



Interreg
Baltic Sea Region



Co-funded by
the European Union



RESILIENT ECONOMIES AND COMMUNITIES

BaMuR

Työkalupakki museoiden kriisinkestävyyden tueksi

Asiakirjan tiedot

Hanke: Baltic Museum Resilience: Resilient museums and memory institutions for resilient societies in the Baltic Sea Region (Itämeren alueen museoiden kriisinkestävyys: kestävät museot ja muistiorganisaatiot toimivien yhteiskuntien tukena Itämeren maissa)

Yhteisrahoittaja: INTERREG Itämeren alueen ohjelma 2021-2027

Kirjoittaja: BaMuR -hankekumppanit

Versio: Elokuu 2024

Kuvan lähde <https://pixabay.com/>

Vastuuvapauslauseke:

Rahoitettu Euroopan unionin tuella. Kirjoittajan/kirjoittajien esittämät näkemykset ja mielipiteet ovat kuitenkin vain heidän omiaan, eivätkä ne välttämättä edusta Euroopan unionin tai Euroopan koulutus- ja kulttuuriviraston (EACEA) näkemyksiä. Euroopan unionia eikä EACEA voida pitää vastuullisina näistä näkemyksistä.

Sisällysluettelo

JOHDANTO	4
2. ORGAANISET YHTEYDET JA DIGITAALINEN KESTÄVYYS	13
3. TALOUDELLINEN KESTÄVYYS	19
4. MUUT ALUEET	25

Johdanto

INTERREG Itämeren alueen ohjelman rahoittama hanke ”Baltic Museum Resilience: Resilient museums and memory institutions for resilient societies in the Baltic Sea Region” (Itämeren alueen museoiden kriisinkestävyys: kestävät museot ja muistiorganisaatiot toimivien yhteiskuntien tukena Itämeren maissa) pyrkii kehittämään ratkaisuja, jotka vahvistavat kulttuuri- ja muistiorganisaatioiden kestävyyttä (resilienssiä), keskittyen asiaan kolmesta näkökulmasta: hallinto- ja liiketoimintamalli, digitaalinen kestävyys ja taloudellinen kestävyys.

Työkalupakki on hankekumppanien yhteistyöprosessin kautta kehittämä. Lisäksi ulkoiset sidosryhmät ovat olleet mukana työkalupakin valmistelussa kansallisten/alueellisten työpajojen kautta, ja heidän kommenttejaan ja ehdotuksiaan on sisällytetty mukaan.

Hankkeen kumppaneina on ollut viidestä Itämeren alueen maasta (Viro, Ruotsi, Suomi, Liettua ja Puola) viisi organisaatiota, joilla on erilaisia taustoja ja kokemuksia:

- Viron Sotamuseo – Kenraali Laidonerin museo (Eesti Sõjamuuseum - Kindral Laidoneri Muuseum), Viro (EE)
- Västervikin museo, Ruotsi (SE)
- Forum Marinum -säätiö, Suomi (FI)
- Kansallinen alueiden kehitystoimisto, Liettua (LT)
- Balteus -säätiö, Puola (PL)

Työkalupakin pääkohderyhmä ovat museoiden johtajat, kulttuuriperintöorganisaatioiden ja muiden kulttuurilaitosten johtajat sekä kulttuurialan päätöksentekijät. Tämä työkalupakki on tarkoitettu tarjoamaan ohjeita kulttuurilaitoksille, ja sen lopullisena tavoitteena on lisätä niiden innovatiivisuutta ja kestävyyttä. Hanke ja tämä asiakirja hyödyntävät olemassa olevaa tietoa, joka on kerätty toteutetuista kolmesta pilotista Virossa, Suomessa ja Ruotsissa:

- *Viron Sotamuseon (EWM) pilotti keskittyi muokkaamaan museon hallintoa ja liiketoimintamallia siten, että se ottaisi mukaan enemmän sidosryhmiä ja asiakkaita (eli museon lopullisia edunsaajia tai vierailijoita), jotta heidän tarpeensa ja kiinnostuksen kohteensa huomioitaisiin ja jotta se edistäisi museon kestävyyttä.*
- *Forum Marinum -säätöön pilotin tavoitteena oli rannikkotyökistön linnakkeen ja siihen liittyvien historiallisten esineiden digitointi yhteistyössä hankekumppaneiden, yksityisten yritysten, paikallisten kansalaisjärjestöjen ja vapaaehtoisten kanssa. Tavoitteena oli kehittää malli osallistavalle digitoidun museosisällön luomiselle kestävien järjestelmien ja alustojen avulla. Pilotti keskittyi museon kestävyystien parantamiseen laajan sidosryhmien osallistamisen kautta, vakiintuneiden digitaalisten alustojen hyödyntämiseen ja luotettavan historiallisen tiedon saatavuuden lisäämiseen eri asiakasryhmille ja yleisöille.*
- *Västervikin museon pilotissa tavoitteena oli parantaa ja lisätä museon resilienssiä laajan sidosryhmien osallistamisen avulla sekä hyödyntää taloudellisia kokemuksia, ratkaisuja ja innovaatioita pandemiasta ja aikaisemmista projekteista.*

Tämä työkalupakki on esimerkkien ja ehdotusten kokoelma ehdotetuista toimenpiteistä ja työtavoista kolmen eri teeman mukaisesti toteutetun pilotin pohjalta:

1. Osallistuminen, inklusio ja vuorovaikutus (osallistava hallinto)
2. Orgaaniset yhteydet ja digitaalinen kestävyys
3. Taloudellinen kestävyys

1. Osallistuminen, inkluusio ja vuorovaikutus

"Kriisi ei aina tuo mukanaan vain negatiivisia seurauksia. Tarve toteuttaa muutoksia organisaation toiminnassa voi johtaa uusien tapojen kehittämiseen kohdeyleisö tavoittamiseksi ja työntekijöiden kokemusten ja taitojen lisäämiseksi."

Kävijöiden määrän lisääminen

Nykyään monet museot ovat yhä enemmän kuluttajakeskeisempiä. Keskittyminen yhä enemmän kävijöiden kokemuksiin ja tarpeisiin on keino houkutella lisää vierailijoita museoihin ja laajentaa museotoimintaa.

Osallistumiseen, inklusioon ja vuorovaikutukseen liittyvä osa tästä työkalupakista keskittyy uusiin tapoihin työskennellä museovieraiden, kohderyhmien, vapaaehtoisten ja muiden kanssa. Keskustelussa korostuu tarve aika ajoin tarkistaa ja ymmärtää museoiden ja kulttuuri-instituutioiden kävijöitä: yrittää luoda kuva museonne tyypillisestä kävijästä, tutkikaa heidän tarpeitaan, ymmärtää heidän odotuksiaan ja yllättää heidät.

Arvioi (ja uudelleenarvioi) kävijäkyselyjä ja hankkikaa keinoja tuntee kävijöitänne paremmin.

Mitä enemmän tiedätte kävijöistänne, sitä paremmin voitte vastata heidän tarpeisiinsa. Keräämällä tietoa kävijöistänne, esimerkiksi kiinnostuksesta eri näyttelyihin, vapaa-aikaan jne., saatte selkeämmän kuvan ihmisistä, joihin ja joiden toimintaan pyritte vaikuttamaan.

Käyttäkää houkuttelevia keinoja kävijöiden museosta saaman kuvan luomiseen, esimerkiksi selkeitä kiertosuuntia, opasteiden ja kylttien käyttöä, vuorovaikutteisia näyttelyelementtejä, ja sosiaalista vuorovaikutusta.

- *Selvittäkää, millaisista kokemuksista nykyiset tai potentiaaliset kävijät ovat kiinnostuneita.*
- *Analyttinen lähestymistapa kävijöihin. Keitä he ovat, mistä he ovat kiinnostuneita, millaisia kysymyksiä heillä on ja miksi?*

- *Käyttäkää palvelumuotoilua ja suunnitelkaa tulevat näyttelyt/tapahtumat siten, että ne vastaavat kävijöiden tarpeita.*
- *Olkaa avoimia ajankohtaiselle kysynnälle tai sille, mitä maailmassa tapahtuu. Esimerkiksi ajankohtaiset kriisit, erityisesti sota Ukrainassa, ovat lisänneet yleisön kiinnostusta sotilas- ja maanpuolustusmuseoita ja ukrainalaista kulttuuria kohtaan.*
- *Oppikaa tuntemaan vakituiset kävijänne.*

Museokävijällä on rajallinen määrä huomiota ja aikaa annettavanaan. Tämä yksi niistä kriteereistä, joiden perusteella museoesineitä ja museonäyttelyitä on arvioitava. On myös syytä muistaa, että kohderyhmät ovat näyttelyn menestyksen tärkein ydin.

Määritellä kohderyhmänne

- *Mitkä ovat tärkeimmät kohderyhmänne? Tavoitatteko heidät?*
- *Nuoret ja lapset (mukaan lukien osana koulujen opetussuunnitelmaa), perheet, opiskelijat, kansalaiset, turistit, toimintarajoitteiset, kotimaan vierailijat sekä kansainväliset ja suuret ryhmät.*
- *Lapsiperheet edustavat ryhmää, jossa on kasvun mahdollisuuksia. Perheet voivat museovieraina myös lisätä kysyntää muilla osa-alueilla, kuten museoiden kaupoissa ja ravintoloissa.*
- *Pääkohderyhmä voi vaihdella sesongin mukaan. Esimerkiksi paikalliset vierailijat ja koululaiset keväällä ja syksyllä sekä turistit kesällä.*
- *Kiinnittäkää huomiota paikallisiin asukkaisiin, jotka vierailevat museossa harvoin (tai eivät koskaan). Miten voitte houkutella heitä?*
- *Onko erityistarpeita omaavilla ihmisillä pääsy museoon ja sen sisältöjen pariin? On syytä tiedostaa, mitkä ryhmät ovat syrjäytymisvaarassa.*
- *Tarjoatteko palveluja ja tietoa useilla eri kielillä?*
- *Osallistukaa kansallisiin ja kansainvälisiin matkailunäyttelyihin.*
- *Työkaluna voi käyttää ohjelmia, jotka on räätälöity eri ikäryhmille.*

- *Sopimukset muiden organisaatioiden, kuten oppilaitosten, yhdistysten ja kansalaisjärjestöjen kanssa.*
- *Miten markkinoitte museovieraille, että näyttelyt, tapahtumat ja ohjelmat muuttuvat ja että niissä on usein jotain uutta tutkittavaa ja tutustuttavaa?*
- *Saadaksenne ihmiset paremmin tavoitettua voitte parantaa saavutettavuutta esimerkiksi digitaalisten ja virtuaalisten näyttelyiden kautta.*
- *Innovatiivinen sosiaalisen median ja erilaisten digitaalisten alustojen käyttö voi lisätä ihmisten tietoisuutta museoista ja niiden tarjoamista palveluista ja sisällöistä. Tämä koskee varsinkin niitä palveluita joita ihmiset jo käyttävät päivittäisessä elämässään.*
- *Merkittäviä resursseja ja pitkäaikaista sitoutumista saatetaan tarvita sisällön luomiseen ja työkalujen käyttöön, kuten virtuaalinäyttelyihin ja sosiaalisen median kampanjoihin, mikä voi olla ongelmallista museoille, joilla on rajalliset budjetit ja henkilökunta. Siksi yhteistyö museoiden välillä on tarpeen, jotta pienemmätkin museot voivat hyötyä näistä edistysaskeleista.*
- *Olkaa kaikille sukupolville tarkoitettu kokoontumispaikka. Eri museoissa on kehitetty työtä rinnakkaisten näyttelyiden rakentamiseksi, sekä digitaalisesti että fyysisesti. Näin tavoitetaan erilaisia kävijä- ja käyttäjäryhmiä.*
- *Vieraat palaavat museoon useiden tekijöiden yhdistelmän vuoksi, ja tähän kuuluu sekä pysyvyys että muutos.*
- *Museoiden on kyettävä vahvistamaan asemaansa vakaana, luotettavana instituutiona, jotka perustavat työnsä historialliseseen tietoon ja tutkimukseen, mutta jotka voivat aina yllättää ihmisiä kertomalla heille uusia asioita menneisyydestä.*

Tarjotkaa positiivisia kokemuksia ja tunteita

- *Tarjotkaa vierailijoillenne positiivisia kokemuksia ja tunteita kohdennettujen toimien avulla.*

- *Mukauttakaa näyttelyinne ja tapahtumanne yleisölle.*
- *Museon yksi tehtävä on olla osa kansalaisyhteiskunnan henkisen kestävyyslisäämistä vahvistamalla luottamusta julkisiin instituutioihin ja eri viranomaisten kykyyn auttaa ihmisiä vaikeina aikoina.*

Käyttäkää tilojanne erilaisilla tavoilla

- *Erilaisia lasten tiloja, kehittäkää näiden tilojen vuorovaikutteisuutta.*
- *Työpajoja.*
- *Vierailuja museosta kouluihin ja kouluista museoon.*
- *Ulko- ja sisätapahtumat/festivaalit.*
- *Kävelykierrokset.*
- *Tapahtumia verkossa.*

Liput ja tarjoukset

- *Kokeilkaa uusia myyntimenetelmiä, kuten e-lippuja verkkosivuston tai ulkoisten lippualustojen kautta, tai yhdistelmälippuja.*
- *Useat maat tarjoavat erilaisia "museokortteja". Kortit järjestää kansallinen tai alueellinen yhteenliittymä tai järjestö. Kortista peritään vuosimaksu, ja se antaa kävijälle mahdollisuuden tehdä useita vierailuja eri museoihin tai vierailla heille uusissa museoissa. Kortti voi esimerkiksi tarjota kävijälle ilmaisen sisäänpääsyn, alennuksia, kutsuja tapahtumiin tai mahdollisuuden vierailla uusissa näyttelyissä ennen niiden avautumista.*
- *Yhteistyö liikkuvien/lainattavien näyttelyiden tarjoajien kanssa antaa mahdollisuuden myydä yhdistelmälippuja.*
- *Lahjakortit e-alustoilla.*
- *Tarjotkaa ilmainen tai alennettu sisäänpääsy esimerkiksi sunnuntaisin tai päivinä, jolloin kävijöitä on vähemmän.*

- *Tehkää yhteistyötä lähistöllä olevien muiden museoiden kanssa tarjotaksenne yhteisiä tarjouksia kävijöille*

Viestintä ja vuorovaikutus

“Hyvä viestintä on keskeinen tekijä kriisin aikana, sekä museon sisällä että sen ulkopuolella.”

Viestintäkanavissa sidosryhmien/kävijöiden kanssa on tapahtunut muutoksia:

- *Erialaisten toimintojen ja museon yleisöohjelman eri osien digitointi.*
- *Verkkoaktiiviteettien ja verkkotapahtumien käyttöönotto.*
- *Uuden etänä saatavilla olevan tarjonnan käyttöönotto.*
- *Museon aktiivisuuden lisääminen sosiaalisessa mediassa.*
- *Viestinnän lisääminen sidosryhmien/kävijöiden kanssa museon verkkosivujen kautta (verkkosivujen kehittäminen).*
- *Digitoitujen esineiden määrän lisääminen.*
- *Ulkoilmatapahtumien määrän lisääminen.*
- *Eri palveluiden, esimerkiksi Tripadvisor-tilin ja Google-arvostelujen hyödyntäminen.*

Muita kommentteja

- *COVID-19-pandemia nopeutti kulttuuri-instituutioiden digitaalista muutosta ja lisäsi niiden keskittymistä inklusiivisuuteen, saavutettavuuteen ja yhteisön osallistamiseen. Näillä muutoksilla pyrittiin varmistamaan, että kulttuurikokemukset säilyivät saavutettavina ja kiinnostavina samalla, kun vierailijoiden ja henkilökunnan terveys ja turvallisuus asetettiin etusijalle.*
- *Yksi teema, joka nousi usein esiin keskusteluissa muiden museoiden kanssa, oli se, että meillä on yhä vain rajallisesti tietoa siitä, miten ihmiset kokevat uudet palvelut, kuten digitaaliset näyttelyt, ja mitä he odottavat museoiden tällaisilta tarjonnalta. Tämä teema liittyy sekä osallistumiseen,*

inklusiivisuuteen ja vuorovaikutukseen että orgaanisiin yhteyksiin ja digitaaliseen kestävyYTEEN. Se vaatisi lisätiedon keräämistä esimerkiksi kyselyiden, käyttäjätalastojen analysoinnin ja kohdennettujen haastattelujen avulla.

- On tärkeää, että käytössä on hyvin toimiva ja joustava työskentelyrakenne, jotta suuria kriisejä, kuten nykyistä kohonneen uhkatason tilannetta, voidaan hallita.*
- Yksi selkeistä vahvuuksista on tiimi, joka osoittautuu erittäin sitoutuneeksi ja luovaksi innovatiivisten ratkaisujen löytämisessä.*
- Yhteistyö muiden museoiden kanssa. Yhteistyö hyvin erilaisissa asioissa, kuten aukioloajoissa ja miten suojata esineitä aseellisen konfliktin aikana.*
- Kyky sopeutua nopeasti uusiin olosuhteisiin.*
- On tapahtunut siirtymä kohti enemmän virtuaalisia näyttelyitä, mutta ei ole vielä nähtävissä, onko tämä enemmän tilapäinen kuin pysyvä muutos. Hankkeessa saadut vastaukset virtuaalisten näyttelyiden tulevaisuudesta ovat vaihdelleet varsin paljon vastaajasta riippuen, innostuneista pessimistisiin näkemyksiin.*
- Vierailijoidemme prioriteetit ovat todennäköisesti muuttuneet vähemmän kuin odotettiin COVID-vuosina. Sen sijaan näyttää siltä, että kriisiaika on osin vain vahvistanut ihmisten olemassa olevia prioriteetteja. Kun museot saivat jälleen avata fyysiset näyttelynsä, ihmiset palasivat suurina joukkoina: ilmeisesti sulkemisjaksot olivat luoneet patoamaa kysyntää, eivätkä muuttaneet ihmisten lähtökohtia museovierailujen suhteen.*
- COVID-vuodet olivat tarpeeksi pitkiä aiheuttaakseen merkittävän häiriön museoiden kykyyn tarjota palveluita ja viestintää vierailleen ja sidosryhmilleen, mutta ne eivät todennäköisesti olleet tarpeeksi pitkiä luodakseen suurta muutosta prioriteeteissa. Pikemminkin päinvastoin, ne ovat voineet toimia kannustimena, joka auttoi muistamaan, että toimivat ja vahvat museot ovat tärkeitä. Museot eivät ole asia, jota pitäisi pitää itsestäänselvyytenä, vaan ne vaativat vahvaa sitoutumista yhteiskunnalta ja julkisilta viranomaisilta hyviä aikoja varten, jotta ne voivat jatkaa toimintaansa myös huonoina aikoina.*

Viron Sotamuseon - Kenraali Laidonerin museon pilotin tuloksia

Viron sotamuseo (EWM) - Kenraali Laidonerin museo toteutti pilottihankkeen, jossa "Sõdur"-lehden yksittäiset numerot on systematisoitu ja tuotu saavutettavaksi. Pääongelma: tietokantaratkaisu on kehitetty jatkuvan PDCA-syklin (suunnittele-tee-tarkista-toimi) kautta, johon on sisällytetty vapaaehtoisten panos. Vapaaehtoisille suunnattu koulutusohjelma on kehitteillä, ja koulutusta on jo annettu. Tietoja noin 450 henkilöstä eri "Sotilas"-lehden numeroista on jo syötetty tietokantaan (mukaan lukien suhteet).

PDCA-prosessin näkökohdat:

P (Plan / Suunnittele): tulevaisuuden mahdollisuus yhdistää alusta muihin tietokantoihin (kuten listattu sivulla 1 tai vastaaviin, katso myös <https://esm.ee/kogud/andmekogud>) ja lisätä "Sõdur"-lehden lisäksi myös muita siihen liittyviä julkaisuja/lehtiä ("Kaitse Kodu" 1925-1940, "Eesti Politseileht" 1921-1940, "Eesti Arst" jne. + myös ne Neuvostoajalta ja vuoden 1991 jälkeiseltä ajalta).

D (Do / Tee): tämä edellyttää riittävän monen henkilön tietojen syöttämistä nykyiseen tietokantaan sekä eri alustojen järjestelmäanalyysejä.

C (Check / Tarkista): liian aikaista tehdä merkittäviä johtopäätöksiä tässä vaiheessa, jatkuvaa parantamista matkan varrella.

A (Act / Toimi): tässä vaiheessa on liian aikaista ehdottaa erityisiä parannuksia, jatkuvaa parantamista matkan varrella.

Riippumatta siitä, kuinka viisaaksi ja syvälliseksi ajattelet itsesi suunnitteluvaiheessa, prosessin aikana syntyy paljon uusia ideoita ja ratkaisuja, mukaan lukien teknisen toteutuksen ulkoasu ja sen toiminnot.

Pilotti paljasti erilaisia tärkeitä näkökulmia, kuten suunnitteluprosessin aikataulutuksen riittävän ajan kanssa, ajan varaaminen pohdintoille ja keskusteluille eri osapuolten välillä (museotyöntekijät, historioitsijat, ICT jne.); teknisestä toteutuksesta vastaavan kumppanin valinta, eli kyseessä ei ole vain tehtävä, josta kumppanille maksetaan, vaan on vaadittava kehittämistyötä projektin koko matkan ajan.

Pilotti osoitti, että sotahistoria ei ole ainoa aihe johon tällaista työtä voi soveltaa, vaan tämä lähestymistapa voisi auttaa parantamaan tiedon saavutettavuutta ja laatua kaikilla historiallisilla aloilla (lääketiede, maatalous, koulutus jne.).

2. Orgaaniset yhteydet ja digitaalinen kestävyys

COVID-19-pandemia nopeutti kulttuuri-instituutioiden digitaalista muutosta ja lisäsi niiden keskittymistä inklusiivisuuteen, saavutettavuuteen ja yhteisön osallistamiseen. Näiden toimien avulla pyrittiin varmistamaan, että kulttuuriset kokemukset pysyivät saavutettavina ja kiinnostavina.

Oppeja COVID-19-kriisistä digitaalisen kestävyysnäkökulmasta

Monet niistä järjestelmistä ja alustoista, joita käytettiin kriisin aikana, oli jo otettu käyttöön ennen kriisin alkua, mutta niitä oli käytetty vain rajoitetusti. Koronaviruspandemian aikana museot alkoivat käyttää näitä järjestelmiä laajasti, ja niistä tuli paljon keskeisempiä niiden työssä kuin aikaisemmin. Etätyöllä oli paljon suurempi merkitys kuin ennen, ja uusia työkaluja oli saatavilla, ja ne olivat myös tuttuja museohenkilökunnalle. Kokoukset, joita järjestettiin esimerkiksi Teamsin tai Zoomin avulla, nousivat tärkeämpään rooliin kuin aiemmin.

Kun museot olivat fyysisesti suljettuina yleisöltä kriisin aikana, resursseja ohjattiin usein asiakaspalvelusta kokoelmatyöhön ja erilaiseen suunnitteluun. Siirtyminen kohti digitaalisten työkalujen laajempaa käyttöä museotyössä sisälsi enemmän painotusta esineiden digitoinnille ja niiden paremman saatavuuden varmistamiselle yleisölle yhteisten alustojen kautta.

Museoissa oli tietty paine vähentää investointeja ja hankintoja COVID-kriisin aikana. Digitaalisiin työkaluihin investoiminen oli kuitenkin yksi alue, jossa hankinnat jopa lisääntyivät museoissa kriisivuosina. Museoammattilaisten keskuudessa on esitetty näkemyksiä siitä, että digitaalisten työkalujen kokeiluja olisi voitu tehdä vielä enemmän kriisin aikana, sillä se olisi voinut johtaa uusiin, hedelmällisiin löytöihin. Toisaalta on myös todettu, että tämä olisi saattanut vaatia enemmän resursseja kuin oli käytännössä saatavilla, joten se ei ehkä ollut niin realistista kuin se jälkikäteen katsottuna ehkä vaikuttaa.

Yksikään kysymyksiimme vastannut museo tai muistiorganisaatio ei sanonut, että kriisin käsittelyyn digitaalisten työkalujen avulla tehdyt valinnat olisivat olleet virheitä; ne nähtiin pikemminkin loogisena vastauksena tilanteeseen,

jossa museoiden mahdollisuudet lieventää kriisin vaikutuksia olivat melko rajalliset.

Etätyön osalta voi todeta, että heti kun COVID-kriisi näytti olevan ohitse, useimmat museot panivat merkille fyysisten tilojensa ulkopuolella tehdyn työn vähentyvän nopeasti. Tämä tapahtui siitä huolimatta, että etätyö oli vallannut alaa koronavuosina, sitä varten on ollut tarjolla enemmän työkaluja, ja museon ulkopuolella työskentely on tullut monille tutuksi. Uuden tasapainon saavuttaminen etätyölle tulee siis viemään aikaa.

Siirtyminen digitaalisten työkalujen käyttöön on tapahtunut museoissa nopeammin ja voimakkaammin kuin muuten olisi tapahtunut. Vaikka kriisiaika lisäsi museoiden digitaalisten työkalujen käyttöä merkittävästi, se ei näytä kuitenkaan muuttaneen prioriteetteja niiden käytössä. Pikemminkin se on vahvistanut näkemyksiä ja prioriteetteja, jotka olivat jo olemassa ennen pandemian alkua.

Digitaalinen kestävyys: Saavutettavuuden ja yleisön osallistamisen parantaminen

Monet museot ovat priorisoineet digitaalista saavutettavuutta viime vuosina, erityisesti tuomalla kokoelmia ja materiaaleja saataville yhteisten alustojen kautta. Tämän tarkoituksena on parantaa niiden kansallista ja kansainvälistä saatavuutta sekä lisätä saavutettavuutta kaikille, joita tämä sisältö kiinnostaa. Tämä ponnistus voi tehdä museoista kestävämpiä erilaisten kriisitilanteiden ja häiriöiden edessä, sillä se mahdollistaa yleisön osallistumisen ja osallisuuden museopalveluihin ja -sisältöön eri tavoilla, jotka eivät välttämättä riipu fyysisistä kokoelmista ja näyttelyistä.

Tämä ponnistus kattaa erilaisia osa-alueita. Esimerkkejä saavutettavuuden ja yleisön osallistamisen parantamisesta ovat:

- *Uusien nettipohjaisten palveluiden käyttöön ottaminen.*
- *Uudet tuotteet jotka ovat saatavilla vastaanottajille etäyhteydellä.*
- *Organisaation toiminnan lisääminen sosiaalisessa mediassa.*

- *Organisaation verkkosivuston uudistaminen.*
- *Digitoitujen esineiden ja materiaalien määrän lisääminen.*
- *Laitteiden hankinta tapahtumien tallentamiseen ja toistamiseen verkossa.*
- *siirtyminen etäviestintään (organisaation sisällä ja ulkopuolella).*
- *Valittujen asiakirjojen digitaalisen kierron nopeuttaminen ja valittujen menettelyjen toteuttaminen etänä.*
- *Työntekijöiden digitaalisten taitojen lisääminen.*

Forum Marinumin pilotin tuloksia

Forum Marinum -säätio toteutti hankkeessa pilotin, jossa keskityttiin erityisesti virtuaalisiin näyttelyihin työkaluna digitaalisen kestävyysparantamiseksi yleisön sitoutumisen näkökulmasta. Virtuaalisten näyttelyiden pilotti tuotti erilaisia oppeja siitä, miten yleisön sitoutumista voidaan parantaa näyttelyiden suunnittelussa, luomisessa ja käytössä.

Ehkä tärkein muistettava asia on se, että museoiden tulisi määritellä tavoitteensa virtuaalisten näyttelyiden luomiselle etukäteen ja asettaa mittarit sille, miten virtuaalisen näyttelyn menestystä voidaan arvioida. Se voi esimerkiksi olla saavutettujen käyttäjien määrä, merkittävä kasvu yleisön tyytyväisyydessä tai museon näkyvyyden kasvu verkossa. Virtuaaliset näyttelyt eivät ole päämäärä itsessään, vaan keino saavuttaa muita tavoitteita, ja on tärkeää nähdä, miten ne sopivat ja täydentävät museon yleisiä tavoitteita ja tarjoamia palveluja.

Keskeisiä suosituksia virtuaalisten näyttelyiden rakentamiseen (pilotin pohjalta):

- *Tunne kohdeyleisösi: ota huomioon, kenelle näyttely luodaan.*
- *Tunne yleisösi mieltymykset aiheiden, sisällön tyyppin, käytettävien alustojen ja järjestelmien (teknologioiden) osalta.*
- *Tee näyttelyistä mahdollisimman saavutettavia ja helppokäyttöisiä, ottaen huomioon, että eri yleisöillä on erilaisia kykyjä digitaalisen sisällön, järjestelmien ja alustojen käytössä.*

- *Valitse näyttelylle kestävä alusta, jossa korostuu korkea jatkuvuus ja institutionaalinen vakaus.*
- *Valitse luotettavat kumppanit näyttelyn luomiseen ja varmista, että kumppanuuden ehdot sovitaan etukäteen (myös digitaalisten palveluiden näkyvyyden varmistamiseksi, sillä Forum Marimumin tekemän kyselyn mukaan niitä käytettäisiin enemmän, jos ihmiset tietäisivät niistä paremmin).*
- *Ole valmis markkinoimaan uusia digitaalisia näyttelyitä eri alustoilla, sillä ne ovat edelleen melko uusi tuote ja ne tarvitsevat runsaasti näkyvyyttä, jotta yleisö löytää ne.*
- *Pidä mielessä, että vaikka virtuaalinäyttelyn rakentamisen kustannukset eivät välttämättä ole yhtä korkeita kuin tavallisen näyttelyn hinta, on otettava huomioon myös virtuaalinäyttelyn mahdolliset ylläpitokustannukset pitkällä aikavälillä.*
- *Varmista, että museolla on tarpeeksi pätevää henkilökuntaa nimettynä virtuaalinäyttelyiden hallintaan ja ylläpitoon.*

Varautuminen on keskeistä

Museot voivat käyttää digitaalisia työkaluja häiriötilanteista ja kriisiajoista selviämisen tukena vain, jos ne ovat ennen kriisin alkamista luoneet ja omaksuneet kestäviä digitaalisia järjestelmiä. Tämä vaatii resursseja hyvin toimivien järjestelmien valintaan, henkilöstön kouluttamiseen niiden käytössä, sekä näiden järjestelmien säännölliseen ylläpitoon ja päivittämiseen.

Laatikka digitaalinen strategia erilaisten digitaalisten työkalujen käyttämiseksi sekä tavallisina aikoina että kriisiaikoina. Tämä strategia sisältää museon sisäisen vastuunjaon digitaalisten työkalujen käytölle, kehittämiselle ja ylläpidolle museossa, sekä suunnitelmat tietoturvallisuuden parantamiseksi ja esimerkiksi museon kokoelmiin liittyvän tiedon ja informaation pitkäaikaista säilyttämistä ja hallintaa varten. Tällaisen digitaalisen strategian tulisi mieluiten kulkea museossa käsi kädessä käytännön kriisisuunnittelun kanssa, esimerkiksi paloturvallisuuden ja henkilökunnan ja kokoelmaesineiden evakuoinnin osalta vaaratilanteissa.

Museotyöntekijöiden digitaalisten taitojen parantaminen kaikilla tasoilla on hyvä ja ehkä myös välttämätön tapa parantaa digitaalista resilienssiä sekä tavallisina päivinä että kriisi- ja häiriöaikoina. Tämä sisältää perusosaamisen varmistamisen käytännössä kaikille organisaatiossa sekä erikoistuneen osaamisen niille työntekijöille, jotka vastaavat järjestelmistä ylläpitäjinä. Digitaaliset taidot ovat myös tärkeitä päätöksenteon tasolla, sillä ne antavat museon johdolle paremman mahdollisuuden määrittää, millaisia strategioita ja työkaluja organisaatio voi käyttää, ja mitä sen pitäisi käyttää valmiutensa ja resilienssinsä parantamiseksi.

Yhteistyö ja verkostoituminen muiden organisaatioiden/museoiden kanssa ovat olennaisia uusien tietojen ja kykyjen hankkimiselle. Verkostoituminen on tärkeää, koska se auttaa löytämään ratkaisuja jotka ovat osoittautuneet hyödyllisiksi, ja sellaisten parhaiden käytäntöjen omaksumisessa, joita on jo käytössä muissa organisaatioissa.

Vahvistakaa organisaation kykyjä ja orgaanisia yhteyksiä

Digitaaliset järjestelmät ja alustat muuttuvat usein ajan myötä riittämättömiksi tai vanhentuneiksi, ja ne on vaihdettava uusiin ja kehittyneempiin, laajemmin käytettyihin tai helpommin käytettäviin järjestelmiin. Tällaisiin uudistuksiin liittyvä taloudellinen ja organisatorinen kuormitus on haaste museoille. Mitä pienempi museo on, sitä vaativampaa sen on pitää digitaaliset työkalunsa toimivina ja ajan tasalla. Tämän vuoksi pienemmillä resursseilla varustetut museot, joilla on pieni henkilökunta, ja jotka eivät ehkä ole perehtyneet erilaisten järjestelmien vaatimuksiin, hyötyisivät merkittävästi valtion ja julkisten viranomaisten tarjoamasta institutionaalisesta tuesta.

Esimerkiksi kun museot siirtyvät käyttämään uusia kokoelmanhallintajärjestelmiä, useimmiten maassa tai jopa kaupungissa käytetään useita erilaisia järjestelmiä. Kokoelmanhallintajärjestelmissä olisi tilaa yhdistämiselle, jotta pienempi määrä järjestelmiä voisi toimia eräänlaisena kansallisena standardina.

Työskentely eri sidosryhmien, kuten kansalaisjärjestöjen ja vapaaehtoisten yhdistysten kanssa antaa museoille rakenteellista tukea normaaleina aikoina ja mahdollistaa organisaatioiden hyödyntämisen kriisiaikoina, jolloin museohenkilöstö voi olla vähissä tai museon työntekijöiden mahdollisuuksia jatkaa normaalia työtä on rajoitettu. Vapaaehtoisten tuki auttaa myös digitaalisen kestävyuden edistämisessä, sillä useammat käsiparit ovat potentiaalisesti yhtä hyödyllisiä verkossa tai erilaisia digitaalisia työkaluja käytettäessä kuin fyysisesti paikan päällä museoissa.

Eri museoalan järjestöjen ja yhteisten organisaatioiden rooli tulisi olla viranomaisiin vaikuttaminen ja lobbaaminen museoiden puolesta. Näin julkista valtaa kohtaan olisi enemmän painetta varautumisen lisäämiseen museoiden tukemiseksi poikkeuksellisina aikoina.

Kansallisilla, alueellisilla ja paikallisilla viranomaisilla on keskeinen rooli suunnitelmien ja valmistelujen tekemisessä häiriö- ja kriisiaikoja varten. Museoiden oma valmistautuminen voi auttaa vain rajallisesti, jos viranomaisten tarjoama institutionaalinen perusta ei ole vahva ja johdonmukainen.

“Digitaaliset ratkaisut eivät ole vain kansallinen asia; yleisöt on nähtävä kansainvälisellä tasolla.”

3. Taloudellinen kestävyys

Kriisin vaikutukset museoihin

Koronavuosian museot havaitsivat tulojensa vähenevän. Kriisin vuoksi organisaatioiden oli leikattava kuluja ja rajoitettava ne välttämättömiin menoihin, lisättävä investointeja verkossa järjestettäviin aktiviteetteihin sekä lykättävä tapahtumia ja niihin liittyviä kustannuksia seuraaville vuosille. Useimmat laitokset huomasivat muutoksen lipunmyynnissä ja kriisin vaikutuksen muihin tulonlähteisiinsä. Muita kriisin vaikutuksia organisaatioiden taloudelliseen kestävyteen olivat:

- *Ennalta suunnittelemattomat teknologiset ja tekniset investoinnit (organisaatiot investoivat enemmän digitaalisiin palveluihin ja laitteisiin aiemman laitteiston puutteen vuoksi)*
- *Yllä mainittujen investointien korkeat kustannukset.*
- *Uusia, odottamattomia kustannuksia verkossa järjestettävien palveluiden käyttöönotosta ja tapahtumien siirtämisestä virtuaalisiin näytteliin ja tiloihin.*
- *Työtuntien määrää vähennettiin.*
- *Toteutettiin säästötoimenpiteitä tulojen vähenemisen vuoksi – osa tutkimustyöstä keskeytettiin, ja aiemmin suunniteltuja näyttelyitä ei järjestetty.*

Kriisillä oli merkittävä negatiivinen vaikutus museoiden taloudelliseen kestävyteen, ja tämä johtui pääasiassa kävijöiden ja tulojen menetyksistä, jotka puolestaan johtuivat hallitusten ja paikallisten viranomaisten käyttöön ottamista koronarajoituksista.

Joidenkin valtioiden antama erityinen pandemiatuki oli merkittävä myönteinen toimenpide ja se paransi museoiden taloudellista kestävyttä tässä tilanteessa. Yleisesti on ymmärretty, että poikkeuksellinen valtion tuki lievensi joidenkin museoiden taloudellisia vaikeuksia siinä määrin, että ne eivät kärsineet pysyviä

negatiivisia vaikutuksia, eikä esimerkiksi henkilöstöä jouduttu useinkaan lomauttamaan kriisivuosien aiheuttamien taloudellisten tappioiden vuoksi.

Tällaista järjestelmää ei ollut kriisin alussa, se luotiin hallituksen toimesta vasta kriisin aikana. Tämä viivästytti taloudellisen tukijärjestelmän käynnistymistä. Kriisin aikana saatujen oppien perusteella hankkeen kyselyyn vastanneet museoiden edustajat ovat korostaneet sitä, että tarvitaan merkittävästi riittävää kriisisuunnittelua valtion ja paikallisviranomaisten toimesta, jotta käytössä olisi järjestelmiä joita voidaan hyödyntää jo ennen kriisin alkamista.

Varautuminen uusiin kriiseihin

Muistiorganisaatiot ovat nyt tietoisia siitä, että on tärkeää sopeutua ulkoisiin muutoksiin ja olla valmiita luopumaan vanhoista toimintatavoista. Viranomaisten valmiustaso oli monin tavoin puutteellinen, kun sitä koeteltiin pandemian aikana. Olisi siis erittäin hyödyllistä kannustaa hallitusta ja eri viranomaisia tarkastelemaan kriittisesti koronavuosia ja ryhtyä konkreettisiin toimiin kriisisuunnittelun ja valmiuden parantamiseksi, jotta vastaavia ongelmia voitaisiin välttää tulevien kriisitilanteiden ja häiriöiden aikana - olivatpa ne millaisia tahansa.

Museoissa ymmärretään nyt paljon paremmin, että erilaisia häiriöitä ja kriisejä voi tapahtua. Toisin sanoen kriisitietoisuuden taso on kasvanut. Tämä ymmärrys lisääntyi merkittävästi pandemiavuosina. Useissa museoissa on käyty keskusteluja valmiudesta tulevien kriisien varalta.

Samalla kuitenkin useat vastaajat hankkeen kyselyssä totesivat, että heidän museoissaan ei ole valmiita suunnitelmia erilaisten kriisien varalle, eikä sellaisten suunnitelmien laatimista pidetä keskeisenä tavoitteena. Koronakriisin päätyminen näyttää saaneen monet museot tuudittautumaan siihen, että asiat ovat taas normaalilla mallilla

Muutoksia tuleviin investointeihin

- *Kohteita joihin voisi panostaa lisää resursseja: ulkoilmatapahtumien järjestäminen, julkaisutoiminta, verkkotapahtumien järjestäminen.*

- *Museot etsivät aina uusia kehitysmahdollisuuksia. Enemmän investointeja on ennakoitu tehtävän verkkoon, sähköisiin työkaluihin ja ulkoilmatapahtumiin liittyen.*
- *Pääasiallinen vaikutus jonka kriisivuodet ovat aiheuttaneet museoiden investointeihin näyttää olleen niiden lykkääminen. Paljon työtä jäi tekemättä koronavuosien aikana, ja museot kärsivät esimerkiksi erilaisten rakennusten ja kokoelmatilojen kunnostus- ja ylläpitotöiden lykkäämisestä.*
- *On ollut havaittavissa trendi kohti suurempia investointeja digitalisaatioon ja esimerkiksi uusiin kokoelmanhallintajärjestelmiin.*

Ratkaisuja museotoiminnan tueksi

- *Uusia ideoita tulevaisuutta varten: Teemakesäleirit koululaisille. Tilojen vuokraus teatterille/näyttelijöille esityksiä varten. Lastenhoitotilat. Koulutusohjelmat aikuisille tai yhdistetyt. Henkilöstön tiimityöskentely. Restaurointipalvelut (esim. valokuvien restaurointi).*
- *Kommentteja museoiden investointi- ja rahoituslähteiden hankkimisesta kriisivalmistelussa oli suhteellisen vähän; suurempi painoarvo annettiin julkisen kriisituen olosuhteiden parantamiselle, ja keskustelua kävi myös museoiden välisen yhteistyön sekä museoiden ja julkisten viranomaisten yhteistyön parantamisesta. Tämä saattaa kokonaisuutena olla tyypillinen "pohjoismainen" tapa tarkastella museoresursseja.*

Västervikin museon pilotin tuloksia

BaMuR-hankkeen aiemmissa osissa havaittiin, että koronakriisi johti merkittäviin taloudellisiin ongelmiin monissa museoissa. Tunnistettiin tarve uusille ja erilaisille tulonlähteille.

Pilotissa olemme siksi tutkineet, miten Västervikin museo on Vasa-kuninkaiden laivan teeman puitteissa löytänyt uusia kestäviä tapoja työskennellä uusien liiketoimintamallien parissa.

Yhteistyö rakentui yksityisten toimijoiden, kansalaisjärjestöjen, museoiden ja yliopistojen välille.

Menestystekijät

Organisaatio ja prosessi

- *Yhteistyö kenttätöön, tutkimuksen ja välittämisen sekä liiketoiminnan, akateemisen maailman ja museon välillä.*
- *Vähemmän byrokraattinen organisaatio, jossa on matalat kynnykset, yksinkertaiset päätöksentekoprosessit ja kyky toimia nopeasti.*
- *Luovia tapoja ylittää hallinnollisia esteitä.*
- *Keskus (hub), joka johtaa toiminta ja pitää kaikki kumppanit informoituna ja ajan tasalla.*
- *Prosessi, jolle on ominaista avoimuus.*
- *Vahva keskittyminen yhteiseen etuun, talouden sijaan. Yhteinen etu on perusta, josta kaikki lähtee liikkeelle. Kiinnostus on teema, jonka ympärille ihmiset kokoontuvat, kattila, sen sijaan että se olisi itse rahoitus*

Yhteistyö/henkilökemia

- *Henkilökohtainen kemia yhteistyökumppaneiden välillä on tärkeää.*
- *On tärkeää, että kaikki yhteistyösapuolet kunnioittavat toisiaan.*

- *Yhteistyössä ja osallistujien välillä on korkea luottamustaso.*
- *Kaikilla kumppaneilla on selkeästi määriteltyt roolit, mikä tarkoittaa, että kaikki kumppanit tuntevat olevansa mukana ja turvassa yhteistyössä.*
- *Jokainen osallistuu asiantuntemuksellaan, ja kaikkien osallistuminen on tärkeää.*
- *Henkilökohtaisen arvovallan osoittamisen tarve on jätetty sivuun.*
- *Henkilökohtaiset konfliktit on jätetty sivuun, ja kaikki työskentelevät eteenpäin.*
- *On erityisen tärkeää, että johtajan tai johdon kanssa on helppo työskennellä ja että joku ottaa tarvittaessa diplomaattisen roolin.*
- *Sitoutuneet ja tuotteliaat tutkijat hallitsevat tarinankerrontaa ja ovat eräänlainen moottori tällaiselle projektille*
- *Nopeus. Mitä nopeammin on mahdollisuus toimia, sitä nopeammin päädytte eturiviin ja olette kiinnostavia useammille ihmisille. Innovatiivinen ajattelu yhteistyössä ja menetelmäkehityksessä.*

Rahoitus

- *Mahdollisuus hakea rahoitusta eri lähteistä: paikallisista, alueellisista, kansallisista ja kansainvälisistä.*
- *Paikallinen rahoitus, joka on tasapainotettu ulkoisen, kansallisen ja kansainvälisen rahoituksen kanssa.*
- *Paikallinen rahoittaja, joka voi tehdä tarvittaessa nopeita päätöksiä.*
- *Tulosten ja havaintojen jakaminen tarkoittaa, että pienempi panostus voidaan nostaa suuremmaksi tulokseksi, kun kaikki saavat osallistua kaikkeen, mitä tehdään.*
- *Selkeä ja nopea matalan kynnyksen palaute rahoittajille ja yhteistyökumppaneille on tärkeää.*
- *Pandemian jälkeen olemme aloittaneet taloudellisen rakenteemme ja kriisien hallinnan tarkastelun. Olemme nyt tietoisempia tästä ja olemme ohjanneet investointejamme teknologiaan. Lisäksi omistamme vanhempia rakennuksia,*

jotka vaativat investointeja, ja ohjaamme nyt enemmän resursseja tähän tarkoitukseen.

4. Muut alueet

Ratkaisut, jotka toimivat lyhyen aikaa

Erilaiset palvelut, jotka saivat jonkin verran kiinnostusta ja kysyntää COVID-kriisin huippuaikoina, kuten etäopastukset tai erikoispodcastit, voivat olla hyvä esimerkki. Tässä on tärkeää muistaa, että erityiset olosuhteet kutsuvat erityisiä ratkaisuja. Jotain, mikä toimii tavallisten palveluiden puuttuessa, voi menestyä tuona hetkenä, mutta se saattaa helposti jäädä syrjään, kun tavallinen museoelämä palaa kriisin jälkeen.

Suuremman ja pienemmän riskin ratkaisuja

Suuriin ja pieniin riskeihin liittyviä ratkaisuja joita on otettu museoissa käyttöön olivat:

- *Etätyöskentely.*
- *Sidosryhmien kanssa käytettyjen viestintäkanavien vaihtaminen.*
- *Erilaisten toimintojen ja museon ohjelman elementtien digitalisointi.*
- *Verkoaktiviteettien käynnistäminen.*
- *Työntekijöiden digitaalisten taitojen parantaminen*
- *Vierailurajoitusten toteuttaminen.*
- *Ulkotapahtumien järjestäminen.*
- *Työmäärän vähentäminen ja säästöjen toteuttaminen tulojen vähenemisen vuoksi – tutkimustyö keskeytettiin, eikä aiemmin suunniteltuja näyttelyitä järjestetty.*
- *Verkossa järjestetyn ohjelman käynnistäminen.*
- *Uusien etäpalveluiden tarjoaminen vastaanottajille.*
- *Tapahtumien tallennukseen ja verkossa esittämiseen tarvittavien laitteiden ja järjestelmien hankkiminen.*

- *Toiminnan lisääminen sosiaalisessa mediassa.*
- *Organisaation verkkosivujen modernisointi.*
- *Digitoitujen esineiden määrän lisääminen.*
- *Siirtyminen etäviestintään (organisaation sisällä ja ulkopuolella)*
- *Valittujen asiakirjojen digitaalisen kierron nopeuttaminen ja valittujen toimenpiteiden etähallinta.*
- *Leikkaaminen kuluista ja kulujen rajoittaminen vain välttämättömiin menoihin.*
- *Sijoitusten lisääminen verkkotoimintaan.*
- *Tapahtumien ja niihin liittyvien kulujen siirtäminen seuraaville vuosille.*

Nämä muutokset tehtiin pääasiassa hallituksen antamien virallisten sääntöjen ja rajoitusten vuoksi sekä tarpeen vuoksi sopeutua pandemiaolosuhteisiin ja yleisön rajoitettuun pääsyyn näyttelyihin. Toinen tavoite oli ylläpitää suhteita sidosryhmiin ja pitää organisaation henkilökunta työllistettynä sekä säilyttää kävijöiden kiinnostus museon sulkemisaikojen tai vierailurajoitusten aikana. Muita syitä näiden muutosten toteuttamiseen olivat: varojen puute ja tulojen väheneminen vierailurajoitusten vuoksi.

Hyvä esimerkki korkeariskisestä ratkaisusta olisi laittaa paljon resursseja lyhyessä ajassa investointiin, joka voisi olla potentiaalisesti hyvä, mutta josta meillä on hyvin vähän tutkittua tietoa. Suuri ja erittäin huipputeknologinen digitaalinen näyttely olisi tällainen tapaus, sillä ei ainoastaan potentiaalisten käyttäjien määrä ole hyvin epäselvä kysymys, vaan myös se, miten museo saisi parhaiten luotettavaa tuloa tällaisesta virtuaalisesta vetovoimasta.

“Ei pitäisi pelätä luopua vanhoista toimintamalleista. Uudenlaiset tavat toimia ovat mahdollistaneet uusien yleisöjen tavoittamisen.”