

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Anna Grintsuk

**2022. AASTA EELARVE PLANEERIMINE JA KOOSTAMINE
HEATEGEVUSLIKU ORGANISATSIOONI EESTI JUUDI
KOGUKOND NÄITEL**

Lõputöö

Õppekava majandusarvestus ja ettevõtluse juhtimine, peeriala majandusarvestus

Juhendaja: Kristo Krumm, MBA

Tallinn 2021

Deklareerin, et olen koostanud lõputöö 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 8 157 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Anna Grintsuk

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 084117BDMR

Üliõpilase e-posti aadress: anna.grintsuk@gmail.com

Juhendaja: Kristo Krumm, MBA:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	4
SISSEJUHATUS.....	5
1. EELARVE KOOSTAMINE JA PLANEERIMINE	7
1.1. Eelarve vajalikkus, planeerimise ja koostamise põhimõtted	7
1.2. Eelarvestamine mittetulundusühingus.....	9
1.3. Eelarve täitmine programmi järgi.....	11
2. ÜLEVAADE EESTI JUUDI KOGUKONNAST	16
2.1. JDC ja Eesti Juudi Kogukond.....	16
2.2. Eesti Juudi Kogukonna programmid	19
2.3. Sponsorid.....	21
3. EESTI JUUDI KOGUKONNA MTÜ EELARVE PLANEERIMINE JA KOOSTAMINE	25
3.1. Eelarve koostamine.....	25
3.2. Lähteandmed ehk eelarved programmide lõikes	28
3.3. Näidiseelarve koostamine.....	30
KOKKUVÕTE.....	34
SUMMARY	37
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	39
Lisa 1. EJK 2022. aasta eelarve	43
Lisa 2. Lihtlitsents	44

LÜHIKOKKUVÕTE

Ettevõtte juhtimisel on tähtsal kohal realistlik eelarve, mille abil saab hinnata vaba finantsressurssi ning prognoosida rahavoogusid. Varasematel aastatel ei ole Eesti Juudi Kogukonnas koostatud realistlikku eelarvet ega arvestatud täielikult rahaliste vahendite jaotumist Eesti Juudi Kogukonna Eesti programmide lõikes.

Lõputöö eesmärk on koostada Eesti Juudi Kogukonna rahastamise allikatele ja rahaliste vahendite jaotamisele tuginedes 2022. aasta eelarve koos planeerimisprotsessi kirjeldusega. Eesmärgist tulenevalt on püstitatud järgmised uurimisülesanded: anda ülevaade eelarve planeerimise ja koostamise võimalustest; analüüsida Eesti Juudi Kogukonna rahastamise allikaid; koostada ja planeerida Eesti Juudi Kogukonna 2022. aasta eelarve.

Töö koostamisel toetub töö autor erinevatele teadusartiklitele, asjakohastele internetilehekülgedele ning valmisandmestikule ehk Eesti Juudi Kogukonna finantsaruannetele ja majandusaasta aruannetele.

Kõige rohkem rahastab Eesti Juudi Kogukonna tegevust JDC. Pärast annetuste saamist jagab JDC raha fondidesse, mis jaotatakse endiste Nõukogude Liidu vabariikide ja Ida-Euroopa riikide vahel konverentsil *Claims Conference* ja Rahvusvahelise Holokausti Kindlustuse Nõuete Komisjoni poolt. Lisaks jagatakse Šveitsi panga ning Ameerika juutide, eraisikute ja fondide sihtotstarbeliste annetuste vahendeid.

Eelarve koostamiseks kasutatakse põhiliselt kahte meetodit: nullbaasiga eelarvestamine ning baasiline eelarvestamine. Lisaks nendele kasutatakse eelarvestamises ka ülevalt alla, alt üles, vastassuunalist, perioodilist ja pidevat eelarvestamise meetodeid. Eesti Juudi Kogukonna eelarve koostamisel lähtutakse baasilise eelarvestamise meetodist. Lõputöö kolmandas peatükis koostatakse varasemale kahele aastale toetudes 2022. aasta eelarve, mille kasvuks arvestatakse võrreldes eelneva aastaga 18,24% ning mille summaks on eeldatavalt 2 192 882 eurot.

Võtmesõnad: Eesti Juudi Kogukond, eelarve planeerimine, eelarve koostamine, baasiline eelarvestamine

SISSEJUHATUS

Ettevõtte juhtimisel on tähtsal kohal realistlik eelarve, mis on koostatud detailselt ja vajalikkude informatsiooni arvestades (Libbya, Lindsay 2010, 56). See aitab luua piirid, mille abil saab rahastada kõik vajalikud valdkonnad ja arvestada ka võimalike probleemkohtadega (Bryson 2018, 77). Eelarve abil saab hinnata vaba finantsressurssi ning prognoosida rahavoogusid (Peavler 2019). Eelarve planeerimine ja koostamine on oluline ka jätkusuutlikkuse aspektist, mis võimaldab mittetulundusorganisatsioonil edasi tegutseda (Banks 2018).

Ka töö autor leiab, et eelarve eesmärgiks on koostada võimalikult realistlik plaan, kuidas rahalisi vahendeid kalendriaasta jooksul kasutada nii, et optimaalselt saaks kaetud kõik vajalikud valdkonnad. Varasematel aastatel ei ole paraku koostatud realistlikku eelarvet ega arvestatud täielikult rahaliste vahendite jaotumist Eesti Juudi Kogukonna Eesti programmide lõikes, kuna liikmed pole olnud teadlikud eelarve koostamise meetoditest ega analüüsinud eelnevate aastate põhjal tuleviku kulusid. Sellest tulenevalt on programmide rahastamise küsimus terav. Seega on oluline luua eelarvesüsteem, kuna Eesti Juudi Kogukonna juhtimise seisukohalt oleks hädavajalik, et rahavood oleksid planeeritud, sest see tagaks püsikulude katmise. Lõputöö on uudne ja vajalik, sest varasemalt pole eelarve koostamisel kasutatud eelarve koostamise meetodeid ning lõputöös koostatud eelarve ja teoreetilised teadmised on vajalikud Eesti Juudi Kogukonnale, et edaspidi korrektselt eelarveid koostada.

Lõputöö eesmärk on koostada Eesti Juudi Kogukonna rahastamise allikatele ja rahaliste vahendite jaotamisele tuginedes 2022. aasta eelarve koos planeerimisprotsessi kirjeldusega. Kuna lõputöö valmis 2021. aastal, siis koostati eelarve 2022. aasta kohta, mitte tagasiulatuvalt 2021. aasta kohta.

Eesmärgist tulenevalt on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

1. anda ülevaade eelarve planeerimise ja koostamise võimalustest;
2. analüüsida Eesti Juudi Kogukonna rahastamise allikaid;
3. koostada Eesti Juudi Kogukonna 2022. aasta eelarve.

Lõputöö on praktilise väärtusega uurimus, mille käigus koostab töö autor Eesti Juudi Kogukonna 2022. aasta eelarve. Lõputöös kasutatakse kvantitatiivset meetodit, kuna kasutatavaid andmed on arvulised ning järeldused ja tulemus on arvuliselt kirjeldatavad (Goertzen 2017, 13). Eelarve koostamiseks analüüsib töö autor ettevõtte tegevusi ja võimalikke kulusid ning vestleb Eesti Juudi Kogukonna esindajaga vajaliku informatsiooni saamiseks. Informatsiooni põhjal loob töö autor eelarve, kasutades baasilise eelarvestamise meetodit, mille aluseks võetakse 2019. ja 2020. aasta tegelikud näitajad.

Töö koostamisel toetub töö autor erinevatele teadusartiklitele, asjakohastele internetilehekülgedele ning valmisandmestikule ehk Eesti Juudi Kogukonna finantsaruannetele ja majandusaasta aruannetele. Teadusartiklite otsinguks kasutab töö autor erinevaid andmebaase, sh *EBSCO*, *Google Scholar* ja *Wiley Interscience*. Töö autor uurib rahaliste ressursside jaotust ja paigutust ning püüab leida võimaluse, kuidas koostada optimaalne eelarve, et kõik vajalikud kulud saaksid kaetud. Eelarve koostamisel lähtub töö autor rahastamise allikatest ja sissetulekutest. Eesti Juudi Kogukonna raamatupidamislikud dokumendid on põhilisteks allikateks, mille baasil analüüs toimub.

Baasilise eelarvestamise meetodit saab Eesti Juudi Kogukond ka edaspidi kasutada, mis muudab eelarvestamise süsteemsemaks ning eelarve järgimise korral tagab mittetulundusühingu jätkusuutlikkuse.

Eelnevast lähtudes on töö jaotatud kolmeks peatükiks, millest esimene peatükk on sissejuhatavat laadi ning avab eelarve koostamise ja planeerimise vajalikkuse ning eelarve jaotamise programmide järgi. Seejärel tutvustab töö autor Eesti Juudi Kogukonda kui mittetulunudühingut. Kolmas peatükk on töö empiiriline osa, millele töö autor kõige rohkem keskendub. Analüüsi läbiviimisel tugineb töö autor teoreetilistele teadmistele, mis on saadud asjakohastest teadusartiklitest.

1. EELARVE KOOSTAMINE JA PLANEERIMINE

Ettevõtte tulude ja kulude, arvestuse, raamatupidamise, rahaliste vahendite analüüsimise ja kontrolli jälgimiseks koostatakse eelarve (Mashiah 2019, 294). Eelarve abil on võimalik hinnata ettevõtte vabu rahalisi vahendeid ja prognoosida ka tulevasi rahavoogusid (Peavler 2019). Täpne plaan motiveerib eesmärgi saavutamise ja kvaliteetseid juhtimisotsuseid tegema (Coupet, Berrett 2018, 301). Käesolev peatükk on jaotatud kolmeks, mille esimeses osas tuuakse välja eelarve vajalikkus ja selle koostamise põhimõtted, teises osas kirjeldatakse eelarvete liigitamist mittetulundusühingus ning kolmandas osas tuuakse välja eelarve liigitus programmide järgi.

1.1. Eelarve vajalikkus, planeerimise ja koostamise põhimõtted

Eelarve on vajalik ettevõtte juhtimise aspektist, kuna korrektne ja detailne eelarve annab vajaliku informatsiooni juhtimisotsuste tegemiseks (Libby, Lindsay 2010, 56). Bryson (2018, 77) rõhutab, et eelarve aitab ettevõttel luua piirid, mis aitab rahastada vajalikud valdkonnad ja arvestada ootamatute väljaminekutega. Nagu ka eelnevalt mainitud on eelarve vajalik ka selleks, et prognoosida tulevasi rahavoogusid ning luua näiteks järgmise aasta eelarve (Peavler 2019). Eelarve on vajalik ka jätkusuutlikkuse aspektist, kuna rahaliste kulutuste jälgimine võimaldab mittetulundusorganisatsioonil edasi tegutseda (Banks 2018).

Tavaliselt on eelarve koostamine töötajate kohustus ning juhtkond vaatab eelarve üle ja kinnitab selle. Kinnitatud eelarve on juhiks kogu aasta tegevuste planeerimisel ja rakendamisel. Eelarved pole nõ kivisse raiutud, kuna mittetulundusühingu finantsseisund võib aasta jooksul drastiliselt muutuda. (Calabrese 2017, 302)

Karu ja Zirnask'i (2004, 40) järgi kasutatakse eelarve koostamiseks põhiliselt kahte meetodit: nullbaasiga eelarvestamine ning baasiline eelarvestamine. Lisaks nendele kasutatakse eelarvestamises ka ülevalt alla, alt üles, vastassuunalist, perioodilist ja pidevat eelarvestamise meetodeid.

Nullbaasiga eelarvestamise meetod (ingl k *zero based budget*) on eelarvestamise meetod, kus kõik näitajad arvestatakse nullist ning varasemaid tulusid ja kulusid ei arvestata (Jordan *et al.* 2017, 73). Nullpõhise eelarvestamise meetodi eeliseks on vajaduste ja kulude analüüsimine ning kulude õigustamine. Puuduseks võib pidada seda, et see on ajakulukam ja töömahukam.

Baasiline eelarvestamine (ingl k *base budgeting*) on traditsiooniline ja tavaline eelarve koostamise meetod, mis võtab uue eelarve koostamisel arvesse eelmise perioodi eelarvet ja selle tegelikud tulemused. Järgneva perioodi eelarve koostamisel korrigeeritakse eelmise perioodi näitajaid vastavalt turul valitsevale olukorrale, nõudlusele jms. (Oktavia 2017, 215) Võrreldes teiste eelarvestamise meetoditega on baasiline eelarvestamine lihtne ning aega kokku hoidev. Samas on sellel meetodil ka puuduseid, näiteks eeldus, et kõik praegused kulud jäävad samaks ning nende põhjal on mõistlik tuleviku prognoosi teha, arvestamata mittetulundusühingu potentsiaali. (Hoefler, Silva 2014, 248-249)

Ülevalt alla eelarvestamise meetodi (ingl k *top-down method*) puhul alustatakse ettevõtte koondeelarvest ja seejärel koostatakse järgmiste tasandite eelarved (Nisbet, Weiss 2010, 1242). Alt üles eelarvestamise meetodi (ingl k *bottom-up method*) puhul alustatakse eelarve koostamist alumistest tasanditest ning seejärel koordineeritakse ülemiste tasanditega kuni koostatakse kogu ettevõtte koondeelarve (Heinle *et al.* 2014, 1026). Nende kahe meetodi kombinatsiooni nimetatakse eelarvestamises vastassuunaliseks meetodiks ehk ülevalt alla/alt üles meetod. Sellisel juhul antakse kõrgematelt tasanditelt kindlad arvud, mille piiresse ja millest lähtuvalt peaks eelarve koostama. Seejärel koostavad madalamad tasandid eelarved ja peavad eelarve osas läbirääkimisi, mille tulemusena valmib kogu ettevõtte koondeelarve. (Nisbet, Weiss 2010, 1243-1244)

Perioodilise eelarvestamise (ingl k *traditional budgeting*) puhul koostatakse ühe perioodi lõppedes järgmise perioodi eelarve ning pideva eelarvestuse (ingl k *continuous budgeting*) puhul planeeritakse ja muudetakse eelarveid pidevalt ning lisatakse erinevaid ajaperioode, nt päev, nädal jne (Mitchell, Calabrese 2018, 2-3).

Karu ja Zirnask'i (2004, 26) järgi tuleb põhjalikult üle vaadata ja hinnata ressursid, mis on vajalikud eesmärkide saavutamiseks. Eelarvet on oluline igakuiselt või kord kvartalis jälgida, kuna see on suunis terveks aastaks (Schubert, Boenigk 2019, 3). Eelarvestamise käigus koostatakse kasumiaruanne, bilanss ja rahavoogude aruanne. (Karu, Zirnask 2004, 159)

1.2. Eelarvestamine mittetulundusühingus

Mittetulundusühingu finantsjuhtimine on sarnane tulundusühistuga, milles sisalduvad ka samad põhielemendid: finantsplaneerimine, operatiivne juhtimine ja finantskontroll. Strateegilise planeerimise lahutamatu osa on eelarve koostamine, milles arvestatakse organisatsiooni missiooni ja eesmärgi. (Qu 2020, 16) Strateegilisel planeerimisel määratakse teatud perioodiks eesmärk selle saavutamise aspektist olulised prioriteedid. Pärast seda arutatakse finantsküsimusi, mis aitavad püstitatud eesmärki saavutada. (Chapleo 2015, 1381) Selleks leitakse tulude ja kulude allikad ja kaasatakse organisatsiooniga tegelevad isikud. Mittetulundusühingutes saab eelarvestamist läbi viia kolme etapi abil: programmide, allikate ja vahendite laekumise lõikes. (Lopez-Arceiz *et al.* 2020, 3)

Programmide järgi eelarvestamine on loodud selleks, et ratsionaalselt otsustada. Programmide lõikes eelarvestamise puhul võetakse aluseks ettevõtte eesmärk/eesmärgid. Seega sisaldab eelarve kuute tähtsat osa (Schubert, Boenigk 2019, 9):

- 1) klientide spetsiifiliste vajaduste kulud;
- 2) personaliga seonduvad kulud;
- 3) personaliga mitteseonduvad kulud;
- 4) eeldatavad programmi teostamise kulud;
- 5) mitterahalised kulud;
- 6) oodatavad tulude allikad programmi(de) toetuseks.

Kulusid võib pidada ka kui ressursideks, mida kasutatakse eelarve täitmiseks. Siia alla kuuluvadki inimesed, kaubad, transport jm, mille abil saab programmi täita. (Mitchell, Calabrese 2018, 4) Lisaks saab kulusid liigitada ka selle järgi, kas tegemist on kaudsete või otsete kuludega. Otsesed on need kulud, mis mõjutavad ettevõtte kliente. Kaudsed on need kulud, mis ei oma otsest mõju klientidele, nt administratsiooniga seonduvad kulud. (Sheskin, Dashefsky 2014, 449)

Kõikide kulude ja tulude hindamisel programmide lõikes on tõhus, et saavutada ettevõttes seatud eesmärgid. Eesmärkidest lähtuvalt saab määratleda, millised tegevused kindla programmi alla kuuluvad. Tegevusplaanide koostamisel on mõistlik ka alternatiivsed strateegiad paika panna, juhaks kui programmi eelarvet ei täideta vastavalt eelarvestusele. (Oktavia 2017, 216) Eelarve koostamisel programmide lõikes aitab kindlaks teha, millised programmid on tähtsamad ning aitab leida kitsaskohti, st kohti eelarves, mis vajaksid ehk rohkem finantseerimist. Samuti aitab programmi lõikes eelarvestamine määratleda ka pakutavad teenused. (Libby, Lindsay 2010, 57)

Pärast programmide planeerimist saab eelarve koostamisel edasi minna allikate kaardistamisega. See tähendab, et igale kuluartiklile vastandatakse rahastamisallikas, mille abil saab programmi täita. (Jordan *et al.* 2017, 74) Eelarve koostajal tuleb tähelepanelikult analüüsida programmi finantseerimise detaile, kuna detailid saadetakse hiljem sponsorile. Sponsor saab seejärel hinnata kulusid, mida mittetulundusühing palub finantseerida. Kulud peavad olema põhjendatud lähtuvalt selguse ja läbipaistvuse põhimõtetest, sest see tekitab sponsorites usaldusväärust. Eelarve täitmise edu sõltub sponsoritelt saadud toetuste summadest. (Lopez-Arceiz *et al.* 2020, 7-9) Mittetulundusühingud peaksid julgelt pöörduma sponsorite poole, et saada rahastust ettevõttes seatud eesmärgi saavutamiseks (Heinle *et al.* 2014, 1027).

Mittetulundusühingud kasutavad ka heategevusüritusi, mille abil kogutakse finantseerimisvahendeid. Eelarve koostamisel tuleb kindlasti arvestada kõikide võimalike tulu allikatega. Heategevusürituste korraldamisel tuleb kindlasti arvestada sellega, kui edukad on need olnud eelneval aastal ning kas on mittetulundusühingule toonud rohkem tulu kui kulu. Kuna majandus on ebastabiilne, on tänapäeval raske kindlaid sissetulekuid planeerida. (Banks 2018)

Rahastamisallikate alla võivad kuuluda ka regulaarsed annetused ja rahastused, mille suurusjärgu võib võtta eelnenud perioodi eelarvest. Üldiselt ollakse üllatunud sellest, et mittetulundusühing võib saada tulu teenuste ja kaupade müügist. Siiski on tegemist teenitud tuluga, mida kasutatakse heategevuse eesmärgil. (Calabrese 2017, 300) Teatud juhtudel rahastab ka riik mittetulundusühingu tegevust (Sheskin, Dashefsky 2014, 448).

Kui programmide lõikes on eelarvestus tehtud ning sponsorite jaoks kulude arvestus detailselt põhjendatud, saab jälgima hakata rahaliste vahendite laekumist. See on kui järkjärguline kontrolli vahend, mis aitab välja selgitada, milliseid vahendeid on vaja kasutada eelarve kindlas staadiumis. (Qu 2020, 13) Nii saab konkreetsete perioodide (nt kuu või kvartal) lõikes vaadata, kui palju vahendeid on vaja eesmärgi saavutamiseks. Eelarve algstaadiumis on kindlasti juba esimeses kvartalis vajalik vahendite laekumine. (Hoefler, Silva 2014, 247)

Rahaliste vahendite laekumist tuleb jälgida, sest kõige hullem on olukord, kui ettevõtte läheb oma tegevusega ja teenuse pakkumisega eelarve piiridest välja (Oktavia 2017, 215). See võib kaasa tuua hoopis suurenenud kulud. Programmi lõikes eelarvestamine vajab palju informatsiooni, kuid kui eelneva perioodi eelarve on programmide lõikes ette antud, jääb uue perioodi jaoks vaid analüüsida, kas kulude summad jäävad sarnaseks. (Bryson 2018, 77)

Siinkohal tuleb eelarve koostamisel arvestada sellega, et tulused tuleks planeerida realistlike ootuste alusel. Kui planeerida mittetulundusühingu tegevusi ja programme ning hakata alles seejärel rahastust ja tulused otsima, tekib eelarves suure tõenäosusega puudujääke ning kõiki aspekte polegi võimalik rahastada. Seega tuleb tuludesse suhtuda mõistlikult ja arvestada selliseid summasid, siis suure tõenäosusega laekuvad. (Lopez-Arceiz *et al.* 2020, 8)

1.3. Eelarve täitmine programmi järgi

Eelarvestus algab eelarve täitmisega programmi järgi. Koostatud koondeelarve näitab nõ üldist pilti ning see peab olema valmis enne, kui hakatakse eelarve väiksemaid osasid koostama allikate ja vahendite laekumise järgi. (Shaul Bar Nissim 2018, 7)

Eelmiste aastate kogemus ja tegelikud kulud aitavad kaardistada vajalikke ressursse. Kui võrrelda kulude aruandeid eelarvega, saab näha, kui palju peaks tulused või kulusid järgmises eelarvestuse perioodis rohkem olema. Hea viis eelarve jälgimiseks on tarnijate hinnakirjaga ja kataloogiga arvestamine, mille abil saab määratleda umbkaudsed kulud. (Calabrese 2017, 300) Chapleo (2015, 1373) järgi saab eelarve täitmist programmide järgi jagada viieks etapiks:

- 1) ettevõtte programmide kaardistamine;
- 2) otsekulude kindlaksmääramine;
- 3) administratiivkulude määratlemine ning vahendite kogumine;
- 4) administratiivkulude jaotus ning vahendite kogumine programmide vahel;
- 5) tulude identifitseerimine ning jagamine ettevõtte programmide vahel.

Järgnevalt käsitletakse igat etappi detailsemalt, et selgitada, kuidas saab programmi järgi eelarvet koostada. Olulisel kohal on ka perioodi jälgimine. (Sheskin, Dashefsky 2014, 448) Kuna Eesti Juudi Kogukonda rahastavad sponsorit üheks kalendriaastaks, siis lähtutakse lõputöö kirjutamisel samuti meetoditest ja mudelitest, mis toetavad aastast eelarvestamist.

Ettevõtte osutab klientidele teenuseid eesmärgist tulenevalt. Iga teenust käsitletakse eraldi programmina ja kulutusena (Calabrese 2017, 296). Näiteks aitab Eesti Juudi Kogukond ainult juute, kes vajavad meditsiinilist abi, toitlustust, emotsionaalset toetust jne. Tuginedes mittetulundusühistu missioonile ja eesmärkidele töötatakse välja kindlad programmid iga vajaduse jaoks. Eelarve lihtsamaks jälgimiseks antakse igale programmile ka oma nimetus. (Lopez-Arceiz *et al.* 2020, 8)

Selleks, et teada saada, kui palju programme on mittetulundusühingus vaja rahastada, võib vaadata eelneva perioodi eelarvet ja koguda informatsiooni teenuste kohta. Eelneva perioodi eelarve annab hea ülevaate põhilistest programmidest, mis vajavad mittetulundusühingus rahastamist. (Heinle *et al.* 2014, 1028) Nagu ka eelnevalt mainitud, peaksid programmid olema seotud mittetulundusühingu eesmärkide ja strateegilise planeerimisega. Kui ettevõttes töötavad õiged inimesed, on nad piisavalt motiveeritud ja aitavad oma kogemuste ja võimekuse piires mittetulundusühingul arendada ideaalse programmide nimekirja. Tegelikuses kujuneb programmide nimekiri ja reaalne vajadus praktikas ning klientide nõudluse põhjal. (Libbya, Lindsay 2010, 58)

Programmidega seonduvad kulutused aitavad vastata küsimusele, miks mittetulundusühing tegutseb ning mille jaoks annetatud finantsvahendeid kasutatakse. Sealjuures ei oma tähtsust, millises valdkonnas tegutsetakse, vaid tähtis on see, et mittetulundusühingu tegevus aitaks ühiskonda paremaks muuta. (Bryson 2018, 79)

Järgmise etapina määratakse kindlaks ettevõtte otsekulud. Otsekulud on need kulud, mis on otseselt seotud programmide teostamisega, näiteks konsultatsioonide programmi puhul on otsekulud konsultantidega seotud kulud. (Qu 2019, 200) Pärast iga programmi otsekulude määratlemist on vaja arvutada nende summad (Sheskin, Dashefsky 2014, 448). Eesti Juudi Kogukonnal on neli suuremat kulu kategooriat: seotud personaliga, personaliga mitteseonduv, klientidega seonduv ja mitterahalised kulud.

Personalikulude alla lähevad kõikide programmide kulud, mis on seotud inimestega. Eelarve koostamisel alustatakse personalikulude liigitusest ja koguse määratlemisest. (Schubert, Boenigk 2019, 7) Esmalt kaardistatakse personalikategooriad ehk kus on vajalik klientide teenindamine, misjärel antakse igale positsioonile ametinimetus. Kui mitu inimest teeb sama tööd, siis arvestatakse sinna ka vastav kogus (näiteks kaks konsultanti). Tähelepanu nõuab kindlasti see, kui üks ja sama isik töötab mitme programmi all. Seejärel peab täpselt jaotunud olema tööaeg erinevate programmide vahel. (Shaul Bar Nissim 2018, 4-5)

Personaliga mitteseonduvad kulud on vajalikud ressursid ettevõtte eesmärkide täitmiseks. Nende määratlemisel lähtutakse töötaja vajadusest ning milliseid töövahendeid vajatakse. Siia alla kuuluvad näiteks telefonikulud, materjalikulud, abivahendid jne. (Qu 2020, 15)

Klientidega seotud kulude alla kuuluvad Eesti Juudi Kogukonnas näiteks kliendi jaoks ostetud inventar, mille klient hiljem hüvitab. Siia võib näiteks tuua toiduained, rõivad, toidutalongid jne. Kokkuvõtlikult on need kulud, mis on otseselt seotud kliendi heaoluga.

Mitterahaliste kulude alla läheb kõik see, mis on näiteks annetustena saadud. Heategevuslikku ettevõtet iseloomustab vabatahtlike töö ning annetuste saamine, näiteks mööbel, arvutid ja ka teised ressursid, mis ei nõua kulutusi, kuid on väga vajalikud programmi täitmiseks. (Lopez-Arceiz *et al.* 2020, 5-7) Vabatahtlikud ei tee Eesti Juudi Kogukonnas tasuta tööd, vaid neil kaetakse näiteks osa kommunaalkulusid, transpordikulud, tagatakse üritustel osalemine ja kui eelarve lubab, makstakse ka ühekordselt palka.

Administratiivkulud aitavad vastata küsimusele, kuidas mittetulundusühing tegutseb (Jordan *et al.* 2017, 74). Igal organisatsioonil on kulud, mis ei ole otseselt seotud teenuste kasutajatega, kuid nende kuludeta pole ettevõtte organiseeritud ega juhitav. Ka administratiivkulude puhul eristatakse otseseid ja kaudseid kulusid, mis on olulised sponsorite jaoks. (Chapleo 2015, 1361) Administratiivkulud on osaliselt palgakulud, mis ei ole otsekulude all (nt tegevdirektor, raamatupidaja), samuti üüri- ja kommunaalkulud jne. Administratiivkulude all kajastatakse vaid neid kulusid, mis ei ole otseselt seotud klientidega, kuid on vajalikud ettevõtte tegevuse toetamiseks. (Shaul Bar Nissim 2018, 2-3)

Tüüpiliselt kuuluvad administratiivkulude alla ka personalijuhi kulud, infrastruktuuri kulud, majandusaasta aruande koostamise kulud, kontoritarvetega seonduvad kulud, õigusabiteenusega seonduvad kulud, nõukogu liikme tasud jms. Üldiselt on levinud põhimõte, et väga hea on, kui ettevõtte administratiivkulud jäävad alla 15%. (Hoefler, Silva 2014, 248) Madalad halduskulud võivad tähendada, et ettevõtte tegutseb nõu miinimumprogrammi järgi, eraldades administratiivkuludeks vähe. Samas võib see tähendada, et ettevõttes on liiga vähe töötajaid. Liigselt kõrged halduskulud tähendavad, et ettevõtte tegevuse üle puudub piisav järelevalve. Samuti võivad defineerimata olla töötajate kindlad kohustused ja ülesanded. Äärmusliku olukorra puhul viitavad kõrged administratiivkulud pettusele või põhjendamatu kuludele. (Bryson 2018, 78)

Vaatamata eelnevalt esitatud seisukohtadele ei tohiks ettevõtet hinnata pelgalt selle põhjal, kui suured on administratiivkulud. Mittetulundusühingu loomisel tuleb kaaluda sellega kaasnevat kulusid ja mõju. Hoolivus teiste inimeste suhtes aitavad kulusid eesmärkidega kooskõlas hoida. (Sheskin, Dashefsky 2014, 449)

Vahel ei ole sponsorid nõus rahastama administratiivkulusid, kuid programmide eelarved pole administratiivkuludeta täpsed. Vahel ühendatakse programmis ka otsesed ja kaudsed kulud, et oleks kajastatud reaalne teenuse väärtus. (Qu 2019, 197) Kuna kaudseid kulusid pole võimalik mehhaaniliselt ühendada otsekuludega, tuleb valida nelja erineva variandi vahel, kuidas jaotada kaudseid kulusid programmide vahel (Calabrese 2017, 298).

Üheks võimaluseks on kõikide kaudsete kulude jaotamine kõikide programmide vahel võrdselt – nii oletatakse, et kõiki vahendeid kasutatakse programmide vahel võrdselt (Lopez-Arceiz *et al.* 2020, 4). Teine variant on jaotada kõik kaudsed kulud otseste kulude lõplike tulemuse põhjal – mõned programmid nõuavad rohkem juhtimiskulusid. Alustada saab sellest, et määratakse, kui palju protsentuaalselt üks eelarve moodustab koondeelarvest. (Qu 2020, 11-12) Kolmas variant on jaotada kõik kaudsed tulud protsentuaalselt vastavalt klientide arvule – mõned programmid nõuavad rohkem kulusid, kuna teenindavad rohkem kliente (Schubert, Boenigk 2019, 3). Neljas variant on jaotada kõik kaudsed kulud lähtuvalt iga programmi vajadusest, mis tähendab, et tuleb prognoosida, kui palju kaudseid kulusid võib kindlas programmis vaja minna (Qu 2019, 195).

Mittetulundusühingus on soovitatav koostada eraldi eelarve administratiivkulude kohta. Tavaliselt võtab halduskulude eelarve koostamine aega mitu kuud, baasarvestusega eelarve puhul saab aluseks võtta eelnenud perioodi eelarve, mida saab vastavalt vajadusele kohandada. Eelarve koostamisel tuleb kasuks ka see, kui määratakse administratiivkulude jaoks kindel vahemik. (Mitchell, Calabrese 2018, 4)

Pärast seda, kui kõik kulud on jaotatud, tuleb välja selgitada, kuidas need kulud katta. Viimane etapp koosnebki tuluallikate määratlemisest ja jaotamisest. Tegelikult kajastab ettevõtte tulude osa ettevõtte strateegiat vahendite kogumise suhtes. See osa peab motiveerima, kuidas makstakse kulutuste eest. (Levine, Dranoff 2016, 382-383)

Tulude ja kulude jaotus annab võimaluse teatud juhtudel, näiteks kui tulud ületavad kulud, ressursse ümber paigutada. Näiteks saab ülejääki kuskil teises programmis kasutada. Alati pole see võimalik, sest sponsorid teevad sihtpäraseid annetusi, st annavad ainult lastele ja laagrite jaoks või ainult eakatele ja toitlustamise jaoks. (Calabrese 2017, 296-297)

Tulusid aitab identifitseerida ka rahavoogude aruanne. Mittetulundusühing saab sissetulevad rahavood klientidelt ja sponsoritelt. Rahavoogude aruanne näitab ettevõtte likviidsust ehk kui hästi suudab ettevõtte tasuda oma võlakohustusi ja muid kulusid. (Chapleo 2015, 1381) Rahavoogude

aruandes kajastab mittetulundusühing väljamakseid, mis on jaotatud eraldi programmidesse vastavalt ettevõtte eesmärgile. Eraldi tuleb rahavoogude aruandesse märkida ka põhitegevuse rahavood ehk kõik rahavood, mis on saadud eesmärgi täitmiseks, nt toetused, annetused jms. (Nisbet, Weiss 2010, 1242)

Mittetulundusühingute puhul on soovitatav eelarve täitmist regulaarselt jälgida, kuna praktikas võivad tekkida olukorrad, millega ka kogenud eelarvete planeerija ei suuda arvestada. Nii on võimalik paremini reageerida muutustele ja leida kiirelt ka alternatiivsed tegevused või ressursid. (Qu 2019, 195)

2. ÜLEVAADE EESTI JUUDI KOGUKONNAST

Käesolev peatükk tutvustab Eesti Juudi Kogukonda (EJK) ning ülemaailmset juudi kogukonda ehk JDC (*the American Jewish Joint Distribution Committee*), sh ka seda, milliste programmidega planeeritav Eesti Juudi Kogukonna eelarve arvestama peab. Lisaks käsitletakse kulude ja tulude poolt ning tuuakse välja ka peamised sponsorid, kes rahastavad Eesti Juudi Kogukonna tegevust.

2.1. JDC ja Eesti Juudi Kogukond

1914. aastal loodi ülemaailmne juudi kogukong ehk JDC. JDC on paika pannud visiooni, missiooni ning üldpõhimõtted. Igapäevaste juutide probleemidega Eestis tegeleb Eesti Juudi Kogukond. Kogukond on tegutsenud rohkem kui 20 aastat, mille jooksul on nii iseseisvalt, kui ka sponsorite abiga mitmeid projekte realiseeritud. EST

Eesti Juudi Kogukond on aktiivne ja kiirelt arenev organisatsioon. Juudi Kogukonna eesmärk on võimaldada juudi rahvale kohane väärtuslik eluviis igale oma liikmele, igale lapsele, noortele, üliõpilastele, kesk- ja vanemaealistele inimestele. Juudi Kogukonna üheks tähtsaks tegevusharuks on erinevate ürituste korraldamine. Need on konverentsid, juutide tähtpäevad, kultuuriüritused, haridusseminarid. (JDC, 2020)

JDC visioon ehk tulevikunägemus on järgmine, milleks tuleb luua (*Ibid.*):

- tugevad juudi kogukonnad, kes on sõltumatud ja saavad ise hakkama, sealjuures on võimelised pakkuma abi teistele ning suutma tagada heaolu kõikidele juutidele kogu maailmas. Tugev kogukonna infrastruktuur näitab seda, et nad on valmis igaks stsenaariumiks.
- Elav Iisrael, mis on arusaamine ja võimalus reageerida materiaalsetele ja sotsiaalsetele probleemidele nii, et kõik kodanikud on kaasatud ja volitatud selleks.

Eelnevast tulenevalt on JDC missiooniks keskenduda kolmele R'ile ehk (*Ibid.*):

- (R)*escue* – ohus olevate juutide päästmine,

- (R)*elief* – vajaduses olevate juutide abistamine,
- (R)*enewal* – juudi kogukonna elu uuendamine.

JDC ja ka Eesti Juudi Kogukond tegutsevad kindlate printsiipide põhjal. Kogukonnal tuleb austada juutide otsust elada oma valiku kohaselt, samas tunnistades ainulaadseks võimaluseks elada Iisraelis. JDC lähtub ka seisukohast, et tegemist on mitte-poliitilise ja mitte-usulise kogukonnaga ning juute ei identifitseerita positsioonidega. Lisaks austatakse erinevaid juudi uskumusi ja seisukohtasid. Tegutsetakse ka professionaalse partnerluse põhimõtte kohaselt, mis tähendab tugevat liitu kogukonna liidrite ja spetsialistide vahel, tunnistades selget ja vastastikust tugevdavat rolli. Olulisel kohal on ka kogukonna iseseisvus ehk tugevdatakse kohaliku kogukonna juhtimist ja infrastruktuuri, mis soodustab iseseisvust. (JDC, 2020)

Holokausti ajal vähenes Eestis juudi elanikkond pea kümnendiku võrra. Pärast Nõukogude Liidu lagunemist oli suur vajadus luua juudi kogukond Eestis. Kuigi Eesti on läbi teinud sotsiaal- ja majandusreformide, elavad paljud eakad juudid minimaalse sissetulekuga ning ei suuda rahuldada põhivajadusi. Selliste inimeste tõttu on kogukonna areng prioriteet, et tagada iseseisev ja tugev juutide tulevik Eestis. JDC teeb pingutusi, aitamaks Balti riikidel, sh ka Eestil, saavutada suuremat sõltumatust, soodustades samal ajal erinevates vanustes juute hõlmavaid integreeritud programme. (Eesti Juudi ... 2020) JDC poolt pakutavad peamised programmid on (Kuldne Iga ... 2020a):

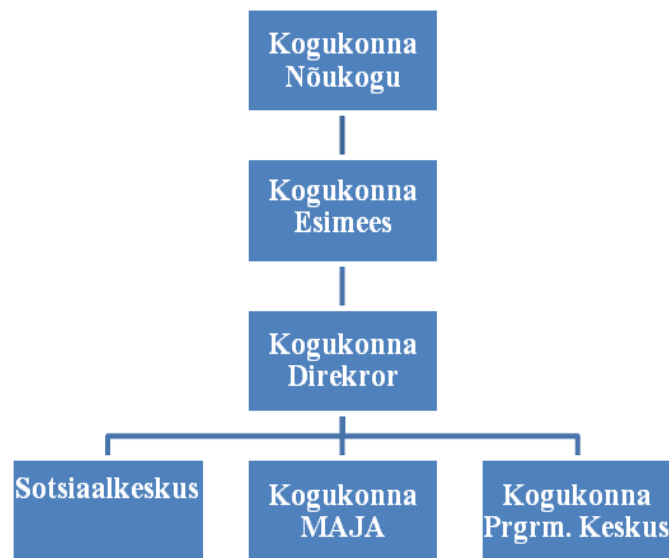
- sotsiaalhoolekande teenused (nt toit, ravimid, koduhooldus), mis aitavad Holokausti üleelanuid, vaesunud lapsi ja peresid;
- kogukonna arengu tagamine, sealhulgas haridus- ja huvitegevus pensionäridele, noortele, täiskasvanutele ja lastele;
- kogukondlik juudi tavade ja traditsioonide pidamise programm;
- "Kogukond ilma seinadeta" kontseptsiooni laiendamine piirkonnas.

JDC sotsiaalhoolekande programm toetab üle 700 Holokausti üleelanud juudi. Lisaks on Eesti Juudi Kogukond aidanud kaasa juudielu uuendamise läbi ürituste ja tegevuste toetuse, millel on üha rohkem osalejaid. Lastele korraldatakse talvelaagrit ja tegutseb JDC poolt toetatud juudi lasteaed, lisaks tegutsevad neli klubi, kus leidub tegevusi ka 3-aastastele. (*Ibid.*)

Esialgu oli Eestis kõige suurem Tartu kogukond, sest Tartu Ülikool võttis vastu ka neid, keda visati oma vabameelsuse pärast teistest ülikoolidest välja. 1924. aastal avati Tallinnas Juudi kool, mis mängis väga suurt rolli kogukonna elus ning mis hiljem kujunes juudi keskuseks. Kui 1925. aastal

võeti vastu rahvusvähemuste kultuurautonoomia seadus, sai Eestist esimene riik maailmas, kus juudid said õiguse oma kultuurilisele autonoomiale. Pärast teist maailmasõda tulid paljud juudid teistest Nõukogude Liidu vabariikidest Eestisse. Selleks, et luua täisväärtuslikku elu, ühendada kohalike juute ning neid, kes on immigrerinud Eestisse, asutati Eesti Juudi Kogukond, mille eesmärgiks oli säilitada juudi kultuurväärtusi (Eesti Juudi ... 2020).

Ettevõtete toimimise aluseks on struktuur ja organiseeritus. Eesti Juudi Kogukonnal kui mittetulundusühingul on samuti oma struktuur:



Joonis 1. Eesti Juudi Kogukonna struktuur

Allikas: autori koostatud

Kogukonna seadusandlikuks organiks on kogukonna nõukogu, milles on 18 liiget. Nõukoguliikme töö on vastutusrikas, kuna ülesanneteks on probleemide lahendamine ja kompromisside leidmine, et rahuldada kõikide liikmete vajadused. Nõukogus on kuus fikseeritud kohta, mida esindavad Tallinna Juudi Kool, Eesti Juudi Usukogukond, Ida-Virumaa Juudi Kogukond, Narva Juudi Kogukond, Tartu Juudi Kogukond, II maailmasõja veteranide ühendus. Ülejäänud 12 liiget valitakse iga nelja aasta tagant kogukonna üldkoosolekul.

Eesti Juudi Kogukong on tugev oma ühtsuse poolest, sest kogukonna liikmed veedavad palju aega koos. Kogukonna liikmeks saab iga vähemalt 13-aastane Eestis elav füüsiline isik, kes on juudi päritoluga ning kes tunnustab kogukonna põhikirja ja maksab liikmemaksu. Alla 18-aastastel pole hääleõigust, st nad ei saa valida ega olla valitud kogukonna juhtimisorganitesse. Liikmeks võib saada ka juriidiline isik, kui tegevuse eesmärgid ning põhimõtted ei ole vastuolus kogukonna

põhikirjaga. (Kuulumine kogukonda, 2020)

Et igal EJK liikmel oleks võimalus aktiivselt osaleda kogukonna elus, on erinevates Eesti linnades EJK esindused. Ida-Virumaa Juudi Kogukonda kuulub 105 liiget ning seal toimuvad pühapäevakool, erinevad juudi pühad, projekt "Centropa" ning tegutseb Sotsiaalkeskuse filiaal, arvutiklubi, raamatukogu ning vokaal- ja instrumentaalansambel "Shalom". Narva Juudi Kogukonnas on 73 liiget ning seal toimuvad samuti erinevad juudi pühad ning tegutsevad raamatukogu, arutelu klubi ja Sotsiaalkeskuse filiaal. Tartu Juudi Kogukonnas on 70 liiget ning tegutsevad Sotsiaalkeskuse filiaal, Tartu Ülikooli juudi õpilaste kogukond, klubi "Meie Yiddishkeit" ning vokaal- ja instrumentaalansambel "Shiri". Lisaks hoitakse korras ajalooliste juutide kalmistuid ja peetakse juudi pühasid. Kõige väiksem on Pärnu Juudi Kogukond, kuhu kuulub 22 liiget. Pärnus tegutsevad Sotsiaalkeskuse filiaal ja eakate programm „*Warm House*“, lisaks peetakse juudi pühasid ning hoitakse korras ajalooliste juutide kalmistuid. (Kogukonna struktuur, 2020)

Nagu eelnevalt mainitud, siis juudi kogukond on koondunud Tallinna kesklinna, kus on Tallinna Juudi Kool ja Tallinna sünaog. Sõjajärgne sünaogihooned pommitatud 1944. aasta märtsis Nõukogude Liidu lennukite poolt puruks. Alles pärast Eesti taasiseseisvumist 1991. aastal taastati siin tõeline religioosne juudi kogukond. Kõigepealt loodi kultuurikeskus, siis juudi kool. 2000. aastal, pärast rabi Shmuel Koti Eesti pearabiks määramist, rajati lähedalasuvasse hoonesse palvekeskus. 2007. aastal rajati uus Tallinna sünaog. (Tallinna Sünaog, 2020)

2.2. Eesti Juudi Kogukonna programmid

Eesti Juudi Kogukonna Sotsiaalkeskus pakub abivajajatele rahalist abi, samuti viib läbi tegevusi vanemate inimeste sotsialiseerimiseks, pakkudes neile korralikku elukvaliteeti. 2019. aastal aitas Sotsiaalkeskus 542 EJK eakat liiget ja 40 tuge vajavat lastega pere. (Heategevuskampaania „Aita ... 2020)

Eesti Juudi Kogukonnas on liikmetele arvukalt tasuta programme, mis sobivad igale maitsele ja vanusele. Kogukonna Keskuse programmid on mõeldud erinevate huvidega igas vanuses liikmete jaoks, kus saab programmides osaleda individuaalselt, perekonnaga, sõbralikus seltskonnas. Kõik programmid on suunatud juudi kultuuri väärtuste säilitamisele ning judaismi erinevate aspektide mõistmisele ilmalikus võtmes. Lastele on lasteaed, ettevalmistuskursused, erinevad ringid,

üritused/pühade tähistamised, laager jpm. Noortele on kursused ja huviringid (arvutikursused, võõrkeele kursused, tantsimine, kokandus jne), *taglid* (kuni 26-aastaseks saamiseni tasuta Iisraeli külastamine), laagrid, üritused nii Eestis kui välismaal. Täiskasvanutele on tudengite organisatsioon, „Noored perekonnad“, huviringid, klubi „Gesher“ (tudengieast väljakasvanud täiskasvanutele), „Antikriis“ (töövõimelisena töötuks jäänutele). (Kuulumine kogukonda, 2020)

Eelarve planeerimise ja koostamise aspektist on oluline tutvustada Sotsiaalkeskuse tegemisi ja lähemalt ka nende programme. EJK Sotsiaalkeskus aitab abitud ja kaitsetuid ühiskonna liikmeid – pensionäre, invaliide, üksikvanemaga perekondasid ning abivajajaid lapsi, et nad kõik saaksid end tunda täisväärtuslike ühiskonna liikmetena. Samuti säilitab Sotsiaalkeskus juudi väärtuseid ning traditsioone. Liikmed peavad tundma, et nende eest hoolitsetakse, sest nii suureneb ka ühtekuuluvustunne. (*Ibid.*)

Eakatele korraldatakse üritusi (juudi pühade tähistamine, kokkusaamised, kontserdid jne) ning järgnevaid huviringe ja kursuseid (Kuldne Iga ... 2020b):

- juudi köögi meistrid. Pühade ajal võivad kõik soovijad proovida toitu, mis on tehtud klubiliikmete poolt, kes kindlasti jagavad oma retsepte ning roogade ajalugu.
- Võimlemisklubi. Kaks korda nädalas tegelevad liikmed tervendusvõimlemisega treeneriga koos.
- Arvutiklubi.
- Kogujate klubi. Koguvad kõike, üks kord kuus tutvustavad EJK's oma kollektsioonide uusi osasid.
- Sünnipäevaklubi. Kord kuus kogunevad käesoleva kuu sünnipäevalapsed Kogukonna esinduses, kus kaetakse laud Kogukonna poolt ning peetakse sünnipäevi, inimestel on võimalus suhelda meeldivas seltskonnas.
- Kudumisklubi (oma 15 liikmega). Meistrid koovad ja heegeldavad. Kogukonnas toimuvad nende tööde näitused.
- Juudi traditsioonide klubi, st kord kuus toimub loeng, kus räägitakse juudi traditsioonidest ja pühadest.
- Kirjandus- ja muusikaklubi.

Järgnevalt on välja toodud põhilised programmid eakatele (Kuldne Iga ... 2020a):

- Toiduprogrammid:
 - lõuna söögituba,

- söögi kuller,
 - iganädalane toidupakk ("Supermarket"),
 - pühade toidupakid.
- “Koduhooldus” – kogukonna liikmed vajavad koduhooldust vastavalt kehtestatud kriteeriumidele. Selle programmi hulka kuuluvad: korterite koristamine, ihuhooldus, toiduainete ja ravimite ostmine, jalutamine, juuksuriteenused.
 - Tervise Programm – Sotsiaalkeskuse üks peamisi ülesandeid on hoolitseda kogukonna liikmete tervise eest, kuna neil pole alati võimalus tervise eest ise hoolitseda. Sotsiaalkeskuses saab mõõta veresuhkrut ja kolesterooli taset.^[1] Tervise programm näeb ette ka ravimite ja tervishoiuteenuse kulude hüvitamist, samuti taastusravi jaoks mõeldud seadmete rentimist.^[1] Kaks korda nädalas töötab Sotsiaalkeskuses arst. Kokkuleppel saab aja broneerida ka eriarstidele – kardioloogile, neuroloogile, uroloogile jne.
 - Programm “Väike remont kodus” – selle programmiga nähakse ette väiksemate kodu remondikulude hüvitamist.
 - Programm "Abi talvel" – talvel küttekulude hüvitamine.
 - Programm "Teenus juudi perele" – on mõeldud lastele ja peredele, kes on raskes materiaalses olukorras.
 - Programm "Soe maja" – klubi, mis on mõeldud eakatele, kes vajavad suhtlemist, osalemist, eneseväljendamist. Toimuvad kohtumised, lauldakse, jutustatakse juudi kalendri järgsete pühade ja traditsioonidega seotud lugusid ja mälestusi, reisitakse Eestis huvitavatesse kohtadesse, arutletakse teatrietenduste ja vaadatud filmide üle.^[1] Peamine programmi eesmärk on aidata vähendada üksindustunnet.

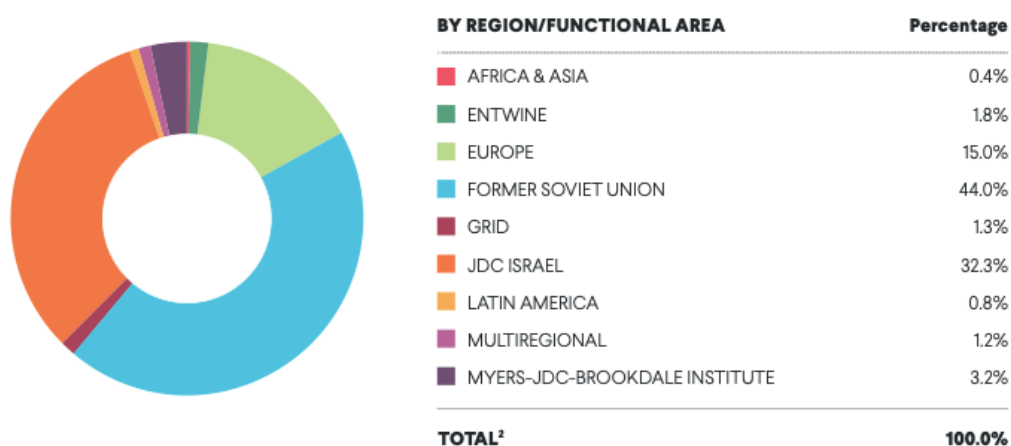
2.3. Sponsorid

Eesti Juudi Kogukond on mittetulundus organisatsioon, mis oma tegevuses tugineb fondide, äriühingute ja eraisikute finantstoetustele. Iga inimese panus on meie Eesti Juudi Kogukonnale oluline ja väärtuslik. Järgnevalt tuuakse välja kõige suuremad ja tuntuimad sponsorid, kes rahastavad EJK tegevust.

Kõige rohkem rahastab EJK tegevust JDC, mida kutsutakse ka Joint’iks. 2019. aastal oli JDC eelarveks 342,4 miljonit USA dollarit. Suurema osa rahast saab JDC Ameerika Ühendriikide juutide ja juutide organisatsioonide tehtud annetuste kaudu. Pärast annetuste saamist jagab JDC

raha fondidesse, mis jaotatakse endiste Nõukogude Liidu vabariikide ja Ida-Euroopa riikide vahel konverentsil *Claims Conference (The Conference on Jewish Material Claims Against Germany)* ja Rahvusvahelise Holokausti Kindlustuse Nõuete Komisjoni (ICHEIC – *International Commission on Holocaust Era Insurance Claims*) poolt. Lisaks jagatakse Šveitsi panga ning Ameerika juutide, eraisikute ja fondide sihtotstarbeliste annetuste vahendeid. Sponsorina on JDC eesmärgiks heategevusüritused ja raha kogumised, et tagada juutidele vajalik väljaõpe, kontroll ja aruandlus rahade sihtotstarbelise kasutamise eest.

JDC rahastas Euroopa Juudi Kogukondasid 46,34 miljoni USA dollariga, millest Balti riikidele eraldati 8,13 miljonit USA dollarit. Järgnevalt on välja toodud 2019. aasta JDC rahaliste vahendite jaotumine piirkondade lõikes, millest nähtub, et kõige suurema osa (44%) rahalisest toetusest saavad endised Nõukogude Liidu riigid (vt Joonis 2). 2020. aasta rahaliste vahendite jaotumise kohta andmed 2020. aasta detsembri seisuga puuduvad.



Joonis 1. JDC 2019. aasta rahaliste vahendite jaotumine piirkonna lõikes

Allikas: JDC Annual ... (2020, 27)

Konverents *Claims Conference* loodi selleks, et aidata Holokausti üleelanud juute ning nende järglasi ning tagada neile parim võimalik hoolitsus. *Claims Conference* püüab taastada juudi varasid ning annetas saadud varad organisatsioonidele, mis tegelevad Holokausti kannatanutega, säilitades *Shoah*'i (heebrea k katastroof; juudid nimetavad nii Holokausti) mälestusi ja õppetunde. *Claims Conference* hoolitseb selle eest, et ka tuleviku generatsioonid oleksid Holokaustist teadlikud ning mälestataks neid, kes Holokausti tõttu kannatasid. *Claims Conference* asutati 1951. aastal, et alustada läbirääkimisi Saksamaa Valitsusega natside poolt kiusatud juutide materiaalsete

hüvitiste üle. (Claims Conference, 2020) 18. septembril 1953. aastal kirjutas Saksamaa alla kompensatsioonide föderaalseadusele, mille kohaselt saavad hüvitisi (Claims Conference, 2020):

- isikud, kes olid Saksamaa Liitvabariigi või Lääne-Berliini kodanikud 31. detsember 1952 seisuga;
- isikud, kes emigreerisid Kolmandast Riigist seisuga 31. detsember 1937;
- isikud, kes olid Saksamaa Liitvabariigi või Lääne-Berliini territooriumil laagrites kuni 01.01.1947.

Hilisemalt tehti seaduses muudatusi ning hüvitisi võisid saada ka (*Ibid.*):

- juriidilised isikud, kes pidid põgenema Kolmandast Riigist tagakiusamise tõttu 31. detsember 1937 seisuga;
- natside meditsiini eksperimentide ohvrid;
- isikud, kes kaotasid kodakondsuse (v.a. austerlased) ning elasid Israelis või teistes riikides 1. oktoober 1953 seisuga;
- kommunistlike riikide kodanikud (peamiselt endine Tšehhoslovakkia ja Lääne-Poola).

Eelnimetatud hüvitiste seadus nägi ette nii ühekordseid kui ka igakuiseid väljamakseid. Hüvitise saamiseks olid erinevad kriteeriumid, nt lähedas(t)e kaotamine, tervisekahjustus, vabaduse kaotus, kinnisvara kaotamine, diskriminatsiooni läbielamine, tahtmatu karjääri lõppemine. Läbirääkimiste tulemuseks oli see, et *Claims Conference*'i on välja makstud rohkem kui 60 miljardit dollarit kahjutasusid umbes 500 000 inimestele 67 riigis. Enamasti jaotab *Claims Conference* vahendeid kolme kategooria vahel: sihtotstarbelised vahendid, realiseerimata vara, finantseerimisvahendid. (Claims Conference, 2020) Näiteks 2019. aastal eraldati EJK'le 1552 eurot holokausti üleelanutele erakorralise abistamise programmi tarbeks. Lisaks eraldati pea 1,57 miljonit eurot holokausti üleelanute sotsiaalsete teenuste jaoks. (Grants Database ... 2019)

Kolmandaks suureks rahaallikaks on Šveitsi pank, kellega on tehtud vastavasisuline kokkulepe (*The Swiss Banks Settlement*). 1995. aastal alustas Ülemaailmne Juudi Kongress (*World Jewish Congress*) läbirääkimisi Šveitsi pankade ja valitsusega juutide pärast teist maailmasõda seisma jäänud pangakontode osas. 1999. aastal esitas juutide poolt valitud Volcker'i Komitee oma lõplikus aruandes, et Šveitsi pankades oli perioodil 1933-1945 avatud 6,8 miljonit kontot, nendest umbes 2,7 miljonit kontot oldi juba hävitatud. 4,1 miljonit Holokausti ajastu kontot on aga veel olemas. Komitee soovitas ühineda kõik kontod üheks ehk TAD (*Total Accounts Database*) kontoks. 1998. aasta augustis saavutati kokkulepe 1,25 miljardi dollari osas. Sellega loobuti

kõikidest nõuetest Šveitsi panga vastu tingimusel, et need 1,25 miljardit dollarit jagatakse viie kategooria või isiku vahel (Swiss Banks ... 2020):

- deposiidi varade omanikud ja nende pärijad. Need, kes viisid oma vara Šveitsi panka deposiidiks enne Holokausti või Holokausti ajal. Nõuetega tegeles nõuete lahendamise tribunal (*Claims Resolution Tribunal*).
- Tööorja klass I. Need, kes natside režiimi Holokausti ajal olid sunnitud töötama vähese tasu eest või tasuta. Nõuetega tegeles *Claims Conference*.
- Tööorja klass II. Need, kes olid sunnitud tööd tegema Šveitsi omatud ettevõtetes vähese tasu eest või tasuta. Nõuetega tegeles *Claims Conference*.
- Põgenikud. Siia kuuluvad need, kes perioodil 1933 kuni 9. mai 1945 püüdsid põgeneda natside režiimi eest Šveitsi ning kellest Šveitsi piiril keelduti või lubati Šveitsi, kuid neid väärkoheldi. Nõuetega tegeles *Claims Conference*.
- Alusetult omandatud vara. Siia kuuluvad need isikud, kellelt varastati natside poolt vara või kelle vara kasutati Šveitsi tehingute jaoks.

Lisaks eelnimetatud sponsoritele toetab JDC ja EJK ka väiksemad sponsorid, et EJK'l oleks võimalik rahastada kogukonna programme. EJK tegevust toetavad näiteks Kultuuriministeerium, Euroopa Juutide Kongress, Eesti Juudi Kool, JDC, Iisraeli Juudi Kongress, Euroopa Juudi Fond, Kofkin'i perekonna fond, Bronstein'i perekonna fond, Balti Juudi Foorum, Iisraeli saatkond, Ukraina Juudi Õpilaste Ühing, Rootsi, Leedu, Soome Juudi kogukonnad, Eesti Vabariigi Valitsus, Eesti Vabariigi Riigikogu, Eesti Vabariigi president, Tartu Ülikool, Vene Teater jpt. Lisaks on palju ka eraisikute poolt tehtavaid annetusi. (Partnerid / Toetajad ... 2020)

Kogu EJK mitmekülgne tegevus on osutunud võimalikuks tänu sponsorite toetusele, kelle seas on kõige olulisemaks toetajaks läbi aastate olnud JDC ja Rootsis tegutsev Balti Juudi Foorum. Väga palju on kogukonda toetanud Aleksandr Kofkin, kes annetas vahendeid EJK keskusehoone rekonstrueerimiseks. Viimastel aastatel on tehtud pingutusi, et tagada paremat rahalist tuge liikmemaksude, samuti kohalike sponsorite kaudu. (Eesti Juudi ... , 2008)

3. EESTI JUUDI KOGUKONNA MTÜ EELARVE PLANEERIMINE JA KOOSTAMINE

EJK eelarve planeerimiseks ja koostamiseks on kasutatud JDC eelarvet programmide lõikes, *Claims Conference*'i eelarvet programmide lõikes ning EJK kahe eelnenud aasta eelarveid. Nende baasil saab hea ülevaate, kuidas rahaliste vahendite jaotumine on toimunud ning baasilist meetodit kasutades koostatakse EJK 2022. aasta eelarve. Esmalt tuuakse välja lähteandmed, millele järgneb eelarve koostamise juhised ning töö kõige tähtsamaks osaks on kolmas alapeatükk, kus koostatakse uue majandusaasta eelarve.

3.1. Eelarve koostamine

Eelarve koostamisel kasutatakse baasilist eelarve koostamise meetodit ehk aluseks võetakse eelnenud kalendriaasta eelarve ning kohendatakse seda. Kohendamisel võetakse arvesse see, kuidas on viimaste aastate jooksul programmi rahastus muutunud ning milline seis maailmaturul valitseb.

Eelarve koostamine algab sponsorite otsustega ehk nad otsustavad, kui palju raha on võimalik eraldada JDC'le. Seejärel jõuavad vahendid JDC'sse, kus otsustatakse kellele ja kui palju eraldada. Eelarve planeerimisel tuleb arvestada sponsorite saadetud kirjasid ja dokumente, kus selgitatakse kõik tingimused – kui suur summa eraldatakse, millised on selle summa kasutamise tingimused, kes ja kui palju peab rahalisi vahendeid saama jne. Üldiselt eraldatakse raha ühe aasta jaoks, st vaadeldaval aastal on kindlasti vaja kõik eraldatud raha ära kasutama, muidu uueks majandusaastaks eraldatakse ülejäägi võrra vähem raha. Suuremas plaanis väga suuri muutuseid sponsorite rahas ei teki, harvad on korrigeerimise juhud, kui summad suurenevad (lisa annetused) või vähenevad (fondi pankrot).

EJK on aastate jooksul välja töötanud *Microsoft Excel*'i tabeli, kuhu läheb sisse kõikide sponsorite informatsioon, kes jooksval aastal raha eraldavad. Kui mingid summad muutuvad ja see ka tabelis

ära muuta, arvutuvad kõik teised lahtrid ka ümber ning eelarvet on väga hea jälgida. Kui sponsoritelt saabuvad juhised, kuidas ja kuhu ning mille tarbeks raha eraldatud on, saab koostada täpsemad eelarve read. Vaikimisi kehtib reegel, et 10% eraldatud summast läheb administratsioonikuludeks. Tavaliselt määravad siiski sponsorid, mitu protsenti võib konkreetsetele programmidele eraldada. Kuna enamus sponsoreid annavad väga vähe raha administratsioonikulude katteks, siis need kulud jaotatakse kõikide programmide vahele ehk seal kus on vahendeid neid kulusid katta, sinna administratsioonikulud paigutatakse.

Aastate jooksul on välja kujunenud kindlad programmid, mille jaoks EJK raha eraldab. Nendeks on: koduteenused (personal/inimeste hooldus, juhtumite korraldus, talvine abi ja majandamiskulud), toiduprogrammid (kogukonna eined, toidupiletid, toidupakid), tervishoiu programmid (ravimid, tervishoiuteenused, meditsiiniline varustus), sotsialiseerumine, administreerimiskulud.

Koduteenuste alla käib talvine abi, mis tähendab, et talvel hüvitatakse küttearveid. Sellise teenuse puhul jälgitakse finantsseisundit ja perekonnaseisu ning maksimaalselt hüvitatakse 50m² köetavast pindalast. Personali ja inimeste hoolduse puhul määrab sotsiaalkeskuse töötaja eelnevalt, milline on abi vajava inimese seisund. Pärast seda kutsutakse kokku komisjon, kes arutab, kui palju abiliseaga tunde inimesel nädalas vaja on, mida saab maksimaalselt lubada 28. Pärast seda otsustatakse, kes hakkab abi käima osutamas ja inimese eest hoolitsemas. Kuna abi vajavad inimesed on eakad, läheb varem mõned korrad aega enne, kui inimene on nõus sellise teenusega.

Toiduprogrammid on mõeldud pigem eakatele inimestele, kellel on raskusi toidu saamisega. Toiduprogrammi abil valmistatakse einet neile, kes ise ei suuda toitu valmistada ning soetatakse toitu neile, kellel pole piisavalt vahendeid. Kogukonna eined on programm, mis toimub kogukonnas kohapeal. Inimesed tulevad üks kuni kaks korda päevas kogukonda sööma ning olenevalt eelarve võimalustest võimaldatakse toidukorrad neile viis kuni seitse korda nädalas. Programmis osaleb 28 inimest üle Eesti. Toidupakke antakse välja üks kord nädalas (kas tulla ise järele või autojuht viib). Toiduprogrammide kulude sisse arvestatakse programmis osalevate inimeste arv, kokkade palgad, teenindavate inimeste palgad ja teised programmi teostamisega seonduvad kulud, autojuhi palk.

Tervishoiu programmi eelarvesse mahub tavaliselt ka meditsiinilise varustuse toetamine (nt kepid, ratastool, mähkmed, telefonikulud jne). Sotsiaalkeskuse töötajate palgad arvestatakse tunnihinna alusel. Sotsiaalkeskuse programmid saavad kõige suurema rahastuse, kuid teravaks muutub

olukord 10-15 aasta pärast, kui sihtgruppi jääb vähe inimesi. Selle peale tuleb juba varakult mõtlema hakata, kuidas hiljem programmid ümber teha või kuhu see raha paigutada. Ravimite toetuse saamiseks tuleb inimesel kogukonda tšekid tuua, mille alusel ravimite arved hüvitatakse. Arved tuleb tuua enne kindlat tähtaega, vastasel juhul ei hüvitata ravimite kulu. Siia programmi kuuluvad ka eriarstide vastuvõttud, mis kuuluvad samuti rahastuse alla. Kogukond võib hüvitada ka eriteenuse (nt ravimassaaž), kui selleks on saateleht perearstilt. Kõik hüvitamise otsused tuleb komisjonil kinnitada.

Sotsialiseerumine on programm eakate inimeste jaoks, kes saavad kokku, et teha meeldivaks oma üksindus. Selle programmi kulud on üldiselt kulud, mis on seotud inimeste kokku saamisega, näiteks reisikulud. Selle programmi eelarvesse on kantud ühe koordinaatori palk ning ühe töötaja kommunaalkulud.

Üldiselt kehtib reegel, et administratsioonikulud moodustavad 10% annetatud kogusummast. Sotsiaalteenuste jaoks eraldatakse üldjuhul 65% ning ülejäänud teenuste vahel tuleb ülejäänud 25% ära jagada. Vastavalt annetuse liigile pannakse vastav kood, mis tähendab igas lahtris, kus on see kood sisestatud, arvestatakse annetusena saadud summast kulud maha ning tabelis kajastub jääk. Seega tulebki arvestada inimeste arvu ja töötajate palkade järgi kui palju mingi programm võib raha võtta ning vastavad arvutused esialgsesse tabelisse kanda. Lisaks on esialgse eelarve koostamisel hea ka see, et kui protsentuaalne jaotus ei võimalda katta kõiki kulusid, saab eelarves kulud ümber jaotada.

2022. aasta eelarve koostamisel lähtutakse 2019. ja 2020. aasta eelarve suuruse vahest. Lähtuvalt 2020. aasta protsentuaalsele jaotusele arvutatakse ka 2022. aasta eelarve summad. Seega esmalt leitaksegi eelarve üldsumma, seejärel arvutatakse programmide lõikes vajalikud summad.

Kõige viimasena annetas Šveitsi Pankade Kokkuleppe fond, millega kaetakse puudujäägid. Sellest fondist eraldatakse alati ka eriolukorra (vargus, tulekahju, viirus jne) reservide tarbeks.

Eelarvet võiks koostada vähemalt kord aastas, kuid täpsema ülevaate saamiseks on soovitatav kord kvartalis eelarve üle vaadata. See tagab realistlikuma eelarve täitmise.

3.2. Lähteandmed ehk eelarved programmide lõikes

Kõige suurema osa EJK tegevusest moodustab kogukonna Sotsiaalkeskuse tegevus (65%), mille eesmärgiks on vanurite ja puudustkannatavate inimeste abistamine. Selleks, et saada parem ülevaade kulude jaotusest, on 2022. aasta eelarve aluseks võetud nii 2019. aasta kui ka 2020. aasta andmed. Järgnevalt on 2019. ja 2020. aasta eelarvete kulude summasid programmide lõikes võrreldud. Selleks on koostatud tabel, mis on koostatud EJK saadud andmete põhjal (vt Tabel 1).

Tabel 1. EJK 2019. ja 2020. aasta eelarved programmide lõikes

–	2019	2020
KODUTEENUSED kokku	1 215 947 €	1 457 000 €
Personal / inimeste hooldus	1 093 592 €	1 351 701 €
Juhtumikorraldus	108 055 €	88 299 €
Talvine abi	14 300 €	17 000 €
TOIDUPROGRAMMID kokku	53 112 €	85 068 €
Kogukonna toidukorrad	6 820 €	23 220 €
Toidutalongid	45 292 €	60 048 €
Toidupakid	1 000 €	1 800 €
TERVISHOIUPROGRAMMID kokku	58 422 €	65 041 €
Ravimid	16 800 €	15 463 €
Tervishoiuteenused	32 100 €	41 178 €
Meditiiniline varustus	9 522 €	8 400 €
SOTSIALISEERUMINE	141 275 €	100 000 €
Administratiivkulud	99 805 €	147 494 €
KOGU EELARVE	1 568 561 €	1 854 603 €

Allikas: autori koostatud EJK andmete põhjal

Selleks, et lähteandmeid saaks kasutada 2022. aasta eelarve jaoks, analüüsitakse EJK eelarvete muutuseid 2019. ja 2020. aasta lõikes. Võrreldes 2019. aastaga suurenes 2020. aasta eelarve pea 18,24% võrra. Maailmat ja majandusturgu mõjutava koroonaviiruse tõttu võiks eeldada, et 2022. aastal ei laeku nii suures summas ulatusi, kuid eelarve koostamisel võetakse pigem positiivne seisukoht ning lähtutakse eeldusest, et kriisi ajal annetakse rohkem, et abivajajad ei peaks koroonaviiruse pärast kannatama. Seega võetakse eelduseks, et 2022. aasta eelarve summa suureneb samuti 18,24%.

2019. aastal moodustasid koduteenused eelarvest 89,94% ning 2020. aastal 92,77% eelarvest, seega on koduteenustele eraldatav summa suurenenud 2,83% võrra. Kuna 2020. aasta eelarves on arvestatud ka maailmas leviva viirusega, siis võetakse 2022. aasta eelarve protsentuaalse jaotuse aluseks 2020. aasta, kuid analüüsi huvides vaadeldakse kahe aasta erinevusi ning kuidas on programmide protsentuaalne jaotus muutunud.

Mõlemal võrreldaval aastal moodustas kõige suurema osa koduteenuste programmist personal ja inimeste hooldus. 2019. aastal moodustas see 89,94% koduteenuste programmile eraldatud summast, 2020. aastal 92,77%. Seega on aastaga abivajavate vanurite ja vähekindlustatud isikute arv suurenenud. Juhtumikorralduse peale eraldati 2020. aastal vähem kui 2019. aastal vastavalt 6,06% ja 8,88%. Sarnasele tasemele jäid koduteenuste programmist eraldatud raha talvise abi jaoks, 2019. aastal oli protsentuaalne suurus 1,18% ning 2020. aastal 1,17%.

2020. aastal mõjutas kriis abivajajaid rohkem just toiduprogrammis ning 2020. aastal eraldati selle jaoks 1,2% rohkem vahendeid (2019. aasta 3,39% vs 2020. aasta 4,59%). Suur muutus toimus aga toidutalongide ja kogukonna toidukordade programmide vahel. Kui 2019. aastal eraldati toidutalongide tarbeks 85,28%, siis 2020. aastal eraldati pea 15% vähem ehk 70,59%. Põhjus võib peituda selles, et kogukonnas hakati rohkem toidukordasid pakkuma, et kriisist mõjutatud abivajavad saaksid kogukonnas söömas käia. Seega kui 2019. aastal eraldati kogukonna toidukordadele vaid 12,84%, tõusis see protsent 2020. aastal 27,3% peale. Sarnaseks jäi vahendite jaotus toidupakkidele, olles 2019. aastal 1,88% ning 2020. aastal 2,11%.

2020. aastal oli kogukonna liikmetel rohkem abi vaja sotsiaalteenustega ja toiduga, mis tähendab, et võrreldes 2019. aastaga vähenesid tervishoiuprogrammide jaoks eraldatud vahendid (2019. aasta 3,72% vs 2020. aasta 3,51%). Ka tervishoiuprogrammide lõikes olid suurusjärgud kahel aastal sarnased, kuid märkimisväärselt tõusid tervishoiuteenustele eraldatav summa. 2019. aastal eraldati tervishoiuteenuste jaoks 54,95% ning 2020. aastal 63,31%. Tervishoiuteenustele eraldatud vahendite suurenemise tõttu vähenes ülejäänud kahele programmile eraldatavad vahendid, seega ravimitele eraldatud vahendid vähenesid 4,99% ning meditsiinilistele varustustele vähenesid eraldatud vahendid 3,39%.

Selleks, et sotsiaalteenused ja toiduprogrammid saaksid kaetud ja sinna rohkem vahendeid eraldada, tuli kärpida kulutusi ka mujalt, mistõttu vähenes sotsialiseerumise programmi rahastus võrreldes 2019. aastaga 3,62% (9,01%-lt 5,39%-le). Samas suurenes administratiivkuludele eraldatud vahendite protsentuaalne, suurenedes 1,59%.

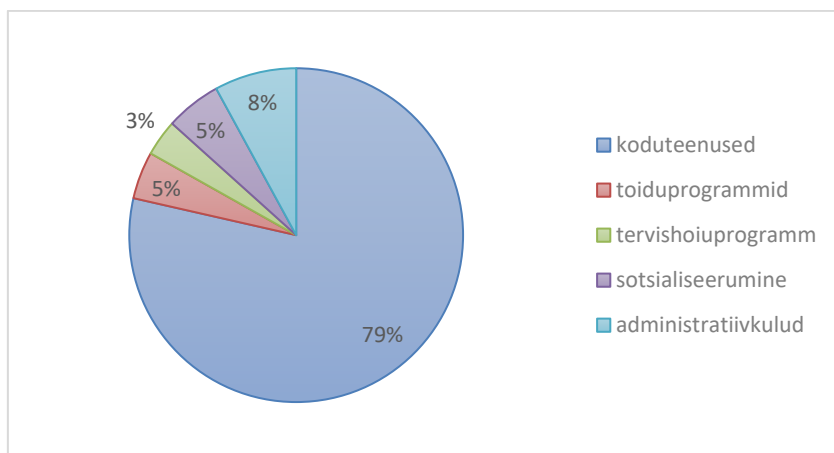
Kuigi võiks argumenteerida, et ehk peaks 2022. aasta protsentuaalse osakaalu leidmiseks arvutama 2019. aasta ja 2020. aasta vahed ja vastavalt sellele arvutused tegema, siis leiab töö autor, et tuleks baasilise eelarvestuse meetodi puhul tuleks arvestada eelmise aasta jaotusega, kuna see on kõige värskem info reaalistest kuludest.

3.3. Näidiseelarve koostamine

Nagu ka eelnevalt mainitud, siis eelarve koostamine algab sponsoritelt saadava raha analüüsimisega. Kuna 2022. aasta kohta veel andmeid pole, siis sponsori rahadega saab arvestada alles tuleva aasta alguses. See aga ei sega esialgse eelarve koostamist, kuna eelarvet saab alati korrigeerida ning vahendite jaotuse otsuse teha lähtuvalt sponsorite eraldatud summadest.

2022. aastal toetavad EJK järgmised sponsorid: *Claims Conference*, Saksamaa Valitsuse fond, *Swiss Banks Settlement*, kuid täpsemad summad pole teada.

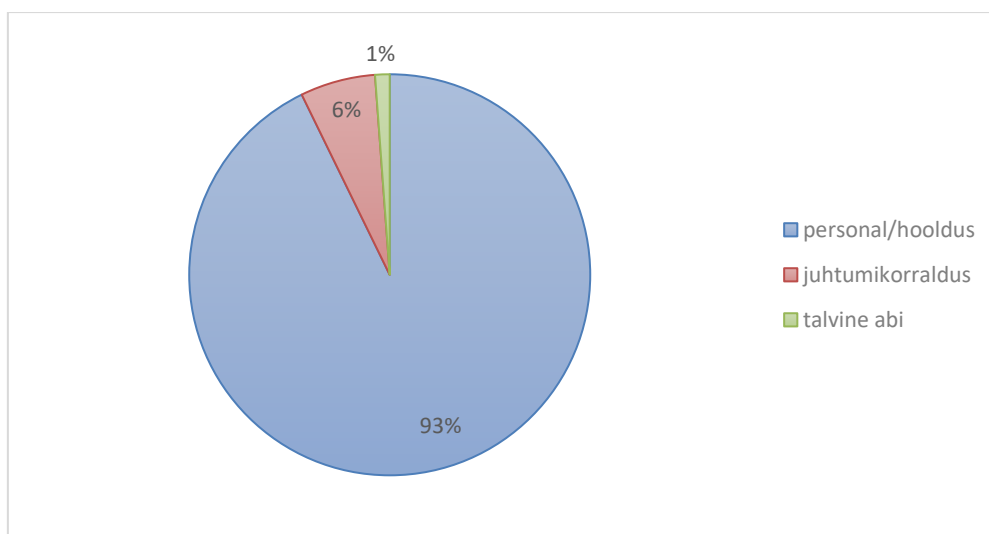
Nagu eelnevast alapeatükist selgus, siis arvestatakse 2022. aasta eelarveks kasvu 18,24%, millega kujuneb 2022. aasta eelarveks 2 192 882 eurot. Protsentuaalne eelarve jaotus on võetud 2020. aasta eelarve näitel. Koduteenuste jaoks eraldatakse 78,56% ehk 1 722 728 eurot, toiduprogrammide jaoks 4,69% ehk 100 653 eurot, tervishoiuprogrammi tarbeks 3,51% ehk 76 970 eurot, sotsialiseerumise programmi jaoks 5,39% ehk 118 196 eurot ning administratiivkuludeks 7,95% ehk 174 334 eurot. Selleks, et eelarve summad oleksid programmide lõikes ka visuaalselt arusaadavad, koostati Joonis 3.



Joonis 2. JDC 2022. aasta eelarve jaotumine programmide lõikes

Allikas: autori arvutused Lisa 1 põhjal

Nagu ka eelnevalt mainitud, eraldatakse koduteenuste jaoks eraldatakse eelarvest 78,56% ehk 1 722 728 eurot, millest kõige enam vahendeid kulub personali ja inimeste hoolduse peale (1 598 175 eurot ehk 92,77%). Juhtumite korralduse peale on plaanis 2022. aasta eelarves eraldada samuti 6,06% ehk 104 397 eurot ning talvise abi teenusele/majandamiskuludele 1,17% ehk 20 156 eurot (vt Joonis 3). Paratamatult on aastad näidanud, et kõige rohkem kulubki vahendeid personali ja inimeste hoolduse peale, mistõttu on viiruse leviku tõttu mõistlik vahendeid sinna suunata. Jooniselt 4 nähtub väga selgelt, et kõige rohkem kulub vahendeid kogukonna liikmete hooldamisele ja nende abistamisele. Sellest võib järeldada, et praegu on kogukonnas palju eakaid liikmeid.



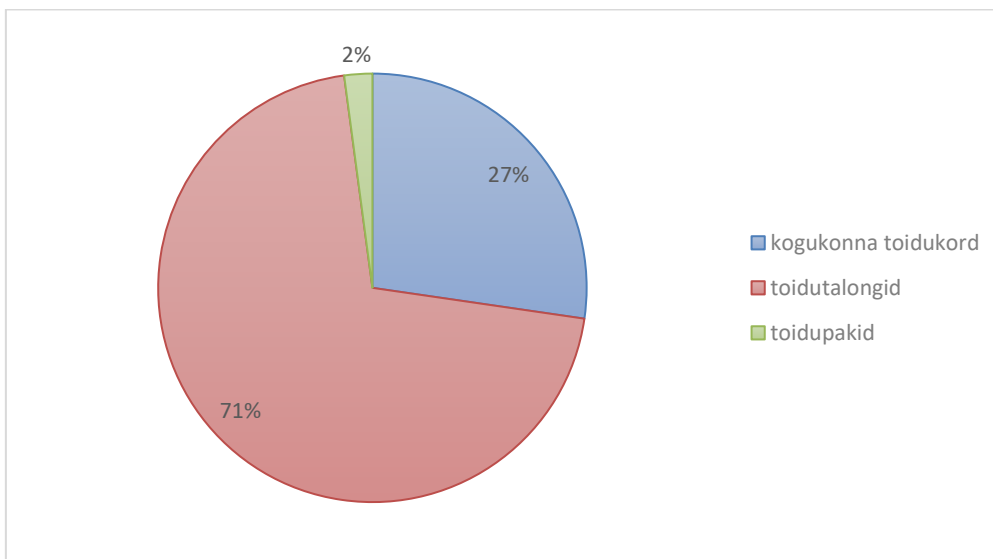
Joonis 3. JDC 2022. aasta koduteenuste programmide jaotumine

Allikas: autori arvutused Lisa 1 põhjal

Kuigi administratiivkuludeks on soovitatav jätta 10%, siis toetudes eelmise aasta eelarvele, võeti ka 2022. aasta eelarve koostamisel sihiks 7,95%, mis moodustab eelarvest 174 334 eurot. Sotsialiseerumise ehk vanuritele mõeldud ürituste tarbeks on plaanis eraldada 5,39% ehk 118 196 eurot. Seega eelarve koostamisel võiks esialgu arvestada suurema kuluga ning vajadusel saab kord kvartalis administratsioonikulusid ümber arvestada ja mujale kasutada.

Suurusjärgult järgmine osa eraldatakse eelarvest toiduprogrammide jaoks, millele eeldatavalt kulub 2022. aastal 4,59% ehk 100 653 eurot. Kuna toidu peale EJK'l nii palju ei kulu ja toiduprogrammis osaleb vähem inimesi, võib selle tarbeks ka vähem eraldada, kuna sotsiaalteenused on prioriteetsemad kui toiduprogramm. Kõige rohkem jagatakse toidutalonge, mille jaoks on eraldatud 70,59% ehk 71 051 eurot. Suur osa eraldatakse ka kogukonna einete jaoks,

et abivajajad saaksid mõned korrad päevas kogukonnas söömas käia. Selle tarbeks eraldatakse 2022. aasta eelarve toiduprogrammi vahenditest 27,3% ehk 27 478 eurot. Kõige vähem eraldatakse raha toidupakkide tarbeks (2,11% ehk 2124 eurot), kuna toidupakkide soovijaid on vähe. Enamasti on abivajajatel siiski võimalus kohapeal söömas käia ja toidutalonge kasutada. Selleks, et 2022. aasta eelarve jaoks eraldatud vahendid oleksid ka visuaalselt arusaadavamad, koostati Joonis 5, mis illustreerib kenasti, kui suur hulk vahendeid kulub toidutalongide peale.



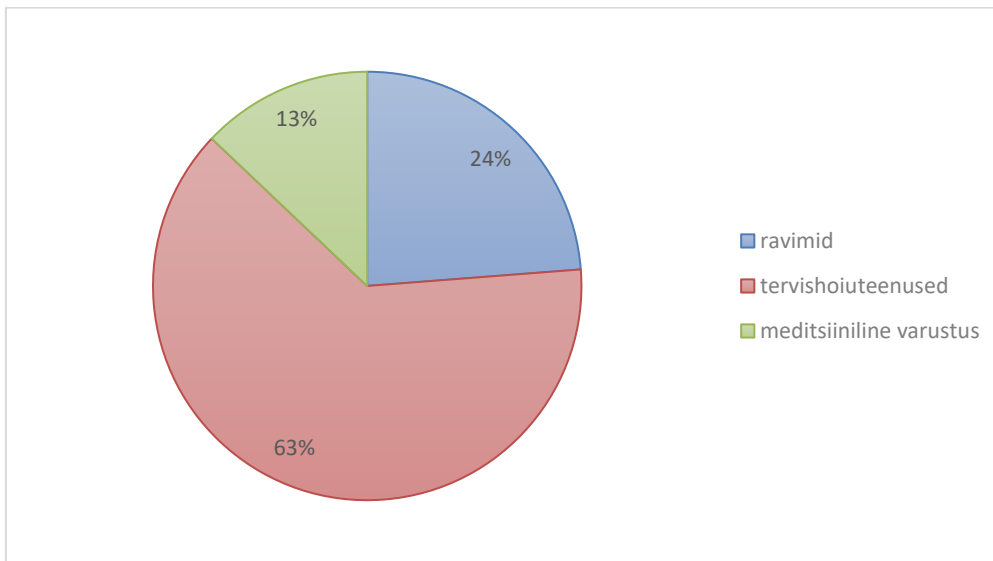
Joonis 4. JDC 2022. aasta toiduprogrammide jaotumine

Allikas: autori arvutused Lisa 1 põhjal

Kõige väiksema osa planeeritavast eelarvest eraldatakse tervishoiuprogrammi tarbeks, 3,51% ehk 76 970 eurot. Varasemad aastad on näidanud, et selline osakaal on olnud tervishoiuprogrammi jaoks piisav. Kuigi maailmas leviv koroonaviirus on samuti üks aspekt, millega arvestada, on 2022. aasta eelarve protsentuaalse jaotuse aluseks võetud 2020. aasta, mil koroonaviirusel on paar suuremat puhangut olnud. Analüüsidest rahaliste vahendite kasutamist leiti, et 3,51% on piisav, et kõik tervishoiukulud katta. Tervishoiuprogrammist moodustavad kõige suurema osa tervishoiuteenused, millele eraldatakse 63,31% ehk 48 730 eurot. Küllaltki suur osakaal ehk 23,77% kulub ravimite peale, mille tarbeks eraldatakse 18 296 eurot. Tervishoiuprogrammist eraldatakse kõige vähem meditsiinilise varustuse tarbeks, 12,92% ehk 9945 eurot.

Tervishoiuprogrammi jaoks eraldatavate vahendite jaotumise kohta koostas töö autor Joonise 5, millest nähtub, et tervishoiuprogrammis on vahendite jaotus natuke ühtlasem, kui teistes EJK

programmides. Küll aga näitab joonis selgelt, et kõige enam kulub eelarvest vahendeid tervishoiuteenuste kulude katmiseks.



Joonis 5. JDC 2022. aasta tervishoiuprogrammide jaotumine

Allikas: autori arvutused Lisa 1 põhjal

2019. ja 2020. aasta põhjal arvatatud eelarve summa koos programmide jaotusega (mis toetuvad 2020. aasta protsentuaalsele jaotusele) on välja toodud Lisas 1. Kogukonna jaoks on pea kahe miljoni suurune eelarve olnud piisav ning täiendavat kohaliku omavalitsuse toetust ei vaja.

KOKKUVÕTE

Ettevõtte juhtimisel on tähtsal kohal realistlik eelarve, mille abil saab hinnata vaba finantsressurssi ning prognoosida rahavoogusid. Varasematel aastatel ei ole Eesti Juudi Kogukonnas koostatud realistlikku eelarvet ega arvestatud täielikult rahaliste vahendite jaotumist Eesti Juudi Kogukonna Eesti programmide lõikes.

Lõputöö eesmärgiks oli kirjeldada Eesti Juudi Kogukonna rahastamise allikaid ja rahaliste vahendite jaotamist Eestis programmide lõikes ning saadud info põhjal 2022. aasta eelarve planeerimine ja koostamine. Eesmärgist tulenevalt püstitati järgmised uurimisülesanded:

- anda ülevaade eelarve planeerimise ja koostamise võimalustest;
- analüüsida Eesti Juudi Kogukonna rahastamise allikaid;
- koostada ja planeerida Eesti Juudi Kogukonna 2022. aasta eelarve.

Lõputöö on uudne ja vajalik, sest varasemalt pole eelarve koostamisel kasutatud eelarve koostamise meetodeid ning lõputöös koostatud eelarve ja teoreetilised teadmised on vajalikud Eesti Juudi Kogukonnale, et edaspidi korrektselt eelarveid koostada. Töö koostamisel toetus töö autor erinevatele teadusartiklitele, asjakohastele internetilehekülgedele ning valmisandmestikule ehk Eesti Juudi Kogukonna finantsaruannetele ja majandusaasta aruannetele. 2022. aasta eelarve koostamiseks kasutati 2019. ja 2020. aasta eelarveid, mille põhjal leiti 2022. aasta eelarve summa.

Kõige rohkem rahastab Eesti Juudi Kogukonna tegevust JDC. Pärast annetuste saamist jagab JDC raha fondidesse, mis jaotatakse endiste Nõukogude Liidu vabariikide ja Ida-Euroopa riikide vahel konverentsil *Claims Conference* ja Rahvusvahelise Holokausti Kindlustuse Nõuete Komisjoni poolt. Lisaks jagatakse Šveitsi panga ning Ameerika juutide, eraisikute ja fondide sihtotstarbeliste annetuste vahendeid.

Eelarve koostamiseks kasutatakse põhiliselt kahte meetodit: nullbaasiga eelarvestamine ning baasiline eelarvestamine. Lisaks nendele kasutatakse eelarvestamises ka ülevalt alla, alt üles, vastassuunalist, perioodilist ja pidevat eelarvestamise meetodeid. Eesti Juudi Kogukonna eelarve koostamisel lähtutakse baasilise eelarvestamise meetodist. Ratsionaalsele eelarve koostamisele aitab kaasa eelarve programmidesse jaotamine, millega saab piiritleda klientide, personali ja

programmi teostamise kulud. Mittetulundusühingutel on oluline ja soovitatav eelarve täitmist regulaarselt jälgida, sest nii saab paremini reageerida muutustele ja leida alternatiivseid lahendusi tekkinud probleemi lahendamiseks.

Üldiselt kehtib eelarve koostamisel reegel, et administratsioonikulud moodustavad 10% annetatud kogusummast. Sotsiaalteenuste jaoks eraldatakse üldjuhul 65% ning ülejäänud teenuste vahel tuleb ülejäänud 25% ära jagada. Esialgse eelarve koostamisel on hea see, et kui protsentuaalne jaotus ei võimalda katta kõiki kulusid, saab eelarves kulud ümber jaotada. Siiski lähtuti 2022. aasta eelarve koostamisel 2019. ja 2020. aasta eelarve suuruse vahest. Programmidele eraldatavast protsentuaalsest jaotusest lähtuti 2020. aasta eelarvest, mis kajastab reaalseid kulutusi. Seega esmalt leidis töö autor eelarve üldsumma, seejärel arvutas programmide lõikes vajalikud summad.

Eelarvet võiks koostada vähemalt kord aastas, kuid täpsema ülevaate saamiseks on soovitatav kord kvartalis eelarve üle vaadata, mis tagab realistlikuma eelarve täitmise. 2022. aasta eelarve kasvuks arvestatakse samuti 18,24% ning eelarve summaks on eeldatavalt 2 192 882 eurot. Koduteenuste jaoks eraldatakse 78,56%, toiduprogrammide jaoks 4,69%, tervishoiuprogrammi tarbeks 3,51%, sotsialiseerumise programmi jaoks 5,39% ning administratiivkuludeks 7,95%.

Koduteenuste kulub kõige rohkem personali ja inimeste hoolduse peale (92,77%). Juhtumite korralduse peale on plaanis 2022. aasta eelarves eraldada samuti 6,06% ning talvise abi teenusele/majandamiskuludele 1,17%.

Suurusjärgult järgmine osa eraldatakse eelarvest toiduprogrammide jaoks, millele eeldatavalt kulub 2022. aastal 4,59%. Kõige rohkem jagatakse toidutalonge, mille jaoks on eraldatud 70,59%. Kogukonna einete jaoks eraldatakse 2022. aasta eelarve toiduprogrammi vahenditest 27,3%. Kõige vähem eraldatakse raha toidupakkide tarbeks (2,11%), kuna toidupakkide soovijaid on vähe.

Kõige väiksema osa planeeritavast eelarvest eraldatakse tervishoiuprogrammi tarbeks, 3,51%. Analüüsides rahaliste vahendite kasutamist leiti, et 3,51% on piisav, et kõik tervishoiukulud katta. Tervishoiuprogrammist moodustavad kõige suurema osa tervishoiuteenused, millele eraldatakse 63,31%. Küllaltki suur osakaal ehk 23,77% kulub ravimite peale. Tervishoiuprogrammist eraldatakse kõige vähem meditsiinilise varustuse tarbeks (12,92%).

Kuigi administratiivkuludeks on soovitatav jätta 10%, siis toetudes eelmise aasta eelarvele, võeti ka 2022. aasta eelarve koostamisel sihiks 7,95%. Sotsialiseerumise ehk vanuritele mõeldud ürituste tarbeks on plaanis eraldada 5,39%.

Eelnevast lähtudes teeb töö autor järgmised järeldused ja ettepanekud:

- eelarve koostamisel on oluline kasutada eelarve koostamise meetodeid, sest need tagavad täpsema tulemuse ja kindla süsteemi, mille alusel tulusid ja kulusid jaotada;
- töö autor soovib Eesti Juudi Kogukonnal edaspidi kasutada baasilise eelarvestamise meetodit, mida kasutati lõputöös 2022. aasta eelarve koostamisel (EJK saab näidiseelarve ja selle koostamise juhiseks võtta);
- lõputöö autor soovib vastavalt kulude jaotumisele ja nende vähenemisele/suurenemisele ressursid ümber hinnata ning paigutada raha teenustele ja valdkondadele, mida rohkem kasutatakse.

SUMMARY

PLANNING AND COMPILING OF THE 2022 BUDGET ON THE EXAMPLE OF NONPROFIT ORGANIZATION JEWISH COMMUNITY OF ESTONIA

Anna Grintsuk

The budget can be used to estimate free financial resources and forecast cash flows. Budget planning and preparation is also important from a sustainability perspective. The author of the thesis also finds that the purpose of budget planning is to draw up as realistic plan as possible on how to use the funds during the financial year in such a way that all the necessary areas can be optimally covered.

In previous years, a realistic budget has not been drawn up and the distribution of funds in the Estonian programmes of Estonian Jewish Community has not been fully taken into account, as members have not been aware of the methods of drawing up the budget and have not analysed the costs of the future. Therefore it is important to create a budget system, it would be imperative that the cash flows are planned, as this would ensure that fixed costs are covered.

The aim of the thesis is to plan and prepare the budget for 2022 together together with the description of the planning process, based on the sources of funding and distribution of funds by the Estonian Jewish Community. Research tasks:

1. to provide an overview of budget planning and preparation options,
2. to analyse the sources of funding for the Estonian Jewish Community,
3. to prepare and plan the 2022 budget of the Estonian Jewish Community.

The thesis has a practical value, because The thesis uses quantitative method because the data used are numerical and the conclusions and results are quantified. In order to prepare the budget, the author of the thesis analyses the Community's activities and possible costs and gathers necessary information from a representative of the Estonian Jewish Community.

Based on the information, the author of the thesis creates a budget using the method of basic budgeting, based on the actual figures of the previous year. When compiling the work, the author of the thesis relies on various scientific articles, relevant internet pages and prepared data, i.e. the

financial statements and annual reports of the Estonian Jewish Community. Scientific articles are searched from various databases, including *EBSCO*, *Google Scholar* and *Wiley Interscience*.

JDC funds the activities of the Estonian Jewish Community the most. After receiving the donations, JDC distributes the money to funds distributed between the former Soviet republics and eastern European countries at the *Claims Conference* and the International Commission on Holocaust Insurance Claims. In addition, donations from the Swiss bank, American Jews and from individuals are distributed.

In general, when drawing up the budget, the rule is that administration expenses account for 10% of the total amount donated. 65% is generally allocated to social services, and the remaining 25% must be allocated between the remaining services.

The budget could be drawn up at least once a year, but it is advisable to review the budget on a quarterly basis to provide a more realistic budget implementation in order to obtain a more accurate overview. The 2022 budget will also grow by 18.24% and the budget is expected to be EUR 2 192 882. 78.56% of the budget covers home services, 4.69% food programmes, 3.51% the health programme, 5.39% the socialisation programme and 7.95% administrative costs.

Home services spend the most on personal and nursing care (92.77%). 6.06% allocate on case management and 1.17% on winter aid. The next share of the budget will be allocated on food programmes, which are expected to spend 4.59% in 2022. Food stamps are the most distributed, for which 70.59% have been allocated. For community meals, 27.3% of the food programme's funding will be allocated to the 2022 budget. The least of the budget is spent on food packages (2.11%).

The smallest part of the planned budget is allocated to the health programme, 3.51%. Health services account for the largest share of the health programme, with 63.31%. 23.77% is spent on medicine and medical equipment (12.92%). Although it is advisable to maintain 10% of administrative expenditure, based on last year's budget, the target for the 2022 budget was also 7.95%. For socialisation it is planned to allocate 5.39%.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

About us. Claims Conference. Kättesaadav: <http://www.claimscon.org/about/>, 22. november 2020.

About Us. JDC. Kättesaadav: <https://www.jdc.org/about/>, 20. november 2020.

Banks, K. (2018). *The Importance of Budgeting in Business.* Kättesaadav: <https://wlf.com.au/importance-budgeting-business/>, 22. september 2020.

Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations.* New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Calabrese, T. D. (2017). Do operating reserves stabilize spending by nonprofit organizations? *Nonprofit Management and Leadership*, 28 (3), 295-311.

Chapleo, C. (2015). Brand 'infrastructure' in nonprofit organizations: Challenges to successful brand building? *Journal of Marketing Communications*, 21 (3), 1352-7266.

Coupet, J., Berrett, J. L. (2018). Toward a valid approach to nonprofit efficiency measurement. *Nonprofit Management and Leadership*, 29 (3), 299-320.

Eesti juudi ajalugu. Eesti Juudi Kogukond. Kättesaadav: <https://jewish.ee/eesti-juudi-ajalugu/>, 15. november 2020.

Goertzen, M. J. (2017). Introduction to Quantitative Research and Data. *Applying Quantitative Methods to E-book Collections*, 53 (4), 12-18.

Gramberg, G. (2008). *Eesti Juudi Kogukonna ajalugu.* Kättesaadav: https://museum.jewish.ee/Community/Gramberg_es.pdf, 18. november 2020.

Grants Database 2019. Claims Conference. Kättesaadav: <https://www.claimscon.org/what-we-do/allocations/grants-database-2019/>, 3. detsember 2020.

Heategevuskampaania „Aita meil aidata – 2019“. Eesti Juudi Kogukond. Kättesaadav: <https://jewish.ee/heategevuskampaania-aita-meil-aidata-2019/>, 22. november 2020.

Heinle, M. S., Ross, N., Saouma, R. E. (2014). A Theory of Participative Budgeting. *The Accounting Review*, 89 (3), 1025–1050.

Hofer, R., Sliva, S. M. (2014). Assessing and Augmenting Administration Skills in Nonprofits: An Exploratory Mixed Methods Study. *Human Service Organizations Management, Leadership & Governance*, 38 (3), 246–257.

JDC Annual Report 2019-2020. JDC. Kättesaadav: https://www.jdc.org/wp-content/uploads/2020/10/2020_Annual_Report_.pdf, 4. detsember 2020.

Jordan, M. M., Yusuf, J.-E. W., Hooshmand, S. (2017). Budgeting by priorities: Balancing stability with economic responsiveness. *Public Finance and Management*, 17 (1), 71-91.

Karu, S., Zirnask, V. (2004). *Eelarvestamine – üks strateegiline controlling juurutamise eeldusi organisatsioonis*. Tartu: Rafiko Kirjastus.

Kogukonna struktuur. Eesti Juudi Kogukond. Kättesaadav: <https://jewish.ee/kogukonna-struktuur-2/>, 18. november 2020.

Kuldne Iga / Klubid ja kursused (2020a). Eesti Juudi Kogukond. Kättesaadav: <https://jewish.ee/kullakang/klubid-ja-kursused/>, 21. november 2020.

Kuldne Iga / Programmid (2020b). Eesti Juudi Kogukond. Kättesaadav: <https://jewish.ee/kullakang/programmid/>, 17. november 2020.

Kuulumine Kogukonda. Eesti Juudi Kogukond. Kättesaadav: <https://jewish.ee/kuulumine-kogukonda/>, 14. november 2020.

Libby, T., Lindsay, R. M. (2010). Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice. *Management Accounting Research*, 21 (1), 56-75.

- Levine, S. J., Dranoff, S. (2016). Jewish Community Studies as Seen Through a Business Lens. *Contemporary Jewry*, 36 (1), 381-393.
- Lopez-Arceiz, F. J., Bellostas, A. J., Moneva, J. M. (2020). Accounting Standards for European Non-profits. Reasons and Barriers for a Harmonisation Process. *Accounting in Europe*, 1-32.
- Mashiah, D. C. (2019). Income Concentration Trends and Competition in the Charitable Sector: An Analysis of Jewish Charities in England and Wales. *Contemporary Jewry*, 39, 293-339.
- Mitchell, G. E., Calabrese, T. D. (2018). Proverbs of Nonprofit Financial Management. *The American Review of Public Administration*, 1-13.
- Nisbet, E., Weiss, R. (2010). Top-Down Versus Bottom-Up. *Science*, 328 (5983), 1241–1243.
- Oktavia, R. (2017). The Impact Of An Implementation Performance Based Budgeting (PBB) On An Efficiency Of Financial Performance On Local Governance In Indonesia. *International Journal Of Scientific & Technology Research*, 6 (8), 214-220.
- Partnerid / Toetajad ja sõbrad. Eesti Juudi Kogukond. Kättesaadav: <https://jewish.ee/partnerid-2/sponsorid/>, 17. november 2020.
- Peavler, R. (2019). *Why Business Budget Planning Is So Important*. Kättesaadav: <https://www.thebalancesmb.com/business-budget-planning-reasons-393029>, 23. september 2020.
- Qu, H. (2019). Risk and diversification of nonprofit revenue portfolios: Applying modern portfolio theory to nonprofit revenue management. *Nonprofit Management and Leadership*, 30 (2), 193-212.
- Qu, H. (2020). Background risk and nonprofit endowment portfolio volatility. *Nonprofit Management and Leadership*, 31 (1), 11-32.

Schubert, P., Boenigk, S. (2019). The Nonprofit Starvation Cycle: Empirical Evidence From a German Context. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 1-25.

Shaul Bar Nissim, H. (2018). Religion and community philanthropic organizations: The case of the United Jewish Appeal-Federation of New York. *Nonprofit Management and Leadership*, 1-19.

Sheskin I., Dashefsky A. (2014). National Jewish Organizations. In: Dashefsky A., Sheskin I. (eds) American Jewish Year Book 2013. *American Jewish Year Book*, 113, 447-597.

Swiss Banks Settlement. Claims Conference. Kättesaadav: <http://www.claimscon.org/about/history/closed-programs/swiss-banks-settlement/>, 22. november 2020.

Tallinna Sünaog. Visit Tallinn. Kättesaadav: <https://www.visittallinn.ee/est/kulastaja/mida-teha/kulasta/muuseumid-vaatamisvaarsused/175656/tallinna-sunagoog>, 15. november 2020.

Lisa 1. EJK 2022. aasta eelarve

	2022
TULUD (toetused, sponsorid)	2 192 882 €
KODUTEENUSED kokku	1 722 728 €
Personal / inimeste hooldus	1 598 175 €
Juhtumikorraldus	104 397 €
Talvine abi	20 156 €
TOIDUPROGRAMMID kokku	100 653 €
Kogukonna toidukorrad	27 478 €
Toidutalongid	71 051 €
Toidupakid	2 124 €
TERVISHOIUPROGRAMMID kokku	76 970 €
Ravimid	18 296 €
Tervishoiuteenused	48 730 €
Meditiiniline varustus	9 945 €
SOTSIALISEERUMINE	118 196 €
Administratiivkulud	174 334 €
<u>KOGU EELARVE</u>	<u>2 192 882 €</u>
<u>VAHE (tulud-kulud)</u>	<u>0 €</u>

Lisa 2. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina Anna Grintsuk (*autori nimi*) (sünnikuupäev:)

1.1 annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose 2022. AASTA EELARVE PLANEERIMINE JA KOOSTAMINE HEATEGEVUSLIKU ORGANISATSIOONI EESTI JUUDI KOGUKOND NÄITEL,
(*lõputöö pealkiri*)

mille juhendaja on _____ Kristo Krumm _____,
(*juhendaja nimi*)

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

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

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

2. 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.*