

**Interreg**  
Baltic Sea Region



Co-funded by  
the European Union



RESILIENT ECONOMIES AND COMMUNITIES

**BaMuR**

# Tööriistakast lahendustega kerksatele muuseumidele kriisiajal





## Dokumenditeave

- Projekt: Läänemere riikide muuseumide kerksus: kerksad muuseumid ja mäluasutused kerksate ühiskondade jaoks Läänemere piirkonnas
- Kaasrahastaja: INTERREG Läänemere programm 2021-2027
- Koostanud: BaMuR partnerlus
- Versioon: August 2024
- Foto allikas: <https://pixabay.com/>

## Lahtiütlus:

Rahastab Euroopa Liit. Seisukohad ja arvamused on siiski ainult autori(te) omad ega peegelda ilmtingimata Euroopa Liidu või Euroopa Hariduse ja Kultuuri Rakendusameti (EACEA) seisukohti. Nende eest ei saa vastutavaks pidada ei Euroopa Liitu ega EACEA-d.

## Sisukord

SISSEJUHATUS .....	4
1. OSALUS, KAASAMINE JA VASTASTIKTOIME.....	6
2. ORGAANILISED SEOSSED JA DIGITAALNE KESTLIKKUS.....	12
3. FINANTSALANE JA MAJANDUSLIK KESTLIKKUS.....	21
4. MUUD VALDKONNAD .....	25

## Sissejuhatus

INTERREG Läänemere programmi kaasrahastatud projekti “Läänemere riikide muuseumide kerksus: kerksad muuseumid ja mäluasutused kerksate ühiskondade jaoks Läänemere piirkonnas” eesmärgiks on välja töötada lahendused, mis tugevdavad kultuuri- ja mäluasutuste kerksust, keskendudes sellele kolmest vaatenurgast: juhtimine ja ärimudel, digitaalne kestlikkus ja majanduslik kestlikkus.

Tööriistakasti töötasid koostööprotsessis ühiselt välja viis organisatsiooni. Lisaks olid tööriistakasti ettevalmistusse kaasatud välised huvirühmad riiklike ja regionaalsete tööriistade kaudu ning nende kommentaarid ja ettepanekud on lõimitud tööriistakasti.

Projekti partnerlus koosneb viiest erineva tausta ja kogemustega organisatsioonist viiest Läänemere regiooni riigist (Eesti, Rootsi, Soome, Leedu ja Poola):

- *Eesti Sõjamuuseum (ESM) - kindral Laidoneri muuseum, Eesti (EE)*
- *Västerviki muuseum, Rootsi (SE)*
- *Fond Forum Marinum, Soome (FI)*
- *Riiklik Regioonide Arengu Agentuur, Leedu (LT)*
- *Balteus Foundation, Poola (PL)*

Tööriistakasti peamine sihtrühm on muuseumijuhid, pärandiasutuste ja teiste kultuuriasutuste juhid ning kultuuri eest vastutavad poliitikud. See tööriistakast on mõeldud suuniste pakkumiseks kultuuriasutustele lõppeesmärgiga suurendada nende uuendusmeelset lähenemist ja kerksust.

Projekt ja käesolev dokument kasutavad ära olemasolevaid teadmisi, mis on kogutud kolmest läbiviidud pilootprojektist Eestis, Soomes ja Rootsis.

- *ESMi pilootprojekt keskendus muuseumi juhtimise ja ärimudeli kohandamisele, et kaasata rohkem huvirühmi ja kliente (st muuseumi lõplikke kasusaajaid või külastajaid), et vastu tulla nende vajadustele ja huvidele ning panustada muuseumi kerksusse.*
- *Fondi Forum Marinum pilootprojekti eesmärgiks oli rannakaitsekindluse ja sellega seotud ajalooliste esemete digiteerimine koostöö projektipartnerite, eraettevõtete, kohalike vabaihenduste ja vabatahtlikega, olles orienteeritud digiteeritud muuseumiruumi osalusloome mudeli väljatöötamisele kasutades kestlikke süsteeme ja platvorme. Pilootprojekt keskendus muuseumi kerksuse parandamisele huvirühmade ulatusliku kaasamise kaudu kasutades väljakujunenud*

*digiplatvorme ning juurdepääsu suurendamisele usaldusväärsele ajaloolisele teabele erinevate klientide ja publiku jaoks.*

- *Västerviki muuseumi pilootprojektiks oli muuseumi kerksuse täiustamine ja suurendamine huvirühmade ulatusliku kaasamise kaudu, kasutades finants- ja majanduskogemusi, lahendusi ja uuendusi pandeemia ajast ja eelnenud projektidest.*

Käesolev tööriistakast on komplekt näidetest ja soovitustest selle kohta, mida ja kuidas teha, järgides kolme tegevussuunda vastavalt rakendatud pilootprojektidele.

1. *Osalus, kaasamine ja vastastiktoime (kaasav juhtimine)*
2. *Orgaanilised seosed ja digitaalne kestlikkus*
3. *Finants-majanduslik kestlikkus*

# 1. Osalus, kaasamine ja vastastiktoime

*“Kriis ei vii alati ainult negatiivsete tagajärgedeni. Vajadus rakendada asutuse tegevusi puudutavaid muutusi võib pakkumise auditooriumini jõudmiseks viia uute viiside väljatöötamiseni ja meeskonna kogemuste ja oskuste rikastamiseni.”*

## Külastajate arvu suurendamine

Tänapäeval on paljud muuseumid muutumas kliendile orienteeritumaks, keskendudes üha enam külastajate kogemusele ja vajadustele, et tuua muuseumi rohkem külastajaid ja avardada muuseumi tegevust.

Osalemine, kaasamine ja vastastiktoime on töötamisel külastajate, sihtrühmade, vabatahtlike ja teistega orienteeritud uuele vaatenurgale. Rõhutatakse seda, et aeg-ajalt on vaja analüüsida ja mõista muuseumide ja kultuuriasutuste külastajat: proovida luua meie muuseumide stereotüüpne külastaja, uurida nende vajadusi, mõista nende ootusi, üllatada neid.

Vaadake üle (revideerige) külastajate küsimustik ja te õpite oma külastajat paremini tundma.

Mida rohkem te oma külastajatest teate, seda enam suudate rahuldada nende vajadusi. Seega annab teabe kogumine oma külastajate kohta, nagu huvid ekspositsioonide osas, nende vaba aeg jne, selgema pildi inimestest, kellele te meele järgi soovite olla.

Kasutage külastaja portree loomiseks ligitõmbavat meetodit, näiteks külastajate ringvoolu, märgistuste ja siltide kasutamist, vastastikmõju eksponaatidega ja sotsiaalset vastastikmõju.

- *Uurige välja, mis tüüpi kogemustest teie praegused või potentsiaalsed külastajad huvitatud on.*
- *Analüütiline lähenemine oma külastajatele. Kes nad on, millest on nad huvitatud, mis tüüpi küsimusi neil on ja miks?*
- *Kasutage teenuse disainimist ja kavandage oma tulevased väljapanekud ja üritused viisil, mis vastab külastajate nõudmistele.*
- *Olge avatud hetkenõudmistele või sellele, mis toimub maailmas. Näiteks suurendas hiljutine kriis, eriti Ukrainas, publiku huvi militaarteemadega muuseumide ja Ukraina kultuuri vastu.*
- *Õppige tundma oma püsikülastajaid.*

Külastaja piiratud aeg ja tähelepanu on napid ressursid ja need on ühed näitajad, mille järgi ühe muuseumi artefakti ja muuseumi väljapanekuid

hinnata tuleb. Pidage sellegipoolest meeles, et väljapaneku tuumaks on sihtrühmad.

## Pange paika sihtrühmad

- *Millised on teie peamised sihtrühmad? Kas te jõuate nendeni?*
- *Noorukid ja lapsed (sealhulgas laste kooliprogrammi osana), lastega perekonnad, üliõpilased, kohalikud elanikud, turistid, puudega inimesed, siseriiklikud külastajad, rahvusvahelised ja suured rühmad.*
- *Lastega perekonnad on rühm, kus on arenguruumi. Need võivad suurendada nõudlust ka teistes sektorites nagu muuseumipoed ja -restoranid.*
- *Peamine sihtrühm võib sõltuvalt hooajast varieeruda. Kohalikud külastajad ja koolilapsed kevadel ja sügisel ning turistid suvel.*
- *Pöörake tähelepanu kohalikele elanikele, kes külastavad teid harva või üldse mitte. Kuidas saaksite neid ligi meelitada?*
- *Kas erivajadustega inimestel on juurdepääs olemas? See on rühm, mis on tõrjutuse ohus.*
- *Kas te pakute teenuseid ja teavet paljudes keeltes?*
- *Osalege riiklikel ja rahvusvahelistel turismimessidel.*
- *Erinevatele vanuserühmadele kohandatud haridusprogrammid.*
- *Kokkulepped teiste organisatsioonidega, näiteks haridusasutuste, ühingute, vabaihendustega.*
- *Kuidas te turundate oma külastajatele seda, et väljapanekud, üritused ja programm muutuvad ja tihti on avastada midagi uut?*
- *Te saate paremini inimesteni jõudmiseks parandada ligipääsu näiteks digitaalsete ja virtuaalsete väljapanekutega.*
- *Sotsiaalmeedia ja erinevate digiplatvormide uuenduslik kasutus, mida inimesed oma igapäevaelus nii ehk teisiti kasutavad, võib suurendada inimeste teadmisi muuseumidest ja sellest, mida neil pakkuda on.*
- *Sisusse ja töövahenditesse nagu virtuaalsed väljapanekud ja sotsiaalmeedia kampaaniad on tõenäoliselt vaja investeerida märkimisväärselt ressursse ja pikaajalist panustamist, mis piiratud eelarve ja personaliga muuseumidele võib olla problemaatiline. Seetõttu on vajalik koostöö muuseumide vahel, et väiksemad muuseumid nendest arendustest kasu saaksid.*

- *Olge kohtumispaigaks kõigile põlvkondadele. Me oleme arendanud tööd paralleelsete väljapanekutega, nii digitaalselt kui füüsiliselt.*
- *Külastajad tulevad muuseumi tagasi erinevate tegurite koosmõju tõttu, mis hõlmavad nii püsivust kui muutusi.*
- *Muuseume tuleks näha kui stabiilseid, usaldusväärseid asutusi, mis tuginevad ajalooliste teadmiste ja uurimistöö kindlale vundamendile, kuid suudavad alati inimesi üllatada, rääkides neile mineviku kohta uut laadi asju.*

## Pakkuge positiivseid kogemusi ja emotsioone

- *Pakkuge oma küllastajatele positiivseid kogemusi ja emotsioone sihipäraste tegevuste kaudu.*
- *Kohandage oma väljapanekud ja üritused publiku järgi.*
- *Olge osa kodanikuühiskonna vaimse vastupanuvõime suurendamisest, võimendades usaldust riigiasutuste vastu ja erinevate ametkondade suutlikkuse pakkuda inimestele rasketel aegadel abi.*

## Kasutage oma asutuse ruume erineval moel

- *Ruumid lastele*
- *Arendage interaktiivseid alasid lastele*
- *Õpikojad*
- *Külaskäigud kooli/koolidest*
- *Väli- ja sisefestivalid/üritused*
- *Jalutusekursioonid*
- *Veebiüritused*

## Piletid ja pakkumised

- *Proovige uusi müügimeetodeid nagu e-piletid veebilehe kaudu või välised piletiplatvormid või kombineeritud piletid.*
- *Paljud riigid pakuvad erinevat tüüpi „muuseumikaarte“. Kaarte organiseerib riiklik või regionaalne asutus või ühendus. Sellel on aastatasu ja see annab küllastajale võimaluse teha lühi- või mitmekordseid visiite või küllastada nende jaoks uusi muuseume. Kaart*



*võib näiteks pakkuda külastajale tasuta sissepääsu, allahindlust, kutseid üritustele või võimalust külastada uusi väljapanekuid enne avamist.*

- *Koostöö rändnäituste pakkujatega annab võimaluse müüa kombineeritud pileteid.*
- *Kingikupongid e-platvormidel.*
- *Pakkuge tasuta või vähendatud tasuga sissepääsu pühapäevadel või päevadel, kui külastajaid on vähem.*
- *Tehke koostööd teiste lähedalasuvate muuseumidega ühiste pakkumiste tegemiseks külastajatele.*

## Teabevahetus ja vastastiktoime

*“Hea teabevahetus on võtmeküsimus kriisi ajal, nii muuseumisiseselt kui -väliselt.”*

Huvirühmade ja külastajatega suhtlemise kanalites on toimunud muutus:

- *asutuse programmi mitmesuguste tegevusvaldkondade ja erinevate elementide digiteerimine;*
- *veebitegevuste ja veebiürituste juurutamine;*
- *uue pakkumise juurutamine, mis on vastuvõtjatele kättesaadav eemalt;*
- *asutuse tegevuse suurendamine sotsiaalmeedias;*
- *teabevahetuse suurendamine huvirühmade ja külastajatega asutuse veebilehe kaudu (asutuse veebilehe moderniseerimine);*
- *digiteeritud objektide arvu suurendamine;*
- *väliürituste arvu suurendamine;*
- *platvormi Tripadvisor konto ja Google'i arvustuste ülevaatus.*

## Muud märkused

- *COVID-19 pandeemia kiirendas kultuuriasutuste digitaalset transformatsiooni ja suurendas nende keskendumist osalusele, ligipääsetavusele ja kogukonna kaasamisele. Nende muutuste eesmärgiks oli tagada kultuurikogemustele ligipääsetavuse ja nende köitvuse säilimine, seades samas esikohale külastajate ja personali tervise ja ohutuse.*
- *Üks teema, mis aruteludes teiste muuseumidega sageli tõstatus, oli asjaolu, et meil on ikka veel vaid piiratult teavet selle kohta, kuidas*

*inimesed suhtuvad uutesse teenustesse nagu digitaalsed väljapanekud ja mida nad muuseumide sellistest pakkumistest arvavad. See on teema, mis on seotud nii osaluse, kaasamise ja vastastiktoime kui orgaaniliste seoste ja digitaalse kestlikkusega ning see nõuab rohkema teabe kogumist, näiteks küsimustike, kasutajastatistika analüüsi ja sihistatud küsitluste abil.*

## Järeldused Eesti Sõjamuuseumi - kindral Laidoneri muuseumi pilootprojektist

Muuseum (ESM) - kindral Laidoneri muuseum viis läbi pilootprojekti, kus süstematiseeriti ja tehti kättesaadavaks ajakirja „Sõdur“ üksiknumbrid.

Põhiteema: pideva PDCA-tsükli (planeeri-valmista-kontrolli-tegutse) abil töötati välja lahendus andmekogu jaoks, hõlmates ka vabatahtlike panust. Töötati välja vabatahtlike koolitusprogramm ja viidi läbi koolitus.

Andmekogusse (koos seostega) on sisestatud juba 450 üksikisiku andmed „Sõduri“ erinevatest numbritest.

Protsessi PDCA aspektid:

P: tulevane võimalus siduda platvorm teiste andmekogudega (nagu loetletud punktis 1 või sarnases, vt. ka <https://esm.ee/kogud/andmekogud>) ja hõlmata peale ajakirja „Sõdur“ ka teised seotud ajakirjad või ajalehed („Kaitse Kodu“ 1925-1940, „Eesti Politseileht“ 1921-1940, „Eesti Arst“ jne. + need, mis on pärit nõukogude ajast ja ajast 1991+);

D: see eeldab piisavat arvu isikuid, kes on sisestatud olemasolevasse andmekogusse ja erinevate platvormide süsteemianalüüsi;

C: oluliste järelduste tegemiseks praeguses etapis on liiga vara, toimub pidev täiustamine;

A: mis tahes spetsiifiliste paranduste tegemine selles etapis on liiga vara, toimub pidev täiustamine.

Ükskõik kui nutikaks ja kogenuks te end planeerimisfaasis peate, kerkivad paljud uued ideed ja lahendused esile protsessi käigus, hõlmates seda, kuidas peaks välja nägema tehniline lahendus ja millised peavad olema selle funktsioonid.

Pilootprojekt paljastab sellised aspektid nagu planeerimisprotsess, kus on palju aega, mis võimaldab aega tagasisideks ja aruteluks erinevate partnerite vahel (muuseumitöötajad, ajaloolased, IKT jne.); tehnilise partneri valik, kes „hoolib“ projektist, st. et see pole tema jaoks lihtsalt ülesanne, mille eest makstakse, vaid ta mõtleb kaasa.

Pilootprojekt näitas, et militaarpäränd on piiritu, kuid see lähenemisviis aitab parandada ligipääsetavust andmetele ja nende kvaliteeti igas ajaloovaldkonnas (meditsiin, põllumajandus, haridus jne.).

- *Oluline on paika panna hästitoimiv ja paindlik tööstruktuur, et saada hakkama suurte kriisidega, nagu see, mida kogeme praeguse kõrgendatud ohutaseme juures.*
- *Üks meie ilmselgeid tugevusi seisneb meeskonnas, mis on osutunud äärmiselt pühendunuks ja loovaks, kui tuleb leida uuenduslikke lahendusi.*
- *Koostöö teiste muuseumidega. Ühine töö väga erinevate probleemidega nagu tööaeg ja see, kuidas kaitsta objekte relvastatud konflikt korral.*
- *Võime kiiresti uute oludega kohaneda.*
- *Kahtlemata on toimunud nihe virtuaalsemate väljapanekute loomiseks, kuid veel ei ole selge, kas tegemist on rohkem ajutise kui püsiva muutusega. Vastused, mida oleme saanud virtuaalsete väljapanekute kohta, on pigem erinevad sõltuvalt vastajast, ulatudes entusiastlikest pessimistlikeni.*
- *Meie külastajate eelistused on ilmselt muutunud vähem, kui COVID-i aastail eeldati. Pigem tundub, et kriisiaeg on inimeste olemasolevad eelistused tugevamaks muutnud. Kui muuseumid said taas avada oma füüsilised ekspositsioonid, naasis rahvast arvukalt: nähtavasti tekitasid sulgemisperioodid pigem edasilükatud nõudluse kui muutuse inimeste eelistustes muuseumikülastuste osas.*
- *COVID-i aastad keetsid piisavalt kaua, et tekitada suur katkestus muuseumide võimes pakkuda oma külastajatele ja huvirühmadele teenuseid ja teabevahetust, kuid ilmselt ei kestnud need piisavalt kaua selleks, et tuua kaasa suurt muutust nende eelistustes. Pigem vastupidi, sest need võisid toimida võimendusena, aidates meelde tuletada, et funktsionaalsed ja tugevad muuseumid on olulised. Muuseumid ei ole miski, mida pidada enesestmõistetavaks, vaid need nõuavad suurt pühendumist ühiskonnalt ja riigiametitelt headel päevadel, et jätkata ka siis, kui ajad muutuvad halvaks.*

## 2. Orgaanilised seosed ja digitaalne kestlikkus

COVID-19 pandeemia kiirendas kultuuriasutuste digitaalsed transformatsiooni ja suurendas nende keskendumist osalusele, ligipääsetavusele ja kogukonna kaasamisele. Need muudatused pidid tagama, et kultuurikogemused jääksid ligipääsetavaks ja köitvaks.

### COVID-19 kriisi õppetunnid digitaalse kestlikkuse tähenduses

Paljud kriisi ajal kasutatud süsteemid ja platvormid olid kasutusele võetud juba enne kriisi algust, kuid neid oli kasutatud ainult piiratud moel. COVID-i kriisi ajal hakkasid aga muuseumid neid süsteeme intensiivselt kasutama ja need muutusid nende töö jaoks palju keskmaks kui olid seda olnud varem. Kaugtöö tõusis eelnevast üha rohkem esile ja selle jaoks tehti muuseumitöötajatele kättesaadavaks ja tuttavaks uued töövahendid. Senisest suurema rolli said näiteks koosolekud, mida aitasid läbi viia töövahendid nagu Teams või Zoom.

Kui muuseumid kriisi ajal avalikkusele füüsiliselt suleti, suunati ressursid sageli klienditeenindusest töösse kollektsoonidega ja planeerimisse. See käik digitaalsete töövahendite suurema kasutuse suunas muuseumitöös hõlmas suuremat rõhuasetust objektide digiteerimisele ja nende avalikkusele paremini ligipääsetavaks tegemisele ühisplatvormide kaudu.

Muuseumides oli teatud suundumus vähendada COVID-i kriisi ajal investeringuid ja soetamisi, kuid investeerimine digitaalsetesse töövahenditesse oli valdkond, kus soetamised mõnes muuseumis kriisiaastatel isegi suurenesid.

Professionaalid muuseumitöös on väljendanud arvamust, et kriisi ajal võinuks digitaalsete töövahenditega teha isegi rohkem katsetusi, mis võinuks meid viia uute viljakate avastusteni. Samuti märgiti, et see võinuks nõuda rohkem ressursse kui selleks tegelikult olemas oli, nii et see ei pruukinuks olla nii realistlik kui tagasivaates näib.

Ükski meie küsimustele vastanud muuseum või mäluasutus ei väitnud, et valikud, mida tehti kriisiga tegelemiseks digitaalsete töövahendite abil, oleksid olnud vead, vaid pigem nähti neid kui loogilist reageeringut olukorrale, kus muuseumide valikud kriisi mõjusid korrigeerida olid üsna piiratud.

Kaugtöö osas täheldas enamik muuseume niipea, kui COVID-i kriis näis möödmas olevat, kiiret langust tööajas väljaspool nende füüsilisi ruume. Viimasel ajal on kaugtöö vähendamine toonud kaasa ka tagasilöögi. Uue tasakaalu leidmine kaugtööga võtab aega.

Üleminek digitaalsete töövahendite kasutamisele muuseumides toimus kiiremini ja sunnitumalt, kui see muul puhul toimunud oleks. Aga kuigi kriisiperiood andis digitaalsete töövahendite kasutamisele muuseumide poolt sisse märkimisväärse hoo, ilmneb sageli, et nad ei ole muutnud nende kasutamisel oma eelistusi. See on pigem taas kinnitanud seisukohta ja eelistusi, mis eksisteerisid juba vahetult enne pandeemia algust.

## Digitaalne kestlikkus: ligipääsetavuse ja publiku kaasatuse parandamine

Paljud muuseumid on viimastel aastatel prioriteediks seadnud digitaalse ligipääsetavuse ning eriti kollektsioonide ja materjalide kättesaadavaks tegemise ühisplatvormide abil. See tähendab nende siseriikliku ja rahvusvahelise kättesaadavuse parandamist ja ligipääsetavuse suurendamist kõigile sellest sisust huvitatutele. See pingutus võib muuseumid erinevate kriisisituatsioonide ja katkestustega silmitsi seistes teha kerksemaks, kuna võimaldab kaasata publiku muuseumiteenustesse ja sisse erinevatel viisidel, mis ei sõltu ilmingimata nende füüsilistest kollektsioonidest ja väljapanekutest.

See pürgimus hõlmab erinevaid külgi. Ligipääsetavuse ja publiku kaasatuse parandamise näideteks on:

- *uute veebitegevuste tutvustamine;*
- *uued, vastuvõtjatele eemalt kättesaadavad pakkumised;*
- *asutuse tegevuse intensiivistamine sotsiaalmeedias;*
- *asutuse veebilehe moderniseerimine;*
- *digiteeritud objektide arvu suurendamine;*
- *vajalike seadmete ostmine ürituste salvestamiseks ja voogedastamiseks veebis;*
- *üleminek kaugsuhtlusele (organisatsioonisiselt ja -väliselt)*
- *valitud dokumentide digitaalse ringluse kiirendamine ja valitud protseduuride kaugrakendus;*
- *töötajate digipädevuste suurendamine.*

Fond Forum Marinum viis läbi pilootprojekti, keskendudes virtuaalnäitustele kui vahendile digitaalse kestlikkuse parandamiseks publiku kaasatuse

seisukohalt. Pilootprojekt virtuaalnäitustega andis erinevaid õppetunde selle kohta, kuidas saab parandada publiku kaasatust virtuaalnäitusi kavandades, luues ja kasutades.

Kõige olulisem asi meespidamiseks on ehk see, et muuseumid peaksid oma eesmärgid näituste loomiseks eelnevalt visandama, pannes paika mõõdikud, kuidas virtuaalnäituse edukust kindlaks määrata. Selleks võib olla näiteks kasutajate arv, kelleni on jõutud, publiku rahulolu märkimisväärne kasv või muusemi nähtavuse suurenemine veebis. Virtuaalnäitused ei ole lõpptulemus, vaid vahendid eesmärgi saavutamiseks, ja oluline on näha, kuidas need muuseumi üldiste eesmärkide ja pakutavate teenusevalikutega sobituvad ja neid täiendavad.

Pilootprojektil tuginevad põhisoovitused virtuaalnäituste loomiseks:

- *tundke oma sihtrühma(sid): võtke arvesse, kellele te näitust loote;*
- *tundke oma publiku eelistusi teemade, sisu tüübi, kasutatavate platvormide ja süsteemide (tehnoloogiate) osas;*
- *tehke näitused nii ligipääsetavaks ja lihtsasti kasutatavaks kui võimalik, võttes arvesse, et erinev publik on digisisu, süsteemide ja platvormide kasutamisel erinevate võimetega;*
- *valige näituse jaoks kestlik platvorm rõhuasetusega järjepidevuse ja institutsionaalse stabiilsuse kõrgele astmele;*
- *valige näituse loomiseks usaldusväärsed partnerid ja veenduge, et partnerluse tingimustes eelnevalt kokku lepitakse (nagu ülevaatus näitas, siis tagamaks digiteenuste nähtavust, kasutatakse neid rohkem juhul, kui inimesed neist teadlikud on);*
- *olge valmis turundama uusi diginäitusi erinevatel platvormidel, sest kuna tegemist on ikka veel üsna uue kontseptsiooniga, vajavad need rohkem reklaami, et publik need üles leiaks;*
- *pidage meeles, et kuigi virtuaalnäituse loomise kulud ei pruugi olla nii kõrged kui tavaliste väljapanekute puhul, tuleb arvesse võtta ka pikaajalise ülalpidamise kulusid;*
- *veenduge, et muuseumil oleks piisavalt kompetentset personali virtuaalnäituse haldamiseks.*

## Fookus valmisolekul

Muuseumid saavad kriisisituatsioonidest ja katkestusperioodidest ülesaamiseks digitaalsete töövahendeid kasutada ainult siis, kui nad on kerksed digisüsteemid loonud ja kasutusele võtnud enne kriisi puhkemist. See nõuab ressursside kasutamist hästitoimivate süsteemide valimiseks, personali

koolitamist nende kasutamiseks ning nende süsteemide regulaarset hooldamist ja uuendamist.

Kavandage digistrateegia erinevat tüüpi digivahendite kasutamiseks nii tavalistel kui kriisiaegadel. See strateegia hõlmab digivahendite kasutamise, arendamise ja hooldamise kohustuste organiseerimist muuseumis ja plaanide tegemist infoturbe ja näiteks andmete ja teabe pikaajalise säilitamise ja haldamise täiustamiseks muuseumi kollektsioonides. Selline digistrateegia võiks eelistatavalt käia käsikäes muuseumi praktilise kriisiplaneerimisega nagu valmisolek tulekahjuks või personali ja kollektsiooniobjektide evakuatsiooniks ohtlikes olukordades.

Muuseumitöötajate digipädevuste üldine parandamine on hea ja ilmselt hädatarvilik viis parandada digitaalset kerksust nii tavalisel ajal kui kriiside ja katkestuste perioodidel. See hõlmab põhipädevuste taseme tagamist praktiliselt igäühe puhul organisatsioonis ning eripädevusi nende töötajate puhul, kes vastutavad süsteemi eest administraatoritena. Digipädevused on olulised ka otsustustasandil, kuna võimaldavad muuseumi juhtkonnal paremini tuvastada, millist tüüpi strateegiaid ja töövahendeid asutus saab ja peaks tarvitama oma valmisoleku ja kerksuse parendamiseks.

Koostöö ja võrgustumine teiste asutuste ja muuseumidega on uue teabe ja teadmiste omandamiseks elementaarne. Võrgustumine lahenduste leidmiseks, mis on osutunud kasulikuks, ja parima tava rakendamine, mis teistes organisatsioonides juba kasutusel on.

## Tugevdage institutsioonilisi võimalusi ja orgaanilisi seoseid

Digisüsteemid ja -platvormid osutuvad aja jooksul sageli ebapiisavaks või vananenuks ja need tuleb asendada uute ja täiustatumate, laialdasemalt rakendatud või hõlpsamalt kasutatavate süsteemidega. Selle läbiviimise rahaline ja organisatsiooniline koormus on muuseumide jaoks probleem ja mida väiksem on muuseum, seda raskem on oma digitaalsete töövahendeid ajakohase ja toimivana hoida. Seega saaksid väiksemate omavahendite ja väiksema, IT-süsteemidega ehk mitte nii hästi kursis oleva personaliga muuseumid märkimisväärset kasu omavalitsus- ja riigiasutuste institutsionaalsest toest.

Näiteks kui muuseumid lähevad üle uute kollektsiooni haldamise süsteemide kasutamisele, kasutatakse riigi või koguni linna piires paljusid selliseid erinevaid süsteeme. Kogude haldamise süsteemides võib olla ruumi konsolideerimiseks, nii et kasutada võiks väiksemat arvu süsteeme mingit laadi riikliku standardina.

Töö erinevate huvirühmadega nagu vabaühendused ja vabatahtlike ühingud pakub muuseumidele struktuurset tuge tavalistel aegadel ja võimaldab nende organisatsioonide poole pöörduda ka kriisiaegadel, kui muuseumipersonali võib nappida või nende võimalused oma tavapärasest tööd jätkata võivad olla piiratud. Vabatahtlike toetus aitab kaasa ka digitaalsele kerksusele, kuna täiendavad kätepaarid on tõenäoliselt veebis või erinevaid digitaalseid töövahendeid kasutades sama kasulikud nagu need võiksid olla füüsiliselt muuseumides.

Erinevate muuseumiliitude ja ühisorganisatsioonide roll peaks olema ühenduse võtmine võimudega ja neile surve avaldamine, et suurendada nende võimekust toetada muuseumi valmistumisel erakorralisteks aegadeks.

Riiklikel, regionaalsetel ja kohalikel asutustel on keskne roll plaanide tegemises ja ettevalmistustes katkestusteks ja kriisiperioodideks. Muuseumide endi ettevalmistus saab nii kaugele minna vaid siis, kui võimude pakutav institutsionaalne baas ei ole tugev ja järjepidev.

*„Kõige olulisem digiteerimise ja virtuaalsete väljapanekute puhul on suurenev ligipääsetavus.“*

COVID-19 pandeemia kiirendas kultuuriasutuste digitaalset transformatsiooni ja suurendas nende keskendumist osalusele, ligipääsetavusele ja kogukonna kaasamisele. Nende muutuste eesmärgiks oli tagada, et kultuurikogemused jääksid ligipääsetavaks ja kättesaadavaks.

## Suurendage digitaalset kestlikkust

- *Juurutage veebitegevusi.*
- *Uus pakkumine, mis on vastuvõtjatele kättesaadav eemalt.*
- *Seadmete ostmine, mis on vajalikud ürituste salvestamiseks ja voogedastuseks veebis.*
- *Asutuse tegevuse laiendamine sotsiaalmeedias.*
- *Asutuse veebilehe moderniseerimine.*
- *Digiteeritud objektide arvu suurendamine.*
- *Üleminek kaugsuhtlusele (organisatsioonisiselt ja -väliselt).*
- *Valitud dokumentide digitaalse ringluse kiirendamine ja valitud protseduuride kaugrakendus.*
- *Töötajate digipädevuste parandamine.*



- *On signaale, et asutused vähendavad digiürituste arvu, kuna publik pole neist enam huvitatud. Selle asemel meeldiks neile organiseerida rohkem väliüritusi või laiendada kirjastustegevusi. Teisest küljest on mõned asutused väitnud, et tegevust veebis peaks veelgi enam laiendama.*
- *Ressursside suunamine klienditeenindusest tööle kollektiividega ja planeerimisse. See oli käimasoleva digiteerimisele ülemineku lahutamatu osa. Liikumine rohkemate digitaalsete töövahendite kasutamisele oma töös, sellele keskendumine.*
- *Suurem rõhk objektide digiteerimisele ja nende publikule paremini kättesaadavaks muutmise ühisplatvormide kaudu.*
- *Liikumine rohkema kaugtöö suunas kriisi ajal.*

Paljud süsteemid ja platvormid, mida kriisi ajal kasutati, olid kasutusele võetud juba enne kriisi algust, kuid neid kasutati üksnes piiratud viisil. COVID-i kriisi ajal hakkasid muuseumid aga neid süsteeme intensiivselt kasutama ja need muutusid nende töös palju kesksemaks kui olid seda olnud varem. Kaugtöö ja -koosolekud vahendite abil nagu näiteks Teams või Zoom muutusid tunduvalt olulisemaks kui varem.

COVID-i kriisi ajal esines tendentsi vähendada investeringuid ja soetamisi, kuid digitaalsetesse töövahenditesse investeerimine oli valdkond, kus soetatud vahendid mõnes muuseumis kriisiaastail isegi kasvasid.

Ükski vastaja ei öelnud, et need valikud oleksid olnud ekslikud, vaid pigem nähti neid kui loogilist reageeringut olukorrale, kus muuseumide valikud kriisi mõjude leevendamiseks olid üsna piiratud.

Selle mõju kohta tehti mõningaid märkusi, et kriisi ajal oleks võinud veelgi enam digitaalsete töövahenditega katsetada, kuna see võinuks viia uute viljakate avastusteni. Samuti märgiti, et sellega alustamiseks oleks olnud vaja rohkem ressursse, seega ei pruukinuks see olla nii realistlik nagu tagasivaates näib.

Kaugtöö osas nägi enamik muuseume niipea, kui COVID-i kriis näis möödav olevat, kiiret langust tööajas väljaspool nende füüsilisi ruume. Kaugtöö oli muutunud senisest silmatorkavamaks ja selleks olid muuseumitöötajatele kättesaadavaks tehtud nii uued kui tuttavad töövahendid. Samas on viimasel ajal toimunud tagasilangus, mis on sihitud kaugtöö vähendamisele.

## Järeldused fondi Forum Marinum pilotprojektist

Fondi Forum Marinum pilootprojekt andis tunnistust probleemidest, mis on väga olulised digiteerimise kasutamiseks kestlikul viisil.

Veebis kättesaadava materjali hulk on tohutu ja kasvab pidevalt. See muudab uurijate töö lihtsaks ja mugavaks, kuna puudub vajadus materjalidega töötamiseks füüsiliselt arhiivi sõita, vaid need on kättesaadavad sidusalt, töölaua tagant. Materjalid ei sisalda siiski registreid vms. Teisisõnu võib digiteeritud arhiividokumendi nimetus olla üsna laiahaardeline, näiteks „X ja Y kirjavahetus, 1919-20“, mis tähendab et uurija peab ikkagi dokumendi lehekülge lehekülje haaval läbi töötama, et leida, millest kirjavahetus räägib, keda, milliseid asukohti või sündmusi on mainitud jne. See nõuab rohkesti aega ja pingutust. Ja isegi kui uurija loob registri, on see peamiselt individuaalne (järgmine uurija peab läbima sarnase protsessi).

Viimasest probleemist on osaliselt üle saadud ühishanke algatustega, kus mitmel uurijal oli võimalus töötada registri loomisel ühe arhiividokumendi jaoks (näiteks „Vallaelanike registrite isikunimede indeksid“ (<https://www.ra.ee/dgs/addon/nimreg/index.php>) või “Eestlased I maailmasõjas” (<https://www.ra.ee/ilmasoda/index.php/site/index>) või “Eestlased Vabadussõjas“ (<https://www.ra.ee/vabadussoda>)). Need veebiregistrid keskenduvad aga peamiselt asjaomaste isikute nimede ja isikuandmete kogumisele ega loo seoseid ning registris on rohkesti duplikaate.

Pilootprojektide eesmärgiks on olukorda parandada, luues seoseid loovaid ja duplikaadivabalt täiendatavaid ühishankel põhinevaid veebiregistreid kaks korda nädalas ilmuva ajakirja „Sõdur“ (“Soldier”, 1919-40, [https://et.wikipedia.org/wiki/S%C3%B5dur\\_\(ajakiri\)](https://et.wikipedia.org/wiki/S%C3%B5dur_(ajakiri))) teabe põhjal. See mikroajalooline lähenemisviis toob kasutusele ja uurimisele ka nooremate auastmete kohta ja nende poolt pakutud teabe.

## Muutunud prioriteedid

Kuigi kriisiperiood võimendas märkimisväärselt digitaalsete töövahendite kasutamist muuseumide poolt, ei tundu olevat muutunud prioriteedid nende kasutamisel. Pigem kinnitas see taas vaatenurki ja prioriteete, mis juba eksisteerisid vahetult enne pandeemia algust.

Üleminek digitaalsete töövahendite kasutamisele muuseumides toimus kiiremini ja jõulisemalt kui see muidu toimunud oleks.

*„Digilahendused ei ole ainult riiklik teema, vaid te peate vaatlema publikut rahvusvahelisel tasandil.“*

## Kust leida informatsiooni?

- *Koostööfoorumitel teiste muuseumide ja kaasosalistega. Koostöö ja võrgustumine teiste asutuste ja muuseumidega on uue teabe ja teadmiste omandamisel ülioluline.*
- *Võrgustumine lahenduste leidmisel, mis on osutunud kasulikuks, ja parima tava rakendamine, mis teistes organisatsioonides juba kasutusel on.*
- *Paljud muuseumid on viimastel aastatel prioriteediks seadnud digitaalse ligipääsetavuse ja eriti kollektsioonide ja materjalide kättesaadavaks tegemise ühisplatvormide abil. See tähendab nende siseriikliku ja rahvusvahelise kättesaadavuse parandamist ja ligipääsetavuse suurendamist kõigile sellest sisust huvitatutele. Pöörake lihtsalt tähelepanu sellele, et hoolimata huvist digisisu vastu noorte täiskasvanute grupis, on tee leidmine nende teenusteni alati problemaatiline. Kõige silmapaistvama takistusena digisisu kasutamisel tajutakse teadlikkuse puudumist selle olemasolust.*
- *Mõned muuseumid lähevad ka üle uute süsteemide kasutamisele kollektsioonihalduses ja ühe negatiivse teemana mainiti asjaolu, et kasutatakse paljusid erinevaid selliseid süsteeme. Kogude haldamise süsteemides võib olla ruumi konsolideerimiseks, nii et kasutada võiks väiksemat arvu süsteeme mingit laadi riikliku standardina.*

*„Me oleksime kriisi ajal võinud proovida veel rohkem erinevaid digitaalseid töövahendeid, võib-olla oleks sel moel leitud uusi ja isegi püsivaid lahendusi.“*

## Muid kommentaare

- *Valmisoleku olulisus. Muuseumid saavad kasutada digitaalseid töövahendeid kriisisituatsioonide ja katkestusperioodide ületamiseks ainult siis, kui kerked digisüsteemid on tarvitusele võetud ja loodud enne kriisi puhkemist. See nõuab ressursside kasutamist hästitoimivate süsteemide valimiseks, personali koolitamiseks nende kasutamises ja nende süsteemide regulaarseks hooldamiseks ja uuendamiseks.*
- *Selle läbiviimise rahaline ja organisatsiooniline koormus on muuseumide jaoks probleem ja mida väiksem on muuseum, seda raskem on oma digitaalseid töövahendeid ajakohase ja toimivana hoida. Seega saaksid väiksemate omavahenditega ja väiksema, IT-süsteemidega ehk mitte nii hästi kursis oleva personaliga muuseumid märkimisväärset kasu omavalitsus- ja riigiasutuste institutsionaalsest toest.*



- *Riiklikel, regionaalsetel ja kohalikel asutustel on keskne roll plaanide tegemises ja ettevalmistustes katkestusteks ja kriisiperioodideks. Muuseumide endi ettevalmistus saab nii kaugele minna vaid siis, kui võimude pakutav institutsionaalne baas ei ole tugev ja järjepidev.*
- *Erinevate muuseumiliitude ja ühisorganisatsioonide roll peaks olema ühenduse võtmine võimudega ja neile surve avaldamine, et suurendada nende võimekust toetada muuseumi valmistumisel erakorralisteks aegadeks.*

### 3. Finantsalane ja majanduslik kestlikkus

#### Kriisi mõju muuseumidele

Asutused on täheldanud oma tulude vähenemist. Kriisi tõttu on organisatsioonid pidanud kärpima kulusid ja piirduma neist hädavajalikega, suurendama investeringuid veebitegevustesse ja lükkama üritused ja nendega seotud kulutused edasi tulevastesse aastatesse. Enamik asutusi märkis muutust piletihindades ja kriisi mõju teistele sissetulekuallikatele.

Teised kriisi mõjud asutuste majanduslikule kestlikkusele hõlmasid alljärgnevat:

- *planeerimata tehnoloogilised ja tehnilised investeringud (asutused investeerisid rohkem digiteenustesse ja digiseadmetesse, kuna eelnevalt need seadmed puudusid);*
- *eelnimetatud investeringute kõrged kulud;*
- *täiendavad planeerimata kulud veebitegevuste juurutamisel ja ürituste üleviimisel virtuaalkeskonda;*
- *töögraafiku kärpimine;*
- *säästude rakendamine tulude vähenemise tõttu - teadustöö peatati ja eelnevalt kavandatud näitusi ei organiseeritud.*

Kriisil oli oluline negatiivne mõju muuseumide majanduslikule kestlikkusele ja seda peamiselt külastajate ja sissetuleku kaotamise pärast riiklike ja kohalike omavalitsuse COVID-i piirangute tõttu.

Mõnede riikide poolt antud spetsiaalne COVID-i toetus oli märkimisväärne positiivne meede ja parandas antud olukorras majanduslikku kestlikkust. Üldiselt on aru saadud, et erakorraline riigiabi pakkus mõnele muuseumile majanduslikku puhvrit sellise määran, et need ei kannatanud püsivate negatiivsete mõjude all ja pidid näiteks harva kriisiaastate põhjustatud rahakaotuse tõttu oma töötajaid koondama.

Seda tüüpi süsteemi kriisi alguses siiski ei olnud, vaid selle lõi valitsus kriisi käigus, mis lükkas majanduskriisi toetuskorra algust edasi. Selle tulemusena, mida kriisi ajal õpiti, on meie vastajad pannud suurt rõhku piisavale kriisiplaneerimisele riigi ja kohalike omavalitsuste poolt, et neil oleksid kriisi puhul kasutatavad süsteemid paigas juba enne kriisi algust.

## Tänane ettevalmistus uueks kriisiks

Asutused on nüüd teadlikumad paindlikkuse tähtsusest viisis, kuidas nad tegutsevad. Nad teavad, et oluline on kohaneda väliste muutustega ja olla valmis loobuma vanadest tegutsemismustritest.

Ametkondade valmisoleku tase oli viimaste aastate proovilepanekutes paljuski puudulik. Seetõttu oleks väga kasulik survestada valitsust ja kohalikke omavalitsusi COVID-i aastaid kriitiliselt analüüsima ja võtma tarvitusele konkreetseid meetmeid kriisiplaneerimise ja valmisoleku parandamisel, vältimaks sarnaste probleemidega pörkumist järgmiste kriisisituatsioonide ja katkestuste ajal, millised iganes need ka oleks.

Muuseumid mõistavad nüüd palju paremini, et aset võivad leida erinevad katkestused ja kriisid. See tähendab, et tõusnud on kriisiteadlikkuse tase. See arusaam kasvas märkimisväärselt COVID-i aastatel. Paljudes muuseumides on peetud arutelusid valmisoleku üle võimalikeks tulevasteks kriisideks.

Samal ajal kommenteerisid paljud vastajad siiski, et muuseumidel ei ole plaane erinevat liiki kriiside jaoks ja tööd selliste plaanide koostamiseks ei nähta keskse prioriteedina. COVID-i kriisi lõppemine näib olevat uinutanud paljud muuseumid tundesse, et olukord on jälle normaalne.

## Investeeringuplaanide muutmine

- *Investeeringuvaldkonnad: väliürituste korraldamine, kirjastamistegevus, veebiürituste korraldamine.*
- *Muuseumid otsivad alati uusi arenguvõimalusi. Suuremad investeeringud on ette nähtud veebi- ja elektroonilistele vahenditele, väliprogrammidele.*
- *Peamine mõju, mis kriisiaastatel on muuseumide investeeringutele olnud, tundub olevat tõuge nende edasilükkamiseks. Suur hulk tööd jäi COVID-i aastatel tegemata ja muuseumid kannatavad näiteks erinevate renoveerimis- ja hooldustööde edasilükkamise tõttu muuseumihoonetes ja hoidlates.*
- *Tendents on suurendada investeeringuid digiteerimisse ja näiteks uutesse kollektsioonihalduse süsteemidesse.*

## Lahendused ja pakkumised muuseumide tegevuseks

- *Uued ideed tulevikuks: temaatilised suvelaagrid õpilastele. Ruumide rentimine teatrile või näitlejatele etenduste jaoks. Piirkonnad lastehoiu*

ruumideks. Täiskasvanute või kombineeritud koolitusprogrammid. Töötajate meeskonna loomine. Restaureerimisteenused (nt fotode restaureerimine).

- Uute investeerimisallikate ja rahastamise hankimiseks muuseumide kriisiks ettevalmistamiseks oli kommentaare suhteliselt vähe. Suuremat rõhku pöörati tingimuste parandamisele ühiskondliku kriisi toetamiseks ja osa arutelusid keskendus koostöö parandamisele muuseumide endi ning muuseumide ja riigiasutuste vahel. Kokkuvõttes võib see olla tüüpiline „põhjamaine“ viis muuseumiresursside probleemi käsitlemiseks.

Projekti BaMuR eelmistes osades leiti, et COVID-19 kriis viis paljudes muuseumides märkimisväärsete majanduslike probleemideni. Tuvastati vajadus uute ja erinevate tuluallikate järele.

Pilootprojektis uurisime seetõttu, kuidas Västerviki muuseum Vasa kuninga laeva teema raames leidis uusi viise uute ärimudelitega kestlikult töötada.

Koostööd tegid eraettevõtted, kodanikuühendused, muuseumid ja ülikoolid.

Edutegurid, korraldus ja protsess

- Kaasosalus välitöodes, uurimistöös ja vahendamises ning koostöö ettevõtete, akadeemia ja muuseumi vahel.
- Mittebürokratlik organisatsioon madalate lävenditega, lihtsad otsustusviisid ja suutlikkus olla kiire.
- Loomingulised viisid ületada administratiivseid takistusi.
- Keskus organiseerimiseks ja kõigi partnerite teavitatuna ja kursis hoidmiseks.
- Protsess, mida iseloomustab avatus.

## Koostöö ja isiklik keemia

- Oluline on isiklik keemia koostööpartnerite vahel.
- Oluline on, et kõik koostööpartnerid üksteisest lugu peaksid.
- Suur usalduse tase koostöös ja osalejate vahel.
- Kõigil partneritel on selgelt määratletud rollid, mis tähendab, et kõik partnerid tunnevad end koostöös kaasatuna ja turvalisena. Igaüks panustab oma eriteadmistega ja igapäevane osalus on oluline.
- Prestiiz jäetakse kõrvale, kaob vajadus ennast kehtestada.
- Isiklikud konfliktid jäetakse kõrvale ja kõik töötavad edasiminekute suunas.

- *Eriti oluline on, et juhi või juhatusega oleks lihtne koostööd teha ja keegi võtaks vajadusel endale diplomaadi rolli.*
- *Koostööd iseloomustab avatus; vajadusel ja huvi korral võetakse gruppi vastu uusi partnereid.*
- *Pühendunud ja produktiivsed uurijad valdavad lugude jutustamist ja on seda tüüpi projektide puhul teatud mootoriks.*
- *Kiirus. Mida kiiremini on teil võimalus tegutseda, seda kiiremini jõuate eesliinile ja muutute suuremale hulgale inimestele huvitavaks. Uuenduslik mõtlemine koostöö ja arengumeetodi osas.*
- *Rahastamine*
- *Võimalus taotleda rahastamist erinevatest allikatest: kohalikest, regionaalsetest, riiklikest ja rahvusvahelistest.*
- *Kohalik rahastamine, mida täiendatakse välise, riikliku ja rahvusvahelise rahastusega.*
- *Kohalik rahastaja, kes suudab vajadusel teha kiireid otsuseid.*
- *Leidude ja tulemuste jagamine tähendab, et väiksema pingutusega jõutakse suurema tulemuseni, kui igäüks osaleb kõiges, mida teha tuleb.*
- *Oluline on vahetu, selge ja kiire tagasiside rahastajatele ja koostööpartneritele.*
- *Pärast pandeemiat hakkasime üle vaatama oma majanduslikku struktuuri ja seda, kuidas kriisidega hakkama saada. Oleme nüüd sellest teadlikumad ja oma investeeringud tehnoloogiasse ümber jaotanud. Lisaks omame vanemaid hooneid, mis nõuavad investeerimist, ja paigutame nüüd rohkem ressursse sellel eesmärgil.*



## 4. Muud valdkonnad

### Lühiajaliselt toiminud lahendused

Näitena võib tuua erinevad teenused, mis äratasid mõningast huvi ja nõudlust COVID-i kriisi kõrghetkel, nagu giidiga ringkäigud veebis või spetsiaalsed taskuhäälingud. Siinkohal peame meeles pidama, et eritingimused viivad eriliste lahendusteni. Miski, mis toimib tavateenuste puudumisel, võib näida eduna tol hetkel, kuid kaduda, kui muuseumide pakkumiste tavapärase loogika kriisi järel taastub.

### Kõrge ja madala riskiga lahendused

Tarvitusele võetud kõrge ja madala riskiga lahendused olid alljärgnevad:

- *kaugtöö;*
- *huvirühmadega suhtlemise kanalite valiku muutmine;*
- *asutuse programmi erinevate tegevuste ja elementide digiteerimine;*
- *veebitegevuste juurutamine;*
- *töötajate digipädevuste suurendamine;*
- *külastuspiirangute kehtestamine;*
- *väliürituste juurutamine;*
- *töögraafiku kahandamine ja säästude kasutuselevõtt tulude vähenemise tõttu – uurimistöö edasilükkamine ja eelnevalt planeeritud näituste korraldamata jätmine.*
- *veebitegevuste juurutamine;*
- *uute pakkumiste juurutamine, mis olid vastuvõtjatele kättesaadavad eemalt;*
- *ürituste veebis salvestamiseks ja voogedastamiseks vajalike seadmete ostmine;*
- *asutuse tegevuse laiendamine sotsiaalmeedias;*
- *asutuse veebilehe kaasajastamine;*
- *digiteeritud objektide arvu suurendamine;*
- *üleminek kaugsuhtlusele (organisatsioonisiselt ja -väliselt);*
- *valitud dokumentide digiringluse kiirendamine ja valitud protseduuride rakendamine eemalt;*

- *töötajate digipädevuste suurendamine;*
- *kulude kärpimine ja nende piiramine hädavajalikenä;*
- *investeeringute suurendamine veebitegevustesse;*
- *ürituste ja nendega seotud kulude edasilükkamine järgmistesse aastatesse.*

Neid muudatusi tehti peamiselt valitsuse ametlike ettekirjutuste ja piirangute ning vajaduse tõttu kohaneda pandeemia tingimuste ja piiratud ligipääsuga avalikkusele. Teiseks eesmärgiks oli säilitada suhted huvirühmadega ja hoida organisatsiooni personal töös ning säilitada külastajate huvi muuseumi sulgemise või külastuspiirangute ajal. Muud põhjused nende muudatuste rakendamiseks olid: rahapuudus, sissetulekute vähenemine külastuspiirangute tõttu.

Heaks näiteks kõrge riskiga lahendustest on suurte ressursside paigutamine lühikeses ajaraamistikus investeringusse, mis võiks potentsiaalselt olla hea, aga mille kohta on väga vähe tegelikult uuritud teavet. Üks suur ja tiipkasemal diginäitus on heaks näiteks, sest väga häguseks jääb nii kasutajate potentsiaalne arv kui ebaselge on ka see, kuidas oleks kõige parem saada sarnasest virtuaalsest atraktsioonist muuseumile kindlat tulu.

*„Eelmiste tegevuste vanade muustrite hülgamist ei tohiks karta. Uued tegevusväljad on teinud võimalikuks uue publikuni jõudmise.“*