

Museot vaikuttajina

Tarve- ja tavoitekartoitus

Minna Karvonen

Ulla Teräs

Mirva Mattila

Eeva Kukko



MUSEOIDEN arviointimalli
Utvärderingsmodell för MUSEER



MUSEOVIRASTO

Layout | Oona Loman

Julkaisija | Museovirasto

ISBN 978-951-616-175-7 (nid.)

ISBN 978-951-616-176-4 (pdf.)

Paino | Yliopistopaino 2007

Sisällys

Taustaa 3

I Muuttuvan yhteiskunnan haasteet museoille 4

1. Pilarit 5

Kestävä kehitys 5

Hyvinvointiyhteiskunta 6

Kulttuuriperintö vastuuna ja oikeutena 7

2. Muutossuunnat 7

Globalisaatio 8

Tieto- ja viestintäteknologinen murros 8

Alueellinen murros 10

Väestömuutokset 12

Kulttuurinen monimuotoistuminen 13

Toimintatapojen muutokset 14

II Museot vaikuttajina: valinnat, toiminta ja vuorovaikutus 17

1. Museotoiminnan päämäärät 17

Kulttuuriset ja sivistykselliset päämäärät 17

Sosiaaliset ja taloudelliset päämäärät 20

2. Vuorovaikutus ja suunnitelmallisuus 21

Asiakstarpeiden tunnistaminen 22

Toiminnan suunnitelmallisuus 23

Strategiat arjessa 25

Yhteiskuntasuhteet ja vuorovaikutus 27

Arviointi 29

”Museot vaikuttajina” – tarve- ja tavoitekartoituksen hyödyntäminen
museoalan kokonaiskehittämisessä 30

Lähteitä 32

”Kohti museotoiminnan arviointia ja museopoliittista toimintaohjelmaa”
-hankkeen organisaatio 38

Kehittämismatriisit arvioinnin ydinalueiden kartoittamiseksi, esimerkkinä
tutkimus, inventointi ja dokumentointi -työryhmän matriisi 41



Taustaa

Opetusministeriö ja Museovirasto käynnistivät elokuussa 2005 ”Kohti museo-toiminnan arviointia ja museopoliittista toimintaohjelmaa” -hankkeen. Sillä on kaksi tavoitetta: laatia kansallista museopoliittista toimintaohjelmaa taustoittava tarve- ja tavoitekartoitus sekä museotoiminnan itsearviointiin ja arviointiin soveltuva malli.

Koko hankkeen tarkoitus on yhtäältä tunnistaa ympäröivän yhteiskunnan kohdistamia tarpeita museoihin ja toisaalta kehittää museoiden toimintaa niin, että ne onnistuvat tavoitteittensa asettamisessa ja saavuttamisessa sekä toimintatavoissaan.

Hankkeen taustatyönä kartoitettiin tulevaisuuden muutostekijöitä, jotka vaikuttavat museoalan toimintaedellytyksiin ja sisältöihin. Yhteiskunnan muutossuunnat ovat myös tarve- ja tavoitekartoituksen perustana.

Hankkeessa on työskennellyt neljä laajapohjaista museoalan työryhmää, joiden tehtävänä oli määrittää, mikä on museoiden toiminnassa ja sen suunnassa olennaista, miten sitä voi arvioida ja miten siitä voi argumentoida. Tämän tavoitteenasettelun pohjalta työryhmät laativat kriteerit arviointimallin ydintoiminta-alueille. Tavoitteenasettelu on myös tarve- ja tavoitekartoituksen pohjana. Työryhmien laaja asiantuntemus on näin saatu nivottua osaksi museoalan kehittämistä. Hankkeen suunnitteluun ja toteuttamiseen osallistui konsulttina Petri Uusikylä NetEffect Oy:stä.

Keskeisen lähtökohdan tarve- ja tavoitekartoitukselle muodostavat itsearvioinnin pilottikierrokselta saadut tulokset. Vastausten perusteella on mahdollista nähdä, miten ammattimuseot ovat itse kokeneet onnistuneensa tavoitteissaan ja millä osa-alueilla toimintaa on syytä kehittää edelleen. Itsearviointimallia koekäyttäneiden 38 museon joukko on sekä sisällöllisesti, hallinnollisesti että maantieteellisesti siinä määrin edustava leikkaus ammattimuseoista, että niiden



vastauksia voidaan pitää suuntaa-antavana ammattimuseoiden keskeisten vahvuuksien ja kehittämiskohteiden kartoituksena. Itsearviointiin lisäksi kahdeksan museota osallistui ulkoiseen arviointiin, josta saadut kokemukset on hyödynnetty tarve- ja tavoitekartoituksen laadinnassa.

I Muuttuvan yhteiskunnan haasteet museoille

Museoiden toimintaympäristölle on tunnusomaista laaja intressi- ja sidosryhmien kirjo. Sidokset julkishallintoon liittyvät omistajatahон ohella ennen muuta alueelliseen ja paikalliseen strategiatyöhön, toiminnan suunnitteluun ja seurantaan sekä museon asiantuntijarooliin. Yhteistyötahoista keskeisiä ovat kulttuuri-, opetus- ja tutkimussektori sekä tiedonvälityksen toimijat. Museoiden palveluita käyttävien henkilöiden, yritysten ja yhteisöjen eriytyvät tarpeet haastavat museota kehittämään tarjontaansa.

Museoiden toimintaympäristössä vaikuttavat yhteiskunnalliset tekijät voidaan ryhmitellä taloudellisiin tekijöihin, ympäristötekijöihin, sosiaalisiin tekijöihin, väestötekijöihin ja kulttuurisiin tekijöihin. Yleiset hallinnollis-poliittiset tekijät (poliittinen järjestelmä, julkishallinto, lainsäädäntö, hallinnonalojen välinen työnjako ja toimintatavat) sekä tieto- ja viestintäteknologia ovat olennainen osa toimintaympäristön kokonaisuutta.

Yhteiskunnan muutossuunnat vaikuttavat museoiden toimintaan kahdessa merkityksessä. Yhtäältä ne muuttavat olosuhteita, joissa museot organisaatioina toimivat: väestömuutokset vaikuttavat väistämättä museoiden toimintanäkymiin tulevaisuudessa ja teknologinen kehitys muuttaa olennaisesti museoiden toimintatapoja ja tiedonvälityksen muotoja. Toisaalta yhteiskunnan muuttumisen tulee heijastua museoiden ydintoimintaan, eli kulttuuri- ja luonnonperintöä koskevan tiedon saatavuuden edistämiseen tallentamalla ja säilyttämällä



aineellista ja visuaalista kulttuuriperintöä sekä harjoittamalla siihen liittyvää tutkimusta, opetusta, tiedonvälitystä sekä näyttely- ja julkaisu toimintaa.

Tähän selvitykseen on kuvattu ensin yhteiskunnan toimintaympäristön taustalla Suomessa vaikuttavat keskeiset arvot eli pilarit. Sen jälkeen on nostettu esiin museoiden kannalta olennaiset yhteiskunnan muutostekijät. Tulevaisuuden muutos- ja kehityssuunnat ja keskeiset haasteet on mahdollista nähdä museoiden tavoitteina, joihin ne voivat omalla toiminnallaan vastata.

1. Pilarit

Keskeisten muutossuuntien taustalla on nähtävissä yhteisiä suomalaisen yhteiskunnan arvoja tai pilareita. Ne ovat tekijöitä, joiden suuntaan toivotaan kehityksen kulkevan ja joiden säilyminen koetaan tärkeäksi myös tulevaisuudessa. Tähän selvitykseen on nostettu esiin museoiden toiminnan kehittämisen kannalta kolme keskeistä pilaria.

Kestävä kehitys

Kestävän kehityksen osa-alueiksi on vakiintunut ekologinen, taloudellinen sekä sosiaalinen ja kulttuurinen kestävyys.

Kestävä kehitys on arvona voimistumassa sekä kuluttamisessa että tuotannossa. Keskeisin syy tähän on länsimaissa voimistunut poliittinen tahto vähentää maailmantalouden muutosten kielteisiä vaikutuksia. Näitä ovat mm. ilmastonmuutos, energiakulutuksen kasvu ja aineellisen kuluttamisen nopea lisääntyminen sekä tuotteiden elinkaaren lyheneminen.

Sosiaalisessa ja kulttuurisessa kestävyudessa painottuu yhdenvertaisuus ja tasa-arvo yhteiskunnan jäsenten kesken sekä sellaisten tiedollisten ja taidollisten valmiuksien parantaminen, joiden varassa ihmiset pystyvät tekemään kestävän kehityksen mukaisia valintoja. Kulttuurisesti kestävän kehityksen turvaa-



misessa olennaisessa asemassa ovat inhimillisen pääoman kasvu, sivistyksen välittäminen sekä kulttuuriperinnön, kulttuurisen moninaisuuden ja kulttuuri-identiteettien vaaliminen.

Hyvinvointiyhteiskunta

Hyvinvointiyhteiskunnan henkinen, sosiaalinen ja fyysinen pääoma, kuten maksuton koulutus, sosiaaliturva, sukupuolten tasa-arvo ja toimivat julkiset palvelut, ovat luoneet kansainvälisestäkin tarkastellen vakaan perustan taloudelliselle toiminnalle. Suomessa on pyritty väestön päätöksentekoon osallistumisen tukemiseen ja avoimeen vuorovaikutukseen sekä julkisten palvelujen suuntaamiseen tasa-arvoisesti kaikille.

Hyvinvointiyhteiskunnan kustannukset ovat nopeasti kohoamassa väestön ikääntymisen ja maahanmuuton lisääntymisen takia. Eriarvoisuuden lisääntyminen on sekä sosiaalinen että taloudellinen haaste. Yhtäaikainen suurten ikäluokkien eläköityminen ja nuorten ikäluokkien pienuudesta johtuva osittainen työvoimavaje heikentävät veropohjaa ja muodostavat haasteen kasvavien terveydenhoito- ja hoivapalvelutarpeiden hallinnalle.

Rakenteellisen työttömyyden säilyminen, maahanmuuttajien määrän kasvu ja yhteiskunnallisen moninaisuuden lisääntyminen luovat yhteiskunnallisia paineita, joiden purkamiseen tarvitaan suvaitsevaisuutta edistäviä ja syrjintää vähentäviä toimia. Julkishallinto voi toiminnallaan edistää ihmisten tasavertaisia mahdollisuuksia vaikuttaa yhteiskunnan kehitykseen ja toteuttaa itseään tukemalla kansalaisvaikuttamista sekä edistämällä vuorovaikuttamista ja osallisuutta. Museot ylläpitävät ja vahvistavat toiminnallaan väestön ymmärrystä kulttuurista, ympäristöstä ja historiasta. Yhteisötasolla vahva kansallinen perintö ja muiden kulttuurien tuntemus lisäävät vakautta ja suvaitsevaisuutta.

Yhteiskunnan murrokset muuttavat myös subjektiivisen hyvinvoinnin edellytyksiä. Fysiologiset perustarpeet on Suomessa yleisesti ottaen hyvin tyydytet-



ty, mutta turvallisuuteen ja sen kokemiseen kohdistuu uhkia ja yhteisöllisyyden muodot muuttuvat. Museoilla on monia sidoksia yhteisö- ja yksilötason hyvinvoinnin edistämiseen. Yhteisön tasolla tarkasteltuna museot muodostavat keskeisen, pääosin julkisin varoin ylläpidetyn kulttuurilaitosten verkoston. Niiden palvelut ovat osa koko väestölle tarkoitettujen paikallisten, alueellisten ja kansallisten hyvinvointipalvelujen verkkoa.

Kulttuuriperintö vastuuna ja oikeutena

Perustuslain mukaan vastuu luonnosta ja sen monimuotoisuudesta, ympäristöstä ja kulttuuriperinnöstä kuuluu kaikille. Museoiden vastuulla on edistää kulttuuriperintöä koskevan tiedon saatavuutta ja huolehtia sen tallentamisesta ja säilyttämisestä tuleville polville.

Koulutuksen ja kulttuurin tulee olla kaikkien Suomessa asuvien saavutettavissa ikään, sukupuoleen, kansallisuuteen, kieleen, terveydentilaan tai vammaan, yhteiskunnalliseen asemaan ja varallisuuteen katsomatta.

Kulttuuripalvelujen tasavertaisuus merkitsee yhtäläistä oikeutta ja mahdollisuutta osallistua ja saada elämyksiä. Juuri tähän, kulttuuripalveluiden kaikkien ulottuvilla olemiseen ja kaikkien mahdollisuuksiin toimia kulttuurialan ammateissa, viittaa saavutettavuuden käsite. Kulttuuripalvelujen saavutettavuuden parantaminen merkitsee toimia esimerkiksi kulttuurikohteissa liikkumisen, näkemisen, kuulemisen, vuorovaikutuksen ja ymmärtämisen helpottamiseksi.

2. Muutossuunnat

Vuonna 2005 laaditun ja 2007 päivitetyn toimintaympäristön kartoituksen perusteella museoiden toimintaympäristöön vaikuttavia yleisiä muutostekijöitä ovat globaali yhdentyminen sekä tieto- ja viestintäteknologinen kehitys. Alueellinen murros, väestömuutokset ja kulttuurinen monimuotoistuminen muodostavat uu-



sia haasteita myös museoiden toiminnalle. Tuottavuusvaateiden voimistuminen, toimintatapojen monipuolistaminen sekä eri tyyppisten toimijoiden kumppanuuksien ja vuorovaikutuksen monipuolistaminen haastavat museot kehittämään toimintatapojaan.

Globalisaatio

Globalisaatiossa maailmantalous yhdentyy. Tavaroiden, ihmisten ja aineettomien tekijöiden liikkuvuus lisääntyy yli rajojen. Samalla lisääntyy maapallon eri osien keskinäinen riippuvuus ja vuorovaikutus. Tiedon kulku nopeutuu ja ilmiöt monimutkaistuvat. Ihmisten arkeen heijastuvat markkinoiden suhdannevaihtelut ovat aiempaa nopeampia ja teknologinen kehitys kiihtyvää.

Avoin talous synnyttää mahdollisuuksia innovatiivisuudelle sekä osaavalle ja korkeasti koulutetulle työvoimalle. Kilpailu investoinneista, yrityksistä ja osaavasta työvoimasta kiristyy. Materiaalinen kasvu heikentää ympäristön tilaa: uusiutumattomat luonnonvarat vähenevät ja ilmanlaatu heikkenee. Samaan aikaan myös aineettomien palvelujen tuotanto kasvaa.

Teknologinen globalisaatio tuo maailman lähelle, mutta vain osan maailmasta ja vain osalle ihmiskuntaa. Kulttuurinen globalisaatio lisää mahdollisuutta kulttuuriseen moninaistumiseen, mutta se koetaan myös arvoja, elämäntapaa ja rakenteita uhkaavana. Yhä useammat kulttuuriset ilmiöt pyritään muokkaamaan tuotteiksi ja niitä markkinoidaan maailmanlaajuisesti.

Tieto- ja viestintäteknologinen murros

Kansainvälisesti vertaillen Suomessa on hedelmällinen tieto- ja hyvinvointiyhteiskunnan yhdistelmä. Jotta Suomi pysyy jatkossakin tietoyhteiskuntakehityksen kärkimaana, tulee varmistaa, että tietoyhteiskunnan toimintoihin osallistuminen on kaikkien ulottuvilla.

Tieto- ja viestintäteknologinen murros johtaa palvelujen sähköistymiseen



ja siirtymiseen verkkoon. Tulevaisuuden tietoyhteiskunta on kehittynyt palveluyhteiskunta, jossa tiedon kanavat ovat monimuotoistuneet.

Kehityksen yhteisiä piirteitä ovat sähköisen tallennus- ja siirtokapasiteetin jatkuva kasvu, Internetin merkityksen kasvu, laajakaistayhteyksien yleistyminen, langaton viestintä, vuorovaikutteisuus sekä tekninen konvergenssi eli teknologioiden ja niiden sovellusten lähentyminen ja sulautuminen toisiinsa. Kehitys on toisaalta yhdentävää ja toisaalta eriyttävää. Digitaalinen kuilu viittaa kasvavaan eriarvoistumiseen tietoverkkoihin osallisten ja osattomien välillä. Digitaalinen tasapaino tarkoittaa digitaalisen kuilun vastakohtana tavoiteltavaa tietoyhteiskunnan tasa-arvoisuutta, tasapuolisuutta ja toimivuutta. Matka kohti tietoyhteiskuntaa edellyttää luottamusta tietoyhteiskunnan toimijoihin ja palveluihin, toimivaa ja esteetöntä tietoyhteiskunnan infrastruktuuria sekä tasapainoisen sosiaalisen ja alueellisen tietoyhteiskuntakehityksen varmistamista.

Menestystekijöitä tietoyhteiskunnassa ovat teknologinen soveltaminen, tiedon soveltaminen ja uuden tiedon luominen, uudet tietotuotteet, verkostoitunut toimintatapa ja virtuaaliorganisaatiot. Eri toimijoiden yhteistyö lisääntyy ja syntyy uudenlaisia palveluiden yhdistelmiä. Uudet liiketoimintamallit verkossa lisääntyvät.

Muutos edellyttää toimijoilta nopeaa omaksumiskykyä, monimutkaisten ongelmien ratkaisukykyä, itsenäistä tiedonhankintaa ja -tuottamista, innovatiivisuutta ja kriittisiä mediataitoja. Oppimisen taidot, joustokyky ja verkostoitumisen merkitys korostuvat.

Virikkeiden määrä verkottuneessa tietoyhteiskunnassa kasvaa, mutta toisaalta asiantuntijoiden ja tietoa välittävien organisaatioiden rooli vahvistuu. Verkkotiedon luotettavuudella on nopeasti kasvavaa painoarvoa. Myös sisältöön kohdistuvan innovaatiotoiminnan merkitys lisääntyy.

Tietoyhteiskuntakehitys luo runsaasti uusia mahdollisuuksia kulttuuriperintöalalle. Tietoverkot tavoittavat laajan asiakaskunnan ja mahdollistavat museoi-



den aineiston tekemisen tunnetuksi myös uusille käyttäjäryhmille. Museoiden aineistoja pitäisi saada tietoverkkoihin yhteisten hakujen piiriin, jotta ne olisivat kaikkien käytettävissä. Digitointityö luo työllistämismahdollisuuksia koko maassa kattavan museoverkoston ansiosta. Museoiden tarvitsemaa erikoisosaamista voidaan ostaa myös yksityisiltä yrittäjiltä ja julkisorganisaatioilta.

Digitaalisessa muodossa oleva kulttuuriperintö yhdistettynä paikkatietoon ja käsipuhelimeen tai muuhun mobiililaitteeseen avaa uusia mahdollisuuksia kulttuuriperintökasvatukselle, kulttuurimatkailulle ja elämysten tuottamiselle. Vuorovaikutteiset palvelut mahdollistavat uudenlaisen lähestymistavan sisällöllisesti laadukkaaseen tiedontuotantoon ja edistävät kulttuuriperintötiedouden leviämistä uusien kanavien kautta. Tuotteistaminen ja sisällöntuotanto edellyttävät yhteistyötä niin museoiden kesken kuin museoiden ja muiden toimijoiden välillä ja kannustavat uudenlaisen palvelu- ja yritystoiminnan syntyymiseen.

Positiivinen skenaario:

- Verkkopalvelut lisäävät kulttuuriperinnön saavutettavuutta ja edistävät museoiden välistä yhteistyötä.
- Asiantuntijaorganisaatiot toimivat luotettavina ja laadukkaina tiedontuottajina verkossa.
- Verkkosaakkuudet houkuttelevat uusia ryhmiä museoon.

Alueellinen murros

Alueiden poliittinen, hallinnollinen ja toiminnallinen merkitys on kasvanut 1990-luvun puolivälistä alkaen. Alueiden jatkuvat rakenteelliset muutokset – tuotannon, väestön ja palveluiden keskittyminen – ovat suuri haaste myös tulevaisuudessa. Uhkana on hyvinvoinnin eriytyminen ja kärjistyminen.

Maatalousvaltaisten alueiden ja yksipuolisten teollisuuspaikkakuntien kehi-



tysmahdollisuudet kapenevat nuoren ja koulutetun väestön muuttaessa muualle. Maan sisäisen muuttoliikkeen heikentämällä alueilla nousee korostuneesti esiin sosiaalisten haasteiden ohella myös elinympäristön muutoksen hallinta, kun rakennukset uhkaavat jäädä vaille käyttöä. Kasvukeskuksissa kulttuuriympäristön säilyttäminen voi edellyttää tinkimistä tehokkaasta tilan- ja tontinkäytöstä. Kulttuuriympäristön taloudellisen merkityksen arviointimenetelmien kehittymättömyys vaikeuttaa toistaiseksi argumentointia sen säilyttämisen kannattavuuden puolesta.

Haasteena on kehittää tasapainoisesti koko maata myös tulevaisuudessa. Koulutus- ja kulttuuripalvelujen verkosto on alueellinen vetovoimatekijä, jonka säilyttäminen ja kehittäminen turvaa kulttuurin saatavuuden koko väestölle, edistää asukkaiden hyvinvointia, parantaa alueen houkuttelevuutta asuin- ja työympäristönä ja tukee matkailun kehittämistä. Tärkeänä näkökohtana tasa-arvoisesti koko maan kattavan kulttuuripalvelutarjonnan ylläpitämisessä on syrjäytymisen ehkäiseminen.

Tietoyhteiskunta antaa alueelliselle kehitykselle kahdentyyppisiä sykäyksiä. Talouden yhdentyminen ja avautuminen voimistaa kasvukeskuksia. Verkostotalous mahdollistaa kuitenkin alueellisen erikoistumisen ja paikallisten vahvuuksien hyödyntämisen. Suotuisan tulevaisuuden kannalta olennainen kysymys on, miten hyvin alueelliset taloudet pystyvät vastaamaan uusiin haasteisiin ja hyödyntämään tietoyhteiskunnan mahdollisuudet.

Positiivinen skenaario:

- Alueilla fyysisinä tiloina ei enää ole suurta merkitystä.
- Etenkin kasvukeskuksissa ja metropolialueilla on riittävästi kriittistä asiakasmassaa.
- Verkkopalvelut lisäävät tasapuolisuutta ja demokratiaa.



Väestömuutokset

Tulevina vuosikymmeninä väestön ikärakenne muuttuu Suomessa huomattavasti työikäisen väestön vähetessä, vanhusten määrän kasvaessa ja nuorten ikäluokkien pienentyessä. Tilastokeskus arvioi, että yli 65-vuotiaiden osuus väestöstä nousee nykyisestä 16 prosentista 26 prosenttiin vuoteen 2030 mennessä ja pysyy lähes samana seuraavat kymmenen vuotta. Alle 15-vuotiaiden osuus väestöstä pienenee puolestaan nykyisestä 17 prosentista 15,5 prosenttiin vuoteen 2040 mennessä. Ikääntyvän väestön suhteellinen merkitys korostuu tulevaisuuden voimavarana nuorten ikäluokkien pienentyessä. Tämä näkyy pyrkimyksenä eläkeiän nostamiseen, mutta myös julkisten palvelujen tuottamisen rahoituspaineina ja ikääntyville suunnattujen vapaa-ajan palveluiden kehittämistarpeina.

Hyvinvointiin liittyvät palvelurakenteet ovat uusien haasteiden edessä kaikkialla Suomessa sisäisen muuttoliikkeen seurauksena. Jos maan sisäinen muuttoliike jatkuu samanlaisena kuin 2000-luvun alussa, Tilastokeskuksen mukaan Kainuun väkiluku pienenee vuoteen 2020 mennessä 8 prosenttia nykyisestä. Seuraavaksi eniten eli viidellä prosentilla väestö vähenee ennusteen mukaan Etelä-Savossa sekä Lapissa ja Pohjois-Karjalassa kummassakin kolmella prosentilla. Suhteellisesti eniten väkiluvun ennustetaan kasvavan Ahvenanmaan, Pirkanmaan, Uudenmaan ja Itä-Uudenmaan maakunnissa. Niiden väkiluku olisi vuonna 2020 noin 10 prosenttia nykyistä suurempi. Helsingin, Espoon ja Vantaan väkiluku kasvaa ennusteen mukaan vuoteen 2020 mennessä 85 000 hengellä, Tampereen 16 000 hengellä ja Oulun 15 000 hengellä.

Pitkän aikavälin ennusteiden mukaan työttömyysaste alenee ja työllisyysaste vastaavasti nousee. Työikäisten määrä kääntyy pysyvään laskuun 2000-luvun ensimmäisen vuosikymmenen lopulla. Nuorten osuus työvoimasta pienenee ja työvoiman saatavuus vaikeutuu.



Positiivinen skenaario:

- Väestömuutosten huomioonottaminen rikastuttaa museoiden palveluja.
- Maan sisäinen muuttoliike haastaa kehittämään innovatiivisia, kumppanuuksille ja työnjaolle perustuvia palvelumuotoja.

Kulttuurinen monimuotoistuminen

Suomen ulkomaalaisväestön osuus ja nettomaahanmuutto ovat EU:n pienimpiä. Tilastokeskuksen mukaan Suomessa asui vakinaisesti vuoden 2006 lopussa 5 155 216 Suomen kansalaista eli 97,7 prosenttia väestöstä ja 121 739 ulkomaiden kansalaista eli 2,3 prosenttia väestöstä. Ulkomaiden kansalaisten määrä lisääntyi vuoden 2006 aikana 7 887 henkilöllä. Suurimmat ulkomaalaisten ryhmät olivat Venäjän (25 326 henkeä), Viron (17 599 henkeä), Ruotsin (8 265 henkeä) ja Somalian (4 623 henkeä) kansalaiset. Nettomaahanmuuttoa kertyi vuoden 2006 aikana yhteensä 10 350 henkeä, mikä on määrällisesti eniten vuoden 1991 jälkeen. Vuotuinen nettomaahanmuutto säilyy arviolta 10 000 hengen tasolla vuoteen 2030.

Suomalainen yhteiskunta on muuttunut ja muuttuu kulttuurisilta arvoiltaan aikaisempaa moniarvoisemmaksi ja monimuotoisemmaksi. On kuitenkin syytä korostaa, ettei maahanmuuttajista ole mielekäästä puhua yhtenä ryhmänä. Työperäisen maahanmuuton rinnalla muuttajia ovat niin perhesyistä muuttavat, paluumuuttajat kuin pakolaisetkin.

Yhteiskunnan eri sektoreiden sitoutuminen syrjimättömyyteen, etnisestä alkuperästä riippumattomaan yhdenvertaisuuteen sekä eri kulttuurien ja uskontojen kunnioittamiseen ovat kulttuurisesti monimuotoisen yhteiskunnan kehittymisen edellytykset.

Museoiden näkökulmasta monimuotoistuminen synnyttää monentyyppisiä ja -tasoisia haasteita. Palvelutarjontaa kehitetään sekä Suomessa pysyvästi että tilapäisesti asuvien tarpeita paremmin vastaavaksi. Vaikka identiteetin määrittä-



minen on lähtökohtaisesti yksilön itsensä vallassa, voidaan yleistäen todeta, että erityis- ja alakulttuurien kirjo kasvaa ja moniäänisyys yhteiskunnassa lisääntyy. Pakolaisuuden psykososiaalisten ulottuvuuksien tuntemisen kautta myös museoille avautuu mahdollisuuksia edistää kotouttamista.

Positiivinen skenaario:

- Uudenlaiset alakulttuurit muokkaavat museoiden toimintakenttää.
- Maahanmuuton lisääntyminen haastaa museot kehittämään kokoelmatyötä ja palvelutarjontaa.
- Kulttuurinen monimuotoistuminen lisää museoiden mahdollisuuksia yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen.

Toimintatapojen muutokset

Hallinnan, eli yhteisten asioiden hoitamisen ja järjestämisen alueella muutossuuntia ovat tuottavuusvaateiden koveneminen, toimintatapojen monipuolistaminen sekä julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin toimijoiden kumppanuuksien, verkottumisen ja vuorovaikutuksen monipuolistaminen. Hallinnassa painottuu kunkin tilanteeseen sopivien, tarkoituksenmukaisten keinojen valitseminen. Kunta- ja palvelurakennemuutos sekä tilaaja-tuottajamallin lisääntyvä käyttöönotto kulttuurihallinnossa ovat lähitulevaisuuden muutoksia museoalalla.

Palvelujen ja tavaroiden tarjonnassa etsitään yhä enemmän myös sellaisia ratkaisuja, joissa julkishallinto vastaa palvelujärjestelmän laadusta (palvelujen riittävyys, kohdentuminen ja saatavuus), mutta itse toiminnan tuottamisessa korostuu yksityisen ja julkisen tahon sekä kolmannen sektorin yhteistoiminta ja työnjako. Toisena, rinnakkaisena kehityssuuntana on synergiasta hyötyminen kehittämällä yhteispalveluita yhtäältä toimialojen, kuten kulttuuri- tai museoalan, sisällä ja toisaalta eri sektoreilla toimivien kumppanuuksina.

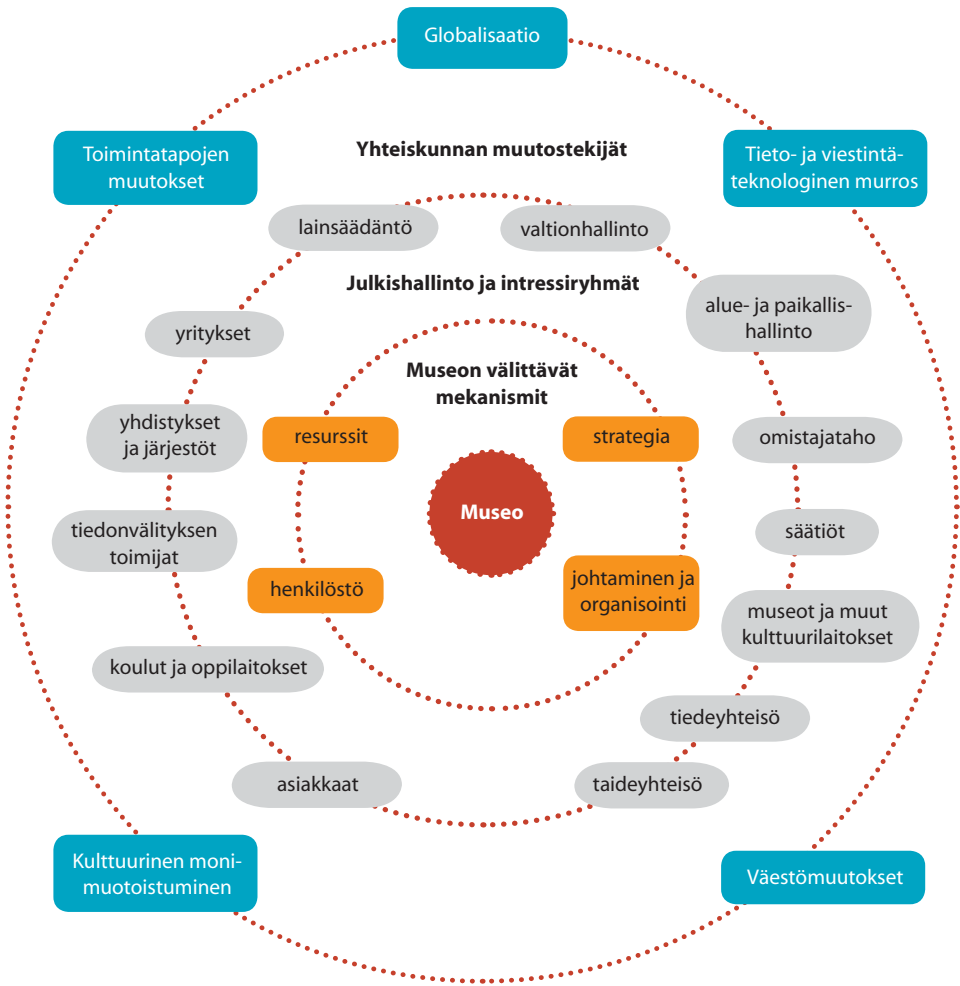


Tiedon ja osaamisen merkitys tuotannon ja talouden tekijänä korostuu. Tulevaisuudessa tuottavuuden kasvu perustuu yhä kiinteämmin innovaatioihin ja osaamiseen. Sekä julkisella että yksityisellä sektorilla aineeton osaaminen ja pääoma – koulutus, tutkimus- ja kehitystoiminta, osaaminen ja tieto – muodostuvat kriittisiksi tekijöiksi julkisten palvelujen tuottamisessa ja kilpailukyvyn säilyttämisessä. Työntekijöiltä edellytetään yhä enemmän valmiutta muutoksiin ja muutosten hallintaa, jatkuvaa oppimista sekä tietojen ja taitojen kehittämistä. Työn sisältöjen muutoksien ja työn kuormittavuuden kasvun seurauksena työnantajien vastuu työntekijöiden työhyvinvoinnin edistämässä korostuu.

Positiivinen skenaario:

- Toimijoiden verkostoituminen, yhteistoiminta ja työnjaosta sopiminen lisääntyvät.
- Tiedon ja osaamisen merkitys palvelujen tuottamisessa korostuu.
- Toimintatapojen muutokset synnyttävät uusia mahdollisuuksia museoiden ja muiden sektoreiden vuoropuhelun voimistamiseen.





II Museot vaikuttajina: valinnat, toiminta ja vuorovaikutus

1. Museotoiminnan päämäärät

Kohti museotoiminnan arviointia ja museopoliittista toimintaohjelmaa -hankkeessa pidettiin tärkeänä määritellä, mihin päämääriin museoiden toiminnalla lopulta pyritään ja mitä hyötyä yhteiskunta saa museoiden tuloksista. Museoiden yhteisen toimintaympäristön ja muutossuuntien kuvaamisen, sidosryhmien tunnistamisen, lainsäädännön sekä museotoiminnan yleisten periaatteiden pohjalta hahmotettiin hankkeen työryhmissä ja ohjausryhmässä joukko vaikutuksia, joihin museot toiminnallaan Suomessa yleisesti pyrkivät.

Hankkeessa laadittujen toiminnan vaikuttavuuden indikaattoreiden avulla voidaan kuvata museoiden yhteisten tavoitteiden toteutumista. Yksittäisen museon kannalta olennaisinta on kuitenkin määrittää omien arvojen, vision sekä toimintaympäristöanalyysin ja strategisten valintojen pohjalta yksilöllisiä vaikuttavuustavoitteita, seurata niiden toteutumista ja kehittää toimintaa vaikutusten analysoinnin pohjalta. Tätä yhteiskunnallisen vaikuttavuuden haluttuunoton tärkeyttä korostivat sekä hankkeen työryhmät että itsearviointin pilottikierrokselle osallistuneet museot.

Kulttuuriset ja sivistykselliset päämäärät

Museoiden toiminnan kulttuuriseksi ja sivistykselliseksi päämääräksi määriteltiin identiteettien rakentuminen ja vahvistuminen, kulttuurisen vuoropuhelun lisääntyminen ja aktiivinen kansalaisuus, sivistyksen laventuminen ja syveneminen sekä kulttuuri- ja luonnonperinnön arvostuksen kasvu.

Välillisesti myös museon toimintatapa, se että museon tuottama tieto ja palvelut ovat tasavertaisesti saatavilla ja saavutettavissa, mahdollistavat kult-



tuuristen ja sivistyksellisten vaikutusten syntyminen. Päämääriä konkretisoitiin kuvaamalla joukko tekijöitä, jotka indikoivat tavoiteltavien vaikutusten saavuttamista.

Keskeiset indikaattorit **identiteettien rakentumiselle ja vahvistumiselle, kulttuurisen vuoropuhelun lisääntymiselle ja aktiivisen kansalaisuuden tavoittelemiselle** ovat:

- Aineistojen ja ilmiöiden tutkiminen, tulkitseminen ja esittely useista näkökulmista.
- Omien kokoelmien hyödyntäminen aktiivisesti ja monipuolisesti toiminnassa.
- Kävijöiden erilaisten lähtökohtien huomioon ottaminen historiallisen jatkuvuuden välittämisessä.
- Museon palveluiden aktiivinen käyttö (yhteisöt ja yksilöt).
- Väestön kannustaminen kulttuuriperinnön aktiiviseen ja omatoimiseen vaalimiseen.
- Kansalaisvaikuttamisen mahdollisuuksien tukeminen kulttuuri- ja luonnonperintöä koskevissa kysymyksissä.

Museon **sivistyksellisen vaikutuksen** muodostumisen indikaattoreita ovat:

- Aktiivinen yhteistyö tiede- ja taideyhteisön, päiväkotien, koulujen ja muiden oppilaitosten sekä vapaan sivistystyön toimijoiden (mm. kansanopistot, työväenopistot, harrastajayhdistykset) ja median kanssa.
- Kotimaisiin ja kansainvälisiin tutkimus- ja kehittämishankkeisiin osallistuminen.
- Alaan liittyvät esitelmät ja alustukset konferensseissa, seminaareissa, kokouksissa ja yleisötilaisuuksissa.



Keskeisiä indikaattoreita **kulttuuri- ja luonnonperinnön arvostuksen lisääntymiselle** ovat:

- Oman toimialan tai sitä sivuavien alojen politiikka-, strategia- ja ohjelmatyöhön osallistuminen.
- Kulttuuri- ja luonnonperintötietoisuuden aktiivinen edistäminen sidosryhmien ja yleisön keskuudessa.
- Tietoaineistojen, selvitysten ja tutkimusten tuottaminen suunnittelun ja päätöksenteon tueksi (tilaustyöt).
- Museon tutkimustiedon ja tietoaineiston (arkistot, inventointiaineistot, jne.) hyödyntäminen sidos- ja intressiryhmien toimesta paikallisessa ja alueellisessa suunnittelussa.
- Museon toiminnan saama julkisuus.

Tiedon ja palvelujen tasavertaisen saatavuuden ja saavuttamisen indikaattoreita ovat:

- Museon kokoelmien tuominen laajasti yleisön nähtäville perus- ja vaihtuvissa näyttelyissä.
- Erilaisille yleisöille suunnattujen näyttelyiden ja julkaisujen toteuttaminen (esim. eri ikäryhmät, aistiesteiset, maahan- ja maassamuuttajat, erilaiset kulttuuritaustat).
- Erilaisille yleisöille suunnatut avoinnapito- ja opaspalvelut.
- Kokoelmien esittely verkkoympäristössä.
- Erilaisten asiakkaiden tarpeiden huomioonottaminen tieto- ja neuvontapalveluissa.
- Museon kokoelmien saattaminen muiden museoiden hyödynnettäväksi (esim. esinelainat) ja tutkijoiden ulottuville.
- Asiakaspuhjan laajentaminen aktiivisella toiminnalla.



Sosiaaliset ja taloudelliset päämäärät

Sosiaaliset vaikutukset liittyvät hyvinvointiin, terveyteen, turvallisuuteen ja yhteiskunnan vakauteen. Museo voi toiminnallaan vaikuttaa mm. viihtyvyyteen, paikallisidentiteetin vahvistamiseen, kotoutumisen tukemiseen ja syrjäytymisen vähentämiseen. Museot ovat keskeinen osa hyvinvointipalveluja ja museokokemuksella on tutkimusten mukaan terveyttä ja hyvinvointia edistäviä vaikutuksia. Museot voivat omalla toiminnallaan vaikuttaa ympäristönsä sosiaalisen viihtyvyyden edistämiseen ja elämän laadun parantamiseen.

Yhteisöllisyyden kokemus on itsessään pysyvä sosiaalisen hyvinvoinnin tekijä, mutta sen ilmenemismuotoja on aikaisempaa vaikeampi ennakoida. Kansalaistoiminta muuttaa muotoaan: pitkäjänteinen sitoutuminen yhdistystoimintaan on vähentynyt. Osallistumiselle, vaikuttamiselle ja kannan ottamiselle tulee luoda uudenlaisia kanavia. Erityisesti nuorten osallisuuden tukemisella on elämäntilanteen kehittymisen ja identiteettien vahvistumisen kautta keskeinen vaikutus syrjäytymisen ennaltaehkäisemiseen.

Suotuisia **sosiaalisia vaikutuksia** kuvaavia indikaattoreita ovat:

- Näkyvyys paikallisena kulttuuritoimijana.
- Aseman vakiintuminen kohtauspaikkana.
- Museot oppimisympäristönä.
- Toiminnan aktiivinen kehittäminen osana paikallisia / alueellisia hyvinvointipalveluja.
- Toiminta syrjäytymisen vähentämiseksi.
- Toiminta asiantuntijatehtävissä (lausunnot, yleisökyselyt).
- Yhteistyö sosiaali- ja terveystoimen ja / tai alan järjestöjen kanssa.



Talouden kestävä kasvu sekä paikallisen, alueellisen, kansallisen ja kansainvälisen kilpailukyvyn paraneminen kuuluvat taloudellisten vaikutusten alueeseen. Keskeinen ongelma on sekä kansallisen että osin myös kansainvälisen tutkimustiedon vähäisyys kulttuuriperinnön vaalimisen suotuisista taloudellisista vaikutuksista. Museoalan kannalta tämä voi tarkoittaa esim. tietovarantojen lisääntynyttä hyödyntämistä tuotekehityksessä ja kestäväen kulttuuriperintömatkailun lisääntymistä.

Museoiden toiminnan **taloudellisten vaikutusten** indikaattoreita ovat:

- Osallistuminen hankkeisiin, joissa syntyy uusia tilapäisiä / pysyviä työpaikkoja ja / tai yritystoimintaa.
- Museon toiminnan merkitys paikkakunnan vetovoimaisuuteen asuin- ja työympäristönä.
- Museon toiminnan merkitys paikkakunnan vetovoimaisuuteen matkailukohteena.
- Museon toiminnan tuloksena tapahtunut ymmärryksen kasvu kulttuuri- ja luonnonympäristön taloudellisesta merkityksestä.

2. Vuorovaikutus ja suunnitelmallisuus

Edellytys museoiden vaikuttavuuden ja näkyvyyden lisäämiselle on laajojen yhteiskunnallisten muutossuuntien tunnistamisen ja tulkitsemisen ohella vahva suhde asiakkaisiin ja sidosryhmiin, toiminnan suunnan määrittäminen ja seuraaminen sekä kyky toimia vuorovaikutuksessa muun yhteiskunnan kanssa. Hankkeen aikana toteutettujen museoiden itsearviointien, ulkoisten arviointien sekä työryhmien laatimien kehittämismatriisien perusteella museoalan yhteisiksi haasteiksi nousivat asiakastarpeiden tunnistaminen, strategioiden toteuttaminen



museotyön arjessa ja avautuminen aktiiviseen vuorovaikutukseen yhteiskunnan eri toimijoiden kanssa.

Asiakastarpeiden tunnistaminen

Hankkeen työryhmissä, seminaareissa ja aineistoissa nousi korostetusti esiin asiakkaiden tarpeiden ja odotusten tuntemuksen parantamisen tärkeys museoiden toiminnan kehittämisen lähtökohtana. Olemassa olevaa tietoa asiakastarpeiden yleisistä muutoksista tulisi hyödyntää huomattavasti aiempaa aktiivisemmin museoiden strategiatyössä. Silloinkin, kun museot ovat tietoisia asiakkaiden odotusten ja käyttäytymisen yleisistä muutossuunnista, ne monessa tapauksessa kokevat tarvitsevansa hyviä esimerkkejä ja käytännön työkaluja, joiden avulla palveluita voidaan kehittää asiakastarpeita paremmin vastaaviksi.

Selvästi esiin piirtyvä asiakastarpeiden muutossuunta on yksilöllistyminen ja identiteettien monimuotoistuminen. Asiakkaiden tarpeet eriytyvät ja markkinat sirpaloituvat yhä pienempiin segmentteihin. Uusien alakulttuurien ja uudenlaisten sosiaalisten yhteisöjen tuntemus vaatii museoilta aktiivisuutta. Käyttäjälähtöisten palveluiden kehittäminen ja asiakkaiden osallistuminen palveluiden tuottamiseen (esimerkiksi mobiilit opastuspalvelut, verkkokaupat) voivat parantaa museoiden näkyvyyttä ja tuottavuutta sekä lisätä asiakastytyväisyyttä.

Väestön nopea ikääntyminen ja maahanmuuton lisääntyminen muuttavat museoiden potentiaalista asiakasrakennetta. Fyysisen esteettömyyden ohella kulttuurisen ja tiedollisen saavutettavuuden parantaminen on tärkeää, jotta museot pystyvät vastaamaan tulevaisuuden asiakkaiden odotuksiin. Lähitulevaisuuden väestömuutokset vaikuttavat museoiden toimintaan oppimisympäristöinä sekä museopedagogian kehittäjinä ja toteuttajina.

Kulutustottumukset saattavat joissain väestöryhmissä muuttua kestävä kehityksen arvoja suosivammiksi. Tämä yhdessä väestön ikääntymisen ja kasvavan vapaa-ajan kanssa luo edellytyksiä aineettomien palvelujen kuluttamisen



lisääntymiseen ja pitkäkestoisten, kulttuuriperintöä hyödyntävien tuotteiden markkinoiden kasvuun. Museot osallistuvat sekä yksityisten että julkisten palveluntarjoajien kiihtyvään kilpailuun potentiaalisten asiakkaiden vapaa-ajasta.

Kohti museotoiminnan arviointia ja museopoliittista toimintaohjelmaa – päätösseminaarissa keväällä 2007 tieto- ja viestintäteknologisen kehityksen vaikutukset asiakkaiden odotuksiin näyttäytyivät yhtenä tulevaisuuden suurimmista haasteista. Digitointi on museoille kokoelmahallinnan ja osin myös säilyttämisen keskeinen väline. Sähköinen asiointi yleistyy nopeasti sekä yksityisellä sektorilla että julkishallinnossa. Merkittävä osa väestöstä tuntee hyvin digitaalisen ympäristön mahdollisuudet sekä sosiaalisena yhteisönä että oppimisympäristönä. Museoiden haasteena on kehittää houkuttelevia verkkopalveluja ja ottaa samalla huomioon asiakaskunta, joka ei pääse osalliseksi digitaalisista palveluista.

Toiminnan suunnitelmallisuus

Toivottujen vaikutusten aikaansaaminen edellyttää museoilta toimintaympäristön ja sen muutosten kuvauksesta lähtevää ja yhteiskunnallisten hyötyjen määrittelyyn ulottuvaa strategista suunnittelua.

Strategista suunnitelmallisuutta korostaa myös museolaki (729/1992). Se edellyttää, että museolla on toiminta- ja taloussuunnitelma sekä muut toimintaa ohjaavat suunnitelmat, joista säädetään valtioneuvoston asetuksella. Museoasetuksen (1192/2005) mukaan museolla tulee olla pitkän tähtäimen toiminta- ja taloussuunnitelma, joka sisältää rahoitussuunnitelmien lisäksi suunnitelmat museon tavoitteista ja painopisteistä sekä siitä, kuinka tutkimus ja konservointi sekä kokoelmien esittäminen, tallennus, kartuttaminen ja säilyttäminen on museossa järjestetty. Maakuntamuseoilta ja aluetaidemuseoilta edellytetään lisäksi suunnitelmaa alueellisen, ja valtakunnallisilta erikoismuseoilta valtakunnallisen toiminnan painopisteistä ja tavoitteista.



Toimintaympäristön muuttujien vaikutusten analysointi tulisi kytkeä aiempaa syvällisemmin museoiden toiminnan suunnitteluun. Muutossuuntien synnyttämiä mahdollisuuksia ja kysymyksiä on tarpeen käsitellä laajasti museotalalla, esimerkiksi yhteisissä tulevaisuusseminaareissa.

Itsearviointin pilottikierrokselle osallistuneen 38 museon vastausten perusteella toiminnan strategista suunnittelua pidetään museoiden keskuudessa tärkeänä asiana. Strategiset tavoitteet tulisi johtaa museon arvoista, visiosta ja missiosta ja muuntaa toiminnalliseksi päämääräksi ja suunnitelmiksi.

Museon koko toimintaa ohjaavan, pitemmän aikavälin kokonaisstrategian laatimisessa olennaista on museon omistajatahon sekä muiden intressiryhmien tarpeiden ja strategisten linjausten huomioonottaminen tavoitteiden asettamisessa. Itsearviointin pilottikierroksen mukaan museot myös kokivat onnistuneensa tässä. Tilanne on kuitenkin selvästi heikompi, kun tarkastellaan museoiden tarpeiden tunnettuutta muiden toimijoiden keskuudessa. Rungas puolelta museoista toteaa, että sidos- ja intressiryhmät tuntevat välttävästi tai heikosti museon arvot, vision, mission sekä strategiset ja toiminnalliset tavoitteet.

Museoiden ydintoiminnan eri osa-alueilla keskeinen tavoite on kirjatun kokoelmapolitiikan laatiminen. Arviointihankkeen kokoelmatyöryhmässä painotettiin, että museon kokoelmapolitiikan tulisi sisältää suunnitelmat kokoelmien kartuttamisesta, tallentamisesta ja hallinnasta, kokoelmien säilyttämisestä sekä ennaltaehkäisevästä konservoinnista ja konservoinnista. Museotalalla pidetään tärkeänä toimintaa ohjaavien suunnitelmien laatimista myös tutkimukselle, dokumentoinnille ja inventoinnille sekä näyttelytoiminnalle ja museokasvatukselle.”

Tutkimustoiminta osoittautui sekä työryhmäkeskusteluissa, itsearviointikriteerien laadinnassa että itsearviointin pilottikierroksen tulosten perusteella tehtävälueeksi, jonka suunnittelu on museoille ongelmallista. Haasteena on tutkimustarpeisiin vastaaminen nykytilanteessa, jossa tutkimustoiminnan tavoitteet jäävät usein saavuttamatta riittämättömän resurssoinnin vuoksi.



Haasteena on näiden sisällöllisten suunnitelmien johtaminen museon kokonaisstrategiaan siten, että osastrategiat eivät ohjaa museon toimintaa kokonaisstrategian ohi. Ei ole myöskään poikkeuksellista, että museotyön sisältöjä koskeissa osastrategioissa ja -suunnitelmissa ympäröivän yhteiskunnan muutokset ja tarpeet on jätetty vähäiselle huomiolle.

Museoiden toiminnan suunnittelussa kipupiste on käytettävissä olevien resurssien sovittaminen strategiaan valintoihin. Sekä itsearviointiin että ulkoisen pilottikierroksen tulokset osoittivat, että strateginen ja resurssisuunnittelu ovat usein vain löyhästi yhteydessä keskenään. Käytännössä tämä voi johtaa toiminnan eriytymiseen sovitusta strategiasta.

Henkilöstön osallistumisella, työhyvinvoinnilla ja osaamisen kehittämisellä on huomattava vaikutus museon toiminnan onnistumiseen. Strategisen suunnittelun tasolla tämä tarkoittaa henkilöstön osaamisen ja tietämyksen tunnistamista ja soveltamista yhteen museon tarpeiden ja tavoitteiden kanssa sekä henkilöstön sitouttamista strategiaan tavoitteisiin.

Strategiat arjessa

Strategioiden ja toimintasuunnitelmien toteutumisen seurannan ja tarkistamisen problematiikka on museoille tuttua. Itsearviointiin pilottikierroksen tuloksien pohjalta vaikuttaa siltä, että museoiden käytäntö ei vastaa läheskään aina suunnitelmia: suurimmalla osalla vastanneista museoista resurssit on kohdennettu tyydyttävästi, välttävästi tai heikosti strategisten tavoitteiden mukaan. Tehtävä on haasteellinen ja harva museo onnistuu toiminnan suunnittelussaan sovittamaan yhteen tehtävät, resurssit, lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet sekä sidosryhmien odotukset.

Tulevaisuudessa koko alalle yhteinen haaste on kehittää tapoja niveltää strateginen ja toiminnallinen suunnittelu paremmin toisiinsa niin, etteivät strategiat irtoa museoiden arjesta eriytyneeksi visionäärisen suunnittelun ylätasoksi.



Laatu-, tuloksellisuus- ja vaikutustavoitteiden sekä henkilöstön osaamisen ja voimavarojen kehittämistavoitteiden asettamista pidetään museoissa tärkeänä, ja omistajayhteisöt sitä pääsääntöisesti myös edellyttävät. Vaikuttavuustavoitteiden asettaminen voidaan nähdä museotalalla yhtenä siltana pitkän aikavälin strategioiden ja käytännön toimitasuunnitelmien välillä. Tässä yhteydessä tavoiteltavilla vaikutuksilla tarkoitetaan niitä hyötyjä, joita yhteiskunnalle museoiden toiminnasta muodostuu. On varsin todennäköistä, että museoiden omassa vaikuttavuustavoitteiden asetannassa nousee esiin samantyyppisiä tavoitteita, joita arviointihankkeessa hahmoteltiin museotalan mahdollisiksi yhteisiksi päämääriksi.

Itsearviointin pilottikierroksen perusteella ilmeni, että museot seuraavat nimenomaan vaikuttavuustavoitteiden toteutumista varsin vähän. Tähän on löydetävissä useita syitä. Museon rooli jonkin vaikutuksen syntymisessä voi olla olennaisen tärkeä, mutta välillinen. Vaikutusten ilmenemiselle on myös tunnusomaista, että niitä voidaan suurelta osin arvioida vasta viiveellä. Vaikutusten tunnistamiseen ja perusteelliseen analysointiin tarvitaan monissa tapauksissa erillisiä selvityksiä ja tutkimustietoa. Silloinkin, kun vaikutuksia ei voi tarkoin todentaa, voidaan kuitenkin sopia kriteereistä, jotka indikoivat riittävän hyvin tietyn vaikutuksen syntymistä. Tämän tyyppisiä, museoiden hyödynnettävissä olevia indikaattoreita on esitelty edellä, Museotoiminnan päämäärät -kappaleessa.

Vaikuttavuustiedon erityinen arvo museolle itselleen on sen hyödyllisyys argumentoitaessa museon toiminnan aikaansaannoksista päättäjille ja muille sidosryhmille laajemmassa, yhteiskunnallisessa kontekstissa. Tällainen tieto museotalasta on omiaan voimistamaan museoiden yhteiskunnallista roolia ja kulttuuriperinnön painoarvoa.

Kaikki arviointihankkeen työryhmät korostivat sisäisten toimintaprosessien hallinnan merkitystä toiminnan suuntaamisessa ja tehostamisessa. Myös itsearviointiin osallistuneet museot ovat lähes poikkeuksetta painottaneet etenkin kokoelmatyö- ja näyttelyprosessien kuvaamisen ja kehittämisen tärkeyttä.



Strategisen suunnittelun jalkauttaminen arjen tasolle edellyttää museoiden keskeisten tehtävien tavoitteellistamisen ja toteutumisen seurannan lisäksi ydin- ja tukiprosessien yhteistoiminnan parantamista. Arviointihankkeen työryhmät painottivat ennen muuta tarvetta niveltää tiedonhallinta, taloushallinto ja viestintä entistä paremmin museon strategisten ja toiminnallisten tavoitteiden tukemiseen.

Yhteiskuntasuhteet ja vuorovaikutus

Toiminnan pitkäjänteinen suunnittelu ja onnistunut toteutus vaativat sekä osaa-vaan, näkemyksellistä ja avointa johtamista että toimivia yhteistyöverkostoja ja kumppanuussuhteita.

Museoiden sisäisessä toimintakulttuurissa ja johtamiskäytännöissä on museoiden itsensä mielestä paljon kehitettävää, vaikkakin johtamisen kipupisteet vaihtelevat suuresti. Johtamistaitojen kehittämiseksi täydennyskoulutuksen, arvioinnin ja vertaisoppimisen avulla on alalla selvä tilaus.

Nyky-yhteiskunnalle tunnusomainen eri sektoreiden ja eri tyyppisten toimijoiden keskinäisten riippuvuuksien syveneminen ja monimutkaistuminen näyttäytyy myös museotalalla.

Museoiden toiminnan onnistumisen edellytyksenä on monitahoinen suhteiden hallinta. Museon ja omistajatahon toimivan vuorovaikutussuhteen ohella laajalaiset yhteydet päätöksentekijöihin ja rahoittajiin sekä monentyyppiset kumppanuudet muodostavat asiakassuhteiden rinnalla toisen vaikuttamiskanavien verkoston. Näiden suhteiden hyödyntämisen kautta museot rakentavat yhteistoimintaa ja välittävät kulttuuriperinnön asiantuntemusta laajasti yhteiskuntaan.

Arviointihankkeen työryhmissä nousi toistuvasti esiin tarve kehittää museoiden palveluita yhdessä muiden toimijoiden kanssa. Kulttuuri- ja opetussektorin lisäksi yhteistoiminta sosiaalisektorin ja yritysten kanssa on yksi tulevaisuuden kehityssuunnista. Museotyön sisällöistä erityisesti näyttelytoiminnan ja museo-



kasvatuksen osa-alueilla työryhmät pitivät tarpeellisena eri alojen asiantuntijoiden välisen yhteistyön tiivistämistä.

Yhteishankkeiden toteuttamisessa välttämätöntä projektiosaamista museoissa on edelleen liian vähän. Yleisen projektihallinnan koulutuksen ohella museoalalla olisi hedelmällistä kehittää vertaisoppimisen käytäntöjä niin, että erityisesti kumppanuushankkeisiin osallistuneet museot voisivat siirtää osaamistaan muille museoille.

Museoiden yhteiskunnallisen painoarvon kannalta tärkeä vuorovaikutuksen muoto on toimiminen oman alan asiantuntijana verkostoissa, hankkeissa ja työryhmissä. Kulttuuriperintösältöjen integroiminen laaja-alaisiin kehittämissuunnitelmiin, kuten aluekehitykseen, ja muiden sektoreiden ohjelmiin avaa väylän kulttuuriperinnön ja museoiden merkityksen lisäämiselle yhteiskunnassa.

Museot painottavat eri asiakasryhmien tarpeiden tunnistamisen tärkeyttä toiminnan kehittämisen lähtökohtana. Saavutettavuuden edistäminen ja kulttuurilaitosten toiminta elinikäisen oppimisen ympäristöinä ovat tämänhetkisen kansallisen kulttuuripolitiikan painotuksia, jotka näkyvät myös museoiden omaehtoisessa toiminnassa.

Museot pitävät itsearvioinnin pilottikierroksen tulosten pohjalta tärkeänä lisätä vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa toiminnan kehittämiseksi. Vastauksissa korostuu erityisesti tarve muutakin kuin näyttelytoimintaa koskevien asiakaspalautejärjestelmien rakentamiseen sekä museon roolin voimistamiseen kohtauspaikkana.

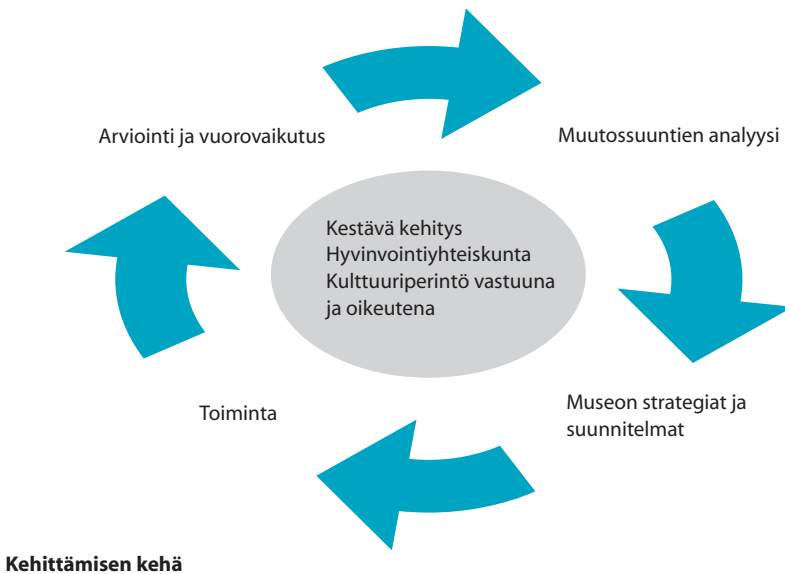


Arviointi

Museoiden toiminnan kehittäminen osana yhteiskuntaa edellyttää yhteiskunnan muutostekijöiden analysointia ja aktiivista vuoropuhelua julkishallinnon, sidos- ja intressiryhmien sekä asiakkaiden kanssa.

Museotyön sisällöllisen kehittämisen vaateen rinnalla museoiden toiminnassa korostuu niiden yleinen kehittäminen organisaatioina: johtaminen, organisointi ja suunnittelu, taloushallinto, tiedonhallinta ja kiinteistöjen hoito sekä henkilöstön osaamisen ja hyvinvoinnin varmistaminen.

Museoalan kehittymisessä erityisen arvokasta on Suomen ammattimuseoiden valmius oppia tuntemaan omat toimintatapansa ja vahvuutensa sekä valitsemaan kehittämisen painopisteet. Arviointihankkeessa laadittu itsearviointimalli ja vertaisarvioinnin menetelmään perustuva ulkoisen vertaisarvioinnin metodi ovat uusi väline, jolla museot voivat parantaa itseymmärrystään ja argumentoida toimintansa tilasta ja tulevaisuudesta muille.



”Museot vaikuttajina” – tarve- ja tavoitekartoituksen hyödyntäminen museoalan kokonaiskehittämisessä

Tässä selvityksessä on nostettu esiin ”Kohti museotoiminnan arviointia ja museopoliittista toimintaohjelmaa” -hankkeessa hahmoteltuja museoiden yhteisiä tavoitteita sekä alan yleisiä kehittämistarpeita. Kartoituksessa esitettyihin haasteisiin on tarkoituksenmukaista vastata monella tasolla, monipuolisin keinoin ja kaikkia alan toimijoita hyödyntäen.

Yhteisiin kehittämistarpeisiin on löydettävissä vastauksia museopoliittisen vaikuttamisen, rahoituksen suuntaamisen, tiedonvaihdon, koulutuksen, vertaisoppimisen ja hankkeistamisen avulla.

Valtakunnallinen haaste on alan kehittämistarpeet tunnistavan museopoliittisen toimintaohjelman laatiminen. Toimintaohjelmassa on olennaisen tärkeää kuvata, millä tavoin ohjelmassa museoille ja muille alan toimijoille asetettujen tavoitteiden ja toimenpiteiden toteutumista seurataan. Nykymuotoisen museotilastoinnin ja itsearvioinnin sähköisen sovelluksen kautta saatavien museoalan koostetietojen rinnalle ja niitä täydentämään tarvitaan syventävää tietoa sekä museopoliittisten linjausten toteutumisesta museoiden toiminnassa että museokentän uusista haasteista. Museopoliittista toimintaohjelmaa leikkaava kansallisen tason kokonaisuus on kaikkien muistiorganisaatioiden – eli museot, kirjastot ja arkistot – käsittävän kansallisen digitointistrategian ja toimintasuunnitelman luominen.

Kartoituksen pohjalta voidaan myös määrittää ne asiat, joissa valtakunnallisella tasolla koordinoitu lähestymistapa tuottaa suurimman hyödyn museokentälle. Tällaisia kokonaisuuksia ovat esimerkiksi toimintaympäristön muutossuuntien tunnistaminen ja analysointi sekä ulkoisten arviointien toteuttamisen koordinointi. Itsearviointityökalun ylläpito ja kehittäminen tukee museoiden omaehtoista kehittämistyötä ja tuottaa samalla ajantasaista tietoa koko kentän vahvuuksista ja kehittämiskohteista.



Valtakunnallisella tasolla museoita kehittävien toimijoiden keskeinen tehtävä on myös kansallisten kulttuuri- ja museopoliittisten linjausten välittäminen museokentälle sekä temaattiset (esimerkiksi saavutettavuus, kulttuuriperintökasvatus) ja sisällölliset (esimerkiksi kokoelmapolitiikat, pitkäaikaislainat) kehittämiskokonaisuudet. Valtakunnallisesti koordinoitun kehittämistyön keskeiseksi työtavaksi on muodostumassa sitouttava, vuorovaikutteinen yhteistyö museokentän kanssa.

Valtakunnallisen tason koulutustarpeissa nousee museotyön sisältöjen rinnalla aikaisempaa voimakkaammin esiin tarve kehittää johtamistaitoja ja strategista suunnittelua.

Museoala on hyödyntänyt Suomessa toistaiseksi vain vähän vertaiskehittämisen mahdollisuuksia. Itsearviointi ja ulkoinen arviointi tukee jo sinänsä museoita omien toimintatapojen tunnistamisessa ja kehittämisessä myös muilta museoilta oppimalla. Hyvien käytäntöjen tunnistamiseen ja välittämiseen sekä vertaisoppimiseen on tämän lisäksi tarpeen kehittää laajasti sovellettavia malleja ja työkaluja. Tällaisen kehittämistyön toteuttamistapoja voivat olla esimerkiksi valtakunnalliseen kehittämistyöhön linkitetyt muutaman museon väliset kehittämisryhmät sekä hyvien käytäntöjen levittämiseen soveltuvat verkkosovellukset, hankkeet, työpajat ja seminaarit.



Lähteitä

- The Accreditation Scheme for Museums. The Museums, Libraries and Archives Council (MLA). http://www.mla.gov.uk/website/programmes/accreditation/accreditation_documents
- Action Plan for the EU Promotion of Museum Collections' Mobility and Loan Standards. Ministry of Education, Finland. 2006.
- Aluekehittämisstrategia vuosina 2003–2013. Opetusministeriön julkaisuja 2002. http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2002/liitteet/opm_73_opmaluestrategia.pdf?lang=fi
- Arviointi ja asiantuntijuus. Toim. Risto Eräsaari, Tuija Lindqvist, Mikko Mäntysaari, Marketta Rajavaara. Oy Yliopistokustannus. 1999.
- Asetus museovirastosta 119/1992.
- Askelmerkit tulevaisuuteen. Suomi 2015 –ohjelman loppuraportti. Toim. Tuovi Allén. Sitra. 2003.
- Canadian Heritage – Museum Assistance Program (MAP). http://www.pch.gc.ca/progs/pam-map/index_e.cfm
- The EFQM Excellence Model 2003. Suomen Laatukeskus. <http://www.laatukeskus.fi/default.asp?cg=153&urli=pslink.asp?action=productlist.do?productGroup=72>
- EFQM Publications. EFQM Foundation. <http://www.efqm.org/Default.aspx?tabid=33>
- Elinvoimainen maaseutu – yhteinen vastuumme. Maaseutupoliittinen kokonaisohjelma 2005–2008. Maaseutupoliitiikan yhteistyöryhmä. 2004.
- Euroopan laatupalkintomalli julkisella sektorilla. Näkökohtia itsearviointiin ja mallin käyttöön toiminnan edistämisessä. Suomen Kuntaliitto ja valtiovarainministeriö. 2001.



- FinnSight2015 – Tieteen ja teknologian yhteiskunnan näkymät. Suomen Akatemia ja Tekes. 2005. <http://www.finnsight2015.fi/>
- From Australia to Zanzibar. Museum Standards Schemes Overseas. A research project for Resource: The Council for Museums, Archives and Libraries. Ed. Timothy Mason, Jane Weeks. 2002. http://www.mla.gov.uk/website/programmes/accreditation/accreditation_overseas/
- För framtidens kulturarvsarbete. Omvärldsanalys 2006. Riksantikvarieämbetet. 2006.
- Huopainen, Raili: Tulevaisuuden museossa. Museovirasto. 1997.
- Häyrynen, Simo: Kulttuuristen vaikutusten arviointi kulttuuripolitiikan toimenkuvana: lähtökohtia. Kulttuuripoliittisen tutkimuksen edistämissäätiö Cupore. 2004.
- Kainulainen, Kimmo: Kunta ja kulttuurin talous. Tampereen yliopisto. 2005.
- Keskustelunaloite museoiden arviointitoiminnan kehittämiseksi. Museoviraston sisäisen työryhmän muistio. 2004. <http://www.nba.fi/tiedostot/614215a9.pdf>
- Kompetanseoppbygging for et multikulturelt normalsamfunn. Red. Per Bjørn Rekdal. ABM-utvikling. 2005.
- Korpiää, Riitta: Taidemuseoiden vaikuttavuus. Esitutkimus taidemuseoalan ja taidemuseotoiminnan välillisen ja välittömän vaikuttavuuden arvioimiseksi. Valtion taidemuseo. 2005. <http://www.fng.fi/fng/rootnew/fi/kehys/pdf/esitutkimus.pdf>
- Kulttuurin arviointi ja vaikutusten väylät. Toim. Simo Häyrynen. Kulttuuripoliittisen tutkimuksen edistämissäätiö Cupore. 2005.
- Kulttuurin Arvo? Kulttuurin kansantaloudellisia vaikutuksia arvioineen työryhmän raportti. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2006:35. <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2006/liitteet/tr35.pdf?lang=fi>



Kvalitetsvurdering af museer. Kulturarvstyrelse (KUAS). <http://www.kulturarv.dk/forvaltning/museumsdrift/kvalitetsvurdering/index.jsp>

Laamanen, Kai – Tinnilä, Markku: Prosessijohtamisen käsitteet. Metalliteollisuuden Keskusliitto. 2002.

Laamanen, Kai – Tuominen, Kari: Prosessijohtamisen toimintamalli. 32 hyvää kysymystä ja esimerkkiparia. ChangeManager.

Laki Museovirastosta 282/2004.

Laki Valtion taidemuseosta 566/2000.

Lastenkulttuuripoliittinen ohjelma. Opetusministeriön julkaisuja 2003:29. http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2003/liitteet/opm_114_opm29.pdf?lang=fi

Maailman tila ja Suomi. Toim. Anu Kantola et al. Ulkoasiainministeriö, kehitys yhteistyösasto. 2002.

Mercer, Colin: Towards Cultural Citizenship: Tools for Cultural Policy and Development. The Bank of Sweden Tercentenary Foundation & Gidlunds Förlag. 2002.

Museene i 2025. Ulike scenarier. ABM-utveckling. 2007.

Museo 2000 – museopoliittinen ohjelma. Komiteanmietintö 1999:8. Opetusministeriö. 1999.

Museo oppimisympäristönä. Suomen museoliitto ja Suomen Tammi Plus -projekti. 2004.

Museoiden arviointi – verkkosivut. Museovirasto. <http://www.nba.fi/fi/arviointi>

Museoiden itsearviointimalli. Utvärderingsmodell för museer. Päätoimittaja Minna Karvonen. Toimittajat Ulla Teräs, Mirva Mattila, Eeva Kukko, Marianna Kaukonen. Museovirasto. 2007.

Museolaki 729/1992.

Museotilasto 2006. Toim. Marianna Kaukonen, Terhi Vihanto. Museovirasto. 2007.



Museum Accreditation and Grants Program. Australia. http://www.history.sa.gov.au/chu/programs/musuems_grants.htm

Museum Accreditation Program. American Association of Museums. <http://www.aam-us.org/museumresources/accred/index.cfm>

Museum Assessment Program. American Association of Museums. <http://www.aam-us.org/museumresources/map/index.cfm>

Museum Excellence Program (Alberta Museums Association). Canada. <http://www.museumsalberta.ab.ca/excellence.html>

Museumsgütesiegel. Österreich. <http://www.icom-oesterreich.at/guetesiegel.html>

Mål og mening i museumshverdagen. Sjølevalueringsopplegg for plan- og utviklingsarbeid i museer. ABM-utvikling. <http://www.abm-utvikling.no/publisert/fulltekst/nmu6-1999/>

Människan i centrum. Agenda kulturarvs programförklaring. Riksantikvarieämbetet. 2004.

Määttä, Seppo – Ojala, Timo: Tasapainoisen onnistumisen haaste. Johtaminen julkisella sektorilla ja Balanced Scorecard. Hallinnon kehittämiskeskus ja valtiovarainministeriö. 2001.

The Netherlands Museum Register. <http://www.museumvereniging.nl/engels/nmv/musreg/musreg.html>

Neuvoston päätelmät kulttuuriaineiston digitoinnista ja sähköisestä saatavuudesta sekä digitaalisesta säilyttämisestä 2006/C 297/01. Euroopan unionin virallinen lehti 7.12.2006.

Opas paikallismuseon hoitoon. Toim. Mirva Mattila, Marianna Kaukonen, Ulla Salmela. Museovirasto. 2006.

Opetusministeriön hallinnonalan tietohallintostrategia 2006–2015. Opetusministeriön julkaisuja 2006:52.



- Opetusministeriön strategia 2015. Opetusministeriö. 2005. http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2003/liitteet/opm_155_opm11.pdf?lang=fi
- Opetusministeriön toiminta- ja taloussuunnitelma 2008–2011. Opetusministeriön julkaisuja 2007:3. <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2007/liitteet/opm03.pdf?lang=fi>
- Renaissance in the Regions: a New Vision for England's Museums. Resource – the Council for Museums, Archives and Libraries. 2001.
- Reinventing the Museum. Historical and Contemporary Perspectives on the Paradigm Shift. Edited by Gail Anderson. Altamira Press. 2004.
- Seed, Philip – Lloyd, Greg: Quality of Life. Jessica Kingsley Publishers. 1997.
- Seppälä, Vesa – Kaipainen, Jouni: Kulttuurilaitosten yhteiskunnalliset vaikutukset. Suomen Kuntaliitto. 1997.
- Sivistyksen suunta. Suomen Kuntaliiton sivistyspoliittinen ohjelma. Suomen Kuntaliitto. 2007.
- Suomen laatupalkintokilpailu. Suomen Laatuokeskus.
<http://www.laatuokeskus.fi/default.asp?docId=1453>
- Suomen museoliiton strategia 2007–2013. 2007. http://www.museoliitto.fi/doc/Museoliiton_strategia270307.doc
- Taidemuseoiden kokoelmapolitiikka ja resurssit. Valtion taidemuseo. 2006.
<http://www.fng.fi/fng/rootnew/fi/kehys/pdf/Koporaaportti2006.pdf>
- Taiteen ja kulttuurin kentät. Perusrakenteet, hallinta, lainsäädäntö ja uudet haasteet. Toim. Ilkka Heiskanen, Anita Kangas, Ritva Mitchell. Tietosanoma. 2002.
- Taiteen ja kulttuurin saavutettavuus. Opetusministeriön toimenpideohjelma 2006–2010. Opetusministeriön julkaisuja 2006:6. http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2006/liitteet/opm_18_opm6.pdf?lang=fi
- Teräs, Ulla: Museoiden arviointijärjestelmiä ulkomailla. Museovirasto. 2005.
<http://www.nba.fi/fi/arviointi>



Tulosohjauksen käsikirja. Valtiovarainministeriö, hallinnon kehittämisosasto. 2005. <http://www.netra.fi/nc/doc/download.asp?id=Tulosohjauksen%20k%E4sikirja;2929;%7BF8CAFB65-2521-4119-BAE6-6231386CA222%7D>

Tuomaala, Seija: Laatu taidemuseotyössä. Valtion taidemuseo. 1997.

Uudistuva, ihmisläheinen ja kilpailukykyinen Suomi. Kansallinen tietoyhteiskuntastrategia 2007–2015. Valtioneuvoston kanslia. 2006.

Valovirta, Ville – Uusikylä, Petri: Osaoptimoinnista tulosketjuihin. NetEffect Oy. 2002.

Valuing Museums. Impact and innovation among national museums. The United Kingdom. http://nationalmuseums.org.uk/valuing_museums.html

Valtioneuvoston asetus museoista 1192/2005.

Valtioneuvoston asetus Valtion taidemuseosta 618/2004.

Visies op erfgoed in Vlaanderen en Europa. Visions of Heritage in Flanders and Europe. Ed. Joris Capenhergs, Jan Cools, Patrick De Rynck. Culturele Biografie Vlaanderen. 1999.

Väestöennuste 2007–2040. Tilastokeskus. 2007. http://www.stat.fi/til/vaenn/2007/vaenn_2007_2007-05-31_tie_001.html

Wilenius, Markku: Luovaan talouteen. Kulttuuriosaaminen tulevaisuuden voimavarana. Sitra. 2004.

Yhteinen arviointimalli (CAF). Organisaation kehittäminen itsearviointin avulla. 2002.

Yhteinen arviointimalli (CAF). Organisaation kehittäminen itsearviointin avulla. CAF 2006. http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/08_muut_julkaisut/20060927CAF200/CAF_julkaisu_netti.pdf

Yksitoista askelta luovaan Suomeen; Luovuusstrategian loppuraportti. Opetusministeriön julkaisuja 2006:43. <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2006/liitteet/opm43.pdf?lang=fi>



”Kohti museotoiminnan arviointia ja museopoliittista toimintaohjelmaa”-hankkeen organisaatio

”Kohti museotoiminnan arviointia ja museopoliittista toimintaohjelmaa”-hankkeen (2005–2006) kokonaisuudesta ja linjauksista vastasi ohjausryhmä. Hankkeen puitteissa neljä laajapohjaista, museoalan ammattilaisista koostuvaa työryhmää laati sisällön museoiden arviointimallille.

Ohjausryhmä

Karvonen Minna, kehittämisspäällikkö / Museovirasto (pj.)
Salonen Päivi, ylitarkastaja / opetusministeriö (vpj.)
Erä-Esko Liisa, intendentti / Suomen kansallismuseo
Huovinen Anja-Tuulikki, pääsihteeri / Suomen museoliitto
Kaitavuori Kaija, kehityspäällikkö / Valtion taidemuseo, Kehys
Kaukonen Marianna, tutkija / Museovirasto
Kokko Ilpo, kulttuuriasiantuntija / opetusministeriö (pysyvä asiantuntija)
Kostet Juhani, museotoimenjohtaja / Turun maakuntamuseo
Levä Kimmo, museonjohtaja / Mobilia
Liukkonen Eija, tutkija / Valtion taidemuseo, Kehys (1.11.2005 alkaen)
Mattila Mirva, koordinaattori / Museovirasto (sihteeri)
Merisalo Tiina, museonjohtaja / Helsingin kaupunginmuseo
Myllyharju Taina, museonjohtaja / Oulun taidemuseo (31.10.2005 asti)
Puhakka Janne, ylitarkastaja / opetusministeriö (pysyvä asiantuntija)
Sivonen Pauli, intendentti / G.A. Serlachius -museo
Steiner-Kiljunen Kaija, yli-intendentti / Suomen kansallismuseo
Terhivuo Juhani, yli-intendentti / Luonnontieteellinen keskusmuseo, Eläinmuseo
Winqvist Ditte, erityisasiantuntija / Suomen Kuntaliitto



Arviointimallin laatijat

Ahtola-Moorhouse Leena / Valtion taidemuseo, Ateneumin taidemuseo
Anttila Elina / Suomen kansallismuseo
Biström Olof / Luonnontieteellinen keskusmuseo, Eläinmuseo
Dölle Sirkku / Museovirasto
Erä-Esko Liisa / Suomen kansallismuseo
Hautio Minna / Aboa Vetus et Ars Nova
Heikkilä Elisa / Museovirasto
Heikkilä Tomi / Emil Cedercreutzin museo
Hiltula Leena / Vantaan kaupunginmuseo
Hongisto Vesa / Museovirasto
Immonen Olli / Lappeenrannan museot
Jatinen Aija / Kuopion taidemuseo
Kaukonen Marianna / Museovirasto
Kilpinen Tuulikki / Valtion taidemuseo, Ateneumin taidemuseo
Koivisto Kaisa / Suomen lasimuseo
Koponen Sanna / Rautalammin museo
Koskinen Helinä / Museovirasto
Koskivirta Riitta / Suomen valokuvataiteen museo
Kostet Juhani / Turun maakuntamuseo
Kotilainen Simo / Suomen käsityön museo
Kukko Eeva / Museovirasto
Levä Kimmo / Mobilia
Liukkonen Eija / Valtion taidemuseo, Kehys
Malinen Ismo / Suomen merimuseo
Mattila Mirva / Museovirasto
Merisalo Tiina / Helsingin kaupunginmuseo
Muona Jyrki / Luonnontieteellinen keskusmuseo, Eläinmuseo
Myllyharju Taina / Oulun taidemuseo
Mäkelä Asko / Suomen valokuvataiteen museo
Nieminen Eino / Joensuun taidemuseo
Niskanen Riitta / Lahden kaupunginmuseo
Nummelin Liisa / Satakunnan museo
Pohjanvirta Marja-Liisa / Suomen museoliitto
Salmela Ulla / Museovirasto
Saloniemi Marjo-Riitta / Tampereen museot
Schauman-Lönnqvist Marianne / Museovirasto



Siimes Tuija / Museovirasto
Simanainen Timo / Riihimäen taidemuseo
Sivonen Pauli / G.A. Serlachius -museo
Sjöström Mats / Turun maakuntamuseo
Sojakka Pirjo / Keski-Suomen museo
Steiner-Kiljunen Kaija / Suomen kansallismuseo
Teräs Ulla / Museovirasto
Tuokila Hanna / Tampereen museot
Valanto Sirkka / Museovirasto
Vihanta Ulla / Valtion taidemuseo, Kuvataiteen keskusarkisto
Väre Henry / Luonnontieteellinen keskusmuseo, Kasvimuseo



Kehittämismatriisit arvioinnin ydinalueiden kartoittamiseksi, esimerkiksiä tutkimus, inventointi ja dokumentointi -työryhmän matriisi

MIHIN PYRITÄÄN? MITÄ TOIMINNASSA, TULOKSISSA JA VAIKUTUKSISSA ARVIoidaan?						
Toiminnan päätavoitteet Taubstana: – tunnistetut yhteiskunnalliset tarpeet – arvot – keskeiset tehtävät	tutkimus	dokumentointi	inventointi	tiedon säilyttämisen	tiedon välittäminen	
Tärkeimmät toiminnot						
Toteuttamiselle tarpeelliset välineet (suunnitelmat, muu organisointi, resursointi)						
Keskeiset sidosryhmät						
Toimintaprosessin laatu						
Tuotokset, tuotosten määrä						
Tuotosten (palvelut, tavarat, tieto) laatu ja palvelutarjonnan kokonaisuuden laatu – asiakkaan näkökulma – muut näkökulmat						
Vaikutukset tavoitellut vaikutukset – sivuvaikutukset – vaikutukset, jos toimintaa ei olisi						

TÄYTTÖHJE:

- määrittää keskeiset tavoitteet
- jaotellaan toiminta kokonaisuuksiksi
- edetään ylhäältä alas ja kirjataan ruutuihin, mistä tarvitaan kunkin toiminnon puitteissa tietoa, jotta voidaan arvioida, onnistutaanko tavoitteiden saavuttamisessa.









