



KULTUURIMINISTEERIUM

ACTION

Hea juhtimise tava seminar

16.09.2025



**Co-funded by
the European Union**

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.

ACTION



Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.

Ajakava

- 1145-1230 Action+ projekti ja koodeksi tutvustus.
Kaarel Nestor ja Jüri Järv
- 1230-1315 Lõuna
- 1315-1430 Töögruppide arutelud: Hea juhtimise tava põhimõtete rakendamine spordiorganisatsioonides – mis on puudu ja millist kasu see toob?
- 1445-1515 Praktiku kogemus: Hea juhtimise tava ja Action+ põhimõtete rakendamine organisatsioonis
- 1515-1530 Päeva lühikokkuvõte. Raido Mitt

Action+ projekt

- Juhtpartner: Institute for Sport Governance (Poola)
- Partnerid: Kultuuriministeerium (Eesti), Cyprus Sport Organisation (Küpros), Nacionaline Sporto Agentura (Leedu), Authority for Integrity in Maltese Sport (Malta), Ministry of Education, Religious Affairs and Sport (Kreeka), Ministry of Youth and Sports (Bulgaaria), Instituto Portugues do Desporto e Juventude (Portugal)
- Teaduspartnerid: UCLouvain (Belgia) ja LU:NEX (Luksemburg)
- Projekti kogu eelarve: 400 000 eurot
- Tulemused: kvalitatiivne uuring partnerite spordialaliitude seas, hea juhtimistava koolitajate käsiraamat, igas partnerriigis kahe koolitaja koolitussessioonid, igas partnerriigis töötod spordiorganisatsioonidele (Eesti 3 töötuba juunis 2025), igas partnerriigis mentorlusprogramm kahele spordialaliidule (Eesti Käsipalliliit ja Eesti Võimlemisliit) ning lõpuseminar.
- Hea juhtimistava seos spordieetikaga

Good Governance - hea juhtimise tava

Hea juhtimise üldine määratlus:

Hea juhtimine tähendab otsustusprotsesside läbipaistvust, ausust, vastutust ja osalust. See loob aluse usaldusele ja stabiilsusele organisatsiooni sees ja väljas.

Spordiorganisatsioonides:

Kuidas tehakse otsuseid ning kuidas juhitakse ja suunatakse SO igapäevast tegevust.

Juhtimine peab olema õiglane, läbipaistev ja kõikide osapooltega võrdselt arvestav.

Üldkogu

Juhatus

Üldjuhtimine/
Governance

Sekretariaat/
tegevjuhtkond

Juhtimine/
Management level

Komiteed/
komisjonid/
toimkonnad/
programmid

Sisuline töö/
Makers level

Hea juhtimise tava põhimõtted spordis

Läbipaistvus – otsused ja protsessid on avalikud ja arusaadavad.

Vastutus – organisatsioon vastutab oma tegude eest huvigruppide ees.

Osalus – liikmetel ja sidusrühmadel on võimalus otsustusprotsessis kaasa rääkida.

Tõhusus ja tulemuslikkus – juhtimisprotsessid on eesmärgipärased ja toimivad.

Õiglus ja võrdne kohtlemine – kõiki huvigruppe koheldakse võrdselt ja õiglaselt.

Läbipaistvus praktikas

1. Õiguslikud ja poliitikadokumendid

Statuudid, sisekorraeeskirjad, organisatsiooni struktuur, muud reeglid, arengukava avaldatakse organisatsiooni veebilehel.

2. Üldkogu ja juhatus

Päevakorrad, protokollid ja otsused on veebis kättesaadavad.

3. Juhatuse koosseis

Avaldatakse nimed, ametiajad, biograafiline info ja kontaktandmed.

4. Sportlased, liikmed ja/või klubid

Veebis avaldatakse klubide-liikmete ja sportlaste info: nimed, kontaktid, tegevusvaldkonnad.

5. Aastaruanne

Aastaruanne koos finantsaruandega tehakse veebis kättesaadavaks.

6. Tasu ja hüvitised

Juhatuse liikmete tasustamise kord ja aruanded (sh hüvitised) avaldatakse.



Vastutus praktikas

1. Selged rollid ja vastutusvaldkonnad

Igal juhatuse liikmel ja töötajal on selged ülesanded ja kohustused.

2. Aruandlus huvigruppidele

Korraline aruandlus liikmetele, rahastajatele ja avalikkusele.

3. Sise- ja välisauditid

Regulaarsed kontrollid ja hinnangud tegevuse ning raha kasutamise kohta.

4. Kaebused ja rikkumised

Välja on töötatud süsteem rikkumistest teavitamiseks ja nende lahendamiseks.

5. Eesmärkide ja tulemuste hindamine

Juhtkond annab aru seatud eesmärkide saavutamise kohta.



Osalus praktikas

1. Liikmete hääleõigus üldkogul

Kõigil liikmetel on võimalus osaleda ja hääletada otsustes.

2. Kaasav juhtimine

Kõiki tähtsamad huvigrupid (sportlased, treenerid, klubid) on kaasatud komisjonide või tööühmade kaudu.

3. Küsitlused ja tagasiside

Otsuste ettevalmistamisel kogutakse liikmetelt arvamusi.

4. Regulaarsed kohtumised ja arutelud

Liikmetele korraldatakse arutelupäevi, seminare jm kaasavaid üritusi.

5. Erihuvide tasakaalustamine

Arvestatakse nii väikeste kui suurte klubide ja sportlaste vaateid.



Tõhusus ja tulemuslikkus praktikas

1. Selged strateegilised eesmärgid

Organisatsioonil on pikaajaline arengukava koos mõõdetavate eesmärkidega.

2. Tulemusjuhtimine

Hinnatakse tegevuste mõju ja kohandatakse plaane vastavalt tulemustele.

3. Professionaalne juhtimine

Juhtkonnas ja personali hulgas töötavad pädevad ja koolitatud spetsialistid.

4. Ressursside tõhus kasutus

Raha, aeg ja inimesed on kasutuses parimal võimalikul viisil.

5. Pidev areng ja innovatsioon

Organisatsioon hindab regulaarselt oma töökorraldust ja otsib parendusvõimalusi.



Õiglus ja võrdne kohtlemine praktikas

1. Võrdsete võimaluste poliitika

Organisatsioonis on dokumenteeritud poliitika diskrimineerimise vältimiseks.

2. Soolise ja rahvusliku tasakaalu soodustamine

Juhtorganites ja personali hulgas edendatakse mitmekesisust.

3. Kaasaegsed väärtused ja kaasatus

Eelistatakse kaasavaid praktikaid kõigis tegevustes.

4. Teadlikkuse tõstmine

Liikmeid koolitatakse võrdse kohtlemise teemadel.

5. Selged reeglid diskrimineerimise ja väärkohtlemise vastu

Rikkumisteks on kehtestatud selged protseduurid ja karistused.



Hea juhtimise neli dimensiooni

Läbipaistvus

Demokraatlikud protsessid - Demokraatlikud protsessid tähendavad vabu, õiglasi ja konkurentsivõimelisi valimisi, huvitatud osapoolte kaasamist otsustamisse ning avatud arutelu. See tagab parema poliitikakujundamise, kuna osapooled tunnevad, et nad on lahendustes osalenud.

Sisemine vastutus ja kontroll

Ühiskondlik vastutus - Ühiskondlik vastutus tähendab organisatsiooni teadlikku tegevust ühiskonna ja huvigruppide hüvanguks, suurendades usaldusväärsust ja poliitikate tõhusust.

Demokraatlikud protsessid

1. Juhatuse liikmete valimised

Liikmed valitakse selgete ja demokraatlike protseduuride alusel.

2. Erineva koosseisuga juhatus

Juhatuses peetakse silmas soolist, vanuselist ja kogemuslikku mitmekesisust.

3. Kandideerimiskomisjon

Organisatsioonil on kandidaate hindav komisjon (rakendatud nt Belgias).

4. Kvoorumid

Statuutides on sätestatud miinimum osalejate arv otsustusvõimeliste koosolekute jaoks.

5. Ametiaja piirangud

Juhatuse liikmetele on seatud maksimaalsed ametiajad ja pensioneerumiskavad.

Demokraatlikud protsessid

6. Liikmete esindatus

Üldkogu esindab kõiki liikmeid ja koguneb vähemalt kord aastas.

7. Regulaarne juhatuse tegevus

Juhatus koguneb korrapäraselt vastavalt suurusele ja vajadustele.

8. Soolise võrdõiguslikkuse poliitika

Soolise võrdsuse tagamise tegevused otsustamises ja juhatuse koosseisus.

9. Olulisemate huvigruppide osalus

Sportlased, treenerid, kohtunikud, töötajad osalevad organisatsiooni tuleviku ja poliitika kujundamises (nt konsultatsioonid, komisjonid).

Sisemine vastutus ja kontroll - põhiprintsiibid

- 1. Juhatuse ja juhtkonna järelevalve** – Üldkogu jälgib juhatuse tegevust; juhatus teeb järelevalvet juhtkonna üle, kasutades selgeid tulemusnäitajaid.
- 2. Tagasiastumise ja sobivuse protseduurid** – Tagasiastumise kord ning juhatuse liikmeks sobimatuse kriteeriumid.
- 3. Juhtimisstruktuur** – Võimude lahusus; selged rollid (nt president, peasekretär, finantsjuht).
- 4. Finantsjärelevalve** – Auditikomitee, sisekontroll, maksete topelt kinnitamine, väline audit.
- 5. Eetika ja käitumine** – Juhatuse liikmed allkirjastavad käitumisjuhendi; peetakse huvide konflikti registrit.
- 6. Kaebuste ja apellatsioonide menetlus** – Kehtivad sisemised kaebuste käsitlemise protseduurid ja välised vaidlustus mehhanismid.
- 7. Töökorraldus** – Juhatus kinnitab iga-aastase koosolekute ajakava.

Sisemine vastutus ja kontroll - efektiivsuse eeldused

Läbipaistev juhtimisstruktuur

Selged aruandlussuhteid

Dokumenteeritud protseduurid

Eetikanormide järgimine

Finantsiline kontroll

Regulaarne hindamine ja koosolekud

Ühiskondlik vastutus

Sidusrühmade kaasamine

- **Juhtimisenõustamine** - Toetatakse liikmesorganisatsioone juhtimise ja halduse alal (nt töötoad, nõustajad, head praktikad).
- **Topeltkarjääri toetamine** - Edendatakse sportlaste haridust ja tööalast arengut spordikarjääri kõrval.

Tervis ja turvalisus

- **Terviseriskide ennetamine** - Kaitstakse noori sportlasi füüsilise ja vaimse kahju eest.
- **Seksuaalse ahistamise vastu võitlemine** - Selged reeglid ja distsiplinaar mehhanismid; aastane hindamine.

Aus ja eetiline sport

- **Antidopingu poliitika**
- **Kokkuleppemängude vastu võitlemine** - Riskikaart, kontaktisik, andmete kogumine.
- **Sportlaste õigused** - Õiglane ja lugupidav kohtlemine.

Ühiskondlik vastutus

Sotsiaalne kaasatus ja võrdsus

- Sotsiaalne kaasamine
- Diskrimineerimise vastane poliitika
- Sooline võrdõiguslikkus

Kestlikkus

- **Keskkonnahoid** – näiteks spordiürituste korraldamine ilma liigse jäätmetekke ja energia kuluta.
- **Sotsiaalne kestlikkus** – võrdsed võimalused osalemiseks, kogukonna kaasamine, turvalisus.
- **Majanduslik kestlikkus** – rahastamise mitmekesistamine, investeerimine noortesse ja infrastruktuuri.
- **Eetiline juhtimine** – pikaajalise mõjuga otsused, läbipaistvus ja vastutus.

Sport kõigile

- **"Sport kõigile" poliitika** - Sportimistingimuste loomine erinevatele sihtrühmadele.

EUROOPA SPORDI HEA JUHTIMISTAVA KOONDAV KOODEKS

TÕHUS ÜLDKOGU

Alaliidu liikmed kogunevad üldkogul vähemalt kord aastas.

Alaliidu üldkogu teostab järelevalvet juhatuse töö osas.

Alaliit avaldab üldkogu päevakorra ja protokollid oma veebilehel.

SEADUSLIK JUHATUS

Alaliit kehtestab juhatuse liikmetele selge huvide konflikti vältimise korra.

Alaliit tagab oma juhatuse laiapõhjalise ja mitmekesise koosseisu.

Alaliidu juhatuse liikmed nimetatakse demokraatlikult ametisse selgete ja läbipaistvate protseduuride, sealhulgas ametiaja piirangu alusel.

Alaliit avaldab juhatuse liikmete taustainfo oma veebilehel.

AKTIIVNE JUHATUS

Alaliidu juhatuse liikmed peavad regulaarselt koosolekuid.

Alaliidu juhatus teostab järelevalvet palgaliste töötajate üle.

Juhatus liikmed konsulteerivad regulaarselt peamiste sidusrühmade esindajatest koosnevate komiteedega.

Alaliit avaldab juhatuse otsused oma veebilehel.

VASTUTAV ALALIIT

Alaliidul on selge struktuur, mis määratleb selle juhatuse liikmete ja palgaliste töötajate rolli.

Alaliit avaldab oma uuendatud põhikirja, poliitika, strateegiaid ja sisemised eeskirjad oma veebisaidil.

Alaliit rakendab välist finantskontrollisüsteemi.

Alaliit avaldab aastaaruanded, sealhulgas majandusaasta aruanded, oma veebisaidil.

VASTUTUSTUNDLIK ALALIIT

Alaliit harib antidopingu ja kokkuleppemängude vastastel teemadel.

Alaliit edendab õiglast kohtlemist ja kaasamist kõigi oma sidusrühmade hulgas.

Alaliit rakendab poliitikat igasuguse ahistamise ja väärkohtlemise vältimiseks.

Alaliit rakendab oma sportlaste arengu ja heaolu poliitikat.

Alaliit tagab oma keskkonnasäästlikkuse.

Lõuna

1230-1315

ACTION 

Arutelud töögruppides

1315-1430



Lõppsõna – Raido Mitt

- Eesti hea juhtimistava spordiorganisatsioonidele vs Action+ hea juhtimistava
- Edasised sammud
- Õppetunnid Erasmus+ taotlusvooru osas
- Tänusõnad



KULTUURIMINISTEERIUM

ACTION

Aitäh!



**Co-funded by
the European Union**

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.