

Harjumaa muuseumivaldkonna arendamine

Uuring Sihtasutus Harjumaa
Kultuuripärand loomiseks



Valminud Harjumaa Omavalitsuste Liidu tellimusel
Koostanud Creativity Lab OÜ
Juuni 2015

SISUKORD

1. LÄHTEÜLESANNE	3
2. METOODIKA JA PROTSESS	4
3. HARJUMAA KULTUURIPÄRANDI MAASTIKU KIRJELDUS	5
4. MUUSEUMIVALDKONNA ARENDAMISE STSENAARIUMID	9
5. SIHTASUTUSE MISSIOON, EESMÄRGID JA ÜLESANDED	12
6. SIHTASUTUSE ORGANISATSIOONILINE ÜLESEHITUS	16
7. SIHTASUTUSE FINANTSprognoosid	19
8. KOKKUVÕTE	24
TABEL 1: MUUSEUMIDE ARV JA KÜLASTUSED 2009-2014 HARJUMAA / EESTI	5
TABEL 2: MUUSEUMIDE JA KÜLASTUSTE ARV MAAKONDADE VÕRDLUSES	6
TABEL 3: HARJUMAA TEGUTSEVAD MUUSEUMID	6
TABEL 4: SUUREMATE MUUSEUMIDE PÕHINÄITAJAD	7
JOONIS 1: HARJUMAA KULTUURIPÄRANDI ÖKOSÜSTEEM	8
TABEL 5: STSENAARIUMIDE VÕRDLUS	10
JOONIS 2: SA HARJUMAA KULTUURIPÄRAND ORGANISATSIOONIMUDEL	16
JOONIS 3: SA HARJUMAA KULTUURIPÄRAND KOOSTÖÖVÕRGUSTIK	18
TABEL 6: HETKESEIS HARJUMAA MUUSEUMI JA PADISE KLOOSTRI BAASIL 2014	19
TABEL 7: FINANTSprognoosi koostamisel kasutatud koefitsendid	19
TABEL 8: SIHTASUTUSE FINANTSprognoos 5 aastaks - TULUD	20
TABEL 9: SIHTASUTUSE FINANTSprognoos 5 aastaks - KULUD	21
TABEL 10: SIHTASUTUSEGA SEOTUD INVESTEERINGUVAJADUS LÄHIAASTATEL	22

Esilehe fotode allikad: (1) Padise klooster: autor lifar, [http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Padise_kloostri_varemed_vallikraaviga,_13.-16.saj_\(1\).jpg](http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Padise_kloostri_varemed_vallikraaviga,_13.-16.saj_(1).jpg), (2) Harjumaa Muuseum: autor lifar, [http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Keila_m%C3%B5isa_peahoone_\(Harjumaa_Muuseum\).jpg](http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Keila_m%C3%B5isa_peahoone_(Harjumaa_Muuseum).jpg), (3) A. Adamsoni Ateljeemuuseum: http://entsyklopeedia.ee/meedia/paldiski3/paldiski_harjumaa_muuseum_amandus_adamsoni_ateljeemuuseum

1. LÄHTEÜLESANNE

Uuringu lähtepositsiooniks on riigi tegevus muuseumivõrgu arendamisel, mille käigus on mitmed seni riigimuuseumidena tegutsenud asutused korraldatud ümber sihtasutusteks. Kultuuriministeerium on teinud ettepaneku¹ korraldada ümber riigiasutuse Harjumaa Muuseum tegevus. Ministeerium on sihtasutuse moodustamiseks pöördunud nii Keila Linnavalitsuse, Keila Vallavalitsuse, Paldiski Linnavalitsuse kui ka Harjumaa Omavalitsuste Liidu poole.

Vastavalt tellija lähteülesandele peaksid sihtasutuse asutajad selguma läbirääkimiste käigus omavalitsusjuhtidega. Kaalumisel on riigi osalusel asutatava SA Harjumaa Kultuuripärand loomine. Üks võimalikest asutajatest on Harjumaa Omavalitsuste Liit. Kultuuriministeerium on pakkunud omapoolsete tingimustena sihtasutuse loomisel riigi toetuse jätkumist, mille garantiiks on sihtasutusele halduslepinguga kasutusele antav muuseumikogu, ning Harjumaa Muuseumi kasutuses olevate kinnistute tasuta võõrandamist loodavale sihtasutusele.

Kultuuriministeerium on täiendavalt viidanud võimalusele osaleda sihtasutuse loomisel ühe asutajana sarnaselt teistele samalaadsetele muuseumidele Eestis (nt SA Haapsalu ja Läänemaa Muuseumid), kuid selleks peab loodav muuseum täitma lisaks kohalikule tasandile ka maakondlikku funktsiooni.

Harjumaal tegutseb hetkel 2 riigimuuseumi, 5 kohaliku omavalitsuse hallatavat muuseumi ja üle 14 eramuuseumi. Need muuseumid on eri suuruse, suunitluse ja võimekusega. Lisaks on Harjumaal mitmeid kultuuriväärtuslikke külastusobjekte, mida tuleks vaadelda Harjumaa ajaloo ja kultuuripärandi tutvustamisel tervikuna.

Käesolevala uuringu põhieesmärk on selgitada välja sobivaim lahendus muuseumivaldkonna arendamiseks Harjumaal. Tähelepanu keskmes on võimaliku ühise sihtasutuse moodustamine ning uuring peab andma selge vastuse, kas loodav sihtasutus võiks olla Harjumaa muuseumide arendamisel keskne organisatsioon ja millistele tingimustele see sihtasutus peaks oma eesmärkide täitmiseks vastama.

Uuringus sisalduvad järgmised osad:

1. Harjumaa muuseumi- ja kultuuripärandivaldkonna kirjeldus, sh eri osapoolte ülesanded ja võimalikud koostöökohad;
2. Harjumaa omavalitsuste ja nende hallatavate muuseumide esindajate seisukohad ja eelistused muuseumide praeguste tegutsemismudelite jätkamise või muutmise osas, nende huvi ja valmisolek osalemaks loodavas sihtasutuses;
3. Harjumaa muuseumide ja külastusobjektide koostöömudelite eri alternatiivide analüüs ja parima võimaliku stsenaariumi kirjeldus;
4. Loodava sihtasutuse missioon, strateegilised eesmärgid ja peamised ülesanded, sihtasutuse struktuurimudel ja organisatsiooniline ülesehitus ning töötajate koosseis;
5. Loodava sihtasutuse finantsplaan viie aasta lõikes ja võimalikud rahastamismudelid.

Koos lähteülesandega anti tellija poolt uuringu koostajatele üle Harjumaa kultuuripärandi valdkonna kaardistuse tulemused, sh riiklike ja kohalike omavalitsuste hallatavate muuseumide põhinäitajad, muuseumides ja omavalitsustes läbiviidud küsitluste tulemused ning juhtgrupi poolt varasemalt läbiviidud kohtumiste tulemusena valminud materjalid.

¹ Kultuuriministeeriumi kirjad Keila Linnavalitsusele, Keila Vallavalitsusele ja Paldiski Linnavalitsusele 24.05.2013, 14.01.2014 ja 27.01.2014 ning Harjumaa Omavalitsuste Liidule e-kiri 13.03.2014 osalemaks omavalitsuste ümarlaual.

2. METOODIKA JA PROTSESS

Uuringu läbiviimiseks moodustati Harjumaa Omavalitsuste Liidu juures juhtgrupp, kuhu kuulusid Vello Tamm (HOLi tegevdirektor), Vambo Kaal (HOLi büroojuht), Ruth Jürisalu (HOLi kultuurinõunik), Riine Kallas (Harjumaa Muuseumi direktor), Heli Nurger (Padise kloostri projektijuht) ja Riin Kivinurm (Harju Maavalitsuse kultuurinõunik).

Uuringu läbiviimine telliti kultuuripoliitika ja loomemajanduse mõttekojalt ja konsultatsioonigrupilt Creativity Lab OÜ. Ettevõtte poolt oli projektijuhiks Ragnar Siil, Creativity Labi juhtivpartner, endine Kultuuriministeeriumi kunstide asekanstler, Euroopa Liidu loomemajanduse töögrupi esimees ning Harjumaa Muuseumi nõukogu liige. Projekti konsulteris Ott Sarapuu, EASi turismiarenduskeskuse turundusosakonna juht ning endine Eesti Meremuuseumi Lennusadama tegevjuht. Projekti assisteeris Jaanika Mürsepp, Creativity Labi projektijuht.

Projekti käigus toimusid regulaarsed kohtumised uuringu läbiviijate ja juhtgrupi vahel, kus anti ülevaade projekti koostamise käigust ning arutati läbi peamised jooksvad küsimused ja tekkinud valikukohad.

Uuringu koostamise käigus kohtusid läbiviijad muuhulgas riigi- ja omavalitsuste hallatavate muuseumide juhtide, töötajate ja vabatahtlikega, kaasatud olid Harjumaa Muuseum, selle filiaal Amandus Adamsoni Ateljeemuuseum Paldiskis, Kolga Muuseum, Rebala Muuseum ja Kose-Uuemõisa Koduloomuuseum. Samuti kohtuti omavalitsuse esindajatega, sh Keila linnapea Enno Felsiga, Padise vallavanema Leemet Vaikmaaga, Rae valla kultuurispetsialisti Kristi Aruga. Eramuuseumidest kohtuti Lagedil asuva Eesti Vabadusvõitluse Muuseumi esindajatega.

Loodava sihtasutuse tegevuse analüüsimisel, eesmärkide seadmisel, tulemusnäitajate määramisel ja finantsprognooside tegemisel on oluliseks takistavaks teguriks otsustamiseks ja hinnangute andmiseks vajaliku alginformatsiooni nappus. Näiteks ei eksisteeri adekvaatset ülevaadet Padise kloostri külastajate kohta, kuna ligipääs kloostrisse on vaba ning külastajate üle arvet ei peeta. Samuti sõltub loodava sihtasutuse tegevus ja finantsprognoosid paljuski investeeringuprojektide saatusel piirkondade konkurentsivõime tugevdamise tegevuskavas. Harju maavanema poolt Siseministeeriumile esitatud nimekirjas sisaldub Padise kloostri arendusprojekt, kuid uuringu tegemise hetkel puudub selgus, kas see projekt saab rahastust või mitte.

SA Harjumaa Kultuuripärand eesmärkide seadmisel ja finantsprognooside tegemisel on lisaks Harjumaa Muuseumi ja Padise kloostri potentsiaalile hinnatud ka teiste Eesti muuseumide samalaadset kogemust. Ekspert hinnangu saamiseks viidi läbi intervjuu SA Haapsalu ja Läänemaa Muuseumid juhataja Anton Pärnaga, samuti analüüsiti teiste maakonnas ja mujal Eestis tegutsevate muuseumide tulemusnäitajaid.

Võttes arvesse kasutada oleva informatsiooni lünklikkust ja tingimuslikkust, on analüüsides ja prognoosides tegemisel valitud pigem konservatiivne strateegia. Täiendavate detailide selgumisel (sh investimisprojektide rahastuse küsimused, sihtasutuse asutajate selgumine ja nende võimalik panus jm) on võimalik käesolevas uuringus toodud arvutusi täiendada ja ajakohastada.

Sihtasutuse loomisest ja Harjumaa Muuseumi ning Padise kloostri arendustegevuste elluviimisel tuleb koostada detailsed tegevuskavad, ekspositsioonikontseptsioonid ja turundusplaan. Turundusplaani koostamise tulemusena töötatakse muuhulgas välja ettepanekud asutuse ja tema külastuskeskuste korporatiivse identiteedi kujundamiseks. Käesolevas uuringus kasutatakse kokkuleppeliselt loodava sihtasutuse nimena tellija poolt ette antud nimekuju SA Harjumaa Kultuuripärand.

3. HARJUMAA KULTUURIPÄRANDI MAASTIKU KIRJELDUS

Statistikaameti andmetel² on 2014. a seisuga Eestis 256 tegutsevat muuseumi, millest 83 olid koduloomuuseumid, 45 ajaloo- ja arheoloogiamuuseumid, 20 kunstimuuseumid, 6 etnograafia- ja antropoloogiamuuseumid, 3 loodusmuuseumid ja 99 muud muuseumid. Eesti muuseumides käidi 2014. a 3,8 miljonit korda, mida on 15% enam kui 2013. a. Selle näitaja põhjal on Eestis 1000 elaniku kohta 2919 muuseumikülastust, mis on Euroopa kõrgeim näitaja.

Vastavalt statistikale kulus külastajal muuseumi, kunstinäituse või kultuurimälestise külastamisele keskmiselt 9,2 eurot, millest kohapeal kulus 4,7 eurot ning toimumispaika ja tagasi sõites 4,5 eurot. Ühe külastaja kohta kulutati piletitule keskmiselt 3,3 eurot ning söögile-joogile ja muule veel 1,4 eurot.

Harjumaa on rikkaliku kultuuri- ja looduspärandiga piirkond, kus tegutseb nii riiklikke, kohaliku omavalitsuste hallatavaid kui ka eramuuseumi, samuti mitmeid teisi kultuuri- ja looduspärandi objekte. Samas jääb valdav enamus maakonna muuseumikülastustest Tallinna arvele, mis on peamiseks kultuuriturismi sihtkohaks nii harjumaalastele, külalistele teistest Eesti piirkondadest kui ka välislastele.

Statistikast selgub, et kuigi muuseumide arv on viimaste aastate jooksul tõusnud (alljärgnevalt vaadeldakse perioodi 2009-2014) ning muuseumikülastuste arv on löönud aasta-aastalt rekordeid, siis Tallinnata jääb Harjumaa osaks suhteliselt tagasihoidlik osa muuseumikülastustest. Muuseumide arv maakonnas on näidanud vähenemise (ja stabiliseerumise) tendentsi ja kuigi muuseumikülastuste arv kasvas 2014. a võrreldes eelneva aastaga üle kolmandiku, on aastate lõikes jäänud muuseumikülastuste arv samasse suurusjärku ning sellestki suurima osa võtab enda arvele Tallinna külje all Viimsis paiknev Rannarahva Muuseum.

TABEL 1: MUUSEUMIDE ARV JA KÜLASTUSED 2009-2014 HARJUMAA / EESTI

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
MUUSEUMIDE ARV 2009-2014 HARJUMAA / EESTI						
Kogu Eesti	236	245	248	245	256	256
Harjumaa (v.a. Tallinn)	18	19	19	17	16	16
MUUSEUMIKÜLASTUSTE ARV 2009-2014 HARJUMAA / EESTI						
Kogu Eesti	2,219 mln	2,251 mln	2,776 mln	3,04 mln	3,324 mln	3,837 mln
Harjumaa (v.a. Tallinn)	79 000	81 000	100 000	91 000	89 000	119 000

Eelnevat kinnitab ka muuseumide arvu ja külastuste võrdlus maakondade lõikes. Vaatamata Harjumaa elanike arvu osakaalule jääb maakond muuseumide arvu osas alla Lääne-Virumaale ja jagab kohta Järvamaaga (riiklik statistika ei erista täpselt Tartu linna muuseumide arvu Tartu maakonnast, mistõttu ei ole näitajad võrreldavad), külastuste arvu poolest jäädakse maha nii Lääne-Virumaast kui ka Saaremaast ning ollakse võrreldaval kohal Pärnumaaga.

² <http://www.stat.ee/90584/?highlight=muuseumid>

TABEL 2: MUUSEUMIDE JA KÜLASTUSTE ARV MAAKONDADE VÕRDLUSES

Muuseumide arv maakonniti (2014)	Külastuste arv maakonniti (2014)
1. Tartu maakond (sh Tartu linn) - 34	1. Tartu maakond (sh Tartu linn) - 823 000
2. Lääne-Viru maakond - 24	2. Lääne-Viru maakond - 416 000
3.-4. Järva maakond - 16	3. Saare maakond - 128 000
3.-4. Harju maakond (v.a. Tallinn) - 16	4. Harju maakond (v.a. Tallinn) - 119 000
5.-6. Lääne ja Pärnu maakond - 13	5. Pärnu maakond - 116 000

Harjumaa muuseumimaastikku ja koostöömudeleid analüüsid tuleb silmas pidada kolme olulist asjaolu, mis mõjutavad nii maakondlikku koostööd kui muuseumide tegevuse (sh turunduse) korraldamist:

- Tallinn kui regiooni kultuurikeskus.** Tallinn pakub nii kohalikele kui väliskülalistele kõige suuremat valikut kultuurist osasaamiseks, seal asub kõige rohkem erilmelisi muuseume, kultuuriasutusi ja turismiatraktsioone. Seega mõjutab Tallinna lähedus otseselt Harjumaa tegutsevate kultuuriasutuste külastatavust. Teisalt pakub Tallinna lähedus lisaks konkurentsile ka võimalusi, mida oskusliku tegevuse korral on võimalik Harjumaa ära kasutada, sh koostöö turismiettevõtete Tallinna külastavatele turistidele täiendavate teenuste pakkumiseks.
- Harjumaa kui bränd ja terviklik regioon.** Erinevalt Hiiumaast või Saaremaast (ja pisut vähemal määral ka näiteks Läänemaast) ei tööta Harjumaa tervikliku kuvandina, mida saaks lihtsalt turundada. Ühest küljest moodustavad terviklikuma kogumi Tallinna ja Tallinna lähiümbruse vallad, teisalt võib rääkida ka Lääne- ja Ida-Harjumaa. Sellest tulenevalt on näiteks keeruline leida loomulikku ühisosa Paldiskis asuva A. Adamsoni Ateljeemuuseumi ja Kolga Muuseumi või Keilas asuva Harjumaa Muuseumi ja Kose-Uuemõisa Koduloomuuseumi vahel.
- Klastrid ja võrgustikud ei ole määratletud omavalitsuste või maakonna piiridega.** Muuseumivaldkonna analüüsimisel tuleb selgelt eristada kliendivaadet organisatsioonivaatest. Organisatsioonide puhul keskendutakse sageli administratiivsetele faktoritele (asutajad, omavalitsused, maakonna piir), kuid kliendivaate puhul on oluline terviklike teenustepakettide olemasolu ja ühisturundus. Nii ulatuks Padise kloostri loomulik partnervõrgustik Läänemaale, Kolga Muuseumi koostööklaster ei lõppe aga mitte Kuusalu valla piiridega, vaid ulatub ka Lääne-Virumaale, Tallinna lähedal asuvad muuseumid (nt Rannarahva Muuseum) on tihedalt seotud pealinna ökosüsteemiga.

TABEL 3: HARJUMAA TEGUTSEVAD MUUSEUMID

Anija vald	Anija mõisa kodulootuba (era), MTÜ Kehra Raudteejaam (era)
Harku vald	Tooma talumuuseum (era)
Jõelähtme vald	Rebala muuseum (KOV), Rootsi-Kallavere Küla Muuseum (era)
Keila linn	Harjumaa Muuseum (riik)
Keila vald	Klooga memoriaal (riik), Kase Antsu Võrgukuur Lohusalus, Riigihümne- ja lossi ajaloomuuseum Keila-Joal (kõik era)
Kernu vald	LaitseRallyPargi vanaaegsete autode kollektsioon (era)
Kose vald	Kose-Uuemõisa koduloomuuseum (KOV), Kose kirikumuseum (era)

Kuusalu vald	Kolga Muuseum (KOV), Viinistu Kunstimuuseum, Toomani talumuuseum Muuksil, Kolgaküla Traktorite ja Tööriistade Muuseum, Näkiallika tööriistamuuseum Kupu külas (kõik era)
Padise vald	Padise klooster (KOV), Kõmmaste muuseum Koogi talus (era)
Paldiski vald	Amandus Adamsoni Ateljeemuuseum (Harjumaa Muuseumi filiaal, riik)
Rae vald	Eesti Vabadusvõitluse Muuseum Lagedil (era)
Saku vald	Rehemetsa koduloomuuseum-külastuskeskus, Mootorrattamuuseum Kurtnas, Metsanurme Koduloomuuseum, Õllemuuseum Saku Pruulikoda (kõik era)
Viimsi vald	Eesti Sõjumuuseum (riik), SA Rannarahva Muuseum - Rannarahva muuseum, Viimsi Vabaõhumuuseum, Naissaare muuseum (KOV), Prangli saarte muuseum (era)

Maakonnas tegutsevad riigi ja kohaliku omavalitsuse hallatavad muuseumid (tabelist puudub Eesti Sõjumuuseum ja Rebala Muuseum) erinevad väga suures osas oma võimekuselt ja tegevusmahtudelt. Harjumaa Muuseum riikliku muuseumina on võrreldav organisatsioon Viimsi valla hallatava SA Rannarahva Muuseumiga (omanikupoolse rahastamise, museaalide arvu ja personali suuruse seisukohalt), kuid Harjumaa Muuseumi külastajate arv moodustab vaid kümnendiku Rannarahva Muuseumi külastatavusest, sellest tulenevalt erineb kahe asutuse omatulude teenimise võimekus ja kogueelarve oluliselt.

TABEL 4: SUUREMATE MUUSEUMIDE PÕHINÄITAJAD

	Harjumaa Muuseum	Rannarahva Muuseum	Padise klooster	Kolga Muuseum	Kose-Uuemõisa
Külastajad	9 207	ca 100 000	ei peeta arvestust	ca 3 000	ca 700-1000
Eelarve (2014)	161 831 €	345 780 €	26 283 €	ca 30 000 €	ca 6 070 €
Omatulud	24 626 €	ca 170 780 €	10 669 €	info puudub	info puudub
Ametikohad	11,5	15	1	2	1
Museaalid	19 022	16 000	ei ole	ca 4 000	1 823
Pind	ekspo ca 320m ² , fondid ca 300 m ²	ca 2000m ² + väliekspo 4000 m ² , fondid ca 300 m ²	ei ole	108 m ²	167 m ²

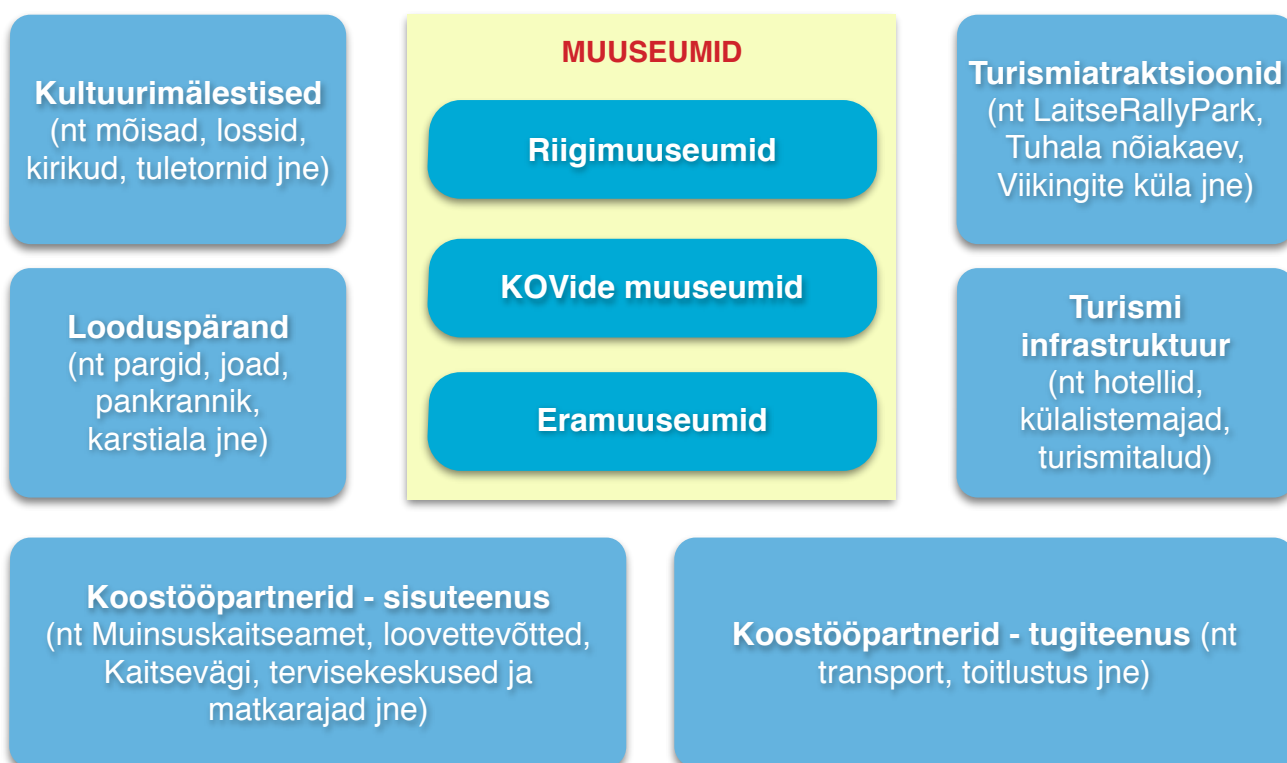
Padise klooster ei tegutse täna muuseumina, kuid valminud on projekt kloostri väljaarendamiseks külastuskeskusena. Padisel on tugev turismipotentsiaal, kuigi täna pakutakse teenuseid väikeses mahus, sisuliselt puudub organisatsioon ja meeskond (v.a. üks projektijuht) ning ei peeta arvestust kloostri külastajate kohta. Hinnanguliselt võib eeldada, et Padise kloostri varemeid külastab aastas kuni 10 000 inimest.

Kolga Muuseum, Kose-Uuemõisa Koduloomuuseum ja Rebala Muuseum jäävad tegevusmahtude poolest teistest tunduvalt maha. Kolga Muuseum tegutseb erapinnal, mistõttu suurem osa eelarvest kulub ruumide rendile. Külastajaid on Kolgal ligikaudu 3000 inimest aastas. Kose-Uuemõisa Koduloomuuseum tegutseb hetkel Kose Gümnaasiumi ruumides, külastajateks on valdavalt kooli enda õpilased, väljaspoolt külastajate arv on äärmiselt tagasihoidlik. Muuseumis töötab üks inimene. Vald panustab ruumide, muuseumitöötaja palgараha ja ühekordsete projektidega, toetus jääb ca 6000 euro piiridesse aastas. Rebala Muuseum on antud valla poolt lepinguga mittetulundusühingu opereerida, muuseumil on hinnanguliselt ca 1500-2000 külastust aastas.

Seega on vaadeldavate omavalitsuste ja muuseumide eesseisvad väljakutsed erinevad. Kolga, Rebala ja Kose-Uuemõisa puhul oleks vajalik panustada märkimisväärseid summasid tegevuskeskkonna kaasajastamiseks, organisatsioonide tugevdamiseks ja programmide väljatöötamiseks, samas on nende omavalitsuste võimekus ja valmisolek panustada võrdsetel alustel teistega väiksem (sh nii muuseumide arendamiseks ja investeeringute tegemiseks kui ka tegevuskuludeks). Lisaks ei näe vaadeldavad muuseumid ise olulist lisaväärtust ühises sihtasutuses, küll nähakse võimalikke ohtusid kohalikule identiteedile ja tegutsemisvabadusele.

Harjumaa kultuuripärandi tutvustamise potentsiaali rakendamiseks tuleb vaadelda maakonnas paiknevaid kultuuri- ja looduspärandi objekte ning teisi turismi sihtkohti tervikliku ökosüsteemina, mille moodustavad eri omandivormiga muuseumid, kultuurimälestised, looduspärand, turismiatraktsioonid ja teised turismiettevõtted. Ökosüsteemi osalisi kirjeldab alljärgnev skeem:

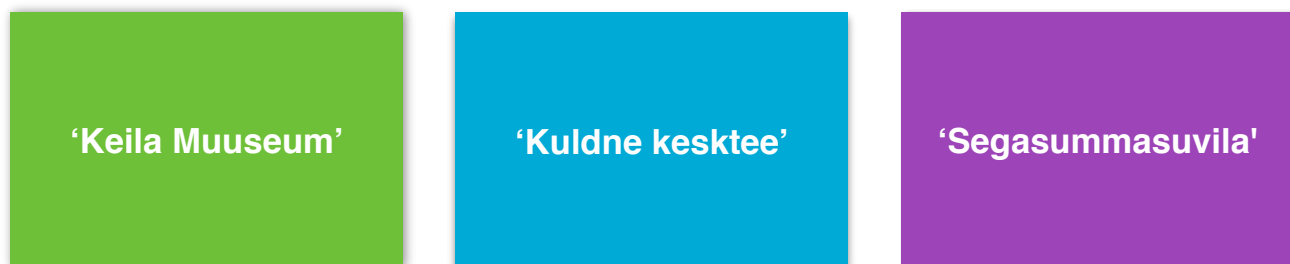
JOONIS 1: HARJUMAA KULTUURIPÄRANDI ÖKOSÜSTEEM



Kokkuvõtvalt, Harjumaal on tervikuna suur potentsiaal kultuuripärandi ja muuseumimaastiku arendamiseks, kuid tänasel päeval on see potentsiaal alarakendatud. Peamised kultuurist osasaamise võimalused on koondunud Tallinna ning ülejäänud maakonna arvele jääb elanike arvu arvestades suhteliselt väike osa. Maakonnas tegutsevad muuseumid ega kultuuripärandi objektid ei tee omavahel piisavalt koostööd, ühistegevused, -projektid, ristturundus ja muud koostööd soodustavad algatused on pigem juhuslikku laadi.

4. MUUSEUMIVALDKONNA ARENDAMISE STSENAARIUMID

Võttes aluseks tellijapoolse lähteülesande ning uuringule eelnenud arutelude tulemused, keskendus uuring kolme põhimõttelise stsenaariumi analüüsile. Stsenaariumide kaalumisel võeti arvesse olemasolevat informatsiooni omavalitsuste ja muuseumide põhimõttelisest valmisolekust ja motivatsioonist liituda. Sel põhjusel ei peeta (vähemalt esimeses etapis) tõenäoliseks SA Rannarahva Muuseumi või Kaitseministeeriumi hallatava Eesti Sõjamuuseumi liitumist ühegi stsenaariumi korral.



STSENAARIUM 1: "KEILA MUUSEUM"

Selle stsenaariumi kohaselt moodustatakse sihtasutus tänase Harjumaa Muuseumi baasil (st muuseum Keilas ja Amandus Adamsoni Ateljeemuuseum Paldiskis). Muuseumi asutajatering on väike (Keila linn, tõenäoliselt ka Keila vald, väiksema tõenäosusega ka Paldiski linn). Tulenevalt muuseumi tegevuse ulatusest ja asutajate huvidest jääb muuseumi fookus tulevikus senise maakonnamuuseumi asemel pigem Keila linna ja endise Keila kihelkonna piiridesse, mistõttu muuseumi maakondlik funktsioon ja tähtsus väheneb. Seetõttu pole ka tõenäoline, et asutajate ringiga liituks riik (Kultuuriministeerium) või Harjumaa Omavalitsuste Liit.

STSENAARIUM 2: "SEGASUMMASUVILA"

Selle stsenaariumi kohaselt saaks teoks suurema osa riigi ja kohalike omavalitsuste hallatavate muuseumide ühinemine ühte sihtasutusse, liidetavateks muuseumideks oleks Harjumaa Muuseum koos A. Adamsoni Ateljeemuuseumiga, Kolga Muuseum (Kuusalu vald), Rebala Muuseum (Jõelähtme vald) ja Kose-Uuemõisa Koduloomuuseum (Kose vald). Tõenäoliselt ei liituks ka antud stsenaariumi kohaselt teine maakonnas tegutsev riigimuuseum Eesti Sõjamuuseum ega suurim maakonnas (v.a. Tallinn) sihtasutusena tegutsev muuseum ehk SA Rannarahva Muuseum. Selle laiapõhjalise stsenaariumi kohaselt liituks asutajatena ka Kultuuriministeerium ning Harjumaa Omavalitsuste Liit. Ühendasutus kataks paljusid väiksemaid muuseume ning kataks territoriaalselt suuremat osa maakonnast.

STSENAARIUM 3: "KULDNE KESKTEE"

Selle stsenaariumi kohaselt tekiks kahe eelneva stsenaariumi vahevariant ehk ühendmäluasutus hoomatavates piirides sünergiliselt kokkusobivate osapoolte vahel. Liituvateks asutusteks oleks esimeses faasis Harjumaa Muuseum koos filiaaliga ning Padise klooster, asutajateks Keila linn, Padise vald, riik (Kultuuriministeerium) ja HOL. Sihtasutuse tegevus koondub füüsiliselt Lääne-Harjumaale, kuid muuseumi juures tegutseks maakondlik juhtgrupp, mis seoks asutuse tegevuse tihedamalt ka teiste maakonna omavalitsustega ning toetaks maakonna väikemuuseumide tegevust (nn maakonnamuuseumi funktsioon). Kui riik annaks Harjumaa Muuseumi hooned sihtasutuse bilanssi, siis Padise vald jätaks stsenaariumi kohaselt kloostri valla bilanssi, kuid annaks kloostri opereerimise lepinguga loodavale sihtasutusele. Hiljem, kui sihtasutuse tegevus on käivitunud, on võimalik teiste muuseumide liitumine.

TABEL 5: STSENAARIUMIDE VÕRLDUS

Kriteeriumid	“Keila muuseum”	“Kuldne kesktee”	“Segasummasuvila”
Sihtasutuse asutamine	Asutajate ring kõige väiksem (Keila linn, võib olla ka Keila vald), riik ei liituks, asutamisprotseduur kõige kiirem ja lihtsam.	Asutajate ringis kaks omavalitsust, riik ja HOL, riskiks asutajate kokkuleppe saavutamine ja protseduuride venimine.	Asutajaid on rohkem, suureneb oluliselt risk asutamise protseduuride viivitusteks võrreldes teiste stsenaariumidega.
Osapoolte valmisolek	Keila linnal valmisolek võtta riigilt Harjumaa Muuseum üle, võimalik Keila valla liitumine.	Valmisolekut on näidanud nii Keila linn, Padise vald, riik ja HOL, kuid otsus sõltub tasuvusanalüüsist.	Seni on KOVide huvi väike, väikemuuseumid ei näe lisaväärtust, Keila linn ja Padise vald pigem ei toeta suure liitumise mudelit.
Juhtimise stabiilsus ja efektiivsus	Osapooli on vähe, seega konkureerivaid huve on vähe. Poliitilise ebastabiilsuse risk lähtub ainult ühest-kahest asutajast.	Osapooli on rohkem, kuid piisavalt vähe, et hoida eri huvid tasakaalus. Poliitilise ebastabiilsuse risk pisut suurem, lähtub peamiselt Keila, Padise ja HOLi kaudu teiste omavalitsuste huvidest.	Asutajate ring on liiga suur, et efektiivselt tagada asutuse toimimine, eri asutajate huvide vastandumise risk, poliitiline ebastabiilsus ja erinev võimekus panustada asutusse rahaliselt.
Ühendasutuse sünergia	Asutus moodustatakse tänase muuseumi baasil, täiendav sünergia võiks tekkida vaid kolmandate osapoolte kaasamise näol.	Sünergia tänase Harjumaa Muuseumi ja Padise kloostriga vahel tugev, mõlemad vajavad üksteist, et olla edukad, lisaks võimekus kaasata kolmandaid osapooli.	Sünergia liituvate osapoolte vahel olemas, kuid selgelt on osa muuseumide pigem saajate rollis (Kose-Uuemõisa, Kolga) ja teised andjate rollis, see omakorda pingete allikas.
Piirkondlik kaetus	Asutus jääb ühe-kahe omavalitsuse keskseks, seos maakonna kui tervikuga väheneb.	Ühendasutus keskustega Keilas, Padisel ja Paldiskis, lisaks partnerid, omab väga tugevat positsiooni ennekõike Harjumaa lääneosas	Asutus kataks suuremat osa maakonnast ja omaks tugevat seost Harjumaa erinevate osadega.
Tegevuse fookus	Muuseumi hakkab suuremat tähelepanu pöörama Keilale (linn, kihelkond), maakonna kui terviku kajastamine eeldatavalt väheneks.	Muuseumi võimekus katta senisest oluliselt tõhusamalt nii Lääne-Harjumaa regiooni kui olla nõustajaks teistele muuseumidele kasvab.	Kuna väikemuuseumid on sedavõrd erinevad, siis on risk, et fookus hajub ja ei suudeta efektiivselt turundada pakutavaid teenuseid.
Ühistegevuste elluviimine	Muuseumi huvi teistega koostöötamiseks sõltub vahenditest, ei ole peamine missioon.	Ühistegevused ja -turundus Keila, Padise ja Paldiski ja koostööpartneritega loob lisaväärtust kõigile osapooltele, osa missioonist.	Maakonnaülest ühistegevuste ja ristturunduse osakaal tõuseb, kuid osapoolte võimekus neis osaleda on väga erinev.
Turundus- ja turismipotentsiaal	Keila jõesaare arendamisel võimekus pisut tõuseb, kui sihtgrupp on pigem kohalik elanik ja koolid, puudub turismimagnet.	Liites Keila organisatsioonilise ja Padise turismimagneti potentsiaali piirkonna teiste objektide ja tegijatega on eeldused tõsiseltvõetava turismiattraktsiooni tekkeks.	Kuigi muuseumid on eri tasemel, saab eraldi vaadatuna tõhustada kõikide osapoolte võimekust suurendada nähtavust ja tõsta teenuste kvaliteeti.
Finantseerimine	Jätub riiklik rahastus, asutaja võimekus panustada täiendavate vahenditega, võimekus välisprojektidest lisa saada on pigem nõrk.	Jätub riiklik rahastus, asutajad panustavad võrdsetel alustel, tugevama asutusena võimekus taotleda lisaraha välisprojektidest	Jätub riiklik rahastus, suur risk on asutajate erinev võimekus panustada võrdsetel alustel, lisaraha taotlemine raskendatud.
Omatulu teenimise võimekus	Tagasihoidlike külastajanimbrite juures jääb omatulu kasvupotentsiaal madalaks.	Stsenaarium pakub Padise kloostriga arendamisel võimalust oluliselt kasvatada omatulu teenimise võimekust.	Osade väikemuuseumide võimekus omatulu teenimiseks väga väike, risk on omatulu jaotamine osapoolte vahel.

Stsenaariumide võrdluse tabelist lähtub, et stsenaariumi "Keila Muuseum" peamiseks tugevusteks on asutamise ja juhtimise lihtsus ja efektiivsus. Selle variandi puhul on kõige vähem osapooli, mistõttu risk poliitilise ebastabiilsuse ja asutajate vaheliste erimeelsuste tekkeks on kõige väiksem. Samas on probleemiks olemasoleva muuseumi puhul arenguvõimaluste nappus. Kuigi teatud kasvuruum nii küllastajate, tegevuste kui omatulude tõusu osas on Harjumaa Muuseumil olemas, jääb see siiski tagasihoidlikuks, kuna muuseumil puudub tõsiseltvõetava turismimagnetina käsitletav objekt. Probleemiks on ka maakondliku mõõtme nõrgenemine. Kui asutajateks oleks ainult Keila linn (ja võibolla ka Keila vald) ning teised omavalitsused, HOL ja riik jääks protsessist kõrvale, siis on keskpikas perspektiivis tõenäoline, et muuseum pöörab senisest veelgi suuremat tähelepanu Keila piirkonnale (kihelkonnale) ning muuseumi maakonnamuuseumi funktsioon väheneb. Kui aga suurema potentsiaaliga sihtasutuse loomise läbirääkimised tulemusi ei anna, siis on antud variant eelistatud selleks, et tagada Harjumaa Muuseumi tegevus vähemalt tänases mahus.

Stsenaarium "Segasummasuvila" on võrreldud variantidest hetkel kõige nõrgemal positsioonil. Kuigi antud mudeli puhul oleks maakond kõige tugevamalt kaetud ning tekiks võrgustik, mis koondaks endas suuremat osa omavalitsuste hallatavatest muuseumidest, siis sihtasutuse käivitamisega, juhtimisega ja kvalitatiivse lisaväärtuse loomisega tekkivad nõrkused ja ohud ületavad selgelt võimalikku kasutegurit. Mudeli puhul on kõige suuremaks riskiks väga paljude osapoolte kokkuleppe saavutamise ja tegevuse koordineerimise vajadus, mis on eriti aktuaalne olukorras, kus nii omavalitsused kui nende territooriumil asuvad muuseumid on väga erineva võimekusega. Vaidlused sihtasutuse prioriteetide, tegevuste, eelarvete ja omatulude jagunemise ning investeeringute vajaduse üle võivad tekitada suhteliselt suure tõenäosusega vaidlusi, mis takistavad asutuse eesmärgistatud arendamist. Selleks, et asutajad oleksid võrdselt motiveeritud, peaks panustamine sihtasutusse toimuma enam-vähem võrdsetel alustel. Vähemtähtis pole asjaolu, et võimalike liidetavate muuseumide juhtide seas puudub toetus ühendmuuseumile.

Stsenaariumi juures on teiseks suuremaks nõrkuseks muuseumide äärmiselt erinev algpositsioon, mis väljendub nii ruumide seisukorras, küllastajate arvus, eelarvetes, personali suuruses kui ka tegevusmahtudes. Selle mudeli puhul oleks Padise klooster ja Harjumaa Muuseum pigem andja rollis, väikemuuseumid aga pigem saaja rollis. Selline ressurside ümberjagamine teiste arvelt on aga täiendavaks riskikohaks. Turunduslikust aspektist on risk, et puudub muuseumi selge fookus (temaatiline ja geograafiline), mistõttu on ühendmuuseumi tutvustamine avalikkusele raskendatud.

Võttes arvesse vajadust luua sihtasutus, mille käivitamine ja juhtimine oleksid stabiilsed ja riskid maandatud, kuid samaaegselt mille erinevad osad toetaksid ühiste eesmärkide saavutamist ja võimaldaksid läbi ühisturunduse, ühiste teenustepakettide ning personali jagamise luua kõikidele osapooltele lisaväärtust, pakub stsenaarium "Kuldne keskte" kõige tasakaalukamat lahendust. On selge, et edukaks toimimiseks on Padise kloostri või Harjumaa Muuseumi ning vastupidi. Ühiselt suudetakse luua piisav kriitiline mass nii tegevuste kui inimressursi osas, mis eraldiseisvalt puuduksid. Kuigi Padise vald on täna valmis panustama omafinantseeringuga kloostri arendusprojekti elluviimisesse piirkondade konkurentsivõime arendamise vahendamisest, siis keskuse kui organisatsiooni ehitamiseks ja käiguhoidmiseks valla head plaani pole. Loodavad töökohad peaksid valla hinnangul olema kaetud omafinantseeringust, mis teiste sarnaste keskuste kogemust arvestades ei ole realistlik plaan.

Antud mudel omab lisaks organisatsioonilisele sünergiale ka tugevat piirkondlikku potentsiaali, kaasates võrgustikku teised piirkonna külustusobjektid ja teenusepakkujad. Mudeli põhjal koostatud küllastajatearvu ja omatulude prognoosid, mille koostamisel on lähtutud pigem konservatiivsetest hinnangutest, viitavad sellele, et käesoleva stsenaariumi puhul on muuseumi omatulu teenimise võimekus kõige suurem, mis omakorda võimaldab täiendavaid vahendeid investeerida programmide väljatöötamisse ja turundustegevusse.

5. SIHTASUTUSE MISSIOON, EESMÄRGID JA ÜLESANDED

Sihtasutus Harjumaa Kultuuripärand missioon on Harjumaa kultuuri- ja looduspärandi uurimine ja vahendamine ning maakonnas kultuuripärandiga tegutsevate osapoolte nõustamine ja ühistegevuse korraldamine.

Lisaks muuseumitöö sisulistele eesmärkidele (kogusid, teadustööd jt valdkondi puudutavad eesmärgid) on loodava sihtasutuse strateegilisteks eesmärkideks käivitamisperioodil:

1. Sihtasutus Harjumaa Kultuuripärand on Harjumaa lääneosa külastatavaim ja mitmekülgseim mäluasutus, mis koosneb tugeva identiteediga külastuskeskustest ja koostööpartnerite võrgustikust.

Hetkeseis:

- Avalikkuse teadlikkus Harjumaa Muuseumist on madal, Padise klooster on tuntud, kuid puudub "toode", mida saaks müüa
- Harjumaa Muuseumi külastajate arv on vaatamata viimaste aastate stabiilsele kasvule Eesti muuseumimaastikul tagasihoidlik
- Harjumaa lääneosas puudub tuntud turismikeskus
- Koostöö Harjumaa erinevate kultuuri- ja looduspärandi objektide ning teiste turismiteenuste pakkujate vahel on projektipõhine, puudub toimiv koostöövõrgustik
- Välja on töötatud Padise kloostri arendusprojekt ja viiakse ellu Keila jõesaare arendusi, Harjumaa Muuseumi püsiekspositsioon vajab kaasajastamist

Mõõdikud:

- Külastajate arv
- Omatulu teenimise võimekus
- Koostöölepingute arv (võrgustiku suurus)
- Teenustepakettide arv ja osalejad
- Väljaspool külastuskeskusi toimuvate programmide arv ja osalejad (maakondlik ulatus)

Ambitsioon:

	2014	n	n+1	n+2	n+3
Külastajate arv	9207	30 000	36 000	39 000	34 000
<i>sh Harjumaa Muuseum</i>	<i>9207</i>	<i>10 000</i>	<i>11 000</i>	<i>12 000</i>	<i>12 000</i>
<i>sh Padise klooster</i>	<i>?</i>	<i>20 000</i>	<i>25 000</i>	<i>27 000</i>	<i>22 000</i>
Omatulu	35 345 €	116 000 €	138 650 €	152 750 €	136 400 €

* aasta n on esimene täisaasta sihtasutusena pärast Padise kloostri arendusprojekti realiseerimist

Esmased ülesanded:

- Sihtasutuse loomise ja käivitamisega seotud tegevuste elluviimine;
- Koostöövõrgustiku üleshitamine, läbirääkimised osapooltega, ühiste huvide kaardistamine ja ühistegevuse korraldamine, sh pidada läbirääkimisi riigi, omavalitsuste ja eraomanikega

huvipakkuvate kultuuripärandi objektide kaasamiseks programmidesse (sh koostöös Eesti Ajaloomuuseumiga Klooga memoriaali kaasamine, samuti Peeter Suure merekindluste objektid);

- Keila jõesaare arendustegevuse jätkamine eesmärgiga kujundada jõesaarest muuseumi tööd toetav keskkond;
- Padise kloostris arendusprojekti rahastuse tagamine ja projekti elluviimine, sh sisulise kontseptsiooni lähteülesande vastavus asutuse eesmärkidele ja ambitsioonile, ekspositsiooni väljatöötamine. Ekspositsioon ja kloostris pakutavad tegevused ning teenused peavad olema eristuvad, unikaalsed ja eri sihtgrupe kõnetavad, arvesse tuleb võtta hooajalisust ja lisavõimalusi, mida pakuvad kaupade ja teenuste müük;
- Harjumaa Muuseumi püsiekspositsiooni ajakohastamine;
- Amandus Adamsoni Ateljeemuuseumi baasil kunstiresidentuuri väljaarendamine;
- Loodava sihtasutuse turundusplaani koostamine, sellest tulenevalt turundustegevuste kavandamine ja elluviimine, asutuse visuaalse identiteedi kujundamine, ristturunduse ja ühisturunduse käivitamine;
- Kliendiuringute läbiviimine sisendi saamiseks ekspositsiooni arendamisel, teenustepakettide ja koostööpartneritega ühisprogrammide väljatöötamisel;
- Muuseumi nähtavuse suurendamine veebikeskkonnas, sotsiaalmeedia senisest efektiivsem ärakasutamine.

2. Sihtasutus on maakonna juhtivaid muuseumihariduse programmide läbiviijaid, olles esimene valik Harjumaa ja teiste maakondade koolidele Harjumaa ajaloo ja mitmekülgse kultuuri- ja looduspärandiga tutvumiseks.

Hetkeseis:

- Harjumaa Muuseumil on suhteliselt aktiivne koostöö koolidega muuseumihariduse programmide läbiviimisel
- Programmides osalevad koolid on Harjumaa omavalitsustest, sh Tallinnas
- Programmidega suudetakse katta siiski vaid osa koole ja õpilasi
- Koolidel napib vahendeid õpilaste toomiseks muuseumidesse

Mõõdikud:

- Haridusprogrammide arv
- Haridusprogrammides osalenud õpilaste ja õppeasutuste arv
- Haridusprogrammide läbiviimisse kaasatud koostööpartnerite arv

Ambitsioon:

Iga Harjumaa õpilane võiks vähemalt kord aastas külastada ühte SA Harjumaa Kultuuripärandi külastuskeskust (Keilas, Padisel või Paldiskis) ja võtta osa vähemalt ühest pakutavast programmist, sündmusest, projektist või muust algatusest. SA Harjumaa Kultuuripärandi haridustegevus ei ole suunatud üksnes Harjumaa koolidele, vaid ka naabermaakondade koolidele ja õpilastele üle Eesti.

Esmased ülesanded:

- Haridusprogrammide kaasajastamine ning uute haridusprogrammide väljatöötamine lähtuvalt Harjumaa Muuseumi uuest püsiekspositsioonist ja Padise kloostri arendusprojektist;
- Koostööpartnerite kaasamine atraktiivsete haridusprogrammide väljatöötamisse, nt koostöös Kaitsevägega ning Paldiski ja Ämari baasidega töötada välja programm sõjaajaloo (sh Peeter Suure merekindlus) ja riigikaitse tutvustamiseks;
- Harjumaa koolide ja õpetajate võrgustiku väljaarendamine, regulaarne infovahetus koolidega ja õpetajatega muuseumi pakutavatest teenustest;
- Muuseumi töö planeerimine viisil, mis võimaldaks maksimaalselt kaasata kooliõpilasi haridusprogrammidesse, nt Amandus Adamsoni Ateljeemuuseumi tegevuse senisest tihedam sidumine piirkonna koolide kunstiõpetuse ja -ajaloo tundidega.

3. Sihtasutus on maakonna kultuuripärandialane kompetentsikeskus, mis maakonnamuuseumina nõustab teisi maakonnas tegutsevaid väikemuuseume ja korraldab ühistegevust.

Hetkeseis:

- Maakonnas tegutsevad väikemuuseumid on saanud aastate jooksul tuge Harjumaa Muuseumist kui maakonnamuuseumist, ennekõike väljendub see nõustamises ja koolitustes
- Projektide raames on koostatud ühiseid materjale, kaarte ja marsruute
- Harjumaa Muuseumi näitused on rännanud teistes maakonna muuseumides
- Üldiselt on koostöö maakonnas tegutsevate muuseumide vahel projektipõhine, pikaajalist toimivat võrgustikku ei ole suudetud üles ehitada

Mõõdikud:

- Maakondliku muuseumidevõrgustiku liikmete arv
- Koolitus- ja nõustamisprojektide arv ja nendest osavõtnute arv
- Koostöös valminud näituste ja ringlevate näituste arv

Ambitsioon:

SA Harjumaa Kultuuripärandi maakonna muuseumide koostöövõrgustikku kuulub valdav enamik väljapool Tallinna tegutsevatest muuseumidest sõltumata omandivormist. Võrgustiku tegevus on sihipärane ja regulaarne. Sihtasutus on koostöös omavalitsustega kaardistanud maakonna väikemuuseumide vajadused ning selle põhjal on välja töötatud tegevuskava väikemuuseumide võimekuse tõstmiseks.

Esmased ülesanded:

- Maakonna muuseumide koostöövõrgustiku aluste kaasajastamine, võrgustiku käivitamine regulaarsel alusel;
- Uuringu läbiviimine maakonnas tegutsevates muuseumides, et kaardistada muuseumide peamised arenguvajadused ning koostada selle põhjal võrgustiku tegevuskava;
- Korraldada koolitusi ja nõustada muuseumitöötajaid ja teisi kultuuripärandi valdkonna spetsialiste;
- Korraldada muuseumide ühisturundust, uuendada olemasolevaid materjale, töötada välja muuseumide katvad marsruudid, tõhustada muuseumidevahelist ristturundust ning käivitada muuseumide ühiseid teenustepakette;

- Viia SA Harjumaa Kultuuripärandi keskustes väljatöötatud näitusi teistesse maakonnas tegutsevatesse muuseumidesse ning kaasata teisi muuseume ja osapooli ühiste näituste ettevalmistamisse.

4. Sihtasutus on ühtse organisatsioonikultuuriga ja professionaalse meeskonnaga asutus, mis uudeid lahendusi pakkudes on Eesti muuseumimaastikul suunanäitaja.

Hetkeseis:

- Harjumaa Muuseum on professionaalne organisatsioon, mis on tänasel päeval riiklikult rahastatud ja kus on 11,5 ametikohta ja tööl 16 inimest
- Padise kloostril puudub sisuliselt organisatsioon, tööl on üks projektijuht, rahastamine sõltub oluliselt ka välisprojektide kirjutamise võimekusest
- Muuseumitöötajate palgad on maakonnas madalad ja teatud funktsioonide täitmiseks mitte konkurentsivõimelised

Möödikud:

- Meeskonna komplekteeritus
- Tööjõu voolavus
- Töötajate rahulolu

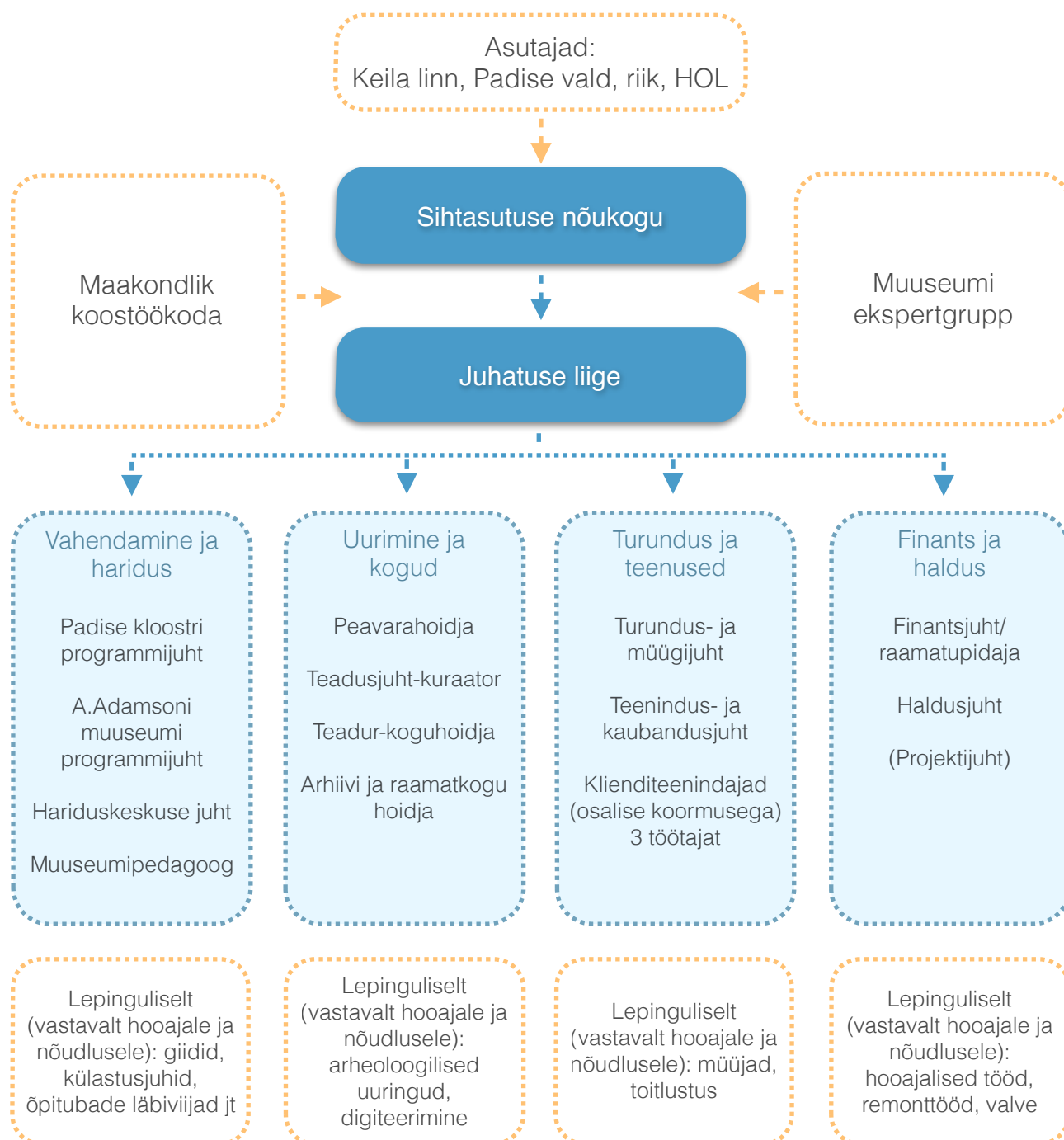
Esmased ülesanded:

- Kokkulepete saavutamine võimalike asutajate vahel sihtasutuse moodustamiseks;
- SA Harjumaa Kultuuripärand meeskonna komplekteerimine (sh uute töökohtade sisseviimine) ja detailse tegevuskava väljatöötamine;
- Padise kloostri arendusprojekti elluviimiseks meeskonna komplekteerimine ja detailse tegevuskava väljatöötamine;
- Asutuse ühtse visuaalse identiteedi lahenduste väljatöötamine ja turundustegevuse käivitamine;
- Personali kompetentside tõstmine koolituste ja välislähetuste kaudu (teiste samalaadsete keskuste külastamine nii Eestis kui mujal Euroopas);
- Muuseumisõprade klubi ja vabatahtlike võrgustiku väljaarendamine ja tugevdamine, kogukondade senisest tugevam kaasatud muuseumi tegevusse;
- Tugevdada võimekust kaasata täiendavaid vahendeid välisprojektidest, arendada partnerlussuhteid samalaadsete asutustega mujalt Läänemere regioonist.

6. SIHTASUTUSE ORGANISATSIOONILINE ÜLESEHITUS

Organisatsiooni ülesehitust, sh personali suurust ja ülesandeid kavandades lähtume käesolevas uuringus konservatiivsest eeldusest, et asutajate võimekus investeerida käivitusetapis on piiratud, mistõttu ei ole võimalik võtta kohe täielikult komplekteeritud meeskonda, tugevdada jõuliselt muuseumi turunduslikku ja müügi-alast potentsiaali ja seeläbi suurendada hüppeliselt omatulude teenimise võimekust. Teisisõnu on lähtekohaks võetud muuseumi finantsprognosid, sh asutajatepoolne panus ja omatulude teenimise prognoosid, ning muuseumi organisatsioonimudel ja personal peavad vastama asutuse võimekusele.

JOONIS 2: SA HARJUMAA KULTUURIPÄRAND ORGANISATSIOONIMUDEL



Ülaloodud skeem kirjeldab sihtasutuse eesmärkide elluviimiseks vajalikku organisatsiooni ülesehitust. Võttes arvesse algandmete nappust ja ebaselgust Padise kloostri arendusprojekti rahastamise osas, samuti projekti võimalikku ajakava, ei ole uuringus võimalik anda detailset pilti vajalikust personalist ametikohade lõikes. Küll aga annab skeem ülevaate peamistest valdkondadest ja vajalikust personalist. Antud skeemi kohaselt oleks käivitamise faasis organisatsioonis 13-15 ametikohta, seda eeldusel, et osa töökohti on osalise koormusega, samuti täidavad osa töötajatest täiendavaid funktsioone (haridusprogrammide elluviimine, giiditöö, koguhoidjad jne) ning mitmed funktsioonid annaks lahendada teenuste sisseostmise või hooajaliste lepingute kaudu (valveteenus, remonditööd jne). Eesmärgiks on efektiivne ja kompaktne organisatsioon, mis suudab saavutada talle püstitatud eesmärgid.

- ▶ **Maakondlik koostöökoda** - nõuandev kogu sihtasutuse juures, mis koosneb Harjumaa teiste omavalitsuste ja nende hallatavate muuseumide esindajatest. Maakondliku koostöökoja eesmärk on toetada SA Harjumaa Kultuuripärandi kui maakonnamuuseumi funktsiooni tulemuslikku täitmist, arutades omavalitsuste, nende hallatavate muuseumide ning nende territooriumil tegutsevate eramuuseumide vajadusi ning sihtasutuse võimalusi ühisprojektide elluviimiseks ja teadmiste ning oskuste tõstmiseks.
- ▶ **Muuseumi ekspertgrupp** - muuseumi juures tegutsev nõuandev kogu, mis koondab endas asutuse tööks vajalikke kompetentse omavaid spetsialiste, sh maakonna kultuurivaldkonna eestkõnelejaid, muuseumivaldkonna spetsialiste, turismiettevõtjaid, turundus- ja ettevõtlustaustaga inimesi jt.

Muuseumi struktuur jaguneb nelja suuremasse kategooriasse:

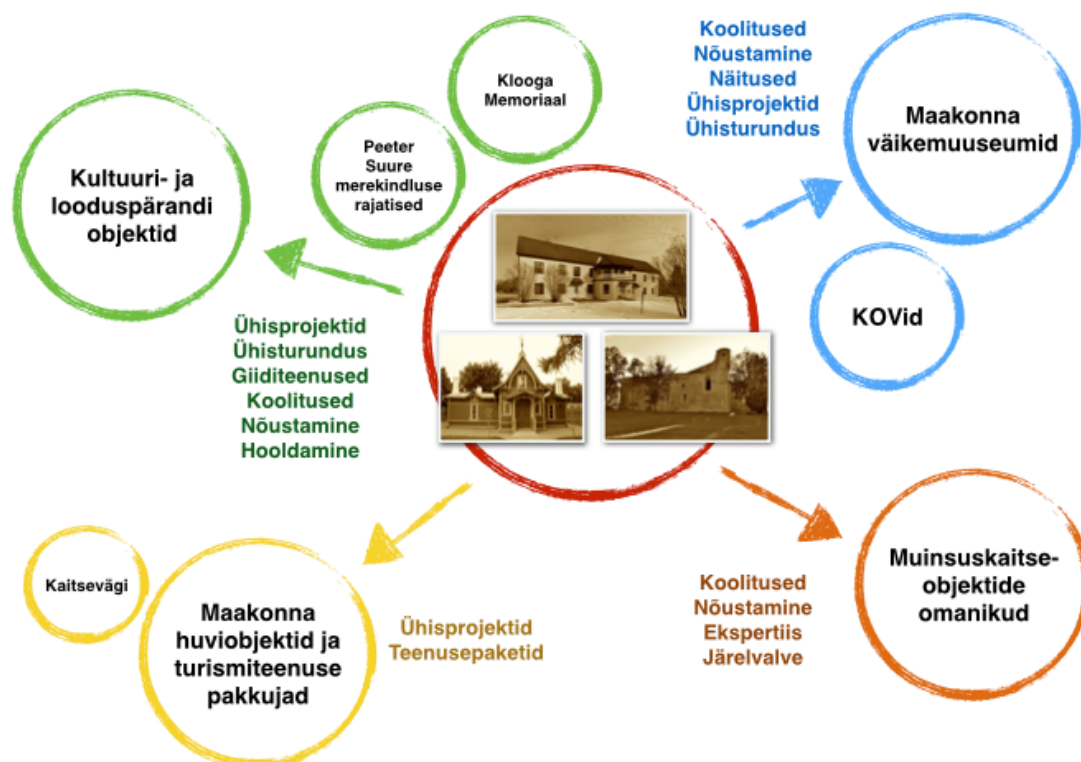
- ▶ **Vahendus-** (ehk näitus-) **ja haridustegevus**. Siia alla kuuluvad näitustega, programmide ja teiste külastajatele suunatud algatustega seotud tegevuste ettevalmistamine ja läbiviimine, samuti haridusprogrammide väljatöötamine ja läbiviimine.
- ▶ **Uurimise ja kogudega seotud tegevused**, samuti tulevikus muinsuskaitseliste teenuste pakkumine objektide omanikele, uurimisprojektide (sh välitööd) algatamine ja elluviimine.
- ▶ **Turunduse ja teenustega seotud tegevused**, sh keskuste professionaalne turundamine Eestis ja välisriikides, partnersuhete arendamine ja aktiivne müügitöö, samuti teenuste ja kaubanduse arendamisega seotud tegevused, sh muuseumipoed ja toitlustuse korraldamine, ruumide rentimine.
- ▶ **Finants- ja haldustegevused**, sh hoonete korrashoiuga seotud tegevused ning võimekus osaleda rahvusvahelistes projektides ja kirjutada täiendava rahastuse saamiseks välisprojekte.

Täiendavalt tuleb märkida, et siinkohal on eeldatud, et Padise kloostri arendusprojekti puhul on projektijuhtimine, ekspositsiooni lähteülesannete koostamine ja ekspositsiooni väljatöötamine ning käivitamisjärgne turundustegevus arvestatud investeringuprojekti sisse.

Kui enne käesoleva uuringu käivitamist oli kaalumisel mudel, mille kohaselt oleks kõikidel külastuskeskustel (Keila, Padise ja Paldiski) oma meeskonnad, lisaks üldjuhtimine sihtasutuse tasemel, siis võttes arvesse eelarvelisi võimalusi ja hinnates loodava sihtasutuse tegevusmahte võrreldes teiste samalaadsete muuseumide ja turismikeskustega Eestis, soovitame kaaluda pigem ühtse organisatsioonimudeli rakendamist, mis töötab funktsioonide, mitte hoonete põhised. See, kus üks või teine töötaja füüsiliselt paikneb, on juba hilisema töökorralduse küsimus.

SA Harjumaa Kultuuripärandi eesmärkide saavutamiseks on kriitilise tähtsusega uuringus kirjeldatud kultuuripärandi ökosüsteemi aktiveerimine ja võrgustumine. Sihtasutusel on eeldused luua maakonda kattev tugev koostöövõrgustik. Alljärgnev joonis määratleb peamised sihtgrupid ja koostööpartnerid ning neile pakutavad ühistegevused ja teenused.

JOONIS 3: SA HARJUMAA KULTUURIPÄRAND KOOSTÖÖVÕRGUSTIK



Kuigi valitud mudeli puhul on asutajaid neli ja külastuskeskusi kolm, ei piirduks muuseumi pakutav nende kolme hoonega. Pakutavatesse pakettidesse tuleb orgaaniliselt liita teised kultuuri- ja looduspärandi objektid (nt Klooga memoriaal, Peeter Suure merekindluse rajatised, mõisad, tuletornid, kirikud), selleks tehes koostööd nende objektide omanike ja operaatoritega või võttes ise mõne objekti opereerimise lepinguga üle.

Teistele maakonnas tegutsevatele väikemuuseumidele peaks SA Harjumaa Kultuuripärand pakkuma koolitusi, museoloogilist nõustamist, koostööd näituste vahetamisel ja ühisnäituste koostamisel, ühisturunduse korraldamist ja võimalusel ühiste (välis)projektide kirjutamist. Maakonnamuuseumina jääb sihtasutus ka edaspidi maakondliku muuseumivõrgustiku eestvedajaks.

Uue muinsuskaitseseadusega antakse võimalus sõlmida muinsuskaitse järelevalve teostamiseks haldusleping muuseumide või teadus- ja arendusasutusega. SA Harjumaa Kultuuripärandil oleks potentsiaali arendada välja vajalik kompetents, et pakkuda nimetatud teenuseid.

7. SIHTASUTUSE FINANTSprognoosid

TABEL 6: HETKESEIS HARJUMAA MUUSEUMI JA PADISE KLOOSTRI BAASIL 2014

	Harjumaa Muuseum (koos A.Adamsoni Ateljeemuuseumiga)	Padise klooster	Kokku
Riigi- või omavalitsuse toetus	137 155 €	15 614 €	152 769 €
sh personalikulu	108 642 €	12 888 €	121 530 €
sh majandamiskulud	28 513 €	2 726 €	31 239 €
Omatulu			
Omatulu piletimüügist	6 618 €	0 €	6 618 €
Omatulu teenustest (sh haridusprogrammid, giiditeenus)	6 243 €	2 600 €	8 843 €
Omatulu müügituludest (sh kaupade müük)	4 795 €	0 €	4 795 €
Ruumide rent	0 €	Sisaldub lahtris omatulu teenustest	0 €
Täiendav projektitulu (väikeprojektidest, sh Kulka, Hasartmängumaksu Nõukogu jt) <i>ei arvestata välisprojekte</i>	7 020 €	8 069 €	15 089 €
Kokku omatulu	24 676 €	10 669 €	35 345 €
Kokku tulud (riigi- või omavalitsuse toetus + omatulu)	161 831 €	26 283 €	188 114 €

Märkused:

* Padise kloostri lahtris "Täiendav projektitulu" on näidatud Padise valla toetus Püha Bernardi Päeva läbiviimiseks summas 8069 eurot.

TABEL 7: FINANTSprognoosi koostamisel kasutatud koefitsendid

	2014	n-1	n	n+1	n+2	n+3
Harjumaa Muuseum						
Piletimüügi tulu küllastaja kohta	0,72 €	0,75 €	0,75 €	0,80 €	0,90 €	1,00 €
Teenuste tulu küllastaja kohta	0,68 €	0,70 €	0,75 €	0,75 €	0,80 €	0,80 €
Müügitulu küllastaja kohta	0,52 €	0,60 €	0,65 €	0,70 €	0,80 €	0,80 €
Padise klooster						
Piletimüügi tulu küllastaja kohta			2,30 €	2,30 €	2,30 €	2,30 €
Teenuste tulu küllastaja kohta			0,75 €	0,75 €	0,80 €	0,80 €
Müügitulu küllastaja kohta			0,70 €	0,70 €	0,70 €	0,75 €

TABEL 8: SIHTASUTUSE FINANTSPROGNOOS 5 AASTAKS - TULUD³

	2014	n-1	n	n+1	n+2	n+3
Tulud						
Riigitoetus (<i>kasv 4%</i>)	137 155 €	142 641 €	148 347 €	154 281 €	160 452 €	166 870 €
Keila linn (<i>kasv 5%</i>)	0 €	16 000 €	16 000 €	16 800 €	17 640 €	18 522 €
Padise vald (<i>kasv 5%</i>)	15 614 €	16 000 €	16 000 €	16 800 €	17 640 €	18 522 €
Harjumaa Omavalitsuste Liit (<i>50% Keila ja Padise panusest, kasv 5%</i>)	0 €	8 000 €	8 000 €	8 400 €	8 820 €	9 261 €
Kokku asutajad	152 769 €	182 641 €	188 347 €	196 281 €	204 552 €	213 175 €
<i>Külastajate arv kokku</i>	<i>9 207</i>	<i>9 500</i>	<i>30 000</i>	<i>36 000</i>	<i>39 000</i>	<i>34 000</i>
<i>sh Harjumaa Muuseum</i>	<i>9 207</i>	<i>9 500</i>	<i>10 000</i>	<i>11 000</i>	<i>12 000</i>	<i>12 000</i>
<i>sh Padise klooster</i>	<i>?</i>	<i>0</i>	<i>20 000</i>	<i>25 000</i>	<i>27 000</i>	<i>22 000</i>
Omatulu piletimüügist	6 618 €	7 125 €	53 500 €	66 300 €	72 900 €	62 600 €
<i>sh Harjumaa Muuseum</i>	<i>6 618 €</i>	<i>7 125 €</i>	<i>7 500 €</i>	<i>8 800 €</i>	<i>10 800 €</i>	<i>12 000 €</i>
<i>sh Padise klooster</i>	<i>0 €</i>	<i>0 €</i>	<i>46 000 €</i>	<i>57 500 €</i>	<i>62 100 €</i>	<i>50 600 €</i>
Omatulu teenustest	8 843 €	9 650 €	22 500 €	27 000 €	31 200 €	27 200 €
<i>sh Harjumaa Muuseum</i>	<i>6 243 €</i>	<i>6 650 €</i>	<i>7 500 €</i>	<i>8 250 €</i>	<i>9 600 €</i>	<i>9 600 €</i>
<i>sh Padise klooster</i>	<i>2 600 €</i>	<i>3 000 €</i>	<i>15 000 €</i>	<i>18 750 €</i>	<i>21 600 €</i>	<i>17 600 €</i>
Omatulu müügist	4 795 €	5 700 €	20 500 €	25 200 €	28 500 €	26 100 €
<i>sh Harjumaa Muuseum</i>	<i>4 795 €</i>	<i>5 700 €</i>	<i>6 500 €</i>	<i>7 700 €</i>	<i>9 600 €</i>	<i>9 600 €</i>
<i>sh Padise klooster</i>	<i>0 €</i>	<i>0 €</i>	<i>14 000 €</i>	<i>17 500 €</i>	<i>18 900 €</i>	<i>16 500 €</i>
Omatulu ruumirendist	0 €	300 €	3 500 €	4 150 €	4 150 €	4 500 €
<i>sh Harjumaa Muuseum</i>	<i>0 €</i>	<i>300 €</i>	<i>500 €</i>	<i>650 €</i>	<i>650 €</i>	<i>750 €</i>
<i>sh Padise klooster</i>	<i>0 €</i>	<i>0 €</i>	<i>3 000 €</i>	<i>3 500 €</i>	<i>3 500 €</i>	<i>3 750 €</i>
Täiendav projektitulu (<i>va välisprojektid</i>)	15 089 €	15 000 €	16 000 €	16 000 €	16 000 €	16 000 €
Kokku omatulu	35 345 €	37 775 €	116 000 €	138 650 €	152 750 €	136 400 €
Kokku tulud	188 114 €	220 416 €	304 347 €	334 931 €	357 302 €	349 575 €
Omatulu % eelarvest	19%	17%	38%	41%	43%	39%

3 Finantsprognoosis on alusaastaks n arvestatud aastat, kui on lõpule viidud Padise kloostri arendusprojekt, n-1 on esimesele täistegevusaastale eelnev ettevalmistav aasta, kus asutuse käivitamisega kaasnevad kulud on tekkinud, kuid kloostri tegevus pole veel käivitunud. Finantsprognoos ei sisalda investeringuprojektide maksumust.

TABEL 9: SIHTASUTUSE FINANTSPROGNOOS 5 AASTAKS - KULUD⁴

	2015	n-1	n	n+1	n+2	n+3
Kulud						
Personalikulud	135 648 €	165 000 €	190 000 €	199 500 €	209 475 €	219 949 €
<i>sh Padise personalikulud (2014 andmetel)</i>	12 887 €					
Majandamiskulud	55 736 €	55 380 €	114 250 €	131 300 €	126 800 €	126 800 €
<i>sh administreerimiskulud</i>	4 360 €	5 000 €	6 500 €	6 500 €	6 500 €	6 500 €
<i>sh lähetuskulud</i>	470 €	2 000 €	2 500 €	2 500 €	2 500 €	2 500 €
<i>sh koolituskulud</i>	760 €	3 000 €	3 000 €	3 000 €	3 000 €	3 000 €
<i>sh kinnistute, hoonete ja ruumide majandamiskulud</i>	27 100 €	30 000 €	70 000 €	80 000 €	80 000 €	80 000 €
<i>sh sõidukite ülalpidamiskulud</i>	2 786 €	2 800 €	5 600 €	5 600 €	5 600 €	5 600 €
<i>sh info- ja kommunikatsiooni-tehnoloogia kulud</i>	2 049 €	3 000 €	4 000 €	4 500 €	4 500 €	4 500 €
<i>sh inventari kulud</i>	2 460 €	3 500 €	5 000 €	6 000 €	6 500 €	6 500 €
<i>sh meditsiinikulud ja hügieenitarbed</i>	78 €	80 €	150 €	200 €	200 €	200 €
<i>sh teavikud ja kunstiesemed</i>	1 478 €	1 500 €	2 500 €	3 000 €	3 000 €	3 000 €
<i>sh ürituste ja näituste korraldamine</i>	3 401 €	4 500 €	15 000 €	20 000 €	15 000 €	15 000 €
<i>sh Padise maj.kulud ja kultuuriürituse korraldamise kulud (2014 andmetel)</i>	10 794 €					
Kokku kulud	191 384 €	220 380 €	304 250 €	330 800 €	336 275 €	346 749 €
Kokku tulud	191 384 €	220 416 €	304 347 €	334 931 €	357 302 €	349 575 €

Märkused: Hetkeseisu veerus 2015 on arvestatud Harjumaa Muuseumi kavandatud eelarve ja Padise kloostri 2014. aasta tegelik eelarve.

Kuluprognosis puhul on tegemist esialgse arvutusega, kuna tegelik eelarve sõltub olulises osas teguritest, mida uuringu koostamise ajal ei ole autoritel teada. Personalikulude osas on aluseks võetud muuseumide senine palgatase, lisatud täiendavad töökohad ning arvestatud sellega, et teatud ametikohtadele (nt turundusjuht) on vaja maksta tänasest palgatasemest suuremat palka, samuti vajadusega tõsta muuseumi tegevuse laienemisel töötajate üldist palgataset. Kõige suurema küsimärgiga on kinnistute, hoonete ja ruumide majandamiskulud, seda ennekõike Padise kloostri puhul. Prognoosi koostamisel on lähtutud informatsioonist, mille kohaselt Padise kloostri projekti juhtimise, ekspositsiooni koostamise ja käivitusfaasis turundamise kulud sisalduvad piirkondade konkurentsivõime tugevdamise projektis.

⁴ Kulude prognoosis on n aasta ühendatud täies mahus käivitamine eeldusel, et ellu on viidud Padise kloostri arendusprojekt, n-1 on sellele eelnev ettevalmistav aasta, kus kulusid tuleb teha (ekspositsiooni ettevalmistus, personal), kuid sissetulekuid veel ei ole.

TABEL 10: SIHTASUTUSEGA SEOTUD INVESTEERINGUVAJADUS LÄHIAASTATEL⁵

Kulud	
Padise klooster (ainult investeeringutega seotud kulud, piirkondade konkurentsivõime projekt sisaldab lisaks ka turundusvahendeid 98 000 eurot, info allikas on valla poolt esitatud materjalid, mis erineb mõneti piirkondade konkurentsivõime tegevuskavas toodud summadest)	
Kloostrihoone restaureerimine	980 000 €
Kloostri ekspositsioon	70 000 €
Valitsejamaja konserveerimine	452 000 €
Padise klooster kokku:	1 502 000 €
Harjumaa Muuseum (vastavalt esitatud investeeringutetaotlusele aastateks 2016-2019)	
Ajutiste näituste saali renoveerimine	21 000 €
Fuajee renoveerimine	7 300 €
Harjumaa Muuseum kokku:	28 300 €
Kokku kulud	1 530 300 €

PADISE KLOOSTRI ARENDUSPLAANID

Harju maavanema poolt siseministrile 5. märtsil 2015 esitatud Harju maakonna piirkondade konkurentsivõime tugevdamise tegevuskava ja Harju maakonna arengustrateegia 2025 sisaldavad Padise kloostri väljaarendamist. Tulenevalt Harjumaa konkurentsivõime tugevdamise kava prioritseerimise alustest 2014-2020 on ühenduste arendamise ja ettevõtluse tugitaristu kaasajastamise kõrval kolmanda prioriteedina välja toodud sihtkoha eripära rõhutavate terviklike turismitoodete ja -atraksioonide arendamine ja sihtkoha kui võrgustiku arendamine. Selles kontekstis on Padise klooster välja toodud kui objekt, millel on suur potentsiaal muutuda Looda-Eesti piirkonna turismikeskuseks.

Esitatud tegevuskavas on Padise kloostri arendamine toodud nimekirjas üheksanda objektina, kusjuures tegemist on esimese kultuuri- ja turismiobjektiga. Tegevuskavas on investeeringu mahuks kavandatud 1,4 mln eurot, millest toetus moodustab 1,19 mln eurot ning valla finantseering 15% ehk 0,21 mln eurot. Tegevuskavas toodud projekti andmed:

Objekt: Padise kloostrikompleksi arendamine interaktiivseks külastuskeskuseks

Arendatava objekti planeeritavad kulud:

- 1. Padise kloostri konserveerimine vastavalt AS RESTOR koostatud Padise kloostri konserveerimistöde põhiprojektile aastast 2012.*
- 2. Padise mõisa endise valitsejamaja konserveerimistöde põhiprojekti koostamine Padise interaktiivseks külastuskeskuseks vastavalt OÜ Kapiteel koostatud eskiisprojektile 2010. aastast.*
- 3. Padise mõisa endise valitsejamaja konserveerimine Padise interaktiivseks külastuskeskuseks vastavalt valmivale põhiprojektile.*

⁵ Investeeringuvajadus sisaldab sihtasutusega seotud investeeringuid (Padise kloostri projekt, Harjumaa Muuseumi investeeringuvajadused), sõltumata sellest, kas hooned kuuluvad tulevikus tõenäoliselt sihtasutusele (Harjumaa Muuseumi peahoone) või jäävad asutajate bilanssi (Padise klooster Padise vallale). Tabel ei sisalda Keila linna investeeringuid jõesaare, sh pargi arendamiseks. Samuti lisanduvad tabelisse võimalikud investeeringud maakonna kultuurimälestiste kasutuselevõtuks haridus- ja ekskursiooniprogrammides (sh Peeter Suure merekindluse objektide korrastamine).

Arendatava objekti sotsiaal-majandusliku mõju ulatus:

Padise klooster on rahvusvaheliselt tähenduslik objekt, mis omab ajaloolisi seoseid Euroopa ja Skandinaavia kultuuriruumiga (ristisõjad ja Rooma paavsti mõjuala, tsistertslased kui üle Euroopa tuntud ordu, Padise emaklooster Riia lähedal Dünamündes, Padise valdused Lõuna-Soomes tänase Helsinki, Porvoo ja Sipoo aladel) ning on seeläbi kõnekas turistidele üle maailma. Padise klooster on kõige ulatuslikumalt säilinud tsistertslaste klooster Skandinaavias ja Põhja-Euroopas, võimaldades kõige selgemini tutvustada kloostrielu ja keskaegset arhitektuuri, olles väärtuslik just oma ulatusliku originaalsubstantsi poolest. Padise kloostrit on 20.-21. sajandil ulatuslikult uuritud (Villeem Raam, Rein Zobel, Villu Kadakas) ning konserveerimistöõde projekteerimisel on aluseks võetud kloostri ajaloo ja arheoloogilised uuringud.

Padise kloostri logistiliselt hea asukoha tõttu Tallinn-Keila-Haapsalu maanteel ca 45 km Tallinnast otse maantee ääres on objekt lihtsasti juurdepääsetav, kloostri teenindamiseks vajalikud parklad on juba praegu osaliselt välja ehitatud, võimaldades üheaegselt ligipääsu kuni 500 külastajale korraga. Padise mõisa endine valitsejamaja, mis paikneb kloostri vahetus läheduses, on logistiliselt ideaalne paik kloostrit teenindava külastuskeskuse loomiseks. Selles hoones saab paikneda piletimüük, suveniiri- ja käsitööpood, näitusesaal, kloostri raamatukogu, postkontor, mõned käsitöö meistrikojad, avalikud tualetid.

Padise klooster toob piirkonda turiste juba täna ning seeläbi kliente juurde piirkonna teistele turismiettevõtetele (majutus, toitlustus, vaatamisväärsused, käsitöö- ja kultuuriturism). Piirkond, millele kloostri mõju ulatub, on kindlasti laiem Padisest. Kloostri kui turismimagneti mõju ulatub kindlasti kogu Harjumaale, Loode-Eestisse, laiemalt Lääne-Eestisse ning on seeläbi ka maakonnaülene. Padise kloostri külastuskeskuse kavandavas suveniiripoes eelistatakse müüa kohalikku käsitööd, seeläbi saavad kogu Loode-Eesti regiooni käsitööettevõtjad võimaluse oma toodete müügiks, meistririkodasid renditakse suviseks perioodiks välja piirkonna käsitöölisele, külastuskeskus jagab turismiinfot, võimaldades piirkonna majutus- ja toitlustusettevõtetele end reklaamida.

Oodatav tulemus:

Padise kloostri ning külastuskeskuse väljaarendamisest saavad kasu kohalikud ettevõtjad (Padise valla 18 käesoleval ajal turismiga tegelevat ettevõtet, lisaks kauplused, toidu- ja käsitöötootjad), ettevõtjad laiemalt Loode-Eesti piirkonnast (ca 50 turismiettevõtet), Padise kloostrikompleksi väljaarendamisega loome võimalusi ka Tallinna ja kogu Harjumaa ning Haapsalu ja Lääne-Eesti turismiettevõtetele. Luuakse juurde 4 töökohta, suvehooajal lisanduvad giidide ning ka ümberasuvates toitlustus- ja majutusettevõtetes teiste teenindajate töökohad. Kaudset abi saavad kuni 10 piirkonna ettevõtet. Kloostri ja külastuskeskuse väljaarendamise kaudu tekib eraettevõtjatel huvi piirkonda investeerimiseks. Potentsiaalne täiendavate investeeringute hulk Padisel: Padise mõis 500 000 eurot, Kloostri Köök 150 000 eurot. Eriti oluline on, et projekti realiseerumisel saab võimalikuks turvalisuse ja järelevalve tagamine riikliku muinsuskaitse all olevas kloostrikompleksis, mis on populaarne külastusobjekt.

Uuringu läbiviijate hinnangul täidaks Padise kloostri väljaarendamine piirkonna konkurentsivõime tugevdamise eesmärgi ja omaks eeldusi turismimagnetiks saamisel. Seejuures on oluline valla enda valmisolek panustada arendusprojekti elluviimisesse. Samas peame oluliseks rõhutada, et kloostri ja valitsejamaja projektide realiseerimine iseenesest ei taga külastuskeskuse käivitumist oodatud mahus, selleks on vaja väga selget nägemust ja sisulist kontseptsiooni, tugevat organisatsiooni, sh müügi- ja turundusvõimekust ja toimivat koostöövõrgustikku. See omakorda eeldab täiendavaid investeeringuid, mida Padise vald ei pruugi suuta investeeringu omafinantseeringu kõrval katta. Hetkel on kavas katta külastuskeskuse käivitamise ja käigushoidmisega tekkivad kulud omafinantseeringu arvelt, kuid see ei ole realistlik plaan. Esiteks eeldab käivitamine kulutusi, mis hakkavad omatululisi teenima teatud viiteajaga. Teisalt ei suuda ka oluliselt edukamad muuseumid-külastuskeskused Eestis hakkama saada ilma riigi- ja omavalitsuse poolse finantseerimiseta. Seetõttu oleks Padise vallal ühendmuuseumist tervikuna võimalus võita.

8. KOKKUVÕTE

Uuringu käigus analüüsiti eri võimalusi muuseumide (ja laiemalt kultuuripärandi) valdkonna terviklikuks arendamiseks Harjumaal ning hinnati ühendmuuseumi SA Harjumaa Kultuuripärand võimalusi tuua maakonna kultuuriellu lisaväärtust.

Analüüsi tulemusena peame kõige potentsiaalsemaks variandiks Harjumaa Muuseumi (koos filiaaliga Paldiskis) ja Padise kloostri baasil ühise organisatsiooni väljaarendamist, kus asutajatena liituvad lisaks Keila linnale ja Padise vallale ka riik ja Harjumaa Omavalitsuste Liit.

Tekkival muuseumil on soodsate arengute korral suur potentsiaal muutuda maakonna keskseks kultuuripärandialaseks kompetentsikeskuseks ja Harjumaa lääneosa külastatavaimaks turismisihtkohaks ning maakonna juhtivaks muuseumihariduse programmide elluviijaks.

Jõuline arenguhüpe nii tegevuse kvaliteedis kui külastajanimbrites oleks võimalik saavutada juhul, kui Padise kloostri arendusprojekt leiab toetust piirkondade konkurentsivõime tõstmise toetusmeetmest ning jätkatakse Keila jõesaare arendamisega. Samas on võimalik organisatsiooniliste ressursside olemasolul juba täna pakkuda Padisel täiendavaid teenuseid ja hooajalist külastuskogemust ning seeläbi suurendada omatululid, mida suunata teenustepakettide väljaarendamise ja vajalike tööde elluviimiseks.

Külastuskeskusena oleks loodaval sihtasutusel potentsiaal kujuneda mitte ainult Lääne-Harjumaa, vaid kogu Loode-Eesti konteksti arvestades tõsiseltvõetavaks turismimagnetiks. Sihtasutus külastuskeskustega Keilas, Padisel ja Paldiskil koos teiste kultuuripärandi objektidega, sh Klooga memoriaali, Peeter Suure merekindluse objektidega, piirkonnas asuvate mõisade ja teiste arhitektuurimälestistega, looduspärandiga, piirkonna turismiteenuste osutajatega (turismitalud ja turismiatraktsioonid, hotellid, toitlustus, logistika jt) moodustavad tugeva võrgustiku, mis pakuvad külastajatele terviklikku külastuskogemust mitmekülgsete teenustepakettide näol. Kogu piirkonda turundatakse terviklikult ja koostööpartnerite vahel toimib efektiivne ristturundus.

Hariduskeskuse arendamisel tuginetakse senisele Harjumaa Muuseumi heale koostööle maakonna koolidega, kuid ambitsiooniks on jõuda oluliselt suurema arvu koolideni, seda nii Harjumaalt ja Tallinnast kui ka mujalt Eestis. Ühendasutus koos partneritega suudab pakkuda atraktiivseid haridusprogramme, mis kajastavad Harjumaa ja Eesti ajaloo eri külgi ning pakuvad rohkelt võimalusi aktiivseks tegevuseks. Sihtasutuse haridusprogrammid sisaldavad uudseid teemakäsitlusi, näiteks võiks lisaks ajaloo- ja kunstiopetuse tundidele pakkuda riigikaitseteemalisi programme, sidudes ajaloolise vaate (Peeter Suure merekindlus, Klooga memoriaal) sissevaatega tänapäevasse riigikaitseüsteemi (Ämari, Paldiski).

Maakonnas tegutsevate väikemuuseumide nõustajana saab ühendasutusel olema senisest veelgi aktiivsem roll. Maakonnamuuseumi funktsiooni kandjana seisab SA Harjumaa Kultuuripärand selle eest, et muuseumiteenus oleks kättesaadav kogu maakonnas, nõustades ja koolitades sellel eesmärgil maakonna väikemuuseumide spetsialiste, korraldades ühisturundust ühiste tutvustavate materjalide, kaartide ja marsruutide väljatöötamise näol, viies ellu ühisprojekte haridusprogrammide ja uurimisteede osas, tehes koostööd väljatöötatud näituste viimiseks teistesse muuseumidesse ning osaledes ühiste näituste koostamisel.

Organisatsiooni ülesehitamisel peame kõige sobivamaks lahenduseks teiste samalaadsete muuseumide kogemust, kus ühendorganisatsiooni osad funktsioneerivad iseseisvate brändidena (Harjumaa Muuseum või Keila muuseum, Padise klooster, Amandus Adamsoni Ateljeemuuseum). Organisatsioon peaks olema võimalikult kompaktnel, teenuseid tuleks võimalusel osta sisse või lahendada koostöös võrgustikku kuuluvate osapooltega (teised turismiteenuste pakkujad). Kuigi algfaasis on mõistlik alustada väiksema arvu asutajatega ning osapooltega, siis hiljem on võimalik teistel maakonnas tegutsevatel muuseumidel sihtasutuse tegevusega liituda.

Välja pakutud lahendusvariant on kõikidest analüüsitud variantidest kõige suurema lisaväärtusega, kuna pakub antud juhul kõikidele osapooltele võit-võit lahendust (mudeli puhul võivad kõik sihtasutuse asutajad). Harjumaa Muuseumil on tugev museoloogiline ja organisatsiooniline kompetents, kuid puudub turismimagnetina käsitletav objekt. Padise kloostri on suur potentsiaal külustuskeskusena, kuid puudub organisatsiooniline võimekus. Maakonna tasandil võidetakse juurde tugeva maakondliku brändina kasutatav ja kompleksse teenuspaketiga kultuuripärandi asutus ning riigi seisukohast pakub ühendmuuseum nõustamist väikemuuseumidele ja muinsuskaitsealaseid teenuseid objektide omanikele.

Järgmiste sammudena tuleks põhimõttelise otsuse järel tuua kokku võimalikud asutajad (Keila linn, Padise vald, HOL ja riik), leppida kokku detailses tegevuskavas ning komplekteerida meeskond, kes asub loodavat sihtasutust ette valmistama. Investeeringute poolelt peab loodav meeskond valmistama ette tugeva sisulise projekti ja kontseptsiooni Padise kloostri kui külustuskeskuse käivitamiseks ja Keilas asuva muuseumi püsiekspositsiooni uuendamiseks, samuti töötama koostöös partneritega välja teenustepaketid ja haridusprogrammid koos turundusplaaniga. Käesoleva uuringu koostajad usuvad, et loodaval sihtasutusel on selge potentsiaal tõusta tõsiseltvõetavaks tegijaks Eesti muuseumi- ja kultuuripärandi maastikul.

Ragnar Siil, Ott Sarapuu, Jaanika Mürsepp
Creativity Lab OÜ, www.creativitylab.ee
Tallinn, juuni 2015