

VALGA VALLA MUUSEUMITE KOOSTÖÖMUDEL

VALGAMAA ARENGUAGENTUUR
16.03.2026



Sisukord

1. Muuseumid Eestis	2
2. Valga Muuseumi ja SA VIKP (Valga Sõjamuuseum) hetkeolukord	3
2.1 Lühikirjeldus	3
2.2 Juhtimisstruktuur	7
2.3 Finantsanalüüs	8
2.4 Vötmetähelepanekud kohtumistest	11
3. Valga Muuseumi ja SA Valga Isamaalise Kasvatuse Püsiekspositsiooni (SA VIKP/Valga Sõjamuuseum) koostöömudel	13
3.1 Koostöömudel „Strateegiline partnerlus“	13
3.2 Koostöömudel 2 „Üks muuseum kaks identiteeti“	14
3.2.1 Tegevuskava	15
3.2.2 Juhtimisstruktuur	16
3.2.3 Koostöö	16
3.2.4 Finantsanalüüs	17
3.2.5 Eelised ja ohud	19
3.2.6 Riskianalüüs	20
5. Kokkuvõte	21

1. Muuseumid Eestis

Eesti muuseumimaastik on tihe ja mitmekesine, ulatudes suurtest riiklikest sihtasutustest väikeste erakogudeni. Statistikaameti ja Kultuuriministeeriumi 2024.–2025. aasta andmetel on Eestis kokku ligi 160–170 muuseumi, millel on üle 230 külastuskoha. Kuigi muuseumide arv püsiregistrites võib olla suurem, jaotuvad aktiivselt tegutsevad ja statistikas kajastuvad muuseumid omanikuvormi järgi järgmiselt:

- Riigimuuseumid ja riigi sihtasutused (u 30%): Kultuuriministeeriumi haldusalas on 3 riigimuuseumi ja 17 sihtasutust (mis haldavad mitmeid filiaale). Kokku loetakse riigi poolt hallatavateks või riigi asutatud sihtasutusteks u 44 muuseumiüksust.
- Kohaliku omavalitsuse muuseumid (u 50%): see on arvuliselt suurim grupp, kuhu kuuluvad piirkondlikud koduloomuuseumid ja kohaliku tähtsusega kultuuriasutused. Kokku on neid Eestis ligikaudu 85–90.
- Eraõiguslikud muuseumid (u 20%): siia kuuluvad nii eraisikutele kuuluvad kogud kui ka ettevõtete või MTÜ-de loodud ekspositsioonid. Nende arv on viimastel aastatel püsinud 30–40 vahel (statistiliselt kajastatud üksused).

Regionaalselt asub Harjumaal (sh Tallinn) ligi 40% kõigist Eesti muuseumidest ja siia koondub üle poole kõigist külastustest. Tartumaa järgneb Harjumaale nii muuseumide arvu kui ka külastatavuse poolest, olles oluline teadus- ja haridusmuuseumide keskus. Saaremaa ja Läänemaa paistavad silma suurima külastuste arvuga 1000 elaniku kohta, mis on tingitud tugevast suvisest turismihooajast.

2024. aastal tehti Eesti muuseumidesse kokku ligi 2,6 miljonit külastust, mis näitab stabiilset kasvu (u 6,5% võrreldes eelneva aastaga). Eestis on käivitunud Muuseumikaart, mis on oluliselt suurendanud kohalike elanike külastusaktiivsust – kaardi omanikud teevad aastas keskmiselt üle 85 000 külastuse.

Välituristide külastused kasvasid 18,2% võrra 873 000-ni. Alla 9-aastased lapsed külastasid muuseumi ligi 169 000 korral. Muuseumid pakkusid kokku 907 näitust. 2024. aastal töötas muuseumides 1 496 inimest.

Tabel 1. Muuseumite kokkuvõte

Näitaja	Andmed (2024/2025)
Muuseumite külastuste arv kokku	2,6 miljonit
Kõige külastatavam muuseum	Teaduskeskus AHHA (Tartu)
Populaarsed riiklikud muuseumid	Lennusadam (Eesti Meremuuseum), KUMU, Eesti Rahva Muuseum (ERM)

Eesti muuseumivaldkonna rahaline maht ulatub aastas üle 100 miljoni euro. 2024. aasta seisuga olid Eesti muuseumide kogutulud ligikaudu 102 miljonit eurot.

Tulude allikad:

- riiklikud ja kohalikud toetused: Moodustavad ligi 60–70% eelarvest (Kultuuriministeerium eraldas 2024. aastal tegevustoetusteks u 22,6 mln € + halduskulud);
- omatulu (piletid, teenused): Moodustab keskmiselt 30%. Omatulu osakaal on suurim suurtes Tallinna ja Tartu muuseumides ning teaduskeskustes.

Kulud: jooksvad kulud (tööjõud, haldus, näitused) on u 94 miljonit eurot, mis tähendab, et valdkond tegutseb tervikuna napilt positiivse või tasakaalus eelarvega.

2. Valga Muuseumi ja SA VIKP (Valga Sõjamuuseum) hetkeolukord

2.1 Lühikirjeldus

Valga valla muuseumite koostöömudeli loomise eesmärk on liikuda killustatud majandamiselt ühtsele ja tugevale platvormile. Tagada, et vaatamata vähenevale riiklikule toetusele, jäävad muuseumid kättesaadavaks, on professionaalselt hooldatud ning pakuvad külastajatele kõrgetasemelist elamust. Projekti raames toimusid järgmised tegevused:

1. Juhtrühma moodustamine

Valga vallavalitsus moodustas 8. aprill nr 4-1/5 käskkirjaga juhtrühma koosseisus :
esimees: kultuurivaldkonda kureeriv asevallavanem;

aseesimees: kultuurispetsialist;

liikmed: Neeme Punder, Meelis Kivi, Ivar Unt, Esta Mets, Viljar Schmidt, Andres Olesk, Hanno Valdmann, Sander Jürisson, Virve Tuubel, Siim Õismaa, Rainer Kuutma, Ester Kukk.

2. Olukorra analüüsiks ja sidusrühmade kaasamiseks toimusid ajurünnakud ja SWOT analüüsid

23.05.2025 SA Valga Isamaalise Kasvatuse Püsiekspositsiooni meeskonnaga.

02.06.2025: Valga Muuseumi personaliga.

Mõlema kohtumise fookuses oli seniste tegevusmudelite kaardistamine, organisatsiooniliste tugevuste ja nõrkuste analüüs ning potentsiaalsete tulevikuvisionide kaardistamine.

3. Juhtrühma töönoupidamised

Juhtrühma koosolekutel keskenduti andmete sünteesile ja koostöövõimaluste süstematiseerimisele:

30.06.2025 analüüsiti muuseumide tegevusspetsiifikat ja tuvastati institutsionaalne ühisosa. Teostati võrdlev ülevaade asutuste arengukavadest ja finantsseisundist ning defineeriti esmased suunad ühisturunduslikuks tegevuseks.

10.10.2025 analüüsiti finantsnäitajaid ja institutsionaalseid reforme. Arutelu keskmes oli Valga muuseumi võimalik ümberkujundamine eraõiguslikuks juriidiliseks isikuks, eesmärgiga tõsta asutuse investeerimisvõimekust ja laiendada projektipõhise rahastuse saamise võimalusi. Otsustati kaasata Lõuna-Eesti turismiregiooni (DMO) esindaja, pakkumaks välist ekspertiisi koostöö sünergia ja ideekorje tõhustamiseks.

4. Vahearuandlus ja planeerimine kohaliku omavalitsuse tasandil

16.01.2026 toimunud töönõupidamisel Valga valla esindajatega esitleti vahetulemusi. Kohtumise käigus määratleti lõpuseminari sihtrühmad ja kinnitati ürituse toimumise raamistik.

5. Projekti lõpuseminar ja tegevuskava formeerimine

25.02.2026 toimunud seminaril esitleti väljatöötatud muuseumide koostöömudeleid. Lõuna-Eesti DMO esindaja andis ülevaate regionaalsest projektist „Välisuruvõimekusega turismiettevõtluse arendamine ja Lõuna-Eesti turismitoodete turundamine madalhooajal“, sidudes selle Valga linna ja muuseumite arenguperspektiividega. Seminaril koostati tegevuskava, mis sätestab konkreetsed tegevused valdkonna arendamiseks.

Täname Valga Muuseumi juhti Neeme Punderit ja Valga Isamaalise Kasvatuse Püsiekspositsiooni juhti Meelis Kivi ning mõlema muuseumi töötajaid sisendi andmise eest, suur tänu Sander Jürissonile, Virve Tuublile ja Siim Õismaale protsessi panustamise ja kaasamõtleamise eest.

Valga muuseumite võrdlev ülevaade

Valga on oma olemuselt unikaalne piiriülene linn ning see peegeldub ka siinses muuseumimaastikus. Kuigi linn ei ole suur, on siinsed kaks peamist muuseumi oma fookuselt üsna erinevad – üks keskendub piirkonna ajaloo ja kultuurile, teine aga sõjaajaloole.

Tabel 2. Muuseumite võrdlus

Kriteerium	Valga Muuseum	Valga Isamaalise Kasvatuse Püsiekspositsioon (Sõjamuuseum)
Peamine fookus	Valga maakonna ja linna ajalugu, loodus, kunst.	Sõjaajalugu, riigikaitse, sisejulgeolek, militaartehnika.
Asukoht	Ajalooline "Säde" seltsimaja (Vabaduse 8).	Pikk tn 16 (endine piirivalvekordoni ala).
Kogud	Arheoloogia, etnograafia, fotokogu, kohaliku eluolu esemed.	Relvakogu, arhiivi,- foto ja esemekogu, audio-visuaalmaterjalide kogu
Külastuskogemus	Hariv, näituste keskne.	Interaktiivne, hariv, väliekspositsiooniga, riigikaitse ja

Kriteerium	Valga Muuseum	Valga Isamaalise Kasvatuse Püsiekspositsioon (Sõjamuuseum)
		siseturvalisuse teoreetiline ja praktiline õpe
Peamine sihtgrupp	Kultuurihuvilised, kooligrupid, suguvõsaurijad.	Jõustruktuurid, sõjaajaloohuvilised, haridusasutused.

Valga muuseum on Valgamaa kultuuripärandi kogu ja piirkondliku identiteedi hoidja. Muuseumi hallata on ligi 85 000 museaali, sealhulgas ulatuslikud foto-, ajaloo-, arheoloogia- ja looduskogud. Muuseumis on väga põhjalik ülevaade Valga ja Valka lahutamisest 1920. aastal ning sellest, kuidas piir on linnaelu läbi aegade mõjutanud ning regulaarselt vahetuvad näitused ja töötoad, toimuvad loengud ja kontserdid. Valga muuseum asub ühes linna kaunimas hoones – 1911. aastal valminud juugendstiilis "Säde" seltsimajas .

- Tugevused

- Süsteemne koostöö haridusasutustega – pea pooled maakonna õpilastest osalevad muuseumi programmides.
- Aktiivne ja sisukas näitustegevus (keskmiselt üle 10 ajutise näituse aastas).
- Populaarsed ja põnevad sündmused, mida korraldatakse koostöös tegusaid vabatahtlikke koondava Muuseumisõprade seltsiga.
- Kokkuhoidev, pädev ja teotahteline meeskond.
- Unikaalne asukoht ja tähenduslik muuseumihoone piirilinnas, mis võimaldab rahvusvahelist koostööd.

- Väljakutsed

- Vananenud keskkond: Püsiekspositsioon vajab sisulist ja vormilist uuendamist.
- Hoiutingimused ja ruumipuudus: Hoidlapinnad ei vasta täielikult kaasaegsetele nõuetele (säilitusnõuetele vastab u 60% pinnast).
- Ressursid: piiratud rahaline ja inimressurss takistab kogude digitaliseerimist, teadustööd ja tegevuse (sündmuste korraldamise) järjepidevust, seega väljakutseks nelja valdkonna, kultuuri, hariduse, teaduse ja meelelahutus katmine.

SA Valga Isamaalise Kasvatuse Püsiekspositsioon (Valga Sõjamuuseum)

Valga sõjamuuseum on militaarajaloole ja isamaalisele kasvatusele keskendunud sihtasutus, mis haldab endist ajaloolist sõjaväelinnakut. Tegemist on Euroopa ainulaadse militaarteemapargiga, mis eksponeerib Eesti jõustruktuuride ajalugu, sõjatehnikat ja relvastust. See ei ole lihtsalt "klaasvitriinide taga asuvate asjade" muuseum, vaid militaarne teemapark, kus näeb ehtsat rasketehnikat (nt tank T-34, soomukid, helikopterid Mi-8 ja

Robinson) ning metsavendade punkri koopiat ja Eesti ja Läti piirivalve, politsei ja pääste ajalugu. Demineerijate tegevusest ülevaade, Eesti Ohvitseride, Tartu vangla näitus, KUP pataljoni ajalootuba. Valga Sõjamuuseumis on Baltikumi üks suuremaid relvanäituseid ja Euroopa ainuke Kaitsepolitsei ajaloo näitus.

Põhitegevused:

- ekspositsioon sõjaajaloost ja Eesti jõustruktuuride ajaloost (kogumine, korrastamine, digitaliseerimine, näituste uuendamine);
- isamaalise kasvatus, riigikaitseõppe ja siseturvalisuse õppe korraldamine (loengud, õppematkad jne);
- rahvusvahelise Valga militaarajaloo festivali korraldamine;
- elamuslikud teenused, mis haakuvad haridusliku tegevusega: laskesimulaatorid, laser-tag ja sõidud militaartechnikaga, harjutusalad, helikopteri simulatsioon.

• Tugevused

- Pikaajaline koostöö: haridusasutustega riigikaitse- ja siseturvalisuse teoreetilised ja praktilised õppeprogrammid, teiste (sõja)muuseumitega, ministeeriumitega, jõustruktuuridega. Head isiklikud kontaktid.
- Ekspositsiooni ainulaadsus: lai valik sõjatehnikat ja militaarajalugu käsitlevad eksponaadid. Üks Baltikumi suuremaid vormi ja rakme kogusid, millega toetatakse oma suurüritusi ja laenutatakse filmitegijatele ja teatritele kultuuriprogrammide jaoks.
- Taristu: muuseumi asukoht ja lai tegutsemispekter hoonete rendist, näituste ja sündmuste korraldamiseni, väljaspool territooriumi asuvad lahingupaigad ja harjutusalad.
- Populaarsed ja põnevad sündmused, mida korraldatakse koostöös tegusate vabatahtlikega.
- Kokkuhoidev, pädev ja teotahteline meeskond.

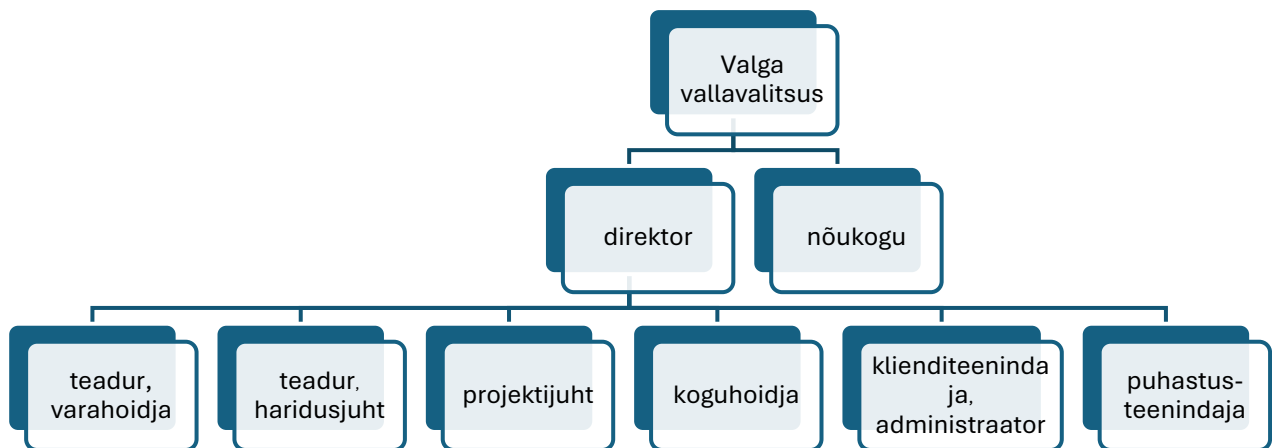
• Väljakutsed

- Infrastruktuur: vajadus rajada varjualuseid välieksponaatide kaitseks ja renoveerida hooneid (nt nõukogude teemaline näituste maja, laser-tag ala).
- Ekspositsioon: pidev vajadus püsiekspositsiooni täiendamiseks ja uute tehnoloogiliste lahenduste (nt simulatsioonid) integreerimiseks.
- Sihtgrupid: vajadus kaasata senisest enam muukeelset elanikkonda ja arendada välja tugevamad uurimissuunad.
- Ressursid: meeskonnal suur töökoormus ja alamehitatus, rahastusmudel ebakindel.

2.2 Juhtimisstruktuur

Mõlema asutuse juhtimisstruktuurid on sarnased, kuigi juriidiline vorm on erinev, Valga Muuseum on munitsipaalasutus (Valga valla hallatav), SA VIKP aga eraõiguslik sihtasutus.

Joonis 1. Valga Muuseumi juhtimisstruktuur



- Valga muuseumi tegevust reguleerib muuseumi põhimäärus ning muuseum allub Valga vallavalitsusele. Muuseumi nõukogu on 5-liikmeline nõuandev organ, mille moodustab vallavalitsus muuseumi arengusuundade hindamiseks ja kavandamiseks. Nõukogusse kuuluvad vallavalitsuse ja -volikogu esindajad ning valdkondlikud eksperdid (nt ERM-ist). Direktor planeerib ja juhib muuseumi igapäevatööd, vastutab eelarve täitmise ja personali eest. Direktoriga sõlmib töölepingu vallavanem. Muuseumi kuus töötajat alluvad direktorile. Vara- ja koguhoidjad tegelevad museaalide säilitamise, arvelevõtmise ja digiteerimisega. Teadurid koostavad näitusi ja viivad läbi haridusprogramme. Projektijuhi ülesandeks on algatada ja ellu viia muuseumi tegevust toetavaid projekte. Klienditeenindaja administraator vastutab muuseumi klienditeeninduse eest.

Muuseumi tegevust toetab Valga Muuseumisõprade Selts. Aastal 2010 asutatud mittetulundusühing aitab koguda, säilitada, eksponeerida ja populariseerida Valgamaaga seotud esemeid ning kultuuripärandit. Ühingu vabatahtlikud aitavad korraldada Valga muuseumi üritusi ning tutvustada ja toetada Valga muuseumi tegevust.

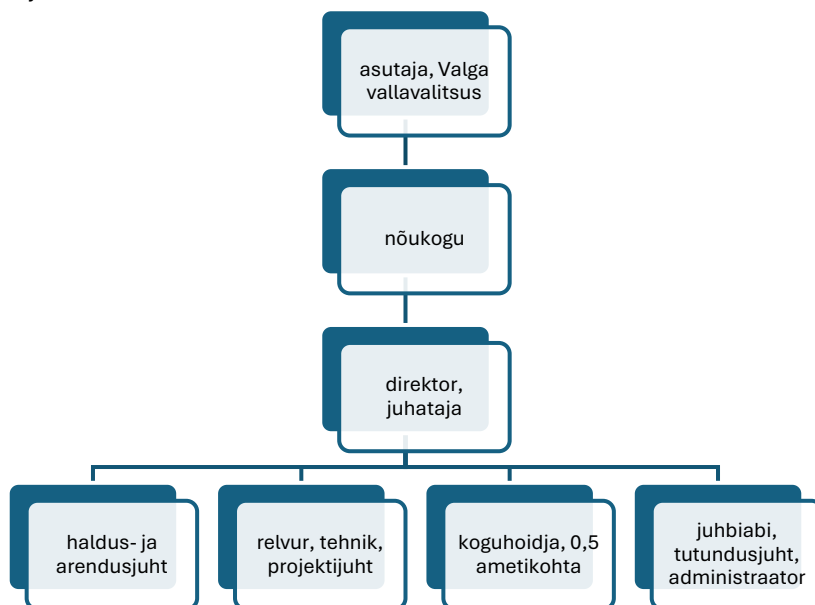
SA VIKP (Valga Sõjamuuseum) juhtimisstruktuur

Sihtasutus on loodud 2008. aastal Valga Linnavalitsuse otsusega. Nõukogu planeerib sihtasutuse tegevust, korraldab juhtimist ning teostab järelevalvet juhatuse tegevuse üle. Nõukogu kinnitab strateegilised otsused. Sihtasutust juhib ja esindab ühe liikmeline juhatus. Juhatus vastutab strateegilise juhtimise, projektide kirjutamise ja igapäevase

majandustegevuse eest. Lisaks on täna täiendavad ülesanded: giid, sõjaajaloo rektor, instruktor, teadustöö. Töötajad alluvad juhatajale.

SA VIKP struktuuris on märkimisväärne roll vabatahtlikel (36 inimest), kes panustavad festivalide korraldamisse ja tehnika restaureerimisse.

Joonis.2 SA VIKP juhtimisstruktuur



2.3 Finantsanalüüs

SA Valga Isamaalise Kasvatuse Püsiekspositsioon (SA VIKP)

Sihtasutuse finantsprofiil on iseloomulik aktiivsele, kuid projektipõhisele ja omatulule orienteeritud organisatsioonile. Sihtasutuse eelarve ja majandusaasta aruande kinnitab sihtasutuse nõukogu.

2025.a. alguses kinnitatud eelarve oli summas 250 000 eurot (2024.a. 242 000 eurot). Eelarve tulemiks kujunes +6 980 eurot (2024.a. + 11 628 eurot). Sihtasutuse tulud on toodud alljärgnevas tabelis.

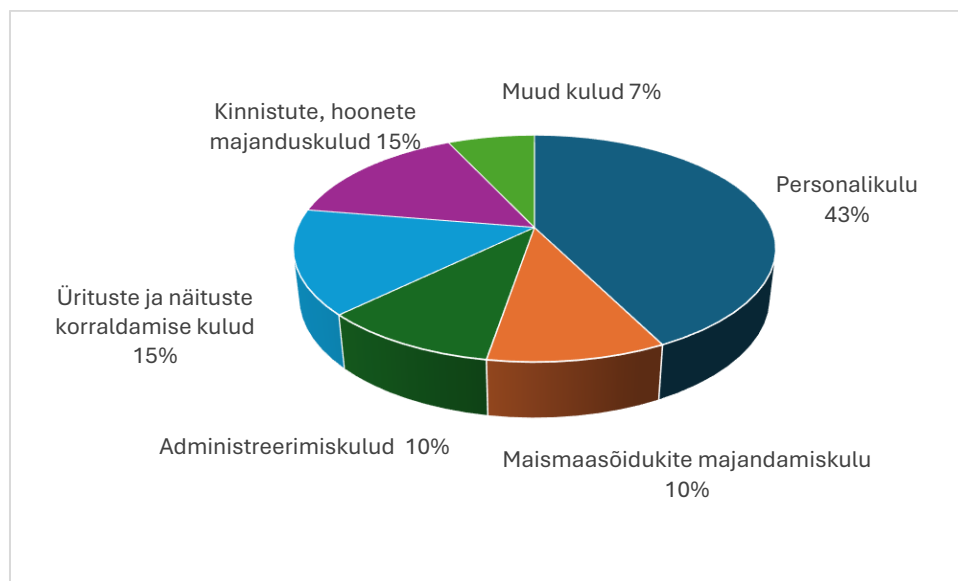
Tabel.3 SA VIKP tulud 2024.a ja 2025. a.

Tulud	Eelarve	Eelarve
	31.12.2025	31.12.2024
Sihtfinantseerimine: Valga Vallavalitsus	125 000	100 000
Sihtfinantseerimine: Siseministeerium	30 000	19 000
Sihtfinantseerimine: Kaitseministeerium (tegevuskulud)	19 200	7 000
Sihtfinantseerimine: Kaitseministeerium (MILFEST)		6 000
Sihtfinantseerimine: Valga Vallavalitsus	0	33 535
Omatulu	84 791	91 237
Tulud kokku	258 991	256 772

2025. aasta tuludest 33% moodustab omatulu, sihtasutuse asutaja Valga Vallavalitsuse sihtfinantseerimine moodustab 48% tuludest. 2025.a. ja 2024.a. investeeringuid põhivarasse ei teostatud. Seisuga 31.12.2025 töötas sihtasutuses 4 inimest: juhataja, muuseumi pedagoog-projektijuht, haldusjuht, relvur-tehnik.

Sihtasutuse kulude jaotus 2025. a eelarves on toodud alljärgneval joonisel. Kõige suuremad kulud on personalikulud, mis olid 2025. aastal 110 194 eurot ehk 43% eelarvest.

Joonis.3 VIKP kulud



Keskmine brutotasu (teatmik.ee andmetel) 2025 IV kv on 1233 €, mis on maakonna keskmisest palgast madalam ning tähendab palgasurvet sihtasutuse eelarvele.

2026. a. eelarve mahuks arvestatakse sama maht, mis 2025.a. Sihtasutuse finantseerijad on samad, mis 2025.a. Rahastamismudeli üle käivad läbirääkimised Siseministeeriumiga. Alates 15.11.2013.a. on sihtasutus käibemaksukohustuslane ning alates 01.01.2014 kuulub sihtasutus Maksu- ja Tolliameti tulumaksusoodustusega MTÜ-de nimekirja.

Valga Muuseum

Valga Muuseum on Valga valla hallatav asutus, mille eelarve on osa Valga valla koondeelarvest.

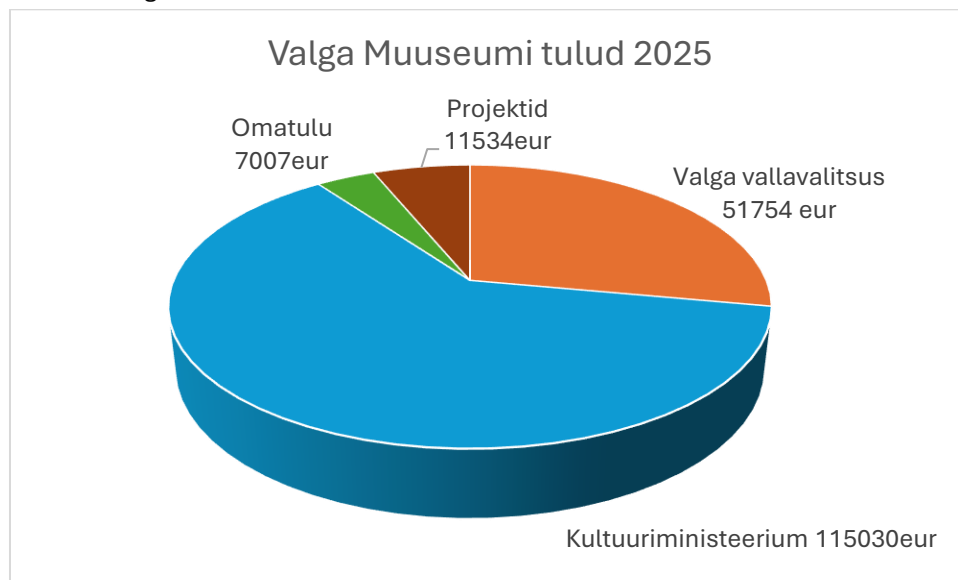
2024. aastal oli muuseumi tulud 173 495 eurot, millest Kultuuriministeeriumilt 121 084, Kultuurkapitali toetus 14 156 eurot, Valga valla eelarvest 27 362 muuseumi piletimüügi tulu 7893 eurot ja Põhjamaade Ministrite Nõukogu toetus 3000 eurot.

Noorte huvihariduse ja huvitegevuse tulud 2024. aastal Kultuuriministeeriumilt 155 eurot ja kulud 2678 eurot, 2025.a eelarves tulud puuduvad, kulud 2500 eurot.

Valga Muuseumi 2024.a kulud kokku 176 173 eurot, millest suurim personalikulu 119 400 eurot ehk 69 % eelarvest ja ruumide majandamiskulud 53 773 eurot (30 % eelarvest), Põhjamaade Ministrite Nõukogu projekti elluviimine 3000 eurot.

2025.a eelarve tuludest 64% moodustas Kultuuriministeeriumi sihtfinantseerimine, 29% kohaliku omavalitsuse toetus, 6% projektide vahenditest ja 4% omatulu teenimisest.

Joonis.4 Valga Muuseumi tulud 2025.a



2025. a eelarve kulud kokku 178 825 eurot, millest personalikulud 124 177 eurot ja halduskulud 54 648 eurot.

Muuseumi 2026. aasta eelarve kinnitatakse 2026.a aprillis. Seoses käibemaksu tõusuga 2025 aasta II poolaastal ning palgasurvega võib prognoosida 2026.a kulude kasvu 5%. Tulude poolelt on võimalik mõjutada pileti müügitulu, kuid see omakorda eeldab atraktiivseid näituseid ning turundust ehk ka kulude suurenemist. Väiksemate kulutustega on võimalik teenida tulu ruumide rendist erinevateks sündmusteks.

Erinevalt sihtasutusest puudub muuseumil eraldi bilanss ja kasumiaruanne äriregistris, kõik tulud (piletid, teenused) laekuvad valla eelarvesse ja kulud kaetakse eelarveliste eraldistega.

Tabel 4. Finantsiline võrdlus ja järeldused

Näitaja	SA VIKP (Sõjamuuseum)	Valga Muuseum (Vallaasutus)
Tulude struktuur	Segatüüpi (toetused + omatulu)	Valdavalt vallaeelarvepõhine (Kultuuriministeeriumi toetus liigub läbi vallaeelarve)
Finantsiline paindlikkus	Suur, saab kiirelt projekte algatada	Madal (sõltub valla eelarvetsüklist)

Näitaja	SA VIKP (Sõjamuuseum)	Valga Muuseum (Vallaasutus)
Riskiprofiil	Kõrgem (projektide katkemise oht)	Madal, vallavalitsuse garantii
Käibemaks	Kohustuslane, võimalus sisendkäibemaksu tagasi küsida)	Üldjuhul ei ole kohustuslane

SA VIKP on finantsiliselt "ettevõtlikum", kuid on haavatavam toetuste kõikumisele. Valga Muuseum on finantsiliselt stabiilne ja turvaline üksus valla koosseisus, kuid tema arenguhüpped sõltuvad otseselt omavalitsuse investeerimisvõimekusest. Mõlemad muuseumid vajavad arendus- ja turundustegevusteks lisaressursse.

2.4 Võtmetähelepanekud kohtumistest

Koostöömudeli koostamiseks toimunud kohtumistel kaardistasid osalejad muuseumite tugevused, nõrkused, võimalused ja ohud koostööd tehes ning pakkusid välja ühiseid koostöövõimalusi.

Koostöös saab võimendada järgmisi ühiseid väljatoodud tugevusi:

- ühised õppeprogrammid: „Valga kui piirilinn läbi aegade“; kombineeritud ekskursioonid (pärimus + militaarjalugu);
- ühisnäitused (nt Vabadussõda, külma sõja aeg Valgas);
- ühispilet;
- giiditeenuse jagamine;
- temaatilised linnatuurid;
- koostöö turismiettevõtjatega, piiriülene turismiarendus;
- ühisturundus ja ühine bränding, ühine turundusspetsialist;
- ühisprojektide koostamine ja elluviimine;
- spetsialistide ja vabatahtlike jagamine.

Ohud

Ühiselt välja toodud ohud, nende mõju ja maandamisvõimalused on toodud alljärgnevas tabelis

Tabel 5. Ohud, mõju ja lahendused

Oht	Mõju	Koostööpõhine lahendus
Rahastuse vähenemine	Areng pidurdub	Ühisrahastuse taotlused
Partnerite kadumine	Projektide katkemine	Võrgustiku laiendamine
Teadustöö vähenemine	Professionaalsuse langus	Ühisuurimused

Oht	Mõju	Koostööpõhine lahendus
Seadusemuudatused	Töökorralduse/koormuse muutus	Ühine huvikaitse
Inimressursi puudus, meeskonna väsimine	Motivatsiooni langus, töötajate lahkumine	Töökoormuse jagamine
Bürokratia kasv	Ressursikulu suureneb	Ühised halduslahendused

Kokkuvõte

Muuseumid teevad juba praegu koostööd kogude laenutamisel ja teemavaldkondade (nt Paju lahing) kajastamisel.

Koostöö süsteemse kasuna toodi kohtumistel välja:

- muuseumite info ja museaalide vahetus rikastab näitusi;
- inimressursi jagamine vähendab spetsialistide puudust ;
- toimiv võrgustik suurendab projektivõimekust;
- otseturundus võimaldab sihtgruppideni paremini jõuda.

Koostöö mõju Valga linnale:

- kultuuriturismi kasv;
- linna identiteedi tugevnemine;
- mainekujundus;
- haridusliku väärtuse suurenemine.

Väljakutsed:

- aegunud püsiekspositsioonid;
- piiratud inimressurss;
- vajadus kaasajastada hoidlaid ning digilahendusi;
- erinevad juhtimismudelid;
 - valdkondlik erinevus: riigikaitse vs pärimuskultuur;
 - teadustöö vs „meelelahutus“: tasakaalu leidmine teadusliku sügavuse ja külastajasõbralikkuse vahel;
 - ühisturunduse keerukus: brändide eripära säilitamine.

3. Valga Muuseumi ja SA Valga Isamaalise Kasvatuse

Püsiekspositsiooni (SA VIKP/Valga Sõjamuuseum) koostöömudel

Valga linn on piirilinn, mille identiteeti kujundavad nii militaarajalugu kui ka kohalik pärimuskultuur. Kahe muuseumi koostöö võimaldab kujundada tervikliku narratiivi Valga ajaloo, tugevdades linna kultuurilist kuvandit ning suurendades külastajate arvu. Valga linnas tegutseb kaks eriilmelist, kuid piirkondlikult olulist mäluasutust:

- Valga muuseum: üldajalooline pärandikeskus, mis asub ajaloolises Säde seltsimajas ja haldab ligi 85 000 museaali. Keskendub Valgamaa ja Eesti-Läti piiriala ajaloole, olles tugev hariduspartner ja kogukonna ühendaja.
- SA VIKP (Valga sõjamuuseum): spetsialiseerunud militaarajaloole, isamaalisele kasvatusele ja riigikaitse- ja siseturvalisuse õppele. Tegutseb ajaloolises militaarlinnakus ja arendab teemaparki, pakkudes elamuslikke vaba aja teenuseid.

Protsessi käigus toimunud kohtumiste ja andmeanalüüsi tulemusel on Valga valla muuseumite jätkusuutlikkuse tagamiseks kaks koostöömudelit:

1. Strateegiline partnerlus, mis tugineb pooltevahelisele formaalsele partnerlusele, säilitades asutuste juriidilise ja administratiivse autonoomia, kuid koordineerides tegevusi ühiste eesmärkide saavutamiseks.
2. Organisatsiooniline liitmine, mis käsitleb asutuste institutsionaalset ühinemist üheks juriidiliseks isikuks säilitades samal ajal asutuste sisulise eripära ja brändiidentiteedi.

3.1 Koostöömudel „Strateegiline partnerlus“

See mudel keskendub organisatsioonide vahelisele sünergiale, säilitades sealjuures asutuste juriidilise ja administratiivse iseseisvuse.

Tegevuskava:

1. Institutsioonidevaheline koostööleping: kohaliku omavalitsuse (KOV) koordineerimisel sõlmitav raamleping, mis fikseerib koostöö juriidilised ja operatiivsed alused.
2. Süsteemne tegevusplaneerimine: iga-aastase ühise tegevuskava koostamine, mis sisaldab vähemalt 2–3 strateegilist ühisprojekti, tagamaks koostöö järjepidevuse. Tegevuste elluviimiseks lisaressursside leidmine. Ühised tegevused genereeriti 25.02.2026 toimunud kohtumisel ning on kajastatud punktis 3.2.1 Tegevuskava.
3. Rollijaotus: Selgepiiriline kompetentside ja vastutusvaldkondade määratlemine, et vältida dubleerivaid tegevusi ja optimeerida tööprotsesse.

Mudeli eelised:

- Administratiivne autonoomia: säilib asutuste ja nende juhtide otsustuspädevus ning juriidiline iseseisvus.
- Operatiivne kiirus: mudel on rakendatav lühikese aja jooksul, kuna see ei nõua ulatuslikke õiguslikke ümberkorraldusi.

- Madal institutsionaalne vastupanu: protsessiga kaasneb vähene struktuurne ebamäärasus, mis minimeerib võimalikke sisekonflikte.
- Turunduslik efektiivsus: ühistegevused vähendavad dubleerivaid kulusid ja loovad külastajale selge ja tervikliku väärtuspakkumise.

Sünergiavõimalused

- Integreeritud turunduskommunikatsioon: ühise katusebrändi (nt „Valga Muuseumid“) loomine, mis hõlmab tsentraalset veebikeskkonda, sündmuste kalendrit ja ühispileti süsteemi.
- Klienditeekonna optimeerimine: ühiste haridusprogrammide ja külastuspakettide väljatöötamine, tuginedes kaardistatud klienditeekonnale.
- Personalitöö paindlikkus: spetsialistide ja tugipersonali ristkasutus (nn „jagatud ekspertiis“), mis võimaldab kitsama valdkonna kompetentse rakendada mõlemas asutuses.

Riskid

- Deklaratiivsuse oht: koostöö võib jääda formaalseks või bürokraatlikuks, kui puudub tugev keskne koordinatsioon.
- Juhtimisalased ebakõlad: võimalikud konfliktid juhtimistasandil võivad pärssida süsteemi efektiivsust või viia koostöö lagunemiseni kriisiolukordades.
- Identiteediküsimused: vajadus leida kompromiss ühise katusbrändi ja asutuste ajaloolise identiteedi vahel.
- Puudub garantii, et asutused on ühistest eesmärkidest võrdselt huvitatud, mis võib pärssida koostöö tegelikku elluviimist.

3.2 Koostöömudel 2 „Üks muuseum kaks identiteeti“

Valga muuseumid moodustavad ühtse ja rahvusvaheliselt tunnustatud elamus- ja hariduskeskuse, mis hoiab elus piirlinna unikaalset ajalugu ning on oluline kodanikukasvatuse ja piirkondliku identiteedi kandja.

Koostöömudeli rakendamiseks on vajalik:

1. ühise institutsionaalse ja õigusliku raamistiku kokku leppimine, konsensuse saavutamine optimaalse juriidilise vormi osas, lähtudes asutuste strateegilistest vajadustest ja haldusvõimekusest.
2. struktuurne ja juriidiline konsolideerimine: Asutuste ametlik ühinemisprotsess ühtseks organisatsiooniliseks ja õiguslikuks üksuseks vastavalt kehtivale seadusandlusele.

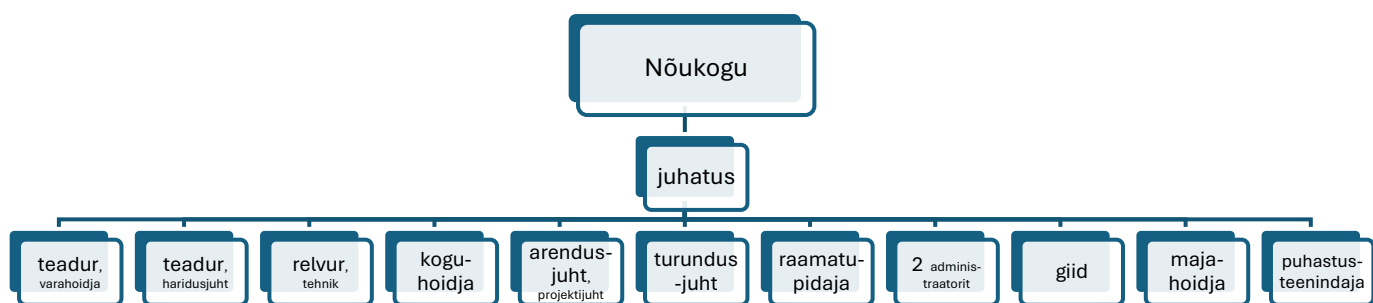
3.2.1 Tegevuskava

1. Teadustöö: konverentside korraldamine, trükiste koostamine jm.
2. Kogude professionaalne säilitamine: rakendada ühist kompetentsi kogude digitaliseerimisel ja hoiutingimuste parandamisel.
3. Haridustegevuse sünergia: ühendada SA VIKP praktiline riigikaitseõpe Valga Muuseumi teoreetilise koduloo- ja kultuuriõppega.
4. Turundus ja nähtavuse suurendamine
 - Integreeritud välimeediakampaania: ühtse visuaalse identiteediga reklaampindade ja bannerite eksponeerimine strateegilistes asukohtades (Tallinn, Tartu, raudteevõrgustik).
 - B2B infosüsteemi arendamine: süsteemne infomaterjalide levitamine kohalikele turismiettevõtetele ja koostööpartneritele (nt hotell Metsis jt), et soodustada ristsuunamist.
 - Institutsionaalne kohalolu sündmustel: muuseumide aktiivne integreerimine valla kultuurikalendrisse ja esindatuse tagamine suursündmustel (sh 770.a. Valga esmamainimise aastapäeva pidustused).
3. Tootearendus ja külastajakogemuse moderniseerimine
 - Ühtne külastustekond: arendada välja ühine turundus- ja piletisüsteem, mis seob militaarajaloo ja linna üldajaloo terviklikuks looks.
 - Sünergiliste teenuspakettide loomine: erinevate institutsioonide vaheliste liit- ja teemapakettide väljatöötamine (nt „Üks linn, kaks riiki“, *vintage*-tuurid, muuseumikombod).
 - Interaktiivsete külastajateenuste arendamine: uute atraktsioonide, nagu põgenemistoa ja geopeituse radade rajamine ning nende turundamine elamusturismi võtmes.
 - Militaarpärandi väärtustamine: Sooru kaevikute kompleksi taristu edasiarendamine ja seonduvate teenuste laiendamine.
 - Sihtrühma põhiste teenuste arendamine: süstemaatiline koostöö haridusasutustega muuseumipedagoogiliste programmide pakkumiseks ja teavitustööks. Kogukonna kaasamine läbi regulaarsete töötubade, filmiõhtute ja hariduslike sündmuste.
4. Võrgustikutöö ja projektijuhtimine
 - Strateegiline partnerlus ja võrgustumine: projektipartnerite võrgustiku laiendamine (nt Vares, R12 jt) ühiste arendusprojektide elluviimiseks.
 - Võimekuse tõstmine ja rahastusallikate valikute suurendamine: aktiivne osalemine toetusmeetmetes täiendavate investeeringute kaasamiseks.

3.2.2 Juhtimisstruktuur

Asutajaks on Valga vallavalitsus, kes määrab nõukogu. Nõukogu planeerib sihtasutuse tegevust, korraldab juhtimist ning teostab järelevalvet juhatuse tegevuse üle. Nõukogu kinnitab strateegilised otsused. Sihtasutust juhib ja esindab kahe liikmeline juhatus. Juhatus vastutab strateegilise juhtimise, projektide kirjutamise ja igapäevase majandustegevuse eest. Töötajad alluvad juhatajale. Personali on lisandunud turundusjuht, raamatupidaja ja arendus/projektijuht.

Joonis.4 Juhtimisstruktuur



3.2.3 Koostöö

Ühise koostöömudeli edukaks toimimiseks on Valga Muuseumil ja SA VIKP-l vaja teha laiapõhjalist koostööd. Arvestades asutuste profiile, jaguneb koostöövajadus neljaks strateegiliseks suunaks:

1. Riiklikud ja piirkondlikud mälusektori asutused

Koostöö eesmärk on professionaalsuse tõstmine ja ressursside jagamine.

- Eesti Sõjamuuseum – kindral Laidoneri muuseum: SA VIKP peamine partner militaarajaloos. Koostöö näituste vahetamise, deponeerimise ja militaarpärandi uurimise osas.
- Eesti Rahva Muuseum (ERM): metoodiline abi kogude haldamisel ja digiteerimisel (eriti Valga muuseumile). Ühised uurimisprojektid piiriala kultuuripärandi teemal.
- Muinsuskaitseamet ja Kultuuriministeerium: toetus hoidlate kaasajastamiseks ja riiklike arengukavadega ühildumiseks.

2. Haridus- ja noorsootöö asutused

Koostöö eesmärk on tagada külastajate kasv ja täita missiooni isamaalises kasvatuses ning kaitsetahte arendamisel.

- Kaitseministeerium ja Kaitseliit (Valgamaa malev): SA VIKP strateegilised partnerid riigikaitseõpetuse läbiviimisel ja isamaalise kasvatusprogrammi rahastamisel.

- Piirkonna koolid ja lasteaiad: püsipartnerlus muuseumitundide läbiviimiseks. Mõistlik on luua "ühisabonement", mis katab mõlema muuseumi külastuse kooliaasta jooksul.
- Valga Avatud Noortekeskus: ühised projektid noorte kaasamiseks vabatahtlikku tegevusse (nt militaarfestivali abi või giidiõpe).

3. Piiriülene ja turismikoostöö

Asukoht Valga-Valka kaksiklinnas on unikaalne ressurss, mida tuleb maksimeerida.

- Valka Koduloomuuseum (Läti): otsene koostöö piirilinna ühise ajaloo kajastamisel, ühishäälitused ja kaksiklinna üritused (nt Liivimaa laat).
- Valga Vallavalitsus ja Visit Valga/Valka: ühtne sihtkoha turundus. Muuseumid peavad olema esindatud ühises turismipaketis, mis suunab külastaja ühelt objektilt teisele.
- Läti ja Eesti turismiorganisatsioonid/agentuurid: piiriüleste turismimarsruutide loomine (nt "Vabadussõja jälgedes" või "Liivimaa arhitektuuripärlid").

4. Kogukond ja ettevõtlus

Sotsiaalse kapitali ja omatulu suurendamine.

- SA VIKP vabatahtlikud: asendamatu partner tehnika taastamisel ja ürituste korraldamisel.
- Valga Muuseumi Sõprade Selts: vabatahtlike kaasamine Valga Muuseumi üritustesse ja kogukonnauuringutesse.
- Kohalikud majutus- ja toitlustusettevõtted: ühispakkumised (nt muuseumipilet annab soodustuse kohalikus kohvikus), et pikendada külastaja viibimist linnas.

3.2.4 Finantsanalüüs

Vaatamata sellele, millist kompetentsimudelid rakendatakse kulude kokkuhoid on võimalik, kuid organisatsioonide jätkusuutlikkuse seisukohalt ei ole mõistlik. Finantsanalüüs põhineb mõlema organisatsiooni 2025. aasta kuludel ning ei sisalda ümberstruktureerimisega kaasnevaid kulusid. Kulude struktuuri mõjutavad järgmised asjaolud:

1. Kas jätkatakse ühe juhatuse liikmega (üks juht mõlemal muuseumil) või kahe juhatuse liikmega (kummalgi muuseumi juht on juhatuse liige)?
2. Kas raamatupidamisteenus ostetakse sisse või võetakse raamatupidaja tööle?
3. Kas võetakse tööle turundusjuht ja arendusjuht?
4. Turunduskulude suurus? Tuleb koostada turundusplaani koos eelarvega, sest turunduskuludeks võib kulutada sadu tuhandeid eurosid.

Finantsanalüüsi aluseks on järgmised andmed:

- Personalikulud koosnevad 12 töötaja keskmisest töötasust 1600 eurot kuus ja juhatuse liikme tasust 2000 eurot kuus.
- Administreerimiskulud koosnevad bürootarvetest, side- ja postiteenustest, panga teenustasust, auditeerimiskuludest, koolituskuludest jm.
- Kinnistute ja hoonete majandamiskulud hõlmavad kütte, vee- ja elektri kulusid, prügivedu, hoonete korrastuskulusid.

- Maismaasõidukite majandamiskulud hõlmavad isikliku sõiduauto kasutamise hüvitamist, sõidukite kindlustust, automaksu, kütuse ja rehvide kulu jm.

Kahe muuseumi 2025. aasta tegevuskulud kokku olid 202 459 eurot. Eesti Pank on prognoosinud 2026.aastal tarbijahinnaindeksi kasvu 3,5%. Antud prognoosis nähakse kulude kasvu 3,5%. Lisanduvad turunduskulud 3000 eurot. Arendustegevusteks ja investeeringuteks finantsressursse planeeritud ei ole. Kulud kokku 553 387 eurot.

Tabel 6. Kulude struktuur

Personalikulud	340387
Administreerimiskulud	31000
Kinnistute ja hoonete majandamiskulud	71000
Sõidukite majandamiskulud	28000
IT kulud	6000
Inventar ja tarvikud	12000
Teavikud ja kunstiesemed	5000
Näitused ja sündmused	57000
Turunduskulud	3000
Kulud kokku	553387

2025.a muuseumite tulu kokku oli 444 316 eurot. Tulude allikad on toodud alljärgnevas tabelis.

Tabel 7. Tulude jaotus muuseumite ja tuluallikate lõikes

Tulud	VIKP	Valga Muuseum	Kokku
	31.12.2025	31.12.2025	
Sihtfinantseerimine: Valga Vallavalitsus	125 000	51754	176 754
Sihtfinantseerimine: Siseministeerium	30 000	0	30 000
Sihtfinantseerimine: Kaitseministeerium	19 200	0	19 200
Sihtfinantseerimine: Kultuuriministeerium	0	115030	115 030
Omatulu	84 791	7007	91 798
Tulud kokku	258 991	185 325	444 316

Kui tulud jäävad samale tasemele, kuid kulud kasvavad vastavalt eelpoolkirjeldatule, siis tulude ja kulude vahe -109 071 eurot.

Tulude kulude katmise võimalused:

-Omatulu suurendamine: 5% hinnatõusuga annab tulu 4 590 eurot, 10% hinnatõusuga on tulu 9180eurot. Vahe katmine omatulu arvelt ilma eelnevate arendus- ja investeerimistegevusteta on ebatõenäoline.

-Ministeeriumite sihtfinantseeringu suurenemine 109 071 eurot on ebatõenäoline.

-Valga Vallavalitsuse sihtfinantseeringu suurenemine 109 071 eurot on ebatõenäoline.

Arendus-, turundustegevuseks ja investeeringuteks on vaja taotleda lisarahastust projektidest ning kasutada valla sihtfinantseeringut või omatulu projektide omaosaluseks.

3.2.5 Eelised ja ohud

Eelised

- Terviklik ajalookäsitlus:

Valga muuseumi tugevus on üldajalugu ja kultuuripärand, SA VIKP-l aga militaarajalugu militaarajalugu ja Eesti jõustruktuuride ajalugu.

Ühinemine võimaldaks luua ühtse narratiivi piirilinna ajaloost (nt Vabadussõda, Paju lahing ja piiride kujunemine), kus akadeemiline uurimistöö kohtub elamusõppega.

- Haridusprogrammide kvaliteet

Muuseumid saavad pakkuda koolidele ühiseid täispika päeva pakette (teooria muuseumisaalis ja praktika teemapargis), mis on logistiliselt ja sisuliselt atraktiivsemad.

- Majanduslik ja administratiivne efektiivsus

Ühine turundus ja üks tugev bränd ("Valga Muuseumid") on rahvusvaheliselt (eriti Läti suunal) nähtavam kui kaks väikest. Ühine piletisüsteem ja koduleht säästaksid kulusid.

- Tugiteenuste optimeerimine: võimalus jagada raamatupidamis-, haldus- ja arendusjuhtide ressursi, mis vabastaks sisulised töötajad administratiivsest koormusest.

- Kogude haldus: ühine kompetents museaalide digiteerimisel ja MuS-i (Muuseumide Infosüsteem) haldamisel.

- Suurem investeeringute võimekus

Ühine asutus on suurprojektide (nt EL fondid, piiriülese koostöö programmid) taotlemisel tugevam partner, omades suuremat omapanust ja mõju piirkonnale.

Ohud

- Erinev omandivorm

Valga Muuseum on valla hallatav munitsipaalasutus, SA VIKP aga sihtasutus. Nende liitmine nõuab juriidilisi muudatusi (kas muuta mõlemad sihtasutuseks või munitsipaalasutuseks).

Tegur	Valga Muuseum	Valga Sõjamuuseum
Õiguslik vorm	KOV allasutus	Sihtasutus
Rahastus	Eelarveline	Projektipõhine, omatulu
Risk	Madal	Väga kõrge
Juhi motivatsioon	Stabiilsus	Ellujäämine ja kasv
Otsustusvabadus	Piiratud	Suurem

- Erinev rahastusmudel

SA VIKP-l on tugevam omatulu teenimise kohustus ja riigikaitsega seotud sihtotstarbelised toetused, Valga Muuseum sõltub rohkem valla eelarvest.

- Identiteedi ja fookuse hajumine

Erinevad sihtgrupid: SA VIKP on suunatud elamusturismile ja isamaalisele kasvatusesele, Valga Muuseum aga teadustööle ja pärandi säilitamisele. Ühinemisel on oht, et üks suund (tavaliselt atraktiivsem ja tulu toovam militaarteemapark) hakkab domineerima akadeemilisema kultuuripärandi üle.

Brändi segadus: "Sõjamuuseumi" ja "Koduloomuuseumi" külastaja ootused on erinevad

- Töökorralduslik erinevus

Kahel asutusel on välja kujunenud oma töökultuur ja meeskonnad. Sundliitmine võib tekitada sisepingeid, motivatsiooni langust või spetsialistide lahkumist. Ühe asutuse all nii spetsiifilise tehnika (tankid, relvad) kui ka õrnade ajalooliste fotode/dokumentide haldamine nõuab väga laia kompetentsiga juhtkonda.

- Asukohtade eraldatus

Kuna asutused asuvad füüsiliselt erinevates asukohtades (Vabaduse tn vs Pikk tn), püsivad hoonete ülalpidamiskulud.

3.2.6 Riskianalüüs

Risk	Mõju	Maandamistegevus
Rahastuse ebastabiilsus	Tegevuste ärajäämine, arengu seiskumine.	Ühiste projektitaotluste esitamine EL fondidesse ja piiriülestesse programmidesse.
Külastajate arvu langus	Tulude vähenemine.	Teenuste mitmekesistamine (nt laser-tag, põgenemistoad, õueala sündmused).
Personali läbipõlemine	Teenuse kvaliteedi langus.	Vabatahtlike võrgustikeaktiivne kaasamine ja ühiskoolitused.
Kogude säilivusrisk	Museaalide hävimine.	Prioriteetne investeerimine hoidlate kaasajastamisse ja süsteemne digiteerimine.

5. Kokkuvõte

Projekti raames teostatud analüüs ja sidusrühmade kohtumised kinnitavad, et Valga Muuseumi ning SA Valga Isamaalise Kasvatuse Püsiekspositsiooni tihedam koostöö on strateegiliselt vajalik. Valga kui piirilinna identiteet tugineb kahele tugevale narratiivile – kultuuripärandile ja militaarajaloole. Nende koosmõju võimaldab kujundada tervikliku ajalookäsitluse, tõsta piirkonna turismipotentsiaali ning pakkuda kvaliteetset haridus- ja elamusteenust. Koostöömudeli valikul on vaja arvestada asutuste erinevat õiguslikku staatust, rahastusloogikat ja organisatsioonikultuuri, mistõttu on analüüsi tulemusel eelistatud lahenduseks strateegiline partnerlus, mis võimaldab:

- säilitada mõlema asutuse unikaalse identiteedi ja brändi;
- hoida alles nende erinevad rahastusallikad;
- vähendada struktuurset vastupanu ja sisepingeid;
- saavutada sünergia turunduses, haridustöös ja suurprojektide juhtimises.

Tegemist ei ole formaalse koostöödeklaratsiooniga, vaid mehhanismipõhise mudeliga, mis eeldab:

- kirjalikku koostöölepingut;
- iga-aastast ühist tegevuskava;
- selget rollijaotust;
- mõõdetavaid eesmärgi.

Koostöömudeli rakendamine eeldab Valga vallavalitsuse poolt algatatud struktureeritud kokkuleppeid ja selgeid koostöömehhanisme, sest spontaanne koostöö ei pruugi olla tulemuslik ning on pikemas perspektiivis ebatõenäoline. Seega on oluline lisaks muuseumite omavahelise koostöö koordineerimisele ka:

- Valla turismivaldkonna koordinaatori ametikoha määratlemine ja vastutusalade fikseerimine vallaüleseks tegevuste juhtimiseks.
- Kohaliku omavalitsuse poolt suunatud regulaarsete ümarlaudade korraldamine turismiorganisatsioonide ja ettevõtjatega, eesmärgiga sünkroniseerida teenuspakkumist ja turundusstrateegiaid suurürituste eel.
- Valga linna ja valla ühtse turundusstrateegia väljatöötamine ja rakendamine, rõhutades piirkonna unikaalset identiteeti.
- Piiriülene kommunikatsioon: kakskeelsete (eesti-läti) infosüsteemide ja tervitusstendide rajamine linna sissesõiduteedele, et parandada Läti turisti teavitust ja külastusteevõrgu.
- Muuseumite sidumine valla üldise arengustrateegia ja turundusplaaniga.

Koostöömudeli edukal rakendamisel saab suurendada külastajate arvu ja pikendada nende viibimisaega, tugevdada Valga positsiooni Eesti-Läti piiriülese sihtkohana, parandada investeeringute kaasamise võimekust, vähendada dubleerivaid kulusid ja tõsta haridus- ja kodanikukasvatuse kvaliteeti.