

**Suomen museoliitto**  
**4.3.2015**

**Museoiden toimintaympäristö 2015-2020 PESTLE-analyysin valossa**

*Rakenteet muuttuvat*

Museoiden toimintaympäristö muuttuu nopeammin kuin vuosikymmeniin. Muutoksen moottorina toimii heikentynyt ja vielä muutaman vuoden heikentyvä julkinen talous. Suurimpien julkisen rahoitusten leikkausten aika näyttää kuitenkin olevan ohi. Talouden rinnalla toinen muutostekijä on digitalisoituminen. Se muuttaa museoiden työtapoja sekä museoiden käyttötapoja. Digitalisoituminen luo myös mahdollisuuksia uusille palveluille.

Yhteiskunnalliset rakenteet muuttuvat kohti suurempia toiminta-alueita ja toimintayksiköitä. Muutokset koskevat erityisesti keskimääräistä pienempiä museoita. Kuitenkin myös suuret museo-organisaatiot ovat muutoksessa, vaikka niiden toiminnan jatkuminen ei sinänsä ole uhattuna. Rakenteelliset uudistukset koskevat työn organisointia. Museoiden itsenäinen asema muuttuu niiden ohjauksen siirtyessä osaksi kulttuurin, matkailun tai hallinnon kokonaisuutta.

Menestyminen muutospaineissa edellyttää jatkuvaa oman toiminnan arviointia, priorisointia, museotyön monialaistumista, uutta luovaa otetta sekä digitalisoitumisen täysipainoista hyödyntämistä. Toiminnan ja rakenteiden uudistamisen välttämättömyyden sisäistäminen on tulevan menestyksen keskeisin edellytys. Riittävän avustustyypin rahoituksen saaminen edellyttää laaja-alaista ja aktiivista yhteiskuntasuhteiden rakentamista ja ylläpitoa.

Museoista menestyvät parhaiten ne, jotka onnistuvat ylläpitämään avustusperusteisen perusrahoituksen edustamansa yhteisön tuella ja kehittämään digitaalisia palveluja. Lisäksi tärkeää on integroitua osaksi alueellisia ja valtakunnallisia kulttuurimatkailupalveluja sekä herättää kiinnostusta kannanottojen ja yllättävien avausten muodossa.

Selvää on, että kaikki eivät selviä rakenteellisista muutoksista voittajina. Museoiden korkea osaamistaso luo merkittäviä mahdollisuuksia. Suomen museoliiton korostuva tehtävä on varmistaa, että muutoksesta voittajina selviävien museoiden joukko on mahdollisimman suuri. Siksi koulutuksen, kehittämistoiminnan ja edunvalvonnan roolit korostuvat. Viestinnässä ja imagonrakentamisessa korostuu sosiaalisen median taidot sekä maineen hallinta.

*Museotyö muutoksessa*

Museotyön yhteiskunnallisen tehtävän sisällöksi ei enää riitä yhteisen kulttuuriperinnön tallentaminen, tutkiminen ja esittäminen vaan niiden rinnalle nousee uusia tarpeita erityisesti talouden ja sosiaalityön sektoreilta. Uudet odotukset vaikuttavat merkittävästi museotyön sisältöön ja museoissa työskentelevien osaamisvaatimuksiin. Moniammatillisuus korostuu.

Museon tehtävät muuttuvat ja museot eriytyvät palvelurakenteeltaan. Keskeinen kysymys kuuluu: ”Mikä museo on?”. Mikä on museon keskeisin tehtävä 2020-luvulla? Museon muuttumisen mukana päivittyy käsitys museoprofessiosta. Museoissa työskentelevien jakaminen museoammattilisiin ja muihin työntekijöihin ei ole enää olennaista.

### *Taloudellinen muutos moottorina*

Julkisen rahoituksen kasvun taittuminen ja vähentyminen nostaa esiin museoiden eettiset kysymykset. Keskeistä on, kuinka lunastamme aikaisemmillemme sukupolville annetun lupauksen kokoelmien, rakennusten, kulttuuriympäristöjen ja niihin liittyvän tiedon tallentamisesta ja siirtämisestä jälkipolville.

Julkisen rahoituksen vähentymistä tulee osittain korvaamaan yksityinen rahoitus ja yksityisille asiakkaille tuotetuista palveluista saadut tulot. Muutos tuo yksityiselle sektorille sekä suoraa että epäsuoraa vaikutusvaltaa museoiden toimintaan, johon museoiden on otettava kantaa tehtäviensä ja etiikkansa näkökulmasta.

Talouden muutospainneissa kaikki eivät pysty tai pyri toteuttamaan kaikkia museoiden perinteisiä tehtäviä. Priorisointien ja valintojen tekeminen on aikaisempaa tärkeämpi osa menestyvien museokonseptien rakentamisessa ja ylläpidossa. Valinnat ja priorisoinnit konkretisoituvat ainakin kysymyksissä museopalvelujen hinnoittelussa (ilmainen vai liiketoiminnallinen) sekä tiedon ja materiaalien välittämisessä (kaikki käyttöön rajoituksetta vai suljetut piirit). Kulujen säästämässä ja palvelutason ylläpitämisessä myös vapaaehtoistyön merkitys kasvaa. Sen integroiminen osaksi ammatillista museotoimintaa on yksi tärkeä menestystekijä.

### *Muutosjohtajuus korostuu*

Toimintaympäristön muuttuminen ja sen seurauksena toteutettavat uudistukset luovat museoiden hallinnolle ja johdolle kasvavia paineita. Työpaikan yhteishengen, hyvinvointiin ja joustavuuteen sekä pitkäjänteisen toiminnan varmistamiseen on kiinnitettävä entistä enemmän huomiota. Muutosjohtamisen taitojen lisäksi korostuvat yhteistyökyky, verkostoituminen, moniammatillisuus ja liittoutuminen erilaisten toimijoiden kanssa.

Hallinnolta edellytetään entistä parempaa museotyön osaamista. Julkisen rahoituksen väheneminen edellyttää myös monipuolista ja painavaa edunvalvontaa. Tämä ohjaa edunvalvojia yhteistyöhön. Suomen museoliiton toiminnassa eniten yhteisiä tavoitteita on kulttuurialaa ja muistiorganisaatioita edustavien toimijoiden kanssa.

### *Vuosi 2017*

Strategiakaudella 2015-2020 Suomen poliittisessa historiassa tulee täyteen poikkeuksellisen paljon kansakuntamme merkkivuosia, jotka tarjoavat mahdollisuuksia museoiden näkyvyyden lisäämiseen, roolin kasvattamiseen ja imagon vahvistamiseen. Merkittävimmät ovat Suomen itsenäisyyden juhluvuosi 2017 ja sisällissodan 100-vuotismerkkivuosi 2018.

## **Muutokset poliittisessa ympäristössä**

### *Poliittinen kiinnostus museoasioihin kasvaa*

Poliittinen kiinnostus museoasioihin kasvaa. Valtakunnallisella tasolla tähän ohjaa museoiden näkyvyyden lisääntyminen mm. suurten investointien yhteydessä ja julkisen talouden heikentyminen. Kunnallisella sektorilla poliittista kiinnostusta kasvattaa lisäksi

se, että lakisääteisistä asioista päättäminen siirtyy SOTE-uudistuksen mukana entistä enemmän kuntarajojen ulkopuolelle. Silloin kulttuuriasioiden käsittelyyn jää enemmän voimavaroja. Mahdollista on, että päätösvaltaa siirtyy kunnilta maakunnalliselle tasolle.

Poliittinen paine säästötoimenpiteiden osalta kohdistuu erityisesti museoiden perinteisiin tallennus- ja tutkimustehtäviin (alkutuotannon tehtävät). Lisäksi museoiden merkitys opetuksessa on vaarassa vähentyä kuljetuskustannuksiin tarvittavan rahoituksen vähentyessä. Kouluuyhteistyön osalta ratkaisevaa on se, minkälaisen roolin museot saavat uudessa opetussuunnitelmassa. Jos historian painoarvo vähenee tai museoita ei opetussuunnitelmassa mainita mahdollisena oppimisympäristönä, koululaisvierailujen määrä tulee romahtamaan. Lisäksi museoiden huomioiminen lasten kulttuurikeskuksissa ja niihin liittyvissä kulttuurikasvatussuunnitelmissa on tärkeää.

Kasvavaa roolia museoille halutaan sosiaalisten tehtävien hoidossa ja taloudellisen hyvinvoinnin rakentajana (tiedon ja kokoelmien jalostukseen liittyvät tehtävät). Kulttuuritarjonnan edellytetään edelleen olevan tasapuolisesti kaikkien käytössä. Museoiden sosiaalisessa tehtävässä korostuu kotouttaminen ja nuorten syrjäytymisen estäminen sekä vähäosaisten aktivoiminen ja osallistaminen. Kulttuuripassi on yksi tämän suuntauksen keskeisimmistä hankkeista.

Kunnallisella tasolla museoasioista päätetään entistä useammin osana koko kulttuurisektoria ja mahdollisesti myös matkailusektoria koskevien asioiden yhteydessä. Paine yhdistyä ja toimia yli kunta-, sektori- ja maakuntarajojen kasvaa. Kunnallisen museotoiminnan järjestämisessä yksityistäminen tai säätiöittäminen nousee entistä useammin esiin.

Säätiö- ja yhdistyspohjaisille museoille alueellisten rajojen ylittäminen ei ole ongelmallista. Sen sijaan säätiöiden ylläpitämien museoiden yhdistyminen suuremmiksi toimintayksiköiksi on hankalaa. Säätiöiden säännöt voivat käytännössä estää yhdistymisen ja kaikissa tapauksissa säätiöiden itsenäinen toimintakulttuuri tekee yhdistymisestä vaikeaa.

#### *Uusi museopoliittinen ohjelma*

Opetus- ja kulttuuriministeriö uudistaa museopoliittisen ohjelman, jossa otetaan kantaa museojärjestelmän rakenteeseen ja rahoitukseen. Uudistusaineet kohdistuvat erityisesti pieniin museoihin.

Maakunnallisten tehtävien toteuttaminen nykyisellä rahoitusmuodolla on entistä vaikeammin perusteltavissa. Maakuntamuseojärjestelmä mykymuodossaan on tulossa tiensä päähän. Valtakunnalliset erikoismuseot ovat vaarassa jäädä kokonaan kunnallisen eli paikallisen tuen ulkopuolelle. Se vaikeuttaa entisestään valtakunnallisen tehtävän toteuttamista. Siksi museoiden koko saattaa jopa pienentyä, vaikka valtakunnallisen toiminnan näkökulmasta paine on pikemminkin koon kasvattamiseen.

Pienillä museoilla on puolestaan riski jäädä kokonaan valtionosuusrahoituksen ulkopuolelle. Nykyinen valtionosuuksien minimiraja (2 htv) tullaan kyseenalaistamaan tulevissa museopoliittisissa pohdintoissa. Erityisesti pienten museoiden menestymisen näkökulmasta on tärkeää integroitua osaksi yhteisöään ja profiloitua merkittäväksi kunnalliseksi toimijaksi.

## Muutokset taloudellisessa ympäristössä

### *Talouden ylivalta*

Talous painottuu julkisessa keskustelussa ja päätöksenteossa poikkeuksellisen vahvasti. Talouden näkökulma ohjaa käytännössä kaikkea toimintaa erityisesti kuntien ja valtion omistamissa museoissa sekä pääomiltaan pienissä museoissa.

Museoiden talouden suurin uhka on julkisen rahoituksen väheneminen jatkuminen. Se vaikuttaisi toteutuessaan erityisesti museoiden toiminnan perusrahoitukseen.

Taloudellisen toimintaympäristön muutos näkyy entistä jyrkempinä eroina museoiden välillä. Suurimpia kehitysaskelaita ottavat museot, joiden taustalla on tuloa tuottavaa pääomaa. Todennäköisesti myös uusia museoita perustetaan perintönä luovutetun pääoman varaan. Museot, jotka toimivat vuosittaisen määrärahan ja palvelutulojen varassa, tulevat erikoistumaan entistä vahvemmin. Suurin toiminnallinen uhka kohdistuu kokonaan julkisen rahoituksen varassa toimiviin kunnallisiin museoihin.

### *Yksityinen kulutus ja projektit kasvun veturina*

Talouden mahdollisuudet ovat museopalvelujen yksityisen kulutuksen ja projektityyppisen rahoituksen kasvu. Yksityinen kulutus kasvaa lähinnä näyttely- ja tietopalvelussa.

Yksityisen rahoituksen kasvulla ei kuitenkaan voida korvata julkisen rahoituksen absoluuttista vähentymistä. Yksityisen rahoituksen voi odottaa maksimissaan korvaavan kustannustason nousun aiheuttaman aukon. Näin ollen museoiden palvelutulon (omatoiminen tulo) suhteellinen osuus museoiden kokonaisrahoituksesta voi nousta nykyisestä 15 prosentista hieman ylöspäin. Palvelutulojen osuuden nosto museoiden kokonaistulosta 20 prosentilla vuoteen 2020 mennessä edellyttäisi palvelutuloissa noin 10 prosentin vuosikasvua. Yksityisen rahoituksen kasvun edellyttämä liiketoimintatyyppinen toimintatapa saattaa myös vaarantaa museoiden yleishyödyllisen aseman.

Euroopan unionin ja säätiöiden tarjoama rahoitus kasvaa. Museoiden tulorahoituksen ylläpitämisessä ja kasvattamisessa korostuu tuotteistaminen: ”Mitä maksaa ja mitä hyötyä saa” –ajattelu lisääntyy.

Uusia mahdollisuuksia museoiden talouteen tuo myös Suomen muuttuminen entistä enemmän yhteiskunnaksi, jossa perintöomaisuus vaikuttaa sekä kulutuksen painopisteisiin että haluun edistää yleishyödyllistä toimintaa. Suomalaisten keski-ikä nouseminen lisää myös kiinnostusta museoiden palveluihin (gerigonomy).

### *Kilpailu julkisesta rahoituksesta kiristyy*

Julkisen rahoituksen kokonaismäärän vähentyminen tai kasvun taittuminen kiristää samankaltaisen rahoituksen varassa olevien toimijoiden välistä kilpailua. Julkisesta rahoituksesta kilpailtaessa museoiden erityinen vahvuus on se, että ne toimivat kasvavalla ja työllistävällä luovan talouden toimialalla. Tämä antaa mahdollisuuksia nähdä museorahoitus ennen muuta investointina taloudelliseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin.

Luovan talouden aikakaudella kulttuurin merkitys kansallisena ja alueellisena kilpailutekijänä lisääntyy ja vaikuttaa osaltaan asukkaiden ja osaavan työvoiman sijoittumiseen sekä yritysten alueellisiin investointeihin. Tämä vaikuttaa osaltaan myös yritysten lisääntyvään kiinnostukseen sponsoroida museoita. Kansainvälistymisen myötä politiikassa ja elinkeinoelämässä tarvitaan yhä enemmän kulttuurien tuntemusta ja kulttuurista sivistystä.

Kansainvälisen toiminnan taidot ovat tärkeitä myös kilpailtaessa julkisesta rahoituksesta, jossa EU:n ohjelmat ovat keskeisiä. Museoalalle tärkein on Luova Eurooppa –ohjelma, mutta myös alueelliset rakennerahastot säilyttävät roolinsa.

Kulttuurivienti säilyy opetus- ja kulttuuriministeriön, ulkoministeriön sekä työ- ja elinkeinoministeriön tavoitteissa ja kehityskohteina, mutta siihen suunnatut resurssit pienentyvät. Se tulee näkymään kulttuurivientiresurssien suuntaamisena työllisyyttä ja liiketoimintaa edistäviin hankkeisiin. Vientikohteiden osalta kehittyvät maat näyttävät lupaavimmilta. Venäjä säilyy tärkeänä kumppanina Suomen lähialueyhteistyössä, mutta yhteistyössä arvioinnin kohteeksi tulee entistä vahvemmin poliittinen ulottuvuus.

#### *Maksullista, maksutonta*

Yksityisen rahoituksen kasvattaminen edellyttää, että asiakasmäärät kasvavat. Lisäksi palvelujen tulee olla hinnoiteltu oikein. Museot mielletään ainakin strategiakauden alussa julkisiksi toimijoiksi, jolloin ne kohtaavat odotuksia palveluhintojen alentamisesta ja palvelujen maksuttomuudesta. Sitä odotetaan ja jopa edellytetään ainakin digitaalisilta tietopalveluilta. Talouden liikkumavaraa on kuitenkin käytännössä mahdollista saavuttaa vain palvelutulojen kasvattamisella.

Museoiden kannalta on hankalaa, että digitalisoitumisesta huolimatta tietopalvelut ovat erittäin henkilötyöntensiivisiä ja siten kalliita tuottaa. Julkisen rahoituksen vähentyminen ja ilmaisten palvelujen tarjoaminen näyttäytyy mahdottomana yhtälönä.

Näyttelytoimintojen (kulttuurimatkailupalvelujen) osalta paineet maksuttomuuteen kohdistuvat erityisryhmiin (koululaiset, vähävaraiset), mutta kulttuurimatkailejoille kohdennettujen palvelujen hintoja voi jopa nostaa ilman, että se vaikuttaa kysyntään. Kulttuurimatkailejoiden osalta keskeistä on museomielikuvan kirkastaminen houkuttavaksi ja viihtyisäksi.

#### *Kestämätön kulurakenne*

Paine kulurakenteen muuttamiseen lisääntyy. Kulurakenteen muuttaminen koskee museotoiminnassa käytännössä henkilöstö- ja kiinteistökuluja, joiden osuus museoiden kokonaiskuluista on noin 80 prosenttia. Tästä seuraa, että henkilöstö- ja tilajärjestelyt yleistyvät, eikä lomautuksilta, irtisanomisilta ja tiloista luopumisilta voida välttyä. Valtionosuuksien henkilötyösidonnaisuus tekee ainakin pienten museoiden osalta henkilöstökuluista säästämisen käytännössä mahdottomaksi.

Kulurakenteen keventäminen ohjaa myös yhdistymään. Suuremmissa toimintayksiköissä kustannukset ovat henkilöä/neliötä kohden useimmiten pienemmät. Toiminnan kulurakennetta muutettaessa museoiden keskeinen kysymys on, voimmeko vielä lunastaa antamamme lupaukset (palveluvastuuvelka) esimerkiksi lahjoituksena vastaanotetun omaisuuden säilyttämisestä.

*Sen lauluja lanlat, jonka leipää syöt?*

Museoiden rahoitusrakenteen muuttuminen muuttaa museotyön ohjausta. Rahoittajien ja asiakkaiden näkemykset vaikuttavat entistä enemmän museoiden sisältöihin ja toiminnan painopisteisiin. Museot toteuttavat entistä useammin kuntien kokonaisstrategiaa ja itsenäisen valinnan mahdollisuudet kapenevat.

Kasvava säätiörahoitus ohjaa museoita hankkeisiin, jotka toteuttavat ensisijassa säätiöiden tavoitteita. Julkinen projektirahoitus taas ohjaa yksittäisten rahoittajalle tärkeiden kehityshankkeiden toteuttamiseen.

Omistajasohjaus saattaa vaikuttaa myös museoiden rooliin asiantuntijoina etenkin yleishyödyllisissä kysymyksissä. Vaarana on, että museo ei voi tai halua ottaa kantaa asioihin, jossa toiminnan keskeinen rahoittaja on osapuolena.

## **Muutokset sosiaalisessa ympäristössä**

*Kulttuuri säilyy perusoikeutena*

Oikeus nauttia taiteesta ja ottaa osaa kulttuurielämään ovat tunnustettuja oikeuksia kaikkialla maailmassa. Useat valtiot ovat sopimuksin sitoutuneet näihin tavoitteisiin. Kulttuuristen oikeuksien toteutumiseksi on löydettävä uusia ratkaisuja, koska reuna-alueiden palvelut vähenevät ja jopa lakkaavat, väestö ikääntyy ja sen kulttuuriset juuret monipuolistuvat.

Erot rikkaiden ja köyhien välillä kasvavat. Suomalaiset ovat vieraantumassa entistä enemmän luonnosta ja historiallisista juuristaan. Taiteen ja kulttuurin saatavuus ja saavutettavuus ovat yhä keskeisempiä museotoiminnan kehittämishaasteita.

*Kaupungistuva ja ikääntyvä kansakunta*

Vuonna 2015 yli 90 % suomalaisista asuu taajamissa tai kaupungeissa. Väestörakenne muuttuu edelleen siten, että yli 60-vuotiaiden osuus kansasta kasvaa nopeasti. Lähivuosina Suomen väestörakenne ikääntyy keskimääräistä eurooppalaista tasoa nopeammin, ja vuonna 2020 Suomessa on vanhushuoltosuhteen kannalta tarkasteltuna EU:n iäkkäin väestö. Vuonna 2040 vanhuseläkeläisiä ennustetaan olevan jo lähes kolmannes koko väestöstä. Yksittäisillä paikkakunnilla osuus saattaa nousta jopa yli 50 prosenttiin. Julkisten palvelujen painopiste laajenee lapsista ja nuorista ikääntyvien hoiva- ja hoitotoihin.

Kulttuurin ja museoiden terveydellisistä vaikutuksista on useita tutkimustuloksia. Museopalveluilla voidaan edistää ennen muuta henkistä hyvinvointia. Tämä rooli vahvistuu väestön ikääntyessä ja syrjäytymisen lisääntyessä. Museon palvelut voidaan nähdä välittömästi ihmisiä piristävänä mm. ohjaamalla muistelemaan, mutta museoilla voi olla myös terapeuttinen rooli, joka auttaa ihmisiä ymmärtämään paremmin monikulttuurista elinympäristöä sekä kansallisia ja kansainvälisiä tapahtumia osana historiallista jatkumoa.

Terveyden kohentamiseen tähtävin palvelujen tuottamisessa museoiden on verkostoiduttava palveluja päätyönään toteuttavien organisaatioiden kanssa. Tämä

edellyttää win-win –asennetta, jossa ymmärretään toisen osapuolen missio, mutta myös pidetään kiinni omista tehtävistä ja tavoitteista.

### *Slow ja Fast life*

Museoiden sosiaalista toimintaympäristöä muuttaa myös se, että osa väestöstä korostaa korkean elintason sijasta korkeaa elämisen tasoa. Osa valitsee vähemmän kuluttavan ja vapaa-aikaa korostavan elämäntavan, joka ei sisällä jatkuvaa saavutettavuutta. Tähän liittyy myös lisääntyvä halu vapaaehtoistyöhön ja yhteisen hyvän tekemiseen, ”Mind fullness”-tyyppiseen toimintaan. Toisaalta slow life –elämäntavan valinneiden rinnalla on tekemistä ja kokemista korostava ”POP-up” ja jatkuvaan saavutettavuuteen perustuva elämäntyyli, jossa korostuu pistäytymiset eli nopea ja pintapuolinen asioihin tutustuminen.

Museoiden toimintaan vaikuttaa myös sosiaalisen kanssakäymisen siirtyminen erilaisiin yhteisöllisiin verkkopalveluihin. Niiden avulla saavutetaan uutta näkyvyyttä erityisesti nuoremman väestön keskuudessa.

### *Kohderyhmät keskiöön*

Sosiaalisessa toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset pakottavat museoita moniin uusiin linjauksiin. Ihmisten tarpeet ovat entistä yksilöllisempiä, henkilö- tai heimokohtaisia. Lisäksi ihmiset ovat entistä halukkaampia osallistumaan sisältöjen tuottamiseen ja palvelujen kehittämiseen. Yleisöt ja asiakkaat ovat entistä useammin osa palvelujen tuottamisen ja kehittämisen prosessia. Sosiaalisen toimintaympäristön nopea muuttumien haastaa museoiden osaamista ymmärtää erilaisten käyttäjäryhmien tarpeita museoiden palveluille ja museoiden käyttötavoille.

Taloudellisen eriarvoisuuden lisääntyminen ohjaa museoita linjavalintoihin palvelujensa hinnoittelussa ja asiakasvalinnassa. On valittava, ovatko palvelut ilmaisia vai huomattavasti nykyistä korkeampia – valinta tehdään vähäosaisten ja maksukykyisimmän kansanosan välillä. Lisäksi monikulttuurinen elinympäristö pakottaa arvioimaan, kenen historiaa tallennamme ja kerromme.

## **Muutokset teknologisessa ympäristössä**

### *Digitaalisuus kasvattaa asiakasmääriä*

Digitalisoituminen lisää kokoelma- ja kulttuuriperintötyön kiinnostavuutta sekä sitä kautta museon roolia yhteisössään. Digitaaliset palvelut mahdollistavat kokoelmien ja kulttuuriperintökohteiden paremman saavutettavuuden sekä niiden kontekstitietojen esittelyn. Digitaalisten palvelujen käyttöliittymät (verkkosivut, mobiilipalvelut) madaltavat kynnystä lähestyä museoita.

Yhteydenotot ja asiakasmäärät kasvavat, mutta samalla lisääntyy myös toiveet palvelujen sisältöjen ja teknisten ratkaisujen parantamisesta. Museoissa on kasvava määrä ns. diginatiiveja asiakkaita, joiden pääasiallinen kommunikointi museon kanssa toteutuu verkon kautta ja jotka ovat tottuneet digitaalisten palvelujen jatkuvaan ja kattavaan tarjontaan. Se lisää museoissa työn kokonaismäärää sekä luo kasvavia paineita työn uudelleen järjestämiseen ja uusille työtavoille.

Digitaalisuus korostaa myös viestinnän merkitystä museoissa – museoista tulee entistä enemmän medioita. Digitaalisuuden mukana tulee globaalisuus, jolloin palvelujen kielivalikoimassa on oltava vähintään englantia. Tekijänoikeudelliset kysymykset nousevat palvelujen kehittämisessä entistä suurempaan rooliin.

#### *Digitaalisuus edellyttää jatkuvia investointeja*

Digitalisoituminen edellyttää jatkuvia investointia teknologiaan sekä laite- ja ohjelmistohankintoina että ihmisten osaamisen ylläpitämisessä. Digitaalisuus tulee kokonaisuudessaan lisäämään museoiden kustannuksia. Laite- ja osaamisinvestointien lisäksi myös perustyöhön eli aineistojen digitointiin tarvitaan edelleen huomattavia resursseja.

Kustannuspaine ja avustustyyppisen rahoituksen väheneminen ohjaa museoita kehittämään maksullisia palveluja. Museoiden asiakkaiden on kuitenkin hankala hyväksyä digitaalisten palvelujen maksullisuus. Museot mielletään julkiseksi palveluksi ja sen mukana museoiden odotetaan laittavan materiaalit saataville maksutta tai erittäin pientä maksua vastaan. Ylipäänsä digitaalisten palvelujen ansaintalogiikka edellyttää suurta käyttäjämäärää ja ostoksen pientä keskihintaa.

### **Muutokset luonnonympäristössä**

#### *Eettinen kuluttaminen keskiössä*

Luonnonympäristössä tapahtuvat muutokset ovat hitaita ja niillä ei ole välitöntä vaikutusta museoiden toimintaan tämän strategiakauden aikana. Museoiden on kuitenkin oltava tietoisia luonnonympäristöstä käytävästä keskustelusta ja huomioitava toiminnassaan kestävän kehityksen periaatteet. Museoiden suuret energiakulut ja pyrkimykset kulttuurimatkailun lisäämiseen voidaan nähdä ympäristön näkökulmasta hyvin kriittisestikin.

Tulevalla strategiakaudella kuluttajat painottavat valinnoissaan aikaisempaa enemmän eettisyyttä. Ympäristöarvojen lisäksi kestävät kulttuuriset, sosiaaliset ja taloudelliset ratkaisut ovat suosittuja erityisesti museoiden käyttäjäkunnassa.

### **Muutokset lainsäädännöllisessä toimintaympäristössä**

Julkisen talouden kurjistuessa kuntien ja valtion tehtävissä korostuvat lakisääteisten tehtävien toteuttaminen. Toisaalta lakisääteisiä tehtäviä karsitaan valtion politiikan mukaisesti erityisesti kunnissa, joten muut kuin lakisääteiset tehtävät saattavat jäädä näiden leikkausten ulkopuolelle.

Kulttuuriympäristön suojeluun liittyvä lainsäädäntö on tulevalla strategiakaudella esillä usein. Siihen ohjaa kansalliset tarpeet mutta myös kansainvälisen Faron sopimuksen ratifiointi. Lisäksi säätöalakiin, muinaismuistolakiin ja henkilösuojalakiin tehtävä muutokset vaikuttavat museoiden toimintaan.

Kulttuuriympäristön suojeluun liittyvä lainsäädäntö tunnetaan tällä hetkellä huonosti yleisellä tasolla. Museot toimivat osittain tähän lainsäädäntöön liittyvinä viranomaisina. Tehtäviä kuuluu erityisesti maakuntamuseoille, joilla on yhteistyösopimus Museoviraston



kanssa. Kulttuuriympäristöalan kysymysten lisääntyessä se saattaa aiheuttaa intressiristiriidan kaupungin omistaman museon ja kaupunkiorganisaation välillä.

Opetus- ja kulttuuriministeriö on käynnistämässä kulttuuripoliittisen ohjelman laadinnan. Ohjelmassa otetaan todennäköisesti kantaa museoiden valtionosuuksien määräytymiseen, mikä vaikuttaa myöhemmin valtionosuuslakien sisältöön. Museopoliittisessa ohjelmassa saatetaan ottaa kantaa myös museoiden laatukriteeristöön, jolla olisi vaikutuksia museoiden rahoitukseen. Museopoliittisen ohjelman uudistaminen johtaa myös tarpeeseen uudistaa Museolakia.

Vuoteen 2016 mennessä odotetaan tarkennuksia tekijänoikeuslainsäädäntöön muun muassa sopimuslisenssikäytäntöjen osalta. On vielä epäselvää, miten EU:n tekijänoikeuksiin liittyvät toimet vaikuttavat museoiden toimintaan. Luova talous lisää tekijän- ja julkaisu-oikeuksien painoarvoa. Lisäksi kansalaisten henkilötietosuojaan liittyvä lainsäädäntö uudistuu näillä näkymin vuoteen 2016 mennessä.

Tekijänoikeuslainsäädäntö ja henkilötietosuojaan liittyvä lainsäädäntö vaikuttaa ennen kaikkea museoiden digitaalisten palvelujen kehittämiseen. Huonoimmassa tapauksessa lainsäädäntö estää palvelujen tarjoamisen verkon kautta.