

„Kultuuripärandi poliitikavaldkonna analüüs“

Pakkumus uuringu läbiviimiseks Kultuuriministeeriumile

13.08.2026

Dokumendikonsultatsioonide OÜ

Uuringu taust

Kultuuriministeerium vajab otsustusalust, kas kultuuripärandi poliitikavaldkonna korraldust on võimalik on võimalik tulemuslikumalt juhtida olemasolevate horisontaalsete koostöövormide täpsustamise kaudu või on põhjendatud keskem koordineerimis- ja juhtimismudel. Lisaks kultuuripärandi alavaldkondade ülese korralduse tõhususe hindamisele, tuleb analüüsida ka Rahvusrhiivi rolli ja võimaliku institutsionaalse paiknemise mõju selles raamistikus.

Metoodiline lähenemine

Uuringu teoreetilise põhiraamistiku moodustavad Kultuuripoliitika 2030, Faro konventsioon ja UNESCO kultuuripärandi käsitus, mida täiendatakse kultuuripärandi valitsemise (*governance*) käsitlustega teaduskirjanduses. Uuringu metoodika kooskõlastatakse tellijaga, et tagada selle orienteeritus oodatud tulemustele. Uuringu sisulisteks tegevusteks on dokumendi- ja andmeanalüüs, sihitud intervjuud, tööseminarid, võrdlev juhtimismudelite analüüs ning stsenaariumide hindamine. Rahvusvahelise praktika võrdlus toetab juhtimismudelite ja tulevikustsenaariumide analüüsi. Analüüs eristab selgelt faktipõhised leiud, kaasamise käigus kujunenud hinnangud ja teostaja soovitusel.

Praeguse toimemudeli ja tulevikustsenaariumide määratlemisel on üheks võimalikuks metoodiliseks lähenemiseks portfelli halduse loogikat, mida rakendatakse valitsemismudelite kirjeldamisel. Sellise käsitluse puhul vaadeldakse kultuuripärandi alavaldkondade-üleseid horisontaalseid tegevusi, investeringuid, digitaristut, standardeid ja kompetentse mitte eraldiseisvate programmide kogumina, vaid ühtse portfelli, millel on ühised eesmärgid, prioriteedid, ressursipiirangud, riskid ja mõõdikud. Portfelli haldus sobib pärandivaldkonda juhul, kui seda rakendada väärtuspõhise juhtimise vahendina, mitte kitsalt finantsprojekti meetodina. Samuti ei tähenda portfelli vaade kõigi asutuste koondamist ühe organisatsiooni alla – pigem võimaldab see hinnata, millised tegevused vajavad ühist juhtimist, millised võivad jääda alavaldkondade pädevusse ning millistes küsimustes piisab kokkulepitud standarditest, ühisinvesteeringutest või koordineerivast nõukogust. Selline lähenemine on hästi kooskõlas nii UNESCO poolt rõhutatud integreeritud, kohapõhise, inimesekeskse ja osalusliku pärandi juhtimise põhimõtetega.

Uuringu tegevuskava

Tööpakett	Põhitegevused	Vahetulem
TP1. Käivitamine ja lähtekoha täpsustamine	Avakohtumine, tööplaani, andmevajaduse, kaasatavate osapoolte ja võrdlusriikide kokkuleppimine.	Kinnitatud tööplan ja intervjuukava.
TP2. Dokumentide ja olemasoleva korralduse analüüs	Õigusraamistiku, arengukavade, asutuste rollide, koostöövormide, rahastuse ja digitaristu lähteinfo analüüs.	Olemasoleva toimemudeli ja korralduse kavand ja peamised probleemkohad.
TP3. Kaasamine ja vajaduste kaardistus	Intervjuud ja tööseminar Kultuuriministeeriumi, vajadusel teiste asjakohaste osapooltega.	Kavandi põhileidude ja probleemkohtade valideerimine, koordineerimisvajaduste kaart.
TP4. Tuleviku koordineerimis- ja juhtimismudelite alternatiivid	Horisontaalsete tegevuste ulatuse, juhtimisloogika, standardite, andme- ja mõõdikupõhimõtete ning taristuprioriteetide kujundamine.	Alternatiivsete mudelite kirjeldus ja võrdlus.
TP5. Rahvusrhiivi rolli analüüs	Rahvusrhiivi praeguste ülesannete seos pärandipoliitikaga, võimaliku valitsemisala muutuse mõjud, riskid ja alternatiivid.	Rahvusrhiivi rolli ja paiknemisstsenaariumide analüüs.
TP6. Soovitused, lõpparuanne ja esitlus	Soovitatud mudeli, selle rakendamise eelduste, riskide ja otsustuskohtade vormistamine lõpparuandena.	Lõpparuanne, lisad ja esitlus.

Siin pakutud esialgne tegevuskava kooskõlastatakse tellijaga projekti käivitamise faasis. Täpsemalt on esialgne nägemus uuringu käigust järgmine:

TP1. Projekti alguses toimub avakohtumine, kus täpsustatakse uuringu fookus, lõplik tööplan, vahekohtumiste ajakava, andme- ja dokumendivajadus, kaasatavate osapoolte ring, rahvusvahelise võrdluse ulatus, Rahvusarhiivi analüüsiploki käsitus ning stsenaariumide eeldatav arv. Avakohtumise järel esitab teostaja tellijale täpsustatud töökava koos intervjuude ja tööseminari kavaga. Olulised meetodilised valikud, sh võrdlusriigid, intervjuueeritavate ring ja hindamiskriteeriumid, kooskõlastatakse tellijaga enne vastava tööetapi alustamist.

TP2 töö käigus koostatakse esmalt olemasoleva korralduse lähtekaardistus: analüüsitakse õigusakte, arengukavasid, valdkondlikke tegevuskavasid, institutsioonide rolle, koostöövorme, digitaristu ja andmehalduse põhimõtteid ning varasemaid analüüse. Selle põhjal kirjeldatakse praeguse toimemudeli tugevused, lüngad, dubleerimiskohad ja teemad, kus alavaldkondade ülene koordineerimine võib anda lisaväärtust. Lähtekaardistus ei ole detailne tegevusinventuur, vaid otsustamiseks vajalik süstematiseeritud vaade horisontaalsetele teemadele: kogumine, kirjeldamine, uurimine, säilitamine, digiteerimine, kasutamine, andmestandardid, kompetentsid, riskid, rahastus ja mõju hindamine.

Seejärel viiakse läbi sihitud kaasamine TP3 raames. Intervjuude ja tööseminari eesmärk on valideerida dokumendianalüüsi põhjal tehtud tähelepanekuid, täpsustada osapoolte ootusi, koguda hinnanguid koordineerimisvajaduse kohta ja testida võimalikke tulevikumudeleid. Kaasamisel käsitletakse eraldi Rahvusarhiivi rolli küsimust, et eristada asutuse põhiülesannete täitmise eeldused, kultuuripärandi poliitikavaldkonda panustamise viisid ning võimalikud mõjud, mis tekiksid valitsemisala muutusest või alternatiivsest koordinatsioonimudelitest.

Analüüsi järgmises etapis (TP4) koostatakse tulevikuvaade ja võrreldavad stsenaariumid. Stsenaariumid kirjeldavad vähemalt kolme võimalikku korraldusloogikat: olemasolevate koostöövormide tugevdamine, valdkonnaüleline portfelli põhine koordineerimismudel ning kesksam juhtimis- või haldusmudel koos Rahvusarhiivi paiknemise alternatiividega. Iga stsenaariumi hinnatakse ühtsete kriteeriumide alusel: eesmärgipärasus, juhtimise selgus, mõju teenustele ja kasutajatele, andme- ja digitaristu koostoime, ressursimõju, õiguslik ja organisatsiooniline teostatavus, riskid ning mõju pärandipoliitika terviklikkusele.

Uuringu ajakava

Esialgne nägemus uuringu ajakavast, eeldusel, et projekt õnnestub käivitada nädalal 35 või 36.

Periood	Tegevused
Nädal 1	Avakohtumine, tööplani ja meetodika täpsustamine, andmepäringud.
Nädalad 2–4	Dokumendi-, andme- ja võrdlusanalüüs; intervjuude ettevalmistus.
Nädalad 4–6	Intervjuud ja tööseminar; leidude valideerimine, koordineerimisvajaduste kogumine.
Nädalad 7–10	Tuleviku koordinatsioonimudelite, Rahvusarhiivi stsenaariumide ja mõjude analüüs.
Nädalad 11–13	Soovitatud mudeli, riskide, rakendustingimuste ja otsustuskohtade vormistamine.
Nädal 13 kuni 18.12.2026	Tellijapoolne tagasiside lõpparuandele, parandused, lõppvormistus ja esitus.

Uuringu meeskond ja töökorraldus

Uuringu viib kultuurivaldkonna eksperdina läbi Raivo Ruusalepp (vt CV pakkumise lisas). Vajadusel kaasatakse täiendavat abijõudu alusmaterjalide süstematiseerimiseks, intervjuude korraldamiseks, märkmete vormistamiseks ja võrdlusmaterjali koondamiseks. Tehisaru tööriistu kasutatakse üksnes abivahendina suuremahulise materjali esmasel koondamisel, struktureerimisel ja töötlemisel; sisulised järeldused, allikate kontrolli, meetodilised valikud ja lõplikud soovitused teeb töö teostaja.

Raivol on pikaajaline töökogemus kultuuripärandi valdkonnas: ta on töötanud Rahvusarhiivis, Riigikantselei arhiivide osakonnas, eraarhiivis, Rahvusraamatukogus, olnud Muuseuminoõukogu ja Digitaalse

kultuuripärandi nõukogu liige. Ta on Rahvusraamatukogu ja Statistikanõukogu liige. Ta on eksperdi ja konsultandina osalenud mitmete kultuurivaldkonna strateegiadokumentide koostamisel ja juhtinud uuringute läbiviimist. Seal hulgas digitaalse kultuuripärandi strateegiad, Rahvusarhiivi digitaalarhiivinduse strateegia, kultuuripärandi ühtse digitaalarhiivi analüüs, kultuuripärandi digiteerimise tegevuskava, loomevaldkondade kestlikkuse uuring, kultuuripärandi baromeetri uuring, kultuuriasutuste külastajate- ja mittekülastajate uuring. Raivol on ulatuslik kogemus uuringute ja analüüside projektijuhina ja metoodikajuhina, samuti avaliku sektori juhtimispõhimõtete ja ka akadeemilise uurimistöö teostajana.

Töö korraldatakse tihedas koostöös tellijaga. Kogutavad ja loodavad uuringu materjalid on tellijale kättesaadavad kogu tööperioodi vältel jagatud töökeskkonnas. Tellijale esitatakse töö käigus vahekokkuvõtted vähemalt kolmes otsustuskohas: lähtekaardistuse järel, tulevikumodelite ja Rahvusarhiivi stsenaariumide esmasel kirjeldamisel ning lõpparuande mustandi valmimisel. Vahekohtumistel arutatakse läbi senised leiud, täpsustatakse edasine analüüsisuund ja fikseeritakse tellija tagasiside. Lõpparuande koostamisel tagatakse metoodiline läbipaistvus: iga järelduse puhul on eristatav, kas see tugineb dokumentidele ja andmetele, kaasamise käigus kogutud hinnangutele või teostaja analüütilisele sünteesile.

Üleantavad uuringu tulemused

Uuringu tulemid antakse üle etapiviisiliselt, et tellijal oleks võimalik töö käigus analüüsi suunda täpsustada ja vahetulemusi otsustusvajaduse seisukohalt kontrollida. Vahetulemiteks on:

- 1) avakohtumise järel täpsustatud tööplaan koos ajakava, andme- ja dokumendivajaduse, kaasatavate osapoolte, vahekohtumiste ning intervjuude ettepanekuga.
- 2) olemasoleva korralduse lähtekaardistus, mis koondab dokumendi- ja andmeanalüüsi põhjal kultuuripärandi horisontaalsete tegevuste praeguse toimeloogika, peamised lüngad või probleemkohad, dubleeritud teemad ja täiendavad koordineerimisvajadused.
- 3) kaasamise kokkuvõte, mis koondab osapoolte ootused ja hinnangud võimalikele stsenaariumidele.
- 4) tulevase koordineerimismudeli alternatiivide esmane kirjeldus koos hindamiskriteeriumidega.
- 5) Rahvusarhiivi rolli ja paiknemise stsenaariumide vaheanalüüs.

Lõpptulemina valmib kirjalik uuringuaruanne koos lisade ja tellijale esitletava kokkuvõttega. Raport sisaldab kultuuripärandi poliitikavaldkonna tulevikumudelit, milles määratletakse valdkonna sisuline ulatus, valdkondadeüleselt koordineeritavad horisontaalsed tegevused, juhtimis- ja koostööloogika, andme- ja standardipõhimõtted, digitaristu ja kasutatavuse küsimused, kompetentsi- ja ressursivajadused ning mõju hindamise põhimõtted.

Aruandes esitatakse võrreldavad alternatiivid kultuuripärandi poliitikavaldkonna koordineerimiseks ning teostaja soovitatud mudel koos põhjendusega. Alternatiivide võrdlus käsitleb juhtimise selgust, ülesannete ja vastutuse jaotust, dubleerimise ja lünkade vähendamist, prioriteetide seadmist, rahastuse ja taristu kasutamist, mõõdikute loogika ühtlustamist, pärandi kasutamise ja kättesaadavuse parandamist, õiguslikke ja organisatsioonilisi eeldusi ning rakendamise riske. Soovitatud mudeli juures tuuakse välja selle rakendamise tingimused, võimalikud sammud ja otsustuskohad.

Eraldi lõppväljundina sisaldab raport Rahvusarhiivi rolli analüüsiplokki. Selles kirjeldatakse Rahvusarhiivi praeguste ülesannete seost kultuuripärandi poliitika kujundamise ja rakendamisega, suhteid teiste mäluasutustega ning hinnatakse, kas ja millistel tingimustel toetaks Rahvusarhiivi paiknemine Kultuuriministeeriumi või mõne muu ministeeriumi valitsemisalas kultuuripärandi poliitika terviklikkust. Analüüs käsitleb ka alternatiivseid viise sama eesmärgi saavutamiseks ilma valitsemisala muutuseta ning toob välja mõju asutuse toimimisele, teenustele, partneritele, ressurssidele, õigusraamistikule, digitaristule ja riskidele.

Tellijale antakse üle ka esitus, mis koondab peamised leiud, alternatiivid, soovitatud mudeli, Rahvusarhiivi rolli puudutavad järeldused ning edasised otsustuskohad.

Projekti riskid ja nende maandamine

Risk	Mõju	Maandamine
Valdkonna ootused kesksema juhtimise või koordineerimise suhtes on erinevad.	Stsenaariumide võrdlus võib jääda vaieldavaks. Esinemise tõenäosus: Keskmine Mõju: Keskmine	Kasutame läbipaistvaid hindamiskriteeriume ja eristame poliitilised otsustuskohad analüütilistest järeldustest.
Uuringu tulemusel tehtavad ettepanekud ei ole piisavalt kvaliteetsed ja valdkonnaspetsiifilised, et nende põhjal reaalseid muudatusi ellu viia.	Uuring hõlmab kultuuri alavaldkondasid, millel on oma eripärad, problemaatikad ning ka meetmed. Ettepanekud peavad olema piisavalt detailsed, rakenduslikud ja asjakohased (valdkonna eripärasid arvestavad). Vastasel juhul ei ole uuringu tellijal võimalik neid rakendada ja uuringu tulemused ei võimalda eesmärki täita. Esinemise tõenäosus: Keskmine Mõju: Suur	Uuringut viib läbi pikaajalise kultuurivaldkonna kogemusega ekspert, kes osaleb nii tööde planeerimisel, järelduste tegemisel kui ka soovitude väljatöötamisel. Andmekogumine hõlmab kõiki kultuuripärandi alavaldkondi. Erialgsed ettepanekud kooskõlastatakse tellijaga.
Kättesaadavad andmed rahastuse, digitaristu või teenuste kohta on valdkonniti ebaühtlased.	Ressursimõjude hindamine võib analüüsis jääda üldiseks. Esinemise tõenäosus: Keskmine Mõju: Keskmine	Kombineerime dokumendianalüüsi intervjuudega ja esitame eeldused selgelt.
Rahvusarhiivi valitsemisala küsimus muutub tundlikuks.	Osapooled võivad keskenduda jäikadele positsioonidele, mitte mõjuanalüüsile. Esinemise tõenäosus: Keskmine Mõju: Keskmine	Käsitleme mitut alternatiivi, sh koordinatsioonimudelit ilma valitsemisala muutuseta.
Organisatoorsed ja projektimeeskonnast tulenevad riskid, mis võivad raskendada projekti kvaliteetset tööd ning tähtaegset valmimist: Tellija ja uuringu meeskonna liikmed ei suuda muude tööülesannete kõrvalt uuringu läbiviimisesse piisavalt panustada. Uuringu meeskondades toimuvad muutused. Töö maht osutub ajakava arvestades suureks, mistõttu ei suuda projekt tähtaegadest kinni pidada.	Kannatab analüüsi sügavus. Esinemise tõenäosus: Madal Mõju: Keskmine	Projekti juhib kogenud projektijuht, kellel on pikk uuringuprojektide juhtimise kogemus. Tellija poolt on projekti kaasatud laiem meeskond. Paneme suurt rõhku tegevuste võimalikult varajasele planeerimisele ja ajakava täitmise jälgimisele, et tagada tööde tähtaegne valmimine, sh probleemide võimalikult varajane tuvastamine. Teeme Tellijaga regulaarselt koostööd (sh töökohtumised, suhtlus e-posti ja telefoni teel), et tagada vajalik infoliikumine ning informeeritus, aga ka tööde vastavus Tellija ootustele.

Projekti maksumus

Projekti hinnanguline töömaht on ca 200 töötundi. Projekti maksumuseks kujuneb 12 000 €, millele lisandub käibemaks.

Maksumus hõlmab kõiki eespool kirjeldatud tööetappe, vahekohtumisi, intervjuusid, analüüsi, aruande koostamist ja lõpptulemuste esitlemist tellijale.

Lugupidamisega,

Raivo Ruusalepp

Juhtivkonsultant

Dokumendikonsultatsioonide OÜ

Algi 29, Tallinn 12916

Reg nr. 11156515

Lisa. CV Raivo Ruusalepp

Roll: Uuringu juht - ekspert

Raivo töötab põhikohaga EY konsultatsioonivaldkonna juhtivkonsultandina. Tal on 20+ aastane kogemus kultuurivaldkonna projektide juhtimisel ja elluviimisel.

Varasem töökogemus:

Tööandja	Amet	Töötamise aeg	Tööülesannete kirjeldus
Eesti Ajalooarhiiv	arhivaar	1995-1997	Arhiivi infosüsteemid väljatöötamine ja projekti juhtimine.
Riigikantselei, arhiivide osakond	nõunik	1997-1999	Üleriikliku arhiiviinfosüsteemi väljatöötamise koordineerimine. Elektroonilise asjaajamise ja dokumendihalduse nõuete väljatöötamine. Digitaallalkirja seaduse väljatöötamise komisjonis osalemine.
Essexi Ülikool	Senior research officer	1999-2001	Projektijuht, andmetötluse ja tarkvaraarenduse ekspert.
Eesti Äriarhiivi OÜ	konsultant	2002-2012	Konsultant dokumendi- ja teabehalduse ning digitaalarhiivide valdkonnas
Tallinna Ülikool, Infoteaduste instituut / Digitehnoloogiaste instituut	lektor	2003-2018	Osakoormusega lektor infoteaduse õppekavades. Ainekursused: digitaalse informatsiooni säilitamise ja autentsus; digitaalne asjaajamine ja dokumendihaldus; digitaalarhiivide arendamine
Hollandi Rahvusarhiiv	Vanem-konsultant	2007-2009	Digitaalarhiivide auditeerimise töörühma juht ja DRAMBORA auditivahendi väljatöötaja projektis DigitalPreservationEurope
Rahvusraamatukogu	Digitaalarhiivi osakonna juhataja	2012-2014	Digitaalarhiivi tarkvara arenduste projektide juht. Rahvusvahelise projekti 4C koordinaator.
Kultuuriministeerium	Konsultant	2012-2013	Muuseumide ühise digitaalarhiivi lahenduse ja avaandmete portaali väljatöötamise nõustamine
Rahvusraamatukogu	arendusjuht	2014-2019	Digitaalarhiivide arenduste vedamine, teenuste analüüs ja uuendamine ja innovatsiooniprojektide käivitamine.
Ernst & Young Baltic AS	Juhtiv-konsultant	2020-praegu	Uuringu- ja analüüsiprojektide juhtimine, metoodiline nõustamine.

Hariduskäik:

Haridusasutus	Õppimise aeg	Eriala	Omistatud kraad
University of London	1993-1994	Computer applications for history	MA (distinction)
Tartu Ülikool	1988-1993	Ajalugu	BA (cum laude)

Varasemad tööd kultuurivaldkonnas:

Kultuuriministeerium, Eesti kultuuripärandi digitaalse säilitamise riiklik strateegia 2004-2007 (2003)

Kultuuriministeerium, Valdkonna arengukava "Digitaalne kultuuripärand 2007-2010" (2006)

Kultuuriministeerium, Kultuuripärandi digitaalne hoidla: mäluasutuste vajaduste kaardistus (2008)

Kultuuriministeerium, Valdkonna arengukava "Digitaalne kultuuripärand" 2011-2016 (2011)

Kultuuriministeerium, „Kultuuripärandi digiteerimine 2018-2023“ tegevuskava (2017)

Euroopa Komisjon, "European Commission Recommendation (2011/711/EU) on the digitisation and online accessibility of cultural material and digital preservation" hindamine ja uuendamine (2019-2020)

Eesti Kultuurkapital, Riigi kultuuri- ja sporditoetuste andmeid koondava andmemudeli loomise eelanalüüs ning andmemudeli prototüübi loomine (2021)

Kultuuriministeerium, Looimevaldkondade kestlikkuse uuring (2021)

Riigikantselei, Kultuuri- ja spordivaldkonna keskkonnajalajälje kaardistamise ja vähendamise uuring (2022)

Kultuuriministeerium, Kultuuripärandi teadlikkuse uuring (2022-2023)

Kultuuriministeerium, Eraraha kaasamise potentsiaali analüüs ja juhendmaterjali loomine kultuuri- ja spordivaldkonnas (2023-2024)

Kultuuriministeerium, Kultuuriasutuste külastajate ja mittekülastajate uuring (2025-2026)