



OPETUS- JA
KULTTUURIMINISTERIÖ

Museoiden valtionosuusjärjestelmän uudistuksen ja museopoliittisen ohjelman 2030 arviointi

Petri Uusikylä, Urho Lintinen ja Lassi Köppä
Frisky & Anjoy Oy

Museoiden valtionosuusjärjestelmän uudistuksen ja museopoliittisen ohjelman 2030 arviointi

Petri Uusikylä, Urho Lintinen ja Lassi Köppä
Frisky & Anjoy Oy

Julkaisujen jakelu

Distribution av publikationer

**Valtioneuvoston
julkaisuarkisto Valto**

Publikations-
arkivet Valto

julkaisut.valtioneuvosto.fi

Opetus- ja kulttuuriministeriö
CC BY-SA 4.0

ISBN pdf: 978-952-263-977-6
ISSN pdf: 1799-0351

Taitto: Valtioneuvoston hallintoyksikkö, Julkaisutuotanto

Helsinki 2024

Museoiden valtionosuusjärjestelmän uudistuksen ja museopoliittisen ohjelman 2030 arviointi

Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2024:2		Teema	Kulttuuri
Julkaisija	Opetus- ja kulttuuriministeriö		
Tekijä/t	Petri Uusikylä, Lassi Köppä ja Urho Lintinen		
Yhteisötekijä	Frisky & Anjoy Oy		
Kieli	suomi	Sivumäärä	119
Tiivistelmä			
Eduskunta hyväksyi uuden museolain vuonna 2019 ja edellytti, että valtakunnallisten ja alueellisten vastuumuseoiden rahoituksen riittävyttä ja alueellisten vastuumuseoiden määrää ja toimintaa arvioidaan osana laajempaa uudistuksen seurantaa. Arvioinnin tietoperusta koostuu asiakirja-analyysistä, asiantuntijahaastatteluista, sähköisen kyselyn tuloksista ja sidosryhmille järjestetyistä keskustelutilaisuuksista. Arvioinnissa havaittiin, että museolain uudistusta ja sen taustalla ollutta museopoliittista ohjelmaa voidaan pitää varsin onnistuneina. Sekä laki että ohjelma ovat osaltaan selkeyttäneet valtakunnallisten ja alueellisten vastuumuseoiden strategista tehtävää ja korostaneet toiminnan vaikuttavuuden merkitystä. Keskeisin haaste liittyy vastuumuseoiden rahoituksen ja kasvavien vastuiden yhteensovittamiseen etenkin alueellisten vastuumuseoiden kohdalla. Vaikka museoiden valtionosuudet ovat kasvaneet uudistusten myötä, eivät henkilötyövuodet ole kasvaneet samassa suhteessa. Lisäksi vastuumuseoiden uusien tehtävien määrittely ja niille asetetut konkreettiset tavoitteet ovat jääneet osalle museoista hieman epämääräisiksi. Samoin toiminnan raportointi ja seuranta kohdistuvat liiaksi teknisiin suoritteisiin toiminnan laadun ja tuloksellisuuden sijaan. Näitten tekijöiden takia vastuumuseoiden parissa esiintyy jonkin verran epävarmuutta siitä, mitä vastuumuseotyö käytännössä tarkoittaa.			
Asiasanat	museot, valtionosuusjärjestelmä, museolaki, museopoliittinen ohjelma, arviointi, kulttuuri		
ISBN PDF	978-952-263-977-6	ISSN PDF	1799-0351
Julkaisun osoite	https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-977-6		

Utvärdering av reformen av statsandelssystemet för museer och av det museipolitiska programmet 2030

Undervisnings- och kulturministeriets publikationer 2024:2	Tema	Kultur
Utgivare	Undervisnings- och kulturministeriet	
Författare	Petri Uusikylä, Lassi Köppä och Urho Lintinen	
Utarbetad av	Frisky & Anjoy Oy	
Språk	finska	Sidantal 119
Referat	I samband med antagandet av den nya museilagen 2019 förutsatte riksdagen att finansieringen av museer med riksansvar och museer med regionalt ansvar, antalet sådana museer och dessa museers verksamhet bedöms som ett led i den bredare utvärderingen av reformen. Kunskapsunderlaget för denna utvärdering består av en dokumentanalys, sakkunnigintervjuer, resultat av en elektronisk enkät och diskussionsmöten med berörda aktörer. Utvärderingen visar att reformen av museilagen och det museipolitiska program som ligger till grund för reformen kan anses vara rätt lyckade. Både lagen och programmet har bidragit till att förtydliga den strategiska uppgiften hos museer med riksansvar och museer med regionalt ansvar och framhåvt betydelsen av verksamhetens genomslag. Den största utmaningen har att göra med samordningen av ansvarsmuseernas finansiering och ökade ansvar, särskilt när det gäller museer med regionalt ansvar. Trots att museernas statsandelar har ökat i och med reformerna, har museernas årsverken inte ökat i samma proportion. Dessutom har ansvarsmuseernas nya uppgifter och de konkreta målen för dem fastställts så att de är något oklara för en del av museerna. Rapporteringen om och uppföljningen av verksamheten är alltför koncentrerade på tekniska prestationer i stället för på verksamhetens kvalitet och resultat. Av dessa orsaker råder det viss osäkerhet bland museerna om vad arbetet som ansvarsmuseum i praktiken innebär.	
Nyckelord	museer, statsandelssystem, museilagen, museipolitiska programmet, utvärdering, kultur	
ISBN PDF	978-952-263-977-6	ISSN PDF 1799-0351
URN-adress	https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-977-6	

Assessment of the reform of the system of central government transfers for museums and the museum policy programme 2030

Publications of the Ministry of Education and Culture, Finland 2024:2	Subject	Culture
Publisher	Ministry of Education and Culture	
Author(s)	Petri Uusikylä, Lassi Köppä and Urho Lintinen	
Group author	Frisky & Anjoy Oy	
Language	Finnish	Pages 119

Abstract

The Finnish Parliament adopted a new Museums Act in 2019 and required that the sufficiency of funding for museums designated as museums with national or regional responsibility as well as the number and operation of designated regional museums be assessed as part of a wider monitoring of the reform.

The assessment is based on information gathered from analysis of documentation, interviews with experts, the results of an electronic survey and discussions with stakeholders.

The findings indicated that the Museums Act reform and the museum policy programme, which the reform builds on, can be seen as quite successful. Both the Act and the programme have clarified the strategic role of designated national and regional museums and emphasised the importance of effectiveness.

The key challenge is the allocation of funding for the increasing responsibilities of designated museums, especially those of designated regional museums. Although reforms have increased central government transfers to museums, the number of person-years has not increased to the same extent. In addition, some of the designated museums have remained somewhat unclear about their new tasks and the concrete objectives set for the museums. Similarly, the reporting and monitoring are too focused on technical performance rather than the quality and effectiveness of operation. This has created some uncertainty among designated museums as to what their work entails in practise.

Keywords museums, system of central government transfers to local government, Museums Act, museum policy programme, assessment, culture

ISBN PDF	978-952-263-977-6	ISSN PDF	1799-0351
-----------------	-------------------	-----------------	-----------

URN address <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-977-6>

Sisältö

Esipuhe	8
1 Johdanto	10
1.1 Museolain ja valtionosuusuudistuksen tausta.....	10
1.2 Arvioinnin tarve ja toteutuksen kuvaus	13
2 Museoiden rahoitus valtionosuusjärjestelmässä	19
2.1 Perusvaltionosuus ja uudistuksen toimeenpanon resursointi.....	19
2.2 Alueellisten vastuumuseoiden tehtävät ja rahoitus.....	21
2.2.1 Rahoituksen jakautuminen ja lähteet.....	25
2.2.1.1 Päijät-Häme – Lahden museot.....	26
2.2.1.2 Keski-Suomi – Jyväskylän museot.....	27
2.2.1.3 Pohjois-Karjala – Joensuun museot.....	28
2.2.1.4 Etelä-Pohjanmaa – Seinäjoen ja Alajärven museot.....	29
2.3 Valtakunnallisten vastuumuseoiden tehtävät ja rahoitus.....	31
3 Museoiden valtionosuusuudistus yleisellä tasolla	35
4 Alueellisten vastuumuseotehtävien hoitaminen	42
4.1 Alueellisten vastuumuseoiden itsearviointi suunnitelmien toteutumisesta vuosina 2020–2022	42
4.2 Alueellisia vastuumuseotehtäviä koskevat havainnot.....	49
4.2.1 Alueellinen museotoiminta.....	49
4.2.2 Kulttuuriympäristötehtävä	54
4.2.3 Alueellinen taidemuseotehtävä.....	60
5 Valtakunnallisten vastuumuseotehtävien hoitaminen	66
5.1 Valtakunnallisten vastuumuseoiden itsearviointi suunnitelmiansa toteutumisesta vuosina 2020–2022.....	66
5.2 Valtakunnallisia vastuumuseotehtäviä koskevat havainnot	70
6 Museoviraston ja vastuumuseoiden välinen neuvotteluprosessi	78
7 Museopoliittinen ohjelma	84

8	Yhteenveto ja suositukset	96
8.1	Keskeisimmät havainnot ja johtopäätökset	96
8.2	Kehittämissuositukset	110
	Liitteet	115
	Liite 1: Haastateltavat	115
	Liite 2: Alueellisten vastuumuseoiden valtionosuusrahoitus vuonna 2023	116
	Lähteet	119

ESIPUHE

Opetus- ja kulttuuriministeriö käynnisti joulukuussa 2022 museoiden valtionosuusuudistuksen arvioinnin. Tavoitteena oli arvioida, miten uudistukselle asetetut tavoitteet ja niihin liittyvät museopoliittiset linjaukset ovat toteutuneet. Arviointi tilattiin Frisky & Anjoy Oy:ltä.

Uudistettu museolaki (314/2019) tuli voimaan vuoden 2020 alusta lukien. Uudistuksen yhteydessä muutettiin myös lakia opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta (1705/2009), jossa säädetään valtionosuuden laskemisesta. Uudistuksen tarkoituksena oli, että museolaki, lain tavoite ja museotoiminnan tarkoitus perustelisivat aiempaa paremmin museotoiminnan yhteiskunnallista merkitystä. Tavoitteena oli lisätä museoiden valtionosuusrahoituksen ennustettavuutta ja pitkäjänteisyyttä sekä järjestelmän läpinäkyvyyttä ja toimijoiden kohtelun yhdenmukaisuutta. Tavoitteena oli myös, että alueelliset tehtävät, erityisesti kulttuuriympäristöön liittyvät tehtävät, pystyttäisiin jatkossa hoitamaan alueilla nykyistä kattavammin ja työnjako niiden osalta selkiytyisi. Rahoituksen oli tarkoitus kohdentua aiempaa selkeämmin tehtävien laajuuden mukaisesti.

Uudistetun lain mukainen ensimmäinen rahoituskausi kattaa vuodet 2020–2023, alueellisilla vastuumuseoilla vuodet 2020–2022. Uudistetun valtionosuusjärjestelmän arvioinnin käynnistäminen ennen ensimmäisen rahoituskauden päättymistä liittyy lausumaan, jonka eduskunta antoi lain hyväksymisen yhteydessä (EV 266/2018). Lausumassaan eduskunta edellytti, että valtakunnallisten ja alueellisten vastuumuseoiden rahoituksen riittävyttä suhteutettuna laissa määrättyihin tehtäviin sekä alueellisten vastuumuseoiden määrää suhteutettuna maakunnan tai sen osan tarpeisiin ja erityispiirteisiin arvioidaan osana laajempaa uudistuksen seurantaa. Eduskunta edellytti, että tästä annetaan selvitys sivistysvaliokunnalle seuraavan vaalikauden lopussa. Opetus- ja kulttuuriministeriö antoi sivistysvaliokunnalle selvityksen 23.2.2023, joka perustui arvioijan toimittamaan väliraporttiin.

Opetus- ja kulttuuriministeriön toimeksiannossa arvioijaa pyydettiin arvioimaan, miten valtionosuusuudistuksen tavoitteet ovat toteutuneet, miten valtionosuusjärjestelmä ja siihen liittyvät menettelyt toimivat, miten alueellisten ja valtakunnallisten vastuumuseoiden resurssit riittävät suhteessa laissa säädettyihin tehtäviin, miten alueellisten vastuumuseoiden määrä vastaa tarvetta ja miten alueelliset

erityispiirteet on onnistuttu huomioimaan. Lisäksi arvioijalta pyydettiin kehittämissuhteita ja ehdotusta uudistuksen jatkoseurannasta. Toimeksiannossa arviointi pyydettiin toteuttamaan kuunnellen laajasti keskeisiä viranomaistahoja, valtionosuusjärjestelmän piiriin kuuluvia museoita ja museoiden ylläpitäjiä sekä keskeisiä sidosryhmiä ja muita yhteistyötahoja.

Lisäksi toimeksiantoon kuului lakiuudistusta edeltäneen, vuonna 2017 valmistuneen museopoliittisen ohjelman linjausten toteutumisen arviointi. Museopoliittisessa ohjelmassa tunnistettiin muutokset museoiden toimintaympäristössä sekä museo- ja kulttuuriperintöalan välillisiä vaikutuksia hyvinvoinnin ja luovuuden, kasvun ja työllisyyden sekä kestävä kehityksen edistämiseksi. Ohjelmassa kuvattiin museoalan keskeisiä menestystekijöitä kehittämiskokonaisuuksien kautta, jotka keskittyvät museotoiminnan yleisten tavoitteiden uudistamiseen sekä osaamiseen, toimintatapoihin, rakenteisiin ja rahoituksen kehittämiseen. Kokoelmatyö ja digitaalisuus nostettiin ohjelmassa omiksi kehittämiskokonaisuuksikseen.

Opetus- ja kulttuuriministeriö kiittää Frisky & Anjoy Oy:ta arvioinnin toteuttamisesta ja kehittämissuhteista. Ministeriö kiittää myös museoita ja muita toimijoita arvioijalle annetuista näkemyksistä ja palautteesta, joiden pohjalta kehittämissuhteet ovat syntyneet. Opetus- ja kulttuuriministeriö tulee jatkamaan keskustelua eri toimijoiden kanssa kehittämissuositusten pohjalta ja sopii jatkotoimista. Ministeriö tulee lisäksi jatkamaan uudistetun valtionosuusjärjestelmän seurantaa ja arviointia myös seuraavalla rahoituskaudella.

Eeva Teräsvirta, kulttuuriasianneuvos, opetus- ja kulttuuriministeriö

1 Johdanto

1.1 Museolain ja valtionosuusuudistuksen tausta

Museoiden valtionosuusjärjestelmän kehittymisen juuret ulottuvat 1970-luvulle, jolloin syntyi edelleen pääpiirteittäin käytössä oleva museoiden luokittelu valtakunnallisiin (keskus)museoihin, maakunnallisiin keskusmuseoihin (maakuntamuseot ja aluetaidemuseot), valtakunnallisiin erikoismuseoihin sekä paikallismuseoihin. Samoin vuonna 1972 perustettiin Museovirasto, jonka vastuulle kuuluu museotoimen yleinen ohjaaminen ja kehittäminen. Vuonna 1979 tehtiin ensimmäiset valtioneuvoston päätökset avustettavan museotoiminnan edellytyksistä, ja vuonna 1989 museotoiminta otettiin valtionosuuden piiriin lainsäädännöllä, joka osaltaan vakiinnutti ammatillisen museotoiminnan määritelmiä. Ennen vuoden 1993 uudistusta valtionosuus perustui todellisiin toteutuneisiin käyttömenoihin, ja valtionosuusprosentti määräytyi kunnan kantokykyluokan mukaan. Museolain (729/1992) säätämisen jälkeen museoiden valtionosuudet määräytyivät laskennallisesti henkilötyövuosien ja henkilötyövuotta kohden vahvistetun yksikköhinnan perusteella valtionosuusprosentin mukaisesti. Museoasetuksella (1312/1992) säädettiin tarkemmin maakuntamuseoiden, aluetaidemuseoiden ja valtakunnallisten erikoismuseoiden tehtävistä.¹

Valtionosuusjärjestelmän toimivuutta ja muutostarpeita on pyritty seuraamaan vastuuministeriön toimesta osana kulttuurin valtionosuusjärjestelmän toimivuuden arviointia². Vuonna 2005 museolakia uudistettiin ja museoiden valtionosuuden edellytyksiä tarkistettiin ja niistä säädettiin tarkemmin valtioneuvoston asetuksella. Asetuksessa säädettiin myös korotetun valtionosuuden edellytyksistä siten, että maakunta- ja aluetaidemuseoiden ja valtakunnallisten erikoismuseoiden tuli neuvotella Museoviraston kanssa nelivuositain toiminnan painopisteistä ja tavoitteista. Vuonna 2005 myös opetus- ja kulttuuritoimen rahoituslakia muutettiin siten, että museoiden, teattereiden ja orkestereiden yksikköhinnat tarkistettiin jatkossa joka neljäs vuosi vastaamaan toteutunutta kustannustasoa. Uudet yksikköhinnat otettiin

1 HE 194/2018

2 Ks. myös Cuporen työpäperi ”Valtionosuusmuseoiden talouden ja toiminnan kehitys 1992–2010” (Cuporen verkkajulkaisuja 14/2012).

käyttöön porrastetusti vuosina 2008–2010, ja esimerkiksi museoiden valtionosuuk-sien määrä lähes kaksinkertaistui tänä aikana. Ministeriö asettama työryhmä seurasi uudistuksen toteutumista vuosina 2008–2010 ja arvioi erityisesti kasvaneen rahoituksien kohdentumista kunnallisille laitoksille. Työryhmä myös laati vuonna 2013 ehdotuksen valtionosuusjärjestelmän kannustavuuden kehittämistä, mutta ehdotusta ei toteutettu.

Vuonna 2014 museolakiin tehdyssä uudistuksessa säädettiin valtakunnalliseksi erikoismuseoksi nimeämisen edellytyksistä. Lakimuutoksen hyväksyessään sivistysvaliokunta totesi mietinnössään museolain kokonaisuudistuksen tarpeellisuuden. Museolaki nähtiin vanhentuneeksi, ja muun muassa museoiden keskinäisen työnjaon ja siitä nousevan tehtävähoidon edellytysten selkeyttäminen nähtiin tarpeelliseksi, koska näistä säädettiin tarkemmin vain asetuksen tasolla³. Lainsäädännön yleisen kehityksen mukaisesti tehtävistä tuli säätää lain tasolla, ja asetuksella voitiin antaa ainoastaan tarkentavia määräyksiä. Lisäksi nähtiin tarpeellisenä selkeyttää resurssien kohdentumista oikeudenmukaisemmin suhteessa tuotettuihin alueellisiin palveluihin ja tehtäviin.

Eduskunta hyväksyi lausuman, jonka mukaan hallituksen tuli valmistella museolain uudistus niin, että se voitaisiin hyväksyä vaalikaudella 2015–2019⁴. Uudistuksen valmistelu käynnistyi laajan asiantuntijaryhmän työnä, osana esittävän taiteen ja museoiden valtionosuusjärjestelmän uudistamista. Uuden museolain valmistelu tuki osaltaan samaan aikaan käynnissä ollut museopoliittisen ohjelman valmistelutyö. Uudistustyön keskeisenä tavoitteena oli ajantasaistaa museolakiin sisältyvät säännökset lain tavoitteesta ja museotoiminnan tarkoituksesta. Lakiuudistuksella pyrittiin myös tuomaan selkeämmin esille museotoiminnan yhteiskunnallinen merkitys.

Vaikka Museoviraston ja maakuntamuseoiden, aluetaidemuseoiden ja valtakunnallisten erikoismuseoiden välistä neuvottelumenettelyä toiminnan tavoitteista ja painopisteistä pidettiin hyvänä kehittämisen käytäntönä, sen puutteena pidettiin sitä, ettei menettelyllä voitu luoda selkeää kytkentää rahoituksen ja eri tehtävien hoitamisen välillä. Museoiden valtionosuusjärjestelmän uudistuksen tavoitteina olikin parantaa monipuolisten ja alueellisesti kattavien museopalveluiden saatavuutta ja niiden kehittämisen edellytyksiä, parantaa rahoituksen pitkäjänteisyyttä ja ennustettavuutta sekä lisätä rahoitusperusteiden läpinäkyvyyttä. Valtionosuuden edellytysten tarkistamisen määräajoin odotettiin myös osaltaan vahvistavan järjestelmän

3 SIVM 17/2014

4 EV 275/2014

läpinäkyvyyttä ja toimijoiden yhdenmukaista kohtelua. Valtionosuusjärjestelmän uudistuksen vaikutuksen valtiontalouteen arvioitiin jäävän suhteellisen neutraaliksi, mutta siirtymäkauden ja uudistukselle asetettujen tavoitteiden saavuttamisen katsottiin edellyttävän lisärahoitusta erityisesti alueellisten tehtävien hoitamiseen. Taloudellisten vaikutusten arvioitiin kohdistuvan lähinnä yksittäisiin valtionavustusta saaviin museoihin, mutta näidenkin vaikutusten arvioitiin jäävän suhteellisen vähäisiksi. Kuitenkin uudessa mallissa vastuumuseoiden kohdalla rahoitus kohdentuisi selkeämmin tehtävien laajuuden mukaan.

Viranomaistoimintaan kohdistuvien vaikutusten arvioitiin jäävän maltillisiksi, sillä vaikka siirtymävaihe ja uuden ohjaus- ja seurantajärjestelmän käyttöönotto lisäisivät työtaakkaa, vapauttaisi valtionosuutta täydentävien harkinnanvaraisten avustusten poistaminen viranomaisresursseja. Kuitenkin uudistuksen odotettiin selkeyttävän entisestään Museoviraston ja vastuumuseoiden keskinäistä työnjakoa sekä tehtävien hoitamiseen liittyviä vastuita. Yhteiskunnallisesti museolain uudistuksen katsottiin edistävän myönteisesti museopalveluiden tasapuolista saatavuutta erityisesti alueellisesta näkökulmasta, mikä palvelisi kansalaisten sivistyksellisten ja demokraattisten oikeuksien toteutumista. Uudistuksella olisi lisäksi positiivisia vaikutuksia kulttuuriympäristöille, kun näihin liittyvien asiantuntija- ja viranomaispalveluiden alueellinen saatavuus vahvistuisi uudistuksen myötä.⁵

Hallituksen esitys uudeksi museolaiksi valmistui vuonna 2018 ja museolaki (314/2019) tuli voimaan vuoden 2020 alusta lähtien. Samalla muutettiin myös lakia opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta (1705/2009), jossa säädetään valtionosuiden laskemisesta. Uudessa rahoitusjärjestelmässä valtionosuus muodostuu perusrahoituksesta sekä alueellisille ja valtakunnallisille vastuumuseoille kohdennetusta tehtäväkohtaisesta rahoituksesta. Uudessa mallissa vastuumuseot korvaavat aiemman maakunta- ja aluetaidemuseojärjestelmän sekä valtakunnallisen erikoismuseojärjestelmän. Valtionosuusjärjestelmän tarkastelu- ja arviointijakson pituus on neljä vuotta, mutta alueellisten vastuumuseoiden tehtäväkohtaisen rahoituksen kohdalla ensimmäisen rahoituskauden pituus oli kolme vuotta.

5 HE 94/2018; Laki opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta 1705/2009; Museolaki 314/2019; ks. myös SiVM 18/2018

1.2 Arvioinnin tarve ja toteutuksen kuvaus

Eduskunta edellytti vastauksessaan, että valtakunnallisten ja alueellisten vastuumuseoiden rahoituksen riittävyyttä suhteutettuna laissa määrättyihin tehtäviin sekä alueellisten vastuumuseoiden määrää suhteutettuna maakunnan tai sen osan tarpeisiin ja erityispiirteisiin arvioidaan osana laajempaa uudistuksen seurantaan, ja että tästä annetaan selvitys sivistysvaliokunnalle seuraavan vaalikauden lopussa⁶. Opetus- ja kulttuuriministeriön toimeksiannon mukaan arvioinnin tuli kattaa seuraavat osa-alueet: 1) valtionosuus uudistuksen tavoitteiden toteutuminen 2) valtionosuusjärjestelmän ja siihen liittyvien menettelyiden toimivuus 3) alueellisten vastuumuseoiden resurssien riittävyys suhteessa tehtäviin 4) alueellisten vastuumuseoiden määrä ja alueellisten erityispiirteiden huomioiminen 5) valtakunnallisten vastuumuseoiden resurssien riittävyys suhteessa tehtäviin ja 6) kehittämis ehdotukset ja ehdotus uudistuksen jatkoseurannasta. Museoiden valtionosuusjärjestelmän uudistusta koskevan arvioinnin yhteydessä suoritettiin myös arviointi museopoliittisen ohjelman *Mahdollisuuksien museo – Opetus- ja kulttuuriministeriön museopoliittinen ohjelma 2030* sisältämien linjausten ja tavoitteiden toteutumisesta⁷.

Arviointihankkeen teoreettisen viitekehyksen muodostaa systeeminen ja kehittävä vaikuttavuusarviointi⁸, joka perustuu muutoksen dynamiikan hahmottamiseen keskinäisriippuvaisessa suhteessa olevien ilmiöiden ja toimijoiden vuorovaikutuspintojen kautta. Tällöin muutos ei ole lineaarista, vaan palautemekanismit limityvät ilmiöiden välisiin rajapintoihin. Samoin muutoksen dynamiikka ei noudata volyymiin pohjautuvaa vaikutusajattelua vaan spiraalista kehittymispolkua, jossa pienillä toimintakäytäntöihin, mentaalimalleihin ja käyttäytymiseen vaikuttavilla muutoksilla saattaa olla systeemisellä tasolla hyvinkin merkittävä vaikutus. Mallin lähtökohtana on siis ajatus siitä, että kokonaisuutta ei voida johtaa osien summasta. Lähestymistapa on perusteltu, koska museoiden valtionosuusjärjestelmän uudistus on yksi keskeisimmistä keinoista, joilla julkinen valta pyrkii edistämään laaja-alaisesti suomalaista kulttuurialaa, sen toimintaedellytyksiä, toimijoita, prosesseja ja kumppanuuksia. Arvioinnin onnistunut suorittaminen edellyttää kokonaiskuvan ymmärtämistä museoiden valtionosuusjärjestelmän uudistuksen tavoitteista, kytköksistä muihin relevantteihin strategisiin linjauksiin ja niitä edistävästä toimenpidevalinnoista (1: relevanssi). Tätä taustaa vasten arvioidaan, ovatko valtionosuusjärjestelmään tehdyt muutokset linjassa sille asetettujen tavoitteiden

6 EV 266/2018

7 OKM 2018:11

8 Patton, M. Q. (2011). *Developmental Evaluations. Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use*. Guilford. New York.; Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations*. Nelson Parker. Brussels.

suhteen (2: koherenssi), kuinka uudistuksen toteutuksessa on onnistuttu, (3: toimeenpanon tehokkuus) ja millaisia vaikutuksia uudistuksella on ollut (4: tuloksellisuus). Edellä kuvattuihin neljään katsantokantaan perustuvien analyysien pohjalta luodaan kokonaiskuva valtionosuusjärjestelmän uudistuksen toimivuudesta, joka palvelee kehittämistarpeiden tunnistamista ja niihin liittyen muutosehdotusten määrittelyä.

Arvioinnissa sovellettiin ns. triangulaatiota eli kohdetta lähestyttiin usean eri aineiston ja analyysimenetelmän kautta. Näin toimimalla voidaan kontrolloida aineisto- ja tutkijalähtöistä varianssia, ja samalla taataan tutkimuksen validiteetti ja aineistojen luotettavuus eli reliabiliteetti. Toimeksiannon mukaisesti arviointi toteutettiin kuulemalla laajasti keskeisten viranomaistahojen, valtionosuusjärjestelmän piiriin kuuluvien museoiden ja museoiden ylläpitäjien sekä muiden keskeisten sidosryhmien ja yhteistyötahojen näkemyksiä ja kokemuksia valtionosuusuudistuksesta. Tutkimustuloksia ja kehittämisehdotuksia testattiin aktiivisesti arviointihankkeen etenemisen aikana yhteisillä keskusteluilla arvioinnin tukiryhmän ja keskeisimpien sidosryhmien edustajien kanssa, mikä on olennainen osa kehittävää vaikuttavuusarviointia.

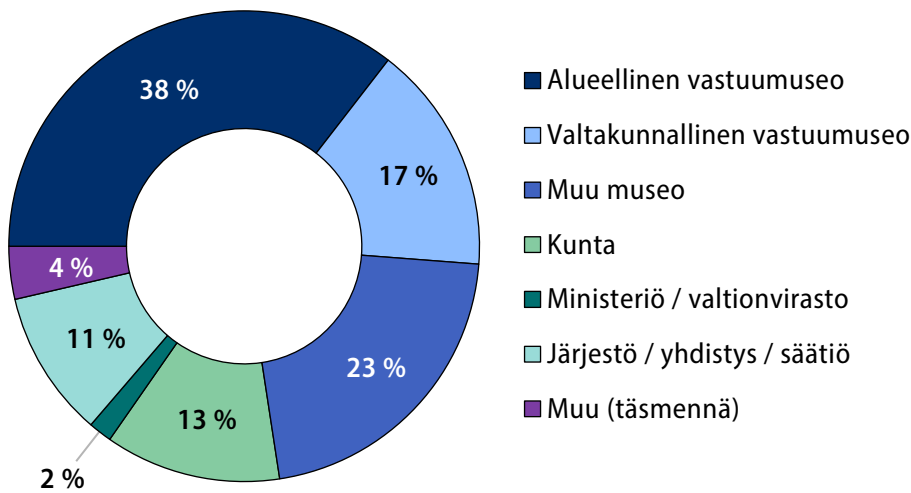
Arviointihankkeen toteutus perustui neljään toisiinsa linkittyvään tiedonkeruutoimenpiteeseen: asiakirja-analyysiin, haastatteluihin, sähköiseen kyselyyn ja sidosryhmille järjestettyihin keskustelutilaisuuksiin. Julkisesti saatavilla oleva asiakirja-aineisto auttoi arvioitsijoita ymmärtämään valtionosuusuudistuksen tarvetta ja taustaa, ja varsinaisen asiakirja-analyysin ytimen muodostivat alueellisten ja valtakunnallisten vastuumuseoiden vastuumuseotehtäviä koskevat hakemukset ja ensimmäisen rahoituskauden toimintaa koskevat selvitykset. Näiden lisäksi arvioitsijoilla oli mahdollisuus hyödyntää Museoviraston keräämää seurantatietoa ja muuta vastuumuseotoiminnasta kertynyttä aineistoa.

Arviointihankkeen aikana haastateltiin kaikkiaan 18 henkilöä, jotka edustivat alueellisia vastuumuseoita, valtakunnallisia vastuumuseoita, Museovirastoa ja järjestöjä (ks. liite 1). Tämän lisäksi arvioitsijat kävivät myös vapaamuotoisempia taustoittavia keskusteluja arviointihankkeen tukiryhmän, kulttuuripolitiikan tutkimuslaitos Cuporen tutkijoiden ja Museoviraston asiantuntijoiden kanssa. Haastattelut pohjautuivat puolistrukturoituun kyselylomakkeeseen, jonka sisältämät kysymykset perustuivat tarjouksessa esitettyihin arviointiaiheisiin ja suoritettuun asiakirja-analyysiin.

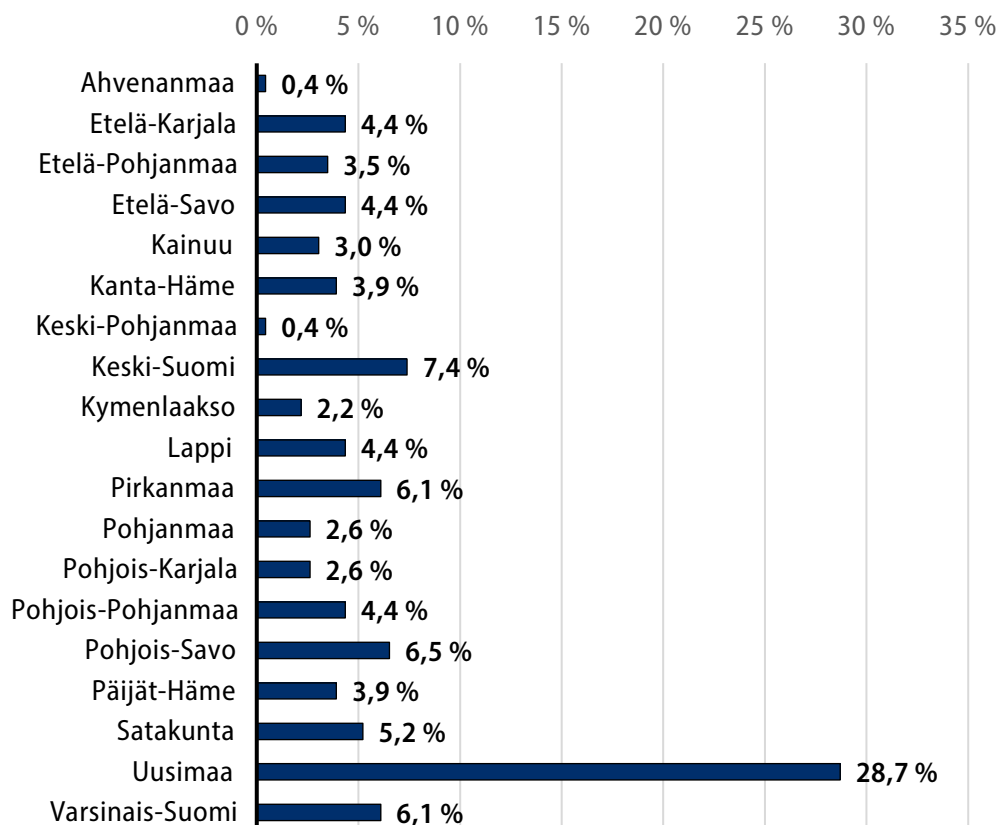
Haastattelujen tuottamaa aineistoa hyödynnettiin arviointihankkeen kolmannessa vaiheessa sähköisen kyselyn suunnittelussa sekä sen tuottaman aineiston tulkinnaissa. Sähköisen kyselyn rakenne vastasi pääpiirteittäin haastatteluissa hyödynnettyä puolistrukturoitua rakennetta, minkä ansiosta nämä aineistot pystyivät keskustelemaan keskenään. Kysely toteutettiin 27.3.–5.4.2023 välisenä aikana ja sitä

levitettiin Museoviraston, Suomen museoliiton ja Suomen kuntaliiton viestintäkanavien välityksellä. Kysely tavoitti kaikkiaan 230 henkilöä. Kuvioissa 1–4 on esitelty vastaajat ilmoittamiensa taustatietojen mukaan jaoteltuna.

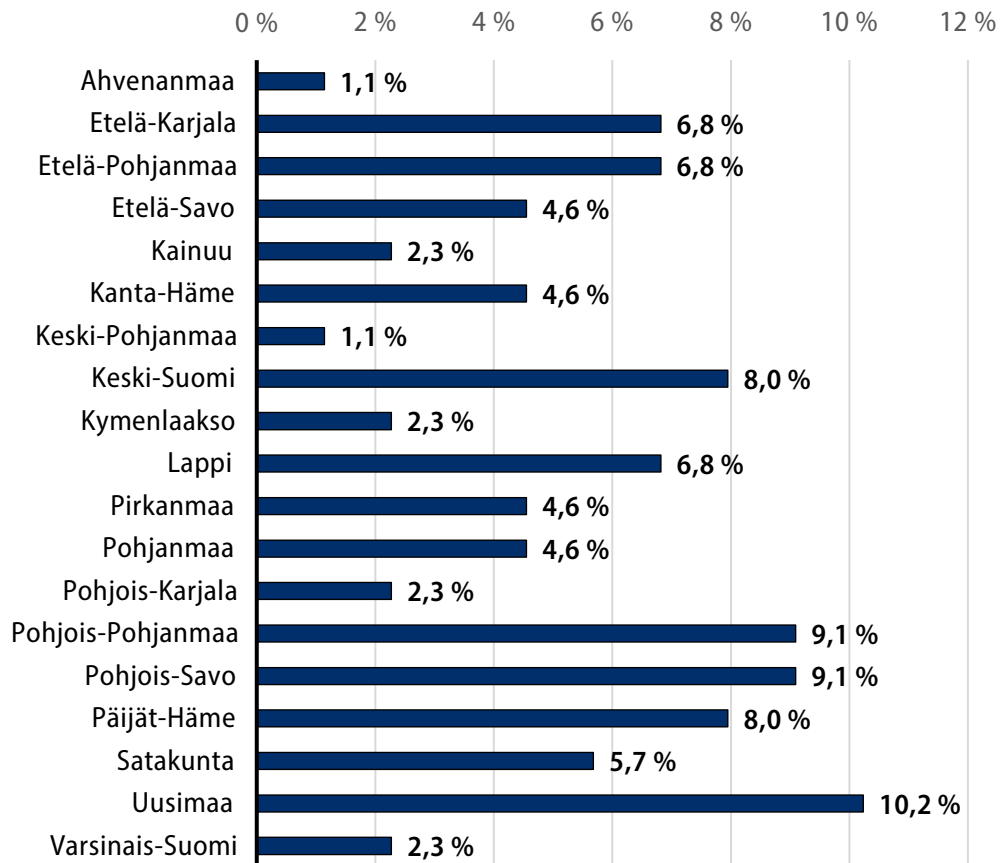
Kuvio 1. Kyselyyn vastanneet edustamansa organisaation mukaan (yht. 230 vastaajaa).



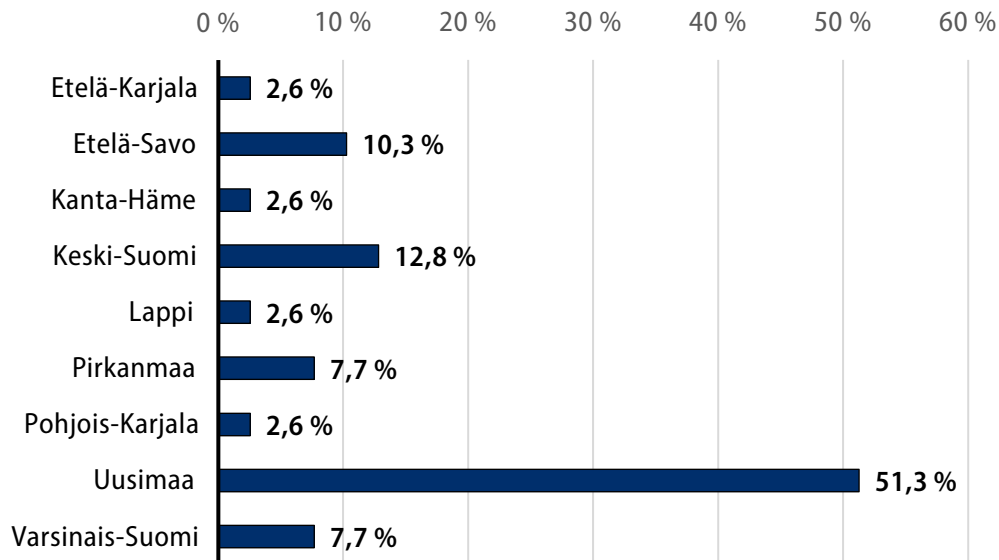
Kuvio 2. Kyselyyn vastanneet edustamansa organisaation toiminta-alueen sijainnin mukaan (kaikki, yht. 230 vastaajaa).



Kuvio 3. Kyselyyn vastanneet alueelliset vastuumuseot toiminta-alueensa sijainnin mukaan (yht. 88 vastaajaa).



Kuvio 4. Kyselyyn vastanneet valtakunnalliset vastuumuseot toiminta-alueensa sijainnin mukaan (yht. 39 vastaajaa).



Neljännessä ja viimeisessä vaiheessa toteutettiin kaksi Microsoft Teams -keskustelutilaisuutta, joista yksi oli suunniteltu alueellisten vastuumuseoiden edustajia varten (23 osallistujaa) ja toinen valtakunnallisten vastuumuseoiden edustajia varten (16 osallistujaa)⁹. Molemmissa tilaisuuksissa esiteltiin arvioinnissa esiin nousseita valtionosuusuudistuksen toteutukseen liittyviä havaintoja, johtopäätöksiä ja alustavia kehittämissuosituksia, minkä pohjalta käytiin yhteistä keskustelua. Tilaisuuksien tavoitteena oli testata arvioitsijoiden esittämien näkemysten validiteettia, kehittää niitä saadun palautteen perusteella ja tarjota museoille mahdollisuus esittää niistä omia tulintoja sekä kokonaan uusia ehdotuksia valtionosuusjärjestelmän jatkokehittämistä varten. Lisäksi OKM:n ja Museoviraston edustajien kanssa pidettiin oma keskustelutilaisuus arvioinnista. Tällä tavoin tilaisuudet toimivat samalla tiedonvälitysoorumeina. Tilaisuuksissa saatua palautetta hyödynnettiin arviointiraportin viimeistelyssä.

Tämä raportti koostuu seuraavista osioista: luvussa 2 esitellään vastuumuseoiden rahoituksen nykytilaa saatavilla olevan tilastotiedon valossa; luvussa 3 käsitellään valtionosuusuudistukseen liittyviä yleisiä havaintoja; luvun 4 aiheena ovat

⁹ Yksi arvioitsijoista osallistui myös tammikuussa 2023 pidettyyn alueellisten vastuumuseoiden kauden 2023–2026 aloitustilaisuuteen tarkkailijan roolissa.

alueelliset vastuumuseotehtävät ja luvun 5 puolestaan valtakunnalliset vastuumuseotehtävät; luku 6 keskittyy vastuumuseoiden ja Museoviraston välisen neuvotteluprosessin sujuvuuteen; ja luvussa 7 luodaan katsaus museopoliittiseen ohjelmaan. Raportin loppuun esitellään yhteenveto keskeisimmistä havainnoista ja johtopäätöksistä sekä esitetään suositukset valtionosuusjärjestelmän ja museopoliittisen ohjelman jatkokehittämistä varten.

2 Museoiden rahoitus valtionosuusjärjestelmässä

2.1 Perusvaltionosuus ja uudistuksen toimeenpanon resursointi

Valtionosuutta myönnetään valtionosuuden piiriin hyväksytyjen museoiden käyttökustannuksiin opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta annetun lain ja museolain säännösten mukaisesti. Museoiden perusrahoitus sekä alueellisten vastuumuseotehtävien rahoitus lasketaan kullekin museolle vahvistetun laskennallisen henkilötövuosien määrän ja henkilötövuoden yksikköhinnan perusteella. Valtionosuutta maksetaan vähintään kahden henkilötövuoden mukaan. Käytettävissä oleva henkilötövuosien määrä ja yksikköhinnat vahvistetaan vuosittain valtion talousarviossa.

Perusrahoituksen osalta valtionosuutta maksetaan museon ylläpitäjälle 37 prosenttia yksikköhinnasta. Niille yksityisille ylläpitäjille, jotka eivät ole valtionosuuteen oikeuttavasta toiminnastaan arvonlisäverovelvollisia, yksikköhintaa korotetaan arvonlisäverojen osuutta vastaavalla määrällä. Museoiden henkilötövuosimääriä vahvistettaessa otetaan uuden museolain 11 §:n mukaan huomioon toteutuneiden henkilötövuosien määrät neljältä edeltävältä vuodelta sekä valtionosuuden tarpeellisuus (4§). Henkilötövuodet eivät siis jakaudu museoille pelkästään laskennallisin perustein suhteessa toteutuneiden henkilötövuosien määrään vaan päätöstä tehdessä voidaan huomioida museopalveluiden alueellisen saatavuuden ja monipuolisuuden turvaaminen.

Joka neljäs vuosi tarkistetaan kaikkien valtionosuuden piirissä toimivien museoiden edellytysten täyttyminen ja vahvistetaan rahoitussuunnitelma koskien seuraavaa nelivuotiskautta. Samassa yhteydessä museoiden on mahdollista hakea valtionosuuden piiriin tai hakea vastuumuseotehtävää.

Museolain 5 §:ssä säädetään valtionosuuden piiriin pääsyn edellytyksistä. Museon toiminnalta edellytetään ammatillisuutta, vakiintuneisuutta, suunnitelmallisuutta ja ympärivuotisuutta. Lisäksi kokoelmien säilyminen museokokoelmina on turvattava myös toiminnan päättyessä. Museolain 7 ja 8 §:ssä säädetään erikseen alueellisten vastuumuseoiden tehtävistä ja edellytyksistä, ja pykälissä 9 ja 10 säädetään valtakunnallisten vastuumuseoiden tehtävistä ja edellytyksistä. Museovirasto antaa

ministeriölle lausunnot valtionosuutta koskevista hakemuksista, suunnitelmista ja selvityksistä sekä neuvottelee vastuumuseoiden kanssa nelivuositain alueellisen ja valtakunnallisen toiminnan suunnitelmista.

Vuoden 2020 alusta lähtien valtionosuuden piiriin hyväksyttiin 124 museota, joista ministeriö nimesi 32 museota alueellisiksi vastuumuseoiksi ja määräsi niiden toimialueet ylläpitäjien esitysten mukaisesti. Lisäksi ministeriö nimesi 17 museota valtakunnallisiksi vastuumuseoiksi ja määräsi niiden erikoisalat ylläpitäjien esitysten mukaisesti. Samassa yhteydessä OKM vahvisti museoiden henkilötyövuosimäärät ja yksikköhinnat sekä päätti valtakunnallisille vastuumuseoille myönnettävästä harkinnanvaraisesta lisärahoituksesta. Lisäksi ministeriö vahvisti myös vuosia 2021–2023 koskevan rahoitussuunnitelman, joka toimii pohjana henkilötyövuosista päätettävässä rahoituskauden ajan. Rahoitussuunnitelmasta ei ole tarkoitus poiketa, elleivät valtion talousarvio tai museon toiminnassa tapahtuneet merkittävät muutokset sitä edellytä. Sen sijaan yksikköhinta tarkistetaan ja vahvistetaan vuosittain.

Valtion vuoden 2020 talousarviossa valtionosuuden laskennallisena perusteena käytettävä henkilötyövuosien enimmäismäärä oli 1 295 henkilötyövuotta, joista museoiden alueellisiin tehtäviin oli tarkoitus osoittaa enintään 156 henkilötyövuotta. Museoiden valtakunnallisiin tehtäviin oli tarkoitus myöntää harkinnanvaraista korotusta enintään 5,9 miljoonaa euroa, joka vastasi määrältään valtakunnallisille erikoismuseoille aiemmin myönnettyjä valtionavustuksia ja yksikköhinnan korotusta. Julkisen talouden suunnitelmassa vuosille 2019–2022 oli osoitettu lisärahoitusta museoiden valtionosuusjärjestelmän uudistamiseen 4 miljoonaa euroa vuodessa vuodesta 2020 alkaen, ja se kohdennettiin ensisijaisesti alueellisten vastuumuseotehtävien hoidon vahvistamiseen.

Museoiden yksikköhinnat lasketaan vuosittain jakamalla yksikköhintojen määrittämistä edeltänyttä vuotta edeltäneenä vuonna niiden toiminnasta aiheutuneet käyttökustannukset museoiden saman kalenterivuoden todellisten henkilötyövuosien yhteismäärällä. Tästä poiketen vuosien 2023 ja 2024 yksikköhinnan pohjana käytetään vuoden 2019 kustannuspohjaa vuosien 2020 ja 2021 sijaan, jotta koronapandemiasta aiheutunut poikkeuksellinen tilanne ei vaikuttaisi alentavasti valtionosuuksien määrään (opetus- ja kulttuuritoimen rahoituslaki, 35 c §). Lisäksi yksikköhintaan tehdään vuosittain valtionosuusindeksin mukainen tarkistus. Näin

lasketusta yksikkö hinnasta vähennetään sen jälkeen 17 571 euroa (opetus- ja kulttuuritoimen rahoituslaki, 35a §), joka vastaa vaikutukseltaan pysyviksi muutettuja vuosien 2012–2019 euromääräisiä säästöjä.¹⁰

2.2 Alueellisten vastuumuseoiden tehtävät ja rahoitus

Museolaissa (314/2019) alueellisen vastuumuseon tehtäviksi toimialueellaan on säädetty: 1) toimia kulttuuriperinnön asiantuntijana sekä kehittää ja edistää museotoimintaa, toimialansa yhteistyötä sekä kulttuuriperinnön tallentamista ja digitaalista saatavuutta; 2) toimia kulttuuriympäristön, erityisesti rakennetun ympäristön ja arkeologisen kulttuuriperinnön asiantuntijana, joka antaa lausuntoja, osallistuu asiantuntijana viranomaisneuvotteluihin ja antaa neuvontaa, sekä kehittää ja edistää kulttuuriympäristön vaalimista, toimialansa yhteistyötä sekä kulttuuriympäristöiden digitaalista tallentamista ja saatavuutta; 3) toimia taiteen ja visuaalisen kulttuuriperinnön asiantuntijana sekä kehittää ja edistää toimialansa yhteistyötä sekä taiteen ja visuaalisen kulttuuriperinnön tallentamista ja digitaalista saatavuutta. OKM voi museon ylläpitäjän hakemuksesta nimetä museon alueelliseksi vastuumuseoksi edellyttäen, että museolain 8 §:n viisi edellytystä täyttyy. Vastuumuseotehtävä puolestaan voi koostua yhdestä tai useammasta edellä mainitusta kolmesta tehtävästä, ja alueellisen vastuumuseon toimialue voi käsittää yhden tai useamman maakunnan alueen, jollei alueen olosuhteisiin liittyvästä perustellusta syystä muuta johdu. Tällaiset syyt voivat liittyä esimerkiksi alueen asukaslukumäärään, maantieteellisiin välimatkoihin, kulttuurisiin eroavaisuuksiin tai siihen, että saman maakunnan alueella toimii useampi vakiintunut museo, joilla on käytössään tehtävän hoitamisen kannalta relevantit verkostot ja tietovarannot. Tällä tavoin voidaan varmistaa alueellisesti kattavan ja ammattitaitoisen palveluverkoston toiminta.

Aiempaan malliin verrattuna toimijakenttä muuttui seuraavalla tavalla:

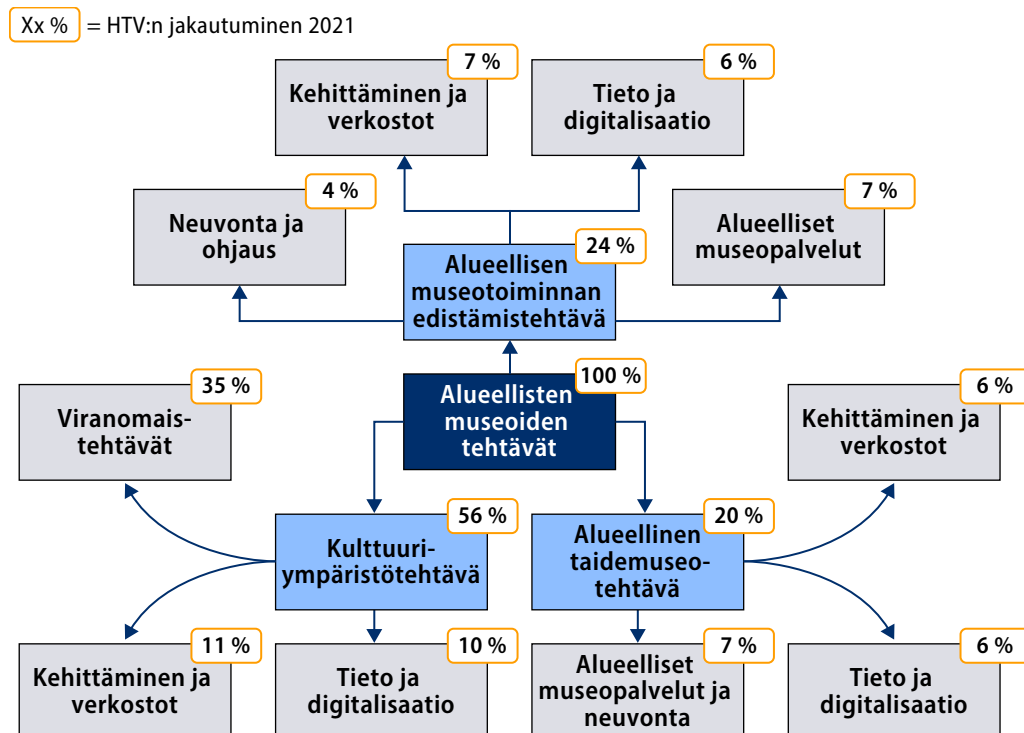
- Alueellinen taidemuseotehtävä vastuutettiin uutena Keski-Pohjanmaan maakuntaan K.H. Renlundin museolle/Kokkolan kaupunki. Aiemmin aluetaidemuseona maakunnassa toimi Pohjanmaan museo/Vaasan kaupunki.
- Kulttuuriympäristötehtävä vastuutettiin kokonaan uutena tehtävänä Pohjois-Karjalan (Joensuun museot) ja Kanta-Hämeen (Hämeenlinnan kaupunginmuseo) maakunnissa sekä Tornionlaakson/Meri-Lapin alueella (Tornionlaakson museo).

10 HE 94/2018; Laki opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta 1705/2009; Museolaki 314/2019

- Kulttuuriympäristötehtävä täydentyi kattamaan sekä arkeologian että rakennusperinnön tehtävät seuraavissa maakunnissa ja alueilla: Lappi ja saamelaiden kotiseutualue, Keski-Pohjanmaa, Etelä-Pohjanmaa, Etelä-Savo, Etelä-Karjala, Kymenlaakso ja Uusimaa.
- Myös muilla alueilla tapahtui lisäresursointia, ja muun muassa restaurointiosaamista vahvistettiin kulttuuriympäristötehtävän osalta. Restaurointiosaamista ei kuitenkaan ole kattavasti kaikissa uusissa vastuumuseoissa.

Alueelliset vastuumuseotehtävät on jaettu edelleen kolmeen tai neljään tehtäväkokonaisuuteen. Kuviossa 5 on esitetty alueellisten museoiden rahoituksen jakautuminen prosentuaalisesti alueellisten vastuumuseotehtävien ja niihin sisältyvien tehtäväkokonaisuuksien mukaan vuonna 2021.

Kuvio 5. Alueellisten vastuumuseoiden tehtävien painotukset henkilötövuosijakautumisen perusteella vuonna 2021.



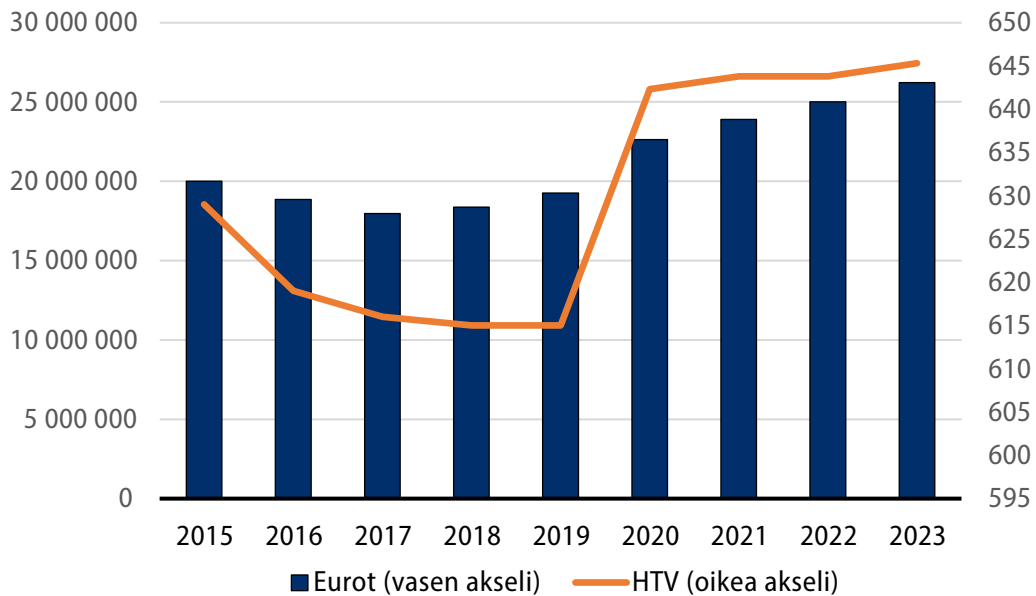
Maakunnissa alueellisten vastuumuseoiden tehtävät on jaettu eri museoilte eri tavoin. Joissakin maakunnissa yksi museo hoitaa kaikkia tehtäviä, ja toisissa maakunnissa tehtävät on jaettu useamman museon kesken. Maakunnat voidaan jakaa neljään eri luokkaan sen mukaan, miten alueellinen vastuumuseotoiminta on organisoitu ja jaettu eri museoiden kesken.

Taulukko 1. Alueellisten vastuumuseoiden toteutusmallit.

Vastuumuseoiden toteutusmallit	Käytössä näissä maakunnissa
Yksi museo vastaa kaikista kolmesta tehtävästä	Varsinais-Suomi, Päijät-Häme, Etelä-Karjala, Keski-Suomi, Pohjois-Karjala, Pohjanmaa, Keski-Pohjanmaa, Pohjois-Pohjanmaa
Erillinen taidemuseo vastaa taidemuseotehtävästä	Kanta-Häme, Pirkanmaa, Satakunta, Pohjois-Savo
Toisessa kaupungissa sijaitseva erillinen taidemuseo vastaa taidemuseotehtävästä	Kymenlaakso, Etelä-Pohjanmaa, Etelä-Savo, Kainuu
Vastuu on jaettu useamman museon kesken kuntaperustaisesti	Uusimaa, Lappi

Valtionosuusrahoitus koostuu kahdesta kokonaisuudesta, perusrahoituksesta ja vastuumuseotehtävän rahoituksesta. Perusrahoitus perustuu museon toteutuneisiin henkilötövuosiin ja valtionosuuspäätöksessä vahvistettaviin henkilötövuosiin, joista maksetaan 37 prosenttia henkilötövuoden hinnasta. Vastuumuseotehtävän hoitoon vahvistetuista henkilötövuosista maksetaan 85 prosenttia henkilötövuoden hinnasta. Alla olevassa kuviossa 6 on kuvattu kaikkien alueellisten vastuumuseoiden saama kokonaisvaltionosuusrahoitus sekä euroina että henkilötövuosina. Jotta luvut ovat mahdollisimman vertailukelpoisia ennen ja jälkeen valtionosuusuu-
distuksen, on mukana summissa sekä perusrahoitus että alueellisista vastuumuseotehtävistä saatava valtionosuusrahoitus (2020–2023). Kokonaiskuvan saamiseksi seurantaan on otettu mukaan myös valtionosuusuu-
distuksen viisi edeltävää vuotta. Vuosien 2015–2019 osalta summiin on yhteenlaskettu mahdolliset erillisten museoiden saamat valtionosuudet ja henkilötövuodet (esim. Joensuun museot = Pohjois-Karjalan museo + Joensuun taidemuseo; Jyväskylän museot = Keski-Suomen museo + Jyväskylän taidemuseo; sekä Vaasan kaupungin museot = Pohjanmaan museo + Tikanojan taidekoti).

Kuvio 6. Alueellisten vastuumuseoiden rahoitus ja henkilötyövuodet yhteensä vuosina 2015–2023.



Uuden valtionosuusjärjestelmän käyttöönoton kohdalla vuonna 2020 näkyy selkeä muutos rahoituksen ja henkilötyövuosien lisäyksessä. Uudistuksen yhteydessä vuodesta 2019 vuoteen 2020 valtionosuusjärjestelmän eurot kasvoivat 18 prosenttia (19,2 milj. euroa → 22,6 milj. euroa). Vastaavana aikana henkilötyövuodet kasvoivat vain 4 prosenttia (615 htv → 642,3 htv). Rahoituksen kasvu selittyy suurimmaksi osaksi laissa alueellisille vastuumuseoille uutena säädetyillä kulttuuriympäristön asiantuntijatehtävillä¹¹. Pelkän alueellisen vastuumuseotoiminnan valtionosuutta (85 %) vastaavat henkilötyövuodet vuonna 2023 ovat 155,7. Toisin sanoen alueellisen vastuumuseotoiminnan valtionosuus on 24,1 prosenttia museoiden saamasta kokonaisvaltionosuudesta.¹²

11 Maakuntamuseot osallistuivat aiemminkin näiden tehtävien toimeenpanoon, mutta tällöin toiminta perustui Museoviraston ja maakuntamuseoiden välisiin delegointisopimuksiin.

12 Liitteenä 2 olevassa taulukossa on esitetty alueellisten vastuumuseoiden saamat valtionosuusrahoitukset vuonna 2023 sekä perusrahoituksen että alueellisten vastuumuseotehtävien osalta. Ylimpänä ovat eniten valtionosuutta alueellisiin tehtäviin saaneet museot.

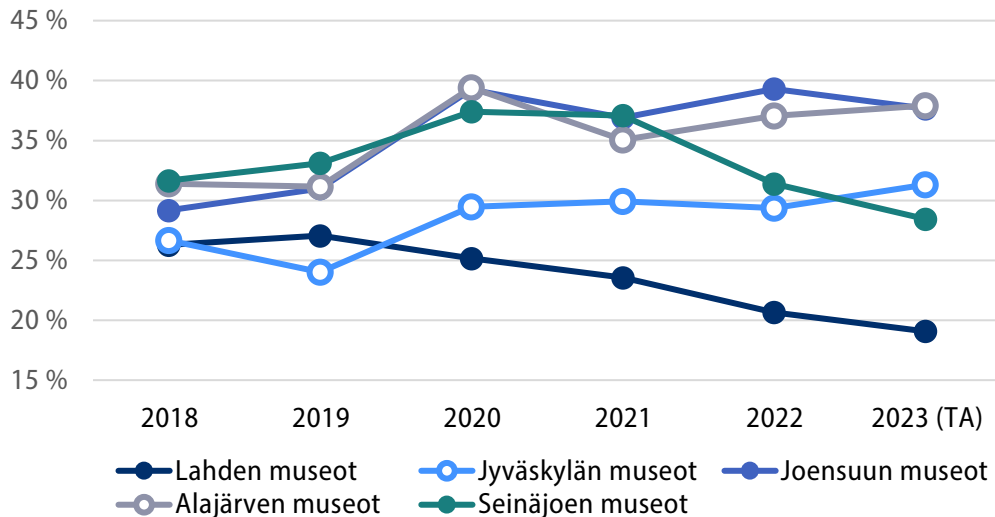
2.2.1 Rahoituksen jakautuminen ja lähteet

Muutamien alueellisten vastuumuseoiden osalta tarkasteltiin erikseen sitä, miten museoiden rahoituksen suhteellinen osuus jakautuu eri rahoituslähteisiin. Alueellisten vastuumuseoiden kolme päärahoituslähde ovat suuruusjärjestyksessä: 1) kunnan (eli omistajan) rahoitus, 2) valtionosuusrahoitus ja 3) omarahoitus (eli museon toimintatulot). Tarkasteluun valikoituivat seuraavat museot ja maakunnat: Lahden museot (Päijät-Häme), Jyväskylän museot (Keski-Suomi) sisältäen myös Suomen käsityön museon (joka on valtakunnallinen vastuumuseo), Joensuun museot (Pohjois-Karjala) sekä Alajärven ja Seinäjoen museot (Etelä-Pohjanmaa). Aineistoina käytettiin kuntien julkisia tilinpäätöksiä sekä Opetus- ja kulttuuritoimen rahoitusjärjestelmän raportteja.¹³ Rahoituksissa ei huomioitu erillishankkeita tai muita museoiden saamia rahoituksia, kuten esimerkiksi koronarahoitusta. On myös otettava huomioon, että kuntien tilinpäätöksissä koko museotoiminta on esitetty yhtenä kokonaisuutena, ja kaikissa kunnissa on alueellisten vastuumuseoiden lisäksi muitakin museokohteita, joihin alueelliselle vastuumuseolle osoitettu rahoitus ei kohdistu. Valtionosuusrahoitukseen otettiin mukaan sekä alueellisen vastuumuseon rahoitus (85 %), että perusrahoitus (37 %). Näin voidaan saada suuntaa antava kuva siitä, kuinka paljon museotoiminnan kuluista katetaan valtionosuuksilla. Vuosien 2018 ja 2019 osalta, ennen valtionosuusjärjestelmän uudistamista, valtionosuusrahoitukseen laskettiin vastaavien maakuntamuseoiden saamat valtionosuudet (46,2 %). Vuoden 2023 osalta museoiden toimintamenot ja -tulot perustuvat kuntien hyväksyttyihin talousarvioihin.

Alla olevassa kuviossa 7 on kokonaiskuva valtionosuusrahoituksen suhteellisesta osuudesta neljän maakunnan ja viiden museokokonaisuuden osalta. Parhaimmillaan valtionosuusrahoitus on lähes 40 prosenttia museon kokonaisrahoituksesta (Joensuu ja Alajärvi), ja alimmillaan se on alle 20 prosenttia (Lahti). Valtionosuusrahoituksen vuosina 2019–2020 rahoituksen kasvu näkyy kaikkien muiden museoiden kohdalla paitsi Lahden museoissa, joissa valtionosuusrahoituksen suhteellinen osuus pieneni ja on siitä lähtien pienentynyt edelleen.

13 Opetus- ja kulttuuritoimen rahoitusjärjestelmän raportit, <https://vos.oph.fi/>

Kuvio 7. Valtionosuusrahoituksen suhteelliset osuudet viidessä museokokonaisuudessa 2018–2023.



Seuraavissa alakappaleissa tarkastellaan maakuntakohtaisesti rahoitusjakaumia päärahoituslähteittäin.

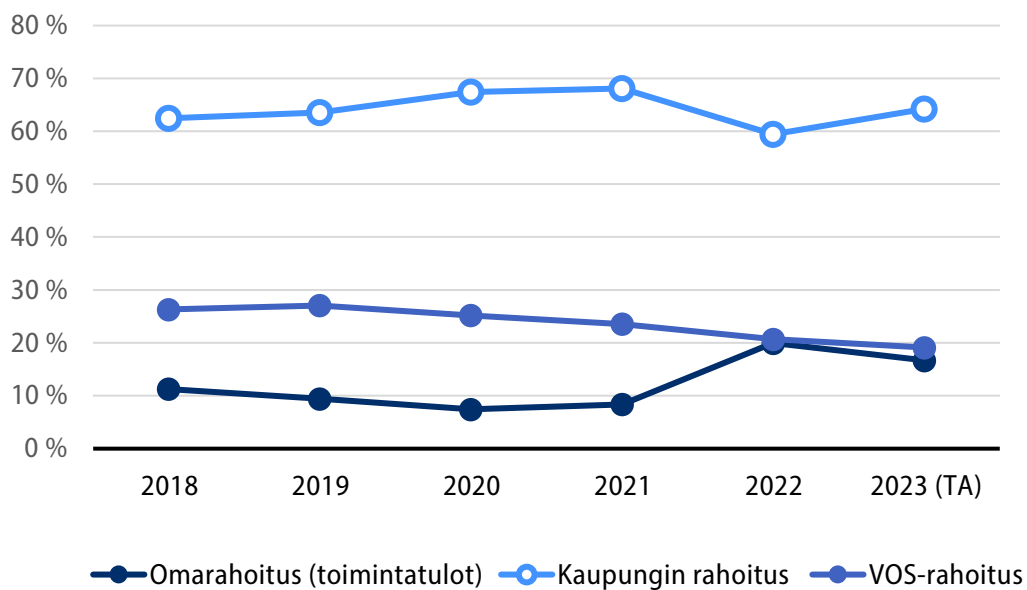
2.2.1.1 Päijät-Häme – Lahden museot

Lahden museoihin kuuluvat Hiihtomuseo, Lahden historiallinen museo, Lahden visuaalisten taiteiden museo Malva sekä Radio- ja tv-museo Mastola. Vuoden 2022 toteutuneet toimintamenot olivat 6,7 miljoonaa euroa.

Kuviossa 8 on esitetty Lahden museoiden rahoitusjakauma. Valtionosuusrahoituksen suhteellinen osuus on tällä tarkastelujaksolla pienentynyt 26 prosentista 19 prosenttiin. Vastaavasti kaupungin rahoitusosuus on kasvanut 62 prosentista olleen ylimmillään vuonna 2021 peräti 68 prosenttia. Tämän jälkeen se putosi 59 prosentin tasoon viimeisimmässä hyväksytyssä tilinpäätöksessä vuonna 2022. Kaupungin rahoitusosuuden pienentyminen selittyy yli kaksinkertaistuneella omarahoitusosuudella vuosien 2021 ja 2022 aikana. Näiden lukujen valossa Lahti on panostanut museotoiminnan kehittämiseen huomattavasti viime vuosina, koska museoiden toimintamenot ovat kasvaneet vuodesta 2018 vuoden 2023 budjettiin verrattuna 81 prosenttia. Lisäksi Lahden museot ovat kasvattaneet vahvasti myös omarahoitustaan, mikä näkyy omarahoitusosuuden suhteellisena kasvuna 10 prosentin tasosta noin 20 prosentin tasoon vuonna 2022. Valtionosuusjärjestelmän uudistus ja sen vuosittaiset indeksikorotukset ovat kasvattaneet Lahden museoiden valtionosuusrahoitusta vuoden 2018 tasosta 32 prosenttiin vuoden 2023 tasoon verrattuna.

Valtionosuusrahoituksen kasvu on ollut pienempi verrattuna toimintamenojen kasvuun, mikä on johtanut valtionosuusrahoituksen suhteellisen osuuden vähene-
miseen kokonaisrahoituksesta. Tarkasteltavista museokokonaisuuksista Lahden
museot on ainoa, jossa omarahoitusosuus on viime vuosina noussut samalle tasolle
valtionosuusrahoituksen kanssa (molemmat noin 20 %).

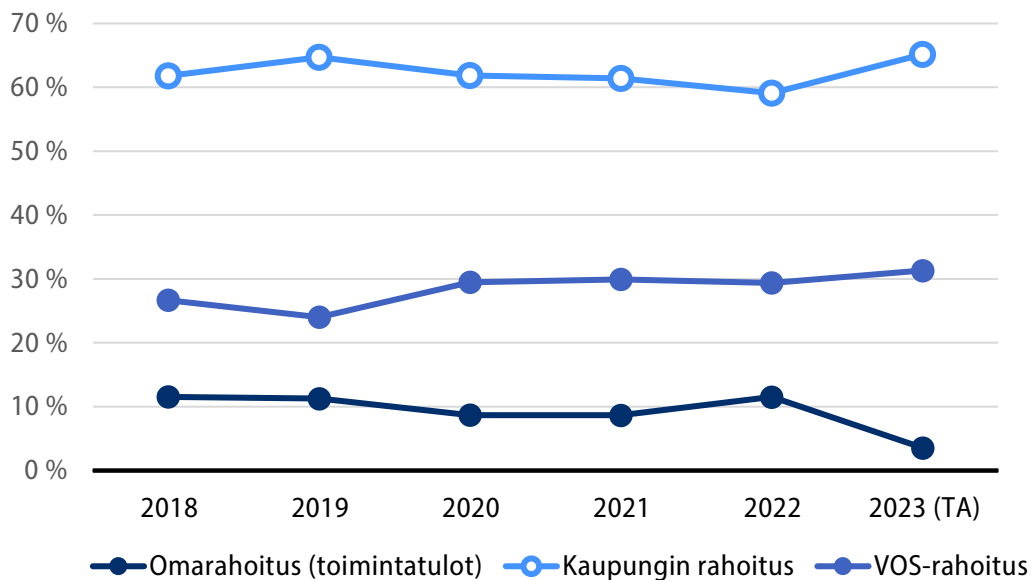
Kuvio 8. Lahden museoiden rahoitusjakauma 2018–2023.



2.2.1.2 Keski-Suomi – Jyväskylän museot

Jyväskylän museoihin kuuluvat Keski-Suomen museo, Jyväskylän taidemuseo sekä Suomen käsityön museo. Vuoden 2022 toteutuneet toimintamenot olivat 6,2 miljoonaa euroa. Jyväskylän museoiden tarkastelussa on hyvä huomata, että Suomen käsityön museo on valtakunnallinen vastuumuseo, joten vuosien 2020–2023 valtionosuuksiin on otettu mukaan myös valtakunnalliselle vastuumuseolle myönnetty rahoitus. Rahoitustarkastelu ei näin ollen ole suoraan vertailukelpoinen muiden alueellisten vastuumuseoiden kanssa.

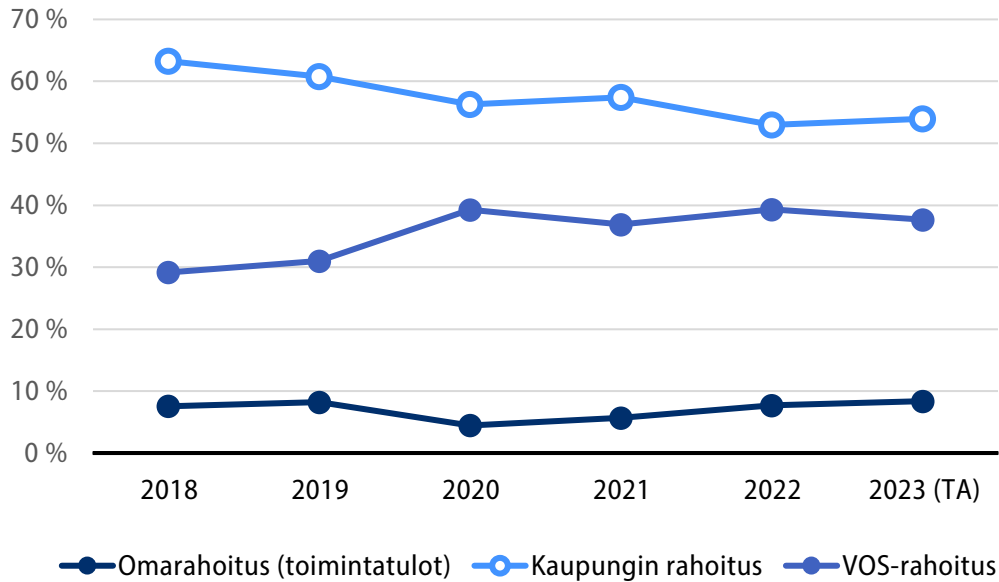
Kuviossa 9 näkyy, että Jyväskylän museoissa rahoitusosuudet ovat pysyneet melko samankaltaisina koko tarkastelujakson ajan. Kaupunki rahoittaa museoiden kuluista hieman yli 60 prosenttia, noin 30 prosenttia katetaan valtionosuuksilla ja noin 10 prosenttia omilla toimintatuloilla. Vuoden 2023 rahoitusosuuksien tilanne perustuu kaupungin talousarvioon, jossa toimintamenojen on ennakoitu laskevan vuoden 2021 tasolle ja toimintatulojen olevan alle kolmasosa vuoden 2022 tuloista.

Kuvio 9. Jyväskylän museoiden rahoitusjakauma 2018–2023.

2.2.1.3 Pohjois-Karjala – Joensuun museot

Joensuun museoihin kuuluvat Pohjois-Karjalan museo Hilma, Joensuun taidemuseo ONNI, Joensuun bunkkerimuseo sekä Galleria Annmaiija. Näiden museoiden toteutuneet toimintamenot olivat 1,7 miljoonaa euroa vuonna 2022.

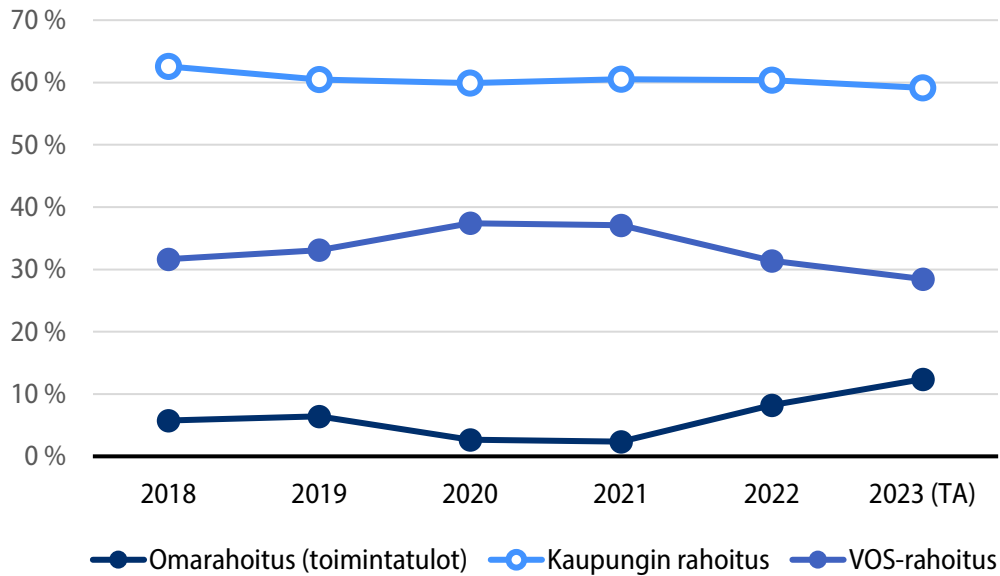
Joensuun museoissa kaupungin rahoitusosuus on laskenut tarkastelujaksolla 63 prosentista 54 prosenttiin eli lähes kymmenellä prosenttiyksiköllä (kuvio 10). Koska omarahoitusosuus on pysynyt melko samantasoisena (8 prosentissa), on valtionosuusrahoituksen osuus vastaavasti kasvanut lähes kymmenellä prosenttiyksiköllä 29 prosentista 39 prosenttiin. Valtionosuusrahoituksen tason nousu ajoittuu erityisesti valtionosuusuudistuksen ajankohtaan, vuosille 2019–2020.

Kuvio 10. Joensuun museoiden rahoitusjakauma 2018–2023.

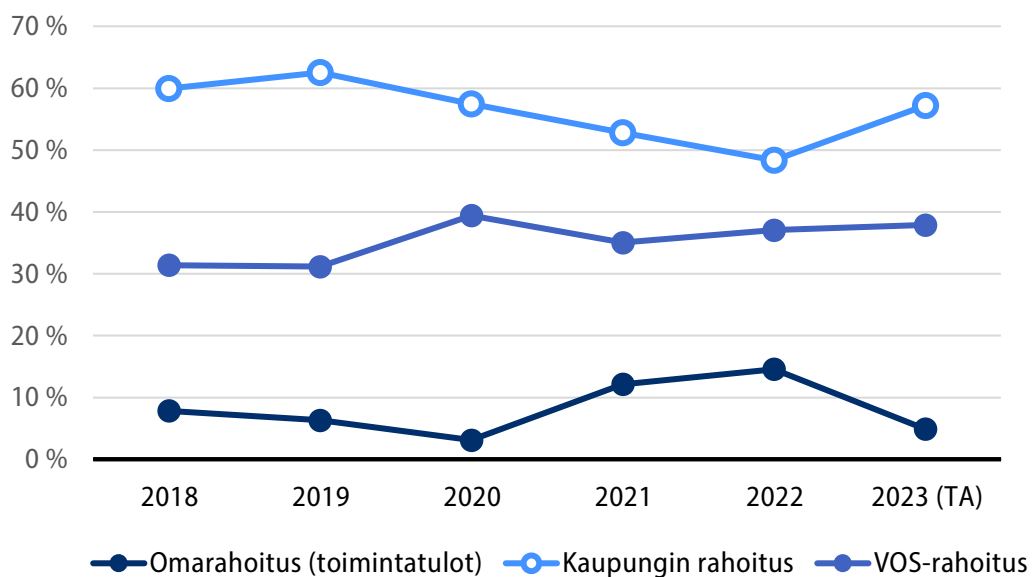
2.2.1.4 Etelä-Pohjanmaa – Seinäjoen ja Alajärven museot

Seinäjoen museot ja Alajärven museot vastaavat yhdessä alueellisista museotehtävistä Etelä-Pohjanmaalla. Seinäjoen museoihin kuuluvat Etelä-Pohjanmaan kulttuurihistoriallinen keskusmuseo sekä Seinäjoen kaupunginmuseo, sisältäen Törnävän museoalueen, Suojeluskunta- ja lottamuseon sekä Peräseinäjoen riihimuseon. Seinäjoen museot vastaavat Etelä-Pohjanmaalla alueellisen museotoiminnan edistämistehtävästä sekä alueellisesta kulttuuriympäristötehtävästä, ja niiden toteutuneet toimintamenot olivat 1,5 miljoonaa euroa vuonna 2022. Alajärven museoihin kuuluvat Nelimarkka-museo, Villa Nelimarkka, Nelimarkka-residenssi sekä Villa Väinölä. Nelimarkka-museo vastaa alueellisesta taidemuseotehtävästä Etelä-Pohjanmaalla. Alajärven kaikkien museoiden toteutuneet toimintamenot olivat yhteensä 420 000 euroa vuonna 2022.

Kuviosta 11 näkyy, kuinka kaupungin rahoitusosuus Seinäjoen museoille on pysynyt muutaman prosenttiyksikön (58–62 %) sisällä koko tarkastelujaksolla. Valtionosuusrahoituksen taso on ensin kasvanut 32 prosentista 37 prosenttiin, mutta sitten laskenut 28 prosenttiin vuoden 2023 talousarvion perusteella. Vastaavasti omarahoitustaso on tuplaantunut tarkastelujakson alun 6 prosentista vuoden 2023 12 prosenttiin.

Kuvio 11. Seinäjoen museoiden rahoitusjakauma 2018–2023.

Alajärven museoiden rahoitusosuuksissa (kuvio 12) huomionarvoista on kaupungin rahoitusosuuden tippuminen alkuvaiheen 60 prosentista 48 prosenttiin viimeisimmän toteutuneen tilinpäätöksen perusteella vuonna 2022. Muutos selittyy ennen kaikkea toimintatulojen euromääräisellä kaksinkertaistumisella vuosien 2018 ja 2022 välillä.

Kuvio 12. Alajärven museoiden rahoitusjakauma 2018–2023.

Edellä tarkasteltujen viiden museokokonaisuuden osalta keskimääräinen kaupungin rahoitustaso oli 56 prosenttia, valtionosuusrahoituksen taso 32 prosenttia ja omarahoituksen taso 12 prosenttia. Yhteenvetona voidaan todeta, että kaupungit rahoittavat museotoiminnan aiheuttamista kustannuksista yli puolet.

2.3 Valtakunnallisten vastuumuseoiden tehtävät ja rahoitus

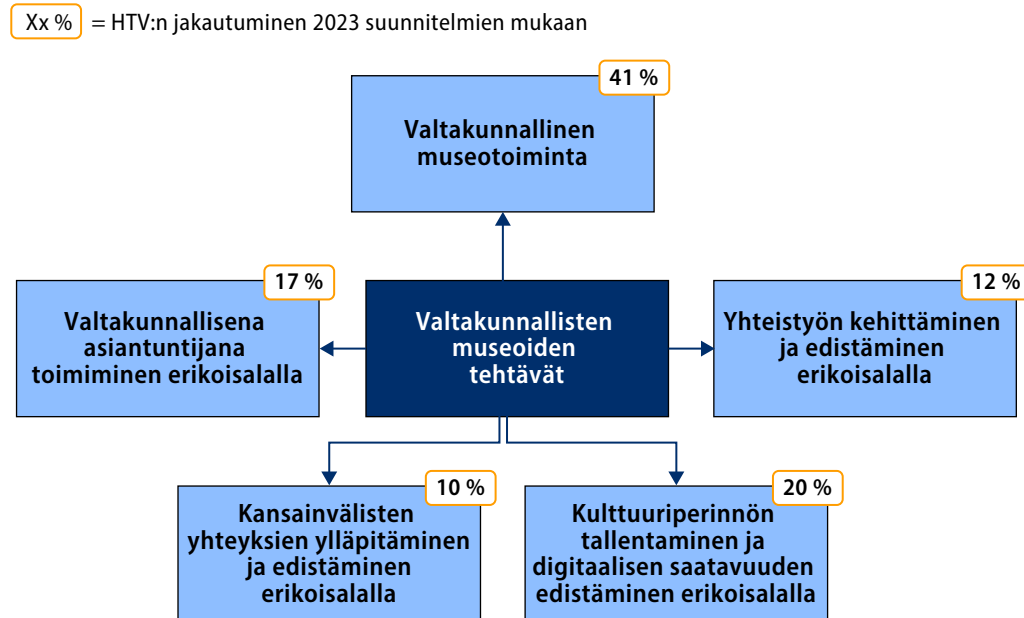
Valtakunnallisen vastuumuseon tehtävinä on museolain mukaan: 1) toteuttaa valtakunnallista museotoimintaa erikoisalallaan; 2) kehittää ja edistää kulttuuriperintötyötä ja museoiden yhteistyötä erikoisalallaan; 3) toimia erikoisalansa kulttuuriperinnön valtakunnallisena asiantuntijana; 4) ylläpitää ja edistää erikoisalansa kansainvälisiä yhteyksiä; 5) edistää erikoisalansa kulttuuriperinnön tallentamista ja digitaalista saatavuutta. OKM voi museon ylläpitäjän hakemuksesta nimetä museon valtakunnalliseksi edellyttäen, että museolain 10 §:n viisi edellytystä täyttyy. Erona alueelliseen vastuumuseoon valtakunnallisen vastuumuseon tulee suoriutua jokaisesta viidestä edellä mainitusta tehtävästä. OKM arvioi joka neljäs vuosi, täyttyvätkö alueelliselle tai valtakunnalliselle vastuumuseolle nimeämisen edellytykset, ja onko vastuumuseo suoriutunut sille säädetyistä tehtävistä. Havaitut puutteet voivat johtaa nimeämisen peruuttamiseen, minkä lisäksi museon ylläpitäjä voi itse luopua vastuumuseotehtävästä seuraavan nelivuotiskauden alusta lukien.

Valtakunnallisille vastuumuseoille voidaan hakemuksesta myöntää valtionosuu-teen euromääräinen harkinnanvarainen korotus valtakunnallisista tehtävistä aiheutuvien kulujen kattamiseksi. Syynä europerusteiseen rahoituksen määräytymiseen on valtakunnallisten vastuumuseoiden toimintakenttien ja erikoisalojen keskinäinen erilaisuus ja yhteismitattomuus¹⁴. Uudistuksen myötä valtakunnallisten vastuumuseoiden joukkoon uutena museona nimettiin Alvar Aalto -museo. Muut valtakunnalliset vastuumuseot puolestaan olivat jo aiemmin valtakunnallisia erikoismuseoita.

Alla olevassa kuviossa 13 on esitetty valtakunnallisten vastuumuseoiden henkilötyövuosien jakautuminen prosentuaalisesti eri tehtäviin vuonna 2023.

14 HE 94/2018

Kuvio 13. Valtakunnallisten vastuumuseoiden tehtävien painotukset henkilötyövuosijakautumisen perusteella vuoden 2023 suunnitelmissa.



Valtakunnallisten vastuumuseoiden rahoitus on pysynyt lähes samalla tasolla viimeisen neljän vuoden ajan. Näiden museoiden rahoituksessa ei sovelleta henkilötyövuosilaskentaa eikä indeksikorotuksia nelivuotiskautena, vaan rahoitus myönnetään euromääräisenä. Vuonna 2020 kokonaisrahoitus oli 5,8 miljoonaa euroa, ja se nousi seuraaviksi kolmeksi vuodeksi 5,9 miljoonaan euroon. Suomen maatalousmuseo Sarkan ja Työväenmuseo Werstaan rahoitusta lisättiin molemmille 50 000 euroa.

Valtakunnallisten vastuumuseoiden saama rahoitus vuonna 2023 vaihteli 90 000 eurosta 733 000 euroon, keskiarvon ollen 347 000 euroa ja mediaanin 308 000 euroa. Prosentuaalisesti vaihteluväli on 2–12 prosenttia koko 5,9 miljoonan euron rahoituksesta. Valtakunnallisen vastuumuseon saama lisärahoitus suhteutettuna museon saamaan valtionosuuteen vaihteli 16–58 prosentin välillä. Alla olevaan taulukkoon on koottu nämä tiedot museoittain vuodelta 2023.

Taulukko 2. Valtakunnallisten vastuumuseoiden rahoitus vuonna 2023.

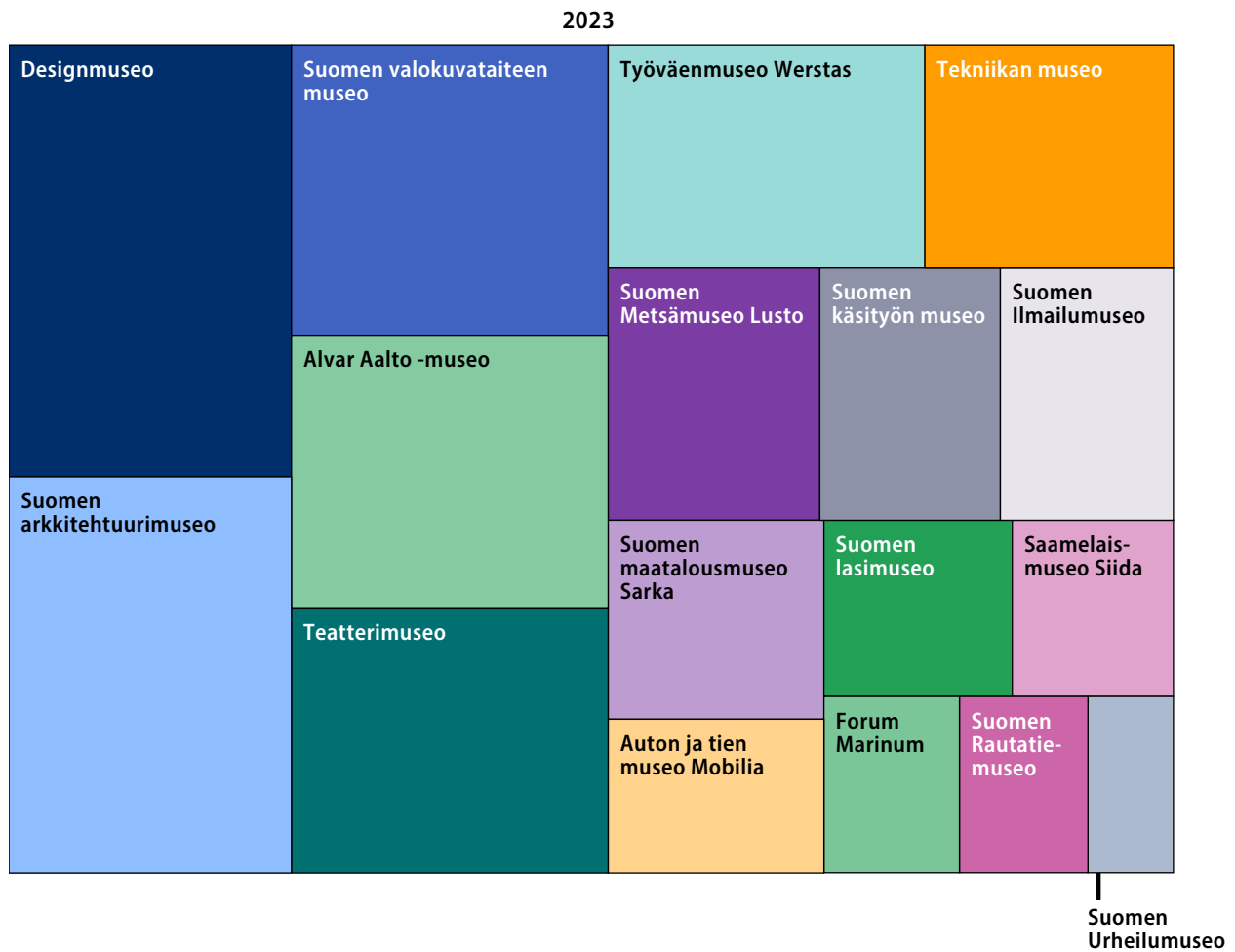
Museo	%	2023 (€)	% koko VOS:sta
Alvar Aalto -museo (Aallon arkkitehtuuri- ja muotoiluperintö)	9 %	527 000	55 %
Auton ja tien museo Mobilia (auto- ja tieliikenne)	3 %	200 000	34 %
Designmuseo (muotoilu)	12 %	733 000	52 %
Forum Marinum (merenkulku)	2 %	144 000	24 %
Saamelaismuseo Siida (saamelaiskulttuuri)	3 %	170 000	21 %
Suomen arkkitehtuurimuseo (suomalainen arkkitehtuuri)	11 %	673 000	52 %
Suomen Ilmailumuseo (ilmailu)	4 %	263 000	46 %
Suomen käsityön museo (käsityö)	5 %	274 000	43 %
Suomen lasimuseo (lasinvalmistus, lasiteollisuus ja lasitaiteen historia)	3 %	200 000	39 %
Suomen maatalousmuseo Sarka (maatalous)	5 %	308 000	54 %
Suomen Metsämuseo Lusto (metsätalous)	5 %	320 000	38 %
Suomen Rautatiemuseo (rautatiehistoria)	2 %	137 000	30 %
Suomen Urheilumuseo (urheilu- ja liikuntakulttuuri) ¹⁵	2 %	90 000	16 %
Suomen valokuvataiteen museo (valokuvataide ja -kulttuuri)	9 %	550 000	56 %
Teatterimuseo (esittävät taiteet)	9 %	505 000	58 %
Tekniikan museo (tekniikan ala, Suomen teollisuuden ja tekniikan osaaminen ja innovaatiot)	6 %	330 000	40 %
Työväenmuseo Werstas (työelämä ja sosiaalhistoria)	8 %	476 000	46 %

15 Tämän lisäksi OKM:n Nuoriso- ja liikuntapolitiikan osasto myöntää vuosittain 400 000 euroa avustusta Suomen Urheilumuseolle.

Museo	%	2023 (€)	% koko VOS:sta
Summa	100 %	5 900 000	
Keskiarvo		347 059	
Mediaani		308 000	

Alla olevassa kuviossa 14 on kuvattu valtakunnallisten vastuumuseoiden saama rahoitus puukarttana, jossa vasemmalla ylhäällä ovat suurimmat rahoituksen saajat ja oikealla alhaalla pienimmät.

Kuvio 14. Valtakunnallisten vastuumuseoiden vuoden 2023 valtakunnallinen vastuumuseotehtävärahoitus puukarttana.



3 Museoiden valtionosuusuudistus yleisellä tasolla

Tässä kappaleessa käsitellään sidosryhmien yleisiä valtionosuusuudistukseen liittyviä näkemyksiä, joita kartoitettiin sähköisen kyselyn, sidosryhmähaastatteluiden ja asiakirja-aineiston avulla. Kyselyssä keskityttiin pääasiassa museoiden näkemyksiin valtionosuusuudistuksen tavoitteiden toteutumisesta, vastuumuseoiden tehtävien ja resurssien kohtaannosta ja tehtävänjaosta sekä neuvotteluista vastuumuseoiden ja Museoviraston välillä.

Kuviossa 15 on esitettynä kyselyyn vastanneiden näkemykset valtionosuusuudistuksesta yleisesti. Vastaajien mukaan valtionosuusuudistuksen tarve nähtiin selkeänä (75 prosenttia vastaajista oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä), ja uudistuksen koettiin vaikuttaneen myönteisesti erityisesti museotoiminnan suunnitelmallisuuteen ja pitkäjänteisyyden kehittämiseen (75 prosenttia vastaajista oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä). Lisäksi vastaajat kokivat, että vastuumuseotehtävät oli määritelty hyvin museolaissa (76 prosenttia vastaajista oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä). Varsinkin vastuumuseouudistuksen tarpeellisuutta koskevan väittämän kanssa eri vastaajaryhmien näkemykset olivat keskenään varsin yksimielisiä: Esimerkiksi painotetulla keskiarvolla¹⁶ (asteikolla 1–5) tarkasteltuna museoista alueelliset vastuumuseot olivat vahvimmin väitteen kanssa samaa mieltä (4,35) valtakunnallisten vastuumuseoiden vastausten keskiarvon ollessa 4,22. Muita museoita edustavien vastausten keskiarvo puolestaan oli 4,21 ja kuntia edustavien 4,56. Samoin vastaajaryhmät olivat hyvin yksimielisiä vastuumuseotehtävien määrittelyn selkeydessä onnistumisen suhteen (vastausten keskiarvo vaihteli 4,03–4,16 välillä). Uudistuksen myönteinen vaikutus museoiden toiminnan suunnitelmallisuuteen sai vahvistusta maltillisimmin alueellisilta vastuumuseoilta (3,81) ja vahvimmin muilta museoilta (4,36). Tämän väittämän kohdalla valtakunnalliset vastuumuseot sijoittuivat kahden edellisen ryhmän väliin (4,19), kuten myös kuntia edustaneet vastaajat (3,95).

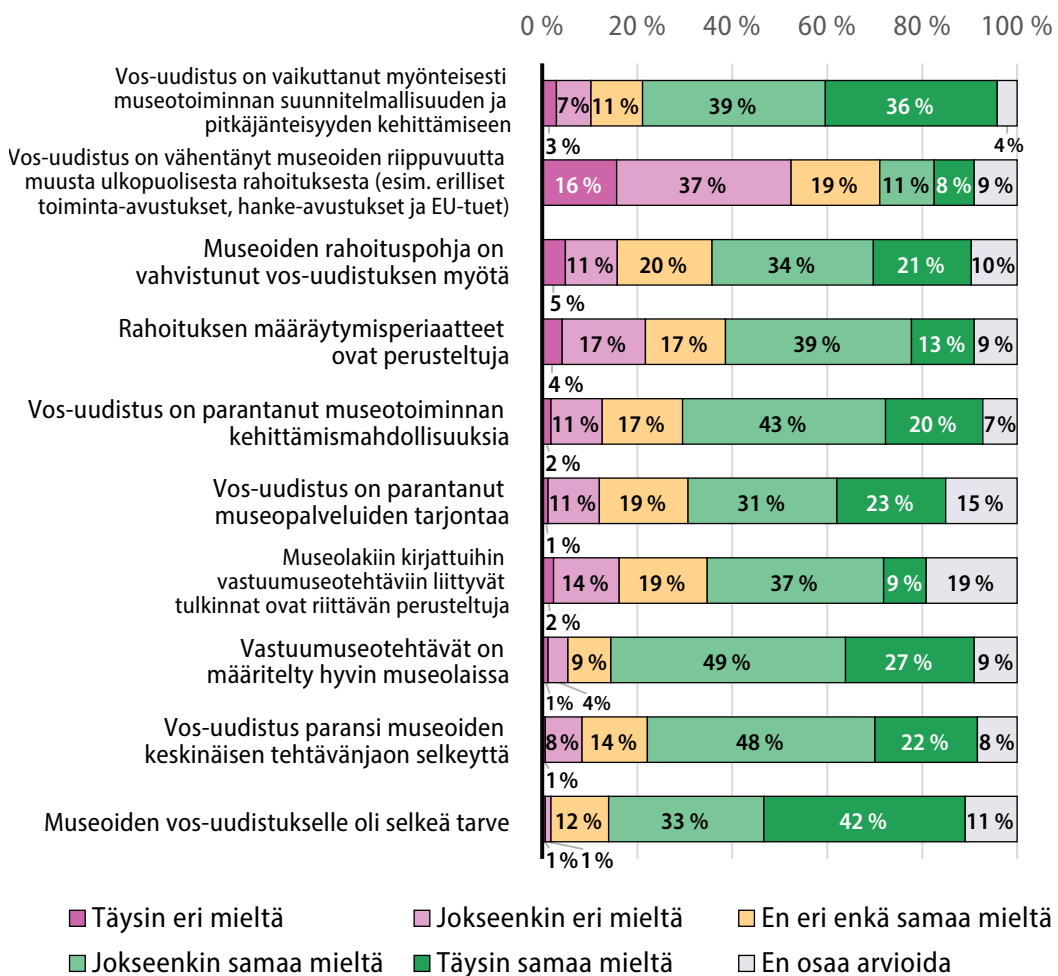
16 Väittämien vastausvaihtoehdot perustuvat Likert-asteikkoon, jota hyödynnetään positiivista tai negatiivista suhtautumista mittaavissa asenneväittämissä. Mitä matalampi arvo, sitä vahvemmin vastaajat ovat eri mieltä väittämän kanssa. Vastaavasti mitä korkeampi luku, sitä vahvemmin vastaajat ovat samaa mieltä väittämän kanssa. En osaa arvioida -vastausvaihtoehdon valinneet eivät näy painotetuissa keskiarvoissa.

Kriittisimmin vastaajat suhtautuivat väittämiin siitä, että valtionosuusuudistus olisi vähentänyt museoiden riippuvuutta muusta ulkopuolisesta rahoituksesta (53 prosenttia vastaajista oli täysin tai jokseenkin eri mieltä), ja että rahoituksen määrätymisperiaatteet olisivat perusteltuja (21 prosenttia vastaajista oli täysin tai jokseenkin eri mieltä). Kolmanneksi eniten erimielisyyttä esiintyi vastuumuseotehtävien tulkinnan perusteluja koskevan väittämän kohdalla, kun 46 prosenttia vastaajista oli väittämän kanssa täysin tai jokseenkin samaa mieltä, ja 16 prosenttia oli väittämän kanssa täysin tai jokseenkin eri mieltä. Kuitenkin saman väittämän kohdalla 19 prosenttia vastaajista katsoi, etteivät he osaa esittää arvioita asiantilasta. Odotetusti tämä korostui muita kuin vastuumuseoita edustavien vastaajaryhmien keskuudessa. Eri vastaajaryhmien näkemykset koskien museotoiminnan rahoituksen riippuvuuden vähenemistä muista ulkopuolisista rahoituslähteistä valtionosuusuudistuksen myötä eivät vaihdelleet keskenään merkittävästi: Esimerkiksi valtakunnallisten vastuumuseoiden vastausten keskiarvoksi tuli 2,4 ja alueellisten vastuumuseoiden 2,44. Muita museoita edustaneiden vastausten keskiarvoksi tuli puolestaan 2,69 ja kuntia edustaneiden 2,67. Vastaajaryhmien näkemykset koskien rahoituksen määrätymisen perusteluja asettuivat samankaltaiseen järjestykseen keskiarvojen suhteen: valtakunnalliset vastuumuseot 2,83, alueelliset vastuumuseot 3,33, kunnat 3,47 ja muut museot 3,9. Samoin vastaajaryhmien näkemykset museolain soveltamiseen liittyvistä tulkinnoista noudattivat samanlaista järjestystä, vaikka vaihteluväli näkemysten välillä jäi hieman pienemmäksi (valtakunnalliset vastuumuseot 3,23 – alueelliset vastuumuseot 3,36 – kunnat 3,71 – muut museot 3,79).

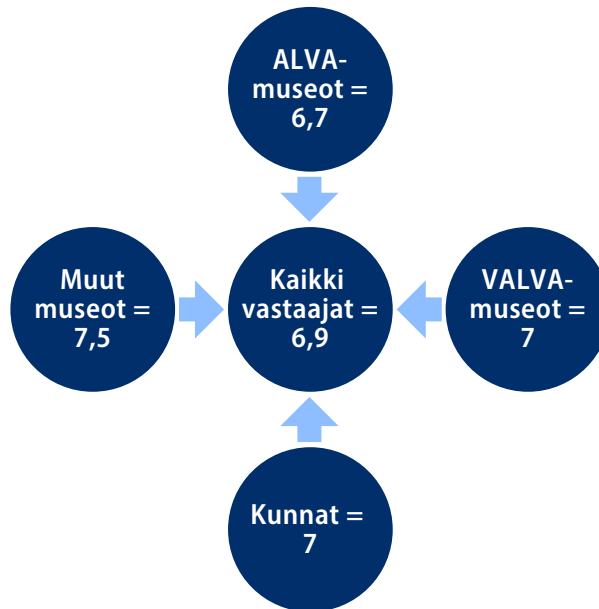
Kolmen positiivisimman ja negatiivisimman arvion väliin jääneiden väitteiden keskinäiset erot jäivät pienemmiksi. Valtionosuusuudistuksen vaikutusta museoiden väliseen työnjakoon koskevan väittämän kanssa kaikista vastaajista 70 prosenttia oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä. Tämän väittämän kohdalla alueellisten vastuumuseoiden vastausten painotettu keskiarvo oli 3,7, valtakunnallisten vastuumuseoiden 3,8, muiden museoiden 4,03 ja kuntien 4,11. Valtionosuusuudistuksen myönteisestä vaikutuksesta museopalveluiden tarjontaan jokseenkin tai täysin samaa mieltä oli 64 prosenttia vastaajista, ja 63 prosenttia oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä uudistuksen positiivisesta vaikutuksesta museotoiminnan kehittämismahdollisuuksien paranemiseen. Museopalveluiden tarjontaa koskevan väittämän kohdalla eri vastaajaryhmien näkemykset painotetun keskiarvon mukaan tarkasteltuna muodostivat seuraavanlaisen järjestyksen: alueelliset vastuumuseot 3,82, valtakunnalliset vastuumuseot 3,58, muut museot 3,71 ja kunnat 3,88. Kehittämismahdollisuuksien parantamista koskevan väittämän kohdalla eri vastaajaryhmien vastausten painotetut keskiarvot puolestaan olivat seuraavat: alueelliset vastuumuseot 3,55, valtakunnalliset vastuumuseot 3,83, muut museot 3,92 ja kunnat 3,95. Lopuksi 55 prosenttia vastaajista oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä väittämästä, jonka mukaan valtionosuusuudistus oli vahvistanut museoiden rahoituspohjaa.

Valtakunnallisia vastuumuseoita edustavien suhtautuminen tähän väitteeseen oli kaikkein kriittisin (painotettu keskiarvo 3,31). Alueellisten vastuumuseoiden kohdalla painotettu keskiarvo oli 3,5, muiden museoiden edustajien kohdalla 3,88 ja kuntien edustajien kohdalla 3,35.

Kuvio 15. Yleiset museoiden valtionosuusuudistusta koskevat väittämät (kaikki, 167 vastausta).



Kuvio 16. Valtionosuusuudistukselle annettu yleisarvosana asteikolla 1–10 (kaikki, 154 vastausta).



Kaikki vastaajat antoivat valtionosuusuudistukselle yleisarvosanaksi 6,9 asteikolla 1–10. Alueelliset vastuumuseot olivat näkemyksissään kriittisempiä (6,7) ja muut museot positiivisempia (7,5)¹⁷. Museolain uudistukseen ja valtionosuusuudistukseen vaikuttivat keskeisesti 1) tarve parantaa alueellisen vastuumuseotyön edellytyksiä sekä 2) tarve selkeyttää tehtävänjakoa ja siihen perustuvaa resurssien jakoa. OKM:n ja Museoviraston näkökulmasta katsottuna uudistus paransi ennen kaikkea vastuumuseotoiminnan ohjaamisen edellytyksiä. Uudistus mahdollisti sen, että osa aiemmin Museovirastolle kuuluneista kulttuuriympäristötehtävään liittyvistä toiminnoista siirtyi alueille, mikä puolestaan on vapauttanut Museoviraston resursseja muun muassa sille kuuluvan museoalan kehittämistehtävän vahvistamiseen. Tämän muutoksen sekä museolain uudistamisen varsinaisena tavoitteena laajemminkin oli alueellisten museopalveluiden vahvistaminen, minkä sidosryhmien edustajat katsovat toteutuneen varsin hyvin.

17 Tämän kyselyn pohjalta muiden museoiden esittämä arvio ei kuitenkaan ole edustava, koska Suomessa ammatillisia museotoimijoita on yli sata ja näiden lisäksi ei-ammatillisia kohteita useita satoja. Tämä ryhmä koostuu oletettavasti ammatillisesti hoidettujen museoiden edustajista, koska kyselyä levitettiin Museoviraston, Museoliiton ja Kuntaliiton viestintäkanavien kautta, mutta tätä ei kuitenkaan voida varmentaa. Ks. esim. Museovirasto, <https://www.museovirasto.fi/fi/museoalan-kehittaminen/tietoa-suomen-museoista>

Kyselyyn jätettyjen avoimien vastausten¹⁸ sekä hankkeessa suoritettujen haastattelujen perusteella museolain ja valtionosuusuudistuksen keskeisiin onnistumisiin lukeutuvat vastuumuseotehtävien selkeyttäminen ja toiminnan ennustettavuuden paraneminen aiemmin vallinneeseen tilanteeseen verrattuna. Esimerkiksi alueellisten vastuumuseotehtävien kirjaaminen lakiin on osaltaan auttanut tekemään alueellisen vastuumuseotyön profiilia ja merkitystä näkyvämmäksi. Tämä on edistänyt alueellisen työn parempaa huomioimista museotoimintaa suunniteltaessa sekä edesauttanut riittävien resurssien varmistamista alueellisten vastuumuseoiden omistajatahoilta. Valtionhallinnon näkökulmasta katsottuna tämä vahvistaa resurssienkäytön läpinäkyvyyttä, mikä kytkeytyy tilivelvollisuuden todentamiseen. Osassa kyselyyn vastanneiden alueellisten vastuumuseoiden edustajien kommentissa on havaittavissa, että alueellisen läsnäolon vahvistumisella on osaltaan ollut positiivisia vaikutuksia sidosryhmäyhteistyölle ja kumppanuuksille. Varsinkin kyselyyn vastanneet alueellisten vastuumuseoiden edustajat nostivat usein valtionosuusuudistuksen onnistumisen syyksi resurssien kasvamisen, joka on mahdollistanut uudet rekrytoinnit. Kuntien edustajien kyselyvastauksissa resurssien vahvistumisen rinnalle valtionosuusuudistuksen onnistumiseksi nostettiin myös tehtävänjaon selkeytyminen ja toiminnan suunnitelmallisuuden koheneminen, jota osaltaan tukee rahoituksen ennakoitavuuden paraneminen. Tämä ilmenee positiivisesti museopalveluiden saatavuuden selkeänä parantumisena, mikä saa tukea niin kyselyyn vastanneiden kuin haastateltujen näkemyksistä. Erityisesti museopalveluiden alueellinen saatavuus on kehittynyt tasapuolisempaan suuntaan, mikä oli yksi uudistuksen keskeisimmistä tavoitteista.

Kyselyyn vastanneet ja haastatellut valtakunnallisten vastuumuseoiden edustajat korostivat uudistuksen hyvänä puolena rahoituskauden pidentymisen myötä parantunutta toiminnan pitkäjänteisyyttä ja suunnitelmallisuutta, joka heijastuu positiivisesti myös museotoiminnan seurannan kehittymiseen. Kaiken kaikkiaan niin alueellisia kuin valtakunnallisia vastuumuseoita edustaneet haastateltavat jakoivat yksimielisesti näkemyksen siitä, että vastuumuseomallin muuttaminen statuspohjaisesta tehtäväpohjaiseksi oli erittäin perusteltua, ja että siinä on myös onnistuttu varsin hyvin. Kyseinen näkemys saa vahvistusta myös kyselyyn jätetyissä avoimissa vastauksissa, sillä osa vastaajista kokee uudistuksen osaltaan lisänneen rahoituksen läpinäkyvyyttä. Tämä taas vahvistaa museoiden tasapuolisempaa kohtelua. Edellä mainittujen positiivisten saavutusten lisäksi osa haastatelluista piti myönteisenä sitä, että uudistus on osaltaan edistänyt tai mahdollistanut museotoiminnan

18 Kyselyssä esitettiin valtionosuusuudistuksen onnistumisia ja positiivisia vaikutuksia koskeva avoin kysymys, johon vastasi kaikkiaan 111 henkilöä. Avoimeen kysymykseen koskien valtionosuusuudistuksen puutteita tai negatiivisia vaikutuksia vastasi puolestaan 92 henkilöä.

monipuolisten piirteiden tekemistä näkyvämmäksi suurelle yleisölle. Esimerkiksi yhteiskunnallisena vaikuttajana toimiminen nähdään museolle sopivana ja luontevana roolina perinteisen muistiorganisaationa toimimisen rinnalla. Tämä edistää myös museotoiminnan asiakaslähtöisyyden syventymistä, joka niin ikään koetaan myönteiseksi asiaksi.

Kyselyyn avoimen vastauksen antaneet nostivat valtionosuusuudistuksen keskeisimmäksi puutteeksi vastuumuseotehtäviin osoitettujen resurssien riittämättömyyden, joka korostui erityisesti alueellisia vastuumuseoita edustavien vastauksissa. Myös kuntien edustajien vastauksissa keskeiseksi huolen aiheeksi nousi rahoituksen taso ja sen ennustettavuus. Lisäksi alueellisten vastuumuseoiden edustajien parissa huolta herättää ylipäänsä osaavan henkilöstön saaminen muun muassa korjauskenttämiseen, mikä nousi esille myös haastatteluissa. Osa kyselyyn vastanneista ja haastateltavista katsoi myös, etteivät rahoituksen kriteerit ja päätösten perustelut olleet kovin selkeitä. Erityisesti kulttuuriympäristötehtävän kohdalla viranomaistyöhön liittyvää lausuntojen suurta määrää ja niiden käsittelyn vaatimaa panostusta ei täysin osattu ennakoida, mikä tuli esille myös alueellisten vastuumuseoiden toimitamista selvityksistä¹⁹. Useissa museoissa viranomaistyön osuuden katsotaan kasvaneen jo niin suureksi, ettei resursseja jää juurikaan käytettäväksi digitalisaation edistämiseen tai muuhun kehittämistoimintaan.

Alueellisia vastuumuseoita edustavien vastauksissa mainittiin usein alueellisen vastuumuseotehtävän hoitamiseen osoitetun rahoituksen ohjautuminen kunnissa täysimääräisesti museoille, mikä vastaajien mielestä ei toteudu tai sen varmistaminen koettiin työlääksi²⁰. Kuitenkin rahoitukseen liittyvien näkemysten yhteydessä on syytä todeta, että rahoituksen tilanne kokonaisuudessaan on kehittynyt positiivisesti uudistusta edeltäneeseen aikaan verrattuna, ja että valtionosuusuudistus kasvatti nimenomaan alueellisille vastuumuseoille osoitetun rahoituksen määrää. Lisäksi on huomioitava, että uuden museolain voimassaoloaikana valtionosuusrahoitus on kasvanut vuosittain indeksikorotusten myötä. Uusi museolaki antoi myös alueellisille vastuumuseoille omaa harkintavaltaa vastuumuseotoiminnan tavoitteenasetteluun ja tätä kautta resurssien kohdentamisen suhteen. Tämän takia vastuumuseoiden on kyettävä tekemään priorisointeja asetettujen tavoitteiden ja niihin liittyvien toimenpiteiden kesken.

¹⁹ Ks. myös luku 4.1

²⁰ Alueelliset vastuumuseot käyvät vuosittaiset budjettineuvottelut kuntien kanssa.

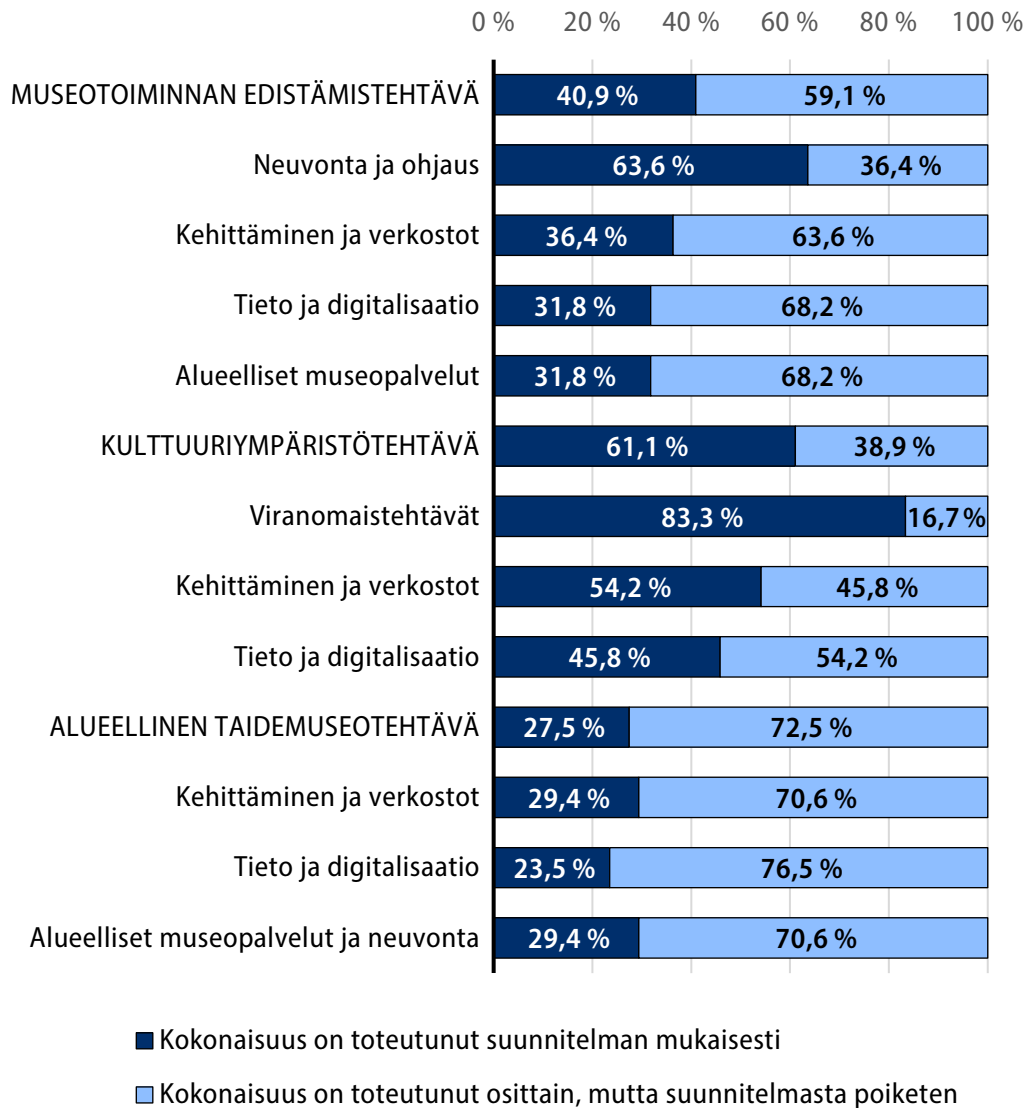
Toisena toistuvana valtionosuusuudistuksen puutteita koskevana aiheena esiintyi vastuumuseotehtäviin liittyvä epämääräisyys ja museolakia koskevien tulkintojen vaihtelevuus koskien vastuumuseotoiminnan määritelmää. Tämä näkyi muun muassa ohjeistuksessa, jota ei ollut riittävästi saatavilla alkuvaiheessa ja jossa edelleen koetaan esiintyvän puutteita. Kuitenkin Museovirasto on kehittänyt prosessia aktiivisesti muun muassa keräämällä palautetta vastuumuseoilta, ja monen sidosryhmän edustajan mielestä prosessi on selkiytynyt ja kehittynyt myönteisesti siirryttäessä toiselle rahoituskaudelle. Vastuumuseotoiminnan määrittelymiseen ja tunnistamiseen liittyvät epäselvyydet vaikeuttavat myös vaadittavan seurannan järjestämistä. Osa vastaajista katsoi uudistuksen lisänneen hallinnollisen työn määrää: esimerkiksi alueellisten vastuumuseoiden edustajat pitivät henkilötyövuosiseurannan järjestämistä hankalana, koska sitä ei voitu järjestää jo käytössä olevien työajanseurantajärjestelmien avulla. Tämän lisäksi seurannan toteutumisen varmistaminen vaatii oman työpanoksensa. Kuitenkin on muistettava, että vastuumuseotehtävien toimeenpanovastuuseen sisältyy myös seurannan järjestämisvastuu, joka kuuluu vastuumuseoille. Osa vastuumuseoista on tunnistanut omat kehittämistarpeensa hallinnon järjestämisen suhteen ja pyrkinyt kehittämään omia sisäisiä prosessejaan. Museovirasto voi osaltaan tukea ja onkin tukenut tätä kehitystyötä tarjoamalla opastusta ja työkaluja, mutta toimeenpanovastuu on lopulta vastuumuseoiden omissa käsissä. Seurannan järjestämisen tarkoituksena ei ole kuitenkaan ainoastaan palvella Museoviraston ja OKM:n velvoitetta seurata valtionosuuksien käyttöä, vaan seurantatiedon tarkoituksena on ennen kaikkea tukea vastuumuseoita niiden oman toiminnan kehittämisessä. Vaikka jotkut vastuumuseot ovat kokeneet seurannan hallinnollisena taakkana, näkee osa niistä sen myös myötävaikuttaneen toiminnan suunnitelmallisuuden kehittymiseen.

4 Alueellisten vastuumuseotehtävien hoitaminen

4.1 Alueellisten vastuumuseoiden itsearviointi suunnitelmien toteutumisesta vuosina 2020–2022

Tulevaan toimintakauteen 2024–2026 liittyvien hakemusten ja suunnitelmien lisäksi alueelliset vastuumuseot ovat laatineet selvitykset koskien vuosien 2020–2022 toimintansa toteutumista. Henkilötyövuositoteutumien ilmoittamisen lisäksi museot ovat esittäneet suunnitelman toimeenpanosta itsearvioinnin, jossa alueellisten vastuumuseotehtävien sisältämien tehtäväkokonaisuuksien toteutumista arvioidaan kolmiasteisella portaikolla (toteutunut suunnitelman mukaisesti – toteutunut osittain, mutta suunnitelmasta poiketen – ei ole toteutunut suunnitelman mukaisesti). Alla olevassa kuviossa 17 on esitetty alueellisten vastuumuseoiden suorittamien itsearviointien tulokset tehtäväkokonaisuuksittain, ja näiden tietojen pohjalta on laskettu itsearvioinnin prosenttiluvut kunkin alueellisen vastuumuseotehtävän mukaan. Yksikään museo ei ilmoittanut selvityksessään, että jokin arvioitava tehtäväkokonaisuus olisi jäänyt toteuttamatta.

Kuvio 17. Alueellisten vastuumuseoiden itsearviointi suunnitelman toteutumisesta alueellisten tehtävien ja niihin sisältyvien tehtäväkokonaisuuksien mukaan 2020–2022.



Museotoiminnan edistämistehtävä. Alueellisista vastuumuseoista vajaa 41 prosenttia katsoi museotoiminnan edistämistehtävän kokonaisuudessaan toteutuneen suunnitelman mukaisesti ja 59 prosenttia suunnitelmasta poiketen. Tehtäväkokonaisuuksista parhaiten onnistui *Neuvonta ja ohjaus* -osio, jonka 64 prosenttia museoista katsoi toteutuneen suunnitelman mukaisesti ja 34 prosenttia suunnitelmasta poiketen. Suunniteltujen toimenpiteiden toteutukseen useimmiten vaikuttaneeksi tekijäksi selvityksistä nousi koronapandemia, jonka vuoksi osa suunnitelluista toimenpiteistä peruttiin tai niiden toteuttaminen siirtyi. Myös osa niistä museoista,

jotka katsoivat tämän tehtäväkokonaisuuden toteutuneen suunnitelman mukaisesti, toivat esille samat koronapandemian vaikutukset. Selvityksissä kuitenkin kerrottiin, että suunnitellut toimenpiteet oli kyetty toteuttamaan vaihtoehtoisella tavalla. Toisena suunniteltujen toimenpiteiden toteutukseen vaikuttavana tekijänä olivat museoiden henkilöstövaihdokset ja/tai rekrytointiprosessit (kesken kautta toteutuneet tai edelleen käynnissä olevat), mikä osaltaan selittää tehtäväosien toteutuneita henkilötyövuosia. Joissakin yksittäisissä tapauksissa museon työpanoksia oli ohjattu muiden tehtäväosien suorittamiseen tai museon muuhun toimintaan. Vain yksi museo ilmoitti, että riittämättömät resurssit vaikuttivat Neuvonta ja ohjaus -osion toteutukseen.

Alueellisista vastuumuseoista hieman yli 36 prosenttia katsoi *Kehittäminen ja verkostot* -osion toteutuneen suunnitelman mukaisesti, ja 64 prosenttia ilmoitti sen toteutuneen suunnitelmasta poiketen. Tässäkin yhteydessä koronapandemia nousi keskeisimmäksi toimenpiteiden toteutukseen vaikuttaneeksi tekijäksi, minkä vuoksi osa suunnitelluista toimenpiteistä joko peruuntui, lykkääntyi tai niiden toteutus jäi suunniteltua pienemmäksi. Osa museoista ilmoitti kysyneensä toteuttamaan suunnitellut toimenpiteet korvaavalla tavalla tai ainakin osittain verkossa. Yksi museoista katsoi, etteivät verkkopohjaiset toimintamallit täysin korvaa fyysisiä tilaisuuksia. Toisaalta yhden museon kohdalla korona ja siirtymä verkkopohjaiseen työskentelyyn oli lisännyt aktiivisuutta tämän tehtäväkokonaisuuden kohdalla. Osittain tähän aiheeseen liittyen kolme museota kertoi, että käynnissä oleva siirtyminen uuteen tietojärjestelmään on vaikuttanut osaltaan tämän tehtäväkokonaisuuden toimenpiteiden toimeenpanoon.

Tieto ja digitalisaatio -osion kohdalla vajaa 32 prosenttia alueellisista vastuumuseoista ilmoitti kokonaisuuden toteutuneen suunnitelman mukaisesti ja loput 68 prosenttia suunnitelmasta poiketen. Kyseisessä osiossa keskeisimmiksi toimenpiteiden toteutukseen vaikuttaviksi tekijöiksi nousivat uusien tietojärjestelmien hankintaan ja käyttöönottoon liittyvät asiat, joista useimmiten esille nousi hankintaprosessin viivästyminen ja/tai keskeneräisyys. Monissa selvityksissä tuotiin esille, kuinka työresurssi-intensiivistä uusien tietojärjestelmien käyttöönotto on, ja osa museoista arveli, että tämä tehtäväkokonaisuus ja digitalisaatio yleensä tulee vaatimaan merkittäviä resurssipanostuksia tulevaisuudessakin. Kaksi museota kertoi yksittäisen toimenpiteen jääneen toteutumatta resurssipulan vuoksi, mutta toisessa näistä oli kyse puuttuvasta hankerahoituksesta.

Selvitysten mukaan *Alueelliset museopalvelut* -osio kokonaisuutena toteutui suunnitellusti noin 32 prosentin kohdalla alueellisista vastuumuseoista ja suunnitelmasta poiketen 68 prosentin kohdalla. Koronapandemian vuoksi merkittävä osa suunnitelluista toimenpiteistä joko peruuntui tai siirtyi tulevaisuuteen. Samoin

suunniteltujen toimenpiteiden määrä saattoi jäädä suunniteltua pienemmäksi, mutta osa niistä kyettiin järjestämään verkossa. Koronapandemian vuoksi pari museota kertoi työpanoksen kohdentuneen muun muassa digitaalisiin palveluihin. Lisäksi yhden selvityksen mukaan siirtyminen verkkopohjaiseen työskentelyyn ilmeni myös pienempänä henkilötyövuositoteumana. Selvityksistä nousi esille joitakin yksittäisiä tapauksia, joissa suunniteltu toimenpide oli jäänyt toteutumatta resurssivajeen vuoksi, ja kahdessa tapauksessa suunniteltu toimenpide ei ollut edennyt yhteistyökumppaneiden ja heidän edellytyksiinsä liittyvien puutteiden takia.

Kulttuuriympäristötehtävä. Selvityksistä kerättyjen tietojen mukaan alueelliset vastuumuseot arvioivat suoriutuneensa kaikkein parhaiten kulttuuriympäristötehtävästä, jonka vähän yli 61 prosenttia museoista katsoi toteutuneen suunnitelman mukaisesti ja vajaa 39 prosenttia suunnitelmasta poiketen. Erityisesti *Viranomais-tehtävät* -osion toteutuksessa alueelliset vastuumuseot arvioivat onnistuneensa erittäin hyvin: yli 83 prosenttia museoista ilmoitti kokonaisuuden toteutuneen suunnitelman mukaisesti. Useampi museo korosti selvityksessään tämän tehtäväkokonaisuuden merkittävää työllistävää vaikutusta, mikä johtui muun muassa lausuntojen, tarkastuskäyntien ja viranomaisneuvotteluiden ennakoitua suuremmasta määrästä. Lisäksi lausuntojen määrän odotettiin pysyvän korkealla tasolla tai jopa kasvavan tulevaisuudessa. Ainoastaan yksi museo kertoi arvioineensa tähän tehtävään osoittamansa henkilötyövuosimäärän yläkanttiin, sillä lausuntojen määrä jäi odotettua alhaisemmaksi. Jotkin museot kertoivat viranomais tehtävien tehtäväkokonaisuuden työllistävyyden johtaneen siihen, ettei kulttuuriympäristötehtävän muihin tehtäväkokonaisuuksiin kyetty panostamaan riittävästi tai suunnitellun mukaisesti. Lisäksi tehtäväkokonaisuuden hoitamiseen olivat vaikuttaneet henkilöstövaihdokset ja/tai uudet rekrytointiprosessit: tehtävien hoitamista varten osa museoista ilmoitti suorittaneensa lisärekrytointeja kasvaneen palvelutarpeen myötä esimerkiksi korjausrakentamisen kohdalla, ja nämä näkyivät usein viiveellä henkilötyövuositoteumissa.

Kehittäminen ja verkostot -osion arvioi toteutuneen suunnitelman mukaisesti reilu 54 prosenttia alueellisista vastuumuseoista, kun taas vajaa 46 prosenttia katsoi sen toteutuneen suunnitelmasta poiketen. Selvitysten perusteella koronapandemia selittää pääosin suunniteltujen toimenpiteiden toteutuksen estymisen tai niiden siirtymisen tulevaisuuteen. Kuitenkin joissakin tapauksissa suunniteltu toimenpide oli kyetty toteuttamaan verkkoympäristössä. Useammassa selvityksessä mainittiin myös, ettei tämän tehtäväkokonaisuuden toimeenpanoon ole ollut riittävästi aikaa ja resursseja johtuen viranomais tehtävien vaatimista työpanostuksista.

Vähemmässä määrin tehtäväkokonaisuuden toteutukseen olivat vaikuttaneet sellaiset ulkoiset tekijät, kuten esimerkiksi kuntien maankäytöstä vastaavien henkilöiden vaihtuvuus tai puute.

Tieto ja digitalisaatio -osion kohdalla vajaa 46 prosenttia alueellisista vastuumuseoista katsoi toimenpiteiden toteutuneen suunnitelman mukaisesti ja noin 54 prosenttia suunnitellusta poiketen. Keskeisimmäksi toimenpiteiden toimeenpanoon vaikuttavaksi tekijäksi selvityksistä nousi uuden tietojärjestelmän hankinnan ja/tai käyttöönoton viivästyminen. Lisäksi joissakin tapauksissa viranomaistyön vaatimat panostukset olivat estäneet tietoon ja digitalisaatioon liittyvien toimenpiteiden toteuttamisen tai hidastaneet toteuttamista. Tässä yhteydessä osa museoista ennakoiki myös uuden tietojärjestelmän käyttöönoton vaativan lisäresursseja museoilta. Yhdessä selvityksessä ilmaistiin selkeästi, että osa suunnitelluista toimenpiteistä jäi toteutumatta resurssivajeen vuoksi. Toisen museon selvityksessä kerrottiin, että museo oli turvautunut ulkopuolisella rahoituksella palkattuihin määräaikaisiin työntekijöihin tehtävien hoidossa, ja että myös tulevaisuudessa tehtävistä suoriutuminen riippuu vastaavan työpanoksen saatavuudesta.

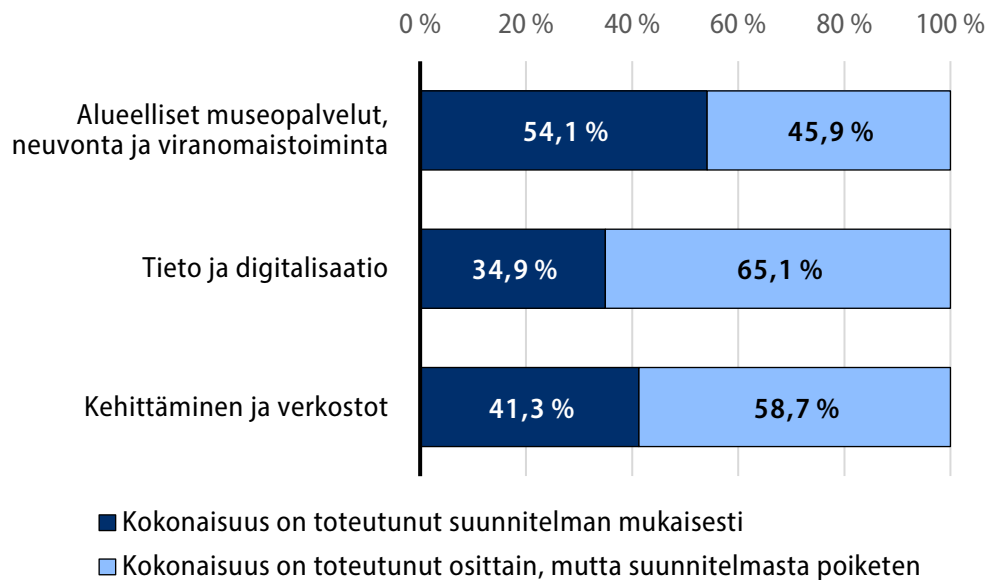
Alueellinen taidemuseotehtävä. Alueellisista vastuumuseoista vajaa 73 prosenttia katsoi alueellisen taidemuseotehtävän toteutuneen suunnitellusta poiketen toimintakaudella 2020–2022, kun taas hieman yli 27 prosenttia arvioi kyyneensä toteuttamaan sen suunnitelman mukaisesti. Reilu 29 prosenttia museoista oli oman arvionsa mukaan suoriutunut *Kehittäminen ja verkostot* -osioon sisältyvistä toimenpiteistä suunnitellusti ja hieman alle 71 prosenttia suunnitelmasta poiketen. Kuten aiempien osioiden kohdalla, koronapandemia kohosi keskeisimmäksi toimenpiteiden toteutukseen vaikuttaneeksi tekijäksi, jonka vuoksi osaa toimenpiteistä ei kyetty toteuttamaan tai niiden toteutus siirrettiin eteenpäin sopivampaan ajankohtaan. Toisena selvityksistä esiin nousevana teemana olivat museoiden henkilöstövaihdokset ja/tai rekrytointiprosessit, jotka ovat osaltaan vaikeuttaneet suunnitelman toimeenpanoa. Joissakin yksittäisissä tapauksissa suunniteltu toimenpide oli jäänyt toteutumatta sidosryhmiin liittyvistä syistä.

Tieto ja digitalisaatio -osiota koskevassa itsearvioinnissa vajaa 24 prosenttia alueellisista vastuumuseoista katsoi onnistuneensa suunnitellusti ja reilut 76 prosenttia suunnitellusta poiketen. Osa suunnitelluista toimenpiteistä oli peruuntunut tai viivästynyt koronapandemiaan ja museoiden henkilöstömuutoksiin liittyvistä syistä, mutta myös tietojärjestelmiin liittyvillä haasteilla oli ollut vaikutusta. Selvityksistä näkyi esimerkiksi tapauksia, joissa tietojärjestelmän hankinnan ja käyttöönoton viivästyminen oli estänyt joidenkin toimenpiteiden toteuttamisen tai niitä ei voitu toteuttaa tietojärjestelmien välillä ilmenneiden yhteensopivuusongelmien takia. Joissakin yksittäisissä tapauksissa toimenpiteitä oli jäänyt toteutumatta puuttuvan

osaamisen ja/tai hankerahoituksen vuoksi. Toisaalta osa museoista oli myös panostanut nimenomaan digitalisaatioon liittyviin toimenpiteisiin muun muassa koronapandemian aiheuttamien muutosten vuoksi.

Yli 29 prosenttia alueellisista vastuumuseoista arvioi kyenneensä toteuttamaan *Alueelliset museopalvelut ja neuvonta* -osioon liittyvät toimenpiteet suunnitellusti ja loput 70 prosenttia suunnitelmasta poiketen. Koronapandemia oli myös tämän osion kohdalla keskeinen selittäjä sille, miksi osa suunnitelluista toimenpiteistä oli peruuntunut tai niiden toteutus viivästynyt. Osa museoista oli kyennyt toteuttamaan ne vaihtoehtoisella tavalla, kehittänyt niille korvaavat toimenpiteet tai ohjannut käytössä olevia resurssejaan muihin suunniteltuihin toimenpiteisiin tai muihin tehtäväkokonaisuuksiin, mikä on osaltaan vaikuttanut henkilötyövuositoteumiin. Kuitenkin selvityksissä henkilöstövaihdokset ja/tai rekrytointiprosessit nousivat harvoin esille tämän tehtäväkokonaisuuden toteuttamiseen vaikuttaneena tekijänä.

Kuvio 18. Alueellisten vastuumuseoiden itsearviointi suunnitelman toteutumisesta tehtäväkokonaisuuksien mukaan jaoteltuna.



Yllä olevassa kuviossa 18 on yhdistetty kolmeen alueelliseen vastuumuseotehtävään sisältyvät tehtäväosiot ja niiden suoriutumista käsittelevät itsearviointit kolmeen luokkaan. Selvitysten perusteella koronapandemia on koskettanut jokaisen alueellisen vastuumuseotehtävän toimeenpanoa, mutta vaikutuksen ilmeneminen ja vahvuus näkyivät eri tavoin. Esimerkiksi museopalveluihin, neuvontaan

ja viranomaistehtäviin liittyvä toiminta kyettiin usein järjestämään etäyhteyksien avulla, eikä tämänkaltaista toimintaa osoittautunut yhtä riippuvaiseksi fyysisistä tilaisuuksista/tapaamisista kuin esimerkiksi kehittämiseen ja verkostoihin liittyvä toiminta. Toisaalta koronapandemian takia osa museoista keskittyi kehittämään digitaalisia palveluita, joihin myös kohdistui kasvanutta kysyntää. Joka tapauksessa selvitysten perusteella museoilla on aikomus panostaa enemmän kehittämiseen ja verkostoitumiseen tulevaisuudessa.

Tietoon ja digitalisaatioon liittyvän toiminnan kohdalla tietojärjestelmien rooli nousi keskeiseen asemaan. Useampi museo toi esille selvityksissään, että tietojärjestelmien hankintaan ja käyttöönottoon liittyvät prosessit ovat yhä kesken, mikä on hidastanut tai estänyt tähän teemaan liittyvien muiden toimenpiteiden edistämisen. Kuitenkin moni museo odottaa saavansa tietojärjestelmät käyttöönsä nykyisen toimikauden lopun tai tulevan toimikauden aikana. Tosin myös käyttöönottovaiheen ja siihen liittyvän koulutuksen tai perehdytyksen ennakoidaan vaativan lisäresurssointia.

Henkilöresurssien saatavuuteen ja hyödyntämiseen liittyvät asiat muodostivat myös yhden toistuvan teeman selvityksissä. Suoranaista resurssipuutetta ei selvityksissä tuotu toistuvasti esille, vaan alueellisten vastuumuseotehtävien toimeenpanon haasteet johtuivat usein henkilöstövaihdoksista ja kesken toimikauden toteutuneista tai edelleen käynnissä olevista rekrytointiprosesseista, mikä puolestaan näkyi museoiden odotettua alempina henkilötyövuositoteumina ja näiden lukujen vuosittaisina vaihteluina. Kuitenkin kulttuuriympäristötehtävän kohdalla museoiden selvityksissä korostui viranomaistehtävien korkea määrä, johon ei ollut varauduttu. Moni museo myös priorisoi tätä toimintaa, minkä vuoksi resursseja jäi vähemmän käytettäväksi muiden tehtäväkokonaisuuksien edistämiseen.

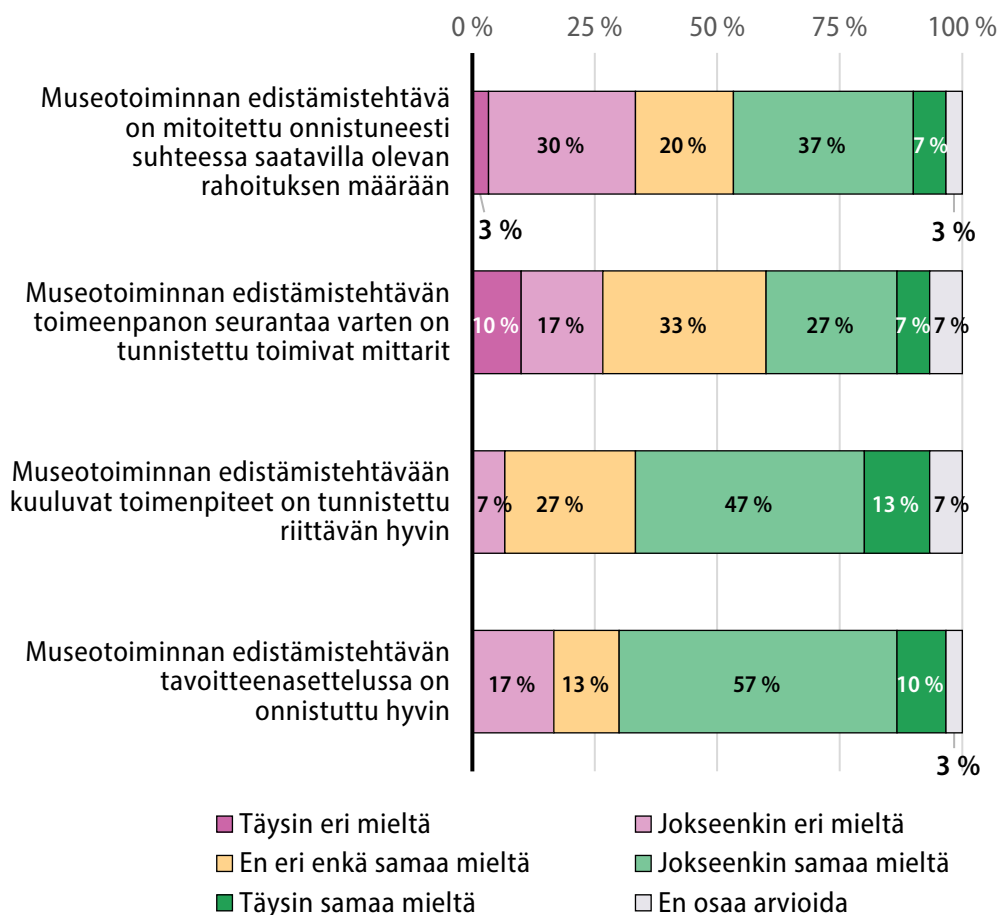
Museoiden toimittamien selvitysten perusteella toteutuneiden henkilötyövuosien kirjaamiskäytäntöjen kohdalla esiintyi jonkin verran epäselvyyksiä, erilaisia käytäntöjä ja toisinaan virheitäkin. Lisäksi selvityksistä löytyi muutama yksittäinen tapaus, joissa alueelliseen vastuumuseotehtävään liittyvä toimenpide olisi jäänyt toteuttamatta ilman ulkopuolista rahoitusta. Ulkopuolinen rahoitus on mahdollistanut määräraikaisen työvoiman palkkaamisen, mutta heidän työpanoksensa ei näy selvitysten henkilötyövuosikirjauksissa. Samoin selvityksissä esiintyi jonkin verran sellaisia suunniteltuja toimenpiteitä, joiden toteutus ja/tai jatkuminen oli sidottu hanke- rahoituksen saamiseen, ja näissä tapauksissa toimenpide jäi toteutumatta, mikäli rahoitusta ei saatu. Tällaisia tapauksia ei kuitenkaan esiintynyt kovinkaan montaa museoiden selvityksissä.

4.2 Alueellisia vastuumuseotehtäviä koskevat havainnot

4.2.1 Alueellinen museotoiminta

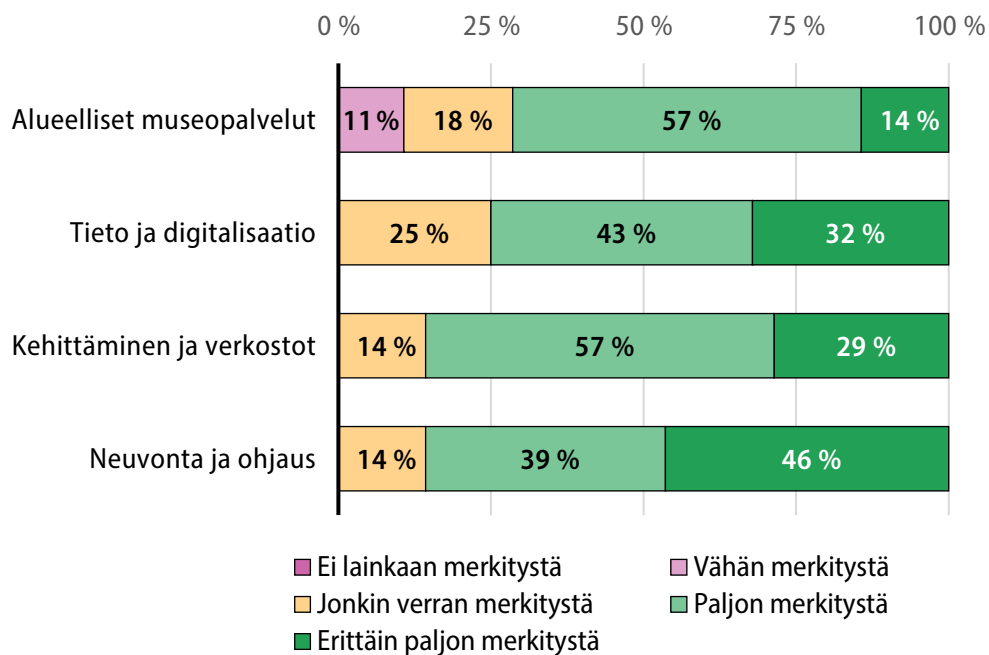
Alueellista museotoimintaa koskevista yleisistä väittämistä (kuvio 19) positiivisimmin suhtauduttiin väitteeseen, jonka mukaan alueellisen museotoiminnan edistämistehtävän tavoitteenasettelussa on onnistuttu hyvin (67 prosenttia vastaajista oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä väitteestä). 60 prosenttia vastaajista oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä väittämästä, jonka mukaan museotoiminnan edistämisen toimenpiteet on tunnistettu riittävän hyvin. Negatiivisimmin vastaajat suhtautuivat väittämään, jonka mukaan museotoiminnan edistämistehtävän toimeenpanon seurantaan varten on tunnistettu toimivat mittarit (27 prosenttia vastaajista oli täysin tai jokseenkin eri mieltä väitteestä), mutta suurin osa (34 %) vastaajista oli kuitenkin jokseenkin tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa. 44 prosenttia vastaajista oli joko jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että alueellisen museotoiminnan edistämistehtävä on onnistuneesti mitoitettu suhteessa saatavilla oleviin resursseihin.

Kuvio 19. Alueellista museotoimintaa koskevat yleiset väittämät (alueelliset vastuumuseot, 30 vastausta).



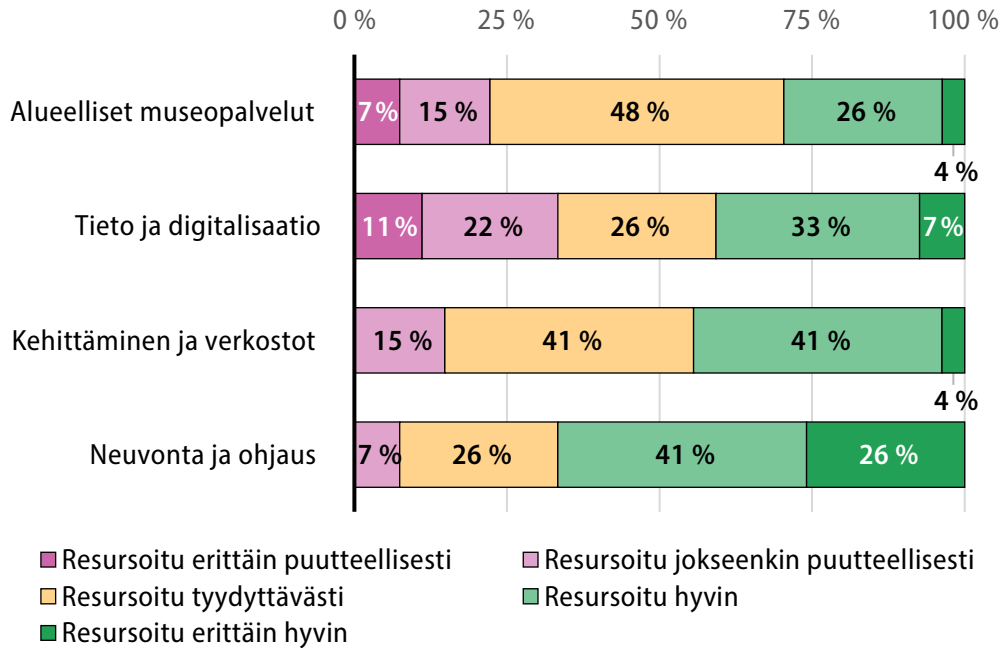
Kyselyyn vastanneita pyydettiin arvioimaan alueelliseen museotoimintaan sisältyvien neljän tehtäväkokonaisuuden merkitystä ja resursointia sekä onnistumista niiden toimeenpanossa. Merkittävyyteen (kuvio 20) liittyvien vastausten perusteella ensimmäiseksi nousi neuvonta ja ohjaus, jota 85 prosenttia vastaajista piti hyvin merkityksellisenä osana alueellista museotoimintaa. Toisena tehtäväkokonaisuutena oli kehittäminen ja verkostot, jonka 86 prosenttia katsoi hyvin merkitykselliseksi. Kuitenkin neuvonnan ja ohjauksen kohdalla selkeästi suurempi osa vastaajista näki sen vielä merkityksellisemmäksi kuin kehittämisen ja verkostot. Kolmanneksi merkittävimpänä tehtäväkokonaisuutena oli tieto ja digitalisaatio, jonka 75 prosenttia vastaajista näki hyvin merkittäväksi toiminnaksi. Neljäntenä tulivat alueelliset museopalvelut, jota 71 prosenttia vastaajista piti varsin merkityksellisenä. Kuitenkin tämä tehtäväkokonaisuus oli ainoa, jota osa vastaajista (11 %) piti vähemmän merkityksellisempänä osana alueellisen museotoiminnan kokonaisuutta.

Kuvio 20. Tehtäväkokonaisuuden merkitys alueellisen museotoiminnan kannalta (alueelliset vastuumuseot, 28 vastausta).



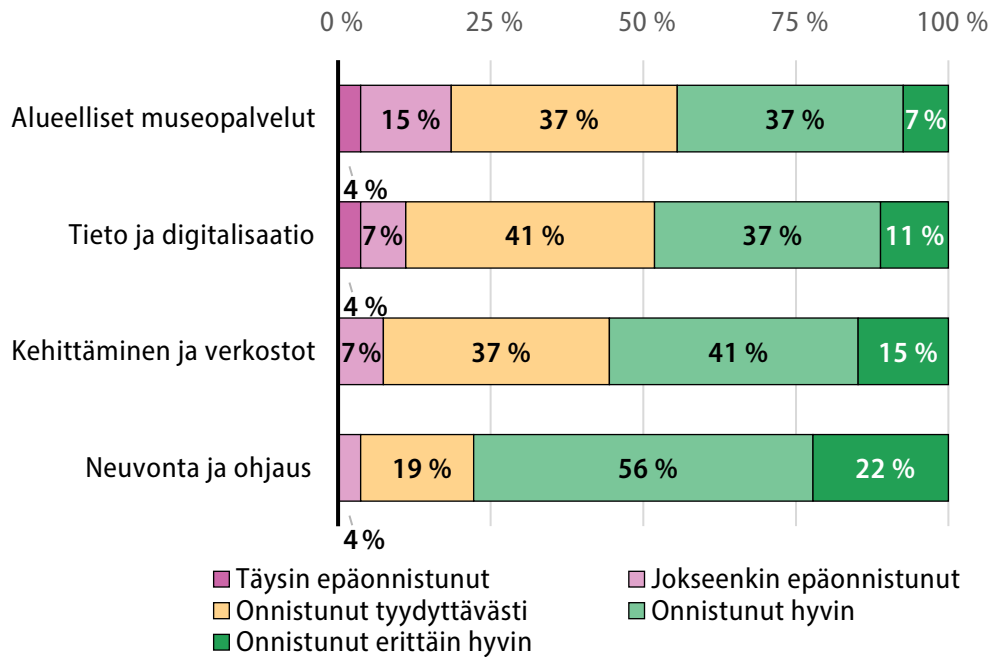
Tehtäväkokonaisuuksien resurssien riittävyyttä käsittelevissä vastauksissa esiintyi enemmän hajontaa kuin vastauksissa, jotka koskivat niiden merkittävyyttä ja toteuttamisen onnistuneisuutta (kuvio 21). Kuitenkin tehtäväkokonaisuudet asetuiivat lopulta samaan järjestykseen resursoinnin riittävyyttä, merkitystä ja toteutuksessa onnistumista koskevien vastausten kohdalla. 67 prosenttia vastaajista katsoi neuvonnan ja ohjauksen olleen joko hyvin tai erittäin hyvin resursoitu. Vastaajista hyvin tai erittäin hyvin resursoituna kehittämistä ja verkostoja puolestaan piti 45 prosenttia, tietoa ja digitalisaatiota 40 prosenttia ja alueellisia museopalveluita 30 prosenttia.

Kuvio 21. Alueellisen museotoiminnan tehtäväkokonaisuuksien hoitamisen resursointi (alueelliset vastuumuseot, 27 vastaajaa).

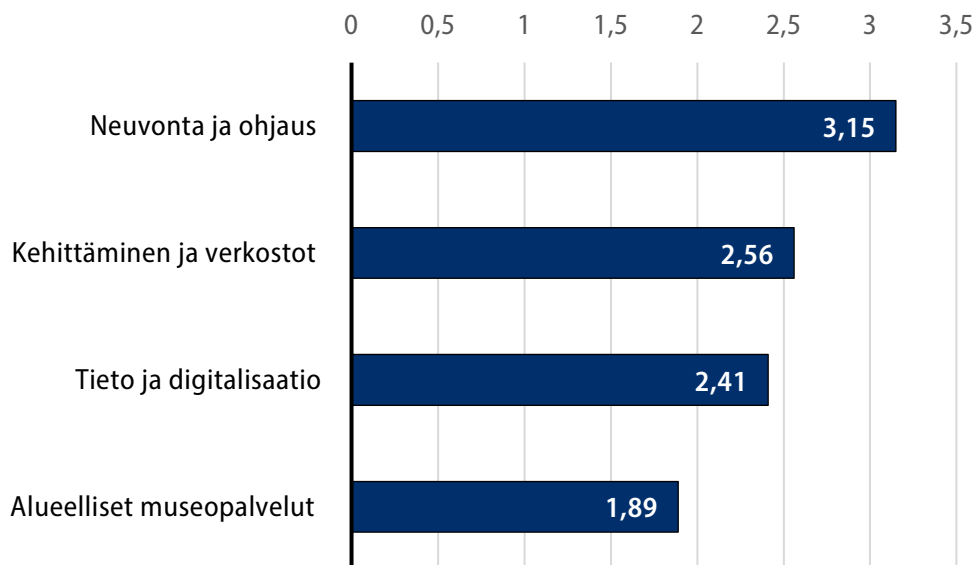


Alueelliseen museotoimintaan lukeutuvien tehtäväkokonaisuuksien toteutuksen onnistumisen arvioinnissa (kuvio 22) joko hyvin tai erittäin hyvin onnistuneena neuvonnan ja ohjauksen toteutusta piti 78 prosenttia vastaajista, kehittämisen ja verkostojen 56 prosenttia, tiedon ja digitalisaation 48 prosenttia, ja alueellisten museopalveluiden 44 prosenttia. Alueellisen museotoiminnan tehtäväkokonaisuuksien asettuminen samaan järjestykseen kolmesta eri näkökulmasta arvioituna kertoo, kuinka alueelliset vastuumuseot priorisoivat tähän vastuumuseotehtävään lukeutuvia tehtäväkokonaisuuksia keskenään (ks. myös kuvio 23). Tämä ilmenee resursoinnin kohdentumisissa, jotka puolestaan näkyvät tehtäväkokonaisuuksien toteutuksessa onnistumisissa. Kyselyyn vastanneet kuitenkin arvioivat jokaisen tehtäväkokonaisuuden toteutumisen onnistuneen verrattain hyvin, vaikka niiden hoitamiseen osoitettujen resurssien riittävyyttä arvioitiin kriittisemmin. Kaiken kaikkiaan tehtäväkokonaisuuksien koettu merkitys, priorisointi ja toteutuminen korreloivat vahvasti keskenään alueellista museotoimintaa koskevissa näkemyksissä.

Kuvio 22. Onnistuminen alueellisen museotoiminnan tehtäväkokonaisuuden toteutuksessa (alueelliset vastuumuseot, 27 vastausta).



Kuvio 23. Alueellisen museotoiminnan tehtäväkokonaisuuksien asettaminen tärkeysjärjestykseen tulevalla rahoituskaudella 2023–2026 (alueelliset vastuumuseot, 27 vastausta).²¹



²¹ Tärkeysjärjestys määräytyy kunkin vastausvaihtoehdon keskiarvon (asteikolla 1–4) mukaan, jossa suurimman keskiarvon saanut vastausvaihtoehto on ensimmäinen tärkeysjärjestyksessä.

Kyselyyn vastanneita pyydettiin arvioimaan vielä erikseen alueellista museotoimintaa koskevan tehtävän onnistumista kokonaisuudessaan asteikolla 1–10, ja arvosanaksi tuli 7,65 (29 vastauksen perusteella). Vastuumuseotehtävän hoitamisen vahvuuksia käsittelevistä vastauksista yhdeksi keskeisimmäksi tekijäksi muodostui osaava ja motivoitunut museon henkilökunta, joka on hyvin sitoutunut alueelliseen vastuumuseotehtävään sekä osallistuu laajasti sen toimeenpanoon. Toisena vastuumuseotehtävässä onnistumiseen vaikuttavana tekijänä esiin nousivat laajat yhteistyöverkostot ja sidosryhmäyhteistyö, joiden ansiosta museoille on kehittynyt vuorovaikutukselliset, toimintaa aktivoivat ja osallistavat suhteet paikallisiin toimijoihin. Varsinkin neuvonta ja ohjaus mainittiin erikseen erityisinä onnistumisen osa-alueina joissakin vastauksissa. Yksi selitys tälle oli se, että nämä tehtävät olivat jo entuudestaan tuttuja, ja ne oli jo omaksuttu laajasti osaksi museotoimintaa. Kuitenkin esimerkiksi haastateltujen ja joidenkin kyselyyn annettujen avointen kommenttien mukaan museolain uudistus on tehnyt alueellisesta museotoiminnasta entistä näkyvämpää ja edistänyt toiminnan terävöitymistä muun muassa parantamalla toiminnan suunnitelmallisuutta ja asiakasymmärryksen kehittymistä.

Toisaalta avoimissa vastauksissa toistui näkemys siitä, että uudistuksen myötä kasvaneisiin vastuisiin ja tehtäviin ei täysin kyetä vastaamaan nykyisillä resursseilla. Esimerkiksi pienemmissä museoissa eri tehtäväkokonaisuuksien hoitaminen saattaa jakaantua laajemmin koko museon henkilökunnalle, koska alueellista vastuumuseotehtävää varsinaisesti hoitavalta ei riitä aikaa kaikille tehtäväkokonaisuuksille. Tällöin riskinä nähtiin, etteivät muut tehtäväkokonaisuudet juurikaan etene, mikäli niiden toteuttamista varten olevat voimavarat ovat satunnaisesti käytettävissä. Lisäksi yksi kyselyyn vastaajista huomautti, että tällainen työnjakomalli edellyttää varsinaiselta vastuumuseotehtävää hoitavalta koordinoitua työtä, joka kasvattaa hallinnollisen työn osuutta. Osa vastaajista kiinnitti huomiota myös tehtäväkokonaisuuksien keskinäiseen erilaisuuteen tai yhteismitattomuuteen. Esimerkiksi digitalisaatio edellyttää usein isoja panostuksia ja ostopalveluiden hyödyntämistä, toisin kuin neuvonta, jonka toteutus on vahvemmin museoiden omissa käsissä. Tehtävien sopusuhtainen painottaminen keskenään voi myös olla haastavaa, koska yhden osa-alueen korostuminen voi jättää muut varjoonsa.

Toisena aiheena alueellista museotoimintaa käsittelevissä avoimissa kommentteissa esiintyivät tämän vastuumuseotehtävän sisältämien tehtäväkokonaisuuksien epäselvyydet, jotka koskettivat pääasiassa alueellisia museopalveluita. Kommenttien perusteella oleellista olisi pyrkiä lisäämään tämän tehtäväkokonaisuuden konkritia ja tarkentamaan siihen liittyviä tavoitteita ja vaatimuksia, jotta sen toteutus kyettäisiin organisoimaan ja resursoimaan selkeämmin. Esimerkiksi yhtenä haasteena avoimissa vastauksissa nähtiin se, miten alueellisen vastuumuseon tarjoamat palvelut asettuvat suhteessa toiminta-alueella eri kuntien omistamien museoiden

tarjoamiin palveluihin. Yksi vastaaja ehdottikin alueellisten museopalveluiden tehtäväkokonaisuuden yhdistämistä neuvontaan ja ohjaukseen, mikä yksinkertaistaisi seurannan järjestämistä ja tekisi tästä vastuumuseotehtävästä yhdenmukaisemman kahden muun vastuumuseotehtävän kanssa raportoinnin ja seurannan järjestämisen suhteen. Tässä yhteydessä on muistettava, että Alueelliset museopalvelut -tehtäväkokonaisuus perustuu museolakiin, ja tämän vuoksi sen toteuttaminen on kyettävä osoittamaan riittävän selkeästi. Toinen huomionarvoinen seikka on, että uudistuksessa on lähdetty liikkeelle siitä, että koko museo on alueellinen vastuumuseo. Vastuumuseosuunnitelma ja siinä olevat tavoitteet ovat näin ollen koko museon tavoitteita. Esimerkiksi alueelliset museopalvelut, digitalisaation edistäminen tai neuvonta ovat kokonaisuuksia, joiden toteuttamiseen tarvitaan museon eri asiantuntijoiden osaamista ja työaikaa. Näin ollen erillisten vastuumuseotehtävien eriyttäminen omaksi kokonaisuudeksi on omiaan synnyttämään siiloja museoiden sisälle ja tätä kautta vaikeuttamaan museoiden toiminnan tuloksellista ja vaikuttavaa hoitamista.

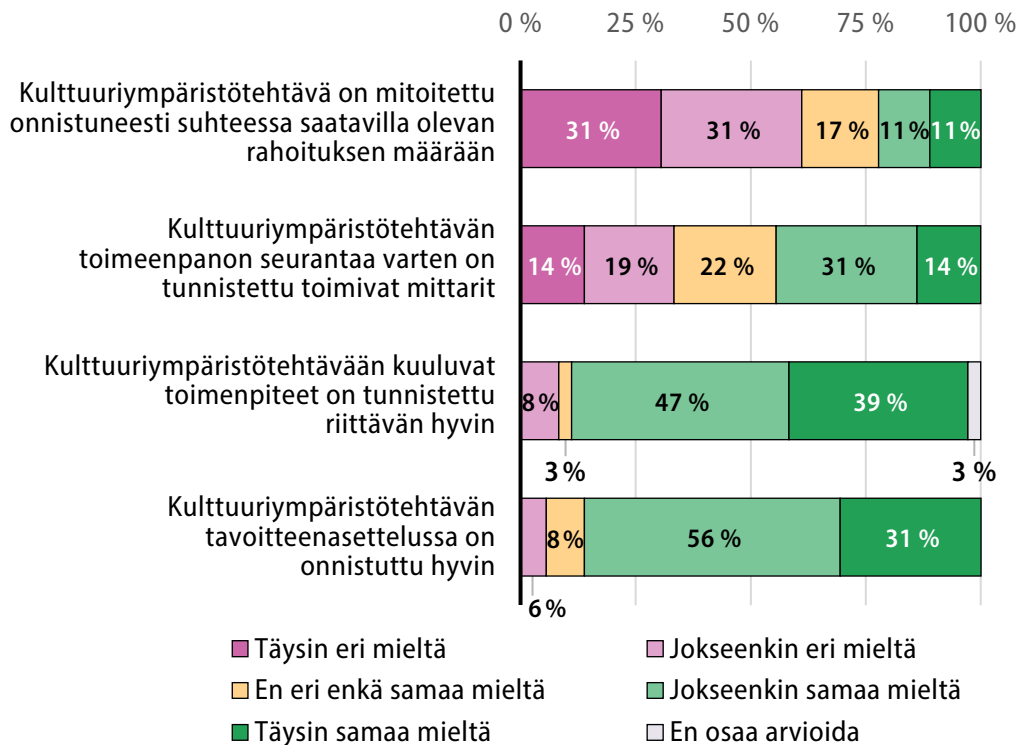
Alueellisen museotoiminnan ja myös muiden vastuumuseotehtävien ytimessä tulisi olla mahdollisimman vaikuttavaan toimintaan yltäminen, jonka saavuttamisen välineisiin lukeutuvat erilaiset vastuumuseoiden suorittamat toimenpiteet ja niiden toimenpanoon liittyvät järjestämisratkaisut. Näkemys vastuumuseotoiminnan vaikuttavuuden keskeisyydestä jaetaan laajasti niin valtiota kuin museoita edustavien keskuudessa. Vaikuttavuuden maksimoinnin näkökulmasta onkin tarkoituksenmukaista, että vastuumuseoilla on merkittävästi vapautta (ja myös vastuuta) tavoitteenasettelun ja toimenpiteiden määrittelyn suhteen, koska niillä on paras tuntemus toimintaympäristönsä tarpeista. Kuitenkin kyselytutkimuksen ja haastatteluiden perusteella käytännön vastuumuseotyössä vaikuttavuusnäkökulma peittyy ajoittain tilivelvollisuusnäkökulman alle, jolloin vastuumuseotehtävien toteuttamisen todistamisen tarve jättää tuloksellisuuden varjoonsa. Tämän takia on tärkeää huolehtia, että toiminnan vaikuttavuus on aiheena aktiivisesti läsnä valtion ja vastuumuseoiden välisessä dialogissa. Kokonaisuudessaan museoiden tulisi kuitenkin itse panostaa nykyistä vahvemmin toiminnan kehittämiseen, priorisointiin, johtamiseen ja verkostoyhteistyöhön. Tämä tarkoittaa, että museot ottavat strategisen aloitteen omiin käsiinsä.

4.2.2 Kulttuuriympäristötehtävä

Kulttuuriympäristötehtävään liittyvistä väittämistä (kuvio 24) positiivisimmin suhtauduttiin toimenpiteiden tunnistamisen tasoa koskevaan väittämään, jonka kanssa 86 prosenttia vastaajista oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä. 87 prosenttia vastaajista oli myös jokseenkin tai täysin samaa mieltä kulttuuriympäristötehtävän

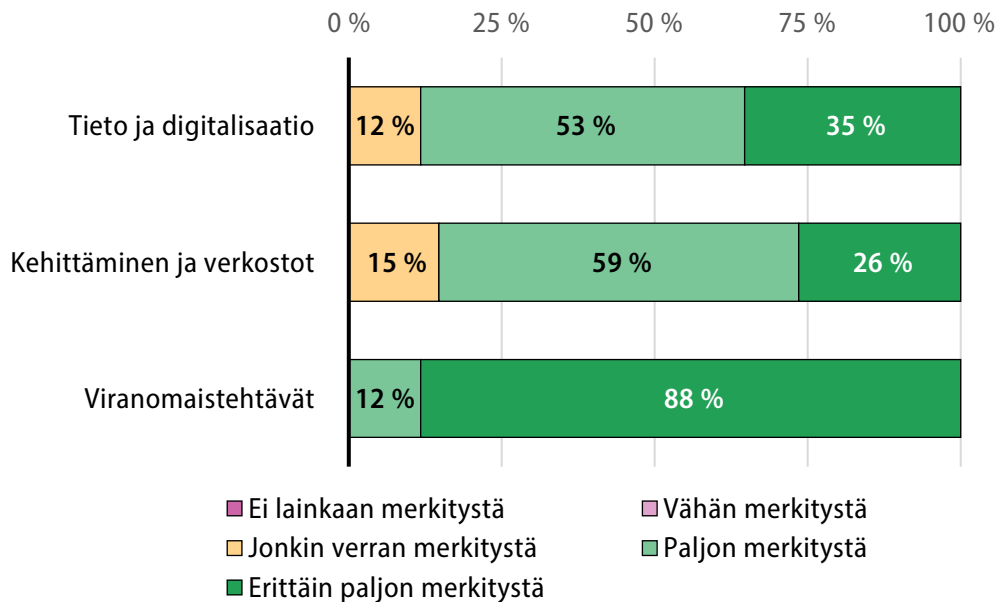
tavoitteenasettelun onnistumista koskevan väittämän kanssa. Vastaajat suhtautuivat kriittisemmin kulttuuriympäristön seurannan mittareiden tunnistamista koskevaan väittämään, jonka kanssa 45 prosenttia vastaajista oli jokoseenkin tai täysin samaa mieltä. Myös väittämä koskien kulttuuriympäristön mitoituksessa onnistumista suhteessa saatavilla olevaan rahoitukseen herätti vastaajissa erimielisyyttä, minkä vuoksi jokoseenkin tai täysin samaa mieltä olevien osuus jäi 22 prosenttiin ja täysin tai jokoseenkin eri mieltä olevien osuus puolestaan nousi 62 prosenttiin.

Kuvio 24. Kulttuuriympäristötehtävää koskevat yleiset väittämät (alueelliset vastuumuseot, 36 vastausta).



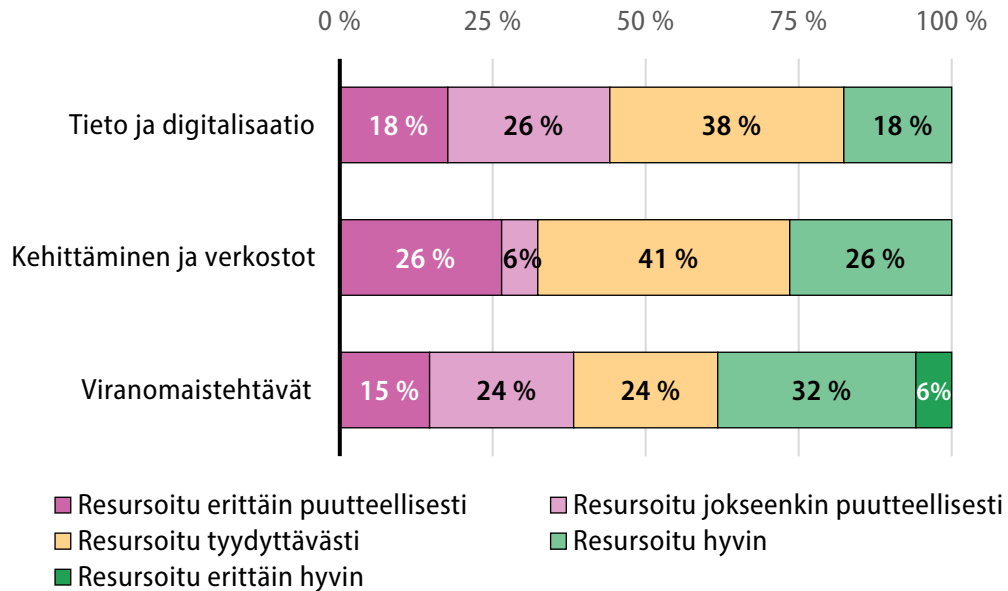
Kuten alueellista museotoimintaa koskevan osion kohdalla, kyselyyn vastanneita pyydettiin esittämään arvionsa kulttuuriympäristötehtävään sisältyvien kolmen tehtäväkokonaisuuden merkityksestä, resursoinnista ja niiden toteutuksessa onnistumisesta. Kulttuuriympäristön viranomaistehtävien kokonaisuus erottui selkeästi muista tehtäväkokonaisuuksista sille annetun merkityksen suhteen, koska kaikki vastaajat pitivät sitä erittäin merkityksellisenä (kuvio 25). Kuitenkin myös muut tehtäväkokonaisuudet arvioitiin varsin merkityksellisiksi: tietoa ja digitalisaatiota varsin merkityksellisenä piti 88 prosenttia vastaajista ja kehittämistä ja verkostoja 85 prosenttia vastaajista.

Kuvio 25. Tehtäväkokonaisuuden merkitys kulttuuriympäristötehtävän kannalta (alueelliset vastuumuseot, 34 vastausta).



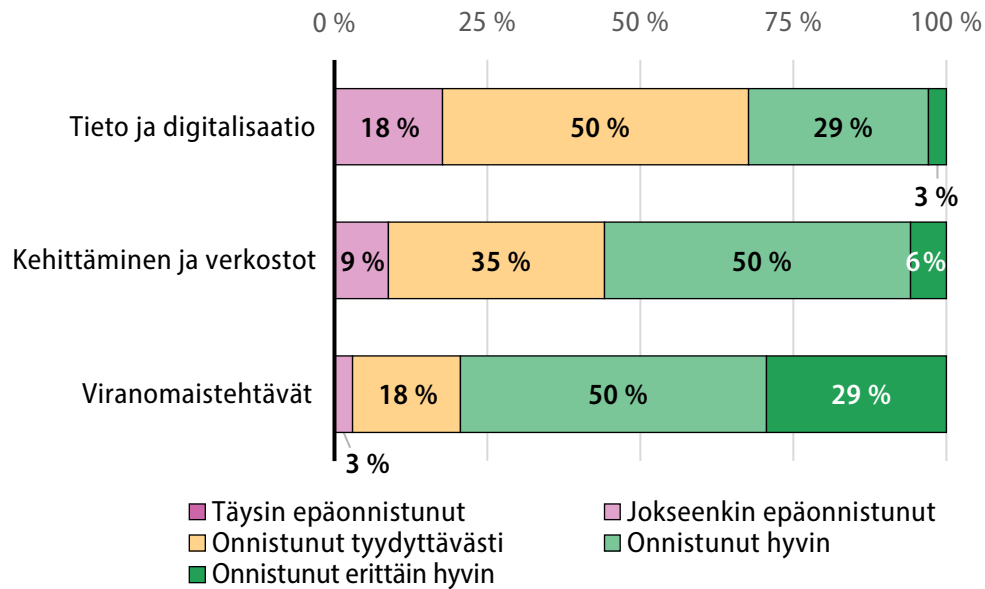
Kulttuuriympäristötehtävään kuuluvien tehtäväkokonaisuuksien resursointia koskevien vastausten kohdalla esiintyi eniten hajontaa, mutta tehtäväkokonaisuuksien keskinäinen järjestys oli sama kuin merkittävyyttä koskevien näkemysten kohdalla (kuvio 26). Kyselyyn vastanneista 38 prosenttia katsoi viranomaistehtävien olleen hyvin tai erittäin hyvin resursoituja, mutta hieman suurempi osuus (39 %) katsoi resursoinnin olleen jokseenkin tai täysin puutteellista. Kehittämiseen ja verkostoihin kohdennettujen resurssien osalta 26 prosenttia vastaajista katsoi resurssien olevan hyvällä tasolla, kun taas 41 prosenttia katsoi resursoinnin olevan ainoastaan tyydyttävällä tasolla, ja 32 prosenttia näki siinä puutteita. Tietoon ja digitalisaatioon liittyvän digitalisaation resursoinnin osalta vastaajista 44 prosenttia katsoi sen puutteelliseksi, 38 prosenttia tyydyttäväksi ja ainoastaan 18 prosenttia hyväksi.

Kuvio 26. Kulttuuriympäristötehtävän tehtäväkokonaisuuksien hoitamisen resursointi (alueelliset vastuumuseot, 34 vastausta).

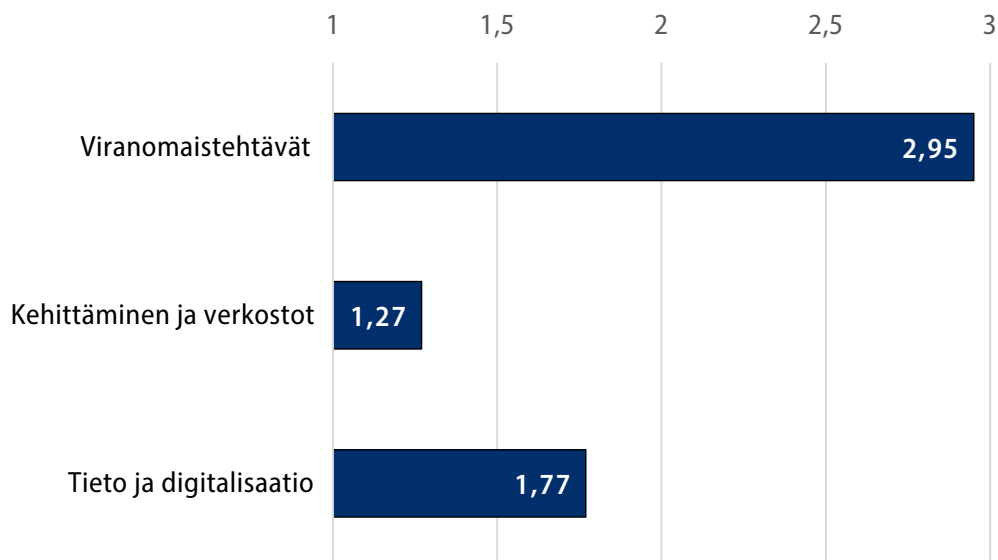


Kulttuuriympäristötehtävään lukeutuvien tehtäväkokonaisuuksien kyselyyn vastanneista 79 prosenttia katsoi viranomaistehtävien onnistuneen joko hyvin tai erittäin hyvin, kun kehittämisen ja verkostojen kohdalla vastaava luku oli 56 prosenttia (kuvio 27). Tiedon ja digitalisaation tehtäväkokonaisuuden toteutuksen katsoi onnistuneen joko hyvin tai erittäin hyvin 32 prosenttia kyselyn vastaajista, ja puolet vastaajista katsoi tehtäväkokonaisuuden toteutuneen vähintään tyydyttävästi. Tehtäväkokonaisuuksien merkittävyyttä, resursointia ja onnistumista koskevat näkemykset korreloivat hyvin keskenään. Niin ikään kaikkien tehtäväkokonaisuuksien toteuttamisessa onnistuttiin joko hyvin tai vähintäänkin tyydyttävästi huolimatta koetuista puutteista käytettävissä olevissa resursseissa. Muihin alueellisiin vastuumuseoihin ja niiden sisältämiin tehtäväkokonaisuuksiin nähden kulttuuriympäristötehtävän kohdalla viranomaistehtävät nousivat priorisoinnissa selkeästi muiden tehtäväkokonaisuuksien edelle (kuvio 28).

Kuvio 27. Onnistuminen kulttuuriympäristötehtävän tehtäväkokonaisuuden toteutuksessa (alueelliset vastuumuseot, 34 vastausta).



Kuvio 28. Kulttuuriympäristötehtävän tehtäväkokonaisuuksien asettaminen tärkeysjärjestykseen tulevalla rahoituskaudella 2023–2026 (alueelliset vastuumuseot, 22 vastausta).²²



²² Tärkeysjärjestys määräytyy kunkin vastausvaihtoehdon keskiarvon (asteikolla 1–3) mukaan, jossa suurimman keskiarvon saanut vastausvaihtoehto on ensimmäinen tärkeysjärjestyksessä.

Kokonaisarvosanaksi kulttuuriympäristötehtävässä onnistumisesta kyselyyn vastanneet 36 vastaajaa antoivat 7,75 asteikolla 1–10. Tämän vastuumuseotehtävän hoitamisen vahvuudet ja onnistumiset olivat pitkälti samoja kuin alueellisen museotoiminnan. Merkittävien museoiden voimavara tehtävien hoidossa on osaava ja motivoitunut henkilökunta, minkä lisäksi osa kyselyyn vastanneista katsoi museoidensa onnistuneen hyvin työn organisoinnissa ja työnjaossa. Toisena vahvuustekijänä vastauksista nousivat esille toimivat yhteistyöverkostot ja sujuva sidosryhmäyhteistyö keskeisten toimijoiden, kuten ELY-keskusten, maakuntaliittojen ja kuntien, kanssa. Tehtävien hoitamista on edesauttanut aikaisempi kokemus kulttuuriympäristötehtävän kaltaisesta toiminnasta, minkä ansiosta useilla alueellisilla vastuumuseoilla oli jo entuudestaan käytössään pitkälle kehittyneet verkostot ja toimintatavat. Vaikka koetut onnistumiset linkittyvät vahvasti viranomaistehtäväkokonaisuuteen, todettiin joissakin kyselyyn tulleissa yksittäisissä vastauksissa, että myös muita tehtäväkokonaisuuksia on kyetty edistämään.

Kyselyyn tulleissa avoimissa kommentteissa ja haastatteluissa keskeisimmäksi puutteenksi kulttuuriympäristötehtävän kohdalla nousi resurssien vähäisyys, mikä tuli esiin myös sellaisten museoiden kohdalla, joiden resurssit olivat kasvaneet uudistuksen myötä. Syyksi tälle nähtiin lausuntojen suuri määrä, jonka kyselyyn vastaajat ja osa haastateltavista katsoivat olleen voimakkaassa kasvussa. Lausuntopyyntöjen määrän ei myöskään ennakoita taittuvan lähivuosina. Kulttuuriympäristötehtävää hoitavat alueelliset vastuumuseot ovatkin tietoisesti priorisoineet viranomaistehtävien hoitamista. Viranomaistehtävä nähdään luonteeltaan erityisen velvoittavana, eivätkä alueelliset vastuumuseot voi vaikuttaa työmäärään muuten kuin omia työskentelytapojaan kehittämällä. Lisäksi osa vastaajista toi esille huolensa siitä, lisäävätkö muussa lainsäädännössä (esim. muinaismuistolaki²³) suunnitellut muutokset ja kulttuuriympäristöstrategian toimeenpano entisestään vastuumuseoiden tehtäviä, ja kuinka niistä suoriudutaan, jos uusien tehtävien toimeenpanon resursointi jää vajaaksi. Vaikka työskentelytavoissa voi esiintyä kehittämis- ja tehostamismahdollisuuksia, haluavat alueelliset vastuumuseot kuitenkin pyrkiä tiettyyn laatutasoon, minkä vuoksi viranomaistyön ei haluta supistuvan ”lausuntoautomaattityöksi”. Tosin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että tähän suuntaan ollaan menossa. Esimerkiksi haastatteluiden ja joidenkin kyselyyn annettujen kommenttien perusteella kulttuuriympäristötehtävä nähtiin vuorovaikutukselliseksi ja alueellista läsnäoloa vaativaksi tehtäväksi, minkä takia esimerkiksi välimatkojen pituuksilla on suurikin merkitys tehtävien hoidon ja resursoinnin kannalta. Tämän ja alueellisen erityistuntemuksen vaatimuksen vuoksi kulttuuriympäristötehtävän keskittämistä suurempiin yksiköihin ei pidetty realistisena ratkaisuna.

23 Ks. muinaismuistolain uudistus, <https://okm.fi/muinaismuistolain-uudistus>

Viranomaistehtävien priorisoinnin vuoksi muiden tehtäväkokonaisuuksien edistämisen nähdään jääneen varjoon: viranomaistehtävät työllistävät usein kokonaan niiden hoitamiseen osoitettuja työntekijöitä, minkä vuoksi muita tehtäväkokonaisuuksia hoidetaan muun työn ohella tai niiden edistäminen jää museon muun henkilökunnan harteille. Avointen vastausten perusteella tilanteesta eniten kärsii tiedon ja digitalisaation tehtäväkokonaisuus. Ongelmaa usein pahentaa se, että tietojärjestelmien luominen ja kehittäminen edellyttävät erillisen rahoituksen järjestämistä, joka voi olla epävarmaa. Lisäksi uusien tietojärjestelmien käyttöönotto vie oman aikansa ja edellyttää panostuksia. Resurssiteemaan läheisesti liittyy myös huoli osaavan työvoiman saannista (erityisesti korjausrakentamisessa), johon viitattiin sekä kyselyyn annetuissa vastauksissa, haastatteluissa että museoiden toimittamissa selvityksissä. Huoli osaavan työvoiman saannista korostuu muun muassa sellaisilla alueilla, joilla ei ole tarjolla alaan liittyvää koulutusta. Henkilökunnan vaihtuvuus aiheuttaa alueellisille vastuumuseoille haasteita vastuumuseotehtävän hoitamisessa, ja osa museoista katsookin, että alalla liikkuva tieto työn kuormittavuudesta hidastaa erityisesti kokeneiden asiantuntijoiden rekrytointia. Tämä vaikeuttaa myös sijaistamiskäytäntöjen luomista joillakin alueilla.

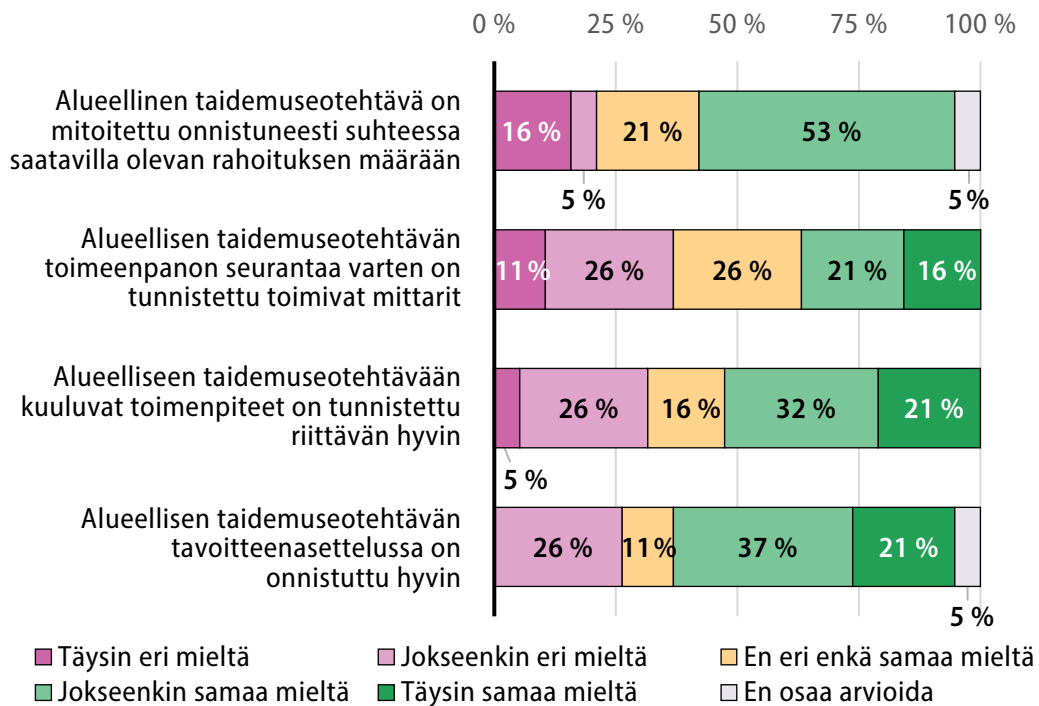
Lopuksi on syytä nostaa esille erikseen palveluiden kysyntään ja tarjontaan liittyvä haaste, jonka muutama kyselyyn avoimen kommentin jättänyt henkilö oli tuonut esiin. Alueelliset vastuumuseot ovat kehittäneet ja markkinoineet tarjoamiaan palveluita, minkä vuoksi niihin kohdistunut kysyntä on kasvanut. Tämän kehityksen myötä pulmaksi on muodostunut se, kuinka kasvaneeseen kysyntään kyetään vastaamaan nykyisillä resursseilla. Haaste ei kosketa ainoastaan kulttuuriympäristötehtävää, vaan myös kahta muuta alueellista vastuumuseotehtävää ja valtakunnallista vastuumuseotyötä. Koska käytössä olevat resurssit ovat aina rajallisia, vastuumuseoiden on käytävä keskustelua ja tarvittaessa tehtävä linjauksia sen suhteen, mikä on riittävä tai realistisesti saavutettavissa oleva palvelutaso. Tämä pohdinta on lähtökohtaisesti vastuumuseoiden käsissä, mutta myös valtion edustajien on hyvä seurata näitä keskusteluja.

4.2.3 Alueellinen taidemuseotehtävä

Alueellista taidemuseotehtävää koskevista väittämistä (kuvio 29) kyselyyn vastanneet olivat eniten samaa mieltä tavoitteenasettelun onnistumisesta (58 prosenttia jokseenkin tai täysin samaa mieltä) ja toimenpiteiden tunnistamisesta (53 prosenttia jokseenkin tai täysin samaa mieltä) koskevien väittämien kanssa. 53 prosenttia vastaajista oli myös jokseenkin samaa mieltä väittämästä, jonka mukaan alueellinen taidemuseotehtävä on mitoitettu onnistuneesti suhteessa myönnettyyn rahoitukseen. Mittareiden tunnistamisen kohdalla vastaajien näkemykset jakaantuivat

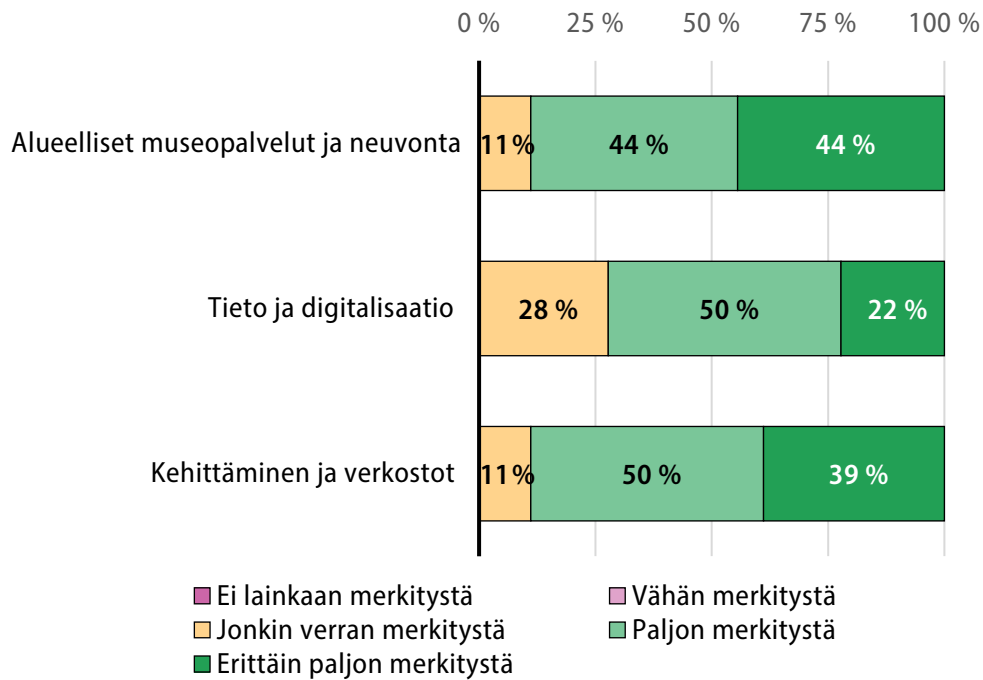
selkeimmin kahtia, sillä 37 prosenttia oli väittämistä jokseenkin tai täysin eri mieltä, ja sama prosenttiosuus vastaajista oli väittämän kanssa jokseenkin tai täysin samaa mieltä.

Kuvio 29. Alueellista taidemuseotehtävää koskevat yleiset väittämät (alueelliset vastuumuseot, 19 vastausta).



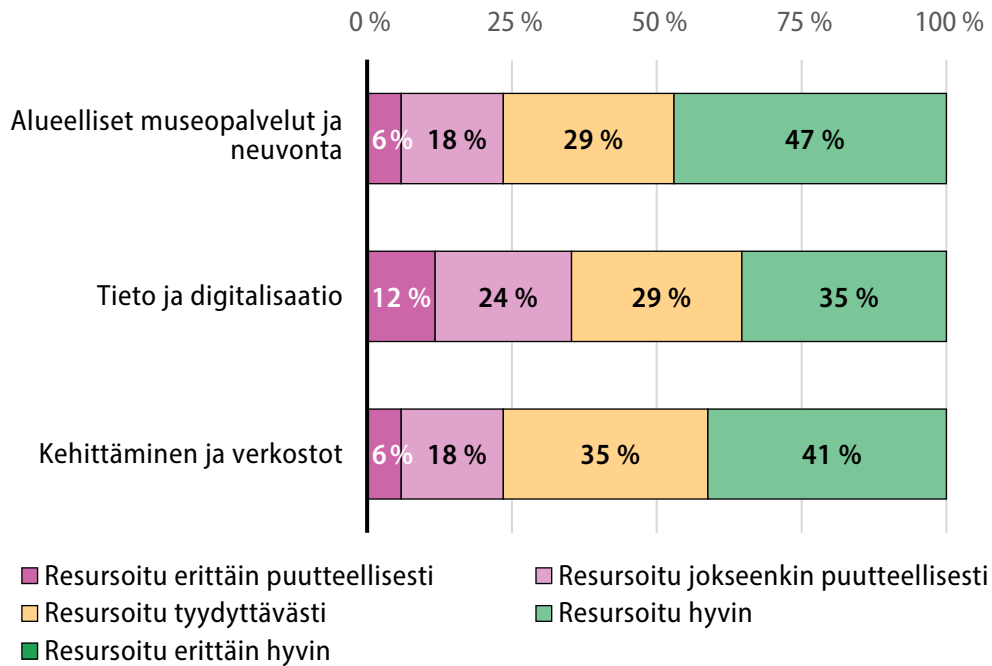
Alueelliseen taidemuseotehtävään sisältyvien tehtäväkokonaisuuksien merkitystä arvioitaessa vastaajien näkemykset jakautuivat kaikkein tasaisimmin verrattuna kahteen muuhun alueelliseen vastuumuseotehtävään (kuvio 30). Hienoisesti merkittävimmäksi tehtäväkokonaisuudeksi nousi alueelliset museopalvelut ja neuvonta, jonka 88 prosenttia vastaajista näki paljon tai erittäin paljon merkitystä omaavana. Toiseksi asettui kehittäminen ja verkostot -tehtäväkokonaisuus, jonka kohdalla vastaava luku oli 89 prosenttia. Kuitenkin erittäin paljon merkitystä -vaihtoehdon valintojen osuus jäi hieman pienemmäksi tämän tehtäväkokonaisuuden kohdalla. 72 prosenttia vastaajista piti tieto ja digitalisaatio -tehtäväkokonaisuutta paljon tai erittäin paljon merkitystä omaavana.

Kuvio 30. Tehtäväkokonaisuuden merkitys alueellisen taidemuseotehtävän kannalta (alueelliset vastuumuseot, 18 vastausta).



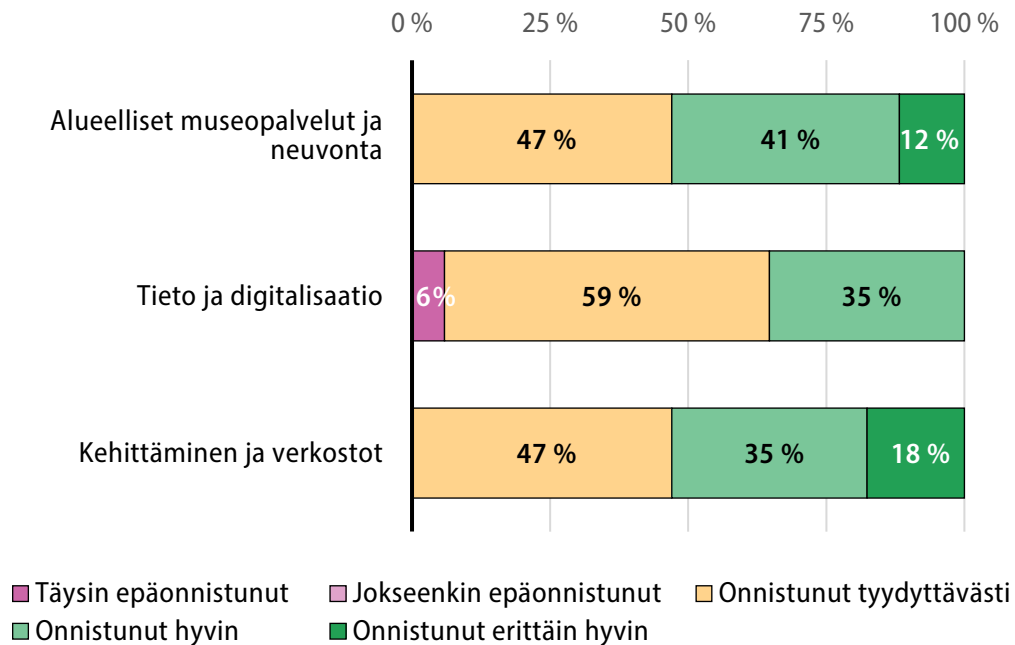
Tehtäväkokonaisuuksien resursoinnissa vastaajien näkemykset jakautuivat samalla tavoin kunkin tehtäväkokonaisuuden kohdalla. 47 prosenttia vastaajista katsoi alueellisten museopalveluiden olevan hyvin resursoituja. Kehittämisen ja verkostojen resursoinnin kohdalla vastaava luku oli 41 prosenttia ja tiedon ja digitalisaation kohdalla 35 prosenttia (kuvio 31). Tehtäväkokonaisuudet asettuivat resursoinnin riittävyyden suhteen samaan järjestykseen kuin merkittävyyden kohdalla.

Kuvio 31. Alueellisen taidemuseotehtävän tehtäväkokonaisuuksien hoitamisen resursointi (alueelliset vastuumuseot, 17 vastausta).

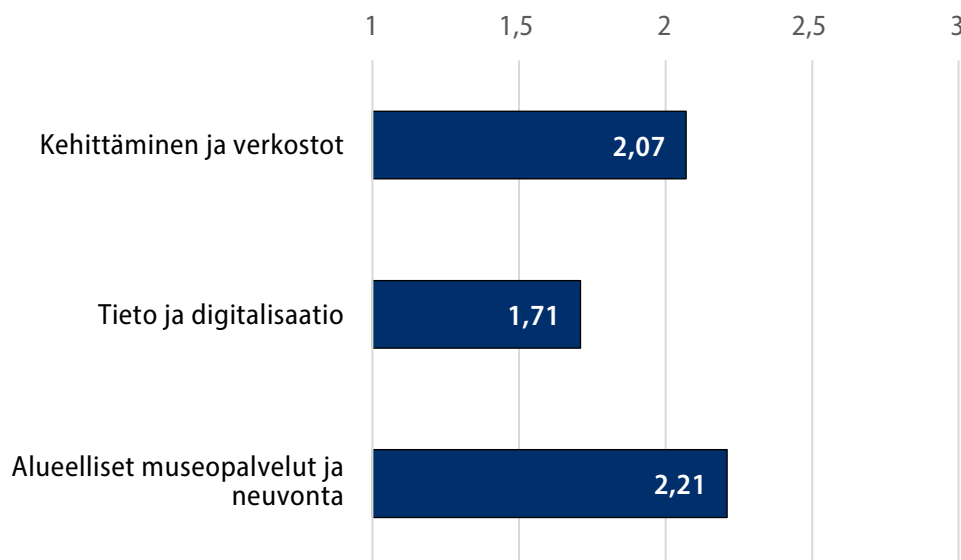


Alueelliseen taidemuseotehtävään kuuluvien tehtäväkokonaisuuksien toteutuksen onnistumista kyselyyn vastanneet arvioivat siten, että kehittämisen ja verkostojen kohdalla 53 prosenttia vastaajista katsoi toteutuksen onnistuneen hyvin tai erittäin hyvin (kuvio 32). Samoin 53 prosenttia vastaajista arvioi alueelliset museopalvelut ja neuvonta -tehtäväkokonaisuuden toteutuneen niin ikään hyvin tai erittäin hyvin, mutta jälkimmäisen vaihtoehdon valinneiden osuus jäi hieman pienemmäksi kuin kehittämisen ja verkostojen kohdalla. Tieto ja digitalisaatio -tehtäväkokonaisuuden kohdalla 35 prosenttia vastaajista katsoi sen toteutuneen hyvin ja 59 prosenttia vastaajista vain tyydyttävästi. Vaikka tehtäväkokonaisuuksien merkittävyyttä, resursointia ja toteutumisen onnistumista koskevat vastaajien näkemykset korreloivat keskenään samalla tavalla kuin kahden muun vastuumuseotehtävän kohdalla, niin toteutumisen onnistumisen kohdalla esiintyi pieni poikkeus. Tehtäväkokonaisuuksien priorisointijärjestys puolestaan vastasi merkittävyydestä ja resursoinnista annettuja näkemyksiä. Tehtäväkokonaisuudet asettuivat seuraavaan tärkeysjärjestykseen: 1) alueelliset museopalvelut ja neuvonta; 2) kehittäminen ja verkostot; 3) tieto ja digitalisaatio.

Kuvio 32. Onnistuminen alueellisen taidemuseotehtävän tehtäväkokonaisuuden toteutuksessa (alueelliset vastuumuseot, 17 vastausta).



Kuvio 33. Alueellisen taidemuseotehtävän tehtäväkokonaisuuksien asettaminen tärkeysjärjestykseen tulevalla rahoituskaudella 2023–2026 (alueelliset vastuumuseot, 22 vastausta).²⁴



²⁴ Tärkeysjärjestys määräytyy kunkin vastausvaihtoehdon keskiarvon (asteikolla 1–3) mukaan, jossa suurimman keskiarvon saanut vastausvaihtoehto on ensimmäinen tärkeysjärjestyksessä.

Kaiken kaikkiaan kyselyyn vastanneet arvioivat asteikolla 1–10 alueellisessa taidemuseotehtävässä onnistumista arvosanalla 7,72 (18 vastaajaa). Erityiseksi vahvuudeksi henkilöstön asiantuntijuuden rinnalle alueellisen taidemuseotehtävän hoitamisessa vastaajat nostivat vahvat verkostot sekä verkostotyöosaamisen, jotka ovat näkyneet muun muassa julkisen taiteen ohjelman toteutuksessa sekä näyttely- ja kokoelmayhteistyön kehittämisessä. Kehittämisen varaa puolestaan nähtiin resurssien määrässä, sillä resursseja tarvittaisiin digitalisaation edistämistä varten ja kehittämistyöhön. Lisäksi osa vastaajista piti tarpeellisena, että alueellisen taidemuseotehtävän sisältöjä kyettäisiin konkretisoimaan enemmän. Tämä helpottaisi osaltaan sisäisen työnjaon järjestämistä ja alueellisen, työksi luettavan toiminnan tunnistamista, jonka osa koki haastavaksi. Näin ollen ainakin osa alueellisista vastuumuseoista kaipaisi lisäselvennystä siihen, millaisia tuloksia alueellisen taidemuseotoiminnan odotetaan tuottavan. Vaikka uuden museolain hengen mukaisesti alueellisilla vastuumuseoilla on merkittävästi omaa harkintavaltaa tavoitteenasettelun ja toimenpiteiden valitsemisen suhteen, alueelliset vastuumuseot tai ainakin osa niistä kaipaa edelleen ulkopuolisen tahon (esim. Museoviraston) selkeämpää vahvistusta tai varmennusta tekemilleen valinnoille. Tämä voi viestiä tarpeesta sparraavalle keskustelulle, jota osaltaan voisi täydentää vastuumuseoiden välinen ajatuksenvaihto hyvistä kokemuksista ja käytännöistä.

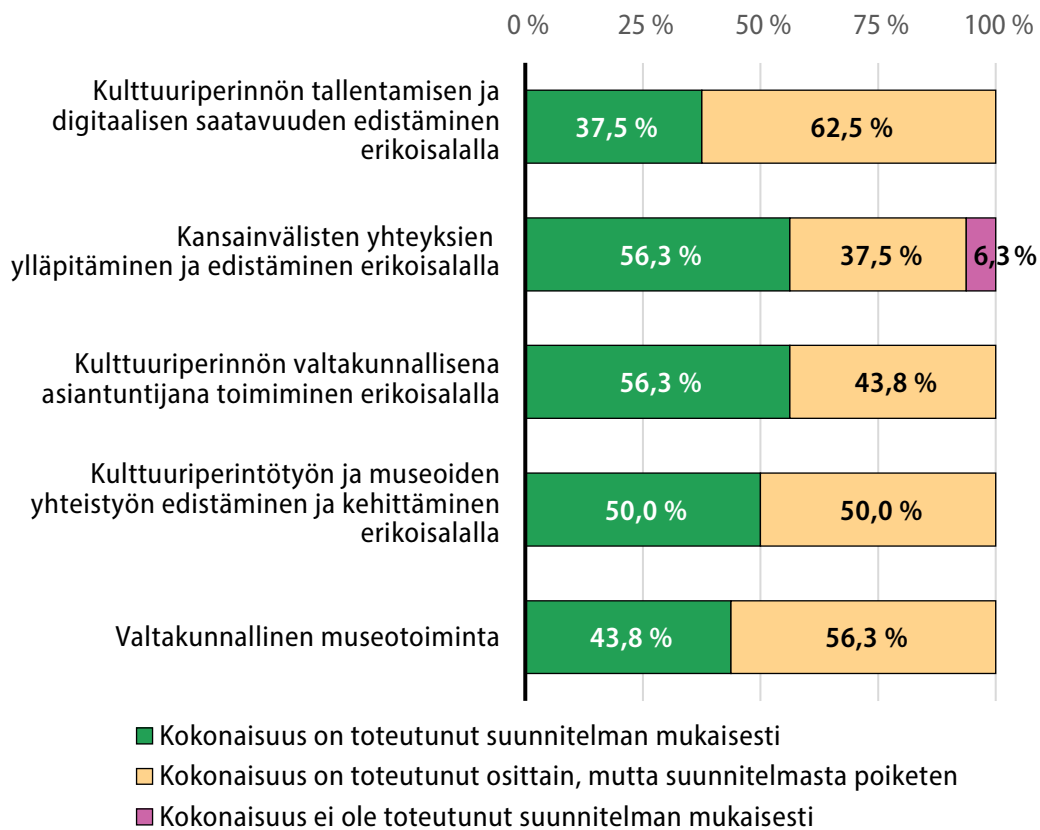
5 Valtakunnallisten vastuumuseotehtävien hoitaminen

5.1 Valtakunnallisten vastuumuseoiden itsearviointi suunnitelmiensa toteutumisesta vuosina 2020–2022

Valtakunnalliset vastuumuseot raportoivat toiminnastaan rahoituskauden päätteeksi samojen periaatteiden mukaisesti kuin alueelliset vastuumuseot, mutta raportointi tapahtuu vuotta myöhemmin. Valtakunnalliset vastuumuseot olivat toimittaneet ensimmäiset versiot tulevan rahoituskauden hakemuksista ja selvityksensä menneestä rahoituskaudesta OKM:lle helmikuun 2023 loppuun mennessä. Kuitenkin tämän arviointihankkeen toteutuksen aikana neuvotteluprosessi Museo- viraston ja valtakunnallisten vastuumuseoiden välillä oli vasta käynnistymässä, minkä takia vastuumuseoiden toimittamien dokumenttien sisältämät tiedot tulevat vielä muuttumaan. Tämä koskee erityisesti dokumenteissa esitettyjä euro- ja henkilötyövuosimääriä, joissa esiintyi jonkin verran puutteita sekä epäröintiä sen suhteen, onko raportoituihin lukuihin sisällytetty oikeat tiedot. On huomioitava, ettei valtakunnallisilta vastuumuseoilta edellytetä seurantaa, ja siksi selvityksissä esitetyt luvut ovat vapaamuotoisia arvioita, joiden paikkaansa pitävyyttä ei erikseen varmenneta. Valtakunnallisten vastuumuseoiden suorittamat itsearviointit vuosien 2020–2022 suunnitelmiensa toteutumisesta eivät kuitenkaan ole yhtä alttiita merkittäville muutoksille, minkä vuoksi ne ovat hyödyntämiskelpoisia tässä arvioinnissa²⁵. Alla olevassa kuviossa 34 on esitetty valtakunnallisten vastuumuseoiden suunnitelmien toteutumista koskevat itsearviointit kolmiportaisella asteikolla. Kaiken kaikkiaan valtakunnallisista vastuumuseoista 49 prosenttia katsoi vastuumuseotehtävien toteutuneen suunnitellulla tavalla ja 50 prosenttia jonkin verran suunnitelmasta poiketen. Vain yksi prosentti katsoi suunnitelman jääneen toteuttamatta, mikä kosketi ainoastaan yhtä vastuumuseotehtävää.

25 Kuitenkin yksi valtakunnallisista vastuumuseoista ei vielä ollut suorittanut itsearviointia vastuumuseotehtävien suunnitelmien toteutumisesta eikä ilmoittanut laskelmiaan vastuumuseotoimintaan liittyvien kustannusten toteutumisesta päättyneeltä rahoituskaudelta.

Kuvio 34. Valtakunnallisten vastuumuseoiden itsearviointi suunnitelman toteutumisesta valtakunnallisten tehtävien ja niihin sisältyvien tehtäväkokonaisuuksien mukaan 2020–2022.



Valtakunnallinen vastuumuseotoiminta. Valtakunnallisista vastuumuseoista 44 prosenttia arvioi valtakunnallista vastuumuseotoimintaa koskevan tehtävän toteutuneen suunnitelman mukaisesti ja 56 prosenttia suunnitelmasta poiketen. Keskeisimmäksi syyksi muutoksille suunnitellussa valtakunnallisessa museotoiminnassa nousi koronapandemia, ja sen merkityksen toivat esille myös ne museot, jotka arvioivat tämän tehtäväkokonaisuuden toteutuneen suunnitellun mukaisesti. Koronapandemian mukanaan tuomat vaikutukset vaihtelivat toimenpiteiden luonteen mukaisesti, minkä takia eri toimenpiteitä oli joko peruttu, siirretty tai muutettu. Useissa vastuumuseoiden vastauksissa tuotiin esille, että koronapandemian vuoksi valtakunnallisessa vastuumuseotoiminnassa painopiste siirtyi selvästi digitalisaation ja verkkopalveluiden kehittämiseen. Osa suunnitelluista toimenpiteistä kyettiin toteuttamaan vaihtoehtoisesti verkossa, mutta kaikissa tapauksissa siirtymisen verkkoon ei nähty korvaavan täysin fyysisesti toteutettavia toimenpiteitä. Kuitenkin samaan aikaan museot onnistuivat luomaan myös kokonaan uusia palveluita. Digitalisaatioon ja verkkopalveluihin panostamisen katsottiin erityisesti

edistäneen museopalveluiden saatavuutta esimerkiksi digitaalisen aineiston lisääntymisen myötä, ja osa museoista arvioikin onnistuneensa ylittämään omat digitalisaatiolle ja verkkopalveluille asettamansa tavoitteet. Koronapandemian rinnalla toiseksi toimenpiteiden toteuttamiseen vaikuttaneeksi tekijäksi nousivat puutteelliset resurssit, joiden takia joistakin suunnitelluista toimenpiteistä päätettiin luopua. Toimenpiteistä luovuttiin muun muassa siksi, ettei museo saanut tarvittavaa erillishoidusta toimeenpanoa varten tai museolla ei yksinkertaisesti ollut riittävästi henkilöstöresursseja tai aikaa käytettävänä niitä varten. Lisäksi joitakin suunniteltuja toimenpiteitä peruttiin, koska niistä saatava hyöty arvioitiin liian pieneksi kustannuksiin nähden.

Kulttuuriperintötyön ja museoiden yhteistyön edistäminen ja kehittäminen erikoisalalla. Tämän valtakunnallisen vastuumuseotehtävän kohdalla puolet valtakunnallisista vastuumuseoista katsoi sen toteutuneen suunnitelman mukaisesti ja puolet suunnitelmasta poiketen. Myös tämän vastuumuseotehtävän kohdalla koronapandemia nousi yleisimmäksi syyksi sille, miksi suunniteltuja toimenpiteitä jouduttiin peruuttamaan, siirtämään tai muuttamaan esimerkiksi etäyhteyksin toteutettavaan muotoon. Lisäksi vastuumuseoiden selvityksissä tuotiin esille, että osa toimenpiteistä oli viivästynyt tai niiden toteutus oli kesken johtuen osittain sidosryhmien omista aikatauluista, joihin museot eivät voineet vaikuttaa. Myös joitakin alkuperäisiä tavoitteita ja toimenpiteitä oli päädytty muokkaamaan tarkoituksenmukaisemmiksi, koska ne eivät täysin vastanneet sidosryhmien tarpeisiin, ja joistakin suunnitelluista toimenpiteistä päätettiin luopua, koska niiden toteuttaminen osoittautui liian kalliiksi. Myös museon henkilöstövaihdokset olivat joissakin tapauksissa hidastaneet toimenpiteiden toteutusta, mikä tuo esille sidosryhmäyhteistyöhön liittyvän henkilösidonaisuuden merkityksen.

Kulttuuriperinnön valtakunnallisena asiantuntijana toimiminen erikoisalalla. Valtakunnallisista vastuumuseoista 56 prosenttia katsoi kulttuuriperinnön valtakunnallisena asiantuntijana toimimisen sujuneen suunnitelmien mukaisesti ja 44 prosenttia suunnitelmasta poiketen. Edelleen koronapandemia tuotiin esille suunnitelmien toimeenpanoon vaikuttaneena tekijänä, mutta se ei toistunut vastauksissa aivan yhtä usein kuin kahden edellä käsitellyn valtakunnallisen vastuumuseotehtävän kohdalla. Lisäksi vastuumuseoiden selvityksissä esiintyi joitakin tapauksia, joissa suunniteltu toimenpide jäi toteuttamatta vajaiden resurssien vuoksi, tai toimenpiteen toteutus viivästyi museossa tapahtuneiden henkilöstövaihdosten myötä. Kuitenkin muutokset koettiin pääosin suhteellisen pieniksi, ja verkkotyöskentelyä kyettiin hyödyntämään kohtuullisen hyvin vaihtoehtoisena toimintatapana.

Kansainvälisten yhteyksien edistäminen ja ylläpitäminen erikoisalalla. Valtakunnallisten vastuumuseoiden selvityksissä koronapandemia nousi odotetusti eniten suunnitelmien toteutukseen vaikuttaneeksi tekijäksi, joka erityisesti esti kansainvälisten vierailujen ja tapahtumien toteuttamisen. Kuitenkin niitä kyettiin jossain määrin korvaamaan etäyhteyksillä. Ukrainan ja Venäjän välisen konfliktin vaikutus tuli esille harvemmin, ja näissä tapauksissa se ilmeni yhteistyön katkeamisena. Siksi voikin vaikuttaa yllättävältä, että vastuumuseoista 56 prosenttia katsoi tämän tehtävän toteutuneen suunnitellusti, 38 prosenttia suunnitelmasta poiketen, ja 6 prosenttia (käytännössä yksi museo) katsoi sen jääneen kokonaan toteutumatta. Todennäköinen selitys tälle on se, ettei kansainvälisyyteen liittyvä vastuumuseotehtävä ole noussut painopistealueeksi. Tämän vuoksi siihen ei myöskään osoiteta resursseja samalla tavalla kuin muiden vastuumuseotehtävien hoitamiseen, vaikka museokohtaisia eroja esiintyy. Muutama vastuumuseo toikin esille selvityksessään, että niillä ei ole riittävästi henkilöstöresursseja tämän vastuumuseotehtävän hoitamiseen. Tämä näkyy myös arvioinnin toteuttamassa kyselyssä, jossa kansainvälisyyteen liittyvät väittämät saivat heikkommat pisteet (ks. kappale 5.2).

Kulttuuriperinnön tallentamisen ja digitaalisen saatavuuden edistäminen erikoisalalla. Valtakunnallisista vastuumuseoista 37 prosenttia arvioi kulttuuriperinnön tallentamiseen ja digitaalisen saatavuuden edistämiseen liittyvän vastuumuseotehtävän toteutuneen suunnitellusti, kun taas 63 prosenttia katsoi sen toteutuneen suunnitelmasta poiketen. Selvitysten mukaan koronapandemia on osaltaan vaikuttanut siihen, että vastuumuseot ovat uudelleenohjanneet resurssejaan digitalisaation edistämiseen ja verkkopalvelujen kehittämiseen, mikä puolestaan on vaikuttanut positiivisesti museopalveluiden saatavuuden vahvistumiseen. Suunniteltujen toimenpiteiden viivästymisen syynä olivat usein käyttöönottoon liittyvät haasteet, joiden taustalla vaikuttivat järjestelmätoimittajien kohtaamat hidasteet omassa toiminnassaan. Näihin tekijöihin museoilla itsellään on varsin vähän vaikuttamismahdollisuuksia. Tämän lisäksi uusien tietojärjestelmien, kuten kokoelmanhallintajärjestelmän, käyttöönottoon liittyvät vaikeudet voivat osaltaan hidastaa muiden suunniteltujen toimenpiteiden toteuttamista. Toisaalta selvitysten joukosta nousi esille myös tapauksia, joissa digitalisaatioon liittyvien toimenpiteiden edistäminen oli vaikeutunut puuttuvan hankerahoituksen tai käytettävissä olevien henkilöresurssien vähyyden vuoksi. Lisäksi osa vastuumuseoista ei ollut täysin osannut ennakoida uusien tietojärjestelmien käyttöönottoon liittyvää suurta työmäärää, mikä joissakin tapauksissa rajoitti mahdollisuuksia toteuttaa muita vastuumuseotehtäviin liittyviä toimenpiteitä.

Valtakunnallisten vastuumuseoiden toimintaa käsittelevässä raportointilomakkeessa on oma osionsa koskien resurssien käyttöä. Tässä arvioinnissa ei ole katsottu mielekkääksi toteuttaa analyysia raportoiduista luvuista niissä ilmenneistä

puutteista ja niihin kohdistuvien muutosten korkeasta todennäköisyydestä johtuen. Vastuumuseoilla on kuitenkin ollut mahdollisuus täydentää ilmoitettuja tietoja resursointiin liittyvillä sanallisilla huomioilla, jotka puolestaan ovat käyttökelpoisia arvioinnin havaintojen laadullisen syventämisen näkökulmasta. Yleisimmäksi aiheeksi kommentaateista nousi valtakunnalliseen vastuumuseotoimintaan osoitettujen resurssien riittämättömyys. Samaan aikaan tuotiin kuitenkin esille se, että toiminnasta selviydettiin yllättävän hyvin olosuhteisiin – koronapandemia ja Ukrainan tilanne – nähden. Vaikka osa vastuumuseoista oli selvitysten perusteella kyennyt toteuttamaan lisärekrytointeja vastuumuseotehtävän hoitamiseksi, usein samassa yhteydessä tuotiin esille, että henkilöstöresurssit olivat edelleen riittämättömät tehtävän hoitamiseksi merkittävällä tai toivotulla tasolla. Selvityksissä esiintyi myös joitakin yksittäisiä huomioita resurssien käytön raportointiin liittyvistä epäselvyyksistä eli siitä, mitä kustannuksia tulisi kirjata ylös vastuumuseotehtävän hoidon kohdalla²⁶. Muutama valtakunnallinen vastuumuseo myös toi esille sen, että julkiseen perusrahoitukseen kuuluvan, eri kanavien kautta saatavan rahoituksen tasoa tulisi pyrkiä nostamaan laajemminkin muun muassa yleisen kustannustason kohoamisen vuoksi.

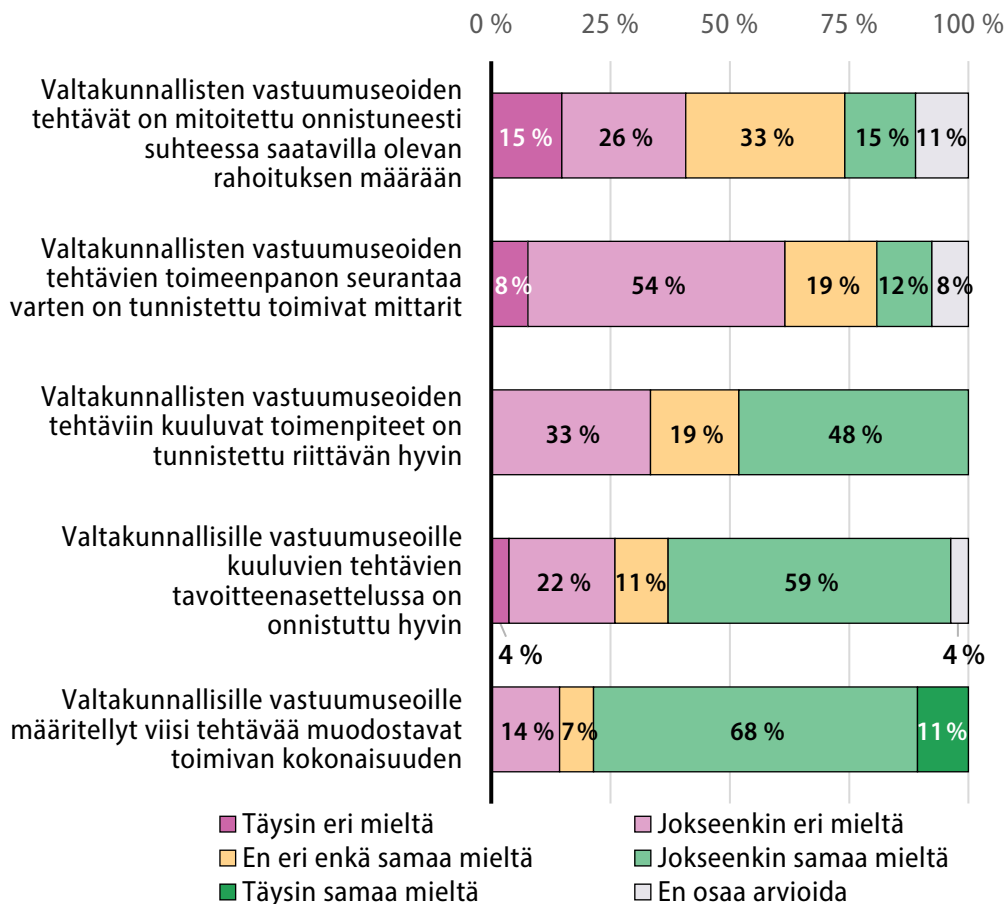
5.2 Valtakunnallisia vastuumuseotehtäviä koskevat havainnot

Valtakunnallisten vastuumuseoiden edustajat arvioivat samoja vastuumuseotehtävää käsitteleviä väittämiä kuin alueellisten vastuumuseoiden edustajat. Lisäksi valtakunnallisia vastuumuseoita pyydettiin arvioimaan laissa määritellyn valtakunnallisen vastuumuseotehtävän sisältämän viiden tehtäväkokonaisuuden yhteen-toimivuutta (kuvio 35). Vastaajat olivat eniten samaa mieltä valtakunnallisen vastuumuseotehtävän kokonaisuuden toimivuutta koskevan väittämän kanssa (jokseenkin tai täysin samaa mieltä olevien osuus oli 79 prosenttia). Seuraavalle sijalle asetui tavoitteenasettelun onnistumista käsittelevä väittämä, jonka kanssa samaa mieltä oli 59 prosenttia. Kolmanneksi tuli toimenpiteiden tunnistamista käsittelevä väittämä, jonka kanssa 48 prosenttia vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä. Kaikkein kriittisimmin kyselyyn vastanneet suhtautuivat väittämään valtakunnallisen vastuumuseotehtävän toimeenpanoon liittyvien seurantamittareiden tunnistamisen onnistumisesta, josta 62 prosenttia vastaajista oli jokseenkin tai täysin eri

26 Valtakunnallisilta vastuumuseoilta ei edellytetä tämänkaltaisen seurannan järjestämistä ja raportointia.

mieltä. Lähes yhtä kriittisesti vastaajat suhtautuivat väitteeseen rahoituksen onnistuneesta mitoituksesta suhteessa vastuumuseotehtäviin, minkä kohdalla 41 prosenttia vastaajista oli joko jokseenkin tai täysin eri mieltä.

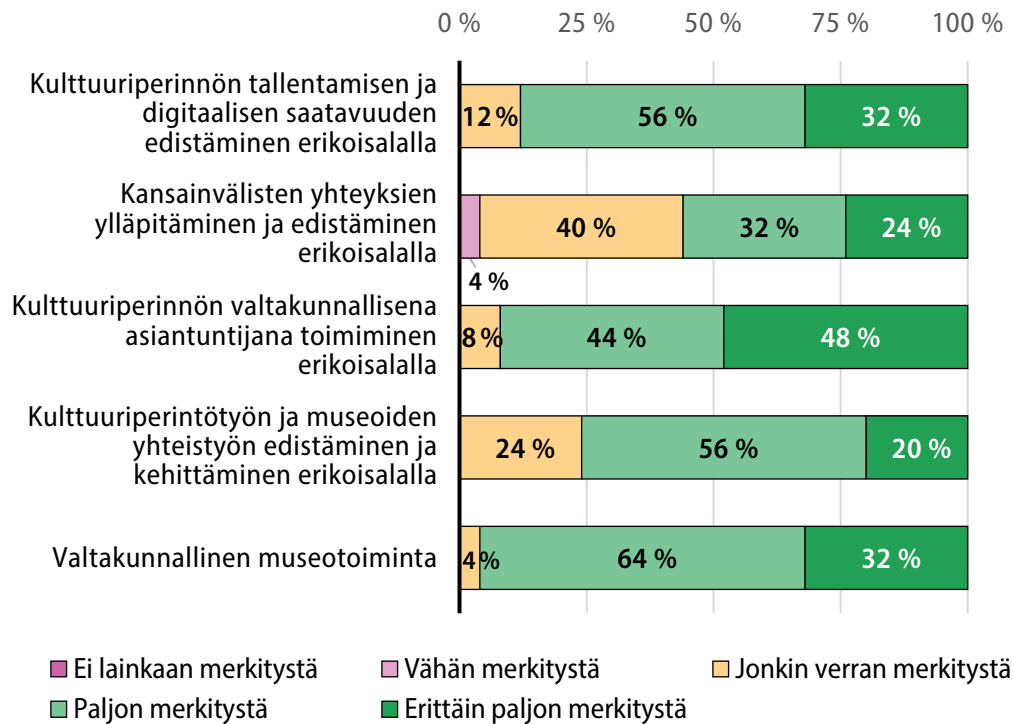
Kuvio 35. Valtakunnallista vastuumuseotehtävää koskevat yleiset väittämät (valtakunnalliset vastuumuseot, 28 vastausta).



Kyselyyn vastanneita valtakunnallisten vastuumuseoiden edustajia pyydettiin arvioimaan laissa määritellyn viiden valtakunnallisille vastuumuseoille kuuluvan tehtävän merkittävyyttä, resursointia ja toteutuksessa onnistumista menneellä rahoituskaudella. Näistä viidestä vastuumuseotehtävästä merkittävimpänä (kuvio 36) nähtiin kulttuuriperinnön valtakunnallisena asiantuntijana toimiminen (92 prosenttia vastaajista koki sen erittäin merkitykselliseksi) ja sen jälkeen

valtakunnallinen museotoiminta (96 %) ²⁷. Kolmanneksi merkittävimmäksi vastuuseotehtäväksi nousi kulttuuriperinnön tallentamisen ja digitaalisen saatavuuden edistäminen, jota 88 prosenttia vastaajista piti hyvin merkityksellisenä. Neljänneksi merkityksellisimpänä vastuuseotehtävänä oli kulttuuriperintötyön ja museoiden yhteistyön edistäminen, jolle paljon tai erittäin paljon merkitystä antoi 76 prosenttia vastaajista. Viidenneksi merkittävimmäksi tehtäväksi jäi kansainvälisten yhteyksien edistäminen ja ylläpitäminen, jota 56 prosenttia vastaajista piti hyvin merkityksellisenä.

Kuvio 36. Tehtäväkokonaisuuden merkitys valtakunnallisen vastuuseotehtävän kannalta (valtakunnalliset vastuuseot, 25 vastausta).



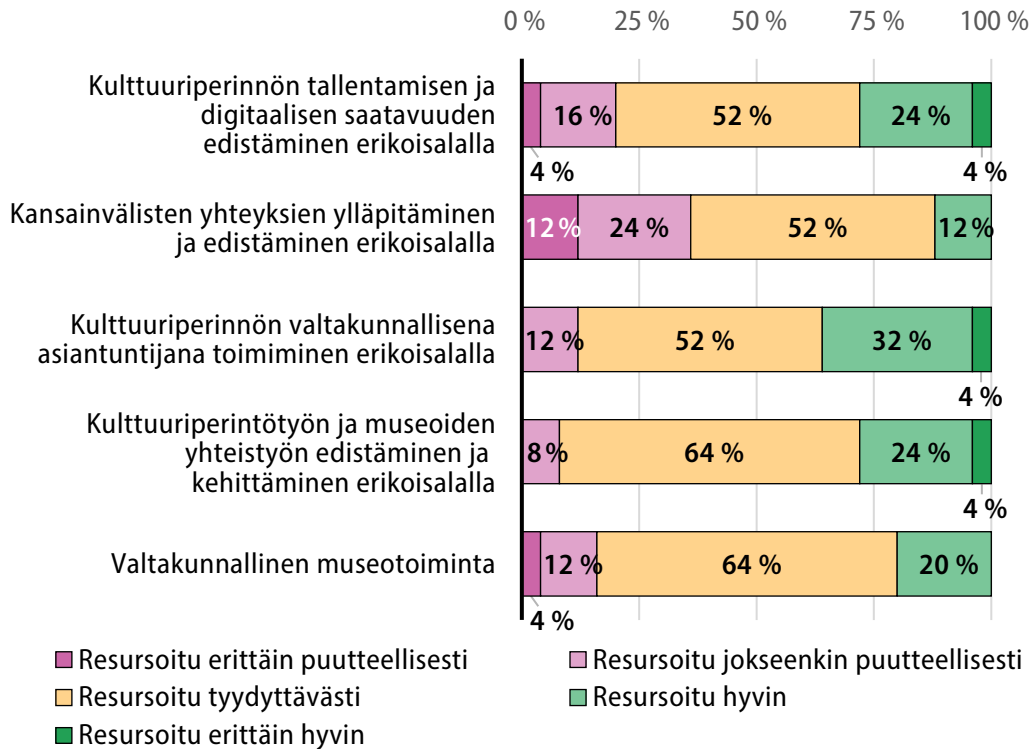
²⁷ Kuitenkin erittäin paljon merkitystä -vaihtoehdon osuus jäi tämän väittämän kohdalla selvästi pienemmäksi kuin kulttuuriperinnön valtakunnallisena asiantuntijana toimimista koskevassa väittämässä.

Valtakunnallisten vastuumuseotehtävien resursointia koskevat näkemykset olivat kriittisempiä kuin vastaajien näkemykset koskien vastuumuseotehtävien merkittävyyttä ja toteuttamisen onnistuneisuutta²⁸. Jokaisen valtakunnallisen vastuumuseotehtävän kohdalla yli puolet vastanneista piti resursoinnin tasoa tyydyttävänä (kuvio 37). Vastuumuseotehtävät ovat asetettavissa seuraavaan järjestykseen eri valtakunnallisten vastuumuseotehtävien resursointiin kohdistuvan tyytyväisyyden tason mukaan, vaikka joidenkin vastuumuseotehtävien väliset erot jäävät varsin pieniksi:

- Kyselyyn vastanneet olivat tyytyväisimpiä kulttuuriperinnön valtakunnallisena asiantuntijana toimimisen resursointiin (36 prosenttia joko hyvin tai erittäin tyytyväisiä)
- Toiseksi tyytyväisimpiä kulttuuriperintötyön ja museoiden yhteistyön edistämisen ja kehittämisen resursointiin (28 prosenttia joko hyvin tai erittäin tyytyväisiä)
- Kolmanneksi tyytyväisimpiä kulttuuriperinnön tallentamisen ja digitaalisen saatavuuden edistämiseen (28 prosenttia joko hyvin tai erittäin tyytyväisiä, kun taas resursoinnin puutteelliseksi tai erittäin puutteelliseksi katsoi 20 prosenttia vastaajista)
- Neljänneksi tyytyväisimpiä valtakunnallisen museotoiminnan resursointiin (20 prosenttia vastaajista piti sitä hyvin resursoituna)
- Viidenneksi tyytyväisimpiä kansainvälisten yhteyksien ylläpitämisen ja edistämisen resursointiin, jonka kohdalla resursoinnin puutteelliseksi näkevien osuus oli suurempi kuin tyytyväisten (36 prosenttia vastaajista piti resursoinnin tilaa puutteellisenä ja vain 12 prosenttia vastaajista oli siihen tyytyväinen)

28 Valtakunnallisia vastuumuseoita edustavien vastaajien näkemykset resurssien riittäväyydestä olivat myös kokonaisuudessaan kriittisempiä verrattuna eri alueellisia vastuumuseotehtäviä hoitavien näkemyksiin koskien alueellisten vastuumuseotehtävien ja niiden sisältämien tehtäväkokonaisuuksien resurssien riittävyttä.

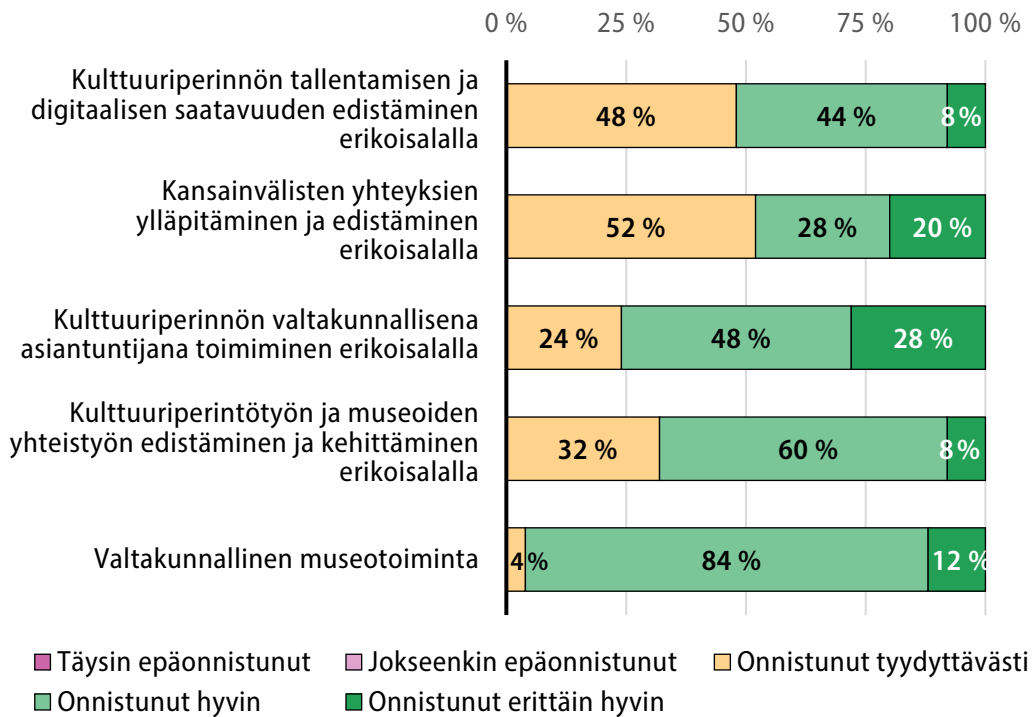
Kuvio 37. Valtakunnallisen vastuumuseotehtävän tehtäväkokonaisuuden hoitamisen resursointi (valtakunnalliset vastuumuseot, 25 vastausta).



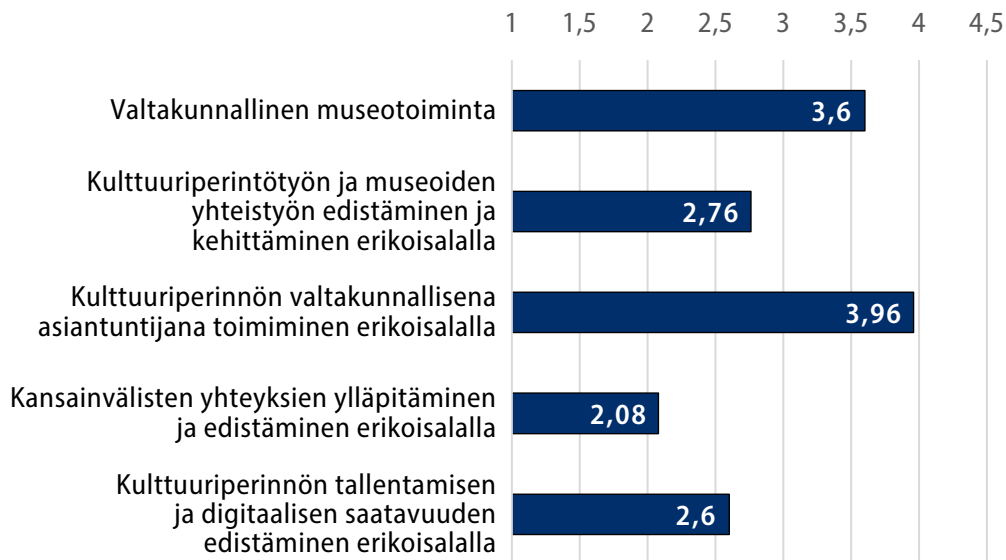
Resursoinnin riittävyyteen kohdistuneista kriittisistä arvioista huolimatta kyselyyn vastanneista valtakunnallisten vastuumuseoiden edustajista yli puolet arvioi kunkin vastuumuseotehtävän toteutumisen onnistuneen hyvin tai erittäin hyvin lukuun ottamatta kansainvälisten yhteyksien ylläpitämisen edistämistä, jonka kohdalla 52 prosenttia vastaajista katsoi kyseisen tehtävän toteutuneen tyydyttävästi (kuvio 38). Selkeästi parhaiten valtakunnallisten tehtävien toteutuksessa onnistuttiin valtakunnallisessa vastuumuseotoiminnassa, jonka 96 prosenttia vastaajista katsoi toteutuneen hyvin tai erittäin hyvin. Toiseksi parhaiten onnistuttiin kulttuuriperinnön valtakunnallisena asiantuntijana toimimisessa, jota 76 prosenttia vastaajista piti hyvin tai erittäin hyvin onnistuneena. Kolmanneksi parhaiten onnistuttiin kulttuuriperintötyön ja museoiden yhteistyön edistämisen ja kehittämisen saralla, jota hyvin tai erittäin hyvin onnistuneena piti 68 prosenttia vastaajista. Kulttuuriperinnön tallentamisen ja digitaalisen saatavuuden edistämisen sekä kansainvälisten yhteyksien ylläpitämisen ja edistämisen vastuumuseotehtävien kohdalla vastaajien arviot onnistumisesta jakautuivat lähestulkoon tasan, kun ensiksi mainitun tehtävän kohdalla toteutuksen vastaajista 52 prosenttia katsoi tehtävän toteutuneen hyvin tai erittäin hyvin, ja jälkimmäisen tehtävän kohdalla vastaava luku oli 48 prosenttia, josta kuitenkin 20 prosenttia katsoi tehtävän toteutuneen erittäin hyvin.

Valtakunnallisten vastuumuseotehtävien kohdalla niiden merkittävydestä, resursoinnista ja toteutumisen onnistumisesta annettujen arvioiden välillä ei esiintynyt yhtä selkeää korrelaatiota kuin kolmen alueellisen vastuumuseotehtävän kohdalla. Kuitenkin valtakunnallisista vastuumuseotehtävistä kulttuuriperinnön valtakunnallisena asiantuntijana toimiminen asettui viidestä tehtävästä korkeimmalle sijalle ja kansainvälisten yhteyksien ylläpitäminen ja edistäminen viimeiselle sijalle, kun niitä koskevia merkittävyyttä, resursointia ja toteutuksen onnistumista koskevia arvioita tarkastellaan yhdessä. Tämä ilmenee hyvin kuviossa 39, joka kuvaa sitä, millaiseen tärkeysjärjestykseen kyselyyn vastanneet asettaisivat valtakunnalliset vastuumuseotehtävät toisella rahoituskaudella.

Kuvio 38. Onnistuminen valtakunnallisen vastuumuseotehtävän tehtäväkokonaisuuden toteutuksessa (valtakunnalliset vastuumuseot, 25 vastausta).



Kuvio 39. Valtakunnallisen vastuumuseotehtävän tehtäväkokonaisuuksien asettaminen tärkeysjärjestykseen tulevalla rahoituskaudella 2023–2026 (valtakunnalliset vastuumuseot, 25 vastausta).²⁹



Arvioitaessa valtakunnallisessa vastuumuseotehtävässä onnistumista kokonaisuudessaan asteikolla 1–10 valtakunnallisten vastuumuseoiden edustajien antamien vastausten keskiarvoksi tuli 8,46 (26 vastaajaa), mikä on korkeampi kuin alueellisista vastuumuseotehtävistä annetut vastaavat arviot. Kyselyyn annetut vastaukset koskien valtakunnalliseen vastuumuseotyöhön liittyviä vahvuuksia ja onnistumisia kattoivat moninaisen kirjon, ja teemoina esiin nousivat erityisesti vahva asiantuntijuus ja aktiivisten verkostojen laajuus (ml. kansainväliset yhteydet). Vastauksissa esiintyi usein myös digitalisaatio, jossa edistyminen on ilmennyt uusien palveluiden luomisena sekä palveluiden saatavuuden ja saavutettavuuden parantumisena. Kyselyyn annettujen vastausten ja valtakunnallista vastuumuseotoimintaa koskevien selvitysten perusteella koronapandemia on osaltaan merkittävästi vauhdittanut digiloi-kan ottamista. Toisaalta osa vastaajista katsoi, että digitalisaation edistämiseen ja varsinkin palveluiden saatavuuden parantamiseen tulisi kyetä panostamaan entistä enemmän, mutta nykyisten resurssien nähdään olevan liian niukat. Lisäresursointitarpeita nähdään myös muiden tehtäväalueiden kohdalla, jotta erilaisiin

²⁹ Tärkeysjärjestys määräytyy kunkin vastausvaihtoehdon keskiarvon (asteikolla 1–5) mukaan, jossa suurimman keskiarvon saanut vastausvaihtoehto on ensimmäinen tärkeysjärjestyksessä.

palvelutarpeisiin, kuten esimerkiksi asiantuntijapalveluihin kohdistuvaan kysyntään, kyettäisiin vastaamaan paremmin. Kyselyyn jätettyjen avointen vastausten ja suoritettujen haastattelujen perusteella joitakin vastuumuseotehtäviin liittyviä toimenpiteitä, kuten esimerkiksi kehittämistoimenpiteitä, joudutaan toteuttamaan myös muun rahoituksen turvin.

Toisena kehittämistarpeena kommentaista nousi esille tarve tarkentaa tai konkretisoida valtakunnallisten vastuumuseotehtävien sisältöjä sekä avata niihin valikointumisen taustaperusteluja. Esimerkiksi digitalisaatio ja siihen liittyvä toiminta on laajasti läsnä myös neljässä muussa vastuumuseotehtävässä, minkä vuoksi sitä on vaikea erottaa omaksi selkeäksi kokonaisuudeksi. Tämän takia esimerkiksi digitalisaatiota koskevan vastuumuseotehtävän hoitamiseen liittyvän resurssien käytön seurannan järjestäminen koetaan erittäin haastavaksi. Laajemminkin viiden valtakunnallisen vastuumuseotehtävän erotteluun omiksi alueikseen suhtauduttiin varauksellisesti, koska niiden pitäisi muodostaa toimiva kokonaisuus.

Vaikka lainsäädännön tasolla valtakunnallisten vastuumuseoiden tehtävät nähtiin onnistuneesti määritellyiksi, niin käytännön tilanteisiin liittyvät tulkinnot nähtiin epäselviksi ja ristiriitaisiksi. Kyselyyn tulleiden vastausten ja haastattelujen perusteella ongelma keskittyy tehtävien valtakunnallisen elementin tunnistamisen vaikeuteen, koska valtakunnallisten vastuumuseoiden koko toiminta nähdään lähtökohtaisesti valtakunnalliseksi. Tämän takia rajanveto vastuumuseotehtävän ja muun museotoiminnan välillä voi näyttäytyä keinotekoisena tai ristiriitaisena, mikä ilmenee esimerkiksi kokoelmatyössä, jota ei hyväksytä valtakunnalliseksi vastuumuseotyöksi. Kuitenkin museolaissa valtakunnalliselta vastuumuseolta edellytetään valtakunnallisesti merkittävää kokoelmaa. Osaltaan tilanteen monimutkaisuutta lisää se, että valtakunnallisia vastuumuseotehtäviä tulkitaan vahvasti valtakunnallisten vastuumuseoiden omista lähtökohdista ja niiden edustamien toimialojen näkökulmista käsin, mikä puolestaan tekee yhteisen keskustelun käymisen haastavaksi. Tästä huolimatta nähdään tarpeellisenä, että vastuumuseotehtäviin liittyviä tulkin-toja kyettäisiin yhdenmukaistamaan ja vakiinnuttamaan sekä ennen kaikkea niihin liittyviä perusteluja avaamaan konkreettisemmin.

On muistettava, että museolaissa valtakunnallinen vastuumuseotehtävä muodostaa oman kokonaisuutensa museotoiminnassa. Museolain uudistuksessa yhtenä pyrkimyksenä oli siirtyminen tehtäväperusteiseen rahoitusmalliin, mikä edellyttää valtakunnallisen vastuumuseotoiminnan määrittelyä ja erottelua suhteessa muuhun museotoimintaan. Esimerkiksi vastuumuseotoiminnan rahoituksen kohdentumisen ja seurannan järjestäminen edellyttää tällaista määrittelyä.

6 Museoviraston ja vastuumuseoiden välinen neuvotteluprosessi

Kunkin rahoituskauden alussa sekä alueelliset että valtakunnalliset vastuumuseot käyvät Museoviraston kanssa neuvottelut, joiden tarkoituksena on keskustella museoiden nelivuotiskautta koskevista suunnitelmista³⁰ ja arvioida niiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit. Museovirasto antaa vastuumuseotehtäviä koskevista ja niiden vaatimista resursseista lausunnon ja arvion OKM:lle, joka päättää museoille myönnettävistä resursseista. Osana prosessia vastuumuseot toimittavat selvityksensä koskien kuluneen rahoituskauden toimintaansa (ks. kappaleet 4.1 ja 5.1), ja samalla OKM arvioi, täyttyvätkö museolaissa määritetyt alueelliseksi vastuumuseoksi (8 §) tai valtakunnalliseksi vastuumuseoksi (10 §) nimeämisen edellytykset. Tässä yhteydessä museoilla on myös mahdollisuus luopua vastuumuseotehtävästä (tästä tulee kuitenkin ilmoittaa vähintään vuotta ennen uuden rahoituskauden alkua) sekä uusilla museoilla mahdollisuus hakea vastuumuseotehtävää.

Sähköinen kysely sisälsi alueellisille ja valtakunnallisille vastuumuseoille suunnatun neuvotteluprosessia käsittelevän osion, minkä lisäksi aihetta käsiteltiin haastatteluissa. Kuviossa 40 näkyvät tulokset koskien Museoviraston kanssa käytävistä neuvotteluista esitettyjä yleisiä väittämiä³¹. Eniten samaa mieltä vastaajat olivat neuvotteluprosessin sujuvuutta koskevasta väittämästä, jonka kanssa 67 prosenttia vastaajista oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä, eivätkä alueellisten ja valtakunnallisten vastuumuseoiden näkemykset merkittävästi poikenneet toisistaan. 57 prosenttia vastaajista oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä väittämästä, jonka mukaan neuvotteluissa sovittavat linjaukset ja tavoitteet vastuumuseotoiminnalle ovat riittävän selkeät eivätkä alueellisten ja valtakunnallisten vastuumuseoiden näkemykset poikenneet toisistaan tämänkään väittämän kohdalla. 61 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että asetetut linjaukset ja tavoitteet ovat yhteensovitettavissa vastuumuseoiden toimintaa ohjaavien muiden (esim. kuntien asettamien)

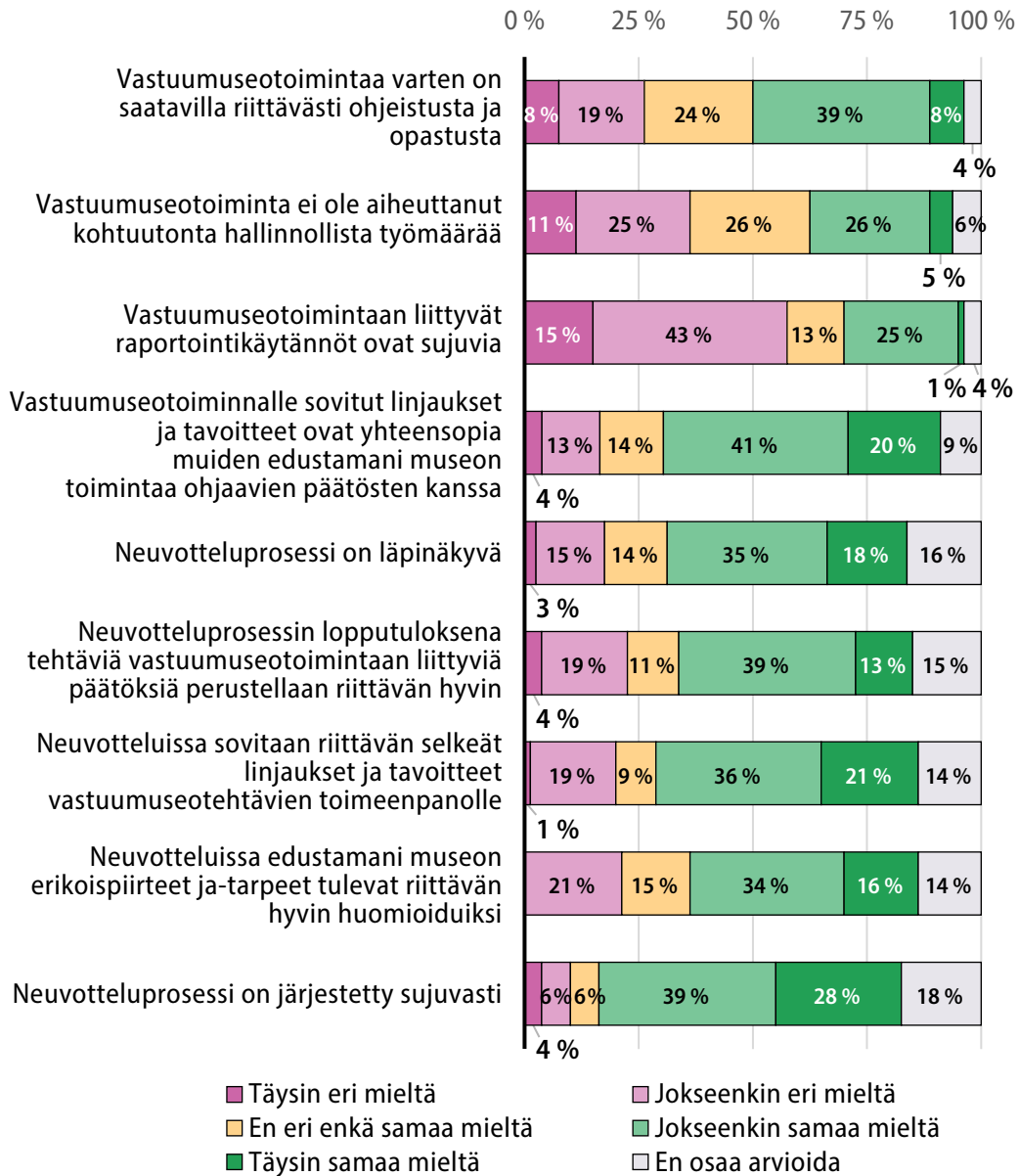
30 Vastuumuseot laativat alueellisen/valtakunnallisen työn suunnitelman nelivuotiskausittain.

31 Joidenkin väittämien kohdalla en osaa arvioida -vaihtoehdon valinneiden osuuden suuruutta todennäköisesti selittävät vastaajan aktiivisuuden/osallisuuden rooli neuvotteluissa sekä se, oliko vastannut osallistunut ensimmäisen rahoituskauden neuvotteluihin.

päätösten kanssa, ja myös haastateltavat vahvistivat osaltaan tämän näkemyksen. Lisäksi 53 prosenttia vastaajista koki neuvotteluprosessin läpinäkyväksi, ja sekä alueelliset että valtakunnalliset vastuumuseot jakoivat tämän näkemyksen. Neuvotteluprosessin vahvuudeksi nostettiin laajaan osallistamiseen pohjautuminen, mikä perustuu Museoviraston tietoiseen valintaan. Tällaisen neuvotteluprosessin järjestäminen vaatii suunnittelua ja työtä niin vastuumuseoilta kuin Museovirastolta. Osallistava neuvotteluprosessi tarjoaa mahdollisuuden syventää eri tehtävissä toimivien ymmärrystä toistensa tehtäväkentistä ja luoda laajasti jaettu käsitys vastuumuseotoiminnasta.

Kaikkein kriittisimmin vastuumuseoiden edustajat suhtautuivat väittämään koskien raportointikäytäntöjen sujuvuutta, josta 53 prosenttia vastaajista oli joko enkin tai täysin eri mieltä. Alueellisten vastuumuseoiden edustajat olivat kyseisen väittämän kohdalla näkemyksissään hieman kriittisempiä kuin valtakunnallisten vastuumuseoiden edustajat. Samoin kyselyyn vastanneista hieman suurempi osa (36 %) oli joko enkin tai täysin eri mieltä väitteestä koskien vastuumuseotoimintaan liittyvän hallinnollisen työmäärän kohtuullisuutta, ja tämänkin väittämän kohdalla alueellisten vastuumuseoiden edustajat olivat jonkin verran kriittisempiä kuin valtakunnallisten vastuumuseoiden edustajat. Kolmanneksi eniten kriittisiä näkemyksiä kerännyt väittämä koski vastuumuseotoimintaa varten saatavilla olevan ohjeistuksen ja opastuksen riittävyyttä: 27 prosenttia vastaajista oli joko enkin tai täysin eri mieltä väittämän kanssa, mutta suurempi osa vastaajista oli kuitenkin joko enkin tai täysin samaa mieltä (47 %) siitä, että opastusta ja ohjeistusta on saatavilla riittävästi. Tämän väittämän suhteen alueellisten ja valtakunnallisten vastuumuseoiden edustajien näkemykset eivät juurikaan poikenneet toisistaan.

Kuvio 40. Väittämät koskien Museoviraston kanssa käytäviä neuvotteluja (alueelliset ja valtakunnalliset vastuumuseot, yht. 80 vastausta).



Arvioitaessa neuvotteluprosessia yleisesti asteikolla 1–10 kyselyyn annettujen vastausten keskiarvoksi tuli 7,14. Alueellisten vastuumuseoiden edustajien antama arvio (7,09) oli alhaisempi kuin valtakunnallisten vastuumuseoiden (7,39) edustajien, mutta ero arvioiden välillä jäi pieneksi. Kyselyyn vastanneilta ja myös haastateltavilta neuvottelut saivat eniten tunnustusta siitä, että prosessista on muodostunut

entistä avoimempi, keskustelevampi ja vuorovaikutuksellisempi³². Esimerkiksi asioiden monipuolinen käsittely koettiin arvokkaaksi piirteeksi, ja osa vastuumuseoiden edustajista katsoo myös museoihin liittyvien erityispiirteiden tulleen huomioiduiksi neuvotteluprosessissa. Vaikka eri asiat, kuten esimerkiksi resurssien määrittely ja tavoitteiden rajaaminen, vaativat neuvottelujen molemmilta osapuolilta enemmän työstämistä, niin lopuksi on yleensä saavutettu riittävä yhteisymmärrys keskeisistä sisältöasioista ja saatu suunnitelma(t) hyväksyttyä. Aidon keskustelun tarve ja merkitys tuli korostuneesti esille arvioinnin eri yhteyksissä. Neuvottelujen toivottiin toteutuvan mieluummin fyysisesti järjestettävissä tilaisuuksissa kuin verkossa, koska koronasulun vuoksi keväällä 2020 verkkoyhteyksien välityksellä toteutetuissa neuvotteluissa ei kokemusten mukaan saavutettu riittävän syvää vuorovaikutuksellista yhteyttä. Lisäksi yksittäisissä kyselyyn jätetyissä kommenteissa, haastatteluissa ja arvioinnin järjestämissä keskustelutilaisuuksissa todettiin neuvottelujen kehittyneen parempaan suuntaan. Museovirasto onkin kerännyt palautetta neuvotteluihin osallistuneilta ja näin pyrkinyt parantamaan aktiivisesti prosessin toimivuutta.

Neuvotteluprosessin kehittämistarpeiksi puolestaan nousivat vastuumuseotoimintaan liittyvän tavoitteenasettelun vahvistaminen sekä vastuumuseotoiminnan selkeämpi määrittelemine suhteessa muuhun museotoimintaan ja tähän liittyvien perusteluiden esilletuominen. Esimerkiksi alueellisten vastuumuseoiden edustajien joukossa tuotiin esille kokemuksia siitä, ettei heille ollut kyetty viestimään riittävän selkeästi, millaista toimintaa ja tuloksia museoilta konkreettisesti odotetaan vastuumuseotoiminnan suhteen. Toiveena esitettiin, että Museovirasto antaisi suunnitelmiin liittyvän palautteen mahdollisimman ymmärrettävässä muodossa ja riittävän ajoissa, jotta vastuumuseot kykenisivät tekemään mahdolliset muutokset ja tarvittaessa esittämään lisäperusteluja näkemyksilleen. Koska vastuumuseot itse osallistuvat tavoitteiden määrittelemiseen ja asettamiseen, näyttäisi kyseessä olevan tarve vahvistaa, että vastuumuseotoiminnalle asetetuista tavoitteista vallitsee yhteisymmärrys Museoviraston ja vastuumuseoiden välillä. Vastuumuseotoiminnan selkeämmän määrittelyn tarve nousi esille tässäkin yhteydessä, koska se vaikuttaa merkittävästi seurannan ja raportoinnin järjestämiseen. Tämä tarve nousi esille sekä alueellisten että valtakunnallisten vastuumuseoiden kohdalla, vaikka hieman korostetummin juuri jälkimmäisen ryhmän kohdalla. Vastuumuseotoiminnan selkeyttäminen voisi osaltaan helpottaa koettua hallinnollisen työn kuormittavuutta, vaikka esimerkiksi osa haastateltavista totesi, että museoilla itsellään on myös mahdollisuuksia kehittää tähän liittyviä prosesseja ja kohentaa toimintansa suunnitelmallisuuden laatua. Myös seurannan ja siihen liittyvien mittareiden katsottiin kaipaavan

32 Museovirasto kävi neuvotteluita maakuntamuseoiden, aluetaidemuseoiden ja valtakunnallisten erikoismuseoiden kanssa säännöllisesti jo ennen museolain uudistamista.

kehittämistä, koska nykyisten suoriteperusteisten mittareiden ei katsottu tavoittavan vastuumuseotoiminnan laatua ja tuloksellisuutta kovin hyvin. Myös tässä voidaan kuitenkin viitata museoiden omiin velvoitteisiin toimintansa jatkuvasta kehittämisestä ja toimintojen yhteensovittamisesta.

Yleisemmin suotavimpana kehittämissuuntana pidettiin sitä, että neuvottelujen keskiöön nousisivat vastuumuseotoiminnalle asetettavat tavoitteet tai toiminnalta odotettavat tulokset sen sijaan, että keskustelu keskittyisi toimenpiteiden määrittelyyn ja niiden luokitteluun eri tehtäväkokonaisuuksiin. OKM:n, Museoviraston ja vastuumuseoiden haastatellut edustajat jakoivat pitkälti tämän näkemyksen. Yksi todennäköinen selitys sille, miksi ”teknisemmät” toimenpiteiden määrittely-, luokittelu- ja seurantakysymykset nousivat vahvasti keskusteluihin ensimmäisellä neuvottelukierroksella, liittyy vastuumuseoiden tarpeeseen saada varmistus sille, että ne varmasti tekevät oikeita vastuumuseotoimintaan liittyviä asioita. Tämä tarve todennäköisesti korostui esimerkiksi sellaisten alueellisten vastuumuseoiden kohdalla, jotka ottivat hoitaakseen itselleen uuden vastuumuseotehtävän. Tähän on vaikuttanut uudistettu museolaki, jossa tilivelvollisuuden toteutuminen on korostuneesti läsnä. On muistettava, että tilivelvollisuus on väline laadukkaiden museopalveluiden saatavuuden varmistamiseen. Onkin odotettavissa, että kokemuksen kertymisen ja käytäntöjen vakiintumisen myötä Museoviraston ja vastuumuseoiden väliset neuvottelut keskittyvät selkeämmin tavoitteisiin ja tuloksiin, ja osa vastuumuseoiden edustajista totesi, että neuvotteluprosessi on jo ottanut askeleita tähän suuntaan. Tätä kehitystä voitaisiin tukea esimerkiksi järjestämällä vastuumuseoiden johdolle koulutusta eri vastuumuseotehtävistä, mikä vahvistaisi vastuumuseoiden omia kyvykkyyksiä vastuumuseotyön johtamisen ja organisoinnin saralla.

Itse neuvotteluprosessin järjestämiseen liittyen museoiden edustajat toivat esille erilaisia parantamishdotuksia, jotka liittyivät pääasiassa neuvottelujen aikataulutuksen ja ennakoitavuuden kehittämiseen. Toivomuksina esitettiin, että tieto neuvottelujen ajankohdasta kyettäisiin välittämään nykyistä aikaisemmin ja että neuvotteluille varattua aikaa voitaisiin pidentää nykyisestä, koska osa museoiden edustajista koki, ettei heillä ole riittävästi aikaa tai mahdollisuuksia reagoida Museovirastolta saatua palautteeseen. Tilannetta hankaloittaa osaltaan se, että samaan aikaan vastuumuseoiden toimintaa kuormittavat myös muut hallinnolliset tehtävät ja toiminta. Aikataulutuksen kehittäminen voisi osaltaan parantaa suunnitelmien konkreettisuutta ja toimeenpanon realistisuutta. Lisäksi museoiden edustajien parista ehdotettiin, että niillä olisi vielä mahdollisuus tarvittaessa käydä keskustelua Museoviraston kanssa sen jälkeen, kun tieto rahoituspäätöksistä on saatu. Tämä olisi tarpeen varsinkin tilanteissa, joissa haetun ja saadun rahoituksen välinen erotus jää niin suureksi, että suunnitelmiin joudutaan tekemään merkittäviä muutoksia ja priorisointeja. Tässä yhteydessä on hyvä muistaa, että mahdollisten muutosten

tekemisen kohdalla Museoviraston on huomioitava myös ministeriön ja valtion omat päätöksentekoaikataulut. Museovirastolta toivottiin myös ohjeistuksen lisäämistä ja hakulomakkeiden selkeyden kehittämistä edelleen, vaikka niidenkin katsottiin jo kehittyneen parempaan suuntaan. Yhteenvetona voidaankin todeta, että neuvotteluprosessin kehittämistarpeet liittyvät viestinnän määrän, laadun ja oikea-aikaisuuden kehittämiseen. Samoin vastuumuseoiden itsensä on huolehdittava, että ne saapuvat neuvotteluihin riittävän hyvin valmistautuneina.

7 Museopoliittinen ohjelma

Opetus- ja kulttuuriministeriö asetti 29.6.2015 työryhmän museopoliittisen ohjelman laatimista varten. Työryhmän toimeksiantona oli tarkastella kokonaisvaltaisesti ammatillisesti hoidettua museokenttää ja muodostaa näkemys sen tulevaisuudesta. Museopoliittisen ohjelman valmistelussa tuli huomioida toimintaympäristömuutokset ja museo- ja kulttuuriperintöalan välilliset vaikutukset muun muassa hyvinvoinnin ja luovuuden, kasvun ja työllisyyden sekä kestävä kehityksen edistämiseen. Lisäksi työryhmän tuli huomioida eduskunnan hyväksymä museolain kokonaisuudistusta käsittelevä lausuma (HE 303/2014).

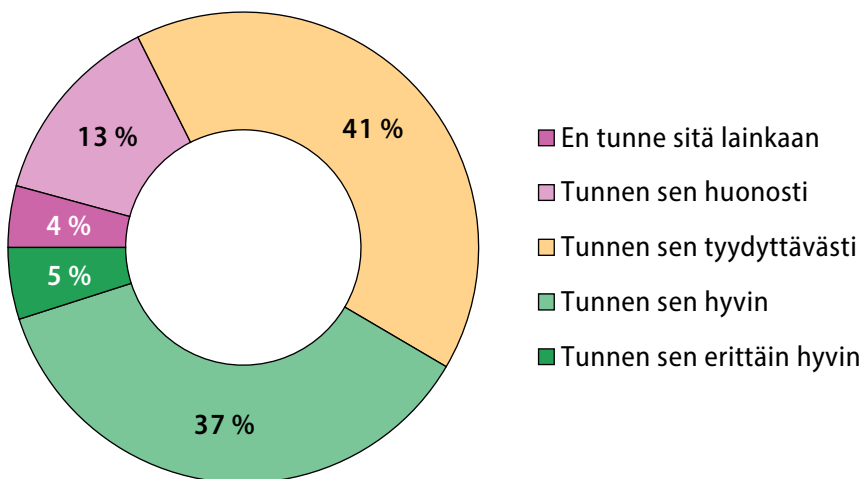
Opetus- ja kulttuuriministeriön *Mahdollisuuksien museo – Opetus- ja kulttuuriministeriön museopoliittinen ohjelma 2030* julkaistiin vuonna 2018. Sen tavoitteena on tuoda esiin museot asiantuntijoina, kumppaneina ja mahdollistajina. Museoilla katsotaan olevan tärkeä rooli kulttuurisesti, sosiaalisesti, ekologisesti kestävä yhteiskunnan rakentamisessa ja hyvinvoinnin edistämisessä. Museoilla on annettavaa alueiden elinvoimaisuuden ja vetovoimaisuuden edistämiseksi, jonka kohdalla niiden roolia on edelleen kehitettävä. Museopoliittinen ohjelma ei siis ole laadittu ainoastaan valtionhallintoa varten, vaan sen sisältämät linjaukset ja toimenpide-ehdotukset ovat hyödynnettävissä laajemminkin alueellisessa ja paikallisessa kehittämisessä. Ohjelman toimeenpanon katsotaan edellyttävän eri toimijoiden ja kaikkien asianosaisten välistä yhteistyötä ja keskustelua.

Museopoliittisessa ohjelmassa määritellään toimialan visioksi, että Suomessa on vuonna 2030 Euroopan ajankohtaisimmat museot ja innostuneimmat asiakkaat. Museoalan toimintaa ohjaavat yhteiset arvot, joita ovat: i) yhteisöllisyys ja vuorovaikutteisuus; ii) luotettavuus ja jatkuvuus; iii) moniäänisyys ja demokratia; iv) rohkeus ja ennakkoluulottomuus. Museopoliittinen ohjelma koostuu kuudesta kehittämisalueesta, joista jokaiselle on määritelty vuoden 2030 tavoitetila, kehittämisalueet ja niiden saavuttamista koskevat toimenpiteet sekä niihin liittyvät vastuut. Kehittämisaalueet ovat: 1) Tavoitteena kohtaamiset ja kumppanuudet; 2) Osaava ja oppiva

museoala; 3) Museoiden kokoelmat esille ja käyttöön; 4) Digitaalisuus mahdollisuuksien avaajana; 5) Uudistuva, vahva ja vaikuttava museokenttä; 6) Kestävyyttä ja joustavuutta rahoitukseen.³³

Kysyttäessä kyselyyn vastanneilta museopoliittisen ohjelman tunnettavuudesta 42 prosenttia arvioi tuntevansa sen joko hyvin tai erittäin hyvin, 41 prosenttia tyydyttävästi ja 17 prosenttia joko huonosti tai ei lainkaan (kuvio 41). Valtakunnallisia vastuumuseoita edustavien (27 vastaajaa) parissa museopoliittisen ohjelman tunnettavuus oli korkeimmalla tasolla: ohjelman joko hyvin tai erittäin hyvin katsoi tuntevansa 51 prosenttia vastaajista, tyydyttävästi 26 prosenttia vastaajista ja huonosti tai lainkaan 23 prosenttia vastaajista. Alueellisia vastuumuseoita edustavien kohdalla museopoliittisen ohjelman tunnettavuutta koskevat arviot jakautuivat siten, että vastaajista 30 prosenttia katsoi tuntevansa sen joko hyvin tai erittäin hyvin, tyydyttävästi 45 prosenttia ja huonosti tai ei lainkaan 30 prosenttia. Muista museoista (38 vastaajaa) 53 prosenttia arvioi tuntevansa ohjelman hyvin tai erittäin hyvin ja loput 47 prosenttia tyydyttävästi. Kyselyyn vastanneista kuntien edustajista (33 vastaajaa) 45 prosenttia katsoi tuntevansa ohjelman hyvin tai erittäin hyvin, 36 prosenttia tyydyttävästi ja loput 19 prosenttia joko huonosti tai ei lainkaan.

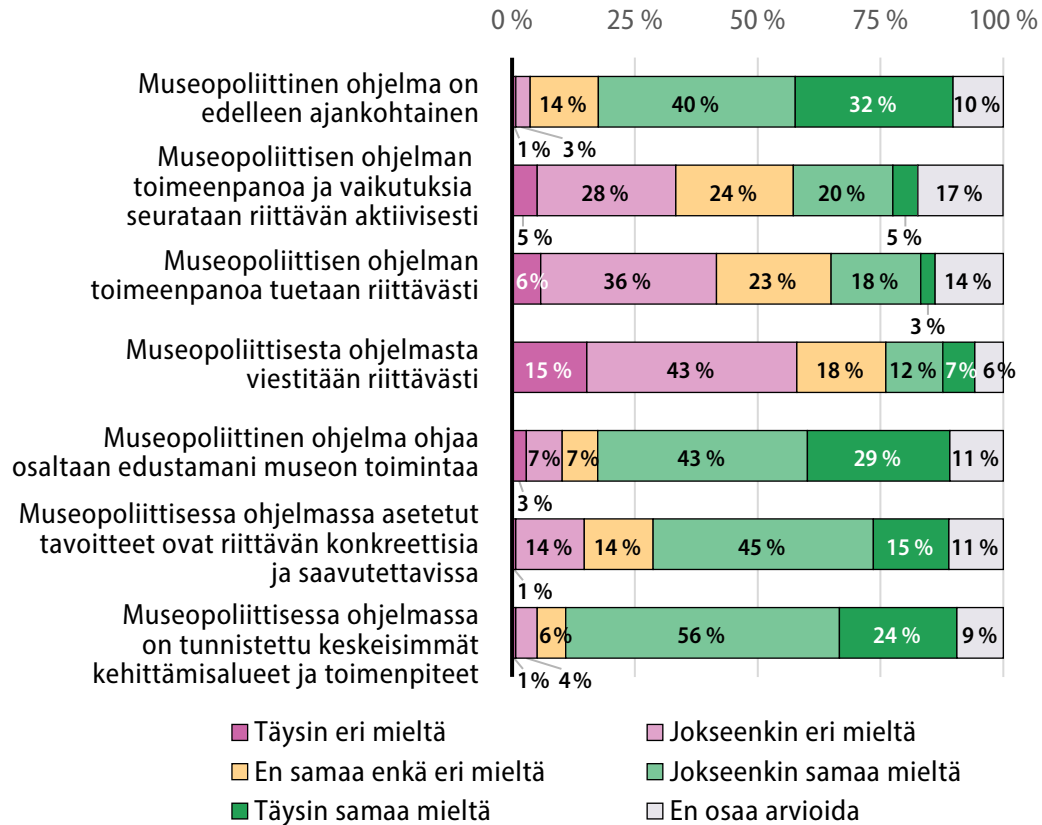
Kuvio 41. Museopoliittisen ohjelman tunnettavuus (kaikki, 142 vastausta).



³³ Opetus- ja kulttuuriministeriö (2018). Mahdollisuuksien museo – Opetus- ja kulttuuriministeriön museopoliittinen ohjelma 2030.

Kyselyssä museopoliittisesta ohjelmasta esitettiin seitsemän väittämää, joihin vastaajia pyydettiin ottamaan kantaa (kuvio 42). 80 prosenttia vastaajista oli joko jokseenkin tai täysin samaa mieltä väittämästä, jonka mukaan museopoliittisessa ohjelmassa on tunnistettu keskeisimmät kehittämisalueet ja toimenpiteet, ja näkemys jaettiin laajasti kyselyn eri taustaryhmien kesken. 72 prosenttia vastaajista myös katsoo museopoliittisen ohjelman ohjaavan osaltaan edustamiensa museoiden toimintaa. Valtakunnallisten vastuumuseoiden kohdalla tämän väittämän painotettu keskiarvo asteikolla 1–5 oli 4,04, alueellisten vastuumuseoiden 3,74, muiden museoiden 4,24 ja kuntien 4,17 (kaikkien vastausten painotettu keskiarvo oli 4,08). Niin ikään 72 prosenttia vastaajista katsoi museopoliittisen ohjelman olevan edelleen ajankohtainen, ja esimerkiksi alueellisten vastuumuseoiden edustajista hieman suurempi osa oli väitteen kanssa samaa mieltä kuin valtakunnallisten vastuumuseoiden (painotetut keskiarvot: kaikki 4,11, alueelliset vastuumuseot 4,09, valtakunnalliset vastuumuseot 3,92, muut museot 4,24 ja kunnat 4,21). Kysyttäessä näkemystä museopoliittisessa ohjelmassa asetettujen tavoitteiden konkreettisuudesta ja saavutettavuudesta väitteen kanssa jokseenkin tai samaa mieltä olevien osuus kohosi vielä 60 prosenttiin, mutta alueellisten ja valtakunnallisten vastuumuseoiden vastaajat suhtautuivat siihen jonkin verran kriittisemmin (kaikkien vastausten painotettu keskiarvo oli 3,68, valtakunnallisten vastuumuseoiden 3,67, alueellisten vastuumuseoiden 3,5, muiden museoiden 3,86 ja kuntien 3,93).

Kaikkein kriittisimmin vastaajat suhtautuvat väitteeseen museopoliittista ohjelmaa koskevan viestinnän riittävydestä, josta 58 prosenttia vastaajista oli jokseenkin tai täysin eri mieltä ja vain 19 prosenttia jokseenkin tai täysin samaa mieltä. Kaikkein kriittisimpiä olivat valtakunnallisten vastuumuseoiden edustajat (painotettu keskiarvo 2,35) ja toiseksi kriittisimpiä alueelliset vastuumuseot (painotettu keskiarvo 2,38). Muiden museoiden sekä kuntien näkemysten painotettu keskiarvo oli puolestaan 2,71. Museopoliittisen ohjelman toimeenpanon tuen riittävyttä koskeneesta väittämästä kaikista vastaajista 42 prosenttia oli jokseenkin tai täysin eri mieltä ja 21 prosenttia jokseenkin tai täysin samaa mieltä. Tämänkin väittämän kohdalla valtakunnalliset vastuumuseot edustivat kriittisintä katsantokantaa (painotettu keskiarvo 2,5), mutta myös alueellisten vastuumuseoiden edustajat olivat lähestulkoon yhtä kriittisiä (painotettu keskiarvo 2,81). Tämän väittämän kohdalla muiden museoiden vastausten painotettu keskiarvo oli 2,81 ja kuntien edustajien 2,71. Museopoliittisen ohjelman toimeenpanoa ja vaikutuksia ei vastaajista 33 prosentin mielestä seurata kovin aktiivisesti, mutta 25 prosentin mielestä näin kuitenkin tapahtuu (painotettu keskiarvo 2,9). Väitteeseen kriittisimmin suhtautuivat valtakunnalliset vastuumuseot (painotettu keskiarvo 2,73) ja alueelliset vastuumuseot (painotettu keskiarvo 2,9), mutta muiden museoiden edustajat suhtautuivat väitteeseen hieman positiivisemmin (painotettu keskiarvo 3,11) kuten myös kuntien edustajat (painotettu keskiarvo 3,08).

Kuvio 42. Museopoliittista ohjelmaa koskevat yleiset väittämät (kaikki, 138 vastausta).

Kyselyyn vastanneita pyydettiin vielä erikseen arvioimaan kunkin museopoliittiseen ohjelmaan sisältyvän kehittämisalueen merkitystä museoalalle yleensä, huomioimista vastaajan edustaman organisaation toiminnassa sekä tavoitteiden ja toimenpiteiden toteutumista. Kaikki museopoliittisen ohjelman kehittämisalueet arvioitiin kyselyssä hyvin merkityksellisiksi (kuvio 43). Kaikkein merkityksellisimmäksi kyselyn vastaajat nostivat Museoiden kokoelmat esiin ja käyttöön -kehittämisen, jolla 92 prosenttia näki olevan paljon tai erittäin paljon merkitystä. Toiseksi sijoittui Kestävyttä ja joustavuutta rahoitukseen -kehittämisalue (90 %) ja kolmanneksi Osaava ja oppiva museoala (89 %). Loput kolme kehittämisaluetta puolestaan asettuivat seuraavaan järjestykseen: Digitaalisuus mahdollisuuksien avaajana (87 %), Tavoitteena kohtaamiset ja kumppanuudet (86 %), ja viimeisenä Uudistuva, vahva ja vaikuttava museokenttä (85 %).

Alueellisia vastuumuseoita edustavien (43 vastaajaa) vastausten kohdalla kehittämisalueen järjestys sille annetun merkittävyyden mukaan oli seuraavanlainen³⁴:

1. Kestävyyttä ja joustavuutta rahoitukseen (94 %)
2. Digitaalisuus mahdollisuuksien avaajana (88 %)
3. Museoiden kokoelmat esille ja käyttöön (88 %)
4. Tavoitteena kohtaamiset ja kumppanuudet (86 %)
5. Uudistuva, vahva ja vaikuttava museokenttä (81 %)
6. Osaava ja oppiva museoala (81 %)

Kehittämisaalueiden keskinäinen järjestys merkittävyyden mukaan muodostui valtakunnallisten vastuumuseoiden edustajien (24 vastaajaa) vastausten pohjalta seuraavaksi:

1. Kestävyyttä ja joustavuutta rahoitukseen (100 %)
2. Osaava ja oppiva museoala (100 %)
3. Museoiden kokoelmat esille ja käyttöön (96 %)
4. Uudistuva, vahva ja vaikuttava museokenttä (92 %)
5. Tavoitteena kohtaamiset ja kumppanuudet (88 %)
6. Digitaalisuus mahdollisuuksien avaajana (83 %)

Muita museoita edustaneiden (35 vastaajaa) kehittämisalueen merkitystä koskevien vastausten mukainen järjestys oli seuraava:

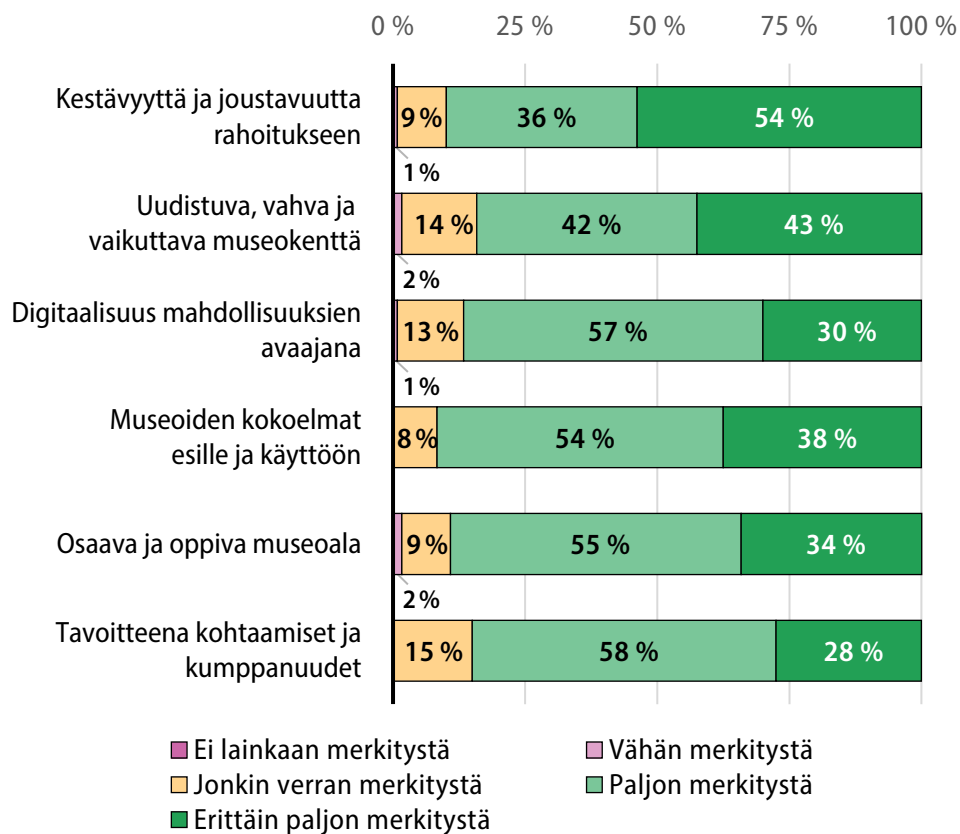
1. Osaava ja oppiva museoala (94 %)
2. Museoiden kokoelmat esille ja käyttöön (91 %)
3. Digitaalisuus mahdollisuuksien avaajana (87 %)
4. Uudistuva, vahva ja vaikuttava museokenttä (86 %)
5. Tavoitteena kohtaamiset ja kumppanuudet (83 %)
6. Kestävyyttä ja joustavuutta rahoitukseen (82 %)

34 Suluissa olevat prosenttiluvut on laskettu samalla tavalla kuin kaikkien vastaajien kohdalla esitetyt kehittämisalueiden prosenttiluvut. Saman prosenttiluvun omaavien kehittämisalueiden kohdalla järjestys on määräytynyt vastausten painotusten perusteella (esim. erittäin paljon merkitystä -vaihtoehdon valinneiden osuuden suuruuden mukaan), mutta erot ovat varsin pienet.

Kuntia edustaneiden (28 vastaajaa) vastauksissa kehittämisalueiden keskinäiseksi järjestykseksi niille annetun merkittävyyden perusteella muodostunut järjestys oli seuraava:

1. Museoiden kokoelmat esille ja käyttöön (96 %)
2. Osaava ja oppiva museoala (89 %)
3. Uudistuva, vahva ja vaikuttava museokenttä (86 %)
4. Kestävyyttä ja joustavuutta rahoitukseen (85 %)
5. Tavoitteena kohtaamiset ja kumppanuudet (82 %)
6. Digitaalisuus mahdollisuuksien avaajana (79 %)

Kuvio 43. Kehittämisalueen merkitys museoalalle yleensä (kaikki, 120 vastausta).



Kun kyselyyn vastanneita pyydettiin arvioimaan kunkin kehittämisalueen huomioidamisen tilaa heidän edustamiensa organisaatioiden toiminnassa, kunkin kehittämisalueen sisällä sekä niiden välillä esiintyi enemmän variaatiota verrattuna kysymykseen niiden merkittävyydestä (kuvio 44). Parhaiten huomioiduksi kehittämisalueeksi erottui Tavoitteena kohtaamiset ja kumppanuudet, jonka 79 prosenttia

vastaajista katsoi tulleen hyvin tai erittäin hyvin huomioiduksi edustamiensa organisaatioiden toiminnassa. Toiseksi parhaiten huomioiduksi kehitysalueeksi vastaajat nostivat Museoiden kokoelmat esille ja käyttöön (61 %), kolmanneksi Uudistuva, vahva ja vaikuttava museokenttä (58 %) ja neljänneksi Osaava ja oppiva museoala -kehittämisaalueen (53 %). 49 prosenttia vastaajista katsoi digitaalisuus mahdollisuuksien avaajana -kehittämisaalueen tulleen hyvin tai erittäin hyvin huomioiduksi edustamansa organisaation toiminnassa, mutta Kestävyyttä ja joustavuutta rahoitukseen -kehittämisaalueen hyvin tai erittäin hyvin huomioiduksi katsoi ainoastaan 35 prosenttia vastaajista.

Alueellisten vastuumuseoiden kohdalla kehittämissaalueiden huomioimista koskevien vastausten perusteella kehittämissaalueet asettuivat seuraavanlaiseen järjestykseen:

1. Tavoitteena kohtaamiset ja kumppanuudet (79 %)
2. Digitaalisuus mahdollisuuksien avaajana (63 %)
3. Museoiden kokoelmat esille ja käyttöön (58 %)
4. Osaava ja oppiva museoala (47 %)
5. Uudistuva, vahva ja vaikuttava museokenttä (47 %)
6. Kestävyyttä ja joustavuutta rahoitukseen (29 %)

Valtakunnallisten vastuumuseoiden edustajien antamien vastausten mukainen kehittämissaalueiden keskinäinen järjestys huomioinnin suhteen oli puolestaan seuraava:

1. Tavoitteena kohtaamiset ja kumppanuudet (92 %)
2. Museoiden kokoelmat esille ja käyttöön (83 %)
3. Uudistuva, vahva ja vaikuttava museokenttä (79 %)
4. Osaava ja oppiva museoala (58 %)
5. Digitaalisuus mahdollisuuksien avaajana (58 %)
6. Kestävyyttä ja joustavuutta rahoitukseen (48 %)

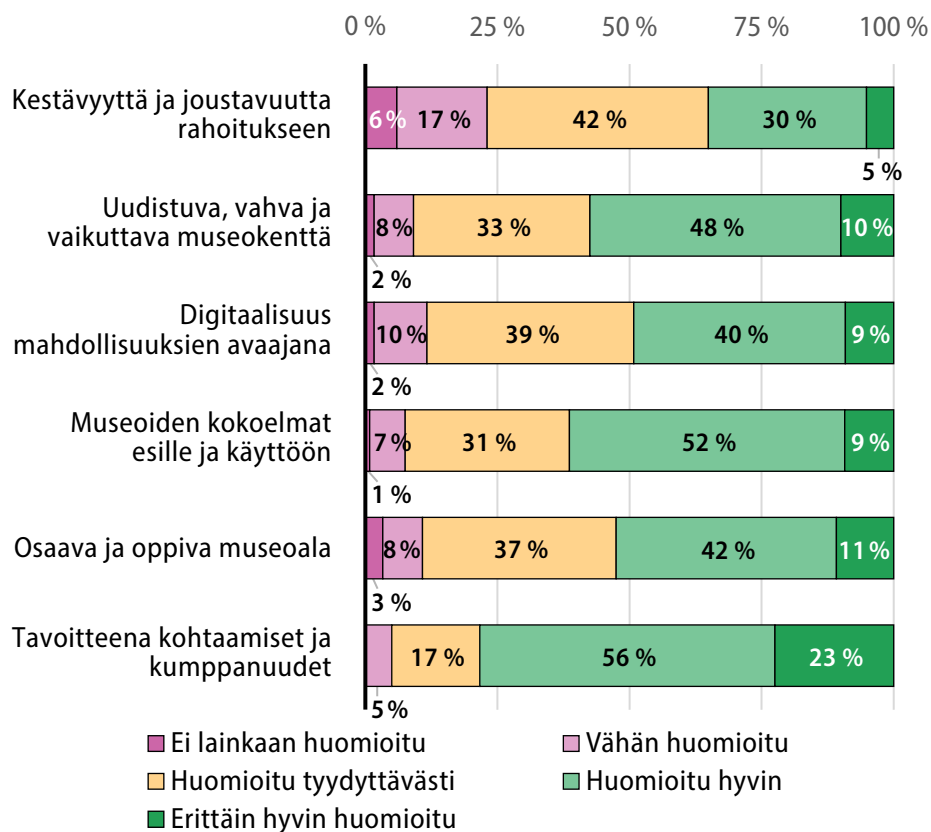
Muita museoita edustaneiden antamien vastausten perusteella kehittämissaalueiden järjestys huomioinnin suhteen oli:

1. Tavoitteena kohtaamiset ja kumppanuudet (83 %)
2. Uudistuva, vahva ja vaikuttava museokenttä (62 %)
3. Museoiden kokoelmat esille ja käyttöön (62 %)
4. Osaava ja oppiva museoala (60 %)
5. Digitaalisuus mahdollisuuksien avaajana (43 %)
6. Kestävyyttä ja joustavuutta rahoitukseen (41 %)

Kuntia edustajien vastausten perusteella muodostunut järjestys puolestaan oli seuraavanlainen:

1. Tavoitteena kohtaamiset ja kumppanuudet (64 %)
2. Osaava ja oppiva museoala (57 %)
3. Uudistuva, vahva ja vaikuttava museokenttä (54 %)
4. Museoiden kokoelmat esille ja käyttöön (46 %)
5. Kestävyyttä ja joustavuutta rahoitukseen (39 %)
6. Digitaalisuus mahdollisuuksien avaajana (25 %)

Kuvio 44. Kehittämisalueen huomioiminen edustamani organisaation toiminnassa (kaikki, 120 vastausta).



Lopuksi kyselyyn vastanneet esittivät arvionsa kunkin kehittämisalueen tavoitteiden ja toimenpiteiden toteuttamisesta (kuvio 45). Tavoitteena kohtaamiset ja kumppanuudet -kehittämisalueen kohdalla 58 prosenttia vastaajista katsoi sen toteutuneen joko hyvin tai erittäin hyvin, ja se oli myös ainoa kehittämiskenttä, jossa tällaisen arvion esitti yli puolet kaikista kyselyyn vastanneista. Toiseksi parhaiten

vastaajat katsoivat tavoitteiden ja toimenpiteiden toteutuneen Osaava ja oppiva museoala -kehittämisaalueen kohdalla (45 %) ja kolmanneksi parhaiten Museoiden kokoelmat esille ja käyttöön -kehittämisaalueella (41 %). Loput kehittämisaalueet puolestaan tulivat seuraavanlaisessa järjestyksessä: 4) Uudistuva, vahva ja vaikuttava museokenttä (41 %), 5) Digitaalisuus mahdollisuuksien avaajana (35 %) ja 6) Kestävyttä ja joustavuutta rahoitukseen (25 %).

Alueellisten vastuumuseoiden edustajat puolestaan asettivat kehittämisaalueet seuraavaan järjestykseen niihin liittyvien tavoitteiden toimenpiteiden onnistumisen suhteen:

1. Tavoitteena kohtaamiset ja kumppanuudet (55 %)
2. Museoiden kokoelmat esille ja käyttöön (50 %)
3. Digitaalisuus mahdollisuuksien avaajana (45 %)
4. Osaava ja oppiva museoala (38 %)
5. Uudistuva, vahva ja vaikuttava museokenttä (38 %)
6. Kestävyttä ja joustavuutta rahoitukseen (23 %)

Valtakunnallisten vastuumuseoiden edustajien vastauksista taas syntyi seuraavanlainen kehittämisaalueiden järjestys tavoitteiden ja toimenpiteiden onnistumisen suhteen:

1. Tavoitteena kohtaamiset ja kumppanuudet (92 %)
2. Museoiden kokoelmat esille ja käyttöön (50 %)
3. Osaava ja oppiva museoala (50 %)
4. Uudistuva, vahva ja vaikuttava museokenttä (48 %)
5. Digitaalisuus mahdollisuuksien avaajana (46 %)
6. Kestävyttä ja joustavuutta rahoitukseen (26 %)

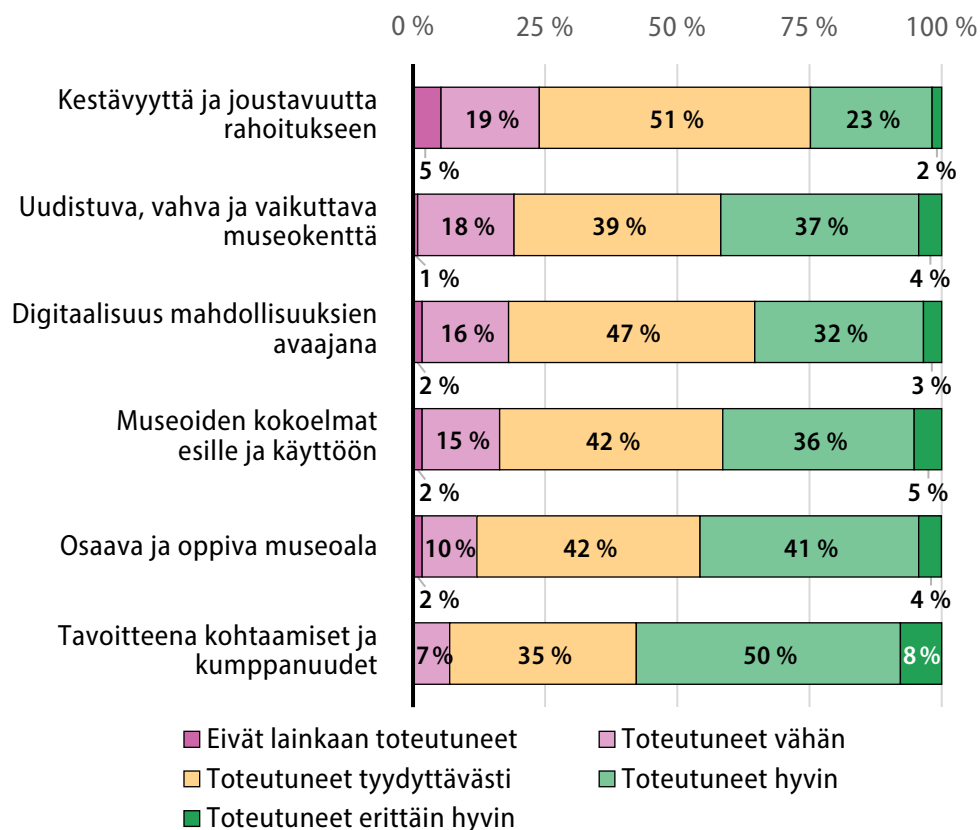
Muita museoita edustavien arviointien pohjalta kehittämisaalueet asettuivat seuraavaan järjestykseen tavoitteiden ja toimenpiteiden onnistumisen suhteen:

1. Tavoitteena kohtaamiset ja kumppanuudet (56 %)
2. Osaava ja oppiva museoala (50 %)
3. Uudistuva, vahva ja vaikuttava museokenttä (47 %)
4. Kestävyttä ja joustavuutta rahoitukseen (30 %)
5. Museoiden kokoelmat esille ja käyttöön (29 %)
6. Digitaalisuus mahdollisuuksien avaajana (29 %)

Lopuksi kuntien edustajien kohdalla kehittämisalueiden keskinäinen järjestys niihin liittyvien tavoitteiden ja toimenpiteiden toteutumista koskevien vastausten perusteella oli:

1. Osaava ja oppiva museoala (63 %)
2. Uudistuva, vahva ja vaikuttava museokenttä (41 %)
3. Tavoitteena kohtaamiset ja kumppanuudet (41 %)
4. Museoiden kokoelmat esille ja käyttöön (33 %)
5. Kestävyyttä ja joustavuutta rahoitukseen (26 %)
6. Digitaalisuus mahdollisuuksien avaajana (15 %)

Kuvio 45. Kehittämisalueen tavoitteiden ja toimenpiteiden toteutuminen (kaikki, 116 vastausta).



Museopoliittiseen ohjelmaan kuuluvien kehittämisalueiden väliset järjestykset vaihtelivat usein kyselyyn vastanneiden antaessa arvionsa niiden merkityksestä, huomioimisesta vastaajan edustaman organisaation toiminnassa ja toteutumisesta. Selkeimmin yhteys ilmeni kumppanuuksia ja rahoitusta koskevien kehittämisalueiden kohdalla, kun niitä tarkasteltiin huomioimiseen ja toteutukseen liittyvien vastausten näkökulmasta. Eri museoita edustaneiden vastauksissa kumppanuuksien

kehittämisaalue sijoittui ensimmäiseksi sen huomioimisen ja toimenpiteiden toteutumisen suhteen, kun taas rahoituksen kehittämisaalue tuli usein viimeisenä³⁵. Sama toistui myös alueellisia ja valtakunnallisia vastuumuseoita edustaneiden vastauksissa. Muiden museoiden kohdalla arviot digitalisaatiota koskevan kehittämisaalueen toteutumisesta olivat kuitenkin rahoituksen kehittämisaalueen arvioita heikompia. Kun museopoliittisen ohjelman kolmea eri osa-aluetta koskevia arvioita tarkastellaan yhdessä, kehittämisaalueet asettuvat keskenään seuraavanlaiseen järjestykseen³⁶:

1. Museoiden kokoelmat esille ja käyttöön
2. Tavoitteena kohtaamiset ja kumppanuudet
3. Osaava ja oppiva museoala
4. Uudistuva, vahva ja vaikuttava museokenttä
5. Digitaalisuus mahdollisuuksien avaajana
6. Kestävyyttä ja joustavuutta rahoitukseen³⁷

Kyselyyn annettujen vastausten ja haastatteluiden perusteella museopoliittinen ohjelma koetaan varsin onnistuneeksi, koska sen sisällöt kattavat laajasti museotoiminnan eri osa-alueet, ja se vastaa hyvin museoiden itsensä tunnistamiin tarpeisiin. Tämän vuoksi ohjelman sisältöön kohdistuvia merkittäviä täydennystarpeita ei tullut esille, minkä lisäksi sitä pidettiin pääosin edelleen ajankohtaisena. Museopoliittisen ohjelman hyödyllisyys ja merkitys museoalalle perustuu siihen, että se luo yleisluonteisia ja yhteisiä linjauksia museoiden toiminnalle, ja se onkin tarjonnut syötteitä museoille muun muassa strategioiden kirjoittamisen ja muun toiminnan suunnittelun yhteydessä. Samoin osa haastateltavista nosti museopoliittisen ohjelman yhdeksi onnistumiseksi sen, että se on hyvin yhteensovitettavissa museolain ja museoiden valtiosuusuudistuksen kanssa.

Kuitenkin museopoliittinen ohjelma itsessään ei vahvasti ohjaa museoiden käytännön toimintaa tai ole niiden ”arkisessa” käytössä, minkä haastateltavat ja muutama kyselyyn vastannut henkilö toivat esille. Toiminnan suuntaamisen kannalta

35 Kuntien kohdalla Tavoitteena kohtaamiset ja kumppanuudet -kehittämisaalue asettui ensimmäiseksi sen huomioimisen suhteen, mutta vasta kolmanneksi kysyttäessä vastaajien näkemystä tämän kehittämisaalueen toteutumisesta.

36 Mikäli tarkasteluun otetaan ainoastaan eri museoita edustavien esittämät arviot, niin järjestys on hieman erilainen ensimmäisen sijoituksen suhteen: 1. Tavoitteena kohtaamisen ja kumppanuudet; 2. Museoiden kokoelmat esille ja käyttöön; 3. Osaava ja oppiva museoala; 4. Uudistuva, vahva ja vaikuttava museokenttä; 5. Digitaalisuus mahdollisuuksien avaajana; 6. Kestävyyttä ja joustavuutta rahoitukseen.

37 Tässä jaottelussa digitaalisuuden ja rahoituksen kehittämisaalueet jakoivat oikeastaan viidennen sijan, mutta vertailtavuuden helpottamiseksi ne kuitenkin sijoitettiin tällaiseen järjestykseen (mm. siksi, että digitalisaation kohdalla oli usein kyse sitä varten osoitettujen resurssien riittämättömyydestä).

esimerkiksi museoiden omat strategiat ja museolaki ovat ohjaavampia asiakirjoja kuin museopoliittinen ohjelma. Toisaalta museopoliittisessa ohjelmassa määriteltyillä kehittämisalueilla tapahtunut edistyminen ei välttämättä johdu itse ohjelmasta tai sen ohjaavasta vaikutuksesta, sillä joidenkin haastateltavien mukaan ne olisivat ainakin jossain määrin edistyneet ilman ohjelmaakin juuri sen vuoksi, että museot olivat jo valmiiksi tunnistaneet kehittämistarpeet ja myös osin jo käynnistäneet niihin liittyvät toimenpiteet.

Kyselyn vastausten perusteella ja myös haastatteluissa esitettyjen näkemysten mukaan museopoliittisen ohjelman toimeenpanon tai ”jalkauttamisen” koettiin jääneen jossain määrin puolitiehen. Esimerkiksi Museovirastolla on tarjolla joitakin museopoliittisen ohjelman edistämiseen liittyviä avustuksia³⁸, mutta varsinkin kyselyyn tulneiden avoimien vastausten perusteella tämänkaltaisia välineitä ja muitakin kehittämistoiminnan resursointia vahvistavia resursseja kaivattaisiin enemmän erityisesti pienten museoiden parissa. Tässä yhteydessä esimerkkinä useimmiten tuotiin esille digitalisaatio. Toisaalta muutama yksittäinen kyselyn kommentoija oli myös huolissaan siitä, että keskittyminen digitalisaatioon voi peittää muut asiat alleen. Olisi tärkeää, että tällaiset toimeenpanoa edistävät instrumentit sekä erilaiset strategiat ja vastuumuseotehtäviin liittyvissä neuvotteluissa sovittavat asiat tulisivat riittävän hyvin kytketyiksi museopoliittiseen ohjelmaan. Kuitenkin keskeisimmäksi puutteeksi koettiin museopoliittista ohjelmaa koskevan viestinnän puute, mikä näkyy niin kyselyn tuloksissa kuin usein toistuvana asiana haastatteluissa. Tämän vuoksi museopoliittisen ohjelman ei katsota tarjoavan erityisen vahvaa tukea esimerkiksi alueellisten vastuumuseoiden käymiin vuosittaisiin budjettineuvotteluihin kunnan kanssa. Museopoliittista ohjelmaa koskevan viestinnän lisäämistä ja laajentamista pidettiin tarpeellisena, koska se voisi osaltaan auttaa museoita päättäjien vakuuttamisessa museotoimintaan panostamisen tärkeydestä.

Vaikka museopoliittinen ohjelma nähtiin edelleen ajankohtaisena ja sisältöaluidensa puolesta kuranttina, niin kokonaiskuva museopoliittisen ohjelman toteutuksen ja vaikutusten nykytilasta oli jäänyt epäselväksi niin kyselyyn vastanneille kuin haastatelluille. Esimerkiksi joidenkin haastateltujen ja kyselyyn vastanneiden näkemysten perusteella ainakin osa ohjelmassa asetetuista tavoitteista oli jo saavutettu, minkä vuoksi yhteinen tilannekatsaus tai päivitysprosessi olisi toivottavaa järjestää. Tämä tarjoaisi museoille mahdollisuuden vaihtaa kokemuksia keskenään ja tehdä tarkennuksia eri sisältöalueisiin, kuten esimerkiksi uusien rahoitusmahdollisuuksien kehittämiseen, johon joissakin kyselyyn tulleissa vastauksissa viitattiin.

38 Esim. avustukset museoiden osaamisen kehittämiseen (2020) ja ammatillisten museoiden innovatiivisiin hankkeisiin.

8 Yhteenveto ja suositukset

8.1 Keskeisimmät havainnot ja johtopäätökset

Valtionosuusjärjestelmän ja museolain uudistuksesta yleisesti. Museoiden valtionosuusjärjestelmä uudistettiin vuoden 2020 alusta lukien. Tarkoituksena oli, että museolaki, lain tavoite ja museotoiminnan tarkoitus perustelisivat aiempaa paremmin museotoiminnan yhteiskunnallista merkitystä. Tavoitteena oli myös se, että useampivuotiset rahoitussuunnitelmat lisääisivät rahoituksen ennustettavuutta ja pitkäjänteisyyttä. Valtionosuuden edellytysten tarkistaminen määräajoin lisäisi järjestelmän läpinäkyvyyttä ja toimijoiden kohtelun yhdenmukaisuutta. Rahoitus kohdentuisi aiempaa selkeämmin tehtävien hoitamiseen niiden laajuuden mukaisesti, ja valtakunnallisten museoiden rahoitus muuttuisi kokonaisuudessaan valtionosuudeksi. Yhtenä keskeisenä tavoitteena oli parantaa erityisesti alueellisten museopalveluiden tasapuolisempaa saatavuutta, koska aiemmassa järjestelmässä museopalveluiden toteutuminen oli epätasaisempaa, eikä rahoituksen kytkentä niiden tuottamiseen ollut kovin vahva tai näkyvä.

Museopoliittinen ohjelma ja museolain uudistaminen nostivat esiin näkemyksen siitä, että museoiden tulisi jatkossa olla aikaisempaa aktiivisempia yhteiskunnallisia toimijoita, jotka omien verkostojensa kautta toteuttaisivat niille määriteltyjä strategisia päämääriä. Valtionosuusuudistus on tukenut museoiden yhteiskunnalliseen toimijuuteen kytkeytyvien tavoitteiden toteutumista muun muassa siten, että museot ovat voineet tuoda esille toimintansa luonteen monipuolisemmin suurelle yleisölle. Museoilla on mahdollisuus vaikuttaa myönteisesti muun muassa tietoisuuden lisäämiseen ja käyttäytymisen muutokseen sellaisten megatrendien, kuten ympäristömuutoksen ja hyvinvoinnin kohdalla. Otetuista ensiaskeleista³⁹ huolimatta tarvitaan lisää konkreettisempia tavoitteita ja toimenpiteitä sekä laaja-alaisemman yhteisymmärryksen luomista tällaisten ilmiöiden merkityksestä ja vaikutuksesta eri toimijoihin.

39 Esimerkiksi toimitettujen selvitysten perusteella joissakin alueellisissa vastuumuseoissa on jo käynnissä yhteistyön suunnittelu hyvinvointialueiden kanssa.

Museolaki ja siihen perustuva valtionosuusjärjestelmän uudistus on ollut perusteltu, koska se parantaa valtionosuusrahoituksen suuntaamista ja edesauttaa rahoituksen kohdentumista verrattuna aiempaan tilanteeseen. Nimenomaan rahoituksen muuttuminen tehtäväperusteiseksi, ennustettavammaksi ja läpinäkyvämmäksi nostettiin valtionosuusuudistuksesta asioiksi, joiden kohdalla on otettu merkittäviä askeleita eteenpäin. Vaikka yleisellä tasolla museolain ja valtionosuusjärjestelmän peruseriaatteet koetaan selviksi ja perustelluiksi, niin haasteita on ilmennyt niiden soveltamisessa käytännön tilanteissa. Ongelma kiteytyy alueellisen tai valtakunnallisen vastuumuseotoiminnan määrittelemiseen ja erottamiseen suhteessa muuhun museon harjoittamaan toimintaan. Museot kokevat, että tähän aiheeseen liittyvät tulkinnot vaihtelevat niin museoiden kuin eri tehtävien välillä, eikä tällaisiin tulkitoihin ja niistä johdettuihin päätöksiin liittyviä perusteluja avata riittävästi. Tilanteen pulmallisuus korostuu erityisesti valtakunnallisten vastuumuseoiden kohdalla, koska niiden toiminta on jo lähtökohtaisesti valtakunnallista vastuumuseoiden perusluonteesta ja määritelmästä lähtien. Tämän vuoksi valtakunnallisen vastuumuseotoiminnan erottaminen muusta toiminnasta koetaan osin keinotekoiseksi ja perustelujen suhteen epäselväksi.

Jo uudistusta valmisteltaessa oli odotettavissa, että siirtymävaiheessa käytännöt hakevat muotojaan ja kohtaavat kritiikkiä. Museoiden edustajat ovat kuitenkin yleisesti todenneet, että alkuvaiheen vaikeuksien jälkeen uuden toimintamallin soveltamisessa on päästy kohtuullisen hyvin eteenpäin. Onkin odotettavissa, että uuden museolain käytännön tulkinnot muuttuvat entistä yhdenmukaisemmiksi ajan myötä. On kuitenkin ensiarvoisen tärkeää järjestelmän hyväksyttävyyden kannalta, että tulkinnot, niihin liittyvät perustelut ja soveltamiskriteerit ovat läpinäkyviä ja että niistä viestitään laajasti.

Vastuumuseotehtävistä suoriutuminen. Sekä alueelliset että valtakunnalliset vastuumuseot ovat ottaneet tehtävät hyvin haltuunsa ja suoriutuneet niiden toimeenpanosta varsin hyvin huomioiden käytössä olevat resurssit. Tehtävien haltuunottoa on helpottanut se, että ne olivat entuudestaan tuttuja suurimmalle osalle vastuumuseoita, ja esimerkiksi kulttuuriympäristötehtävä tuli täysin uutena tehtävänä vain muutamalle alueelliselle vastuumuseolle. Tämän vuoksi vastuumuseotehtävien haltuunottoa edesauttoivat merkittävästi kokeneen henkilöstön lisäksi valmiiksi kehittyneet toimintamallit ja laajat olemassa olevat verkostot, mikä tuotiin esille niin sähköisen kyselyn avoimissa vastauksissa kuin haastatteluissa. Lisäksi moni alueellisista vastuumuseoista katsoo onnistuneensa vastuumuseotehtävän sisällyttämisessä osaksi museotoiminnan kokonaisuutta, eikä sen sovittamisessa yhteen muiden ohjaavien dokumenttien kanssa ole kohdattu ongelmia. Valtionosuusuudistus on osaltaan myötävaikuttanut museotoiminnan suunnitelmallisuuden ja pitkäjänteisyyden kehittymiseen, mikä on ilmennyt esimerkiksi asiakas- ja

palvelulähtöisen näkökulman syventymisenä. Tällöin esimerkiksi ymmärrys asiakkaista on kehittynyt, ja toiminnan tavoitteet ovat muuttuneet selkeämmiksi, mikä puolestaan on auttanut palvelutarjonnan laajentamisessa ja kehittämisessä.

Kuitenkin palvelutarpeen tunnistamisen ja tarkemman määrittelyn kohdalla osalla museoista on vielä kehitettävää, vaikka tälläkin saralla edistystä tapahtuu kaiken aikaa. Omalta osaltaan tähän vaikuttavat vastuumuseotehtävien tunnistamiseen ja määrittelyyn liittyvät haasteet, mutta kysymyksessä voi olla myös epätietoisuus tai -varmuus siitä, millaisia tuloksia vastuumuseoilta konkreettisesti odotetaan.

Arvioinnin havaintojen perusteella sekä alueelliset että valtakunnalliset vastuumuseot ovat suorittaneet priorisointeja eri vastuumuseotehtäviin lukeutuvien tehtäväkokonaisuuksien välillä. Koronapandemialla on ollut suuri vaikutus siihen, mistä toimenpiteistä on luovuttu ja mitkä toimenpiteet on toteutettu vaihtoehtoisella tavalla. Selvityksissä ilmeni myös esimerkkejä tilanteista, joissa suunnitellusta toimenpiteestä on luovuttu sen osoittaututtua turhaksi, kalliiksi suhteessa siitä saatavaan hyötyyn tai yksinkertaisesti puuttuvan rahoituksen vuoksi. Alueellisten vastuumuseoiden kohdalla resurssit kohdistuvat useimmiten sellaisiin tehtäviin, joita pidetään enemmän velvoittavina ja pakollisina suhteessa sellaisiin toimintoihin, jotka ovat vapaammin museon itsensä päätettävissä ja järjestettävissä.

Parhaan esimerkin tästä tarjoaa kulttuuriympäristötehtävä, jossa viranomaistoiminta erottuu selkeästi muista tehtäväkokonaisuuksista muun muassa kyselyyn tulleiden vastausten ja tehtävään osoitettujen resurssien perusteella. Monessa museossa tilanne on se, että viranomaistoiminta työllistää siihen osoitettuja työntekijöitä täysimääräisesti, ja tämän vuoksi kulttuuriympäristötehtävään kuuluvat kaksi muuta tehtäväkokonaisuutta (kehittäminen ja verkostot sekä tieto ja digitalisaatio) jäävät helposti aliresursoiduiksi ja/tai museon muun henkilökunnan toteutettaviksi. Lisäksi lausuntojen suurta määrää ei osattu ennakoida, eikä niiden lukumäärän odoteta kääntyvän laskuun tulevaisuudessa. Tällaiseen tilanteeseen voidaan osaltaan pyrkiä vastaamaan tehostamalla toimintamalleja ja tinkimällä palvelun laatutasosta. Kuitenkin moni alueellinen vastuumuseo näkee tämän haastavana, koska lausuntotyön ei haluta muuttuvan liian automatisoiduksi toiminnaksi. Lisäksi työskentelytapojen kehittämistä hidastaa se, että käytännössä kaikki merkittävä kehittämistoiminta (erityisesti digitalisaatioon liittyen) on erittäin riippuvaista ulkopuolisesta rahoituksesta. Haasteista huolimatta yksikään vastuumuseotehtäviin lukeutuva osa-alue tai tehtäväkokonaisuus ei ole jäänyt huomioimatta, vaikka vastuumuseot eivät aina ole kyenneet panostamaan niihin toivomalla tavallaan. Kuitenkin vastuumuseot toimivat aina rajallisten resurssien raameissa, joissa niiden on myös kyettävä tekemään priorisointeja.

Sekä alueellisten että valtakunnallisten vastuumuseoiden tehtävät sisältävät sellaisia läpileikkaavia elementtejä, jotka tukevat toistensa toimeenpanoa muun muassa tarjoamalla toisilleen syötteitä ja luomalla synergiaetuja. Tämä puolestaan palvelee toiminnan vaikuttavuuden kehittymistä, mikä myös on yksi uudistuksessa luodun toimintamallin peruserätyksi. Kuitenkin eri osa-alueiden ja tehtäväkokonaisuuksien yhteensovittaminen on koettu haastavaksi, mihin yhtenä syynä on niiden keskinäinen yhteismitattomuus. Esimerkiksi digitalisaation ja neuvontapalveluiden järjestäminen poikkeavat toisistaan merkittävästi vaatimiensa resurssiensa suhteen. Lisäksi vastuumuseotehtävien sisäisten jaotteluiden sekä niiden pohjalta laadittujen suunnitelmien, raportoinnin ja seurannan järjestämisen seurauksena voi syntyä tilaisuuksia siiloutumispoluille.

Vastuumuseoiden tulisi suunnitella ja kehittää toimintaansa kokonaisvaltaisesti. Uudistuksen alkuvaiheen toimeenpano on kuitenkin osoittanut, että vastuumuseotehtävän seuranta ja raportointi vievät osalla museoista liikaa huomiota yksittäisiin suoritteisiin. Museoita tulee muistuttaa toimintansa kokonaisvaltaisesta tarkastelusta ja suunnittelusta sekä tukea näihin liittyvässä työssä.

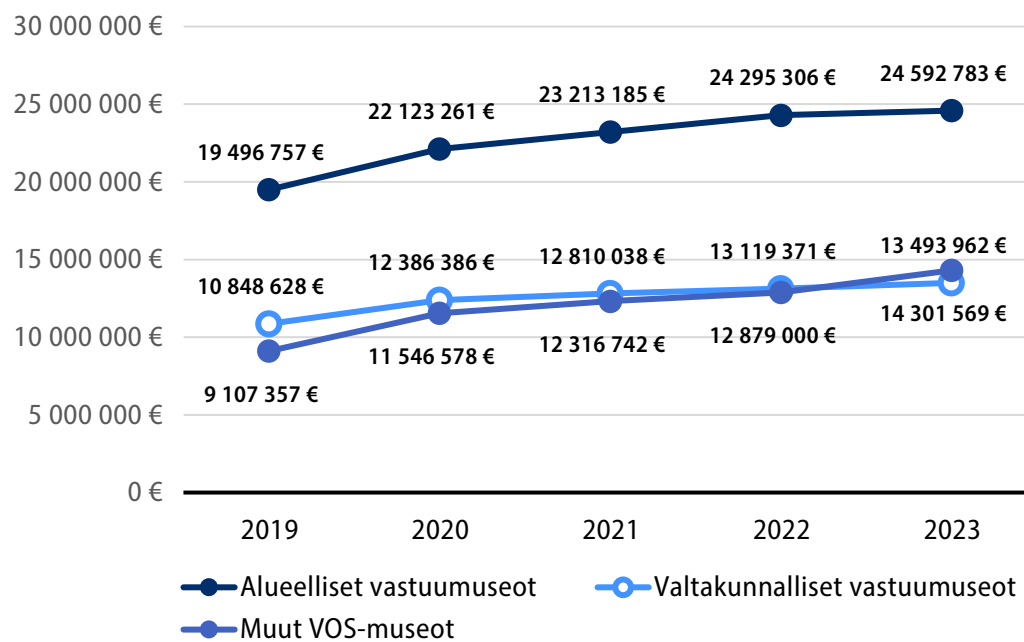
Resurssien käyttö ja riittävyys. Vuonna 2019 valtionosuuksia myönnettiin yhteensä 1 183:n henkilötyövuoden verran, ja euroina valtionosuuksia myönnettiin noin 35,2 miljoonan euron verran. Tämän lisäksi valtakunnallisille erikoismuseoille myönnettiin valtionavustusta 4 326 000 euroa, mutta valtionosuusuudistuksen myötä tämä muutettiin valtionosuuden harkinnanvaraiseksi korotukseksi. Vuonna 2019, jolloin valtionosuusuudistus tuli voimaan, henkilötyövuosien määrä kasvoi 1 292,7:ään, ja euroiksi muutettuna summa nousi noin 46,1 miljoonaan euroon. Vuodesta 2012 alkaen kulttuuri- ja taidelaitosten valtionosuuksiin kuitenkin kohdistui 10 miljoonan euron leikkaus, jonka lisäksi vuosina 2015–2018 toteutettiin 10 miljoonan euron lisä säästöt (tällöin myös valtionosuuksien indeksikorotukset olivat jäädytettynä)⁴⁰.

Kuviossa 46 on esitetty valtionosuusrahoituksen kehitys euroina museotyyppin mukaan jaoteltuna vuosina 2019–2023. Valtionosuusuudistuksen myötä alueellisten vastuumuseoiden valtionosuusrahoitus kasvoi yhteensä 18 prosenttia, kun vastaavana aikana henkilötyövuodet kasvoivat ainoastaan 4 prosenttia. Rahoituksen kasvu selittyy pääosin laissa alueellisille vastuumuseoille uutena säädetyistä tehtävistä, joista merkittävin oli alueellisille vastuumuseoille osoitettu

40 HE 194/2018

kulttuuriympäristötehtävä. Valtionosuusrahoitus on kasvanut maltillisesti uuden museolain voimassaoloaikana, ja vuonna 2023 muuta valtionosuutta saavien museoiden kokonaisrahoitus oli suurempi kuin valtakunnallisille vastuumuseoille osoitettu rahoitus.

Kuvio 46. Valtionosuusrahoituksen kehitys museotyyppittäin 2019–2023 (€).⁴¹



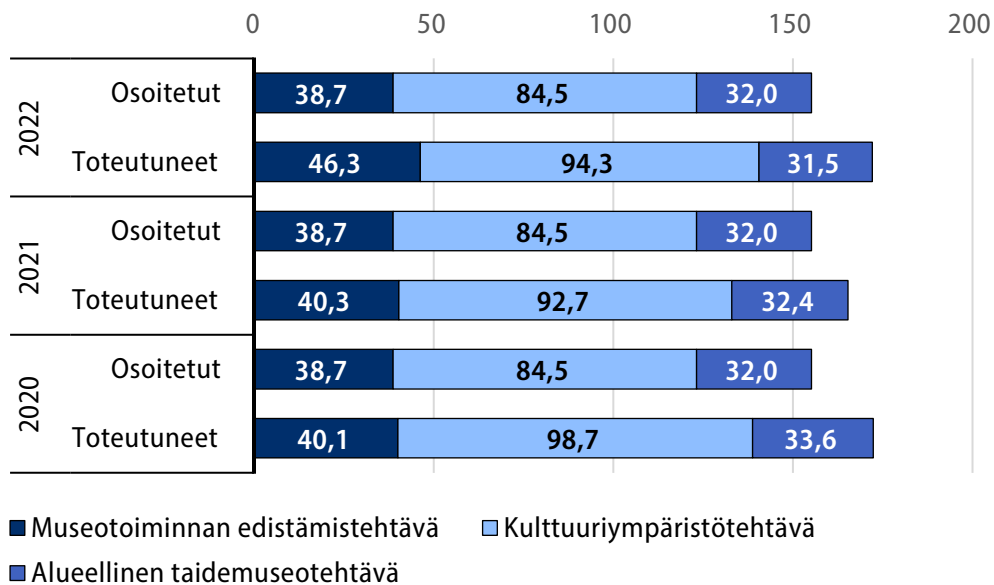
Vuosille 2024–2026 alueelliset vastuumuseot olivat hakeneet yhteensä 186:ta henkilötyövuotta (keskimäärin 5,82 htv:ta per museo) vastuumuseotehtävien hoitamista varten. OKM:n laatiman vuosien 2024–2026 rahoitussuunnitelman mukaan alueellisille vastuumuseoille on myönnetty yhteensä 156 henkilötyövuotta vastuumuseotehtävien hoitamista varten (keskimäärin 4,88 htv:ta per museo), ja valtiollisille vastuumuseoille osoitettu lisärahoitus pysyi 5,9 miljoonassa eurossa. Vuodelle 2023 valtionosuuksia on osoitettu yhteensä noin 52,4 miljoonaa euroa⁴². Alueelliset

41 Vuoden 2019 valtakunnallisten vastuumuseoiden rahoitus sisältää niille myönnetyn valtionavustuksen (4,3 milj. euroa). Museotilastossa saamelaismuseo Siidan valtionosuus on laskettu osaksi valtakunnallisia vastuumuseoita, vaikka se hoitaa myös alueellista vastuumuseotehtävää (vuosina 2020–2022 tehtävän hoitamiseen osoitettiin 2,5 henkilötyövuotta, joka nousi 3:een vuonna 2023).

42 Liitteessä 2 on kuvattu erikseen alueellisten vastuumuseoiden valtionosuusrahoituksen jakautuminen vuodelle 2023.

vastuumuseot ilmoittavat myös vuosittain vastuumuseotehtävien hoitoon osoitetut todelliset henkilötövuodet. Kuviossa 47 on esitetty alueellisille vastuumuseoille osoitetut ja toteutuneet henkilötövuodet vuosilta 2020–2022.

Kuvio 47. Alueellisiin vastuumuseotehtäviin osoitetut ja toteutuneet henkilötövuodet 2020–2022.



Vuosina 2020–2022 keskiarvoinen erotus tehtävän hoitamiseen osoitettujen ja toteutuneiden henkilötövuosien välillä oli museotoiminnan edistämistehtävän osalta keskimäärin 3,5 henkilötövuotta, kulttuuriympäristötehtävän osalta 10,7 henkilötövuotta ja alueellisen taidemuseotehtävän osalta 0,5 henkilötövuotta. Kaikkiaan alueellisten vastuumuseotehtävien toteutuneiden henkilötövuosien keskiarvoinen lukumäärä oli 170 henkilötövuotta (vaihteluväli 165,4–172,4 henkilötövuoden välillä), ja keskiarvoinen erotus osoitettujen ja toteutuneiden henkilötövuosien välillä oli 14,8 henkilötövuotta rahoituskaudella 2020–2022. Kun alueellisille vastuumuseoille osoitettuun henkilötövuosimäärään (155,2 htv:ta ensimmäisellä rahoituskaudella) lisätään omarahoitusosuus (15 %), niin arvioksi toteutuneista henkilötövuosista tulee 178,5 henkilötövuotta. Näiden lukujen valossa alueellisille vastuumuseoille osoitettu valtionosuusrahoitus on ollut riittävä suunnitelmiin nähden, vaikka museokohtaisia eroja voi esiintyä. Myös koronan aiheuttamat poikkeukselliset olosuhteet on huomioitava.

Resurssejaan kasvattaneet museot olivat usein kyenneet rekrytoimaan uusia henkilöitä vastuumuseotehtäviin, mikä tuotiin esille muun muassa haastatteluissa ja museoiden toimittamissa selvityksissä. Resursseja menettäneet museot puolestaan kokivat usein, ettei syy rahoituksen laskulle käynyt selkeästi ilmi rahoituspäätöksestä. Erityisesti turhautuneisuus korostui tilanteissa, joissa museot katsoivat hoitaneensa alueellisia tehtäviä mallikkaasti ennen valtionosuusuudistusta, mutta siirtymävaiheessa aikaisempien saavutusten ei koettu tulleen huomioiduiksi.

Alueellisten vastuumuseoiden kohdalla eniten henkilöstöresursseja kohdistuu kulttuuriympäristötehtävän hoitoon, josta alueelliset vastuumuseot ovat suoriutuneet hyvin toimitettujen selvitysten ja kyselyyn annettujen vastausten mukaan. Museoiden kulttuuriympäristötehtävään liittyvä viranomaistoiminta vie kuitenkin suuren osan työpanoksesta, minkä seurauksena muiden tehtäväkokonaisuuksien edistämisen on jäänyt vähemmälle huomiolle. Tieto- ja digitalisointitehtävien hoidossa on esiintynyt eniten haasteita, joihin on usein vaikuttanut uusien tietojärjestelmien hankintaan ja käyttöönottoon liittyvien prosessien keskeneräisyys ja ilmenneet viivästykset. Tieto- ja digitalisointitehtävien hoitoon liittyvät haasteet näkyvät myös kahden muun alueellisen vastuumuseotehtävän kohdalla sekä lievemmin valtakunnallisten vastuumuseoiden toiminnassa. Alueelliset vastuumuseot ennakoivat selvityksissään, että kulttuuriympäristötehtävän hoitamiseen sekä tiedon ja digitalisaation edistämiseen tullaan tarvitsemaan resursseja myös jatkossa. Vaikka digitalisaatioon liittyvät tietojärjestelmäratkaisut saattavat tehostaa joitakin toimintoja, niin tietojärjestelmien käyttöönottoaminen itsessään edellyttää panostuksia koulutuksen ja opastuksen järjestämiseen. Samoin verkossa tarjottavat museopalvelut edellyttävät henkilöstöpanostuksia. Kaikki merkittävämpi kehittäminen on edelleen toimintaa, joka edellyttää sekä alueellisilta että valtakunnallisilta vastuumuseoilta erillirahoituksen hakemista. Haastattelujen perusteella valtionosuusrahoitus miellettiin museotoimintaa ylläpitäväksi perusrahoitukseksi, jonka päälle voidaan hankkia muuta rahoitusta. Haasteeksi kuitenkin muodostuu vastuumuseotoimintaan liittyvien todellisten kustannusten ja rahoitustarpeiden tason täsmällisemmän arvioinnin vaikeus, kun vastuumuseotoimintaa saatetaan rahoittaa useasta lähteestä käsin.

Resurssien riittävän tason määrittäminen on osoittautunut haasteelliseksi varsinkin ns. palvelutoiminnassa. Esimerkiksi kulttuuriympäristötehtävän kohdalla lausuntojen määrä riippuu monista ulkoisista tekijöistä, kuten esimerkiksi kuntien ja maakuntien omista kaavoitushankkeista. Vastuumuseot ovat myös markkinoineet tarjoamiaan palveluita, mikä odotetusti on kasvattanut niihin kohdistuvaa kysyntää. Keskeiseksi haasteeksi onkin muodostunut, millä keinoin museot kykenevät vastaamaan kasvavaan kysyntään. Lisäksi alueellisten vastuumuseoiden kohdalla osaavan työvoiman saaminen, esimerkiksi korjausrakentamisen osalta, on

yksi kasvava huolenaihe. Tämä huoli korostuu erityisesti sellaisilla alueilla, joilla ei ole tarjolla alan koulutusta. Myös esimerkiksi mielikuva kulttuuriympäristötehtävään liittyvästä työn suuresta määrästä voi osaltaan vähentää kokeneiden asiantuntijoiden hakeutumista tehtäviin. Haastatteluissa tuotiin esille, ettei tarjolla oleviin työtehtäviin ole saatavilla riittävän kokenutta ja osaavaa työvoimaa. Vaikka työtehtäviin sopivia työntekijöitä onnistuttaisiinkin rekrytoimaan, niin haasteena on työntekijän pitäminen tehtävässä, koska vastuumuseot ja yksityinen sektori kilpailevat keskenään kokeneista asiantuntijoista. Museoilla on mahdollisuuksia vaikuttaa tilanteeseen esimerkiksi kehittämällä toiminta- ja yhteistyötapojaan. Ne joutuvat kuitenkin myös määrittämään tarjoamilleen palveluille laatutason, joka on riittävä ja saavutettavissa.

Valtakunnallisten vastuumuseoiden rahoitus on pysynyt lähes samana neljä peräkkäistä vuotta. Valtakunnallisten vastuumuseoiden rahoituksessa ei sovelleta henkilötyövuosilaskentaa eikä indeksikorotuksia, vaan ne lasketaan euromääräisesti. Vuonna 2020 kokonaisrahoitus oli 5,8 miljoonaa euroa, ja se nousi seuraaviksi kolmeksi vuodeksi 5,9 miljoonaan euroon. Valtakunnallisten vastuumuseoiden saama rahoitus vaihteli museoittain 90 000 eurosta 733 000 euroon vuonna 2023. Odotetusti rahoitustaan eniten kasvattaneet museot olivat suorittaneet uusia rekrytointeja. Tehtävien jakautumisen näkökulmasta pääosa (n. 40 %) työpanoksesta kohdistui valtakunnallisen museotehtävän hoitamiseen. Valtakunnalliset vastuumuseot kokivat alueellisia vastuumuseoita huomattavasti useammin rahoituksen olevan riittämätöntä vastuumuseotehtävien laadukkaan toteuttamisen kannalta. Ne katsoivat kuitenkin suoriutuneensa tehtävistään varsin hyvin käytettävissä oleviin resursseihin nähden. Valtionosuusuudistus nähtiin parannukseksi siinä mielessä, että se lisäsi rahoituksen käytön joustavuutta ja kevensi siihen liittyvää hallinnollista taakkaa verrattuna aiempaan käytäntöön.

Valtakunnallisille vastuumuseoille oli epäselvää, kuinka vastuumuseotehtäviin osoitettu rahoituksen taso lopulta on määräytynyt ja mitkä tekijät ovat vaikuttaneet päätöksiin. Rahoituspäätösten läpinäkyvyyden lisäämistä ja päätöksentekokriteerien avaamista pidettiin tarpeellisena, koska tällä hetkellä vastuumuseoilla on käytettävissä lähinnä vain omaa tilannettaan koskeva tieto. Lisäksi vastuumuseotehtävien sisältöjen tarkentaminen suhteessa muuhun museotoimintaan ja tavoitteiden täsmentyminen edesauttaisivat osaltaan resurssitarpeiden tarkempaa arviointia ja resurssien käytön suunnittelemista.

Rahoitusjärjestelmän peruseriaatteiden ja niiden soveltamisen selkeyttämiseen on syytä panostaa edelleen, koska esimerkiksi alueellisille vastuumuseoille on vielä epäselvää, mitä kaikkea laskennallisiin henkilötyövuosiin voidaan kirjata mukaan (esim. miten välilliset kulut huomioidaan). Alueellisten vastuumuseoiden kohdalla

eniten kysymyksiä herättää se, ohjautuuko alueellisiin vastuumuseotehtäviin osoitettu rahoitus täysimääräisesti museoille kunnista⁴³, koska alueellisiin vastuumuseotehtäviin osoitetut valtionosuudet eivät varsinaisesti ole kohdennettua rahoitusta. Kyselyyn jätetyissä kommentteissa ja haastatteluissa ilmeni, että vastuumuseotehtävään liittyvän valtionosuuden luonnetta ei täysin tunneta kunnissa. Kuitenkin museoiden ja kuntien välisen suhteen laatu on erittäin merkityksellinen vastuumuseotehtävien hoitamisen kannalta, koska kunnissa museo- ja kulttuuritoiminnalle annettu arvostus ilmenee juuri resursoinnin tason kautta. Alueelliset vastuumuseot käyvät neuvottelut sekä Museoviraston että kunnan kanssa, mutta Museoviraston (tai OKM:n) ja kunnan välillä ei ole suoraa tai vakiintunutta keskusteluyhteyttä. Tällaisen keskusteluyhteyden luomiseen ja vahvistamiseen tulisi panostaa entisestään, mikä osaltaan voisi ehkäistä mahdollisia väärinkäsityksiä valtionosuusrahoituksen käytön suhteen ja parantaa eri osapuolten välistä luottamusta⁴⁴.

Museolain uudistus ei muuttanut radikaalisti museoiden toimijakentän rakennetta. Kuitenkin alueellisten vastuumuseoiden toimeenpanomallia voidaan pitää monimutkaisena kokonaisuutena. Joissakin maakunnissa yksi museo hoitaa kaikkia tehtäviä, toisissa maakunnissa tehtävät on jaettu useamman museon kesken tai kuntaperusteisesti. Oman poikkeuksensa muodostavat Lappi ja Uusimaa, joista jälkimmäisen kohdalla kulttuuriympäristötehtävää hoitavat Helsingin kaupunginmuseon lisäksi myös Espoon ja Vantaan museot sopimukseen perustuen⁴⁵. Vastuumuseotehtävien hoitaminen edellyttää useissa tapauksissa vahvaa alueellista tuntemusta ja näitä tehtäviä hoitavien asiantuntijoiden alueellista tavoitettavuutta, minkä takia alueellisten vastuumuseotehtävien keskittäminen suuriin yksiköihin ei olisi optimaalisin toteutusmalli. Vaikka suuremmat organisaatiot voisivat lisätä entisestään tehostamismahdollisuuksia esimerkiksi hallinnon ja tietojärjestelmien suhteen, niin palveluiden alueellisen saatavuuden ja saavutettavuuden varmistaminen todennäköisesti muuttuisi hankalammaksi toteuttaa. Yksi mahdollisuus olisi, että alueelliset vastuumuseot hankkisivat erityispalveluita muilta alueellaan toimivilta museoilta samaan tapaan kuin Helsingin kaupunginmuseo Vantaan ja Espoon museoilta. Tämä edellyttäisi kuitenkin vastuumuseoilta merkittäviä panostuksia hallinnolliseen työhön. Varsinkin tavoitteenasettelu ja vastuumuseotehtävien

43 Tähän saattaa osaltaan vaikuttaa myös se, että kunnissa tehdään budjettipäätökset ennen OKM:n alueellisia vastuumuseotehtäviä koskevia rahoituspäätöksiä.

44 Kuntien edustajia on pyydetty osallistumaan alueellisten vastuumuseoiden ja Museoviraston välisiin neuvotteluihin, ja kokemukset ovat olleet positiivisia.

45 Lisäksi Espoo ja Vantaa ovat hoitaneet kulttuuriympäristötehtäviä jo pitkään.

toteutumisen sekä resurssien käytön seurannan järjestäminen muuttuisivat monimutkaisemmiksi verrattuna nykyiseen malliin, jossa vastuumuseot raportoivat toiminnastaan suoraan Museovirastolle ilman väliportaita.

Museolaissa ei säädetä vastuumuseoiden lukumäärää, vaan se määrittää tehtävät ja edellytykset vastuumuseoksi nimeämiselle. Museot itse päättävät, hakevatko ne vastuumuseotehtävää, minkä lisäksi niillä on mahdollisuus luopua siitä omasta tahdostaan. Vastuumuseotoiminnan kokonaisrahoituksen näkökulmasta uusien toimijoiden tulo järjestelmän piiriin on kuitenkin haastavaa, koska kokonaisrahoituksen kasvu edellyttää eduskunnan päätöstä. Poliittiset päättäjät tulisi näin ollen kyetä vakuuttamaan museorahoituksen merkittävydestä ja tarpeellisuudesta, mikä puolestaan edellyttää näyttöä museotoiminnan tuloksellisuudesta. Museotoiminnan tulosten ja vaikutusten selkeämpi esille tuominen olisi omiaan selkeyttämään resurssien allokaatiota sekä helpottamaan budjetointia ja päätöksentekoa.

Vaikka valtionosuusuudistus on lisännyt rahoituksen läpinäkyvyyttä, ennustettavuutta ja perusteltua tehtäväkohtaista jakautumista, rahoitusjärjestelmä itsessään ei ole kovin joustava. Rahoitusjärjestelmä ei reagoi herkästi toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin, eikä se sisällä joustomahdollisuuksia luovia instrumentteja. Toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia voi esiintyä esimerkiksi museopalveluihin kohdistuvan kysynnän vaihteluissa tai kokonaan uudenlaisen museotoiminnan aloittamisessa. Toisaalta nykyisen rahoitusjärjestelmän stabiili luonne lisää ennakoitavuutta ja vahvistaa museotoiminnan suunnitelmallisuuden pitkäjänteisyyttä. Kuitenkin yhtenä riskinä on, että rahoitusjärjestelmän joustamattomuus saattaa osaltaan hidastaa museoalan kehittymistä. Museolain 11 § mahdollistaa muutoksien tekemisen vastuumuseoiden rahoitukseen, mutta tällöin kyseessä olisi oltava merkittävä poikkeama olosuhteissa.

Neuvotteluprosessin toimivuus. Museoviraston toteuttamat neuvottelut koetaan pääpiirteittäin selkeiksi ja sujuvasti järjestetyiksi vastuumuseoiden keskuudessa, vaikka joitakin poikkeuksia yksittäisten vastuumuseoiden kohdalla ilmeneekin. Eriytyisesti neuvotteluprosessin vuorovaikutteisuus ja keskusteleavuus saavat arvostusta museoilta, koska ne mahdollistavat asioiden avoimen ja monipuolisen käsittelyn, vastuumuseoiden erityispiirteiden/-tarpeiden huomioimisen sekä toiminnallisten painotusten tekemisen. Lisäksi neuvottelut ja niihin valmistautuminen edistävät osaltaan vastuumuseoiden toiminnan suunnitelmallisuuden ja hallinnollisten prosessien kehittymistä. Vaikka uudistus on lisännyt hallinnollisen työn taakkaa ja sen toteuttamiseen liittyviä haasteita, ovat vastuumuseot kuitenkin pääasiassa selviytyneet siitä, ja neljän vuoden neuvottelusykliä pidetään sopivan mittaisena. Sekä haastateltavat että kyselyyn vastanneet olivat sitä mieltä, että neuvotteluprosessi on kehittynyt parempaan suuntaan, ja siksi siihen liittyvät parannusehdotukset

olivat suurelta osin teknisluonteisia muutoksia. Tällaisia ovat esimerkiksi hakemuslomakkeiden selkeyttäminen ja tarjottavan ohjeistuksen lisääminen sekä neuvotteluprosessin ennakoitavuuden ja aikataulutuksen joustavuuden kehittäminen siten, että vastuumuseoilla olisi enemmän valmistautumisaikaa ja paremmat mahdollisuudet vastata Museovirastolta saatuun palautteeseen⁴⁶. Vastuumuseoiden toimintaa ohjaavat muut päätöksentekoprosessit ja valtion vastaavat prosessit muodostavat raamit neuvotteluprosessin muutosmahdollisuuksille.

Uusi museolaki antaa vastuumuseoille huomattavasti vapautta ja vastuuta määrittellä toimintalinjaustensa sisällöt ja niiden väliset painotukset. Tätä pidetään lähökohtaisesti positiivisena asiana, koska se mahdollistaa toimintaympäristön erityistarpeiden huomioimisen ja toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin reagoimisen. Kuitenkin osassa vastuumuseoista on epävarmuutta siitä, mitä vastuumuseoiden konkreettisesti odotetaan saavuttavan rahoituskauden aikana tai mikä on OKM:n/Museoviraston tahtotila vastuumuseotoiminnan suhteen. Osa museoista ei ole kokenut neuvotteluita aidoksi, koska keskustelu on keskittynyt liikaa suunnitelmien ja muiden asiakirjojen teknisiin muutoseikkoihin toiminnan tuloksien ja tavoitteiden käsittelyn sijasta. Lisäksi Museoviraston tekemien päätösten ja linjausten perustelut eivät ole vastuumuseoiden näkökulmasta riittävän selviä.

Arvioinnin havaintojen perusteella sekä OKM, Museovirasto että vastuumuseot jakavat näkemyksen siitä, että tavoitteiden ja tulosten tulisi olla neuvottelujen keskiössä yksittäisten toimenpiteiden sijaan. Yksi mahdollinen selitys sille, miksi toimenpiteiden on koettu nousseen neuvotteluiden keskipisteeksi, on uudessa museolaissa vahvasti läsnä oleva tilivelvollisuusnäkökulma, joka on saanut liian vahvan roolin neuvotteluissa. Tämä on siirtänyt huomion pois laadukkaiden museopalveluiden järjestämisestä, joiden saatavuuden takaamisessa tilivelvollisuuden noudattaminen on väline. Teknisluonteisten, toimenpiteiden määrittelyyn ja seurantaan liittyvien kysymysten osuutta museolain ja valtiosuusuudistuksen alkuvaiheessa voi selittää osaltaan vastuumuseoiden tarve varmistaa, että niiden toiminta on museolain hengen mukaista. Käytäntöjen kehittymisen ja kokemuksen kertymisen myötä onkin odotettavissa, että keskustelu siirtyy keinoista tavoitteisiin, ja askeleita tähän suuntaan on jo otettu. Lisäksi tätä kehitystä olisi mahdollista

⁴⁶ Esimerkiksi tilanteissa, joissa vastuumuseon saama valtiosuusrahoitus poikkeaa merkittävästi haetusta summasta, toivottiin mahdollisuutta keskustella Museoviraston kanssa uudestaan koskien toimintasuunnitelmaan tehtäviä muutoksia ja tarkennuksia. Kyseessä olisi siis eräänlainen toimintasuunnitelman uudelleenvaihto, jonka tavoitteena olisi varmistaa Museoviraston ja vastuumuseoiden yhteinen käsitys vastuumuseotoiminnalle asetusta odotuksista.

tukea esimerkiksi järjestämällä vastuumuseoiden johdolle koulutusta vastuumuseotehtävistä, mikä vahvistaisi vastuumuseotoiminnan johtamiseen, organisointiin ja resursointiin liittyviä kyvykkyyksiä.

Neuvotteluprosessin ohjauksellista elementtiä tulisi pyrkiä vahvistamaan siten, että keinojen sijasta se pohjautuisi enemmän yhteisiin tavoitteisiin ja niiden sovittamiseen kunkin vastuumuseon omaan toimintakontekstiin. Tämä edellyttää ohjauksen tason hakemista ja selkeämpää käsitystä rooleista: esimerkiksi OKM/Museovirasto voisi pyrkiä määrittämään vastuumuseotoiminnan yleiset suuntaviivat tai raamit, joiden sisällä vastuumuseot määrittävät konkreettiset tavoitteet ja keinot niiden saavuttamiseksi. Tämä voisi osaltaan yhtenäistää museoalan toimintaa ja näin vahvistaa sen kokonaisvaikuttavuutta.

Seuranta. Vastuumuseotoimintaa koskeva raportointi ja seuranta perustuvat rahoituskautesta laadittaviin selvityksiin sekä suoriteperusteisten mittareiden seuraamiseen. Keskeisin mitattava asia on vastuumuseotehtäviin osoitettujen resurssien käytön seuraaminen, joka alueellisten vastuumuseoiden kohdalla perustuu henkilötyövuosien toteumaan⁴⁷. Museovirasto kerää alueellisilta vastuumuseoilta vuosittain myös muunlaista vastuumuseotehtäviin liittyvää suoriteluonteista seurantatietoa, kuten esimerkiksi tilastotietoa lausuntojen, neuvotteluiden, hankkeiden ja digitalisaation edistymisen tunnusluvuista⁴⁸. Vaikka alueelliset vastuumuseot ovat kenneet järjestämään henkilötyövuosiseurannan, sen toteuttaminen on koettu hankalaksi varsinkin sellaisten työntekijöiden kohdalla, jotka osallistuvat osa-aikaisesti vastuumuseotehtävien hoitamiseen. Henkilötyövuosiseurannan toteutumisen varmistaminen onkin vaatinut museoilta ylimääräistä hallinnollisten prosessien kehittämistyötä ja ohjeistuksen laadintaa. Vastuumuseot kuitenkin kaipaavat edelleen lisätukea Museovirastolta, jotta seurantakäytännöt kehittyisivät yhtenäisemmiksi. Samoin seurannan järjestämisen haasteellisuutta lisäävät vastuumuseotehtävien määrittelyihin ja tunnistamiseen liittyvät epäselvyydet, joita on jo käsitelty aikaisemmin tässä raportissa.

Henkilötyövuosiseurannan keskeisin puute on se, ettei se itsessään kerro juurikaan toiminnan laadusta, tuloksellisuudesta tai vaikuttavuudesta. Vastuumuseot ymmärtävät, että resurssien käytön seuranta on järjestettävä jollakin tavalla, ja että

47 Valtakunnallisten vastuumuseoiden kohdalla seuranta perustuu rahoituksen määrään, mutta nekin ovat hakemuksissaan ja selvityksissään esittäneet arvionsa vastuumuseotehtäviin osoitetuista henkilötyövuosimääristä ja niiden toteumasta.

48 Valtakunnallisten vastuumuseoiden kohdalla vastaavanlaista menettelyä ei ole kehitetty, vaikka valtakunnallisiin vastuumuseotehtäviin liittyvää indikaattoritietoa on pyritty tunnistamaan Museotilastoon kerätyistä tiedoista.

henkilötyövuodet ovat yksi harvoista mittareista, jonka kohdalla eri museoiden ja eri toimintojen keskinäinen yhteismitattomuus ei muodostu ylitsepääsemättömäksi esteeksi. Tarkoituksenmukaisempana pidettäisiin kuitenkin siirtymistä kohti vastuumuseotoiminnan tuloksellisuuden ja asetettujen tavoitteiden toteutumisen seurantaa. Tämä edellyttäisi vastuumuseoille yhteisten tai riittävän yhtenäisten tavoitteiden määrittelyä, joista museokohtaiset tavoitteet olisivat johdettavissa.

Museoviraston suorittama seurantatietojen kerääminen on hyvä toimintamalli. Kerättyihin tietoihin liittyy suuri hyödyntämispotentiaali museoalan kehittämässä, koska niiden kautta välittyy valtakunnallisesti kattava kuva museotoiminnan tilasta sekä alueiden erityispiirteistä. Lisäksi seurantatiedot voivat palvella vastuumuseoiden oman toiminnan kehittämistä muun muassa johtamisen, organisoinnin ja resurssien kohdentamisen saralla. Myös vastuumuseoiden itsensä tulisi pohtia, millainen tieto palvelisi nimenomaan niiden oman toiminnan kehittämistarpeita. Kertynyttä aineistoa olisi mahdollista hyödyntää muun muassa mahdollisten kehittämistarpeiden, -trendien ja -mahdollisuuksien tunnistamiseksi, ja sen avulla voitaisiin luoda uusia kehittämistoimenpiteitä museoalaa varten. Samoin kertynyt seurantatieto luo osaltaan pohjaa museotoiminnan vaikuttavuuden arviointia varten. Koska seurannan järjestäminen edellyttää vastuumuseoilta panostuksia, OKM:n ja/tai Museoviraston olisi arvioitava kriittisesti erilaisten seurantatietojen tarpeellisuus muun muassa niiden hyödynnettävyyden näkökulmasta. Kerättyjen seurantatietojen merkityksestä ja hyödyntämisen tavoista tulisi viestiä avoimemmin myös vastuumuseoille, koska tällä hetkellä niillä ei ole kovin selkeää käsitystä siitä, miksi tietynlaisia seurantatietoja kerätään ja mihin niillä on vaikutusta. Vaikka vastuumuseotoiminnasta on jo kertynyt laadullista ja tilastollista seurantatietoa varsin kattavasti, sen keräämistä on edelleen jatkettava, jotta esimerkiksi pidemmällä aikavälillä muodostuvat suuntaukset olisivat tunnistettavissa aineistosta. Jo nyt kertynyttä seurantatietoa olisi pyrittävä avaamaan, koostamaan ja levittämään laajemmin museoalan ja muiden sidosryhmien hyödynnettäväksi. Suositeltavaa olisi esimerkiksi, että kertyneen seurantatiedon ja selvitysten pohjalta laadittaisiin koonti- tai arviointiraportit kunkin rahoituskauden päätteeksi. Tämä vahvistaisi osaltaan yhteistä ymmärrystä museoalan tilasta, auttaisi kehittämistoimenpiteiden kohdentamisessa ja palvelisi laajemminkin tietopohjaisen päätöksenteon tarpeita. Samoin vastuumuseotoiminnan tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta mittaavien menetelmien kehittämistä tulisi pyrkiä jatkamaan, mikä edellyttää vastuumuseotoiminnan vaikutusketjujen avaamista (esim. tavoite – toiminta – tuotos – tulos – vaikutus).

Arvioinnin havaintojen perusteella kaikki vastuumuseot eivät vielä ole kunnolla sisäistäneet uutta strategista tehtäväänsä, mutta tilanne on kehittynyt parempaan suuntaan. Museotoiminnan tulosten seurannassa ja raportoinnissa huomio kiinnittyy edelleen liiaksi panoksiin ja suoritteisiin sen sijaan, että raportoitaisiin toiminnan

tuloksista, vaikutuksista ja vaikuttavuudesta. Kuitenkin tämä kehittämistarve on laajasti tunnistettu museoalan keskuudessa, ja sen suhteen on myös tehty työtä. Toisaalta uudistuksesta on kulunut vasta vähän aikaa, ja esimerkiksi museopoliittisen ohjelman tavoitevuonna 2030 tilanne voi olla erilainen.

Museopoliittinen ohjelma. Museopoliittinen ohjelma itsessään nähdään laajasti onnistuneena, koska se sisältää kattavasti museoalalla jaetut ja tunnistetut kehittämisaalueet. Sisältönsä puolesta sitä pidetään edelleen pääosin ajankohtaisena. Lisäksi museopoliittinen ohjelma oli hyvin linjassa museolain ja museoiden valtionosuusjärjestelmän uudistuksen kanssa. Museopoliittinen ohjelma laadittiin ennen valtionosuusuudistusta ja sitä hyödynnettiin museolain valmistelun tukena. Museopoliittisen ohjelman hyödyllisyys perustuu siihen, että se luo museoalalle yhteisiä toimintaa ohjaavia yleisiä linjauksia. Arvioinnin havaintojen perusteella se ei kuitenkaan ole läsnä museoiden arjessa tai ohjaa kovin vahvasti museotoiminnan käytännön suunnittelua verrattuna esimerkiksi museolakiin tai kuntastrategiaan, vaikka tässä voi esiintyä eroja erityyppisten museoiden välillä. Samoin museopoliittisen ohjelman ohjauksellista vaikutusta on vaikea arvioida täsmällisesti, koska sen sisältöalueet olivat jo entuudestaan tuttuja useille museoille. Museopoliittisessa ohjelmassa ei kuitenkaan aseteta selkeitä mitattavia tavoitteita tai ole määritelty tavoitteiden toteutumisesta kertovia indikaattoreita, vaan ne ovat pääasiassa kun-kin toimijan itsensä asetettavissa ja määriteltävissä⁴⁹. Tämän vuoksi tässä arviointiraportissa on pyritty muodostamaan yleinen käsitys museopoliittisen ohjelman tilasta ja mahdollisista kehittämistarpeista perustuen museoalaa edustavien omiin käsityksiin (ks. luku 7).

Museopoliittisesta ohjelmasta esitetyt näkemykset korreloivat jossain määrin vastuumuseotehtäviä koskevien näkemysten kanssa. Esimerkiksi museoalan asiantuntijuuden ja siihen kytkeytyvien tavoitteiden/toimenpiteiden parissa edistymistä on tapahtunut eniten, kun taas rahoituksen ja digitalisaation kaltaisten teemojen ympärillä edistyminen on ollut vaatimattomampaa. Vaikka museopoliittinen ohjelma itsessään koetaan edelleen sisältönsä puolesta käyttökelpoiseksi museoiden parissa, niin siitä olisi syytä käynnistää tiivis museoalan yhteinen tilannekatsaus tai päivitysprosessi. Tämä syventäisi ja loisi yhteistä tilannekuvaa ohjelman toimeenpanon tilasta sekä mahdollistaisi kehittämisalueiden sisältöjen tarkentamisen ja kokemusten jakamisen onnistumisista ja hyvistä käytännöistä.

49 Esimerkiksi museopoliittisessa ohjelmassa määritellyt toimenpiteet ovat luonteeltaan sellaisia, joita olisi mahdollista arvioida kolmiportaisella asteikolla (toteutunut – toteutunut osittain – ei toteutunut). Museopoliittinen ohjelma on kuitenkin tarkoitettu museotoimintaa pehmeästi ohjaavaksi ja tukevaksi välineeksi, minkä vuoksi varsinainen toteutus on toimijoista itsestään kiinni.

Eniten kehitettävää olisi museopoliittisen ohjelman toimeenpanossa ja viestinnässä, mikä kyselyyn annettujen vastausten ja haastatteluiden perusteella näyttää jääneen puolitiehen. Museopoliittisen ohjelman systemisempi toimeenpano edellyttää riittävien resurssien varmistamisen ohella myös jo käytössä olevien instrumenttien, kuten Museoviraston myöntämien avustusten, selkeämpää kytkemistä ohjelman tavoitteisiin. Mikäli vastuumuseotehtäviin liittyvässä neuvotteluprosessissa siirrytään kohti tulospäätöksiä lähentymistä, niin museopoliittinen ohjelma voisi tarjota tähän yhden hyödynnettävän viitekehyksen. Arvioinnin keräämän palautteen perusteella erityisesti museopoliittista ohjelmaa koskevaan viestintään tulisi panostaa enemmän. Museoalan ohella viestintää tulisi myös suunnata muille kriittisille sidosryhmille, kuten esimerkiksi kuntapäätäjille, joiden näkemyksillä ja päätöksillä on huomattava vaikutus museotoimintaan panostamisessa.

Kokonaisuudessaan museolain ja siihen liittyvän vastuumuseomallin toimeenpano on edennyt kohtuullisen hyvin, vaikka haasteitakin on ilmennyt. Alun vaikeuksien jälkeen vastuumuseoiden ja Museoviraston väliset neuvottelut on koettu tärkeiksi resurssien ja lisääntyneiden tehtävien oikean kohtaannon näkökulmasta. Koska koronapandemia on olennaisesti vaikuttanut alueellisten vastuumuseoiden laatimien suunnitelmien toimeenpanomahdollisuuksiin, ja ensimmäinen toimintakausi on pohjimmiltaan siirtymävaihe, museoiden valtiosuusjärjestelmän uudistamisen toimivuutta ei vielä voida validoida täysin luotettavasti. Käytännön toimintatavat ovat vasta vakiintumassa, joten luotettavaa kuvaa uudistuksen toimivuudesta ja eri tehtäviin kohdistuvien resurssien riittävydestä ei vielä voida muodostaa. Valtiosuusjärjestelmän toimivuutta tulisi arvioida uudelleen toisen toimintakauden lopulla vuonna 2026.

8.2 Kehittämissuosituks

Valtiosuusjärjestelmän ja museopoliittisen ohjelman jatkokehittämistä varten esitetään seuraavat seitsemän suositusta. Suositusten yhteydessä on esitetty myös keskeiset havainnot tai johtopäätökset, jotka ovat suositusten taustalla. Pyrimme näin lisäämään suositusten läpinäkyvyyttä, avaamaan arvioinnin tekijöiden päätteilyketjua ja helpottamaan jatkokeskustelua suosituksista ja niiden toimeenpanosta.

Havainto ja perustelut**1. havainto: uudistuksen onnistuneisuus**

Uudistus on kokonaisuudessaan onnistunut ja vastannut hyvin museoalan tarpeisiin.

Keskeisimmät uudistuksen vahvuudet ovat museoiden valtionosuusjärjestelmän läpinäkyvyyden vahvistuminen ja vastuumuseotoiminnan muuttuminen tehtäväperusteiseksi (vrt. aikaisempaan statusperusteisuuteen nähden).

Uudistus on niin ikään vaikuttanut positiivisesti mm. aluemuseoprofiilin vahvistumiseen alueille (esim. kulttuuriympäristötehtävässä) ja vahvistanut alueellisten museopalveluiden saatavuutta/tarjontaa.

Lainsäädännössä vastuumuseotehtävät on määritelty selkeästi, mutta käytännön tulkinnoissa koetaan esiintyvän jonkin verran epäselvyyttä, mikä liittyy vastuumuseotehtävän määrittelemiseen suhteessa muuhun museotoimintaan.

Kehittämissuositus**Kehittämissuositus 1.**

Kokonaisuudessaan onnistuneen uudistuksen toimeenpanon kehittämistä tulisi jatkaa. Käytännössä tämä tarkoittaisi sitä, että sekä alueellisten että valtakunnallisten vastuumuseotehtävien tulkintoja ja niiden perusteluja tulisi pyrkiä selventämään ja yhdenmukaistamaan entisestään.

Ensiksi käytännön tulkinta- ja päätöksentekotilanteiden kriteerejä ja niiden soveltamistapoja tulisi tuoda kootummin yhteen sekä avata niiden logiikkaa. Tämä olisi omiaan vahvistamaan päätösten hyväksyttävyyttä (mm. tukemalla päätöksentekokriteerien soveltamisen johdonmukaisuutta).

Toiseksi vuorovaikutuksellista ja informatiivista viestintää alueellisesta vastuumuseotoiminnasta olisi harjoitettava enemmän kuntien suuntaan.

Havainto ja perustelut**Kehittämissuositus****2. havainto: resurssit**

Valtionosuusuudistus on vahvistanut museotoiminnan resursointia (erityisesti alueellisten vastuumuseoiden ja niiden kulttuuriympäristötehtävän kohdalla).

Uudistus on myös vahvistanut rahoituksen ennustettavuutta (nelivuotiset rahoituskaudet) ja läpinäkyvyyttä.

Kuitenkin vastuumuseoiden piirissä esiintyy epätietoisuutta rahoituspäätösten kriteereistä ja niiden soveltamisesta (esim. kuinka museoiden erityispiirteet on huomioitu).

Alueellisiin vastuumuseotehtäviin osoitetut resurssit ovat toteutuneet jokseenkin suunnitellun mukaisesti ensimmäisellä rahoituskaudella.

Museoviraston jakamat hankeavustukset ja muut avustukset tuovat osaltaan joustavuutta rahoitusjärjestelmään, mutta haasteena on kuitenkin se, kuinka esim. hankerahoituksella luodut käytännöt ja innovaatiot (mikäli osoittautuneet toimiviksi ja vaikuttaviksi) siirretään osaksi pysyvää toimintaa eli niille saadaan järjestettyä riittävä rahoitus. Samankaltainen haaste koskettaa myös tilanteita, joissa valtionosuusjärjestelmän piiriin hakeutuu uusia toimijoita. Kuitenkin viime kädessä museoiden valtionosuusrahoituksen määrä on riippuvainen poliittisista päättäjistä, joille tulisi kyetä osoittamaan museoiden osoitetun rahoituksen merkitys/hyödyllisyys.

Kehittämissuositus 2.

Vastuumuseotehtäviin liittyvät rahoituspäätökset ja niiden perustelut tulisi pyrkiä tuomaan kootummin ja avoimemmin esille. Etenkin tietoa museotoiminnan tuloksellisuudesta ja vaikuttavuudesta tulisi kyetä tuottamaan kootummin poliittisille päättäjille päätöksentekoa varten. Resurssien tason tulisi jatkossa määräytyä palveluiden kysynnän tai saavutettujen tulosten tai vaikutusten perusteella.

Havainto ja perustelut**Kehittämissuositus****3. havainto: ohjaus ja tavoitteet**

Museoviraston ja vastuumuseoiden välinen neuvotteluprosessi on pääosin toimiva.

Vastuumuseoiden mukaan Museovirasto/OKM ei kuitenkaan ilmaise riittävän selkeästi, mitä vastuumuseotoiminnalta odotetaan. Museoviraston/OKM:n näkemyksen mukaan strateginen tavoitteenasenta ja toimenpiteiden priorisointi kuuluvat nimenomaan vastuumuseoille eikä ole tarkoituksenmukaista, että Museovirasto/OKM lähtisivät määrittelemään näitä yksityiskohtaisesti. Kuitenkin sekä museot että Museovirasto/OKM jakavat saman käsityksen siitä, että neuvotteluissa tulisi keskittyä nimenomaan tuloksiin/tavoitteisiin.

Kehittämissuositus 3.

Vastuumuseotehtäviä koskevan neuvotteluprosessin ohjauksellista elementtiä tulisi selkeyttää ja vahvistaa. Museoiden tavoitteiden tulisi jatkossa perustua vahvemmin museoalan kehittämisen strategiaan linjauksiin (vrt. museopoliittinen ohjelma, hallitusohjelma ja ministeriön strategiat). Samaan aikaan (vastuu)museoiden olisi kyettävä tuomaan neuvotteluihin omat alueelliset ja museolähtöiset tavoitteenasettelut nykyistä vahvemmin.

4. havainto: seuranta, arviointi ja kehittäminen

Nykyisestä rahoituskauden seurantaraportista puuttuu selkeä yhteismitallinen toiminnan laatua/onnistuneisuutta arvioiva elementti.

Vastuumuseotoiminnan seuranta perustuu pääasiassa suoriteperusteisen tiedon raportointiin (pääasiassa toteutuneet htv-luvut).

Jo olemassa olevan seurantatiedon hyödynnettävyyttä rajoittaa se, ettei niistä laadita koonti-, yhteenveto- tai analysointiraportteja.

Museotoiminnan vaikuttavuusketjun hahmottaminen on keskeinen puute, joka estää seurannan ja tuloksellisuuden kehittämistä.

Kehittämissuositus 4.

Nykyisiä vastuumuseotoimintaan liittyviä seuranta- ja raportointitoimia tulisi pyrkiä kehittämään enemmän toiminnan tavoitteenasetannan ja tuloksellisuuden näkökulmasta käsin. Seurantakäytänteiden perusteista ja tiedon käyttötarkoituksesta tulisi viestiä enemmän museoille, mikä vahvistaisi seurantakäytäntöjen hyväksyttävyyttä. Museoiden tulisi jatkossa ottaa vahvempi strateginen ote toiminnan kehittämiseen sekä vaikuttavuuden seurantaan ja arviointiin.

Havainto ja perustelut**Kehittämissuositus****5. havainto: museopoliittinen ohjelma**

Museopoliittinen ohjelma koetaan sisältönsä puolesta onnistuneeksi ja käyttökelpoiseksi dokumentiksi, koska se vastaa hyvin museoiden itsensä tunnistamiin tarpeisiin.

Museopoliittisen ohjelman toimeenpano ja omistajuus ovat käytännössä hajautuneet (ohjelmassa määritelty eri toimenpiteiden toteuttajatahot) eikä toimeenpanon seurannalle ole varsinaista mekanismia.

Kehittämissuositus 5.

Museopoliittisesta ohjelmasta viestimiseen tulisi panostaa enemmän, ja viestintää olisi laajennettava myös museoalan sidosryhmiin (esim. kuntapäättäjiin). Museopoliittisesta ohjelmasta tulisi järjestää osallistava tilannekatsaus- ja päivitysprosessi yhteisen tilannekuvan luomiseksi ja seuraavien askeleiden tarkentamiseksi.

6. havainto: strateginen kehittäminen

Alueelliset vastuumuseot ovat kiitettävästi alkaneet verkostoitumaan keskenään, ja joitakin orastavia yhteistyökuviota on kehittynyt eri alueiden välillä (esim. sijaistuskäytäntöjä).

Tästä huolimatta kaikki alueelliset vastuumuseot eivät vielä ole täysin sisäistäneet uutta strategista tehtäväänsä ja vastuutaan. Tilanteissa, joissa alueellisten vastuumuseoiden johto ei tunne vastuumuseotehtävän substanssia, vastuumuseotehtävän organisointi ja tuki työntekijöille voi jäädä puutteelliseksi, jolloin turhan yksityiskohtaista ohjausta ja ohjeistusta haetaan Museovirastolta.

Kehittämissuositus 6.

Vastuumuseoiden omaa johtamista ja organisointia olisi kehitettävä ja tuettava mm. vastuumuseotehtäviä käsittelevien koulutusten ja valmennusten avulla.

Vastuumuseoiden keskinäistä yhteistyötä olisi edistettävä mm. tukemalla niiden oma-aloitteista verkostoitumista ja yhteistyökäytäntöjen luomista.

Liitteet

Liite 1: Haastateltavat

Reetta Heiskanen (vs. kulttuurijohtaja), Helsingin kaupunki
Kalle Kallio (museonjohtaja), työväenmuseo Werstas
Petra Havu (toiminnanjohtaja), Museoliitto
Pia Illikainen (museonjohtaja), Suomen Ilmailumuseo
Johanna Jakomaa (museonjohtaja), Satakunnan museo
Satu Kähkönen (erikoisasiantuntija), Museoviraston kulttuuriympäristöpalvelut
Tarja Raninen-Siiskonen (museonjohtaja), Joensuun museot
Taina Rantala (museonjohtaja), Suomen Käsityö museo
Pertti Renvall (museonjohtaja), Kuopion luonnontieteellinen museo
Juhani Ruohonen (museopalvelujohtaja), Turun museokeskus
Ulla Salmela (osastonjohtaja), Museoviraston kulttuuriympäristöpalvelut
Jukka Savolainen (museonjohtaja), Designmuseo
Johanna Selkee (erityisasiantuntija), Kuntaliitto
Sirkka-Liisa Seppälä (erikoisasiantuntija), Museoviraston kulttuuriympäristöpalvelut
Jyri Träskelin (kulttuuriyksikön päällikkö), Porin kaupunki
Tuulia Tuomi (museonjohtaja), Lahden museot
Anni Venäläinen (museonjohtaja), Porin taidemuseo
Jukka-Pekka Vuori (johtaja), Suomen Urheilumuseo

Liite 2: Alueellisten vastuumuseoiden valtionosuusrahoitus vuonna 2023

Museo	Perusrahoitus (37 %)		Alueellinen vastuumuseorahoitus (85 %)		Kokonaisvaltionosuusrahoitus 2023		Alueellisen museotoiminnan tehtävät
	HTV	€	HTV	€	HTV	€	
Turun museokeskus, Turku	82,0	2 514 003	12,0	845 182	94,0	3 359 185	Kaikki kolme tehtävää
Helsingin kaupunginmuseo, Helsinki	35,0	1 073 050	11,8	831 096	46,8	1 904 146	Kulttuuriympäristö- ja museotoiminnan edistämistehtävä osassa alueen kunnista
Jyväskylän museot, Jyväskylä	16,1	493 603	10,5	739 534	26,6	1 233 137	Kaikki kolme tehtävää
Museo- ja tiedekeskus Luuppi, Oulu	28,0	858 440	10,1	711 362	38,1	1 569 802	Kaikki kolme tehtävää sekä taidemuseotehtävä Kainuussa
Tampereen museot, Tampere	36,0	1 103 709	10,0	704 319	46,0	1 808 028	Kulttuuriympäristö- ja museotoiminnan edistämistehtävä
Lahden museot, Lahti	28,5	873 769	8,2	577 541	36,7	1 451 310	Kaikki kolme tehtävää
Satakunnan Museo, Pori	13,7	420 022	6,5	457 807	20,2	877 829	Kulttuuriympäristö- ja museotoiminnan edistämistehtävä
Lappeenrannan museot, Lappeenranta	11,0	337 244	5,9	415 548	16,9	752 792	Kaikki kolme tehtävää sekä taidemuseotehtävä Kymenlaaksossa
Joensuun museot, Joensuu	12,0	367 903	5,7	401 462	17,7	769 365	Kaikki kolme tehtävää
Vaasan kaupungin museot, Vaasa	25,0	766 464	5,5	387 375	30,5	1 153 839	Kaikki kolme tehtävää
HAM Helsingin taidemuseo, Helsinki	27,0	880 928	5,0	374 769	32,0	1 255 697	Taidemuseotehtävä

Museo	Perusrahoitus (37 %)		Alueellinen vastuu- museorahoitus (85 %)		Kokonaisvaltion- osuusrahoitus 2023		Alueellisen museotoiminnan tehtävät
	HTV	€	HTV	€	HTV	€	
Kuopion kulttuurihistoriallinen museo, Kuopio	12,5	383 232	5,0	352 159	17,5	735 391	Kulttuuriympäristö- ja museotoiminnan edistämistehtävä
Lapin maakuntamuseo, Rovaniemi	5,5	168 622	4,7	331 030	10,2	499 652	Kulttuuriympäristö- ja museotoiminnan edistämistehtävä osassa alueen kunnista
K.H. Renlundin museo, Kokkola	5,9	180 886	4,5	316 943	10,4	497 829	Kaikki kolme tehtävää
Kymenlaakson museo, Kotka	13,8	423 088	4,5	316 943	18,3	740 031	Kulttuuriympäristö- ja museotoiminnan edistämistehtävä
Porvoon museo, Porvoo	10,5	342 583	4,2	314 806	14,7	657 389	Kulttuuriympäristö- ja museotoiminnan edistämistehtävä osassa alueen kunnista
Hämeenlinnan kaupunginmuseo, Hämeenlinna	11,5	352 574	4,2	295 814	15,7	648 388	Kulttuuriympäristö- ja museotoiminnan edistämistehtävä
Länsi-Uudenmaan museo, Raasepori	4,5	137 964	4,2	295 814	8,7	433 778	Kulttuuriympäristö- ja museotoiminnan edistämistehtävä osassa alueen kunnista
Tornionlaakson museo, Tornio	4,8	147 161	4,0	281 727	8,8	428 888	Kulttuuriympäristö- ja museotoiminnan edistämistehtävä osassa alueen kunnista
Tampereen taidemuseo, Tampere	19,0	582 513	3,5	246 511	22,5	829 024	Taidemuseotehtävä
Seinäjoen museot, Seinäjoki	7,0	214 610	3,3	232 425	10,3	447 035	Kulttuuriympäristö- ja museotoiminnan edistämistehtävä
Kainuun Museo, Kajaani	5,0	153 293	3,2	225 382	8,2	378 675	Kulttuuriympäristö- ja museotoiminnan edistämistehtävä

Museo	Perusrahoitus (37 %)		Alueellinen vastuu- museorahoitus (85 %)		Kokonaisvaltion- osuusrahoitus 2023		Alueellisen museotoiminnan tehtävät
	HTV	€	HTV	€	HTV	€	
Saamelaimuseo Siida, Inari	12,5	407 837	3,0	224 862	15,5	802 699	Kulttuuriympäristötehtävä osassa alueen kunnista
Savonlinnan maakuntamuseo, Savonlinna	6,5	199 281	3,1	218 339	9,6	417 620	Kulttuuriympäristö- ja museotoiminnan edistämistehtävä
Kuopion luonnontieteellinen museo, Kuopio	7,5	229 939	2,5	176 080	10,0	406 019	Luonnonperintötehtävä 4 maakunnan alueella
Porin taidemuseo, Pori	11,0	337 244	2,0	140 864	13,0	478 108	Taidemuseotehtävä
Rovaniemen taidemuseo, Rovaniemi	5,0	153 293	1,9	133 821	6,9	287 114	Taidemuseotehtävä osassa alueen kunnista
Hämeenlinnan taidemuseo, Hämeenlinna	8,3	254 466	1,7	119 734	10,0	374 200	Taidemuseotehtävä
Kuopion taidemuseo, Kuopio	6,0	183 951	1,5	105 648	7,5	289 599	Taidemuseotehtävä
Kemin taidemuseo, Kemi	6,0	183 951	1,3	91 561	7,3	275 512	Taidemuseotehtävä osassa alueen kunnista
Mikkelin kaupungin museot, Mikkeli	9,5	291 256	1,2	84 518	10,7	375 774	Taidemuseotehtävä
Nelimarkka-museo, Alajärvi	3,0	91 976	1,0	70 432	4,0	162 408	Taidemuseotehtävä
YHTEENSÄ	489,6	15 108 855	155,7	11 021 408	643,5	26 300 263	

LÄHTEET

- Alajärven kaupungin tilinpäätökset 2018–2021. <https://alajarvi.fi/kaupunki-ja-hallinto/talous-ja-strategia/talousarvio-ja-tilinpaatos/>
- Eduskunnan lausuma (EV 275/2014)
- Eduskunnan lausuma (EV 266/2018)
- Hallituksen esitys eduskunnalle museolaiksi ja laiksi opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta annetun lain muuttamiseksi (HE 194/2018). <https://finlex.fi/fi/esitykset/he/2018/20180194>
- Joensuun kaupungin tilinpäätökset 2018–2021. <https://www.joensuu.fi/tilinpaatos>
- Jyväskylän kaupungin tilinpäätökset 2018–2021. <https://www.jyvaskyla.fi/kaupunki-ja-paatoksenteko/talous/seurantaraportit-ja-tilinpaatos>
- Lahden kaupungin tilinpäätökset 2018–2021. <https://www.lahti.fi/kaupunki-ja-paatoksenteko/talous/>
- Laki opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta (29.12.2009/1705). <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2009/20091705>
- Laloux, F. (2014). Reinventing Organizations. Nelson Parker. Brussels.
- Museoiden valtionosuudet (OKM). <https://okm.fi/museoiden-valuationosuudet>
- Museolaki 729/1992. <https://finlex.fi/fi/laki/alkup/1992/19920729>
- Museolaki 314/2019. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2019/20190314>
- Museotilasto. <https://www.museotilasto.fi/>
- Opetus- ja kulttuuriministeriö (2009). Museoiden, teattereiden ja orkestereiden valtionosuusuudistus: Loppuraportti. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2009:19. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-485-734-5>
- Opetus- ja kulttuuriministeriö (2018). Mahdollisuuksien museo – Opetus- ja kulttuuriministeriön museopoliittinen ohjelma 2030. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2018:11. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-557-0>
- Opetus- ja kulttuuritoimen rahoitusjärjestelmän raportit (Opetushallitus). <https://vos.oph.fi/rap/>
- Patton, M. Q. (2011). Developmental Evaluations. Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use. Guilford. New York.
- Ruokolainen, V. (2012). Valtionosuusmuseoiden talouden ja toiminnan kehitys 1992–2010. Cuporen verkkojulkaisuja 14/2012. <https://www.cupore.fi/fi/julkaisut/cuporen-julkaisut/vilja-ruokolainen-valuationosuusmuseoiden-talouden-ja-toiminnan-kehitys-1992-2010>
- Seinäjoen kaupungin tilinpäätökset 2018–2021. <https://www.seinajoki.fi/hallinto/talous/>
- Sivistyslakivaliokunnan mietintö (SiVM 17/2014). <https://www.edilex.fi/mt/sivm20140017>

OPETUS- JA
KULTTUURIMINISTERIÖ

Meritullinkatu 10
PL 29, 00023 Valtioneuvosto
p. 0295 16001
okm.fi

ISSN 1799-0351 PDF
ISBN 978-952-263-977-6 PDF