

YK:n taloudellisia, sosiaalisia ja sivistyksellisiä oikeuksia koskeva kansainvälinen yleissopimus (6/1976)

Artikla 15:

Suomen perustuslaki (1999/731)
16 §

Sivistykselliset oikeudet
Jokaisella on oikeus maksuttomaan perusopetukseen. Oppivelvollisuudesta säädetään lailla.

Koetellut kulttuuritoiminnot

KUULTO-toimintatutkimuksen tulokset

Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2015:21

Anita Kangas

1. Tämän yleissopimuksen sopimusvaltiot tunnustavat jokaiselle oikeuden:

- ottaa osaa kulttuurielämään;
- päästä osalliseksi tieteen kehityksen ja sen soveltamisen eduista;
- nauttia tieteellisten, kirjallisten tai taiteellisten tuotteidensa henkisille ja aineellisille eduille suodusta suojasta.

2. Tämän yleissopimuksen sopimusvaltioiden on tämän oikeuden täydellisen toteuttamisen saavuttamiseksi ryhdyttävä toimenpiteisiin, jotka ovat välttämättömiä tieteen ja sivistyksen säilyttämisen, kehittämisen ja levittämisen kannalta.

3. Tämän yleissopimuksen sopimusvaltiot sitoutuvat kunnioittamaan tieteelliselle tutkimukselle ja luovalle toiminnalle välttämätöntä vapautta.

4. Tämän yleissopimuksen sopimusvaltiot tunnustavat ne edut, jotka koituvat tieteen ja sivistyksen alalla solmittavien kansainvälisten yhteyksien ja kansainvälisen yhteistoiminnan kannustamisesta ja kehittämisestä.

Julkisen vallan on turvattava, sen mukaan kuin lailla tarkemmin säädetään, jokaiselle yhtäläinen mahdollisuus saada kykyjensä ja erityisten tarpeidensa mukaisesti myös muuta kuin perusopetusta sekä kehittää itseään varattomuuden sitä estämättä.

Tieteen, taiteen ja ylimmän opetuksen vapaus on turvattu.

Laki kuntien kulttuuritoiminnasta (1992/728)
1 §

Kunnan tehtävät kulttuuritoimen alalla

Kunnan tehtävänä on edistää, tukea ja järjestää kulttuuritoimintaa kunnassa. Kunnan tehtävänä on myös järjestää kunnan asukkaille mahdollisuuksia taiteen perusopetukseen sekä harrastusta tukevaan opetukseen taiteen eri aloilla.

2 §
Kulttuuritoiminta

Kulttuuritoiminnalla tarkoitetaan tässä laissa taiteen harjoittamista ja harrastamista, taidepalvelusten tarjontaa ja käyttöä, kotiseututyötä sekä paikallisen kulttuuriperinteen vaalimista ja edistämistä.

Koetellut kulttuuritoiminnot

KUULTO-toimintatutkimuksen tulokset

Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2015:21

Anita Kangas



Opetus- ja kulttuuriministeriö / Undervisnings- och kulturministeriet
Taide ja kulttuuripolitiikan osasto /
Konst- och kulturpolitiska avdelningen
PL / PB 29, 00023 Valtioneuvosto / Statsrådet
<http://www.minedu.fi>
<http://www.minedu.fi/OPM/Julkaisut>

Taitto / Ombrytning: Erja Kankala, valtioneuvoston hallintoyksikkö
Kansikuva / Omslagbild: rodeo.fi

ISBN 978-952-263-373-6 (PDF)
ISSN-L 1799-0343
ISSN 1799-0351 (PDF)

Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja / Undervisnings- och kulturministeriets publikationer 2015:21

Esipuhe

Suomalainen kunta- ja aluehallinto on ollut muutossuunnitelmien kohteena viime vuosina. Pääministeri Juha Sipilän hallitusohjelman myötä muutokset ovat konkretisoitumassa. Hallitusohjelmassa on linjattu rakenepoliittisia uudistuksia, joilla on merkitystä monille eri sektoreille. Näitä uudistuksia ovat mm. sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus, kuntien kustannusten karsiminen, aluehallinnon uudistus ja kunnan roolin uudelleen arvioiminen muutosten myötä. Kaikki uudistukset eivät kosketa suoraan kulttuurin toimialaa, mutta voivat vaikuttaa siihen ainakin välillisesti.

Kuntien kulttuuritoiminnan kehittämishanke KUULTO liittyy kulttuurin toimialan muuttuvaan toimintaympäristöön ja kuntien väliin eroihin kulttuurin toimialalla. Hanke toteutettiin toimintakokeiluna vuosina 2012–2013 ja siinä oli mukana 22 kokeilua 44 kunnassa. Hanke ja toimintakokeilut tuottivat uutta tietoa siitä, miten kuntien asukkaiden osallistumista kulttuuritoimintaan voitiin lisätä. KUULTO-väliraportti julkaistiin kesällä 2014. Tämän jälkeen kokeilujen jatkuvuutta seurattiin vuoteen 2015.

Tämä julkaisu kuvaa toimintakokeiluiden tuloksia. Julkaisussa tuodaan esiin niin onnistumisia, kestäviä käytäntöjä kuin epäonnistumisia ja niiden syitä. Tavoitteena on levittää tietoa toimintakokeiluista ja edesauttaa sitä, että sekä onnistuneista käytännöistä että epäonnistumisista voitaisiin oppia. Se on entistä tärkeämpää muutoksessa olevilla paikallis- ja aluetasoilla.

Julkaisun tausta-aineistona ovat olleet toimintakokeiluiden tuottamat aineistot, kokeiluille tehdyt kyselyt ja haastattelut sekä KUULTO-asiantuntijaryhmän DELFOI-menetelmällä koottu aineisto. Toimintakokeilun johtamisesta on vastannut alusta lähtien professori Anita Kangas Jyväskylän yliopistosta, jolle esitämme lämpimät kiitokset pitkään kokemukseen ja syvään asiantuntemukseen perustuvasta työstä. Haluamme kiittää toimintakokeiluja näiden tuottamasta materiaalista, kokeiluun osallistuneita tutkijoita sekä asiantuntijaryhmän työskentelyyn osallistuneita henkilöitä erinomaisesta työstä, käydyistä keskusteluista ja arvioinneista. Ennen tämän toimintakokeilun aloittamista tarvittiin vaativia valmisteluja, joita käynnisti opetus- ja kulttuuriministeriön taideyksikön tuolloinen johtaja Paula Tuomikoski. Kokeilulle valittiin asiantuntijaryhmä ja projektityöntekijä Anna Vilkuna, joka työskenteli maaliskuuhun 2013 saakka. Hänen työnsä jatkajaksi tuli Sari-Minna Havimäki. Asiantuntijaryhmän jäsenet ovat olleet aktiivisia ja muodostaneet monipuolisen sekä hyödyllisen yhteyden ministeriöihin ja Suomen Kuntaliittoon, jolloin paikallistasolla havaittuja ongelmia on voitu tunnistaa myös valtakunnallisella tasolla.

Kiitos myös julkaisun käsikirjoitusta kommentoineille Heli Talvitiele, Esa Pirnekselle ja Merja Niemelle opetus- ja kulttuuriministeriöstä.

Toivomme, että julkaisu saa ansaitsemansa huomion paikallisen ja alueellisen kulttuuritoiminnan kehittämissä ja että sitä hyödynnetään niin paikallis-, alue- kuin valtakunnallisellakin tasolla kulttuuripolitiikan kehittämistyössä.

Riitta Kaivosoja
Ylijohtaja
Opetus- ja kulttuuriministeriö

Kirsi Kaunisharju
Kulttuuriasiainneuvos, KUULTO-asiantuntijaryhmän pj.
Opetus- ja kulttuuriministeriö

Sisältö

Esipuhe	3
Tiivistelmä	6
Sammandrag	7
Abstract	8
1 Johdanto	9
1.1 Tarve paikallisen kulttuuripolitiikan kehittämiseen	9
1.2 KUULTO projektina	10
1.3 Toimintatutkimuksellinen lähestymistapa	11
1.4 Käsilläolevan julkaisun tavoitteet ja aineisto	16
2 Toimintakokeilu ja kuntainstituutio	17
3 KUULTO-toimintakokeilujen tulokset	19
3.1 Käynnistyminen	19
3.2 Uusia toimintamalleja	20
3.3 Kulttuuritoimintoihin osallistumisen esteiden poistaminen	26
4 Projektirahoituksen päätyttyä kestäviin käytäntöihin	31
4.1 Toiminnan jatkumisen muodot	31
4.2 Toimintakokeilutyypit	33
4.3 Pysyvien käytäntöjen resurssitekijät	35
5 Paikallisen kulttuuritoiminnan tulevaisuus ja toiveet KUULTO-toimijoiden esittämänä	36
5.1 Haasteet ja tarpeet	36
5.2 Tulevaisuuden asiantuntijuus	39
5.3 Alueelliset ratkaisut kulttuuritoiminnan organisoinnissa	41
5.4 Miten opetus- ja kulttuuriministeriön tulisi tukea kuntien kulttuuritoimintaa?	43
5.5. Muille ministeriöille esitetyt toiveet	45
6 Asiantuntijat ongelmia ratkomassa – DELFOI-prosessi	48
6.1 DELFOI tulevaisuuden suuntaviivojen osoittimena	48
6.2 Asiantuntijoiden ajattelun moninaisuus	49
6.3 Yhteiset näkökulmat kunnallisen kulttuuritoiminnan tukemiseen	53
7 Kulttuuripolitiikan keinovalikoima kulttuuriin osallistumisen mahdollistamisessa kaikille - Johtopäätöksiä	56
8 Lopuksi	60
Liite 1. Toimintakokeilujen jatkuvuutta tukevat resurssit ja mahdolliset tulevaisuuden uhat	63

Tiivistelmä

KUULTO-toimintakokeilu oli paikallisen kulttuuripolitiikan ja kulttuurityön ”laboratorio”, jossa tutkittiin kulttuuritoimintaan osallistumisen lisäämistä erityisillä alueilla: kunnissa, joissa kulttuuritoiminnan kokonaisuudet olivat keskimääräistä alhaisemmat tai joissa oli kuntaliitoksen aiheuttamia haasteita. Lisäksi tarkastelussa oli kuntien asukkaiden osallistumisen lisääminen palautteenannossa ja toiminnan suunnittelussa. Lähes 200:sta laboratorioon hakeneesta kunnasta tai yhdistyksestä valittiin 22 toimijaa ja ne kattoivat alueellisesti 44 kuntaa. Toimintakokeilut olivat muutokseen tähtääviä. Opetus- ja kulttuuriministeriön myöntämän vuoden erillisrahoituksen turvin tavoiteltiin uusia käytäntöjä ja mallinnettiin niitä omaan ja muiden käyttöön. Ne olivat interventioita, mutta toimintatutkimuksena niiden sisältämät prosessit liikkuivat alhaalta ylöspäin. Toimijat määrittelivät sen, minkälaisia toimenpiteitä he kehittivät ja toteuttivat pyrkiessään lisäämään kuntalaisten kulttuuritoimintaan osallistumista ja mahdollistamaan heidän osallistumisensa toiminnan kehittämiseen.

Tässä julkaisussa kysytään, (a) minkälaisin toimenpitein päästiin tavoitteen kannalta optimaalisiin tuloksiin (sekä tasa-arvon lisäämiseen että kestäviin käytäntöihin), (b) mitkä olivat mahdollisten epäonnistumisten syyt, (c) minkälaisia toiveita toimintakokeilut esittivät valtionhallinnolle kulttuuritoimintojen saavutettavuuden lisäämiseksi ja (d) minkälaisia keinoja ja valmiuksia valtionhallinnolla on vastata näihin toiveisiin. Julkaisun aineisto koostuu seuraavista kokonaisuuksista: (a) KUULTO-kokeilun toimijoiden viikkopäiväkirjat ja ensimmäisen arvioinnin aineistot, (b) vuoden vaihteessa 2014-2015 toteutun toimintakokeiluille osoitetun kyselyn tulokset täydennettynä haastatteluilla ja (c) asiantuntijaryhmältä DELFOI-menetelmällä koottu aineisto.

KUULTO-toimintakokeilujen aikaansaamat uudet toimintatavat toivat uusia painopisteitä kuntien kulttuuritoiminnan organisointiin: Taiteilijoiden työskentelyn ja yhteisöllisten työmenetelmien vahvistaminen, kuntalaisten uudet kuulemisen muodot, erilaisten toimijoiden välisen yhteistyön välttämättömyys ja kunnallisen kulttuuritoiminnan järjestämisvastuu peruspalveluna niin, että siitä vastaa/vat henkilö/t kuntaorganisaatioissa. Samalla tuotettiin paljon ehdotuksia, suosituksia, opastuksia ja ideoita standardeiksi paikallisen kulttuuritoiminnan järjestelyissä pyrittäessä kulttuuritoimintaan osallistumista rajoittavien esteiden (alueelliset, sosiaaliset ja rakenteelliset) poistamiseen.

KUULTO kokonaisuudessaan onnistui kehittämään ja testaamaan useita tapoja organisoida kulttuuritoimintoja ja lisätä kuntien asukkaiden kulttuuritoimintoihin osallistumista. Mitä selkeämmin toimintakokeilun hakemus oli kirjoitettu tai toimintakokeilun idea saatu alkuvaiheessa rajattua, sitä paremmin kokeilun kaikki toteuttajat löysivät omat roolinsa, sitoutuivat toiminnan tavoitteisiin ja toteuttivat sektori-, sisältö- ja alueta- sojen välisen yhteistyön. Toiminta jatkui erillisrahoituksen päätyttyä sellaisissa kunnissa, joissa toimintakokeilut eivät kokeneet toimintaympäristön jarruttavan toimintaansa. Vaikka kokeilutoimijat kokivat itsellään olevan liikkumavaraa ja he pystyivät toimimaan innovatiivisesti, kokemus toimintaympäristön jarruttamisesta oli vahva niissä kunnissa, joissa toiminta ei jatkunut erillisrahoituksen jälkeen. Taloudellisissa ongelmatilanteissa kunnan toimialat näyttävät omaksuvan defensiivisen ajattelun ja toimintaroolin, joka vaikuttaa suoraan siihen, että esimerkiksi muuten mahdolliset yhteistyömuodot jäävät toteutumatta.

Kulturella verksamhetsformer som prövats; resultaten för KUULTO-projektet

Sammandrag

KUULTO-aktionsforskning har varit ett kulturpolitiskt och kulturarbets-”laboratorium” där man på lokal nivå undersökt möjligheterna att öka deltagandet i kulturverksamhet i vissa regioner/områden: i kommuner där de totala utgifterna för kulturverksamhet varit lägre än genomsnittet eller där det funnits utmaningar som föranletts av kommunsammanslagningar. Därtill undersöktes hur man kan få fler kommuninvånare att ge feedback på och delta i planeringen av verksamheten. Av närmare 200 kommuner eller föreningar som hade ansökt om att få delta i laboratoriet valdes 22 aktörer som sammanlagt omfattade 44 kommuner ut. Aktionsforskningen syftade till att åstadkomma förändringar. Med hjälp av den särskilda finansiering som undervisnings- och kulturministeriet beviljat, ville man uppnå nya förfaranden i syfte att skapa modeller för eget och andras bruk. Det handlade om interventioner, men som undersökning av verksamheten betraktat om processer i riktning nerifrån upp. Aktörerna bestämde vilka slags åtgärder de utvecklade och genomförde i syfte att öka kommuninvånarnas deltagande i kulturella aktiviteter och göra det möjligt för dem att delta i utvecklingen av verksamheten.

I denna publikation frågas (a) vilka slags åtgärder som ledde till att man uppnått optimala resultat i förhållande till respektive mål (både ökad jämlikhet och hållbara förfaranden), (b) orsakerna till eventuella misslyckanden (c) vilka önskemål försöksverksamheterna framfört till statsmakten i syfte att öka tillgängligheten till kulturella aktiviteter och (d) vilka metoder och vilken beredskap statsmakten har för att svara på dessa önskemål. Publikationen består av följande helheter: (a) KUULTO-projektets aktörers veckovisa dagbok och det material som ligger till grund den första bedömningen (b) resultaten från den första enkäten som riktade sig till försöket som genomfördes kring årsskiftet 2014-2015 och som kompletterats med intervjuer och (c) det material en expertgrupp samlat in med DEFOI-metoden.

De nya verksamhetsmetoder som KUULTO-försöken fått till stånd har lett till omprioriteringar i kommunernas organisation av kulturverksamheten: Det konstnärliga arbetet och gemensamma arbetsmetoder har stärkts, nya metoder för hörande av kommuninvånarna har uppstått och nödvändigheten av samarbete mellan olika aktörer samt ansvaret för att organisera den kommunala kulturverksamheten som basservice där är en eller flera personer inom den kommunala organisationen svarar för den har uppmärksammas. Samtidigt utarbetades många förslag, rekommendationer, handledningar och idéer som standardmodeller för att arrangera kulturverksamhet på lokal nivå i syfte att sänka trösklarna för deltagande (regionalt, socialt och strukturellt).

Som helhet betraktat har KUULTO lyckats utveckla och testa flera sätt att organisera kulturverksamhet och öka kommuninvånarnas deltagande i kulturella aktiviteter. Ju tydligare projektansökan formulerats eller idén för försöket avgränsats redan i inledningsskedet, desto bättre hittade alla försöksdeltagare sin egen roll, engagerade sig för målen med verksamheten och genomförde samarbeten på sektors-, innehållsmässig och regional nivå. Sedan den särskilda finansieringen tagit slut, fortsatte försöken i de kommuner där försöksverksamheten inte hade upplevt att omgivningen haft ett uppbromsande inflytande på den. Även om de som deltog i experimentet själva upplevde att de hade rörelsefrihet och kunde göra saker innovativt, var erfarenheten av en uppbromsande omgivning påtaglig i de kommuner där försöksverksamheten inte fortsatte sedan den särskilda finansieringen hade upphört. I ekonomiskt problematiska situationer verkar de kommunala verksamhetsområdena tillägna sig ett defensivt tänkesätt och en defensiv roll som direkt leder till att t.ex. samarbetsformer som annars vore möjliga inte genomförs.

Modelled and tested cultural activities; results from the KUULTO action research

Abstract

The KUULTO action research was a 'laboratory' for local cultural policy and cultural work which examined increased participation in cultural activities in specific areas: municipalities in which the overall expenditure on cultural activities was below average or that were facing challenges due to municipal mergers. Furthermore, the examination involved increased participation in feedback provision and activity planning by the municipal residents. Out of the nearly 200 municipalities and associations that applied for the laboratory, 22 were selected, covering a total of 44 municipalities. The action research aimed at a change. By means of a separate funding granted by the Ministry of Education and Culture, new practices were sought and modelled to be used by the involved parties and also others. The KUULTO cases were interventions, but the contained processes proceeded from the bottom up based on the action research perspective. The local actors specified the kinds of measures they wanted to develop and implement while aiming to increase the municipal residents' participation in cultural activities and enable their involvement in the development of the activities.

This publication poses the following questions: (a) what kinds of measures helped achieve optimal results in terms of the objective (both increased equality and sustainable practices) (b) what were the causes of possible failures (c) what kinds of wishes did the KUULTO cases present to the state administration in order to improve accessibility to cultural activities and (d) what kinds of measures and resources does the state administration have in order to meet these wishes. The material of the publication comprises the following parts: (a) the weekly journals of the local actors involved in the action research and the material from the first assessment, (b) the results from the survey carried out on them at the turn of 2014 and 2015, complemented with interviews and (c) the material gathered from an expert group by applying the DELFOI method.

The new practices created in the KUULTO cases brought new focuses to the organisation of municipal cultural activities: supporting artists' work and enhancing communal working practices, new forms of hearing municipal residents, the necessity of cooperation between various parties and the responsibility of providing municipal cultural activities as a basic service so that there is one or more designated people in charge of them in the municipal organisation. At the same time, a great deal of proposals, recommendations, advice and ideas were produced as standards for the organisation of local cultural activities while aiming to remove obstacles (regional, social and structural) that restrict participation in cultural activities.

All in all, KUULTO succeeded in developing and testing new ways to organise cultural activities and increase municipal residents' participation in cultural activities. The more explicitly the application including an action plan was written, or the idea for the case outlined at the initial stages, the better all the realisers involved were able to find their own roles, commit themselves to the goals of the activities and implement the cooperation across sectors, contents and areas. After the separate funding ended, the activities continued in municipalities in which the local actors did not feel obstructed by the operating environment. Although the local actors felt they had leeway and were able to act innovatively, the experience of obstruction by the operating environment was strong in the municipalities in which the activities discontinued after the separate funding. When in financial problems, municipalsectors seem to adopt a defensive mindset and role. As a direct impact, certain forms of cooperation that would otherwise be possible remain unrealised.

1 Johdanto

Suomalainen kulttuuripolitiikka on tavoitteissaan sitoutunut ratkaisemaan yhtälöä, jossa muuttujina ovat vahva ammattitaiteilijakunta sekä kulttuuri- ja taidelaitokset, kulttuuriyrittäjyys ja –vienti, kulttuuriin osallistuminen ja kulttuurioikeudet, kulttuuriperintö ja kulttuurinen kestävyys. Yhtälön ratkaisuisissa on kysymys tasapainoilusta erilaisten näkökulmien huomioonottamisessa. Kulttuuripoliittiset toimenpiteet tulevat esitetyiksi toimintaohjelmina ja kunkin vuoden talousarvioesityksinä hallinnon eri tasoilla sekä opetus- ja kulttuuriministerin poliittisina ratkaisuuina. Niiden taustalla voi olla asiantuntijaryhmien työskentelyn kautta laadittuja muistioita ja selvityksiä, jotka perustelevat kulttuuripoliittiset toimet usein yhden näkökulman kautta. Sellaiset laajat komiteatyöskentelyt, joissa eri näkökulmia tarkastellaan yhdessä ja ehdotetaan yhteiskunnalliset näkemykset kokoavia laajoja tavoitesuunnitelmia toimenpideohjelmineen, ovat nykyisin harvinaisia.

Suomen kulttuuripolitiikan yleislinjaukset ovat vuodelta 1974, jolloin kulttuuritoimintakomitean mietintö julkaistiin. Niitä on pyritty myöhemmin konkretisoimaan ja uudistamaan erilaisten toimikuntien, asiantuntijaryhmien tai hallitusten selontekojen muodossa. Tällaisten toimikuntien raporteista vuonna 1992 ilmestynyt Kupoli-muistio ja vuonna 2010 valmistunut hallituksen selonteko kulttuurin tulevaisuudesta linjaavat selkeästi uutta kulttuuripolitiikkaa. Kun verrataan menettelyä vastaavaan kehitykseen Ruotsissa, siellä kulttuuripoliittiset linjaukset ovat myös vuodelta 1974. Niitä tarkistettiin vuonna 1996 ja uusi laaja työryhmätyöskentely saatettiin loppuun vuonna 2009. Kulttuuripoliittiset tavoitteet eroavat

Ruotsissa ja Suomessa peruslinjauksissaan hyvin vähän, mutta toimenpide-ehdotuksissa ja mietintöjen sisällöllisessä tarkkuudessa on huomattava ero. Siitä viimeisin, Ruotsin 900-sivuinen mietintö¹, on hyvä esimerkki.

1.1 Tarve paikallisen kulttuuripolitiikan kehittämiseen

Yksi keskeinen kulttuuripolitiikan tavoite muotoutui 1960-luvulla, jolloin erityisesti kansainvälisten järjestöjen (UNESCO) ja muiden toimijoiden (esimerkiksi Euroopan neuvosto) sekä alan tutkijoiden (kulttuurisosiologit, vapaa-ajan tutkimus, ns. Frankfurtin koulukunta ja kriittinen tutkimus) huomio kiinnittyi siihen, että ihmisillä ei ollut tasa-arvoisia mahdollisuuksia osallistua kulttuuritoimintoihin. Nostettiin keskusteluun uusi käsite ja käytäntö, ”uusi kulttuuripolitiikka”, jonka toimenpiteiden keskeisin perustelu oli tasa-arvon lisääminen. Samanaikaisesti kun hyvinvointivaltiollisia toimia kehitettiin yhteiskuntien eri sektoreilla myös vapaa-aika- ja kulttuuripolitiikka vahvistuivat. Erityisesti Pohjoismaissa ja Länsi-Euroopassa rakennettiin omaa julkista palvelujärjestelmää kulttuurisektorille. Näin tapahtui myös Suomessa. 1970-luvun lopulla alkoi Suomessa voimakas kulttuuripoliittinen kehitys, joka vahvisti ja uudisti kulttuuripalveluja ja –toimintoja niin paikallisesti kuin alueiden ja valtion tasolla. Talouden nousukausi 1980-luvulla mahdollisti uusien rakenteellisten elementtien kehittämisen kulttuurisektorille. Laki kuntien kulttuuritoiminnasta sää-

¹ Betänkande av Kulturutredningen. SOU 2009:16.

dettiin tuolloin uutena samoin kuin taiteen perusopetuksen ja taidelaitosten toiminnan edistämiseen tähdänneet lait. Tuon hyvin innovatiivisen (jota sanaa silloin ei käytetty) ajan jälkeen sekä erilaisissa tutkimuksissa että tilastoissa suomalaiset osoittautuivat aktiivisiksi kulttuurin kuluttajiksi. Erot sosiaaliryhmien tai asuinpaikan välillä olivat vähitellen tasoittumassa.

1990-luvun alku toi lama-ajan, joka yhdessä erilaisten hallinnonuudistusten (new public management ja new governance) kanssa vaikutti syvästi julkisiin palvelurakenteisiin. Vuonna 1994 Suomi liittyi EU:hun ja maassa alettiin hyödyntää erilaista EU-rahoitusta, jossa painottui hanketoiminta. Tämä näkyi myös esimerkiksi kuntien kulttuuritoiminnassa. Toinen taantuma 2000-luvun lopulla yhdessä erilaisten kuntauudistusten kanssa aiheutti varsinkin kunnallisten kulttuuripalvelujen kohdalla monia muutoksia. Rakenteet heikentyivät, kun pienet ja osa keskisuuristakin kunnista lakkautti kulttuuritoimen henkilöstöä, tehosti palvelujen järjestelyjä erilaisilla toimintasektoriliitoksilla sekä korosti erilaisten maksujen merkitystä toiminnan rahoittamisessa. Eriarvoisuus kulttuuritoimintojen järjestämisessä kuntien välillä lisääntyi. Maksujen korottaminen esimerkiksi tärkeänä pidetyn taiteen perusopetuksen kohdalla vaikutti selkeästi toimintaan osallistumisen väheneemiseen.

Opetus- ja kulttuuriministeriö halusi selvittää 2010-luvun lopussa valtion kuntien kulttuuritoiminnan tuki- ja kehittämispolitiikkaa ja laatia esitykset kehittämistoimenpiteistä.

Anita Kangas ja Kalevi Kivistö valittiin asiantuntijoiksi ja heidän tehtävänä oli tarkastella ”nykyistä kunnan kulttuuritoimea koskevaa lainsäädäntöä, kulttuuripalveluiden saatavuutta ja saavutettavuutta sekä kulttuuripalveluiden tuotantoedellytyksiä, ja sen pohjalta laatia ehdotukset kulttuuritoiminnan ja -palveluiden paikallistason kehittämisen edellytyksistä ja -tarpeista kiinnittäen erityisesti huomiota valtionosuuksien ohjautumiseen kuntien ylläpitämiin ja tukemiin palveluihin.” Asiantuntijoiden raportti (2011:12)² sisältää useita ehdotuksia, joiden tavoit-

² Kuntien kulttuuritoiminnan tuki- ja kehittämispolitiikka. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2011:12 <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2011/liitteet/tr12.pdf>

teena on löytää välineitä alueellisesti tasapainoiselle kulttuuripolitiikalle ja mahdollistaa kuntien asukkaille kulttuuriin osallistuminen. Käytännössä ehdotukset painottivat ihmisten osallistumista sekä erilaisiin kulttuuritoimintoihin että myös palveluja koskevaan kehittämistoimintaan.

Yhtenä raportin esityksiin pohjautuvana toimenpiteenä opetus- ja kulttuuriministeriö käynnisti KUULTO-projektin. Sen tavoitteeksi kirjattiin seuraavia sisältöjä:

Hankkeessa kerätään ja välitetään tietoa kuntien kulttuuripalveluiden saatavuuden nykytilasta ja tehdään esityksiä mahdollisuuksista järjestää ja tuottaa palveluja uudenlaisten toimintamallien avulla. Hankkeen ytimessä on toimintakokeilujen käynnistäminen eri puolilla Suomea. Toimintakokeiluilla pyritään luomaan kestäviä, eri toimijoiden yhdessä kehittämiä palveluiden tuotantotapoja ja -malleja, joita voidaan tulevaisuudessa ottaa käyttöön myös muissa kunnissa ja muilla alueilla.

1.2 KUULTO projektina

KUULTO käynnistyi joulukuun 2011 alussa. Silloin opetus- ja kulttuuriministeriö avasi haun toimintakokeilumäärärahoille, joita kuntien sekä kolmannen ja yksityisen sektorin toimijoiden toivottiin hakevan. KUULTO-projektille valittiin laaja asiantuntijaryhmä³, jonka ensimmäinen tehtävä oli valita toimintakokeilukohteet. Ryhmältä toivottiin myös aktiivista roolia toimintakokeilujen edetessä. Heidän

³ Asiantuntijaryhmän jäsenet ja heidän edustamansa tahot: Kirsi Kaunisharju, kulttuuriasianneuvos, pj. (OKM), Iina Berden, kulttuurisihteeri (OKM), Lea Halttunen, kulttuurisihteeri (OKM), Risto Järvelä, rakennusneuvos (OKM), Tiina Kavilo, ylitarkastaja (OKM), Marianne Koski, erikoisasiantuntija (Museovirasto), Leena Laaksonen, ylitarkastaja (OKM), Vivan Lygdbäck, kulturchef (Svenska Österbottens förbund för utbildning och kultur), Kirsi Lähde, ylitarkastaja (OKM), Esa Pirnes, kulttuuriasianneuvos (OKM), Heini Röyskö, kansainvälisen vaihdon sihteeri (OKM), Päivi Salonen, kulttuuriasianneuvos (OKM), Hannele Savioja, neuvotteleva virkamies (VM), Viivi Seirala, projektikoordinaattori (OKM), Petra Stenfors/Lari Anttonen, ylitarkastaja (TEM), Hannu Sulin, kulttuuriasianneuvos (OKM), Heli Talvitie, erityisasiantuntija (OKM), Eeva Teräsvirta, erikoisasiantuntija (Museovirasto), Mervi Tiensuu-Nylund, kulttuuriasianneuvos (OKM), Ditte Winqvist, erityisasiantuntija (Kuntaliitto), Sari Virta, ylitarkastaja (OKM).

tuli löytää ratkaisuja kokeilujen aikana havaittuihin hallinnollisiin esteisiin ja ongelmiin omaa viranomaistoimintaansa tai asiantuntijuuttaan koskevissa asioissa. Tämän toimintaroolin toivottiin innostavan toimintakokeiluja aidosti uusiin ratkaisuihin ja toimintamalleihin.

KUULTO-toimintakokeiluhaku herätti kunnissa paljon kiinnostusta. Hakukriteereistä tiedotettiin etukäteen seuraavasti:

Hankkeen tulisi kohdistua erityisesti niihin kuntiin, jotka käyttävät vähän resursseja, vain 0-15 euroa vuodessa asukasta kohti yleisten kulttuuripalvelujen tuottamiseen. Lista kunnista vuodelta 2009 julkaistaan hakuilmoituksen liitteenä. Myös muut kunnat voivat hakea jos ne tekevät yhteistyötä kohdekuntien kanssa.

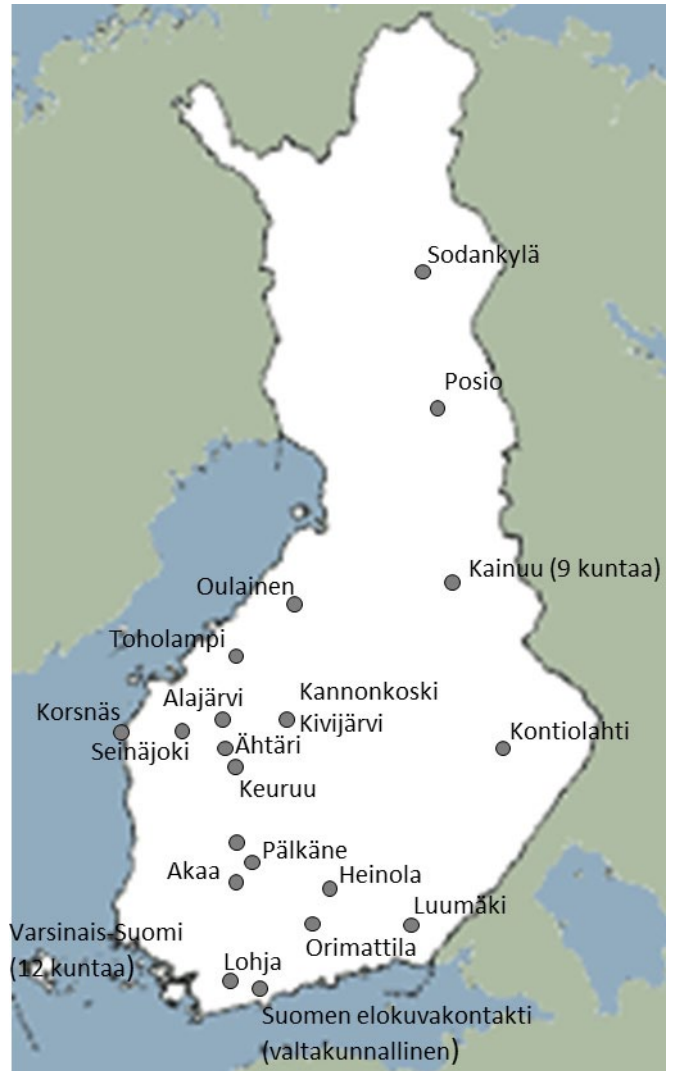
Hanke synnyttää yhteistyötä kunnan yleisen kulttuuritoimen ja kunnan muiden sektoreiden (sosiaali - ja terveys, nuorisotoimi, liikunta, kirjasto, taiteen perusopetus jne.) välillä; kuntien välillä; kuntien ja taide- ja kulttuurilaitosten välillä; julkisen ja kolmannen ja/tai yksityisen sektorin välillä.

Avustuksen hakija voi olla kunnan lisäksi myös muu edellä mainittu toimija, mutta yhteistoiminta kunnan/kuntien kulttuuritoimen kanssa ja sen sitoutuminen hankkeeseen sekä palveluiden saavutettavuuden ja saatavuuden lisäämisen tavoite ovat välttämättömiä ehtoja valinnalle.

KUULTO muotoutui ainoalaatuisiksi projekteiksi, jossa 22 erilaista toimintakokeilua (niihin sitoutuneina 44 kuntaa, kartta 1) eri puolilta Suomea lähti kehittämään sellaisia erilaisia toimenpiteitä ja kulttuuripalvelujen tuotantomuotoja, joilla kuntalaisten kulttuuripalveluihin osallistumista ja heidän kuulemistaan palvelujen kehittämisessä voitiin lisätä. Samanaikaisesti käynnistyi toimintatutkimus, joka loi kiinteät kontaktit kaikkiin toimintakokeiluihin.

KUULTO-projektin käytännön toimintakokeilujen pääsisällöt ja arviointi on raportoitu julkaisussa Osallistumista ja aktivointia; KUULTO-toimintakokeilun matkassa (2014).⁴

⁴ Kangas, Anita, Jakonen, Olli & Havimäki, Sari-Minna (2014) Osallistumista ja aktivointia; KUULTO-toimintakokeilun matkassa Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisu 11. Helsinki <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2014/liitteet/okm11.pdf?lang=fi>



Kartta 1. Kuulto-toimintakokeilujen alueellinen levinneisyys

1.3 Toimintatutkimuksellinen lähestymistapa

KUULTO-projektin käynnistäminen oli opetus- ja kulttuuriministeriön kulttuuripoliittinen toimenpide, jolla pyrittiin selkeään tavoitteeseen: lisäämään kuntalaisten kulttuuritoimintoihin osallistumista ja kehittämään toimenpiteitä siihen pääsemiseksi. Tuon tavoitteen rinnalla pidettiin tärkeänä mahdollistaa kuntalaisille osallistuminen kulttuuritoimintoihin

koskevaan päätöksentekoon sekä kulttuuritoimintojen kehittämiseen erilaisia palautteenantojärjestelmiä hyväksikäyttäen. Projektia varten perustetulla asiantuntijaryhmällä, palkatulla koordinaattorilla ja tutkimukseen keskittyneillä osa-aikaisilla työntekijöillä oli omat roolinsa. Koordinaattori toimi käytännön kokeilujen yhteyshenkilönä ja tutkimus yhdessä toimintakokeiluun osallistuneiden kanssa haki vastauksia pääkysymykseen sekä käytännössä ilmeneviin ongelmiin käyttämällä apunaan asiantuntijaryhmää. Kaikkien toimijoiden välinen ensimmäinen vuorovaihtus mahdollistui kokeilun puolivälissä järjestetyssä seminaarissa, jossa kaikki kokeilukohteet esittelivät toimintaideansa; niistä keskusteltiin ja niitä kommentoitiin toimintakokeilujen, asiantuntijaryhmän ja tutkijan toimesta.

Toimintatutkimus on tutkimuksellinen lähestymistapa, jota toteutettaessa tavoitteena on saada aikaan muutoksia ihmisten toiminnassa sekä tutkia näitä muutoksia ja muutosten toteutumiseen tai toteutumatta jäämiseen johtaneita prosesseja.⁵ Tutkimus on käytännön ja teorian systemaattista vuoropuhelua käytännön ongelman ratkaisuisissa (tässä tapauksessa tuo ongelma oli kulttuuritoimintoihin osallistumisen mahdollistumisen eriarvoisuus). Tutkimukseen liittyy tärkeitä eettisiä kysymyksiä, joihin vastaaminen on pidettävä prosessin aikana mielessä: Kuka määrittelee? Kenen muutostarve? Kenen toimenpideohjelma? Kenen arviointi? Onko toimintakokeilu pelkkää hallinnon määrittelemän ja laatiman ohjelman legitimointia?

Toimintatutkimuksena KUULTO liittyy organisaatioiden kehittämiseen. Kuntalaisten kulttuuri-toimintaan osallistumisen lisääminen edellytti toimenpiteitä hakemuksen tehneiltä kuntatoimijoilta, yhdistyksiltä tai työryhmiltä. Toimintatutkimus oli samalla systemaattinen oppimisprosessi, jossa ihmiset toimivat tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti mutta kriittisesti reflektoiden ja säilyttäen avoimuutensa toiminnassa eteen tuleville odottamattomilla ja yllätyksellisillekin tilanteille. Näin pyrittiin uudelleen toiminnan ymmärtämiseen ja kehittämiseen.

⁵ Lewin, Kurt (1948) Resolving social conflicts. Selected papers on group dynamics. New York: Harper and Row; Lewin, Kurt (1951) Field theory in social science. New York: Harper and Row.

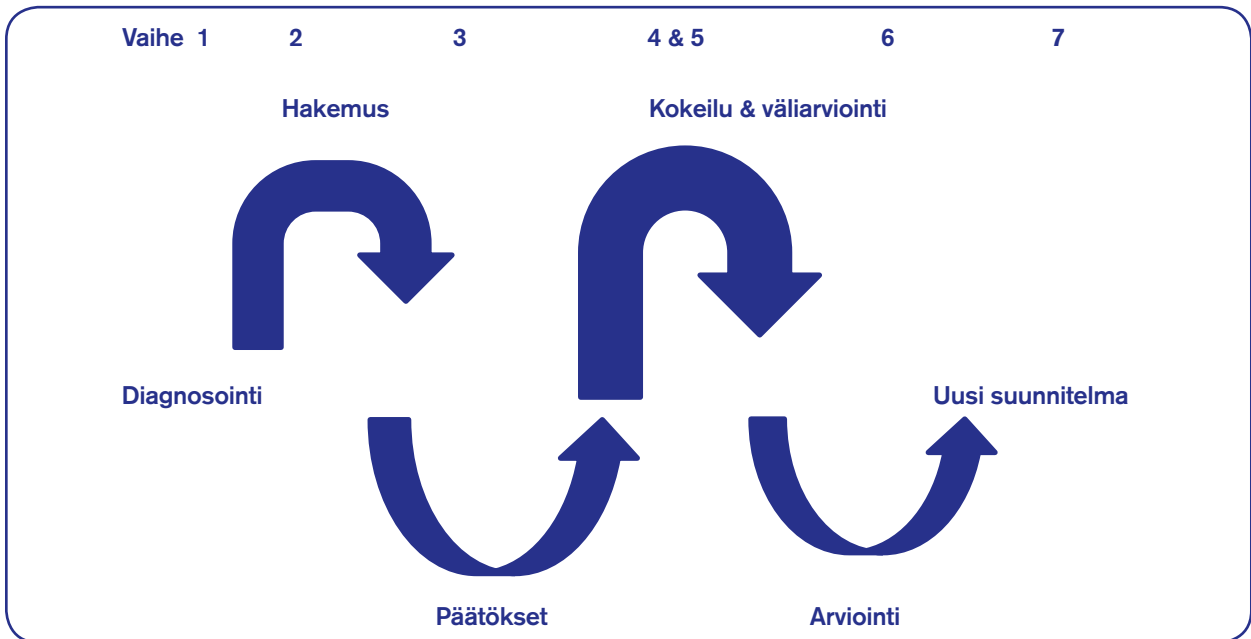
Donald Schön⁶ korostaa, että ammatillinen toiminta, ammattitaito kehittyy toiminnan aikaisen ja toiminnan jälkeisen tai sitä edeltävän reflektion kautta. ”*The practitioner allows himself to experience surprise, puzzlement, or confusion in a situation which he finds uncertain or unique. He reflects on the phenomenon before him, and on the prior understandings which have been implicit in his behaviour. He carries out an experiment which serves to generate both a new understanding of the phenomenon and a change in the situation*”.

Toimintatutkimus suuntautuu käytäntöön ja se on ongelma-keskeistä. Sen tavoitteena on yhteisön toiminnan ja sosiaalisten käytäntöjen kehittäminen. Toimintatutkimus on myös poliittista, yhteiskunnallisesti kanta-aottavaa. Sen vaikutus ulottuu myös niiden ihmisryhmien ulkopuolelle, jotka ovat välittömästi toimintatutkimuksessa mukana. Tällainen oli tilanne myös KUULTO-projektissa, jossa toimintakokeilut muodostivat laboratorion sellaisten työmenetelmien kehittämiseksi, jotka olisivat siirrettävissä muihinkin kuntiin.

Tutkimusprosessissa seuraavat syklisesti suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin ja reflektoinnin vaiheet pyrkimyksenä kehittää toimintaa joka kierroksella.

⁶ Schön, Donald, A. (1983) The reflective practitioner. How professionals think in action. New York: Basic Books., s. 69.

Sovellettaessa prosessin vaiheita KUULTO-projektiin, toimintatutkimuksen vaiheet vuosina 2011-2015 voidaan kuvata seuraavalla tavalla:



Kuvio 1. Toimintatutkimuksen vaiheet KUULTO-toimintakokeilussa

Vaihe 1. Diagnosointi

Toimintakokeilua edelsi monia eri toimenpiteitä, joissa eri asiantuntijatahojen toimesta hahmotettiin kulttuuripolitiikan ongelmia. Niissä nousi esiin eriarvoisuuden lisääntyminen ihmisten kulttuuri-toimintoihin osallistumisessa. Hallituksen kulttuuripoliittinen selonteko kulttuurin tulevaisuudesta vuodelta 2010 esitti monia toimenpide-ehdotuksia sekä kulttuuritoiminnan tuotantotapojen, taide- ja kulttuurilaitosten toimintojen uudistamiseksi, taiteilijoiden aseman vahvistamiseksi että kuntien asukkaiden tasa-arvoisten osallistumismahdollisuuksien toteuttamiseksi.

Anita Kankaan ja Kalevi Kivistön selvityksen (2011), ”Kuntien kulttuuritoiminnan tuki- ja kehittämispolitiikka”, mukaan kulttuurin voimavarat vaihtelivat paljon kuntien välillä. Perusongelma paikallisen kulttuuritoiminnan edistämässä oli kulttuurin marginaalinen asema paikallispolitiikassa. Kulttuuri oli mukana strategioissa, mutta ehdotukset eivät konkretisoituneet käytännön politiikaksi. Haasteita oli myös eri hallinnonalojen välisen yh-

teistyön kehittämisessä. Selvittäjät esittivät useita toimenpiteitä kuntien kulttuuritoiminnan tuki- ja kehittämispolitiikan vahvistamiselle lähtökohtanaan se, että kulttuuripalvelut ovat kuntalaisille perus- ja lähipalveluita ja niiden saavutettavuus olisi kunnissa mahdollistettava.

Kun opetus- ja kulttuuriministeriö käynnisti vuodenvaihteessa 2011–2012 KUULTO-projektia koskevan määrärahaan, se aloitti myös kulttuurin alueellista sijoittumista koskevan Kulttuuria kartalla-selvityksen. Siinä tavoitteena oli tuottaa tietoa kulttuuripolitiikan eri toimijoiden käyttöön heidän pyrkimyksensä parantamaan kulttuuripalvelujen saatavuutta ja saavutettavuutta. Kartta-aineistojen avulla voitiin osoittaa, miten kulttuuripalvelut sijoittuvat alueellisesti sekä miten kulttuurin rahoitus vaihtelee erikoisissa ja -tyyppisissä kunnissa. Tämä materiaali toi mahdollisuuden vertailuun KUULTO-analyseissa.

Diagnosoinnin kannalta näiden valtakunnallisten analyysien lisäksi erittäin tärkeitä olivat ne paikalliset keskustelut, joita toimintakokeilua hakeneissa kunnissa ja/tai yhdistyksissä sekä alueilla käytiin ennen hakemuksen kirjoittamista. Niissä kulttuuri-

toiminnan saavutettavuuden ja saatavuuden ongelmaa tarkasteltiin paikallisesti ja pohdittiin ratkaisuja paikallisten toimijoiden toiminnan kehittämisen näkökulmasta. Näitä ratkaisuehdotuksia kirjoitettiin KUULTO-hakemuspapereihin.

Ennen hakuajan päättymistä KUULTO-projekti yhdessä opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa järjesti 12.1.2012 Vauhtia kulttuuriin! -seminaarin, johon laajasti tiedottaen kutsuttiin kulttuurialan toimijoita ja jossa esiteltiin edellämainittujen dokumenttien päätuloksia, innostettiin esimerkein mahdollisia hankintoja kehittämään uusia toimenpiteitä tavoitteeseen pääsemisessä sekä vastattiin osallistujien kysymyksiin koskien hakuvaihetta.

Seminaarin suosio yllätti järjestäjät ja varattu tila osoittautui liian pieneksi, jonka seurauksena kymmenet osallistujat jäivät ulkopuolelle. Heitä palveltiin laittamalla mahdollisimman tarkasti seminaarissa esitetty tieto KUULTO-kotisivulle ja annettiin lupaus vastata kaikkiin yksittäisiin hakuvaihetta koskeviin kysymyksiin puhelimitse ja/tai sähköpostin kautta. Innostus opetus- ja kulttuuriministeriön kutsuun kehittää kulttuuritoimintoihin osallistumista lisääviä toimenpiteitä oli siis erittäin suuri. Sen taustalla olivat monet tuossa seminaarissakin osallistumisen esteiksi todetut käytännölliset ongelmat liittyen esimerkiksi kunnan eri sektoreiden ja kuntien välisen yhteistyön ongelmiin, paikallisen kulttuuritoiminnan edistämisen vaikeuksiin vähentyvien resurssien takia ja yhteiskuntapolitiittisten ratkaisujen kautta aiheutuneeseen alueellisen eriarvoisuuden lisääntymiseen.

Vaihe 2. Hakeminen

Hakemukset lähetettiin Jyväskylän yliopistoon KUULTO-projektille. Haku päättyi 20.1.2012 ja hakemuksia tuli kaikkiaan 188 eri puolilta Suomea.

Lukumääräisesti eniten niitä tuli Uudeltamaalta, mutta useita hakemuksia tuli myös Pohjois-Pohjanmaalta, Keski-Suomesta, Pirkanmaalta, Pohjois-Savosta sekä Pohjanmaalta ja Varsinais-Suomesta. Lisäksi hakemuksia tuli Pohjois-Karjalasta, Etelä-Pohjanmaalta ja Satakunnasta, Kainuusta, Lappi, Päijät- ja Kanta-Hämeestä. Vähiten niitä tuli Etelä-Karjalasta, Keski-Pohjanmaalta, Etelä-Savosta

ja Kymenlaaksosta. Näytti siltä, että haku oli tavoitannut erittäin hyvin koko Suomen. Todennäköisesti ”Vauhtia kulttuuriin”-seminaarilla oli tähän positiivinen vaikutus.

Vaihe 3. Päätökset toimintakokeiluun valituista

Toimintakokeilulle valittu asiantuntijaryhmä toteutti KUULTO-toimintakokeilun valinnan kaksivaiheisesti:

Ryhmä jakautui temaattisiin paneeleihin, jotka tekivät ehdotuksen muuttamista (7-12) tuettavista toimintakokeiluista. Päätöksentekonsa avuksi paneelit kutsuivat myös hakemuksissa mainittuihin erityisiin teemoihin perehtyneitä asiantuntijoita kuultaviksi. Ensimmäisessä vaiheessa toimintakokeilun asiantuntijaryhmä valitsi 32 toimintakokeiluideaa jatkokehittelyihin. Asiantuntijaryhmän päätöksentekoa ohjasivat yhdessä päätetyt kriteerit:

Ideahakemuksia arvioitaessa ja avustuksia myönnettäessä kiinnitetään erityistä huomiota seuraaviin asioihin:

- Miten toiminta vaikuttaa kulttuuripalveluiden saavutettavuuteen ja saatavuuteen.
- Minkälaiset vaikutusmahdollisuudet asukkailla on toimintakokeilussa.
- Onko toiminta kestävä, minkälaiset ovat toimintamahdollisuudet kokeiluvaiheen jälkeen.
- Onko hakijalla toteutuksen kannalta oleelliset ja hankkeeseen sitoutuneet yhteistyökumppanit.
- Kuinka innovatiivinen ratkaisumalli on.
- Kuinka toteuttamiskelpoinen suunnitelma on ja perustuuko se tarpeeseen; onko budjetti realistinen suhteessa tavoitteisiin ja sisältääkö se omarahoitusosuuden.

KUULTO-projektin koordinaattori ja yksi asiantuntijaryhmän jäsen tapasivat kaikki valitut kokeiluehdokkaat tilaisuuksissa, joissa he jakoivat tietoa haun toisesta. Samalla keskusteltiin uuden hakemuksen sisällöistä.

Toisessa vaiheessa asiantuntijaryhmä valitsi 32:sta ehdokkaasta 22 toimintakokeilua, jotka aloittivat kesällä 2012 vuoden pituisen toimintakokeiluvaiheen, jota opetus- ja kulttuuriministeriö osarahoitti KUULTO-projektin kautta.

Vaiheet 4 & 5. Kokeilutoiminnan käynnistyminen ja väliarviointi

Toiminnan painopiste siirtyi paikallisille toimijoille, joilta odotettiin muutostyötä. Ne lähtivät muuttamaan toimintatapojaan ja hakemaan välineitä, joilla lisätä kuntalaisten mahdollisuuksia osallistua kulttuuritoimintoihin, aktivoida heitä osallistumaan niihin ja kehittää erilaisia palautteenantojärjestelmiä. Tavoitteena oli luoda uusia pysyviä käytäntöjä kulttuuritoiminnan tuottamiseksi ja järjestämiseksi kokeilualueilla ja tuottaa malleja, joita voidaan soveltaa muissakin kunnissa.

Tehdessään päätöksiä asiantuntijaryhmä antoi suosituksia toiminnan suuntautumisen päätavoitteesta, mutta samalla korosti sitä, että keskeinen asema on paikallisella toiminnalla eli erilaisten uusien toimenpiteiden kehittämällä paikallisesti ja heidän toimestaan.

Toimintatutkimus lähti liikkeelle. Tutkimusaineisto koostui monista aineistoista, mutta systemaattisen keskustelun mahdollistivat toimintakokeilua toteuttavien viikkopäiväkirjat, joihin he kirjasivat toimenpiteitä ja itsearviointeja. Niiden kautta mahdollistui vuorovaikutus toimintakokeilujen, koordinaattorin ja tutkimuksen välillä.

Kokeilut käynnistyivät kesäkuun alussa 2012.

Väliarviointi toteutettiin 6.–7.11.2012 Jyväskylässä järjestetyillä KUULTO-päivillä. Vertaisarviointi ja reflektointikeskustelut toimintakokeiluja toteuttavien toimijoiden, KUULTO- asiantuntijaryhmän ja tutkimuksen välillä mahdollistuivat tuolloin. Toimijoilla oli mahdollisuus esitellä ja perustella toimintaansa muille sekä saada kommentteja toimenpiteiden oletetuista vaikutuksista päästä toiminnalle asetettuihin tavoitteisiin. Seminaari osoitti toimintakokeilujen sisällön, toimijoiden henkilökohtaisten asenteiden ja kompetenssien sekä toimintaympäristöjen ja työmenetelmien erilaisuuden. Seminaari oli paikka myös omaksua (kopioida) toisten toteuttamia tai suunnittelema menetelmiä, hyviä käytäntöjä. Tämä nosti keskusteluissa esiin kysymyksen siitä, kannattaako yksityisten kulttuuriyrittäjänä toimivien paljastaa seminaarissa tarkkaan omat työmenetelmänsä, koska

ne kuuluvat heidän tuote- ja/tai palvelupohjaiseen liiketoimintamalliinsa.

Ennenkaikkea seminaari oli paikka saada palautetta omalle toiminnalle. Siellä esiteltiin vastailmestyneet teemaan liittyneet raportit: *Kulttuuria kartalla* sekä vuotta 2011 koskeva *Peruspalvelujen arviointi*. Niistä saatiin toimintakokeilua hyödyntävää materiaalia. Myöskin tutkimusraportti, *Toimintamalli muutoksessa. Tutkimus kuntien kulttuuripalveluista*, toipohjaa kokeilujen käytäntöihin ja arviointiin.

Vaihe 6. Toimintavuoden kokeilujen tuloksellisuuden arviointi

Ensimmäisen toimintavuoden arviointi toteutettiin toukokuussa 2013. Arviointiin osallistuivat kaikki toimintakokeilua paikallistasolla toteuttaneet, tutkijat Jyväskylän yliopistosta sekä muutamissa kunnissa myös toimintaan osallistuneita kuntalaisia. Koska kokeilu koski sellaisten toimenpiteiden ja välineiden kehittämistä, joilla kulttuuritoiminnan saavutettavuutta pyrittiin lisäämään ja kuntien asukkaiden osallistumista toiminnan määrittelyyn ja paikalliseen kehittämiseen vahvistamaan, pääosassa olivat paikalliset toimintakokeilun toteuttajat. Toimintatutkimuksellinen ote liittyi erityisesti organisaatioiden kehittämiseen. Kuntalaisten näkökulma ja rooli tulivat esiin toteuttajien tulkitsemina.

Arviointiin liittyi myös uuden toimintasuunnitelman laadintaa. Käytiin keskustelua siitä, miltä osin ja miksi kokeilulle asetettuja tavoitteita ei saavutettu ja pohdittiin, millä tavoin toimintaa voitaisiin parantaa, jotta tavoitteisiin päästäisiin. Laadittiin uusi suunnitelma. Tuo uusi suunnitelma oli sellainen, jonka toteuttamiseen KUULTO-rahoitusta ei enää voinut käyttää. Samalla oli siis laadittava myös toiminnan rahoitussuunnitelma.

Toisen suunnitelman toteuttamisen mahdollistumisen vuonna 2014 osoitti selkeästi sen, minkälaisia keskeisiä käytäntöjä KUULTO-projekti sai aikaan. Toisin sanoen, mitä sellaisia uusia toimintamalleja kokeilutoimenpitein oli pystytty kehittämään, jotka vakiintuivat myös taloudelliselta pohjaltaan ja ne pystyttiin toteuttamaan ilman ministeriön erillusrahoitusta.

Tämä on kysymys, joka jää usein selvittämättä niissä mitä erilaisimmissa ministeriöitten ja muiden rahoittajien rahoittamien projektien seuranta- ja arviointiraporteissa, joita on jo kolmen vuosikymmenen aikana Suomessakin toteutettu. Raportteihin kirjautuu yleensä vain projektirahoituksen aikana saadut tulokset ja perustelut seuraaville projektirahoituksille. Tämä on projektityhteiskunnan toimintakuviokuva: uusi innovatiivinen projekti saattaa usein käynnistyä samanaikaisesti loppuvaiheessa olevan/olevien projektin/projektien kanssa, jolloin vanhan projektin loppuraportointi minimoidaan koska voimavarat on keskitettävä uuden alkavan projektin toteuttamiseen. Tästä kuviosta seuraa se, että toimintasektorilla tieto ja asiantuntemus ei kasaannu vaan voi jopa väittää, että ennen projekteja vakiintuneet rakenteet saattavat vähitellen rapautua ja joudutaan ajamaan alas perustoimintoja. On tärkeitä huomata, että monet innovatiiviset projektit voivat parhaiten edistää toimintasektoriaan, jos sektorit ovat perustaltaan vahvat ja pystyvät muuttamaan toimintakäytäntöjään.

Vaihe 7. Uuden toimintasuunnitelman toteuttaminen

Laadittiin uusi suunnitelma ja rahoitussuunnitelma syksyille 2013 sekä vuodelle 2014.

1.4 Käsilläolevan julkaisun tavoitteet ja aineisto

KUULTO-projektissa kerättiin ja välitettiin tietoa kuntien kulttuuripalvelujen saatavuuden nykytilasta ja kokeiltiin erilaisia tapoja ja menetelmiä järjestää ja tuottaa palveluja uudenlaisten toimintamallien avulla. Toimintakokeiluilla pyrittiin luomaan kestäviä, eri toimijoiden yhdessä kehittämiä palveluiden tuotantotapoja ja -malleja, joita voidaan tulevaisuudessa ottaa käyttöön myös muissa kunnissa ja muilla alueilla. KUULTO-projektin perustelut pohjautuivat maan kulttuuripolitiikan tavoitteiden toteutumista koskeneiden analyysien tuloksiin.

Tämän julkaisun tavoitteena on analysoida toimintakokeilujen tuloksia kysyen

1. minkälaisin toimenpitein päästiin tavoitteen kannalta optimaalisiin tuloksiin (sekä tasa-arvon lisäämisen että kestävien käytäntöjen osalta),
2. mitkä olivat mahdollisten epäonnistumisten syyt,
3. minkälaisia toiveita toimintakokeiluilla oli valtionhallinnolle kulttuuritoimintojen saavutettavuuden lisäämisessä ja
4. minkälaisia keinoja ja valmiuksia valtionhallinnolla on vastata näihin toiveisiin.

Tämä julkaisu painottuu näin kysymykseen, mitä muutoksia tapahtui tai ei tapahtunut sekä mitkä ja miten toimenpiteet jatkuivat erillisrahoituksen päätyttyä. Julkaisu, ”*Osallistumista ja aktiivointia; KUULTO-toimintakokeilun matkassa*” (2014), sisältää tarkkoja kuvauksia toimintakokeilujen toteuttamista toimenpiteistä ja niiden arvioinnin, kun tavoitteena oli laatia uudet jatkotoimintasuunnitelmat.

Toimintatutkimuksena KUULTO saa analyysiinsä aineksia sekä toimintatutkimuksellisesta organisaation kehittämisen (OD) perinteestä että aktiivointiin pyrkivästä (freirelaisestä) toimintatutkimuksesta.

Tämän julkaisun tutkimusaineisto koostuu seuraavista kokonaisuuksista:

1. KUULTO-kokeilun toimijoiden viikkopäiväkirjat ja ensimmäisen arvioinnin aineistot (sisältyvät pääosin edellämäinittuun julkaisuun).
2. Vuoden vaihteessa 2014-2015 toteutun toimintakokeiluille osoitetun kyselyn (täydennettynä haastatteluilla) tulokset.
3. Asiantuntijaryhmältä DELFOI-menetelmällä koottu aineisto.

2 Toimintakokeilu ja kuntainstituutio

KUULTO-toimintakokeilu käynnistyi 44 kunnassa kesällä 2012. Toimintatutkimukselliseen lähestymistapaan sisältyy aina lähtökohtaisesti muutoksen mahdollistuminen. Viime vuosikymmenien aikana paikallinen kulttuurihallinto on Suomessa kokenut monia muutoksia, joissa tavoitteena on ollut kulttuuritoimintojen ja – palvelujen organisoiminen muiden kunnallisten palvelujen tapaan sekä toimintojen ja palvelujen saavutettavuuden lisääminen. Viime vuosina kuntainstituution perinteisiä toimintamalleja on pyritty korvaamaan aiempaa dynaamisemmilla, yksityisen ja julkisen sektorin vuorovaikutukseen perustuvilla toimintamuodoilla.

Institutionalismiteorioissa käytetään polkuriippuvuuden käsitettä kuvaamaan tietynlaista hitausvoimaa selittämään sitä, miksi instituutioiden toimintajärjestelmät eivät päivitty nopeasti. Paikallinen toiminta vakiintuu tietynlaiseksi hallintatavaksi, joka on politiikan ja hallinnon vuorovaikutussuhteiden institutionalisoitumista. Paikallisesti sen voi osoittaa toteutuvan esimerkiksi kuntainstituutiona, jolla on oma toimintalogiikkansa. Tuo hallintatapa ei synny yksin instituutioon osallistuvien yksilöiden toiminnasta käsin vaan instituutioon liittyvistä formaaleista säännöistä, standardeista, epämuodollisista tavoista, traditioista, tapahtumakuluista ja kollektiivisen toiminnan syntymisestä siihen liittyneinä yhteisinä kokemuksina ja hierarkioiden muodostumisena. Näiden institutionaalisten järjestelyjen polkuriippuvuutta voidaan selittää Mahoney'n⁷ mukaan neljästä eri as-

pektista: instituution hyöty osallistuvien toimijoiden näkökulmasta, sen funktionaalisuus suhteessa laajempaan kontekstiin, vallankäyttö, joka takaa instituution jatkuvuuden ja legitimitettiin, johon perustuen instituutiota uusinnetaan. Instituutiot ovat itseään vahvistavia mekanismeja, ja ne vahvistavat polkuriippuvia prosesseja. Tämä vaikeuttaa vaihtoehtoisten ratkaisujen löytämistä. Muutosta vastustetaan, koska muutos uhkaa yksilöiden turvallisuudentunnetta, häiritsee rutiineja ja vaatii uusien asioiden opettelua. Muutos on kallista ja hankalaa. Muutos johtuu usein lyhyestä kriisistä, sääntöjen höllentämisestä tai ulkopuolelta tulevasta interventtiosta, ja sitä seuraa pidempi polkuriippuva kehitys⁸.

Itsensä uusimisen ja vahvistamisen ohella instituutiolla on taipumus matkia menestyksellisiksi havaittuja toimintamalleja⁹. Paul DiMaggio ja Walter Powell¹⁰ erottivat kolme eri mekanismia, kuinka tällainen isomorfinen muutos tapahtuu. Pakottava isomorfia johtuu paineista, jotka tulevat muilta organisaatioilta, joista organisaatio on riippuvainen, sekä yhteiskunnan asettamista odotuksista siitä miten organisaation tulisi toimia. Miimissä prosesseissa

8 Powell, Walter W. (1991) Expanding the scope of institutional analysis. Teoksessa Paul J. DiMaggio ja Walter W. Powell (toim.) The new institutionalism in organizational analysis, 183–203. Chicago: University of Chicago Press.

9 Jepperson, Ronald L.; Meyer, John W. (1991) The public order and the construction of formal organizations. Teoksessa Paul J. DiMaggio ja Walter W. Powell (toim.) The new institutionalism in organizational analysis, 204–231. Chicago: University of Chicago Press.

10 DiMaggio, Paul and Powell, Walter W. (1991) (toim.) The New Institutionalism in Organizational Analysis. Chicago: The University of Chicago Press. Introduction.

7 Mahoney, James (2000) Path dependence in historical sociology. *Theory and Society* 29, 507-548.

puolestaan organisaatio ottaa mallia muista organisaatioista, esimerkiksi korjatakseen omia puutteitaan. Normatiiviset paineet Dimaggio ja Powell yhdistävät organisaatioissa työskentelevien ammattilaisten omista taustoistaan ja verkostoistaan saamiin vaikutteisiin¹¹ Jotta voitaisiin ymmärtää, miten ulkoiset tapahtumat ja prosessit ohjaavat instituution kehitystä ja muutosta, olisi ymmärrettävä kuinka instituutio normaalisti toimii, uudistaa ja vahvistaa omaa asemaansa. Thelen¹² kehitti asteittain tapahtuvan muutoksen mallia edelleen luomalla käsitteet ”kerrostuminen” (layering) ja ”muuntuminen” (conversion). Muutos on instituution luonnollinen olotila, sillä yhteiskunnan muuttuessa instituution selviäminen riippuu siitä, miten se kykenee sopeutumaan yhteiskunnan, politiikan ja markkinoiden muutokseen¹³.

Instituutioteorioilla voidaan lähestyä kuntainstituutiota ja tämän tutkimuksen sisällöllistä kohdennusta, kulttuuritoiminnan ja – palvelujen alaa. KUULTO-toimintakokeilu oli muutokseen pyrkivää toimintaa. Opetus- ja kulttuuriministeriön teettämien selvitysten sekä monien muiden tutkimusten ja tilastojen kautta oli osoitettu rakenteellinen kysymys (miten kuntalaisten osallistumista kulttuuritoimintoihin ja –palveluihin voitiin lisätä), johon paikallisten toimijoiden toivottiin löytävän ratkaisuja. Sisällöllisesti kysymys ei ollut ulkopuolelta tulevasta interventioista, vaan pääosassa olivat instituution toimijat, joilta odotettiin rationaalista toimintaa ongelman ratkaisemisessa.

Muutosta ja muutosprosessia voidaan teoretisoida ja löytää sen kautta välineitä ymmärtää KUULTO-toimintakokeilun tuloksia. Teoriat kuvaavat tyyppillisesti tapahtumien kulkua muutoksen alusta sen loppuun. Suunnitellun muutoksen malleihin sisältyy käsitys prosessien samanlaisuudesta, vaihteellisuudesta ja lineaarisuudesta. Yksi varhaisimmista prosessiteorioista on toimintatutkimuksen edustajan Kurt Lewinin¹⁴ (1951) voimakenttämalli. Lewinin mallissa

11 Dimaggio ja Powell (1991), emt. 67–74

12 Thelen, Kathleen (1999). Historical institutionalism in comparative politics. *Annual Review of Political Science* 2,369-404.

13 Thelen, Kathleen (2004) *How Institutions Evolve: The Political Economy of Skills in Germany, Britain, Japan and the United States*. Cambridge University Press. Cambridge.

14 Lewin, Kurt (1951) emt.

suunniteltu muutosprosessi jaetaan kolmeen peräkkäiseen vaiheeseen: sulattaminen, muutos ja uudelleen jäädyttäminen. Sulattamisvaiheessa tiedostetaan muutostarve. Muutosvaiheessa etsitään uusia tapoja tehdä asioita ja valitaan lupaavalta vaikuttava lähestymistapa. Se on siirtymistä uuteen ja uusien toimintamallien kehittämistä. Uudelleen jäädyttämisen vaiheessa uusi lähestymistapa toteutetaan ja vakiinnutetaan. Kaikki kolme vaihetta ovat tärkeitä muutoksen onnistumiselle.

Minkälainen muutos todennäköisesti tapahtuu, siihen vaikuttavat Mahoneyn ja Thelenin¹⁵ mukaan ensinnäkin se, onko instituution toimintaympäristön poliittisessa kontekstissa olosuhteiden puolustajilla vahva vai heikko mahdollisuus jarruttaa muutosta ja toiseksi se, mahdollistaako kyseessä oleva instituutio liikkumavaraa niille tahoille, jotka edistävät muutosta.

Thelen¹⁶ jakaa toteutuvan muutoksen neljään päätyyppiin. Jos toimintaympäristö jarruttaa ja toimijoiden liikkumavara on pieni, päädytään kerrostumiseen, uudet tehtävät lisätään vanhojen päälle (layering); jos toimintaympäristö jarruttaa mutta omaa liikkumavaraa mahdollistuu, muutoksia tehdään ympäristön muutoksen myötä (drift); jos toimintaympäristö ei jarruta mutta oman liikkumavaran ei koeta mahdollistuvan, vanha instituutio korvataan uudella (displacement); jos toimintaympäristö ei jarruta ja omaa liikkumavaraa on, mahdollistuu muuntuminen, vanhoja sääntöjä tulkitaan uudella tavalla (conversion).

KUULTO-toimintakokeilujen tuloksia voidaan tarkastella näiden instituutio- ja muutosteorioiden valossa käyttäen lisäksi apuna Kankaan ja Vestheimin vuonna 2010 kirjoittamaa artikkelia¹⁷ ”Institutionalism, cultural institutions and cultural policy in the Nordic countries”, jossa he tarkastelivat kulttuuri- ja taidealojen instituutioita sekä kulttuuripolitiikan polkuriippuvia prosesseja.

15 Mahoney, James & Thelen, Kathleen (2010) A theory of gradual institutional change. Teoksessa James Mahoney & Kathleen Thelen (toim.) *Explaining institutional change. Ambiguity, agency, and power*, 1–37. Cambridge: Cambridge University Press.

16 Thelen, Kathleen (2004) emt.

17 Kangas, Anita & Vestheim, Geir (2010) *Institutionalism, Cultural Institutions and Cultural Policy in the Nordic Countries*. Nordisk kulturpolitisk tidskrift, vol.13, no. 2, 267-284.

3 KUULTO-toimintakokeilujen tulokset

3.1 Käynnistyminen

Kun KUULTO-toimintakokeiluja koskevat rahoituspäätökset oli tehty, paikallinen toiminta käynnistyi. Useimmissa toimintakokeiluissa paikalliset toimijat olivat olleet laatimassa hakemusta, osallistuneet ongelman diagnosointiin ja ratkaisujen ideointiin. Kun päätös tuli, toimintaroolit olivat jo valmiina ja käytännön toteutus saattoi heti alkaa täysipainoisesti. Neljässä kunnassa käynnistettiin ulkopuolista toteuttajaa koskeva hakuprosessi: haettiin taiteilijoita, kummitaiteilijoita ja kulttuurituottajia (tutkinnon jo suorittaneita tai harjoittelua tekemään ryhtyviä). Taiteilijoiden rekrytoinnista saatiin hyviä kokemuksia sekä rekrytoimintatoimintana että heidän työnsä vaikuttavuudessa. Tuottajilla toiminnassa onnistumiseen vaikutti heidän aikaisempien työkokemustensa sisällöt, jotka merkitsivät kompetensseja ja toivat selvästi resursseja selviytyä tehtävistä toimintakokeilussa. Myös jo toisaalla opitun asiantuntemuksen siirto uuteen kuntaympäristöön onnistui hyvin (esimerkiksi Jyväskylässä suunnitellun ja toteutettavan kulttuuriportaiden mallin suunnittelu Keuruulle). Aivan uuden ja sisällöllisesti rajatun toimintakokeilun toteuttaminen ei luonnollisestikaan ollut kovin helppoa heille, jotka siirtyivät muista tehtävistä tai koulutuksesta suoraan toimintakokeilukuntien palvelukseen. Vajaa vuosi oli liian lyhyt aika toiminnan tavoitteen omaksumiseen ja täysipainoiseen toimintaan.

KUULTO-toimintakokeilun kautta tuli näyttää siitä, että uuden projektin tai hankkeen ei ole vält-

tämättä helppo löytää paikkaa ja saada sisällöilleen hyväksyntää kuntiin jo vakiintuneiden ja institutionalisoitujen toimintamuotojen rinnalla tai edes yhteistyössä niiden kanssa (näin esimerkiksi kulttuuritoimen, sosiaalitoimen, terveystoimen, kiinteistötoimen jne. kanssa). Tässä auttoi kuitenkin se, jos jo hakemusvaiheessa kaikki sektoritoimijat olivat mukana ja hakemukseen pystyttiin kirjoittamaan selkeät työnjaot. Erittäin hyvin monitoimijuus¹⁸ alkoi rakentua Kangasalalla, Toholammilla, Kainuussa, Ähtärissä, Forssassa, Seinäjoella, Luumäellä ja Varsinais-Suomessa. Muissakin kohteissa eri toimijat olivat toki yhteydessä toisiinsa, mutta henkilövaihdokset, ”henkilökemiat”, työkiireet, erilaiset työkulttuurit ja/ tai omaksuttu vahva sektorihallinnollinen näkemys loivat pidäkkeitä kiinteämmälle yhteistyölle.

Kuntien toimintasektorien välisessä yhteistyössä apua ei välttämättä näyttänyt olevan apua siitä, että hakemusvaiheessa nimettiin jäseniä erilaisiin tehtäväkuviltaan väljiin ohjausryhmiin. Muutamat ohjausryhmät ja vastaavat eivät edes käynnistäneet toimintaansa hakemuksen jätön ja toimintakokeiluun hyväksytyksi tulemisen jälkeen. Yksi selitys yhteistyön pidäkkeille oli yhä tiukentunut/va kuntatalous. Erillisrahoituksella toimivalta projektilta, jollainen

¹⁸ Monitoimijuuden käsitteeseen kuuluu avoimessa ja moniarvoisessa tilassa tapahtuva kiinnostunut perehtyminen toiseen toimijaan ja aktiivinen kanssakäyminen. Kts. tarkemmin Kangas, Anita & Ruokolainen, Vilja (2012) Toimintamalli muutoksessa. Tutkimus kuntien kulttuuripalveluista. Kulttuuripoliittisen tutkimuksen edistämissäätiö. Cupore. Yliopistopaino.

KUULTO oli, odotettiin sitä, että projekti toteutetaan ja saatetaan loppuun ilman että muut toimijat siihen enää panostaisivat. Muutamat KUULTO-toimintakokeilut jäivät vaille jopa kulttuuritoimen tukea.

3.2 Uusia toimintamalleja

KUULTO-toimintakokeilulta toivottiin ratkaisuja, jotka olisivat sovellettavissa muihinkin kuntiin, kun niissä tavoitellaan kulttuuritoimintaan ja kulttuuripalvelujen käyttöön osallistumisen lisääntymistä. Ne hyvinvointivaikutukset¹⁹, joita kulttuuritoiminta luo, tulisi saada koskemaan tai ainakin mahdollistumaan kaikille kuntien asukkaille. Erilaisia toimintamalleja kehitettiin ajatuksella aktivoida ihmisiä osallistumaan kulttuuritoimintoihin ja sen kautta vaikuttamaan yleisemminkin toimintaympäristöön.

Kuten edellä on todettu liikkeelle lähdettiin osallistumista vaikeuttavien rakenteellisten, sosiaalisten ja alueellisten esteiden selvittämisestä ja ratkaisuvaihtoehtojen kokeilemisestä.

3.2.1 Tuotantomallit

Kulttuuritoiminnan järjestäminen ja organisointi saa nykyään yhä useammin ilmauksensa tuotantokäsitteen kautta. Tuotannon tulos on tavara (kulttuurialoilla sisältö), palvelu ja usein niiden yhdistelmä; hyödyke, joka tyydyttää ihmisten tarpeita. Tuotantotyyppijakoja ovat tyyppillisesti jaot julkiseen ja markkinatuotantoon, tavara- ja palvelutuotantoon sekä joukko-, erä (sarja)- ja yksittäistuotantoon.

Tuotteistaminen eli tuotteen ominaisuuksien ja valmistuksen suunnittelu ja määrittely siten, että samaa tuotetta voitaisiin tuottaa useampia kappaleita tai useampia kertoja, on olennainen näissä keskusteluissa samoin kuin arvonneuosto erä tuotantoketjuissa.

KUULTO-toimintakokeilussa sen erityispiirteiden kautta kysymys on julkisesta palvelu/sisältötuotannosta, joka toteutuu lähinnä yksittäis- tai sarjatuotantona. Tuotteistaminen on luonnollisesti tärkeää

¹⁹ Kts. esim. Sokka, Sakarias, Kangas, Anita, Itkonen, Hannu, Matilainen, Pertti & Raisänen Petteri (2014) Hyvinvointia myös kulttuuri- ja liikuntapalveluista. KAKS Kunnallisan kehittämissäätiö.

samoin kuin arvonneuosto ja ansaintalogiikkojen tarkastelu. Tuotantoihin liittyy tehokkuus, joka toteuttaa taloudellisuuden vaateen. KUULTO-toimintakokeilut toteutettiin kunnissa, joilla oli käytettävissään maan keskiarvoa pienemmät tai selvästi pienemmät määrärahat kulttuuritoimintoihin. Kokeiluilla tähdättiin pysyviin käytäntöihin, jolloin kokeilumääräraha mahdollisti tuotantomallien uudistamisen. Toimintakokeilujen suunnitelmissa viitattiin usein yhteistyöhön kulttuuriryittäjien ja kolmannen sektorin kanssa. Tavoitteena oli saada aikaan muutoksia tavoissa (tuotannoissa, järjestämisessä, organisoimisessa) mahdollistaa kulttuuritoiminnat ja -palvelut kaikille kuntien asukkaille.

Hyviä esimerkkejä KUULTO-toimintakokeiluissa tuli kuntien eri sektorien yhteistyön vahvistumisesta ja uusista muodoista:

1. Kulttuuribussitoiminta nojasi saumattomaan yhteistyöhön kirjasto- ja kulttuuritoimien välillä. Kirjasto- ja kulttuurialan asiantuntemus toi hyvät perusresurssit toiminnan kehittämiseksi. Toiminnan edetessä myös sosiaali- ja terveyssektori kiinnostui toiminnasta toiveenaan saada bussitoiminta ulottumaan myös niiden palvelulaitoksiin. Lisäksi kunnan yleishallinto näki bussin mahdollisuutena jakaa tietoa erilaisista toiminnoista kuntalaisille.

2. Muutamassa KUULTO-toimintakokeilussa luotiin hyvin onnistuneita käytäntöjä kunnan kulttuuritoimen, sosiaali- ja terveystoimen (vanhustyö eri muodoissaan), opetustoimen (varhaiskasvatus ja koulut) ja kuntasuunnitteluyksikön (kaavoitus, kylien kehittäminen jne.) kanssa. Toiminta konkretisoitui siten, että KUULTO-projektia varten perustettiin näissä kunnissa asiantuntijaryhmä, jonka jäseneksi valittiin 2–3 edustajaa jokaiselta toiminta-alueelta ja he vastasivat yhdessä suunniteltujen asioiden toteuttamisesta. Selkeä positiivinen tulos seurasi silloin, kun eri sektorien johtohenkilöt mahdollistivat muutosten tekemisen toimialoillaan ja pitivät asiaa tärkeänä ilmaisten sen julkisesti. Näissä toimintakokeiluissa kaikki kokivat yhteistyön positiivisena ja innostavana myös oman toimialansa kehittämisen kannalta. Samanaikaisesti

yhteistyö koettiin kuitenkin myös raskaana, koska muutokset yksiköissä vietiin läpi uusina tehtävinä ilman että toimintakulttuurit, tehtävajaot ja -vastuut muilta osin muuttuivat. Tämä merkitsi usein vain lisätyötä ja niinpä seuraus saattoi olla se, että kokeilun jälkeen palattiin lähes entisiin käytäntöihin. Tässä kuntainstituutioon kuuluvan johtohenkilöstön sitoutuvaa muutostyötä olisi tarvittu.

Kuntien kulttuurisektorilla on jo vuosia sovellettu PPP (Public-Private-Partnership)-kumppanuusmalleja, joilla tarkoitetaan 1990-luvun julkisjohtamisen konseptiin (new public management) pohjautuvaa yksityisen ja julkisen toimijan sopimukseen perustuvaa kumppanuutta. Kuntatalouden kannalta tällainen kumppanuus on toki hyödyllisintä erilaisissa infrastruktuurin rakentamishankkeissa, joissa voidaan selkeästi hyödyntää yritysten osaamista ja pääomia. Luovan toimialan kehittäjät kulttuurin eri aloilla ovat myös pyrkineet kehittämään kumppanuussopimuksia.

KUULTO mahdollisti myös näiden kumppanuuden muotojen kehittämisen. Erityisesti seuraavat toimintamallit tulivat testatuksi kulttuuritoiminnan (palvelu, sisältö) tuotannoissa:

3. Tapahdemien järjestämistä koskevan sopimustekstin laatiminen kulttuuritoimien ja yhdistysten välillä. Muutamissa toimintakokeilukunnissa toteutettiin sopimusmenettelyä, jota kehitettäessä käytettiin hyväksi esimerkiksi Kolmas Lähde-hankkeen²⁰ tuloksia. Toteutetun sopimusmenettelyn opetus on se, että sopimustekstejä laadittaessa kannattaa lähteä liikkeelle pohtimalla seuraavia kysymyksiä: mikä on toiminnan laajuus, toimijoiden määrä, toimijoiden keskinäinen aikaisempi toimintakokemus ja sopimuksen sisältämä rahamäärä ynnä taloudelliset riskit. Menettelyssä on hyvä ottaa huomioon toimijoiden ja toiminnan erilaisuus määrällisesti ja sisällöllisesti sekä aikaisempi tuntemus ja mahdollinen yhteistyö. Sopimusmenettely koettiin raskaaksi. Toteutettiin, että toimijoilla menee liian paljon aikaa sopimustekstien sisällöistä sopimiseen ja

sopimuksen laatimiseen. Sisällöllinen jousto laadittavissa sopimusteksteissä olisi välttämättömyys. Toimijoita auttaisi, jos sopimusten laatimista mallinnettaisiin ja simuloitaisiin, niitä tallennettaisiin ja niistä informoitaisiin Luovan Suomen ja sekä opetus- ja kulttuuriministeriön että työ- ja elinkeinoministeriön kotisivuilla kohdennettuna kulttuurialan yksittäisille toimijoille, yrittäjille (yksityiset ja yhteiskunnalliset yritykset) ja kolmannen sektorin toimijoille.

4. Kuntien kulttuuritoiminnan tuotannon ulkoistaminen kokonaan yksityiselle toimijalle. Tämä osoittautui toimivaksi käytännöksi tilanteessa, jossa kunnan johdon, kulttuuritoimijoiden ja yksityisen toimijan välillä vallitsi hyvä luottamus. Se mahdollisti toimijalle joustavat menettelyt kuntalaisten kuulemisessa ja aktivoimisessa, toiminnan järjestelyissä ja kehittämisessä, sekä sisällöllisen asiantuntijuuden kasvun ja jatkuvan itse/vertaisarvioinnin. Viimeksi mainittu konkretisoitui siinä, että esimerkiksi yksi toimintakokeilun yksityinen toimija vastasi kulttuuritoiminnasta muutamassa muussakin kunnassa.

Tällaista mallia sovellettaessa ongelmia saattaa tulla esiin sopimustekstiin kirjattavan toiminnan volyymeja määriteltäessä ja hinnoiteltaessa. Tällöin saattaa olla vaikea ottaa huomioon esimerkiksi ns. etsivää/hakevaa ruohojuuritason toimintaa, koska sitä on vaikea määritellä. On mahdollista, että ulkoistaminen lisää kulttuurisektorin fragmentoitumista. Kun kulttuuritoiminta ja -palvelu määritellään perus- ja lähipalveluksi, kunnan kokonaisvastuullinen ymmärrys kulttuurisektorin toiminnasta on tärkeätä.

5. Toimintakokeiluun liittyvän muutoskokeilun (eli KUULTO-projektin toteuttamisen) ulkoistaminen yksityiselle toimijalle. Toimintaan liittyi paljon positiivisia tekijöitä mutta myös ongelmia. Kun yksityiset toimijat (osuuskunnat, yksityiset taiteilijat ja tuottajat) olivat mukana jo KUULTO-hakemuksen laatimisessa ja kumppanuus kuntien kulttuurisektorin kanssa

20 Kolmas lähde: www.innokyla.fi/web/verkosto859507

oli vahvaa, toiminta onnistui erittäin hyvin. Yksityiset toimijat toivat uusia sisältöjä, saivat aikaan aktivoitumista, kehittivät uusia osallistumisen muotoja ja muuttivat toimintakäytäntöjä. He saivat erinomaisen palautteen toimintaan osallistuneilta ja onnistuivat lisäämään kuntalaisten ja kuntien sitoutumista toimintaan.

Kun toimintakokeilun päättyessä tuli vastaan ongelmia, syynä oli se, että kulttuuritoimi ei onnistunut vakiinnuttamaan toimintaa pysyväksi käytännöksi. Ongelmia näytti olevan toiminnan jatkon rahoittamisessa, koska kuntataloudessa oli tapahtunut muutos joka koski kaikkia toimintasektoreita. Muutoksen kautta syntyneen uuden toiminnan sisällyttäminen olemassa oleviin toimintasuunnitelmiin oli vaikeata, koska se olisi edellyttänyt joidenkin perinteisten toimintamuotojen lakkauttamista.

6. Toiminnallinen monipuolinen yhteistyö kolmannen sektorin kanssa. Yhteistyötä kolmannen sektorin kanssa oli paljon - lähes jokaisessa toimintakokeilukohteessa. Onnistuneita yhteistyön muotoja oli löydettävissä useita:

a. Elokuvaesityksiä järjestettiin kunnan eri kylillä yhdistysten tiloissa. Yhdistykset osallistuivat tarjoiluun ja kehystivät elokuvaesitystä pienillä näyttelyillä, elokuvan kuvaaman aikakauden tuotteilla jne. Tällaisen toiminnan jatkumisen edellytys on, että aktiivisia yhdistyksiä löytyy kyliltä.

b. Yhdistykset ja kylät/kaupunginosat järjestivät vuorovuosittain tapahtumia kylillä ja näin tutustuttivat kunnan asukkaita toisiinsa. Tällainen toiminta näytti kestävän, koska toiminta ei edellytä järjestelyihin sitoutumista joka vuosi ja koska toiminnan pääintressi on oman toiminnan esittely muiden kylien ja kaupunginosien asukkaille. Toimintaa voi verrata lahjatalouteen siihen liittyvine kulttuurisine rituaaleineen, jotka sitovat ihmisiä toisiinsa ja muodostavat henkisten siteiden verkostoja. Toiminta ei perustu välittömään hyötyyn.

c. Yhdistysten toiminnan ammatillistuminen ja siihen liittyen vastuunottaminen kunnassa tarjolla olevien palvelujen tuottamisesta. Toimintakokeiluissa tuli kokemustietoa yhdistysten toiminnan ammatillistumisen malleista.

Yksi ratkaisu oli se, että yhdistyksen sisään muodostui ammatillisesti toimiva ryhmä, joka rahoitti toimintansa hanketoiminnan ja palvelumaksujen avulla. Tällainen ei useinkaan ole helppo asia vapaaehtoistoiminnan kannalta. Palkattujen ammattilaisten lisääntyessä tai toiminnan laajentuessa maksullisten palvelujen tuottamisen suuntaan, tapahtuu helposti muutoksia pääyhdistyksen jäsenten ja vapaaehtoisten asemassa. Projektitoiminta etäännyttää helposti siihen liittyviä jäseniä ja vapaaehtoisia yhdistyksen perustoiminnasta.

Toiminnan ammatillistuminen lisää riskiä hierarkkisuuden ja byrokraattisuuden lisääntymiseen. Myös käytännöllisiä budjetointiin liittyviä asioita tulee tässä yhteydessä uudelleen arviointiin.

Vapaaehtoistoiminnassa on tärkeää kysyä; perustuuko vapaaehtoistoiminta ideansa mukaisesti pakottomuuteen ja kansalaislähtöisyyteen vai alkaako esimerkiksi projektitoimijoiden johto määritellä toiminnan muodot ja rajat?

Yhdistysten toimintaa järjestävillä on aina vastuu siitä, että vapaaehtoistoimijoiden ideologinen palo ja vastuuntuntoisuus toiveisiin vastaamisesta ei uuvuta vapaaehtoista eikä vie toiminnalta nautintoa. Sitoutuminen ei synny tyhjästä. Myös yhdistysten ammatillistuminen edellyttää lisäksi vahvaa ja sitoutunutta perustoimijajoukkoa.

3.2.2 Taiteilijan työ

Varmaan yksi tärkeimmistä KUULTO-toimintakokeilun tuloksista ja myös löydöistä oli taiteilijoiden työskentelyn vaikuttavuus kokeilukohteissa. Taiteilijoiden työskentely oli hyvin keskeistä Kainuussa, Kontiolahdella, Posiolla, Pirkanmaalla ja Varsinais-Suomessa.

KUULTO-toimintakokeiluissa ei puhuttu taiteen soveltamisesta eikä soveltavasta käytöstä, vaan korostettiin taidetta taiteilijan työkaluna lisätä kuntien

asukkaiden ja asukasryhmien osallistumista kulttuuritoimintaan. Näin lisättiin hyvinvointia ja saatiin asukkaita aktivoitumaan yhteisöissään. Taiteilijoiden työsuunnitelmiin ei kuulunut erillistä jaksoa, jonka aikana he voisivat keskittyä omaan taiteelliseen työskentelyynsä, vaan taiteilijan oma taiteellinen toiminta ja vuorovaikutus yleisöjen ja kuntalaisten kanssa linkittyivät toisiinsa. Tuloksena oli kuntalaisten aktivoituminen ja innostuminen. Se konkretisoitui heidän osallistumisenaan kursseille, ryhmämuotoiseen säännölliseen toimintaan, talkootyöhön esimerkiksi tilojen kunnostuksessa tai tilaisuuksien järjestämisessä. Se konkretisoitui myös taiteen tuotannoissa, esimerkiksi kylän perinnetiedon keräämisessä näytelmän kirjoittajalle, puvustuksissa ja lavastuksissa, valokuvissa näyttelyihin jne. Usein tuloksena oli taiteellinen teos/taiteellisia teoksia, joita esitettiin jopa ammattiteatterissa.

Toimintakokeilun jälkeen kaikki KUULTO-projektiin valitut taiteilijat eivät voineet jatkaa työskentelyään. Heidän palkkakustannuksiinsa ei löytynyt rahoitusta. Kunnissa näytti olevan vaikeata palkata taiteilijoita/taideohjaajia; rahoitus oli ongelma sekä se, että heille ei kunnallisissa nimikkeissä ole selkeätä paikkaa. Mikäli toiminta ja palkkaus onnistuttaisiin rakentamaan kuntien välisen tai kunnissa sektorien yhteistyön pohjalle, tuloksena voisi olla kestävämpiä käytäntöjä. Hyviä esimerkkejä tästä olivat Varsinais-Suomessa ja Kainuussa toteutetut toimintakokeilut ja niiden alueelliset rakenneratkaisut. Kunnan sisäisissä yhteistyömuodoissa kirjasto ja kansalaisopisto ovat sisällöllisesti perusteltuja yhteistyökumppaneita, koulu- sekä sosiaali- ja terveystoimi niitä, joiden välinen yhteistyö toisi uusia ja vaikuttavuudellaan tällä hetkellä kysytyjä käytäntöjä. Myös kunnan yhteistyö kolmannen sektorin tai kulttuuriyritysten kanssa koskien taiteilijoiden palkkaamista aktivointi- ja hyvinvointityöhön, on vielä lähes kokeilematon toiminnan alue.

Kun opetus- ja kulttuuriministeriö avasi keväällä 2014 uuden haun taiteen ja kulttuurin kunta- ja aluehallinnon kehittämishankkeisiin, KUULTO-toimintakokeilusta saadut tulokset olivat yksi tärkeä perustelu siihen, että osa haun määrärahasta suunnattiin kunta- ja aluetaitelijahankkeisiin. Hyväksytyt hakemukset tuovat lisää kokemustietoa siitä, mitä

taiteilijoiden toiminta kuntien asukkaiden osallistumisesta lisäävänä toimintana ja aktivoijana on ja voisi olla. Lisäksi se valottaa toiminnan kannalta keskeistä asiaa: kiinnostavatko nämä tehtävät taiteilijoita ja jos ne kiinnostavat, millä ehdoilla.

Tuon haun kautta rahoitettiin erilaisia taidebussi-, kunnan kuvataiteilija-, kuntataiteilija-, lähiötaiteilija-, aluetaitelijaja- ja yhteisötaiteilijahankkeita eri puolilla maata kymmenen. Niiden kautta voidaan myöhemmin syventää KUULTO-toimintakokeilujen tuloksia koskien taiteilijoiden toimintarooleja.

KUULTO-toimintakokeilussa testattu taiteilijoiden työskentely on toimintaa, jonka vaikuttavuudesta on runsaasti tutkimuksellisia näyttöjä taiteen hyvinvointi- ja terveysvaikutusten osalta. Tämä on toisaalta asia, josta taidemaailma keskustelee välitieteellisen korostumisena silloin kun pääkeskustelu korostaa taiteen asemaa itsenäisenä ja autonomisena.

Taiteilijan ammatillinen ja hierarkkinen asema muotoutuvat lähtökohtaisesti taidekäsitystä määrittelevän taidemaailman sisältä. Odotusarvona on taiteen ehdoilla (joka yleensä liittyy taidemaailman määrittelemään korkeaa laatuun) työskentelevä taiteilija, josta roolista poikkeaminen ei ole arvostettavaa. Tällöin se yhteiskunnallisesti tärkeä hakeva tai etsivä toiminta, joka liittyy taiteen mahdollistamiseen entistä useammille yleisöille tai taiteilijan käynnistämänä vuorovaikutuksen tai jopa aktivoinnin korostaminen eivät ole taidemaailman näkökulmasta arvostettavaa toimintaa. Kuitenkin tämä toiminta on erittäin kysyttyä, koska monet taideyleisöiksi ja harrastajiksi soviaalistavat, kasvattavat ja innostumista lisäävät toiminnot ja käytänteet ovat rapautuneet (esimerkiksi koulujen taideopetus eri tasoilla, taiteen perusopetuksen ja taide-esitysten alueellisesti tasavertainen mahdollistuminen, osallistumisen traditioiden muutos jne.).

Vaikka tällainen toiminta on kysyttyä, taidealojen koulutus ei ole vahvasti sisällyttänyt sitä niihin taidekäsitteisiin ja menetelmiin, joiden pohjalle alan ammatillinen koulutus ja tutkimus rakentuu. Siksi myöskään taiteilijoiden asiantuntemus toiminnan sisällöissä ja sen kehittämisessä ei ole itsestäänselvyys.

3.2.3 Aktivointi ja osallistuminen

Osallistuminen ja osallistumattomuus sekä osallisuus ovat jo vuosia kuuluneet poliittisten ohjelmien, viranomaisten strategioiden ja toimeenpano-ohjelmien sekä yhteiskunnan eri kentillä tapahtuvan kehittämistyön sanastoon. Käsitteiden määrittely ja käyttö vaihtelevat paljon. Myös eri tieteen- ja tutkimusaloilla käsiteanalyttiset tarkastelut tuovat esiin monimutkaisen, -tasoisen ja monisyisen puhunnan osallistumisesta, osallistumattomuudesta ja osallisuudesta. Siksi käytettyjen käsitteiden määrittely on olennaista näissä tutkimuksissa.²¹ KUULTO-toimintakokeiluissa keskeisin käsite oli ”osallistuminen”. Arvioinneissa pohdittiin sitä, kuka päättää, keneltä ja kuinka kysytään, mihin palaute vaikuttaa ja millaisissa prosesseissa päätökset syntyvät. KUULTO-toimijat pyrkivät lisäämään kuntien asukkaiden osallistumista kulttuuritoimintoihin. He tekivät sen motivoimalla ja aktivoimalla kuntalaisia osallistumaan. Tämä toteutettiin toimintamahdollisuuksien lisäämisen ja erilaisten aktivointimenetelmien avulla. Kokeilussa odotettiin myös kuntalaisilta osallistumista eli heidän toivottiin olevan aktiivisia, osallistuvan erilaisiin palautteenantojärjestelyihin ja vaikuttavan kokeilun sisältöihin.

Onnistuneita toimenpiteitä toimintamahdollisuuksien lisäämisessä olivat

- a) kulttuuribussi, jonka sisällöllinen suunnittelu toteutettiin kulttuuri- ja kirjastotoimien yhteistyöllä ja joka aktiivisella ja vuorovaikutteisella toiminnallaan saavutti suuren suosion eri kylissä,
- b) välineiden hankkiminen kiertävään toimintaan (pieneen tilaan menevät projektori ja valkokangas),
- c) tyhjillään olevan vanhan ja perinteisen tilan kunnostaminen kulttuurikäyttöön,
- d) taiteilijoiden kiertävä säännöllinen työskentely alueiden keskusten ulkopuolella,
- e) sosiaali- ja terveyssektorin sekä KUULTO-toimintakokeilun kautta kulttuurialan välinen onnistunut yhteisten toimintojen suunnittelu, järjestäminen ja niistä saatu erinomainen palaute; toimintaan liittyi yleensä sukupolvien välinen yhteistoiminta esimerkiksi vanhusten palvelutalon ja päiväkodin yhteistyön mahdollistamina (muistorasiatyöskentely, yhteiset luovat toiminnot ja tapahtumat); lisäksi toimintaan liittyi usein kuntien välinen yhteistyö,

²¹ Kts. tarkemmin Kangas, Jakonen, Havimäki (2014) emt.

- f) monien uusia taide-elämyksiä ja kokemuksia tuoneiden yksittäisten tapahtumien järjestäminen (esimerkiksi Suomen elokuvakontakti mahdollisti elokuvatoiminnan kattavan tarjonnan),
- g) kaikki kaupunginosat kokoava kuorolaulutapahtuma (Suur-Lohja laulaa), joka oli kaksivaiheinen. Toiminta alkoi kylistä ja kaupunginosista ja päättyi yhteiseen tapahtumaan kaupungin keskustassa.

Toimintamahdollisuuksien lisäämiseen liittyi myös aktivointia, joka perustui Augusto Boalin kehittämien draamamenetelmien (sorrettujen teatteri) käyttöön, moniin yhteisötaiteen sisällä kehitettyihin menetelmiin sekä perinteiseen sukupolvelta toiselle periytyvään tietoon pohjautuvaan muistelutyöhön. Kaikki nämä menetelmät saivat aikaan innostavia tuloksia. Niissä löydettiin tapoja rakentaa ihmisten osallistumisen motivointi heidän arjestaan ja tarpeistaan sekä heidän myötävaikutuksellaan. Toiminta oli todella ruohonjuuritasolla.²²

Viime vuosina aktivointitoimintaa on pidetty ja enenevässä määrin pidetään tärkeänä monillakin kunnallisilla sektoreilla, koska ajatellaan, että ihmisten aktivoituminen vapaa-aikana lisää heidän haluaan vaikuttaa omaa elinympäristöään koskeviin asioihin muutenkin. Osallistuva demokratia on uuden kuntalainkin kantava ajatus. Tällaiselle toiminnalle ei kuitenkaan ole selkeitä paikkoja tai toimintarooleja kuntainstituution arjessa eikä näin ollen myöskään tekijöitä. Toiminnan kehittäminen ja toteuttaminen on usein ulkoistettu erilaisiksi projekteiksi ja konsulttitoiminnaksi.

Kuntalaisten kuuleminen on yksi keskeinen asia kuntademokratian toimivuuden kannalta. Kulttuuri- ja sosiaalisektori voivat olla hyviä alustoja kehittämään tätä toimintaa yhdessä kunnan elinkeino- ja suunnittelutoiminnasta vastaavien kanssa. Kulttuurisektorin vahvuus on toiminnan kohdentumisessa kaikille, toiminnan merkityksessä hyvinvointia ja yhteisöllisyyttä vahvistavana sekä toimintatapojensa joustossa. KUULTO-toimintakokeiluissa toteutettiin palvelujen kehittämisessä kunnan asukkaiden osallistumista vahvistavia menetelmiä. Ne olivat interventioita, jotka saivat aikaan aktivoitumista mielipiteenmuodotuksen tasolla ja kehittivät tapoja saada kokemustietoa kuntalaisen arjesta ja palvelujen käytöstä.

²² Kangas, Jakonen, & Havimäki (2014) emt.

Uusi idea, joka erittäin onnistuneesti toteutettiin yhdessä toimintakokeilukunnassa, oli ns. kulttuuriluotaimen käyttö. Se oli innovaatio, jonka myös kuntalaiset ottivat positiivisesti vastaan. Siinä lähtökohdista oli luotaimen (=materiaalikansio tehtävien) lähettäminen tietyn valitun ryhmän jäsenille, joilta toivottiin erilaisten tehtävien tekemistä. Tehtävät sisälsivät kokemuksia kuvaavan tekstin tuottamista, valokuvausta, musiikin tuottamista, karttatehtäviä, äänestyksiä ja paremmuusjärjestykseen asettamisesta, arvopuun tekemisen jne. Lähetettyjen valokuvien pohjalta toteutettiin kuntaa kiertänyt näyttely, joka mahdollisti ja innosti keskusteluun lapsiperheiden arjesta. Luotaimen sisältyneiden tehtävien vastaanottaminen ja niiden analysoiminen uusien palvelukonseptien ja -muotojen kehittämisen tarpeisiin oli KUULTO-toimintakokeiluun osallistuneille ja kunnan sektoriviranomaisille haastava tehtävä.²³

Luotaimen kohdalla kriittisintä on materiaalikansion sisällön suunnittelu ja toteutus, määritellyn ryhmän löytäminen ja innostaminen sekä luotaimen tuottaman aineiston analysoiminen ja siirtäminen tulevaisuuden toiminnan suunnittelun pohjaksi. Toimintakokeilussa koottu monipuolinen, kokemuspohjainen ja arvoja ilmaiseva tieto ei kielellisesti helposti siirtynyt kunnan strategiatoiminnan välineeksi. Saadun kokemuksen pohjalta voi kuitenkin sanoa, että kuntien strategiatoimintaan soveltuva tiedonkeruuta olisi perusteltua monipuolistaa ja syventää tällä tavalla sekä sen myötä hakea myös uusia tapoja saada tämä kuntalaisilta koottu tieto vaikuttamaan kuntastrategian eri osa-alueilla. Yhtä tärkeätä on se, että tällainen tieto siirtyy kuntasektorin eri palvelumuotojen kehittämiseen.

Toinen onnistunut esimerkki kuntalaisten osallistumisen vahvistumisesta palvelujen kehittämisessä toteutettiin kunnassa, jossa kunnallisen kulttuuritoiminnan organisointi oli ulkoistettu toimintamiehen kautta toimivalla yhtiöllä. Tuo yhtiö oli myös KUULTO-toimija. Se perusti ryhmän/toimikunnan, johon paikalliset yhdistykset nimesivät kulttuuriasioidista kiinnostuneen henkilön. Tämä ryhmä asettui kuntalaisten ja yhtiön väliin asiamiesrooliin, joka tiedotti yhtiölle yhdistysten toiminnasta ja välitti sille

²³ Kangas, Jakonen, Havimäki (2014) emt.

KUULTO-tapahtumista saatua palautetta sekä kuntalaisten toiveita toiminnan sisällön suhteen. Tuon ryhmän jäsenet halusivat itselleen roolin, joka korostaisi matalan kynnyksen toimintaa. Toiveena oli, että kuntalaiset sekä arkielämän toiminnoissaan (kaupoissa, pankeissa jne.) että harrastuksissaan kertoisivat omista palveluista koskevista toiveistaan, ja ryhmän jäsenet pyrkisivät välittämään niitä eteenpäin KUULTO-toimijoille. Ryhmän jäsenet valittiin ajatuksella, että ryhmä täydentäisi itseään säännöllisin väliajoin. Jo kokeilun aikana havaittiin, että ryhmästä puuttui nuorten edustus ja niinpä ryhmä lähestyi koulujen neuvostoja, jotta sieltä saataisiin edustaja kyseiseen ryhmään.

Ainakin kokeilun ajan ryhmä toimi erittäin hyvin ja vuorovaikutteisesti. Ongelmia tuonee tulevaisuudessa ryhmän asema kuntainstituutiosta, uusien jäsenten valinta ja ryhmän tehtävien tarkentuminen.

Kolmas esimerkki oli ns. kansalaisraati²⁴, joka on yksi kuntalaisia osallistava kunnan kehittämiseen liittyvä menetelmä. Yhdessä KUULTO-toimintakokeilussa toteutettiin kansalaisraati, jonka tavoitteet olivat toki lähellä kulttuuritoiminnankin sisältöalueita. Kuitenkin, kun raatiin valittiin keskeisimpiä kunnan hallintosektoreiden edustajia, kulttuurisektorin edustajat jätettiin pois. Tilanne koettiin hankalana, koska KUULTO-toimintakokeilun paikallisessa ohjausryhmässä oli kaupunkisuunnittelun edustajia, jotka vastasivat kansalaisraadien järjestelyistä. Kulttuurisektoria ja kulttuuritoimintaa ei nähty keskeisenä resurssina kaupungin kehittämisessä. Asia herätti toimintakokeilun arviointivaiheessa keskustelun, jossa pohdittiin kahta asiaa: (1) miksi kulttuurialaa ei koettu tärkeänä ja (2) miten kansalaisraadien kautta koottu tieto siirtyy kuntien toimintasuunnitelmiin ja talousarvioihin. Viimeksi mainittu ajatus oli sama kulttuuriluotaimen kohdalla. Mitä tapahtuu varsin monipuolisesti ruohonjuuritasolla kootulle tiedolle kuntien toiminta- ja taloussuunnittelua ryhdyttään tekemään?

Muutamissa KUULTO-toimintakokeilukohteissa pyrittiin saamaan nuorten ääni kuulumaan toiminta-

²⁴ Raisio, Harri & Vartiainen, Pirkko (2011): Osallistumisen illuusiosta aitoon vaikuttamiseen. Deliberatiivisesta demokratiasta ja kansalaisraatien toteuttamisesta Suomessa. Vaasan yliopisto ja Suomen Kuntaliitto. Helsinki.

nan suunnittelussa. Voitiin todeta, että sukupolvien kohtaaminen oli haasteellista. Vaikutti siltä, että oli helpompi saada aikaan yhteistyötä vanhusten ja lasten kuin nuorten ja kulttuuritoiminnan järjestäjien välille. Oli vaikeata löytää sellaiset vuorovaikutuksen tavat, joihin nuoret sitoutuvat. Useissa toimintakokeiluissa nuoret osallistuivat innostuneina kylien kulttuuritoimintaan, mutta aktivoitaessa heitä osallistumaan toiminnan ideointiin ja kehittämiseen jäätiin usein puolitiehen. Ylhäältä päin tapahtuvassa suunnittelussa on vaikea rakentaa väylä nuorelle ja pyrkiä todistamaan, että jo rakennetusta huolimatta heillä on vielä paljon liikkumavaraa. Edustuksellinen toiminta työryhmissä tai yhdistyksissä ei oikein näyttänyt olevan heidän juttunsa. Heille tärkeän sosiaalisen median kehittäminen kanavaksi osallistumiselle kulttuuritoimintojen kehittämiseen jäi haasteeksi toimintakokeiluille.

Monet säätiöt ja yhdistykset sekä kuntien nuorisotoimet ovat pyrkineet löytämään välineitä innostaa nuoria aktiiviseen yhteisölliseen toimintaan ja kulttuuriharrastuksiin. Monia parhaita käytäntöjä on raportoitu sekä etsivän nuorisotyön, nuorisotyöpajojen, isojen tapahtumien, kulttuurituotantojen muodossa.²⁵

KUULTO-toimintakokeilukunnissa koottiin palautetta tilaisuuksista, kursseilta ja kerhoista. Kyseylomakkeeseen pohjautuvia palautejärjestelmiä pitemmälle mentiin yhdessä kunnassa, jossa kehitettiin kirjastokorttiin kulttuurikorttiominaisuus. Tuo uusi innovaatio, eli kulttuurikortti, mahdollisti vuorovaikutuksen kortin haltijan ja kunnan kulttuuritoimintaa järjestävien välillä. Kortin ominaisuudet mahdol-

listivat informaation jakamisen kortin hankkineille tulevista kulttuuritilaisuuksista, alennusten myöntämisen sovitusta tilaisuuksista ja aktiivisimpien tilaisuuksiin osallistuneiden palkitsemisen. Kortin avulla saatiin lähinnä määrällistä palautetta eli lukuja siitä, kuinka monia tilaisuudet kiinnostivat. Kortti on kuitenkin hyvä askel vuorovaikutuksellisuuden lisäämiseen kuntalaisten ja kulttuuritoiminnan järjestäjien välillä.

3.3 Kulttuuritoimintoihin osallistumisen esteiden poistaminen

Seuraavassa vastataan kysymykseen, minkälaisia keinoja KUULTO-toimintakokeilut toteuttivat kulttuuritoimintoihin osallistumisen esteiden poistamisessa ja minkälaisia haasteita jäi toimijoille edelleen ratkottavaksi.

Taulukkoon 1 koottu tieto pohjautuu toimintakokeilun ensimmäisen vuoden arvioinnin aineistoihin, toimintakokeilussa toteutettuihin haastatteluihin, kyselyihin sekä kokeilussa toimineiden viikkopäiväkirjoihin. Käytännössä taulukko 1 täydentää ja päivittää uusien aineistojen avulla aikaisemman raportin²⁶ taulukon 4 (s. 79) tuloksia.

26 Kangas, Jakonen, Havimäki (2014) emt.

25 http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Nuoriso/nuorisoasiain_neuvottelukunta/julkaisut/muut_tutkimukset/kunnallisen/liitteet/nuorisoa_3.pdf ; http://www.hel.fi/static/liitteet/nk/Nuorten_osallisuus.pdf; https://tietoanuorista.fi/wp-content/uploads/2014/02/Nuorisobarometri_2013_lowres1.pdf; Suoninen, Annikka & Kupari, Pekka & Törmäkangas, Kari (2011). Nuorten yhteiskunnalliset tiedot, osallistuminen ja asenteet. Kansainvälisen ICCS 2009 -tutkimuksen päätulokset. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos. http://kti.jyu.fi/img/portal/19254/ICCS-RAPORTTI_VERKKOVERSIO.pdf

Taulukko 1. KUULTO-toimintakokeilujen onnistuneet toimenpiteet kulttuuriin osallistumisen lisäämisessä ja haasteet jatkotoimenpiteille

	Kulttuuritoimintaan osallistumisen esteitä vähentävät toimenpiteet KUULTO-projektissa	Haasteet jatkotoimenpiteille
Rakenteellisten esteiden vähentäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteistyö kunnan eri sektorien kanssa (sosiaali ja terveys, koulutus, suunnittelu) • Yhteistyö yhdistysten ja osuuskuntien kanssa • Projektirahoitus ja uudet resurssit esimerkiksi taiteilijoiden palkkaamiseen • Toimintatutkimuksen käyttö kehittämisen välineenä 	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteistyö voisi sujua jo paremmin eli paljon on vielä parantamisen varaa kunnan sektorien halukkuudessa tehdä yhdessä ja tutustua toisiinsa • Projektirahoitusten jälkihoito on tärkeää ja sekä rahoittajien että toimijoiden olisi kiinnitettävä siihen huomiota koko projektin ajan • Erittäin hyvät kokemukset taiteilijoiden toiminnasta tulisi saada käytännöksi paikallisessa kulttuuritoiminnassa. • Taiteilijakoulutuksen tulisi silloittaa taiteilijoiden siirtyminen vuorovaikutuksellisiin tehtäviin ja ylipäättään vastata taiteilijoiden uusiin työllistymiskäytäntömahdollisuuksiin • Toimintakokeilussa toteutetun toimintatutkimuksen vaatimien alhaalta ylös-prosessien vakiinnuttaminen kulttuurisuunnittelun menettelyiksi • Miten mahdollistetaan kehittämistyön seurauksena syntyneen uuden toiminnan jatkuminen myös kuntien keskusten ulkopuolella?
Esteiden vähentäminen kuntalaisten asioihin vaikuttamisessa	<ul style="list-style-type: none"> • Uusien asukaslähtöisten kulttuurityön muotojen vahvistaminen: etsivä kulttuurityö, sosio-kulttuurinen toiminta, kulttuurisuunnittelija, kulttuurikoordinaattori, kulttuurikonsultti, taideohjaaja jne. aktivoimassa ihmisiä • Sosiaalisen median monipuolinen käyttö • Ruohonjuuritason toiminnan organisoituminen (työryhmät, yhdistykset, kylätoiminnot jne.) • Uusien välineiden kehittäminen kuulla asukkaita (kansalaisraatien kehittäminen) ja uusien menetelmien kehittäminen perehtyä asukkaiden arkeen (kulttuuriluotain) sekä uusien menetelmien kehittäminen palautteenantoon ja toiminnan arviointiin (kulttuurikortti) 	<ul style="list-style-type: none"> • Kulttuurityöntekijöillä kuntien muun henkilöstön tapaan liian paljon kontrolliin ja ylhäältä-alas-prosesseihin perustuvia tehtäviä ja toimintatapoja • Sosiaalisen median mahdollisuudet osallistamisen ja osallistumisen näkökulmasta ovat vielä hyödyntämättä • Miten valitaan työryhmät ja yhteistyötoimijat ja miten heille delegoidaan toimintavaltaa? Verkostojohtamisen mahdollisuus. Uusia keinoja tarvitaan. • Miten erityisesti nuorten ääni saadaan kuulumaan kulttuuritoiminnan suunnittelussa? • Kuinka kuntien asukkaita uusien välinein koottu informaatio saadaan vaikuttamaan kuntien hallinnollisissa prosesseissa eri tasoilla. Toiminta- ja taloussuunnittelussa, kehittämisstrategioinnissa ja toimeenpanosuunnittelussa. Kanavat ja toimintamallit ovat vielä vähäiset.

<p>Alueellisten esteiden vähentäminen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kulttuuritoimintojen ja –esitysten vieminen kyliin ja lähiöihin • Kiertävä kulttuuribussi varusteinaan kirjasto ja tapahtumatoiminta (näyttelyt, musiikki- ja teatteriesitykset) • Yhteistyö taide- ja kulttuurilaitosten kanssa. Organisoitu, säännöllinen esitystoiminta joko bussikuljetuksina tai esitysten siirtämisenä • Ammattitaiteilijoiden toiminta (ohjaus, aktivointi, interventiot) kylissä ja lähiöissä • Yhteisötaiteilijoiden toiminta sekä erilaiset kulttuurikummit, -lähettiläät, -kumppanit 	<ul style="list-style-type: none"> • Kulttuuritoimintojen vakiinnuttaminen kuntien keskustan ulkopuolelle. • Kulttuuribussien kehittäminen yhteistyössä kirjastoautojen kanssa • Taide- ja kulttuurilaitosten positiivinen velvoittaminen mahdollistamaan maakunnan kaikille asukkaille osallisuus kulttuuri- ja taidetoimintoihin • Taiteilijoiden työn mahdollistuminen alueilla. Taiteilijoiden työn näkeminen vahvana sosiaalisten ja kulttuuristen voimavarojen lisääjänä sekä yksilöiden että alueiden kehittämisen kannalta. • Taiteilijoiden palkkaaminen kuntien sektoreiden yhteistoimin • Taiteilijoiden halukkuus toimintaan • Yhteisötaiteilijoiden koulutus
<p>Sosiaalisten esteiden vähentäminen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kulttuuritoimintojen järjestäminen vanhusten hoivalaitoksissa, terveyskeskuksissa, päiväkodeissa ja kotihoidossa oleville lapsille ja vanhuksille • Sukupolvet yhdistävien tapahtumien järjestäminen • Kulttuuritoimintojen järjestäminen syrjäseuduilla • Työhyvinvoinnin lisääminen kulttuuritoimintojen kautta • Kulttuuritoiminnan käyttäminen kuntaliitoskuntien yhteisöllisyyttä vahvistavana 	<ul style="list-style-type: none"> • Kulttuuritoimintojen väliaikaisuus ja projektimaisuus hoivalaitoksissa ja kodeissa asuville erityisryhmille. Toiminnan vakiinnuttaminen vaatii kulttuuri-, sosiaali- ja terveysalan yhteistyötä niin toiminta- ja rahoitusmallien kuin koulutuksen kehittämisessä • Kulttuuritoiminnan vakiinnuttaminen vaatii eri sektorien toiminnasta vastaavien sitoutumisen kulttuuritoiminnan organisoimiseen. • Taiteen, kulttuurityön, sosiaalityön ja terveysalan asiantuntijoiden välille yhteisen kielen löytäminen • Toiminnan vahvistuminen edellyttää uusien kumppanuuksien löytämistä • Kulttuuritoiminnan organisoiminen olisi aikataulullisesti pystyttävä mahdollistamaan sekä hoivalaitoksissa, opetusyksiköissä että työpaikoilla • Kulttuurin aseman vahvistaminen kuntaliitoksissa

KUULTO-toimintakokeilu oli paikallisen kulttuuripolitiikan ja kulttuurityön laboratorio, jossa tutkittiin kulttuuritoimintaan osallistumisen lisäämisen mahdollistumista sellaisissa kunnissa, joissa kulttuuritoiminnan kokonaismenot olivat keskimääräistä alhaisemmat tai, joissa oli kuntaliitoksen aiheuttamia haasteita tai joissa pyrittiin kehittämään alueellista tai valtakunnallista mallia yhteistyössä kuntien tai kulttuurialan organisaation kanssa. Lisäksi tarkastelussa oli kuntien asukkaiden osallistumisen lisääminen palautteenannossa ja toiminnan suunnittelussa.

Taulukko 1 osoittaa, että organisaatioissa tehtiin todella paljon kehitystyötä. Samalla tuotettiin myös paljon ehdotuksia, suosituksia, opastuksia ja ideoita standardeiksi paikallisen kulttuuritoiminnan järjestyksessä. KUULTO-toimijat kattoivat toiminnassaan todella monet Suomessa aikaisemmin toteutettujen kulttuurialan kehittämishankkeiden teema-alueet. Laboratorion rajaus painotti kuitenkin diagnosoitua erityispiirrettä, joka liittyi kulttuuritoimintaan osallistumista rajoittaviin esteisiin. Toimintakokeiluissa lähdettiin vähentämään näitä esteitä. Esteet rajattiin alueellisiin, sosiaalisiin ja rakenteellisiin.

Toimintakokeilut olivat muutokseen tähtääviä. Ne olivat interventioita, mutta toimintatutkimuksena niiden sisältämät prosessit liikkuivat alhaalta ylöspäin. Toimijat määrittivät sen, minkälaisia toimenpiteitä he kehittivät ja toteuttivat pyrkiessään lisäämään kuntalaisten kulttuuritoimintaan osallistumisen määriä ja mahdollistamaan heidän osallistumisen toiminnan kehittämiseen.

Lewin korosti, että edellytys instituutiossa tapahtuvalle muutokselle on olemassaolevan tilanteen kyseenalaistaminen jonkin tekijän kautta. KUULTO-toimintakokeilussa tuo tekijä oli monien tutkimusten ja selvitysten avulla esiintullut suomalaisten eriarvoinen asema suhteessa kulttuuritoiminnan ja -palvelujen saatavuuteen sekä käyttöön. Opetus- ja kulttuuriministeriö lähti ratkaisemaan tätä ongelmaa kulttuuripolitiikan ja erityisesti määrärahopolitiikan välinein. Käytännössä pyrittiin muutoksiin kulttuuritoimijoiden toimintatavoissa, minkä ymmärrettiin johtavan muutoksiin ihmisten käyttäytymisessä sekä kulttuuriorganisaatioissa että niiden palveluja käyttävien ja toimintaan osallistuvien kohdalla.

KUULTO-toimintakokeiluissa koottujen aineistojen (päiväkirjat, haastattelut, havainnot, kyselylomakkeet) pohjalta tehdyt analyysit tukivat monia havaintoja, joita on raportoitu organisaatioiden kehittämiseen liittyneissä aikaisemmissa toimintatutkimuksissa (OD). Seuraavassa KUULTO-kokeilujen tuloksia reflektoidaan aikaisempiin havaintoihin koskien organisaatioissa tapahtuvia muutoksia:

1. Muutokset eivät tapahdu tyhjiössä, vaan ympäristössä, jossa on vakiintunut valtarakenne ja perinteinen toimintakulttuuri. Kuntien rakenteessa oleva hierarkia koetaan vahvana: keskushallinnolta tulevat ohjeistukset ylhäältä annettuina (viitaten lakiin, ministeriöihin tai Kuntaliittoon) eikä niiden sisältöön juurikaan pääse vaikuttamaan. Uudenlaisten palveluprosessien kehittämisessä toimijoiden tulisi kuitenkin innostua sekä horisontaalisen että vertikaalisen vuorovaikutuksen keinoista.

2. Vaikka KUULTO-hakemusten valmistelu alkoi kuntaorganisaation sisältä, sen käytännön toimijat saattoivat tulla organisaation ulkopuolelta. Toimintakokeilut pyrkivät muuttamaan ja sekä eks- että implisiittisesti muuttivatkin eri tavoin organisaation toimintatapoja: tehtävämuutoksina, ohjauksen ja johtamisen muutoksina sekä toimintatapojen korvaamisena/lisäyksenä uudella KUULTO-toimintakokeilun tavoitteiden saavuttamiseen tähtäävällä toiminnalla. Pelkkä muutosten mekaaninen toteuttaminen ei yksin riitä vaan olisi pyrittävä transformaatioon, joka muuttaa organisaation olemassa olemisen tapaa eli luodaan jotain mitä tällä hetkellä ei ole olemassa. Yhteiskunnan muuttuessa organisaation on mietittävä omaa rooliaan ja toimintatapojaan. KUULTO-toimintakokeilu toi paikalliselle kulttuuripolitiikalle muutostarpeen, johon organisaatiot tarttuivat ja mitä ilmeisemmin aloittivat asteittain tapahtuvaa muutosta kerrostumisen ja pienen tai suuren muuntumisen kautta.

3. Muutoksentehtäjille pelkkä nykyhetken tuntemus ei riitä, vaan heidän on oltava peril-

lä organisaatiossa aikaisemmin toteutetuista muutoshankkeista, koska ne voivat vaikuttaa organisaation jäsenten uskoon muutoshankkeen onnistumisen suhteen. KUULTO-kokeilun toimijoille tärkeätä oli etsiä uusia tapoja tehdä asioita ja valita lupaavimmalta vaikuttanut tapa. Jotta se vakiintuisi, heidän tehtävänsä oli vahvistaa organisaation sisällä keskinäistä yhteistyötä ja vuorovaikutusta sekä tuottaa monipuolisesti uutta tietämystä: yhtäältä tietämystä organisaation toiminnasta ja muutostarpeesta sekä uutta käytännöllisesti hyödynnettävissä olevaa tietämystä toimintakokeilujen kautta.

4. Alhaalta-ylös -mallissa tavoitteena on muuttaa nopeasti valittu toimintatapa organisaation jäsenten käyttäytymismalliksi. Organisaation jäsenten luottamusta ja tulevaisuudenodotuksia heikentävien käytäntöjen välttäminen on yksi parhaista keinoista ehkäistä muutosvastarintaa. Toimintakokeilujen vaikuttavuudelle hyvin tärkeätä oli se, miten toimijat kokivat toimintaympäristön suhtautumisen ja sen, minkälainen liikkumavara heillä toiminnassaan oli.

5. Onnistunut muutosprosessi edellyttää jatkuvuuden ja muutoksen samanaikaista varmistamista.

6. Ihminen on tavoitehakuinen toimija, joka pyrkii ryhmässään mahdollisimman hyvään asemaan ja myös hyötymään asemastaan. Näin oli luonnollisesti myös KUULTO-toimintakokeilussa. Ongelmiksi koettiin yleensä projektien toimintakulttuuriin kuuluvat tekijät (lyhytaikaisuus, irrallisuus, yms.) liitettynä taloudellisiin ongelmiin, hallintosektorien perinteisten toimintatapojen ylittämisen vaikeuteen ja joissakin kunnissa myös toimijoiden kokemaan epäluottamukseen aloitettua uutta toimintaa kohtaan.

4 Projektirahoituksen päätyttyä kestäviin käytäntöihin

KUULTO-toimintakokeilun tavoitteena oli vastata myös kysymykseen, mitä kunnissa tapahtui toimintakokeilun rahoituksen päättymisen jälkeen. Kokeiluilla tähdättiin muutoksiin ja toimintamallien pysyviin käytäntöihin. Projektirahoitusten loppumisen ongelmat ovat tuttuja asioita monien hankkeiden kohdalla. Kun projektirahoitus päättyy, sen avulla tehdyt rakenteet purkautuvat yleensä kokonaisuudessaan tai osittain ja tehtävät siirtyvät paikalle jäävien vakinaisten henkilöiden tehtäviin tai päättyvät kokonaan. Toisinaan hankkeita pystytään jatkamaan uuden projektirahoituksen avulla, jota rahoitusta on yleensä haettava täysin erilaiseen teemaan (tarkoitetaan usein 'samaa teemaan' uudessa muodossa) ja uudessa innovatiivisessa kehityksessä.

Peruskysymys, miten kokeilujen/kehittämissprojektien tulokset tuottavat kestäviä malleja ja siirtyvät edistämään kulttuuripolitiikkaa, on haasteellinen myös opetus- ja kulttuuriministeriölle ja alueellisille toimijoille. Miten ne löytävät tapoja välittää paikallisten projektien tuomia hyötyjä eteenpäin ja oman päätöksentekonsa pohjaksi? Kun toimitaan projektiyhteiskunnan "ideologioiden" mukaisesti eli nopeammin, tehokkaammin ja edullisemmin, toteutettujen projektien tuloksiin ei yleensä ennätetä palaamaan eikä suodattamaan niiden tuloksia eteenpäin. Sen sijaan aloitetaan uusia hankkeita "puhtaalta pöydältä", nopeasti ja tehokkaasti. Tällainen toiminta ei tuota tehokkaita tai edullisia käytäntöjä. Niissä hukataan mahdollisuus kasautuvaan, yhteisesti vaikuttavaan tietoon, jota kehittämistyössä tarvitaan.

Seuraavassa tarkastellaan KUULTO-toimintakokeilujen tilannetta 1.1.2015 eli yli vuosi toiminnalle osoitetun erillisrahoituksen päättymisen jälkeen. Voidaan pohtia, mitkä tekijät (resurssit) vaikuttivat siihen, että joissakin kunnissa toiminta tai jotkut toimintamuodot jatkuvat ja ovat muodostuneet kestäviksi käytännöiksi.

4.1 Toiminnan jatkumisen muodot

Tässä luvussa pohditaan, mitkä tekijät kunnissa vaikuttivat siihen, että toimintakokeilujen jälkeen toiminta jatkui. Toimintakokeilukunnat voitiin jakaa viiteen ryhmään sen mukaan, miten toiminta ministeriön myöntämän erillisen määrärahan päättymisen jälkeen jatkui:

1. Toiminta jatkuu, syvenee ja laajenee; rahoitus lisääntyy.
2. Toiminta jatkuu, kokeilutoimenpiteet vakiintuvat, uudet yhteistyösuhteet vakiintuvat ja kokeilutoimenpiteet siirretään perustoiminnaksi.
3. Toiminta jatkuu osittain, erilaisin kuntien organisaatioiden sisäisin ratkaisuin: jatkuu joissakin toimintapisteissä, esim. kansalaisopistoissa, muutamalla kylällä, hoivalaitoksessa jne.
4. Toiminta jatkuu hyväksikoettujen työmenetelmien käyttöönottona.
5. Toiminta jatkuu niin, että tehdyt toimenpiteet vaikuttavat edelleen. Käytännössä tämä vaihtoehto tarkoittaa yhden esimerkin kautta sitä, että "hanke lopatti rahoituksen päätyttyä", mutta "konkreettisin hyöty on se, että hyvä ja kompakti kalusto elokuvien esittämiseen on nyt olemassa ja toimintavalmiina –

pop up -leffateatterin voi järjestää koska tahansa!"
Kuitenkin " taloudellinen tilanne on todella huono
minkäänlaiselle lisäresursoinnille." Ja niin jää
kiertävä elokuvatoiminta toistaiseksi komeroon.

Kun tarkastellaan laajemmin viimeistä mallia,
toiminnan jatkumisen ongelmat liitettiin taloudellisten
ja henkilöresurssien vähenemiseen. Tarkemmin
vastauksia tutkittaessa selitykset monipuolistuvat ja
saadaan esiin tapauksiin liittyviä eroja. Miksi kestä-
viin käytäntöihin ei päästy?

*Koska kunnalla ei ollut tahtotilaa jatkaa. Koko
hankkeen ajan yhteistyö kulttuuritoimen kanssa
oli hyvin vaikeaa. Yksi iso syy toiminnan lop-
pumiseen oli, että kunnassamme vaihtui iso osa
niistä virkahenkilöistä, joiden kanssa yhteistyön
aloitimme.*

*Käytännössä näin erilaisten kuntien, joissa
kulttuuriin on näin erilainen resursointi, on ollut
tässä taloustilanteessa mahdotonta löytää pohjaa
toiminnan jatkamiselle. Lisäksi kokeilun aikana
kävi selväksi, että toiminnan jatkaminen edel-
lyttää joko todella paljon koordinointia, johon ei
ole resursseja, tai jotain osaaajankin kaltaista
järjestelmää. Edellinen projekti osaaajankista
kuivui nettisivun päivittäjän puuttumiseen eikä
uutta ratkaisua tässäkin ole löydetty.*

*Kunta joutui säästökuurille ja kunnan koko
henkilöstö lomautetaan vuonna 2015. Säästöistä
ja lomautuksista johtuen uusien ulkopuolisten
palkkaaminen on melkein mahdotonta. Kylillä
tehtyä toimintaa pyritään jatkamaan kuitenkin
mm. järjestämällä biisipajoja liittyen edellisinä
vuosina kerättyihin tarinoihin ja järjestämällä
biisipajoja myös palvelutaloissa. Toiminta tullaan
hoitamaan ostopalveluina.*

*Toiminta jatkui paljon supistetumpana 4 kuukau-
den ajan vuonna 2013 ja ainoana syynä toimin-
nan loppumiseen on huono taloudellinen tilanne.
Myös vakituinen kulttuuriohjaaja oli työломalla
eikä ollut pitämässä hankkeen puolia palopuheita
ja perustelemassa toimintaa tarpeeksi.*

*Valitettavasti avustuksemme ovat pienentyneet
ja olemme joutuneet lomauttamaan henkilökun-
taamme alkuvuodesta. Pyrkimyksenä on kuitenkin
pitää yllä toimintaa, jossa kuratoituja eloku-
vanäytöskokonaisuuksia tarjotaan asiakkaille.
Tarkoituksena on tehdä vuoden aikana muutama
kampanja, jossa vahvistetaan hankkeessa aloitet-
tuja toimintamalleja.*

*Kuntaorganisaatiolla ei ole riittäviä henkilö- ja
määräraharesursseja kulttuurihautomon kaltaisen
kehittämistoiminnan vakiinnuttamiseen. Toimin-
ta edellyttäisi käytännössä pysyvää ulkopuolista ra-
hoitusta, ja sellaista ei liene saatavissa. Opetus- ja
kulttuuriministeriöltä haettiin toukokuussa 2013
tukea kulttuurihautomon aikana esiin nousseiden
ideoiden ja toimintamallien edelleen kehittämi-
seen, mutta tukea ei myönnetty.*

Vaikka toiminta ei jatkunut, toimintakokeilusta
oli kuitenkin hyödytty monin eri tavoin. Toiminta-
kokeilu oli tuonut uusia työmuotoja, joita edelleen
sovellettiin, sekä tarpeen muuttaa paikallisen kult-
tuuripolitiikan painopisteitä:

Kuntien yhteistyö syveni.

*Löydettiin uusi ja tärkeä yleisöryhmä
(perhepäivähoidossa olevat lapset), jota on
tavoiteltu ja tavoitellaan useissa kunnissa myö-
hemminkin.*

*Tunnistettiin keskustojen kulttuurityön katvealu-
eita ja löydettiin keinoja viedä taidetta sinne myös
suurissa kunnissa.*

*Kokeilu avasi silmiä ennakkoluulottomien keino-
jen käyttöön myös muussa kulttuurityössä.*

*Taiteilijoiden toiminta on koettu hyvin tärkeäksi
ja se, että samat ihmiset ovat päässeet luomaan
yhteydet niin yksittäisiin asiakkaisiin kuin
työntekijöihinkin on ollut hedelmällistä. Työsken-
telytavat ovat tulleet tutuiksi puolin ja toisin eikä
kallisarvoista aikaa ole mennyt "tutustumiseen"*

ja selvittelyihin. Kylillä päästiin kokeilemaan toimintamuotoa, joka osoittautui juuri oikean-tyyppiseksi lähestymismuodoksi kaikenikäisiin asukkaisiin.

Saavutimme tavoitteet kyllä. Ikäihmisten elämä palvelutaloissa sai vauhtia ja yhteisölliset työpajat kylillä onnistuivat oikein hyvin. Myös työntekijät palvelutaloissa kokivat työvireensä parantuneen ja he saivat taiteilijoilta vinkkejä omaan työhönsä.

Toimintaa järjestetään jatkossa kuten ennen KUULTO -hankettakin. Nyt vain toiminnan suunnittelussa ei unohdeta syrjäkyliä ja kontaktit kyliin on luotu yhteistyön mahdollistamiseksi. Kulttuuripalvelut järjestävät mm. tapahtumia, kursseja ja kerhoja, näyttelyitä, elokuvia ja kulttuurimatkoja.

Toimintakokeilun tavoitteisiin ei varsinaisesti kuulunut uusien kulttuuritapahtumien kehittäminen, mutta luovuutta on tarpeetonta kahlita: onkin syytä nostaa esille hankevetäjän päässä syntynyt uusi idea paikallisesta elokuvatapahtumasta. Palaset loksahdivat kohdalleen siinä määrin hyvin, että Alajärven Luoma-ahon kylälle kotiutunut Valtakunnallinen Kyläelokuvafestivaali järjestettiin toisen kerran lokakuussa 2014. Jatkoa on luvassa ainakin ensi vuonna.

Kulttuurihautomossa kehitetyt ostopalvelu- ja yhteistoimintasopimusmallit ovat sinänsä toimivia, mutta niitä on tehty vuosittain ainoastaan pari kappaletta. Muutamat vapaaehtoiset toimijat saattavat mieltää kirjalliset sopimukset liian sitoviksi ("Onko asioista sovittava näin tarkkaan - eikö 'miehen sana' enää riitä?"), vaikka kyseessä on yksinkertaisimmillaan "muistilista" siitä, kuka tekee mitä ja milloin.

4.2 Toimintakokeilutyypit

Luvussa 2 tarkasteltiin instituutioissa tapahtuvan muutoksen tyyppejä sen mukaan, mitä muutos saa instituutioissa aikaan. Tässä luvussa tarkastelu kohdistuu siihen, jatkuuko toteutettu muutos

toimintamallina. Thelenin analyysin²⁷ soveltaminen on perusteltua käytetyn toimintatutkimuksellisen lähestymistavan vuoksi. Kysymykset, miten paljon toimijoilla on omaa liikkumavaraa toiminnan kehittämiseksi ja mikä on toimintaympäristön suhtautuminen (jarrutus vai tuki), ovat valtakysymyksiä. Ongelmallisin on tilanne toimijoilla, joita toimintaympäristö jarruttaa ja joilla on pieni liikkumavara ja paras heillä, joita toimintaympäristö ei jarruta ja joilla on paljon omaa liikkumavaraa. Kiinnostavaa on analysoida, vaikuttavatko nämä tekijät siihen, jatkuvatko KUULTO- toimintakokeilujen toimenpiteet vai eivät.

Toimintakokeilijoiden kokemusten omasta liikkumavarastaan ja toimintaympäristön suhtautumisesta oletetaan seuraavassa vaikuttavan siihen, miten niiden toiminta jatkuu erillishoitituksen päättymisen jälkeen. Näiden muuttujien pohjalta toimintakokeilut tyypiteltiin toivottujen kestäviin käytäntöihin johtaneiden toimintatapojen mukaan neljäksi eri tyyppiä. Kuvatut tyypit ovat konstruktioita ja toimintakokeilut voivat omata useamman tyyppin piirteitä (kuvio 2).

4.2.1 Projektin suorittajat

Edellä todettiin, että ongelmallisin tilanne oli niillä toimintakokeilulla, jotka kokivat toimintaympäristön jarruttavan ja joilla oli mielestään vain vähän omaa liikkumavaraa. KUULTO- toimintakokeilussa tällaisia kuntia oli kolme. Niissä toiminta ei jatkunut kokeilun jälkeen. KUULTO-toimintakokeilun tavoitteiden saavuttamiseen toimijat toki pyrkivät kaikin tavoin ja onnistuivatkin luomaan uusia yleisöjä tavoitettavia toimenpiteitä. Taloudelliset toimintaresurssit olivat vähäiset ja jossakin myös kunnan henkilöstön ristiriidat ja ongelmat vastuiden kantamisesta sopimisessa vaikuttivat siihen, että toiminnalle ei ollut jatkoa. Projektin toimijat tunsivat kuitenkin vastuunsa ja suorittivat KUULTO-toimintakokeilun hyvin.

²⁷ Thelen, Kathleen (2004) emt.

4.2.2 Innovaattorit

Toimijat, jotka kokivat itsellään olevan liikkumavaraa (mahdollisuuksia toimia uusia toimintamalleja kehittämällä ja niitä kokeillen), mutta joita toimintaympäristö heidän mielestään selkeästi jarrutti, olivat KUULTO-toimintakokeilun näkökulmasta hankala. He olivat innovaattoreita, saivat paljon aikaan, saivat kuntalaisilta todella hyvän palautteen toiminnastaan ja tuottivat monia uusia toimintamalleja. Toimintaympäristöön kuuluvat muut toimijat eivät tukeet aloitettua toimintaa konkreettisesti ja erilaisten hallintokäytäntöjen oli vaikea löytää paikkaa uusille toiminnan tavoille. Defensiivinen toimintamalli jarrutti. Tällaisia toimijoita oli kuusi ja heistä vain yksi (sellainen, joka koki muita hieman vähemmän jarrutusta ja jonka toiminta perustui verkostoon) jatkoi osittain kokeilun jälkeen.

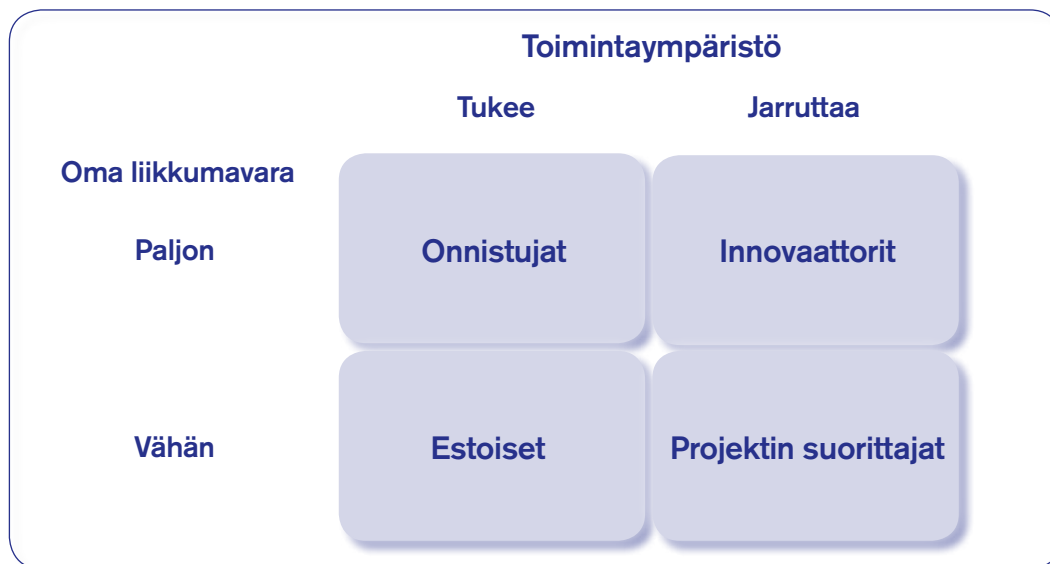
4.2.3 Estoiset

Kolmas ryhmä koostui toimijoista, joilla oli mahdollisuudet uudelle toimintatavalle ja sen vakiinnuttamiselle, koska he eivät kokeneet toimintaympäristön jarruttavan toimintaansa. Sen sijaan he kokivat, että heillä ei ole liikkumavaraa. Tuota liikkumavaraa koettiin rajoittavan monet asiat (yhteistyökumppanin

erilaiset toimintakulttuurit, toiminnan arvostuksen puute, riittämätön tietojen saanti palvelujen käyttäjiltä). Myös oma riittämätön tietämys kuntaorganisaation toiminnasta koettiin rajoituksena. Ryhmää kuvataan sanalla ”estoiset” sen takia, että toimintaympäristö oli mukana toiminnassa ja toivomassa, että KUULTO-kokeilun tavoitteiden saavuttamiseen löytyisi uusia malleja, mutta toimijoiden sisäinen riittämättömyyden kokemus oli voimakas este aktiiviselle ja itsenäiselle otteelle. Tällaisia löytyi neljä ja kolmessa tapauksessa toiminta jatkui osittain.

4.2.4 Onnistujat

Neljäs ryhmä muodostui toimijoista, jotka kokivat itsellään olevan liikkumavaraa ja joita toimintaympäristö ei heidän mielestään jarruttanut. Kuntien välinen yhteistyö ja kunnan eri sektorihallintojen välinen yhteistyö toimi hyvin. Toimintaympäristöjen koettiin tukevan toimintaa ja sen lisäksi toivovan/edellyttävän uusien työskentelymallien kehittämistä, joiden toteuttamiseksi koettiin mahdollistuvan hallinnollista joustoa ja taloudellisia resursseja. Näitä ”onnistujia” oli yhdeksän ja kaikki nämä toimintakokeilut vahvistivat asemansa kokeilun aikana niin, että ne pystyivät jatkamaan kuntien tukemana syksyllä 2013, vuonna 2014 ja edelleen.



Kuvio 2. Toimintakokeilutyyppit ja toimintamallien kestävyys koetun toimintaympäristön suhtautumisen ja oman liikkumavaran suhteen.

4.3 Pysyvien käytäntöjen resurssitekijät

Tässä luvussa tarkastelussa on 11 toimintaansa jatkanutta toimintakokeilua. Viisi sellaista kokeilua, joissa toiminta kyllä jatkui mutta vain muutamina toimenpiteinä, jätettiin tarkastelusta pois samoin kuin kuusi sellaista kuntaa, joissa toiminnan ilmoitettiin loppuneen. Tarkastelussa on siis kaksi toiminnan jatkumisen muotoa (s. 27) eli *toiminta jatkuu*, syvenee ja laajenee; rahoitus lisääntyy sekä *toiminta jatkuu*, kokeilutoimenpiteet vakiintuvat, uudet yhteistyösuhteet vakiintuvat ja kokeilutoimenpiteet siirretään perustoiminnaksi.

Mitä sellaisia resurssitekijöitä voidaan löytää, jotka vaikuttivat toiminnan jatkumiseen tai jopa laajentamiseen sekä taloudellisesti että sisällöllisesti?

Puolet toimintakokeiluista pystyivät saamaan toimintakonseptillaan aikaan pysyviä käytäntöjä. Noin neljäosassa kokeilualueita toteutetut toimenpiteet joko jäivät vain vaikuttamaan toteutettuna kertaluonteisena aktivoitumisena tai jatkuivat osittain. Lähtökohtaisestihan kaikilla toimintakokeiluilla oli yhteisiä piirteitä: kaikilla oli yhteinen tavoite KUULTO-toimintakokeilun määrittelemänä; kaikilla oli erillishoitus vuoden toiminta-ajaksi; kaikilla oli yhteistyö kokeilun koordinaattorin ja tutkijan kanssa ja kaikilla olivat vastuulliset toimijat.

Liitteessä 1 on kuvattu toimintaansa jatkaneet ja vakiintuneet toimintakokeilut kiinnittäen huomio sellaisiin resurssitekijöihin, joiden voidaan nähdä muodostaneen positiiviset kehykset toimintakokeilujen pysyville käytännöille. Lisäksi kunkin tapauksen kohdalla tarkastellaan tulevaisuuden uhkakuvia kulttuuritoiminnan järjestelyissä toimintakokeiluja toteuttaneiden kyselylomakkeeseen antamien vastusten pohjalta.

Kuvausten pohjalta yhteenvedona voi todeta, että kestäviin käytäntöihin johtavien toimintakokeilujen keskeisimmät resurssitekijät olivat seuraavat:

1. hakemuksessa esitetty selkeä ja rajattu suunnitelma, jossa hakijoiden sitoutuminen on esitetty konkreettisesti,
2. asiantunteva ja kokenut hakija, josta muodostui vahva ja vastuullinen toimija,
3. kolmas sektori oli konkreettisesti mukana monin tavoin (sisällöntuottaja, toiminnan mahdollistaja tilojen kautta, välittäjä asukkaiden toiveille jne.),
4. yhteistyö kuntaan ja kunnan eri toimialoihin (esimerkiksi kulttuuri-, sosiaali- ja terveystoimeen sekä suunnitteluun ja kehittämiseen) oli toimiva ja konkretisoitui kokeiluun sitoutuneena asiantuntijaryhmätyöskentelynä,
5. toimintaa toteutettiin ruohonjuuritasolla (kylissä, erityisryhmien parissa) ja asukkaita onnistuttiin aktivoimaan; taiteilijoiden työskentely onnistuttiin liittämään aktivointiin,
6. kehitettiin ja saatiin aikaan uusia toimintamalleja, jotka sektorien johdon toimesta mahdollistettiin kuntaorganisaatiossa,
7. toiminnan alussa ja aikana asetettiin selkeä kysymys ja tavoite sen jatkumisesta erillishoituksen päätyttyä.

Kysymys siitä, mitkä tekijät ennustavat ongelmia toiminnan jatkumisessa erillishoituksen päätyttyä, liittyvät edellämainittujen resurssien puuttumiseen tai vähäisyyteen.

5 Paikallisen kulttuuritoiminnan tulevaisuus ja toiveet KUULTO-toimijoiden esittämänä

KUULTO-toimintakokeiluun osallistuneet toivat toimintatutkimusprosessin monissa vaiheissa esiin tarpeen paikallisen kulttuuritoiminnan järjestämistä uudella tavalla. Koko kokeilun tavoitteena oli löytää ratkaisuja toimintaan osallistumisen lisäämiseksi erityisesti sellaisilla ryhmillä, joilla osallistumiseen liittyi erilaisia esteitä.

Kokeilun toimijat olivat valikoitunut joukko. Ne edustivat kuntia, jotka rahoittivat kulttuuritoiminnan ja -palvelujen järjestämistä keskimääräistä vähemmän. Toimintakokeilut ovat tärkeä ryhmä analysoitaessa paikallisen kulttuuritoiminnan tulevaisuuden haasteita. Tämän analyysin aineisto koostuu vuoden 2014 lopulla KUULTO-toimijoille lähetetyn kyselyn vastauksista, jossa heitä pyydettiin mahdollisimman laajasti kuvaamaan seuraavia asioita:

- Kuvailkaa kuntanne kulttuuritoiminnan haasteita lyhyellä ja pitkällä tähtäimellä? Mistä voisi löytyä apu haasteisiin vastaamiseen?
- Minkälaista asiantuntemusta kulttuuritoiminnan toteuttaminen ja kehittäminen kunnissa tarvitsee? Arvioikaa tulevaisuuden tarpeita silmällä pitäen.
- Voidaanko mielestänne kuntien kulttuuritoimintaa tulevaisuudessa organisoida uudella tavalla käyttäen hyväksi esimerkiksi alueellista ja/tai seudullista yhteistyötä? Miten?
- Miten opetus- ja kulttuuriministeriön ja muiden ministeriöiden (työ- ja elinkeinoministeriön, sosiaali- ja terveysministeriön, valtiovarainministeriön) tulisi tukea kuntien kulttuuritoimintaa ja kuntien välistä/alueellista/seudullista kulttuuritoimintaan liittyvää yhteistyötä?

- Miten muiden toimijatahojen (mitkä?) tulisi tukea kuntien kulttuuritoimintaa ja kuntien välistä/alueellista/seudullista kulttuuritoimintaan liittyvää yhteistyötä?

Lähes kaikki²⁸ toimijat vastasivat kysymyksiin perusteellisesti. Mielenkiintoista oli se, että moniin kysymyksiin KUULTO-toimijat vastasivat hyvin samalla tavalla ja näyttivät todella jakavan samaa kokemusmaailmaa. Luonnollisesti vastaukset myös monipuolistivat kuvaa haasteista, niiden ratkaisuksista ja kulttuuripolitiikan mahdollisuuksista tukea toimijoita.

5.1 Haasteet ja tarpeet

KUULTO-toimintakokeiluun osallistuneet tunnistivat monia kuntien kulttuuritoiminnan tulevaisuuden haasteita. Ne liittyivät *taloudellisiin resursseihin, kulttuurin asemaan kunnallisena sektorina ja asiantuntemusalueena*. Monista vastauksista oli luettavissa yleinen kuntien ilmapiiriä kuvaava toteamus.

Suurimpana haasteena on kunnan henkinen ilmapiiri, joka on kulttuuria latistava. Kunnan päättäjät ja virkamiehet eivät tunnu uskovan taiteen ja kulttuurin voimaan ja siihen, että nämä tekijät voisivat olla kunnan vetovoimatekijä.

²⁸ Kaksi toimintakokeilua ei vastannut, koska toiminta oli lopunut eikä raportojaa enää löytynyt.

Kulttuuritoiminta on peruspalvelu; se tunnustettiin kyllä ja siihen liitettiin monia asiaa legitimoivia kokonaisuuksia. Laki kuntien kulttuuritoiminnasta oli tärkeä tässä suhteessa. Sen katsottiin tuovan mahdollisuuksia tasa-arvon toteutumisessa koskien kulttuuritoimintaan osallistumisen mahdollistumista. Toisaalta vertailtiin muiden sektoritoimijoiden ongelmia ja niiden ratkaisuja omiin. Kun nämä muut toiminnot ovat kalliita tai niitä on lakkautettu, pidettiin tärkeänä veloitetta kulttuuritoimintojen organisointiin. Kolmanneksi todettiin, että tarvittaisiin erillinen määräraha kulttuuritoimintojen järjestämiseen haja-asutusalueilla. Ongelmat siellä kun ovat niin toisenlaiset kuin muualla.

Laki kuntien kulttuuritoiminnasta on uusittava (kulttuuritoiminnan toimintaedellytykset on turvattava tasapuolisesti koko maassa).

Kulttuuritoiminnan on pakko keskittää voimavaroja lapsiin, nuoriin ja ikäihmisiin sekä syrjäkylisiin. Vapaan sivistystyön hinnat ovat karanneet tavallisten ihmisten ulottumattomiin ja ryhmiä lakkautetaan ja varsinkin tarjonta syrjäkyliltä loppuu. Kuntalaiset ovat todella eriarvoisessa asemassa asuinpaikasta riippuen.

Kulttuurisisältöjen järjestäminen haja-asutusalueille vaatisi lisää erillistä resurssointia, jota ei vuodesta 2014 lähtien valitettavasti ole opetus- ja kulttuuriministeriön tai edes kunnan taholta pystytty järjestämään.

Monien yleisten rakenteellisten ongelmien tunnistettiin muodostavan haasteita kulttuuritoiminnan järjestämiselle.

Pitkän tähtäimen haasteet liittyvät alueen väestön ikärakenteen, sisäisen ja ulkoisen muuttoliikkeen sekä kuntarakenteen mahdollisten muutosten mukanaan tuomiin palvelujen tarpeen ja sisällön muuttumiseen.

Tulevana haasteena varmasti ikäryhmittäin etenevän työn resurssointi - teemme työtä lapsille, koululaisille, nuorisolle ja vanhuksille kaupungin

normaalin tapahtumatarjonnan lisäksi, mutta tähän kaivataan jossain vaiheessa tarkemmin rajattuja työpohjia.

Kuntaliitosalueiden huomioiminen kulttuuripalveluiden näkökulmasta on osoittautunut haastavaksi - vaikkakin tärkeäksi tunnustetuksi - tehtäväksi. Syrjäinen sijainti ja vähäinen asukaspohtja asettavat omia reunaehtoja toiminnan suunnitteluun.

Talouden haasteet ovat samalla uskottavuuden kysymyksiä. Niiden koettiin rajaavan toimintaa erittäin paljon. Apua ei koettu saatavan myöskään alueellisten toimijoiden kautta.

Kulttuuripalvelujen lyhyen tähtäimen haasteet ovat sidoksissa resurssien ainaisesta niukkuudesta johtuvaan uskottavuuden säilymiseen - tai sen menettämiseen.

Talous on ehdottomasti suurin haaste; se ettei kulttuuriin, kulttuuritoimintaan ja kulttuuritoimeen ole satsata minkäänlaisia resursseja! Kulttuuria ei mielletä riittävän tärkeäksi, vaikka siitä puhutaankin jo joskus osana peruspalveluita ja hyvinvointia. Kulttuurin merkitys hyvinvoinnille, yhteisöllisyyden kasvamiselle ja myös imagotehtijänä tulisi entistä korostetummin tuoda esille!

Huono taloustilanne, jolloin kulttuurista helposti leikataan. Haaste saada ihmisiä osallistumaan tapahtumiin; tapahtumia joutuu järjestämään aina taloudellisella riskillä. Kulttuuritoimen minimaalinen henkilöstömäärä myös haaste, koska esim. sijaistamista ei pysty järjestämään.

Kulto-projektin alkuvaiheisiin verrattuna kunnan kulttuuriin satsaamat varat ovat entisestään vähentymässä kunnan talouspaineiden alla. Kulttuuritoiminnan kehittäminen on hankkeiden ja hanketoimijoiden varassa. Vuoden 2015 aikana kunnan kulttuurityö siirtyy hoidettavaksi uudelle viranhaltijalle, jolla ei ole varsinaista kulttuuripuolen koulutusta. Hänen työaikaressursinsa kulttuurityöhön on 25% työajasta. Saman

henkilön työaika jakautuu 50 % hankkeelle (ei kulttuuritoimintaa tukeva) ja 25 % nuorisotoiminta. Haasteellista on, että yksi henkilö vastaa monesta toiminta-alasta. Vähäisellä työajalla on vaikea kehittää uutta tai edes pitää yllä entisiä kulttuuritapahtumia.

Kunnan virkamiehillä ja päättäjillä on halua kulttuuritoiminnan järjestämiselle, mutta ei tarjota resursseja siihen. Kun säästöjä etsitään joka sektorilta, on ennaltaehkäisevästä työstä helpoin karsia. Sellaista on myös kulttuurityö.

Maakunnan liitossa kulttuuria ei katsota varsinaiseksi toimialaksi eikä sillä katsota olevan elinkeinollista merkitystä, minkä vuoksi rahoitusta on vaikea saada.

Taiteen edistämiskeskuksen alueellisen rahoituksen osuutta tulisi ehdottomasti lisätä.

Samalla kun yhdistyksiltä ja yrityksiltä toivottiin erilaisia asioita, tähän yhteyteen liittyi myös paljon vielä ratkaisemattomia ongelmia. Niitä konkretisoi- tiin johtamisen ja vastuun näkökulmista. Erityisesti toivottiin kuntien kulttuuritoimien roolin täsmentymistä suhteessa tarpeeseen rakentaa kumppanuuksia yhdistysten ja yritysten kanssa. Valtion toivottiin auttavan luovien alojen yrityksiä ja tukevan kulttuurii-stituutioiden perustoimintaa ja yleisötyötä.

Kulttuuritoimissa tarvitaan erilaisten osapuolten lähtökohdat ymmärtävää johtamista. Kenen tehtävä tämä johtamis- ja koordinoititehtävä olisi siten että työssä olisi pitkäjänteisyyttä?

Tulevaisuudessa kulttuuripalvelut voisi olla vielä voimakkaammin mahdollistaja ja verkkojen pu- noja. Kunnissa on jo jonkin verran ammattilaisia sisällön tuotannossa, jotka toimivat yritysmäisesti.

Yhdistyksissä tarvitaan ammattimaista asennetta yhteistyöhön. Kohtuullisen palkan saaminen kehittämis- tai toteuttamistyöstä on yksi osa tätä. Mutta vaikka osaamista olisi, yhdistysten ihmisten ei ole välttämättä helppoa muuttua vapaaeh- toisista harrastajista ammattimaisesti toimiviksi

kumppaneiksi kunnille/seudulle. Yhteistyön johtaminen sieltä käsin (palkkatyönä) on osoittau- tunut haasteelliseksi. Kuntien tehtävä olisi myös tukea laadukkaita vapaaehtoistyön muotoja joko taloudellisesti tai antamalla asiantuntija-apua rahoituksen hakuun. Tähän ei näytä olevan riittä- västi resursseja.

Valtio voisi helpottaa kulttuuriyrittäjyyttä löy- sämällä tiukkaa lupapolitiikkaa ja olla hieman vähemmän holhoava. Tapahtumien järjestämisessä tulee melkein vuosittain joitain tiukennuksia lain- säädäntöön, joka vaikeuttaa tapahtumajärjestäji- en työtä. Nyt pitäisi avata tilat ja väylät tekijöille, eikä tukkia niitä liian tiukalla ohjauspolitiikalla.

Kunnissa on pyrkimyksiä vähentää yleisen kult- tuurityön panostusta ja siirtää vastuuta kulttuuri- instituutioille ja avustusten kautta kolmannelle sektorille. Tämä uhkaa heikentää esim. varhais- kasvatuksen, koulun ja senioriväestön kulttuu- ritarjontaa, sillä nämä yleisöt eivät aina pääse instituutioiden kulttuuritarjonnan piiriin.

Instituutioissa itsessään uhkana on kaupallisen ja halpahintaisen tarjonnan lisääntyminen lyhytnä- köisten yleisötavoitteiden saavuttamiseksi. Pedago- ginen työ, kuratoinnin laadukkuus ja yleisökasva- tus kärsivät.

Rakennukset ja kuntien sisäiset vuokrat olivat haas- teina sekä ongelmia tuottavia että positiivisia.

Kunnan sisäiset vuokrat nousevat jatkuvasti ja menot ovat pois toiminnan järjestämisestä.

Kulttuurikeskus rakenteilla: Haasteena on polii- tikkujen ja joidenkin virkamiesten lyhytnäköinen tavoite pienentää rakennusta niin, että se ei tosi- asiallisesti enää vastaa tulevaisuuden tarpeisiin.

Talo toimii osakeyhtiömuotoisena ja sillä on oma henkilökunta. Kunnan kulttuuripalveluiden ja kulttuuritalo-organisaation yhteistyömuotojen kehittäminen on tämän hetken isoin ja positiivi- nen haaste.

Koordinoivista henkilöresurssista ja asiantuntemuksen vähenemisestä kannettiin huolta.

Forssan kokoisessa kaupungissa tulisi olla yksi viranhaltija, joka voisi keskittyä pääsääntöisesti vain kulttuurityöhön. Vaikka yhdistysten kanssa tehdään pitkäjänteistä yhteistyötä, ei koordinointi ja yhteydenpito oikein hoidu Wahren-keskuksen henkilöstön 'sivuhommana'. Yksiköiden perustyössä on jo riittävästi tekemistä ja haasteita henkilöstön koko ajan vähetessä myös niistä. On käynyt myös selväksi, että kaikissa yksiköissä ei ole lainkaan halukkaita sitoutumaan yleisen kulttuurin työtehtäviin.

Kainuu tarvitsee kuntien kulttuuritoimintaa koordinoivan tahon. Kainuun kulttuuri-infon ansiosta on voitu käynnistää kuntien yhteistyö kulttuuritoiminnan kehittämisessä ja kuntien edustajat ovat samalla nähneet, miten erilaiset toimintaedellytykset kunnilla on. Yksi ei ole osallistunut lainkaan yhteistyöhön vuoden 2014 aikana, vaikka sen alueella on aktiivisia kulttuuritoimijoita.

Maaseutumaisen alueen kulttuuritoimen haaste on osaavan, koulutetun, näkemystä omaavan henkilöstön saatavuus. Pienessä kunnassa ei ole välttämättä mahdollisuutta edetä, palkkaus on matalahko, työtä on paljon. Näissä kunnissa työntekijöiden vaihtuvuus on pientä ja tietotaidon karttuminen sitä kautta on vähäistä.

5.2 Tulevaisuuden asiantuntijuus

Tulevaisuuden asiantuntijasta puhuttaessa toimijat korostivat yhteiskunnan muutoksen tunnistamista ja pitivät tärkeänä että kulttuurialalla olisi monialaista asiantuntemusta. Erilaiset hybridiyhteiskunnan piirteet näyttivät olevan vastaajien mielessä.

On oltava moniosaaja, joka osaa etsiä eri rahoituskanavia, tuotteistaa palveluita ja verkostoitua oikeiden ihmisten kanssa. On osattava tehdä hanketyötä ja tähyillä myös kansainvälisiä rahoituskanavia. Tarvitaan myös vahvempaa han-

ketoimintaa ja pidempikestoisia hankkeita sekä sitoutumista siihen, että resurssit mahdollistuisivat myös hankkeen päättymisen jälkeen.

Moniammatillista osaamista, hallintokuntien välistä yhteistyötä ja kolmannen sektorin vahvaa mukanaoloa.

Ennen kaikkea kulttuuritoiminnan toteuttaminen ja kehittäminen kunnissa tarvitsee monialaista yhteistyötä kunnan virkamiesten, päättäjien, kolmannen sektorin ja kuntalaisten välillä. Tärkeintä on rohkea, uusia uria aukova, aktiivinen ja innovatiivinen asenne.

Pitää osata etsiä oikeat verkostot, jotta pystytään tuottamaan palveluita edullisesti. Tunnistettava/rajattava kohderyhmät ja löydettävä niille sopivaa toimintaa ja palveluita.

Kunnallisella tasolla tarvitaan jatkossa todennäköisesti erityisesti kilpailuttamiseen liittyvää ammattiosaamista, jotta ostopalvelut osataan tehdä oikein. Tällä hetkellä käytäntö on varsin kirjava ja osaaminen suoraan sanottuna vajavaista tällä sektorilla. Sitä tulisi ehdottomasti lisätä.

Toimintaympäristön tuntemus on tärkeätä ja se mahdollistaa työntekijälle toiminnalliset valmiudet yhteistyöhön ja uusien työmenetelmien käyttöön. Katsottava lähelle mutta nähtävä kauas - tämä ajatus esitettiin useasti ja liitettiin kahteen asiaan: paikakunnan tarpeiden tuntemukseen ja kulttuuri- ja taidealojen sisällölliseen tuntemukseen.

Alansa tuntevia, oman paikkakunnan tarpeet tunnistavia, aktiivisia työntekijöitä, jotka vievät rohkeasti kulttuurin sanomaa eteenpäin. Paikallisten kulttuuritoimijoiden asiantuntemus pitäisi saada päättäjien tietoon.

Myös ns. korkeakulttuuria tarvitaan, ammattimaisesti toteutettuja kulttuuripalveluja ei saisi kyseenalaistaa, eikä saattaa niitä jatkuvien säästötoimien kohteeksi; yhteistyötä taiteilijoiden kanssa.

Tarvitaan virkailija, joka seuraa laajan kulttuurikentän tapahtumia ja on ajan hermolla, pystyen jakamaan tietämystään kuntalaisille.

Eri kulttuurialan osajia (kulttuurituottajia, museoalan ammattilaisia, eri taiteenalojen opettajia ja -taiteilijoita).

Liittyneenä tulevaisuuden asiantuntijuuteen vastaajat toivat esiin myös monenlaisia uhkakuvia.

Luulen, että omassa kunnassamme tekijöitä olisi, mutta työlle tulisi löytää rahoitus! Meillä on hyvin luovaa laaja-alaista osaamista, mutta työnantajaa tälle toiminnalle ei löydy.

Tällä hetkellä näyttää siltä, että kuntien kulttuurivirkamiehiä vähennetään entisestään ja pahimmassa tapauksessa kulttuuriasiat liitetään sellaisen henkilön tehtäviin, jolla ei oikeastaan ole käytännön tuntemusta eikä kokemusta kulttuuri-toiminnasta ja sen hoitamisesta. Lisäksi näyttää siltä, että monessa kunnassa ja kaupungissa ollaan kulttuuritoimessa kieltämässä määräaikaisten harjoittelijoiden tai työntekijöiden palkkaaminen, jolloin entistä suurempi työtaakka jää entistä harvemmille hartioille. Tästä johtuen on ollut jo tänä vuonna nähtävissä se, että kulttuuritoimet ostavat osan palveluistaan tai esim. osan jonkun suuremman tapahtuman tuottamisesta tai työstä ulkopuoliselta tuottajalta.

Varsinaiseen suoritettavaan käytännön työhön tuskin tällä kehityksellä kulttuuritoimesta huolehtivilla työntekijöillä on mahdollisuuksia vaan nimenomaan he toimivat hallintovirkamiehinä, jotka huolehtivat kunnallisen vastuun kantamisesta ja byrokratian osuudesta kulttuuri-toiminnan järjestämisessä. Näiden henkilöiden tulisi myös hallita ns. neuvontapalvelut eli pystyä antamaan toimijoille tietoa ja apua hankeasioissa, byrokratian viidakoissa, lupakuvioissa ym. He olisivat siis toimijoiden apuna auttamassa siinä jo suureksi paisuneessa ”paperisodassa” mitä esimerkiksi pelkästään tapahtuman järjestäminen vaatii.

Käytännössä Luumäellä koko yleisen kulttuuritoimen suorittava työ ostetaan Kaikulta kilpailutuksen perusteella ja hallinnollisista asioista huolehtii nykyään vapaa-aikasihteeri, joka toimii Kaikun suuntaan toimeksiantajan / tilaaajan edustajana ja jonka kanssa neuvotellaan ja sovitaan toiminnasta. Kaiku puolestaan on huolehtinut muun, sopimukseen sisältyvän toimen ohella myös tuosta ns. neuvontapalvelusta yhdistysten suuntaan antamalla ihan konkreettistakin apua papereiden täyttämiseen ym.

Kulttuurityön erityisosaamista tarvittaisiin, mutta siten, että löytyisi rohkeutta rajojen ylittämiseen ja uuden kokeiluun. Samalla tulisi olla hyvä talousosaaminen, joka sisältää myös hankeosaamista niin rahojen kuin sisältöjen kehittämisen näkökulmasta.

Tarvisimme vahvoja esimiehiä ja päättäjiä, jotka näkisivät kulttuurin merkityksen ja puolustaisivat omia resursseja. Ja yhteinen visio ja tahtotila kehittämiseen on tärkeää.

Tiedon saantia ja alueellista yhteistyötä korostettiin, kun pohdittiin miten asiantuntijuutta voitaisiin vahvistaa.

Kehittämistavoitteena tulee olla pitkäjänteisen toiminnan ja sitä kautta pysyvien rakenteiden aikaansaaminen tukemaan kulttuuria. Rakenteita ovat organisoidut toiminnot, tutkimus, koulutus, ammattimainen ohjaus ja neuvonta, yhteistyö kuntien sisällä ja välillä sekä riittävä rahoitus.

Jotta kulttuuri kuntatasolla selviäisi, tarvitaan maakunnallisia verkostoja ja valtakunnallisia edunvalvojia.

Kuntauudistuksen melskeessä tarvitaan kulttuurin puolestapuhujia ja rakenteisiin vietyjä toimintamalleja, joita ei voi kevyin perustein ”lakaista” pois palvelutuotannosta. Kulttuurin mieltäminen ennaltaehkäiseväksi hyvinvointipalveluksi pitäisi pystyä selvemmin perustelevaan, osoittamaan ja mittaamaan.

Matkailun ja kulttuurin liitto pitäisi olla huomattavasti vahvempi. Nyt matkailupalvelut on ulkoistettu kunnassa, eikä kehittämistä tapahdu lainkaan kuntalaislähtöisesti.

Kulttuurityöntekijöiden täytyy olla jatkuvasti ajan hermolla ja yhteistyötä lähikuntien ja muiden toimijoiden kanssa tarvitaan.

Taidetoiminnan suunnittelijoiden/toteuttajien palkkauksessa kunnan pitäisi ottaa huomioon tekijöiden työolosuhteet ja työehdot. Työkeikkojen satunnaisuus ja työtehtävien ajoituksen pirstaleisuus, pitkät työmatkat, ja pieni korvaus suhteessa työmäärään tekevät työstä epähaluttavaa. Työ on myös huomattavan vastuullista, kun tekijä työskentelee esim. laitoksessa asuvien vanhusten kanssa. Työstä pitää saada kunnan korvaus.

5.3 Alueelliset ratkaisut kulttuuritoiminnan organisoinnissa

Kulttuuritoiminnan organisointi paikallistasolla on tärkeä edellytys sille, että kulttuuritoimintaan osallistuminen mahdollistuu kaikille kuntalaisille. Kulttuuritoiminnot ovat näin sekä saavutettavissa että aktiivinen osallistuminen niihin mahdollistuu. KUULTO-toimintakokeiluissa, kuten luvussa 3.2.1 osoitettiin, sovellettiin useita tapoja organisoida kulttuuritoimintoja. Tässä luvussa tarkastelussa ovat toiminnan organisointia tulevaisuudessa koskevat ajatukset. Tavoitteena on vahvistaa paikallista toimintaa ja löytää ratkaisuja KUULTO-toimintakokeiluissa esiintulleisiin ongelmiin.

KUULTO-toimintakokeilun alkaessa yksi keskeinen lähtökohta oli toive alueellisesta yhteistyöstä. Muutama toimija oli alueellinen tai kuntien yhteistyöhön pohjaava. Heidän palautteensa alueellisesta yhteistyöstä oli positiivinen ja kokeiluajana alueellista toimintatapaa pystyttiin vahvistamaan (esimerkiksi Varsinais-Suomessa). Muutamissa muissakin toimintakokeiluissa alueellinen yhteistyö sai vahvoja perusteluja ja kuntapäätäjien toivottiin lähtevän sitä toteuttamaan. Erityisesti kuntien yhteistyön avulla uskottiin mahdollistuvan päättävien työsuhteiden

jatkuminen ja/tai löytyvän uusia ratkaisuja kuntien kulttuuritoiminnan organisoinnista vastaavien henkilöiden palkkaamiseksi projektin loppuessa. Yhteistyö lisäisi myös kulttuuritoimintojen tarjontaa.

Kuntayhteistyö on hyvä, jos yhteisymmärrystä yli kuntarajojen löytyy. Esimerkiksi Forssan seudulla voisi hyvinkin yksi osaava kulttuurin työntekijä huolehtia yleisen kulttuurin toiminnoista koko viiden kunnan alueella. Yhteinen vakanssi, jonka kustannukset hoidetaan yhdessä. Kunnista löytyy tapahtumille tiloja ja paikkoja, myös esiintyjä ja muita sisällön tuottajia. Yhteinen tahtotila puuttuu, erityisesti päättäjiltä.

Vakituisen henkilöstön määrä on jo nyt täysin alimitoitettu, mutta seudullisilla hankkeilla voitaisiin lisätä kulttuuripalvelujen saatavuutta varsinkin syrjäseuduille. Samoin esitysten kiertueet voitaisiin markkinoida aina koko alueelle ja niistä voitaisiin päättää yhteisesti pari kertaa vuodessa. Tällä tavalla yksittäiset tuotannot olisivat kannattavia taiteilijoille.

Kuntien kulttuuritoimintaa voidaan toteuttaa alueellisesti tai seudullisesti. Muutamalla kunnalla voi olla esim. yhteinen ”kulttuurisihteeri”, kirjastotoimenjohtaja tai muu vastaava. Alueellisesti voisi olla myös yhteinen sähköinen ”kulttuurikalenteri”, johon kaikki alueen kunnat syöttäisivät kulttuuritapahtumansa. Näin vältyttäisiin päällekkäisyyksiltä. Myös kolmas sektori voisi ylläpitää kalenteria ja osallistua sen täydentämiseen.

Tiettyjä tehtäviä toivottiin voitavan siirtää alueelliseen vastuuseen, mutta samalla korostettiin paikallisen tuntemuksen tärkeyttä, jonka kuitenkin viime kädessä nähtiin olevan kulttuurin voima. Toiveena olivat pysyvämmät toimintamallit eivätkä lyhytkestoiset projektiluontoiset ”piristysruiskeet”, joita niitäkin kuitenkin ajateltiin tarvittavan.

Pienissä kunnissa kulttuurityöntekijät joutuvat tekemään kaikkea mahdollista. Meillä ei riitä aika kotiseutuarkistoon tuodun aineiston järjestämiseen ja tuskin siihen on riittävästi taitoaakaan.

Kotiseutuarkistojen hoito pitäisi saada maakuntamuseoiden yhteyteen.

Ehdottomasti tarvittaisiin enemmän seudullista yhteistyötä ainakin hanketyössä, miksei myös kevyesti hallinnollisesti organisoituna, esimerkiksi markkinoinnissa, seminaarien järjestämisessä, koulutuksessa ja joissakin projekteissa. Kaikki alueelliset ja seudulliset verkostot vahvistavat kulttuurityötä. Eri taiteenalojen ja lastenkulttuurin aluekeskukset jne. voisivat seudullisesti vahvistua ja tuottaa sateenvarjona palveluita kuntiin. Oikein organisoituna tämä toimii.

Alueelliset koordinaattorit ja asiantuntijat voisivat auttaa. Kuntayhtymän kaltainen toteutustapa voisi toimia. Läänintaiteilijoiden lyhytaikaisuus ja toiminnan suuri vaihtelevuus henkilön taipumusten mukaan toimii eri taiteenlajien hetkellisinä piristysruiskeena, mutta harvoin tuopysyviä hyötyjä ja toimintamalleja.

Yhteistyössä pitää kunnioittaa ja säilyttää paikallisen kulttuurityön hyvät käytännöt ja vuosikymmenten aikana kehittynyt paikalliskulttuuri. Ulkopuolisia ”besservissereitä” ei täällä katsota hyvällä. Kulttuurin voima on paikallisissa ihmisissä. Ulkopuoliset eivät voi väkivalloin tulla muuttamaan tapaamme ajatella ja tehdä työtä. Paikallisuus kunniaan ja voimavaraksi.

Joka kylän omaa kulttuuria tulee kunnioittaa ja tukea myös, on halua järjestää omia tapahtumia, ollaan kirjaimellisesti eniten kiinnostuneita naapureista, tiiviissä yhteisössä katsotaan että on lisäarvoa, mikäli tunnet henkilökohtaisesti taiteilijaa, esiintyjää. Ja toisaalta tarvitaan myös mahdollisuutta tutustua uuteen, oppia uutta, löytää uusia näkökohtia ja avartuvaa maailmaa. Ei toimintaa saisi ulkoistaa kaupallisille tahoille.

Alueellinen kulttuuriyhteistyö ei sinänsä ole uutta vaan monilla alueilla sillä on pitkät perinteet. Toiminta on kokenut muutoksia erilaisten alueita ja kuntia koskevien yhteiskunnallisten uudistusten takia. Kumppanuuksia on jouduttu muokkaamaan

sen myötä, minkälainen perusidea esimerkiksi kuntaliitoksista on syntynyt.

Yksi esimerkki kuvaa erittäin hyvin tätä kehitystä. Se on kertomus ensinnäkin siitä, miten kunnallinen kulttuuritoimi on löytänyt tavan määritellä itsensä uusien ismien keskellä ja toiseksi siitä, että kulttuuritoimi on tarpeeksi vahva toimija ja tulee otetuksi huomioon uusissa kehittämiskuvioissa. Toimintaan ovat eittämättä kuuluneet monet työryhmätyöskentelyt ja lukemattomat neuvottelut.

Ns. historiallisen järvisseudun kuntien (Alajärvi, Evijärvi, Korttesjärvi, Lappajärvi, Lehtimäki, Soini ja Vimpeli) kulttuuriyhteistyön juuret juontavat 1800-luvun nuorisoseuratoimintaan saakka. Yhteinen kulttuuritoimikunta koordinoi 1970-luvulta lähtien yli 20 vuoden ajan järjestettyjä kulttuuriviikkoja. Lisäksi tuotettiin julkaisuja ja tapahtumia sekä toteutettiin hankkeita. Lehtimäki ja Soini liittyivät Kuusiokuntien seutukuntaan 1994. Järvisseudun seutukunnan kulttuuriyhteistyön huipentuma oli vuosina 2005–06 kehitetty malli Alajärven, Evijärven, Korttesjärven, Lappajärven ja Vimpelin kunnalliset kulttuuripalvelut ja -toimijat kattaneesta Järvisseudun Kulttuurikeskuksesta. Maa- ja valtakunnallista huomiota saanut malli hautautui kuitenkin Paras-hankkeen mukanaan tuomien kuntaliitosten ja yhteistoiminta-alueen vyöryn alle.

Järvi-Pohjanmaan kulttuuristrategiassa (”Järvipohjalaisen kulttuurin tiekartta 2011–16”) kunnallisiksi kulttuuritoimijoiksi määritellään ns. yleisen kulttuuritoimen lisäksi Alajärven Musiikkiopisto, Alajärven, Soinin ja Vimpelin kirjastot, Järvi-Pohjanmaan kansalaisopisto ja Nelimarkka-museo sekä Järvi-Pohjanmaan vapaa-aikatoimen alaisuudessa toimivat nuorisopalvelut. Vapaa-aikatoimen pientä organisaatiota on kaavailtu yhdistettäväksi sivistystoimen alaisuuteen keväällä 2017 toimitettavien kuntavaalien jälkeisen valtuustokauden yhteydessä siten, että sivistystoimen ”vapaa-aikajaoston” alaisuuteen tulisivat edellä mainittujen toimijoiden lisäksi myös liikuntapalvelut.

Järvi-Pohjanmaa on Alajärven kaupungin sekä Soinin ja Vimpelin kuntien muodostama, nykyisin noin 15.500 asukkaan yhteistoiminta-alue. Tammikuussa 2009 voimaan astuneen yhteistointasopimuksen myötä alueen kunnat siirsivät palvelujensa tuottamisen yhteisille lautakunnille. Kuntien valtuustot tilaavat lautakunnilta tarvitsemansa palvelut sekä niiden tuottamisessa tarvittavan henkilötöpanoksen. Sivistystoimen alaisia kulttuuripalveluja hallinnoi kuntien yhteinen sivistyslautakunta. Kulttuuripalvelujen ns. isäntäkuntana toimii Alajärven kaupunki ja niiden hallinto on keskitetty Alajärvelle.

Yhteistyötä on siis tehty ja tehdään edelleen, vaikka tuulet hieman eri suuntiin puhaltavatkin: Vimpelin kunnanvaltuusto päätti 27.11.2014, että kunta pysyy osana yhteistoiminta-alueetta. Soinin kunta on päättänyt erota yhteistoiminta-alueesta perusturvan osalta 1.1.2017, ja myös Alajärvellä on viime aikoina ollut mm. valtuustoaloitteen kaltaista poliittista liikehdintää yhteistoiminta-alueen purkamiseksi.

Kulttuuripalvelut voidaan toki tuottaa muullakin tavalla: Edellä mainittu, kulttuurikeskus olisi mahdollista siirtää yhdistyksen tai osuuskunnan vastuulle. Siitä olisi mahdollista kehittää myös kuntien kokonaan tai osittain omistama osakeyhtiö. Osuuskunta-, yhdistys- tai yrityspohjaisessa toiminnassa olisi omat etunsa, mutta kunnallisiin kulttuuripalveluihin sisältyy myös sellaisia viranomaistehtäviä, joita ei - ainakaan nykyinsäädännön puitteissa - liene mahdollista ”ulkoistaa”. Kunnallisten kulttuuripalvelujen uskottavuuden säilyttäminen edellyttää riittävän suuria henkilöstö- ja määräraharesursseja. Järvi-Pohjanmaalla tuo uskottavuus on osittain jo menetetty.

Tätä kirjoitettaessa kulttuuripalvelujen ”palveluksessa” ovat vastuuviranhaltijana toimiva kulttuurisihteeri, pääasiassa (Alajärveen 1.1.2009 liitetyn) Lehtimäen «kaupunginosa» kulttuuriasioita ½ laskennallista työpäivää viikossa hoitava koulu-museosihteeri ja Soinissa kulttuuripalvelujen yhteyshenkilönä ½ päivää viikossa toimiva

kirjastonjohtaja. Vastuuviranhaltijan työaika ja työnkuva jakautuu kunnittain seuraavasti: kulttuuripalvelujen tuottamista 4 päivää (Alajärvi 2 ½, Soini ½ päivää ja Vimpeli 1 päivä) viikossa sekä (kuntatalouden tasapainottamiseksi 1.1.2011 lähtien) museopalvelujen tukitehtäviä 1 päivää viikossa. Henkilöresurssien lisäämistä ei ole luvassa ja kustannusten noustessa käytettävissä olevat määrärahat de facto pienenevät.

5.4 Miten opetus- ja kulttuuriministeriön tulisi tukea kuntien kulttuuritoimintaa?

Suomessa kuntien palvelujen kehittäminen ja toteuttaminen tapahtuu perinteisesti yhteistyössä kuntien ja valtion kesken. Valtion tehtävänä on osittainen rahoitus ja lakeihin sekä asetuksiin pohjautuva sääntely. Kunnat ovat palvelujen tuottajia ja järjestäjiä sekä nykyisin enenevässä määrin myös rahoittajia. Näin on laita myös kulttuuripalveluissa. KUULTO oli yksi opetus- ja kulttuuriministeriön toimenpide, jossa kuntien erilaista ja kuntalaisille eriarvoisuutta tuottavaa kulttuuritoiminnan järjestämisen ongelmaa lähdettiin ratkaisemaan. Opetus- ja kulttuuriministeriö myönsi tähän erillisen määrärahan.

KUULTO-loppukyselyssä kokeilun toimijoiden toivottiin esittävän kokeilujen tuloksiin pohjautuvia toiveita opetus- ja kulttuuriministeriölle sekä muille ministeriöille. Noin puolet vastanneista teki hyvin konkreettisiakin ehdotuksia. Yleisesti opetus- ja kulttuuriministeriön toivottiin ottavan nykyistä vahvempaa roolia kulttuurin edunvalvojana ja puolestapuhujana. Toivottiin erilaisia tietopankkeja (faktatieto- ja perusteluksi työlle, hakemuksille liitemateriaali- ja malliesimerkkejä, arviointiin malleja, alueellisia osajapankkeja jne.), helposti saatavilla olevaa tietoa perusteluksi ja perustaksi omalle työlle, tietoa ministeriön toimenpiteistä, ministeriöitten (yhteistyönä) pitempiaikaisia projektimäärärahoja jo testatuille toiminnoille nykyistä pienemmällä kuntaomavastuulla sekä opetus- ja kulttuuriministeriön vahvempaa roolia kulttuurin edunvalvojana koko maassa.

Toimii kulttuurin edunvalvojana, puolestapuhujana valtakunnan tasolla. Tiedottaa kulttuurin myönteisistä vaikutuksista vielä voimakkaammin.

Tuottaa työmme tueksi faktatietoa ja perusteluita työlle jakaa tietoa aktiivisemmin kuntatasolle. Myös kolmas sektori ja eri yhteisöt voisivat olla paremmin selvillä kulttuuripolitiikan tuulista.

Pyrkii vahvistamaan kulttuuripalveluiden merkittävyyttä, niin että kunnat eivät niistä enää säästäisi. Kulttuuripalveluiden pitää olla osa kuntalaisten peruspalveluita.

Kunnallisen kulttuuritoiminnan järjestämisen tukemiseen toivottiin usealla eri tavalla jopa lainsäädäntöön pohjautuvaa normitusta, opastusta ja ohjausta.

Kuullon tapaiset hankkeet hyviä toimintaa kehittäviä. Vaatisivat ehkä rinnalleen vielä selkeämpää lainsäädännöllistä kulttuuritoimintaa suosivaa ohjausta.

Kulttuurin rahoituksen ja yleisen kulttuurityön henkilömäärän normitus on enemmän kuin välttämätöntä toiminnan turvaamiseksi.

Laki kuntien kulttuuritoiminnasta uusittava (kulttuuritoiminnan toimintaedellytykset turvattava tasapuolisesti koko maassa).

”Korvamerkattava” rahaa yleisen kulttuuritoiminnan järjestämiseen.

Erilaisia toimintal/hankeavustuksia tarjolle, joihin kuntien on helppo tarttua.

Ajankohtainen koulutustarjonta on tärkeää kuten myös kuntien kulttuuritoimijoiden yhteiset tapaamiset, joissa hyvät käytänteet pääsevät jakoon.

Yksi keskeinen toive kohdistui lisärahoituksen saamiseen, jota pidettiin välttämättömänä palvelujen tasa-arvoisemman saavutettavuuden lisäämisessä. Toimintakokeilun toimijoilla oli myös ideoita siitä, miten ministeriö voisi tukea projektitoimintaa.

Pienillä paikkakunnilla ei ole riittäviä markkinoita pyörittää kulttuuripalvelujen tuottamista yrittäjämäisesti, kuten suurissa kaupungeissa. Maaseutumaisille alueille tulisi kohdentaa perusrahoitusta, joka on pitempijänteistä kuin nykyiset ministeriön tuet. Tällainen pitempijänteinen rahoitus tukisi alueellista tasa-arvoa.

Kuntien ja toimijoiden välistä yhteistyötä voisi tukea siten, että paikallisesti hyväksi osoitettu yhteistyö saisi jatkuvampaa rahoitusta hieman pidemmälle kaudelle, esim. kolmeksi vuodeksi kerrallaan. Uusille kokeiluille on kyllä jaossa rahaa monesta paikasta. Vähemmän rahoitusta on tarjolla jo testatuille ja hyväksi koetuille yhteistyömuodoille, jotka eivät ole aivan uusia vaan jo kokeiltuja ja koeteltuja.

Räätälöimällä hankkeita suositusten pohjalta, jolloin hankkeiden avustusten hakeminen voisi olla astetta vähemmän työlästä. Lisäksi valmiit materiaali- ja malliesimerkkipankit olisivat tervetulleita.

Tehdä avustuspäätökset huomattavasti nykyistä rivakammin.

Rahoittajana ministeriön tulee samalla myös pysyä arvioimaan työn tuloksia. Toimintatutkimukset yliopistojen kanssa olisivat tähän hyvä keino jatkossakin, tai jokin tutkijoiden kanssa yliopistojen kanssa laadittu arviointimenetelmä. Myös toiminnan toteuttajien itsearviointiin tarvittaisiin selkeät ohjeet rahoittajalta.

Ministeriön tuella toteutettavien kehittämishankkeiden kuntarahoitusosuutta tulisi pienentää: varsinkin pienissä kunnissa omarahoitusosuuteen tarvittavan lisämäärärahan saaminen valtuustoilta on epävarmaa, ja kuntaosuuden kattaminen kulttuuripalvelujen käyttömenoista vaikeuttaa muuta toimintaa.

Antaa suoraa rahoitusta yhdistystoiminnan tukemiseen. Meillä kunta lopetti yhdistysten tukemisen vuonna 2013. Sen sijaan kunta perusti kulttuu-

ri- ja liikuntarahaston, jonne otetaan vastaan lahjoituksia ja josta sitten voidaan avustuksia jakaa. Lahjoituksia tulee vain niin vähän, että tällä hetkellä saldo on nolllilla.

Opetus- ja kulttuuriministeriöltä toivottiin myös monia alueelliseen toimintamalliin liittyviä tukitoimia.

Tukea uusien toimintamuotojen käynnistymistä alueilla.

Tukea moniammatillista osaamista, hallintokuntien välistä yhteistyötä ja kolmannen sektorin vahvaa mukanaoloa. Tarvitaan myös vahvempaa hanketoimintaa ja pidempikestoisia hankkeita sekä sitoutumista siihen, että resurssit mahdollistuisivat myös hankkeen päättymisen jälkeen.

Alueellisten kulttuurihankkeitten suosiminen rahoituksen saajina voisi toimia kuntien välisten raja-aitojen ja esteiden poistajana pienin askelin, vrt. kirjastojen alueellinen yhteistyö ja sen rahoittaminen.

Takaamalla kuntien ja maakuntien kulttuuristrategioiden toteuttamisen edellytykset.

Alueellisten osaajapankkien rakentamisen ja ylläpidon tukeminen lisäisi taiteilijoiden työmahdollisuuksia ja helpottaisi alueellista yhteistyötä merkittävästi.

Myöntää rahoitusta kotiseutuarkistojen hoitamiseen maakunnallisesti.

5.5. Muille ministeriöille esitetyt toiveet

Kuntien kulttuuritoiminnan organisoinnin kannalta myös muut ministeriöt kuin opetus- ja kulttuuriministeriö ovat erittäin tärkeitä. Niiden toimenpiteet liitetään latentin tai implisiittisen kulttuuripolitiikan käsitteen alle. Molemmilla tarkoitetaan sitä, että myös esimerkiksi sosiaali-, työ- ja elinkeinopolitiikka sekä luonnollisesti talouspolitiikka vaikuttavat monin eri tavoin kulttuuritoiminnan kentillä.

KUULTO-projektin yksi selkeä tavoite oli saada aikaan yhteistyötä kunnan sisällä eri sektoreiden välillä. Yhteistyötä myös syntyi ja useat toimintakokeilut jatkoivat sitä ja vahvistivat yhteistyön käytäntöjä erillisrahoituksen päätyttyä. Toisaalta sekä sosiaali- ja terveyssektori että myös kulttuurisektori pitivät yhteistyön konkreettista toteuttamista käytännössä liian työläänä. Sektoreiden työkuulttuurit olivat liian erilaisia ja esimerkiksi muuten hyvin onnistunut taiteilijoiden työskentely toimipisteissä ei saanut jatkoa, koska menettelytavat toiminnan vakinaistamiseksi puuttuivat.

Toimintakokeiluissa pohdittiin myös, miten muut ministeriöt voisivat auttaa KUULTO-toiminnan tavoitteiden saavuttamisessa ja yleisin ehdotus oli ”erillisrahoituksen myöntäminen haja-asutusalueiden kulttuuritoiminnan järjestämiseen”. Siinä eri ministeriöiden toivottiin löytävän toisensa. Rahoituksen kautta mahdollistuvien toimenpiteiden toivottiin toteutuvan kuntien yhteistyönä tai alueellisia toimintoina. Alueilla työskenteleville taiteilijoille olisi toimintakokeilujen mukaan luotava mahdollisuuksia saada ohjaus- ja aktivoititöitä vaikka osaaikaisuuden ja erilaisten ”porkkanoiden”. Ratkaisuja ja aloitettavaa toimintaa olisi tuettava voimakkaasti koulutuksella ja tiedonvälityksellä.

Kovin moni toimija ei tiennyt, minkälaisia toimenpiteitä voisi muilta ministeriöiltä odottaa tai niille esittää. Vain noin joka kolmas toimintakokeilu vastasi ja toi esiin konkreettisia ideoita. Kaikki kattava kommentti toi hyvin esiin yleisen kehyksen toiminnoille ja toiveille:

TEM:in soisi tukevan kunnallista toimintaa täydentävien luovien alojen yritystoimintaa. Kulttuurin syrjäytymistä ehkäisevä ja terveyttä edistävä vaikutus on näytetty toteen, joten STM voisi olla nykyistä paremmin mukana myös kulttuuripalvelujen kehittämisessä. VM:n taas olisi hyvä nähdä kulttuuri muunakin kuin pohjattomana ”Molokin kitana”: kulttuurimäärärahoja karsimisella ei taantumaa taiteta! Suurilla alueellisilla hankkeilla pitäisi olla yritys- ja ympäristövaikutusselvitysten lisäksi kulttuurivaikutusselvityksiä siitä, voiko jonkin hankkeen yhteydessä edistää kulttuurin saavutettavuutta, korostaa alueen

kulttuuriperintöä esim. tiehankkeisiin liittyvillä prosenttitaideprojekteilla jne. Hankkeiden tulisi yleensä olla mielekkäitä sekä talouden että kulttuurin kannalta; nyt taiteilijoiden lausunnot on liian helppoa hymistellä kuoliaiksi.

Kulttuurilla nähtiin olevan yhteydet näiden kaikkien hallinnonalojen suuntaan, mutta samalla todettiin, että kuntatasolle näiden ministeriöiden toimet eivät ulotu. Ne eivät näy kulttuurityön resurssoinnissa tai vaikuta siihen, vaan ministeriöiden oletettiin toimivan paikallistasolla vain omien sektoriviranomaisten kanssa.

Kulttuuritoiminnan edistämisen ja kulttuuripalvelujen mahdollistumisen entistä useammille katsottiin kuuluvan opetus- ja kulttuuriministeriön lisäksi erityisesti sosiaali- ja terveysministeriölle sekä työ- ja elinkeinoministeriölle. Yllättäen liikenne- ja viestintäministeriötä ei mainittu vastauksissa laisinkaan, vaikka kaikille mahdollistuva Yleisradio Oy:n televisio- ja radiotoiminta on paikallisen kulttuuripolitiikan kannalta tärkeä samoin kuin kulttuurin välitykseen laajemmin liittyvät teknologiset sovellukset ja uusien palvelujen syntyminen. Niissä perusedellytysten luominen alueellisesti kattavaksi merkitsee myös kulttuuripalvelujen levittämisen ja välittämisen mahdollistumista kaikille kuntalaisille.

Sosiaali- ja terveysministeriö on osoite toiminoille, joiden perusteena ovat ihmisten hyvinvointia lisäävät vaikutukset. Useiden tutkimusten (lääke- ja terveystieteellisten, sosiologisten ja kulttuuriteoreettisten) tuloksena on tuotu esiin kulttuuritoimintojen hyvinvointia lisääviä vaikutuksia.²⁹ KUULTO-toimintakokeilut pitivät asiaa tärkeänä ja toivoivat sosiaali- ja terveysministeriön ohjaavan kuntia yhteistyöhön kulttuurisektorin kanssa. Myös erilaisia normituksia pohdittiin:

Sosiaali- ja terveysministeriön tulisi edistää kulttuurin ja taiteen viemistä sosiaali- ja terveyspalvelujen alueelle. Asiasta puhutaan paljon ja raportteja kirjoitetaan, mutta käytäntö on vielä

²⁹ Liikanen, Hanna-Liisa (2010) Taiteesta ja kulttuurista hyvinvointia -ehdotus toimintaohjelmaksi 2010–2014, Opetusministeriön julkaisuja 1,58-72. Helsinki

lapsen kengissä. Kunnissa kulttuuritahot eivät tahdo päästä syvälliseen yhteistyöhön sosiaalipuolen kanssa.

Kulttuurilla on hyvinvointia lisäävä vaikutus tutkitusti. Ministeriöiden substanssiosaajien se tulisi tietää toimenpiteistä, jos he ovat sisäistäneet kulttuurin merkityksen yhteiskunnassa.

Sosiaali- ja terveysministeriö voisi korvamerkitä tai ainakin velvoittaa kuntien palvelutaloja yms. käyttämään kulttuuriin ja taiteeseen rahaa niiden hyvinvointia ja terveyttä edistävien vaikutusten vuoksi. Urheilulla kuntoa ja kulttuurilla henkistä kuntoa ja mielekkyyttä elämään.

Jos sote-palveluihin halutaan tuoda kulttuuri/taidetoimintaa, niin ministeriö voisi kustantaa tutkimukseen pohjaavaa koulutusta sote-puolen henkilöstölle, niin johtajille kuin ruohonjuuritason työntekijöille, jotka ovat tekemisissä asukkaiden/lasiakkaiden kanssa. Osana koulutusta olisi hyvä tarjota jonkinlainen kouriintuntuva taidetyön kokemus esim. hoitajille. Omakohtainen kokemus asiasta auttaa heitä eläytymään hoidettaviensa asemaan ja miettimään, mitä uusi toimintatapa toisi hoidettavien/asiakkaiden arkeen.

Esim. sairaalataiteen sijoittaminen kuntien sijaan Sote-alueiden normitetuksi osaksi edistäisi taiteen soveltavaa käyttöä ja kulttuurin saavutettavuutta ratkaisevasti

Luovuusretoriikan nousu talous- ja yhteiskuntapolitiiseen keskusteluun 2000-luvun alussa haastoi kulttuuripolitiikan kehittämään toimenpiteitään myös tuolloin määritellylle luovan talouden osa-alueelle. Tämä näkyi myös paikallisessa kulttuuripolitiikassa. Tästä lähtökohdasta on ymmärrettävää, että KUULTO toimintakokeilut esittivät toiveita luovien toimialojen vahvistamisesta työ- ja elinkeinoministeriölle.

Työ ja elinkeinoministeriö voisi käynnistää kampanjan, jossa yksityistä rahoitusta etsittäisiin kulttuurikohteisiin myös pienillä paikkakunnilla tms. Se voisi järjestää myös neuvontaa ja

rahoitusta ammattimaisesti toimiville tekijöille ja yhdistyksille, jotka haluavat luoda ja toteuttaa kulttuuripalveluja ihmisille maaseutumaisella alueella, jossa markkinat ovat liian pienet, jotta työstä voisi saada riittävää toimeentuloa.

Tukea kuntia taiteilijoiden ja luovien alojen työllistämässä sekä pitkäaikaistyöttömien palkkaamisessa kulttuurialoille.

Kulttuuriyrittäjyyttä tukevaa toimintaa ja rahoitusta voisi selkeästi kehittää! Kulttuuriyrittäjät ovat pääsääntöisesti pien- / mikroyrittäjiä, joiden toiminta on kaikenlaisissa paineissa tällä hetkellä aika hankalaa. Esim. YEL-uudistukset ym. painostavat yrittäjiä korottamaan YEL-maksujen perustetta suuremmaksi kuin mitä todelliset vuosiansiot ovat, koska muuten ei eläkettä kerry. Uusien työntekijöiden palkkaaminen on pienyrittäjille kallista. Alv-maksuja tulisi helpottaa kulttuurin alalla ym. Kulttuuriyrittäjällä tulot ovat tiukassa! Esim. jos alv-maksuja helpotettaisiin, sillä olisi jo suuri merkitys kulttuuriyrittäjän mahdollisuuksiin työllistää lisää väkeä.

Kulttuurialan työllisyyteen positiivisesti vaikuttavia hankkeita tarjolle ja työllistämisen ja tilojen tukemista nuorille taiteilijoille tai osuuskunnille jne.

Myös muita kuin julkisia toimijoita (yritykset, yksityiset ihmiset, Raha-automaattiyhdistys) toivottiin mukaan kuntien kulttuuritoiminnan edistämistyöhön ja vaikuttamaan siihen, että kulttuuritoimintoihin osallistuminen mahdollistuisi kaikille.

Kulttuurin tukeminen rahallisesti, koska kunnat eivät enää omin voimin (=verovaroin) kykene kaikkia kulttuuripalveluita tuottamaan. Yksityissektorin ja kolmannen sektorin osallistuminen kuntien kanssa yhteisiin hankkeisiin esim. EU-rahoituksen saamiseksi.

Yrityksille pitäisi saada kulttuuri yhtä seksikkääksi sponsorointikohteeksi kuin urheilukin. Kuntien kulttuuritoimet voisivat olla itsekin aktiivisia yksityisen rahoituksen saamiseksi.

Kolmas sektori on uskomaton voimavara kunnissa. Vapaaehtoistyön merkitys korostuu entisestään. Eläköityneitä kulttuuriaktiiveja voitaisiin saada laajasti mukaan kulttuurinverkostoihin, jos kolmas sektori olisi tehokkaammin organisoitua. Tietoa, taitoa ja arvostusta järjestöväelle, talkootyö kunniaan, osaamis pääomaa ja koulutusta näihin verkostoihin. Anna euro järjestötyöhön, he muuttavat sen työllään sadaksi euroksi.

Veikkausvoittovarojen tavoin myös Raha-automaattiyhdistyksen avustuspotista soisi lohkeavan ropoja myös kulttuuritoiminnan kehittämishankkeisiin, vaikka ne eivät sisältäisikään suoria ”sosiaalisia ja terveydellisiä ulottuvuuksia”.

6 Asiantuntijat ongelmia ratkomassa – DELFOI-prosessi

Edellä on tarkasteltu KUULTO-toimintakokeilun tuloksia kokeiluja toteuttaneiden näkökulmista: 1) mitä toiminta oli, 2) miten toimintakokeiluilla voitiin poistaa esteitä kulttuuritoimintaan osallistumisessa, 3) minkä tyyppiset kunnat jatkoivat erillisrahoituksen jälkeen ja miten, 4) miten KUULTO-toimintakokeilut hahmottavat kuntien kulttuuritoiminnan tulevaisuuden haasteita ja 5) millaisia toiveita heillä on ministeriöille.

Toimintatutkimukseen kuului asiantuntijaryhmän toiminta, joka pääosin merkitsi erilaisia arviointeja liittyen toimintakokeilukuntien valintaan, niiden toiminnan alkuun ja kokeiluvuoden kokonaisuuteen. Tämän julkaisun tavoitteena on tuoda esiin asiantuntijaryhmän jäsenten analyyseja kuntien kulttuuritoiminnan haasteista perustuen KUULTO-toimintakokeilujen tuloksiin sekä luonnollisesti kaikkeen siihen tietoon, mikä heillä asiantuntijana on käytettävissään. Heidän toivottiin tekevän ehdotuksia siitä, mitkä heidän mielestään ovat paikallisen kulttuuritoiminnan keskeisimpiä kehittämisen kohteita tulevaisuudessa kun tavoitteena on kulttuuriin osallistumisen mahdollistaminen kaikille.

6.1 DELFOI tulevaisuuden suuntaviivojen osoittimena

Delfoi-tekniikka on yksi monista asiantuntijoiden kannanottojen keruumenetelmistä, joilla on pyritty arvioimaan tulevan kehityksen mahdollisuuksia.

Linstone ja Turoff³⁰ antoivat menetelmälle hyvin väljän määritelmän: ”Delfoi-tekniikkaa voidaan luonnehtia ryhmän kommunikaatioprosessin strukturointimenetelmäksi, jonka tarkoituksena on auttaa yksilöiden muodostamaa ryhmää kokonaisuutena käsittelemään mutkikasta ongelmaa”.

Keskeistä on, että

- asiantuntijat voivat vapaasti muuttaa kannanottojaan (usein asiantuntijan on vaikea luopua kannanotostaan, jos hän on tehnyt kannanottonsa julkisesti),
- voimakkaat mielipidejohtajat eivät voi vaikuttaa asiantuntijaryhmän yleiseen mielipiteen muodostukseen,
- hyviä, uusia ideoita voivat esittää myös sellaiset asiantuntijat, joilla ei ole korkeaa statusta organisaatiossa, ja
- hyviä ideoita voidaan koota yhteiseen käsittelyyn mahdollisimman monipuolisesti monen erilaisen asiantuntijan toimesta,
- ideana prosessissa on tuottaa ryhmäennuste pitävän ryhmadynamiikka minimissään. Fyysinen ja näin myös psykologinen etäisyys ennakkointiryhmän jäsenten kesken on maksimoitu. Prosessin tarkoitus on silloin tuottaa tasa-arvoinen ennakkointijärjestelmä.

30 Linstone, Harold A. & Turoff, Murray (Toim.) 1975. The Delphi Method. Techniques and Applications, Addison-Wesley Publishing, Don Mills.

KUULTO-toimintakokeilussa Delfoin toteuttamisen vaiheet olivat seuraavat:

1) Asiantuntijaryhmälle lähetettiin sähköpostiviesti, joka sisälsi menetelmän esittelyn sekä kysymyksiä, joiden teemat nousivat KUULTO-tutkimuksen tuloksista. Toimintakokeiluissa pystyttiin luomaan monia uusia menetelmiä ja tapoja lisätä kuntien asukkaiden osallistumista kulttuuritoimintaan. Niiden vakiinnuttaminen kestäviksi käytännöiksi oli kuitenkin usein ongelma. Delfoin tavoitteena oli hakea tähän keinoja ja ratkaisuja ministeriöitten asiantuntemuksen ja konsensuksen kautta.

Tässä ensimmäisessä vaiheessa (sähköposti) asiantuntijoiden anonymiteetti säilytettiin. Käytännössä se tarkoitti sitä, että seuraavaan vaiheeseen siirryttäessä asiantuntijoiden vastaukset analysoitiin ja yhteisymmärrys rakennettiin ilman että mainittiin arvion antaneen nimiä tai taustoja.

2) Asiantuntijaryhmä kokoontui neljän tunnin työpajaan, jossa tavoitteena oli saavuttaa yhteisymmärrys. Työpajassa tavoiteltiin dialogista ja yhteisöllistä lähestymistapaa. Yhteisymmärrys syntyi prosessin mukana eikä sitä etukäteen lähtökohtaisesti kukaan omistanut. Työpajassa työskenneltiin kahdesa ryhmässä (asiantuntijoista satunnaisesti valituissa), joiden tulokset olivat keskustelujen avajia yhteisten näkemysten muodostamisessa.

3) Työpajassa sovittiin ongelman ratkaisuun johtavista toimenpiteistä ja niiden perusteluista. Asiantuntijaryhmältä haettiin apua siihen, miten KUULTO-toimintakokeiluissa mallinnetut toiminnot saataisiin sellaisiksi, että ne voisivat vakiintua kuntiin, ja miten toimintakokeiluissa todettuihin ongelmiin löydetäisiin ratkaisuja.

Delfoi-metodi on Kuusen³¹ mukaan erityisen hyödyllinen arvioitaessa (1) pitkän aikavälin yhteiskunnallista ja teknologista kehitystä (2) julkisen instituution toimintaympäristössä. Siitä on usein apua (3) normatiivisten ts. hallinnollisten tavoitteiden ja toimintaohjelmien muotoilussa, (4) potentiaalisten toimenpiteiden löytämisessä tai keksimisessä

31 Kuusi, O. (2000) Delfoi –menetelmä. Metodix <http://www.metodix.com>. ;Kuusi, Osmo. (2002) Delfoi –menetelmä. Teoksessa Tulevaisuudentutkimus. Perusteet ja sovelluksia. Toim. Kamppinen, Kuusi & Söderlund. SKS. Helsinki. 204-225.

jonkin tietyn toimintaohjelman löytämiseksi, (5) vertailtaessa vaihtoehtoisia toimintaohjelmia sekä (6) päätöksenteon tukena. KUULTO-tutkimuksessa Delfoilla tavoiteltiin toimintaohjelmien muotoilua ja arviointia sekä materiaalin tuottamista päätöksenteon avuksi. Kun Delfoi-menetelmä on tulevaisuuden tekemisen tekniikkaa ”näköjoiden ja tekijöiden” kautta, KUULTO-asiantuntijaryhmä täyttää nämä kriteerit. He ovat ministeriöissä työskenteleviä alan asiantuntijoita.

6.2 Asiantuntijoiden ajattelun moninaisuus

Asiantuntijoille lähetetty sähköpostikysely oli Delfoi-analyysin ensimmäinen vaihe. Kyselyn kysymyksiä pohjustettiin lyhyillä kirjoituksilla KUULTO-toimintakokeilujen toimijoille tehdyn kyselyn vastauksista. Niitä on analysoitu tämän julkaisun edellisissä luvuissa. Delfoi-analyysin tavoitteena oli asiantuntijoiden avulla pyrkiä löytämään ensinnäkin tapoja siirtää toimintakokeiluissa kehitettyjä hyviä käytäntöjä muillekin toimijoille ja toiseksi löytää ratkaisuja toimintakokeiluissa todettuihin ongelmiin. Heille asetetut kysymykset olivat seuraavat:

- Miten te organisoitte kuntakeskuksen ulkopuolisen alueen (ml. haja-asutusalueen) huomioonottavan kulttuuritoiminnan järjestämisen ja tukisitte paikallista kulttuurityötä siinä suunnassa? Mitä välineitä teillä on siihen? Onko tämä asia ratkaistava julkisen palvelun nimikkeen alla vai löytyykö sekoitemallia?
- Onko ministeriöillä mahdollisuuksia ohjata ja vahvistaa sektorien keskinäistä ja niiden sekä muiden toimijoiden välistä yhteistyötä paikallistasolla? Mitkä toimenpiteet ovat mahdollisia? Miten esimerkiksi kulttuuritoimintaa voitaisiin mahdollistaa erilaisissa hoivalaitoksissa asuville? Toimintakokeiluissa saavutettiin hyviä tuloksia, mutta toiminnan jatkaminen oli vaikeata. Pohdittava on, tarvitsisiko toiminta uuden nimen. Se tarvitsisi myös koulutuksen, josta olisi sovittava sektorien välillä. Se tarvitsisi aikaresurssin minuutteina ja kulttuurisektorin mahdollistaman tarjonnan. Mitä tehdä?
- Miltä osin ”kulttuuria kaikille” on realistinen lähtökohta? Miltä osin parannusta on tapahtunut?

Asiantuntijoiden kyselyyn antamat vastaukset osoittivat selkeästi asiantuntijapuheen moninaisuuden. Vastaukset olivat ryhmiteltävissä viiteen kategoriaan, joista ensimmäisen perussisältö liittyi koulutukseen, jonka ymmärrettiin tuottavan perustan kulttuuri-toiminnoille sekä halun ja tarpeen kokemukselle osallistua toimintaan.

Vahvin väline kulttuuritoiminnan järjestämiseen ja paikallisen kulttuurityön tukemiseen on yleissivistävä koulutus ja siihen liittyen kulttuurin tuominen kouluihin mahdollistamalla koulutilojen aktiivisen ja monipuolisen käytön myös koulupäivän ulkopuoliseen toimintaan. Kaikille lapsille tulee taata mahdollisuus osallistua kulttuuritoimintoihin osana varhaiskasvatusta ja koulu yhteisöä.

Laadittujen kulttuurikasvatussuunnitelmien toteuttamisen vastuuden jakaminen; lasten oikeus taiteisiin ja kulttuuriin toteutuu kun perusopetuksen aamu- ja iltapäivätoimintaa, koulun kerhotoimintaa ja koulun muuta toimintaa kehitetään yhdessä toimintaympäristön erilaisten toimijoiden, järjestöjen ja kulttuurilaitosten kanssa.

Säännökset taiteen perusopetuksesta ovat lain kuntien kulttuuritoiminnasta alla vaikka toiminta kuuluu koulutuspolitiikan osaston toimialaan. Tavoitteena on koota oppilaitoksia suuremmiksi kokonaisuuksiksi mahdollisimman laadukkaana ja monipuolisen opetuksen toteuttamiseksi. Perusopetuksen opetustuntikohtainen valtionosuus on tärkeä, koska se mahdollistaa toimintaedellytykset toimintakykyisille yksiköille.

Monipuolistetaan perusopetuksen toteuttavia tahoja ja kehitetään yhteistyöhankkeita sosiaali- ja terveystoimen kanssa periaatteella ”hyvät paikalliset käytännöt leviävät oppilaitosten verkottumisen ja koulutuksen kautta”.

Kulttuurityön perusresursseille, infrastruktuureille, pyrittiin määrittämään jonkinlaisia standardeja. Niiden avulla tuotiin esiin keskustelua, miten asia tulisi tehdä jotta saavutettaisiin KUULTO-toiminta-

kokeilujen tavoite kulttuuritoimintaan osallistumisen mahdollistumisesta kuntalaisille nykyistä laajemmin. Asiantuntijoiden mukaan seuraavat toimenpiteet edesauttaisivat asiassa:

Joka kuntaan tulisi saada kulttuuritoiminnan organisoinnin ja kehittämisen vastuuhenkilöt, joiden verkostoituminen yli sektoreiden tulisi olla nykyistä monipuolisempaa.

Alueilla toimiville kuntien kulttuurialan toimijoille tulisi jakaa nykyistä systemaattisemmin tietoa toiminnan edistämisen perusteluista ja käytännöistä, yhteyksistä muihin kunnan sektoreihin ja hyvistä hallintokäytännöistä. Tärkeätä on mahdollistaa korkealaatuinen täydennyskoulutus kulttuurityön uusiin haastaisiin vastaamiseksi. Digitaalisuus ja sähköiset palvelualustat olisi saatava ns. normaaliin käyttöön, koska ne ovat tärkeitä työvälineitä kulttuuripalvelujen jakeluun ja vuorovaikutteiseen tuotantoon ja toimintaan sekä koulutukseen.

Järjestötyötulon / työaikapankkien/yhteiskunnallisen yritystoiminnan lanseeraaminen kulttuurialan toimijuuksien vahvistamiseksi ja vapaaehtoisuuteen perustuvan työn jatkuvuuden takaamiseksi ovat tärkeitä kehyksiä kulttuurityön uusien muotojen kehittämisessä.

Kunnissa tarjolla olevien tilojen joustavaa monikäyttöä tulisi lisätä talojen ja tilojen omistajien, käyttäjien ja toiminnan suunnittelijoiden ja toteuttajien yhteistyönä.

Ministeriöiden mahdollisuudet lisätä ja resurssoida yhteistyötä kulttuuritoiminnan järjestämisessä näyttivät olevan myös asiantuntijoiden toiveena. Se, mitä konkreettisesti voidaan tehdä ja mikä oli kirjattu jo erilaisiin strategiapapereihin, tuli vastauksissa esiin:

Tavoitteena on se, että kulttuuri-, sosiaali- ja terveyssektorin välinen yhteistyö kattaa koko maan ja hyvät käytännöt leviävät ja niitä levitetään. On pohdittava, mitä nimitystä asiasta käytetään. 'Kulttuurinen hyvinvointityö' käsitteenä ja

toimintana näyttäisi olevan käyttökelpoinen. Se voisi konkretisoida tavoitteeksi ja sen pohjalta voitaisiin pyrkiä laatimaan työssä onnistumista mittaava indikaattori kuntien hyvinvointikertomukseen.

Opetus- ja kulttuuriministeriölle sekä sosiaali- ja terveysministeriölle tulisi luoda rakenne, foorumi, jossa voidaan sopimusperusteisesti (vrt. tulossopimukset) sopia toiminnan järjestämisen vastuista ja toimenpiteistä aina kolmeksi vuodeksi kerrallaan. Tällainen toiminta tulisi saada esiin ainakin kulttuuritoimintalaissa eli tunnistaa se VOS-kriteeriksi.

Toiminnan olennainen resurssi on taiteilija ja siksi taiteilijan aseman vahvistaminen ja heille suunniteltujen ja kohdennettujen toimintaa koskevien koulutusmahdollisuuksien lisääminen on tärkeää.

Taiteisiin ja kulttuuritoimintaan liittyvä aluepolitiikka merkitsee huomion kiinnittämistä aluetoimijoiden asemaan sekä niiden keskinäiseen suhteeseen toisiinsa ja paikallisiin kuntiin. Asiantuntijat näkivät tämän haasteena. Edellisissä luvuissa voitiin havaita, että KUULTO-toimijat pitivät asiaa toivottavana mahdollisuutena. Opetus- ja kulttuuriministeriön tulevaisuuskatsauksessa³² kirjoitetaan: ”Paikallisen ja alueellisen kulttuurihallinnon aseman turvaamiseksi on tarpeen selvittää kunta-, sektori- ja järjestäjärajat ylittävien taide- ja kulttuuripalvelujen järjestämisen vaihtoehdot alueellisina tai seudullisina palveluina sekä tarve uudistaa kuntien kulttuuritoimintaa koskeva laki”. Asiantuntijat tunnistivat selvitystehtävän tärkeyden, mutta samalla he korostivat ministeriön roolia informaatio-ohjauksessa. Näistä asioista todettiin vastauksissa jo jotain:

Alueellisen kulttuuripolitiikan ajankohtaiset kysymykset olisi selvitettävä ja sellaisia toimenpiteitä, jotka tukevat kuntien toimintaa tiedon ja

käytäntöjen kautta, tulisi vahvistaa.

Valtionosuutta saavien kulttuuri- ja taidelaitosten, taidealojenaluekeskusten ja TAIKE:n rooli alueellisten palvelujen tarjoajina ja tiedonjakajina paikallisesti kuntiin olisi selvitettävä.

Lakia kuntien kulttuuritoiminnasta koskeva uudistustarve on suuri. Sen sisältämän monialaisen toimialan keskeisin tavoite on mahdollistaa kulttuuriin osallistuminen kaikille. Tavoite on erittäin tärkeä kuntien eriarvoistuneessa palvelujen tarjonnassa ja sitä vähitellen helpottavassa teknologisten innovaatioiden kautta mahdollistuvassa palveluiden järjestämisessä ja jakelussa. Lain avulla edistettävän toiminnan tarvetta perustellaan nykyisin monista eri lähtökohdista, joista yksi keskeisin liittyy kulttuuritoiminnan ihmisille tuottamiin hyvinvointivaikutuksiin ja sen sosiaalisia ongelmia ennaltaehkäiseviin vaikutuksiin. Lain määrittelemä palveluiden järjestämisvastuu on kunnalla mutta niiden tuottamisen määrittelyä laissa olisi päivitettävä.

Alueiden kuntien kulttuuritoimintaa koskevien yhteisten tavoitteiden määrittely aluekehittämisen yhteydessä on erittäin tärkeää.

Myös kulttuurialan yritysmuotoista toimintaa on tärkeää edistää alueellisena toimintana.

Viimeisin asiantuntijoille esitetty kysymys koski tavoitetta ”kulttuuria kaikille”. Miten kulttuurihallinto asiaa käsittelee ja määrittelee? Onko tavoite realistinen? Tämän julkaisun alussa todettiin tavoitteen olleen keskeisin asia ns. uutta kulttuuripolitiikkaa linjattaessa 1960- ja 1970-lukujen taitteessa. Lukematon määrä erilaisia komiteamietintöjä, selvityksiä ja strategiapapereita on kirjoitettu myöhemmin useiden vuosikymmenien aikana tuon tavoitteen konkretisoiduksi. Tavoitteen saavuttamisen arviointiin on kehitetty kansallisia ja kansainvälisiä tilastollisia analyysejä mukaanlukien indikaattorien rakentaminen. Monia vahvoja toimenpiteitä (esim. vuonna 1982 laki ja asetus kuntien kulttuuritoiminnasta, jota uudistettiin vuonna 1992) on tehty. Viimeisin konkreettinen kulttuuripoliittinen teko on ollut Kult-

32 Osaamisella ja luovuudella hyvinvointia. Opetus- ja kulttuuriministeriön tulevaisuuskatsaus 2014: 18, 16

<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2014/liitteet/okm18.pdf?lang=fi>

tuuria kaikille-palvelun rahoittaminen. Yleisradio on perinteisesti yksi keskeinen toimija tässä kehyksessä.

Yksi DELFOI-asiantuntija totesi, että kulttuuria kaikille on hyvä provosoiva iskulause. Kun asiaa lähdetään ajamaan, on pakko ottaa kantaa, mitä kulttuuri on ja kuka on jäämässä ilman. Toinen liitti asian tietyn toimijan (em.) toimenpiteisiin. Muut pohtivat kysymykseen sisällytettyä näkemystä tavoitteen realistisuudesta:

En tiedä, onko se realistinen tavoite mutta tavoitteena se on syytä joka tapauksessa pitää. Toinen asia on tuoda realismia siihen, milloin tavoitteen katsotaan toteutuvan. Mikä on riittävän kulttuurisen osallistumisen toteutumisen kriteeri? Kertalvuosi osallistuminen johonkin kulttuuritilaisuuteen tms. vai jotain muuta? Voidaanko tällaisia kriteerejä asettaa (vrt. liikunnassa riittävän liikunnan kriteerit)? Ehkei, mutta asiasta pitäisi keskustella.

Optimisesti ajateltuna tämän pitäisi olla realistinen lähtökohta, mutta käytäntö voi olla toista, etenkin kun maan taloustilanne ei näytä ratkaisevasti parantuvan. Sähköiset palvelut voisivat osin helpottaa, mikäli niiden kehittämiseen pystytään suuntaamaan resursseja. Ne eivät voi korvata livetapahtumia yms., mutta voivat kuitenkin tuoda palveluita paikkoihin, missä niitä ei nyt ole (mikäli laajakaista tms. yhteydet toimivat). Parannusta on ehkä tapahtunut yksittäisten hankkeiden kautta, mutta kuten todettua ainakin osa hankkeista jää hankkeiksi, eikä aina integroidu normaaliin toimintaan.

Koska DELFOI-prosessiin osallistui opetus- ja kulttuuriministeriön virkahenkilöstöä, on perusteltua palauttaa mieleen, miten esimerkiksi UNESCO on vuosikymmenien ajan opastanut jäsenvaltioita kehittämään kulttuuripoliittisia toimenpiteitä lisätäkseen kulttuurin saavutettavuutta ja aktiivista osallistumista kulttuuritoiminnan eri muotoihin. Yhtenä välineenä olivat jäsenmaiden hallitustenväliset konferenssit. Vuodet 1960-67 olivat useissa jäsenmaissa kansallisten kulttuurihallintojen rakentamisen aikaa. Niin myös Suomessa.

Ensimmäinen hallitustenvälinen kulttuuripolitiikkaan liittyvä tapaaminen (round table) oli vuonna 1967 Monacossa. Sen raportissa todettiin, että useimmat valtiot olivat jo kirjoittaneet perustuslakeihinsa ajatuksen saada kulttuuri saavutettavaksi kaikille kansanosille. Tuo konferenssi oli tärkeä käsitteiden määrittelyissä (kulttuuri, kulttuuri-identiteetti, saavutettavuus, osallistuminen, kulttuurin demokratisoiminen ja kulttuurinen kehitys), kulttuurin yhteyksien tunnistamisessa (viestintään, mediaan, kasvatukseen ja muihin sosiaalisiin instituutioihin sekä yhteiskuntien kehitykseen), kulttuuripolitiikan (kulttuuripolitiikkojen) oikeutuksen ja perustelujen kirjaamisessa sekä kansallisten kulttuurihallintojen roolin pohtimisessa.

Suurimmalle osalle KUULTO-teemaan liittyvistä painopisteistä pääideat löytyvät siis jo vuodelta 1967. Seuraava konferenssi (Venetsia vuonna 1970) nostaa uutena esiin taiteilijoiden ja kultturityöntekijöiden aseman ja ilmaisee tarpeen esimerkiksi systemaattisen kulttuurisuunnittelun järjestämiseen jäsenvaltioissa. Pluralismia rahoituksissa, toimenpiteissä, toimijoissa ja kulttuurin sisällöissä korostetaan tuolloin. UNESCO myös linjaa omaa toimintaansa luvaten jatkossa järjestää hallitustenvälisiä konferensseja, vahvistaa omaa rooliaan kulttuuripolitiikkaa koskevassa tiedonvälityksessä, kehittää kulttuurialan koulutusta heille, jotka vastaavat kulttuuritoiminnan järjestämisestä sekä kehittää kulttuurista kehitystä ottamalla huomioon kulttuuripolitiikkojen erilaisuus. Myöhemmät konferenssit (Helsinki vuonna 1972, Yogyakarta 1973, Accra 1975, Bogota 1978, Baghdad 1981 ja Mexico City 1982) ovat olleet tärkeitä konferensseja vahvistaessaan ja perustellessaan kulttuuripolitiikkojen tavoitetta kaikille kansanosille kuuluvasta kulttuurin saavutettavuudesta ja aktiivisesta osallistumisesta kulttuuriin. Kun tähän tavoitteeseen sitoutuneisiin kansainvälisiin toimijoihin liitetään mukaan vielä Euroopan neuvoston toiminta, joka usein tulkitsi ja syvensi konferenssien tuloksia Euroopan kehyksiin, kulttuurialan asiantuntemuksen kasvulle on ollut vahvat mahdollisuudet. Euroopan neuvoston toimesta tehtiin konferenssien lisäksi monenlaisia interventioita ja tutkimuksia, joissa oli tavoitteena kokeilla erilaisia keinoja saada kulttuuri kaikkien ulottuville paikallisissa konteksteissa. Myös

Euroopan Yhteisö ja myöhemmin Euroopan Unioni kehittivät kulttuuripolitiikan linjauksia saman tavoitteen suunnassa.

Kaksi muuta tärkeää yhteyttä (ihmisoikeuksien kehittäminen ja kansalaisen asema, kansalaisuus) ovat myös olleet kulttuuripolitiikan kannalta tärkeitä. Kehitys liittyen esimerkiksi kulttuurioikeuksien määrittelyihin ja perusteluihin sekä toimenpide-ehdotuksiin voidaan myös aihiona liittää jo 1960-luvulle (YK:n vuonna 1966 hyväksymä taloudellisia, sosiaalisia ja sivistyksellisiä oikeuksia koskeva kansainvälinen yleissopimus), joskin laajempi keskustelu oikeuksista käynnistyi vasta 1990-luvulla. Suomessa vuonna 2006 opetusministeriön toimeksiannosta laadittu asiakirja ”Reilu kulttuuri? Kulttuuripolitiikan eettinen ulottuvuus ja kulttuuriset oikeudet”³³ on tärkeä asiakirja. Kansainvälisenä toimintona Freiburgin julkilausuma vuodelta 2007 määritteli kulttuurioikeuksien käsitteen politiikan käyttöön ja pyrki operationalisoimaan yllämainittua yleissopimusta.

Kulttuuriin osallistuminen ja kulttuurin saavutettavuuden lisääminen kaikille kansanosille on siis ollut (ja on) erittäin vahva tavoite kansallisille, alueellisille ja paikallisille kulttuuri- ja yhteiskuntapolitiikoille. Se on legitimoiva.

Suomessa perustuslain 16 §:n 2 momentin mukaan julkisen vallan on turvattava, sen mukaan kuin lailla tarkemmin säädetään, *jokaiselle yhtäläinen mahdollisuus saada kykyjensä ja erityisten tarpeidensa mukaisesti myös muuta kuin perusopetusta sekä kehittää itseään varattomuuden sitä estämättä.*

Itsensä kehittämiseen liittyvät julkisen vallan toimet liittyvät opetuksen ohella esimerkiksi tiedonhankintaan, tieteelliseen ja taiteelliseen toimintaan, taiteesta nauttimiseen sekä liikunnan ja ruumiinkulttuurin harjoittamiseen. Julkinen valta toteuttaa turvaamisvelvollisuuttaan muun muassa ylläpitämällä ja tukemalla kirjastoja sekä kulttuuri- ja liikuntalaitoksia samoin kuin avustamalla tieteen, taiteen ja liikunnan harjoittamista.

Kulttuuriset oikeudet, kuten esimerkiksi jokaisen oikeus ottaa osaa kulttuurielämään, turvataan myös monissa kansainvälisissä sopimuksissa. Näitä ovat

³³ Koivunen, Hannele & Marsio, Leena (2006), Reilu kulttuuri? Kulttuuripolitiikan eettinen ulottuvuus ja kulttuuriset oikeudet. Opetusministeriön julkaisu 2006:50.

muun muassa YK:n Kansainvälinen taloudellisia, sosiaalisia ja sivistyksellisiä oikeuksia koskeva yleissopimus (6/1976) ja Lapsen oikeuksien yleissopimus (60/1991).

Suomi ratifioi YK:n edellämainitun taloudellisia, sosiaalisia ja sivistyksellisiä oikeuksia koskevan kansainvälisen yleissopimuksen vuonna 1975 ja siitä säädettiin asetus (6/1976), joka astui voimaan 3.1.1976.

Asetuksen artikla 15 on kulttuuripolitiikan kannalta ja KUULTO-toimintakokeilujen tavoitteiden kannalta keskeinen:

1. Tämän yleissopimuksen sopimusvaltiot tunnustavat jokaiselle oikeuden:
 - a) ottaa osaa kulttuurielämään;
 - b) päästä osalliseksi tieteen kehityksen ja sen soveltamisen eduista;
 - c) nauttia tieteellisten, kirjallisten tai taiteellisten tuotteidensa henkisille ja aineellisille eduille suodusta suojasta.
2. Tämän yleissopimuksen sopimusvaltioiden on tämän oikeuden täydellisen toteuttamisen saavuttamiseksi ryhdyttävä toimenpiteisiin, jotka ovat välttämättömiä tieteen ja sivistyksen säilyttämisen, kehittämisen ja levittämisen kannalta.
3. Tämän yleissopimuksen sopimusvaltiot sitoutuvat kunnioittamaan tieteelliselle tutkimukselle ja luovalle toiminnalle välttämätöntä vapautta.
4. Tämän yleissopimuksen sopimusvaltiot tunnustavat ne edut, jotka koituvat tieteen ja sivistyksen alalla solmittavien kansainvälisten yhteyksien ja kansainvälisen yhteistoiminnan kannustamisesta ja kehittämisestä.

6.3 Yhteiset näkökulmat kunnallisen kulttuuritoiminnan tukemiseen

DELFOI-analyysin toinen vaihe oli keskustelu, jossa pyrittiin pääsemään yhteiseen näkemykseen siitä, mitkä eri viranomaisten toimenpiteet olisivat perusteltuja ja mahdollisia kun tavoitellaan kulttuuritoimintaan osallistumisen mahdollistumista aikaisempaa useammalle. Tavoitteena oli siis löytää ministeriöitten (kulttuuri- ja opetus-, sosiaali- ja terveys- sekä työ- ja elinkeinoministeriön) asiantuntijoiden vastauksia kysymykseen siten, että niiden lähtökohtana olivat KUULTO-toimintakokeilujen tulokset. Luvussa 6.2

tarkasteltiin ja kehystettiin asiantuntijoiden esittämiä ehdotuksia ja niiden perusteluja heidän lähettämiensä sähköpostivastausten pohjalta. Vastaukset analysoitiin nimettöminä ja analyysin päätulokset raportoitiin tämän toisen vaiheen keskustelun pohjaksi.

Keskustelussa työskenneltiin kaksivaiheisesti: ensin jakauduttiin kahteen työryhmään, jotka tekivät omat ehdotuksensa ja sen jälkeen yhteisessä keskustelussa valittiin keskeisimmät toimenpide-ehdotukset. Tutkimuksen tekijät eivät osallistuneet työryhmiin eivätkä loppukeskusteluun muuten kuin kirjaamalla tulokset. Keskusteluissa ei korostettu sitä, mille viranomaiselle tai mille tasolle kuuluisi toimintavastuu asioista. Pääosin toimenpiteiden toteuttajat olivat pöydän ympärillä istuvat henkilöt yhteyksineen ja verkostoineen. Perusajatus oli pohtia, miten ministeriöt informaatio-ohjauksellaan, edistämistyöllään ja avustuspolitiikallaan voisivat vaikuttaa kulttuurioikeuksien, kulttuuriin osallistumisen toteutumiseen.

Tulos keskusteluista on kuvattavissa seuraavina toimenpidekokonaisuuksin. Niistä vallitsi yhteisymmärrys ja niiden todettiin olevan olennaisimpia pyrittäessä KUULTO-projektin tavoitteisiin. Toimenpidekokonaisuuksia ei järjestetty tärkeysjärjestykseen, koska järjestystä ei voitu perustella. Kaikki ovat erittäin tärkeitä.

1) Kulttuuritoiminnan edellytysten tarjoaminen tilojen ja paikkojen muodossa. Fyysiset paikat, toimintatilat ja digitaaliset alustat sekä muut infrastruktuuripalvelut kuuluvat tähän. Kuntien tilojen yhteiskäytön olisi muodostuttava käytännöksi ja sitä estäviä säännöksiä olisi purettava.

2) Kulttuurisen hyvinvoinnin lisääminen. Olisi saatava aikaan rakenteellisia ratkaisuja, joihin liittyen seuraavat tekijät tulisi saada neuvotelluiksi ja mahdollisesti resurssoiduiksi:

- a) hoiva- ja kulttuurilaitosten ylimmän johdon sitoutuminen, jolloin sisältöjen tuottamisen ja toiminnan mahdollistamiseen osallistuminen tulisi näkyä työtehtävien määrittelyissä samoin kuin toiminnasta aiheutuvaa osarahoitusta antavien yksikköjen budjeteissa,
- b) olisi mahdollistettava taiteilijoiden työskentelylaitoksissa; esteet (asenteelliset ja käytännölliset) olisi pyrittävä ratkaisemaan; lisäksi esimerkiksi laitosten henkilökuntamitoituksissa on huomioitava, että kulttuuriammattilaisten läsnäolo ei vähennä hoitohenkilökunnan määrää,

- c) toimintaan liittyvät ja eri tehtäviä toteuttavat rahoitusratkaisut tulisi saada näkyviin eri työ- ja hoitomuodoissa (perustoiminta, ennaltaehkäisenä, kuntouttava), jolloin niille voidaan määritellä erilaisia standardeja,
- d) alan koulutus olisi perustettava sekä taiteilijakoulutuksena että kulttuuri- ja sosiaali-terveysalan koulutuksina (tutkinto, erillinen opintokokonaisuus tutkintoon liitettäväksi, täydennyskoulutus, elinikäisen oppimisen periaatteen toteutuminen),
- e) olisi perustettava sektoreitten (sisällöt ja hallinnon tasot) välinen yhteistyöryhmä hoitamaan yllä olevien asioiden kehittämistä ja informointia sovelluksista (toimintamallit, rahoitus, koulutusasiat, johtaminen).

3) Laki kuntien kulttuuritoiminnasta on uudistettava. Laki on hyvin tärkeä mutta nykymuodossaan se ei vastaa toimintaympäristön tarpeita.

4) Asukas- ja toimintalähtöisyyttä on lisättävä. Kuntien toiminnassa ylhäältä ohjaamisen tulisi vähentyä ja uuden kuntalain idean mukaisesti kuntalaisille tulisi mahdollistua vaikuttaminen toiminnan sisältöihin ja palvelumuotoihin. Kuntien asukkaiden omat halut ja toiveet tulisi kanavoitua nykyistä paremmin palvelujen kehittämiseen, ja kehittämisen tulisi olla toimintalähtöistä. KUULTO-toimintakeiluissa tuli esiin monia uusia tapoja mahdollistaa kuntalaisten osallistuminen alhaalta – ylös-periaatteella.

5) Taiteen ja kulttuurin alueellisen toiminnan järjestäminen uudella tavalla on tärkeä asia. Uusia toimintamalleja tarvitaan siihen, miten alueellisen toiminnan saavutettavuutta voidaan lisätä ja miten tässä asiassa jäsennetään myös alueen kuntien asukkaiden näkökulmaa. Alueelliset laitokset ovat kalliita, jolloin niiden tulisi rakentaa alueellista yhteistoimintaverkostoa ja sen lisäksi myös sektoriyhteistyötä eri hallinnonalojen kanssa vahvistakseen omaa toimintaansa. Uudet yleisötyön muodot ovat myös haasteita kyseisille laitoksille. Kulttuurin aluepoliittisen ohjelmatyön aloittaminen kansallisella tasolla on erittäin tärkeää. Sitä opetus- ja kulttuuriministeriö on tekemässä. Pohjamateriaalia työhön on olemassa paljon KUULTO-projektinkin kautta (Kulttuuria kartalla, peruspalveluarvioinnit, KUULTO-raportit) sekä CUPOREn toteuttamat EU-rakennerrahoituksen vaikuttavuuden arvioinnit.

6) Kansallisten eri sektoriministeriöiden hallintojen tulisi esimerkeillään ohjata kuntia sektoreiden väliseen yhteistyöhön. Kulttuurisektorin toiminnalle yhteistyön monipuolisuus on erittäin tärkeää. Koulut ja kirjastot mahdollistavat kulttuuritoiminnan kanssa yhteisen toimintatilan, jossa sujuvat tilan käyttömahdollisuudet ovat kaikkia hyödyttävä asia. Sosiaali- ja terveyssektori on hyvinvointityön osalta keskeisin kumppani. Ympäristöasiat, rakentaminen ja kaavoitus sekä niihin liittyen kestävä kehityksen arviointi kulttuurin näkökulmasta ovat myös keskeisiä kulttuurisektorille samoin kuin elinkeinotoiminta, johon liittyvät luovan toimialan ydintoiminnot. Kysymykset kolmannen sektorin professionalisumisesta tai yhteiskunnallisen yritystoiminnan lisääntymisestä ynnä kulttuurin elinkeinovaikutukset yleensäkin perustelevat kulttuurisektorin yhteistyötä elinkeinotoiminnan kanssa.

Yhteistyön kautta tulisi muodostua erilaisia toimintaympäristöjä, joissa erilaiset yritykset, kulttuurialan yritykset (kirjakaupat, valokuvaamot jne.) ja taiteilijat kohtaisivat. Luovien alojen vahvuus ovat toimintaympäristöt, joissa pienet luovat yritykset pystyisivät työskentelemään yhdessä ja mahdollistamaan laadukasta työtä. Ihmisten kohtauttaminen on tärkeää.

7) Tieto- ja osaamisalueiden ylläpito on tärkeää. Koska kulttuuri- ja taidealoilla kuntien kulttuuritoiminnan kannalta tärkeä täydennyskoulutus on vähentynyt huomattavasti, sitä olisi ryhdyttävä vahvistamaan uusien keinoin. KUULTO-toimijoidenkin toive oli vahvistaa omaa tieto- ja osaamisaluettaan. Toimintaympäristön muutokset, hallinnolliset uudistukset, erilaiset kehittämis- ja johtamismit, monitoimijuus, teknologiset innovaatiot, asukas- ja toimintalähtöiset menetelmät jne. ovat haasteita, joiden soveltaminen kulttuurihallintoon ja -työhön on tärkeää.

8) Kunnan kulttuuritoiminnan järjestämisen vastuu kunnissa edellyttää sitoutunutta henkilöresursia. Koska kulttuuritoiminnalle asetetaan nykyisin monia tavoitteita, vastuun tulisi merkitä yhtä ihmistä laajempaa vastuuta. Kulttuurin jalkautuminen eri yhteistyömuotoihin tulisi merkitä vastuitakin useille toimijoille. Samalla se merkitsee yhtä henkilöä useampien sitoutumista. Hyvinä esimerkkeinä otettiin

esiin Helsingin kaupungin perustama kulttuurisuunnittelijan virka, joka on kulttuuri- ja sosiaali- ja terveystoimien yhdessä rahoittama. Vastaavanlaisen yhteisrahoituksen toivottiin laajentuvan maan eri osiin. Poikkihallinnollisesti toimivia kunnallisen kulttuuritoiminnan organisoojia toivottiin myös.

9) Yrityssektorin mahdollisuuksia kulttuurin rahoitukseen tulisi lisätä. Hyviä esimerkkejä ovat konseptit, joissa (a) yritys ei jaa osinkoa vaan laittaa tietyn prosentin voitosta yhteiseen hyvään ja yhteiseen kehittämiseen (kulttuuritoimintojen mahdollistamiseen) tai (b) yhteiskunnallinen yritys tulouttaa palvelunsa kulttuuripalvelujen tuottamiseen tai (c) pro bono -työn lisääntyminen, jolloin yritys osallistuu toimintaympäristönsä yhteiskunnalliseen kehittämiseen tai (d) verovähennysoikeuden myöntäminen heille, jotka lahjoittavat kulttuurin ja hyvinvoinnin työhön tai (e) prosenttikulttuuriperiaatteen toteuttaminen, jota esimerkiksi Jyväskylän Kankaan alueella toteutetaan niin, että noin yksi prosenti Kankaan tontinmyyntituloista sekä erityyppisen rakentamisen kustannuksista ohjataan Kankaan kulttuuritoimintoihin.

10) Tutkimuksissa todettujen kulttuurivaikutusten arviointi ja raportointi on tärkeää. Kanavat ja vastuunjaot tälle työlle olisi luotava.

7 Kulttuuripolitiikan keinovalikoima kulttuuriin osallistumisen mahdollistamisessa kaikille - Johtopäätöksiä

KUULTO- toimintakokeilun lähtökohta oli se tosiasia, että kulttuuritoimintoihin osallistumisen mahdollistamisessa kuntalaiset ovat eriarvoisessa asemassa asuinpaikasta riippuen. Eriarvoisutta vahvistavat myös väestölliset muutostekijät ikärakenteessa sekä sisäisessä ja ulkoisessa muuttoliikkeessä. Kuntarakenteen mahdollisten muutosten mukanaan tuomat suunnitelmat ja ratkaisut tuovat aina uusia palvelujen tarpeen ja sisällön määrittelyjä, joissa korostuvat uudet ja innovatiiviset ratkaisut. Vanhat rakenteet olisi purettava ja niiden tilalle rakennettava tapa sopia uusia järjestelyjä. Tämä toteutuu joko onnistuneesti (usein organisaation kehittäminen toimintatutkimuksellisen prosessin kautta alhaalta ylös) tai vaikeamman kautta (organisaation kehittäminen johtajien toimesta ylhäältä alas). KUULTO-toimintakokeilut todensivat tätä peruskuviota. Johtopäätös oli se, että yhteistoinnallisuus ennusti myös toiminnan jatkumisen hankerahoituksen päätyttyä.

Alla olevaan taulukkoon 2 on koottu tiivistetysti johtopäätöksiä KUULTO-toimintakokeilun aineistoista (kysely toimintakokeilun toteuttajille sekä DELFOI-prosessin tulokset), yhteisiä käsityksiä siitä, mitä ovat keskeisimmät haasteet kulttuuriin osallistumisen mahdollistamisessa kaikille ja minkälaisin keinoin niihin olisi mahdollista pyrkiä. Taulukko 2 on jatkoa taulukolle 1 (kts. ss. 23-25), jossa tarkastellaan KUULTO-toimintakokeilujen onnistumisia rakenteellisten, sosiaalisten ja alueellisten esteiden vähentämisessä. Taulukkoon 1 on kirjattu

myös toimintakokeilujen arvioinneissa esiintuotuja haasteita, jotka edellyttävät kulttuuripolitiikan toimenpiteitä. Taulukko 2 erittelee kulttuuripolitiikan keinovalikoimaa kahden eri aineiston pohjalta. Keinot ja tavoitteet olivat hyvin samansuuntaisia sekä paikallisen (toimintakokeilut) että kansallisen (DELFOI) kulttuuripolitiikan kehyksissä. Yhteisymmärrys keinoista olisi siis löydettävissä. Taulukko 2 toteutettiin niin, että nämä kehykset eivät erotu. KUULTO-toimijoiden ja asiantuntijoiden näkemykset on esitetty tarkemmin luvuissa 5 ja 6.

Toimintakokeilun aikana puhuttiin paljon kuntien hallintosektorien välisen yhteistyön ongelmista, jotka estivät tai ainakin vähensivät muuten niin perusteltua yhteistyötä. Yksi toimintakokeilujen ehdotus tähän asiaan oli toive, että kansalliset eri sektoriministeriöiden hallinnot omilla esimerkeillään ohjaisivat kuntia sektoreiden väliseen yhteistyöhön. Tällöin toimintatapojen levittäminen ja ehkä siihen liittyen (tässä tapauksessa) myös hallinnollinen ohjaus muuttaisivat paikallisen tason organisaatioiden toimintatapoja.

Taulukkoon kirjatut keinot muodostavat toimenpideohjelman, joka monilta osin kirjaa jo pitkään esilläolleita asioita. Uutena asiana nousi peruslainsäädännön uudistamisen tarkeys: laki kuntien kulttuuri-toiminnasta tulisi päivittää.

Taulukko 2. Kulttuuriin osallistumisen lisäämisen haasteet ja kulttuuripolitiikan keinovalikoima KUULTO-toimintakokeilujen ja ministeriöiden esittäminä.

Tulevaisuuden haasteet ja ongelmat	Ehdotetut keinot
<p>Kulttuuritoimintalaki tärkeä mutta sen sisältö ei vastaa muuttunutta toimintaympäristöä.</p>	<p>1) Laki kuntien kulttuuritoiminnasta tulisi uudistaa. Laki on tärkeä, koska kunnallinen kulttuuritoiminta on peruspalvelu ja kaikkien oikeus.</p> <p>Tähän sisältyen kulttuurin rahoituksen ja yleisen kulttuurityön henkilömäärän normitus on välttämätöntä toiminnan turvaamiseksi tasapuolisesti koko maassa.</p>
<p>Kulttuuriin, kulttuuritoimintaan ei riittäviä taloudellisia resursseja.</p>	<p>1) Kulttuuritoiminnan rahoituksen uudistaminen.</p> <p>a) Maaseutumaisille alueille kuntien ja eri toimijoiden väliseen yhteistyöhön tulisi kohdentaa perusrahoitusta, joka on pitempijänteistä kuin nykyiset opetus- ja kulttuuri- sekä muiden ministeriöiden projektituet (esim. kolmeksi vuodeksi kerrallaan).</p> <p>b) Pienissä kunnissa eri ministeriön tuella toteutettavien kehittämishankkeiden kuntarahoitusosuutta tulisi pienentää.</p> <p>2) Kuntien kulttuuritoimet tulisi saada aktiivisiksi yksityisen rahoituksen hankkijoiksi ja yritysten tulisi ottaa kulttuuri sponsorointikohteeksi.</p> <p>3) Raha-automaattiyhdistyksen avustuspotista rahoitusta myös kulttuuritoiminnan kehittämishankkeisiin, kun tavoitteena on ihmisten osallistumisen mahdollistuminen.</p>
<p>Kaikissa kunnissa ei kulttuuritoimintaa koordinoivaa ja johtavaa henkilöä/tahoa.</p> <p>Asiantuntijuus liian kapea-alaista. Tarve moniammatillisesta osaamisesta, erilaisia kumppanuuksia luovista työmuodoista.</p> <p>Erityisesti maaseutumaisen alueen kulttuuritoimen ongelma on osaavan, koulutetun, näkemystä omaavan henkilöstön saatavuus.</p> <p>Työntekijöiden vaihtuvuus pientä ja tietotaidon karttuminen sitä kautta on vähäistä.</p>	<p>1) Kunnissa tarvitaan kulttuuritoimintaa koordinoiva taho. Kunnan kulttuuritoiminnan järjestämisen vastuu peruspalveluna kunnissa edellyttää sitoutunutta henkilöresurssia, joka voidaan toteuttaa yhtä ihmistä laajempaa vastuuna poikkihallinnollisesti.</p> <p>2) Tietoperustan vahvistaminen. Opetus- ja kulttuuriministeriön olisi tuotettava faktatietoa ja perusteluita kulttuurityölle ja kulttuuripolitiikalle sekä jaettava aktiivisemmin tietoa kuntatasolle.</p> <p>3) Täydennyskoulutuksen järjestäminen. Ajankohtainen koulutustarjonta on tärkeää kuten myös kuntien kulttuuritoimijoiden yhteiset tapaamiset, joissa hyvät käytänteet pääsevät jakoon.</p>

<p>Kunnissa toimintasektorien välinen yhteistyö ei riittävän systemaattista. Esimerkiksi kulttuuri- sekä sosiaali- ja terveyssektorin yhteistyö liian satunnaista. Myös yhteistyö kunnan muiden sektorien (kaavoitus, kehittäminen, opetustoimi, vapaa-ajan toiminnot jne.) kanssa satunnaista.</p>	<p>1) Sosiaali- ja terveysministeriön tulisi edistää kulttuurin ja taiteen soveltavaa käyttöä.</p> <p>a) Sosiaali- ja terveysministeriön tulisi edistää taide- ja kulttuuripalveluiden käyttöä sosiaali- ja terveyshuollossa. Sosiaali- ja terveysministeriö voisi korvamerkitä tai velvoittaa kuntien sosiaali- ja terveyssektoreita käyttämään rahoitusta kulttuuriin ja taiteeseen.</p> <p>b) Ministeriöiden tulisi organisoida tutkimukseen pohjaavaa koulutusta sote-sektorin henkilöstölle, niin johtajille kuin ruohonjuuritason työntekijöille toimijoiden sitouttamiseksi.</p> <p>c) Taiteilijoiden työskentely tulisi mahdollistaa laitoksissa. Lisäksi esimerkiksi sairaalataiteen saaminen sekä kuntien että itsehallintoalueiden normitetuksi toiminnaksi edistäisi taiteen soveltavaa käyttöä ja kulttuurin saavutettavuutta ratkaisevasti.</p> <p>d) Koulutusyksikköjen (korkeakoulut ja täydennyskoulutukset) olisi käynnistettävä alan koulutus sekä taiteilijakoulutuksena että kulttuuri- ja sosiaali-terveysalan koulutuksina.</p> <p>e) Ministeriöitten olisi perustettava sektoreitten välinen yhteistyöryhmä hoitamaan yllä olevien asioiden kehittämistä ja informointia sovelluksista (toimintamallit, rahoitus, koulutusasiat, johtaminen).</p> <p>2) Yhteistyö kunnan muiden toimintasektorien kanssa olisi perusteltua.</p> <p>a) Taiteilijoita tulisi palkata kuntien eri sektoreiden ja kuntien yhteistyön avulla esimerkiksi kunta- ja aluetaiteilijoiksi.</p> <p>b) Kunnallinen kulttuuritoimi on koordinoivana toimija, joka on taide- ja kulttuuritoiminnan sekä paikallisen kulttuuriperinteen edistäjä kunnissa ja näin vastuussa toiminnan tunnistamisesta kuntien kehityksessä eri toimintasektoreilla.</p>
<p>Kunnallisen ja yhdistystoiminnan kumppanuudet joustavana kulttuurityömuotona.</p>	<p>1) Kolmas sektori tärkeäksi resurssiksi.</p> <p>a) Järjestötoimijat tarvitsevat tietoa, taitoa ja arvostusta; talkootyö ja vapaaehtoistyö nousee, toisaalta tarvitaan osaamispääomaa ja ammatillista koulutusta.</p> <p>b) Kolmannen sektorin professionaalisen toiminnan kehittäminen tarvitsee tukea ja tietoa kuntien ja muiden yhteistyökumppanien toiminnallisista kehyksistä.</p> <p>c) Vapaaehtoistyö lisääntyy.</p>
<p>Kuntien välinen yhteistyö ja alueellinen toiminta</p>	<p>1) Tarvitaan nykyistä enemmän kuntien välistä ja alueellista yhteistyötä.</p> <p>a) Seudullisella toiminnalla voidaan lisätä kulttuuripalvelujen saatavuutta varsinkin maakuntakeskusten ulkopuolella.</p> <p>b) Olisi oltava erilaisia alueellisia koordinaattoreita ja asiantuntijoita - yhteisiä vakansseja, joiden kustannukset hoidetaan yhdessä. Ne auttaisivat esimerkiksi hanketyön ja yleisen kulttuuritoiminnan osa-alueilla (tapahtumien markkinointi, seminaarien järjestäminen, koulutus jne.).</p> <p>c) Taide- ja kulttuurilaitokset vaativat paljon resursseja, jolloin niiden tulisi rakentaa alueellista yhteistoimintaverkostoa ja sen lisäksi myös sektoryhteistyötä eri hallinnonalojen kanssa vahvistakseen omaa toimintaansa.</p> <p>d) Tulisi selvittää, miten kuntayhtymän kaltainen toteutustapa voisi toimia kulttuuritoiminnan eri muodoissa.</p> <p>e) Kulttuurin aluepoliittisen ohjelmatyön aloittaminen kansallisella tasolla on erittäin tärkeää.</p>
<p>Kulttuurin tilakysymykset keskuksissa ja niiden ulkopuolella. Ongelma tilojen yhteiskäyttö; sisäisten vuokrien jatkuva nousu; tilojen puuttuminen tai huono kunto; vastuut tiloista.</p>	<p>1) Kuntien tilojen yhteiskäytön mahdollistaminen ja lisääminen.</p> <p>Kuntien tilojen yhteiskäytön olisi muodostuttava käytännöksi ja sitä estäviä säännöksiä olisi purettava</p> <p>2) Kunnan sisäisiin vuokrausperiaatteisiin tulisi löytää uusia malleja.</p> <p>3) Kulttuuritoiminnan tilojen määrittelyn laajentaminen koskemaan fyysisiä paikkoja, toimintatiloja ja digitaalisia alustoja sekä muita infrastruktuuripalveluja on välttämätöntä.</p>

<p>Kulttuuriyrittäjyyden nykyistä vahvempi mahdollistuminen keskusten ulkopuolella.</p>	<p>1) Kulttuuriyrittäjyyden tiukkaa lupapolitiikkaa olisi helpotettava. Tapahtumien järjestämisessä lupapolitiikkaa olisi vähennettävä.</p> <p>2) Työ- ja elinkeinoministeriö voisi käynnistää kampanjan, jossa yksityistä rahoitusta etsittäisiin kulttuurikohteisiin myös pienillä paikkakunnilla. TEM voisi järjestää myös neuvontaa ja rahoitusta ammattimaisesti toimiville tekijöille ja yhdistyksille, jotka haluavat luoda ja toteuttaa kulttuuripalveluja ihmisille maaseutumaisella alueella, jossa markkinat ovat liian pienet. Työstä tulisi saada riittävää toimeentuloa.</p> <p>3) Kulttuurialan toimintaympäristöjen tukeminen. a) Kuntiin tulisi yhteistyön kautta edistää sellaisten toimintaympäristöjen muodostumista, joissa erilaiset yritykset, kulttuurialan yritykset (kirjakaupat, valokuvaamot jne.) ja taiteilijat kohtaisivat. Luovien alojen vahvuus ovat toimintaympäristöt, joissa pienet luovat yritykset pystyisivät työskentelemään yhdessä ja mahdollistamaan laadukasta työtä. Tätä varten ihmisten kohtauttaminen on tärkeää. b) Työllisyyteen positiivisesti vaikuttavia hankkeita tulisi saada tarjolle maakuntakeskusten ulkopuolellakin ja työllistämisen ja tilojen tukemista olisi lisättävä nuorille taiteilijoille tai osuuskunnille jne.</p> <p>4) Yrityssektorin mahdollisuuksia kulttuurin rahoitukseen tulisi lisätä. Hyviä esimerkkejä ovat konseptit, joissa a) yritys ei jaa osinkoa vaan laittaa tietyn prosentin voitosta kulttuuritoimintojen mahdollistamiseen, b) yhteiskunnallinen yritys tulouttaa palvelunsa kulttuuripalvelujen tuottamiseen, c) verovähennysoikeus myönnetään heille, jotka lahjoittavat kulttuurin ja hyvinvoinnin työhön, d) toteutetaan prosenttikulttuuriperiaate.</p>
<p>Kulttuurin asema kuntien ja alueiden kehityksessä.</p>	<p>1) Kulttuurivaikutusten arviointien tekeminen. Kanavat ja vastuunjaot olisi luotava sille, että suurille alueellisille hankkeille pitäisi tehdä yritys- ja ympäristövaikutus selvitysten lisäksi myös kulttuurivaikutus selvityksiä. Tärkeää on selvittää, voiko jonkin hankkeen yhteydessä edistää kulttuurin saavutettavuutta, korostaa alueen kulttuuriperintöä jne. Esimerkiksi tiehankkeisiin voisi liittyä prosenttitaideprojekteja jne. Hankkeiden tulisi yleensä olla perusteltuja sekä talouden, ympäristön että kulttuurin kannalta.</p> <p>2) Kulttuurin asema vahvemmaksi alueiden kehityksessä. Kulttuurin tulisi olla osa alueellista strategia- ja ohjelmatyötä. Usein maakunnan liitossa kulttuuria ei katsota varsinaiseksi toimialaksi eikä sillä katsota olevan elinkeinollista merkitystä, minkä vuoksi myös rahoitusta on vaikea saada.</p>
<p>Kunnan asukkaan mahdollisuudet osallistua kulttuuritoiminnan kehittämistä koskevaan päätöksentekoon vähäiset.</p>	<p>1) Asukas- ja toimintalähtöisyyttä on lisättävä. Kuntien toiminnassa ylhäältä ohjaamisen tulisi vähentyä ja uuden kuntalain idean mukaisesti kuntalaisille tulisi mahdollistua vaikuttaminen toiminnan sisältöihin ja palvelumuotoihin. Kuntien asukkaiden omat halut ja toiveet tulisi kanavoitua nykyistä paremmin palvelujen kehittämiseen, ja kehittämisen tulisi olla toimintalähtöistä. Kuntien kulttuuritoiminnan on mahdollista olla edelläkävijä näissä kysymyksissä.</p>

8 Lopuksi

Käsilläoleva julkaisu on analyysi KUULTO-hankkeesta, jossa tavoitteena oli lisätä kansalaisten kulttuuripalveluiden saatavuutta sekä vaikutusmahdollisuuksia toiminnan ja palvelujen kehittämisessä. Raportti on jatkoa vuonna 2014 ilmestyneelle julkaisulle ”Osallistumista ja aktivointia; KUULTO-toimintakokeilun matkassa”. Toimintatutkimuksellinen hanke tähtäsi muutokseen, jonka toteuttajina olivat KUULTO-toimintakokeiluun osallistuneet. Kuten aikaisempi raportti osoitti, kaikki toimintakokeilut saivat muutoksia aikaan ja onnistuivat lisäämään kulttuuritoimintoihin osallistumista yleisesti sekä määriteltyjen erityisryhmien osalta. Myös uusia tapoja kuulla kuntien asukkaita toiminnan kehittämisessä kehitettiin ja sovellettiin.

Käsilläolevan julkaisun tavoitteena on analysoida toimintakokeilujen tuloksia tavoitteena saavuttaa pysyviä käytäntöjä. Kysytään, minkälaisin toimenpitein päästiin tavoitteen kannalta optimaalisiin tuloksiin, minkälaiset toimintakokeilut onnistuivat, mitkä olivat epäonnistumisten syyt ja minkälaisia keinoja ja valmiuksia valtionhallinnolla on kulttuuritoimintojen saavutettavuuden lisäämisessä.

Kulttuuria kaikille on kulttuuripolitiikan keskeisenä tavoitteena jo perinteinen. Siihen on pyritty sekä kansainvälisin että kansallisin toimenpideohjelmoin ja säädöksin. Perustelut tavoitteelle on esitetty monissa kulttuuri- ja taideteoreettisissa malleissa³⁴, joissa tuo-

daan esiin kulttuuri- ja taidetoiminnan vaikutuksia yksilöille ja ryhmille sekä kulttuurisosiologisissa ja -poliittisissa tutkimuksissa, joissa puolestaan osoitetaan, että tavoite on edelleen akuutti koska monet ryhmät jäävät edelleen toiminnan ulkopuolelle. Osallistumista ennustavina resurssitekijöinä ovat tulleet esiin koulutus, lapsuudenkodin perheenjäsenten kulttuuritoimintoihin osallistuminen, asuinpaikka, sukupuoli, tulotaso ja ikä.

Nyky-yhteiskunnan kulttuuripoliittiset ohjelmat tasapainottelevat perusteluissaan taiteen ja kulttuurin itseisarvoisen aseman ja sivistystehtävän, taiteen ja kulttuurin hyvinvointivaikutusten sekä puhtaasti liiketalouden näkökulman, jolloin kulttuuri on parhaimmillaan silloin, kun se saavuttaa suuren yleisön, joka viihtyy tarjotun kulttuurin parissa, välillä. Lähtökohta on se, että kulttuuri ilmaisuna ja kokemuksena kuuluu kaikille. Esimerkiksi Pohjoismaiden ministerineuvosto onnistui omassa kulttuuristrategiassaan vuosille 2013–2020 määrittelemään Kestävän Pohjolan rakennusaineksiksi taide- ja kulttuurielämän ottaen lähes kaikki edellämainitut näkökulmat huomioon:

Elinvoimainen taide- ja kulttuurielämä on välttämättömyys nyky-yhteiskunnassa. Kulttuurielämykset ja kulttuuritoiminta ovat tärkeitä sosiaaliselle kanssakäymiselle, identiteetin rakentumiselle ja osallistamiselle, jotka puolestaan edistävät luottamusta, kunnioitusta ja sosiaalisia suhteita asukkaiden välillä. Taide ja kulttuuri herättävät ajatuksia ja kehittävät meitä sekä yksilöinä että yhteisönä ja edistävät siten

34 Pirnes, Esa (2008) Merkityksellinen kulttuuri ja kulttuuripolitiikka. Laaja kulttuurin käsite kulttuuripolitiikan perusteluna. *Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research*, 327, Jyväskylä; Belfiore, Eleonora & Bennett Oliver (2008) *The Social Impact of the Arts: An Intellectual History*, Palgrave/Macmillan, and Basingstoke.

osaltaan myös kestävästä yhteiskuntaa. Sen vuoksi on tärkeää, että taide- ja kulttuurielämysten tarjonta on monipuolista ja että kaikilla on mahdollisuus ilmaista itseään taiteen ja kulttuurin keinoin.

Pohjoismaisten hyvinvointiyhteiskuntien mittaviin haasteisiin vastaamisessa tulee strategian mukaan hyödyntää useita sektoreita ja politiikan aloja kattava kokonaisvaltaista ajattelua. Kulttuuripanostukset vaikuttavat muihin yhteiskunnan tavoitteisiin, kuten elinkeinoelämän kehitykseen ja työpaikkoihin, kotouttamiseen ja osallistamiseen, terveyteen, oppimiseen ja luovuuteen.

Strategiassa painotetaan lisäksi luovien toimialojen kehittämistä tavoitteena korkeatasoiset taide- ja kulttuurituotannot kulttuurivientiin sekä digitalisoinnin kehittämistä tärkeänä osana kulttuuritarjonnan saatavuuden demokratisoimista. Kulttuurienvälinen vuorovaikutus merkitsee Pohjoismaiden monimuotoisuuden näkyvöittämisessä, jossa tärkeässä osassa ovat taidetta ja kulttuuria luovat ja välittävät tahot (Yleisradioyhtiöt, kulttuurilaitokset jne.). Fyysisten ja digitaalisten kohtaamispaikkojen tulee kasvattaa taide- ja kulttuurikiinnostusta lasten ja nuorten parissa sekä osallistaa lapsia ja nuoria heitä koskeviin päätöksentekoprosesseihin.

Nämä periaatteet on hyväksytty pohjoismaisen yhteistyön pohjaksi ja niiden operationalisointi on kansallisten kulttuuripolitiikkojen vastuulla ja ohjauksessa. Pohjoismaisen strategia on yksi monista, joissa kulttuuri- ja yhteiskuntapolitiikan toimin edistetään kulttuuritoiminnan paikallista saavutettavuutta. Suomen monet kansalliset strategiat vahvistavat ulottuvuutta.

KUULTO-toimintakokeilut toivat operationalisointiin paikallisen näkökulman.

Toimintakokeilujen selkeä tulos on:

KUULTO kokonaisuudessaan onnistui kehittämään ja testaamaan useita tapoja organisoida kulttuuritoimintoja ja lisätä kuntien asukkaiden kulttuuritoimintoihin osallistumista. Mitä selkeämmin toimintakokeilun hakemus oli kirjoitettu ja/tai toimintakokeilun idea saatu alkuvaiheessa rajattua, sitä paremmin

kokeilun kaikki toteuttajat löysivät omat roolinsa, sitoutuivat toiminnan tavoitteisiin ja toteuttivat sektori-, sisältö- ja aluetasojen välisen yhteistyön..

Toiminta jatkui erillisrahoituksen päätyttyä sellaisissa kunnissa, joissa toimintakokeilut eivät kokeneet toimintaympäristön jarruttavan toimintaansa. Vaikka kokeilutoimijat kokivat itsellään olevan liikkumavaraa toimintakokeiluissa ja he pystyivät toimimaan innovatiivisesti, kokemus toimintaympäristön jarruttamisesta oli vahva niissä kunnissa, joissa toiminta ei jatkunut erillisrahoituksen jälkeen. Ongelmallisiin tilanteisiin oli niissä toimintakokeiluissa, joissa toimijat kokivat toimintaympäristön jarruttavan toimintaa ja joissa heillä ei mielestään ollut riittävästi liikkumavaraa toiminnan suunnittelussa ja toteuttamisessa.

KUULTO-toimintakokeilut toteutettiin kuntataloudellisesti murrosvaiheessa. Uhat kulttuuria muiden sektoreiden tapaan koskevista leikkauksista samoin kuin jo toteutetuista tai suunnitelmassa olevista kuntaliitoksista olivat keskustelujen aiheena arvioinneissa ja usein todettuna esteenä kun keskusteltiin KUULTO-toimenpiteiden jatkumisesta erillisrahoituksen jälkeen. Kunnissa kulttuuritoimien taloudelliset resurssit olivat vähäiset, jolloin rakenteellista joustoa ei ollut eikä silloin myöskään poisvalintojen kautta pystytty mahdollistamaan uusien hyväksi koettujen käytäntöjen jatkuminen. Taloudellisissa ongelmatilanteissa kaikki kunnan toimialat omakusuvat luonnollisesti hyvin defensiivisen ajattelun ja toimintaroolin, joka vaikuttaa suoraan siihen, että muuten mahdolliset yhteistyömuodot jäävät toteuttamatta. Tässä tilanteessa kaikki häviävät. Alkuvuodesta 2015 toimintakokeilut kävivät samaa keskustelua. Kuntaliitokset olivat nyt esillä vähemmän kuin muut erilaiset mahdolliset kuntahallinnon uudistukset.

Toimintatutkimus tähtää muutokseen, ja siihen pyrittäessä kaikilla tutkimuksen osapuolilla (tutkimuskohteet, käytännön toimijat ja tutkimus) on subjektin rooli. Tutkimus- ja toimintaprosessi on vuorovaikutuksellinen. KUULTO-toimintakokeilujen aikaansaamat uudet toimintatavat toivat esiin muutostarpeita kuntien kulttuuritoiminnan organisoinnissa. Niitä perustelivat taiteilijoiden työskentelyn vaikuttavuus, yhteisöllisten työmenetelmien onnistuminen, kuntalaisten uudet kuulemisen muodot, erilaisten toimijoiden välisen yhteistyön

välttämättömyys ja kunnallisen kulttuuritoiminnan järjestämisvastuu peruspalveluna niin, että siitä vastaa/vat henkilö/t kuntaorganisaatiossa. Samalla tuo järjestämisvastuu tarkoitti, ja siitä tuli myös näyttöä, näkemyksellisyyttä omaa toimintasektoria laajempaan toimintaan, innostaviin uusiin yhteistyökumppanuuksiin kulttuuritoiminnan organisoinnissa.

Tarve paikallisen kulttuuritoiminnan vahvistamiseen ja kulttuurityön menetelmien kehittämiseen sekä siihen liittyvään koulutukseen on kentällä suuri.

Tämän raportin tavoitteena oli kirjoittaa tutkimusaineistojen pohjalta toimintaohjelmaa. Siihen liittyen yksi tärkeimmistä aineistoista ovat toimintakokeilujen näkemykset kuntien kulttuuritoiminnan tulevaisuuksista ja toiveet ministeriöille sekä ministeriöiden asiantuntijoiden DELFOI-analyysit. Yhdessä niistä voi todeta, että tulevaisuuden kulttuuripolitiikan painopisteistä vallitsee näiden ryhmien välillä hyvä yhteisymmärrys, kun tavoitteena on lisätä kulttuuritoimintaan osallistumista, luoda edellytyksiä toimintahalun rakentumiseen ja taata alueellisesti kattavat laaja-alaiset kulttuurin peruspalvelut.

Liite 1. Toimintakokeilujen jatkuvuutta tukevat resurssit ja mahdolliset tulevaisuuden uhat

Tarkastelussa ovat vain ne toimintakokeilut (11 kpl), jotka jatkoivat toimintaa projektirahoituksen jälkeen.

1. Toimintakokeilu

Jatkuvuutta tukevat resurssit:

- Suunnitelma aluksi kiteytymätön, mutta ryhmä pystyi valitsemaan yhden selkeän toimintalinjan ja keskittymään siihen valittuihin toimenpiteisiin.
- Vahvat kulttuuritoimijat ja vahva yksittäinen toimija, joka koordinoi. Kulttuurilaitosten välinen yhteistyö koettiin palkitsevaksi ja se oli vastuullista.
- Yhteydet kaupungin johtoon toimivat.
- Myös koulusektori ja vapaa-ajan palvelut saatiin mukaan.
- Yhdistykset ja paikallislehti olivat mukana.
- Useita toimintaa jalkauttavia toimintoja.
- Oivallettiin työn ja toiminnan legitimoinnin tärkeys (tuloksia vietiin näyttelyjen jne. muodossa kaupungin eri osiin).
- Löydettiin uusia toimintamalleja.
- Kokeiltiin onnistuneesti uusia menetelmiä saada tietoa kuntalaisten ajatuksista luotiin kuntalaisille uusi vaikuttamisen kanava.

Uhkia:

- Kukaan ei suostu jatkossa koordinoimaan kulttuuritoimintoja, koordinointi on ollut yleisen kulttuuritoimen työtä, mutta tehtävä on organisaatiomuutoksen vuoksi jaettu sivistystoimen eri yksiköille. KUULTO-toimijat olivat eri kulttuurilaitosten (esimerkiksi kirjasto, museot, musiikkiopisto) työntekijöitä, joiden päätoimen työtehtävissä on vähän joustoa. Tarvittaisiin yksi välittävä - vaikka alueellinen työresurssi - mihin tahansa kulttuurilaitoksista ja aloitettu toiminta voisi vakiintua.
- Yhdistysten toiminnan hiljentyminen, koska jäsenet vähenevät ja ikääntyvät.

2. Toimintakokeilu

Jatkuvuutta tukevat resurssit:

- Hyvä toimintakokeilun idea ja selkeä suunnitelma kehittää malli, jolla lisättäisiin kuntaliitoskuntien yhteisöllisyyttä.
- Isohko kaupunki, jossa kuntaliitos toi kulttuurisektorille lisäresursseja henkilötyövuosien muodossa.
- Internet-sivustojen monipuolinen käyttö.
- Koulut ja kaupunginosat (liitoksessa yhdistetyt kunnat kylläen) vahvasti mukana toiminnan suunnittelussa.
- Paljon erilaisia tapahtumia kaupungissa itsessään ja toimintakokeilulla kehitettiin uusia eri sukupolvet ja kunnanosat huomioonottavia palvelumuotoja.

Uhka:

- Toimintakokeilun aikana kaikille kuntalaisille jalkautettu toiminta vähenee ja keskittyy keskuksiin.

3. Toimintakokeilu

Jatkuvuutta tukevat resurssit:

- Selkeä suunnitelma.
- Asiantunteva ja joustava yksityinen toimija, joka oli jo aikaisemmin saanut useita projektirahoituksia.
- Kokeiluun sitouduttiin sekä kunnan että toimijan taholta.
- Toiminta onnistui laajenemaan kunnan eri sektoreille.
- Onnistuttiin luomaan elävä ja monipuolinen yhteys kolmannen sektorin, kunnan ja yksityisen kokeilua toteuttaneen toimijan välille.
- Kunnan viranhaltijat ja yhdistysten toimijat lähenivät toisiaan.
- Innovatiivinen idea kuntalaisten kuulemiseen ja toiminnan jalkautumiseen.
- Toiminta kylillä onnistunutta.
- Uusi opetus- ja kulttuuriministeriön myöntämä projektirahoitus mahdollisti jatkon.

Uhkia:

- Kuntatalouden tilanne huononee – kulttuuripalvelut vähenevät.
- Mahdollisesti tuleva kuntaliitos siirtää kunnan uuden syntyvän kunnan reuna-alueeksi.
- Yhdistysten aktiivisuus vähenee kun aktiiviset vetäjät vähenevät. Jo kokeilun aikana yhdistysten toiminta joillakin kylillä vähäistä.

4. Toimintakokeilu

Jatkuvuutta tukevat resurssit:

- Selkeä suunnitelma, jossa tavoitteena yhden erityisryhmän huomioonottaminen.
- Alueellinen yhteistyö toimi hyvin.
- Yhden kunnan kulttuurijohtaja otti koordinoivastuuta.
- Kokeilun loputtua joitakin tietopankkitoimintoja pyrittiin siirtämään alueelliselle toimijalle mutta huonoin tuloksin.
- Yksittäisistä toimenpiteistä hyötyivät mukana olleet, koska pystyivät omaksumaankin niitä oman työnsä kehittämiseen: kokemuksia tuli viltimmiksikin nimetyistä toimenpiteistä.
- Löytyi uusia erityisryhmiä, joille myös jatkossa suunnataan palveluja.
- Kuntien yhteistyö syveni.
- Jatkettiin joitakin toimintoja kuntien yhteistyön pohjalta.

Uhkia:

- Liian erilaiset kunnat yhdessä.
- Kuntatalouden tilanne huononee.
- Alueellinen kulttuurihallintoyksikkö ei koe tehtäväkseen auttamista paikallisissa yhteistyöasioissa.
- Kun kunnissa vähennetään yleisen kulttuurityön panostusta ja siirretään vastuuta kulttuuri-instituutioille ja avustusten kautta kolmannelle sektorille, tämä uhkaa heikentää esimerkiksi varhaiskasvatuksen, koulun ja senioriväestön kulttuuritarjontaa, sillä nämä yleisöt eivät aina pääse instituutioiden kulttuuritarjonnan piiriin.

5. Toimintakokeilu

Jatkuvuutta tukevat resurssit:

- Kahden pienen kunnan voimien yhdistäminen kaukana maakunnan keskuskaupungista.
- Vetovastuu oli yhdistyksellä, jolla kuntien sivistystoimen, nuorisotyön ja kirjastotoiminnan tuki ja niistä erityisesti kirjasto oli erittäin aktiivinen.
- Kunnan ja kolmannen sektorin yhteistyö vahvistui: kunta tarjosi yhdistysten järjestämään toimintaan maksuttomia tiloja ja tarvikkeita.
- Ryhdyttiin kunnostamaan vanhasta rakennuksesta kulttuurikeskusta.
- Kulttuurin käsite laaja ja rakentui kuntalaisten määrittelyistä: yhteisöllisyyttä haluttiin lisätä.

- Toimintaa erittäin paljon – toteutettiin KUULTO-urakka, johon kuntien asukkaat osallistuivat varsin hyvin.
- Pienten kuntien asukkaita saatiin osallistumaan ja ottamaan kantaa.
- Sai ministeriöltä uuden määrärahan, jonka turvin pystyi jatkamaan toimintaa.

Uhkia:

- Koordinoivaa henkilöä ei löydy tai mikäli löytyy hänelle määritellään liian pieni tuntimäärä kulttuurityöhön.
- Eläköitymisen myötä kirjastoon voi tulla henkilö, joka ei innostu laajemmin kulttuuritoimintojen edistämisestä.
- Taloudelliset resurssit vähenevät paljon – kuten näyttävät – ja toiminta päättyy kokonaan.

6. Toimintakokeilu

Jatkuvuutta tukevat resurssit:

- Hakemuksessa selkeä tavoite: Elokuvatoiminnan aloittaminen uudessa kulttuurikäyttöön rakennetussa salissa. Salin käytön monipuolistaminen välttämätöntä. Saliin hankittu talkootyöllä piano.
- Toimintakokeilu pohjautui vapaa-aikasektorin viranomaisten yhteistyöhön, joka toimi hyvin. kulttuurisihteerillä oli ymmärrys monialaisesta työstä.
- Toimintakokeilu laajentui erilaisiin erityisryhmiin seniorit, päivä- tai kotihoidossa olevat lapset, koululaiset, naiset, toimintakeskuksen väki.
- Toinen toimintakokeilun tavoite, nuorten aktivointi, vei yhteistyöhön nuoris- ja liikuntatoimen kanssa, mutta konkreettisesti asiassa ei edetty.
- Elokuva hyvä väline aktivoida ihmisiä. Elokuvien valinta on tärkeä ja valintaprosessien organisoimiseen kiinnitettävä huomiota. Kokeilussa haettiin tapoja kuulla nuoria.
- Opittiin kuuntelemaan eri-ikäisiä kuntalaisia.
- Toiminta jatkui kunnan omin varoin.

Uhka:

- Kuntatalouden ongelmat.

7. Toimintakokeilu

Jatkuvuutta tukevat resurssit:

- Konkreettinen ja selkeä toimintaidea.
- Toiminnan periaate tasa-arvon lisääminen.
- Jo alussa suunnitelma siitä, miten jatketaan toimintakokeilun jälkeen. Ei epärealistia oletuksia.
- Hyvä ja toimiva yhteistyösuhde (kulttuuri ja kirjasto), jolla laajennettiin toimintaverkostoja.
- Henkilökohtainen sitoutuminen, ei uusia palkattuja henkilöitä.
- Satsattiin myös toiminnan sisällölliseen kehittämiseen; verkostoiduttiin kulttuurilaitosten kanssa.
- Kehitettiin uusi väline (Kulttuurikortti) keskusteluun kuntalaisten kanssa; sitoutettiin kuntalaisia palkitsemalla kortin käyttäjiä kulttuurin käsitteen ala laaja.
- Samalla kun vietin kulttuuritoimintoja kyliin mahdollistettiin myös kyläläisten omien aktiviteettien esillepano.
- Toiminta jatkui kaikilta osiltaan kunnan omin resurssein.

Uhkia:

- Kuntatalous.
- Sisällöntuottamisen hankaloituminen (yhteistyöverkostojen kapeutuminen, maksujen periminen, kulttuurilaitosten näivettyminen jne.).
- Päätoimijoiden eläköityminen, uusien löytäminen ja sitoutuminen.
- Kunnan uusi linjaus keskusten kehittämiseen.

8. Toimintakokeilu

Jatkuvuutta tukevat resurssit:

- Hakija ammattimainen projektirahojen hakija, joka on samalla joustava projektitoimija. Saanut paljon projektirahoitusta.
- Toimintakokeilussa sovittiin alueella toimivasta koordinaattorista.
- Toimintakokeilu nojasi ammattitaiteilijoiden työhön.
- Kokeilualueena oli yhteistyöhön tottunut maakunta.
- Toimintamallissa korostui kylien toiminnan aktivointi ja siinä onnistuttiin erittäin hyvin.
- Saatiin aikaan uusia toimintamalleja.
- Vaikka koko alue oli toiminta-alueena, kunnat toimivat omilla ehtoillaan: Kaikissa yksi oto-toimija kulttuurisektorilla.
- Kolmannen sektorin yhteistyö korostui.
- Kokeilun aikana kaikki kunnat olivat innostuneita, samoin alueelliset viranomaistoimijat.

Uhkia:

- Alueen kunnilla hyvin erilaiset resurssit ja toimintakulttuurit.
- Vaikka kunnat saattavat kohdata ongelmia toiminnan järjestämisessä ne hyötyvät edelleen kokeilun toimenpiteistä.
- Kunta- ja aluetalouden ongelmat.
- Alueellisen koordinaatiotoimijan puuttuminen.
- Alueellisten viranomaisten vähäiset resurssit ja vähäinen into alueelliseen kulttuurikehitykseen.
- Kulttuuri jätetään pois alueellisen kehittämisen toimenpiteistä, koska sitä ei katsota toimialaksi, jolla olisi elinkeinollista merkitystä.

9. Toimintakokeilu

Jatkuvuutta tukevat resurssit:

- Isohko kaupunki.
- Hakija ammattimainen projektirahoituksen hakija, joka oli saanut useita rahoituksia.
- Tottunut saamaan projektirahoitusta ministeriöistä.
- Yhteistyö ammattikorkeakoulun kanssa projektien organisoinnissa (palkallinen harjoittelu projekteissa).
- Hyvä yhteistyö sosiaali- ja terveystoimen kanssa toimintakokeilussa muotoutui ns. soku-tiimi.
- Yhteistyö kaupungin kehittämisspalveluiden kanssa käynnistyi.
- Kokeilun aikana pyrittiin osallistamaan ihmisiä ja antamaan heille mahdollisuuksia osallistua esittämään uusia toimintaideoita.
- Kokeilun päätyttyä jäivät jatkumaan ne toiminnot, jotka aloitettiin edellisillä projekteilla, mikä osoitti sen, miten tärkeätä on kokeilujen päättymisen jälkeinen jatkorahoittaminen.
- Yhteistyöt kaupungin kehittämisspalvelujen ja soku-tiimin kanssa jatkuivat.
- Monet suunnitellut toiminnot jäivät toteuttamatta, koska rahoitusta ei saatu kokonaisuudessaan.

Uhka:

- Kulttuurin saaman rahoituksen väheneminen kaupungissa.

10. Toimintakokeilu

Jatkuvuutta tukevat resurssit:

- Hakemuksessa painottui yhteistyö sosiaali- ja terveyssektorin kanssa.
- Tärkeätä ikäpolvet ylittävä työ.
- Kunnassa paljon erilaisia toimintamahdollisuuksia ja palveluja, mikä mahdollisti toimintakokeilulle hyvän pohjankokeilua varten luotiin yhteistyöverkosto ja palkattiin projektikoordinaattori, joka organisoivat toimintaa.

- Kokeilun ajaksi hoivalaitokset ja päiväkodit pystyivät organisoimaan toimintansa niin että kokeilut mahdollistuivat ja onnistuivat.
- Kokeilutoimenpiteet siirtyneet osaksi normaalia toimintaa, vakiintuneet kahdessa paikassa. Toisessa toiminta jatkui uuden projektirahoituksen turvin.
- Uusi kokeilun jälkeen valmistuva kulttuurikeskus voi muodostua hyödylliseksi kulttuurituotantojen sisällön kannalta.
- Toimintakokeilun merkitys yhteistyösuhteiden tiivistymisessä ja toimintamallien kehittämisessä.

Uhkia:

- ei ole koordinoivaa henkilöä eikä taloudellisia resursseja.
- Toimipisteiden työkalttuurien erilaisuus.

11. Toimintakokeilu

Jatkuvuutta tukevat resurssit:

- Hakija ammattimainen projektinhakija, joka oli saanut useita rahoituksia.
- Selkeä suunnitelma, johon liittyi yhteistyökumppaneita kunnan nuoriso- ja koulusektoreilta, yhdistyksistä ja naapurikunnista sekä kulttuurialan ammattilaisia.
- Palkattiin koordinaattori, joka oli jo aikaisemmissa tehtävissään perehtynyt toimintamalliin, jota toimintakokeilussa alettiin kehittää. Koordinaattori siirsi muualla oppimansa asiantuntemuksensa toimintakokeiluun.
- Uusi kulttuurituotannon toimintamalli saatiin vakiinnutettua.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö myönsi uuden rahoituksen, joka vahvisti mallin toteuttamista. sen lisäksi kaupunki lisäsi määrärahoja vuoden 2015 kulttuuribudjettiin.
- Myös yhdistykset toimijoina saatiin mukaan.

Uhka:

- Kuntatalous.

Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja -sarjassa vuonna 2014 ilmestyneet

- 1 Liikuntatoimi tilastojen valossa;
Perustilastot vuodelta 2013
- 2 Toiminta- ja taloussuunnitelma 2016–2019
- 3 Baltic Sea Region Cultural Routes;
Eastern Viking Forum II
- 4 Kansainvälisen opetuksen ja oppimisen
tutkimus TALIS 2013. Tarkastelun kohteena
alakoulun ja toisen asteen oppilaitosten
opettajat ja rehtorit
- 5 Suomalaisen yliopistotutkimuksen tuottavuus
ja vaikuttavuus. Opetus- ja kulttuuriministeriön
profiiliryhmän raportti
- 6 Millä eväillä osaaminen uuteen nousuun?
PISA 2012 -tutkimustuloksia
- 7 Korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten yhteistyö
ja yhteistyön esteet
- 8 Tulevaisuuden peruskoulu
- 9 Liikuntapalveluiden ulkoistaminen ja
palveluiden turvallisuus; Nykytilanne ja
kuntien kokemukset.
Loppuraportti
- 10 Osaamisen kehittämisen poluille.
Opetustoimen henkilöstökoulutuksen
haasteet ja tulevaisuus
- 11 Towards a future proof system for higher
education and research in Finland
- 12 Kulttuurin kehittäminen maaseudulla;
Kulttuurihankkeet Manner-Suomen
maaseudun kehittämisohjelmassa kaudella
2007–2013
- 13 Vastuullinen ja vaikuttava; Tulokulmia
korkeakoulujen yhteiskunnalliseen
vaikuttavuuteen
- 14 Yhteinen perintömme–Vårt gemensamma
arv; Kansallinen maailmanperintöstrategia–
Nationell världsarvsstrategi 2015–2025
- 15 Our Common Heritage; For a National World
Heritage Strategy 2015–2025
- 16 Korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten yhteistyön
syventäminen. Tiekartta 2015–2017
- 18 Liikunnan edistäminen kunnissa 2010–2014;
Seurantaraportti
- 20 Kulttuurimatkailun vaikuttavuusindikaattorit;
Esiselvityshankkeen 2013–2015
loppuraportti



Opetus- ja kulttuuriministeriö
Undervisnings- och kulturministeriet
Ministry of Education and Culture
Ministère de l'Éducation et de la culture

ISBN 978-952-263-373-6 (PDF)
ISSN-L 1799-0343
ISSN 1799-0351 (PDF)