

Arviointimallin kehittäminen

Työryhmä 8.4. klo 12.30 -16.00 Kulttuuritalo

Paikalla:

Carina Jaatinen

Kalle Kallio

Eija Liukkonen

Mirva Mattila

Riitta Ojanperä

Juhani Ruohonen

Ulla Salmela

Tapani Sainio

Ulla Teräs

Eeva Teräsvirta (pj)

Petri Uusikylä

Jukka Vartiainen

1. Työpajan 17.3. tuloksista

Käytiin läpi iltapäivän työpajaosuuden 9 teemaa, jotka voidaan jakaa kolmeen ryhmään: 1. Museot ja yhteiskunta, 2. Asiakas- ja yleisönäkökulma ja 3. Museoiden tehtävä, toimintakulttuuri ja talous.

Tulos peilaa kokonaisuudessaan museoalaa koskettavia suuntia.

Työpajaraportti: <http://www.nba.fi/fi/File/2520/arviointipaja-1732015-tulokset.pdf>

Yhteenvetona seuraavat huomioit:

- Museoiden kannalta keskeiseksi koettiin kestävyiden ja vastuullisuuden näkökulma.
- Yhteiskunnassa vallitseva rohkeuden puute, näköalattomuus, eriarvoistuminen ja syrjäytyminen ovat ilmiöitä, joiden kääntämiseen positiivisempaan suuntaan museoiden toiminnalla parhaimmillaan voidaan merkittävästi vaikuttaa.
- Väestön ikääntyminen ja toisaalta nuorten vanhemmasta ikäpolvesta selvästi poikkeava arvomaailma, uudenlaiset tavat kuluttaa ja käyttää vapaa-aikaa kiinnittivät huomiota.
- Asiakkaisiin ja yleisöihin liittyvissä keskusteluissa oli vahvasti esillä vuorovaikutuksen ja osallistumismahdollisuuksien lisääminen.
- Avoimen tiedon ajassa museoiden rooli on muuttumassa ”oikean tiedon haltijasta” mahdollistajaksi.

Todettiin, että tärkeitä muutossuuntia jäi työpajassa myös käsittelyn ulkopuolelle, esimerkiksi kulttuurin digitalisoituminen ja avoimuuden lisääntyminen. Ne kuitenkin olivat mukana työpajakeskusteluissa ja nostettiin työpajaraporttiin, sillä niillä huomattava vaikutus tulevaisuuden palveluihin.

Valittu työpajamenetelmä vaikuttaa aina jonkin verran lopputulokseen. Myös työpajapäivän alustukset vaikuttivat siihen mistä pajassa keskusteltiin.

Työpajan tuloksena syntyi yhteistä käsitystä ja näkymää suurista linjoista, joihin voidaan museotyön muutosta peilata. Yhteinen keskustelu tuottaa arvokkaan lähtökohdan työlle. Myös alan kansainväliset näkymät ja konteksti on tärkeää ottaa huomioon.

Jatkotyöskentelyyn nousevat seuraavat huomioit:

- Työpajan keskustelujen perusteella tulevaisuuden museo on rohkea, ketterä, asiantunteva, keskusteleva, verkottunut ja houkutteleva.
- Millä keinoilla tähän päästään ja miten arvioinnilla voidaan tukea museoita tavoitteiden saavuttamisessa? Seuraavassa työpajassa jatketaan keskustelua tästä?

Pohdittiin mikä estää museoita toimimasta joustavasti – eikö museoilla ole melko vapaat kädet toimia haluamallaan tavalla? Suurelta osin museoiden juurtunut tapa toimia on itse ylläpidettyä, perustellaan että ”meidän tulee tehdä ja toimia juuri näin”.

Toisaalta toimintamenojen puitteissa raamit ovat tiukat (investoinnit, henkilöstö). Isommissa taloudellisissa ratkaisuissa omistaja-/rahoittajatahot ohjaavat vahvasti. Omistajataholla ei kuitenkaan välttämättä hyvää käsitystä siitä, mitä museolla voi saada aikaan. ”Ulkopuolisilla” usein kapea ja perinteinen näkemys.

Tärkeää on huomioida myös toiminnan pitkäjänteisyys. Museon toiminnan eri osa-alueilla on eripituisia aikasyklejä.

Työpajan palaute:

Työtappaa pidettiin melko toimivana tai erittäin toimivana. Työpajan tuloksia puolestaan 75% vastanneista piti melko tai erittäin kiinnostavina kun taas 25% ei pitänyt niitä kovinkaan kiinnostavina. Keskustelua pidettiin tarpeellisena, joskin osin liian abstraktina. Joidenkin näkemysten mukaan keskustelu olisi voinut olla radikaalimpaakin. Kysymyksen asetteluita pidettiin melko yleisinä ja siten haasteellisina. Pohdittiin myös miten työpajan tulokset tulevat näkymään arviointimallissa. Avointa prosessia kiiteltiin ja toivottiin etäosallistumismahdollisuutta.

Käytiin läpi myös 18.4. järjestetyn museonjohtajien tapaamisessa museoiden arvioinnista käytyä keskustelua. Tapaamisen kommenttipuheenvuoroissa esiin nostettuja huomioita:

Marjo Mikkola: Nykyinen malli on sangen työläs toteuttaa arjessa. Uudistuksen toivotaan tuovan malliin notkeutta ja joustavuutta. Oleellista on löytää ne asiat, jotka nousevat tämänhetkisestä toimintaympäristöstä ja keskittyä niiden arviointiin. Toiveena on että talousasiat nousisivat vahvemmin esille. Parhaimmillaan malli tukee strategiatyöskentelyä ja rohkeaa verkostoitumista alan ulkopuolelle.

Juhani Ruohonen: Nykyisellään malli on varsin kattava. Taloutta, asiakkaita ja vaikuttavuutta voisi pitää vahvemmin esillä. Kokemus ulkoisena arvioijana positiivinen ja arvokas, kannattaa sitä myös jatkossa varsinkin kun keskitytään vaikuttavuuteen. Tuleva malli pohjaa nykyiseen, mukaan uusia painotuksia, kevennetään niin että toimii modulaarisesti. Näyttöön perustuva arviointi voisi toimia kannustavuuteen

liittyvässä päätöksenteossa, asiaa tulee ainakin pohtia työryhmässä.

Selma Green: Uudistetulta mallilta toivotaan käyttökelpoisuutta, kevennystä, modulaarisuutta, fokus tekemiseen. Hyvä pohtia mallin suhdetta Museotilastoon ja valtionosuuden seurantaan. Mallin tulee vastata toimintaympäristön muutoksiin. Tärkeää, että luonnontieteelliset museot ovat mukana.

Museonjohtajien tapaamisen yleisessä keskustelussa tuli esiin seuraavia huomioita:

- Arviointisyklit mietittävä osana strategiaprosesseja ja esimerkiksi 10+ museoiden nelivuotisneuvotteluja.
- Raportointi ja rahoittajakuvio menneisyyden tarkastelua. Kehittämisenäkökulma tärkeämpi museon oman profiilin näkökulmasta.
- Kehittäminen keskiöön.
- Voisiko ulkoisessa arvioinnissa olla kansainvälisiä elementtejä?
- Mitkä kysymyksenasettelut ovat relevantteja koko alan kehittämisen kannalta? Otetaanko kannustavuusmittarit huomioon?
- Pitää suhtautua varovasti siihen että malli sidottaisiin rahoitukseen, vaarana että esitetään asioiden olevan kunnossa sen sijaan että pohditaan kriittisemmin ja syvällisemmin.

Todettiin, että museonjohtajien kokouksen yleisökeskustelussa ilmeni että osa ei hahmota arviointimallin roolia kehittämistyökaluna vaan enemmänkin osana seurantaa (vrt. tilastokyselyt). Keskustelussa heijastui myös pelkoja arviointimallia kohtaan.

Seuraava työpaja pidetään 27.5. Werstaalla Tampereella.

2. KV-verkkoselvityksen ensimmäiset huomioit

Kehittämispalveluissa työskentelevä korkeakouluharjoittelija Jukka Vartiainen esitteli ensimmäisiä huomioita museoiden arviointien kansainvälisestä selvityksestä. Toistaiseksi tarkastelussa on ollut Yhdysvalloissa, Britanniassa ja Tanskassa käytössä olevat mallit.

Selvityksen perusteella museoiden toiminnan erilaisille arvioinneille on selvästi havaittavissa joitakin yhteneväisiä motiiveja. Arviointeja on hyödynnetty rahoituspäätöksissä, lakisääteisten kriteerien täyttymisen seurannassa, avoimuuden kulttuurin edistämiseksi sekä museoalan omissa akkreditointi- ja kehittämisprosesseissa. Arviointeja on pidetty toimivana tapana tuottaa ajantasaista tietoa museoiden omista toimintaympäristöistä, ja tätä tietoa on haluttu jakaa museokentän kesken sekä hyödyntää politiikka- ja strategiasuunnittelussa.

Erilaisia arviointimalleja voidaan vertailla ja ryhmitellä sen mukaan, mikä arvioinnin tarkoitus on, onko arviointiin osallistuminen museolle pakollista vai vapaaehtoista, kuka arviointia toteuttaa sekä onko arviointi formaatiltaan joustava ja sovellettava vai ei. Pyritäänkö arvioinnilla määrittelemään tai mittaamaan tekemisen laatua, seuraamaan asetettujen tavoitteiden tai standardien täyttymistä, vai ohjaamaan museoita kehittämään toimintaansa johonkin haluttuun suuntaan? Toteutetaanko itsearviointia, vertaisarviointia vai viranomaisarviointia – vai jonkinlaista yhdistelmää näistä? Voiko

yksittäinen museo valita arviointimallista omiin tarpeisiinsa sopivia osakokonaisuuksia vai tehdäänkö kaikissa museoissa sama arviointi samoilla painotuksilla ja kysymyksenasetteluilla?

Mitä arvioinnin jälkeen tapahtuu, vaihtelee hieman sen mukaan, onko arvioinnin tarkoitus olla museotoiminnan mittaamisen, seurannan vai kehittämisen työkalu. Kaikissa verrokkimaissa ainakin yhtenä arvioinnin tarkoituksista on auttaa museoita kehittämään omaa toimintaansa (tosin kehityksen seurannassa on eroja). Yhteistä verrokkimaille on myös se, että museoiden toiminnan arviointi nähdään museotoiminnan suunnittelun pohjana niin yksittäisten museoiden kuin koko museokentän osalta. Jatkuva ja toistuva arviointi on otettu osaksi museoalan järjestöjen tai ministeriöiden strategiaa, ja samalla on varmistettu että tieto arviointien tuloksista ja havainnoista kulkee niin kentälle kuin päätöksentekoon.

Yhdysvalloissa museoille on tarjolla useampi arviointimalli, joita tarjoaa eri tahot (AAM, AASLH, IMLS). Mallien käyttö on museoille vapaaehtoista mutta viranomainen ohjaa ja kannustaa arviointien tekemiseen. Britanniassa ACE ylläpitää museoiden akreditointijärjestelmää. Akreditointiprosessi sisältää itsearviointia ja vertaisarviointia. ACE myös tarjoaa museoille vapaaehtoisen itsearviointimallin joka ei liity akreditointiin. Tanskassa museoiden arviointi perustuu lakisääteisiin vaatimuksiin joiden täyttymistä viranomainen seuraa arvioinnilla. Lakisääteiset vaatimukset pitää täytyä jotta voi saada valtion rahoitusta. Tavoitteena kuitenkin on museoiden toiminnan kehittäminen.

Keskustelussa heräsi seuraavanlaisia kysymyksiä: Onko palkitseminen tai palkinto kiinnitetty arvionteihin? Onko niin että arviointien sitominen rahoitukseen näyttäisi olevan suuntauksena kaikissa kolmessa maassa? Onko läpikäydyissä arviointimalleissa kytkentöjä Caf -tai EFQM malleihin? Miten toimialatason tiedon ylläpito on hoidettu?

Tanskan mallista tiedettiin, että sitä on kevennetty alkuperäisestä keskustelelevampaan ja sparraavampaan suuntaan.

Todettiin että tämän hankkeen puitteissa voisi olla mahdollista järjestää seminaari kv-arviointimalleista ja kutsua asiantuntijoita kertomaan ja vastaamaan kysymyksiin. Todettiin myös, että jos tällainen järjestettäisiin, kannattaisi ehkä ottaa myös kannustavuusnäkökulma mukaan.

OKM tarpeena olisi saada tietoa myös muiden maiden museopoliittisista ohjelmaista ja sovittiin että myös niitä kartoitetaan arviointien ohella.

Sovittiin että Carina laittaa ICOM-verkostolle kyselyn. Kysely laitettiin verkostolle 9.4. ja kysymykset olivat seuraavat:

- Onko olemassa museokentän omia toiminnan arviointimalleja (evaluation / assessment)? Ei akkreditointi- eikä rekisteröintitarkoituksiin.
- Onko museoiden yhteisiä vaikuttavuuteen ja strategiaan painottuvia kehittämismalleja tai -työkaluja?
- Onko saatavilla tuoreita museoalan tulevaisuuskatsauksia?
- Onko museoalakohtaisia politiikkoja (policies)?

Toistaiseksi olemme saaneet vastaukset Irlannista, Yhdysvalloista, Australiasta, Hollannista, Sveitsistä, Itävallasta ja Mongoliasta.

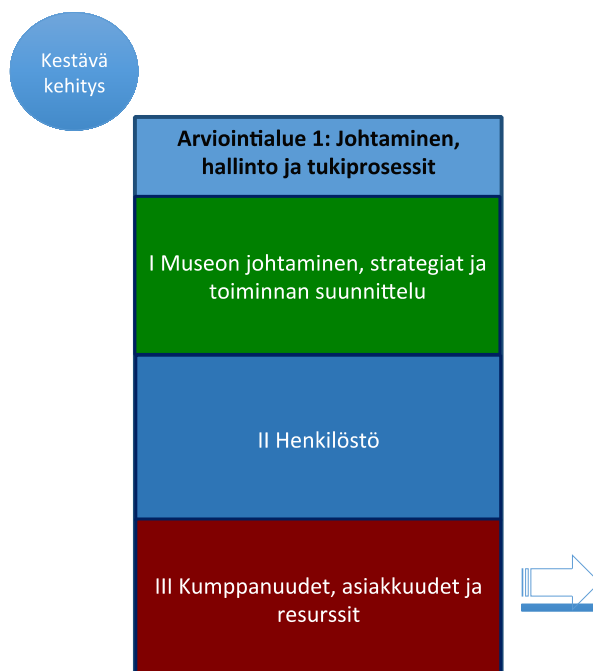
3. Uudistettavan arviointimallin rakenteen luonnostelu

Keskeiset kriteerit arviointimallin jatkokehittämiselle: strategialähtöisyys, museoiden erilaiset tarpeet huomioitava, joustavuus/ketteruus, hyödynnettävyys, vertailtavuus, oppimista tukeva, vaikuttavuus.

CAF-mallissa ominaista geneerisyys, organisaation kaiken kattava tarkastelu, toisaalta vertailtavuus muihin organisaatioihin. Jokaisessa museossa on yhteisiä tekijöitä. Halutaanko mallia kehittää yleiseen suuntaan, museokohtaiseen suuntaan vai pitää ennallaan?

Tuodaanko toimintaympäristömuuttujat mukaan malliin (strategialähtöinen arviointimalli). Vaihtoehtoiset mallit: nykyinen malli pienin muutoksin / strategialähtöinen malli.

Petri esitteli ehdotuksen strategialähtöisestä arviointimallin rakenteesta:



Ajatuksena että arviointi lähtee siitä, että museot valitsisivat ensin toimintaympäristön muuttujista itselleen keskeiset, jolloin saisivat niihin liittyvät arviointikysymykset. Tämän tyyppisen mallin vahvuutena olisi se että se ottaisi lähtökohdaksi toimintaympäristön muutostekijät ja olisi tuki museon strategiaprozessille. Hankaluutena puolestaan tuottaa, päivittää ja ylläpitää riittävän tyhjentävää listaa muutostekijöistä, joista museot valitsevat. Toisaalta, jos museot voisivat tuottaa itse omalle toiminnalleen keskeiset muutostekijät, arviointikysymysten pitäisi olla niin yleisiä, että ne sopisivat kaikkiin tehtyihin valintoihin. Suurin ongelma on kuitenkin se, että tällainen malli todennäköisesti nostaisi museoiden kynnystä ryhtyä arviointiin. Tulisiko tästä vain ”kehittämisorientoituneiden” museoiden malli?

On pohdittava miten mallista tehdään houkutteleva: tehdäänkö toimintolähtöinen arviointimalli (vrt. museoiden olemassa oleva malli ja caf-malli), strategialähtöinen malli vai voidaanko tuottaa kokonaispaketti, jossa molemmat elementit, joista museot voivat itse valita osia tai kokonaisuuden. Halutaanko tuottaa erilaisia rinnakkaisia tapoja erilaisiin tarkoituksiin? Tärkeää on tehdä hyvä ”käyttöohje”, jossa avataan erilaiset tavat käyttää mallia esim. haluatko käyttää strategiatyössä, haluatko käyttää osaston/yksikön toiminnan arvioinnissa jne.).

Todettiin, että strategialähtöinen malli on houkutteleva, mutta miten hyvin se voi tuottaa tietoa kokonaisuudesta? Museoilla on tarve kokonaisuuden tarkasteluun ja näkemiseen. Mallin lähtökohtana pitäisi olla museon oma todellisuus ja toisaalta sen pitäisi tunnistaa ympärillä oleva todellisuus mihin omaa todellisuutta voi peilata. Miten voitaisiin huomioida sekä museon yksilöllisyys että koko museoalan suunnat. Museoiden oman ajattelun tukeminen on tärkeää.

Työpajassa tunnistetut muutossuunnat pitää saada mallin yhteisesti hyväksytyiksi lähtökohdiksi (esim. ilmiölähtöisyys, ketteryys, keskusteleavuus, erikoistuminen). Miten arviointimalli voisi auttaa uudistamaan ajattelua ja poistamaan museoalan henkisiä kahleita ja hierarkioita (vrt. kokoelmatyö ja yleisötyö ääripäissä)? Ydinprosesseille pitää löytää asiakkaat ja vaikuttavuus. Mallin olisi tärkeä tunnistaa myös missä muiden toimijoiden prosesseissa museot ovat mukana, verkostoituminen ja monen omistajan prosessit (vrt. kulttuuriympäristötyö). Pitää tarkastella museoiden ydintoiminnot uusiksi (myös museopoliittisessa ohjelmassa), mitä museotyö on tänä päivänä?

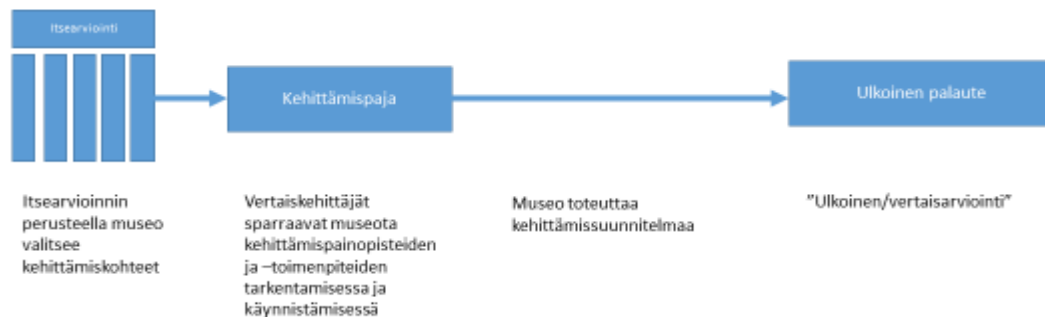
Todettiin myös, että mallin täytyy tuottaa kehittämisspolkuja. Mallin pitää kannustaa sekä lyhyiden että pitkäjänteisten tehtävien kehittämiseen ja arviointiin. Olisiko mahdollista tuoda toimintaympäristönäkökulma kunkin arviointiosion alkuun, että voisi valita mistä näkökulmasta arvioidaan.

Olisiko mahdollista rakentaa museoille useammista työkaluista koostuva ”strategiatyökirja”, jonka yhtenä osana on Caf-malliin perustuva arviointimalli. Kaikkiin osiin liittyisi modulaarisuutta ja valinnan mahdollisuutta. Arviointimallissa olisi kuitenkin hyvä säilyttää museoiden substanssi.

Modulaarisuuden lisäksi mallin voidaan rakentaa ”syvyysulottuvuus”. Jos mallin tärkeyskerroin liitetään arviointialueeseen, voidaan malli rakentaa esimerkiksi seuraavasti: Jos museo pitää arviointialuetta toiminnan kannalta erittäin tärkeänä, se saa alueesta laajan kysymyspatteriston, jos taas museo pitää aluetta melko tärkeänä, se saa suppeamman kysymyspatteriston. Jos museo ei pidä arviointialuetta lainkaan tärkeänä, sen ei tarvitse vastata kysymyksiin laisinkaan.

Todettiin, että mallin vaihtoehtoisia käyttötapoja voisi yrittää testata esim. iskuryhmässä mukana olevissa museoissa. Lisäksi toivottiin Caf-mallin esittelyä iskuryhmään.

Arviointimalli



Eeva esitteli keskustelun avaukseksi tarkoitetun ehdotuksen ulkoisen arvioinnin rakenteeksi. Ajatuksena on että tehtyään itsearvioinnin ja valittuaan kehittämiskohteet museo voisi tilata kehittämisparrauksen "vertaiskehittäjäringiltä". Vertaiskehittäjät (museoammattilaiset) toisivat ulkopuolista näkökulmaa kehittämissuunnitelmien laadinnassa ja toimenpiteiden suunnittelussa. Työskentelytapana voisi olla työpajatyöskentely. Kun museo on kehittänyt toimintaansa valituilla alueilla, sillä olisi mahdollisuus tilata "ulkoisen-/vertaisarviointi". Arvioinnin tekijä tai tekijät voisivat olla eri henkilöitä kuin ne, jotka ovat olleet sparraamassa kehittämissuunnitelman teossa. Tällaisessa mallissa aikajänne itsearvioinnin ja ulkoisen arvioinnin välillä olisi pidempi ja kehittämiskohteet tiedettäisiin aikaisin, jolloin myös sopivimpia arvioijia olisi helpompi etsiä. Tällöin voitaisiin mahdollisesti saada mukaan tarvittaessa myös esim. kv-arvioijia tai arvioijia museoalan ulkopuolelta.

Keskustelussa pohdittiin riittääkö "arvioijaporukalla" osaaminen, jos pitää toteuttaa sparrausta, arviointia jne. Tällaisessa mallissa tarvittaisiin mahdollisesti myös fasilitointiosaamista. Onko mielekästä?

Toisaalta sisäinen dynamiikka ja kehittämisosaaminen museoissa on niin erilaista, että monissa paikoissa voi olla tärkeääkin että joku ulkopuolinen fasilitoi kehittämistyötä.

Pohdittiin myös asiakkaiden ja sidosryhmien mukaan ottamista arviointiin. Onko se mielekästä? Voiko asiakas olla luontevasti osa tätä arviointiprosessia vai olisiko museon asiakasyhteistyö ennemminkin osa toiminnan ydinprosesseja?

Arvioinnin kokonaisuajakajänne on myös pohdittava huolella erityisesti sitoutumisen näkökulmasta.

Caf-malliin (<http://vm.fi/hallintopolitiikka/laatu-ja-arviointi/caf-ja-itsearviointi>) ollaan parhaillaan liittämässä ulkoisen palautteen osiota. Tutkitaan voidaanko soveltaa sen elementtejä museoiden ulkoisessa arvioinnissa (<http://www.eipa.eu/en/pages/show/&tid=136>). Caf -mallissa on myös vahvana ajatus benchmarkingista.

3. Seuraava kokous

Seuraava kokous pidetään 11.5. klo 12.30-16 Museovirastossa.

Kokouksen tavoitteena on päästä yhteisymmärrykseen itsearviointimallin rakenteesta, jota voidaan lähteä työstämään eteenpäin. Kokouksessa myös sovitaan 27.5. arviointityöpajan sisällöistä sekä kuullaan kv-selvityksen uudemmissa huomioista.