



# TAIDEMUSEOOLON VAIKUTTAVUUS

Esitutkimus taidemuseoalan ja taidemuseotoiminnan välillisen ja välittömän vaikuttavuuden arvioimiseksi

Riitta Korpipää

Taidemuseoalan kehittämissyksikkö KEHYS

# TAIDEMUSEOIDEN VAIKUTTAVUUS

Esitutkimus taidemuseoalan ja taidemuseotoiminnan välillisen ja välittömän vaikuttavuuden arvioimiseksi

Projektin asettaja: Taidemuseoalan kehittämissyksikkö KEHYS

Projektin toteuttaja: Riitta Korpipää

Projektin ohjausryhmä:

Tuula Arkio, Kaija Kaitavuori, Kirsi-Marja Kauppinen ja Eija Liukkonen.

Kannen kuva: Stock.xhng

## SISÄLLYS

1 Esitutkimuksen tavoitteet

2 Tutkimusongelma

3 Lähtökohdat vaikuttavuuden arviointiin

3.1 Mitä arvioinnilla tarkoitetaan?

3.1.1 Arviointi tieteenä

3.2 Mitä vaikuttavuudella tarkoitetaan?

3.3 Julkisen hallinnon toimivuuden ja arvioinnin kehittäminen

3.4 Peruspalveluiden arviointisuunnitelman tavoitteista

3.5 Opetusministeriö

4 Taiteen vaikuttavuuden arviointi

4.1 Taiteen yhteiskunnallinen vaikuttavuus

4.2 Taiteen taloudellinen vaikuttavuus

4.3 Taiteen kulttuurinen vaikuttavuus

5 Museoalan ja taidemuseoiden arviointitoiminta

5.1 Museo 2000 museoiden tehtävät

5.2 Museoviraston keskustelunaloite museoiden arviointitoiminnan kehittämiseksi

5.3 Museoalan selvitykset

5.3.1 Kävijä- ja yleisötutkimukset

5.3.2 Valtion taidemuseon laadunkehittämisprojekti ja Museoliiton laatukilpailu

5.3.3 Muu materiaali

5.4 Taidemuseoiden tehtävä, tavoitteet ja erityisluonne

5.4.1 Taidemuseoiden tehtävä

5.4.2 Taidemuseoiden tavoitteet

5.4.2.1 Valtion taidemuseo

5.4.2.2 Aluetaidemuseot

5.4.2.2.1 Opetusministeriön aluestrategia 2003-2013

### 5.4.3 Taidemuseoiden erityisluonne

## 6 Vaikuttavuuden arviointi rinnakkaisilla sektoreilla

### 6.1 Korkeakoulut

### 6.2 Taidekorkeakoulut

#### 6.2.1 Taideteollinen korkeakoulu

#### 6.2.2 Teatterikorkeakoulu

#### 6.2.3 Sibelius Akatemia

### 6.3 Taidelaitokset

### 6.4 Kirjastolaitos (peruspalvelujen arviointi)

### 6.5 Kuntien kulttuuritoimi

## 6.6 Esimerkkejä toteutuneista arvioinneista ja tutkimuksista

### 6.6.1 Suomen taidetoimikuntalaitosta koskeva kansainvälinen arviointi

### 6.6.2 Finland Festivals

### 6.6.3 Kuhmon kamarimusiikkifestivaali

### 6.6.4 Lappeenrannan Linnoituksen restaurointityön arviointi

## 7 Kansainväliset mallit ja esimerkit

### 7.1 National Museum Directors' Conference

### 7.2 American Association of Museums

### 7.3 Tate Modern

### 7.3 Muita esimerkkejä

## 8 Vaikuttavuuden arviointi: toteutus

### 8.1 Arvioinnin tilaajan rooli ja vastuu

### 8.2 Sisäinen vai ulkoinen arviointi?

### 8.3 Toiminnan tuloksellisuuden arviointi

### 8.4 Toiminnan vaikuttavuuden arviointi

#### 8.4.1 Arvioinnin tasot

#### 8.4.2 Taloudellinen vaikuttavuus

#### 8.4.3 Yhteiskunnallinen ja kulttuurinen vaikuttavuus

## LIITTEET

Liite 1: François Matarasso: Taiteen 50 yhteiskunnallista vaikutusta

Liite 2: European Capital of Culture 2008: Targets for Local Commitment and Participation

Liite 3: European Capital of Culture 2008: Methodologies

Liite 4: Asiakas-, kansalais-, sidos- ja ei-sidosryhmät arvioinnissa

Liite 5: Esimerkki Stakesin arviointitoiminnasta ja -prosessista

*Because art makes life more understandable, art must make itself understandable.*

Michael Hampe, International Opera Director  
(Business and Culture Conference Competitiveness through Creativity, Helsinki June 10-11, 2004)

## 1 ESITUTKIMUKSEN TAVOITTEET

Tämän esitutkimuksen tavoitteena on kartoittaa lähtökohdat taidemuseoalan välillisen ja välittömän vaikuttavuuden arvioimiseksi. Itse arvioinnin tarkoituksena on tuottaa tietoa taidemuseopalveluiden relevanssista sekä toiminnan yhteiskunnallisista, taloudellisista ja kulttuurisista vaikutuksista.

Työn lähtökohtana on *Museoviraston keskustelualoite museoiden arviointitoiminnan kehittämiseksi* (2004). Keskustelualoitteessa todetaan, että museokentän toimijoiden vertailtavuuden ongelmat ovat haaste, johon on syytä paneutua jo arvioinnin suunnitteluvaiheessa. Keskeiseksi nähdään yhteinen pohdinta arvioinnin kohteista siten, että erilaisuus ja erilaiset toimintaympäristöt voidaan ottaa huomioon (Museovirasto 2004: 17). Tässä tutkimuksessa tarkastellaan arviointia taidemuseoiden näkökulmasta, mikä merkitsee taidemuseoiden tehtävien ymmärtämistä ei vain museoalaan vaan myös taideorganisaatioihin vertautuvana.

Esitutkimus toimii *työvälineenä* vaikuttavuuden arvioinnista käytävässä keskustelussa. Tutkimuksen painopisteinä ovat taidemuseoiden arviointityön nykytilanteen, kansainvälisten ja kotimaisten arviointiesimerkkien sekä arviointimenetelmien esittely ja analyysi. Tutkimus esittelee useasta näkökulmasta vaikuttavuuden ja etenkin taiteen vaikuttavuuden arvioinnin lähtökohtiin liittyviä kysymyksiä, jotta arviointityön arvo- ja tarvesidonnaisuus sekä kytkeytyminen kulloinkin arvioitavan organisaation tehtäviin tulee monipuolisesti ja kattavasti eritellyksi. Työn esimerkeistä käy selkeästi ilmi se, ettei yleisesti hyväksytyjä ja

laajasti käytettyjä vaikuttavuuden arviointimenetelmiä juurikaan ole olemassa (vrt. toiminnan tuloksellisuuden arvioinnin menetelmät, esim. balanced scorecard), vaan kussakin tapauksessa arviointityö on suunniteltu arvioitavan organisaation tehtävän ja tavoitteiden kautta.

Esitutkimuksen tavoitteena on ollut operatiivista päätöksentekoa tukevan tiedon kerääminen. Tämä ilmenee siinä, että esimerkkejä on runsaasti. Työn eetoksena on ollutkin mahdollisimman laaja aiheen käsittely, jotta arviointiin liittyvät kysymykset tulevat ymmärretyiksi. Arviointityötä on lähestytty sen käytettävyyden näkökulmasta, ei niinkään tieteellisenä menetelmänä.

Lähteet:

Keskustelunaloite museoiden arviointitoiminnan kehittämiseksi. Museoviraston sisäisen työryhmän muistio 31.5.2004. Museovirasto 2004.

## **2 TUTKIMUSONGELMA**

Jotta taidemuseoalan yhteiskunnallisen, taloudellisen ja kulttuurisen vaikuttavuuden arviointi voidaan toteuttaa alaa tehokkaimmin hyödyttävällä sekä julkisen sektorin tarpeita parhaiten tyydyttävällä tavalla, tulee kartoittaa vaikuttavuuden arvioinnin laajempi konteksti. Selvitettäviä tekijöitä ovat avainkäsitteiden määrittely, julkisen sektorin ohjeistus, museo- sekä taidemuseoalan tehtävä ja tavoitteet sekä jo käytössä olevat vaikuttavuuden arvioinnin menetelmät ja niiden tulokset, toimintamallit ja –tavat rinnakkaisilla sektoreilla (mm. kirjastot, korkeakoulut, kunnat), kansainväliset mallit sekä arvioinnissa käytetyt metodologiset työvälineet ja niihin liittyvät kysymykset. Laadullisesti ja muodollisesti yhteismitallista kulttuuritoiminnan vaikuttavuuden arviointia ei ole tehty runsaasti Suomessa eikä kansainvälisestikään, mutta vaikuttavuusarviointi on usein sisällytetty osaksi toiminnan arviointia. Niinpä esimerkeissä on tarkasteltu myös organisaatioiden laatuarviointia. On kuitenkin

huomattava, että organisaation toiminnan tuloksellisuuden ja laadun arviointi poikkeaa merkittävästi toiminnan vaikutusten arvioinnista.

### 3 LÄHTÖKOHDAT VAIKUTTAVUUDEN ARVIOINTIIN

#### 3.1 Mitä arvioinnilla tarkoitetaan?

Arviointi on organisaatioiden johtamisessa käsitteenä laajasti käytetty ja ymmärretty. Mitään yhtä tyhjentävää selitystä termille ei ole ja arvioinnin tilaajan tuleekin olla tästä tietoinen. Mitä arvioinnilla kulloinkin tarkoitetaan on valinta- ja näkökulmakysymys.

Arvioinnilla on monia sisältöjä. Se voi olla normipohjaista, hanke- tai ohjelmakohtaista, vertailua parhaisiin käytäntöihin tai vertaisarviointia, ulkoista tai sisäistä arviointia, organisaatiokohtaista, kansallista tai kansainvälistä. Ajallisesti arviointi voi tapahtua ennen toimintaa, toiminnan aikana tai toiminnan jälkeen. Arvioinnille on hallinnossa normaalisti asetettu selkeä tehtävä, hyödyn tai arvon määrittäminen. Arviointia käytetäänkin yleensä järjestelmien sekä ohjelmien toimivuuden ja tulosten selvittämiseen (Laukkanen 2004).

Arvioinnin lähtökohtana *julkisessa hallinnossa* on valtion ja kuntien toimenpiteiden sekä yleensä julkisen sektorin interventioiden perusteiden ja vaikutusten selvittäminen. Perusteluna on yleinen pyrkimys julkishallinnon tuloksellisuuden parantamiseen (Kauppi 2004). *Johtamisen kannalta* arviointi on yksi toiminnan ohjauksen ja johtamisen palautejärjestelmistä. Systemaattinen (pitkäjänteinen, yhtenäinen) arviointi antaa jatkuvaa palautetta johtamisen kannalta keskeisiin kysymyksiin.

Arviointityössä pääsääntöisesti keskitytään organisaation toiminnan tarkasteluun.

Tulos- ja laatujohtamisen työvälineillä arvioidaan toiminnan tehokkuutta ja tuloksellisuutta, kun taas prosessiarvioinnilla hiotaan organisaation toimintatapoja vastaamaan paremmin toiminnalle asetettuja tavoitteita ja niiden saavuttamista. On syytä pitää mielessä, että vaikka julkishallinnossa puhutaan yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta, arvioinnissa usein kuitenkin keskitytään resurssien hyödyntämisen ja toiminnan taloudellisuuden tai muun määreen mittaamiseen. Tämä johtuu siitä, että arviointitoiminnan lähtökohdat ovat taloustieteissä. Tällaisen määre-, talous- ja markkinatarkastelun ulkopuolelle jäävät usein palvelutoiminnan sosiaaliset, ulkoiset ja useat muut niin sanotut ei-aiotut (tai ei-toivotut) vaikutukset (Uusikylä 1999:22).

Julkishallinnon tulosohejauksessa ja raportoinnissa on kuitenkin erotettu toisistaan laaja-alainen yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja toiminnallinen tuloksellisuus, johon viraston tai laitoksen johtamisella voidaan välittömästi vaikuttaa. Julkishallinnon toiminnan tuloksellisuus muodostuu siten yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta, toiminnallisesta tehokkuudesta, suoritteista ja laadun hallinnasta sekä henkisten voimavarojen hallinnasta ja kehittämisestä (VM 2004:32).

Julkishallinnon tulostavoitteiden tulee olla

- \* ideaalisesti viraston perustehtäviin kytkeytyviä ja niistä johdettuja;
- \* selkeitä ja ymmärrettäviä;
- \* konkreettisia ja operationaalisia;
- \* arvioitavia ja mitattavia tai todennettavissa olevia;
- \* mielellään vertailtavissa;
- \* viraston vaikutettavissa olevia;
- \* realistisia, mutta haastavia;
- \* hyväksyttäviä (yhdessä muotoiltuja ja sovittuja);
- \* kattavat mahdollisimman suuren osan toiminnasta, mutta osoittavat toisaalta

prioriteetteja ja asioiden tärkeysjärjestystä (VM 2004:35).

Tulostavoitteita tarkastelemalla on tunnistettavissa *kriittiset menestystekijät* eli asiat, joissa onnistuminen vaikuttaa ratkaisevasti organisaation menestymiseen. Näiden tunnistaminen puolestaan luo mahdollisuuden määrittää *indikaattorit* (arvioitavat asiat) ja *kriteerit* (mittarit), joilla todetaan kriittisten menestystekijöiden toteutuminen ja asetettujen tavoitteiden saavuttaminen.

Lähteet:

Kauppi, Hannu: Kuka tarvitsee arviointia, mihin? Suomen arviointiyhdistyksen supplementti Hallinnon Tutkimus –lehden numerossa 2/2004.

Laukkanen, Reijo: Arvioinnin kolme osallista. Suomen arviointiyhdistyksen supplementti Hallinnon Tutkimus –lehden numerossa 2/2004.

Määttä, Seppo & Ojala, Timo: Tasapainoisen onnistumisen haaste - Johtaminen julkisella sektorilla ja Balanced Scorecard, Hallinnonkehittämiskeskus HAUS ja Valtiovarainministeriö, Edita 1999. Verkkopalvelustrategian vaikuttavuus. Tutkimukset ja selvitykset 3/2004. Valtiovarainministeriö 2004.

Uusikylä, Petri: Poliitiikan ja hallinnon arviointi, s. 17-30, teoksessa Eräsaari 1999.

### 3.1.1 Arviointi tieteenä

Arvioinnilta odotetaan riippumattomuutta ja tieteellisten menetelmien soveltamista. Menetelmien tulisi antaa määriteltyihin arvioinnille asetettuihin kysymyksiin sama vastaus riippumatta siitä, kuka on arvioinnin toteuttaja. EU:n avustushankkeita koskevissa ohjeissa (EU Evaluating 2001) arvioinnille asetetaan seuraavia vaatimuksia: *analyttisyys* (tieteellisen tutkimuksen logiikka), *systemaattisuus* (määrämuotoisuus ja menetelmällinen pätevyys), *luotettavuus* (tulos voitava toistaa, kun aineisto ja menetelmät ovat samat), *olennaisuus* (käsiteltävä arvioitavan asian kannalta oleellisia asioita) ja *käytettävyys* (vastattava päätöksentekijän tarpeita).

Arvioinnissa on kuitenkin kyse viime kädessä eron tekemisestä arvioitavana olevien ohjelmien vaikutusten selittämisen ja niiden todellisen merkityksen ymmärtämisen



välillä. Painotus on ensi sijassa normatiivinen ja vasta toissijaisesti empiirinen. Avainsanoja ovat käytettävyys, hyödynnettävyys, toimivuus, uskottavuus, vakuuttavuus ja poliittinen painoarvo.

Tällainen näkökulma asettaa vaatimuksia käytetyille menetelmille ja lähestymistavoille. Näkökulma painottaa ymmärtävää tutkimusotetta, laadullisia menetelmiä, mutta korostaa myös useiden rinnakkaisten menetelmien ja aineistojen merkitystä. Näin myös määrällisten menetelmien käyttö koetaan perustelluksi, mutta osana laajempaa tarkasteluhorisonttia ja laadullista tulkintaa (Eräsaari et al. 1999:27).

Lähteet:

Eräsaari, Risto, Lindqvist, Tuija et al. (toim.): Arviointi ja asiantuntijuus. Gaudeamus 1999.

### **3.2 Mitä vaikuttavuudella tarkoitetaan?**

Toiminnan laadun (tuloksellisuuden) arvioinnilla pyritään ensisijaisesti selvittämään *tehdäänkö sovitut asiat oikein*. Vaikuttavuuden arvioinnilla tarkastellaan *oikeiden asioiden tekemistä* eli pohjimmiltaan se merkitsee organisaatiolle asetettujen tehtävien arviointia.

Vaikuttavuusarvioinnin keskeisiä käsitteitä ovat tavoite, tuotos, tulos ja vaikutus. Tuotokset ovat toiminnan välittömiä aikaansaannoksia, määrällisesti mitattavia suoritteita tai hyödykkeitä. Tuotos (output) on välivaihe, joka johtaa tavoitteena oleviin tuloksiin (result) ja edelleen lopullisena tavoitteena oleviin yhteiskunnallisiin vaikutuksiin (outcome).

Arkikielessä jätetään usein havaitsematta ero käsitteiden tuottavuus (efficiency) ja vaikuttavuus (effectiveness) välillä. Tuottavuus on panosten ja tuotosten välinen suhde eli

*tuottavuus = tuotos / panos*

Vaikuttavuusarvioinnissa mennään pidemmälle. Vaikuttavuus kuvaa yhteiskunnallisia vaikutuksia suhteessa asetettuihin yhteiskunnallisiin vaikuttavuustavoitteisiin eli

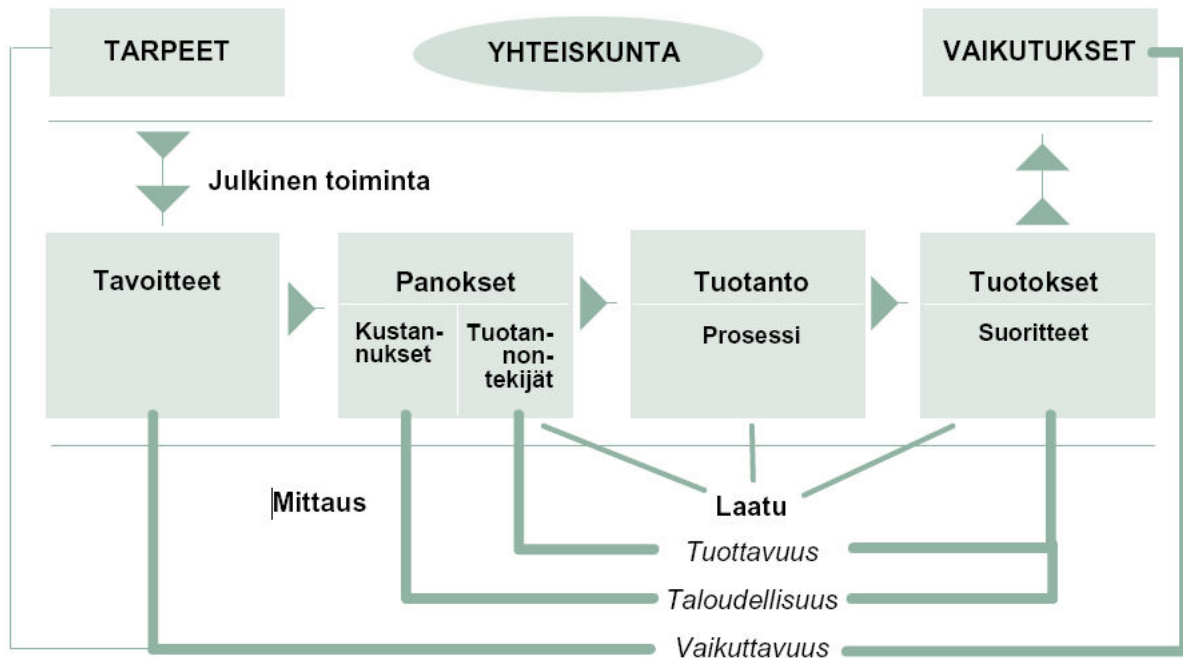
*vaikuttavuus = yhteiskunnallinen vaikutus / yhteiskunnallinen tavoite*

On tärkeää oivaltaa, että vaikuttavuuden arviointi tarkoittaa eri asiaa kuin tuottavuuden mittaaminen. Palvelun tuottavuus voi olla korkealla tasolla mutta vaikuttavuus voi silti olla heikko. Jos vaikkapa hoidetaan tehokkaasti jotain sairautta, mutta sairauden diagnoosi on väärä, ei vaikutus terveyteen voi olla kovin suuri.

Yllä eriteltyjä käsitteitä ja sitä, miten toiminnan tulos eroaa toiminnan vaikuttavuudesta, voidaan tarkastella erään VTT:n esimerkin kautta (Kuitunen & Hyvärinen, 2004):

TULOS	täysjyväkauran yhdisteiden säilyminen leivontaprosessissa
TUOTOS	terveysvaikutteinen elintarvike
VAIKUTUS	kolesterolitason aleneminen
VAIKUTTAVUUS	kansanterveyden paraneminen: eliniän nousu ja taloudelliset vaikutukset

Julkisen organisaation toiminnan vaikuttavuutta voidaan tarkastella myös seuraavan kuvion mukaan: yhteiskunnassa tunnistetut tarpeet vaikuttavat organisaation tavoitteiden asettamiseen, jotka vastaavasti ohjaavat toiminnan tuotoksia ja tätä kautta vaikutuksia yhteiskuntaan.



Kuvio: Joustie, Heikki et al.: Tulosohjauksen terävöittäminen. Työryhmämuistio 9/2003, Valtiovarainministeriö. Edita 2003.

Valtiontalouden ja toiminnanarvioinnissa on sittemmin otettu käyttöön ns. tulosprisma, joka korvaa oheisen kuvion. Esitetty Joustien kuvio on kuitenkin hyödyllinen tämän työn kannalta siksi, että se esittää selkeämmin organisaation ja sen ympäristön rajan kuin tulosprisma.

Vaikutukset voidaan edelleen jakaa välittömiin, keski-pitkän aikavälin ja pitkän aikavälin vaikutuksiin. Vaikuttavuus kumuloituu vaikutuksista (välitön, keski-pitkän aikavälin ja pitkän aikavälin vaikuttavuus). Hyödyt talouteen ja yhteiskuntaan lisääntyvät voimakkaimmin pitkällä aikavälillä, hyödyt toimijoille puolestaan tasaisemmin eri aikaväleinä.

Eri aikajänteisiin asettuvia vaikutuksia ovat esimerkiksi seuraavat (Kuitunen & Hyvärinen 2004):

1) *Välittömät* vaikutukset (aikajänne 0-4 vuotta):

verkostoituminen; määrällisesti mitattavat asiat (julkaisut, näyttelyt).

2) *Keski-pitkän aikavälin* vaikutukset (aikajänne 4-9 vuotta):

kumppanuuteen perustuva yhteistyö; uudet tuotteet, palvelut ja prosessit; kilpailukyvyyn lisääntyminen; kustannussäästöt; työpaikkojen lisääntyminen; osaamisen vahvistuminen; päätöksenteon tukeminen; kansalaiskeskustelun käyminen.

3) *Pitkän aikavälin* vaikutukset (aikajänne 10-15 vuotta tai enemmän):

(toimialan) kilpailukyvyyn kasvu; investointipanosten kasvu; elämänlaadun paraneminen; aluekehityksen edistäminen; tietoisuuden lisääminen; oikeudenmukaisuuden ja eettisyyden edistäminen.

Vaikuttavuus on tavoitteiden saavuttamista ja tarpeiden tyydyttämistä. Vaikutukset voivat olla positiivisia ja negatiivisia, ennakoituja ja ennakoimattomia tai kohdealueella ja sen ulkopuolella tapahtuvia vaikutuksia. Yhteiskunnallinen vaikuttavuus merkitsee toimintakykyä tyydyttää tai vastata yhteiskunnassa vallitseviin arvoihin, yhteisiin yhteisöllisiin tarpeisiin sekä niihin liittyviin tavoitteisiin. Vaikuttavuus on myös asiakaspalvelukykyä: kykyä tyydyttää asiakkaiden tarpeita, odotuksia ja tavoitteita.

Taideorganisaation toiminnassa tulee tunnistaa vastaavia määrepareja, jotta mahdollisimman täsmälliseen arviointiin päästäisiin. Oleellista on huomata, että vaikuttavuuden arvioinnissa ei hallinnollisessa kontekstissa mitata eikä tulekaan mitata ensisijaisesti satunnaisia vaikutuksia. Arvioinnin tulee pohjata organisaatiolle asetettuihin tavoitteisiin. Arviointi koskee aina konkreettista tulosta, tuotosta ja vaikutusta. Arviointityö ymmärretään sykliseksi, tavoitteita korjaavaksi ja näin ollen organisaation pysyväksi työsaraksi. Kuitenkin, kuten luvussa 4 esitetään, kulttuurialan täsmällisten indikaattoreiden tunnistaminen tai määrittäminen on

haastavaa, eikä välttämättä aina edes suotavaa, koska kulttuuri ei vaikuta pelkästään kulttuurituotteina tai -innovaatioina, vaan myös esimerkiksi psykologisina ja sosiaalisina prosesseina. Tämä tuo kulttuurin ja taiteen vaikuttavuuden arviointiin aivan oman sävynsä ja metodologiset haasteensa.

Lähteet:

Joustie, Heikki et al.: Tulosohjauksen terävöittäminen. Työryhmämuistio 9/2003, Valtiovarainministeriö. Edita 2003.

Kuitunen, Soile ja Hyvärinen, Kirsi: Tulosohjauksen ja vaikutusarvioinnin ristipaineesta - kokemuksia ja käytäntöjä VTT:llä. Esitys VM:n yhteiskunnallisen vaikuttavuuden kehittämisseminaarissa, Säätytalo 14.4.2004

### **3.3 Julkisen hallinnon toimivuuden ja arvioinnin kehittäminen**

Julkishallinnossa arviointitutkimuksen ensimmäinen merkittävä kausi sijoittuu Yhdysvaltoihin 1960-luvulle, jolloin nopeasti laajentuva sosiaalipoliittinen järjestelmä vaati tuekseen (tai sen kontrolloijaksi vaadittiin) arviointitutkimusta (Mäntysaari 1999:11). Pohjoismaissa arviointi on vallannut jalansijaa 1980-luvulta lähtien ja on hallinnonkehittämisessä 2000-luvun alussa saavuttanut keskeisen aseman.

EU:n tavoitteet määrittävät nykyistä julkishallinnossa tehtävää arviointityötä. EU:n komissiossa arvioinnin painopiste on siirtynyt projektien arvioinnista ohjelmien ja politiikka-alueiden arviointiin. Suomen valtion keskushallinnossa on 2000-luvun alussa ollut käynnissä laaja uudistushanke, jonka myötä tulosvastuujattelu ja arviointimenetelmät on otettu käyttöön. Valtioneuvosto käynnisti syksyllä 2004 tuottavuuden toimenpideohjelman, jonka yhteydessä laadittiin selvitys julkisen palvelutuotannon tuottavuuden kehittämisestä ministeriöiden ja Kuntaliiton yhteistyönä (Peruspalveluiden arviointisuunnitelma vuosille 2004-2007, ks. luku 3.4).

Hallinnon kehittämisessä on kiinnitetty yhä enemmän huomiota

asiakasnäkökulmaan sekä hallinnon prosessien ja palvelujen laatuun. Virastoissa on verrattain laajasti otettu käyttöön moderneja laadunhallintamenetelmiä itsearvioinnin pohjaksi. Laadun mittaamista on myös parannettu kehittämällä systemaattista asiakaspalautteen kokoamista sekä hankkimalla arviointiosaamista virastojen käyttöön. Systemaattisen arviointitiedon tuottaminen ja analysointi on tärkeää hajautetussa ja tulosohjatussa hallinnossa. Arvioinnin avulla voidaan tuottaa tietoa poliittis-hallinnollisten ohjelmien vaikuttavuudesta. Arviointi antaa myös välttämätöntä seurantatietoa ministeriöiden sekä virastojen ja laitosten johtamisen tueksi.

Varsinaiset vaikuttavuustavoitteet ja -kriteerit ovat julkishallinnossa olleet harvinaisia ja joissakin tapauksista on luovuttu aiemmin käytössä olleista, koska viraston mahdollisuuksia vaikuttaa kriteerien mukaisiin asioihin pidettiin melko vähäisinä tai ainakin hyvin rajallisina. Esimerkiksi ajoneuvohallintokeskuksen sopimuksessa asetetaan yhdeksi tavoitteeksi se, että teknisten vikojen osuus riskitekijänä kuolemaan johtaneissa liikenneonnettomuuksissa on alle 20%. Tavoitteen soveltuvuudesta ministeriö ja virasto ovat hieman eri mieltä. Tekesin sopimusta on kuitenkin kehitetty siihen suuntaan, että tavoitteet koskisivat useamman vuoden kehitystä ja myös arviointikriteerit ovat eräänlaisia trendi-indikaattoreita (Pöllä 2001:11).

Taidemuseoiden vaikuttavuuden arviointi on merkittävä hanke myös VN:n luovuusstrategian näkökulmasta. Luovuus on keskusteluissa liitetty likeisesti kansalliseen kilpailukykyyn. Kilpailukyky voidaan ymmärtää vetovoimana suhteessa haluttuihin rahan ja ihmisten liikevirtoihin (Sotarauta & Kostianen 2002). Luovuus-tutkija Richard Floridan mukaan luovan osaamispääoman haltijat ratkaisevat omilla asuinpaikan valinnoillaan alueellisen talouskehityksen suunnan. He etsivät kaupunkeja (alueita), jotka ovat monipuolisesti virikkeellisiä, suvaitsevaisia ja avoimia uusille ajatuksille (Florida 2002). Taideinstituutioiden yhteisöllinen rooli

korostuu itsestään selvästi näissä keskusteluissa luovasta hyvinvointiyhteiskunnasta ja luovasta taloudesta.

Lähteet:

Florida, Richard: The Rise of the Creative Class. Basic Books 2002.

Kohti julkisten palvelujen yhteistä arviointia. Keskustelualoite. Suomen kuntaliitto, sisäasiainministeriö ja valtiovarainministeriö 2001.

Pöllä, Kaisa & Vuorela, Terho: Tulosvastuun haaste. Selvitys ministeriöiden tulosohtausotteesta. Edita 2001.

Sotarauta, Markku. & Kostiainen, Juha: Näytön paikka: Hämeenlinnan seudusta

Suomen johtava täydennyskoulutuskaupunki . Tampereen yliopisto. Sente-työraportteja 3/2002.

### 3.4 Peruspalveluiden arviointisuunnitelman tavoitteista

Peruspalveluiden arviointisuunnitelma ei erittele toisistaan arvioinnin eri muotoja vaan asettaa arvioinnille yleiset tavoitteet, joita ovat päätöksentekoa tukeva tiedonkeruu (vuorovaikutteinen tuloksellinen informaatio-ohjaus) ja arvioinnin toteuttaminen asiakas- ja taloudellisuusnäkökulmista. Paikallistason arvioinnin lähtökohtana ovat valtuuston tavoitteet. Sen sijaan prosessiarviointi toteutetaan toimintayksiköissä.

Alueellisen peruspalvelujen arvioinnin kohteet sovitaan vuosittain tuloskeskusteluissa lääninhallitusten sekä asianomaisten ministeriöiden kanssa. Arviointitietoina tulee pääsääntöisesti käyttää olemassa olevia tietovarantoja, koska uuden vertailukelpoisen tiedon saaminen edellyttää usein paikallisestorilta laskenta- ja seurantajärjestelmän muutoksia. Alueellinen peruspalvelujen arviointi antaa poikkileikkauskuvan peruspalvelujen tilasta tulossuunnitelmissa sovitusta arviointikohteista. Pitkittäisvertailut peruspalvelujen tilasta eivät toistaiseksi ole mahdollisia, koska arviointiin ei ole rakennettu sellaista näkökulmaa, josta asioita katsottaisiin pitkällä juoksulla.

Paikallistason arvioinnin lähtökohdat ovat valtuuston *visio, tavoitteet sekä*

*toimintastrategia*. Kuntalaki velvoittaa kunnanvaltuuston vastaamaan kunnan toiminnasta ja taloudesta sekä päättämään toiminnan ja talouden keskeisistä tavoitteista (Kuntalaki 13 §). Tavoitteiden tulee olla selkeitä ja mahdollisimman hyvin arvioitavissa, ja ne on aina suhteutettava käytettävissä oleviin resursseihin. Arviointi tuottaa valtuustolle tietoa siitä, miten sen asettamien tavoitteiden toteuttamisessa on onnistuttu. Arvioinnista saatavaa tietoa käytetään toiminnan ohjaamiseen ja johtamiseen. Arvioinnin avulla saatavaa tietoa voidaan käyttää myös päämäärän, strategian tai tavoitteen tarkistamiseen. Kunnanvaltuuston asettamien tavoitteiden toteutumisen arviointi on systemaattinen prosessi, joka tuottaa tietoa kunnan päämäärän, tehtävän tai yksittäisen toiminnon tilasta suhteessa asetettuihin tavoitteisiin.

Valtuustotason arviointi on usein sanallista kuvausta, selostusta ja selontekoja. Tavoitteesta ja asiasta riippuen sanallisen arvioinnin lisäksi on myös mahdollista käyttää yksiselitteisempiä mittareita, jotka tuottavat täsmällisiä mittaustuloksia. Eri menetelmiä ja työvälineitä käytetään arvioinnin avuksi, esimerkiksi palvelulupauksia, asiakastytyväisyyskyselyjä, kuulemisia, henkilöstötilinpäätöksiä, laatupalkintokriteeristöä, ISO-standardeja ja tasapainotetun mittariston sovelluksia.

Valtuustotason arviointi on arviointijaoston mukaan lähtenyt hyvin käyntiin kunnissa ja kuntayhtymissä. Arviointi vaatii kuitenkin jatkuvaa kehittämistä.

Huomio tulee arviointijaoston mukaan edelleen suunnata:

- \* tavoitteiden selkeään määrittelyyn
- \* arviointisuunnitelman laatimiseen kokonaisuutena
- \* selkeään vastuuttamiseen ja työnjakoon
- \* arviointiosaamiseen
- \* tiedonkeruuseen
- \* tulosten analysointiin ja hyödyntämiseen, sekä



\* tulosten tiedottamiseen.

Ks. arviointisuunnitelman ohjeistus kirjastolaitokselle, luku 6.3.

Lähteet:

Arviointijaoston väliraportti 12.6.2002. Kunnallistalouden ja -hallinnon neuvottelukunta 2002.  
Peruspalvelujen arviointisuunnitelma vuosille 2004-2007. Kunnallistalouden ja -hallinnon neuvottelukunta 3.12.2003.

### **3.5 Opetusministeriö**

Opetusministeriö linjasi yhdeksi vuoden 2004 tulostavoitteekseen taiteen ja kulttuurin arviointitoiminnan nykytilan selvittämisen ja kehittämisen. Kuntien kulttuuripolitiikan seuranta ja arviointia on tarkoitus kehittää lähivuosina yhteistyössä Suomen Kuntaliiton kanssa. Yhdessä taiteen keskustoimikunnan kanssa taas on tarkoitus kehittää taide- ja taiteilijapolitiikan seuranta ja arviointia. Toiminta- ja taloussuunnitelmaan opetusministeriö on kirjannut myös Museoviraston tehtäväksi laatia suunnitelma arviointitoiminnan käynnistämisestä museoalalla (Museovirasto 2004:13).

Ministeriö on pyrkinyt edistämään kulttuuripolitiikan vaikutusten arviointia systemaattisesti reilun vuoden ajan (2003-2004) ja se sisältyy jatkossakin kulttuuri-, liikunta- nuorisopolitiikan osaston (KUPO) tulostavoitteistoon. Konkreettisenä tuloksena tehdystä työstä on yhteistyö kulttuuripolitiikan tutkimuksen edistämissätiön (CUPORE) kanssa, jonka palkkaama Jyväskylän yliopiston yliassistentti Simo Häyrynen on tuottanut ministeriölle peruskartoitusjulkaisun (Kulttuuristen vaikutusten arviointi kulttuuripolitiikan toimenkuvana: lähtökohtia, CUPORE 1/2004) ja jatkaa teemaa edelleen tavoitteena mm. tuottaa ensi kesäksi (2005) kokoomajulkaisu arvioinnista KUPO:n eri toimialoilla.

Ministeriö jatkaa arvioinnin kehittämistä KUPOssa mm. etsimällä lähinnä Tilastokeskuksen kanssa yhteistyössä käyttökelpoisia mittareita vaikuttavuuden arvioinnille. Tarkoituksena on vuonna 2005 tuottaa "arviointiohjelma" seuraavalle TTS -kaudelle. Mitään mittareita ei toistaiseksi ole laadittu vaan keskustelut on vasta aloitettu. Ilpo Kokon (OPM) mukaan "ministeriön näkökulma on lähinnä yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja näiltä osin yhteistyö (taidemuseoiden kanssa) on toivottavaa."

Lähteet:

Keskustelunaloite museoiden arviointitoiminnan kehittämiseksi. Museoviraston sisäisen työryhmän muistio 31.5.2004. Museovirasto 2004.

Sähköpostikeskustelu Riitta Korpipää - Ilpo Kokko, OPM

Uusikylä, Petri et al./Net Effect Oy: Kulttuuripolitiikan tulosohjauksen kehittämishanke.

Hankeraportti. Kulttuuri-, liikunta- ja nuorisopolitiikan osaston julkaisusarja nro 5/2002. Edita 2002.

#### **4 Taiteen vaikuttavuuden arviointi**

Ajatus taiteellisen toiminnan kokonaisvaltaisesta luonteesta ja sen vaikutusten kestävydestä ovat taiteen vaikutusten määrittämisen ytimessä. Näin, koska "toiminnan vaikutus on sen tulosten summa, kattava analyysi toiminnan saavutuksista: toisin kuin nämä tulokset, toiminnan vaikuttavuus voi muuttua ajan myötä olosuhteiden muuttuessa" (Matarasso, 1999). Kuitenkin – vaikka taiteen ja kulttuuritoiminnan yhteiskunnallinen merkitys laajasti hyväksytään – vaikutusten mittaaminen ja arviointi on usein osoittautunut haasteelliseksi. Se, että kulttuuripalveluiden toivottujen yhteiskunnallisten tulosten sekä niissä onnistumisen tarkka arviointi koetaan vaikeaksi, eikä tähän arviointityöhön aina edes pyritä, on pahimmillaan kriittinen tekijä, joka rajoittaa kulttuuripalveluiden kykyä selittää toimintansa luonnetta muuttuvissa poliittisissa olosuhteissa (Coalter 2001:29).

Yleisesti voidaan sanoa, ettei mitään valmiita ja tieteelliseen näyttöön pohjaavia teoreettis-metodologisia lähtökohtia ole käytettävissä vaikutusten arviointiin.

Toteutetuissa arvioinneissa on yhdistelty kvantitatiivisia (esim. surveyt,

teemahaastattelut, paneelihaastattelut) ja kvalitatiivisia (tilastot, kertoimet) menetelmiä. Näkökulmat vaikuttavuuden arviointiin ovat kuitenkin vakiintumassa ja merkittävä osa arvioinneista on kosketellut kulttuurin tai taiteen sosiaalisen ja taloudellisen vaikuttavuuden arviointia.

Vaikuttavuusarvioinnin kehittymistä on hidastanut yhteisten indikaattorien ja vertailukelpoisten mittareiden puute. Pyrkimyksiä luoda niitä on ollut, mutta toistaiseksi tulokset eivät ole olleet tyydyttäviä.

Eräs pyrkimys luoda kvantitatiivinen mittari on Opetusministeriön hankkeena kehitetty Cultural Life Index (Picard 2003). Indeksi on kulttuurituotteita ja – toimintaa määrällisinä arvoina kokoava ja koko kulttuurin kaarta kuvaava indeksi. Indikaattorin käyttö on perusteltua (ja se on myös suunniteltukin tähän tarpeeseen) eri valtioiden välisissä vertailuissa. Tämänlaatuisia tunnuslukuja on vaikea luoda tyydyttäväksi, sillä dynaamiset ja laadulliset selitystekijät sulkeutuvat tästäkin mallista pois.

Samassa hankkeessa kehitetty kulttuurin tietoyhteiskuntaindikaattori on kuitenkin mielenkiintoinen myös yksittäisten taideorganisaatioiden kannalta. Indikaattori mittaa kunkin kulttuurisektorin "IT-pitoisuutta" eli sitä miten kulttuurisektori hyödyntää toiminnassaan informaatioteknologioita. Kulttuuriperinnön osalta mitattavia asioita ovat mm. museoiden lukumäärä, muiden kulttuuriperintökohteiden lukumäärä, myytyjen pääsylippujen lukumäärä, vierailijoiden kokonaismäärä, museoiden online-palveluiden määrä ja tietotekniikkahankintojen prosenttiosuus kokonaishankinnoista. Indikaattori on käyttökelpoinen valtioiden välisessä mutta myös kulttuurisektoreiden välisessä arvioinnissa kun tarkastellaan toimialojen suhdetta tietoyhteiskuntaan.

Voimakas keskittyminen koko kulttuuritoiminnalle yhtenäisten indikaattorien

hakemiseen kuitenkin kenties ennemminkin estää kuin edistää vaikutusten analyysiä. Tämä ei tarkoita sitä, etteivätkö indikaattorit olisi sinänsä merkittäviä vaan sitä että indikaattorien puutteen ei tulisi pysäyttää arviointien toteuttamista. Menetelmät kehittyvät käytännön yhteydessä ja täsmentyvät seurannan myötä sekä arviointia koskevan tieteellisen keskustelun myötä.

Tämänhetkistä kulttuuripoliittista keskustelua leimaavat päämäärärationaaliset ja instrumentaaliset painotukset. Vaikuttavuuden arvioinnista käytävässä keskustelussa taiteen ei-määrällisille arvoille etsitään kuitenkin omaa sijaa kuten indikaattorikeskustelu osoittaa. Epävarmuutta ei pohjimmiltaan luo se *miten* arvioidaan tai *mitä* arvioidaan vaan *mihin tarpeeseen* arvioidaan eli arviointitiedon käyttö. Taiteen rooli itseisarvoisena yhteiskunnan kulttuurisen, henkisen ja esteettisen dynamiikan synnyttäjänä ja ylläpitäjänä sekä toisaalta tulostavoitteisiin sidottuna toimintana korostuu arviointityöhön ryhdyttäessä.

#### 4.1 Taiteen yhteiskunnallinen vaikuttavuus

Fred Coalter erittelee tutkimuksessaan *Realising the Potential of Cultural Services* (2001) kulttuurin sosiaaliset ja yhteiskunnalliset vaikutukset yksilön psykologisen kehityksen vahvistamiseen (itsetunnon kohottaminen, luovan ajattelun kehittäminen), oppimisen edistämiseen, yhteisöjen vahvistamiseen (sosiaalisen syrjäytymisen vähentäminen<sup>1</sup>, keskustelu yhteiskunnallisista asioista, sosiaalisten ryhmien itseilmaisun mahdollistaminen), terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseen (etenkin henkisen hyvinvoinnin vahvistuminen) sekä vähätuloisten sosiaalisen tilanteen helpottamiseen (ammattitaitojen kohentaminen).

Coalterin tunnistamat vaikutukset noudattelevat Iso-Britanniassa taiteelle annettua

---

<sup>1</sup> Sosiaalisen syrjäytymisen käsitettä ja tutkimustapoja kulttuurin vaikuttavuuden näkökulmasta on käsitelty mm. Helen Jermyn tutkimuksessa *The Art of Inclusion. Research report 35. Arts Council of England 2004.*

voimakasta sosiaalista tehtävää, jonka keskiössä on alueellinen ja yhteisöllinen eheyttäminen ja kehittäminen. Vaikuttavuuskeskusteluun voimakkaasti vaikuttanut François Matarasso on listannut Coalterin ajatusmallia myötäillen taiteen 50 yhteiskunnallista vaikutusta, jotka löytyvät tämän työn liitteestä 1 (Matarasso 1997). Myös taidemuseotoiminnassa sosiaalinen tehtäväasettelu on ollut selkeästi artikuloitua viime vuosina ja alueellisiin hankkeisiin on usein sisäänrakennettu yhteiskunnallisten vaikutusten jatkuva arvioiminen. Brittiläinen tutkimus jakautuukin selkeästi taiteen *taloudellisen* (economic impact assessment) ja *sosiaalisen* vaikuttavuuden (social impact assessment) arvioinnin tarkasteluun.

Kuitenkin, vaikka sosiaalisen vaikuttavuuden arvioinnin tarve tunnustetaan suureksi, on sen riittävän tarkka ja laadukas mittaaminen on ollut vaikeaa. Arviointi on keskittynyt yksittäistapauksiin eikä laajamittaista tutkimusmateriaalia ole saatu kerättyä. Syitä tälle ovat Coalterin mukaan arviointityön vähäinen määrä ja "tieteellinen nuoruus", kerätyn tiedon vähäisyys, metodologiset haasteet, tutkimuksen korkeat kustannukset sekä riittävän laajojen otantojen keräämisen vaikeus. Hän toteaaakin, että määrältään merkittäväksi kasvanut vaikuttavuuskirjallisuus on tuottanut pikemminkin yksittäisiä esimerkkejä kuin rakentanut tutkimusalueen perustaa (Coalter 2001:4). Toisaalta yllä eritellyt (sekä Matarasson kuvaamat) sosiaaliset vaikutukset ovat osin päällekkäisiä ja luonteeltaan subjektiivisia. Vaikutuksen voimakkuus voi yksilöittäin vaihdella esimerkiksi arvioitavan kulttuuritapahtuman laadun mukaan. Tutkimuksissa toistuu myös usein toteamus, ettei mitään yhtä "winning formulaa" positiivisiin vaikutuksiin ole olemassa. Kulttuurituote elää aina vuorovaikutuksessa yhteisöllisen ja yhteiskunnallisen tilanteen kanssa, jolloin kokemukset samasta kulttuurituotteesta poikkeavat toisistaan eri tilanteissa, eri tiloissa, eri ajassa ja eri vastaanottajaryhmissä.

Eräänä sosiaalisten vaikutusten arvioinnin menetelmänä käytetty "sosiaalisen

kirjanpidon" malli yhdistää kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä, joilla tieto kerätään eri lähteistä. Menetelmiin ovat kuuluneet survey-tutkimukset, keskusteluryhmät, haastattelut sekä tapahtumien ja työryhmien havainnointitutkimukset. On ilmeistä, että kattavan vaikuttavuuden arvioimiseksi onkin yhdisteltävä eri aineistoja ja eri menetelmiä.

Se, mitä ymmärretään yhteiskunnallisella, on kuitenkin aina itsessään kulttuurisidonnainen kysymys. Niinpä brittiesimerkkien soveltaminen sellaisenaan suomalaisen taidemuseoalan tutkimiseen ei ole itsestäänselvyys. Esimerkiksi valtiovarainministeriön teettämän tulosohjauksen kehittämistä koskevan selvityksen mukaan yhteiskunnallinen vaikuttavuus kuvaa toimenpiteiden vaikutuksia muun muassa sellaisiin kokonaisuuksiin kuin tehokas ja laadukas terveydenhuolto, tasapuolinen tulonjako, työllisyys, kilpailun ja markkinoiden häiriötön ja tehokas toiminta, kestävän kehityksen periaatteiden mukainen ympäristö ja muut vastaavat tavoitteet, joilla pyritään vastaamaan yhteiskunnan eri intressipiirien tarpeisiin ja varmistamaan yhteiskunnallinen kehitys, taloudellinen kasvu ja vakaus (Joustie 2003:25). Tässä määritelmässä yhteiskunnallinen vaikuttavuus ymmärretään kokonaistuloksellisuuden osaksi, jossa yksittäisen organisaation rooli on rajallinen.

Tasapaino tulisi löytää laajojen poliittisten ja selkeästi esimerkiksi alueellisesti tai väestöryhmällisesti rajattavien tavoitteiden välillä. Keskeistä arvioinnin suunnittelussa on taidemuseoalan oman yhteiskunnallisen tehtävän tunnistaminen ja artikulointi.

Huomioita:

\* menetelmien ja tutkimusten puutteen sekä niissä todettujen vaikeuksien ei tulisi estää arvioinnin toteuttamista vain siksi, ettei sitä voida tehdä "tieteellisesti pätevästi"

- \* tutkimuksessa tuotettu tieto taiteen ja kulttuurin vaikutuksista tulee pitää mielessä strategisia tavoitteita asetettaessa, jolloin ne myös ohjaavat toimintaa ja sitä myöten mahdollistavat mielekkään vaikuttavuuden tutkimisen.
- \* hedelmällisintä yhtenäisten kriteerien puuttuessa on tarkastella strategisia lähtökohtia ja tunnistaa niistä yhteiskunnalliset tavoitteet sekä rakentaa arviointitutkimus tästä näkökulmasta. Arviointityö on – ja sen tulee olla – pitkäjänteistä ja itseään ohjaavaa. Se tuottaa tietoa ensisijaisesti organisaation päättäjien tarpeisiin.
- \* tulisi arvioida ja tunnistaa myös negatiivisia vaikutuksia, ei ainoastaan positiivisia vaikutuksia.

Lähteet:

Coalter, Fred: Realising the Potential of Cultural Services. The Case for the Arts. LGA Publications 2001.

Joustie, Heikki et al.: Tulosohjauksen terävöittäminen. Työryhmämuistio 9/2003, Valtiovarainministeriö. Edita 2003.

Matarasso, François: Use or Ornament? The social impact of participation in the arts. Comedia 1997.

## 4.2 Taiteen taloudellinen vaikuttavuus

Merkittävä osa taiteen vaikuttavuuden arvioinnista tarkastelee taiteen taloudellisia vaikutuksia ja alueiden (etenkin kaupunkien ja kaupunginosien, kuten Liverpool tai Lontoon Southwark) elvyttämistä (regeneration) (esim. Myerscough et al. 1988, Landry et al. 1996). Tällainen arviointitoiminta on pitkälti vakiintunut hallinnon päätöksenteon tueksi Iso-Britanniassa.

Taloudellinen vaikutus ilmenee Coalterin mukaan kahdella tavalla, *työllistämisenä* ja (alueellisten) yhteisöjen *taloudellisen toiminnan ja mielikuvan kohentamisella*. Laajan tutkimusaineiston pohjalta voidaan väittää, että taiteeseen sijoittaminen vauhdittaa alueellista elpymistä, luo työpaikkoja, kasvattaa taide-sidonnaista kulutusta ja tuottaa ei-mitattavia taloudellisia etuja (mielikuvat, alueellinen houkuttelevuus) (Coalter 2001:27). Kuten edellä on jo mainittu, on Iso-

Britanniassa museoille annettu merkittävä rooli aluekehityshankkeissa ja niiden alueellisia taloudellisia vaikutuksia seurataan yhtenäisin menetelmin. Coalterin perusjakoa on sovellettu esimerkiksi Tate Modernin taloudellista vaikuttavuutta arvioivassa McKinsey-raportissa (ks. luku 7.4). Tate Modern on myös erinomainen esimerkki taideorganisaatiolle annetusta taloutta elvyttävästä roolista.

Kulttuurin taloudellisia vaikutuksia voidaan tutkia monin eri tavoin. Tarkasteluun voidaan ottaa mukaan rahamääräiset vaikutukset (pecuniary effects), ei-rahamääräiset ulkoisvaikutukset (externalities) tai molemmat. Taloudelliset vaikutukset on myös jaettavissa välittömiin, välillisiin ja johdannaisiin.

Kaikilla toiminnoilla on kerroinvaikutuksia työnjakoon perustuvassa yhteiskunnassa. Museoiden toiminnasta on saatavana useita tunnuslukuja joille voidaan laskea vaikuttavuuskerroin, esimerkiksi kävijöiden kulutuskerroin (vaikutukset alueen talouteen), saaduista verotuloista arvioidut kertoimet (esim. työllistäminen) tai museoiden alihankintamenoista laskettavat työllistämiskertoimet. Pelkästään kulttuuripalveluista aiheutuvat rahamääräiset kerroinvaikutukset ovat poliittisille päätöksentekijöille kuitenkin ainoastaan tietoa lisääviä kuvauksia, jos välillisiä vaikutuksia ei saada suhteutettua muilta aloilta tehtyihin vaikutustutkimuksiin (Ilmonen 1995).

Pelkkiin taloudellisiin vaikutuksiin keskittyminen on sikäli ongelmallista, että se voi sivuuttaa kaikkein olennaisimmat ilmiöt. Tällöin kulttuurisektorin merkittävimpiä vaikutuksia aiheuttavat erityispiirteet voivat jäädä havaitsematta tai ainakin dokumentoimatta.

Taloudellisten mittareiden etuna on tietenkin niiden antama eksakti määrällinen tieto. Vastaavia kvantitatiivisia indikaattoreita on pyritty luomaan mittaamaan myös muutakin kuin puhtaasti taloudellista hyötyä. Taideorganisaatiot keräävät



toiminnastaan runsaasti kvantitatiivista tietoa (esim. kävijät, hankinnat, näyttelyt, julkaisut jne.). Tämä sinänsä on hyödyllistä tietoa, mutta lukujen merkitys jää irralliseksi jos niitä ei suhteuteta muiden toimijoiden vastaaviin lukuihin tai arvioida esimerkiksi tieteellisten julkaisujen arvoa suhteessa korkeakoulujen tuottamiin vastaaviin tieteellisiin julkaisuihin. Kvalitatiivinen analyysi luo luvuille dynamiikkaa.

Lähteet:

Coalter, Fred: Realising the Potential of Cultural Services. The Case for the Arts. LGA Publications 2001.

Ilmonen, Kari et al.: Kunta ja musiikkijuhlat. Kunnallisalan kehittämissäätiö 1995.

Picard, Robert G. et al.: Means for Overall Assessment of Cultural Life and Measuring the Involvement of the Cultural Sector in the Information Society. Opetusministeriön julkaisuja 2003: 17.

Selwood, S.: The Politics of Data Collection. Cultural Trends 47. Policy Studies Institute, 2002.

Landry, Charles et al.: The Art of Regeneration; Urban Renewal through Cultural Activity. Comedia 1996.

Myerscough, J. et al.: The Economic Importance of the Arts in Britain. Policy Studies Institute 1988.

#### **4.4 Taiteen kulttuurinen vaikuttavuus**

Taiteen vaikuttavuuden kolmas, ja vaikeimmin käsiteltävä ulottuvuus, on sen kulttuurinen vaikuttavuus. Kulttuurinen vaikuttavuus on tosiasiallisesti tässä kuvatuista vaikuttavuuden alueista taideorganisaation toiminnan kannalta sen merkittävin vaikuttavuus, pohja kaikelle toiminnalle. Erityisen merkittävää kulttuurisen vaikuttavuuden arvioiminen on taideorganisaation omasta näkökulmasta, sillä se asettaa tehtävänsä ensisijaisesti kulttuurisena toimijana. Tämä tehtävä manifestoituu nykyisessä poliittisessä keskustelussa esimerkiksi puheena luovasta taloudesta, aineettomasta pääomasta, kulttuuriosaamisesta ja -kasvatuksesta.

Keskeistä on se miten kussakin arvioinnissa "kulttuuri" ymmärretään. Kulttuuri voi ilmetä materiaalisessa (konkreettinen taideteos tai maisema, ihonväri) tai henkisessä (taide-elämys tai maisemakokemus, etninen asenne) olomuodossa (Häyrynen 2004: 15). Kulttuuristen vaikutusten arviointi ei muodostakaan mitään

vakiintunutta tutkimushaaraa, vaan saa hyvin erilaisia alakohtaisia sisältöjä. Se nähdään usein osana yhteiskunnallista vaikuttavuutta, mutta ansaitsee oman tarkastelunsa etenkin taideorganisaation ollessa kyseessä.

Simo Häyrysen mukaan arvioinnin perusedellytyksinä ovat seuraavat:

- \* on pystyttävä muodostamaan toimivat indikaattorit osoittamaan nimenomaan kulttuurista vaikutusta;
- \* on voitava ohittaa kulttuurikäsitteen systeemisdonnaisuudesta johtuvat rajoitukset;
- \* on lähdettävä liikkeelle mahdollisimman paikallisesta kontekstista;
- \* on pystyttävä hahmottamaan kulttuurisesti riittävän kiinnostava asetelma;
- \* on oltava resurssit toteuttaa sekä vaikutusten analyysi että arviointi (Häyrynen 2004: 12).

Samat edellytykset pätevät tietenkin yhteiskunnallisten vaikutusten analyysiin laajemminkin. Indikaattoreilla Häyrynen tarkoittaa kussakin arvioinnissa erikseen määritettäviä indikaattoreita. Hän on kehittänyt kulttuurivaikutusten arviointia varten mallin, jota esitellään tämän tutkimuksen luvussa 8. Sen pohjana on laki ympäristövaikutusten arviointimenettelystä (1994), jossa ympäristövaikutusten arvioinnille on annettu monitieteelliset haasteet. YVA-laissa kulttuuriksi luonnehdittavia ympäristövaikutuksia ovat mm. ihmisten elinoloihin ja viihtyvyyteen, yhdyskuntarakenteeseen, rakennuksiin, maisemaan ja kulttuuriperintöön aiheutuneet välittömät ja välilliset vaikutukset (2§, lainaus Häyrynen 2004: 20-21).

Brittiläinen Demos (tutkijana John Holden) on kehittänyt kulttuuritoiminnan rahoittajien näkökulmasta määritetyn *Cultural Value* -käsitteen, joka pyrkii varsin poikkeuksellisin keinoin ulottamaan taiteen vaikuttavuuden laajemmalle kuin sen

mitattaviin tuloksiin. Demos kritisoi voimakkaasti arviointitutkimuksen keskittymistä vaikuttavuuteen ja katsoo hallinnon tarpeiden liialti dominoivan kulttuurin ja taiteen arvon tarkastelua.<sup>2</sup>

Cultural Value on käsite, joka:

- \* tunnistaa kulttuurikokemuksen affektiivisuuden määrällisten merkitysten ohella; kulttuurin arvo asettuu osin kansalaisten ja osallistujien subjektiiviseksi kokemukseksi;
- \* pyrkii arvioimaan laajaa yhteiskunnallista merkitystä (public value) (tai sen menettämistä), mikä voi johtua julkisesti rahoitettujen tai muiden rahoittajien päätöksistä;
- \* keskittyy (Holdenin muuttumattomiksi katsomiin) julkisiin hyödykkeisiin (kuten tasa-arvo, oikeudenmukaisuus, terveys ja vauraus) pitkän aikavälin tavoitteina, luoden näin kontekstin jossa konkreettisemmat tavoitteet kuten sosiaalisen syrjäytymisen vähentäminen ovat helpommin ymmärrettävissä;
- \* edistää omaan arvoonsa luottavaa "vahvaa kulttuuria" lyhyen aikavälin hyötyyn keskittyvän "heikon kulttuurin" sijaan;
- \* haastaa päättäjät, kulttuuriorganisaatiot ja taiteenharjoittajat yhteistyöhön keskenään;
- \* integroi kulttuurin muuhun julkiseen sektoriin - kulttuuri ei ole erillinen vaan keskeinen osa yhteiskuntaa (Holden 2002).

Hahmoteltu käsite tuntuu hieman ihanteelliselta, mutta sisältää ajatuksen arvojen sisällyttämisestä arviointityöhön. Holdenin mukaan keskeinen tekijä kulttuurin arvon paremmassa hahmottamisessa on tutkimusmenetelmien täsmentäminen. Kaupallisten arvojen (sisältäen myös arvolla mittaamattomat käyttöarvot - mm.

---

<sup>2</sup> "The gathering of evidence about the impact of the sector has assumed centre stage in the management of the subsidised cultural sector in England. It is closely associated with an extension of government control over the sector, and the tendency to value culture for its 'impact' rather than its intrinsic value." (Holden 2002)

vapaa pääsy museoihin - ja ei-käyttöarvot – mm. olemassaolo- ja vaihtoehtoarvo) rinnalle Holden nostaa antropologiasta ja ympäristöajattelusta työvälineitä, joilla taiteen arvoa voi tieteellisesti purkaa.

*Antropologiassa* kulttuuriset arvot on usein määritelty historiallisina (erityinen suhde menneeseen), sosiaalisina (paikkoina ja esineinä, jotka vahvistavat yhteenkuuluvuuden tunnetta), symbolisina, esteettisinä (mikä on kaunista – kuka päättää mikä on kaunista) ja henkisinä arvoina (uskonnollisuus, ylevyys).

*Ympäristöajattelu ja –tiede* puolestaan tulee lähelle taidetta siinä, että kuten luonnonvarat, niin myös kulttuuriset tuotteet ovat uusiutumattomia. Niitä ei voida luoda uudelleen. Huomio tukee myös Suomen perustuslakiin (731/1999) kirjattua periaatetta: *”Vastuu luonnosta ja sen monimuotoisuudesta, ympäristöstä ja kulttuuriperinnöstä kuuluu kaikille”*. Jokaisen suomalaisen oikeus ja velvollisuus on huolehtia ympäristöstään, myös kulttuuriympäristöstään.

Analogiasta voidaan johtaa seuraavia ajatuksia:

- \* velvollisuus huolenpitoon, mikä ilmenee jo kielenkäytössäkin (konservointi, suojelu, huolto, ylläpito)
- \* sukupolvien välinen tasa-arvo (kulttuuriperintö)
- \* hyödynjaon oikeudenmukaisuus
- \* ennakointi
- \* biodiversiteetti; järjestelmän tasapaino ja vastustuskyky perustuu monimuotoisuudelle, mikä takaa sen kyvyn korjata itsensä tarvittaessa. Eliöstön monimuotoisuus on runsain siellä missä erilaisuudet risteytyvät, esimerkiksi ranta-alueilla ja peltojen reunamilla.

Holdenin ja Demoksen ajatukset antavat mielekkään arvoulottuvuuden vaikuttavuuskeskusteluun. Miten näitä tai saman sukuisia argumentteja sitten hyödynnetään itse arvioinnissa, on valintakysymys.

Lähteet:

Holden, John: Capturing Cultural Value. How culture has become a tool of government policy. Demos 2004.

## **5 TAIDEMUSEOIDEN ARVIOINTITOIMINTA**

Tässä luvussa esitellään taidemuseoalan tehtäviä, tavoitteita, suhdetta arviointityöhön sekä käytössä olevaa tutkimusmateriaalia. Tavoitteena on esitellä laajasti ne lähtökohdat, joiden pohjalta mahdolliset yhteiset ja/tai organisaatiokohtaiset arviointityön tavoitteet tulisi tunnistaa. Luvuissa on päällekkäisyyttä tarkoituksellisesti.

### **5.1 Museo 2000 ja museoiden tehtävät**

Museopoliittisessa ohjelmassa *Museo 2000* todetaan, että vaikka museot nähdään yhteiskunnan eri alueilla merkittävänä ja tarpeellisina kulttuurilaitoksina, niiden yhteiskunnallinen rooli ei kuitenkaan ole riittävän vahva, jos sitä verrataan museoille uskottuun vastuulliseen tehtävään.

Toimikunta näkee, että suomalaiset museot ovat viimeisen parinkymmenen vuoden aikana muuttuneet esine- ja kokoelmakeskeisistä laitoksista laaja-alaisiksi kulttuurihistorian, taiteen ja luonnon ilmiöitä sekä ympäristöä säilyttäväksi, tutkiviksi ja esitteleviksi instituutioiksi. Yhteiskunnan muutospaineissa museoita arvioidaan sen perusteella, mikä on niiden kyky tuottaa elämyksiä ja kertoa mielenkiintoisesti asiastaan.

1980-90 -lukujen mukanaan tuomat muutokset ovat olleet nopeita ja voimakkaita, eikä niiden vaikutuksista museotyöhön ja museon perustehtävään ole riittävästi keskusteltu. Muuttuneessa tilanteessa myös museoammattilaisten keskuudessa on hyvin erilaisia näkemyksiä museotyön tavoitteista ja työskentelytavoista, ja yhteinen visio museon tehtävästä on selkiytymätön. Osa museoammattilaisista pitää virheenä museokokemuksen elämyksellisyyden korostamista ja oheistoimintoihin panostamista; koetaan, että museon aktiivinen rooli tapahtumien tuottajana ja markkinoijana vähentää sen arvoa asiantuntijaorganisaationa.

Museo 2000 -kyselyn perusteella maakunnallisten museoiden tehtävät tuntuvat pysyneen 1980-luvun alusta lähtien varsin samankaltaisina: on pysytelty totutuissa toimintamuodoissa ja perinteisissä yhteistyökuvioissa. Valtakunnallisissa erikoismuseoissa vastaavasti toiminta on hyvin kirjavaa, käytetään erilaisia työskentelytapoja ja etsitään perinteiselle museotyölle vieraampiakin yhteistyökumppaneita. Pitäytyminen perinteissä voi johtua siitä, ettei museokentän kokonaistavoite ole kirkastunut; epäselvässä tilanteessa vara on vanhassa parempi.

Museotyön laadun arviointi on nostettu keskustelun aiheeksi samaan aikaan, kun laatuajattelu on levinnyt muuallekin julkisyhteisöihin. Museoiden luonnetta asiantuntijayhteisöinä on korostettu koko 1990-luvun ajan, mutta museoiden menestystä ja merkitystä mitataan ensisijaisesti kuitenkin kävijämäärinä ja medianäkyvyytenä. Sekä museoammattilaisia että museoiden ylläpitäjiä samanaikaisesti tyydyttäviä yhteisiä mittareita on toistaiseksi ollut vaikea löytää.

Museo on tutkimuslaitos, jonka tehtävät voidaan jakaa neljään osaan (Heinonen & Lahti 2001:261):

1. Tallentava instituutio, joka kerää, hoitaa ja asettaa käyttöön aineellista kulttuuri- ja luonnonperintöä.

2. Tieteellinen laitos, joka luo ja käsittelee kokoelmiaan tieteellisten periaatteiden mukaan
3. Kolmas sektori on Opetus ja palvelutoiminta. Näyttelyiden, julkaisujen ja esitelmien avulla tutkimustoiminnalla hankittua tietoa välitetään sekä suurelle yleisölle että asianharrastajille ja yksittäisille tutkijoille.
4. Elämyksien tuottaminen

Nämä tehtävät ja niiden tunnistaminen ovat yksi lähtökohta taidemuseoiden tavoitteita kartoitettaessa. Muita ovat lainsäädännölliset, organisaatiokohtaiset, laajemmat kulttuuripoliittiset, yleisön asettamat sekä taiteeseen ja taiteen kenttään liittyvät tehtävät.

Museo 2000 toteaa arviointityön oleelliseksi. Ohjelmassa mainitaan etenkin museoiden laatutyö sekä VTM:n laadunkehittämisprojekti sen lähtökohtana. Toimikunta esittää, että Museovirasto ja muut museoalan toimijat kehittävät arviointimenetelmiä ja mittareita museolaitoksen sisäisen ja ulkoisen arvioinnin käyttöön (Museo 2000: 77). Museoviraston Keskustelunaloite museoiden arviointitoiminnan kehittämiseksi sekä tämä esiselvitys ovat osa arvioinnin kehittämistyötä.

Lähteet:

Heinonen, Jouko & Lahti, Markku: Museologian perusteet. Suomen museoliitto 2001.  
Museo 2000 – museopoliittinen ohjelma. Komiteanmietintö 31:1999. Yliopistopaino 2000.

## **5.2 Museoviraston keskustelunaloite museoiden arviointitoiminnan kehittämiseksi**

Syyskuussa 2003 asetetun työryhmän laatiman suunnitelman museoiden ulkoisen arvioinnin kehittämiseksi eräänä tavoitteena on ollut synnyttää keskustelua museoalan muutostarpeista. Työryhmä näkee arvioinnin tarkoituksen sen

välineellisyydessä niin keskustelussa museoiden kehitystyössä kuin alan synergiassa laajemmin: arvioinnin toteuttamisessa keskeistä ovat toimialan yhteiset keskustelut, yhteinen oppimisprosessi ja pyrkimys löytää yhteisiä arviointimenetelmiä (Museovirasto 2004:16). Keskustelunaloite esittelee arviointityötä yleensä, arviointiesimerkkejä sekä ehdotuksen museoalan arviointimenetelmäksi, tavoitteena räätälöity itsearviointimalli (MAF). Pääpaino aloitteessa on toiminnan tuloksellisuuden arvioinnissa ja esitellyt menetelmät ovat ensisijaisesti laatuarviointiin kehitettyjä menetelmiä (esim. EFQM- ja CAF-mallit). Vaikuttavuuden arviointi on keskustelunaloitteessa huomioitu ja sisällytetään malliin yhteiskunnallisten, asiakas- ja yhteisöllisen vaikutuksen arviointina. Tässä selvityksessä suositetaan kuitenkin vaikuttavuuden arvioinnin tarkastelemista omana kokonaisuutenaan sen tutkimuksellisten lähtökohtien poiketessa suuresti laatuarvioinnista. Vaikuttavuus on jaettu tässä työssä yhteiskunnalliseksi, taloudelliseksi ja kulttuuriseksi vaikuttavuudeksi, kuten edellä on kuvattu (luku 4).

Arviointityön aikataulu (MAF-arviointimallin pilotoinnin saattaminen päätökseen vuonna 2006 ja museoiden arvioinnin aloittaminen vuonna 2007) on otettu myös tämän työn aikataulun lähtökohdaksi.

Työryhmä katsoo, että arviointitoiminnan kehittämisen kannalta museoiden vahvuuksia ovat

- \* vahva substanssiosaaminen;
- \* hyvä tilastollinen informaatioperusta;
- \* kentän toimijoiden pieni määrä ja hyvä tavoitettavuus;
- \* vanhoja päällekkäisiä menetelmiä ei ole käytössä.

Mahdollisuuksia työn kannalta ovat



- \* Suomen Museoliiton ja Valtion taidemuseon mukanaolo;
- \* Suomen Kuntaliiton panoksen hyödyntäminen;
- \* Muiden toimialojen ja Museoliiton omien arviointia tukevien mallien käyttö;
- \* Museoviraston kokemukset museoiden toiminnan tukemisesta ja tilastoinnista (Museovirasto 2004:15).

Lähteet:

Keskustelunaloite museoiden arviointitoiminnan kehittämiseksi. Museoviraston sisäisen työryhmän muistio 31.5.2004. Museovirasto 2004.

### **5.3 Museoalan selvitykset**

Museoalaa on tilastoitu vuosikymmeniä, joten materiaalia pitkän aikavälin vaikuttavuuden tutkimiseen on olemassa ainakin joistakin näkökulmista. Toimialan virallinen raportointi tapahtuu Opetusministeriölle, joka seuraa museoalan toimintaa toimintakertomusten ja Museoviraston vuosittain tuottaman Museotilaston pohjalta.

Museovirasto julkaisee

- vuosittain tilastotiedot päätoimisesti hoidetuista museoista
- Museotilasto (kootaan vuosittaisten kyselyjen pohjalta viiden vuoden välein; toimii Tilastokeskuksen työn pohjana)
- toiminta-, henkilö-, kunta- ja taloustietoja

Museoliitto puolestaan on tuottanut valtakunnallinen museokävijätutkimuksen vuosina 1984, 1992 ja 2003.

Muilta osin tietojen kerääminen on satunnaista. Tehdyt selvitykset tukevat arviointityön toteuttamista.

### 5.3.1 Kävijä- ja yleisötutkimukset

Museoliiton kolmas valtakunnallinen kävijätutkimus valmistui vuonna 2003. Tutkimuksessa tarkasteltiin museoissa suoritetun kyselylomaketutkimuksen valtakunnallisia ja museoryhmittäisiä jakaumia. Kohteena oli 165 museota. Suomen Gallup Markkinatutkimus Oy (GallupKanava) ja Mobile Mirror Oy (tekstiviestikysely) toteuttivat ohessa omat tutkimuksensa, joilla täydennettiin kuvaa museokävijästä ja ei-kävijästä. Otos oli yhteensä 15 340 henkilöä, otannan laati Tilastokeskus. Tutkimus piirtää eri mittareilla keskimääräisen kävijän muotokuvan ja antaa tietoa kävijäryhmittäin. Tutkimuksen tulkinta taidemuseoalalla on vaikeahkoa, koska tutkimus jakaa taidemuseot valtakunnallisiin keskusmuseoihin, aluetaidemuseoihin ja muihin taidemuseoihin.

Mielenkiintoisen näkökulman kävijätutkimukseen antaa Kehittämisyksikkö Kehyksen teettämä Päivi Karhion ei-kävijäyys –tutkimus (Karhio 2003), joka laajentaa paitsi ymmärrystä taidemuseoiden potentiaalisesta yleisöstä, avaa myös ajatuksia syvempään, puhtaita tilastotutkimuksia yksilökohtaisempaan taiteen vaikuttavuuden tutkimiseen.

Huomioita:

- \* kävijätutkimus lähinnä profiloiva, perinteinen kävijätutkimus, ei kerro syvemmin kävijöiden ja ei-kävijöiden kokemuksesta museoiden kulttuurisesta ja yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta
- \* hyödyllistä alan asiakasvaikuttavuuden arvioinnissa, jos kysely yhtenäinen kaikilla museoilla
- \* vertailu muihin kulttuurialoihin ja kansainvälisiin vastaaviin mittauksiin hyödyksi
- \* Gallup Markkinatutkimuksen kyselyssä mitattiin myös mielikuvia museoista ja niiden tehtävistä. 46% vastaajista oli ei-kävijöitä. Sekä kävijät että ei-kävijät pitivät museoita koko kansalle tarkoitettuina (78%/71%) ja kulttuuriperinnön

säilyttäjinä (75%/70%). Mielikuva- ja arvomittaukset ovat hyödyllisiä yhteiskunnallista ja kulttuurista vaikuttavuutta arvioitaessa.

\* kävijätutkimuksia on hyödyllistä käyttää tiedonkeruun välineinä vaikuttavuuden arvioinnissa.

Lähteet:

Karhio, Päivi: Miten lähestyä käymättömiä? Ei-kävijyyden esitarkastelua asiantuntijahaastattelujen valossa. Tutkimusraportti 2003.

Taivassalo, Eeva-Liisa: Museokävijä. Valtakunnallinen museoiden kävijätutkimus 2003. Suomen museoliitto 2003.

### **5.3.2 Valtion taidemuseon laadunkehittämisprojekti ja Museoliiton laatukilpailu**

Projektin lähtökohtana oli VM:n tuottavuus- ja laatutyön tukihanke (LATU), jonka tiimoilta laadunkehittämisprojekti käynnistettiin vuonna 1995. Keskeiseksi laadunkehittämisessä nähdään tutkimuksessa benchmarking eli vertailu parhaisiin käytäntöihin. Projektissa on määritetty varsin yksityiskohtaisesti organisaatioiden toiminnan laadun kehittäminen (sisäinen ohjaus). Arviointityötä on toteutettu museoissa satunnaisesti, mutta ei järjestelmällisesti tai pitkäjänteisesti.

Hankkeen lähtökohtana toimi vuonna 1989 Britannian museoliiton käynnistämä museotyön sisältöjen ja arvioimistapojen tarkastelu. Hankkeessa päädyttiin olettamukseen, että kokoelmat ovat olennainen osa, joka erottaa museot muista kulttuurilaitoksista. Kokoelmat ovat peruste museon olemassaololle, ja kaikki tavat, joilla niistä levitetään tietoa yleisölle, ovat kommunikaatiota. Katsottiinkin, että taidemuseon pääprosesseja ovat kokoelmien hallinta ja kommunikaatio.

Tukiprosessina oli museon johtaminen. Tärkeänä pidettiin kuitenkin sitä, että jokainen taidemuseo määrittelee omat linjat ja tavoitteet itse. (Tuomaala 1997: 32.)

Suomen museoliiton johdolla on 2000-luvulla saatu myös tietoa itsearviointista ja kokemuksia Euroopan laatupalkintomallin (EFQM) käytöstä museoalalla. Museoalan laatukilpailu järjestettiin ensimmäisen kerran vuonna 2001 pilottimuotoisena. Laatupalkinto on myönnetty Oulun taidemuseolle. Aboa Vetus & Ars Nova -museo ja Hämeenlinnan taidemuseo saivat kunniamaininnan laatukilpailussa vuonna 2001. Tuomariston perusteluissa mainitaan seuraavaa:

*Aboa Vetus & Ars Nova, Turku:*

"Asiakaskeskeisyys sekä asiakkaiden tarpeiden ja odotusten tunnistaminen näkyvät selkeästi museon toiminnassa. Asiakaspalautetta kerätään monipuolisesti ja saadulla informaatiolla ohjataan toimintaa ja vahvistetaan asiakasuskollisuutta. Henkilöstöä koulutetaan asiakaspalveluun ja yhteisiä toimintaohjeita noudatetaan. Asiakas-suhteiden käsittely on säännöllistä. Koko henkilökunta osallistuu asiakastuntemuksen arviointiin ja parantamiseen. Mitatut asiakastyytyväisyyden tunnusluvut ovat hyvällä tasolla."

*Hämeenlinnan taidemuseo:*

"Museon tärkeimmät asiakasryhmät on määritelty ja valinnat on perusteltu. Asiakkaiden tyytyväisyydestä tehdään kirjallisia kyselyjä eri kohderyhmille. Palautetta kerätään sekä suullisesti että kirjallisesti. Henkilöstöä koulutetaan jatkuvasti asiakaspalveluun ja vastualueet on määritelty. Valitusten käsittelylle on menettely, jota sovelletaan. Asiakastuntemusta arvioidaan vuosittain henkilökunnan kokouksissa. Asiakkaiden tyytyväisyyttä koskevia tuloksia seurataan pidemmällä aikavälillä ja verrataan muiden kulttuurikohteiden tuloksiin."

Laatuarviointi, joka keskittyy organisaation toiminnan ja prosessien arvioimiseen, on erotettava vaikuttavuuden arvioinnista. Ero on merkittävä: toiminnan laatua arvioitaessa tarkastellaan sitä mitä onnistuneesti organisaatio jostakin toimesta suoriutuu (excellence) kun taas toiminnan vaikuttavuutta arvioitaessa tarkastellaan

sitä, mitä vaikutuksia toiminnalla on sen ympäristölle (effectiveness). Esimerkiksi sairaalan operatiivista toimintaa voidaan tarkastella, rationalisoida ja uudelleen organisoida laatuarvioinnin tuottamien tulosten avulla, mutta se miten tehokkaasti hoidot auttavat potilaisiin ja miten hyvin sairaala onnistuu tarjoamaan palvelujaan alueellisesti, ovat organisaation toiminnan vaikutuksia, joita voidaan arvioida ja tarkastella, mutta joissa havaittujen puutteiden korjaamiseksi tulee tarkastella organisaation toiminnan *taustalla* olevia lähtökohtia.

Laatuajattelun taustoja, soveltamista taideorganisaatioihin sekä laatufilosofiaa on tarkastellut ansiokkaasti Sami Forsblom pro gradu –työssään (Forsblom 2000).

Huomioita:

\* Sisäinen arviointityö on ulkoisen arvioinnin kannalta merkittävä vastinpari. On myös erinomaista että toiminnan arvioimisen työvälineet ovat näin lähtökohtaisesti määritetyt. Niiden käyttöönotto tulisi tapahtua suunnitelmallisesti ja vaikuttavuuden arviointi tulisi suunnitella siten, että se mahdollisimman hyvin tukisi museoiden itsearviointityötä.

Lähteet:

Forsblom, Sami: Laatufilosofia suomalaisessa taideorganisaatiossa. Arvot ja ideologiat taideorganisaation toiminnan taustalla. Sibelius Akatemia, Arts management pro gradu –tutkielma 2000.

Tuomaala, Seija: Laatu taidemuseotoiminnassa. Valtion taidemuseo 1997.

### **5.3.3 Muu materiaali**

Taidemuseot voivat hyödyntää arviointitutkimuksessa ainakin seuraavista toiminta-alueista systemaattisesti koottua tietoa (tieto kerätään vuosikertomuksiin):

\* lehdistökatsaukset (valtakunnalliset lehdet, alue- ja maakuntalehdet)

\* yleisötutkimukset

- \* mainonta
- \* maininnat ja palkinnot
- \* kokoelmat ja teoshankinnat
- \* näyttelyt kävijämäärineen
- \* museopedagogia
- \* oheishjelmisto (esitelmät, tapahtumat, konsertit, elokuvat)
- \* asiantuntijatehtävät (lausunnot, arvioinnit, maastavientiluvat, edustus hallintoelimissä, esitelmät)
- \* yhteistoiminta (kaupungit, kunnat, valtio, yhdistykset, tutkijayhteisö, taiteilijat, korkeakoulut, kulttuuri-instituutiot, ulkomaiset museot, kirkko, kustantajat, YLE, elokuvat)
- \* julkaisut
- \* tutkimus
- \* dokumentointi
- \* yhteistyöyritykset
- \* taideteoslainat (Suomi, muu maailma)
- \* arkistot
- \* kuvalaitos (kuvapankki, tallennepalvelu, asiantuntijuus)
- \* kirjastot
- \* konservointi
- \* pr-toiminta
- \* lahjoitukset

Lisäksi tutkimuksessa on hyödynnettävissä seuraavat materiaalit ja tutkimusvälineet:

- \* Kulttuuritilastot (seurantatieto pitkältä aikaväliltä)
- \* MEKin matkailututkimukset (Matkailukohteiden kävijämäärät, Matkailu vuonna 2020 –selvitys)
- \* VTM:n toteuttama Taidemuseoiden tunnettuus- ja mielikuvatutkimus (Dagmar),

jossa mitattu kävijyyttä, mielikuvia sekä museoiden spontaania ja tuettua tunnettuutta; laajennettavissa valtakunnalliseksi tutkimukseksi (jo nyt osin sellainen).

Huomioita:

\* On oletettavaa, että kaikki museot eivät kerää vuosikertomustietoja systemaattisesti eikä näin ollen yhteismitallista arviointitietoa ole suoraan saatavana. Kerättävän tiedon rakenne olisi hyvä yhtenäistää ja systematisoida tiedon kerääminen. Tällöin taidemuseotoiminnasta karttuu kattavasti yhtenäistä perustietoa.

\* Tämä tieto antaa hyvän lähtökohdan kvalitatiivisen tutkimuksen suunnitteluun ja sen kentän tunnistamiseen, jolla taidemuseot toimivat

Lähteet:

Kainuun museo, Kajaanin taidemuseo. Toimintakertomus 2003.

Keravan taidesäätiö: Keravan taidemuseo. Toimintakertomus vuodelta 2003.

Mikkelin kaupungin museot. Toimintakertomus 2003.

Porvoon museo, toimintakertomus 2003. Porvoon museoyhdistys ry

Valtion taidemuseon toimintakertomus 2003.

## 5.4 Taidemuseoiden tehtävä, tavoitteet ja erityisluonne

Museolain täydennyksessä 1996 todetaan museoiden yhteiskunnallinen vastuu:

*"Museotoiminnan tavoitteena on ylläpitää ja lisätä kansalaisten tietoutta kulttuuristaan, historiastaan ja ympäristöstään. Museoiden tulee harjoittaa ja edistää alan tutkimusta, opetusta ja tiedonvälitystä tallentamalla, tutkimalla, säilyttämällä ja asettamalla näytteille esineitä ja muuta aineistoa ihmisestä ja hänen ympäristöstään."* (1 luku, Tehtävät ja valtionosuus, 1 §). Museoiden

kulttuuri- ja luonnonperinnön vaalimistehtävä on nähtävä laajasti. Museot jakavat tietoa yhteisestä perinnöstämme ja auttavat ihmisiä tunnistamaan ja käyttämään kulttuuri- ja luonnonperintöä jokapäiväisessä elinympäristössään, ja

edesauttavat tällä tavalla elävän suhteen syntymistä historian ja nykyhetken välillä (Museo 2000: 30).

Taidemuseoiden tehtävät on lisäksi määritelty erikseen niiden toimintaa ohjaavissa laissa ja asetuksissa. Niiden tavoitteet linjataan yleisiä kulttuuripoliittisia tavoitteita tukeviksi. Museoiden toimintamalleissa ja –ympäristöissä, kuin myös resursseissa, on eroavuuksia, jotka tulee huomioida arviointia suunniteltaessa. Kuten edellä on mainittu, museoiden rooli on monikasvoinen: se on tutkimuslaitos, yhteiskunnallinen keskustelija ja vaikuttaja, kasvattaja, kulttuuriperinnön kerääjä, säilyttäjä ja entisöijä sekä muistiorganisaatio. Kukin näistä rooleista asettaa erityyppisiä tavoitteita toiminnalle kuin myös toiminnan vaikutusten tarkastelulle.

#### **5.4.1 Taidemuseoiden tehtävä**

Taidemuseoiden tehtävät on selkeästi määritelty Valtioneuvoston asetuksessa Valtion taidemuseosta (2000, päivitetty 2004) sekä Valtion taidemuseon työjärjestyksessä. Uusi museolaki astuu voimaan vuonna 2005, joka osaltaan määrittää taidemuseoiden tehtäviä. Arviointityössä tulee lähteä siitä, että organisaatioiden strategisessa työssä nämä tehtävät ovat keskeisessä asemassa ja määrittävät toimintasuunnitelmien luomista.

Asetuksen mukaan *Valtion taidemuseon* tulee

- 1) vastata kokoelmien ja tietovarantojen kartuttamisesta, dokumentoinnista, hoidosta ja konservoinnista;
- 2) järjestää koti- ja ulkomaisen taiteen näyttelyitä;
- 3) perehdyttää yleisöä kuvataiteeseen ja lisätä sen tuntemusta taidekasvatuksen avulla;
- 4) järjestää taiteiden välistä ohjelmistoa;



- 5) harjoittaa julkaisutoimintaa;
- 6) toimia maan taidemuseoalan kehittämiseksi yhteistyössä muiden taidemuseoiden kanssa;
- 7) harjoittaa kuvataiteen tutkimusta;
- 8) seurata alan kehitystä, tehdä aloitteita ja esityksiä Suomen kuvataiteen edistämiseksi sekä antaa lausuntoja kuvataiteeseen liittyvistä kysymyksistä;
- 9) ylläpitää ja kehittää taidemuseoalan ja kuvataiteen kansainvälisiä suhteita;
- 10) antaa muille viranomaisille sekä mahdollisuuksien mukaan yhteisöille ja yksityisille henkilöille asiantuntija-apua toimialaansa kuuluvissa asioissa;
- 11) huolehtia muista taidemuseoille säädetyistä tai määrätyistä tehtävistä

Valtion taidemuseon työjärjestyksen (1.6.2002) mukaan *museot* vastaavat toiminta-alueensa

- 1) kokoelmista, näyttelytoiminnasta ja oheisohjelmistosta
- 2) taidekasvatuksesta ja museopedagogisesta toiminnasta
- 3) taiteidenvälisestä ohjelmistosta
- 4) julkaisu- ja tutkimustoiminnasta
- 5) kotimaisesta ja kansainvälisestä asiantuntijatoiminnasta
- 6) yhteyksistä kotimaisiin ja kansainvälisiin kulttuurialan toimijoihin
- 7) viestinnästä ja markkinoinnista
- 8) yritysyhteistyön käytännön toteutuksesta ja toimitilojen vuokrauksesta
- 9) museovalvonnasta ja yleisöpalveluista
- 10) myyntituotteista, niiden jakelusta ja myymäläpalveluista
- 11) kulttuuriesineiden maastaviennin rajoittamiseen liittyvien asioiden valmistelusta ja esittelystä ko. lain mukaisesti

*Kuvataiteen keskusarkisto* osaltaan vastaa

- 1) taidehistoriallisesta asiakirja-arkistosta ja lehtileikearkistosta
- 2) kuva-arkistosta ja audiovisuaalisen aineiston arkistosta
- 3) kuvalaitoksesta
- 4) Valtion taidemuseon kirjastotoimesta
- 5) alansa tutkimus- ja julkaisutoimesta
- 6) alansa kotimaisesta ja kansainvälisestä asiantuntijatoiminnasta
- 7) kuvataiteen dokumentoinnista
- 8) arkistoaineistoonsa perustuvasta näyttelytoiminnasta
- 9) kuvataiteen arkisto- ja kirjastoalan kehittämisestä
- 10) yksikkönsä viestinnästä sekä
- 11) myyntituotteista ja niiden jakelusta

Työjärjestyksessä eritellään lisäksi hallinto- ja palveluyksikön, konservointilaitoksen ja Taidemuseoalan kehittämissyksikön tehtävät.

Lähteet:

Laki Valtion taidemuseosta, päivitetty versio 1.8.2004. N:o 566/2000.  
Valtioneuvoston asetus Valtion taidemuseosta, 1.7.2004, N:o 618/2004.  
Valtion taidemuseon työjärjestys 1.6.2002.

#### **5.4.2 Taidemuseoiden tavoitteet**

Museot ovat muotoilleet operatiiviset tavoitteensa eri tavoin. Tässä luvussa eritellään Valtion taidemuseon ja aluetaidemuseoiden tavoitteita.

Organisaatiotasolle asetettujen tavoitteiden tulee olla arvioinnin lähtökohtana ja siksi niiden tarkasteleminen on välttämätöntä. Myös koko taidemuseoalan yhteiset tehtävät ja tavoitteet tulisi arviointityössä tunnistaa ja artikuloida selkeästi.

Museot osin kokevat, että niiden toiminta ja ympäristön niille asettamat odotukset eivät aina täsmää laissa asetettujen tavoitteiden kanssa. Arviointityö tulee nähdä myös positiivisena mahdollisuutena, ajatusaparaattina, jonka avulla organisaatio

voi täsmentää tavoitteitaan ymmärrettäviksi, organisaation toivomiksi ja toiminnan suunnittelun kannalta konkreettisiksi.

#### **5.4.2.1 Valtion taidemuseo**

Valtion taidemuseon itselleen asettamista arvoista toiminnan vaikutuksiin kytkeytyvät selkeimmin seuraavat:

- \* Me uskomme taiteeseen ja luovuuteen oleellisena osana hyvinvointia (hyvinvointimissio)
- \* Me haluamme turvata Suomen kansallisaarteet ja maan huomattavimman taidekokoelman historiallisen jatkuvuuden (kansallisperinnön säilyttämisen ja tulevan kansallisperinnön keräämisen missio)
- \* Me lupaamme vastata yleisöjemme ja asiakkaittemme odotuksiin ja tarpeisiin (asiakasmissio)
- \* Me olemme toimissamme luotettavia ja helposti lähestyttäviä (avoimuusmissio)

Valtion taidemuseon visiona (Visio 2008) on olla yhteiskunnallisesti tunnustettu toimija; omata rooli suomalaisessa ja kansainvälisessä kulttuurielämässä sekä luovan, monikulttuurisen hyvinvointiyhteiskunnan kehittämisessä. Se haluaa olla toimissaan avoin, analyttinen ja kriittinen keskustelija, innovatiivinen vaikuttaja sekä helposti lähestyttävä ja luotettava yhteistyökumppani. Toiminnan lähtökohtana on yleisölähtöisyys ja saavutettavuus. VTM näkee keskeisenä roolinsa taidemuseokentän koordinaattorina sekä kuvataiteen, taidemuseoalan ja konservoinnin merkittävänä kehittämis-, tieto- ja tutkimuskeskuksena. Visionsa VTM on konkretisoinut toimintastrategiaansa selkeästi. Toimintastrategiasta on tunnistettavissa museolle useita julkisia rooleja, ainakin seuraavat:

- 1) hyvinvointiyhteiskunnan kehittäjä
- 2) verkostojen luoja
- 3) elämysten tuottaja
- 4) kasvattaja (yhteiskunnan ja kulttuurin ymmärrys, hallinta ja arviointi)
- 5) asiakaspalvelija
- 6) kulttuurin tallentaja (muisti) ja tulevaisuuteen katsoja
- 7) julkinen keskustelija

#### **5.4.2.2 Aluetaidemuseot**

Aluetaidemuseotoiminnan muutos on hyvä esimerkki siitä, miten organisaatio hahmottaa tehtävänsä yleisten lainsäädännöllisten ja poliittisten tavoitteiden sekä organisaation itsensä tulkitsemien tarpeiden ristivedossa. *Aluetaidemuseot – tilanne vuonna 2003* –selvitys kuvaa aluetaidemuseotoiminnan muuttuvia tehtäviä ja tavoitteita.

Aluetaidemuseotoiminnan tavoitteena on kuvataidepalvelujen avulla herättää myönteisiä asenteita kuvataidetta ja taidemuseotoimintaa kohtaan sekä lisätä tietoutta kuvataiteesta. Tehtäviin kuuluvat myös kuvataiteen asiantuntijapalvelut, mm. näyttelytoimintaan liittyvät tekniset kysymykset ja julkisten taidekokoelmien hoitoon liittyvät asiat. Taidekasvatus- ja neuvontatehtävien lisäksi aluetaidemuseo kartoittaa ja tutkii toiminta-alueensa kuvataidetta.

Aluetaidemuseotoiminnan toiminnassa on lähtökohtana useimmiten paikallisuuden rinnalla valtakunnallinen ja kansainvälinen yhteistyö. Alueelliset toimirajat eivät ole kiinteät, vaan kumppaneita etsitään laajalta alueelta, eri kulttuuritoimijoista ja eri yhteiskunnan sektoreilta. Toiminnalle ominaista on aktiivinen yhteys taiteilijakuntaan ja taiteilijajärjestöihin.

Alueelliset vastuut ja painopisteet vaihtelevat suuresti eri alueiden kesken. Siellä missä edelleen on vähän ammatillisesti hoidettuja taidemuseoita ja -kokoelmia on aluetaidemuseolla merkittävä alueellinen vastuu verrattuna niihin alueisiin, joissa on useita menestyviä ja erikoistuneita museoita.

Museoilla on erilaiset resurssit ja painopisteet, eikä yhtenäisten tehtävien ja painopisteiden asettamista nähdä perustelluksi. Autonomisuutta korostetaan ja toiminta rinnastetaan teattereiden ja orkestereiden toimintaan.

Lain säätämät aluetaidemuseoiden tehtävät ovat:

- museotoiminnan edistäminen
- alueellinen yhteistyö
- taideteoskokoelmat
- näyttelytoiminta
- museopedagogia ja kiertonäyttelyt (nyt: saavutettavuus ja esteettömyys)
- keskusrekisterit ja arkistot

Aluemuseot näkevät, että uusia toiminta-alueita on kuitenkin syntynyt, näistä merkittävimpiä

- tutkimuksen edistäminen yhteistyössä yliopistojen ja muiden oppilaitosten kanssa
- erikoisasiantuntemus julkisen taiteen hankinnoissa, ylläpidossa, huollossa ja konservoinnissa
- talletus- ja lainauslogistiikan kehittäminen
- verkkopalveluiden ja sisältötuotannon kehittäminen
- taiteen dokumentointia laajemmin kuvataiteen ohella
- konservointikeskusten perustaminen (palvelujen myynti)
- kansainvälisen kulttuurivaihdon lisääminen

Huomioita:

\* Aivan kuten toteuttamiskelpoisessa toimintasuunnitelmissa ei voida kerätä kaikkia strategisia tavoitteita yhdellä kertaa samalle lautaselle, ei myöskään arvioinnissa voida näin edetä. Arvioinnissa tulee edetä alueittain ja suunnitella tutkimustyö pitkälle aikavälille.

\* Vaikka arvioinnin toteuttamisessa on mielekästä lähteä organisaatiokohtaisesta työstä, tulee tunnistaa koko taidemuseoalalle yhteisiä vaikutuksia, jotta yhteiskunnallinen, taloudellinen ja kulttuurinen vaikuttavuus saadaan luotettavasti valtakunnallisesti arvioitua.

Lähteet:

Ketonen, Helka: Aluetaidemuseot - tilanne vuonna 2003. Valtion taidemuseo, Taidemuseoalan kehittämissyksikkö KEHYS, Selvityksiä 1/2003.

#### **5.4.2.2.1 Opetusministeriön aluestrategia 2003-2013**

Opetusministeriön aluestrategia vuosille 2003-2013 vaikuttaa taidemuseoiden tavoitteiden painotuksiin, etenkin aluetaidemuseoiden tavoitteita pohdittaessa. OPM:n aluekehittämisen vision mukaan Suomessa tulee olla korkealaatuiset, maan kaikki alueet kattavat koulutus-, tutkimus- ja kulttuuripalvelut, jotka edistävät kansalaisten ja yhteiskunnan hyvinvointia ja tasa-arvoa sekä ottavat huomioon toimintaympäristön muutokset.

Ministeriö näkee, että kulttuurin taloudellista ja sosiaalista merkitystä on alettu korostaa perinteisempien merkitysten ohella. Samalla taidetarjonta ja erilaiset palvelut on alettu nähdä tekijöinä, jotka määrittävät alueiden ja paikkakuntien arvostusta, vetovoimaa ja asemaa kulttuurien kohtaupaikkana. Perinteisiä merkityksiä ovat kulttuurin esteettinen itsearvo (taiteet), kulttuurin asema kansakunnan muistina (kulttuuriperintö) sekä taiteet ja kulttuuri kansallisen identiteetin tunnusmerkkeinä (taidelaitokset, muistomerkit, kansainvälisesti

tunnustetut teokset ja taiteilijat) (OPM 2003:12).

Kansallista innovaatiopolitiikkaa on lavennettava taiteen ja kulttuurin suuntaan myös aluetasolla. Poliitiikan tavoitteeksi on asetettava luova hyvinvointiyhteiskunta, jossa taide on keskeinen osa aluetta uudistavaa ja kehittävää innovaatioperustaa, uuden tiedon, taidon, osaamisen ja hyvinvoinnin kokonaisuutta, jossa tunnustetaan myös pysyvät kulttuuriset arvot (OPM 2003:29).

EU:n alue- ja rakennepoliitiikan uudistamiskeskusteluissa on nostettu esille teemoja, joiden OPM näkee soveltuvan kulttuuri-, liikunta- ja nuorisopolitiikan toimialojen aluekehittämisen toimenpiteiden yhteydessä tarkasteltavaksi:

- 1) aluetalouksien kasvun ja kilpailukyvyn vahvistaminen kehittämällä ja hyödyntämällä alueiden innovaatorakenteita ja osaamispotentiaalia
- 2) yritysten toimintaympäristön kehittäminen, koulutukseen ja tutkimukseen liittyvät toimenpiteet, työvoiman osaamistason nostaminen ja työmarkkinoiden toimivuuden parantaminen sekä alueiden saavutettavuuden parantaminen

Aluestrategian strategiset linjaukset museoiden ja kulttuuriperinnön osalta ovat (OPM 2003:24-25)

#### 1) Alueellinen museotyö

\* laaditaan toimintasuunnitelma osana museopoliittista strategiaa alueellisen museotyön ja paikallismuseoiden kehittämiseksi

\* tarkistetaan museolain uudistamisen yhteydessä maakuntamuseoiden ja aluetaidemuseoiden tehtävät ja niiden resursointi

\* pyritään korottamaan valtionosuuden pohjana olevien henkilötyövuosien määrä valtion talousarviossa todellisen henkilötyövuosimäärän tasolle ja pyritään

tarkistamaan henkilötyövuoden yksikköhinta määräajoin vastaamaan todellisia kustannuksia

## 2) Alueellinen toimipisteverkko Museovirastolle

\* pyritään siirtämään kulttuuriympäristöjen suojeluun liittyviä tehtäviä hoidettavaksi aluetasolle. Museovirastolle pyritään luomaan sitä varten kymmenen toimipisteen verkosto.

\* perustetaan toimipisteet mahdollisuuksien mukaan maakuntamuseoiden yhteyteen. Tavoitteena on lisätä valtakunnallisten asiantuntijapalveluiden saatavuutta ja täydentää maakuntamuseoissa olevaa osaamista.

## 3) Kulttuuriperintöaineistojen saatavuus digitaalisessa muodossa

\* edistetään kulttuuriperinnön digitaalisten palvelujen ja sisältöjen edellyttämien digitaalisten aineistojen luomista ja tuotteistamista tukemalla kansallisomaisuuden perusdigitoitihankkeita kirjastojen, arkistojen, museoiden ja kulttuuriympäristöjen alueilla.

\* tuetaan museoiden, arkistojen ja kirjastojen aineistojen saattamista digitaaliseen muotoon tehtyjen priorisointisuunnitelmien pohjalta

\* panostetaan määrätietoisesti museoammattilaisten jatko- ja täydennyskoulutukseen. Museoalan peruskoulutuksen tulee vastata museoalan uudistuvia tarpeita.

\* Luodaan muistiorganisaatioiden yhteinen hakujärjestelmä. Ensimmäisessä vaiheessa kehitetään museoiden yhteinen hakujärjestelmä Suomen museot -online täydentämään museoiden ja arkistojen olemassa olevia järjestelmiä.

\* toteutetaan kansallisten muistiorganisaatioiden, museoiden, arkistojen ja kirjastojen digitoitisuunnitelmat, joilla merkittävä kulttuuriomaisuus sekä erityyppiset kokoelmat saatetaan kansalaisten saataville. Lisäksi sisältötuotannon ja palveluiden tuotteistamiselle luodaan kotimarkkinoiden ja viennin edellytyksiä.



Lähteet:

Alueiden vahvuudeksi. Kulttuuri-, liikunta- ja nuorisopolitiikan aluekehittämisen toimenpideohjelma – linjauksia ja painopisteitä vuosille 2003-2013. Opetusministeriön julkaisuja 2003: 22.

### 5.4.3 Taidemuseoiden erityisluonne

Edellä on kuvattu taidemuseoiden tehtäviä lainsäädännön ja museoiden omasta näkökulmasta. Taidemuseoiden yhteinen käsitys on, ettei museoalan yleinen kuvaus ole riittävä taidemuseoiden tarpeisiin. Ala näkee, että erottavana tekijänä on museoiden läheinen toiminta taidekentän kanssa. Taidemuseoiden toiminta vertautuu myös taideorganisaatioihin, kuten teattereihin ja kaupunginorkestereihin.

Helena Sederholmin selvityksessä *Taiteen tulkkina* (2001) taidemuseotoiminnan erityislaatua määritettäessä koetaan tärkeäksi taiteen merkityksen avaaminen; taidetta eivät ole esineet, vaan henkinen aktiivisuus, jonka ne katalysoivat (Sederholm 2001: 35). Toiminnan ero mielletään voimakkaaksi erityisesti kulttuurihistoriallisiin museoihin nähden: "kulttuurihistorialliset museot ovat keskittyneet esineisiin ja paikkakunnan ja alueen historian esittelyyn. Niitä leimaa perinne, katse menneeseen. Taiteeseen ja taidemuseoihin kuuluu liike ja muutos, katse eteenpäin. ...taiteen näkökulmasta kansallisuus ja paikallisuus eivät ole samanlaisia arvoja kuin kulttuuriperinnön kannalta." (Sederholm 2001: 35). Alan omakuvaa leimaa irtiotto museaalisuuteen (eilen, tänään, huomenna – nyt!). Taidemuseoiden taidelaitosluonne korostuu ('osana taidemaailmaa') ja näyttelytoimintaa pidetään vilkkaampana kuin muilla museoilla.

Ymmärrys taidemuseoiden yhteiskunnallisesta roolista on taidemuseoiden ammattilaisten keskuudessa vaihteleva; käsite 'yhteiskunnallinen' mielletään epämääräiseksi. Yhteiskunnalliseksi toiminnaksi mielletään paikalliseen ja

alueelliseen kulttuurikeskusteluun osallistuminen ja itse museon olemassaolo mielletään sellaisenaan kulttuuripoliittiseksi kannanotoksi. Museoiden roolia ajankohtaisten asioiden käsittelijänä ja keskustelun katalyyttinä pidetään tärkeänä.

Taiteelle annetut korkealentoiset tehtävät maailmankuvan muodostajana ja elämän laadun parantajana pitäisi pystyä konkretisoimaan ja argumentoimaan paremmin, jos niihin halutaan vedota (Sederholm 2001:52).

Vaikuttavuuden arviointityöhön ryhdyttäessä on ensimmäisiä tehtäviä tunnistaa niin yksittäisten taidemuseoiden kuin taidemuseoalan tehtävät ja tavoitteet siten, että toimiala ja organisaatiot kokevat voivansa niihin sitoutua. Tehtävien ja tavoitteiden tunnistaminen liittyy keskeisesti alan strategiatyöskentelyyn.

Lähteet:

Helena Sederholm: Taiteen tulkkina. Selvitys taidemuseoiden erityisluonteesta. Kulttuuri-liikunta- ja nuorisopolitiikan osaston julkaisusarja Nro 5/2001. Opetusministeriö 2001.

## **6 VAIKUTTAVUUDEN ARVIOINTI RINNAKKAISILLA SEKTOREILLA**

Esimerkeissä esitellään arviointityön lähtökohtia sekä arviointitapauksia museoalaa sivuavilta sektoreilta. Samalla kuvataan eri organisaatioiden suhdetta arviointityöhön sekä siihen mitä vaikuttavuuden arvioinnilla ymmärretään. Osa tiedoista on saatu sähköposti- tai puhelinkeskusteluissa ja näin saatu informaatio saattaa kuvata haastateltavan henkilön omaa käsitystä organisaationsa arviointityöstä, sen laadusta tai tarpeesta.

Esimerkeistä käy ilmi organisaatioiden erilainen kyky ja motivaatio arviointityöhön. Eräillä alueilla (etenkin korkeakoulut) arviointityö on pitkälle kehittyntä, toisaalla työssä otetaan ensi askelia. Ymmärrys toiminnan ja vaikuttavuuden arvioinnin eroista eivät ole täysin täsmentyneitä ja tutkimuksia tehdään varsin eri lähtökohdista ja erilaisin menetelmin.

## 6.1 Korkeakoulut

Korkeakoulujen arviointineuvoston, KKA:n perustyökalu on arviointimenetelmä, jota käytetään korkeakoulutuksen arvioinnissa eri puolilla maailmaa ja joka vastaa Euroopan neuvoston suositusta 98/561/EY.

Arviointineuvosto perustettaessa arviointitoiminnan toimintatavaksi vakiintui eurooppalaiseen arviointimalliin perustuva lähestymistapa, joka koostuu neljästä osasta: kansallinen koordinoiva elin – itsearviointi – arviointivierailut – julkinen raportointi. Suomessa arvioinneilla ei ole merkittävää rahakytettä, sillä opetusministeriö käyttää vain laatuyksikköarviointien tuloksia kriteerinä tuloksellisuusrahaa jaettaessa (Korkeakoulujen arviointineuvosto 2004: 30).

Yksinkertaisimmillaan itsearviointi toteutetaan siten, että valitut koulutusohjelmat/ yksiköt vastaavat ennalta määriteltyihin kysymyksiin ja luovat oman itsearviointiraporttinsa, minkä jälkeen raportit toimitetaan arviointiryhmälle. Monipuolisuutta arviointeihin on saatu käyttämällä erilaisia itsearviointitekniikoita, kuten portfolioita ja vastavuoroisia arviointeja. Viimeksi mainittua käytettiin opintojen ohjauksen arvioinnissa, jossa korkeakoulujen henkilökunta ja opiskelijat laativat omat itsearviointiraporttinsa, joita he vaihtoivat ja kommentoivat kirjallisesti sekä keskustellen. Prosessissa oli mahdollista korostaa korkeakoulun henkilökunnan ja opiskelijoiden välistä dialogia ja arvioitavan teeman yhteisöllistä kehittämistä.

Arviointivierailut toteutetaan siten, että ulkoinen arviointiryhmä vierailee arviointiin osallistuvissa korkeakouluissa tai koulutusohjelmissa. Vierailut sisältävät yleensä johdon, opetushenkilöstön ja opiskelijoiden haastattelut sekä tutustumisen opetus- ja oppimisympäristöön. Arviointiryhmä antaa myös suullisen palautteen koulutusyksiköille. Vierailuissa on entistä enemmän korostettu kommunikatiivista

arviointia, jossa painotetaan haastateltavien vuorovaikutusta (Korkeakoulujen arviointineuvosto 2004: 31).

Taidemuseoiden kannalta mielenkiintoisinta ovat korkeakoulujen aluekehitysvaikutukset. Ammattikorkeakoulujen aluekehitysvaikutuksen huippuyksiköt valittiin toista kertaa vuonna 2003. Seuraavia arviointiperusteita ja arvioinnissa painotettavia seikkoja tuli käyttää huippuyksikköjen valinnassa:

- 1) Ammattikorkeakoulun rooli alueen innovaatioympäristöissä.
- 2) Aluekehitystoimintaan liittyvien prosessien tarkoituksenmukaisuus, suunnitelmallisuus ja tehokkuus.
- 3) Ammattikorkeakoulun toiminta-alueellaan saavuttamat alueelliseen vaikuttamiseen ja työelämäyhteyksiin liittyvät tulokset ja näytöt.
- 4) Ammattikorkeakoulun strategian kehittyneisyys.
- 5) Ammattikorkeakoulun kyky arvioida omaa aluekehitystoimintaansa, sen kehittämistä ja toiminta-alueensa tarpeiden selvittämistä sekä saatujen tietojen hyödyntämistä.
- 6) Ammattikorkeakoulun saavuttamat korkeakoulun sisäiset synergiaedut ja niiden hyödyt aluekehitysvaikutuksessa (Impiö 2003).

Arviointiperusteissa tärkeäksi nähtiin aluekehitystehtävän toteuttaminen ammattikorkeakoulun koko koulutustehtävän laajuisena toimintana. Uutena elementtinä mukaan nousi ammattikorkeakoulun rooli alueensa innovaatiojärjestelmässä. Arviointikohteiden rajauksesta keskusteltaessa pohdittiin mm. ammattikorkeakoulun eri toimintojen suhdetta aluekehitystehtävässä ja sitä, miten näiden painottaminen suhteutuu em. vaatimukseen koko koulutustehtävän laajuisesta toiminnasta. Alueiden erilaisuuden ymmärtäminen nousi keskusteluissa myös vahvasti esille. Todettiin, että alueiden erilaisuus vaikuttaa oleellisesti siihen, mikä on tuloksekasta toimintaa milläkin alueella ja mitä siellä on mahdollista

toteuttaa. Tärkeänä lähtökohtana aluekehityksen arvioinnissa pidettiin sitä, että ammattikorkeakoulun toiminta tuli suhteuttaa sen alueen tarjoamiin edellytyksiin. Erityisesti esillä oli pääkaupunkiseudun muista poikkeavien olosuhteiden huomioiminen ja ymmärtäminen. Muina aluetyypeinä esille nousivat muut kasvukeskukset, alueet joilla toimii yliopistoja tai muita ammattikorkeakouluja sekä alueet, joilla ammattikorkeakoulu on ainoa korkeakoulu.

Arviointi toteutettiin siten, että korkeakoulut kirjoittivat itse arviointilautakunnalle esityksen annettujen ohjeiden mukaan. Tämän jälkeen arviointi tehtiin kaksivaiheisesti (Impiö 2003: 14):

- 1) vierailukohteet valittiin ammattikorkeakoulujen esitysten perusteella,
- 2) lopullinen valinta tehtiin esityksen ja vierailun perusteella.

#### **Esimerkki korkeakoulujen itsearvioinnista: Kuopion yliopisto**

Vuoden 1998 arvioinnin toteutuksessa käytettiin itsearviointia, joka tehtiin Suomen laatupalkintokriteeristön itsearviointikysymysten pohjalta. Kuopion yliopiston strategiseen kehittämiseen tuli mukaan joka tasolle sekä alueellinen vaikuttavuus että kokonaisvaltainen laadunkehittäminen. Itsearviointiraportista tuli arvokas työkalu sisäiseen kehittämistyöhön. Arviointiryhmän kansainvälinen näkökulma sekä kolmen yliopiston yhtäaikainen arviointi toi strategioiden tarkasteluun Benchmarking-elementin.

> 1998 arviointityön merkitys näkyi heti ensimmäisen ohjelmakauden käynnistyessä.

Kuopion yliopistolla valmius nopeasti käynnistää alueen menestymisen kannalta tärkeitä hankkeita.

> 2003 aiheeseen palattiin ajatuksella ja omia saavutuksia tarkasteltiin uudelleen. Uusia kehittämisalueita tunnistettiin.

> Strategia täsmentyi arviointiin kootun tiedon pohjalta

> Yhteistyötä yliopistokeskusten ja Pohjois-Savon kuntien kanssa selkiinnytettiin

> Yliopiston ja alueen ammattikorkeakoulun yhteinen alustrategia sai arvioinnista hyvän pohjan.

> Hallinnonuudistuksessa yliopiston rakenteita on muokattu ja toimintatapoja selkeytetty (Nerg 2003)

Korkeakoulujen halukkuus ja kyky alueelliseen yhteistyöhön on merkille pantava tekijä myös taidemuseoiden näkökulmasta.

Lähteet:

[http://europa.eu.int/eur-lex/pri/en/oj/dat/1998/l\\_270/l\\_27019981007en00560059](http://europa.eu.int/eur-lex/pri/en/oj/dat/1998/l_270/l_27019981007en00560059)

<http://www.kka.fi>

Ilmavirta: Lahdessa toimivien korkeakoulujen alueellisen vaikuttavuuden arviointi. Korkeakoulujen alueellinen rooli ja sen arviointi - seminaari 10.12.2003. (ppt-esitys)

Impiö, I. et al: Ammattikorkeakoulut aluekehittäjinä. Ammattikorkeakoulujen aluekehitysvaikutuksen huippu yksiköt 2000-2004. KAK 12:2003.

Korkeakoulujen arviointineuvoston toimintakertomus 2003-2004.

Council recommendation of 24 September 1998 on European cooperation in quality assurance in higher education. (98/561/EC)

Nerg, Päivi: Yliopiston alueellisen roolin arviointi. Case Kuopion yliopisto. Korkeakoulujen alueellinen rooli ja sen arviointi - seminaari 10.12.2003. (ppt-esitys)

## 6.2 Taidekorkeakoulut

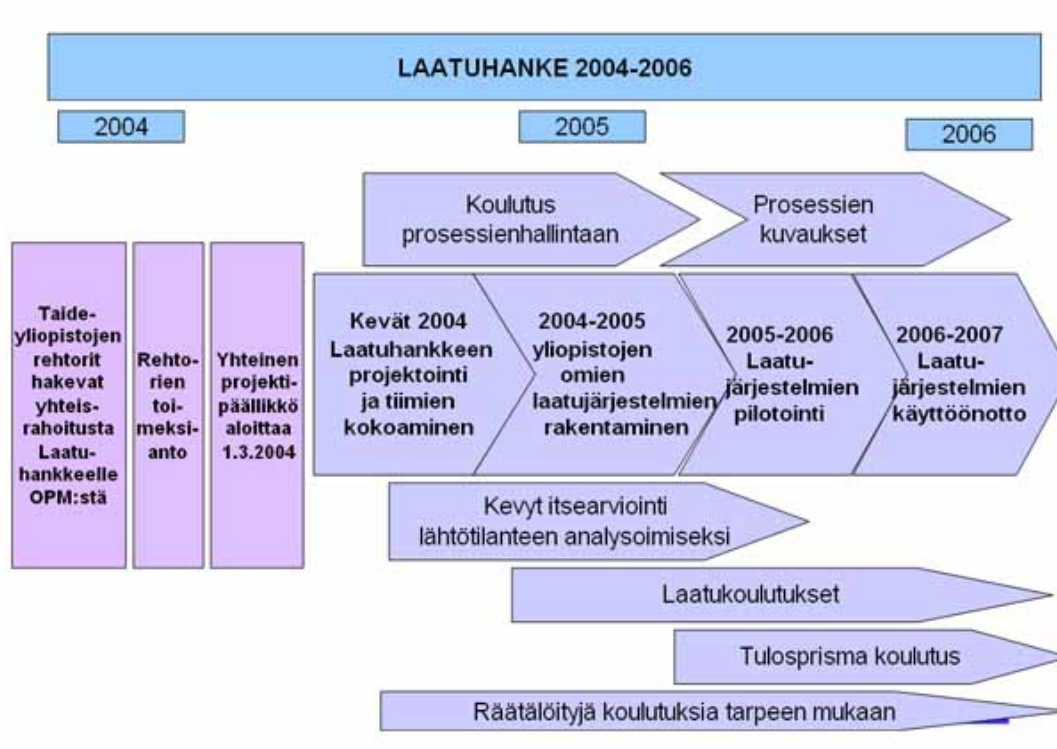
Taidekorkeakoulujen arviointityössä lähdetään liikkeelle hieman toisin kuin Korkeakoulujen arviointineuvoston työssä. Korkeakoulut määrittävät itse omat arviointitarpeensa ja arviointityössä on edetty eri tavoin eri oppilaitoksissa. Yhteiseen laatutyöhön on kuitenkin ryhdytty ja taidekorkeakoulujen kesken tehdään yhteistyötä laadunkehittämisessä (Taideyliopistojen Laatu-hanke), jossa painopiste on organisaatioiden sisäisen ohjauksen kehittämisessä laatuajattelun keinoin. Laatu-hanke on taideyliopistojen yhteinen hanke vuosille 2004-2006, jonka rahoittajana on opetusministeriö yhdessä korkeakoulujen kanssa. Hankkeen tavoitteena on

- 1) ymmärrys laatutyön ja yliopistojen tulosten välisestä yhteydestä koko yhteisössä
- 2) systemaattisen mallin luominen laatuarviointiin ja työkalujen haltuunotto ja
- 3) ydinprosessien (tutkimus, opetus, opiskelu, taiteellinen toiminta ja yhteiskunnalliset palvelut) ja tukipalvelujen toiminnanohjauksen laadun ja vuorovaikutuksen parantaminen.

Hankkeeseen kuuluu mm. koulutustoiminta, jossa tarjotaan korkeakoulujen henkilökunnalle kursseja projektityössä, bsc-työvälineissä, strategiatyössä, benchmarking-toiminnassa, prosessihallinnassa ja itsearviointissa. Hanketta hallinnoidaan 3 tason työelimissä:

- 1) Johtoryhmä (rehtorit ja hallintojohtajat)
- 2) Ohjausryhmä (hallintojohtajat + 1-2 laatuvaastaavaa / yliopisto)
- 3) Yliopistojen omat laatutiimit (5-10 henkilöä)

Alla kuvio laatuhankkeen etenemisestä:



Taideyliopistojen Laatu-hanke on hedelmällinen vertailukohta myös taidemuseoiden yhteiselle laatutyölle.

Lähteet:  
<http://www.teak.fi/laatuhanke>

### 6.2.1 Taideteollinen korkeakoulu

Taideteollisessa korkeakoulussa toiminnan laadun mittaamisessa arvioidaan oltavan pitkällä ja kaikki yliopiston yksiköt ovat läpikäyneet itsearviointin, josta kokemukset ovat myönteisiä.

TaiKin keskeisinä yhteiskunnallisina tehtävinä nähdään yksilöiden kilpailukyvyn vahvistaminen (sijoittuminen työmarkkinoilla) ja toisaalta yritysten kilpailukyvyn kohentaminen (yritysten pysyminen Suomessa, kasvu, kansainvälistyminen). Merkittävänä yhteiskunnallisena haasteena nähdään tuotantorakenteiden muuttumiseen reagoiminen, painopisteen siirtyessä materiaalisesta tietoon perustuvaan tuotantoon. Asiakaslähtöinen ajattelu on laatuajattelun myötä ulotettu koko organisaation toimintaan.

Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden eri muotoina hallintojohtaja Pekka Saarela mainitsee aluevaikuttamisen (esimerkkinä korkeakoulun rooli Helsingin seudun innovaatioaseman vahvistajana Arabianranta-hankkeessa), yliopiston tekemät poliittiset ohjelma- ja keskustelualoitteet (esim. rooli taide- ja taiteilijapolitiikan tavoiteohjelman käynnistymisessä), kansainvälinen yhteistyö (opiskelija- ja tutkijavaihto) ja eettiset vaikuttavuuskysymykset (esim. ympäristölähtökohtien ja ikärakenteen muutoksen huomioiminen koulutuksessa). Keskeisenä vaikuttavuuden arvioinnin lähtökohtana Saarela pitää poliittisen tason tavoitteiden tunnistamista ja arviointikohteiden määrittämistä näiden tavoitteiden mukaisesti.

Lähteet:

TaiKin hallintojohtaja Pekka Saarela, keskustelu 30.11.2004



## 6.2.2 Teatterikorkeakoulu

Teatterikorkeakoulun arviontityö keskittyy toiminnan laadun arviointiin. Koulutuksen arvioinnin ensimmäinen vaihe on valmistunut, toisessa vaiheessa arvioinnissa ovat sidosryhmät.

TeaKin arviointiprojekteja tätä selvitystä kirjoitettaessa ovat:

- 1) Itsearviointi – Teatterikorkeakoulu organisaationa:  
Räätälöity EFQM-mallinen kysely henkilökunnalle, osa taideyliopistojen Laatu-hanketta (raportti 2005)
- 2) Työhyvinvointi – Teatterikorkeakoulu työpaikkana:  
VM:n työolobarometrin pohjalta räätälöity kysely (ei julkinen)
- 3) Benchmarking – vertaiskehittäminen:  
vertailuteemoina opinto-, henkilöstö-, talouspalvelut sekä johto ja kirjasto (tekeillä, ei julkinen)
- 4) Koulutuksen arviointi – koulutus ja opetussuunnitelmat:
  - \* syvähaastattelut laitoksittain
  - \* tavoitteena nykyhetken tietoa opetuksesta ja koulutuksesta
  - \* menetelminä teemahaastattelu ja fenomenografia (haastattelujen purkaminen; fenomenografia tarkoittaa ajattelussa ilmenevien maailmaa koskevien käsitysten, kokemusten ja ilmiöiden laadullista tutkimusta)
  - \* haastatteluista tunnistettiin toiminnan vahvuudet (esim. opettajat, ilmapiiri, produktiotoiminta), kehittämiskohteet (esim. opetuksen sirpaleisuus, liian suuri opetuksen määrä) ja tavoitteiden arviointi
  - \* arviontityö jatkuu sidosryhmäarviointina ja arvioinnin sisällyttämisellä osaksi koulutuksen laatujärjestelmää
- 5) Toiminnanohjaus – tuloksellisuus:

- \* osa tilinpäätöstä
- \* keskeisinä arviointituloksina koulutuksen (edellä) ja opiskelijavalintojen arviointi sekä laatujärjestelmän kuvaus (laadittu Korkeakoulujen arviointineuvoston kartoitusta varten; pääpaino arvioinnin järjestelmällisyyden ja dokumentoinnin kehittämisessä)
- \* vaikuttavuuden osalta tilinpäätöksessä tarkastellaan tutkinnon suorittaneiden työllistymistä ja alueellista sijoittumista sekä yhteiskunnallisen vaikuttavuuden otsakkeen alla opetushenkilökunnan julkista toimintaa, opiskelijoiden toimintaa oppilaitoksen ulkopuolella, koulutusyhteistyötä sekä henkilökunnan luottamustoimia.

Lähteet:

Jännes, Laura: Teatterikorkeakoulu. Koulutuksen arvioinnin loppuraportti 2003. Teatterikorkeakoulu 2004.

Kirje, TeaKin suunnittelupäällikkö Riitta Heinämaa 1.12.2004.

Tilinpäätös 2003. Teatterikorkeakoulu 2003.

### **6.2.3 Sibelius Akatemia**

Sibelius Akatemiassa on jossain määrin tehty laatu- ja arviointityötä. Keskeinen esimerkki arvioinnista on kurssitutkintojen arviointikäytäntö, joka pohjautuu noin 100 vuotta käytössä kehittyneeseen järjestelmään. Toiminnan laadun järjestelmällistä kehittämistä on myös aloitettu (taideyliopistojen Laatu-yhteistyö) ja yliopistossa on käynnistetty koulutuksen laatuhanke. Vaikuttavuuden arvioinnista on käyty runsasta keskustelua, mutta itse arviointityötä ei ole tehty.

Lähteet:

Sähköpostikeskustelu Riitta Korpipää - Matti Haapoja, erikoistutkija, Sibelius-Akatemia

### 6.3 Taidelaitokset

Suomen Kansallisteatteri eikä Kansallisooppera ole toteuttanut vaikuttavuuden arviointia. Arviointitutkimusta ei myöskään ole suunnitteilla tätä tutkimusta kirjoitettaessa.

Lähteet:

Sähköpostikeskustelu 15.11.2004 Riitta Korpipää - Pekka Kauranen, hallintojohtaja, Kansallisooppera

Sähköpostikeskustelu 26.1.2005 Riitta Korpipää – Marja-Liisa Nevala, pääjohtaja, Kansallisteatteri

### 6.4 Kirjastolaitos (peruspalvelujen arviointi)

Kirjastotoimen vaikuttavuuden arviointi vuosille 2004-2007 on määritetty selkeästi Kunnallistalouden ja hallinnon neuvottelukunnan arviointijaoston tuottamassa peruspalvelujen arviointisuunnitelmassa (Kunnallistalouden ja -hallinnon neuvottelukunta 2003).

Kirjastolain mukaan arvioinnin tarkoituksena on parantaa kirjasto- ja tietopalvelujen saatavuutta ja tukea niiden kehittämistä. Arvioinnin avulla seurataan yleisten kirjastojen kirjasto- ja tietopalvelujen toteutumista sekä palvelujen laatua ja taloudellisuutta. Kirjastopalvelujen valtakunnallisesta arvioinnista päättää opetusministeriö. Kirjastolain mukaan ministeriö vastaa arvioinnin toteutuksesta yhdessä lääninhallitusten kanssa.

Kirjaston yleiset tavoitteet liittyvät toimintaympäristöstä nouseviin paikallisiin palvelutarpeisiin, esimerkiksi taajama-asteeseen, elinkeino- ja ikärakenteeseen, oppilaitosten määrään jne. Lisäksi linjataan tavoitteet esimerkiksi seutuyhteistyölle ja muiden hallintokuntien kanssa tehtävälle yhteistyölle, kuten kirjaston ja koulun yhteistyölle.

Peruspalvelujen arviointisuunnitelma vuosille 2004-2007 asettaa kirjastotoimessa hallitusohjelman ja hallituksen strategia-asiakirjan määrittämiksi valtakunnallisiksi arviointikohteiksi

- 1) monipuoliset ja laadukkaat kirjastopalvelut koko maassa;
- 2) laajakaistayhteyksien edistäminen;
- 3) verkkopalvelujen asiointipaikkojen järjestäminen;
- 4) tiedon ja kulttuurin saatavuuden vastaavuus tietoyhteiskunnan tarpeita vastaavaksi.

Arviointiaineisto kootaan pääsääntöisesti opetusministeriön vuosittain julkaisemista kirjastotoimen perustilastoista. Kirjastostrategian 2010 mukaan tavoitteena on tehdä valtakunnallinen tutkimus kirjasto- ja tietopalvelujen nykytilasta.

Kirjastopalvelujen toteutumista arvioidaan vuosittain saavutettavuuden ja laadun näkökulmasta sekä soveltuvin kohdin tarkastellaan kuntien välistä yhteistyötä. Vuonna 2003 kirjastopalveluissa arvioidaan kirjahankintoja, vuonna 2004 digitaalisia aineistoja sekä vuonna 2005 kirjastojärjestelmiä ja niihin liittyviä digitaalisia ja mobiilipalveluja. Kirjahankintojen arviointiaineisto saadaan tilastoaineistosta. Kahden muun arvioinnin aineisto hankitaan kirjastoille tehtävän kyselyn avulla.

Lähteet:

Kirjastostrategia 2010. Tiedon ja kulttuurin saatavuuden politiikka. Opetusministeriö 1:2003.  
Peruspalvelujen arviointisuunnitelma vuosille 2004-2007. Kunnallistalouden ja -hallinnon neuvottelukunta 3.12.2003.

## 6.5 Kuntien kulttuuritoimi

Kunnat ovat arvioineet eri alojen toimintaa 1990-luvun lopulta alkaen. Kirjastojen ja opetustoiminnan arviointi on ollut lakisääteistä vuodesta 1999 alkaen. Suomen Kuntaliitto teki kunnille vuonna 2003 kulttuurikyselyn, jossa selvitettiin mm. kuntien kulttuuripoliittisten ohjelmien laatimista ja tavoitteiden asettamista. Kyselyssä kartoitettiin tapoja, joilla kulttuuritoimen tavoitteet asetetaan, onko niitä ylipäänsä asetettu (84% kunnista visio ja tavoitteet ovat olemassa), onko käytössä kulttuuripoliittinen ohjelma (13% kunnista on olemassa ohjelma) ja mitä arviointikäytäntöjä on olemassa (24% kunnista ei arviointia tehdä, muilla käytäntöinä kyselyt, itsearviointi, osallistujamäärien mittaukset, kuntalaisten palaute ja muut tutkimukset).

Lähteet:

Lovio, Maisa et al.: Arjen kulttuuria – tietoa kuntien kulttuuritoiminnasta. Suomen Kuntaliitto 2004.  
Sivistystoimen arvioinnin indikaattori – keskustelunaloite 23.8.2003.

## 6.6 Esimerkkejä toteutetuista arvioinneista ja tutkimuksista

Esimerkkien tavoitteena on esitellä eri tapoja toteuttaa arviointitutkimuksia ja niiden tuottamaa informaatiota. Esimerkeistä käy ilmi se, että systemaattisia kulttuurin vaikuttavuuden arvioinnin malleja ei Suomessa juurikaan ole käytössä, yhtenäisimmin toteutettuja vaikuttavat olevan kävijä- ja mielikuvatutkimukset. Vastaavia taloudellisen vaikuttavuuden arviointeja ei Suomessa ole tehty kuin Iso-Britanniassa. Myöskään systemaattista, toimintaan sisällytettyä arviointitoimintaa ei ole toistaiseksi tehty. Arviointien keskinäinen vertaileminen on vaikeaa.

### 6.6.1 Suomen taidetoimikuntalaitosta koskeva kansainvälinen arviointi

Jotta taidetoimikuntalaitoksen kehittämistarpeista ja -mahdollisuuksista saataisiin myös ulkopuolisen silmin nähty kuva, opetusministeriö päätti teettää siitä kansainvälisen arvioinnin. Arviointi on selkeästi rajattu organisaatioiden toimintaa tarkastelevaksi.

Suomen taidetoimikuntalaitosta koskeva kansainvälinen arviointiraportti lähtee liikkeelle siitä toteamuksesta, että hallitukset ovat viime vuosina alkaneet kiinnittää entistä enemmän huomiota niihin rakenteisiin ja toimintatapoihin, joilla julkisia varoja jaetaan taiteen ja kulttuurin edistämiseen sekä määrärahojen tehokkaisiin jakomekanismeihin, jotka pystyvät mahdollisimman hyvin vastaamaan kulttuuripolitiikan tavoitteisiin ja uusiin haasteisiin.

Yleisinä huomioina asiantuntijat kirjaavat seuraavat näkökohdat:

- \* Taidetoimikuntajärjestelmästä puuttuu riittävä yhtenäisyys.
- \* Taiteen keskustoimikunta, valtion taidetoimikunnat ja alueelliset taidetoimikunnat eivät nivoudu hyvin toisiinsa. Tästä seuraa, että jotkut tehtävät hoituvat, toiset eivät.
- \* Vaikka kyse on suhteellisen pienestä menoerästä valtion kulttuurimäärärahojen joukossa, tämä yhteen nivoutumisen puute näyttää johtavan päällekkäiseen työhön valtion taidetoimikuntien ja alueellisten taidetoimikuntien kesken. Molemmat jakavat apurahoja taiteilijoille.
- \* Samaan aikaan jotkut alueelliset toiminnot eivät pääse kehittymään.
- \* Taidetoimikuntajärjestelmän vastuualue edustaa vain pientä osaa taiteen ja kulttuurin kirjosta Suomessa mitä tulee sekä politiikan tekemiseen että erityisesti rahoitukseen.

Opetusministeriön politiikkaa ja ohjausotetta koskevana huomioina asiantuntijat esittävät, että ministeriön tulisi olla nykyistä aloitteellisempi ja strategisempi, mikäli se haluaisi täyttää tehtävänsä hallinnonalansa suunnittelijana hallituksen ja toimeenpanevan tason välissä. Sen pitäisi ilmaista selvemmin poliittiset tavoitteet ja asemoida taidepolitiikkansa laajempaan kulttuurin ja julkisen sektorin viitekehykseen. Ministeriö olisi valmis delegoimaan enemmänkin tehtäviä taidetoimikuntalaitokselle, toteavat asiantuntijat, mutta edellyttävät, että ministeriön täytyy sisällyttää tulossopimukseen relevantteja ja mitattavia tulostavoitteita taidetoimikuntalaitokselle.

Arviointi esittää työssä eri tapoja joilla kehittää taidetoimikuntajärjestelmää paremmin palvelemaan taiteiden, taiteilijoiden, taideyleisön ja hyvän hallinnon etuja.

Lähteet:

An International Evaluation of the Finnish System of Arts Councils. Helsinki: Ministry of education, 2004: 3.

### **6.6.2 Finland Festivals ja kulttuuritapahtumien arviointi**

Finland Festivals ry teetti Taloustutkimus Oy:llä touko-syyskuussa 2004 festivaalitutkimuksen vaikuttajilla. Tavoitteena oli selvittää festivaalien vaikutuksia omassa toimintaympäristössään, alueellisella ja valtakunnallisella tasolla. Kohderyhmänä olivat vaikuttajat (370 taidetoimikuntien, TE-keskusten, median, yritysten, maakuntaliittojen edustajaa). Tutkimuksessa selvitettiin vaikuttajien mielikuvia festivaaleista ja festivaaleja yhteistyökumppaneina.

### 6.6.3 Kuhmon kamarimusiikkifestivaali

Festivaali ei ole toteuttanut omaa vaikuttavuusarviointia. Se oli kuitenkin mukana edellä mainitussa Finland Festivalin teettämässä selvityksessä (TOY 2004). Kuhmo oli myös mukana Timo Cantellin vuonna 1993 tekemässä Musiikkijuhlien yleisöt - selvityksessä (kävijäkysely).

Cantellin tutkimuksessa tarkasteltiin myös kulttuuritapahtumien taloudellista vaikuttavuutta. Hänen mukaansa kulttuuritapahtumien tulot eritellään yleensä seuraavasti (vrt. edellä taloudellinen vaikuttavuus, Coalter):

- välittömät tulot (liittyy suoraan festivaaliorganisaation toimintaan, esim. lipputulot)
- välilliset tulot (hyötyjänä järjestelypaikkakunta; ruoka, majoitus, muut palvelut)
- seurannaistulot (tulot, jotka hyödyttävät paikallistaloutta välittömien ja välillisten tulojen kautta)

Cantellin mukaan välillisten ja seurannaistulojen arvioiminen on haasteellista ja niitä helposti liioitellaan. Taloudellinen nettovaikutus on vaikea erottaa, koska päällekkäisvaikutuksia on usein hankala erotella toisistaan. Esimerkiksi Kuhmon kamarimusiikkifestivaalin vaikutusta Kuhmon majoituspalveluiden käyttöön on vaikea erottaa siitä mitä se olisi ilman festivaalia, olkoonkin että festivaalin vaikutus on merkittävä.

Taloudellisen ja imagollisen vaikutuksen arvioidaan olevan matkailutuloina n. 2,5 milj. euroa vuodessa, julkisuutena yli 400.000 pmm koti- ja ulkomaisissa lehdissä vuodessa (minkä lisäksi julkisuus radiossa, televisiossa, kirjoissa ja äänitteinä), kuhmolaisten työntekijöiden palkkoina sekä festivaalin ja musiikkikurssien ostoina n. 300.000 euroa vuodessa.



Toiminnanjohtaja Tuulikki Karjalaisen mukaan yleiset imagohyödyt ovat ilmeisiä. Kulttuuri- ja erityisesti musiikkipainotus Kuhmon kehityksessä poikkeaa kaikista Kainuun kunnista. Vaikutus elinkeinorakenteeseen on edelleen meneillään, voidaan kuitenkin sanoa että kaari puhtaasta taiteesta talouteen tulee näkyviin. Ongelmina Karjalainen näkee mediateknologian hyödyntämiseen liittyvän asenteellisen muutoskitkan ja toisaalla myöhään heränneen alueellisen kilpailun, joka hidastaa festivaalin kehitystä (Karjalainen 2004).

Lähteet:

Cantell, Timo: Musiikkijuhlien yleisöt. Kaustinen, Kuhmo, Viitasaari. Tilastotietoa taiteesta Nro 7, Taiteen keskustoimikunta 1993.

Karjalainen, Tuulikki: Kamarimusiikki tapahtuman kehitysvaikutukset Kuhmossa. Pohdintaa ja arviointia. Kuhmon Kesäakatemia 1.5.2004

Puhelinkeskustelu Riitta Korpipää - Tuulikki Karjalainen, Kuhmon kamarimusiikkifestivaalin toiminnanjohtaja

#### **6.6.4 Lappeenrannan Linnoituksen restaurointityön arviointi**

Lappeenrannan Linnoituksen restaurointityön (kesti pitkälti kolmatta kymmenettä vuotta) valmistuttua teetettiin arviointi työn vaikuttavuudesta. Tutkimus koostui asiakaskyselystä ja yrityskyselystä. Asiakaskysely tehtiin lappeenrantalaisille ja Lappeenrannan lähestystöllä asuville sekä kaupungissa vieraileville, yrityskysely Linnoitusalueella toimiville yrityksille. Indikaattoreina asenteiden, arvojen ja uskomusten muutokset. Ensimmäiset kyselyt tehtiin tätä tutkimusta varten. Materiaalin vertailuaineistona olivat varhaisemmat artikkelit ja asiakirjat.

Rakentamisen välittömänä vaikutuksena ilmeni yleinen Linnoituksen arvostuksen nousu: "kun kansallinen viranomaistaho (Museovirasto) arvostaa kulttuuriperintökohdettamme restauroimalla sen, joten mekin arvostamme sitä". Välillisesti restaurointi on muokannut asenteita Linnoituksen suhteen: "en yleensä pidä venäläisestä linnoituksesta, mutta kyllä restaurointi saa näyttämään sen aika hienolta ja olen ylpeä, että se on kaupungissamme" (Niinisalo 2004: 108).

Vierailijoilta kysyttiin vierailutiheyttä, vierailun tarkoitusta ja kohteen merkitystä (matkailuvaltti, alueen viihtyvyys), tarjonnan laatu ja määrä, tunnettuus, restaurointityön vaikutukset (onnistuneisuus, vaikutus kaupunkiin). Yrityksiltä ja asukkailta kysyttiin alueella asumiseen ja toimimiseen liittyviä asioita.

Restauroinnin taloudellista vaikuttavuutta tutkittiin mm. alueen kiinteistöjen arvon muutoksena (ei havaittavissa). Tutkimus yhdisti normaalia kävijyystutkimuksen kvalitatiiviseen haastatteluiden ja tekstien analyysiin.

Lähteet:

Niinisalo, Suvi: Takapihasta kaupungin helmeksi. Lappeenrannan Linnoituksen restaurointityön vaikutustutkimus. Etelä-Karjala -instituutti. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Raportti 1. 2004.

### **6.6.5 Kunta ja musiikkijuhlat -tutkimus**

Poikkitieteellinen, tutkimusotteeltaan kriittinen ja monimetodinen Kunta ja musiikkijuhlat –tutkimus (1995) tarkastelee keskipohjalaisten musiikkijuhlien - Toholammin Harmonikkaviikon, Lohtajan kirkkomusiikkijuhlien ja Kaustisen kansanmusiikkijuhlien - taloudellisia, yhteisöllisiä ja henkisiä vaikutuksia.

Tutkimuksessa analysoitiin diskurssianalyttisesti haastattelu- ja kirjoitusmateriaalia. Se sisältää myös yleisötutkimuksen (imago-, sosiaaliset, henkiset ja taloudelliset vaikutukset), yritystutkimuksen sekä arvioinnin juhlien taloudellista vaikuttavuudesta.

Diskurssianalyttisesti käsitelty materiaali koostui ensisijaisesti juhlia käsittelevistä, juhla järjestäjien keräämistä lehtiartikkeleista. Sekä haastattelu- että kirjoitusmateriaalin luokittelussa, analysoinnissa ja raportoinnissa käytettiin haastattelurungosta pelkistettyä ja muokattua teemarakenetta:

- musiikkijuhlien luomiskertomukset
- imagokertomukset
- kertomukset musiikkijuhlien yhteisöllisistä vaikutuksista
- Kertomukset musiikkijuhlien taloudellisista vaikutuksista
- Kertomukset musiikkijuhlien taloudellisista edellytyksistä

### Tutkimuksen päätelmiä:

\* Keskipohjalaisten musiikkijuhlien ylläpitämisestä, suunnittelusta ja/tai järjestelyistä vastaavien *avainhenkilöiden puheista* on luettavissa voimakas valistuksellinen ja kulttuuridemokratiaa myötäilevä aspekti mutta myös hengissä pysymisen kannalta välttämätön, kilpailuhenkinen selviytymistarina. *Lehtikirjoittelussa* ja avainhenkilöiden kertomuksissa musiikkijuhlat ovat olleet ja ovat edelleen osa maaseutukuntien selviytymisstrategiaa yhteiskuntarakenteellisten ja diskursiivisten muutosten pyörteissä. Musiikkijuhlista kumpuavat kuntien myönteinen imago, yhteisöllinen elinvoima ja monipuoliset kulttuuriset identiteettiainekset tarjoavat kuntalaisille henkisiä ja aineellisia lähteitä.

\* Musiikkijuhlien *yleisökyselyissä* tulee ilmi, että myös tapahtumien kävijät - sekä kotikuntalaiset että ulkokuntalaiset - asettautuvat hyvin selvästi kannalle, jonka mukaan kulttuuritapahtumat ja kyseiset keskipohjalaiset musiikkijuhlat välittävät myönteisen mielikuvan tapahtumakunnasta. Niinikään kulttuurin ja musiikkijuhlien henkiseen ja yhteisölliseen merkitykseen uskotaan melko yleisesti. Sen sijaan juhlien konkreettista innovaatiohyötyä on jo vaikeampi tunnistaa: abstrakti henki ei välttämättä käänny yksintein kouriintuntuvaksi suoritukseksi tai aineeksi.

\* Keskipohjalaisten musiikkijuhlien talousdiskursseissa hallitsee optimismi, johon sisältyy näkemys kulttuurin taloudellisista ja työllistävästä vaikutuksista. Taloudellinen argumentaatio pysyttelee kuitenkin jokseenkin realistisissa mittakaavoissa: kertomuksissa Kaustisen kansanmusiikkijuhlat esiintyvät rahasampona ja merkittävänä työllistäjänä, Lohtajan ja Toholammin juhlat puolestaan vaatimattomampina hyödyn tekijöinä. Joka tapauksessa yrityselämän nivominen entistä kiinteämmäksi osaksi musiikkijuhlia koetaan kaikilla tahoilla toivottavana.

Lähteet:

Ilmonen, Kari et al.: Kunta ja musiikkijuhlat. Kunnallisalan kehittämissäätö 1995.

## 7 KANSAINVÄLISET MALLIT JA ESIMERKIT

Kansainvälisten taidemuseoiden ja kulttuurihankkeiden vaikuttavuusarviointien ja arviointimenetelmien esittelyä.

### 7.1 National Museum Directors' Conference

The National Museum Directors' Conference on toteuttanut joukon valtakunnallisia museoalan selvityksiä ja arviointeja. NMDC edustaa Iso-Britannian kansalliskokoelmia. Mukana ovat Englannin, Skotlannin, Walesin ja Pohjois-Irlannin kansallismuseot, kolme kansalliskirjastoa ja kansallisarkisto (the National Archives). Se on riippumaton keskustelu- ja yhteistyöelin.

*Valuing Museums* (Travers 2004) on kansallismuseoiden taloudellisesta ja yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta tehty arviointi. Alla lyhyesti tutkimuksessa esille nostettuja seikkoja sekä tutkimustuloksia.

- tutkimus on tuotettu varhaisempaan tutkimukseen nojautuen (jota ei ole laajalti saatavana, painotus taloudellisen vaikuttavuuden case-tutkimuksissa), toteuttamalla paneelikeskusteluja ja kyselyitä
- työn lähtökohtana ovat toimintatukea myöntävän poliittisen hallinnon tarpeet
- julkinen tuki tulisi suhteuttaa paitsi kävijämääriin myös museoille annettuun monikasvoiseen rooliin (harvalla yksityisellä yrityksellä yhtä laaja tehtäväkenttä)
- museon tuottavuuden arvioinnin tulisi tapahtua panos/tuotos –mallilla
- Iso-Britanniassa museoiden uutena toiminta-alueena on entisten teollisuuskaupunkien elvytyshankkeet, joissa museoilla on merkittävä taloudellinen ja sosiaalinen rooli

### Taloudellinen vaikuttavuus

- NMDC:n jäsenten kokonaisliikevaihto 2003-2004 oli £715 miljoonaa, luku vertautuu Britannian teatterilaitoksen lipunmyyntiin samana aikajaksona
- suurimpien museoiden liikevaihto vastaa suuriin yrityksiin, yliopistoihin ja menestyksekkäimpiin jalkapalloseuroihin
- taloudelliseen vaikuttavuuteen kuuluu lipputulojen (lkv) lisäksi myös kerrannaisvaikutukset talouteen (etenkin ulkomaisten kävijöiden tuomat tulot); kävijän kulutuskäyttäytymistä tutkimuksessa kertoimena käytetty varovaisena pidettyä 1.5 – 1.7 kerrointa; museot ovat eräs Iso-Britannian merkittävimmistä turistiattraktioista
- (välitön) kokonaistyöllistäminen saadaan selville työntekijöiden lukumäärällä, välillinen työllistämisaikutus eri kertoimin

### Kulttuurinen ja sosiaalinen vaikuttavuus

- talousalueiden jälleenrakennus ja elvyttäminen (Tate, Liverpool, Manchester)
- teoslainat ja kiertonäyttelyt kotimaassa sekä ulkomailla (esim. Natural History Museum:n näyttelykiertue Dinosaurs – Eggs and Babies, jonka kansainvälinen kiertue avattiin Suomessa, Heurekaassa vuonna 2001)
- alueellinen keskittyminen (Lontoon alueelle) on voimakkaasti kritisoitu, mutta keskittyminen tuo myös etuja alueen tullessa houkuttelevammaksi – ”kokonaisuus on suurempi kuin osiensa summa”
- museot ovat osa luovaa taloutta
- kulttuurisektoreiden vuorovaikutus vilkasta; museot tekevät runsasta yhteistyötä esimerkiksi huonekalu- ja vaatesuunnittelijoiden sekä elokuva- ja tv-teollisuuden kanssa. Myös uudenlaisia yhteistyömuotoja kehitetään, esimerkkinä Tate Modernin ja Lontoon yliopiston yhteistyössä luotu lukutaitoa kehittävä Visual Paths –ohjelma, jolla lapsia innostetaan kiinnostumaan sanoista kuvien avulla
- tutkimus ja koulutus (julkaisujen määrä)

- ajatus yhteiskunnallisesta osallistumisesta noudattelee yritysmaailmassa vallalla olevaa "corporate social responsibility" ajattelua. Museoilla on jo määritelmällisesti yhteiskunnallinen tehtävänsä, mutta yhteiskunnallinen osallistuminen ei tähän tehtävään itsestään selvänä sisälly. Museoiden 'jalkautuminen' valtakunnallisesti ja museoiden edustajien jäsenyys erilaisissa päättävissä ja hallinnollisissa elimissä ovat esimerkkejä tästä työstä.
- myös uudet yleisöt on otettu vahvemmin toimintaohjelmiin, esimerkkeinä etniset vähemmistöt ja vähävaraiset

Lähteet:

International Dimensions. NMDC 2002.

Museums and Galleries: Creative Engagement. NMDC 2004.

National Dimensions. NMDC 2004.

National Museums and Galleries: The Impacts and the Needs. NMDC 2004.

Netful of Jewels. New Museums in the Learning Age. NMDC 1999.

Travers, Tony & Glaister, Stephen: Valuing museums. Impact and innovation among national museums. NMDC 2004.

## 7.2 American Association of Museums

AAM:n Museum Assessment Program (MAP) on arviointiohjelma, joka on luotu yhdysvaltalaisten museoiden itsearviointiin ja itseopiskelun välineeksi.

Arvioinnissa tarkastellaan sitä miten museo palvelee yleisöään, sekä viestii ja tekee yhteistyötä yhteisönsä ja yleisönsä kanssa. Arviointi suoritetaan kolmessa vaiheessa:

- 1) itsearviointina
- 2) vertaisarviointina (arviointiryhmän vierailu, mukana myös muiden museoiden henkilökuntaa)
- 3) toimeenpanona (arvioinnissa pyritään selkeisiin toimenpide-ehdotuksiin)

Arvioinnissa korostuu kollegiaalisuus ja siinä lähdetään arvioinnista organisaation oppimisprosessina. Työtä täydentää MAP:n tuottama materiaali, joka ohjaa museoita arvioinnin läpi sekä suositusaikataulu, mikä ryhdyttää etenemistä. Valmismateriaali sisältää itsearviointia varten tuotetun työkirjan (self-study workbook), joka sisältää sanallisia ja määrällisiä kuvailutehtäviä sekä valintatehtäviä. Myös itsearviointiin sisältyvä yleisötutkimus on ohjeistettu.

Lähteet:

Museum Assessment Programiin liittyvä materiaali, ohjeistus ja workbook-materiaali. Materiaali päivitetty 2004. <http://www.aam-us.org/museumresources/map/index.cfm>.

### **7.3 Tate Modern**

Tate Modernin rooli alueellisena talouden elvyttäjänä on ollut merkittävä. Museo on ollut esimerkillinen taloudellinen ja sosiaalinen hanke, jonka esimerkkiä on Iso-Britanniassa kopioitu myös muihin hankkeisiin (Liverpool, Manchester).

McKinsey & Company toteutti vuosi Tate Modernin avaamisen jälkeen (2001) arvioinnin museon taloudellisesta vaikuttavuudesta. Ensimmäisen vuoden aikana museo oli noussut Englannin kolmanneksi suosituimmaksi turistikohteeksi ja Lontoon South Bankin (Southwark) alueen vetonaulaksi, joka houkutteli vierailijoita aiemmin syrjässä olleelle alueelle. Taloudelliset vaikutukset ylittivät odotukset merkittävästi.

Tate Modernin arvioitu tuotto oli noin 100 milj. puntaa, joista 50-70 miljoonaa kohdistui Southwarkin alueelle (ennakkoarvioluvut vuodelta 1997 vastaavasti 50 milj./16-35 milj. puntaa). Museo on luonut n. 3000 uutta työpaikkaa Lontooseen, itse Tate Moderniin 467 työpaikkaa. 30% henkilökunnasta on kotoisin Southwarkin alueelta. Alueen hotelli- ja ravintola-alan arvioitu työllistävä vaikutus on ollut n. 1800 uutta työpaikkaa. Kiinteistöjen arvo ja kaupallisten sijoitusten määrä on

noussut Southwarkissa keskimääräistä nopeammin kuin muualla Lontoossa, uusia yrityksiä perustetaan alueelle myös runsaammin.

Toimintakertomuksessa (Tate Report 2002-2004) Tate Modern arvioi toiminnassaan merkittäväksi mm. seuraavaa:

- \* yhteistyö taiteilijoiden ja eri organisaatioiden kanssa lisääntynyt ja tiivistynyt
- \* live-ohjelmisto osoittautunut suosituksi
- \* Untitled space esittelee tuntemattomia taiteilijoita
- \* Sisääntuloaulasta (Turbine Hall) on tullut Lontoon merkittävimpiä julkisia tiloja. Samalla tila tarjoaa ainutlaatuisen haasteen taiteilijoille.
- \* verkkopalveluiden merkitys kasvanut (palkittu BAFTAlla 2003), 3,4 miljoonaa vierailijaa
- \* oma tulojen hallinta Tate Members –ohjelmalla ja omalla yritystoiminnalla (Tate Enterprises). Kustantamistoiminta ja catering-palvelut kasvaneet ja tehostuneet.
- \* Tate Boat, joka kulkee Tate Modernin ja Tate Britainin välillä, aloitti liikennöinnin toukokuussa 2003. Ulko- ja sisäpintojen suunnittelu Damien Hirstin.

Lähteet:

Assessing the Economic Impact of Tate Modern. McKinsey & Company 2001.  
Tate Report 2002–2004

## 7.4 Muita esimerkkejä

- \* Guggenheim Bilbao on museon avaamisesta 1997 tuottanut vuosittain tutkimuksen museon ja sen toiminnan taloudellisista vaikutuksista Baskimaan alueella. Tutkimuksen metodina käytetään museolle luotua makrotaloustieteellistä mallia. Museon tuoma suora taloudellinen hyöty Bilbaolle on vuoteen 2003 mennessä ollut 318 miljoonaa puntaa ja hyöty Baskimaan alueelle vuosittain yli 100 miljoonaa puntaa.



\* Liverpoolin kaupunki valmistautuu Euroopan kulttuuripääkaupunkivuoteen 2008 huolellisesti etukäteen. Juhlavuoteen valmistava ohjelma on aloitettu vuonna 2003, jolloin myös mittava hankkeeseen sisältyvä arviointitutkimus on käynnistetty. Tutkimusohjelman tavoitteena on tuottaa tietoa, joka mahdollistaa kulttuuripääkaupunkivuoden vaikuttavuuden maksimoinnin. Tietoa kerätään kaikessa toiminnassa, päätöksenteko on avattu myös kaupunkilaisille ja arvioinnista on tehty jo nyt syklinen prosessi, jossa toimintaa kehitetään koko ajan kulttuuripääkaupunkivuoden tavoitteet mielessä. Arvioinnin tavoitteista lisätietoja liitteessä 2 ja tiedonkeruussa käytetyistä metodologioista liitteessä 3.

\* Louvren taloudellisesta ja sosiaalisesta vaikuttavuudesta ei löytynyt arviointia. Louvren verkkosivuilla ovat esillä toimintakertomukset usealta vuodelta, joista alla tiivistetysti eriteltynä vuoden 2003 toimintakertomuksen sisältö:

- 1) Kävijämäärät
- 2) Kävijäanalyysi
  - tunnettuus, ikäjakauma, kotipaikka, sosiaalinen status
- 3) Näyttelyt ja muu julkinen toiminta
  - tilastot näyttelyittäin, työpajoittain, vierailuittain ja muiden kulttuuritapahtumien mukaan
- 4) Erityisryhmien huomiointi
  - vammaisryhmät, erityisryhmät, perheet
- 5) Yhteiskuntasuhteet
  - aktiviteetit yritysten työntekijöille, matkailuteollisuus
- 6) Pedagogia
  - museon järjestämät ryhmät, luennot
  - luennot korkeakouluissa

7) Julkaisut ja muu viestintä

- tieteelliset, näyttelyjulkaisut, vierailuun liittyvät julkaisut, audiovisuaaliset ja multimedijajulkaisut
- verkkopalvelut ja niiden käyttö
- audio-oppaat

8) Museo julkisissa viestimissä

9) Museon toiminta muualla Ranskassa ja ulkomailla

Lähteet:

European Capital of Culture 2008. Socio-Economic Impact Assessment of Liverpool's Bid. Liverpool City Council 2003

Impact of the Activities of the Guggenheim Museum Bilbao in the economy of the Basque Country during the year 2003.

Rapport d'activité du musée du Louvre 2003.

## **8 VAIKUTTAVUUDEN ARVIOINTI: TOTEUTUS**

Arviointityötä suunniteltaessa on huomioitava rinnakkaiset hankkeet ja tavoiteohjelmat:

- \* Taidemuseoiden omaan toimintaan sisältyvä strategiatyö
- \* Uusi museolaki 2005
- \* Museovirasto: Keskustelunaloite museoiden arviointitoiminnasta 2004
- \* Museoliitto: Museoalan laatukilpailu
- \* Suomen Kuntaliiton arviointityö
- \* Taidekorkeakoulujen Laatu-hanke
  
- \* Opetusministeriön hankkeet:
  - kuntien kulttuuripolitiikan seuranta ja arviointi
  - taide- ja taiteilijapolitiikan seuranta ja arviointi
  - CUPOREn hankkeet, mm. tuleva julkaisu eri toimialojen arvioinnista
  - Tilastokeskuksen kanssa kehitettävät indikaattorit vaikuttavuuden arvioinnille

- OPM:n aluestrategia 2003-2013 (Alueiden vahvuudeksi), joka sisältää aloitteen luoda toimintasuunnitelma alueellisen museotyön ja paikallismuseoiden kehittämiseksi
- Kansallisen luovuusstrategian laatiminen

## 8.1 Arvioinnin tilaajan rooli ja vastuu

Tilaajan on kyettävä asettamaan realistisia tavoitteita arviointitutkimukselle. Tutkimus on nähtävä vain yhtenä osana johtamista ja päätöksentekoa palvelevaa asiantuntijainformaation kokonaisuutta. Realistisuus ja selkeästi määritellyt arvioinnin tavoitteet helpottavat myös arvioijan tai arvioijien työtä (Uusikylä 1999:27).

Tilaajan tulee selvittää itselleen ja perustella organisaatiolle seuraavat kysymykset:

1. Mitkä ovat perusteet/syyt arvioinnin tekemiselle?
2. Mihin arvioinnin tuloksia aiotaan käyttää? Kuka/ketkä tuloksia hyödyntävät?
3. Mitkä ovat arvioinnin tavoitteet? Miten tavoitteet operationalisoidaan?
4. Millaista yhteistyötä tarvitaan: eri viranomaisten kesken sekä tilaajan ja tutkimuksen tekijöiden kesken?
5. Miten arvioinnin toimeksianto rajataan?
6. Mitä näkökulmia arviointiin valitaan? Mitkä ovat keskeiset arvioitavat kysymykset? Millaisia arviointikriteerejä (tai mittareita) voidaan käyttää?
7. Mitä valmiita aineistoja hyödynnetään? Miten ja kuka tiedot kerää?
8. Miten tulokset raportoidaan ja esitetään?
9. Miten tulosten hyödyntäminen pyritään varmistamaan?
10. Mikä on arvioinnin työmäärä ja aikataulu?

Myös ongelmien ennakoiminen arviointityössä helpottaa arvioinnin toteuttamista.

Selkeästi asetetut tavoitteet ja arvioitavan organisaation sitouttaminen arviointityöhön ovat eduksi. Arviointityössä on kohdattu seuraavia kriittisiä kohtia:

- a) arviointikriteerien valinta on vaikeaa;
- b) arviointi toteutetaan ulkoisesta määräyksestä, eikä organisaatioissa siihen sitouduta;
- c) tulosten käyttöä esim. resurssien jaon perusteena pelätään;
- d) arvioinnin toteuttamisen oppiminen kestää kauan;
- e) arvioinnit usein kuvauksia, eivät kriittisiä arviointeja;
- f) tuloksia vaikea verrata organisaatioiden kesken;
- g) tuloksia ei hyödynnetä.

Arvioinnissa tulisikin välttää tutkimuksen irrallisuutta ja kytkeä se osaksi organisaation muuta toimintaa.

## **8.2 Sisäinen vai ulkoinen arviointi?**

Itsearviointilla tarkoitetaan organisaation sisäistä arviointia, joka liittyy esimerkiksi organisaation tilan ja kehittämistarpeiden tunnistamiseen, kehittämistoimien suunnitteluun, toteuttamiseen ja seurantaan. Itsearviointin tavoitteena on jatkuva oppiminen ja kehittäminen. Koska arviointi on väritynyt subjektiivisesti, tulisi sitä aika ajoin täydentää ulkoisella arvioinnilla.

Ulkoinen arviointi on ulkopuolisen asiantuntijan organisaatioon kohdistuvaa arviointia. Se seuraa ensi sijassa ulkopuolisten (rahoittajat, toimeksiantajat jne.) kanssa tehtyjen sitoumusten ja sovittujen tavoitteiden toteutumista. Tavoitteena on tulosten suhteuttaminen asetettuihin tavoitteisiin tai vertaaminen muiden tavoitteisiin tai toimintatapoihin. Arviointia voidaan tehdä myös organisaatioiden ja toimialojen kehittämisen näkökulmasta. Tällöin ulkoisella arvioinnilla on

pikemminkin palveleva luonne ulkoisen kontrollin sijaan. Ulkoista arviointia tilattaessa on organisaation itse selvitettävä, mitä arvioinnilta halutaan.

Ulkoinen ja sisäinen arviointi ovat toisiaan täydentäviä näkökulmia. Ulkoisen arvioinnin pätevyys on keskeisesti sidoksissa itsearviointin pätevyyteen.

Itsearviointi on tärkeä systemaattisen kehittämistyön väline, mutta riittää tiettyyn kehitysvaiheeseen saakka. Vastaavasti ulkoisesta arvioinnista hyötyy vasta toiminnassa pidemmällä kehityksessä oleva organisaatio (samoin vertailukehittämisestä, benchmarkingista).

Ulkoinen arviointi sisältyy Museoviraston MAF-malliin, vaikuttavuuden arvioinnissa ulkoinen arviointi on toteutettavissa seurannan yhteydessä.

### **8.3 Toiminnan tuloksellisuuden arviointi**

Museoviraston keskusteluehdotuksessa hahmoteltu MAF-malli on luonteva lähtökohta tuloksellisuuden arvioinnin kehittämiseksi. Valtion taidemuseon rooli mallin kehittämisessä on keskeinen jo laaditun laatuarviointityön ja olemassa olevan toiminnan laadunseurannan pohjalta.

Laadittavan MAF-mallin luomisessa tulee ottaa huomioon erot alue- ja muissa taidemuseoiden tehtävissä. Muuten on suotavaa, että museoiden laatua arvioidaan samantyyppisin menetelmin.

Valtion taidemuseon on perusteltua laatia oma arviointiohjelmansa, jossa se ottaa kantaa omalta osaltaan niin tuloksellisuuden kuin vaikuttavuuden arviointiin. Samalla sen tulee huomioida roolinsa koko taidemuseoalan arviointityön koordinoijana.

## 8.4 Toiminnan vaikuttavuuden arviointi

Toiminnan vaikuttavuuden arviointi vaatii laajemman organisaatio- ja toimialakohtaisen keskustelun, ennen kuin siihen voidaan ryhtyä. Kuten edellä on monin esimerkein kuvattu, vaikuttavuuden arvioinnissa keskeistä on organisaation tehtävien ja niistä johdettujen tavoitteiden artikuloiminen sekä näiden pohjalta oletettujen vaikutusten tunnistaminen. Vasta sitten voidaan arviointisuunnitelma luoda ja panna täytäntöön. Kukin arviointiin otettava vaikutus tulee käsitellä erikseen ja luoda arviointitutkimus eri tutkimusmenetelmiä yhdistäen. Selvityksessä on käynyt ilmi, ettei yhtä tyhjentävää tutkimusmallia ole, ainoastaan jossain määrin yhteneväisiä käytäntöjä taloudellisen vaikuttavuuden mittaamisessa. Kattavimpiin tuloksiin päästää yhdistelemällä kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia menetelmiä.

Pitkän aikavälin tavoitteeksi on hyvä ottaa vaikuttavuustutkimuksen sisällyttäminen osaksi organisaation toimintaa. Näin taataan se että aineistoa kerätään muun toiminnan ohella ja arviointitoiminta arkipäiväistyy. Eräissä kansainvälisissä esimerkeissä arviointi on rakennettu uusiin hankkeisiin heti alusta lähtien osaksi operatiivista toimintaa. Vanhoissa organisaatioissa muutos tapahtuu hitaammin.

Keskustelualoitteessa vaikuttavuus jaetaan yhteiskunnalliseen, asiakas- ja yhteisölliseen vaikutukseen (Museovirasto 2004:24). Tässä selvityksessä vaikuttavuus jaetaan yhteiskunnalliseen, taloudelliseen ja kulttuuriseen vaikuttavuuteen. Eräät oletetut vaikutukset, joita organisaatiossa halutaan arvioidavan (esimerkiksi luovan talouden ja kulttuuriosaamisen tukeminen) koostuvat tekijöistä, jotka on sijoitettavissa useammalle vaikuttavuuden alueelle.

### 8.4.1 Arvioinnin tasot

Museoviraston keskustelualoitteessa arvioinnin tasot jaetaan organisaatio-, toimiala- ja politiikkatasoon. Toimialatasolla ymmärretään Museovirasto, valtakunnalliset museot niiden valtakunnallisen roolin osalta ja Suomen Museoliitto (Museovirasto 2004:8). Tässä selvityksessä politiikkataso on jätetty tarkastelematta ja toimialatasolla tarkoitetaan taidemuseoalaa. Arviointityön kenttä voidaan esittää seuraavasti:

	<b>Yhteiskunnallinen vaikuttavuus</b>	<b>Taloudellinen vaikuttavuus</b>	<b>Kulttuurinen vaikuttavuus</b>
<b>Toimialataso (Taidemuseoala)</b>	Yhteiskunnalliseen vastuuseen perustuvien vaikuttavuustavoitteiden saavuttamisaste * vrt. rinnakkaiset sektorit	Taloudellisten vaikuttavuustavoitteiden saavuttamisaste * vrt. rinnakkaiset sektorit	Kulttuuristen vaikuttavuustavoitteiden saavuttamisaste * vrt. rinnakkaiset sektorit
<b>Organisaatiotaso (Taidemuseot)</b>	Yhteiskunnalliseen vastuuseen perustuvien vaikuttavuustavoitteiden saavuttamisaste * vaikutukset yhteisöön * vaikutukset sidos- ja ei-sidosryhmiin	Taloudellisten vaikuttavuustavoitteiden saavuttamisaste * vaikutukset yhteisöön * vaikutukset sidos- ja ei-sidosryhmiin	Kulttuuristen vaikuttavuustavoitteiden saavuttamisaste * vaikutukset yhteisöön * vaikutukset sidos- ja ei-sidosryhmiin

Hallittavuuden takia taloudellisen vaikuttavuuden arviointi voidaan toteuttaa erillisenä yhteiskunnallisesta ja kulttuurisesta vaikuttavuudesta, jotka menetelmällisesti ja kysymyksenasetteluiltaan lähestyvät toisiaan. On kuitenkin tärkeää, että arviointityön tuloksia tarkastellaan kokonaisuutena.

#### 8.4.2 Taloudellinen vaikuttavuus

Vaikka valmiiden mallien kopioiminen etenkin ulkomailta ei sellaisenaan ole toivottavaa, kannattaa arvioinnissa hyödyntää kansainvälisiä esimerkkejä ja niissä käytettyjä menetelmiä. Näin ollen arvioitavaksi tulisi taidemuseoiden välitön, välillinen ja johdettu työllistämisen- ja alueiden talousvaikutus. Muitakin määrällisiä indikaattoreita voidaan tarkastella, esimerkkinä NCMD:n vertailu toimialan kokonaisliikevaihdosta muun talouden kanssa. Myös vaikuttavuudet, jotka nähdään taloudellisina mutta joita ei voida mitata rahassa, tulisi tunnistaa ja arvioida. Näitä ovat esimerkiksi yritys yhteistyössä saavutettu lisäarvo yrityksissä sekä innovaatioyhteistyö yritysten ja korkeakoulujen kanssa.

#### 8.4.3 Yhteiskunnallinen ja kulttuurinen vaikuttavuus

Seuraavassa esitellään Simo Häyrysen tutkimuksessa hahmoteltu kulttuuristen vaikutusten arviointimalli. Malli soveltuu myös yhteiskunnallisten vaikutusten arviointiin.

Kulttuuristen vaikutusten arvioinnin vaiheet (Häyrynen 2004:52-64, sovellettu ja edelleen kehitetty Wood 1996, Barrow 2000 mukaan) ovat:

1) *Tarpeellisuuden arviointi (Needs Assessment)*

\* arvioidaan, voidaanko vaikutuksen olettaa olevan merkittävä joko kielteiseen tai myönteiseen suuntaan.

2) *Ongelman hahmottaminen (Problem Identification)*

\* ongelman tunnistus tapahtuu jo tarvearvioinnissa. Tämän jälkeen se on pilkkottava käsiteltävään muotoon ja määriteltävä avainkäsitteet.

Tutkittavuuden kannalta perusteltua keskittyminen esimerkiksi yhteen



projektiin (esimerkiksi Ateneumin Albert Edelfelt –näyttely). Kuitenkin on pidettävä mielessä, että arviointi ei ole lineaarista vaan itseään korjaavaa: määritelmät ja tarkistuslistat elävät arvioinnin tarkentuessa.

### 3) *Nykytilan inventointi (Environment & Identification of Affected Groups)*

Huonosti tehdyn nykytilan kuvauksen puutteet ja korostukset saattavat kertautua arvioinnin muissa vaiheissa. Alustava tiedonkeruuprosessi etenee seuraavasti:

- \* tutustuminen alueen väestötietoihin, ympäristön ja kulttuurin erityispiirteisiin (kartoitukset, kartat, paikallislehdet, matkailuoppaat...)
- \* tilastojen yhdistely (Tilastokeskus, väestörekisteri, järjestöt, virastot...)
- \* kootaan lista puuttuvista tiedoista ja tehdään sen pohjalta lista vaikutuksille alttiista ryhmistä
- \* tehdään oletus vallitsevista sosiaalisista ja kulttuurisista normaaliarvoista, merkittävää ristiriitaisuuksien tunnistaminen
- \* vertaillaan poikkeako kohdealue perustietojen osalta muista vastaavista keskiarvoista (Tilastokeskus, EU-tilastot)

### 4) *Kohdennettu aineistonkeruu (Scoping)*

- \* päätös tutkimusmenetelmästä, indikaattoreista, arviointikriteereistä, kohderyhmistä ja tavoitetilasta

*Indikaattori* tarkoittaa kohtaa, jossa jotakin muuttujaa koskeva reaktio on täysin päättynyt. Arvioinnin pohjaksi vaikutuksen indikaattorin tulee kuvata toteutunutta tai oletettavaa muutosta.

Indikaattori on usein kvantitatiivinen eli voidaan asettaa numeeriselle asteikolle. Tämä merkitsee sitä, että tutkittavan ilmiön peruspiirteet ovat

systemaattisesti mitattavissa tai siitä on eristettävissä mitattavia osia (Häyrynen 2004: 27). Kun siirrytään arviointiin, on kysyttävä, mitä nämä tiedot indikoivat eli mitä voidaan sanoa kulttuurisesta käyttäytymisestä tai arvoista erilaisten määräluetteloiden ja niiden vertailun pohjalta? Kokemuksellisuuden eli subjektiivisten käsitysten kartoittaminen on kvalitatiivista luonteeltaan.

Olennaista on indikaattoria muodostettaessa vaikutuksen maantieteellisen alueen ja aikataulun rajaukset. Ne toimivat tarkasteltavan vaikutuksen tai muutoksen reunaehtoina.

*Kriteeri* on sellainen taso tai ominaisuus, jonka perusteella arvioidaan vaikutuksen hyvyttä tai huonoutta. Vaikutusten arvioinnissa arvot ovat johtopäätösten laadinnan perustana, joten kriteerien asettamisen tapa vaikuttaa suoraan arvioinnin lopputulokseen (Häyrynen 2004: 44).

Kriteerejä voidaan asettaa

- standardiperusteisesti (normatiivisesti, suositusmittareina; vrt. OECD, Unesco);
- tavoitelähtöisesti (käyttökelpoisempi malli, mutta lähestyy helposti standardiperusteista mallia) tai
- toimijalähtöisesti (rajatun hallinnollisen yksikön sisäistä itse- ja vertaisarviointi)

Normaalisti arvioinnissa eri näkökulmia käytetään rinnakkain.

\* valitaan tutkimusmenetelmät yhdistelemällä kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia menetelmiä

5) *Diagnoosi (Reviewing)*

\* arvioidaan täyttyykö tavoite tai standardi, millaisia intressiasetelmia kulttuurisesti muodostuu, onko kulttuurinen muutos tapahtunut tai tapahtumassa

6) *Suunnittelu (Projecting)*

\* päätökset tulevien toimien toteuttamisesta diagnoosin perusteella

7) *Seuranta (Monitoring)*

\* säännölliset tarkastukset, kumulatiivisten vaikutusten seuranta; seurannan toteuttamisessa käytössä tutkimusten lisäksi testaukset, asiantuntijapaneelit ja laajapohjaiset arviointikeskustelut

## Taidemuseoiden vaikuttavuus

### Liite 1

#### Taiteen 50 yhteiskunnallista vaikutusta.

Matarasso, François: Use or Ornament? The social impact of participation in the arts. Comedia 1997.

- yksilön itsevarmuuden ja omanarvontunteen kohoaminen
- sosiaalisen aktiivisuuden kasvu
- taide antaa yksilölle mahdollisuuden vaikuttaa siihen, miten muut kokevat hänet
- taide stimuloi edelleen kiinnostusta ja luottamusta taiteeseen
- mahdollistaa yksilön oikeuksien ja vastuiden tarkastelun
- tukee lasten oppimiskehitystä
- kannustaa aikuisia kouluttautumaan
- mahdollistaa uusien kykyjen ja työkokemuksen hankkimista
- tukee työllistymistä
- tukee yksilöiden henkilökohtaisia ammatillisia uria taiteessa
- vähentää eristäytyneisyyttä edistämällä ihmissuhteiden luomista
- kehittää yhteisöverkostoja ja sosiaalisuutta
- edistää suvaitsevaisuutta ja tukee konfliktien ratkaisua
- helpottaa yhteistyökumppanuuksien luomista
- tukee yhteisöhankkeita
- vahvistaa ylpeydetunnetta paikallisista tavoista ja kulttuureista
- vahvistaa yhteenkuuluvuuden ja osallistumisen tunnetta
- luo yhteisökäytäntöjä uusissa lähiöissä, kaupungeissa tai muilla asuinalueilla
- kannustaa asukkaita osallistumaan ympäristöhankkeisiin
- luo positiivista käsitystä marginaaliryhmistä
- luo syitä ihmisille kehittää yhteisön toimintaa
- auttaa muokkaamaan julkisten organisaatioiden mielikuvaa
- saa ihmiset kokemaan asuinalueensa positiivisemmin
- auttaa yksilöitä kehittämään luovuuttaan
- hävittää kuluttajan ja luoja/taiteilijan (creator) välistä eroa
- allow people to explore their 121 (itsetutkiskelu?)
- luo areenan kulttuurienväliseen ymmärrykseen ja ystävyyteen
- yhdistää eri sukupolvia
- tukee rikoksen uhreja ja tekijöitä
- luo kanavan rikosentekijöiden rehabilitaatiolle ja integraatiolle
- luo yhteisölle organisaatiollista tukea
- kannustaa alueelliseen riippumattomuuteen ja projektityöskentelyyn
- auttaa ihmisiä ottamaan vastuun omasta elämästään
- auttaa ymmärtämään poliittisia ja sosiaalisia kysymyksiä
- helpottaa tehokasta julkista keskustelua ja osallistumista
- auttaa paikallisia osallistumaan arvojen, merkitysten ja unelmien luomiseen
- rikastuttaa julkisviranomaisten ja vapaaehtoistyöntekijöiden ammatinharjoitusta

- muuntaa julkishallinnollisten organisaatioiden sopeutuvuutta
- kannustaa ihmisiä positiiviseen riskinottoon
- auttaa yhteisöä näkemään nykyhetkeä pidemmälle
- haastaa tavanomaisen palvelumallin
- kohottaa odotuksia mahdollisen ja halutun suhteen
- vaikuttaa positiivisesti siihen, miltä ihmisistä tuntuu
- on tehokas terveystkasvatuksen väline
- luo rentoutuneen tunnelman terveyskeskuksissa
- parantaa heikkokuntoisten elämänlaatua
- tarjoaa ainutlaatuisen ja syvän nautinnonlähteen

LUTE4.

SADIQ, KRAM ET AL.: EUROPEAN CAPITAL OF CULTURE 2008. SOCIO-ECONOMIC IMPACT ASSESSMENT OF LIVERPOOL'S

Table 2.1 Targets For Local Commitment and Participation

BID. LIVERPOOL CITY COUNCIL 2003.

Key targets, milestones etc	What will be the Outputs, Outcomes & Legacy?
<b>Target 1:</b>	
Policies on all key public sector agencies to reflect principles of cultural equity, involvement and participation.	Understanding and commitment from all key players that culture is integral to the health, wealth and well-being of all the citizens of Liverpool.
	Understanding and commitment from all key players of the actions required to ensure that under-represented groups and individuals have access to the civic cultural space.
	Better use of resources, added value, improved and innovative practice.
	Cultural approaches and activities incorporated in all regeneration activities taking place within local communities and in important institutional contexts such as hospitals, prisons and residential homes.
	Ongoing monitoring of involvement and participation in cultural activities in the city.
<b>Target 2:</b>	
International recognition for the standards of excellence, innovation and range of cultural projects and programmes by and for under represented groups forming part of Capital of Culture Programme.	Increased sense of pride and cultural identity at local level.
	Clear and direct benefits from Capital of Culture for local people.
	Network of dedicated individuals to support future work.
	Recognition of the depth and breadth of cultural wealth brought to the city by new arrivals.
	Increased access and use of mainstream cultural facilities.
	Enhanced environment for local residents and increased sense of arrival for visitors coming to Liverpool.
	Deep and lasting cultural connections - people to people across Europe.
<b>Target 3:</b>	
Children, young people and students in all Liverpool's school, colleges and universities participating fully in the Capital of Culture programme.	Full awareness amongst young people of what is available culturally in the city.
	'City Card' which give access to City Council-provided facilities and services and to wider voluntary and professional cultural sector.

Key targets, milestones etc	What will be the Outputs, Outcomes & Legacy?
<b>Target 4:</b>	
An employment strategy delivering a range of work and training opportunities for local people.	A highly professional cultural and creative industries workforce, capable of leading regional and national as well as city developments.
<b>Target 5:</b>	
Systematic action to remove barriers to involvement and participation (eg improving disabled access and lowering financial constraints).	Raised levels of mental and physical well-being. More engaged citizens.
<b>Target 6:</b>	
Formal and informal consultations with stakeholders on Capital of Culture programme and City Cultural Strategy.	A city where the stakeholders have a proper sense of ownership and involvement in its ongoing Cultural Strategies.
Source: Liverpool Capital of Culture	

## 2.5

### TARGETS AND OUTCOMES

The bid programme contains 12 overall targets linked to the potential outcomes with a selection based on local, regional, national, European and Worldwide objectives.

**Table 2.2** *Targets and Outcomes*

LOCAL Objectives	Targets	Outcomes
1. A stakeholding residential base that is proud of its city and committed to the project.	1.1 25 000 'champions' by 2007	A society of stakeholders
2. A culturally aware and active community.	2.1 'Cluster' areas linked together through cultural programmes and events.	More residents involved in all aspects of the cultural life of the city – sense of pride, ownership, personal fulfilment.
	2.2 75% of the residential population involved in some cultural activity and attendance figures rise to over 100 on national index.	Improved attendances at performances, events and exhibitions generating sustainability.
	2.3 One unique, world-class cultural event/year 2005 – 7; 4 in 2008.	Credibility of City's cultural claim.
3. Reinforce image as a visitor friendly city	3.1 1000 cabbies trained;	Sustainability of improvement to tourism.
	3.2 3000 frontliners trained.	

---

**REGIONAL Objectives**

---

4. Consolidating Liverpool's regional role for business and tourism.	4.1 Liverpool as a key destination in the North West for cultural, creative and tourism businesses.	A strong regional position. Higher levels of inward investment.
5. Enhancing regional partnerships and campaigns.	5.1 A dynamic and fruitful relationship with all marketing partners across the North West.	Best value and maximum impact.
6. Increasing visitor number from rest of region.	6.1 An increase of 30% above benchmark by 2008.	Significant increase in visitors from the region.

---

**NATIONAL Objectives**

---

7. Re-positioning the city's national image - to be in top 10 in UK image league.	7.1 An increase in the propensity to visit Liverpool.	Significant increase in visitor enquiries against benchmark.
8. Increasing numbers and length of stay of visitors from UK - leisure and conference.	8.1 Anticipated 10% growth year on year until 2005 and accelerating to an average of 15% growth until 2010	Significant increase in visitor numbers and length of stay.

---

**EUROPEAN Objectives**

---

9. Reposition with cultural image focusing on strengths, especially in visual arts and popular culture.	9.1 An increase in the propensity to visit Liverpool.	Significant increase in visitor enquiries against benchmark.
10. Increasing numbers and length of stay of visitors from Europe.	10.1 Anticipated 6 - 7% growth year on year (3 - 4% above standard).	Significant increase in visitor numbers and lengths of stay.

---

**WORLDWIDE Objectives**

---

11. Building on cultural reputation to promote Liverpool as a world city.	11.1 An increase in the propensity to visit Liverpool.	Significant increase in visitor enquiries against benchmark.
12. Establish as premier 'must do' destination on UK itinerary - increasing numbers and length of stay visitors from the rest of the world - particular focus on USA and Japan.	12.1 Increase proportion of overseas visitors to 40% (2000 base = 24%)	Significant increase in visitor numbers and lengths of stay.

---

Source: Liverpool City Council

---

The outcomes are to be achieved through the synergy of existing city-wide investment programmes and activities *with* the potential impact that Capital of Culture could realise in the run up to 2008, the year itself and through the legacy effect.



**Table 4.9 Socio-Economic Impacts – Intermediate Outputs**

Year	Focus	Outputs
2003 Celebrating Learning	Learning opportunities for residents	23874 participants in planned programmes of which: 100 diverse communities involved 450 schools participating
2004 Faith and Community Service	Engage and celebrate Liverpool's diverse communities	Monthly events programme focused on celebrating the main festivals of each world faith Participation of the 100 communities in the City Volunteers recruited
2005 Celebrating the Arts	Developing community arts	100 new commissions 1 000 events 10 000 community participants 100 000 new visitors to venues £4m additional funds attracted to support local art
2006 Year of Sport	Promotion and participation of sports across the City	Sporting passport for all residents (up to 400 000) Mater class programme for schools Major international events calendar (Golf, Gymnastics, Tennis, Boxing, Youth football, Clipper Race) attracting new visitors
2007 Celebrating Heritage	A look back at history and interpreting today	Series of lectures and events The opening of new heritage venues with increased visitors
2008	Capital of Culture	Monthly programme of world class events attracting visitors from Europe and across the globe
2009 Celebrating the Environment	Reviewing achievements	Review of the achievements of the past five years investment programme in raising the quality of the environment Developing future partnerships with key waterfront city regions
2010 Celebrating Innovation	Sea port to E port	The promotion of the way in which the City has changed and the development of a modern industrial structure Conferences, events and research programme

Source: LCC and CoC

The above table illustrates the way in which the bid programme seeks to bring in community participation through the process and involve a diverse range of people across the many facets of culture. The overall target will be to engage residents in various aspects of the developing programmes to work towards the overall participation target.

Another key aspect of the strategy is the distributional benefits of the employment opportunities being generated in the cultural industries. The principle of *Target 4*, one of the local participation targets, is about developing an employment strategy to maximise the benefits for local residents. Through the Liverpool Strategic Employment Partnership a skills and employment strategy is being developed to ensure maximum local benefits from these new jobs, including those which will result from the expansion of the creative, media and arts sectors. The strategy will seek to maximise employment across time and the range of business areas; from construction, to tourism to the creative industries.

## Taidemuseoiden vaikuttavuus Liite 3

### European Capital of Culture 2008.

Socio-Economic Impact Assessment of Liverpool's Bid. Liverpool City Council  
2003

#### METHODOLOGIES

The main types of approaches to assessing the impact of the Capital of Culture bid on the city are outlined in *Table 5.1*. The table shows a mix of qualitative and quantitative techniques. As many of the outcomes are softer such as perceptions of Liverpool as a place there will be a need to use survey-based techniques. However, many quantifiable data sets such as property prices or population change are indicative of how well a location is doing.

Methods	Application	Examples of Use
Analysis of programmes or activity data base(s)	Annual take-up and performance of project and programmes	Take up of learning opportunities
Time series analysis	Secondary data sources that provide a useful leading indicator or historical impact	Changes in origin of visitors to the City
Cross sectional or cohort analysis	Examining characteristics of a group compared to the population	Looking at the take up and use of the Sports Card Longitudinal analysis of parts of the population
Surveys	To examine specific issues across the range of impact areas in the run up to the event or after the event	Visitor perceptions Inward investor perceptions
Face to face interviews	Specific issues	Barriers to participation and impacts
Focus groups	Specific issues	Barriers to participation and impacts
Listening to the people	As above but can use media or web based technologies	Instant feedback on programme or benefits to the city
Case study approach	Specific issues that are complex and dependent on the wider environment	Area based reviews of participation and cohesion in community
Economic modelling	Internally consistent means to assess quantifiable impacts	Macro and sector economic changes in City
Source: ERM		

## Taidemuseoiden vaikuttavuus Liite 4

### Asiakas-, kansalais-, sidos- ja ei-sidosryhmät arvioinnissa

Asiakas-, kansalais- ja sidosryhmärajapinnat ovat niitä, joita arvioinnissa tulee tarkastella huolellisesti. Laatu taidemuseossa -hankkeessa museoiden asiakas- ja sidosryhmät määritetään seuraavasti (Tuomaala 1997):

sidosryhmät:	Museovirasto, Suomen Museoliitto, ministeriöt
huomioitavat:	vammaisryhmät
erityisryhmät:	taideterapiaryhmät, valtiovieraat
kv. asiakkaat:	pohjoismainen yhteistyö, kv. yhteistyö
viranomaisasiakkaat:	arkistolaitos, poliisi, tullit
vaikuttajat:	päätäjät (valtio, kunta), rahoittajat, kaupalliset organisaatiot, läänin liitot, kustantajat, tiedotusvälineet
varmat asiakkaat:	kanta-asiakkaat, taitelijat, alan opiskelijat, tutkijat, yliopistot ja alan yhteisöt, museon ystävät (naistoimikunnat), galleristit, keräilijät, teema-asiakkaat, arkkitehdit
nykyiset ja potentiaaliset asiakkaat:	lapset, koululaiset, opettajat, museon kanta-asiakkaat, matkailijat, eläkeläiset
muut kulttuuriammattilaiset:	museot, muut kulttuuripalveluja tuottavat

Sidosryhmien käsityksiä ja keskeisiä yhteistyökysymyksiä on selvitetty Helena Sederholmin selvityksessä (2001). Muutamia näkökulmia (arvioinnissa voidaan hyödyntää tätä tietoa ja täydentää sitä lisäkyselyillä ja kartoituksilla sekä neuvotteluilla strategisista tavoitteista keskeisten yhteistyökumppaneiden kanssa):

## Taiteilijayhteistyö

- museonäyttelyiden arvostus, laadullinen ja taloudellinen status
- tekijänoikeuskorvaukset
- taiteilijavaihto
- taidelaitosluonteen katsotaan syntyvän siitäkin, että muille kulttuurialan instituutioille tarjotaan mm. tiloja

## oppilaitokset:

- taidemuseoiden roolia kulttuuripalveluiden kentällä pitäisi monipuolistaa, terävöittää ja ajanmukaistaa
- taidemuseot elitistisiä; museaalisuus taakkana
- välittäjärooli projektien ja toimijoiden välillä tärkeä; tukikohta taideprojekteille
- yhteistyökokemukset myönteisiä, koordinoitua kaivataan
- tieteellinen, taiteellinen ja taidekasvatuksellinen yhteistyö toiveena

Vaikuttavuutta arvioitaessa on tärkeää lähteä laajemmasta tarkastelusta kuin normaalisti asiakasryhmien analyysissä tehdään. Vaikutusten kohteena ovat kansalaiset ja sosiaaliset ryhmät. Ryhmien tarkastelu ainoastaan kävijyyden perusteella jää kapeaksi. Kulttuurikysymysten dynaaminen ja monihaarainen kehitys edellyttää systemaattisia pitkittäistutkimuksia, joille toistuva barometrimalli voi antaa hyvän taustan. Mahdollisena esimerkiksi 5/10 vuoden välein seurattava barometri, jossa selvitettäisiin kansalaisten asenteita yksityiskohtaisin luokitteluin. (Häyrynen 2004:82)

## Lähteet:

Sederholm, Helena: Taiteen tulkkina. Selvitys taidemuseoiden erityisluonteesta. Kulttuuri- liikunta- ja nuorisopolitiikan osaston julkaisusarja Nro 5/2001. Opetusministeriö 2001.  
Tuomaala, Seija: Laatu taidemuseotoiminnassa. Valtion taidemuseo 1997.  
Valtion taidemuseon toimintasuunnitelma ja tulossopimus vuodelle 2004

## Taidemuseoiden vaikuttavuus Liite 5

### Esimerkki Stakesin arviointitoiminnasta ja –prosessista

**Stakesin** (Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus)

arviointitoimintaan sisältyy niin sisäistä kuin ulkoista arviointityötä kuin myös toiminnan laadunarviointia ja vaikuttavuuden arviointia. Stakesin arviointityössä keskeistä on sen tulevaisuusorientoituneisuus ja tietoa kerätään Stakesin toiminnan adekvaattisuudesta (mission ja vision implementointi, volyyymi, kansallisten tarpeiden huomiointi, sosiaali- ja terveyssektorin sekä tutkimuksen ja kehittämisen tasapaino), resurssien käytöstä ja hyödyntämisestä, johtamisesta, tehokkuudesta, tieteellisestä, teknisestä ja ammatillisesta laadusta, relevanssista ja vaikuttavuudesta. Tässä esimerkissä esitelty arviointi on toiminnan laadun arviointia, ei vaikuttavuusarviointia (on mahdollisesti sisältänyt myös tätä).

Arviointitoiminta on jaoteltu ja ajoitettu seuraavasti:

1. BSC-pohjainen puolivuotis- ja vuotisarviointi
2. Sidosryhmätutkimus kolmen vuoden välein
3. Systemaattinen asiakaspalautejärjestelmä osana strategista ohjausta
4. Strategiset keskustelut keskeisten sidosryhmien kanssa joka kolmas vuosi
5. EFQM- itsearviointi
6. Ulkoinen arviointi 1998-1999 ja seuranta-arviointi 2001
7. Selvitysmiesarviointi 2004

Arviointiprosessin kuvaus vuosina 1998 -1999:

- \* STM kutsui kansainvälisen arviointiryhmän kokoon huhtikuussa 1998
- \* Aloitus 18.6.1998
- \* Itsearviointi ja SWOT maalis-heinäkuu 1998
- \* Arviointiryhmän vierailu Stakesissa 9.-10.10.1998
- \* Sidosryhmien haastattelut 16.11.1998 -24.4.1999
- \* Tulosten analysointi marras-huhtikuu 1998-1999
- \* Arviointiraportti valmis 10.6.1999

- \* Loppuseminaari Stakesissa 10.6.1999
- \* Arvioinnin seurantaraportti ja seurantaseminaari 2001

Arvioinnin seuranta (followup):

- \* Seurannan ohjeistus helmikuu 2001
- \* Itsearviointiraporttien valmistelu maaliskuu-kesäkuu 2001
- \* Itsearviointiraporttien käsittely kv-arviointiryhmässä heinäkuu 2001
- \* Arviointiseminaari 14. elokuuta 2001
- \* Arvioinnin seurantaraportti marraskuu 2001