilleoru use fundraising as a tool for financing the infrastructure development project?

The thesis consists of three parts. The first part answers to the first three research questions. The work elaborates on the subject on NGOs and non-profit organizations discussing essential organizational features, main principles of operation and the role they play in the society. Further the work presents an overview about the income sources for NGOs. Then based on previous studies a comprehensive overview of the main principles of fundraising and different stages of the fundraising process is presented. After that a general framework for fundraising is proposed and more elaborate description is provided on subject of the method called a capital campaign that has a multi-stage built-up and is thus suitable for the multiannual infrastructure development projects.

The second part of the thesis introduces the research object and the methodology. The infrastructure development project for Lilleoru will be viewed in the current paper as one distinct case study. The data collection methods include participatory observation, analysis of the relevant documentation, and open interviews. The author participated at the fundraising team meetings in Lilleoru from November 2019 until March 2020; analyzed documents include the minutes of the fundraising team meetings and annual reports of the NGO. The open interviews were conducted with the three members of the NGO management board and with the members of the fundraising team. The case study is analyzed by using the method of cross-case synthesis.

The third part of the thesis analyzes the applicability of the general fundraising framework that was proposed in the first part of the paper to the research object – the infrastructure development project for Lilleoru. This chapter provides fundraising audit, which gives an overview of the internal and external organizational environment, maps potential support groups, outlines the cost-benefit analysis for the development project, formulates a realistic goal, and offers suitable strategic directions and methods for fundraising in order to acquire sufficient resources for the development project.

As the examined development project is a large-scale construction project the author of the current paper suggests that most suitable choice would be a multileveled model known as capital campaign consisting of silent and public phase and follow-up activities. Within this framework is possible to use proposed strategic directions and methods for a longer period of time, depending on the phase of the campaign.

The work concentrated on creating a framework for building up an efficient fundraising campaign and testing its relevance in the context of that particular development project. The analysis revealed that this framework offers systematic and comprehensive approach that enables to view multiple aspects of the circumstances that are important for fundraising activities in the light of NGO specific approach, covering assessment, financing and marketing.

In the author's opinion the principles and methods outlined in the current thesis are also applicable for other NGOs pursuing to expand their activities via fundraising, seeking to strengthen the funding or looking for alternative sources of income. The theory part of the thesis offers systematic overview of the various stages of the fundraising process and the third part provides through analysis of the methodology by applying it on the particular development project. The current paper creates particular value by offering an applicable process model. The case study adds practical and systematic view on how this model can be applied. The universal nature of the proposed framework makes this a suitable tool for fundraising campaigns for large-scale development projects for NGOs and also for other projects and other organization types after making adaptations according to the local economic environment and organizational characteristics.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Barden P., Weinstein S. (2017). *The complete guide to fundraising management*. 4th ed, New Jersey: Wiley.
- Bekkers R., Wiepking P. (2011). A Literature Review of Empirical Studies of Philanthropy: Eight Mechanisms That Drive Charitable Giving. – *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* Vol. 40, No. 5, 924-973.
- Bhati, A., McDonnell, D. (2020). Success in an Online Giving Day: The Role of Social Media in Fundraising. – *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* Vol. 49, No. 1, 74-92.
- Bowman, W. (2006). Should Donors Care About Overhead Costs? Do They Care? – *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. Vol. 35, No. 2, 288-310.
- Burkart C., Wakolbinger T., Toyasaki F. (2018). Funds allocation in NPOs: the role of administrative cost ratios. – *Central European Journal of Operations Research* Vol. 26, No. 2, 307-330.
- Burtch G., Ghose, A., Wattal, S. (2013). An Empirical Examination of the Antecedents and Consequences of Investment Patterns in Crowd-Funded Markets. – *Information Systems Research* Vol. 24 No. 3, 499-519.
- Calic, G., Mosakowski, E. (2016). Kicking Off Social Entrepreneurship: How A Sustainability Orientation Influences Crowdfunding Success. – *Journal of Management Studies*, Vol. 53, No.5, 736-767.
- Cacija, L.N. (2014). Preliminary empirical analysis of the relationship dynamics between marketing activities and fundraising success in nonprofit organisations. – *Management* Vol. 19, No. 2, 137-155.
- Castillo, M., Patrie, R., Wardell, C. (2014). Fundraising through online social networks: A field experiment on peer-to-peer solicitation. – *Journal of Public Economics* No. 114, 29-35.
- Gallagher, D., Gilmore, A., Stolz, A. (2012). The strategic marketing of small sports clubs: from fundraising to social entrepreneurship. – *Journal of Strategic Marketing* Vol. 20, No 3, 213-247.
- Grizzle, C. (2015). Efficiency, stability and the decision to give to nonprofit arts and cultural organizations in the United States. – *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 20, 226-237.

- Du Z., Wang K., Li M. (2019). Promoting crowdfunding with lottery: The impact on campaign performance. – *Information & Management* Vol. 56, 103-159
- Eesti Vabariigi Mittetulundusühingute seadus (MTÜS). RT 1996, 42, 811.
- Eesti Vabariigi Sihtasutuste seadus (SAS). RT 1995, 92, 1604.
- Eesti Vabariigi Tulumaksuseadus (TuMS). RT 1999, 101, 903.
- Eesti kodanikuühiskonna arengu kontseptsioon* (EKAK) (2002). Kättesaadav: https://www.siseministeerium.ee/sites/default/files/eesti_kodanikuühiskonna_arengu_kontseptsioon.pdf, 21.02.2020.
- Eesti Maksu- ja Tolliameti kodulehekül. Kättesaadav: <https://www.emta.ee/et/ariklient/tulu-kulu-kaive-kasum/kingitused-ja-annetused-ning-vastuvotukulud/annetuste-maksustamine>, 18.04.2020.
- Eesti Panga kodulehekül. Kättesaadav: <https://www.eestipank.ee/teemad/majandusprognoos>, 18.04.2020.
- Eesti Statistikaameti kodulehekül. Kättesaadav: <https://www.stat.ee/>, 18.04.2020.
- EMSLi sihid uues strateegias* (2017). EMSL Vabariiklaste Liit. Kättesaadav: <https://heakodanik.ee/uudised/emsli-sihid-uues-strateegias/>, 20.02.2020.
- Fischer, R.L., Wilsker, A., Young, D. R. (2011). Exploring the Revenue Mix of Nonprofit Organizations: Does It Relate to Publicness? – *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* Vol. 40 No. 4 662-681.
- Hea kodanik portaal. Kättesaadav: <https://heakodanik.ee/>, 16.03.2020.
- Hobbs, J., Grigore, G., Molesworth, M. (2016). Success in the management of crowdfunding projects in the creative industries. – *Internet Research* Vol. 26 No. 1, 146-166.
- Hommerova, D and Severova, L (2019). Fundraising of Nonprofit Organizations: Specifics and New Possibilities – *Journal Of Social Service Research*, Vol. 45, No. 2, 181–192.
- Ingenhoff, D., Koelling, A.M. (2009). The potential of Web sites as a relationship building tool for charitable fundraising NPOs. – *Public Relations Review*, Vol. 35 No. 1, 66-73.
- Institute of Fundraising kodulehekül. Kättesaadav: www.institute-of-fundraising.org.uk, 17.04.2020.
- Kashif, M., Sarifuddin, S., Hassan, A. (2015). Charity donations: intentions and behaviour. – *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 33, No. 1, 90-102.
- Käger M., Lauring M., Pertšjonok A., Kaldur K., Nahkur O. (2019). *Vabatahtlikus tegevuses osalemise uuring 2018*. Aruanne 2019, Balti Uuringute Instituut.
- Lagerspetz, M. (2007). *Kodanikuühenduste lühisõnastik*. Kättesaadav

- <https://heakodanik.ee/kodanikuuhiskonna-luhisonastik/>, 26.11.2019.
- Lange, S. B. (2019). Budgeting for Break-Even and Other Common Fundraising Mistakes. – *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance* Vol. 43, No.2, 68-73.
- Lilleoru *fundraising* töögrupi koosoleku protokollid 09.11.2019, 30.11.2019, 14.12.2019, 03.01.2020, 15.02.2020, 09.03.2020, toimumiskoht Lilleoru Koolimaja, Aruvalla küla.
- Lilleoru kodulehekülj. Kättesaadav: www.lilleoru.ee, 24.02.2020.
- Lilleoru Koolituskeskuse 2. etapi ehitusprojekti eelprojekt (2020).
- Lilleoru Põhikooli kodulehekülj. Kättesaadav: <https://pohikool.lilleoru.ee/et>, 04.05.2020.
- MacQuillin, I., Sargeant, A. (2019). Fundraising Ethics: A Rights-Balancing Approach. – *Journal of Business Ethics* Vol.160 239-250.
- Makis – teejuht vabäühendustele internetis. *Organisatsiooni asutamine*. Kättesaadav: <https://www.makis.ee/nouanded/organisatsiooni-asutamine>, 13.04.2020.
- Matt, J., Uus M., Hinsberg H., Kaarna R., Aps J. (2013). Ühenduste rahastamise juhendmaterjal. *Poliitikauuringute Keskus Praxis*, Tallinn.
- Moore, H. M. (2000). Managing for Value: Organizational Strategy in For-Profit, Nonprofit, and Governmental Organizations. – *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 29, No. 1, 183-204.
- MTÜ Lilleoru Aastaruanded, 2015 -2018.
- MTÜ Lilleoru üldkoosoleku protokoll, 16.02.2020.
- Nageswarakurukkal, K., Gonçalves, P., Moshtari, M. (2019). Improving Fundraising Efficiency in Small and Medium Sized Non-profit Organizations Using Online Solutions. – *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*. March.
- Nonprofit Tech for Good (2018). *Global trends in giving report*. Kättesaadav: <https://www.nptechforgood.com/2018/09/15/22611/>, 17.11.2019.
- Omaha Gives! kodulehekülj, Kättesaadav: <https://www.omahagives.org/>, 22.04.2020.
- Panic, K., Hudders, L., & Cauberghe, V. (2016). Fundraising in an interactive online environment. – *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 45, No. 2, 333–350.
- Pope, J. A. (2009). Developing a Marketing Strategy for Nonprofit Organizations: An Exploratory Study. – *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, Vol 21, No. 2. 184-201.
- Põllumajanduse Registrite ja Informatsiooni Ameti kodulehekülj Pria.ee alamlehekülj.

- Kättesaadav: <https://www.pria.ee/toetused/leader-meetme-raames-antav-projektitoetus>, 15.04.2020.
- Rhoda C. J., Roderick L. L. (2012). E-fundraising - perspectives from non Profit organizations. – *Northeast Decision Sciences Institute Conference Proceedings*, 234-243.
- Riigikantselei kodulehekülj. Kättesaadav: <https://www.riigikantselei.ee/et/valitsuse-toetamine/avatud-valitsemise-partnerlus/tegevuskava-2018-2020>, 18.04.2020.
- Sargeant, A., Jay, E. (2004). *Fundraising Management. Analysis, planning and practice*. London, Routledge.
- Sargeant, A., Jay, E., Lee, S. (2006). Benchmarking Charity Performance: Returns from Direct Marketing in Fundraising. – *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing* Vol. 16, No. 1/2, 77-94.
- Saxton, G.D., Wang, L. (2014). The Social Network Effect: The Determinants of Giving Through Social Media. – *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 43(5) 850-868.
- Shaker, G.G., Rooney, P.M., Bergdoll, J., Nathan, S.K, Tempel, E.R. (2019). Professional Identity and the Determinants of Fundraisers' Charitable Behavior. – *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 1-30.
- Tallinna Ülikool (2014). *Kodanikualgatuse institutsionaliseerumine Eestis 2014*. Uuring raport. Kodanikuühiskonna Sihtkapital.
- Tinkelman, D. (2006). The Decision-Usefulness of Nonprofit Fundraising Ratios: Some Contrary Evidence. – *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, September, 441-462.
- Vesterlund, L. (2003). The informational value of sequential fundraising. – *Journal of Public Economics*, Vol 87, 3-4, 627-657.
- Vihalemm, T. (2014). *Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas*. Kättesaadav <http://samm.ut.ee/vaatlus>, 19.03.2020.
- Wagner, L. (2016). *Successful fundraising. A handbook for best practices*. Philanthropic Service for institutions.
- World Giving Index* (2019). Charities Aid Foundation (CAF). Kättesaadav: <https://good2give.ngo/wp-content/uploads/2019/10/World-Giving-Index-2019.pdf>, 08.04.2020.
- Woronkowicz, J., Nicholson-Crotty, J. (2017). The effects of Capital Campaigns on other nonprofits' fundraising. – *Nonprofit Management & Leadership* Vol. 27, No. 3. 371-387.
- Üldandmed ja statistika*. Siseministeeriumi kodulehekülj, Kättesaadav: <https://www.siseministeerium.ee/et/eesmark-tegevused/kodanikuuhiskond/uldandmed-ja-statistika>, 07.04.2020.
- Yin, R.K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. 6th ed, Sage

Publications.

Yoon, E-S. Young, J., Livingston, E. (2019). From bake sales to million-dollar school fundraising campaigns: the new inequity. – *Journal of Educational Administration and History*, 1478-7431.

Zhou, H., Ye, Shihua (2018). Legitimacy, Worthiness, and Social Network: An Empirical Study of the key Factors Influencing Crowdfunding Outcomes for Nonprofit Projects. – *Voluntas Vol 30*, 849-864.

LISAD

Lisa 1. Juhtumiuuringu protokoll

1. Juhtumiuuringu ülevaade

Uuringu eesmärk on anda ülevaade, kuidas oleks kõige parem kaasata Lilleoru arendusprojekti jaoks vajalikul määral vahendeid? Selleks tehakse ülevaade, milliseid tulu allikaid üldse vabaihendused kasutavad ning milliseid allikaid kasutab sealjuures Lilleoru? Milline on Lilleoru üldine võimekus ja senine ajalugu olnud raha kaasata? Kuidas oleks kõige sobivam raha kaasamise protsessi üles ehitada? Kuidas oleks kõige mõistlikum Lilleoru infrastruktuuri arendusprojektile raha kaasata? Teoreetilise raamistikuna tutvutakse olemasoleva erialase kirjandusega ning teadusartiklitega. Põhiraamatutest plaanitakse läbi töötada:

Barden P., Weinstein S. (2017) *The complete guide to fundraising management*. 4th ed, New Jersey: Wiley.

Sargeant, A., Jay, E. (2004) *Fundraising Management. Analysis, planning and practice*. London, Routledge.

Wagner, L. (2016). *Successful fundraising. A handbook for best practices*. Philanthropic Service for institutions.

Nende raamatute alusel luuakse teoreetiline raamistik, millele ehitatakse üles töö empiiriline ja analüütiline osa. Fookus on tugeva raamistiku loomine, millele tuginedes on võimalik määratleda realistlikud ning saavutatavad eesmärgid, strateegiad ja meetodid. Wagner, L. (2016) raamat on oluline seetõttu, et see võeti algselt aluseks Lilleoru *fundraisingu* töögrupi töö planeerimisel.

2. Andmekogumise protseduurid

Andmetena kasutatakse MTÜ Lilleoru aastaaruandeid 2015-2018, mille põhjal analüüsitakse Lilleoru tulusid ja kulusid ning nende jaotust, senist raha kaasamise võimekust ja kaasatud projektitoetuste detailsemat infot. Osaletakse Lilleoru *fundraisingu* töögrupi koosolekutel november 2019 kuni märts 2020 ning viiakse läbi formaliseerimata osalusvaatlus. Koosolekute kohta koostatakse osalusvaatluse kirjeldused. Lisaks kasutatakse töögrupi koosolekute protokolle

arutatud teemasid lähemalt käsitledes. Täpsustavate küsimuste jaoks viiakse läbi kolm intervjuud juhatuse liikmetega, kes on ühtlasi *fundraisingu* töögrupi liikmed.

3. Protokollide teemad

Osalusvaatlused toimuvad *fundraisingu* töögrupi koosolekutel Lilleoru koolimajas 09.11.2019, 30.11.2019, 14.12.2019, 03.01.2020, 15.02.2020 ja 09.03.2020. Osalusvaatluse viib läbi käesoleva töö autor. Intervjuud viiakse läbi Lilleoru koolimajas 09.11.2019 ning 30.11.2019 ja Skype vahendusel 04.04.2020. Intervjuud lepib kokku, viib läbi ja teeb märkmeid käesoleva töö autor. MTÜ Lilleoru aastaaruanded palutakse finantsjuhi käest.

4. Vajalik väljund ehk lõppformaadid

Käesolev uurimistöö valmib magistrinärvitöö raames, mis dikteerib töö formaadi ning hilisema presenteerimise kaitsmisel. Seda formaati on arvestatud ja sellest lähtunud kogu töö valmimise jooksul.

Lisa 2. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina, Kertu Kurist

1. annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Vabauhendusele rahastuse kaasamine (fundraising) MTÜ Lilleoru rahvusvahelise õppekeskuse arendusprojekti näitel“,

mille juhendaja on PhD Laivi Laidroo,

1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh TalTechi raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks TalTechi veebikeskkonna kaudu, sealhulgas TalTechi raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

¹*Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil.*