

Kulttuurialan kokeilu- ja kehittämisavustusten arviointi

Loppuraportti

Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2021:44

Risto Karinen, Jeremias Kortelainen,
Noora Luomala & Salla Rausmaa

Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2021:44

Kulttuurialan kokeilu- ja kehittämisavustusten arviointi

Loppuraportti

Risto Karinen, Jeremias Kortelainen, Noora Luomala & Salla Rausmaa

Opetus- ja kulttuuriministeriö Helsinki 2021

Julkaisujen jakelu

Distribution av publikationer

**Valtioneuvoston
julkaisuarkisto Valto**

Publikations-
arkivet Valto

julkaisut.valtioneuvosto.fi

Julkaisumyynti

Beställningar av publikationer

**Valtioneuvoston
verkkokirjakauppa**

Statsrådets
nätbokhandel

vnjulkaisumyynti.fi

Opetus- ja kulttuuriministeriö

© 2021 tekijät ja opetus- ja kulttuuriministeriö

ISBN pdf: 978-952-263-882-3

ISSN pdf: 1799-0351

Taitto: Valtioneuvoston hallintoyksikkö, Julkaisutuotanto

Helsinki 2021

Kulttuurialan kokeilu- ja kehittämisavustusten arviointi Loppuraportti

Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2021:44		Teema	Kulttuuri
Julkaisija	Opetus- ja kulttuuriministeriö		
Tekijä/t	Risto Karinen, Jeremias Kortelainen, Noora Luomala & Salla Rausmaa		
Yhteisötekijä	Owal Group Oy		
Kieli	suomi	Sivumäärä	97
Tiivistelmä	<p>Arvioinnin kohteena olivat vuosina 2017, 2018 ja 2019 OKM:n rahoittamat kulttuuripolitiikan kokeilu- ja kehittämishankkeet, joiden kautta ministeriö on osaltaan toteuttanut kulttuuripolitiikan strategiaa 2025.</p> <p>Hankerahoituksen merkitys on ollut toteuttajille suuri. Vuoden 2017 osallisuuden ja osallistumisen edistämiseen kohdentuneista hankkeista monissa kohderyhmien osallisuutta on parannettu jo hankekaudella. Vuoden 2018 välittäjätoimintaa tukevissa hankkeissa verkostot, alustat, materiaalit ja inhimillisen pääoman vahvistaminen osaamisen kehittämisen kautta luovat edellytyksiä vaikuttavuudelle hankekauden jälkeen. Vuoden 2019 kulttuurin perustaa ja jatkuvuutta edistävien hankkeiden osalta pidemmän aikavälin vaikutusten syntymistä on vielä varhaista arvioida. Onnistumisen näkökulmasta oleellista kaikissa yllä mainituissa on ollut hankkeen ja toteuttavan organisaation oma vahva tahto hyödyntää tuloksia mahdollisimman paljon ja kattavasti.</p> <p>Haku- ja arviointiprosessi oli kokonaisuudessaan onnistunut menettelytapoja uudistava kokeilu, ja kokeilu- ja kehittämishankerahoitus voi menettelytapojensa osalta myötävaikuttaa positiivisesti valtionavustustoiminnan kehittämiseen OKM:ssä ja laajemmin valtioneuvostossa. Raportti sisältää suosituksia valtionavustusten kohdentamiseen, hankerahoituksen strategisen kytkennän vahvistamiseen ja valtionavustuksen kehittämiseen liittyen.</p>		
Asiasanat	kulttuuriala, valtionavut, kehittämishankkeet, kokeilut		
ISBN PDF	978-952-263-882-3	ISSN PDF	1799-0351
Julkaisun osoite	http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-882-3		

Utvärdering av försöks- och utvecklingsunderstöden för kulturbranschen

Undervisnings- och kulturministeriets publikationer 2021:44	Tema	Kultur
Utgivare	Undervisnings- och kulturministeriet	
Författare	Risto Karinen, Jeremias Kortelainen, Noora Luomala & Salla Rausmaa	
Utarbetad av	Owal Group Oy	
Språk	Sidantal	97

Referat

Föremål för utvärderingen var de av undervisnings- och kulturministeriet år 2017, 2018 och 2019 finansierade försöks- och utvecklingsprojekten inom kulturpolitiken, genom vilka ministeriet för sin del har genomfört den kulturpolitiska strategin 2025.

Projektfinansieringen har haft stor betydelse för dem som genomför projekten. I många av de projekt som 2017 syftade till att främja deltagande och delaktighet förbättrades målgruppernas delaktighet redan under projektperioden. I projekten för att stödja förmedlingsverksamheten 2018 skapades förutsättningar för genomslag efter projektperioden med hjälp av nätverk, plattformar och material samt ett stärkande av det mänskliga kapitalet genom kompetensutveckling. Vad gäller de projekt som 2019 främjade kulturgrunden och dess kontinuitet är det ännu för tidigt att bedöma vilka långsiktiga effekter de kommer att ha. Med tanke på framgången har det i alla ovan nämnda fall varit viktigt det inom projektet och den genomförande organisationen finns en stark vilja att utnyttja resultaten i så stor utsträckning och på ett så heltäckande sätt som möjligt.

Ansöknings- och utvärderingsprocessen var i sin helhet ett lyckat försök som förnyade förfaringsätten. Finansieringen av försöks- och utvecklingsprojekt kan i fråga om sina förfaringsätt bidra positivt till utvecklandet av statsunderstödsverksamheten vid undervisnings- och kulturministeriet och inom statsrådet i allmänhet. Rapporten innehåller rekommendationer om att rikta statsunderstöd, stärka projektfinansieringens strategiska koppling och utveckla statsunderstödet.

Nyckelord	kulturbranschen, statsunderstöd, utvecklingsprojekt, försök		
ISBN PDF	978-952-263-882-3	ISSN PDF	1799-0351
URN-adress	http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-882-3		

Evaluation of Grants for Experiments and Development in the Cultural Sector

Publications of the Ministry of Education and Culture, Finland 2021:44 **Subject** Culture

Publisher Ministry of Education and Culture

Author(s) Risto Karinen, Jeremias Kortelainen, Noora Luomala & Salla Rausmaa

Group author Owal Group Oy

Language Finnish **Pages** 97

Abstract

The evaluation focused on the experiment and development projects in the field of cultural policy funded by the Ministry of Education and Culture as part of the implementation of the Strategy for Cultural Policy 2025.

The project funding has been very important for the implementers. In many of the projects targeted to promoting inclusion and participation carried out in 2017, the inclusion of the target groups improved already during the term of the project. In the projects concerned with support for activities related to intermediaries and agents implemented in 2018, the networks, platforms and materials and strengthening the human capital through competence building create the conditions for having impacts even after the term of the projects. It is still too early to assess whether long-term impacts will be achieved in respect of the projects in 2019 that were concerned with promoting the foundation and continuity of culture. From the perspective of being successful, what has been important is the strong will of the project and the organisation implementing it to utilise the results as much and as comprehensively as possible.

The application and evaluation process as a whole was a successful experiment on how the practices can be reformed and, with respect to its practices, the funding for experimental and development projects may have a positive impact on the development of activities related to government grants in the Ministry of Education and Culture and, more broadly, in the whole Government. The report gives recommendations concerning the targeting of government grants, strengthening the strategic linkages of project funding and developing government grants.

Keywords cultural sector, government grants, development projects, experiments

ISBN PDF 978-952-263-882-3 **ISSN PDF** 1799-0351

URN address <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-882-3>

Sisältö

Esipuhe	7
1 Arvioinnin keskeiset tulokset ja johtopäätökset	12
Arviointitehtävä 1. Hankkeet	12
Arviointitehtävä 2. Rahoittajan toiminta.....	28
2 Suositukset	33
Liitteet	33
Liite 1. Aineistot ja menetelmät	36
Liite 2. Vuosien 2017, 2018 ja 2019 arviointien tulokset.....	38

ESIPUHE

Valtionavustukset ovat merkittävä rahoitusmuoto taiteen ja kulttuurin toimialalla. Yli puolet toimialan valtionrahoituksesta jaetaan valtionavustuksina. Avustusmuotoja on paljon ja avustettavia toimijoita ja kohteita vielä enemmän.

Kullakin valtionavustusmuodolla on oma syntyhistoriansa ja siihen liittyvä perusteensa. Avustukset on luotu kulttuuripoliittiseen tarpeeseen. Taiteen ja kulttuurin toimiala on kuitenkin laaja ja erittäin monimuotoinen, minkä takia avustustarpeetkin ovat jakautuneet moninaisiksi. Ulkopuoliselle tarkastelijalle kulttuurin valtionavustuspolitiikka saattaa näyttää siksi hajanaiselta, minkä kuvan myös osin tutkimukset ovat vahvistaneet.

Valtionavustuspolitiikan kehittämistarpeita on tarkasteltu viime vuosina useassa yhteydessä sekä koko opetus- ja kulttuuriministeriössä että sen kulttuuri- ja taidepolitiikan osastolla. Taiteen ja kulttuurin osalta valmistui kattava selvitys kehittämistarpeista vuonna 2016.

Selvitys sisälsi monia kehittämistoimiehdotuksia. Yksi niistä koski kulttuuripolitiikan strategiaan kytkeytyvän ja sen toteuttamista tukevan kokeilu- ja kehittämishankkeiden rahoittamiseen tarkoitetun määrärahan käyttöönottamista. Opetus- ja kulttuuriministeriön kulttuuripolitiikan strategia oli valmistunut vuonna 2009 ja se uudistettiin vuonna 2017. Toki kaikki avustushaut toteuttavat osaltaan kulttuuripolitiikan strategisiakin kehittämistarpeita, mutta haluttiin myös vähintään kokeiltavan, miten suuremmin strategiaan tavoitteisiin kytkeytyvä määräraha ja avustushaku vaikuttaisi kulttuuripolitiikan kehittämiseen – tai mitä toteutettavat haut kertoisivat toimialan kyvykkyydestä tukea strategiaa, tai miten ministeriö itse osaisi toteuttaa avustushaun niin, että se palvelisi mainittua tarkoitusta.

Ehdotettu määräraha osoitettiin ja avustushaku käynnistettiin heti, kun päivitetty kulttuuripolitiikan strategia oli valmistunut. Kun strategiassa oli nimetty kolme kulttuuripolitiikan vaikuttavuustavoitealuetta, niistä valittiin yksi – osallisuuden ja osallistumisen vahvistaminen kulttuurissa – avustushaun teemaksi. Seuraavalla hakukierroksella haku kohdistettiin toiseen strategiseen teemaan – luovan työn ja tuotannon edistäminen – ja siinä vielä tarkemmin kohdennettuun välittäjätoiminnan edistämiseen. Kolmannella hakukierroksella teema kohdennettiin kolmanteen strategian tavoitealueeseen, kulttuurin perustan vahvistamiseen.

Mainituissa hauissa käytettävissä ollut määräraha oli kovin pieni toimialan rahoituskokonaisuudessa, mikä rajoitti sitä, millaisia hankkeita pystyttiin rahoittamaan ja millaisia

tuloksia ja vaikutuksia niiltä voitiin odottaa. Kävi myös niin, että kulttuurin alan rahoitus-tilanne vaikeutui, ja kolmen vuoden ja hakukierroksen jälkeen po. avustusmuodosta jouduttiin luopumaan.

Tämä oli harmillinen asia, kun – kuten käsillä olevasta arvioinnista voi lukea – kokemukset uudentyyppisestä avustusmuodosta olivat myönteisiä. Onneksi kuitenkin näitä kokemuksia voidaan hyödyntää muussa kulttuurin alan toiminnassa ja rahoituspolitiikassa. Tätä kirjoitettaessa ajankohtainen on Suomen kestävän kasvun ohjelmaan (EU:n elpymis- ja palautumisväline) liittyvän kulttuurin ja luovien alojen määrärahaa valmistelu, ja mm. siinä kokeilu- ja kehittämismäärärahan hakujen toteuttamisesta – ja siitä tehdystä arvioinnista – on paljon hyötyä.

Kun kokeilu- ja kehittämismääräraha ja siihen liittyvä avustushaku luotiin opetus- ja kulttuuriministeriössä, oli alusta alkaen selvää, että sen toteutuksesta ja tulee tehdä aikanaan myös ulkopuolinen arviointi. Näin myös tehtiin, ja kilpailutuksen perusteella arvioinnin tekijäksi valittiin Owl Group. Kiitän ministeriön puolesta arvioinnin tekijätahoa ja sen tehneitä henkilöitä hyvästä työstä sekä erinomaisesta ja sujuvasta vuorovaikutuksesta arviointiprosessin aikana.

Esa Pirnes

kulttuuriasianneuvos

opetus- ja kulttuuriministeriö

Johdanto

Opetus- ja kulttuuriministeriö (OKM) toteuttaa ja ohjaa osana valtioneuvostokokonaisuutta kulttuuripoliittikkaa valtionhallinnossa. Ministeriön kulttuuri- ja taidepolitiikan osasto asetti syksyllä 2014 työryhmän, jonka tehtävänä oli kehittää ja uudistaa taiteen ja kulttuurin toimialan valtionavustuspolitiikkaa. Valtionavustukset muodostavat yhden kolmesta keskeisestä taiteen ja kulttuurin toimialan rahoittamisen välineestä suoran budjetti-rahoituksen sekä valtionosuuksien ohella. Työryhmän tavoitteet liittyivät mm. toimialan valtionavustuspolitiikan kokonaisuuden ja eri valtionavustusmuotojen strategisuuden lisäämiseen, eri avustusmuotojen yhdistämiseen, hakuilmoitusten strategisuuden ja yhdenmukaisuuden lisäämiseen sekä toimialan valtionavustusten vaikutusten ja vaikuttavuuden seurannan lisäämiseen tähtääviin toimenpiteisiin. (Taiteen ja kulttuurin valtionavustuspolitiikan uudistus, OKM:n julkaisu 2016:17, 4 & 8). Valtionavustuspolitiikan uudistamisen taustalla olivat havainnot siitä, että valtionavustusten hakuilmoitusten kytkennät kulttuuripoliitiikan strategiaan vaihtelivat hakukohtaisesti. Erityyppiset valtionavustushaut eivät myöskään muodostaneet strategista kokonaisuutta. Työryhmä ehdotti, että valtionavustuksella tuettaisiin kulttuuripoliittisesti perusteltua toimintaa ja että sen laatu ja vaikuttavuus pyrittäisiin varmistamaan. Lisäksi työryhmä esitti, että rahoitettavan toiminnan tulisi kytkeytyä ministeriön kulttuuripoliitiikan strategiaan ja siihen kytkeytyviin toimialakohtaisiin ohjelmiin, toteuttaa valtion talousarviossa määritellyjä tavoitteita sekä liittyä kulloisenkin hallitusohjelman tavoitteisiin. Työryhmä näki myös, että taiteen ja kulttuurin toimialan valtionavustukset tulisi ryhmitellä kulttuuripoliitiikan strategisten tavoitteiden mukaisesti. (OKM 2016, 11–13.)

Taiteen ja kulttuurin toimialan valtionavustusten ryhmittelyn lisäksi työryhmä suositteli valtionavustuksen myöntämisen aloittamista kokeilu- ja kehittämishankkeisiin. Taustalla olivat edellä mainitut valtionavustukseen kohdistuneet haasteet sekä yleinen keskustelu, jossa kulttuurin toimialan rahoitusvälineet koettiin jäykiksi. Kokeilu- ja kehittämishankkeisiin osoitettavan määrärahan nähtiin kehittävän valtionavustuspolitiikan strategisuutta ja joustavuutta. Työryhmä esitti, että tätä määrärahaa käytettäisiin kulttuuripoliitiikan strategian toteuttamiseen tai kulloisenkin hallitusohjelman kannalta merkittäviin hankkeisiin. Kokeilu- ja kehittämishankkeista käytettäisiin lähtökohtaisesti teemapohjaisesti silloin, kun avustettavat hankkeet ylittävät eri valtionavustushakujen tai tavoitealueiden rajat. (OKM 2016, 18)

Työryhmä näki, että kokeilu- ja kehittämistoiminnan rahoittaminen asettaisi erityisiä vaatimuksia haku-, toteutus- ja seurannan vaiheille. Avustushaun kriteereiden tulisi olla

tarkkaan harkittuja ja vaativia, varsinaiseen teemaan liittyvien kriteerien lisäksi nähtiin tarve hankkeen toteuttamiseen liittyville kriteereille ja lisäksi hankkeiden seuranta tulisi olla muita avustushankkeita tarkempaa ja vaativampaa. (OKM 2016, 18–19)

Tämän arvioinnin tavoitteena on arvioida vuonna 2017, 2018 ja 2019 OKM:n haettaviksi asettamia ja myöntämiä kulttuuripolitiikan kokeilu- ja kehittämishankkeita, joita on toteutettu edellä kuvatun työryhmän suositusten mukaisesti. Näiden avustushakujen kautta OKM on toteuttanut osaltaan kulttuuripolitiikan strategiaa 2025, jossa kulttuuripolitiikan tavoitealueiksi on määritelty Luova työ ja tuotanto, Osallisuus ja osallistuminen kulttuuriin sekä Kulttuurin perusta ja jatkuvuus. Kokeilu- ja kehittämishankerahoitusta ei ole myönnetty uusille hankkeille vuoden 2019 jälkeen.

Kokeilu- ja kehittämishankerahoituksen tavoitteet esitetään alla olevassa taulukossa.

Taulukko 1. Kokeilu- ja kehittämishankerahoituksen tavoitteet.

Kulttuurialaan ja sen toimijoihin liittyvät tavoitteet	Opetus- ja kulttuuriministeriön kulttuuri- ja taidepolitiikan osastoon liittyvät tavoitteet
Mahdollistaa kulttuurin toimijoille rahoitusta: <ul style="list-style-type: none"> • kulttuuripoliittisesti merkittäviin kehittämishankkeisiin, • kulttuurialan uusiin toimintamalleihin, • innovatiivisiin kokeiluihin hakujen teemojen puitteissa. 	Kehittää ministeriön kulttuuri- ja taidepolitiikan osaston: <ul style="list-style-type: none"> • valtionavustuspolitiikkaa • hakuprosessia • hankkeiden seurantaa Päätavoitteiden lisäksi ministeriön tavoitteena on ollut saada tietoa: <ul style="list-style-type: none"> • missä määrin kulttuurin toimialan kentällä on valmiuksia laaja-alaisiin hankkeisiin kulttuuripolitiikan toteuttamiseksi • muista valtionavustusrahoituksen kehittämiseen liittyvistä tarpeista.

Kokeilu- ja kehittämishankerahoituksen hakuprosessi on eronnut menettelytavoiltaan muun valtionavustuksen vastaavasta menettelystä muun muassa seuraavilla tavoilla:

- Hakuilmoituksen monipuolistaminen
- Hakemusten arviointi ministeriössä useamman esittelijän muodostamassa arviointiryhmässä
- Hakemusten pisteytys päätösesityksen pohjana
- Itsearviointin edellyttäminen rahoituksen saaneilta hankkeilta
- Yhteydenpito avustusta saaneisiin hankkeisiin järjestämällä hankkeiden edustajien yhteistapaamisia ja edistämällä siten samalla hankkeiden keskinäistä yhteydenpitoa.

Kokeilu- ja kehittämishankkeiden arviointi toteutettiin vaiheittain hakukierroskohtaisesti vuosien 2017, 2018 ja 2019 osalta. Tämä raportti on yhteenveto näistä kolmesta arviointiraportista.

Jokaisen kokeilu- ja kehittämishankeavustusvuoden osalta arvioitiin toisaalta avustettujen hankkeiden toteutusta, tuloksia ja vaikuttavuutta ja toisaalta avustushaun toteutusta, merkitystä sekä vaikutuksia. Arvioinnissa nämä jaettiin kahdeksi arviointitehtäväksi. Arviointitehtävä 1 kohdistui hankkeiden toteutukseen, tuloksiin ja vaikuttavuuteen. Arviointitehtävä 2 kohdistui avustushaun ja sen menettelytapojen toteutukseen, merkitykseen ja vaikutuksiin ministeriössä. Arvioinnin pääpaino on ollut avustusta saaneiden hankkeiden arvioinnissa eli arviointitehtävässä 1.

Yhteensä vuosina 2017–2019 rahoitettiin 33 hanketta, joille myönnetty rahoitus oli yhteensä noin 2,5 milj. €. Vuonna 2017 teemana oli osallisuuden ja osallistumisen lisääminen kulttuurin ja kulttuuripalveluiden piirissä (4 kehittämishanketta ja 4 kokeiluhanketta). Vuonna 2018 teemana oli luovan työn edellytysten, kulttuurisisältöjen tuotekehityksen, luovien alojen välittäjätoiminnan sekä viennin ja kansainvälistymisen edistäminen (11 kehittämishanketta, 3 kokeiluhanketta). Vuonna 2019 teemana oli monimuotoisen, vahvan sekä kansallisesti ja alueellisesti elinvoimaisen kulttuurin vahvistaminen kulttuurin perustan ja jatkuvuuden lisäämiseksi (4 kehittämishanketta ja 7 kokeiluhanketta). Hankkeet ovat pääsääntöisesti jo päättyneet, mutta vuonna 2019 rahoitettujen hankkeiden joukossa on sellaisia hankkeita, joille on myönnetty jatkoaikaa joko vuoden 2021 loppuun tai vuodelle 2022 saakka.

Tässä raportissa esitetään ensin arvioinnin keskeiset tulokset ja johtopäätökset koko vuosien 2017–2019 toteutetun hankerahoituksen osalta. Näiden jälkeen esitetään suosituksia siitä, miten hankerahoituksesta saatuja kokemuksia ja oppeja voisi hyödyntää jatkossa. Liitteessä 1 on esitetty arvioinnissa käytetyt aineistot ja menetelmät. Liitteessä 2 on esitetty kunkin vuoden (2017, 2018 ja 2019) osalta erilliset arviointitulokset.

1 Arvioinnin keskeiset tulokset ja johtopäätökset

Tässä luvussa esitetään arvioinnin keskeiset tulokset ja johtopäätökset. Kappale on jäsennelly siten, että ensin vastataan hankkeita koskeviin arviointikysymyksiin (arviointitehtävä 1) ja sen jälkeen rahoittajan toimintaan ja prosessiin liittyviin kysymyksiin (arviointitehtävä 2). Näiden jälkeen esitetään suosituksia erityisesti siitä, miten saatuja kokemuksia voitaisiin jatkossa hyödyntää parhaiten.

Arviointitehtävä 1. Hankkeet

Arviointitehtävä 1 kohdistuu hankkeiden toteutukseen, tuloksiin ja vaikuttavuuteen. Tämä tehtävä sisälsi kolme arviointikysymystä:

- Miten ja missä määrin avustettujen hankkeiden toteutus on tukenut eri avustushakujen käyttötarkoituksia ja tavoitteita?
- Miten ja missä määrin avustettujen hankkeiden tulokset ovat tukeneet eri avustushakujen käyttötarkoituksia ja tavoitteita?
- Miten ja missä määrin avustettujen hankkeiden vaikuttavuus (ml. niiden kulttuuri- tai yhteiskuntapoliittinen, kansallinen tai alueellinen vaikuttavuus) on tukenut eri avustushakujen käyttötarkoituksia ja tavoitteita?

Näihin kysymyksiin vastataan alla siten, että ensin käsitellään hankkeiden tavoitteiden asetantaa, sitten hankkeiden toimintaa ja tuloksia sekä lopuksi hankkeiden tavoittelemia vaikutuksia.

Hankkeiden tavoitteiden asetanta

Yksittäisten hankkeiden tavoitteet olivat jokaisella hakukierroksella selvässä yhteydessä hakukierrokselle asetettuihin tavoitteisiin. Vuoden 2017 hakukierroksen hanke-rahoitusilmoituksen mukaan tavoitteena oli edistää ihmisten osallisuutta kulttuuriin ja osallistumista mm. kulttuuripalveluihin, poistaa esteitä osallistumiselta, syventää osallistumisen kokemuksia ja vaikutuksia ja edistää palveluja tarjoavien ja toimintoja tuottavien tahojen sekä yleisöjen välistä vuorovaikutusta. Vuoden 2018 hakukierros kohdistui erityisesti välittäjätoimintaan. Tämä kohdennus liittyy kulttuuripolitiikan strategiaan 2025

tavoitteeseen vahvistaa luovan työn ja kansainvälistymisen edellytyksiä. Vuoden 2019 hakukierroksella avustuksen erityisenä painopisteenä olivat monimuotoinen, vahva sekä kansallisesti ja alueellisesti elinvoimainen kulttuuri, jotka osaltaan lisäävät kulttuurin perustaa ja jatkuvuutta.

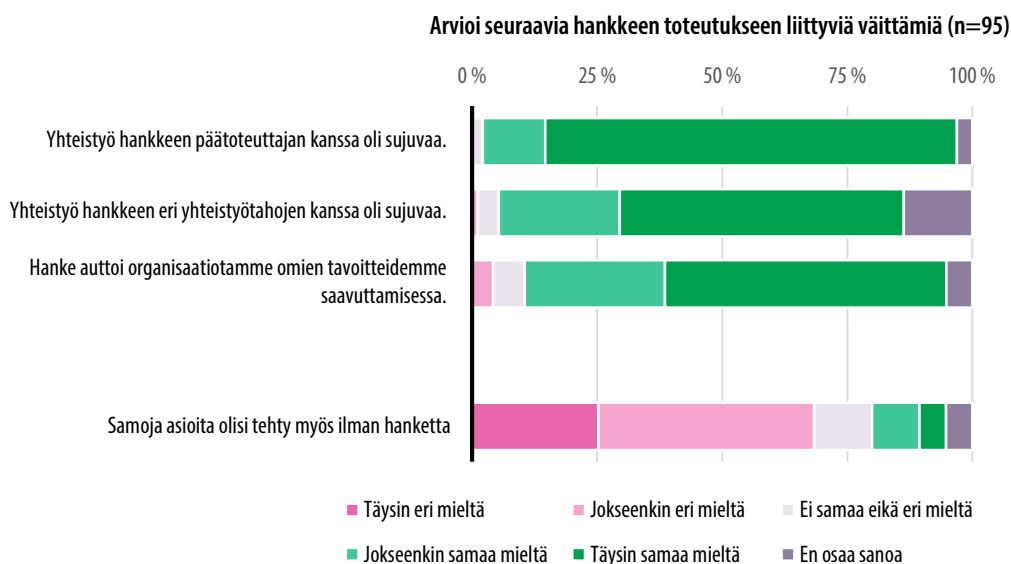
Tavallaan vuoden 2019 hakukierros muistutti vuoden 2017 rahoituskierron rakennetta ja logiikkaa verrattuna vuoden 2018 rahoituksen fokusointiin erityisesti välittäjätoimintaan, ei kokonaiseen kulttuuripolitiikan strategian yhteen osa-alueeseen. Kaikkien rahoituskierrosten hankkeilla oli käytännössä yhteyksiä myös muihin kulttuuripoliittisiin tavoitteisiin kuin vain ko. vuoden pääteemaan. Lisäksi hankkeilla oli yhteyksiä myös muille politiikkalohkoille ja hallinnonaloille.

Hankkeiden toiminta ja tulokset

Toimenpiteet hankkeissa ovat olleet hyvin moninaisia kuten tapahtumia, esiintymisiä, koulutuksia, konsultointia, sähköisiä palveluita ja alustoja, erilaisia materiaaleja ja oppaita, selvityksiä, uusien toimintamallien ja teknologisten ratkaisujen rakentamista, kohderyhmien osallisuuden vahvistamista sekä verkostojen rakentamista ja vahvistamista.

Hankkeet toteutuivat pääosin suunnitellusti. Koronan vaikutus oli kuitenkin myöhempien hakukierrosten osalta merkittävä. Koronapandemia vaikutti suoraan joidenkin hankkeiden toteutukseen, mutta tätäkin enemmän se vaikutti jo päättyneiden hankkeiden mahdollisuuksiin levittää ja hyödyntää aikaansaatuja tuloksia. Muutamissa hankkeissa toteutukseen haettiin ja saatiin lisääaikaa.

Yksittäisissä hankkeissa kohdattiin normaaleja projektiluontoiseen työhön liittyviä haasteita. Sidosryhmät olivat kokonaisuudessaan tyytyväisiä hankkeiden kanssa tehtyyn yhteistyöhön, ja katsoivat sen olleen sujuvaa. Hankkeiden tulokset näkyvät myös yhteistyöorganisaatioiden hyötyinä omassa toiminnassaan.

Kuvio 1. Sidosryhmien näkemyksiä hankkeiden toiminnasta

Hankerahoituksen merkitys on ollut toteuttajille suuri, vaikka rahoitus ei olekaan rahoittajan kannalta määrällisesti kovin merkittävä. Vastaavia asioita ei olisi voitu tehdä ilman rahoitusta. Vuoden 2017 hankkeet toimivat projektiluontoisesti, jolloin vastaava projekti olisi jäänyt toteuttamatta ilman hankerahoitusta. Vuoden 2018 välittäjätoiminnan tukemiseen suunnattu rahoitus puolestaan mahdollisti korvauksen saamisen kehittämistyöstä, jota olisi saatettu tehdä osin muutenkin, mutta jonka toteuttaminen vastaavassa laajuudessa olisi ollut vaikeaa perustoiminnan yhteydessä. Vuoden 2019 hankkeiden kulttuurin perustaa ja jatkuvuutta edistävästä sisällöstä monet olivat sellaisia, joille muualta ei olisi ollut saatavilla korvaavaa rahoitusta.

Vuoden 2017 hankkeiden osalta tulokset liittyivät erityisesti kulttuurin yhdenvertaisuuden ja saavutettavuuden edistymiseen sekä yhteistyön kehittymiseen niin poikkihallinnollisesti kuin eri organisaatioidenkin välillä. Toimintaa kohdistui esimerkiksi vähävaraisille lapsiperheille, kehitysvammaisille, vanhuksille tai syrjäytymisvaarassa oleville. Vuonna 2018 rahoitetuilla hankkeilla toteutetut toimenpiteet olivat tuotoksia (esimerkiksi verkkosivut, katalogit tai välittäjätoiminnalle välttämättömät verkostot), joiden tuloksena toimijoiden toimintaedellytykset paranivat. Vuoden 2019 hankkeiden osalta tulosten arviointi on pandemian johdosta vaikeampaa, mutta nähtävillä on esimerkiksi osaamisen kasvua, uusia palveluja ja ratkaisuja, työllistymismahdollisuuksien ja toimintaedellytysten paranemista sekä uusien yleisöjen tavoittamista. Verrattuna aiempiin rahoituskierroksiin mukana oli ehkä enemmän innovatiivisuutta ja riskiä sisältäviä hankkeita, mikä sinänsä sopii hyvin kokeilu- ja kehittämisrahoituksen luonteeseen.

Kaikkien vuosien 2017–2019 aikana rahoitettujen hankkeiden keskeiset tavoitteet ja tulokset on tiivistetty oheiseen taulukkoon.

Taulukko 2. Rahoitettujen hankkeiden tavoitteet ja keskeiset tulokset

Nimi	Tavoitteet	Keskeiset tulokset
2017 rahoitetut hankkeet		
Lasten, nuorten ja perheiden kulttuurisen osallisuuden lisääminen "LAKU-lähete"-mallilla Etelä- ja Pohjois-Savon Verso-kunnissa	Hankkeessa kehitetään ja tarjotaan kuntien käyttöön LAKU-lähete (lasten ja nuorten kulttuurilähetemalli)	Hankkeen aikana noin 60 lasta, nuorta tai perhettä on ohjattu kulttuurin pariin LAKU-lähetteellä. Hanke on lisännyt si-ku-so-te-toimijoiden vuorovaikutusta Etelä- ja Pohjois-Savon alueella. LAKU-lähete jää hankkeen jälkeen pysyväksi käytännöksi viidessä kunnassa (Varkaus, Joroinen, Rantasalmi, Pieksämäki, Juva). Jokaisella kunnalla on omanlaisensa toimintamalli. Lisäksi kehitettiin erilaisia rahoitusmalleja.
Hukkareissu on hyvä reissu / Kulttuurisälttöjen vieminen osaksi vanhustyön yksiköiden toimintaa	Hankkeessa viedään teatteri-esityksiä vanhustyön yksiköihin, luodaan valtakunnallinen kontaktiverkosto ja vakiinnutetaan kiertuemalli teatteriin.	Kiertue toteutettiin onnistuneesti ympäri Suomea. Hyvää palautetta vanhustyön yksiköiltä. Hankkeessa syntyi ja vakiintui uusi tuote/toimintamalli teatterin perustoimintaan.
Saavutettava taideharrastus 2 -hanke (SATA2)	Hankkeen tavoitteena on parantaa erityistä tukea tarvitsevien lasten ja nuorten kulttuuri- ja taidetoiminnan saavutettavuutta.	Toteutettiin taidetoimijoiden koulutukset ja ammatillinen täydennyskoulutus. Luotiin asiantuntijaverkosto sekä toteutettiin alueellisia pilotteja. Tuotettiin tietoa ja työvälineitä (ml. opas ja saavutettava taideharrastus -merkki) verkkosivulle hyödynnettäväksi jatkossa. Toimenpiteet ovat parantaneet taide-toimijoiden osaamista ja ymmärrystä saavutettavuudesta.
Sata ja yksi salaisuutta	Hankkeessa tutustutetaan nuoria ja kuntien nuorisotoimia esitystaiteen keinoihin, ja tarjotaan nuorille välineitä tulla kuulluksi ja nähdyksi.	Hankkeen aikana tavoitettiin nuoria yhteistyössä lukioiden, ammattikoulujen ja (etsivän) nuorisotyön kanssa. Yhteensä toimintaa oli yhdeksällä paikkakunnalla, joista ainakin kahdella toiminta on integroitunut pysyväksi osaksi kunnan toimintaa.

Nimi	Tavoitteet	Keskeiset tulokset
Sanoittamalla kaupungin omistajaksi	Hankkeessa tavoitteena oli saada uusia ryhmiä kulttuurin piiriin, lisätä kulttuurin saavutettavuutta sekä lisätä kaupunkilaisten osallisuuden kokemusta.	Hankkeen tapahtumat tavoittivat kohderyhmää ja konsepti [sanoittamo, sanoituskilpailut] aktivoivat osallistujien lisäksi yhteistyötahoja mukaan [kaupungit, baarit]. Konsepti on skaalautuva ja se on kuvattu hiljattain julkaistussa kirjassa, joka toimii oppaana vastaavan toiminnan käynnistämiseen muissa kaupungeissa.
Avoimet juuret 2018 – kulttuuriperintö käyttöön kaikille	Hankkeen tavoitteena oli edistää rakenteellista avoimuutta mm. kulttuuri-perintöorganisaatioiden kautta sekä juurruttaa uusia toimintatapoja. Lisäksi pyrittiin tavoittamaan eri väestöryhmiä ja saamaan heitä avatun tiedon äärelle.	Hankkeen toteutti kaksi kulttuurikokeilua. Tapahtumiin ja oheistapahtumiin osallistui yhteensä n. 150–180 henkilöä (pl. järjestäjät ja yhteistyökumppanit). Lisäksi verkkosivujen ja sosiaalisen median kautta on arviolta tavoitettu laajasti ihmisiä. Tavoitteiden mukaisesti hankkeessa kehitettiin uusia toimintamutuja ja -malleja yhteistyössä eri toimijoiden kanssa sekä edistettiin osallisuutta tukevaa kulttuuria.
Kulttuuristartti – Osallistaminen eri väestöryhmille yhteisöaloitteen keinoin	Tavoitteena oli luoda uusia tapoja osallistaa eri väestöryhmiä sekä tehdä osallistamissuunnitelma alueen kulttuuripalveluita tuottavien tahojen käyttöön.	Hankkeessa on luotu uusia tapoja osallistaa vähemmän kulttuuria käyttäviä ryhmiä ja järjestetty paljon tapahtumia näille ryhmille. Tietopohja on laajentunut, ja toteutettua osallistamissuunnitelmaa voidaan hyödyntää jatkossa.
Kaikukortti kaikuu	Tavoitteena oli levittää Kaikukorttia uusille toiminnasta kiinnostuneille alueille Suomessa ja kehittää Kaikukortin valtakunnallista tukipalvelua, hallintaa ja tilastointia.	Hankkeessa levitettiin onnistuneesti toimintamallia uusille alueille ja siten edistettiin kulttuuripalveluiden saatavuutta ja saavutettavuutta. Sähköiset työkalut mahdollistavat toiminnan laajentamisen jatkossakin.

2018 rahoitetut hankkeet

Käänteinen välitystoiminta	Tavoitteena on yrityskentän tietoisuuden lisääminen välittäjien osaamisesta ja toiminnan monipuolisuudesta. Asiansa osaava agentti voi aluksi vertautua yrityselämälle mainostomiston, viestintätoimiston tai konsultin tutumpaan rooliin.	Hankkeessa opittiin yrityskentän tarpeista ja toimintatavoista luoviin sisältöihin liittyen sekä välittäjätoiminnan ansaintalogiikan kehittämistä. Toteutusajana toteutettiin yksi markkinointi-case, ja muita on suunniteltuilla.
-----------------------------------	--	--

Nimi	Tavoitteet	Keskeiset tulokset
Nykysirkuksen vientirengas	Tavoitteena on luoda uusi sirkustaiteeseen keskittyvä välittäjäportaan toimija, joka yhdesä alan keskeisimpien ryhmien ja taiteilijoiden sekä valikoitujen kansainvälisten agentuurien kanssa vahvistaa suomalaisen sirkustaiteen vientiä. Kasvattaa näytösmääriä ja hankkii ulkomaisia yhteistuottajia tuleville suomalaisille teoksille.	Perustettiin vientirengas ja yhteistyöorganisaatio. Saatiin kasvatettua ryhmien keikkamäärää ja sovittua kumppanuuksia tulevaisuuteen, esimerkiksi toistaiseksi Suomen suurin kiinnitys Berliiniin. Tuloksien toteutuminen haastavaa poikkeustilanteessa.
POTENTIALITIES OF LOVE – An Intelligent Art Distribution & Book Project	Hankkeen tarkoituksena oli kehittää välittäjäportaan eri osa-alueiden kotimaista ja kansainvälistä yhteistyötä, sekä näin vahvistaa välittäjätoimintaa ja laajentaa siihen osallistuvien suomalaistahojen kansainvälistä näkyvyyttä ja markkina-alueita.	Katalogi. Erilaisia näyttelykutsuja ja tapahtumia aina vuosiin 2022–2023 asti. Uusia yhteistyötahoja ympäri maailmaa. Teoksia nähnyt yli miljoona katsojaa. Liikevaihto yli kaksinkertaistunut hankkeen aikana.
Valotaiteen koordinointiyksikkö	Hankkeen tavoitteena oli lisätä valotaiteen näkyvyyttä, sen tekijöiden työllistymismahdollisuuksia paikallisesti ja kansainvälisesti sekä tuoda valotaidetta laajasti yleisön saataville.	Hankkeen aikana toteutettiin sivusto englanniksi kansainvälisiä festivaaleja ja vientiä varten. Hankkeen aikana toteutettiin valotaiteen tietopankki The best of Light Art Finland www.blaf.fi , johon kerätään Suomen valotaiteen parhaimmisto.
Pertin valinta - Outsider-taiteen välitystoimisto	Hankkeen tavoitteena oli kehittää audiovisuaalisen taiteen aloilla toimiville Outsider-taiteilijoille välittäjäpalvelu, joka mahdollistaa taiteen ja taidepalveluiden myymisen valtakunnallisesti ja kansainvälisesti.	Tuloksena on syntynyt uusi toimintamalli, joka mahdollistaa Outsider-taiteen välittämisen uusille yleisöille ja asiakkaille. Hankkeessa on kehitetty uusia palvelu- ja tapahtumakonsepteja ja työtehtäviä, jotka soveltuvat erityisryhmille. Erityisryhmien osallisuus, palveluiden saavutettavuus ja vaikuttavuus on huomioitu ottamalla käyttöön uutta teknologiaa ja osallistamalla kohderyhmiä toiminnan kehittämiseen ja arviointiin. Konkreettisia tuloksia: taiteen matkaopaspalvelu, Pertti's Choice Popup - tapahtumat, verkkokauppa, management- ja agenttuuri.

Nimi	Tavoitteet	Keskeiset tulokset
Vahvistaa suomalaisen kirjallisuuden näkyvyyttä ja kasvua kansainvälisillä markkinoilla erityisesti avainmarkkinoilla USA, Saksa ja Kiina	Hankkeen tavoitteina oli lisätä jo menestyneiden kirjailijoiden uusien teosten myyntiä kasvumarkkinoilla, myydä uusien kirjailijoiden teoksia kasvumarkkinoille, vahvistaa Agentuurin asemaa kasvumarkkinoilla ja kasvat- taa Agentuurin kannattavaa liiketoimintaa kansainvälisillä avainmarkkinoilla (USA, Saksa, Kiina) ja lisätä positii- vistä kassavirtaa.	Avainmarkkinoille USA, Saksa ja Kiina on avautunut uusia mahdollisuuksia suomalaisille kirjailijoille. Kirjallisuusagentuurin näkyvyys kansainvälisten kirjamarkkinoiden lisäksi on vahvistunut huomattavasti elokuva- ja tv-teollisuudessa Hollywoodissa. Kirjallisuusagentuurin asema kasvumarkkinoilla on merkittävästi vahvistunut laajentuneen kontaktiverkoston, kansainvälisten kirjailijatahtumien, medianäkyvyyden, palkintoehdokkuuksien, kirjailija-palkintojen ja käännössopimusten myötä. Agentuurin liiketoiminta on kasvanut merkittävästi avainmarkkinoilla USA, Saksa ja Kiina.
Agentuurin laajentaminen (Kaiken / Ferly)	Tavoitteena oli kansainvälistää suomalaista sisältöä, tarinoita ja aineetonta omaisuutta sekä tarjota Suomessa toimivalle lisenssiekosysteemille (kuten tuotevalmistajat) mahdollisuudet hyödyntää kansainvälisesti merkittäviä IP:itä. Lisäksi hanke tavoitteli päämiehilleen vuosina 2018–2019 vähintään miljoonan euron rojaltituloja. Kaiken tulee tunnetuksi alan toimijoiden keskuudessa luotettavana 360-lisensiointikumppanina. Samalla Kaiken saa yhä paremmat valmiudet myös omien brändiensä lisenssien myyntiin vuodesta 2020 eteenpäin.	Hankkeen aikana erityisesti suomalaisten brändien vienti Aasiaan on toteutunut onnistuneesti. Myös agentuurin kasvattaminen ja kehittäminen Pohjoismaissa on edistynyt. Pohjois-Amerikasta on saatu tunnettu päämies. Kaiken (Ferly) nähdään nyt erityisen merkittävänä tahona lastensisältöjen lisensoinnin ja oikeuksien myynnin alueella.

Nimi	Tavoitteet	Keskeiset tulokset
Suunnannäyttäjä-kokeiluhanke – Festivaalit ja inkluusio	Tavoitteina oli identifoida suomalaiset inkluusiiviset ryhmät ja vammaiset taiteilijat, joilla kansainvälinen potentiaali, ja rakentaa edellytykset kiertämiseen, haastaa Suomen festivaalit Kaikkien Festari -haasteeseen, avustaa festivaaleja ohjelman kuratoinnista ja järjestämisessä ja vahvistaa suoraan luovan työn tekemisen edellytyksiä poistamalla vammaistaitelijoiden ja inkluusiivisten ryhmien esteitä esiintymisiin.	Laadittu Kaikkien Festari rosteri sisältää 23 esitystä, kansainvälisiä ja kotimaisia. Toiminnan keskipisteenä toimii tuella perustettu www.kaikkienfestari.fi verkkosivu. Pilottivuoden aikana suomalaisia ja kansainvälisiä esiintyjä, joilla on erityistarpeita, esiintyi Kaikkien Festarin kautta ympäri Suomea ja Etelä-Koreassa.
EXPLORING THE NORTHERN ART – Visuaalisen taiteen ammattilaisvierailujen pilotointi Pohjois-Suomessa	Tavoitteena oli kehittää visuaalisen taiteen välittäjätoimintaa konseptuomalla ja tuotteistamalla uudenlainen taiteeseen perustuva ohjelmalvelu Pohjois-Suomeen ulkomaisille visuaalisen taiteen ammattilaisille sekä taiteesta kiinnostuneille muille asiakasryhmille.	Waria tuotti vierailuohjelman yhteensä kahdeksalle ulkomaiselle taiteen ammattilaiselle/kuraattorille. Hankkeen toimesta käynnistyi seitsemän kansainvälistä yhteistyöprojektia sekä kuusi uutta verkostoa pohjoissuomalaisten ja kansainvälisten toimijoiden välillä. Taiteilijoiden ja matkanjärjestäjän yhteistyönä laadittiin taidelähtöisten ohjelmalvelujen prosessikaaviot sekä tuotekortit Pohjois-Suomeen saapuville incentive- ja koulutusmatkailijoille sekä Oulun seudun yritysasiakkaille.
Living with Art and Objects that Matter –pilottiprojekti / Lokalin kansainvälisen välittäjätoiminnan kehittämishanke	Tavoitteena oli Lokalin henkilökunnan kontaktiverkoston laajeneminen, osaamisen kehittäminen ja uudet yhteistyökumppanit. Taloudellisen kasvun tavoitteena oli välittäjänä taata taiteilijoille ja suunnittelijoille Lokalin kautta laajempia työmahdollisuuksia.	Taiteilijoiden ja muotoilijoiden sekä Lokalin tunnettuus lisääntyi kotimaassa ja kansainvälisellä tasolla. Näkyvyyden myötä myös myynti lisääntyi hieman. Messuvierailujen ansiosta suomalaisen nykymuotoilun ja käsityötaiteen näkyvyys kasvoi. Kansainvälisten messujen ansiosta nuoren polven toimijoiden kontaktiverkosto, osaaminen ja myynti on lähes kolminkertaistunut viimeisten kahden vuoden aikana.

Nimi	Tavoitteet	Keskeiset tulokset
Archipelago Sea Jazz –konseptin rakentaminen	<p>Hankkeen tavoitteena oli luoda kansainvälisesti tunnettu festivaalikonsepti, joka parantaa musiikkialalla työskentelevien edellytyksiä sekä edistää kulttuurimatkailua saariston ainutlaatuisia mahdollisuuksia hyödyntäen.</p> <p>Lisäksi hankkeen tavoitteena oli tukea ja kehittää aktiivisesti saariston yrittäjyyttä ja julkisen sektorin ketteryyttä kasvun mahdollistajana.</p>	<p>Festivaalille luotiin graafinen ilme, verkkosivut, viestintästrategia ja tuotantosuunnitelma. Myös yritysneuvottelut aloitettiin. Samaan aikaan tehtiin taiteellista suunnittelua ja festivaalin eri osioiden profilointia.</p> <p>Hanke on järjestänyt festivaalin lanseeraustilaisuuden kesällä 2019. Festivaalikonseptin alkuperäinen toteutusajankohta oli 2020, mutta koronapandemian vuoksi hanke jatkui 31.12.2021 saakka.</p>
Asiakas- ja työntekijäkokemusta kehittävien taidepedagogien välittäjätoiminnan luominen	<p>Hankkeen ideana oli koota taidepedagogeista joukko, joita valmennetaan toimimaan asiakas- ja työntekijäkokemuksen kehittäjinä erilaisissa organisaatioissa.</p> <p>Tavoitteena oli välittää taidepedagogeja vähintään 20 yritykseen yrityksiltä ja heidän johdoltaan kerättyjen asiakas- ja työntekijäkokemusten kehittämishaasteita koskevien haastatteluaineistojen pohjalta.</p>	<p>Tekijäverkosto on laajentunut, taidepedagogit tekevät vakituisesti yhteistyötä työllistyvät TheatreWorksin kautta. Hanke on kehittänyt monen yrityksen työntekijäkokemusta, ihmisten hyvinvointia ja kulttuuria sekä työtapoja.</p>
Poikkitaiteellisen luovien alojen välittäjätahon The Communityn toiminnan 2. vaiheen vakiinnuttaminen ja omavaraisuuden kehittäminen 2018–2019 aikana	<p>Tavoitteena oli kansainvälisen välittäjäportaan toiminnan vakiinnuttaminen, ja poikkitaiteellisten ja -tieteellisten toimintamallien jatkuva kehittäminen.</p> <p>Lisäksi tavoitteena oli suomalaisten taiteiden ja luovien kulttuurialojen kykyjen esittely ja myynti.</p>	<p>Hankkeen keskeisenä tuloksena oli ohjelmisto, johon sisältyi uuden taidemessukonseptin lanseeraus Pariisissa, kolme isoa näyttelykokonaisuutta Nottinghamissa (1 kpl) ja Pariisissa (2 kpl) sekä yksi tapahtumakokonaisuus Pariisissa.</p>

Nimi	Tavoitteet	Keskeiset tulokset
Muotoiluklinikat Kiinaan	Keskeisenä tavoitteena oli luoda malli/prosessi, jonka avulla koulutetaan kiinalaisia yrityksiä tilaamaan pohjoismaista muotoilua. Prosessin ympärille luodaan pysyvä koulutusliiketoiminnan malli, joka luo uutta liiketoimintaa suomalaiselle muotoilusektorille.	Keskeisinä tuloksina olivat suomalaisen muotoiluosaamisen vienti Kiinaan, Helsingin kaupungin näkyvyys hankkeen myötä sekä kiihdyttämön järjestäminen Suomessa, siihen kuuluvat jatkotoimenpiteet ja markkinointitoimenpiteet sekä ennen että jälkeen Kiinassa.
2019 rahoitetut hankkeet		
Kultura: Taiteen talousjärjestelmä Kokeiluhanke	Monialainen think tank tieteen ja taiteen asiantuntijoista. Tehtävänä on tutkia ja uudeleenaarvioida kulttuurin rakenteita ja arvonmuodostusta.	Työskentelyn tuloksena työryhmän ajatukset kulturan toteuttamiskelpoisuudesta ovat selkeytyneet ja konkretisoituneet. Dialogi on käynnistynyt. Tapahtuma järjestettiin onnistuneesti, ja työstä kirjoitettiin raportti.
SMart tuotantotalon toteuttamisen mahdollisuudet Suomessa esiselvityksen laatiminen Kehittämishanke	Luoda malli, joka parantaa taiteilijoiden työolosuhteita sekä tukee taiteen ammattilaisuutta; Smart-tuotantotalon konsepti on toimia taiteilijoiden yhteisenä työnteon alustana ja taiteen ammattilaisten työnantajana.	Eurooppalainen malli ei ratkaise suomen ydinkysymyksiä, mutta hankkeessa opittiin tarpeista. Esiselvityksen aikana haettiin ja saatiin Taikelta tuotantoalustamalliseen toimintaan avustus. Esiselvityksessä täsmentynyt malli on otettu käyttöön. Toiminnan piirissä ensimmäisenä vuonna n. 40 taiteilijaa.
Warjakan tarinat -lisätty todellisuus Kokeiluhanke	Pohjan luominen laajalajaisen, monitaiteelliseen käyttöön suunnatun "lisätty todellisuus" -kokemuksen ja -gallerian rakentamiselle Oulunsalon Varjakkaan.	Rakennettiin kaksi Warjakan sahan aikaista taloa virtuaaliseen muotoon. Hankkeelle rakennettiin Warjakka -sovellus, jonka avulla yleisö voi Warjakantiellä vieraillessaan nähdä rakennukset sekä ulkoa että sisältä. Halutessaan yleisö voi valita historiallisten sisätilojen sijaan virtuaaligallerian. Yhdistykselle rakennettiin myös alustava Web-hallintajärjestelmä, jonka avulla se voi muokata ja päivittää sisältöä. Muodostettu pohja tulevalle sisällölle.

Nimi	Tavoitteet	Keskeiset tulokset
Kaiku – Suomea Ateneumissa Kehittämishanke	Valtakunnallisesti jalkautet- tavan museoiden käyntiohjel- man ja työkalupakin luomi- nen, jotka tähtäävät kotou- tettavien suomea S2-kielenä opiskelevien opiskelijoiden osallisuuden vahvistamiseen paikalliseen toimintaympä- ristöön kielellisesti, kulttuu- risesti, yhteiskunnallisesti ja sosiaalisesti.	Pilottiryhmän kokemusten perusteella museovierailu ja teosten avulla keskusteleminen, omien ajatusten ja näkemysten kertominen kiinnostaa osallistujia. Poikkeusolot ovat katkaisseet ryhmien vierailut.
Isoäidin aikaan – totta vai tarua? Kokeiluhanke	Hanke pyrkii turvaamaan kulttuuriperinnön jatkuvuut- ta lisäämällä lasten ja nuorten perinnekasvatusta ja osallista- tamalla nuoria. Lisäksi hank- keessa edistetään kulttuuri- perintöaineistojen saavutet- tavuutta ja pyritään aktivoi- maan toimijoita tuottamaan uusia, toiminnallisia ja käy- täntöön sovellettavia mene- telmiä kulttuurin jatkuvuuden vahvistamiseksi.	Hanke kesken. Koronan johdosta toteutus osin siirtynyt eteenpäin. Kolme tapah- tuma toteutettu: Kivijärvi joulukuussa 2019, Kannonkoskella kaksi kesätapahtu- maa 2020. Kouluvierailut toteutettu koko- naan Kannonkoskella ja Kivijärvellä sekä Saarijärvellä osittain. Kesällä 2020 saatiin työllistettyä 3 nuorta hankkeen kolmeen tapahtumaan.
Kulttuuriperintö- aineistot ja uusi suomalaisuus: elämyksellinen ja osallistava arkisto- pedagogiikka lisää ymmärrystä suoma- laisesta kulttuurista Kehittämishanke	Hankkeessa kehitetään arkis- topedagogiikkaa, joka on elämyksellistä ja osallista- vaa. Hankkeessa luodaan uusi toimintamalli, joka vahvistaa kulttuuriperinnön jatkuvuut- ta lisäämällä ja monipuolista- malla kulttuuriperintöaineis- ton käyttöä. Vapaasti verkossa olevat oppimisaineistot ovat kaikkien saatavilla ja yhteis- työverkostojen kautta käyttä- jien joukko laajenee.	Kaksi verkossa toimivaa palvelua (Virtuaalivierailu, Juhlakalenteri), joita ylläpidetään ja kehitetään myös jatkossa. Palvelut ovat jo käytössä, mutta niitä esitellään laajemmin Educa-messuilla tammikuussa 2022.

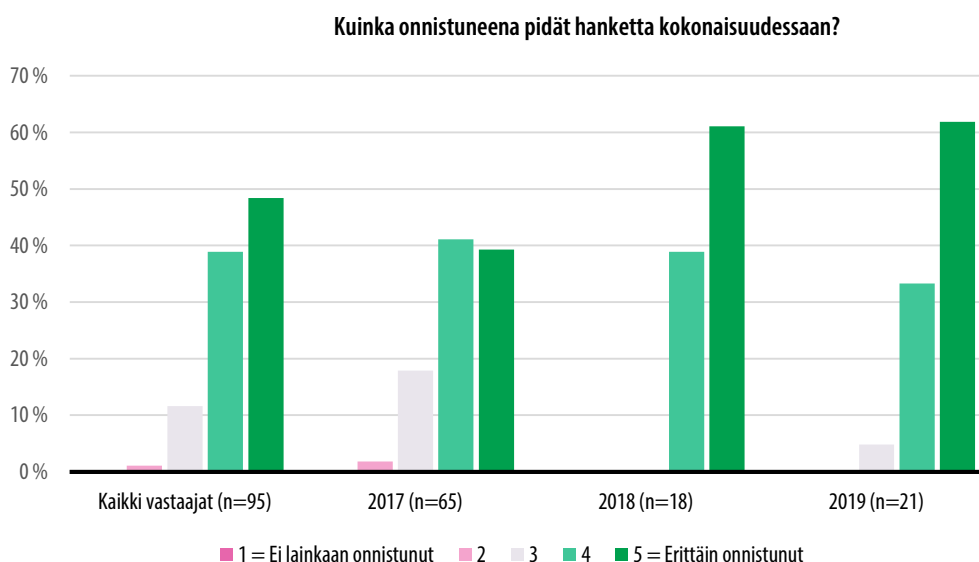
Nimi	Tavoitteet	Keskeiset tulokset
<p>Älymuseo-tietokantasovelluksen ja konttinäyttelypilotin kehittäminen</p> <p>Kehittämishanke</p>	<p>Museotoimiala voi hankkeessa kehitettävän digisovelluksen avulla tuottaa digitaalisista kulttuuriperintöaineistoista helposti uusia näyttelyitä ja viedä ne älynäyttelykontissa sinne, missä asiakasvirrat liikkuvat (kokoelmien saavutettavuus). Kehittää museoalan rakenteita ja toimintakulttuuria: museoiden ja yksityisen sektorin välinen yhteistyö ja teknologinen yhteiskehittely luovat museoille uutta osaamista, joka osaltaan vahvistaa museoalan perustaa ja luo jatkuvuutta. Tuotetaan terveysturvallinen näyttelyratkaisu.</p>	<p>Hanke kesken. Tuloksina selainpohjainen kuratointityökalu, näyttelykontin ohjausjärjestelmä sekä näyttelypilotti (Reidar Särestöniemen elämä ja taide, kaksi konttia, 11/2021–2/2022). Kehittämistyötä tehdään yhdessä testaajamuseoiden ja muiden yhteistyökumppaneiden kanssa.</p>
<p>Elämää kulttuurin juurista latvoille - Suomalaisen populaarin elävän musiikin juurten yhdistäminen diginatiiviin sukupolveen ja sen affekteihin</p> <p>Kokeiluhanke</p>	<p>Hankkeen tavoitteena on turvata elävän musiikin alan jatkuvuus muuttuvassa yhteiskunnassa uusin toimintamallein, joita kehitetään yhdessä alan toimijoiden ja nuorten kanssa. Hankkeessa selvitetään, kuinka nykyinen diginatiivi sukupolvi osallistuu elävään populaarimusiikkikulttuuriin ja miten nykyiset sidosryhmät voivat järjestäytyä uudelleen palvellakseen kulttuurin moninaisuutta ja jatkuvuutta.</p>	<p>Hankkeessa on toteutettu kysely nuorille (15–18 v.) ja nuorille suunnattu idealaboratorio, jossa kartoitettiin, millaisia ongelmia ja haasteita nuorten osallistumisessa on. Sen pohjalta toteutetaan pilottiprojekteja, joiden pohjalta pyritään saamaan nuoret elävän musiikin ympärillä oleviin organisaatioihin mukaan tekemään elävää musiikkia.</p>

Nimi	Tavoitteet	Keskeiset tulokset
Taiteen elinkaarten viritys Kehittämishanke	Hankkeen tavoitteena on luovan työn ja tuotannon edellytysten parantuminen ja tarvittavien rakenteiden vahvistaminen jo teosten syntyvaiheessa, jonka ansiosta toteutuu yleisön parempi saavuttaminen, kulttuuritarjonnan monipuolistuminen ja kulttuuristen oikeuksien toteutuminen alueella ja kansallisesti.	Taiteilijat hyötyivät hankkeesta erityisen paljon: taiteilijat saivat hakemisajalle rahoituksen, tarvittavaa tukea teoksille ja enempi asiantuntijapalveluita, kuin olisivat yksin voineet hankkia. Työhyvinvointi parani taiteilijoilla merkittävästi. Lisäksi teosten jakamisesta muiden kanssa oli iso apu ja hyöty. 4 uutta teosta toteutui. Kokeiluhankkeesta saatujen hyvien kokemusten perusteella Piste-hallitus päätti, että toiminta on saatava osaksi kollektiivin perustoimintaa. Taiteellisen työn yhteiskehittämisen prosessi sai nimekseen SideBySide. Sisäinen haku SideBySide-prosessiin avattiin loppuvuonna 2020 ja uudet vertaisryhmät käynnistyivät vuonna 2021.
Luovien alojen kestävien tuotantomallien kehitys Kehittämishanke	Tavoitteena on luoda kestävien toimintamallien koulutusohjelma elokuva-alan linjatuottajille ja muille käytännön järjestelyistä vastaaville työryhmille. Lisäksi tavoitteena on tunnistaa ja ideoida molempien alojen kohdalla yhteisiä tavoitteita, hyviä käytäntöjä ja toimintamalleja osallistavasti.	Paneelikeskustelu Musiikki ja Media-tapahtumassa, Sitra-päivä, jossa oli yhteisiä ja erillisiä workshoppeja sekä musiikki- että leffa-alalle, EcoLab Helsinki – 3-päiväinen EcoLab-koulutus tuottajille, linjatuottajille ja tuotantoassistentteille ja Kestävä soitin, eettinen valinta -verkkotapahtuma 26.11.2020. Hankkeen päätyttyä hanketiimi perusti yleishyödyllisen yhdistyksen Creasus ry:n, jonka tavoitteena on auttaa vakiinnuttamaan kiertotalousajattelua luoville aloille ja jakaa tietoa poikkitoimialaisesti meneillään olevista kokeiluista ja avauksista.
Digitaalisen näyttämön pysyvän esitystoiminnan perustaminen, skaalattava kotinäyttämö Kehittämishanke	Tavoitteena on uudistaa ja viedä teatterin tuottaminen ja esittäminen 2020-luvulle, tehdä mahdolliseksi uusien ja modernien tarinoiden esittäminen; tällaisia tarinoita ovat esim. Spiderman ja Angry Birds. Lisäksi tavoitteena oli vähentää teatteritaiteen tuottamisen kustannuksia.	Kruununhaan toimisto muutettiin digitaalisen näyttämön harjoitustilaksi, 2018 ensimmäinen animaatio Savoy-teatteriin, 2019 järjestettiin avajaiset, ja Astoria-salin saanti omaksi kotinäyttämöksi tärkein: hyvä sijainti ja vaalea vanha suojeltu rakennus.

Hankkeiden projektipäälliköt ja sidosryhmät pitivät hankkeita pääosin erittäin onnistuneina. Haastatteluiden perusteella hankkeissa saavutettiin tavoiteltuja asioita.

Sidosryhmäkyselyn vastaajista lähes 90 prosenttia piti arvioimaansa hanketta erittäin tai melko onnistuneena (kuva 2). Hankkeiden onnistuminen ei vielä itsessään kerro vaikuttavuudesta, mutta antaa viitteitä siitä, että edellytyksiä vaikutusten syntymiselle on. Vaikutusten syntyminen edellyttää usean hankkeen osalta joka tapauksessa vakiintumista, johon tarvitaan mm. jatkorahoitusta ja taustaorganisaation ja sidosryhmien sitoutumista.

Kuvio 2. Sidosryhmien näkemyksiä hankkeiden onnistumisesta



Tavoitellut vaikutukset

Vuonna 2017 useassa hankkeessa oli välitön kohderyhmä, jonka osallisuutta on parannettu. Lisäksi hankkeiden kohderyhminä on ollut kulttuurialan ammattilaisia sekä palveluita ylläpitäviä ja tilaavia kuntatoimijoita, joiden kautta vaikutuksia on saavutettu laajemmin. Useassa hankkeessa kehitetty toiminta myös jatkui eri muodoissa hankkeiden päättymisen jälkeen. Tavoiteltujen vaikutusten saavuttamisen osalta on kuitenkin ongelmallista, että esimerkiksi kulttuuripolitiikan strategia 2025 ei määrittele konkreettisia tapoja mitata tavoiteltuja vaikutuksia. Näin ollen toteutettujen hankkeiden tasolla ei ole mitään varsinaista politiikkatason viitekehystä, johon hankkeissa aikaansaatu kehitystä voisi kiinnittää. Hanketason havainnot osoittavat edistystä, mutta sen suhteuttaminen kaikkeen muuhun osallisuutta ja osallistumista tukevaan toimintaan on vaikeaa. Käytetty resurssi on ollut pieni, joten on tuskin realistista odottaa merkittäviä kansallisia vaikutuksia lähinnä paikallisilta tai alueellisilta hankkeilta.

Vuoden 2018 hankkeissa vaikutuksien arviointiin sisältyy koronan vaikutuksesta johtuen poikkeuksellisen suuria epävarmuuksia, erityisesti kansainvälisen liiketoiminnan puolella. Pidemmän aikavälin vaikuttavuuden näkökulmasta verkostot, alustat, materiaalit ja inhimillisen pääoman vahvistaminen osaamisen kehittämisen kautta ovat kuitenkin olleet merkityksellisiä, sillä ne luovat edellytyksiä vaikuttavuudelle hankekauden jälkeen. Lähes kaikki hankkeissa kehitetty toiminta jatkuu jollakin tavalla, osassa hyvinkin konkreettisesti.

Vuoden 2019 hankkeiden osalta pidemmän aikavälin vaikutusten syntymistä on hankkeiden vielä ollessa käynnissä tai juuri päätyttyä varhaista arvioida. Lisäksi koronan vaikutus on vuoden 2019 hankkeisiin suurempi kuin muiden hakukierrosten hankkeisiin. Vaikutuksia on kuitenkin syntynyt jo hankekaudella mm. toimintatapoihin liittyen. Yksittäiset hankkeet ovat omilla toimenpiteillään onnistuneet päivittämään toimintamalleja ja muodostamaan kulttuurin perustaa ja jatkuvuutta tukevia ratkaisuja. Kulttuuripoliittinen teema on kuitenkin niin laaja-alainen, ettei hankkeiden vaikuttavuutta ole mahdollista tarkemmin tunnistaa, varsinkin kun kulttuuripolitiikan strategia 2025 ei määrittele konkreettisia tapoja mitata tavoiteltuja vaikutuksia.

Kaiken kaikkiaan vuosina 2017–2019 rahoitetuilla hankkeilla on ollut käytössään monenlaisia tapoja tulosten hyödyntämiseen:

- Projektimaiset hankkeet vs. projektimainen tekeminen osana perustoimintaa (osassa hahmottuu projektimaisesti toimenpide–tuotos–tulos–vaikutus-ajattelu)
- Projektimaisten hankkeiden tuotosten ja tulosten levittäminen ja juurruttaminen esimerkiksi viestinnän keinoin
- Tuotosten ja tulosten siirtyminen osaksi ”emo-organisaation” muita palveluja ja toimintaa
- Kokeileva kehittäminen (selvittelyä, määrittelyä, innovointia, testaamista, ”protoilua” ja pilotointia) tuottaen aihioita ja ideoita jatkokehittämiseen
- Suorat jatkohankkeet
- Erialaisten julkisten ja yksityisten rahoituslähteiden yhdistäminen

Onnistumisen näkökulmasta oleellista kaikissa yllä mainituissa on ollut hankkeen ja toteuttavan ”emo-organisaation” oma vahva tahto hyödyntää tuloksia mahdollisimman paljon ja kattavasti.

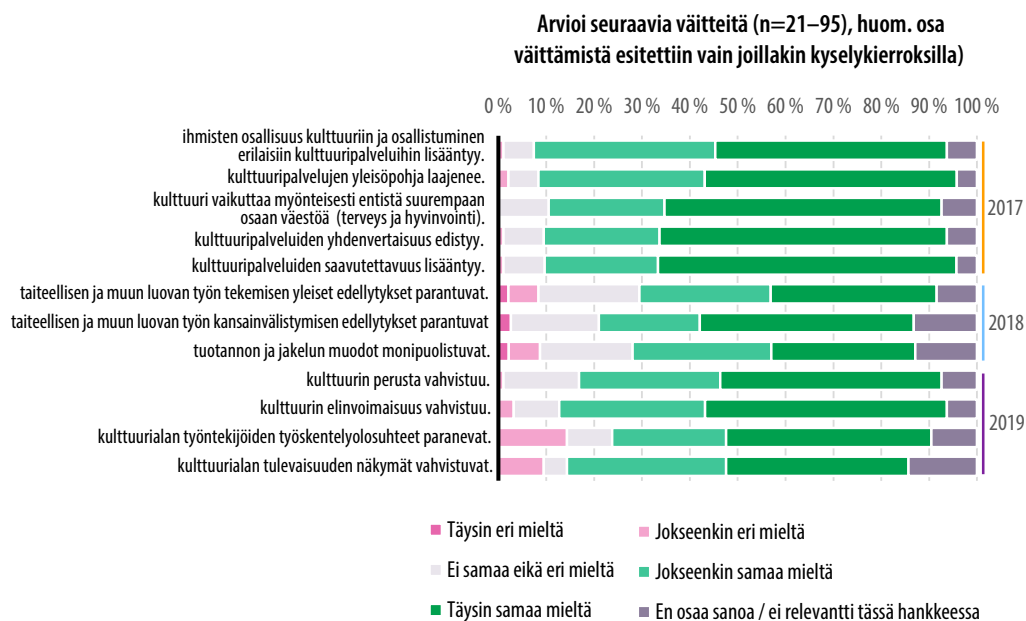
Koronapandemia on vaikuttanut ja vaikuttaa edelleen siihen, miten hankkeiden tulokset voivat aikaansaada vaikutuksia pidemmällä aikavälillä. Vaikutus riippuu paljon myöskin siitä, miten vahvoja ja miten vahvalla pohjalla hankkeita toteuttavat organisaatiot ovat koronapandemian jäljiltä. Hankkeissa aikaan saatujen tulosten eteenpäin vienti, kehittäminen ja ylläpito on jouduttu osin suunnittelemaan uusiksi. Toistaiseksi on vielä vaikeaa

ennakoida, miten tässä tullaan jatkossa onnistumaan. Vaikutusten syntyä tarkasteltaessa on luonnollisesti myös huomioitava, että kokonaisrahoitus vuosien 2017–2019 aikana oli melko pieni.

Hakukierrosten vaikutusten syntymisen logiikat erosivat toisistaan. Vuoden 2017 hankkeiden vaikutuslogiikka oli suoraviivainen: hankkeissa tehtyjen toimenpiteiden seurauksena syntyi tuotoksia, jotka puolestaan toimivat edellytyksinä pidemmän aikavälin vaikutusten syntymiselle. Vuoden 2018 välittäjätoiminnan hankkeissa toimintaa oli vaikeampaa erottaa toteuttajien perustyöstä. Rahoituksella tuettiin kuitenkin perustyön tekemistä monin tavoin. Keskiössä on toteuttajaorganisaation pyrkimys toteuttaa liiketoimintaansa (välittäjätoimintaa). Onnistumiset johtavat luovan työn tekemisen ja kansainvälistymisen edellytyksien paranemiseen. Tätä tavoitetta kohti edetään jatkuvasti perustyöllä, johon sisältyy esimerkiksi verkostoitumista, tapahtumia ja myyntiä, joihin kuitenkin on käytettävissä vain rajallinen määrä resursseja. Rahoituksen voikin katsoa nopeuttaneen vaikutusten syntymistä ja poistaneen esteitä vaikutusten syntymisen tieltä. Vuoden 2019 hankkeiden yhdistävä tekijä suhteessa kulttuurin perustan ja jatkuvuuden vahvistamiseen oli vastaaminen erilaisiin kulttuurin toimintaympäristön muutoksiin kuten digitalisaatioon sekä väestörakenteen ja rahoituspohjan muutoksiin. Hankkeista kukin vastasi toimintaympäristön muuttumisen tarpeisiin omilla toimenpiteillään.

Rahoitetut hankkeet ovat joka tapauksessa edistäneet kulttuuripoliittisten tavoitteiden toteutumista – myös oman hakukierroksensa pääteemojen ulkopuolella. Koko arviointiaineiston perusteella kulttuuripoliittiset tavoitteet osallisuuden ja osallistumisen edistymiseen, välittäjätoiminnan edellytysten vahvistamiseen sekä kulttuurin perustan ja jatkuvuuden vahvistamiseen liittyen ovat edenneet. Toteutetut hankkeet ovat olleet laaja-alaisia, ja niiden vaikutukset ovat heijastuneet muillekin tavoitealueille. Erityisesti osallisuuden ja osallistumisen tavoitteet ovat edenneet kaikilla hakukierroksilla. Kuvassa 3 on esitetty sidosryhmien näkemyksiä eri tavoitteiden etenemisestä. Myös hankkeiden sidosryhmät katsoivat tavoitteiden edenneen laajasti. Vaikutukset eivät kuitenkaan ole ensisijaisesti kansallisia, vaan ennemminkin paikallisia, alueellisia tai organisaatiokohtaisia.

Kuvio 3. Kulttuuripoliittisten tavoitteiden eteneminen. Eri hakukierroksiin kohdentuvat tavoitteet on merkitty kuvan oikeaan laitaan.



Arviointitehtävä 2. Rahoittajan toiminta

Arviointitehtävä 2 kohdistuu avustushaun ja sen menettelytapojen toteutukseen, merkitykseen ja vaikutuksiin ministeriössä. Tämä tehtävä sisälsi kaksi arviointikysymystä:

- Minkälainen merkitys avustushaulla ja siinä toteutetuilla menettelytavoilla on ollut opetus- ja kulttuuriministeriön taidetta ja kulttuuria koskevien, valtion-avustuspoliittikan kehittämistavoitteiden saavuttamiseen?
- Minkälainen merkitys avustushaulla ja siinä toteutetuilla menettelytavoilla on ollut valtionavustusten myöntö-, käsittely- ja seurantamenettelyjen kehittämisen kannalta?

Näihin kysymyksiin vastataan alla vaiheittain siten, että rahoittajan toiminta on jäsennetty hakuvaiheeseen, seurantaan ja vuorovaikutukseen sekä merkityksen arviointiin kokonaisuudessaan.

Haku- ja arviointiprosessi

Kuvaus

Vuoden 2017 kokeilu- ja kehittämisavustuksia koskevan esittelymuistion (6.11.2017) mukaan hakemuksia saapui määräaikaan 28.9.2017 mennessä 120, ja niiden yhteen laskettu haettava summa oli 10 603 325 euroa. Hakemuksista neljä siirrettiin käsiteltäväksi Museovirastoon. Hakuaika oli 20.6.–28.9.2017. Avustusta haettiin OKM:n sähköisessä asiointipalvelussa, johon tarvittiin Verohallinnon tarjoama Katso-tunniste.

Hakemukset käsiteltiin osaston arviointitiimissä. Tiimi kokoontui viisi kertaa. Esikarsintavaiheessa hankkeita ei pisteytetty. Hakemuksia arvioitiin hankkeen tavoitteen, tarvekuvauksen, toimenpiteiden ja laaja-alaisuuden perusteella (valtakunnallisuus tai alueellisuus sekä sosiaalinen tai kulttuurin kehittäminen). Jos hanke ei täyttänyt kaikkien hakuilmoituksessa mainittujen viiden pisteytettävän myöntökriteerin ehtoja, hakemusta ei otettu jatkokäsittelyyn. Myöntökriteereinä olivat 1) vastaavuus kulttuuripolitiikan strategian 2025 tavoitteisiin 2) tavoitteiden toteuttamisen tarve 3) kokeilun tai vakiinnutettavan toimintamallin toimenpiteet ja viestintäsuunnitelma ja hankkeen kesto 4) vaikuttavuus ja laaja-alaisuus ja 5) hakijan aiempi kokemus ja taloudellinen tilanne.

Hankkeet (yhteensä 18), jotka olivat saaneet toisella arviointikierroksella vähintään 13 pistettä, otettiin jatkoarviointiin. Sen lisäksi, että hankkeet täyttivät hyvin varsinaiset myöntökriteerit, arvioinnissa korostettiin kokeilujen uutuusarvoa tai toimintamallien vakiinnuttamisen mahdollisuuksia pysyviksi toiminnoiksi ja niiden levittämistä valtakunnallisiksi malleiksi, hankkeiden kohderyhmien ja yhteistyökumppanien monipuolisuutta, hankesuunnitelmien konkreettisuutta ja hankkeen toteuttamisen sekä kustannusarvion realistisuutta. Avustettavaksi esitettiin lopulta kahdeksaa hanketta 120 hankehakemuksesta.

Vuoden 2018 kokeilu- ja kehittämisavustuksia koskevan esittelymuistion (4.10.2018) mukaan hakemuksia saapui määräaikaan 19.4.2018 mennessä 90, ja niiden yhteen laskettu haettava summa oli 4 971 440 euroa. Kehittämishankkeisiin hakemuksia oli 46 kpl ja kokeiluhankkeisiin 44 kpl. Käsitteilyyn näistä eteni yhteensä 86 hakemusta. Hakemuksia saatiin siis melko paljon, vaikka ammattimaisia välittäjäorganisaatioita ei Suomessa ole kovin suurta määrää. Osa hakemuksista keskittyikin välittäjätoiminnan kehittämiseen. Avustusta haettiin OKM:n sähköisessä asiointipalvelussa, johon tarvittiin Verohallinnon tarjoama Katso-tunniste.

Tämän jälkeen hakemukset käsiteltiin arviointitiimissä. Hakemusten arvioinnista vastasi kolmen henkilön tiimi. Esittelijät arvioivat kaikki hakemukset ja pisteyttivät ne hakuilmoituksessa mainittujen kriteerien perusteella asteikolla 0–5. Esittelijöiden antamat pisteet eivät olleet keskenään täysin yhdenmukaisia, mutta parhaista hakemuksista ei ollut arvioiden kesken erimielisyyttä. Esittelijät vaihtoivat hakijoita koskevia tietojaan ja keskustelivat

erityisesti hakemuksista, jotka saivat suunnilleen samat arviointipisteet ja jotka olivat parhaiksi hakemuksiksi arvioitujen joukossa.

Esitys rahoitettavista hankkeista perustui hakemusten pisteytykseen eli niiden keskinäiseen vertailuun ja kokonaisarviointiin. Esitetyn valtionavustuksen määrä suhteutettiin hakemuksen saamiin pisteisiin, hakijan rahoitustilanteeseen sekä hakemuksista esiin käyvän tiedon perusteella hankkeen rahoitustarpeeseen. Lähtökohtana pidettiin sitä, että avustus mahdollistaisi hankkeen menestyksekkään toteuttamisen. Kokeiluhankkeille (3 hanketta) myönnettiin 90 000 euroa ja laaja-alaisille hankkeille (11 hanketta) 700 000 euroa, yhteensä 790 000 euroa. Esittelijä vastasi esityksen teosta virkavastuulla. Arvioimassa olleiden asiantuntijoiden antama pisteytys ja ryhmän tapaamisissa käymä yhteinen keskustelu ei sinällään siis suoraan muodollisesti sitonut esittelijää.

Hakuilmoituksen mukaan kokeilu- ja kehittämishankeavustuksen tavoitteena oli edistää luovan työn ja kansainvälistymisen edellytyksiä sekä vahvistaa taiteen ja kulttuurin alojen välittäjätoimintaa kotimaisilla ja kansainvälisillä markkinoilla. Haun suunnitteluvaiheessa pohdittiin eri vaihtoehtoja. Tuki voitaisiin myöntää tarkoitetun kulttuurisisällön tuottajalle tai oikeudenhaltijalle, jolloin tuottaja voisi käyttää avustusta välittäjän palveluiden hankkimiseen. Toinen tapa on myöntää avustus suoraan välittäjätoimijalle, jolloin kyseinen toimija saisi lisäresursseja työnsä tekemiseen. Vuoden 2018 hakukierroksella päädyttiin jälkimmäiseen malliin, koska sen arveltiin tuottavan parempia tuloksia ja vaikuttavan nopeammin. Myönnettäessä valtionavustus välittäjätoimijalle sille jää itselleen mahdollisuus valita asiakkaansa oman markkinatuntemuksensa perusteella ja käyttää avustus suoraan edustamiensa tuottajien ja sisältöjen markkinointiin ja myynninedistämiseen.

Vuoden 2019 kokeilu- ja kehittämisavustuksia koskevan esittelymuistion (10.5.2019) mukaan hakemuksia saapui määräaikaan 28.2.2019 mennessä 110, ja niiden yhteen laskettu haettava summa oli 13 467 565 euroa. Laajasta teemasta johtuen saapui useita museoiden kehittämistä koskevia hakemuksia. Ylipäätänsä hakemusten sisällöllinen kirjo oli laaja, ja mukana oli esittelymuistion mukaan paljon hakemuksia, jotka eivät vastanneet haun kriteereihin. "Monet kehittämishankkeet rajautuivat vain oman toiminnan kehittämiseen, ja niiltä puuttui kulttuuriin tai oman taiteen alansa laaja vaikuttavuus tai valtakunnallisuus. Moni kokeiluhakemus puolestaan ei ollut lainkaan kokeilu, vaan jo aiemmin toteutetun hankkeen jatkaminen." Käsittelyprosessi koostui esikarsinnasta ja jatkokäsittelystä. Viimeisellä kierroksella mahdollisia hankkeita oli jäljellä 16, joiden yhteenlaskettu haettu summa oli 1 959 376 euroa. Tarkan tarkastelun jälkeen kolmelta hakijalta tiedusteltiin mahdollisuutta toteuttaa kehittämishankkeesta joku osa tai toteuttaa se selvityksenä tai kokeiluna. Kaikilta saatiin myönteiset vastaukset esityksiin.

Arviointi

Vuoden 2017 rahoitettujen hankkeiden hakemista koskevaa prosessia voidaan kokonaisuudessaan pitää melko onnistuneena, vaikka siinä olikin joitain puutteita, joita korjattiin myöhemmin vuosina. Hakemusten arvioinnissa päästiin pisteytystä tehneen ryhmän sisällä melko yhtenäiseen käsitykseen tuettavista hankkeista. Kokonaisuudessaan hakemusten arviointia koskevan menettelytavan nähtiin sekä parantaneen rahoituspäätöksen osuvuutta että omalla tavallaan lisänneen asiantuntijoiden osaamista. Prosessin luominen ja läpivienti edellytti kuitenkin melko paljon resursseja eli henkilötyöaika. Vuoden 2018 haku- ja päätöksentekoprosessia voidaan pitää onnistuneena jatkona edellisen vuoden hakukierrokselle. Vuoden 2018 hankerahoituskierron hyödynsi vuonna 2017 kehitettyjä työkaluja ja saatuja kokemuksia. Hakemusten läpikäyntiä arviointitiiminä pidettiin edelleen hyvänä mutta aikaa vievänä käytäntönä. Hakijat halusivat rahoittajalta kuitenkin enemmän panostusta hakuvaiheeseen. Lisäksi hakijat toivoivat enemmän palautetta hakemuksensa hyväksynnän tai hylkäyksen perusteluista. Vastaavasti vuoden 2019 haku- ja päätöksentekoprosessia voidaan pitää onnistuneena jatkona edellisten vuosien hakukierrokselle.

Haku- ja arviointiprosessi oli kokonaisuudessaan onnistunut menettelytapoja uudistava kokeilu. Peräkkäisillä rahoituskiirroilla prosessia pystyttiin myös korjaamaan ja muokkaamaan saatujen kokemusten perusteella. Suora yhteys kulttuuripolitiikan strategiaan operationalisoituine arviointikriteereineen on laajasti suositeltava toimintatapa. Samoin on tiimimäinen työskentelytapa hakemusten arvioinnissa.

Seuranta ja vuorovaikutus

Vuonna 2017 hankkeiden toiminnan aikainen seuranta tapahtui sekä seurantaraporttien ja tapaamisia edeltävien itsearviointilomakkeiden että yhteisten tapaamisten avulla. Projektipäälliköiden haastatteluissa kiiteltiin tapaamisia rahoittajan kanssa siitä, että hankkeilla oli ylipäätänsä mahdollisuus olla vuorovaikutuksessa rahoittajan kanssa ja siitä, että tapaamisten luonne oli keskustelevalta ja rakentavalta. Kokonaisuudessaan seurannan ja vuorovaikutuksen järjestäminen ministeriön ja vuonna 2017 rahoitettujen hankkeiden välillä onnistui hyvin.

Vuoden 2018 hankkeiden toiminnan aikainen seuranta tapahtui seurantaraporttien ja tarvittaessa tehtyjen yhteydenottojen avulla. Projektipäälliköiden haastatteluissa toivottiin lisää sparraavaa otetta ja läpinäkyvyyttä, minkä nähtiin kehittäväksi koko toimialaa. Vuonna 2019 hankkeiden toiminnan aikainen seuranta tapahtui tapaamisten, seurantaraporttien ja tarvittaessa tehtyjen yhteydenottojen avulla. Vuorovaikutusta rahoittajan ja hankkeiden välillä oli riittävästi, mutta koronapandemia vaikutti vuorovaikutukseen kahdella tavalla sekä peruuttaen tapaamisia että hankkeiden siirtyneiden aikataulujen johdosta muuttaen hankkeiden vuorovaikutuksen tarpeita.

Kaikkien vuosien osalta havaintona on, että hankkeiden seurantalomakkeiden kautta ei synny yhteismitallista tietoa. Tältä osin seurannan kehittäminen ja valtionavustusten tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden arviointi edellyttää laaja-alaista kehittämistyötä. Hanketoteuttajien ja rahoittajan välisellä vuorovaikutuksella puolestaan oli paljon positiivisia vaikutuksia esimerkiksi lisäten rahoittajan ja toteuttajien molemminpuolista ymmärrystä, osaamista ja keskinäistä luottamusta.

Merkitys

Vuosina 2017–2019 toteutetut menettelytavat vaikuttavat koko aineiston perusteella toimivilta. Kokeilu- ja kehittämishankerahoitus voikin menettelytapojensa osalta kokonaisuudessaan myötävaikuttaa positiivisesti valtionavustustoiminnan kehittämiseen OKM:ssä ja laajemmin valtioneuvostossa. Koska rahoitus ei ole tässä muodossa jatkunut, ovat vaikutukset jatkokehittämiseen välillisiä ja toteutuvat lähinnä sitten, että vastaavia käytäntöjä kokeillaan muissa valtionavustuksissa, erityisesti hankerahoituksessa. Kyse oli ministeriön – ja osastonkin – näkökulmasta pienestä rahoituskokonaisuudesta. Työntensiivinen menettely on periaatteessa perusteltavissa kaikissa rahoitusprosesseissa, mutta se on erityisesti perusteltavissa, mikäli se kohdistuu tärkeimpiin, suurimpiin ja vaikuttavimpiin rahoitusmuotoihin.

2 Suositukset

Kokeilu- ja kehittämisrahoituksen hyödyntäminen valtionavustusten kohdentamisessa tulevaisuudessa

1. Valtionavustuksen kanavoitua kokeilu- ja kehittämisrahoituksen avulla tulee pyrkiä jatkamaan tulevina vuosina. Rahoitus on toiminut mahdollisuutena saada kehittämistyöhön monipuolisesti erilaisia toimijoita, saada uusia ideoita esiin ja kehittää niitä sekä lisätä kentän erilaisten toimijoiden ja ministeriön välistä vuorovaikutusta, mikä vahvistaa kokonaisuudessaan sekä molemminpuolista ymmärrystä että luottamusta. Rahoitusmuoto on ketterä sopien hyvin uudenlaisten ideoiden edistämiseen, mikä auttaa rahoittajaakin pysymään tietoisena kentällä tapahtuvasta ajattelusta ja kehittämistyöstä. Jatkossa on kuitenkin syytä tarkentaa ja tarvittaessa muokata ”kokeilun” ja ”kehittämisen” määrittelyjä ja niiden välistä suhdetta. Tämä selkeämpi määrittely osaltaan auttaisi hakijoita myös hakemaan ja toteuttamaan rohkeita ja ennakkoluulottomia – riskiäkin sisältäviä – hankkeita sen ohella, että pyrkimys on esimerkiksi tuottaa laajempia rakenteellisia ratkaisuja. Rahoitusmuoto mahdollistaa myös pienemmille toimijoille oman toiminnan kehittämisen ja kasvun.

Hankerahoituksen strategisen kytkennän vahvistaminen

2. Pitkän aikavälin kulttuuripoliittiseen strategiaan sidottua rahoituksen kohdentamista tulee jatkaa hankerahoituksen yhteydessä. Vuosina 2017 ja 2019 rahoitus kytkeytyi suoraan kulttuuripoliittikan strategian osa-alueisiin, kun taas vuonna 2018 fokus oli tarkemmin välittäjätoiminnassa. Nämä molemmat tavat kytkeä hankerahoitusta strategian toteutukseen vaikuttavat toimivilta. Keskeistä ylipäättänsä on hankerahoituksen strategisuuden vahvistaminen. Hankerahoitus on samalla lisännyt kentän toimijoiden tietoisuutta kulttuuripoliittikan strategiasta. Koska vuosien 2017–2019 rahoitus on volyymiltään ollut melko pientä, voi sitä tarkastella myös ensisijaisesti eräänlaisena rahoitusinstrumentin kehittämishankkeena. Tällaisena kokeilu- ja kehittämisrahoitus on ollut onnistunut kokeilu.
3. Hankkeiden tulosten ja vaikutusten arviointi on nykyiseltään vaikeaa. Mikäli hankkeiden seuranta ja arviointia halutaan kehittää eteenpäin, on kehittämistyötä ja ratkaisuja kyettävä tekemään jo kulttuuripoliittisen strategian laadintavaiheessa ja sitä koskevan seurannan tasolla, yleisesti valtionavustusten

kehittämisen tasolla tai sitten yksittäisen strategiaa toteuttavan hanke- rahoituksen hakuilmoituksen laadinnan yhteydessä määrittelemällä tarkem- min tavoitteet ja niiden seurantaindikaattorit. Tämä parantaisi edellytyksiä arvioida tarkemmin hankkeiden onnistumista. Hanketasolla ei yksittäisissä hankkeissa voida ratkaista mittaamisen vaikeita ja monimutkaisiakin kysymyksiä.

Saatujen kokemusten hyödyntäminen valtionavustusten jatkokehittämissä

4. Kuten yllä todettiin, valtionavustusten kohdentaminen hankerahoituksella kokeilu- ja kehittämishankerahoituksen tapaan on saatujen kokemusten perusteella kannatettavaa. Erityistä huomiota jatkokehittämissä tulisi kiinnittää siihen, miten hankkeiden hakemusvaihetta voitaisiin kehittää laadukkaiden ja vai- kuttavien hankkeiden aikaansaamiseksi (esimerkiksi hankeklinit, sparraus, infotilaisuudet tai kaksivaiheinen prosessi, jossa hakemusta kehitetään). Valtionavustuksia säätelevä lainsäädäntö ja ohjeistus luo kuitenkin ne puit- teet, joiden sisällä kehittämisen mahdollisuuksia tulisi tarkastella. Luonnolli- sesti mahdollinen työpanoksen kasvattaminen hakuvaiheeseen on tarkoituk- senmukaista kohdentaa suuruudeltaan merkittäviin hankekokonaisuuksiin ja hankkeisiin.
5. Hankkeiden ja rahoittajan sekä hankkeiden keskinäinen vuorovaikutus toteu- tuksen aikana oli kaikkien osapuolten näkökulmasta hyödyllistä. Tällaista toi- mintatapaa tulisi jatkaa, jotta yhteydenpito ei rajoittuisi vain verkkoasiointiin. Toteutus voisi olla tapaamisia kevyemmin toteutettavissa verkkoalustojen ja -työkalujen avulla. Tällaisen yhteydenpidon kautta voisi syntyä myös uusia ideoita tuotosten ja tulosten käyttömahdollisuuksista sekä jatkuvuuden takaamisesta esimerkiksi julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyön keinoin.
6. Kokeilu- ja kehittämishankerahoituksen yhteydessä luodun prosessin ja sen menettelytapojen hyödyntämisen paikkoja tulee pyrkiä tunnistamaan osas- ton ja laajemmin ministeriön (esimerkiksi erityisavustukset) sekä koko valtio- neuvostotason valtionavustusmenettelyjen kehittämissä. Esimerkiksi hake- musten arviointiprosessi useamman henkilön toimesta vaikuttaa hyvältä toi- mintamallilta. Vaikka hakemusten arviointiprosessin toteuttaminen useam- man henkilön toimesta vaatiikin enemmän työpanosta yksittäistä hakemusta kohden, parantaa se todennäköisesti hankerahoituksen osuvuutta sekä siten panoksilla saatavaa vaikuttavuutta. Prosessi mahdollistaa myös sen, että arvi- oijat eivät suoraan ”omista” yksittäisiä hakemuksia, vaan kyse on ryhmässä käytävästä avoimesta ja rakentavasta keskustelusta, mikä myös laajentaa ja syventää okaisen osallistujan osaamista. Tällaisen ryhmän olemassaolo voi muutoinkin tukea esittelijän työtä. Toimintamallin soveltuvuutta ja pilotointia

eri tilanteisiin voidaan parhaiten edistää johdon taholta rohkaisemalla ja käytännön työn tasolla vapaaehtoisella osallistumisella. Arviointiin on joka tapauksessa varattava työaika, jotta prosessin hyödyt toteutuvat.

7. Ministeriön asiantuntijoiden tulisi tarkastella mahdollisuuksia viestiä eri kanavia pitkin hankkeissa aikaansaaduista tuloksista. Kaikki hankkeissa aikaansaatu ei välttämättä sovellu viestittäväksi poliittisen johdon kautta, mutta useita asioita on mahdollista saada laajempaan tietoisuuteen myös sosiaalisen median, verkkosivujen, uutiskirjeiden ja eri foorumeilla pidettyjen esitysten avulla. Ylipäätänsä hankerahoituksella saavutettujen tulosten viestintää ja näkyvyyttä tulee tehostaa ja parantaa kaikilla tasoilla.
8. Laajemman vaikuttavuuden aikaansaamiseksi voisi jatkossa harkita sitä, että lupaavimpien hankkeiden osalta olisi käytettävissä ”vapaaksi jätettyä” lisärahoitusta seuraaville vuosille. Temaattiseen käyttöön varatun rahoituksen lisäksi olisi siis vapaammin hyödynnettävää rahoitusta, jota voidaan käyttää edellisten vuosien lupaavimpien tulosten skaalaamiseksi tai edelleen kehittämiseksi. Näin luotaisiin hanketasolle rakenteita, jotka mahdollistaisivat lupaavimpien tulosten kehittämisen ja jopa mahdollisen skaalaamisenkin. Tämä voisi samalla tukea rahoituksen jaottelua kokeiluihin ja kehittämiseen, mikäli esimerkiksi lupaavasta kokeiluhankkeesta voisi siirtyä kehittämishankkeeksi.

Liite 1. Aineistot ja menetelmät

Arvioinnissa hyödynnettiin dokumenttianalyysia, haastatteluja, sähköisiä kyselyjä ja työpajaa hanketoimijoille. Aineistot kerättiin kolmessa vaiheessa kunkin eri hankerahoitus- kierroksen (2017, 2018 ja 2019) osalta. Alla esitelyjen aineistojen ja menetelmien ohella arvioinnin etenemistä ja tehtyjä havaintoja käsiteltiin yhdessä OKM:n virkamiesten kanssa yhteensä 13 kokouksessa joulukuun 2019 ja syyskuun 2021 välisenä aikana.

Dokumenttianalyysi

Kunkin kolmen arviointikierroksen kohdalla toteutettiin dokumenttianalyysi. Keskeisiä asiakirjoja olivat hankesuunnitelmat, hankkeiden toteutuksen seuranta-aineistot, hankkeiden loppuraportit sekä hankkeiden itse keräämät ja toimittamat täydentävät materiaalit. Hankekohtaisia kirjallisia aineistoja analysoitiin erityisesti rahoitettuihin hankkeisiin liittyvien arviointikysymysten näkökulmasta.

Haastattelut

Hankkeiden haastatteluja tehtiin yhteensä 33 kappaletta. Haastateltavat olivat hankkeiden projektipäälliköitä tai vastuuhenkilöitä.

Molempiin arviointikokonaisuuksiin (arviointitehtävät 1 ja 2) liittyen on haastateltu lisäksi OKM:n taidetta ja kulttuuria koskevan valtionavustuspolitiikan asiantuntijoita sekä avustusten haku-, seuranta- ja maksatusvaiheisiin kytkeytyviä asiantuntijoita (kaikkien hankerahoituskierrosten osalta yhteensä 9 henkilöä). Arvioinnin loppuvaiheessa haastateltiin lisäksi Cuporen, Kulta ry:n ja Taiken edustajia.

Sähköinen kysely

Arvioinnin aikana toteutettiin kolme sähköistä kyselyä, joihin vastauksia vastauksia saatiin yhteensä 115. Kyselyllä kartoitettiin sidosryhmien kokemuksia yhteistyöstä, hankkeiden tuottamasta lisäarvosta, hankkeiden merkityksestä kulttuuripoliittisten tavoitteiden edistämässä sekä hankkeiden pidemmän aikavälin vaikutuksista. Lisäksi kartoitettiin hankekohtaisia erityiskysymyksiä. Sähköisen kyselyn tuloksia on syytä tulkita lähtökohtaisesti laadullisena ja täydentävänä aineistona, sillä kaikissa hankkeissa ei ollut kyselylle soveltuvia sidosryhmiä.

Kuvio 4. Sidosryhmäkyselyn vastaajien taustatietoja.

Arvioinnin tuloksia käsittelevä työpaja

Kaikille hankkeille, hankkeiden vetäjille ja vastuuhenkilöille, sekä mukana olleille OKM:n virkamiehille järjestettiin arvioinnin havaintoja ja tuloksia käsittelevä verkkotyöpaja 4.5.2021. Työpajaan osallistui 35 osallistujaa.

Liite 2. Vuosien 2017, 2018 ja 2019 arviointien tulokset

Tässä luvussa esitetään kunkin hankekierroksen tavoitteita, toimenpiteitä, tuloksia ja vaikutuksia koskevat sisällöt eli arviointitehtävän 1 tulokset kunkin vuoden osalta.

1. Vuonna 2017 rahoitetut hankkeet

1.1 Tavoitteiden asettelu

Keskeiset havainnot

- Vuoden 2017 hakukierroksen hankerahoitusilmoituksen mukaan tavoitteena oli edistää ihmisten osallisuutta kulttuuriin ja osallistumista mm. kulttuuripalveluihin, poistaa esteitä osallistumiselta, syventää osallistumisen kokemuksia ja vaikutuksia ja edistää palveluja tarjoavien ja toimintoja tuottavien tahojen sekä yleisöjen välistä vuorovaikutusta.
- Hakukierroksen temaattista kohdentamista pidettiin selkeänä ja tervetulleena. Hankkeiden avulla edistetyistä kulttuuripoliittisista tavoitteista korostuivat hankerahoituskierroksen varsinainen teema eli osallisuus sekä sitä lähellä oleva kulttuuripalvelujen yhdenvertaisuus.
- Arvioinnin näkökulmasta voidaan koko arviointiaineiston perusteella todeta, että vuonna 2017 rahoitettujen hankkeiden tavoitteiden asettelu vastaa hyvin sekä kulttuuripolitiikan strategisista tavoitteista että hakuilmoituksen sisältöjä.

Kulttuuripolitiikan strategiassa 2025 teemaa ”osallisuus ja osallistuminen kulttuuriin” kuvataan tiivistetysti seuraavasti:

- Kulttuurin toimialaan liittyvän ja sitä tukevan kansalaisyhteiskunnallisen toiminnan aktiivisuus ja demokratian toteutuminen
- Eri ryhmien mahdollisuus ylläpitää ja kehittää omaa kieltään ja kulttuuriaan
- Kulttuuristen ja kielellisten oikeuksien toteutuminen

- Saavutettavuuden, esteettömyyden ja tasa-arvon toteutuminen taide- ja kulttuuritoiminnoissa sekä niihin liittyvissä palveluissa
- Kulttuurien alueellinen ja paikallinen saatavuus
- Kansalaisten, erityisesti lasten ja nuorten, kulttuuriharrastusten ja omaehtoisen toiminnan mahdollisuudet ja aktiivisuus
- Kulttuuritarjonnan ja palvelujen käyttäminen
- Taide- ja kulttuurialan käyttäjä- ja yleisösuuntautunut kehittämistoiminta sisältöjen (esim. laatu), tarjonnan (esim. moninaisuus) ja palvelujen (esim. saatavuus/erilaiset palvelumuodot) osalta
- Taiteen ja kulttuurin vaikutukset ihmisen terveyteen ja hyvinvointiin

Vuoden 2017 hakukierroksen hankerahoitusilmoituksen mukaan tavoitteena oli edistää ihmisten osallisuutta kulttuuriin ja osallistumista mm. kulttuuripalveluihin, poistaa esteitä osallistumiselta, syventää osallistumisen kokemuksia ja vaikutuksia ja edistää palveluja tarjoavien ja toimintoja tuottavien tahojen sekä yleisöjen välistä vuorovaikutusta. Painopisteenä olivat sellaiset henkilöt, joiden osallisuus ja osallistuminen kulttuuriin on vähäistä. Lisäksi hankkeiden tuli edistää taide- ja kulttuuripalvelujen ja -tapahtumien järjestämiseen ja tuottamiseen liittyvien toimintakonseptien ja mallien kehittämistä tai taiteen ja kulttuurin omaehtoista harrastamista tukevia toimia. Näitä voivat olla uusien käytäntöjen kokeilut tai jo kokeiltujen käytäntöjen vakiinnuttaminen rakenteellisiksi ratkaisuuksi. Hankkeilta edellytettiin laaja-alaista vaikuttavuutta valtakunnallisesti ja alueellisesti sekä sosiaalisesti tai toimialan kehityksen kannalta.

Dokumenttianalyysin perusteella hankkeiden tavoitteenasettelu vastasi hyvin kulttuuripolitiikan strategiaa ja hankerahoitusilmoitusta. Osallisuuden ja osallistumisen edistäminen oli kaikilla hankkeilla keskiössä.

Projektipäälliköiden haastatteluissa kiiteltiin yleisesti hakukierroksen temaattista kohdentamista, mitä pidettiin selkeänä ja tervetulleena. Hankerahoituksen hakemista pidettiin yleisellä tasolla ”sanoilla pelaamisena”, mutta tässä haussa selkeä ja hakijoiden todellisia tarpeita vastaava temaattinen fokus (osallisuus ja osallistuminen) vähensi projektipäälliköiden mukaan ”päälle liimaamista”. Tällä tarkoitettiin sitä, että hankerahoituksen hakijalla on yleensä itsellään ajatus tarpeista ja tarvittavista kehittämistoimista. Joissain tapauksissa hankerahoituksen hakija sitten hakee sellaista rahoitusta, johon sisällöllinen yhteys on välillinen tai kaukaisempi. Tällä hakukierroksella selkeän temaattisen kohdentamisen nähtiin haastatteluissa parantavan hakemusten ja hankkeiden osuvuutta ja pidemmällä aikavälillä myös vaikuttavuutta. Projektipäälliköt pitivät kaiken kaikkiaan hyvänä, että kulttuuripolitiikan strategian sisällölliset painotukset näkyvät suoraan rahoitushaussa ja -päätöksissä. Kokeilu- ja kehittämishankerahoituksen temaattisessa kohdentamisessa projektipäälliköitä kuitenkin mietitytti teemojen vaihtuvuus vuodesta toiseen, moni arveli

vaikuttavuuden syventyvän, jos tiettyyn teemaan panostettaisiin ”teemavuotta” pidemmällä aikavälillä.

Arvioinnin näkökulmasta voidaan koko arviointiaineiston perusteella todeta, että vuonna 2017 rahoitettujen hankkeiden tavoitteiden asettelu vastaa hyvin sekä kulttuuripolitiikan strategisia tavoitteita että hakuilmoituksen sisältöjä. Osallisuus ja osallistuminen kulttuuriin laajoina käsitteinä ja kokonaisuuksina mahdollistavat luonnollisesti monenlaisia hanketason tavoitteita. Osan hankkeista voi suoremmin nähdä edistävän useita eri hankerahoitusilmoituksessa mainittuja sisällöllisiä painopisteitä. Osa taas fokusoituu tarkemmin yksittäisiin osallisuuden tai osallistumisen ilmenemismuotoihin ja tukee niitä.

Kaikkien hankkeiden tavoitteissa korostuvat kulttuurin alueellisen ja paikallisen saatavuuden paraneminen, osallistumisen esteiden poistaminen sekä osalla hankkeista osallistumiseen liittyvien kokemusten syventäminen sekä toimijoiden ja yleisöjen välisen vuorovaikutuksen lisääminen. Näiden hankkeissa saatavien välittömien tulosten avulla hankkeet ovat pidemmällä aikavälillä tavoitelleet osallisuuden lisäämistä ja kulttuuripalvelujen yleisöpohjan laajentamista.

1.2 Keskeiset toimenpiteet ja niiden toteutuminen

Keskeiset havainnot

- Hankkeissa toteutettiin monenlaisia toimenpiteitä. Hankkeiden toteutusta tukivat mm. hankehenkilöstön aiempi kokemus hankemuotoisesta työskentelystä, ministeriön selkeä ohjeistus ja tuki sekä hakukierroksen ajankohtainen teema, johon oli helppo kytkeä eri muotoista toimintaa sekä saada kiinnostuneita yhteistyötahoja mukaan.
- Hankkeiden keskeiset sidosryhmät ovat olleet tyytyväisiä hankkeiden toteutukseen.
- Hankkeissa pyrittiin toteuttamaan niitä toimenpiteitä, jotka toiminnan käynnistyessä ja edetessä osoittautuivat tärkeimmiksi tulosten saavuttamisen kannalta. Kaikkea suunniteltua ei kaikissa hankkeissa toteutettu.

Rahoitetut hankkeet ovat pitäneet sisällään paljon erilaisia toimenpiteitä. Seuraavassa on esitetty hankkeista esimerkkejä tunnistettujen eri toiminnan päämuotojen osalta. Esimerkit kuvaavat osaltaan hankkeiden toiminnan monipuolisuutta.

- Tapahtumat
 - kiertueet ja esitykset (esim. teatteriesitykset eri puolilla Suomea / Hukkareissu, testiryhmien tapahtumat / Kulttuuristartti)
 - työpajat (esim. esitystaiteen perusteisiin ja mahdollisuuksiin tutustuttavat työpajat / Sata ja yksi salaisuutta, osallistuvan budjetoinnin soveltamisen työpajat / Avoimet juuret 2018 - kulttuuriperintö käyttöön kaikille, palvelumuotoilun työpaja / Kulttuuristartti)
 - sanoituskilpailut (Sanoittamalla kaupungin omistajaksi)
 - hackathonit (esim. juniiori-hackathon / Avoimet juuret 2018 – kulttuuriperintö käyttöön kaikille)

- Koulutukset
 - Koulutuksia järjestettiin useissa hankkeissa (esim. esittelytilaisuuksia ja koulutuksia Kaikukortin toiminnasta sekä koulutuksia erityistä tukea tarvitsevat lapsen ja nuorten kohtaamisessa sekä opetuksen/toiminnan soveltamisessa SATA2-hankkeessa.)

- Materiaalit (esim. erilaiset työkalut ja oppaat)
 - kirjamuotoinen kuvaus sanoituskilpailun toteuttamisesta ja taustatavoitteista (Sanoittamalla kaupungin omistajaksi)
 - kuvaus osallistavan budjetoinnin mallista (Avoimet juuret 2018 – kulttuuriperintö käyttöön kaikille)
 - kuvaus hackathonin toteuttamisesta (Avoimet juuret 2018 – kulttuuriperintö käyttöön kaikille)
 - osallistamissuunnitelma kulttuuria tuottavien tahojen käyttöön (Kulttuuristartti)
 - seurannan ja tilastoinnin ohjeistuksia ja tietojärjestelmä sekä korttitietojen GDPR-rekisteriseloste (Kaikukortti)
 - saavutettavuusopas lastenkulttuurikeskuksille ja taiteen perusopetuksen oppilaitoksille (SATA2)
 - verkostojen luominen ja rakentaminen
 - SATA2-hankkeessa luotiin saavutettavia kulttuuripalveluja koskeva asiantuntijaverkosto, joka voi jatkaa toimintaansa hankkeen jälkeen

Lisäksi hankkeet sisälsivät tiedottamista, viestintää ja vaikuttamistyötä eri tahojen suuntaan.

Kokonaisuudessaan hankkeiden toimenpiteillä on tähdätty kulttuuritoimijoiden ja palveluiden tilaajien osaamisen kehittymiseen, toimijoiden osaamisen kehittymiseen, uusien osallistamisen tapojen ja palveluiden kehittämiseen, uusien toimintamallien luomiseen (esim. LAKU-lähetemalli, Kaikukortti-tukitoiminta, avoin data, avustajakäytännöt jne.),

uusien työkalujen luomiseen (esim. osallistamissuunnitelmat, osallistavan budjetoinnin malli, jne.), vahvistuneisiin alueellisiin ja kansallisiin verkostoihin sekä osallistujien saamiin elämyksiin ja muihin hyötyihin (osallisuus, hyvinvointi ja itseluottamus).

Dokumenttianalyysin perusteella vaikuttaa siltä, että hankkeissa onnistuttiin melko hyvin toteuttamaan niitä toimenpiteitä, jotka toiminnan käynnistyessä osoittautuivat tärkeimmiksi tulosten saavuttamisen kannalta. Kaikki toimenpiteet eivät kuitenkaan toteutuneet, ja hanketoiminnan rajoitteet (käytettävissä oleva aika sekä henkilö- ja budjettiresurssi) edellyttivät käytännössä usealta hankkeelta toteutusvaiheessa suunniteltujen asioiden priorisointia, vaikka jatkoaikaa muutamille hankkeille annettiinkin. Yhteistyötä tehtiin olemassa olevien ja uusien kumppaneiden kanssa.

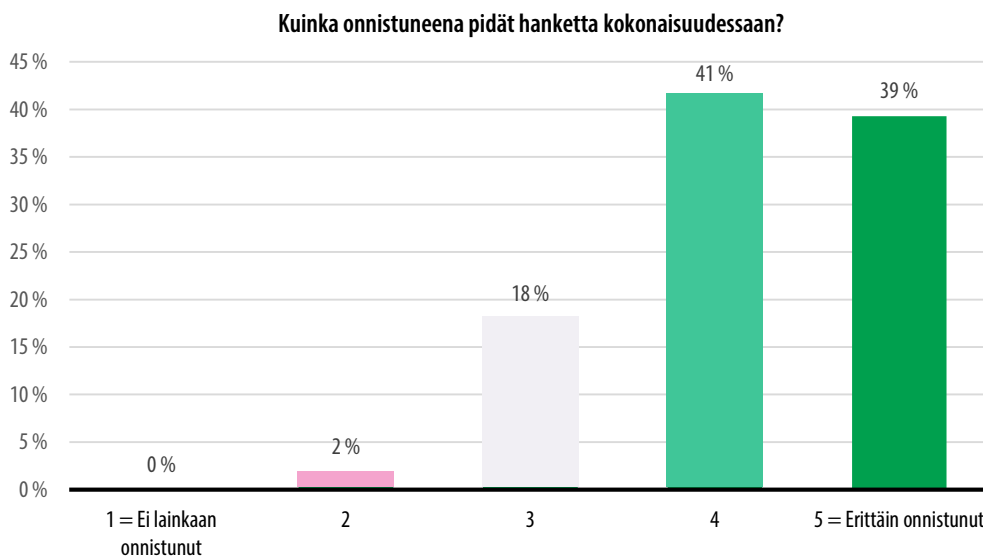
Projektipäälliköiden haastatteluissa päälliköt olivat kokonaisuudessaan melko tyytyväisiä sekä aikaan saatuihin tuloksiin että toteutettuun toimintaan. Jonkin verran esitettiin huomioita siitä, että enemmän resursseilla olisi voitu toteuttaa hankkeiden toimintaa ja erityisesti vaikuttavuutta hyödyttäviä asioita, jotka nyt oli jätettävä tekemättä. Kokonaisuudessaan projektipäälliköiden haastatteluissa pidettiin hankkeita onnistuneina. Hankkeiden onnistunutta toteutusta tukivat mm. hankehenkilöstön aiempi vahva kokemus hanke- ja työskentelystä, ministeriön selkeä ohjeistus ja tuki sekä hakukierroksen ajan- ja teeman kohtainen teema, johon oli helppo kytkeä eri muotoista toimintaa sekä saada kiinnostuneita yhteistyötahoja mukaan.

Haasteita nostettiin jokaisessa hankkeessa esiin. Useassa hankkeessa yhteistyön käynnistyminen ja oikeiden yhteys henkilöiden löytäminen veivät odotettua enemmän aikaa, mikä osaltaan viivästytti hankkeiden aikatauluja. Yhteistyön käynnistymisen haasteita koettiin erityisesti hankkeissa, jotka tekivät tiivistä kuntayhteistyötä usean kunnan kanssa. Kuntien vaihtelevien organisaatorakenteiden, niukkojen resurssien sekä paikoin hitaiden päätöksentekoprosessien vuoksi toiminta käynnistyi suunniteltua hitaammin. Samaten so-te-rakenteiden moninaisuus ja niissä tapahtuvat muutokset näkyivät hankkeiden toiminnan käynnistymisvaiheessa. Lisäksi näistä haasteista johtuen joitain hankkeita (esim. Sata ja yksi salaisuutta) toteutettiin hieman suunniteltua kuntamäärää pienemällä joukolla. Jonkin verran haasteita aiheutti myös oikean kohderyhmän löytäminen sekä tavoittaminen, sillä esimerkiksi syrjäytymisvaarassa olevien nuorten tavoittaminen ja motivoiminen työskentelyyn edes etsivän nuorisotyön kontaktien kautta osoittautui odotettua haastavammaksi. Muutamissa hankkeissa vastuorganisaation henkilöstövaihdokset hidastivat etenemistä (esim. Avoimet juuret).

Hankkeiden sidosryhmille suunnatun sähköisen kyselyn tulokset tukevat dokumenttianalyysin ja projektipäälliköiden haastatteluiden antamaa vaikutelmaa. Neljä viidestä vastaajasta piti hanketta joko melko tai erittäin onnistuneena. Avovastauksissa nostettiin esiin erityisesti loppukäyttäjien saama hyöty joko suoraan tai hankkeen seurauksena

kehittyneiden palveluiden kautta sekä yhteistyön kehittyminen. Kaikki sidosryhmät eivät kuitenkaan välttämättä osanneet muodostaa mielipidettä arvioimansa hankkeen kaikista toimenpiteistä.

Kuvio 5. Sidosryhmien arvio hankkeiden onnistumisesta.



Arvioinnin näkökulmasta voidaan koko arviointiaineiston perusteella todeta, että hankkeissa pyrittiin toteuttamaan niitä toimenpiteitä, jotka toiminnan käynnistyessä ja edetessä osoittautuivat tärkeimmiksi tulosten saavuttamisen kannalta. Kaikkea suunniteltua ei kaikissa hankkeissa toteutettu.

1.3 Yhteistyö eri toimijoiden kanssa

Keskeiset havainnot

- Dokumenttianalyysin perusteella kaikilla hankkeilla on ollut runsaasti yhteistyötä, mikä on luonut hyvän pohjan hankkeiden kohderyhmien tavoittamiselle sekä resurssien puitteissa syntyvälle mahdollisimman laajalle vaikuttavuudelle.
- Projektipäälliköiden haastatteluiden perusteella hankkeiden yhteistyö hankkeiden omien kumppaneiden kanssa on ollut melko sujuvaa. Monella hankkeella laajempi sidosryhmätyö on kuitenkin ollut verkostomaista työskentelyä omine tyypillisine haasteineen. Haastatteluissa kiitosta saivat hankekauden aikainen yhteistyö OKM:n sekä muiden hankkeiden kanssa.
- Sähköisen kyselyn perusteella sidosryhmät pitivät onnistumista yhteistyössä hyvänä, ja yhteistyön arvellaan jatkuvan myös tulevaisuudessa.

Hankkeilla oli hankkeiden toteuttamisessa kumppaneita, jotka määriteltiin jo hankesuunnitelmissa. Tämän lisäksi usean hankkeen toteuttaminen edellytti erilaisten muiden toimijoiden aktivointia sekä verkostomaista yhteistyötä näiden eri toimijoiden (organisaatiot, asiantuntijat) kanssa. Tässä kappaleessa käsitellään laajasti yhteistyön toteutumista sekä hankkeiden virallisten kumppaneiden että muiden toimijoiden kanssa. Yhdessä näistä käytetään käsitettä sidosryhmä. Verkostomaisella yhteistyöllä viitataan hankkeiden eri tavoitteisiin ja toimintoihin liittyvien asioiden hoitamiseen yhdessä sidosryhmien kanssa hankkeiden tarpeiden mukaan. Yhteistyötä tehtiin eri hankkeissa hyvin erilaisten sidosryhmien kanssa, aina isoista kunnista tai sairaanhoitopiireistä erilaisten tapahtumien ”alustoihin” kuten vaikkapa baareihin. Useissa hankkeissa korostui yhteistyö kuntien ja kuntayhtymien kanssa, mutta myös pienemmät toimijat ovat olleet tärkeässä roolissa. Yhteistyön kehittyminen on useissa hankkeissa yksi keskeinen tulos.

Hankkeet ovat toimineet keskenään erilaisissa toimintaympäristöissä ja eri alueilla, ja niitä on toteutettu erilaisten toimijoiden olemassa olevien tai uusien luotujen verkostojen avulla. Yhteistyöverkostojen arvioidaan olevan ainakin osittain hankekauden yli jatkuvia, minkä lisäksi hankekaudella toteutettu yhteistyö madaltaa kynnystä olla jatkossa yhteydessä joko samoihin tai muihin vastaaviin toimijoihin. Monet hankkeet kertovatkin yhteistyön myötä syventäneensä esimerkiksi kuntien toimintalogiikan tuntemusta ja ymmärrystä, mistä on hyötyä myös jatkossa.

Dokumenttianalyysin perusteella kaikilla hankkeilla on ollut runsaasti yhteistyötä erilaisten toimijoiden kanssa, mikä on luonut hyvän pohjan hankkeiden kohderyhmien tavoittamiselle sekä resurssien puitteissa syntyvälle mahdollisimman laajalle vaikuttavuudelle. Yhteistyö näiden virallisten kumppaneiden kanssa on pääsääntöisesti toteutunut suunnitellulla tavalla. Joissain hankkeissa yhteistyö on jäänyt hieman odotettua vähäisemmäksi, mutta monissa hankkeissa on myös saatu uusia toimijoita (esimerkiksi kuntia) mukaan kesken hankekauden. Kiinnostuneet toimijat ovat myös olleet suoraan yhteydessä hankkeisiin, mikä heijastelee laajemminkin kysyntää osallisuutta lisäävälle toiminnalle kulttuuripuolella.

Projektipäälliköiden haastatteluiden perusteella hankkeiden yhteistyö kumppaneidensa kanssa on ollut melko sujuvaa. Monella hankkeella työ on ollut kuitenkin verkostomaista laajemmän toimijaverkoston omine tyypillisine haasteineen. Näitä ovat esimerkiksi aikataulujen yhteensovittaminen, yhteydenpito, oikeiden tahojen löytäminen ja eri toimijoiden ja päätöksentekijöiden sitoutuminen ja sitouttaminen. Yhteistyötä erilaisten toimijoiden kanssa on ollut osassa hankkeita melko paljon, mikä on ollut osin haasteellista suhteessa hankkeissa käytettävissä oleviin resursseihin esimerkiksi niissä tilanteissa, joissa hankkeen työntekijä on tehnyt työtä vain osa-aikaisesti.

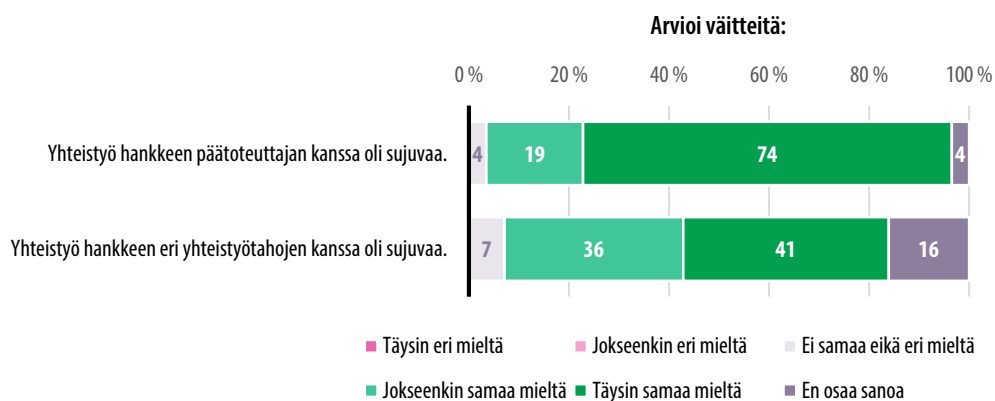
Yleiseen toiminnan koordinoimiseen kuluva aika on yllättänyt joissain hankkeissa, ja esimerkiksi kuntayhteistyön tai so-te-palvelujen kanssa tehtävän yhteistyön käynnistymisen ja oikeiden yhteyshenkilöiden löytämisen hitaus ovat jossain määrin aiheuttaneet viivytyksiä hankkeiden toteutuksessa. Kunnissa tai kuntayhtymissä samat toiminnot saattavat olla järjestettynä eri tavoin, mikä on tuonut lisähaastetta hankkeissa, joissa on paljon kuntakumppaneita. Haasteita aiheuttivat joissain tapauksissa myös kuntien pitkät välimatkat sekä etäyhteyksien erilaiset hyödyntämismahdollisuudet eri kohderyhmien osalta. Pääsääntöisesti kunnat ovat kuitenkin olleet motivoituneita kehittämään uudenlaisia yhteistyömalleja ja hanketyöhön on suhtauduttu positiivisesti.

Haastatteluissa yhteistyö OKM:n kanssa on koettu hyvin toimivaksi hakuvaiheesta raportointiin. Lisäksi kiitosta saa ministeriön rooli hankkeiden välisten tapaamisten ja kokemusten vaihdon koordinoijana. Hanketapaamisia pidetään tervetulleena lisänä työskentelyyn ja tavan toivotaan jatkuvan myös mahdollisissa muissa hauissa.

Osaan hankkeista sisältyneet etätoteutuksen kanavat ovat tarjonneet arvokkaita oppeja ja mahdollistaneet toimintaa pitkien etäisyyksien alueilla. Toisaalta kokemusten perusteella esimerkiksi nuorten hankkeissa ”kasvokkainen” kohtaaminen vaikuttaa tuottavan paremman tuloksen. Moni vastaaja huomautti sähköisen kyselyn avovastauksissa, että vallitsevan tilanteen vuoksi sähköisten työkalujen käyttö tulee lisääntymään, mikä tekee kertyneistä opeista entistä tärkeämpiä. Poikkeustilanteen vaikutuksia tarkastellaan laajemmin arvioinnin seuraavissa vaiheissa.

Hankkeiden sidosryhmille suunnatun sähköisen kyselyn perusteella yhteistyö on ollut sujuvaa sekä päätoteuttajien välillä että muiden yhteistyötahojen kanssa. Lähes kaikki vastaajista pitivät yhteistyötä päätoteuttajan kanssa sujuvana, ja niissä hankkeissa, joissa tehtiin yhteistyötä sidosryhmien kesken, yhteistyö arvioitiin myös hyvin onnistuneeksi. Suurin osa vastaajista kertoo avovastauksissaan joko jatkavansa suoraan hankkeen aikana tehtyä yhteistyötä tai jatkavansa myöhemmin tilaisuuden tarjoutuessa yhteistyötä samojen toimijoiden kanssa.

Kuvio 6. Yhteistyön toteutuminen.



Arvioinnin näkökulmasta voidaan koko arviointiaineiston perusteella todeta hanketyökentelyn olleen tiiviiseen yhteistyöhön perustuvaa kaikissa hankkeissa. Yhteistyö on toiminut kyselyn vastausten perusteella hyvin, ja yhteistyöverkostot ovat myös osaltaan mahdollistaneet hankkeiden keskeisiin tavoitteisiin vastaamisen kuten toiminnan alueellisen kattavuuden ja uusien asiakasryhmien saamisen kulttuuripalveluiden piiriin.

1.4 Keskeiset tulokset

Seuraavassa taulukossa esitetään yhteenvetomaisesti vuonna 2017 rahoitettujen hankkeiden tavoitteet ja keskeiset tulokset. Arvioijan tekemä yhteenveto perustuu hankkeiden raportteihin sekä projektipäälliköiden haastatteluihin. Kaikki hankkeet eivät kuitenkaan saavuttaneet kaikkia tavoittelemiaan tuloksia aiotussa laajuudessa tai aikataulussa. Tulosten hyödynnettävyyden edellytyksiä on käsitelty seuraavassa luvussa.

Taulukko 3. Vuoden 2017 hankkeiden keskeiset tulokset.

Nimi	Tavoitteet	Keskeiset tulokset	Muut huomiot
Lasten, nuorten ja perheiden kulttuurisen osallisuuden lisääminen "LAKU-lähete"-mallilla Etelä- ja Pohjois-Savon Verso-kunnissa	Hankkeessa kehitetään ja tarjotaan kuntien käyttöön LAKU-lähete (lasten ja nuorten kulttuurilähete-malli)	Hankkeen aikana noin 60 lasta, nuorta tai perhettä on ohjattu kulttuurin pariin LAKU-läheteellä. Hanke on lisännyt si-ku-so-te-toimijoiden vuorovaikutusta Etelä- ja Pohjois-Savon alueella LAKU-lähete jää hankkeen jälkeen pysyväksi käytännöksi viidessä kunnassa (Varkaus, Joroinen, Rantasalmi, Pieksämäki, Juva). Jokaisella kunnalla on omanlaisensa toimintamalli. Lisäksi kehitettiin erilaisia rahoitusmalleja.	Taideneuvola-toiminnassa sektorirajat ylittävä yhteistyö oli erityisen innostavaa ja hedelmällistä osaamisenvaihtoa ja näkökulmien rikastamista.
Hukkareissu on hyvä reissu / Kulttuurisisältöjen vieminen osaksi vanhustyön yksiköiden toimintaa	Hankkeessa vietään teatteriesityksiä vanhustyön yksiköihin, luodaan valtakunnallinen kontaktiverkosto ja vakiinnutetaan kiertue-malli teatteriin.	Kiertue toteutettiin onnistuneesti ympäri Suomea. Hyvää palautetta vanhustyön yksiköiltä. Hankkeessa syntyi ja vakiintui uusi tuote/toimintamalli teatterin perustoimintaan.	Hankkeessa onnistuttiin luomaan toiminnalle kestävä ansaintamalli, jotta toimintaa voidaan jatkaa.
Saavutettava taideharrastus 2 -hanke (SATA2)	Hankkeen tavoitteena on parantaa erityistä tukea tarvitsevien lasten ja nuorten kulttuuri- ja taidetoiminnan saavutettavuutta.	Toteutettiin taidetoimijoiden koulutukset ja ammatillinen täydennyskoulutus. Luotiin asiantuntijaverkosto sekä toteutettiin alueellisia pilotteja. Tuotettiin tietoa ja työvälineitä (ml. opas ja saavutettava taideharrastus -merkki) verkkosivulle hyödynnettäväksi jatkossa. Toimenpiteet ovat parantaneet taidetoimijoiden osaamista ja ymmärrystä saavutettavuudesta.	Rakennemuutostyö ja uuden ajattelutavan juurruttaminen päivittäiseen työhön saatiin käynnistettyä.

Nimi	Tavoitteet	Keskeiset tulokset	Muut huomiot
Sata ja yksi salaisuutta	Hankkeessa tutustutetaan nuoria ja kuntien nuorisotoimia esitystaiteen keinoihin, ja tarjotaan nuorille välineitä tulla kuulluksi ja nähdyksi.	Hankkeen aikana tavoitettiin nuoria yhteistyössä lukioiden, ammattikoulujen ja (etsivän) nuorisotyön kanssa. Yhteensä toimintaa oli yhdeksällä paikakakunnalla, joista ainakin kahdella toiminta on integroitunut pysyväksi osaksi kunnan toimintaa.	Osallistuneet nuoret ovat kokeneet toiminnan voimaannuttavana ja merkityksellisenä. Mallia olisi mahdollista skaalata.
Sanoittamalla kaupungin omistajaksi	Hankkeessa tavoitteena oli saada uusia ryhmiä kulttuurin piiriin, lisätä kulttuurin saavutettavuutta sekä lisätä kaupunkilaisen osallisuuden kokemusta.	Hankkeen tapahtumat tavoittivat kohderyhmää ja konsepti [sanoittamo, sanoituskilpailut] aktivoivat osallistujien lisäksi yhteistyötahoja mukaan [kaupungit, baarit]. Konsepti on skaalautuva ja se on kuvattu hiljattain julkaistussa kirjassa, joka toimii oppaana vastaavan toiminnan käynnistämiseen muissa kaupungeissa.	Tapahtumiin perustuvan toiminnan pidempiaikainen vaikuttavuus on vaikeaa osoittaa. Osallistuneet kunnat ovat olleet tyytyväisiä kokemukseen, ja osa suunnittelee jatkoa.
Avoimet juuret 2018 – kulttuuriperintö käyttöön kaikille	Hankkeen tavoitteena oli edistää rakenteellista avoimuutta mm. kulttuuriperintöorganisaatioiden kautta sekä juurruttaa uusia toimintatapoja. Lisäksi pyrittiin tavoittamaan eri väestöryhmiä ja saamaan heitä avatun tiedon äärelle.	Hankkeen toteutti kaksi kulttuurikokeilua. Tapahtumiin ja oheistapahtumiin osallistui yhteensä n. 150–180 henkilöä (pl. järjestäjät ja yhteistyökumppanit). Lisäksi verkkosivujen ja sosiaalisen median kautta on arviolta tavoitettu laajasti ihmisiä. Tavoitteiden mukaisesti hankkeessa kehitettiin uusia toimintamuotoja ja -malleja yhteistyössä eri toimijoiden kanssa sekä edistettiin osallisuutta tukevaa kulttuuria.	Hanke toi yhteen eri tyyppisiä toimijoita (esim. yrityksiä, korkeakouluja, yhdistyksiä, kulttuuriperintötoimijoita) ja loi uusia yhteistyöavauksia.

Nimi	Tavoitteet	Keskeiset tulokset	Muut huomiot
Kulttuuristartti – Osallistaminen eri väestöryhmille yhteisöaloitteen keinoin	Tavoitteena oli luoda uusia tapoja osallistaa eri väestöryhmiä sekä tehdä osallistamissuunnitelma alueen kulttuuripalveluita tuottavien tahojen käyttöön.	Hankkeessa on luotu uusia tapoja osallistaa vähemmän kulttuuria käyttäviä ryhmiä ja järjestetty paljon tapahtumia näille ryhmille. Tietopohja on laajentunut, ja toteutettua osallistamissuunnitelmaa voidaan hyödyntää jatkossa.	Hanke vaikuttaa erityisesti osaamistason nousemiseen: Tieto palveluiden käyttäjästä, millaisia palveluita tarjota, miten lähestyä. Toinen näkökulma vaikutuksiin on järjestettyjen tapahtumien kautta. Hankkeen puitteissa on toteutettu erilaisia tilaisuuksia, jotka jo itsessään lisäävät kulttuuripalveluiden saatavuutta.
Kaikukortti kaiku	Tavoitteena oli levittää Kaikukorttia uusille toiminnasta kiinnostuneille alueille Suomessa ja kehittää Kaikukortin valtakunnallista tukipalvelua, hallintaa ja tilastointia.	Hankkeessa levitettiin onnistuneesti toimintamallia uusille alueille ja siten edistettiin kulttuuripalveluiden saatavuutta ja saavutettavuutta. Sähköiset työkalut mahdollistavat toiminnan laajentamisen jatkossakin.	Hankkeen työ tapahtuu so-te-sektorin ja kulttuuripalveluiden välimaastossa, mistä on myös aiheutunut haasteita esimerkiksi rahoituksen saatavuuteen.

LAKU-lähete-hanke saavutti hyvin tuloksia, mistä kertoo erityisesti se, että toimintamallin käyttö jatkuu useassa kunnassa. Haasteita aiheutti osa-aikainen työaikaressurssi (50 %), so-te -palvelujen moninaiset järjestämistavat sekä kuntien henkilöstö- ja rakennemuutokset. Kuntakohtaiset tilanteet vaihtelivat, mutta kiinnostus ja halu verkostoitua on ollut laajaa niin toiminnan piirissä olleissa kunnissa kuin laajemminkin.

SATA2-hankkeessa viestiin läpi melko vaativa toimenpiteiden kokonaisuus. Hanke koostui useista erilaisista toimenpiteistä. Lisäksi hanke piti sisällään paljon verkostomaista yhteistyötä ja kehittämistä. Resurssien puitteissa saavutettiin hyvä tuloksia saavutettavuutta koskevan ymmärryksen, ja osaamisen kasvattamisessa, konkreettisten työkalujen (ml. opas) ja koulutussisältöjen laadinnassa sekä asiantuntijaverkoston kokoamisessa. Verkoston työ jatkuu, mikä lisää mahdollisuuksia aikaansaada lisää positiivisia vaikutuksia jatkossa. Henkilöstöressurssi oli melko tiukka suhteessa hankkeen kokoon. Hankkeen suunniteltuja sisältöjä toteutettiin ja osin mukautettiin resurssien antamissa puitteissa.

Hukkareissu on hyvä reissu -hanke toteutti suunnitellun teatterikiertueen vanhustyö yksiköissä eri puolilla Suomea sekä vakiinnutti toimintamallin teatterin toimintaan. Hanketta voi pitää hyvänä esimerkkinä siinä suhteessa, että sen puitteissa luotiin taloudellisesti kestävä tuote, jota voidaan hyödyntää jatkossa. So-te-kentän rakenteet ja niissä tapahtuneet muutokset aiheuttivat haasteita toteutukselle, sillä toimintatavat ja päätöksenteko vaihtelivat eri alueilla ja eri kunnissa toisistaan.

Sata ja yksi salaisuutta -hanke tavoitti nuoria erityisesti pienillä paikkakunnilla, joissa kulttuuritarjontaa on muutoin niukasti. Hankkeen mukainen esitystaiteen keinoja hyödyntävä nuorisotyö jatkuu arviointihetkellä ainakin kahdessa kunnassa. Useammassakin kunnassa olisi halua jatkaa toimintaa, mutta työn jatkoon [ohjaajan palkkaamiseen] ei ole pystytty osoittamaan toistaiseksi resursseja. Nuoria tavoitettiin yhteistyössä toisen asteen oppilaitosten ja kunnan (etsivän) nuorisotyön kautta. Kuntayhteistyöhön liittyy myös paljon oppeja: koordinaatioon ja oikeiden yhteyshenkilöiden tunnistamiseen on varattava runsaasti aikaa. Lisäksi erityisesti syrjäytymisvaarassa olevia nuoria voi olla haastavaa tavoittaa oikeista yhteyshenkilöistä huolimatta.

Sanoittamalla kaupungin omistajaksi -hanke tavoitti kulttuuria niukasti kuluttavia asukkaista Turussa, Imatralla ja Riihimäellä. Kaupunkilaisia osallistettiin sanoittamoiden ja baarien välisten sanoituskilpailujen avulla. Hankekauden aikainen toiminta oli vahvasti tapahtumalähtöistä, mutta lisäksi hankkeessa julkaistiin myös kirja, joka kuvaa hankkeen taustoja, merkitystä sekä tarjoaa yksityiskohtaisen kuvauksen vastaavien tapahtumien toteuttamiseen eri paikkakunnilla. Mahdollisuudet toiminnan laajentamiseen ovat siis olemassa, tämä vaatisi kuitenkin tuekseen pidempiaikaista kuntien aktivointityötä ja henkilöresursseja.

Avoimet juuret 2018 – kulttuuriperintö käyttöön kaikille -hanke toteutti kokeiluja, jotka toivat kansalaisia ja kulttuuriorganisaatiota yhteen luomaan uusia ja demokraattisempia toimintatapoja pohtia, käsitellä ja määritellä kansallista historiaa ja kulttuuria. Keskeisenä toimena hanke kehitti ja toteutti teemallisia kulttuurikokeiluja: 1) Juniorihackathon, jossa tavoitteena oli tukea kulttuuriperintökasvatuksen ja ohjelmointitaitojen yhdistämistä lapsille ja nuorille, 2) Osallistuva budjetointi, jossa tavoitteena oli yhteistyöorganisaatioiden kanssa toimintatapaa ja mallia, jossa kansalaiset voivat kokeilla suoraa vaikuttamista kulttuurin budjetoimiseen, 3) Kulttuuriperinnön lainaaminen, jonka tavoitteena oli tarkastella, mitä ovat digitaalisten kulttuuriaineistojen hyödyntämisen hyvät käytännöt. Haasteena jatkon kannalta oli kokeiluiden henkilöityminen niukkojen resurssien vuoksi, toistaiseksi toimintaa ei vielä ole saatu juurrutettua. Hankkeessa on kuitenkin valmistunut materiaalia ja oppaita, jotka tukevat toiminnan skaalaamista.

Kulttuuristartti-hankkeessa kehitettiin käyttäjälähtöisesti kulttuuripalveluita kohderyhmille, jotka tavallisesti eivät osallistu palveluihin. Hankkeessa on tuotettu monenlaisia ja

uudenlaisia kulttuuritapahtumia, mukaan on saatu myös uusia osallistujia ja ryhmiä. Osallistujien asenne on muuttunut ja he ovat aiempaa kiinnostuneempia kulttuurista. Keskeinen tulos on hankkeen kokemusten perusteella laadittu osallistamissuunnitelma, jonka valmistelussa on osallistettu kulttuuripalveluita vähemmän käyttäviä ryhmiä. Suunnitelman avulla voidaan jatkossa kehittää aiempaa sopivampia palveluita. Hyötyjen toteutumiseksi suunnitelma vaatii kuitenkin hyödyntämistä. Hankkeen puitteissa toteutettiin merkittävä määrä erilaisia kulttuuritapahtumia, jotka itsessään lisäsivät kulttuuripalveluiden saatavuutta alueella.

Kaikukortti kaikuu -hankkeessa jatkettiin Kulttuuripassin pilotointi- ja jatkohankkeessa kehitetyn toimintamallin levittämistä. Toimintamallissa so-te-alan toimijat voivat jakaa Kaikukortteja vähävaraisille asiakkailleen, jotka voivat hankkia niillä maksuttomia pääsylippuja kulttuuripalveluihin ja kurssipaikkoja kansalaisopistoihin. Hankkeessa levitettiin toimintamallia edelleen uusille alueille, järjestettiin koulutuksia ja esittelytilaisuuksia sekä kehitettiin sähköisiä työkaluja (verkkosivu, tilastointi) edelleen skaalaamisen tueksi. Kaikukortti edistää sosiaali- ja kulttuuritoimijoiden yhteistyötä kulttuurihyvinvoinnin ja saavutettavuuden osalta sekä auttaa alueita hyödyntämään kerättävää tilastotietoa toiminnassaan. Kaikukortin käyttöönotto vaatii kunnan sitoutumista, ja paikallisen ja valtakunnallisen tason yhteensovittaminen vastuiden ja pelisääntöjen osalta on ollut osittain haasteellista. Lisäksi sähköiset järjestelmät tarvitsevat omistajan hankekauden jälkeen.

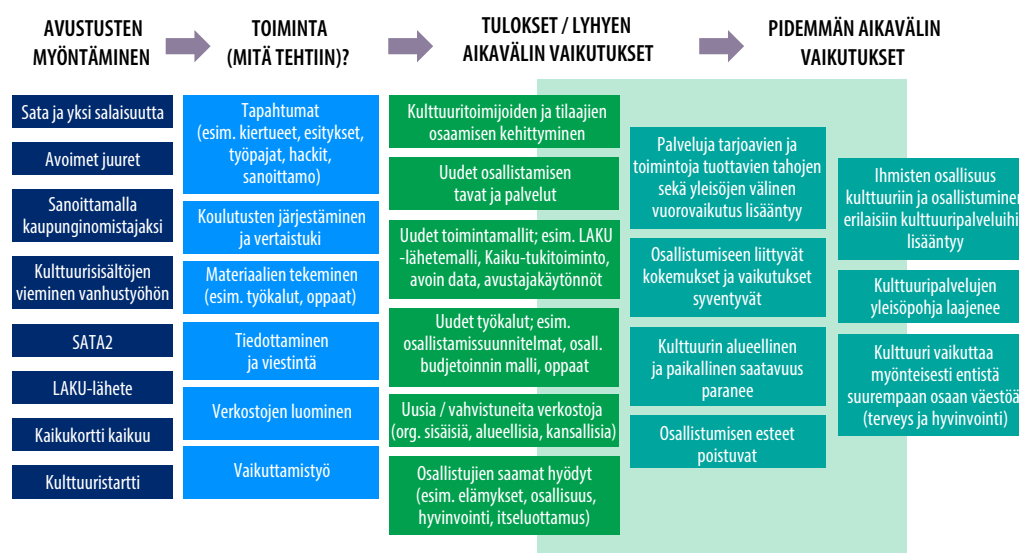
Sidosryhmille toteutetun sähköisen kyselyn vastauksissa tuloksina nostettiin esiin kulttuurin yhdenvertaisuuden ja saavutettavuuden edistyminen sekä yhteistyön kehittyminen niin poikkihallinnollisesti kuin eri organisaatioidenkin välillä. Useat vastaajat korostivat aiemmin heikommin kulttuurin piirissä olleiden asiakkaiden saamia hyötyjä – esimerkiksi vähävaraisten lasten, kehitysvammaisten, vanhusten tai syrjäytyneiden. Hankkeiden avulla sekä kulttuuritoimijat että kunnat ovat saaneet uskottavuutta ja lisää rohkeutta kehittää palveluitaan, ja hankkeiden jälkeen toimintaa on joissain tapauksissa jatkettu kuntarahoituksella. Myös tietoisuuden eri palveluista ja kulttuurin merkityksen tiedostamisen edistymistä kehitettiin, ja tässä yhteydessä myös kulttuurin hyödyt hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseksi nostettiin esille.

1.5 Tavoitellut vaikutukset ja niiden syntymisen edellytykset

Kuten luvussa 1.4 todetaan, hankkeiden asettamat tavoitteet on pääasiassa saavutettu. Joissain hankkeissa tavoitteiden toteutuminen on vaatinut pidemmän hankekauden. Yksittäisissä tapauksissa kaikki numeeriset tavoitteet (esim. yhteistyökuntien tai osallistujien lukumäärä) eivät ole kaikilta osin täyttyneet, mutta monissa tapauksissa kesken hankekauden on myös löydetty uusia yhteistyökumppaneita ja asiakasryhmiä.

Hankkeet ovat osaltaan edistäneet osallisuuden ja osallistumisen teemoja erityisesti vähän tai ei lainkaan kulttuuripalveluja käyttävien ryhmissä. Hankkeiden asettamien tavoitteiden saavuttamisesta on kuitenkin vielä matkaa politiikkatavoitteiden saavuttamiseen. Alla olevassa kuvassa on esitetty arvioijan tulkinta vuonna 2017 rahoitettujen kokeilu- ja kehittämishankkeiden vaikutuslogiikasta eli siitä, millaisia välittämiä ja pidemmän aikavälin vaikutuksia hankkeiden toimenpiteillä on tavoiteltu.

Kuvio 7. Visualisointi vuonna 2017 rahoitusta saaneiden hankkeiden vaikuttavuuslogiikasta.



Lyhyen aikavälin välittämiä tuloksia on tunnistettavissa jo hankekaudella ja heti hankkeiden päätyttyä. Nämä tulokset liittyvät esimerkiksi uusien ryhmien tavoittamiseen ja saamiseen kulttuurin pariin, osallistujien kokemuksiin ja osallisuuden tunteisiin, ammattilaisten osaamisen kehittymiseen uusien kohderyhmien myötä sekä osallistamista helpottavien työkalujen leviämiseen.

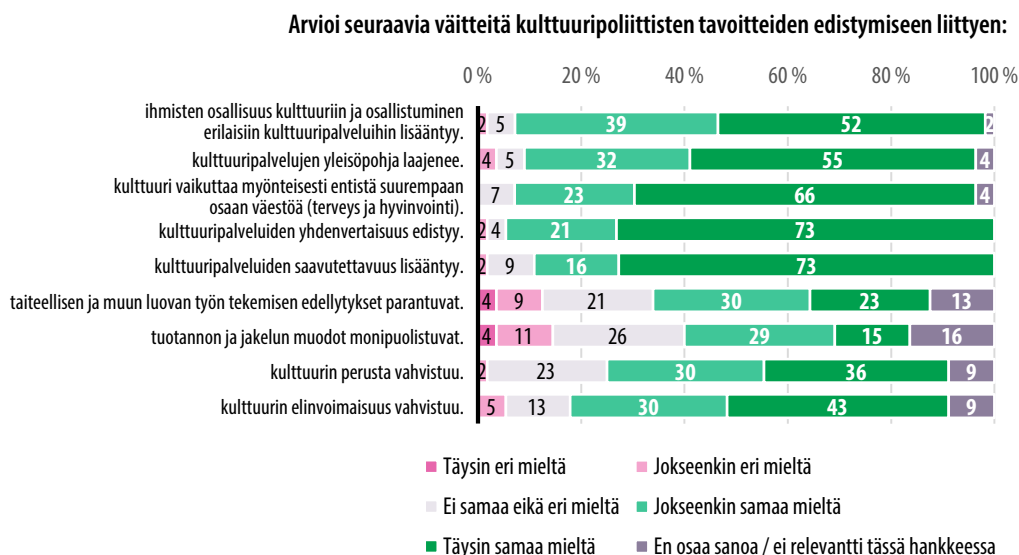
Useassa hankkeessa on ollut välitön kohderyhmä, jonka osallisuutta on parannettu. Lisäksi hankkeiden kohderyhmänä on ollut kulttuurialan ammattilaisia ja palveluita ylläpitäviä ja tilaavia kuntatoimijoita, joiden kautta vaikutukset laajenevat ja muuttuvat pysyvämmiksi. Saavutettujen tulosten kestävyttä on kuitenkin vaikeampaa arvioida. Pistemäistä pitkän aikavälin vaikuttavuutta on kuitenkin tunnistettavissa esimerkiksi kunnissa, jotka ovat integroineet hanketoimintana alkaneen toimintamallin pysyväksi osaksi kunnan palvelurakennetta (esim. esitystaitteen keinojen hyödyntäminen nuorisopalveluissa). Toistaiseksi kyse on kuitenkin yksittäisistä pienistä kunnista sekä melko suppean kokoluokan

toiminnasta. Toteutuakseen pidemmän aikavälin halutut politiikkatason vaikutukset vaativat myös pidemmän aikavälin rahoitusta, yhteistyökumppaneiden kuten kuntien (tai kuntayhtymien) sitoutumista ja toiminnan skaalaamista sekä hankkeissa syntyneen osamisen laaja-alaista hyödyntämistä. Osa tavoitteista vaatii tuekseen infrastruktuuria (esim. Kaikukortin osalta vastuutahoja kunnissa, tiedonhallinnan ylläpidon). Monissa hankkeissa on kuitenkin luotu hyvin edellytyksiä toiminnan laajamittaisellekin toteutukselle esimerkiksi konseptoinnin ja oppaiden laatimisen kautta.

Pidemmän aikavälin tavoitteiden eli tavoiteltujen vaikutusten saavuttamisen osalta on ongelmallista, että esimerkiksi kulttuuripolitiikan strategia 2025 ei määrittele konkreettisia tapoja mitata tavoiteltuja vaikutuksia. Näin ollen toteutettujen hankkeiden tasolla ei ole mitään varsinaista politiikkatason viitekehystä, johon hankkeissa aikaansaatu kehitystä voisi kiinnittää. Hanketason havainnot osoittavat edistystä, mutta sen suhteuttaminen kaikkeen muuhun osallisuutta ja osallistumista tukevaan toimintaan on vaikeaa. Käytetty resurssi on ollut pieni, joten on tuskin realistista odottaa merkittäviä kansallisia vaikutuksia lähinnä paikallisilta tai alueellisilta hankkeilta.

Hankkeiden sidosryhmille suunnatun sähköisen kyselyn perusteella hankkeiden avulla edistetyistä kulttuuripoliittisista tavoitteista korostuivat odotetusti hankerahoituskierroksen varsinainen teema eli osallisuus sekä sitä lähellä oleva kulttuuripalvelujen yhdenvertaisuus. Nämä toki korostuivat vuoden 2017 hakukierroksen tavoitteenasettelussa, mutta tulos vahvistaa osaltaan näkemystä siitä, että tavoitteet ovat kohdentuneet oikein. Lisäksi muista kulttuuripoliittisista tavoitteista kulttuurin elinvoimaisuuden vahvistuminen korostuu tuloksissa. Myöhemmillä arviointikiirroksilla tuloksia täydennetään myös muihin tavoitteisiin kohdistuneiden hankkeiden näkemyksillä tavoitteiden edistymisestä.

Kuvio 8. Kulttuuripoliittisten tavoitteiden edistyminen.



Sähköisen kyselyn perusteella pidemmällä aikavälillä mahdollisiksi vaikutuksiksi nostetaan yhteistyön pysyvä lisääntyminen (kulttuuri)järjestö- ja kuntapuolen toimijoiden välillä sekä tätä kautta osaamisen syventyminen puolin ja toisin. Osallistujien näkökulmasta esiin nostetaan mm. kulttuurin saavutettavuuden parantuminen eri ryhmissä (esim. nuoret, erityislapset, palveluasumisen piirissä olevat vanhukset) sekä lisääntyneen kulttuuritarjonnan myötä hyvinvoinnin ja terveyden kohentuminen.

Edellytyksenä vaikutusten syntyiselle nostetaan sidosryhmäkyselyssä toiminnan jatkuvuus ja integroituminen palvelurakenteisiin. Lisäksi hyvinvoinnin lisääntymisen painoarvo tulisi tunnistaa myös talouskeskustelussa. Vaikutusten säilymiseen tarvitaan tiedotusta, viestintää ja hyvien käytäntöjen jakamista. Keskeinen näkökulma sekä sidosryhmäkysely että muun aineiston perusteella on rahoituksen turvaaminen. Hankkeissa on pystytty kokeilemaan uudenlaisia toimintatapoja ja kehittämishankkeiden osalta myös levittämään niitä sekä edistämään tietoisuutta kulttuurin hyvinvointivaikutuksista. Jatkuvuuden kannalta keskeinen kysymys on kuitenkin se, löytyykö vastaaville toimintoille rahoitusta myös hankekauden jälkeen joltakin taholta osana pysyvää toimintaa. Viestintä hyvistä tuloksista mahdollisimman laajasti helpottaisi rahoitustarpeen perustelemista.

Kulttuuripoliittisten tavoitteiden etenemisen lisäksi tuettujen hankkeiden katsottiin hyödyttävän myös sidosryhmäorganisaatioiden omien tavoitteiden etenemistä. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi organisaation perustyön helpottumista (esim. kulttuurin levittäminen ja parempi kohdistaminen) tai myös vaikka näkyvyyden ja tunnettuuden lisääntymistä.

Valtaosa sidosryhmäkyselyn vastaajista oli sitä mieltä, että hankkeessa tehtyjä asioita ei olisi toteutettu ilman hanketta.

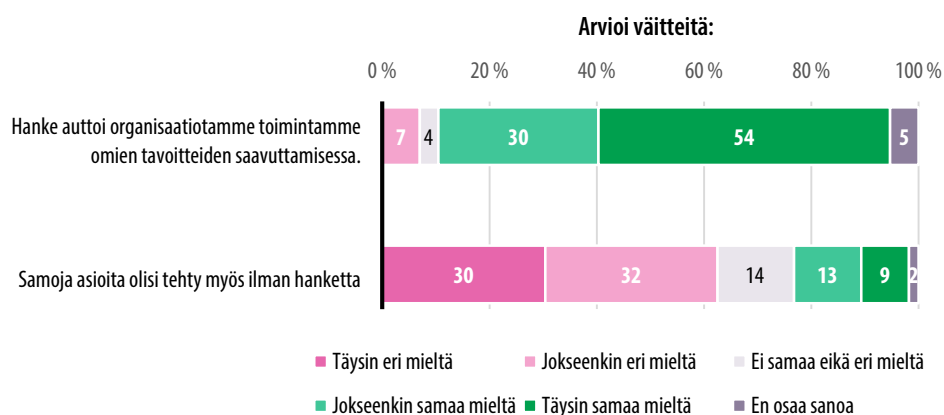
Vuoden 2017 hankkeiden toiminta jatkuu tai vähintäänkin edellytyksiä jatkamiselle on syntynyt hankekauden päättymisen jälkeenkin:

- Kaikukortti kaikuu -hankkeessa kaikki kokeilleet kunnat ovat päättäneet jatkaa kortin käyttöä. Edellytyksenä toiminnan laajenemiselle on se, että kunnat näkevät Kaikukortin hyödyt ja tekevät päätöksen jatkosta. Positiivinen julkisuus auttaa hyötyjen perustelemisessa. Toiminnan laajeneminen edelleen edellyttää laajempien tukitoimintojen käyttöönottoa ja ylläpitoa (vrt. tilastointi käsin excel-tiedostoon). Sähköinen tietojärjestelmä tarvitsee jatkossa ylläpitäjän/omistajan.
- Kulttuuristartin osallistamissuunnitelma on työkaluna kaikkien käytettävissä ja toimintamallina jatkotyöskentelyyn. Kerätty tietopohja luo edellytyksiä osallistaa vaikeasti osallistettavia ryhmiä entistä laajemmin. Suunnitelmasta on hyötyä, jos kulttuuripalveluita tarjoavat tahot ottavat sen käyttöön.
- Kulttuurisisältöjen vieminen vanhustyöhön ("Hukkareissu"): teatterilla on kehitetty tuote ja toimintamalli, jolla voidaan toteuttaa vastaavia esityksiä jatkossa.
- LAKU-hankkeessa lähetemallin käyttöä jatkuu eri muodoissa viidessä kunnassa. Saatuja kokemuksia voisi hyödyntää laajemminkin eri kunnissa.
- SATA2 -hankkeen luoma asiantuntijaverkosto jatkaa toimintaansa. Lisäksi kentän toimijoiden käyttöön on luotu työvälineitä (esim. opas, saavutettava taideharrastus-merkki ja valmiita koulutusten sisältöjä).
- Sanoittamalla kaupungin omistajaksi -hankkeen mukainen työ jatkuu Turun kaupungin kulttuuripalveluiden organisoimana, muiden osallistuneiden kuntien tilanne on vielä arviointihetkellä epävarma. Hankkeen myötä on valmistunut kirja ja kuvaus hankemallin toteuttamisesta, mikä mahdollistaa skaalaamisen.
- Sata ja yksi salaisuutta -hankkeen konseptin mukainen toimintaa ainakin Puolangalla ja Lapinlahdella, missä toiminta on integroitumassa osaksi kuntien kulttuuripalveluita nuorille.
- Avoimet juuret 2018 – kulttuuriperintö käyttöön kaikille -hankkeen toiminnan jatko on arviointihetkellä vielä epävarmaa. Hankkeen aikana on kuitenkin valmistunut oppaita ja toimintamallikuvauksia (esim. osallistava budjetointi, kulttuuri-hackathon), jotka mahdollistavat toiminnan laajentamisen.

Myös valtaosa sidosryhmäkyselyn vastaajista kertoo, että saman tyyppistä toimintaa aiotaan jatkaa myös tulevaisuudessa. Kulttuuripalveluiden ostajille on jäänyt positiivisia kokemuksia hankkimistaan palveluista, ja heistä monet kertovat hankkivansa vastaavia

palveluita myös tulevaisuudessa. Uusien toimintamallien kerrotaan joissain vastauksissa siirtyneen jo osaksi vakiintunutta toimintaa. Toiminnan vakiinnuttamista toivotaan yleisesti, mutta käytännössä siihen vastaajat eivät itse pysty vaikuttamaan.

Kuvio 9. Hyödyt organisaatiolle.



Arvioinnin näkökulmasta voidaan koko arviointiaineiston perusteella todeta, että lyhyen aikavälin vaikutuksia on toteutunut liittyen taidealan uusien ryhmien tavoittamiseen ja saamiseen kulttuurin pariin, osallistujien kokemuksiin ja osallisuuden tunteisiin, ammattilaisten osaamisen kehittymiseen tai uusien kohderyhmien myötä osallistamista helpottavien työkalujen leviämiseen. Monissa hankkeissa välittömän asiakkaiden osallisuus on parantunut.

Pitkän aikavälin vaikutuksia on vielä vaikeaa arvioida. Toteutuakseen nämä vaatisivat pidemmän aikavälin rahoituksen, yhteistyökumppaneiden kuten kuntien (tai kuntayhtymien) sitoutumisen ja toiminnan skaalaamisen sekä syntyneen osaamisen laaja-alaisen hyödyntämisen.

2. Vuonna 2018 rahoitetut hankkeet

2.1 Tavoitteiden asettelu

Keskeiset havainnot

- Vuoden 2018 hakukierros kohdistui erityisesti välittäjätoimintaan. Tämä kohdennus liittyy kulttuuripolitiikan strategian 2025 tavoitteeseen vahvistaa luovan työn ja kansainvälistymisen edellytyksiä. Hankkeiden tavoitteet kytkeytyvät tiiviisti hakukierroksen teemaan ja siten myös kulttuuripoliittisten tavoitteiden etenemiseen.
- Välittäjäportaan kehittäminen on tavoitteena konkreettisempi kuin vuosien 2017 ja 2019 temaattisesti suora kytkentä kulttuuripolitiikan strategian tavoitealueisiin.
- Kokonaisuutena vuoden 2018 hankkeet ovat tavoiteasetannan kannalta edelliseen kierrokseen verrattuna vähemmän ”projektihenkisiä”. Monien hankkeiden tavoitteet kytkeytyivät perusliiketoiminnan ja toimintaedellytysten vahvistamiseen.

Vuoden 2018 hakukierros kohdistui erityisesti välittäjätoimintaan. Tämä kohdennus liittyy kulttuuripolitiikan strategian 2025 tavoitteeseen vahvistaa luovan työn ja kansainvälistymisen edellytyksiä. Välittäjätoiminta määriteltiin haussa siten, että kyseessä on agentuuri-, manageri- tai muun vastaavan välittäjäyhteyden toiminta, jonka tarkoituksena on saattaa välittäjäyhteyden asiakkaana olevan tuottajan tai oikeudenhaltijan kulttuurisisältö markkinoille. Tavoitteena oli vahvistaa taiteen välittäjäportaan toimintaa ja kulttuuriyrittäjyyttä sekä parantaa taiteellisen työn, tuotannon ja jakelun edellytyksiä.

Globalisaation myötä kilpailu taide- ja kulttuurituotteiden markkinoilla on lisääntynyt merkittävästi. Suomalaisten kulttuuritoimijoiden kansainvälistyminen tuo tekijöille uusia työmahdollisuuksia niin tulojen karttumisen kuin sisältöjen kehittämisen myötä. Kansainvälistyminen onnistuu laajamittaisemmin, jos sen toimintaedellytykset ja sitä tukevat rakenteet vahvistuvat. Tämä viittaa erityisesti välittäjätoimijoiden kykyyn solmia kansainvälisiä yhteistyökumppanuuksia. Välittäjätoiminnan kehittämisen tarve on tunnistettu jo aikaisemmin, ja esimerkiksi Kulttuuripolitiikan strategiassa 2025 esitelty kulttuuripolitiikan

vahvuuksien ja heikkouksien analyysi osoittaa, että tuki- ja rahoitusrakenteet eivät ole reagoineet riittävästi välittäjätoimintaa ja kansainvälistymistä koskeviin muutoksiin.¹

Kulttuuripolitiikan strategiassa 2025 teemaa ”luova työ ja tuotanto” kuvataan seuraavasti:

- Taiteilijoiden ilmaisunvapauden ja taiteen vapauden sekä kulttuurisen moninaisuuden toteutuminen
- Taiteilijoiden ja luovan työn tekijöiden asema toimeentulo-, sosiaaliturva-, verotus- ym. järjestelmissä
- Vapaana taiteilijana tai yritys-, yhdistys- tms. muodossa tapahtuvan taiteellisen ja muun luovan toiminnan edellytysten kehittyminen
- Kulttuurituotantojen määrä ja laatu
- Kulttuurisisältöjen tuotekehitys- ja tuotanto- sekä jakelu-, liiketoimintayms. toiminnan kehittyminen
- Kansainvälisen vaihdon/viennin määrä ja laatu
- Tekijänoikeuksien toteutuminen
- Kulttuuriin, luoviin aloihin ja tekijänoikeuksiin kytkeytyvän BKT-osuuden kehitys, liiketoiminnan kehitys, muu toimialan vaikutus talouteen sekä sen kansainvälinen kilpailukyky

Dokumenttianalyysin perusteella rahoitettujen hankkeiden tavoitteet kytkeytyvät tiiviisti kulttuuripolitiikan välittäjätoiminnan edistämistä tukeviin tavoitteisiin. Näkökulmat vaihtelivat hankkeiden välillä jonkin verran. Monissa hankkeissa korostuivat liiketoiminnalliset tavoitteet.

Osa hankkeista kytkeytyi tiiviimmin jo olemassa olevan välittäjätoiminnan laajentamiseen. Tällöin kyse oli markkinointiin liittyvästä työstä tai toiminnan laajentamisesta uuteen suuntaan. Osassa hankkeista puolestaan tavoitteet ja toiminta kohdentuivat perusinfrastruktuurin kuten verkoston rakentamiseen ja vahvistamiseen. Lisäksi oli hankkeita, joissa tavoitteet kytkeytyivät välittäjätoiminnan luomiselle sellaisille taiteilijoille ja tuottajille, joille ei ole aiemmin ollut soveltuvia väyliä. Osassa hankkeista tavoitteita oli määritelty myös määrällisellä tasolla, esimerkiksi myynnin kappalemäärinä tai liiketoiminnan laajenemisena ja uusien asiakkaiden määrinä. Useammin tavoite määriteltiin kuitenkin ”kasvattamisena”, ”laajentamisena” tai uuden toiminnan ”vakiinnuttamisena”.

Projektipäälliköiden haastatteluissa kuvattiin tarkemmin hankkeiden taustarvetta ja toiminnan luonnetta. Haastatteluiden perusteella hankerahoitus on tapa toteuttaa toiminnan kehittämistä mahdollistaen korvauksen saamisen kehittämistyöstä. Tämän kaltaisessa

1 <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79811/okm20.pdf>

kehittämistyössä hankkeelle asetettujen tavoitteiden erottaminen ylipäättään taustaorganisaation muista tavoitteista ei ole monissa tapauksissa mielekästä, sillä hankerahoituksella tuetaan organisaation muiden tavoitteiden toteutumista. Tavoitteiden tiivis kytkeytyminen perustoimintaan johti myös siihen, että tavoitteiden muutos- tai täsmennystarpeita oli vain hyvin vähän hankekaudella pienimuotoisia tarkennuksia lukuun ottamatta.

Tavoitteiden kytkeytyminen hanketoteuttajien ydintoimintaan vaikutti myös osaltaan tavoiteltujen vaikutusten aikajänteeseen. Rahoitetuissa hankkeissa korostui kehittämisenäkökulma, ja tavoitteiden saavuttamisen kannalta näissä tapauksissa hankkeen aikana saavutettuja tuloksia keskeisempi näkökulma oli se, mitä hankkeen seurauksena onnistumisten jälkeen voi syntyä.

Projektipäälliköistä monet toivat esiin tyytyväisyytensä siihen, että välittäjätoiminnan tarpeiden ja tavoitteiden tukeminen nostettiin suoraan hakukierroksen teemaksi. Työtä tehdään suurelta osin omakustanteisesti tai pienillä katteilla, jolloin mahdollisuudet minkäänlaiseen uuden kehittämiseen ovat normaalisti vähäisiä. Hakuteemaa pidettiin ylipäättään selkeänä ja helposti ymmärrettävänä.

Arvioinnin näkökulmasta voidaan koko arviointiaineiston perusteella todeta, että hankkeiden tavoitteet kytkeytyvät tiiviisti hakukierroksen teemaan ja siten myös kulttuuripoliittisten tavoitteiden etenemiseen. Välittäjäportaan kehittäminen on tavoitteena konkreettisempi kuin vuosien 2017 ja 2019 temaattisesti suora kytkentä kulttuuripolitiikan strategian tavoitealueisiin (osallisuuden edistäminen, kulttuurin perustan tukeminen ja jatkuvuus). Vuoden 2018 kierroksen rahoitus kohdentui taiteellisen ja luovan työn tekemisen edellytyksiä parantavaan toimintaan.

Kokonaisuutena vuoden 2018 hankkeet ovat tavoiteasetannan kannalta edelliseen kierrokseen verrattuna vähemmän ”projektihenkisiä”. Monien hankkeiden tavoitteet kytkeytyvät perusliiketoiminnan ja toimintaedellytysten vahvistamiseen, ja tästä syystä myös hankkekohtaisen tavoitteenasettelun erottaminen perusliiketoiminnasta ja sen tavoitteista ei kaikkien hankkeiden kohdalla ole tarkoituksenmukaista.

2.2 Keskeiset toimenpiteet ja niiden toteutuminen

Keskeiset havainnot

- Vuonna 2018 rahoitetut hankkeet ovat pitäneet sisällään paljon erilaisia toimenpiteitä, jotka ovat tukeneet välittäjäportaan työn edellytyksiä eri näkökulmista.
- Toteutetuilla toimenpiteillä on selkeä yhteys rahoitettujen hankkeiden tavoitteisiin.
- Kuten tavoitteidenkin osalta, näitä toimenpiteitä on osin vaikeaa tai mahdotonta erottaa toteuttajaorganisaation muusta toiminnasta. Toimenpiteet siis liittyivät tiiviisti toteuttajaorganisaation ydintavoitteisiin.

Vuonna 2018 rahoitetut hankkeet ovat pitäneet sisällään paljon erilaisia toimenpiteitä, jotka ovat tukeneet välittäjäportaan työn edellytyksiä eri näkökulmista. Ohessa on esitetty hankkeista esimerkkejä, jotka kuvaavat osaltaan hankkeiden toiminnan monipuolisuutta.

- Tapahtumat ja esiintymiset (järjestäminen, osallistuminen)
 - Esiintymiset festivaaleilla Suomessa ja Etelä-Koreassa / Suunnannäyttjä-kokeiluhanke
 - Järjestetyt pop up -tapahtumat / Pertin valinta
 - Kansainväliset kirjailijatapahtumat / Vahvistaa suomalaisen kirjallisuuden näkyvyyttä ja kasvua kansainvälisillä markkinoilla erityisesti avainmarkkinoilla USA, Saksa ja Kiina
 - Ohjelmisto, johon sisältyi uuden taidemessukonseptin lanseeraus (Pariisi 2019), kolme isoa näyttelykokonaisuutta (Nottingham 2018, Pariisi 2018 x2) ja yksi tapahtumakokonaisuus (Pariisi 2018) / Poikkitaiteellisen luovien alojen välittäjätahon The Communityn toiminnan 2. vaiheen vakiinnuttaminen ja omavaraisuuden kehittäminen 2018–2019 aikana
 - Archipelago Sea Jazz-konseptin lanseeraustilaisuus / Archipelago Sea Jazz -konseptin rakentaminen
 - Design-kiihdyttämön järjestäminen kiinalaisille yrityksille / Muotoiluklinikat Kiinaan
 - Kansainvälisille kuvataiteen ammattilaisille suunniteltiin residenssitoimintaan pohjautuva vierailuohjelma / EXPLORING THE NORTHERN ART -Visuaalisen taiteen ammattilaisvierailujen pilotointi Pohjois-Suomessa
 - Lukuisten alan tapahtumien järjestäminen ja yhteistyöprojekteihin osallistuminen Suomessa ja ulkomailla / Living with Art and Objects that

Matter -pilottiprojekti, Lokalin kansainvälisen välittäjätoiminnan kehittämishanke

- Verkostojen luominen ja rakentaminen
 - Kansainväliset esiintymiset ja neuvottelut eri tahojen kanssa / Vahvistaa suomalaisen kirjallisuuden näkyvyyttä ja kasvua kansainvälisillä markkinoilla erityisesti avainmarkkinoilla USA, Saksa ja Kiina ja Agentuurin laajentaminen (Kaiken / Ferly)
 - Yhteistyöverkoston laajentaminen ja uudet markkina-alueet / Potentialities of Love
 - Käänteisen välitystoiminnan kohteiden kartoitus ja kontaktointi / Käänteinen välitystoiminta
 - Perustettiin vientirengas ja yhteistyöorganisaatio nykysirkuksen toimijoille / Nykysirkuksen vientirengas
 - Osallistumista tapahtumiin ja kohdennettuja tapaamisia agentuurien kanssa toiminnan ja viennin edistämiseksi / Nykysirkuksen vientirengas
 - Kansainvälistymisen lisääminen ja kiinalaisten yritysten ulostulo pohjoismaisen muotoilun pariin / Muotoiluklinikat Kiinaan
 - Suomalaisen taidekulttuurin ja myynnin edistäminen kansainvälisellä tasolla / Poikkitaiteellisen luovien alojen välittäjätahon The Communityn toiminnan 2. vaiheen vakiinnuttaminen ja omavaraisuuden kehittäminen 2018-2019 aikana
 - Tekijäverkoston laajentuminen ja yhteistyön vakiintuminen / Asiakas- ja työntekijäkokemusta kehittävien taidepedagogien välittäjätoiminnan luominen
 - Iso-Britannialaisen yhteistyökumppanin kanssa käynnistettiin luovuus- ja innovaatiovalmennusten tuotekehitys / EXPLORING THE NORTHERN ART -Visuaalisen taiteen ammattilaisvierailujen pilotointi Pohjois-Suomessa
 - Kansainvälisten verkostojen kasvu / Living with Art and Objects that Matter -pilottiprojekti, Lokalin kansainvälisen välittäjätoiminnan kehittämishanke

- Sähköiset alustat
 - Välitystoiminnan alusta, kauppapaikka / Pertin valinta
 - www.kaikkiefestari.fi -verkkosivu / Suunnannäyttäjä
 - Valotaiteen tietopankki, www.blaf.fi -verkkosivusto + työvälineet tietojen syöttämiseen
 - Brändin luonti visuaalisuuden ja www.archipelagoseajazz.fi -verkkosivujen kautta / Archipelago Sea Jazz -konseptin rakentaminen

- Markkinointimateriaalien tuottaminen: TheatreWorks Training / Asiakas- ja työntekijäkokemusta kehittävien taidepedagogien välittäjätoiminnan luominen
- www.thecommunity.io -verkkosivun lanseeraus / Poikkitaiteellisen luovien alojen välittäjätoiminnan The Communityn toiminnan 2. vaiheen vakiinnuttaminen ja omavaraisuuden kehittäminen 2018-2019 aikana
- Koulutukset ja konsultointi
 - Tapahtumajärjestäjien konsultointi ja koulutusmateriaalit / Suunnannäyttävä
 - Taitelijoiden tukeminen ja koulutus / Pertin valinta, Suunnannäyttävä
 - Muotialan käytäntöjen muuttaminen konsultoimalla yrityksiä / Poikkitaiteellisen luovien alojen välittäjätoiminnan The Communityn toiminnan 2. vaiheen vakiinnuttaminen ja omavaraisuuden kehittäminen 2018–2019 aikana
 - Koulutustilaisuuksien järjestäminen Shanghaissa / Muotoiluklinikat Kiinaan
 - Taidepedagogien valmentaminen ja ohjaus yritysten asiakas- tai työntekijäkokemusten kehittämiseksi / Asiakas- ja työntekijäkokemusta kehittävien taidepedagogien välittäjätoiminnan luominen
- Muut materiaalit (esim. erilaiset työkalut ja oppaat)
 - Kaikkien Festari rosteri / Suunnannäyttävä
 - Markkinointikatalogi / Potentialities of Love
 - Toteutettu markkinointi-case / Käänteinen välitystoiminta
 - Taidelähtöisten ohjelmapalvelujen prosessikaavioiden sekä tuote-korttien laatiminen kahdelle asiakasryhmälle: Pohjois-Suomeen saapuville incentive- ja koulutusmatkailijoille sekä Oulun seudun yritysasiakkaille / EXPLORING THE NORTHERN ART -Visuaalisen taiteen ammattilaisvierailujen pilotointi Pohjois-Suomessa
 - Tiedonkeruu asiakas- ja työntekijäkokemusten kehittämisen tarpeista muutamilta yrityskumppaneilta (mm. Wärtsilä ja Työeläkevakuutusyhtiö Elo) / Asiakas- ja työntekijäkokemusta kehittävien taidepedagogien välittäjätoiminnan luominen

Tapahtumat ja esiintymiset ovat sellaisia toimenpiteitä, joista on ollut suoraan hyötyä myös kulttuurin kuluttajille jo hankekaudella. Lisäksi joissakin hankkeissa välittäjätoiminnan kehittäminen on rakennettu jonkin tapahtuman tai teoksen ympärille, mutta tapahtumat eivät välttämättä ole olleet hankerahoituksella toteutettuja, vaan hankkeen toiminta on rakennettu tapahtuman tai teoksen ympärille (esim. Potentialities of Love).

Verkostojen luominen tai laajentaminen on tehdyistä toimenpiteistä tiiviisti kytköksissä hanketoteuttajien ydintoimintaan, ja sitä on vaikea erottaa erityiseksi hanketoiminnaksi monissa tapauksissa. Verkostojen rakentamiseen puolestaan on liittynyt uutta verkostoinfrastruktuuria, joka voidaan tunnistaa myös erilliseksi toimenpiteekseen. Sähköiset alustat, koulutukset ja konsultaatio sekä muiden materiaalien laadinta luovat pohjaa pidemmän aikavälin vaikutusten syntymiselle.

Dokumenttianalyysin perusteella tehdyillä toimenpiteillä on selkeä yhteys rahoitettujen hankkeiden tavoitteisiin. Kuten tavoitteidenkin osalta, näitä toimenpiteitä on osin vaikeaa tai mahdotonta erottaa toteuttajaorganisaation muusta toiminnasta. Joissain hankkeissa tavoitteet ovat ohjanneet toimenpiteitä hankesuunnitelmaa enemmän. Erilaisia mahdollisuuksia syntyi ”hankesuunnitelmasta huolimatta”, ja niihin on pyritty tarttumaan. Osassa hankkeista järjestettävät tapahtumat muodostivat huomattavan suuren osan toimenpidekokonaisuudesta, ja näihin keväällä 2020 alkaneet poikkeusolot vaikuttivat erityisen paljon, käytännössä jopa estäen suunnitelman mukaisen toteutuksen.

Hankkeilla oli mukana toteuttamisessa useita kumppaneita, jotka määriteltiin jo hankesuunnitelmissa. Tämän lisäksi useassa hankkeessa syntyi yhteistyötä uusien kumppanien kanssa hankkeen yhteydessä toteutuneen verkostoitumisen myötä. Yhteistyötä tehtiin hankkeissa hyvin erilaisten sidosryhmien kanssa; mukana oli toimijoita aina kansainvälisistä yrityksistä suomalaisiin kuntiin ja korkeakouluihin. Yhteistyön laajentuminen ja uudet kumppanuudet ovat useissa hankkeissa yksi keskeinen tulos. Laaja yhteistyö on edesauttanut saamaan näkyvyyttä ja tunnettua. Joissain hankkeissa suunnitelmassa mainittu yhteistyökumppani on vaihtunut hankkeen aloitusvaiheessa tai yhteistyö on jäänyt hie- man odotettua vähäisemmäksi, mutta monissa hankkeissa on myös saatu uusia, erityisesti kansainvälisiä, toimijoita mukaan hankekaudella.

Projektipäälliköiden haastatteluissa haastatellut tahot arvioivat pääosin toimenpiteiden toteutuneen suunnitellusti. Hankkeiden yhteistyö kumppaneidensa kanssa on ollut pääsääntöisesti sujuvaa.

Hankkeiden sidosryhmille suunnatun sähköisen kyselyn tulosten perusteella toimenpiteet ovat myös toteutuneet suunnitellusti, ja valtaosa vastaajista piti arvioimaansa hanketta onnistuneena (vastaajat edustivat yleisimmin valotaiteen koordinoituyksikön tai Archipelago Sea Jazzin sidosryhmiä).

Arvioinnin näkökulmasta voidaan koko arviointiaineiston perusteella todeta, että eri hankkeiden toimenpiteet olivat hyvin erityyppisiä. Toimenpiteet osin olivat samaa tekemistä, jota toimijat tekisivät muutenkin edetessään kohti tavoitteitaan. Osa toimenpiteistä oli selkeämmin tunnistettavissa tuotoksiksi ja kohti tuloksia vieviksi konkreettisiksi teoiksi, osa puolestaan liittyi laajemmin toimintaedellytysten vahvistamiseen pidemmällä aikavälillä. Toimenpiteet liittyivät tiiviisti toteuttajaorganisaation ydintavoitteisiin.

2.3 Keskeiset tulokset

Keskeiset havainnot

- Tuloksia on hankkeissa saavutettu paljon, ja hanketoimijat itse ovat tyytyväisiä saavuttamiinsa tuloksiin.
- Hankerahoituksen kontribuutiota tulosten ja vaikutusten saavuttamiselle on vaikea erottaa aukottomasti, sillä hankkeiden tavoitteet, toiminta ja siten myös tulokset ja vaikutukset jäsenyivät tiiviisti ydintoiminnan kehittämisen ympärille. On siis mahdollista, että samoja asioita olisi tehty joissakin hankkeissa ilman hankerahoitustakin, ja toisaalta samoja asioita monissa hankkeissa tehtiin myös hankkeen ulkopuolella omakustanteisesti oman työn kautta.
- Hankerahoituksen merkitys välittäjätoiminnan tukemisessa tulee ymmärtää yhtenä toimintaa tukevana elementtinä, joka mahdollistaa erityisesti kehityksen laajentamisen ja nopeuttamisen.
- Tulosten siirtyminen vaikutuksiksi voidaan nähdä vasta pidemmällä aikavälillä.

Monet rahoitetuissa hankkeissa toteutetut toimenpiteet ovat jo itsessään tuloksiin rinnastuvia tuotoksia. Näitä ovat esimerkiksi verkkosivut, katalogit tai välittäjätoimintaa tukeva muu materiaali. Osa saavutetuista tuloksista liittyy puolestaan toimintaedellytysten tai toiminnan kehittämiseen, ja näistä syntyvä hyöty näkyy vasta pidemmällä aikavälillä.

Seuraavassa taulukossa esitetään yhteenvetomaisesti vuonna 2018 rahoitettujen hankkeiden tavoitteet ja keskeiset tulokset. Arvioijan tekemä yhteenveto perustuu hankkeiden raportteihin sekä projektipäälliköiden haastatteluihin. Kaikki hankkeet eivät saavuttaneet kaikkia tavoittelemiaan tuloksia aiotussa laajuudessa tai aikataulussa. Tulosten hyödynnettävyyden edellytyksiä käsitellään seuraavassa luvussa.

Taulukko 4. Vuoden 2018 hankkeiden keskeiset tulokset.

Nimi	Tavoitteet	Keskeiset tulokset
Käänteinen välitystoiminta	Tavoitteena on yrityskentän tietoisuuden lisääminen välittäjien osaamisesta ja toiminnan monipuolisuudesta. Asiansa osaava agentti voi aluksi vertautua yrityselämälle mainostoimiston, viestintätoimiston tai konsultin tutumpan rooliin.	Hankkeessa opittiin yrityskentän tarpeista ja toimintatavoista luoviin sisältöihin liittyen sekä välittäjätoiminnan ansaintalogiikan kehittämisestä. Toteutusajana toteutettiin yksi markkinointi-case, ja muita on suunnitelluilla.
Nyky sirkuksen vientirengas	Tavoitteena on luoda uusi sirkustai-teeseen keskittyvä välittäjäportaan toimija, joka yhdessä alan keskeisimpien ryhmien ja taiteilijoiden sekä valikoitujen kansainvälisten agentuurien kanssa vahvistaa suomalaisen sirkustai-teen vientiä. Kasvattaa näytösmääriä ja hankkii ulkomaisia yhteistuottajia tuleville suomalaisille teoksille.	Perustettiin vientirengas ja yhteistyö-organisaatio. Saatiin kasvatettua ryhmien keikkamäärää ja sovittua kumppanuuksia tulevaisuuteen, esimerkiksi toistaiseksi Suomen suurin kiinnitys Berliiniin. Tuloksien toteutuminen haastavaa poikkeustilanteessa.
POTENTIALITIES OF LOVE – An Intelligent Art Distribution & Book Project	Hankkeen tarkoituksena oli kehittää välittäjäportaan eri osa-alueiden kotimaista ja kansainvälistä yhteistyötä, sekä näin vahvistaa välittäjätoimintaa ja laajentaa siihen osallistuvien suomalaistahojen kansainvälistä näkyvyyttä ja markkina-alueita.	Katalogi. Erilaisia näyttelykutsuja ja tapahtumia aina vuosiin 2022–2023 asti. Uusia yhteistyötahoja ympäri maailmaa. Teoksia nähnyt yli miljoona katsojaa. Liikevaihto yli kaksinkertaistunut hankkeen aikana.
Valotaiteen koordinointiyksikkö	Hankkeen tavoitteena oli lisätä valotaiteen näkyvyyttä, sen tekijöiden työllistymismahdollisuuksia paikallisesti ja kansainvälisesti sekä tuoda valotaidetta laajasti yleisön saataville.	Hankkeen aikana toteutettiin sivusto englanniksi kansainvälisiä festivaaleja ja vientiä varten. Hankkeen aikana toteutettiin valotaiteen tietopankki The best of Light Art Finland www.blaf.fi , johon kerätään Suomen valotaiteen parhaimmisto.

Nimi	Tavoitteet	Keskeiset tulokset
Pertin valinta – Outsider-taiteen välitystoimisto	Hankkeen tavoitteena oli kehittää audiovisuaalisen taiteen aloilla toimiville Outsider-taiteilijoille välittäjäpalvelu, joka mahdollistaa taiteen ja taidepalveluiden myymisen valtakunnallisesti ja kansainvälisesti.	Tuloksena on syntynyt uusi toimintamalli, joka mahdollistaa Outsider-taiteen välittämisen uusille yleisöille ja asiakkaille. Hankkeessa on kehitetty uusia palvelu- ja tapahtumakonsepteja ja työtehtäviä, jotka soveltuvat erityisryhmille. Erityisryhmien osallisuus, palveluiden saavutettavuus ja vaikutavuus on huomioitu ottamalla käyttöön uutta teknologiaa ja osallistamalla kohderyhmiä toiminnan kehittämiseen ja arviointiin. Konkreettisia tuloksia: taiteen matkaopaspalvelu, Pertti's Choice Popup -tapahtumat, verkko-kauppa, management- ja agenttuuri.
Vahvistaa suomalaisen kirjallisuuden näkyvyyttä ja kasvua kansainvälisillä markkinoilla erityisesti avainmarkkinoilla USA, Saksa ja Kiina	Hankkeen tavoitteina oli lisätä jo menestyneiden kirjailijoiden uusien teosten myyntiä kasvumarkkinoilla, myydä uusien kirjailijoiden teoksia kasvumarkkinoille, vahvistaa Agentuurin asemaa kasvumarkkinoilla ja kasvattaa Agentuurin kannattavaa liiketoimintaa kansainvälisillä avainmarkkinoilla (USA, Saksa, Kiina) ja lisätä positiivista kassavirtaa.	Avainmarkkinoille USA, Saksa ja Kiina on avautunut uusia mahdollisuuksia suomalaisille kirjailijoille. Kirjallisuusagentuurin näkyvyys kansainvälisten kirjajamarkkinoiden lisäksi on vahvistunut huomattavasti elokuva- ja tv-teollisuudessa Hollywoodissa. Kirjallisuusagentuurin asema kasvumarkkinoilla on merkittävästi vahvistunut laajentuneen kontaktiverkoston, kansainvälisten kirjailijatapahtumien, medianäkyvyyden, palkintoehdokkuuksien, kirjailijapalkintojen ja käännössopimusten myötä. Agentuurin liiketoiminta on kasvanut merkittävästi avainmarkkinoilla USA, Saksa ja Kiina.
Agentuurin laajentaminen (Kaiken / Ferly)	Tavoitteena oli kansainvälistää suomalais-ta sisältöä, tarinoita ja aineetonta omaisuutta sekä tarjota Suomessa toimivalle lisenssiekosysteemille (kuten tuotevalmistajat) mahdollisuudet hyödyntää kansainvälisesti merkittäviä IP:itä. Lisäksi hanke tavoitteli päämiehilleen vuosina 2018–2019 vähintään miljoonan euron rojaltituloja. Kaiken tulee tunnetuksi alan toimijoiden keskuudessa luotettavana 360-lisensiointikumppanina. Samalla Kaiken saa yhä paremmat valmiudet myös omien brändiensä lisenssien myyntiin vuodesta 2020 eteenpäin.	Hankkeen aikana erityisesti suomalaisten brändien vienti Aasiaan on toteutunut onnistuneesti. Myös agentuurin kasvattaminen ja kehittäminen Pohjoismaissa on edistynyt. Pohjois-Amerikasta on saatu tunnettu päämies. Kaiken (Ferly) nähdään nyt erityisen merkittävänä tahona lastensisältöjen lisensoinnin ja oikeuksien myynnin alueella.

Nimi	Tavoitteet	Keskeiset tulokset
Suunnan- näyttjä- kokeiluhanke – Festivaalit ja inkluisio	Tavoitteina oli identifoida suomalaiset inklusiiviset ryhmät ja vammaiset taiteilijat, joilla kansainvälinen potentiaali, ja rakentaa edellytykset kiertämiseen, haastaa Suomen festivaalit Kaikkien Festari -haasteeseen, avustaa festivaaleja ohjelman kuratoinnista ja järjestämisessä ja vahvistaa suoraan luovan työn tekemisen edellytyksiä poistamalla vammaistaiteilijoiden ja inklusiivisten ryhmien esteitä esiintymisiin.	Laadittu Kaikkien Festari rosteri sisältää 23 esitystä, kansainvälisiä ja kotimaisia. Toiminnan keskipisteenä toimii tuella perustettu www.kaikkienfestari.fi -verkkosivu. Pilottivuoden aikana suomalaisia ja kansainvälisiä esiintyjä, joilla on erityistarpeita, esiintyi Kaikkien Festarin kautta ympäri Suomea ja Etelä-Koreassa.
EXPLORING THE NORTHERN ART – Visuaalisen taiteen ammattilais- vierailujen pilo- tointi Pohjois- Suomessa	Tavoitteena oli kehittää visuaalisen taiteen välittäjätoimintaa konseptuomalla ja tuotteistamalla uudenlainen taiteeseen perustuva ohjelmalvelu Pohjois-Suomeen ulkomaisille visuaalisen taiteen ammattilaisille sekä taiteesta kiinnostuneille muille asiakasryhmille.	Waria tuotti vierailuohjelman yhteensä kahdeksalle ulkomaiselle taiteen ammattilaiselle/kuraattorille. Hankkeen toimesta käynnistyi seitsemän kansainvälistä yhteistyöprojektia sekä kuusi uutta verkostoa pohjois-suomalaisten ja kansainvälisten toimijoiden välillä. Taiteilijoiden ja matkanjärjestäjän yhteistyönä laadittiin taidelähtöisten ohjelmalvelujen prosessikaaviot sekä tuotekortit Pohjois-Suomeen saapuville incentive- ja koulutusmatkailijoille sekä Oulun seudun yritysasiakkaille.
Living with Art and Objects that Matter -pilottiprojekti / Lokalin kansainväli- sen välittäjä- toiminnan kehittämis- hanke	Tavoitteena oli Lokalin henkilökunnan kontaktiverkostojen laajeneminen, osaamisen kehittäminen ja uudet yhteistyökumppanit. Taloudellisen kasvun tavoitteena oli välittäjänä taata taiteilijoille ja suunnittelijoille Lokalin kautta laajempia työmahdollisuuksia.	Taiteilijoiden ja muotoilijoiden sekä Lokalin tunnettuus lisääntyi kotimaassa ja kansainvälisellä tasolla. Näkyvyyden myötä myös myynti lisääntyi hieman. Messuvierailujen ansiosta suomalaisen nykymuotoilun ja käsityötaiteen näkyvyys kasvoi. Kansainvälisten messujen ansiosta nuoren polven toimijoiden kontaktiverkosto, osaaminen ja myynti on lähes kolminkertaistunut viimeisten kahden vuoden aikana.

Nimi	Tavoitteet	Keskeiset tulokset
Archipelago Sea Jazz -konseptin rakentaminen	<p>Hankkeen tavoitteena oli luoda kansainvälisesti tunnettu festivaalikonsepti, joka parantaa musiikkialalla työskentelyn edellytyksiä sekä edistää kulttuurimatkailua saariston ainutlaatuisia mahdollisuuksia hyödyntäen.</p> <p>Lisäksi hankkeen tavoitteena oli tukea ja kehittää aktiivisesti saariston yrittäjyyttä ja julkisen sektorin ketteryyttä kasvun mahdollistajana.</p>	<p>Festivaalille luotiin graafinen ilme, verkkosivut, viestintästrategia ja tuotantosuunnitelma. Myös yritysneuvottelut aloitettiin. Samaan aikaan tehtiin taiteellista suunnittelua ja festivaalin eri osioiden profilointia.</p> <p>Hanke on järjestänyt festivaalin lanseeraustilaisuuden kesällä 2019. Festivaalikonseptin alkuperäinen toteutusajankohta oli 2020, mutta koronapandemian vuoksi hanke jatkuu 31.12.2021 saakka.</p>
Asiakas- ja työntekijäkoke-musta kehittä-vien taidepeda-gogien välit-täjätoiminnan luominen	<p>Hankkeen ideana oli koota taidepedagogeista joukko, joita valmennetaan toimimaan asiakas- ja työntekijäkokemuksen kehittäjinä erilaisissa organisaatioissa.</p> <p>Tavoitteena oli välittää taidepedagogeja vähintään 20 yritykseen yrityksiltä ja heidän johdoltaan kerättyjen asiakas- ja työntekijäkokemusten kehittämishaasteita koskevien haastatteluaineistojen pohjalta.</p>	<p>Tekijäverkosto on laajentunut, taidepedagogit tekevät vakituisesti yhteistyötä, työllistyvät TheatreWorksin kautta. Hanke on kehittänyt monen yrityksen työntekijäkoke-musta, ihmisten hyvinvointia ja kulttuuria sekä työtapoja.</p>
Poikkitaiteel-lisen luovi-en alojen välittäjäta-hon The Commu-nityn toimin-nan 2. vaiheen vakiinnutta-minen ja oma-varaisuuden kehittäminen 2018–2019 aikana	<p>Tavoitteena oli kansainvälisen välittäjäporta-an toiminnan vakiinnuttaminen, ja poikkitaiteellisten ja -tieteellisten toimintamallien jatkuva kehittäminen.</p> <p>Lisäksi tavoitteena oli suomalaisten taiteiden ja luovien kulttuurialojen kykyjen esittely ja myynti.</p>	<p>Hankkeen keskeisenä tuloksena oli ohjelmisto, johon sisältyi uuden taidemessukonseptin lanseeraus Pariisissa, kolme isoa näyttelykokonaisuutta Nottinghamissa (1 kpl) ja Pariisissa (2 kpl) sekä yksi tapahtumakokonaisuus Pariisissa.</p>
Muotoilu-klinikat Kiinaan	<p>Keskeisenä tavoitteena oli luoda malli/prosessi, jonka avulla koulutetaan kiinalaisia yrityksiä tilaamaan pohjoismaista muotoilua. Prosessin ympärille luodaan pysyvä koulutusliiketoiminnan malli, joka luo uutta liiketoimintaa suomalaiselle muotoilusektorille.</p>	<p>Keskeisinä tuloksina olivat suomalaisen muotoiluosaamisen vienti Kiinaan, Helsingin kaupungin näkyvyys hankkeen myötä sekä kiihdyttämön järjestäminen Suomessa, siihen kuuluvat jatko-toimenpiteet ja markkinointitoimenpiteet sekä ennen että jälkeen Kiinassa.</p>

EXPLORING THE NORTHERN ART – Visuaalisen taiteen ammattilaisvierailujen pilotointi Pohjois-Suomessa -hankkeen tavoitteet toteutuivat suunnitellusti; kuvataiteen ammattilaisille suunniteltiin residenssitoimintaan pohjautuva vierailuohjelma, jota myös pilotoitiin. Hankkeen yhteydessä toteutettujen kansainvälisten vierailujen ansiosta syntyi välittömästi uusia kansainvälisiä yhteistyöprojekteja, jotka olivat toteutetun haastattelun aikaan hankevalmistelussa. Kaiken kaikkiaan noin kymmenen jatkotyötä käynnistyi hankkeen myötä.

Living with Art and Objects that Matter -pilottiprojekti, eli Lokalin kansainvälisen välittäjätoiminnan kehittämishankkeessa laajennettiin taiteilijoiden ja muotoilijoiden näkyvyyttä sekä kotimaassa että kansainvälisesti. Tärkeimmäksi toimenpiteeksi arvioitiin kansainvälisten messujen järjestäminen. Lisäksi verkossa julkaistuihin taiteilijaesittelyihin panostettiin, jotta näkyvyys ja taiteilijoiden työmahdollisuudet laajenisivat mahdollisimman paljon.

Archipelago Sea Jazz -konseptin rakentaminen -hankkeessa tavoitellaan kansainvälisesti tunnettua festivaalikonseptia yhdessä Turun saaristoalueen kuntien kanssa. Hankkeen tavoitteena on sekä parantaa musiikkialan työskentelyn edellytyksiä että edistää saariston kulttuurimatkailua. Hankkeessa oli toteutettu useita suunnitteluun ja strategian toteuttamiseen liittyviä toimenpiteitä haastattelun ajankohtana. Koronapandemia on kuitenkin haitannut merkittävästi hankkeessa suunnitellun festivaalin järjestämistä, ja toistaiseksi hanke jatkuukin vallitsevien olosuhteiden vuoksi vuoden 2021 loppuun saakka.

Asiakas- ja työntekijäkokemusta kehittävien taidepedagogien välittäjätoiminnan luominen -hankkeessa myytiin ja markkinoitiin aikaisempaa systemaattisemmin palvelua asiakkaille ja tehtiin yhteistyötä mm. Kaarinan kaupungin sosiaali- ja terveystalouden kanssa valmentamalla koko sotetoimiala läpi. Hankkeella oli suuri merkitys monen yrityksen työntekijäkokemusten kehittämiseen, ihmisten hyvinvointiin, kulttuuriin sekä työtapoihin; hanke avasi työyhteisöissä solmuja, jotka johtivat suuriin vaikutuksiin organisaatioiden sisällä. Lisäksi hanke toimii ensiaskeleena yhteistyömallin luomisessa välitystoiminnan ja tutkimusaineiston tuottamisen välillä.

Poikkitaiteellisen luovien alojen välittäjätahon The Communityn toiminnan 2. vaiheen vakiinnuttaminen ja omavaraisuuden kehittäminen 2018–2019 aikana -hankkeella oli kaksi tavoitetta; toiminnan vakiinnuttaminen ja muotialan perinteikkäiksi koettujen käytäntöjen muuttaminen sekä suomalaisen taidekulttuurin ja myynnin edistäminen kansainvälisellä tasolla. Toiminnalla oli kaksi puolta: sekä liiketoiminta että ohjelmisto, jonka kautta asiakkaita tavoitetaan. Useita asiakasprojekteja jouduttiin siirtämään koronapandemian puhkeamisen myötä, mutta toimintaa on voitu jatkaa muissa tehtävissä hankkeen laaja-alaisuuden ansiosta.

Muotoiluklinikat Kiinaan-hanke vastasi kiinalaisten yritysten kansainvälistymisen tarpeeseen. Hanke sai hyvän tilaa ja hyvän vastaanoton Kiinassa, sillä suomalainen

Kiina-yhteistyö on Kiinassa todella arvostettua; tavoitteena olikin tätä väylää hyödyntäen lisätä kansainvälistymistä ja polkujen rakentumista yrityksille pohjoismaisen muotoilun pariin. Hanke oli myös maailmanlaajuisesti ensimmäinen laatuaan tällaisella toiminta-alueella, joten pohja jatkokehitystä varten on jo osittain valmisteltu.

Suunnannäyttäjät – Festivaalit ja inklusio -hankkeessa saatiin toteutettua kansainvälisiä ja kotimaisia esityksiä sekä luotua www.kaikkienfestari.fi -verkkosivu. Tämän ohella keskeinen tulos liittyy kasvaneeseen tietoisuuden saavutettavuudesta erilaisten kulttuuritalojen ja tapahtumajärjestäjien keskuudessa. Hanke on ollut merkittävä myös hanketoteuttajan palvelukehittämisen ja liiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta.

Agentuurin laajentaminen (Kaiken / Ferly) -hanke onnistui erityisesti suomalaisten brändien viemisessä Aasiaan. Tämän ohella oleellinen tulos liittyy agentuurin tunnettuuden lisääntymiseen ja liiketoiminnan kasvuun. Agentuuri tunnetaan aiempaa paremmin kiinostavana ja merkittävänä toimijana erityisesti lasten sisältöjen lisensoinnin ja oikeuksien myynnin alueella.

Vahvistaa suomalaisen kirjallisuuden näkyvyyttä ja kasvua kansainvälisillä markkinoilla erityisesti avainmarkkinoilla USA, Saksa ja Kiina -hanke saavutti hyviä tuloksia sekä päämiesten että agentuurin näkökulmasta. Päämiehille eli suomalaisille kirjailijoille avautui uusia mahdollisuuksia avainmarkkinoille (USA, Saksa ja Kiina). Samalla kirjallisuusagentuurin asema kasvumarkkinoilla vahvistui. Tämä näkyy myös agentuurin kasvaneena liiketoimintana. Hankerahoitus mahdollisti osaltaan niitä lukuisia eri toimenpiteitä (esim. markkinointi- ja myyntitapahtumat, medianäkyvyys, verkostojen laajentaminen ja käännessopimusten neuvottelemisen), joiden avulla näihin tuloksiin päästiin.

Pertin valinta – Outsider-taiteen välitystoimisto -hankkeen keskeinen tulos on uusi toimintamalli ("valintatalo ja välitystoimisto"), joka mahdollistaa Outsider-taiteen välittämisen uusille yleisöille ja asiakkaille. Luotu konsepti on samaan aikaan kauppa, galleria ja välitystoimisto. Pertin Valinta on Suomen ensimmäinen kehitysvammaisten perustama yhteiskunnallinen yritys, jonka tuotto ohjataan toiminnan kehittämiseen ja osatyökykyisten työllistämiseen. Hanke on edistänyt yhdenvertaisen ja monimuotoisen kulttuurin kehittymistä.

Valotaiteen koordinoituyksikkö -hankkeessa rakennettiin valotaiteen näkyvyyden, tunnettuuden ja viennin edistämiseksi www.blaf.fi -verkkosivu, joka toimii tietopankkina valotaiteen toimijoista. Sivuston taustaksi kerättiin tietoa alan toimijoiden ja tilaajien tarpeista. Tietopankki paitsi edistää valotaiteen näkyvyyttä ja asemaa, lisää myös tilaajien tietoisuutta valotaiteesta ja teoksista. Alustan kautta on jo toteutettu tapahtumia.

Potentialities of Love -hankkeessa käytettiin Eija-Liisa Ahtilan liikkuvan kuvan installaatio-teoksia kansainvälisen markkinoinnin kärkinä. Hankkeessa kehitettiin välittäjäportaan eri osa-alueiden kansainvälistä ja kotimaista yhteistyötä. Potentialities of Love -katalogi sisältää teosesittelyjen lisäksi tarkempaa tietoa teoksen komissioineen museon toimintaperiaatteista sekä mm. tietoja toteuttajien teknisestä osaamisesta. Teosta on onnistuttu levittämään lukuisiin maihin ja myös täysin uusille markkina-alueille, ja sen on nähnyt noin miljoona ihmistä. Hankkeen seurauksena on syntynyt uusia yhteistyökuvioita ja -mahdollisuuksia tuleville vuosille.

Käänteisen välitystoiminnan kokeilun tavoitteena oli selvittää välitystoiminnan ansaintalogiikkaa tilanteessa, jossa välitystoiminta lähtee yritysten tarpeiden etsimisestä ja niihin vastaamisesta sopivilla luovilla sisällöillä. Oppien ja ansaintalogiikan kehittämisen lisäksi tavoitteena oli 3–5 toteutettua toimeksiantoa. Määrällisesti tämä ei täytynyt, mutta hankkeessa opittiin paljon yritysten valmiudesta ulkoistetun välitystoiminnan hyödyntämiseen. Asenteiden muuttumiseen hanke-aika oli lyhyt.

Nykysirkuksen vientirenkassa sirkusalan toimijoiden kontaktit ja yhteistyömahdollisuudet on kerätty uuden välittäjäportaan organisaation alle. Tavoitteena oli kasvattaa ryhmien keikkamääriä, ja hankkeen aikana syntyi uusia mahdollisuuksia, myös kansainvälisesti. Toteutuminen kuitenkin jää pääosin poikkeusolojen jälkeiseen aikaan.

Dokumenttianalyysin ja projektipäälliköiden haastatteluiden perusteella lyhyen aikavälin tuloksia on syntynyt paljon, ja niillä on merkitystä välittäjätoiminnan kehittämiseen. Projektipäälliköt olivat kautta linjan tyytyväisiä saavuttamiinsa tuloksiin. Tulosten todentaminen on haastavaa ensinnäkin siksi, että määrällisiä mittareita ei ole hankkeissa systemaattisesti hyödynnetty ja toisekseen siksi, että tuloksia on luonteeltaan vaikea erottaa muusta liiketoiminnasta ja sen kehittämisestä. Hyödynnettyjä määrällisiä mittareita ovat olleet esimerkiksi liikevaihto, esiintymismahdollisuuksien määrä tai näyttelykävijät. Osalla mittaamisen kehittäminen on osa toiminnan kehittämistä jatkossa. Erityisesti kansainväliseen toimintaan (ml. viennin edistäminen) kytkeytyvien tulosten arvioiminen on hankalaa, sillä toimenpiteet jäsentyivät merkittävältä osin verkostojen kehittämisen ympärille, ja vaikutuksia voidaan arvioida vasta pidemmällä aikavälillä poikkeustilanteen päätyttyä. Toki hyviä tuloksia saavutettiin jossain hankkeissa jo hankekaudella.

Osassa hankkeista liiketoiminnalliset tavoitteet ovat olleet kunnianhimoisia. Monessa hankkeessa toteuttajaorganisaation liiketoiminta onkin laajentunut, mutta hankkeen ja hankkeessa tehdyn työn merkityksen täsmällinen arvioiminen ei ole mahdollista. Haastatelussa tuotiin kuitenkin esiin, että hankerahoituksella tehdyillä toimenpiteillä on ollut merkitystä.

Hankerahoituksen kontribuutiota tulosten ja vaikutusten saavuttamiselle on vaikea erottaa aukottomasti, sillä hankkeiden tavoitteet, toiminta ja siten myös tulokset ja vaikutukset jäsenyivät tiiviisti ydintoiminnan kehittämisen ympärille. On siis mahdollista, että samoja asioita olisi tehty joissakin hankkeissa ilman hankerahoitustakin, ja toisaalta samoja asioita monissa hankkeissa tehtiin myös hankkeen ulkopuolella omakustanteisesti oman työn kautta. Hankerahoituksen merkitys välittäjätoiminnan tukemisessa tulisikin ymmärtää yhtenä toimintaa tukevana elementtinä, joka mahdollistaa erityisesti kehityksen laajentamisen ja nopeuttamisen. Haastatteluissa tuotiin esiin myös kehittämismotivaation kasvu, jos siitä on mahdollisuus saada korvausta.

Haastatteluiden perusteella välittyi kuva liiketoiminnan kokonaisvaltaisesta kehittämisestä, jossa hankkeeseen kohdennettu panos on käytännön toimien lisäksi investointi toteuttajaorganisaatioon, sen visioon välittäjätoimintaa tukevasta työstä ja sen avainhenkilöiden toimintaedellytyksiin. Monissa hankkeissa kokonaisuus ja saavutetut tulokset palautuvat alkuperäiseen tavoitteeseen, jota kohti toteuttajaorganisaatio etenee joka tapauksessa.

Sidosryhmille toteutetun sähköisen kyselyn vastaajat nostivat tuloksina esiin sekä yleisesti rahoituskierroksen tavoitteita tukevia että lähemmin yksittäisten hankkeiden toimintaa tukevia tekijöitä. Tuloksissa näkyivät sekä luovan työn edellytyksien parantuminen että välittäjätoiminnan vahvistuminen. Yhteistyön kehittyminen toimijoiden välillä toisaalta voi parantaa paikallisia toimintaedellytyksiä (esim. Archipelago Sea Jazz ja festivaalien välisen yhteistyön kehittyminen), ja toisaalta korkeatasoisten kansainvälisten kontaktien solmiminen parantaa välittäjätoiminnan onnistumisen edellytyksiä.

Arvioinnin näkökulmasta voidaan koko arviointiaineiston perusteella todeta, että tuloksia on saavutettu paljon, ja hanketoimijat itse ovat tyytyväisiä saavuttamiinsa tuloksiin. Hankkeiden tuloksia on vaikeaa erottaa muusta toiminnasta. Tulosten siirtyminen vaikutuksiksi voidaan nähdä vasta pidemmällä aikavälillä.

2.4 Tavoitellut vaikutukset ja niiden syntymisen edellytykset

Keskeiset havainnot

- Hankkeiden pidemmän aikavälin vaikutuksien arviointiin sisältyy koronan vaikutuksesta johtuen poikkeuksellisen suuria epävarmuuksia, erityisesti kansainvälisen liiketoiminnan puolella.
- Pidemmän aikavälin vaikuttavuuden näkökulmasta verkostot, alustat, materiaalit tai inhimillisen pääoman vahvistaminen osaamisen kehittämisen kautta ovat merkityksellisiä, sillä ne luovat edellytyksiä vaikuttavuudelle hankekauden jälkeen.
- Lähes kaikki hankkeissa kehitetty toiminta jatkuu jollakin tavalla, osassa hyvinkin konkreettisesti. Vaikutuksien todentumisen aikaväliä on vaikea ennakoida, mikä johtuu osaltaan välittäjätoiminnan luonteesta. Ennakointi on vaikeaa, mutta hankkeilla on parannettu vaikuttavuuden syntymisen edellytyksiä.

Hankkeiden pidemmän aikavälin vaikutuksien arviointiin sisältyy koronan vaikutuksesta johtuen poikkeuksellisen suuria epävarmuuksia, erityisesti kansainvälisen liiketoiminnan puolella. Koronan vaikutukset eivät kuitenkaan kohtele kaikkia hankkeita samalla tavalla, ja jotkin toimijat saattavat jopa hyötyä tilanteesta.

Pidemmän aikavälin vaikutusten syntymistä voi hahmottaa erilaisten vaikutusketjujen kautta. Perinteisessä hanketyössä vaikutusten syntymisen logiikka etenee tyypillisesti tehtyjen toimenpiteiden, niistä seuraavien tuotosten ja tulosten kautta kohti pidemmän aikavälin vaikuttavuutta, ja tällöin jokainen vaihe toimii edellytyksenä seuraavan vaiheen toteutumiselle.

Välittäjätoiminnan edellytyksiä tukevissa hankkeissa vaikuttavuuden syntymisen logiikka on tavoite- ja toimijakeskeisempi. Keskiössä on toteuttajaorganisaation pyrkimys toteuttaa liiketoimintaansa (välittäjätoimintaa). Onnistumiset johtavat luovan työn tekemisen ja kansainvälistymisen edellytyksien paranemiseen. Kohti tätä tavoitetta edetään perustyöllä, johon sisältyy esimerkiksi verkostoitumista, tapahtumia ja myyntiä, joihin kuitenkin on käytettävissä vain rajallinen määrä resursseja. Hankerahoituksella on monissa hankkeissa pystytty parantamaan toimijoiden toimintaedellytyksiä. Tämä on saattanut näkyä joko mahdollisuutena tehdä perustyötä paremmin tai laajemmin tai erilaisten alustojen kehittämisenä ja hyödyntämisenä.

Pidemmän aikavälin vaikuttavuuden näkökulmasta verkostot, alustat, materiaalit tai inhimillisen pääoman vahvistaminen osaamisen kehittämisen kautta ovat merkityksellisiä, sillä ne luovat edellytyksiä vaikuttavuudelle hankekauden jälkeen.

Projektipäälliköiden haastatteluiden perusteella rahoitetuissa hankkeissa toteutettu toiminta jatkuu lähes poikkeuksetta jollakin tavalla. Tämä liittyy pitkälti hankkeita toteuttaneiden organisaatioiden toiminnan kehittymiseen tulevaisuudessa. Haastatteluiden perusteella hankerahoituksella katsotaan olleen vaikutusta välittäjätoiminnan ja sen toimintaedellytysten kehittymiseen. Haastatellut projektipäälliköt suhtautuvat positiivisesti tulevaisuuden näkymiin - poikkeustilanteesta huolimatta. Välittäjätoiminnalle katsotaan olevan kasvavaa tarvetta, ja suomalaiselle kulttuurille kysyntää sekä kotimaassa että kansainvälisesti.

Kansainvälisille markkinoille suuntaavien hankkeiden osalta esiin tuotiin muodostettujen yhteistyökuvioiden merkitys vaikutusten syntyisessä tulevaisuudessa. Uudet mahdollisuudet rakentuvat hitaasti, ja tehty verkostoitumistyö vaatii usein pidemmän ajan tuotukseen tulosta. Hankkeissa on onnistuttu luomaan kontakteja uusille markkina-alueille, mikä luo edellytyksiä viennille.

Kansainvälistymiseen tähtäävät hankkeet toisaalta toimivat vieläkin arvaamattomammassa toimintaympäristössä kuin kotimaan välittäjätoiminta. Kilpailu on kovempaa, ja tunnettujen rakentaminen on pitkäkestoinen prosessi. Samalla kuitenkin jo yksittäiset onnistumiset voivat toimia tienavaajina muille.

Hankkeiden vaikutuksia sekä vaikuttavuuden edellytyksiä kuvataan alla hankkeittain:

- Agentuurin laajentaminen (Kaiken / Ferly) -hankkeen seurauksena sekä suomalaisten brändien vienti kasvoi että agentuurin asema markkinoilla vahvistui. Tavoitteena olleet miljoonan euron rojaltilot voivat arviolta toteutua neljän tai viiden vuoden aikajänteellä. Agentuurin vakiintuminen alan toimijana luo lisäksi pohjaa yrityksen omien IP:den kehittämiseksi ja lisenssi- sekä kustannusoikeuksien myynnille tulevaisuudessa.
- Suunnannäyttäjät -hankkeen seurauksena tietoisuus saavutettavuudesta kasvoi kulttuuritaloissa ja tapahtumajärjestäjien keskuudessa, mikä lisää erilaisen esiintyjien mahdollisuuksia esiintyä sekä esitysten saavutettavuutta. Muutama toimija (esim. Tampereen kaupunki) lähti myös uudistamaan omaa toimintaansa. Hankkeen tulokset ovat auttaneet toteuttajaa kehittämään asiantuntijapalvelujaan ja verkostojaan, mikä mahdollistaa myös vaikutusten laajenemisen jatkossa.
- Vahvistaa suomalaisen kirjallisuuden näkyvyyttä ja kasvua kansainvälisillä markkinoilla erityisesti avainmarkkinoilla USA, Saksa ja Kiina -hankkeessa

saavutettiin hyviä tuloksia sekä agentuurin että päämiesten kannalta, mikä luo mukana olleille toimijoille uusia mahdollisuuksia. Laajemmin saavutetut tulokset nostavat yleisesti suomalaisen kirjallisuuden kansainvälistä näkyvyyttä luoden monenlaisia mahdollisuuksia kulttuuriviennille ja luovalle taloudelle.

- Pertin Valinta -hankkeen tuloksena syntyi uudenlainen Outsider-taiteen välitys- ja kauppapaikka. Toteuttaneen toimijan kehitys jatkuu yhteiskunnallisena yrityksenä. Jatkossa rakennettu alusta mahdollistaa uudenlaisia mahdollisuuksia sekä taitelijoille että yleisöille.
- Valotaiteen koordinointiyksikkö -hankkeessa muodostetun tietopankin ja verkkosivuston kautta on jo ehditty toteuttaa tapahtumia Suomessa. Hankkeessa muodostettiin malli sivuston ylläpitoon ja päivittämiseen.
- Potentialities of Love -hankkeen toteuttaja Crystal Eye on saanut uusia yhteistyökumppaneita ja näyttelykutsuja on aina vuoteen 2023 asti.
- Nykysirkuksen vientirenkassa alan isojen toimijoiden yhteistyöllä pystyttiin luomaan vientinäkökulmastakin merkittäviä uusia mahdollisuuksia mm. Berliiniin. Jatkon toteutuminen riippuu vahvasti kansainvälisen kiertue-toiminnan palautumisesta.
- Asiakas- ja työntekijäkokemusta kehittävien taidepedagogien välittäjätoiminnan luominen -hankkeessa on kehitetty monen yrityksen työntekijäkokemusta, ihmisten hyvinvointia ja kulttuuria sekä työtapoja. Tekijäverkosto on laajentunut merkittävästi ja yhteistyötä tehdään vakituisesti.
- EXPLORING THE NORTHERN ART – Visuaalisen taiteen ammattilaisvierailujen pilotointi Pohjois-Suomessa -hankkeen toimesta käynnistyi seitsemän kansainvälistä yhteistyöprojektia sekä kuusi uutta verkostoa pohjoissuomalaisten ja kansainvälisten toimijoiden välillä. Myös Pohjois-Suomen residenssitoiminnan nykytilaa kartoitettiin ja mentoroinnista Warian ja japanilaisen toimijan sekä Warian ja brittiläisen toimijan välillä sovittiin.
- Archipelago Sea Jazz -konseptin rakentaminen -hanketta on viety eteenpäin tiiviissä yhteistyössä sekä mukana olevien kuntien matkailuyksiköiden, että Visit Finlandin kanssa erityisesti markkinointiviestinnän osalta. Festivaalin tämän hetkinen toteutumisajankohta on kesällä 2021.
- Living with Art and Objects that Matter -pilottiprojekti / Lokalin kansainvälisen välittäjätoiminnan kehittämishankkeella on ollut merkittävää ammattitaitoa, osaamista, elinkeinoedellytyksiä ja kontaktiverkostoa kasvattava vaikutus, ja agenttitoiminta on vahvistunut ja ammattimaistunut. Lisäksi hankkeen avulla on testattu uusia keinoja kotimaisen agenttitoiminnan ja erityisesti nuoren polven taiteilijoiden työskentelyedellytysten ja toimeentulon kehittämiseksi.
- Muotoiluklinikat Kiinaan -hankkeessa toteutettiin pohjoismaisia muotoiluklinikoita: yksi viikon tiivis kokonaisuus kiinalaisille yrityksille Helsingissä sekä useita koulutustilaisuuksia Shanghaissa. Klinikoiden avulla autettiin kiinalaisia

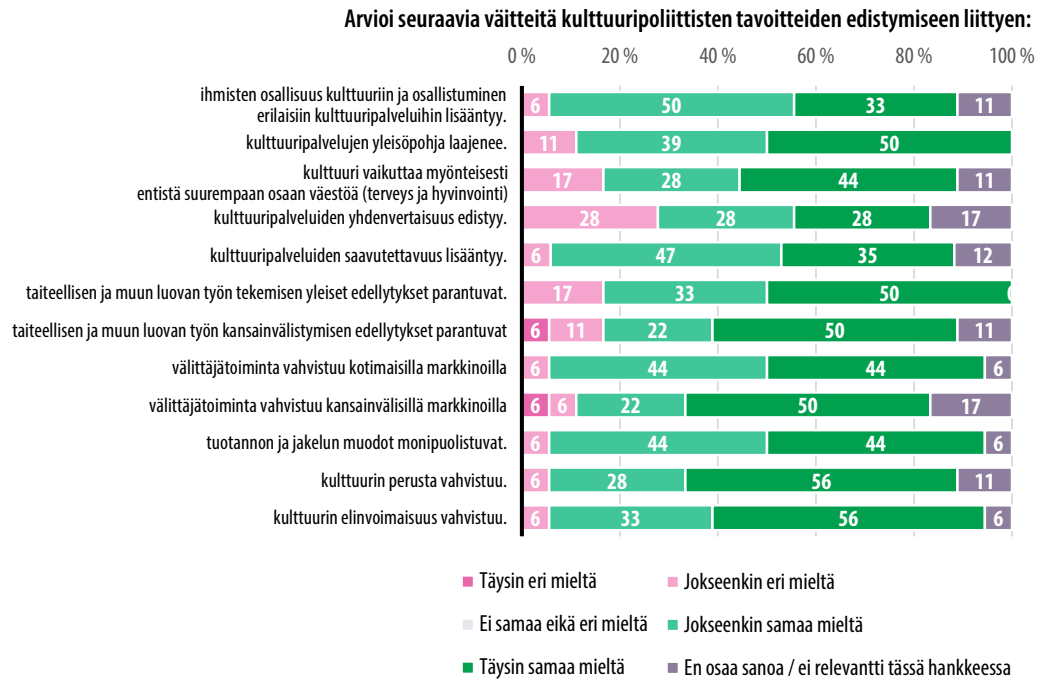
yrityksiä kehittämään palveluaan/tuotettaan kansainvälisille markkinoille pohjoismaisen muotoilun avulla.

- Poikkitaiteellisen luovien alojen välittäjätahon The Communityn toiminnan 2. vaiheen vakiinnuttaminen ja omavaraisuuden kehittäminen 2018–2019 aikana -hanke toteutti kattavan kansainvälisen ohjelmiston, jonka näyttelytoiminnassa on ollut mukana 17 suomalaista ja asiakastöissä 9 suomalaista toimijaa. Suomalaisia on mukana kaikissa kansainvälisissä projekteissa, ja palaute on ollut kannustavaa.

Hankkeiden sidosryhmille suunnatun sähköisen kyselyn perusteella pidemmällä aikavälillä mahdollisiksi vaikutuksiksi Archipelago Sea Jazzin osalta nostettiin positiiviset matkailu- ja toimintavaikutukset mahdollisesta kulttuurimatkailun lisääntymisestä johtuen. Ylipäätään suomalaisen kulttuurikentän tunnettuus lisääntyy, mikä pidemmällä aikavälillä voi heijastua liiketoiminnan positiivisena kehittymisenä. Jo lyhyemmällä aikavälillä kynnyks esimerkiksi valotaiteen hankkimiseen madaltuu tunnettuuden lisääntyessä.

Pidemmän aikavälin vaikutusten edellytyksinä kyselyvastaajat nostivat esiin rahoituksen turvaamisen ja aktiivisen kehittämisotteen säilyttämisen. Esimerkiksi valotaiteen tietopankin täysien hyötyjen realisoitumiseksi sivustolle tarvitaan pysyvä ylläpitäjä. Sähköisen kyselyn perusteella kulttuuripoliittiset tavoitteet etenivät laajemmin kuin vain luovan työn, kansainvälistymisen, välittäjätoiminnan sekä tuotannon ja jakelun muotojen monipuolistumisen osalta. Selkeä enemmistö vastaajista katsoi myös osallisuuden ja osallistumisen sekä kulttuurin perustaan ja elinvoimaisuuteen liittyvien teemojen vahvistuneen. Näkökulmana on syytä huomioida, että edustettuina vastaajissa olivat pääosin Valotaiteen koordinoitavien ja Archipelago Sea Jazzin sidosryhmät. Kuitenkin se, että hankkeiden katsotaan edistäneen kulttuuripoliittisten tavoitteiden saavuttamista laajemminkin, toimii osaltaan perusteluna sille, että välittäjäportaana toimintaedellytysten valitseminen hakukierroksen tuettavaksi kohteeksi on ollut strategisesti onnistunut päätös.

Kuvio 10. Kulttuuripoliittisten tavoitteiden edistyminen.



Arvioinnin näkökulmasta voidaan koko arviointiaineiston perusteella todeta, että lähes kaikki hankkeissa kehitetty toiminta jatkuu jollakin tavalla, osassa hyvinkin konkreettisesti. Vaikutuksien todentumisen aikaväliä on vaikea ennakoida, mikä johtuu osaltaan välittäjätoiminnan luonteesta. Ennakointi on vaikeaa, mutta hankkeilla on parannettu vaikuttavuuden syntymisen edellytyksiä.

2.5 Aineistosta nousseita näkemyksiä luovan työn ja välitystoiminnan tukemisesta

Keskeiset havainnot

- Haastatellut projektipäälliköt katsoivat, että rahoituksella on pystytty viemään toimintaa eteenpäin ja siten parantamaan luovan työn tekemisen ja kansainvälistymisen edellytyksiä.
- Aineiston perusteella välittäjätoimintaan ja sen tukemiseen sisältyy joitakin jännitteitä, jotka koskevat myönnettyä kokeilu- ja kehittämishankerahoitusta laajemmin kulttuurin ja taiteen tukemista ja yritystukia.
- Käytännön toiminnan haasteita voi syntyä niissä tilanteissa, kun hanke-toteuttajan piirissä toimii eri rahoitusmuodoista elantonsa saavia toimijoita.

Välittäjäportaan nostamista kierroksen tuetuksi teemaksi kiiteltiin haastatteluissa laajasti. Haastatellut projektipäälliköt katsoivat, että rahoituksella on pystytty viemään toimintaa eteenpäin ja siten parantamaan luovan työn tekemisen ja kansainvälistymisen edellytyksiä. Erityisen suuri merkitys rahoituksella on myös uudenlaisen toiminnan käynnistämisessä. Välittäjäportaan toimijat eivät odottaneet, että kehitettyä toimintaa pitäisi pystyä pyörittämään jatkossa ulkopuolisella tuella, vaan sen pitäisi pystyä toimimaan omillaan.

Aineiston perusteella välittäjätoimintaan ja sen tukemiseen sisältyy joitakin jännitteitä, jotka koskevat myönnettyä kokeilu- ja kehittämishankerahoitusta laajemmin kulttuurin ja taiteen tukemista ja yritystukia. Ristiriitoja nousi esiin joissain hankkeissa, joiden toiminnassa limittyivät perinteisempi luovan työn tekeminen ja liiketoiminnan vahvistaminen.

Välittäjätoiminnan tukemiseen liittyy aina jollakin tavalla liiketoiminnallinen ulottuvuus. Liiketoiminnallisen näkökulman korostaminen vaihteli hankkeittain, ja osassa (esimerkiksi viennin edistämiseen ja kansainvälisiin markkinoihin liittyen) se oli hyvinkin selkeä kaikille osapuolille. Monet haastatelluista kuitenkin kokivat, että kulttuurikentällä voiton tavoittelusta ei puhuta avoimesti, vaikka samalla pyritäänkin kannattavaan toimintaan, jonka edellytyksenä on riittävä tulovirta. Tässä suhteessa kulttuurikentällä on laajasti erilaisia näkemyksiä. Toisilla taiteen muodoilla on lähemmät suhteet markkinaehtoiseen toimintaan, kun toiset ovat puolestaan lähempänä perinteisestä eri tavoin tuettua toimintaa.

Näkökulmaero suhteessa tuloksen tekemiseen heijastuu erilaisina vastakkainasetteluina. Valtionavustuksien myöntämisessä opetus- ja kulttuuriministeriön tulee huomioida lain- säädännölliset reunaehdot (mm. valtionavustusten ehdot, arpajaislaki, kilpailulainsäädäntö). Käytännön haaste välittäjätoiminnan tukemisen näkökulmasta on toteuttajatahon rooli. Kulttuurikentällä tehdään paljon työtä yhdistyspohjaisesti, jolloin voiton tavoittelu ei sääntöperusteisesti ole sallittua, ja näissä tapauksissa valtionavustusten myöntäminen on ongelmatonta. Monet kulttuurin tukimuodot on lähtökohtaisesti suunnattu tämän kaltaisille toimijoille. Välittäjäportaassa monet toimijoista ovat kuitenkin yrityksiä, jolloin lähtökohtaisesti tulee pystyä tuottamaan voittoa. Yrityksiä tuetaan eri hallinnon alojen rahoitusinstrumenteilla (mm. Business Finland), joiden toimintalogiikka eroaa kulttuurin tukien vastaavasta. Tavoitteena on nimenomaan kasvattaa liiketoimintaa. Tämän ristiriidan haastatellut toivat esille, ja osa olikin päätenyt miettimään, ohjaako toimintamuodon valitsemista se, pyrkiikö hakemaan toiminnalleen tukea kulttuurin vai yritystukien piiristä. Samalla nousee kysymys, onko esimerkiksi välittäjäyrityksellä ylipäätään mahdollista saada tukia molempien, kulttuurin ja elinkeinoelämän puolelta.

Käytännön toiminnan haasteita voi syntyä niissä tilanteissa, kun hanketoteuttajan piirissä toimii eri rahoitusmuodoista elantonsa saavia toimijoita. Toiminnan rahoituksen yhteensovittaminen vaatii paljon koordinaatiota, jos mukana on yrittäjästatuksella toimivia freelancereita, apurahansaajia, muita kulttuurin tukia saavia ja osakeyhtiömuotoisia toimijoita. Tällöin eri rahoitusmuotojen logiikat eivät välttämättä lähtökohtaisesti tue toisiaan esimerkiksi voiton tavoittelun osalta.

Arviointiaineiston perusteella ei voi esittää selkeitä ratkaisuja, miten kulttuurin tukeminen pitäisi toteuttaa, mutta on selvää, että järjestelmä kaipaa selkeyttämistä. Osa esitetystä näkökulmista saattoi perustua väärinymmärryksiin tai vain siihen, että valtionavustuksen sääntöjä ja reunaehtoja ei tunneta riittävästi. Esimerkiksi ylijäämän takaisin tilittämisen vaara nostettiin mahdollisesti tarpeettomastikin esiin joissakin hankkeissa. Välittäjätoiminnalla on rajapintoja sekä luovan työn edistämiseen että taloudelliseen menestykseen esimerkiksi viennin edistämisen kautta. Tukijärjestelmän pirstaleisuutta olisikin hyvä tarkastella koko valtionhallinnon tasolla ja tunnistaa mahdolliset ristiriidat ja toimintaedellytyksiä rajoittavat tekijät. Toisin kuin suurin osa taiteen valtionavustuksia saavista, välittäjäportaan toimijat tasapainoilevat laajemmin muiden yritystoiminnan tukien ja liiketoiminnan lainalaisuuksien parissa.

3. Vuonna 2019 rahoitetut hankkeet

3.1 Tavoitteiden asettelu

Keskeiset havainnot

- Hankkeiden tavoitteet kytkeytyvät monilla tavoilla kulttuuripoliittisiin tavoitteisiin kulttuurin jatkuvuuden ja elinvoimaisuuden vahvistamisesta. Kytkeytymisen tavat vaihtelivat, ja hankkeet kohdentuivat esimerkiksi infrastruktuuriin, rahoituksen, saavutettavuuden tai työolojen edistämiseen sekä uusien kohderyhmien tavoittamiseen.
- Kokonaisuutena hakukierroksen teema on laaja-alainen, ja siten myös rahoitetut hankkeet edustavat laajasti eri kulttuurin osa-alueita, ja niillä on myös kytköksiä muille politiikkasektoreille.
- Hankkeiden tavoitteet ovat kytkeytyneet teemaan hyvin, mutta teeman väljyydestä johtuen hankkeet ovat keskenään hyvin erilaisia.

Vuoden 2019 hakukierroksella avustuksen erityisenä painopisteenä olivat monimuotoinen, vahva sekä kansallisesti ja alueellisesti elinvoimainen kulttuuri, jotka osaltaan lisäävät kulttuurin perustaa ja jatkuvuutta. Tavoitteena oli etsiä ideoita, kokeiluja ja ratkaisuja, joilla edistetään taiteen ja kulttuurin sekä kulttuuriperinnön vahvistamista ja jatkuvuutta. Kulttuuripoliittisena tavoitteena on, että kulttuurin perusta on vahva ja elinvoimainen.

Kulttuurin perustan ja jatkuvuuden vahvistaminen kytkeytyy toimintaympäristön muuttamiseen. Kulttuurin rahoituspohjan muutokset, kestävyys eri ulottuvuuksien korostaminen, digitalisaatio, väestörakenteen monimuotoistuminen ja alueellisten elinvoimaerojen vahvistuminen kaupungistumisen myötä ovat esimerkkejä toimintaympäristön muutoksista, jotka vaikuttavat suoraan perustaan ja jatkuvuuteen ja jotka kulttuurin kentällä tulee huomioida.² Kokonaisuutena hakukierroksen teema on laaja-alainen, ja siten myös rahoitetut hankkeet edustavat laajasti eri kulttuurin osa-alueita, ja niillä on myös kytköksiä muille politiikkasektoreille. Osaltaan laaja teema on näkynyt myös siinä, että ministeriöön tulleiden hakemusten kirjo oli muita kierroksia laajempi.

Kulttuuripoliitiikan strategiassa 2025 teemaa ”kulttuurin perusta ja jatkuvuus” kuvataan seuraavasti:

2 <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79811/okm20.pdf>

- kulttuuriperinnön karttuminen, säilyttäminen, välittyminen ja hyödyntäminen sekä kulttuuriympäristöjen monikerroksellisuuden toteutuminen
- asukkaiden osallistuminen kulttuuriperinnön, kulttuuriympäristöjen ja rakennusperinnön suojeluun ja vaalimiseen
- kulttuuritoimintojen edellyttämän infrastruktuurin riittävyys ja toimivuus (muun muassa kulttuuritilat ja toimintoja tukevat hallinnolliset järjestelyt ja rahoitusresurssit)
- kulttuuritietoisuuden ja -osaamisen karttuminen (taide- ja kulttuurialojen kasvatus, opetus ja koulutus, kulttuurinen lukutaito, kulttuuripoliittinen tutkimus ja tietoperusta)
- mukanaolo ja vaikuttaminen kulttuurialojen toiminnan ja kulttuuripolitiikan kehittämisen kansainvälisissä rakenteissa, sopimuksissa ja yhteyksissä
- taiteen, kulttuurin ja kulttuuriperinnön vaikutus yhteiskunnan sivistysperustaan

Dokumenttianalyysin perusteella rahoitettujen hankkeiden tavoitteet kytkeytyvät monilla tavoilla kulttuuripoliittisiin tavoitteisiin kulttuurin jatkuvuuden ja elinvoimaisuuden vahvistamisesta. Kytkeytymisen tavat vaihtelivat, ja hankkeet kohdentuivat esimerkiksi infrastruktuuriin, rahoituksen, saavutettavuuden tai työolojen edistämiseen sekä uusien kohderyhmien tavoittamiseen. Kulttuuripolitiikan strategiassa mainituista sisällöistä kestävä kehityksen teemat eivät näkyneet vuonna 2019 rahoitetuissa hankkeissa.

Projektipäälliköiden haastatteluissa kiiteltiin teeman valintaa. Haastatteluissa arvioitiin, että erityisesti tämän kaltainen abstrakti teema nousee hyvin esiin kohdennetun haun kautta, eikä vastaavia perustaan kytkeytyviä hankkeita rahoiteta muista lähteistä. Esimerkiksi kulttuurin rahoitusjärjestelmän uudistamisen selvittäminen on luonteeltaan työtä, johon ei muualta olisi mahdollista saada rahoitusta. Vuoden 2019 hankkeiden kohdistumisen laaja-alaisuus myös osaltaan vaikutti siihen, ettei hankkeiden kohteille ole yhtä luontevia rahoittajatahoja verrattuna tilanteeseen, jossa tuetaan vaikkapa vain yhtä taidemuotoa.

Hankkeiden tavoitteiden voi arvioida kohdentuneen hyvin suhteessa kierroksen teemaan. Osaltaan tämä selittyy teeman laveudella, koska sopivalla muotoilulla hyvin monenlaiset hankkeet voivat olla kytkettävissä kulttuurin perustaan ja jatkuvuuteen.

Arvioinnin näkökulmasta voidaan koko arviointiaineiston perusteella todeta, hakukierroksen teeman olleen tarpeellinen ja toivottu. Hankkeiden tavoitteet ovat kytkeytyneet teemaan hyvin, mutta teeman väljyydestä johtuen hankkeet ovat keskenään hyvin erilaisia. Vuoden 2019 hankkeet ovat monimuotoinen kokonaisuus, jolla on laajoja kytköksiä myös muille politiikkalohkoille, kuten osallisuuden ja yhdenvertaisuuden edistämiseen,

kotoutumisen edistämiseen tai elinkeinopolitiikkaan rahoitusjärjestelmän näkökulmasta. Kohderyhminä esiin nousevat mm. nuoret ja uudet suomalaiset.

3.2 Keskeiset toimenpiteet ja niiden toteutuminen

Keskeiset havainnot

- Toimenpiteet ovat olleet moninaisia: selvityksiä, toimintamalleja, teknologisia ratkaisuja, osallisuuden vahvistamista.
- Toimenpiteet ovat toteutuneet pääosin suunnitellusti. Korona on pakottanut osan hankkeista sopeuttamaan toimintaansa joko aikataulullisesti tai sisällöllisesti joidenkin sisältöjen osalta. Kaikki vaikutukset eivät ole olleet negatiivisia. Osa hankkeista on hakenut ja saanut jatkoaikaa.

Korona on vaikuttanut monien vuoden 2019 hankkeiden toimintaan, ja osalle hankkeista on myönnetty jatkoaikaa. Tästä johtuen osa suunnitelluista toimenpiteistä on vielä arviointihetkellä ollut toteuttamatta.

Dokumenttianalyysin perusteella toimenpiteitä on toteutettu suunnitellusti siltä osin kuin korona ei ole viivästyttänyt toteutusta. Monissa hankkeissa suunnitellut toimenpiteet ehdittiin jo toteuttaa pääosin ennen koronaa, mutta osassa toimintatapoja on täytynyt miettiä uudelleen. Vuonna 2019 rahoitetut hankkeet ovat pitäneet sisällään paljon erilaisia toimenpiteitä, joilla ei välttämättä ole toistensa kanssa paljoakaan yhteisiä tekijöitä, mutta jotka edistävät laajempia tavoitteita kunkin hankkeen näkökulmasta. Toimenpiteet voidaan karkeasti luokitella neljän luokan alle. Osa hankkeiden toimenpiteistä saattaa kuulua useampaan näistä luokista. Ohessa on kuvattu esimerkkejä erilaisista rahoitetuissa hankkeissa toteutetuista toimenpiteistä. Pääkategorioiden lisäksi on toteutettu esimerkiksi oppaiden ja työkalupakin kaltaisia viestinnällisiä materiaaleja.

- Esiselvitykset/selvitykset
 - Esiselvitys ja dialogin käynnistäminen kulttuurin rahoituksen uudistamisesta (Kultura)
 - Esiselvitys Smart-tuotantotalon toteuttamisesta (Smart)

- Artikkeleja kyselytutkimuksista (Elämää kulttuurin juurista latvoille)
 - Uudenlaiset toimintamallit
 - SMart-tuotantotalo
 - Luovien alojen kestävien tuotantomallien kehitys (koulutukset ja järjestö)
 - Kaikuu – Suomea Ateneumissa
 - Älymuseo
 - Kulttuuriperintöaineistot ja uusi suomalaisuus
 - Taiteen elinkaarten viritys
 - Isoäidin aikaan
- Teknologiset ratkaisut ja palvelut
 - Älymuseo
 - Digitaalinen näyttämö
 - Lisätyn todellisuuden galleria, kaksi virtuaalista rakennusta Varjakkaan Ouluun.
 - Kulttuuriperintöaineistot ja uusi suomalaisuus
- Jatkuvuuden vahvistaminen osallisuuden vahvistamisen kautta
 - Museoympäristön selkokielistäminen ja kehittäminen helposti lähestyttäväksi. Kaikuu – Suomea Ateneumissa
 - Diginatiivin sukupolven osallistuminen populaarimusiikkikulttuuriin
 - Lasten ja nuorten perinnekasvatus (Isoäidin aikaan – totta vai tarua?)
 - Luovien alojen kestävien tuotantomallien kehitys (koulutukset ja järjestö)

Projektipäälliköiden haastatteluissa hankkeiden toteutumiseen ollaan pääosin tyytyväisiä. Osa hankkeista on onnistuttu toteuttamaan täysin suunnitellusti, mutta osassa toimintaa ja hankkeen sisältöä on jouduttu sopeuttamaan. Toteutuksen sujumiseen on koronan lisäksi vaikuttanut hankkeen luonne. Osassa toiminta on ollut suoraviivaista (selvitys, tekninen ratkaisu), jolloin hanke on ollut kohtuullisen helppo toteuttaa suunnitellusti. Osaan hankkeista kytkeytyy laajempia kokonaisuuksia, jolloin myös suunnitelmaa on jouduttu täsmentämään hankkeen edetessä. Yksi keskeinen tekijä suunnitelmien täsmentämisen taustalla olivat rahoitukseen liittyvät kysymykset. Kaikki hankkeet eivät saaneet koko hakeensa avustusta, jolloin toimintaa luonnollisesti jouduttiin tarkentamaan alkuperäisestä suunnitelmasta. Joissakin hankkeissa ero haetun ja myönnetyn avustuksen välillä oli merkittävä.

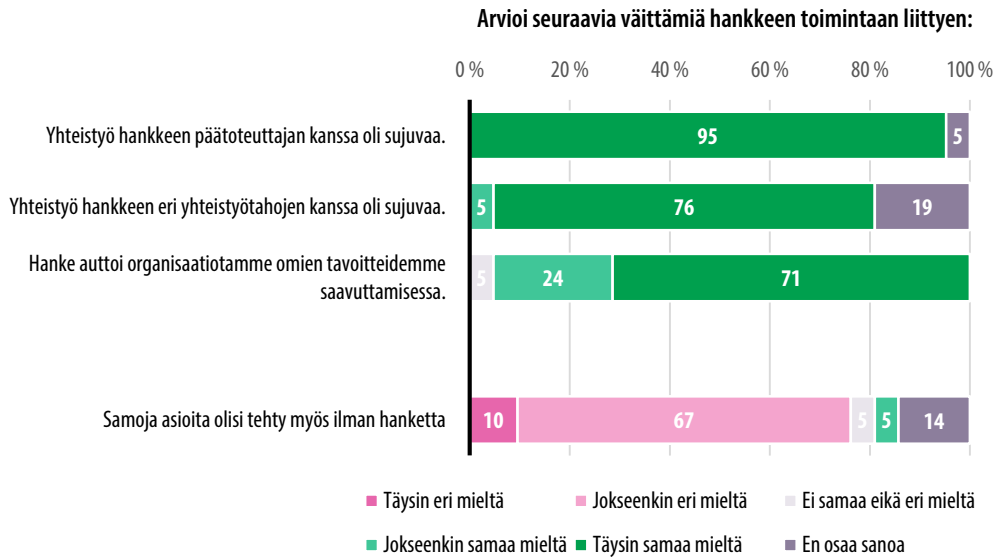
Koronan vaikutukset ovat olleet sekä sisällöllisiä että aikataulullisia. Lisäksi joissain hankkeissa merkittävimmät vaikutukset kytkeytyvät tulosten levittämiseen ja vakiinnuttamiseen. Joissakin hankkeissa liikkumisrajoitukset ovat suoranaisesti viivästyttäneet toimintaa

(museoryhmät, konsertit, asiakkaiden/käyttäjien kanssa tehtävät pilotoinnit), mutta niissäkin toimintaa on pystytty sopeuttamaan tilanteeseen. Korona on pakottanut hankkeet miettimään vaihtoehtoisia toteutustapoja, joita ovat esimerkiksi koulukäyntien korvaaminen opettajan materiaaleilla, panostus oppaiden ja muiden vastaavien levitettävien materiaalien tuottamiseen ja ylipäätään verkkopainotteisuuden kasvattaminen. Kaikki vaikutukset eivät ole olleet pelkästään negatiivisia. Esimerkiksi Warjakan tarinoiden ulkoilukohde on sopinut hyvin korona-aikaan, ja digitaalisen näyttämön tekniikkaa on voitu soveltaa näyttelijän ja yleisön striimaamiseen. Älymuseossa pyritään luomaan terveys- turvallinen ratkaisu museoalan käyttöön.

Teknologian avulla hankkeissa on toteutettu rohkeita ja kokeilevia ratkaisuja, ja ylipäätään hakukierroksen hankkeita voi kokonaisuutena pitää kokeilevimpina kuin aiempia kierroksia. Myös teknologiset ratkaisut on onnistuttu kytkemään hyvin perustan ja jatkuvuuden teemoihin yhtäältä digitalisaation ("teatteri 2020-luvulle") ja toisaalta esimerkiksi tavoittelemalla alhaisempia tuotantokustannuksia. Toisaalta perustaa ja jatkuvuutta tuetaan myös perinteisemmällä toteutustavoilla, joissa ajatusmallit kuitenkin saattoivat olla innovatiivisia. Esimerkiksi paikallistason osaamisen vahvistaminen ja tietopohjan vahvistaminen tai dialogin käynnistäminen sijoittuvat tähän kategoriaan. Kokonaisuutena projektipäälliköiden haastatteluissa pidettiin hyvänä mahdollisuutta kokeilla, ja monet haastatelluista toteivatkin, että Suomessa tämä osa-alue on jäänyt liian vähälle huomiolle kulttuuriavustuksissa.

Hankkeiden sidosryhmille suunnatun sähköisen kyselyn tulosten perusteella hankkeiden sidosryhmien yhteistyö päätoteuttajien ja eri yhteistyötahojen kanssa on toiminut erinomaisesti. Vain muutamat vastaajista katsoivat, että hanke ei olisi samalla auttanut myös sidosryhmän edustaa tai edustajan organisaatiota toteuttamaan omia tavoitteitaan. Monilla vuoden 2019 hankkeista on ollut paljon yhteistyökumppaneita monista eri toimijaryhmistä: julkinen – yksityinen, järjestöt, oppilaitokset. Yhteistyön kehittyminen on joissakin hankkeissa nostettu erikseen onnistumisena, ja osa hankkeista yhteistyön määrällä mitaten muistuttaakin vuonna 2017 rahoitettuja hankkeita.

Kuvio 11. Sidosryhmien näkemyksiä hankkeiden toteutuksesta.



Arvioinnin näkökulmasta voidaan koko arviointiaineiston perusteella todeta, että hankkeet ovat toteutuneet pääosin suunnitelman mukaisesti, pois lukien koronasta johtuvat vaikutukset. Hankkeiden toimintamuodot ovat vaihtelevia, mutta eri toimintamuodot kytkeytyvät silti eri tavoin kulttuuripoliittisiin tavoitteisiin kulttuurin perustan ja jatkuvuuden vahvistamisesta. Korona on pakottanut osan hankkeista sopeuttamaan toimintaansa joko aikataulullisesti tai sisällöllisesti joidenkin sisältöjen osalta. Kaikki vaikutukset eivät ole olleet negatiivisia.

3.3 Keskeiset tulokset

Keskeiset havainnot

- Hankkeiden tuloksiin ollaan pääasiassa tyytyväisiä, ja projektipäälliköt katsovat hankkeiden onnistuneen. Monissa hankkeissa oltiin erityisen tyytyväisiä siihen, että oli mahdollisuus kehittää teemoja, joihin perustoiminnassa ei ole mahdollista syventyä.
- Osassa hankkeista on myös esimerkkejä siitä, että jatkototeutusta on suunniteltu ja hankkeen suunnitelmavaiheesta lähtien. Monissa hankkeissa jatkumahdollisuuksia myös etsitään aktiivisesti.
- Kokonaisuutena tulosten saavuttamisen astetta on vielä varhaista arvioida.

Seuraavassa taulukossa esitetään yhteenvetomaisesti vuonna 2019 rahoitettujen hankkeiden tavoitteet ja keskeiset tulokset. Arvioijan tekemä yhteenveto perustuu hankkeiden raportteihin sekä projektipäälliköiden haastatteluihin. Vuoden 2019 hankkeista monet ovat vielä kesken, joten osassa kuvataan tavoiteltuja tai odotettuja tuloksia. Tulosten hyödynnettävyyden edellytyksiä käsitellään seuraavassa luvussa.

Taulukko 5. Vuoden 2021 hankkeiden keskeiset tulokset.

Nimi	Tavoitteet	Keskeiset tulokset
Kultura: Taiteen talousjärjestelmä Kokeiluhanke	Monialainen think tank tieteen ja taiteen asiantuntijoista. Tehtävänä on tutkia ja uudelleenarvioida kulttuurin rakenteita ja arvonmuodostusta.	Työskentelyn tuloksena työryhmän ajatukset kulturan toteuttamiskelpoisuudesta ovat selkeytyneet ja konkretisoituneet. Dialogi on käynnistynyt. Tapahtuma järjestettiin onnistuneesti, ja työstä kirjoitettiin raportti.
SMart tuotantotalon toteuttamisen mahdollisuudet Suomessa esiselvityksen laatiminen Kehittämishanke	Luoda malli, joka parantaa taiteilijoiden työolosuhteita sekä tukee taiteen ammattilaisuutta; Smart-tuotantotalon konsepti on toimia taiteilijoiden yhteisenä työnteon alustana ja taiteen ammattilaisten työnantajana.	Eurooppalainen malli ei ratkaise suomen ydinkysymyksiä, mutta hankkeessa opittiin tarpeista. Esiselvityksen aikana haettiin ja saatiin Taikelta tuotantoalustamalliseen toimintaan avustus. Esiselvityksessä täsmentynyt malli on otettu käyttöön. Toiminnan piirissä ensimmäisenä vuonna n. 40 taiteilijaa.

Nimi	Tavoitteet	Keskeiset tulokset
Warjakan tarinat –lisätty todellisuus Kokeiluhanke	Pohjan luominen laaja-alaisen, monitaiteelliseen käyttöön suunnatun ”lisätty todellisuus” -kokemuksen ja -gallerian rakentamiselle Oulunsalon Varjakkaan.	Rakennettiin kaksi Warjakan sahan aikaista taloa virtuaaliseen muotoon. Hankkeelle rakennettiin Warjakka -sovellus, jonka avulla yleisö voi Varjakantiellä vieraillessaan nähdä rakennukset sekä ulkoa että sisältä. Halutessaan yleisö voi valita historiallisten sisätilojen sijaan virtuaaligallerian. Yhdistykselle rakennettiin myös alustava Web-hallintajärjestelmä, jonka avulla se voi muokata ja päivittää sisältöä. Muodostettu pohja tulevalle sisällölle.
Kaikuu – Suomea Ateneumissa Kehittämishanke	Valtakunnallisesti jalkautettavan museoiden käyntiohjelman ja työkalupakin luominen, jotka tähtäävät kotouttaviin suomea S2 –kielenä opiskelevien opiskelijoiden osallisuuden vahvistamiseen paikalliseen toimintaympäristöön kielellisesti, kulttuurisesti, yhteiskunnallisesti ja sosiaalisesti.	Pilottiryhmän kokemusten perusteella museovierailu ja teosten avulla keskusteleminen, omien ajatusten ja näkemysten kertominen kiinnostaa osallistujia. Poikkeusolot ovat katkaisseet ryhmien vierailut.
Isoäidin aikaan – totta vai tarua? Kokeiluhanke	Hanke pyrkii turvaamaan kulttuuriperinnön jatkuvuutta lisäämällä lasten ja nuorten perinnekasvatusta ja osallistamalla nuoria. Lisäksi hankkeessa edistetään kulttuuriperintöaineistojen saavutettavuutta ja pyritään aktivoimaan toimijoita tuottamaan uusia, toiminnallisia ja käytäntöön sovellettavia menetelmiä kulttuurin jatkuvuuden vahvistamiseksi.	Hanke kesken. Koronan johdosta toteutus osin siirtynyt eteenpäin. Kolme tapahtumaa toteutettu: Kivijärvi joulukuussa 2019, Kannonkoskella kaksi kesätapahtumaa 2020. Kouluvierailut toteutettu kokonaan Kannonkoskella ja Kivijärvellä sekä Saarijärvellä osittain. Kesällä 2020 saatiin työllistettyä 3 nuorta hankkeen kolmeen tapahtumaan.
Kulttuuriperintöaineistot ja uusi suomalaisuus: elämyksellinen ja osallistava arkistopedagogiikka lisää ymmärrystä suomalaisesta kulttuurista Kehittämishanke	Hankkeessa kehitetään arkistopedagogiikkaa, joka on elämyksellistä ja osallistavaa. Hankkeessa luodaan uusi toimintamalli, joka vahvistaa kulttuuriperinnön jatkuvuutta lisäämällä ja monipuolistamalla kulttuuriperintöaineiston käyttöä. Vapaasti verkossa olevat oppimisaineistot ovat kaikkien saatavilla ja yhteistyöverkostojen kautta käyttäjien joukko laajenee.	Kaksi verkossa toimivaa palvelua (Virtuaalivierailu, Juhlakalenteri), joita ylläpidetään ja kehitetään myös jatkossa. Palvelut ovat jo käytössä, mutta niitä esitellään laajemmin Educa-messuilla tammikuussa 2022.

Nimi	Tavoitteet	Keskeiset tulokset
<p>Älymuseo-tietokanta-sovelluksen ja kontti-näyttelypilotin kehittäminen</p> <p>Kehittämishanke</p>	<p>Museotoimiala voi hankkeessa kehitettävän digisovelluksen avulla tuottaa digitaalisista kulttuuriperintöaineistoista helposti uusia näyttelyitä ja viädä ne älynäyttelykontissa sinne, missä asiakasvirrat liikkuvat (kokoelmien saavutettavuus). Kehittää museoalan rakenteita ja toimintakulttuuria: museoiden ja yksityisen sektorin välinen yhteistyö ja teknologinen yhteiskehittely luovat museoille uutta osaamista, joka osaltaan vahvistaa museoalan perustaa ja luo jatkuvuutta. Tuotetaan terveysturvallinen näyttelyratkaisu.</p>	<p>Hanke kesken. Tuloksina näyttelykontti ja kuratointityökalu. Kehittämistyö tehdään yhdessä testaaajamuseoiden ja muiden yhteistyökumppaneiden kanssa.</p>
<p>Elämää kulttuurin juurista latvoille – Suomalaisen populaarin elävän musiikin juurten yhdistäminen diginatiiviin sukupolveen ja sen affekteihin</p> <p>Kokeiluhanke</p>	<p>Hankkeen tavoitteena on turvata elävän musiikin alan jatkuvuus muutavassa yhteiskunnassa uusien toimintamallien, joita kehitetään yhdessä alan toimijoiden ja nuorten kanssa. Hankkeessa selvitetään, kuinka nykyinen diginatiivi sukupolvi osallistuu elävään populaarimusiikkikulttuuriin ja miten nykyiset sidosryhmät voivat järjestäytyä uudelleen palvellakseen kulttuurin moninaisuutta ja jatkuvuutta.</p>	<p>Hankkeessa on toteutettu kysely nuorille (15–18 v.) ja nuorille suunnattu idealaboratorio, jossa kartoitettiin, millaisia ongelmia ja haasteita nuorten osallistumisessa on. Sen pohjalta toteutetaan pilottiprojekti, joiden pohjalta pyritään saamaan nuoret elävän musiikin ympärillä oleviin organisaatioihin mukaan tekemään elävää musiikkia.</p>
<p>Taiteen elinkaarten viritys</p> <p>Kehittämishanke</p>	<p>Hankkeen tavoitteena on luovan työn ja tuotannon edellytysten parantaminen ja tarvittavien rakenteiden vahvistaminen jo teosten syntyvaiheessa, jonka ansiosta toteutuu yleisön parempi saavuttaminen, kulttuuritarjonnan monipuolistuminen ja kulttuuristen oikeuksien toteutuminen alueella ja kansallisesti.</p>	<p>Taiteilijat hyötyivät hankkeesta erityisen paljon: taiteilijat saivat rahoituksen hakemiselle ja teoksille tarvittavaa tukea ja enempi asiantuntijapalveluita, kuin olisivat yksin voineet hankkia. Työhyvinvointi parani taiteilijoilla merkittävästi. Lisäksi teosten jakamisesta muiden kanssa oli iso apu ja hyöty heille. 4 uutta teosta toteutui. Kokeiluhankkeesta saatujen hyvien kokemusten perusteella Pisteiden hallitus päätti, että toiminta on saatava osaksi kollektiivin perustoimintaa. Taiteellisen työn yhteiskehittämisen prosessi sai nimekseen SideBySide. Sisäinen haku SideBySide-prosessiin avattiin loppuvuonna 2020 ja uudet vertaisryhmät käynnistyvät vuonna 2021.</p>

Nimi	Tavoitteet	Keskeiset tulokset
Luovien alojen kestävien tuotantomallien kehitys Kehittämishanke	Tavoitteena on luoda kestävien toimintamallien koulutusohjelma elokuva-alan linjatuottajille ja muille käytännön järjestelyistä vastaaville työryhmille. Lisäksi tavoitteena on tunnistaa ja ideoida molempien alojen kohdalla yhteisiä tavoitteita, hyviä käytäntöjä ja toimintamalleja osallistavasti.	Paneelikeskustelu Musiikki - ja Media-tapahtumassa, Sitra-päivä, jossa oli yhteisiä ja erillisiä workshoppeja sekä musiikki- että leffa-alalle sekä EcoLab Helsinki – 3-päiväinen EcoLab-koulutus tuottajille, linjatuottajille ja tuotantoassistentteille sekä ja Kestävä soitin, eettinen valinta -verkkotapahtuma 26.11.2020. Hankkeen päätyttyä hanketiimi perusti yleishyödyllisen yhdistyksen Creasus ry:n, jonka tavoitteena on auttaa vakiinnuttamaan kiertotalousajattelua luoville aloille ja jakaa tietoa poikkitoimialaisesti meneillään olevista kokeiluista ja avauksista.
Digitaalisen näyttämön pysyvän esitystoiminnan perustaminen, skaalattava kotinäyttämö Kehittämishanke	Tavoitteena on uudistaa ja viedä teatterin tuottaminen ja esittäminen 2020-luvulle, tehdä mahdolliseksi uusien ja modernien tarinoiden esittäminen; tällaisia tarinoita ovat esim. Spiderman ja Angry Birds. Lisäksi tavoitteena oli vähentää teatteritaitteen tuottamisen kustannuksia.	Kruununhaan toimisto muutettiin digitaalisen näyttämön harjoitus-tilaksi, 2018 ensimmäinen animaatio Savoy-teatteriin, 2019 järjestettiin avajaiset, ja Astoria-salin saanti omaksi kotinäyttämöksi tärkein: hyvä sijainti ja vaalea vanha suojeltu rakennus.

Isoäidin aikaan -hankkeen toteutus on koronan johdosta osin siirtynyt eteenpäin. Tapahtumia, kouluvierailuja ja työllistämisiä on kuitenkin saatu onnistuneesti toteutettua vuosien 2019 ja 2020 aikana, vaikka ei siinä laajuudessa kuin suunniteltiin. Saatujen kokemusten perusteella toteutustapoja on saatu kehitettyä eteenpäin. Monelta osin kyse on tietojen ja taitojen siirtämisestä ja kiinnostuksen herättämisestä, mutta myös yhteisöllisyyden vahvistumisesta sekä eri ikäisten ihmisten vuorovaikutuksen lisääntymisestä.

Kulttuuriperintöaineistot ja uusi suomalaisuus -hankkeessa saatiin tuotettua kaksi uutta palvelua, jotka ovat jo siirtyneet pysyvästi ylläpidetyiksi verkkopalveluiksi. Hankkeessa valmistui yhteistyössä Metropolia Ammattikorkeakoulun kanssa Virtuaalivierailu SKS:n arkitoon -verkkopalkaus (vierailuarkistoon.finlit.fi). Toisena vapaasti verkossa olevana palveluna hankkeessa valmistui Juhlakalenteri-oppimaineisto ja -tietopaketti (juhlakalenteri.finlit.fi). Nämä kaksi vapaasti verkossa olevaa aineistokokonaisuutta sisältävät myös tehtäviä oppimisen tueksi, ja ne on toteutettu sellaisella suomen kielellä, jotta kieltä heikommin osaavakin pystyvät niitä käyttämään. Palvelussa olevien tehtävien kautta käyttäjät eivät ainoastaan käytä olemassa olevia aineistoja, vaan myös tuottavat uutta kulttuuriperintöä.

Tulosten saavutamisen kannalta oleellista hankkeessa oli yhteistyö eri toimijoiden kanssa sekä käyttäjien osallistaminen suunnitteluun ja testaukseen.

Älymuseo-hankkeen toteutus on koronan johdosta vielä kesken. Hankkeessa on tuloksina syntymässä näyttelykontti ja kuratointityökalu. Kehittämistyötä tehdään yhdessä testaajamuseoiden ja muiden yhteistyökumppaneiden kanssa. Onnistuessaan molemmille tuotteille on mahdollista löytää lukuisia, mahdollisesti skaalattaviakin, soveltamiskohteita tulevaisuudessa.

Taiteen elinkaarten viritys -hankkeessa toteutui neljä uutta teosta. Kokeiluhankkeesta saatujen hyvien kokemusten perusteella Pistein hallitus päätti, että toiminta on saatava osaksi kollektiivin perustoimintaa. Taiteellisen työn yhteiskehittämisen prosessi sai nimekseen SideBySide. Sen tarkoituksena on taiteellisen työn tukeminen ja työn tuloksena syntyvän taiteen saaminen oikean yleisön koettavaksi parhaalla mahdollisella tavalla, tarkoituksenmukaisimmalla aikajänteellä. Työskentely toteutuu taiteilijoiden pienryhmissä, joita fasilitoi Pistein tuottaja. Yksittäiselle taiteilijalle täysiaikaisen tuottajan palkkaaminen ei ole mahdollista, mutta kollektiivin jäsenet voivat jakaa yhden tuottajan osaamista ja tehostaa siitä saatavaa hyötyä. Lisäksi eri taiteenaloilta ja uran eri vaiheissa olevat taiteilijat jakavat hiljaista tietoa ja osaamistaan ryhmissä, joissa taideproduktiot kehittyvät ja kulkevat rinta rinnan. Lisäksi vuonna 2020 Pistein hallitus päätti kokeilla lisäksi uutta pikaisten 500 euron tuotantotukien mallia, joka täydentää SideBySide-teoskehitystyöskentelyä.

Luovien alojen kestävien tuotantomallien kehitys -hankkeen kokonaisuus vei eteenpäin kestäviin tuotantomalleihin liittyvää ymmärrystä Suomen elokuva- että musiikkialoilla. Yhtenä tuloksena syntyi yleishyödyllinen yhdistys Creasus ry, jonka tavoitteena on auttaa vakiinnuttamaan kiertotalousajattelua luoville aloille ja jakaa tietoa poikkitoimialaisesti meneillään olevista kokeiluista ja avauksista. Creasus ry pyrkii tuomaan muilta aloilta tutkittua tietoa kestävästä kehityksestä ja luonnon monimuotoisuudesta, ja inspiroimaan ja haastamaan luovia aloja käyttämään ja soveltamaan tätä tietoa.

Kultura: Taiteen talousjärjestelmä -hankkeessa käynnistettiin dialogi kulttuurin rakenteiden ja arvonmuodostuksen uudelleenarvioimiseksi. Hankkeessa kartoitettiin kiinnostuneet tahot monialaiseen think tankiin ja järjestettiin symposium aiheesta. Hankkeen tuloksena keskustelu kulttuurin arvonmuodostuksen uusista tavoista on käynnistynyt. Eteneminen kohti utopistista tavoitetta, on konkretisoitunut ja saanut vastakaikua. Hankkeessa tuotettu raportti toimii pohjana idean jatkojalostamiselle.

SMart-tuotantotalon esiselvityksessä saatiin selville, että eurooppalainen tuotantotalomalli ei itsessään ratkaise suomalaisia tarpeita, joista kuitenkin pystyttiin oppimaan selvityksessä. Vaikka taloudelliset kysymykset ja työntekijän asema ovat tärkeitä, taiteilijat kaipaavat myös tukea työskentelyolosuhteisiinsa. Tähän mallilla voidaan vastata.

Tuotanto-alusta valmisteltiin esiselvityksen pohjalta yhdessä taiteilijoiden kanssa, ja sille haettiin ja saatiin avustusta Taiteen edistämiskeskukselta.

Warjakan tarinat – lisätty todellisuus -hankkeen tuloksena syntyi kaksi Warjakan sahan aikaista taloa virtuaalisessa muodossa, ja ne ovat nähtävillä verkossa ja sovelluksella. Kokonaisuuteen kuuluu virtuaaligalleria ja sille hallintajärjestelmä. Hanke loi pohjaa virtuaalisen alustan hyödyntämiseen tulevaisuudessa ja uusien tuotantomallien kehittämiseksi. Samalla hanke on kehittänyt monitahoista yhteistyötä ja tuo yhteen paikallista väestöä ja alueella vierailevia matkailijoita. Tuloksena on syntynyt monitasoinen erilaisia ihmisiä yhdistävä ulkotila.

Kaikuu – Suomea Ateneumissa -hankkeen toteutus on koronan johdosta vielä kesken. Hankkeessa on onnistuttu kehittämään koko organisaation osaamista saavutettavuuteen liittyen, ja luotu museokonsepti vaikuttaisi kiinnostavan muitakin toimijoita. Helsingin aikuisopiston suomen kielen opettajat ja Ateneumin työntekijät ovat olleet kiinnostuneita konseptista, ja pilottiryhmän kokemusten perusteella museovierailu on hyödyttänyt kotoutujia.

Elämää kulttuurin juurista latvoille -hanke on vielä pilotoinnin osalta kesken. Hankkeessa on kuitenkin saavutettu määrälliset tavoitteet nuorten tavoittamisen liittyen ja järjestetty suunniteltua enemmän idealaboratorioita. Näistä on opittu nuorten osallistumisen haasteista ja muodostettu pilottiprojekteja, joissa pyritään saamaan nuoret mukaan tekemään elävää musiikkia.

Digitaalinen näyttämö -hankkeessa on uudistettu teatterin tekemistä 2000-luvulle ja mahdollistettu uusien modernien tarinoiden esittäminen digitaalisella näyttämöllä. Astoria-sali remontoitiin digitaalisen näyttämön kotiteatteriksi, ja ensimmäisen esityskauden piti alkaa helmikuussa 2020.

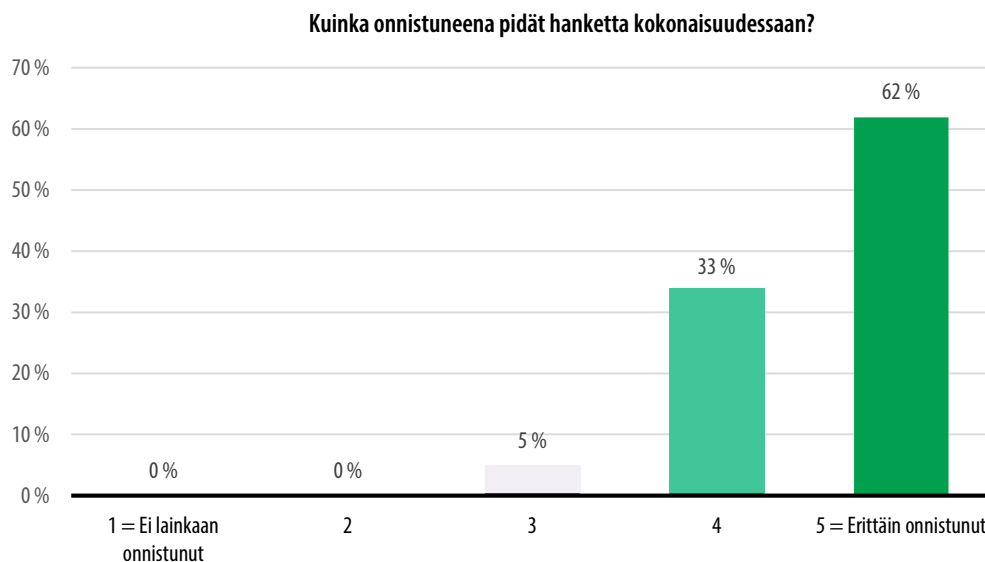
Dokumenttianalyysin ja projektipäälliköiden haastatteluiden perusteella hankkeiden tuloksiin ollaan tyytyväisiä, ja projektipäälliköt katsovat hankkeiden onnistuneen. Monissa hankkeissa oltiin erityisen tyytyväisiä siihen, että oli mahdollisuus kehittää teemoja, joihin perustoiminnassa ei ole mahdollista syventyä.

Osassa hankkeista on myös esimerkkejä siitä, että jatkototeutusta on suunniteltu ja hankkeen suunnitelmavaiheesta lähtien. Monissa hankkeissa jatkomahdollisuuksia myös etsitään aktiivisesti. Osassa hankkeista jatkotyö on käynnistynyt tai kytkeytynyt ja alkuperäisen hankkeen toteutukseen, mikä edistää vaikutusten syntymisen mahdollisuuksia.

Sidosryhmille toteutetun sähköisen kyselyn perusteella vuoden 2019 hankkeet ovat onnistuneet erittäin hyvin 62 prosentin ja hyvin 33 prosentin mielestä. Yksittäisiä sidosryhmien

esiin nostamia tuloksia ovat esimerkiksi taiteen tekijöiden mahdollisuus vaikuttaa omiin työllistymismahdollisuuksiinsa ja freelancetaiteilijoiden toimintaedellytysten paraneminen, selkokiehisen opastuksen paraneminen, maahanmuuttajien osallisuuden vahvistuminen, henkilöstön osaamisen kehittyminen, elävän musiikin toimintakentän parempi tunnettuus sekä virtuaalivierailun toteuttaminen. Tulokset ovat moninaisia, ja heijastelevat hyvin sitä, kuinka erilaisia teemoja hankkeissa on onnistuttu edistämään.

Kuvio 12. Hankkeiden onnistuminen (sidosryhmäkysely)



Arvioinnin näkökulmasta voidaan koko arviointiaineiston perusteella todeta, että hankkeet ovat saavuttaneet tavoiteltuja tuloksia. Saavutetut tulokset voivat olla konkreettisia tuotoksia, mutta osassa hankkeista myös laajemmat vaikutukset näkyvät jo hankeaikana, esimerkiksi organisaation toimintakulttuurin muuttumisena. Kokonaisuutena tulosten saavuttamisen astetta on vielä varhaista arvioida.

3.4 Tavoitellut vaikutukset ja niiden syntymisen edellytykset

Keskeiset havainnot

- Koronan vaikutus on ollut vuoden 2019 hankkeisiin suurempi kuin muiden hakukierrosten hankkeisiin.
- Vuonna 2019 rahoitetuilla hankkeilla on keskenään vain vähän yhteisiä tekijöitä, mutta ne kaikki kytkeytyvät osaltaan kulttuurin muuttuvaan toimintaympäristöön, ja omalla toiminnallaan tukevat kulttuurin jatkuvuutta ja siten myös vahvistavat perustaa.
- Pidemmän aikavälin vaikutusten syntymistä on hankkeiden vielä ollessa käynnissä tai juuri päätyttyä varhaista arvioida. Vaikutuksia on kuitenkin syntynyt jo hankekaudella mm. toimintatapoihin liittyen.

Pidemmän aikavälin vaikutusten syntymistä on hankkeiden vielä ollessa käynnissä tai juuri päätyttyä varhaista arvioida. Myös koronan vaikutus on ollut vuoden 2019 hankkeisiin suurempi kuin muiden hakukierrosten hankkeisiin.

Vuoden 2019 hankkeiden vaikutukset kulttuurin perustan ja jatkuvuuden kulttuuripoliittisten tavoitteiden etenemiseen jäsentyvät kulttuurin perustan ja jatkuvuuden ymmärtämisen kautta. Kuten edellä todettu, hankkeiden sisällöt ja siten myös hankekohtaiset vaikutuslogiikat ovat monimuotoisia, eikä niitä monilta osin ole mielekästä vertailla keskenään. Kulttuuripoliittisiin tavoitteisiin kytkeytyvien vaikutusten syntymisen edellytyksiä voi jäsentää suhteessa kulttuurin perustan ja jatkuvuuden edellytysten toteutumiseen. Tässä avainasemassa ovat reagoiminen ja sopeutuminen kulttuurin ja hankkeiden toimintaympäristön muuttumiseen.

Joissakin hankkeissa vaikutuslogiikka kohti tavoiteltua muutosta on suoraviivainen. Näitä ovat esimerkiksi tietopohjaa vahvistavat esiselvitykset tai hieman pidemmälle vietyinä toimintamallit, joita seuraavassa vaiheessa on alettu toimeenpanna. Lisäksi osassa hankkeista kehitetty uusia ratkaisuja (esim. älymuseo, digitaalinen näyttämö). Osa toteutuksista kytkeytyy rakenteiden vahvistamiseen ja osa puolestaan eri väestöryhmien osallistumisen vahvistamiseen, mikä tukee kulttuurin jatkuvuutta.

Vuonna 2019 rahoitetuilla hankkeilla on keskenään vain vähän yhteisiä tekijöitä, mutta ne kaikki kytkeytyvät osaltaan kulttuurin muuttuvaan toimintaympäristöön, ja omalla toiminnallaan tukevat kulttuurin jatkuvuutta ja siten myös vahvistavat perustaa. Toimintaympäristön muutoksia ovat esimerkiksi rahoituspuolelta muuttuminen, digitalisaatio ja

väestörakenteen muutokset. Hankkeisiin sisältyi esiselvityksiä rahoituspohjan ja työskentelyolosuhteiden vahvistamiseen liittyen sekä uudenlaisia teknologisia ratkaisuja, joilla kulttuuripalveluita on pystytty tuomaan lähemmäs asiakkaiden muuttuvia preferenssejä. Monet hankkeista edistivät jatkuvuutta vahvistamalla kaikki väestöryhmät huomioivien kulttuuripalveluiden tarjontaa, esimerkiksi nuorille tai uusille suomalaisille suunnatuilla palveluilla. Yhdistävänä tekijänä hankkeista kukin tuki jollakin toimenpiteellä jotakin (tai joitakin) kulttuurin jatkuvuutta ja perustaa edistävää osa-aluetta.

Hankkeiden vaikutuksia sekä vaikuttavuuden edellytyksiä kuvataan alla hankkeittain:

- Isoäidin aikaan -hankkeen ollessa edelleen kesken on aikaista arvioida hankkeesta syntyviä vaikutuksia. Pidemmän aikavälin vaikutuksia voi kuitenkin syntyä erityisesti tietojen ja taitojen siirtymisen ja kiinnostuksen heräämisen kautta. Toivottavaa on, että toimintamalli jää elämään paikallisten toimijoiden keskuuteen, jotta sille syntyy jatkuvuutta. Tällöin on mahdollista myös vaikuttaa yhteisöllisyyden vahvistumiseen sekä laajemmin lasten ja nuorten ja vanhempien ”taitajien” väliseen vuorovaikutukseen ja keskinäiseen kunnioitukseen. Oletettavasti myös lasten ja nuorten osaaminen ja itsetunto voi vahvistua tietojen ja taitojen siirtyessä. Hanke onkin hyvä esimerkki hankkeesta, jossa voi syntyä paikallisyhteisöjä vahvistavia kehityskulkuja.
- Kulttuuriperintöaineistot ja uusi suomalaisuus -hankkeessa vaikutusten synnylle on olemassa hyvät edellytykset, sillä luodut kaksi verkkopalvelua on jo siirretty pysyvään ylläpitoon. Näin ollen niiden laajamittaisempi levittäminen ja tietoisuuden kasvattaminen on mahdollista osana toimijan perustoimintaa. Koronapandemia on kuitenkin jossain määrin vaikuttanut myös palvelusta tiedottamiseen, jota on jatkossa tarkoitus tehdä myös mahdollisten messujen ja tapahtumien yhteydessä.
- Älymuseo-hankkeen toteutuksen ollessa edelleen kesken on aikaista arvioida hankkeesta syntyviä vaikutuksia. Periaatteessa molemmat syntyvät tuotteet onnistuessaan riittävän hyvin pilotointivaiheessa ovat sovellettavissa erilaisiin käyttökohteisiin niin kansallisesti kuin kansainvälisestikin. Koronapandemia on vaikuttanut toteutukseen ja vaikuttaa varmasti myös jatkoaskeliin, mutta toisaalta luotavalle terveysturvalliselle älymuseolle voi olla tämän johdosta aiempaa enemmän kysyntää.
- Taiteen elinkaarten viritys -hankkeessa luodut toimintamallit (yhteiskehittäminen / SideBySide) ja tulokset on jo otettu osaksi toimijoiden omaa toimintaa, mikä luo pohjan vaikutusten syntymiselle jatkossa. Toimintamallista viestiminen ja mahdollinen rahoitus voisi jatkossa luoda mahdollisuuksia toimintamallin levittämiseksi laajemmalle maantieteelliselle alueelle, mitä toteuttaja onkin ideoinut.

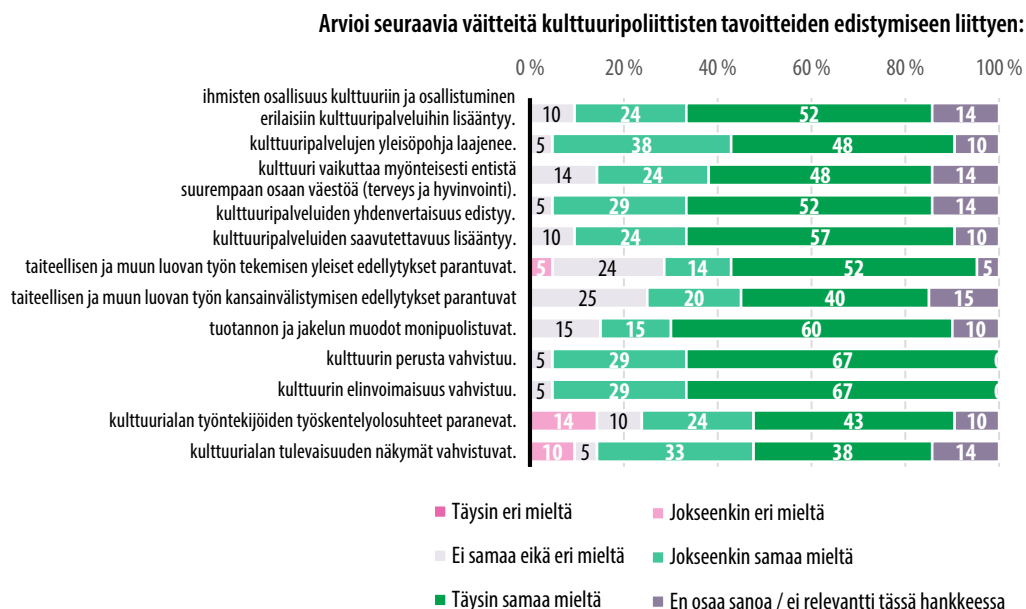
- Luovien alojen kestävien tuotantomallien kehitys -hankkeen keskeinen vaikutusten syntymisen logiikka liittyy pitkälti perustetun järjestön ja sen kautta tapahtuvan jatkokehittämiseen. Toteutetut toimenpiteet ovat saaneet aikaan keskustelua ja oivalluksia sekä osaamisen kasvua, joka on luonut järjestön toiminnalle aitoa kysyntää ja toimintamahdollisuuksia.
- Kultura: Taiteen talousjärjestelmä -hankkeen keskustelutilaisuus oli onnistunut ja ajatus kulttuurista maksuvälineenä herätti kiinnostusta. Hankkeen teema on ajankohtainen kulttuurin rahoituspuoleisten muutosten takia. Jatkossa tarvitaan konkreettisia kokeiluja, joiden toteuttajiksi tarvitaan vakiintuneita kulttuurilaitoksia, jotta esiselvityksestä voidaan siirtyä kohti käytäntöä.
- SMart-tuotantotalo: Tuotantoalusta on otettu käyttöön, ja sen piirissä arviointihetkellä oli noin 40 taiteilijaa, joiden työelämän toivotaan paranevan. Mallia on tarkoitus kehittää jatkuvasti kerättyjen kokemusten perusteella.
- Warjakan tarinat -hankkeessa rakennettiin virtuaalinen talo kahdelle kivijalalle, mutta tavoitteena on kasvattaa määrää 6–8 taloon. Kohteesta voisi tulla alueen vetonaula kulttuurimatkailejille, joka synnyttää myös muuta toimintaa olemalla osa ekosysteemiä.
- Kaikuu – Suomea Ateneumissa -hanke on vielä kesken, mutta jo hankkeen ollessa käynnissä se on onnistunut vaikuttamaan museon toimintatapoihin ja edistänyt Kansallisgallerian ja Ateneumin inklusiota ja rasisminvastaista toimintaa. Hankkeessa kehitetyt menetelmät ja työkalupakki jäävät internetsivuille vapaaseen käyttöön, mutta toiveissa oleva jatkotyöskentely Ateneumissa kohderyhmän kanssa edellyttää lisärahoitusta. Hanke on edistänyt kulttuurin jatkuvuutta parantamalla eri yleisöjen mahdollisuuksia osallistua: ”Museo ei ole olemassa, jos ei ole kiinnostava yleisöille.”
- Elämää kulttuurin juurilta latvoille -hanke on vielä kesken, sillä hankkeen pilotointivaihetta ei ole pystytty toteuttamaan koronasta johtuen. Hyödynsaajia hankkeesta voivat olla nuorten lisäksi monet ryhmät tapahtumateollisuudesta muihin palveluntuottajiin.
- Digitaalinen näyttämö -hankkeessa remontoitiin Astoria-sali digitaalisen näyttämön kotiteatteriksi ja valmisteltiin ensimmäiset näytännöt. Jatkossa toiminnan toteuttaminen vaatii rahoitusta, jonka saaminen on ollut hankalaa. Digitaalinen ratkaisu voisi tiputtaa teatterin tekemisen kuluja merkittävästi.

Projektipäälliköiden haastatteluiden perusteella rahoitetuilla hankkeilla on potentiaalia vaikuttaa kulttuurin perustan ja jatkuvuuden vahvistumiseen. Vaikutuksia suhteessa näin laajoihin tavoitteisiin tulee kuitenkin arvioida yksittäisinä askeleina kohti perustan vahvistumista ja jatkuvuutta. Pidemmän aikavälin vaikutuksien osalta rahoitettujen hankkeiden kontribuutiota on vaikeaa tai jopa mahdotonta arvioida. Yksittäiset hankkeet ovat omilla toimenpiteillään onnistuneet päivittämään toimintamalleja ja muodostamaan perustaa ja jatkuvuutta tukevia ratkaisuja.

Vaikutusten syntymisen edellytyksistä merkittävin rahoituksen varmistaminen, ellei siihen ole jo jonkinlaista ratkaisua suunnitelma vaiheessa. Vuoden 2019 hankkeista monissa on kiinnitytty jo alkuvaiheesta lähtien pitkäjänteisempään kehittämiseen, jonka monet myös tunnistavat edellytykseksi vaikutusten syntymiselle. Monia hankkeista on suunniteltu jatkettavaksi erilaisten jatkohankkeiden muodossa, ja toisaalta osassa taustalla on jo aiempia kehittämishankkeita. Vaikutusten syntymistä tukee monien hankkeiden kohdalla se, että kulttuurin perusta ja jatkuvuus on teemana ajankohtainen. Esimerkiksi kulttuurin rahoitus-pohjasta käydään paljon keskustelua, jota korona on vahvistanut entisestään. Myös eri väestöryhmien osallisuuteen ja osallistumiseen liittyvät teemat ovat laajasti esillä julkisessa keskustelussa.

Hankkeiden sidosryhmille suunnatun sähköisen kyselyn perusteella hankkeiden seurauksena kulttuuripoliittiset tavoitteet ovat edenneet paitsi kulttuurin perustan ja jatkuvuuden osa-alueella, myös osallisuuteen ja osallistumiseen sekä välittäjätoimintaan kytkeytyvissä tavoitteissa. Vastaukset kuvaavat hakukierroksen teeman ja siten myös rahoitettujen hankkeiden monipuolisuutta ja kulttuurin perustan ja jatkuvuuden kytköksiä muihin teemoihin.

Kuvio 13. Kulttuuripoliittisten tavoitteiden edistyminen.



Sidosryhmäkyselyn avovastausten perusteella kulttuurialan tuotantotavat voivat monipuolistua ja kehittyä. Esimerkiksi työskentelyolosuhteiden parantaminen voi näkyä myös

kerrannaisvaikutuksina mielenterveydessä ja työurien pituudessa. Erityisesti eri väestöryhmien osallistumista vahvistavissa hankkeissa vaikutuksia katsotaan syntyvän jo hankekauden aikana esimerkiksi kotoutumisen vahvistumisen, mutta myös kulttuuripalveluihin kytkevien mielikuvien muuttumisen kautta. Samalla kuitenkin vastaajat tunnistavat selkeitä edellytyksiä vaikutusten pysyvyydelle. Vaikka monissa hankkeissa uusi toimintamuoto on saatu jo siirrettyä lisärahoituksen piiriin ja sitä kautta lähemmäs vakiintumista, useissa hankkeissa vakiinnuttaminen ja jatkokehitys riippuu ensisijaisesti jatkorahoituksen turvaamisesta. Merkittävä potentiaali saattaa jäädä hyödyntämättä, jos hankkeessa kehitetyt tai kokeillut asiat jäävät hyödyntämättä jatkossa.

Arvioinnin näkökulmasta voidaan koko arviointiaineiston perusteella todeta, että vuoden 2019 hankkeissa on syntynyt vaikutuksia jo hankekaudella, mutta laajempien ja pidempiaikaisten vaikutusten syntymisen arviointi ei ole vielä mahdollista näin varhaisessa vaiheessa. Monissa hankkeista on käynnistynyt jatkotoimenpiteitä, kuten jatkohankkeita. Ellei näin ole, merkittävin vaikutusten syntymistä edistävä tekijä on rahoituksen turvaaminen ja/tai kehitettyjen toimintojen hyödyntäminen osana organisaatioiden perustoimintaa.



OPETUS- JA KULTTUURIMINISTERIÖ
UNDERSVINGS- OCH KULTURMINISTERIET
MINISTRY OF EDUCATION AND CULTURE