

Kohti vaikuttavaa museotoimintaa -kehittämishankkeen loppuraportti 31.1.2025

Tämä raportti on ”Kohti vaikuttavaa museotoimintaa” -kehittämishankkeen loppuraportti. Siihen on koottu yhteen hankkeen aikana laaditut osakokonaisuudet, kuten kirjallisuuskatsaus, hahmotus kansainvälisistä esimerkeistä museoiden tulos- ja vaikuttavuusindikaattorien suhteen, Suomen tulevan vaikuttavuusmallin hahmotus, systeemisen museokehittämisen lähtökohdat ja suositus jatkossa käytettäväksi vaikuttavuuden avainindikaattoreiksi. Raportin on laatinut VTT, dos. Petri Uusikylä yhteistyössä VTM Urho Lintisen kanssa ja raportissa esitettävät suositukset ovat raportin kirjoittajien.

Johdanto

Museoiden olemassaolo ja toiminta ja toimintaedellytykset on usein totuttu ottamaan annettuina. Niiden on katsottu olevan olennaisia instituutioita ja kiinteä osa paikallista, alueellista ja kansallista kulttuuriperintöä. Museoiden arvostus on ollut perinteisesti korkeaa ja niiden tehtävää ja merkitystä ei Suomessa ole haluttu kyseenalaistaa.

Muutoksen tuulet alkoivat kuitenkin puhaltaa 1990-luvun lopulla, kun Reaganin ja Thatcherin hallintojen käynnistämä Uusi julkinen johtaminen (”New Public Management - NPM”) alkoi vallata alaa myös Suomessa. Suomessa uudistus ei koskaan ollut yhtä vahvasti poliittisesti kehystetty, mutta hallinnon kehittämistä tehtiin tulohajauksen nimellä.

Kansainvälisessä NPM-uudistuksissa 1990-luvulla ja 2000-luvun vankiloita, sairaaloita, rautateitä, posteja ja kulttuurilaitoksia yksityistettiin ja alettiin johtaa uusien liikkeenjohdon mallien mukaisesti. Suomessa oltiin maltillisempia ja puhuttiin mieluummin liikelaitostamisesta kuin yksityistämisestä, tehostamisesta lakkauttamisen sijaan jne. Tulohajaus ja -johtaminen tuli tämän myötä myös museoalalle.

On muistettava, että kaikki museot eivät ole julkisia. Joukossa on myös suuri määrä säätiöperusteisia tai yksityisiä museoita. Sama tuloksellisuuden vaade päti myös viimeksi mainittuihin, mikäli olivat valtionavustusten kohteina. Tällä uudennlaisella rahoitus- ja ohjausmallilla on ollut se seuraus, että museokentällä alettiin 2000-luvun alussa aktiivisesti

kehittää museoita, luomaan laatujärjestelmiä ja arvioimaan toiminnan tuloksellisuutta. Samoin strateginen ajattelu alkoi vahvistua läpi museokentän.

Edelläkävijämuseoiden kohdalla alettiin selvästi ymmärtää, että museoiden kyvykkyys ei tarkoita ainoastaan oman organisaation tai yksittäisten toimintojen (kuten näyttelytoiminta, kokoelmatyö, kulttuuriperintötehtävä jne.) kehittämistä ja mittaamista vaan strategisesti ajatteleva ja toimiva museo ymmärsi asiakasnäkökulmansa lisäksi myös laajemman yhteiskunnallisen tehtävänsä. Tuloksellisuudesta siirryttiin vaikuttavuuteen. Organisaatioista yhteiskunnalliseen tehtävään. Murros oli perinteisten mentaalimallien ja toimintatapojen näkökulmasta valtava. Osoptimoinnista haluttiin siirtyä yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen – toimintaan, jossa museoiden oli ymmärrettävä oma yhteiskunnallinen tehtävänsä. Attribuutioajattelu korvautui kontribuutioajattelulla. Tämä loi alun ensimmäisille, kokonaisvaltaisille itsearviointi- ja vaikuttavuusmalleille.

Puhuttaessa museoiden vaikuttavuuden kehittämisestä on syytä mainita muutama keskeinen kehittämishanke. Ensimmäinen ja museoalan toimijoiden kapasiteetin vahvistamisen kannalta merkittävin oli museoiden arviointimalli 2007 alussa sen uudistettu versio museoiden itsearviointimalli, joka valmistui 2016 (ks. <https://www.museoarviointi.fi>).

Arviointimalli on työkalu, joka tukee museon toiminnan kehittämistä ja omasta toiminnasta oppimista. Mallin avulla museo voi tunnistaa omia vahvuuksiaan ja kehittämispainopisteitä sekä tarkastella toimintaansa tavoitteellisuuden ja vaikuttavuuden näkökulmista. Mallin vahvuus on sen kokonaisvaltaisuus ja itsearviointiin, reflektioon ja oivaltamiseen perustuva kehittämisfilosofia. Museot voivat itse määritellä kehittämiskohteensa ja sovittaa ne mallin formaattiin.

Toinen museoiden vaikuttavuuden kannalta keskeinen malli on MOI-itsearviointimalli. MOI on paitsi museoalan toimijoiden toisilleen esittämä letkeä tervehdys myös museoiden vaikuttavuuden lisäämiseen pyrkivä työkalu. MOI-itsearviointimalli on Museoviraston johtamassa MOI! Museums of Impact -hankkeessa (2019–2022) eurooppalaisille museoille kehitetty yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen kannustava itsearviointimalli (ks. <https://www.ne-mo.org/resources/moi-self-evaluation-tool>).

MOI-arviointimalli auttaa museoita tarkastelemaan, arvioimaan ja löytämään itselleen sopivia tavoitteita vaikuttavuuden kehittämiseksi. Se täydentää jo olemassa olevia vaikutusten mittaamisen malleja keskittymällä museoiden sisäiseen kapasiteetin kehittämiseen.

Vuonna 2024 museokenttä on kenties sodan jälkeisen ajan suurimmassa murroskohdassa. Kansainvälisen toimintaympäristön kriisit, suomalaisen yhteiskunnan polarisaation kasvu, muutokset luottamuksessa ja arvoissa samoin kuin julkisen sektorin leikkaukset ovat ajaneet museokentän vakavasti pohtimaan olemassaolonsa edellytyksiä ja tulevaisuuden selviytymisstrategioita. Edellisten murrosten tapaan kehittäjämyöteinen ja strategisesti ketterästi toimiva museojoukko varmasti löytää tiensä ulos tästä tukalasta tilanteesta. Muilla tulee olemaan vaikeampaa.

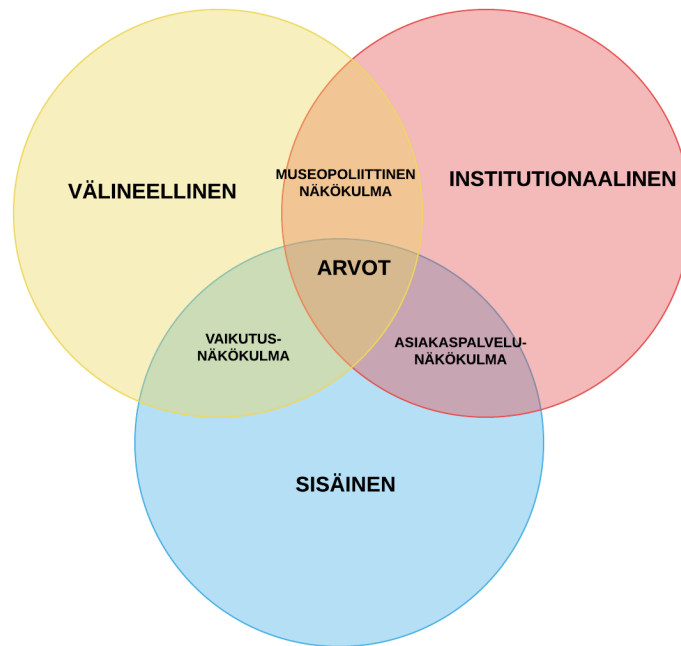
Toiminnan vaikuttavuuden osoittaminen uudessa kriisitilanteessa tulee olemaan kenties vielä aikaisempaakin tärkeämpää. Museoliiton ”Kohti vaikuttavaa museotoimintaa” -hankkeen tavoitteena on koota yhteen keskeisiä museoiden vaikutustutkimuksia, analysoida niissä sovellettuja malleja sekä näiden pohjalta hahmoteltava museoiden vaikuttavuuskehikko, joka vie yhteiskunnallisia vaikutuksia korostavia malleja vielä systemisempään suuntaan.

2. Museoiden arvopohja ja vaikuttavuus

Museoiden kehittäminen ja ohjaus eivät koskaan ole arvovapaata toimintaa. Silti usein uusia kehittämishankkeita käynnistettäessä unohdetaan tarkastella suunnitelmien ja toimien arvoperustaa. Millaisiin arvoihin ne nojaavat? Millaisia mahdollisia jännitteitä tai ristiriitoja eri arvolähtökohtien välille mahdollisesti syntyy? Ovatko arvovalinnat tietoisia ja julkilausuttuja jne.?

Ennen vaikuttavuuden syvällisempää tarkastelua on syytä hahmottaa museoiden ja museotoiminnan arvonluonnin kokonaisuutta. Kuviossa 1. on arvon määrittelyä Holdenin (2004; 2013¹) laatiman luokittelun pohjalta. Holdenin alkuperäisessä mallissa tunnistettiin kolme arvon määrittämisen lähtökohtaa: 1) sisäiset tekijät, 2) välineelliset tekijät ja 3) institutionaaliset tekijät.

¹ HOLDEN, J. (2013), How We Value Arts and Culture, in MICKOV B., DOYLE J. (edited by), Sustaining Cultural Development. Unified Systems and New Governance in Cultural Life, Gower Publishing Limited.
HOLDEN, J. (2004), Capturing Cultural Value. How culture has become a tool of government policy, DEMOS, London; <http://www.demos.co.uk/files/CapturingCulturalValue.pdf>.



Kuvio 1. Museoiden arvonluonnin perusta

Holdenin (2004) mukaan sisäinen arvo liittyy tiukasti taiteelliseen sisältöön ja se on olennainen osa kulttuurikokemusta. Sisäistä arvoa käytetään myös kuvaamaan taiteen muotojen subjektiivisia vaikutuksia yksilöihin (älyllisellä, tunne- ja henkisellä tasolla). Sisäinen näkökulma korostuu museoiden perustyössä asiakaskokemusten ja elämysten vahvistamisessa.

Instrumentaalinen tai välillinen arvo on käsite, joka on otettu kuvaamaan tilanteita, joissa kulttuuria käytetään työkaluna tai "välineenä" joidenkin muiden tavoitteiden saavuttamiseksi esim. sosiaalisilla ja taloudellisilla aloilla (hyvinvointi, terveys, matkailu, työllisyys jne.). Välillinen arvo korostuu vahvasti poliittisessa päätöksenteossa, jossa kulttuurin tai museotoiminnan vahvistamisella nähdään olevan merkitystä esim. alueiden elinvoiman tai veto- ja pitovoimatekijöiden lisäämisessä tai muun yhteiskunnan kannalta tärkeällä alueella esim. kriisinsietokyky eli resilienssi.

Institutionaalinen arvo liittyy organisaatioiden tapaan toimia, erityisesti ollessaan vuorovaikutuksessa yleisön kanssa tai keskenään. Institutionaalisissa arvoissa korostuvat erityisesti museoiden omat päämäärät, strategiat tai visiot. Institutionaalinen arvo määrittelee myös pitkälti museotoiminnan ohjauksen ja rahoituksen periaatteet ja toimintakäytännöt. Kuviossa 1 alkuperäiseen malliin on lisätty vielä arvokenttien välille syntyviä näkökulmia. Institutionaalisen ja sisäisen arvolähtökohdan välistä näkökulmaa voidaan kutsua esimerkiksi asiakasnäkökulmaksi. Se on kaksisuuntainen prosessi, jossa museoasiakkaat

pyrkivät viestittämään museoiden tai laajemmin kulttuurilaitosten suuntaan kokemuksiaan, elämyksiään ja näin merkityksellistämään museopalveluista saamaansa lisäarvoa. Museo pyrkii puolestaan toiminnan suunnittelussaan parhaan kykynsä mukaan ennakoimaan, tulkitsemaan asiakasodotuksia ja vastaamaan näihin palveluidensa kautta.

Sisäisten ja välineellisten arvojen kohtaaminen puolestaan synnyttää usein vaikutusnäkökulman palvelukokemuksen ja sen arvottamisen suhteen. Tähän kenttään kuuluvat tyypillisesti museoiden hyvinvointivaikutusten ja osallisuuden arvioinnin mittarit. Näiden kautta halutaan todentaa mikä merkitys yksilökokemuksella on laajemmassa sosiaalisessa, alueellisessa tai yhteiskunnallisessa kontekstissa.

Institutionaalinen ja välineellinen arvokenttä on tyypillisesti ohjauksen, rahoituksen, arvioinnin ja tulosohtauksen kenttä. Kuviossa 1. tästä on käytetty nimeä museopoliittinen näkökulma. Se täytyy ymmärtää laajempaan kattoterminä edellä kuvatulle. Museopoliittisen näkökulman tarkoituksena on usein paitsi ohjata museoiden toimintaa, myös seurata ja arvioida tehtyjen toimenpiteiden tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta. Viime kädessä kyse on monessa tapauksessa toiminnan oikeutuksen, legitimaation tuottaminen museotoimintaan.

3. Museoiden vaikuttavuuden arvioinneista

Museoiden vaikuttavuuden tutkimus on yleistynyt voimakkaasti 2010-luvulta lähtien. Etenkin Yhdysvalloissa ja Britanniassa museoiden vaikuttavuuden tutkimus, siihen liittyvät arviointimallit sekä indikaattorijärjestelmät ovat muodostuneet kiinteäksi osaksi museoiden johtamista. Taustalla on nähtävissä paitsi edellä mainittu tulosjohtamisen (*performance management*) korotus myös pyrkimys todistaa konkreettisin luvuin museotoiminnan hyötyjä, lisäarvoa ja merkitystä yhteiskunnan eri tasoilla.

Vaikuttavuuden tutkimus (myös vaikuttavuustiedon hyödyntäminen) voidaan jakaa karkeasti viiteen eniten käytettyyn vaikutuslajiin:

- 1) Taloudellisiin vaikutuksiin
- 2) Sosiaalisiin tai hyvinvointi- ja terveysvaikutuksiin
- 3) Ympäristöllisiin tai kestävyysvaikutuksiin
- 4) Yhteiskunnallisiin vaikutuksiin ja

- 5) Muihin vaikutuksiin kuten oppimiseen, asiakasvaikutuksiin, digitalisaatio- ja teknologiavaikutuksiin jne.

Vaikutuslajeista taloudelliset ja osin yhteiskunnalliset vaikutukset ovat tyypillisesti luonteeltaan välineellisiä eli museoiden arvoa mitataan suhteessa niiden kautta saatuun taloudelliseen hyötyyn. Sosiaalisissa ja hyvinvointivaikutuksissa korostuvat sisäiset arvotekijät (vrt. kuvio 1) ja asiakasvaikutuksissa samoin kuin osassa yhteiskunnallista vaikutuksista huomio on institutionaalisissa vaikutuksissa eli ne palvelevat museoiden tai kentän muiden toimijoiden strategisia painotuksia. Ympäristövaikutuksissa puolestaan on usein korostettu toiminnan ulkoisvaikutuksia, kuten hiilijalanjäljen syntyä tai näyttelytoiminnan ympäristölle aiheuttamaa kuormitusta.

Suomessa museoiden vaikuttavuutta on Suomessa selvitetty useiden erillistutkimusten kautta. Vuonna 2013 valmistunut, Vaasan yliopiston Levón-instituutin toteuttama, tutkimus museoiden taloudellisesta vaikuttavuudesta on ollut tärkeä museoiden edunvalvonnan kannalta². Museoliiton ja Taloustutkimukselta vuonna 2021 tilaamassa Valtakunnallinen kävijätutkimuksessa (N=6500) todettiin, että museokäynti tuottaa ensisijaisesti elämyksiä, viihtymistä ja tietoa sekä ajankulua. Jopa 93 prosenttia museokävijöistä on valmis toistamaan museokäyntinsä käymässään museossa ja yhdeksän kymmenestä museokävijästä on halukas suosittelemaan museota tuttavilleen. Koko kansantalouden mittakaavassa museot saavat kerroinvaikutuksineen aikaan noin 340–500 miljoonan euron lisäkysynnän sijaintialueillaan. Tutkimuksen mukaan museoiden aikaansaama, alueille kohdistuva kokonaiskysynnän kasvu on kuntien sijoituksiin nähden viisinkertainen³. Paljon julkisuutta saaneessa, Museoliiton tilaamassa kansainvälisessä tutkimuksessa ”*Measuring the Public Value of Finnish Museum Experiences*” (Falk ym. 2023⁴) kävijöitä pyydettiin arvioimaan museokäyntien koettujen hyvinvointivaikutusten rahallista arvoa. Kahdeksan suomalaismuseon kävijöiden arvioiden keskiarvo oli 864 euroa yhtä museokäyntiä kohden.

Itä-Suomen yliopiston ja Taideyliopiston yhteisessä Kulttuurihyvinvointitoiminnan taloudellinen arviointi -hankkeessa (ArtWell) pyrittiin kehittämään menetelmiä kulttuurihyvinvointitoiminnan taloudellisten vaikutusten arviointiin sekä laaditaan

² Piekkola, H. & Suojanen, O. & Vainio, A. (2013). Museoiden taloudellinen vaikuttavuus. Vaasan yliopisto Levón-instituutti.

³ Vertailuesimerkkinä voidaan todeta, että Louvren taidemuseon taloudellinen bruttohyöty Ranskan valtiolle oli vuonna 2006 noin 800 miljoonan ja miljardin euron luokkaa (Bollo, A. 2013. *Measuring Museum Impacts. Report 3. The Learning Museum Network Project*).

⁴ Falk, John H. & Claudio, Nicole & Meier, David (2023). *Measuring the Public Value of Finnish Museum Experiences*.

toimenpidesuosituksia kulttuurihyvinvointitoimien taloudellisen arvioinnin kehittämiseksi Suomessa.

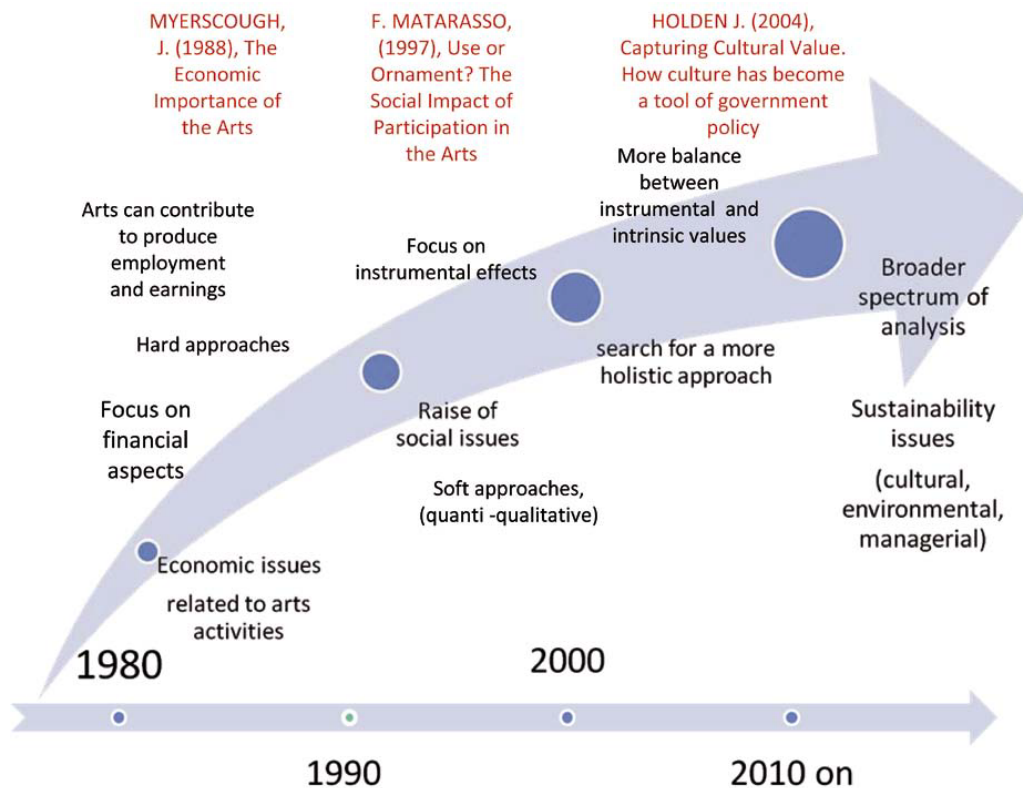
Vastaavasti Yhdysvalloissa on koottu suuria tietoaaineistoja ja koottu niiden pohjalta yhteisesti käytettäviä indikaattoreita. Yhden kattavimmista tarjoaa The White Oak Instituten ns. Museum Indicators of Impact and Performance (MIIP) indikaattoritietokanta⁵. Tämä sisältää yhteensä 1250 mittaria museotoiminnan eri osa-alueilta. Muita vastaavia löytyy niin ikään. Museoissa sovellettavat vaikuttavuusmallit ovat auttaneet museoita ja museojohtoa hahmottamaan museoiden toiminnan laajempaa ulottuvuutta. Katse on kääntynyt omien prosessien ja tuotosten seuraamisesta museoiden alueellisen tai yhteiskunnallisen merkityksen tiedostamiseen. Samalla vaikutusmallit ja muutoksenteoriat (theory of change) ovat auttaneet erottamaan toiminnan lyhyen aikavälin tuotokset pidemmän aikavälin tuloksista ja vaikutuksista. Samalla on lisääntynyt ymmärrys siitä, että yksittäisellä museolla on vain rajallinen mahdollisuus aikaansaada vaikuttavuutta omien toimenpiteidensä kautta. Muutoksen aikaansaaminen edellyttää laajan toimijajoukon (museot, kunnat, järjestöt, yritykset, valtio) yhteistä näkemystä toivottavasta muutoksen suunnasta ja ymmärrystä asetettujen päämäärien saavuttamiseen vaadittavista keinoista.

Alessandro Bollon (2013, 17-19) mukaan kiinnostus kulttuurin ja taiteiden vaikutusten tutkimukseen käynnistyi varsinaisesti 1980-luvulla, vaikka aihetta käsitteleviä tutkimuksia toteutettiin jo 60- ja 70-luvuilla⁶. Tällöin huomion keskipisteessä oli esimerkiksi museoiden taloudellinen kontribuutio alueelliseen kehitykseen ja talouteen, mitä pyrittiin todentamaan hyödyntämällä erilaisia taloudellisia ja määrällisiä mittareita (mm. työllisyys, myynti ja museoiden kerrannaisvaikutukset talouteen). 1990-luvun puolivälissä taloudellisen näkökulman rinnalle nousi museoiden sosiaalisia vaikutuksia tutkimuksia, jotka pyrkivät laajentamaan ymmärrystä, miten museot kontribuivat yhteisöille ja yhteiskunnalle. 2010-luvulle siirryttäessä museoiden vaikuttavuuden tutkimuksessa uutena suuntauksena oli holistisempien lähestymistapojen kehittäminen, jossa korostuvat erilaisten lähestymistapojen välisen tasapainon (esim. kulttuuri välineellisenä ja sisäisenä arvona), määrällisten ja laadullisten tutkimustapojen yhtäaikaista hyödyntämistä sekä oletamus siitä, että systeemiset prosessit itsessään luovat arvoa sen sijaan että arvo sijaitsee ainoastaan ns. lopputuotteessa. Tämä kehityskulku ilmenee erityisesti kestävä kehityksen perspektiivin hyödyntämisessä museoiden vaikuttavuuteen liittyvässä tutkimuksessa, koska se itsessään

⁵ Ks. <http://www.whiteoakassoc.com/library.html>

⁶ Bollo, A. 2013. Measuring Museum Impacts. Report 3. The Learning Museum Network Project

rakentuu sosiaalisen, taloudellisen, ympäristöllisen ja kulttuurisen pilareista. Samoin sidosryhmien rooli museoiden vaikutusten määrittelyssä on saanut enemmän huomiota.



Kuvio 2. Kulttuurin ja taiteiden vaikutusten tutkimuksen kehitys (Bollo 2013).

Museoiden vaikuttavuuden tutkimuksen lähtökohtana on tyypillisesti aiemmin aihetta käsitellyt tutkimus, kirjallisuuskatsaukset ja näistä toteutetut analyysit. Esimerkiksi vuonna 2002 julkaistiin projektiraportti, jossa esitettiin kriittinen katsaus museo-, arkisto- ja kirjastosektoria koskevaan vaikuttavuusarviointiin, hyödynnettyihin metodologioihin ja todistusaineistoihin sekä niihin liittyviin vahvuuksiin, heikkouksiin ja kehittämistarpeisiin. Tässä katsauksessa huomio keskittyi sosiaalisiin, taloudellisiin ja oppimiseen liittyviin vaikutuksiin sekä näiden kulttuuristen palveluiden tavoitettavuuteen liittyvään näkökulmaan, vaikka sen yhteys vaikuttavuuteen ei ole yhtä suora kuin muiden tunnistettujen osa-alueiden⁷. Kirjallisuuskatsauksen perusteella empiirisessä vaikutusten tunnistamisessa ja todentamisessa useimmiten hyödynnetään haastattelu-, ja kyselytutkimuksia mutta niiden lisäksi tai rinnalle hyödynnetään myös olemassa olevaa kvantitatiivista aineistoa, kuten

⁷ WAVELL, C., BAXTER, G., JOHNSON, I. and WILLIAMS, D. 2002. Impact evaluation of museums, archives and libraries: available evidence project. A report for Resource: the Council for Museums, Archives and Libraries. Aberdeen: RGU [online]. Osoitteessa: <https://rgu-repository.worktribe.com/output/246248>

esimerkiksi julkisesti saatavilla olevaa tilastotietoa tai museoiden itsensä tuottamaa toiminnallista tietoa. Esimerkiksi Pop, I.L. ja Borza, A. (2016) hyödynsivät kirjallisuuskatsauksen ohella puolistrukturoituja asiantuntijahaastatteluita tunnistamaan tekijät ja indikaattorit, jotka vaikuttavat museoiden kestävyYTEEN ja joiden avulla museot voivat mitata omaa kestävyytään⁸. Ellie King et al. puolestaan kehittivät museoiden näyttelyiden käyttäjäkokemusta (*Museum Exhibition User Experience*, MEUX) kuvaavan mallin hyödyntämällä museoalan ammattilaisten parissa toteutettuja tutkimushaastatteluja kehittämisvaiheessa sekä kyselyä mallin testaamisvaiheessa⁹. Sosiaalisia vaikutuksia tai museovierailijoiden kokemuksia kartoittavissa tutkimuksissa puolestaan hyödynnetään haastattelujen lisäksi kyselytutkimusmenetelmiä, kuten esimerkiksi vuosina 2020-2023 toteutetussa *The Measurement of Museum Social Impact* (MOMSI) -hankkeessa, jossa selvitettiin museoiden sosiaalisia vaikutuksia vierailijoihin 38 yhdysvaltalaisessa museossa ja samalla luotiin kyselytyökalu muiden museoiden hyödynnettäväksi¹⁰.

Kyselyjä on hyödynnetty myös museoiden alueisiin kohdistuvaa taloudellista vaikutusta arvioivissa tutkimuksissa, kuten edellä mainitussa Piekkolan ym. (2013) toteuttamassa museoiden taloudellista vaikuttavuutta koskeneessa tutkimuksessa, jossa museovierailijoita pyydettiin ilmoittamaan kyselylomakkeelle museovierailuun liittyvän matkan aikana eri tarkoituksiin käyttämänsä rahasummat¹¹. Zhao, Rui et al. (2024) puolestaan analysoivat kiinalaisten museoiden tehokkuutta ja tuottavuutta mm. hyödyntämällä Data Envelopment (DEA) -mallia, joka perustuu valittuihin museoiden olennaisimpiin panoksiin ja tuotoksiin (esim. työntekijöiden lukumäärä, näyttely- ja varastotilojen pinta-ala, näyttelyiden ja vierailijoiden lukumäärä, ja vuosittaiset menot ja tulot)¹².

3.1 Taloudelliset vaikutukset

Bollon (2013, 27-36) mukaan museoiden taloudellisia vaikutuksia on pääasiassa lähestytty joko kulutuksen tai arvottamisen (tai arvon evaluoinnin) näkökulmasta. Kulutukseen perustuvaan lähestymistapaan kuuluvista menetelmistä yleisin on taloudellisen vaikutuksen

⁸ Pop, Izabela Luiza, and Anca Borza. 2016. "Factors Influencing Museum Sustainability and Indicators for Museum Sustainability Measurement" *Sustainability* 8, no. 1: 101.

<https://doi.org/10.3390/su8010101>

⁹ Ellie King, M. Paul Smith, Paul F. Wilson, Janet Stott & Mark A. Williams (2023). Creating Meaningful Museums: A Model for Museum Exhibition User Experience, Visitor Studies, 26:1, 59-81, DOI: 10.1080/10645578.2022.2129944

¹⁰ Museum Social Impact, <https://museumsocialimpact.org/>

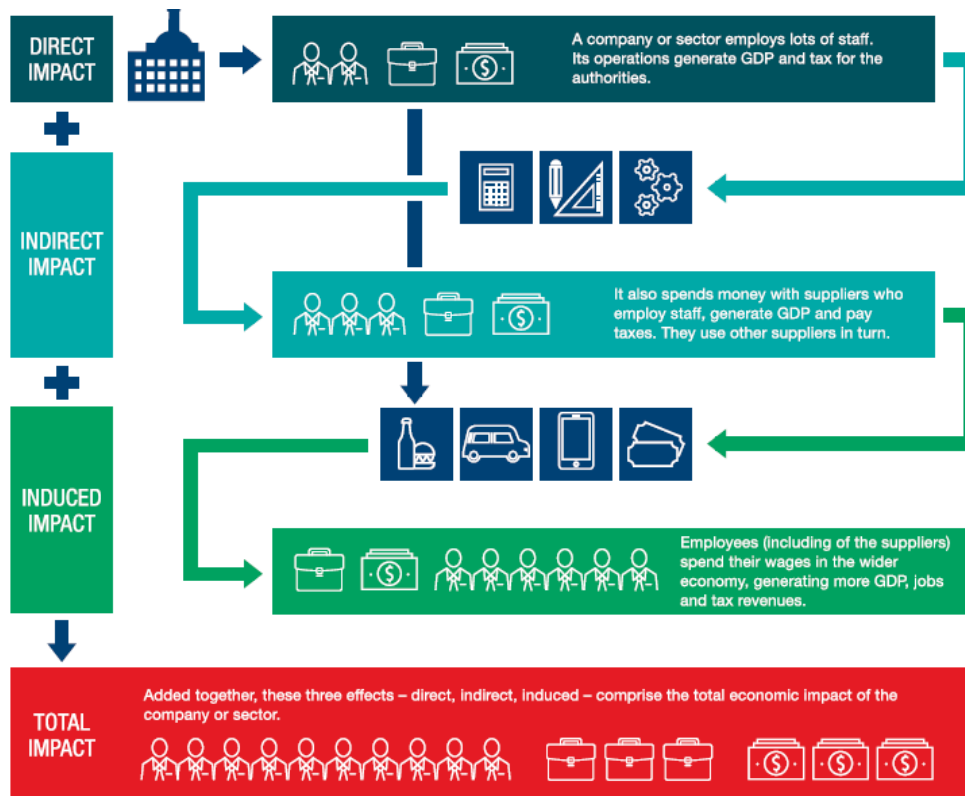
¹¹ Piekkola, H. & Suojanen, O. & Vainio, A. (2013). Museoiden taloudellinen vaikuttavuus. Vaasan yliopisto Levón-instituutti.

¹² Zhao, Rui et al. 2024. An evaluation of the regional heterogeneity of museums' operational efficiency and productivity changes across Chinese provinces. *Heliyon*, Volume 10, Issue 11. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e32292>

analyysi (Economic Impact Analysis, EIA), jonka lähtökohtana on se, että museoiden ja museovierailijoiden kulutus tuottaa suoria ja kerrannaisvaikutuksellisia taloudellisia hyötyjä paikalliselle taloudelle. Piekkolan et al. (2013) tutkimus tarjoaa yhden esimerkin tällaisesta tutkimustavasta, jossa primääriaineisto kerättiin kyselylomakkeella, jolla selvitettiin mm. museovierailijoiden tausta, tyytyväisyyttä museovierailuun, motivaatiota matkan taustalla, matkan kestoa, matkustustapaa sekä arviota eri tarpeisiin kohdistunutta rahankäyttöä matkan aikana (esim. majoitus, ruokailu, ostokset ja muut palvelut). Piekkolan et al. arvioivat, että tutkimuksessa tarkastellut museot saivat kerroinvaikutuksineen aikaan noin 340-500 miljoonan euron lisäkysynnän edustamallaan sijaintialueillaan, mikä oli huomattava verrattuna esimerkiksi kuntien museoille osoittaman rahoituksen kokonaispanokseen, joka oli 75 miljoonaa. Toisen lähestymistavan tavan taloudellisen jalanjäljen analyysi (*Economic Footprint Analysis*), jolla voidaan arvioida suuren organisaation tai sektorin tuottamaa arvoa suhteessa koko kansantalouteen. Tyypillisesti tällaisessa analyysissä tarkastellaan työllisyyttä ja bruttoarvonlisäystä (GVA), joista jälkimmäisellä mitataan tuotteiden tai palveluiden arvoa. Edelleen bruttoarvonlisäyksen mittaaminen voi perustua suoriin (*direct*), epäsuoriin (*indirect*) tai johdettuihin (*induced*) vaikutuksiin.¹³ Yhden esimerkin tällaisesta analyysistä tarjoaa Oxford Economicsin vuonna 2017 laatima raportti Yhdysvaltain Museoliitolle (*American Alliance of Museums*, AAM), jossa museoalan kokonaistaloudellista vaikutusta arvioitiin arvonlisäys- (50 mrd. dollaria), työllistämisen- (726 000 työpaikkaa) ja verotuottovaikutusten (12 mrd. dollaria) kautta¹⁴. Alla olevassa kuvassa X on esitetty Oxford Economicsin laskelman perustana ollut panos-tuotosmalli.

¹³ BOP consulting, (2012), *Measuring the economic benefits of arts and culture*, Arts Council England. https://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/Measuring_the_economic_benefits_of_arts_and_culture.pdf

¹⁴ American Alliance of Museums 2017. *Museums as Economic Engines. A National Report*. <https://www.aam-us.org/wp-content/uploads/2018/04/American-Alliance-of-Museums-web.pdf>



Kuvio 3. Panos-tuotosmalli (AAM 2017)

Iso-Britanniassa puolestaan itsenäisten museoiden liitto (*Association of Independent Museums*, AIM) on vuodesta 2010 julkaissut selvityksiä edustamiensa museoiden tuottamista taloudellisista vaikutuksista niin paikallisesti kuin kansallisesti. Tämän yhteydessä se on luonut työkalun museoille omien paikallisten taloudellisten vaikuttavuusarviointien luomista varten, mikä perustuu edellä kuvattujen kaltaisten menetelmien soveltamiseen (viimeisin työkaluversio on vuodelta 2019 mutta se on tarkoitus päivittää)¹⁵.

Arvottamisen perspektiivin puolestaan Bollo (2013, 36-41) määrittelee tavaksi mitata laajempia kulttuuristen tai taiteellisten tuotteiden ja palveluiden ihmisille tarjoamia hyötyjä, jotka sitten pyritään kääntämään rahalliseksi arvoiksi. Yleisin hyödynnetty menetelmä on ns. kontingentti valuaatio (*Contingent Valuation*, CV), jolla pyritään arvioimaan taloudellisin termein alue tai ulottuvuus, johon asti kuluttuja hyötyy jostain tuotteesta tai palvelusta. CV-menetelmää soveltuu juuri sellaisten asioiden ja aktiviteettien mittaamiseen, joilla ei ole

¹⁵ AIM 2019. Economic Impact of Independent Museum Sector. Summary Report. <https://www.aim-museums.co.uk/wp-content/uploads/2019/10/Economic-Impact-of-the-Independent-Museum-Sector-2019-Summary-Report.pdf>; AIM 2019. Economic Value of Independent Museum Sector. Toolkit. <https://www.aim-museums.co.uk/wp-content/uploads/2019/10/Economic-Impact-Toolkit-2019.pdf>

perinteistä markkina-arvoa. Tällä menetelmällä voidaan mitata erityyppiä arvoja, kuten käyttöarvoja (suora, epäsuora ja optionaalinen/mahdollinen arvo) ja ei-käyttöarvoja (olemassaolon, altruistinen ja perintöarvo), ja mittaaminen perustuu palveluiden/tuotteiden käyttäjien sekä ei-käyttäjien arviointiin, mitä he ovat valmiita maksamaan saadakseen tai luopuakseen jostakin palvelusta/tuotteesta (*willingness to pay*, WTP) tai mitä he ovat valmiita vastaanottamaan käyttääkseen tai luopuakseen palvelusta/tuotteesta (*willingness to accept*, WTA). Kuitenkin useissa CV-malliin liittyvissä tutkimuksissa muistetaan, ettei tällä menetelmällä tuotettu valuaation arvo kuitenkaan ole sama asia kuin hinta, jonka kuluttajat olisivat oikeasti valmiita maksamaan.

Esimerkiksi vuonna 2015 julkaistussa tutkimusraportissa ”*Measuring Economic Value*”¹⁶ pyrittiin selvittämään CV-menetelmän sekä hyvinvointivaluaation¹⁷ soveltuvuutta kulttuuristen instituutioiden arvottamisessa, mikä suoritettiin kahdessa museossa toteutetun tapaustutkimuksen avulla. Yhtenä tutkimustuloksena todettiin, että CV-malli tuottaa uskottavia ja realistisia käyttöarvoon ja ei-käyttöarvoon kohdistuvia arvotuksia: esimerkiksi kahdessa museossa toteutetut tapaustutkimusten tulokset osoittivat, että käyttöarvot (mitä vierailijat olisivat maksamaan pääsylipusta, jos se ei enää olisi ilmainen) olivat keskimäärin 6,65 £ ja 10,83 £ ja ei-käyttöarvot (valmius tehdä lahjoitus museon tutkimus- ja konservointityötä varten) 2,78 £ ja 8 £. Kuitenkin tapaustutkimusten hyvinvointivaluaatioon liittyviä tuloksia tutkimuksen toteuttajat eivät pitäneet yhtä johdonmukaisina ja uskottavina, vaan katsoivat tämän vaativan lisätutkimusta. Lopuksi tutkijat kuitenkin muistuttavat, että nämä tulokset eivät ole keskenään vertailukelpoisia tapaustutkimusten erilaisuuden takia. CV-menetelmän maailmaan lukeutuu myös John Falkin et al. vuonna 2022 kahdeksassa suomalaisessa museossa toteuttama tutkimus, jonka tavoitteena oli selvittää, mikä oli museovierailuiden tuottama hyvinvointiin kohdistuva julkinen arvo rahallisin määrein ilmaistuna niin yksilön kuin kollektiivin tasolla¹⁸.

Falk ym. toteuttivat samana vuonna samanlaisen rinnakkaistutkimuksen Yhdysvalloissa, mikä toteutettiin yhdessätoista yhdysvaltalaisessa taidemuseoissa¹⁹. Molemmissa tutkimuksissa mittaaminen perustui neljään hyvinvointiin liittyvään lopputulemaan tai

¹⁶ Bakhshi, Hasan & Fujiwara, Daniel & Lawton, Ricky & Mourato, Susana & Dolan, Paul. (2015). *Measuring Economic Value in Cultural Institutions*. 10.13140/RG.2.1.3756.8882.

¹⁷ Wellbeing valuation (WV), jossa ekonometrisin menetelmin pyritään arvioimaan jonkin lopputuleman (outcome) vaikutusta henkilön subjektiiviseen hyvinvointiin. Tämä arvio käännetään monetariseen muotoon arvioimalla, millainen ylimääräinen rahasumma tuottaisi vastaavan vaikutuksen kuin edellä mainittu lopputulema.

¹⁸ Falk, John H. & Claudio, Nicole & Meier, David (2023a). *Measuring the Public Value of Finnish Museum Experiences*.

¹⁹ Falk, John H. & Claudio, Nicole, Meier, David & Koke, Judith (2023b). *Measuring the Public & Economic Value of Art Museum Experiences*.

vaikutukseen, jota kutakin varten kehitettiin neljä mittaria/indikaattoria. Nämä neljä hyvin lopputulemaa, jotka ovat universaaleja ja joiden on havaittu korreloivan vahvasti tyydyttävään ja menestykselliseen elämään liittyvien havaintojen kanssa, olivat:

1. Henkilökohtainen hyvinvointi (esim. museoiden herättämät ihmetyksen, uteliaisuuden ja kiinnostuksen tunteet)
2. Intellektuaalinen hyvinvointi (esim. museot ovat auttaneet ymmärtäneet menneisyyden ja ihmisaktiiviteettien välisiä yhteyksiä, arvostamaan ihmisten ja luonnon saavutuksia tai opastaneet kohti parempaa tulevaisuutta)
3. Sosiaalinen hyvinvointi (esim. museot ovat auttaneet ihmisiä ymmärtämään paremmin kuuluvuuttaan erilaisiin yhteisöihin)
4. Fyysinen hyvinvointi (esim. museot on koettu turvallisiksi ja voimaannuttaviksi tiloissa, joissa ihmiset voivat tutustua toisiinsa sekä toimia yhdessä)

Molemmat tutkimukset toteutettiin kahdessa vaiheessa: ensimmäisessä kyselyssä selvittiin, olivatko museovierailijat kokeneet hyvinvointivaikutuksia vierailun yhteydessä ja kuinka pitkään nämä vaikutukset olivat kestäneet, ja toisessa kyselyssä museovierailijoita pyydettiin antamaan rahallinen arvo (asteikolla 0 - 1000 €/€) kullekin hyvinvoinnin mitattavalle osa-alueelle hyvinvointivaikutuksen ajallisen keston mukaan. Kaiken kaikkiaan, Suomessa toteutetun tutkimuksen mukaan kunkin museovierailun rahallinen vaikutus yksilön hyvinvointiin oli 864 euroa ja Yhdysvalloissa 905 dollaria. Suomessa tarkastellut museo tuottivat yhteensä 230 miljoonan euroa hyvinvointiin liittyvää taloudellista arvoa, kun yhdysvaltalaisessa tutkimuksessa vastaava luku oli 325 miljoonaa dollaria²⁰. Molempien tutkimusten tuloksista toteutettiin myös kustannushyötyanalyysit, joiden mukaan Suomessa hyötysuhde oli 2 917 prosenttia (30 euron hyöty yhtä käytettyä euroa kohden) ja Yhdysvalloissa 1 171 prosenttia (12 dollarin hyöty yhtä käytettyä dollaria kohden). Molempien tutkimusten tuloksista Falk et al. toteuttivat myös kireämmän kustannushyötylaskelman, jossa laskelmissa arvioidut hyödyt/tulot puolitetaan ja kulut/kustannukset kaksinkertaistetaan. Yhdysvaltalaisessa laskelmassa hyötysuhde oli 293 prosenttia ja suomalaisessa 729 prosenttia, mikä kertoo viestiin museoiden tuottamasta merkittävästä yhteiskunnallisesta arvosta, jonka raja kulkee 200 prosentissa julkisten palveluiden kohdalla.

²⁰ Suomalaisessa tutkimuksessa arvioitiin, että koko museosektorin hyvinvointiin liittyvä arvonluonti oli 6,5 miljardia euroa sillä olettamuksella, että tutkimuksen tulokset ovat yleistettävissä muihin museoihin. Yhdysvaltalaisessa tutkimuksessa vastaava arvio oli 52 miljardia dollaria taidemuseo- ja galleria-alan osalta.

3.2 Sosiaaliset ja hyvinvointivaikutukset

Verrattuna taloudelliseen perspektiiviin museoiden sosiaalisten vaikutusten todentamisen haasteena on itse käsitteeseen liittyvä epämääräisyys tai täsmentymättömyys, mikä näkyy esimerkiksi erilaisissa tavoissa, kuinka eri toimijat (esim. valtionvirastot, järjestöt ja tutkijat) sitä soveltavat ja tulkitsevat, sekä sellaisten jaettujen indikaattoreiden (niin laadullisia kuin määrällisiä) ja toistettavien tutkimusmenetelmien puutteena, joilla sosiaalisia vaikutuksia voitaisiin todentaa. Lisäksi sosiaalisten vaikutusten osoittamista haastavat eri aikaväleillä ilmenevät vaikutukset sekä subjektiiviseen itsearviointiin perustuva todistusaineisto.

Kuitenkin erinäiset toteutetut yksittäistutkimukset osoittavat museoilla olevan vaikutusta niin ihmisten henkilökohtaiseen kehittymiseen kuin sosiaaliseen pääomaan. Sosiaalisten vaikutusten selvittämisessä tulisi keskittyä museoaktiiviteettien tuloksiin ja niiden mittaamiseen suhteessa asetettuihin tavoitteisiin ja museoiden keskeisiin sidosryhmiin.

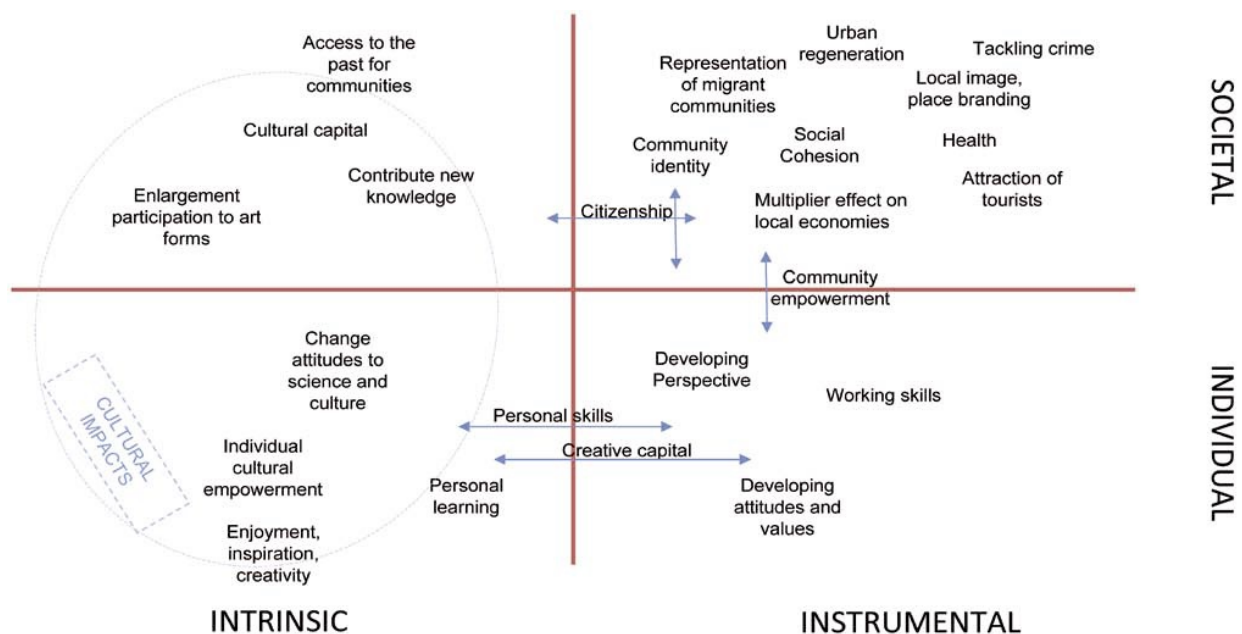
Alla olevaan taulukkoon Bollo (2013) on kuvannut aikaisempien selvitysten ja teoreettisten tutkimusten pohjalta sosiaalisten vaikutusten nelikentän, jossa vaaka-akselin määrittää se, ovatko sosiaaliset vaikutukset luonteeltaan välineellisiä vai itseisarvoisia, ja pystyakselin se, kohdistuvatko sosiaaliset vaikutukset yksilöihin vai yhteisöön. Muista yleisistä sosiaalisten vaikutusten viitekehyksestä Bollo (2013) tuo esille vuonna 2005 Iso-Britanniassa museoille, kirjastoille ja arkistoille kehitetyn GSO-viitekehyksen (*Generic Social Outcomes*, GSO), jonka kolme pääpilariä ovat i) vahvemmat ja turvallisemmat yhteisöt; ii) julkisen elämän vahvistaminen ja; iii) terveys ja hyvinvointi (ks. kuva X), sekä yleisiä oppimisen vaikutuksia kuvaavan GLO-viitekehyksen (*Generic Learning Outcomes*, GLO)²¹, joka puolestaan kuvaa museokokemukseen liittyvän oppimisprosessin vaikutuksia viiden kategorian avulla. Nämä kategoriat ovat 1) tieto ja ymmärrys; 2) taidot; 3) asenteet ja arvot; 4) nauttiminen, inspiraatio ja luovuus; 5) aktiviteetti, käyttäytyminen ja muutoksen edistyminen.

Sosiaalisia vaikutuksia on pyritty havainnollistamaan mm. SROI-menetelmällä (*Social Return on Investment*), jolla pyritään tuottamaan rahallinen arvo organisaation tuottamalla sosiaaliselle tai ympäristölliselle hyödyllä²². Vastaava SROI-menetelmää on Suomessa johtanut, Suomen arviointiyhdistyksen Vuoden 2024 arviointiteolla palkittu, SOSPED-säätiö.

²¹ GLO-viitekehys syntyi vuosina 2001-2004 Leicesterin yliopiston museoiden ja gallerioiden tutkimuskeskuksen (RCMG) the Learning Impact Research Project (LIRP) -tutkimuksesta, jonka tavoitteena oli luoda menetelmä museoille, arkistoille ja kirjastoille oppimisvaikutusten osoittamiseksi. Hankejulkaisut ovat saatavilla osoitteessa, <https://le.ac.uk/rcmg/research-archive/learning-impact-research-project>

²² SROI-menetelmään voi tutustua Juha Klemelän SOSTE ry:lle laatimassa oppaassa ”Järjestöt, vaikuttavuus & raha – SROI-arviointimenetelmä” (2016). <https://www.soste.fi/wp-content/uploads/2018/12/sroi-arviointimenetelma-soste.pdf>

Kuitenkin Bollon (2013) mukaan tätä menetelmää ei ole laajasti hyödynnetty museosektorilla, koska sosiaalisten hyötyjen saavuttaminen ei ole museotoiminnan ytimessä. Menetelmiin liittyvien haasteiden (mm. taloudellisten proxy-arvojen määrittäminen) lisäksi SROI-menetelmällä tuotetut havainnot eivät ole keskenään vertailukelpoisia, koska tällä menetelmällä tuotetut arvioinnit ovat aina tapaussidonnaisia (esim. sidosryhmät määrittelevät itse mitattavat arvot jokaisessa tapauksessa). (Bollo 2013, 21-23, 41-56). Tuoreen esimerkin SROI-menetelmän hyödyntämisestä tarjoaa vuonna 2023 Derby-museoissa toteutettu tutkimus *The Museum of Making* -museohankkeen vaikutuksesta, jonka mukaan hankkeen taloudellinen vaikutus Derbyn paikallistalouteen on 4 miljoonaa punttaa vuodessa, suora työllistävä vaikutus 53 ja epäsuora 153 henkilötyövuotta, ja SROI-menetelmällä laskettu sosiaalinen hyöty on 5,86 punttaa yhtä kulutettua punttaa nähden. Tutkimusraportin liitteessä D on kuvattu yksityiskohtaisemmin SROI-laskennassa hyödynnetyt vaikutukset ja niihin kytketyt indikaattorit sidosryhmittäin (vapaaehtoiset, vierailijat, julkinen hallinto ja taiteentekijät) sekä niihin liittyvät kertoimet ja rahalliset valuaatiot.²³



Kuvio 4. Sosiaalisten vaikutusten kartta välineellinen – sisäinen -arvoakselilla ja yksilöllinen – yhteiskunnallinen -akselilla (Bollo 2013)

²³ The Impact of the Museum of Making – Social Return on Investment (2023).
https://derbymuseums.org/static/e5fa49422ad3734c1d632df8cd0e222a/DM_MoM_SocialReturnOnInvestment_report2023.pdf



Kuvio 5. GSO-viitekehys (Bollo 2013)

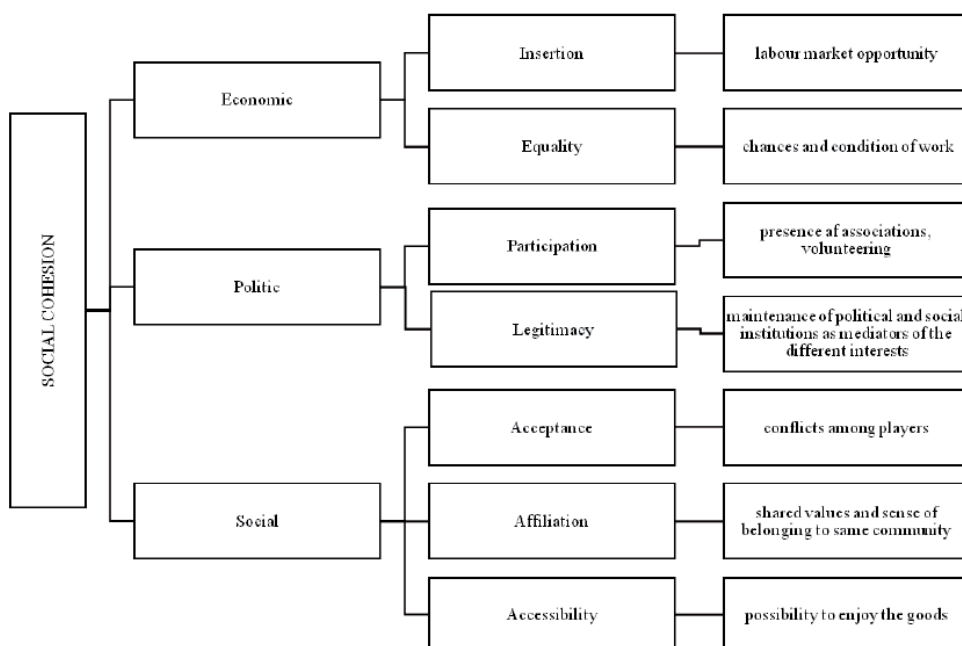
Vuonna 1997 Iso-Britanniassa julkaistiin tutkimus *"Use or ornament? – The social impact of participation in the arts"*, jossa selvitettiin taideohjelmiin osallistuviin kohdistuvia sosiaalisia vaikutuksia hyödyntämällä mm. tapaustutkimuksia, kyselyitä ja työpajoja. Tutkimuksessa tunnistettiin kaikkiaan viisikymmentä erilaista sosiaalista vaikutusta, jotka jaettiin kuuteen yleisempään kategoriaan: 1) henkilökohtainen kehittyminen 2) sosiaalinen koheesio 3) yhteisöllinen voimaantuminen ja itseohjautuvuus 4) paikallinen mielikuva ja identiteetti 5) mielikuvitus ja visio 6) terveys ja hyvinvointi. Päähavaintoina todettiin, että taideosallistuminen tuottaa sosiaalisia hyötyjä ja että nämä hyödyt ovat osallistuminen itse osallistumista. Vaikka sosiaaliset vaikutukset ovat kompleksisia, ne ovat kuitenkin ymmärrettäviä sekä arvioitavia että suunniteltavissa olevia asioita.²⁴

Glenda Galeotti (2016) on tutkimusartikkelissaan *"Elements for impact assessment of cultural heritage and community well-being. A qualitative study on Casentino's Eco-museum"*²⁵ pyrkinyt tunnistamaan kulttuuriperinnön vaikuttavuuden keskeisimmät elementit paikallisten yhteisöjen hyvinvoinnin perspektiivistä katsottuna. Tutkimus perustuu Casentinon ekomuseossa toteutettuun tapaustutkimukseen, jossa on hyödynnetty elämänlaatututkimuksen (Quality of Life, QoL) laadullisia menetelmiä (mm. kirjallisuuskatsaus, sidosryhmäkartoitus, fokusryhmähaastattelut ja puolistrukturoidut

²⁴ Matarasso, F. (1997), *Use or Ornament? The Social Impact of Participation in the Arts*, Comedia, Stroud. <https://arestlessart.com/wp-content/uploads/2015/09/1997-use-or-ornament.pdf>

²⁵ Galeotti, G. (2016). Elements for impact assessment of cultural heritage and community well-being. A qualitative study on Casentino's Eco-museum. II Capitale Culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage, (14), 913–943. <https://doi.org/10.13138/2039-2362/1457>

haastattelut). Tutkimustulosten mukaan Casentinon ekomuseo vaikuttaa paikallisyhteisön hyvinvointiin parantamalla sosiaalista koheesiota ja sosiaalista pääomaa, mikä ilmenee kolmen toisiinsa kytkeytyvien ulottuvuuden kautta (ks. kuvio X). Taloudellisessa ulottuvuudessa Casentinon ekomuseo vaikutukset näkyvät suoran työllistymisvaikutuksen välityksellä sekä epäsuorasti työllistämismahdollisuuksien luomisen kautta muun muassa vastaamalla paikallisyhteisön tarpeisiin. Sosiaalisessa ulottuvuudessa museon vaikutukset puolestaan ilmenevät i) yhteisten arvojen ja yhteisöön kuulumisen kehittämisen ja ylläpitämisen kautta, ii) paikallisyhteisöön kuuluvien sidosryhmien keskinäisen tunnistamisen, ymmärryksen ja kunnioituksen tukemisen välityksellä sekä iii) mahdollistamassa pääsyn kulttuurisista hyödykkeistä nauttimiseen. Poliittisessa ulottuvuudessa museon vaikutus ilmenee aktiivisessa osallistumisessa eli se tarjoaa mahdollisuuksia osallistua kulttuuriperinnön suojelemiseen ja ylläpitämiseen. Tämän lisäksi museo voi myötävaikuttaa sosiaaliseen koheesioon positiivisesti ylläpitämällä luottamusta yhteisössä erityisesti tilanteissa, joissa muihin julkisiin instituutioihin kohdistuu epäluottamus. Galeottin mukaan hänen tutkimuksensa osoittaa, että museo kulttuurisen perinnön alueellisen hyödyntämisen välineenä kykenee rakentamaan ja vahvistamaan paikalliseen kulttuuri-identiteettiin ja jaettuihin arvoihin pohjautuvaa sosiaalista pääomaa, mikä puolestaan luo synnyttää luottamukseen ja vastavuoroisuuteen perustuvaa yhteistyötä eri toimijoiden välillä (horizontaaliset verkostot). Tosin vahva paikallisuus voi heikentää vertikaalisten suhteiden muodostumista ulkopuolisten ryhmien tai muille, kuten kansalliselle, tasolle sijoittuvien instituutioiden kanssa).



Kuvio 6. Sosiaalisen koheesion ulottuvuudet, kriteerit ja alueet (Galeotti 2016)

Vuosina 2020-2023 Yhdysvalloissa puolestaan toteutettiin *Measurement of Museum Social Impact* (MOMSI) -tutkimushanke²⁶, jonka tavoitteena oli validoida aiemmissä tutkimuksissa pilotoitu museoiden sosiaalisia vaikutuksia mittaava kyselytutkimus, mitata museoiden sosiaalisia vaikutuksia kansallisesti sekä kehittää tästä kyselytutkimuksesta työkalu Museoiden itsensä hyödynnettäväksi. Tutkimus toteutettiin 38 erityyppisessä museossa ja siihen osallistui kaikkiaan 2 402 kyselyyn vastaajaa. Kyselytutkimus perustui 48:aan sosiaalisia vaikutuksia kuvaavaan indikaattoriväittämään, joista pyydettiin antamaan ”Ennen ja jälkeen” -museovierailua koskeva arviointi seitsemänkohtaisella Likert-asteikolla, sekä kahteentoista sisältösidonnaiseen kysymykseen ja kuuteen avoimeen kysymykseen. Sosiaalisia vaikutuksia koskevat indikaattorit oli puolestaan jaettu neljään luokkaan niiden pitkäaikaisten vaikutusten perusteella: 1) Jatkuva oppiminen ja sitoutuminen 2) Lisääntynyt terveys ja hyvinvointi 3) Monimuotoisten yhteisöjen arvostaminen 4) Vahvistuneet sosiaaliset suhteet. Alla olevassa kuviossa on kuvattu tutkimuksessa hyödynnetty logiikka malli. Tulosten mukaan jokaisella kyselytutkimuksen indikaattoriväittämällä todettiin olevan positiivinen muutos museovierailun jälkeen ja erityisesti museoiden oppimista tukevat positiiviset vaikutukset nousivat esille kyselydatasta.²⁷

²⁶ The Museum Social Impact Toolkit (2023), <https://museumsocialimpact.org/toolkit/>

²⁷ Iso-Britannian museoliitto on myös kehittänyt museoille yleisluonteisen työkalun tai oppaan, jonka tavoitteena on auttaa museoita löytämään soveltuvimmat menetelmät sosiaalisten vaikutusten arviointia varten. Ks. Measuring Socially Engaged Practice – A Toolkit for Museums (2023), <https://www.museumsassociation.org/campaigns/museums-change-lives/measuring-socially-engaged-practice/>

Inputs	Activities	Outputs	Short-Term Outcomes	Intermediate Outcomes	Long-Term Outcomes/Impacts
US Museums • Staff and volunteers • Visitors and communities	Invite visitors to participating museums Provide access to: • Lifelong learning opportunities • Arts/History • STEM Topics • Culture	Access to museum exhibits and programs	Content Knowledge School success Making interpretations Personal application	Stimulate inquiry, wonder, curiosity, and interest Critical thinking Conservation	Continued learning and engagement
			Restorative Self esteem Participating in community activities	Recharge Positive outlook Involvement in community	Increased health and well-being
			Altruism Empathy Communication Perspective	Connection to community (belonging, perspective, place, sense, etc.) Empathy	Valuing diverse communities
			Positive time spent with others Care and concern for others	Strengthened social relationships Strengthened family relationships	Strengthened relationships

Kuvio 7. MOMSI-tutkimuksen logiikkamalli (MOMSI 2023)

3.3 Kestävän kehityksen ja julkisen lisäarvon näkökulmat

Elokuussa 2022 Kansainvälinen museoneuvosto (*International Council of Museums*, ICOM) muutti museon määritelmää siten, että siinä korostettiin museoiden roolia sosiaalisen ja ympäristöllisen kestävyys edistäjänä. Martin Müllerin & Julie Grieshaberin (2024) toteuttaman kansainvälisen benchmark-selvityksen mukaan kestävyys hallinnollisena kysymyksenä ilmentyi kulttuuriorganisaatioiden (ml. museot, teatterit ja vastaavat) agendoille vasta 2010-luvun lopulla. Vaikka merkittävä osa selvityksen kohteena olleista 206 suuresta kulttuuri-instituutiosta oli sitoutunut kestävä kehityksen edistämiseen, niin huomattavasti harvempi oli siirtynyt toimeenpannut kestävyystoimenpiteitä ja/tai raportoinut niistä. Tilanteen parantamiseksi Müller ja Grieshaber suosittavat kestävyteen liittyvien julkisten sitoutumisten lisäämistä ja museoihin kohdistuvan rahoituksen osittaista sitomista kestävyttä edistäviin toimenpiteisiin ja tavoitteisiin, minkä lisäksi kulttuurisektorin tulisi vastata yhteisten standardien puutteeseen määrittelemällä ja ottamalla käyttöön

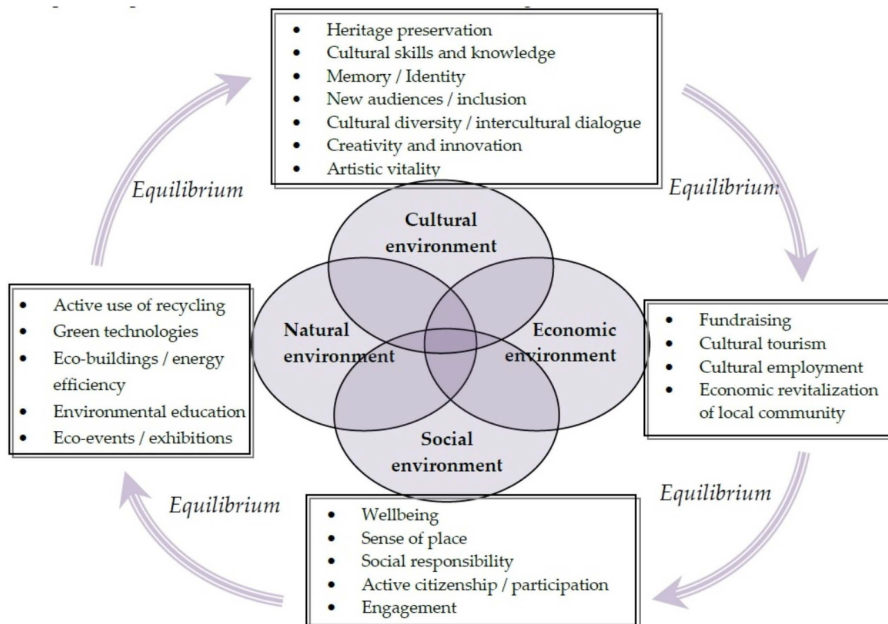
lähtötasoidikaattoreita (esim. SDG-tavoitteisiin kytkettyjä) sekä linkittämällä ne erilaisiin monitorointimalleihin.²⁸

Myös tämän kirjallisuuskatsauksen toteutuksen yhteydessä havaittiin, että kestävän kehityksen teeman läsnäolo on lisääntynyt viimeaikaisessa tutkimuksessa, jonka yhteydessä oli hahmoteltu konkreettisempia viitekehyksiä ja arviointimalleja museoiden kestävyysvaikutusten todentamista varten.

Izabella Pop ja Anca Borza ovat vuonna 2016 julkaistussa tutkimusartikkelissaan ”*Factors Influencing Museum Sustainability and Indicators for Museum Sustainability Measurement*”²⁹ pyrkineet tunnistamaan museoiden kestävyysvaikutusten tekijät ja miten kestävyyttä voitaisiin mitata museoissa. Artikkelin perustuu kirjallisuuskatsaukseen ja romanialaisten museoasiantuntijoiden puolistrukturoituihin haastatteluihin mutta siinä kehitettyä mittausmallia ei kuitenkaan ole testattu käytännössä. Popin ja Borzan mukaan museoiden, kuten muidenkin organisaatioiden, kestävyys lepää neljän pilarin varassa, joita ovat 1) kulttuurinen ympäristö; 2) taloudellinen ympäristö; 3) Sosiaalinen ympäristö ja 4) luonnonympäristö (ks. kuva X. jossa on aikaisemmin tutkimuksen perusteella tunnistettuja museotoiminnan vaikutuksia näiden neljän pilarin alueilla). Kestävyyden korkeimman tason saavuttaminen edellyttää tasapainon saavuttamista pilarien kesken, sillä esimerkiksi yhdessä pilarissa positiivisia vaikutuksia omaavalla toimella voi aiheuttaa negatiivisia vaikutuksia toisessa pilarissa (esim. pienen museon työllistävä vaikutus on pieni mutta niin on myös sen ympäristöön jättämä jalanjälki).

²⁸ Martin Müller & Julie Grieshaber (2024) How sustainable are cultural organizations? A global benchmark, *Sustainability: Science, Practice and Policy*, 20:1, 2312660, DOI: 10.1080/15487733.2024.2312660

²⁹ Pop, Izabela Luiza, and Anca Borza. 2016. "Factors Influencing Museum Sustainability and Indicators for Museum Sustainability Measurement" *Sustainability* 8, no. 1: 101. <https://doi.org/10.3390/su8010101>

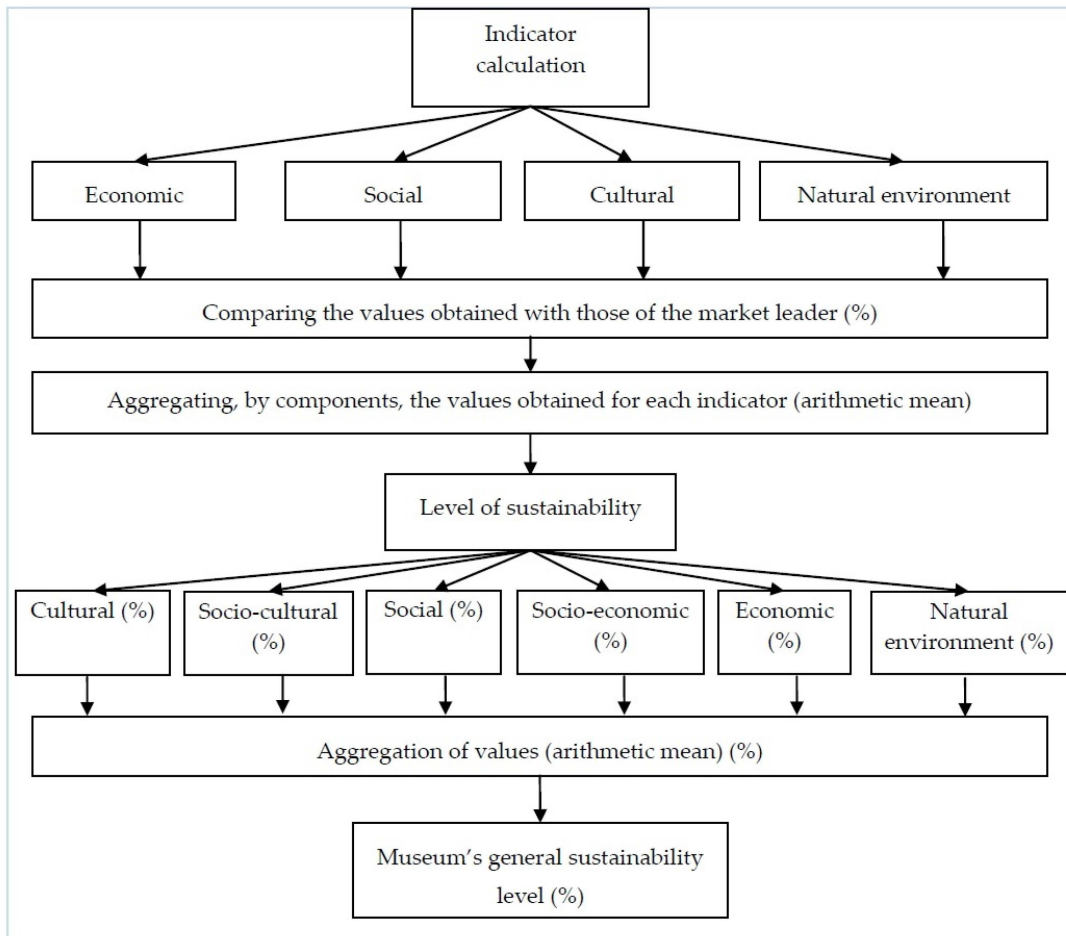


Kuvio 8. Museoiden kestävyiden neljä pilaria (Pop & Borza 2016)

Popin ja Borzan mukaan museoiden toiminnan kestävyteen vaikuttaa niiden organisatorinen koko ja muoto niin negatiivisesti kuin positiivisesti. Tietty museotyyppi saattaa tarjota potentiaalista kilpailuetua mutta sillä katsottu olevan ratkaisevaa merkitystä kestävyiden suhteen. Museoiden soveltamalla hallinto- ja markkinointistrategioilla on myös kestävyiden kannalta merkitystä, mutta se ilmenee yleisellä tasolla ja epäsuorasti.

Tekemiensä havaintojen pohjalta Pop ja Borza kehittivät museoiden kestävyttä mittaavan mallin, jossa kuitenkin museoiden koko ja tyyppi eivät muodostu vaikuttaviksi tekijöiksi. Alla olevassa kuvassa X on esitetty heidän kehittämänsä malli museoiden kestävyystason mittaamista varten. Laskentamallin pohjan muodostavat 33 suhteellisiin arvoihin perustuvaa indikaattoria, mikä mahdollistaa kehityksen seuraamisen ja tulosten vertailtavuuden museoiden kesken. Näihin indikaattoreihin, jotka pohjimmiltaan kertovat toiminnallisesta tehokkuudesta, lukeutuvat esimerkiksi työn tuottavuus (tapahtumien määrä jaettuna henkilöstön määrällä), energiankulutus (sähkönkulutus jaettuna museon pinta-alalla), medianäkyvyys (mediamaininnat jaettuna tapahtumien lukumäärällä) ja vaikutus paikalliseen talouteen (museon vierailija määrä suhteessa museon edustaman alueen turistimäärään). Näiden lukujen pohjalta voidaan aggregoida tunnusluvut kullekin kestävyiden ulottuudelle ja laskea lopullinen tunnusluku asteikolla 0 % - 100 %, jolla museon kestävyys asettuu viisiportaiselle asteikolle (matalasta korkeaan). Popin ja Borzan mukaan tällainen malli olisi käytännönläheisesti toteuttavissa (esim. vuosittain) ja se palvelisi niin museoiden

toiminnasta vastaavien kuin museosektorista päättävien tietotarpeita. Tämä kuitenkin edellyttäisi kehitetyn mallin testaamista ja validointia käytännössä.



Kuvio 9. Museoiden kestävyystason määrittelymalli (Pop & Borza 2016)

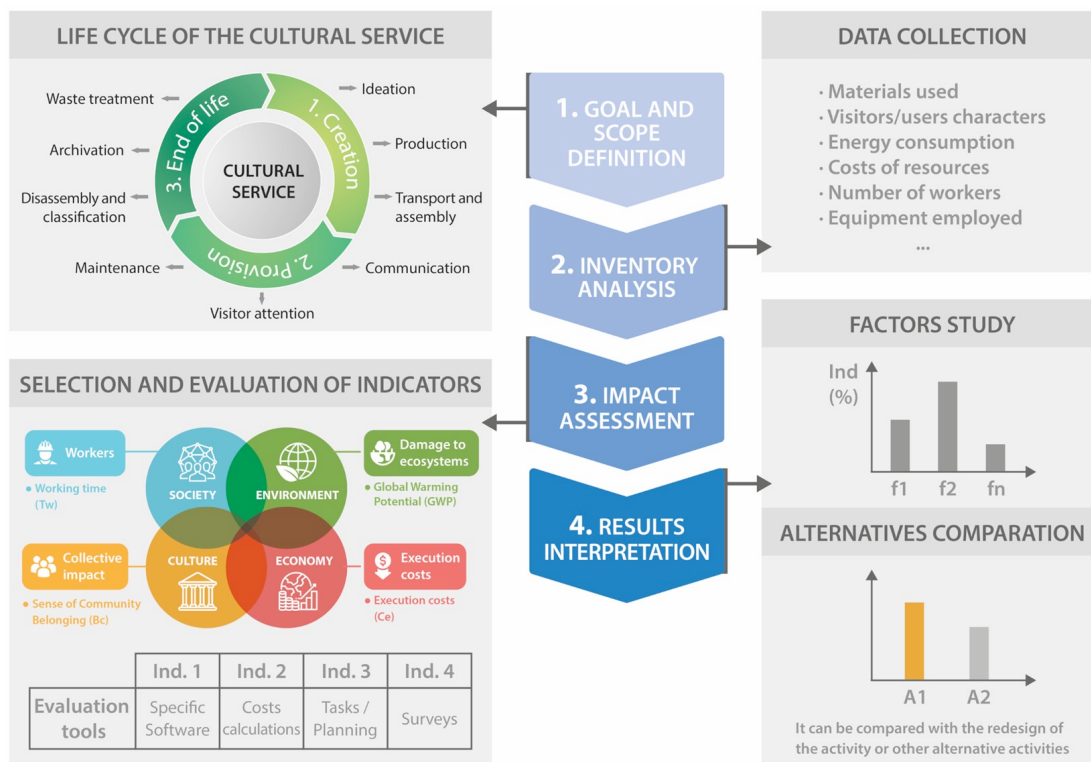
Biederman ym. (2024) ovat puolestaan artikkelissaan "Methodological Framework for Integrating Cultural Impact in Sustainability Assessments of Cultural Events"³⁰ kehittäneet mallin kulttuuritapahtumien kestävyysarvioinnin varten, missä kulttuuri muodostaa yhden kestävyystekijöiden joukosta yhdessä ympäristöllisen, taloudellisen ja sosiaalisen ulottuvuuden kanssa. Kirjallisuuskatsauksen perusteella kirjoittajat olivat tunnistaneet 12 kulttuuriulottuvuuden vaikuttavuusindikaattoria, jotka jaettu seuraaviin vaikutusluokkiin:

- Yksilö (oppiminen – luovuus – identiteetti – esteettisyys – tunteet – reflektio)
- Kollektiivi (yhteisöön kuuluminen – diversiteetti – epävarmuus)

³⁰ Biedermann, Anna Maria, Natalia Muñoz López, José Luis Santolaya Sáenz, Laura Asión-Suñer, and Francisco Javier Galán Pérez. 2024. "Methodological Framework for Integrating Cultural Impact in Sustainability Assessments of Cultural Events" *Sustainability* 16, no. 16: 6893. <https://doi.org/10.3390/su16166893>

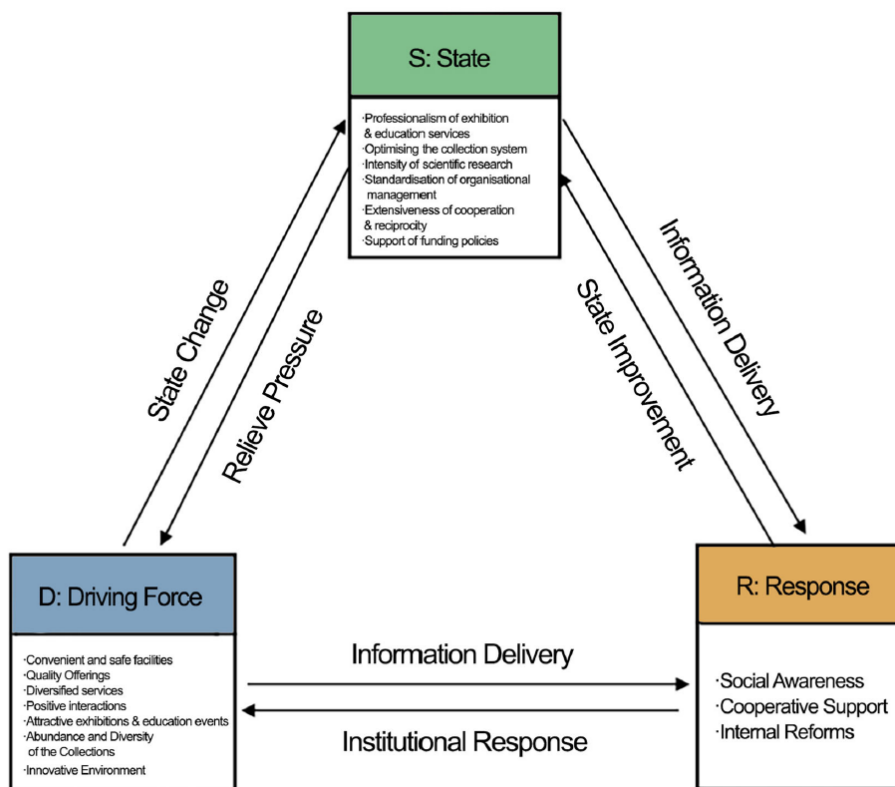
- Kulttuuriperintö (autenttisuus – säilyttäminen – disseminaatio)

Kuitenkin näiden (ja myös muiden kestävyysulottuvuuksien) indikaattoreiden määrittämisen kompleksisuuden takia spesifimmät indikaattorit tulee valita huomioiden päätöksentekijöiden kiinnostukset ja intressit. Tutkijat itse olivat valinneet ympäristöllisen ulottuvuuden indikaattoriksi globaalia lämmityspotentiaalin (*Global Warming Potential*, GWP), taloudellisen ulottuvuuden indikaattoriksi toimeenpanokustannukset, sosiaalisen ulottuvuuden indikaattoriksi työajan ja kulttuurisen ulottuvuuden indikaattoriksi yhteisöön kuulumisen tunteen. Alla olevassa kuvassa X. on esitetty kestävyysarviointimallin toteutus, jota artikkelin kirjoittajat sovelsivat Titanicista kertovaan kokeelliseen näyttelyyn (kokeilu kuitenkin rajoittui näyttelyn operationaaliseen vaiheeseen). Tutkijoiden kehittämän mallin potentiaali on siinä, että sitä on mahdollista soveltaa erilaisiin kulttuurisiin tuotteisiin ja palveluihin, jolloin se tuottaa vertailukelpoista tietoa eri kestävyysulottuvuuksien vaikutuksista. Tämä kuitenkin edellyttää kehitetyn mallin laajempaa testaamista ja validointia erilaisten kulttuuristen tuotteiden ja palveluiden parissa sekä näiden tuotteiden/palveluiden koko elinkaaren huomioimista arvioinnissa.



Kuvio 10. Metodologinen malli kulttuuripalvelun/-tuotteen kestävyysarviointia varten (Biederman et al. 2024)

Vuonna 2024 julkaisemassaan artikkelissaan ”*Measuring museum sustainability in China: a DSR model-driven approach to empower sustainable development goals (SDGs)*”³¹ Wang, S., Yu, L. & Rong, Y. ovat kehittäneet kestävän kehityksen arvioinnin viitekehyksen ja lähestymistavan kiinalaisille museoille. Teoreettisen lähtökohdan viitekehykselle muodostaa eri tieteenaloilla hyödynnetty DSR-malli (*driving force-state-response*), jossa ajurit (D = *Driving force*) viittaavat kestäväan kehitykseen vaikuttaviin (tekijöihin (mm. ihmisten käyttäytyminen ja elämäntyyli), (nyky)tilanne (S = *State*) vallitseviin kestävyysaloitteisiin ja -verrokkeihin, ja responssi (R = *Response*) kestävyteen liittyviin strategioihin.

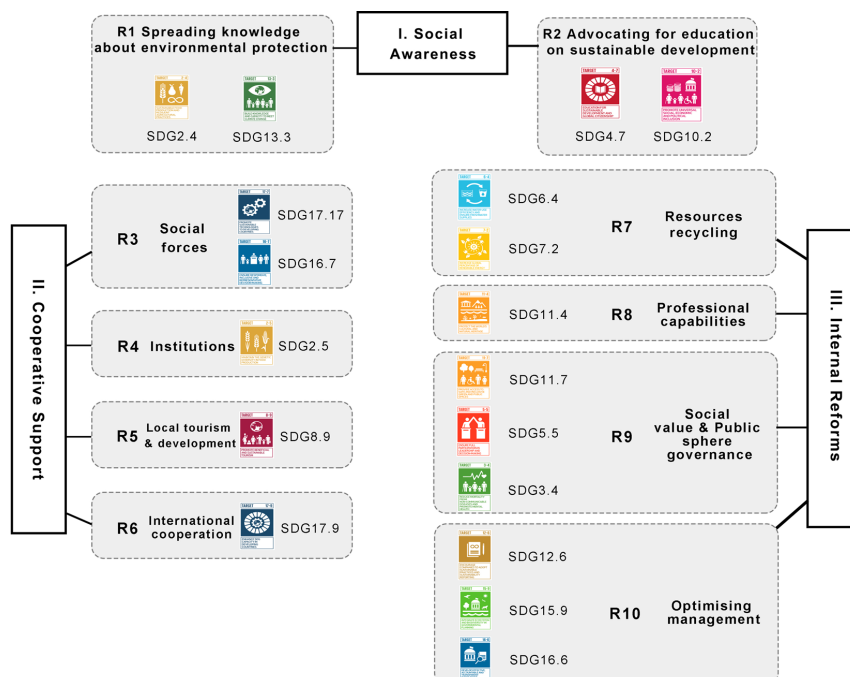


Kuvio 11. Museoiden kestävän kehityksen DSR-malli (Wang, S., Yu, L. & Rong. 2024)

Tässä kontekstissa ajureilla (D) tarkoitetaan museovierailijoiden tarpeita, joista tutkimuksen kirjoittajat ovat tunnistanee seuraavat seitsemän keskeisintä indikaattoria: D1) sopivat ja turvalliset toimitilat; D2) laadukas palveluanti/-tuotteet; D3) monipuoliset palvelut; D4) positiivinen vuorovaikutus; D5) houkuttelevat näyttelyt ja koulutustapahtumat; D6) kokoelmien runsaus ja monimuotoisuus; D7) Innovatiivinen ympäristö. Tilanneindikaattorit (S) viittaavat siis museoissa käytössä oleviin kestävyteen liittyviin käytäntöihin, joita on tunnistettu kuusi: S1) näyttely- ja koulutuspalveluiden ammattimaisuus S2) kokoelmajärjestelmän optimisointi;

³¹ Wang, S., Yu, L. & Rong, Y. (2024). Measuring museum sustainability in China: a DSR model-driven approach to empower sustainable development goals (SDGs). *Humanit Soc Sci Commun* 11, 982 (2024). <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03437-z>

S3) tieteellinen tutkimus intensiteetti/aktiivisuuden tila; S4) organisatorisen hallinnon standardisointi; S5) yhteistyön ja vastavuoroisuuden laajuus; S6) rahoituspohjan tuki. Responssi-indikaattorit (R) viittaavat sellaisiin kestävyysstrategioihin, joiden avulla museot pyrkivät vastaamaan niin museoiden tarpeisiin kuin parantamaan omaa kestävyystään Agenda 2030:ssa määriteltyjen kestävä kehityksen tavoitteiden (SDG = *Sustainable development goals*) mukaisesti. Responssi-indikaattoreita tutkijat olivat tunnistaneet kymmenen: R1) ympäristönsuojelua koskevan tiedon levittäminen; R2) kestäväan kehitykseen liittyvän koulutuksen edistäminen; R3) yhteistyön edistäminen eri sidosryhmien kesken; R4) instituutioiden välisen yhteistyön parantaminen; R5) paikallisen turismin ja kehityksen integroiminen; R6) kansainvälisen yhteistyön vahvistaminen; R7) kierrätyksen parantaminen; R8) kulttuuri- ja luonnonperintöön liittyvien ammattikyvykkyyksien parantaminen; R9) sosiaalisen arvon edistäminen julkisella hallintopolitiikalla; R10) museoiden suunnittelu- ja hallintojärjestelmien optimointi kestävyttä varten. Nämä indikaattorit voidaan jakaa sosiaalisen tietoisuuden, yhteistyön tuen ja sisäisten reformien kokonaisuuksiin, ja kuviossa X. on kuvattu, mihin SDG-tavoitteisiin kukin responssi-indikaattori tai kestävyysstrategia kytkeytyy.



Kuvio 12. Kestävyysstrategioiden responssi-indikaattorit (Wang, S., Yu, L. & Rong. 2024)

Wang, S., Yu, L. & Rong. testasivat ehdottamaansa kestävä kehityksen arviointimallia Zhejiangin luonnontieteellisessä museossa toteutetulla kyselyihin ja haastatteluihin perustuvalla tapaustutkimuksella, johon osallistuivat niin museovierailijat,

museoammattilaiset sekä akateemiset tutkijat integroidumman näkemyksen saavuttamiseksi. Kyselyaineistosta tehdyn tilastollisen analyysin perusteella tutkijat pyrkivät selvittämään, millaisen painotuksen D-, S-, R-indikaattorit saavat museoiden kestäväan kehityksen nähdessä. D-indikaattoreista merkittävimmäksi nousivat monipuoliset palvelut (D3), toiseksi merkittävämmäksi innovatiivinen ympäristö (D7) ja kolmanneksi laadukas palveluanti (D2). S-indikaattoreista merkittävämmäksi nousi kokoelmajärjestelmän optimisointi (S2), toiseksi näyttely- ja koulutuspalveluiden ammattimaisuus (S1) ja kolmanneksi rahoituspohjan tuki (S6). R-indikaattoreista tärkeimmäksi valikoitui ympäristönsuojelua koskevan tiedon levittäminen (R1), toiseksi kestäväan kehitykseen liittyvän koulutuksen edistäminen (R2) ja kolmanneksi sosiaalisen arvon edistäminen julkisella hallintopolitiikalla (R9). Näiden tulosten valossa museoiden tulisi nostaa sosiaalisen tietoisuuden lisääminen etusijalla kestävyysstrategioiden toimeenpanossa sekä priorisoida sosiaalisten arvojen edistämistä julkista hallintopolitiikkaa, ammatillisia kyvykkyyksiä ja toiminallista erinomaisuutta tukevilla sisäisillä reformeilla. Kuitenkin tapaustutkimusten yleistettävyyttä rajoittaa se, että kohteeksi valittiin nimenomaan ekologisuuteen liittyvä museotyyppi, ja Wang, S., Yu, L. & Rong. uskovat, että DSR-mallin indikaattoreihin liittyvät painotukset vaihtelevat museoiden oman tilanteen mukaisesti. Tästä ja kestäväan kehityksen dynaamisesta luonteesta artikkelissa kehitettyä arviointimallia tulee säätää muutosten mukaan.

Mara Cerquetti (2017) on artikkelissaan *"From value assessment to public value creation and measurement in the museum sector. Theoretical approaches and critical issues in a changing world"*³² analysoinut erilaisia kulttuuriperintöön liittyviä arvotypologioita ja kuinka julkisen arvon teoria tarjoaa avoimen ja holistisen lähestymistavan museoiden vaikutusten arviointiin. Useat erilaiset yritykset määrittää arvot itsessään vahvistavat arvojen luontaisen moniulottuvaisuuden mutta useimmiten ne jakautuvat kulttuurisiin ja taloudellisiin arvoihin. Kulttuuriset arvot puolestaan voidaan edelleen jakaa historiallisiin, symbolisiin, henkisiin, sosiaalisiin, esteettisiin ja autenttisiin arvoihin. Taloudelliset arvot puolestaan on mahdollista jakaa käyttöarvoihin, joita voivat olla suoria tai epäsuoria, ja ei-käyttöarvoihin, joiden kolme kategoriata ovat i) olemassaoloarvo, ii) valinnaisuusarvo ja iii) perintöarvo. Käytännössä nämä erilaiset arvomääritelmät ovat kytköksissä toisiinsa ja ne menevät myös päällekkäin keskenään.

³² Cerquetti, M. 2017. From value assessment to public value creation and measurement in the museum sector. Teoksessa Cerquetti, M. (toim.) 2017. Bridging theories, strategies and practices in valuing cultural heritage (s. 121-148). *Economia vs. Cultura?* 5 / 2017. Teos ladattavissa osoitteessa <https://eum.unimc.it/it/catalogo/557-bridging-theories-strategies-and-practices-in-valuing-cultural-heritage>

Julkisen arvon näkökulmasta katsottuna voidaan puolestaan tunnistaa kolmenlaiset arvot: 1) käyttöarvo (suora kulutus); 2) institutionaalinen arvo (luottamuksen tuottaminen julkisessa sfäärissä); ja 3) instrumentaalinen arvo (julkisten investointien odotettu lisäarvo sosiaaliset ja taloudellisten politiikkatavoitteiden saavuttamiseksi). Tässä katsonnassa kulttuuri-instituutio voi tuottaa arvoa A) ulkoisille sidosryhmille suorasti (esim. museovierailijoiden kulttuuristen tarpeiden tyydyttäminen) tai epäsuorasti (hyödyt paikallisyhteisölle ja -taloudelle); B) sisäisille sidosryhmille (työntekijöiden sosiaalisten ja taloudellisten tarpeiden tyydyttäminen); C) kulttuuri-instituutioille ja kulttuuri perinnölle suorasti (tulot) ja epäsuorasti (yksityisen ja julkisen rahoituksen houkuttelevuus toiminnan parantamista ja turvaamista varten)³³.

Kulttuuri-instituutiot voivat käynnistää hyveellisen arvonsyklin, missä kulttuurisen arvon tuottaminen luo taloudellista ja muita arvoa, joka puolestaan mahdollistaa kulttuuri-instituution toiminnan kehittämiseen ja kulttuurisen arvontuotannon lisääntymiseen.

Cerquettin mukaan arvon mittaamista on lähestytty usein eri tavoin, kuten esimerkiksi taloudellista tai toiminnallista tehokkuutta tai palvelulaatua korostavista lähtökohdista, ja samoin julkisen arvon mittaamiseksi on kehitetty erilaisia metodeja. Näiden lisäksi Cerquetti esittelee oman hahmotelmansa arvon mittaamisen viitekehysten, jossa huomioidaan erilaiset sidosryhmät ja arvojen moniulotteisuus. Tämä viitekehysmalli on esitetty taulukossa 1.

Taulukko 1. Monitasoinen viitekehys museoiden arvonluomisen mittaamiseksi (Cerquetti 2017)

Vastaanottaja	Vastaanottaja (alaryhmä)	Tavoite	Mahdollisia indikaattoreita
Ulkoiset sidosryhmät	Vierailijat	Kontribuutio tiedonlisäämiselle	-Aukioloajat -Kulttuuritilojen lkm. -Aktiviteettien lkm. -Julkaisujen lkm.
		Käyttäjien houkuttelu	-Vierailijoiden lkm. -Vierailija lkm:n kehitys -Nettisivukäyntien lkm. -Aktiviteettien osallistujamäärät
		Käyttäjätyytyväisyys	-Vierailijatytyväisyys -Aktiviteetteihin osallistuneiden tyytyväisyys -Valistusten lkm.

³³ Vuonna 2009 Yocco et al. toteuttivat kyselyyn perustuvan tapaustutkimuksen taidemuseossa, minkä tavoitteena oli selvittää, kuinka vierailijat ja ei vierailijat arvottavat museoihin liittyviä yksilöllisiä, yhteiskunnallisia ja taloudellisia arvoja. Tutkimuksen mukaan niin aktiiviset museovierailijat kuin ei-vierailijat kokevat museon olemassaolon arvokkaaksi eivätkä näiden kahden ryhmän näkemykset olleet kovin kaukana toisistaan. Naiset arvottivat museoiden arvon korkeammaksi kuin miehet kaikilla kolmella kategorialla. Kolmesta mitatusta kategoriasta talous sai heikoimmat arviot, minkä voi tulkita esimerkiksi siten, etteivät ihmiset pidä taloudellista arvonluontia olennaisena osana museoiden toimintaa tai sitten museot eivät ole tuoneet tätä puoltaan esille. Ks. Victor S. Yocco, Joe E. Heimlich, Emily Meyer & Pam Edwards (2009). Measuring Public Value: An Instrument and an Art Museum Case Study, Visitor Studies, 12:2, 152-163, DOI: 10.1080/10645570903203448

	Paikallisyhteisöt	Kontribuutio yhteisön osallistamiselle ja sosiaaliselle koheesiolle	-Vapaaehtoisten lkm. -Vapaaehtoisten tyytyväisyys -Kumppanuuksien lkm. -Yhteisöprojektien lkm.
		Kontribuutio sosiaaliselle inklusiolle	-Vierailijaluvut etnisen taustan mukaan -Vierailijaluvut sosio-ekonomisen taustan mukaan
		Kontribuutio hyvinvoinnille ja elämänlaadulle	-Kulttuuri-/museoalueen piirissä asuvien lkm. -Kulttuuri-/museoalueen rikosaste -Sosio-kulttuuristen aktiviteettien kehitystrendit
	Yritykset	Kontribuutio paikallistaloudelle	-Yritysten kanssa muodostettujen kumppanuuksien lkm. -Paikallisten yritysten tyytyväisyys -Turismin kehittyminen kulttuuri-/museoalueella -Työllisyys kulttuurisektorilla ja muilla relevanteilla aloilla -Talouden kehittyminen kulttuurisektorilla ja muilla relevanteilla aloilla
	Päätöksentekijät	Kontribuutiolle paikallispolitiikalle	-Päätäjien tyytyväisyys -Osallistuminen ympäristö- ja maankäyttösuunnitteluun
	Sisäiset sidosryhmät	Hallinto ja työntekijät	Työntekijöiden hyvinvointi
			Työntekijöiden osaaminen
			Työllisyys
Kulttuuriperintö ja -instituutiot	Kulttuuri-instituutiot	Kyvykyys houkutella julkista ja yksityistä rahoitusta	-(Yhteisö)jäsenten lkm. -Lahjoitusten määrä ja arvo -Julkisen rahoituksen arvo eri lähteiden mukaan -Sponsorien lkm. ja arvo -Kansallisiin ja kansainvälisiin projekteihin osallistuminen ja niiden arvo -Muiden lisätulonlähteiden määrä ja arvo
		Omat tuotot	-Omat tuotot lähteiden mukaan -Omien tuottojen kehitystrendit -Kassavirta
		Kulttuuriperintö	Konservointi
			-Inventoitujen ja luetteloitujen esineiden lkm. -Turvajärjestelmien käyttö ja kehittäminen -Konservointisuunnitelmien

			käyttö ja kehittäminen -Esineiden ja kulttuuriperintöalueen statuksen parantaminen
--	--	--	---

3.4 Yhteenveto

Tässä kansainvälisessä vertailuosiossa on tarkasteltu museoiden vaikuttavuutta koskevaa tutkimusta. Katsauksessa analysoidaan, miten asiaa on tutkittu maailmalla ja mitä keskeisiä vaikutusalueita on tunnistettu. Katsaus keskittyy erityisesti museoiden taloudellisiin ja sosiaalisiin vaikutuksiin sekä kestävästä kehityksestä ja julkisen lisäarvon näkökulmiin. Yleisenä havaintona voidaan sanoa, että maailmalla on käytössä erittäin suuri määrä testattuja vaikuttavuusindikaattoreita, joita museot voivat hyödyntää.

Edellä on tarkasteltu myös eri tutkimustapoja ja indikaattoreita, joita museoiden vaikutusten arvioinnissa käytetään. Yleinen havainto on, että museoiden vaikutusten tutkiminen on monimutkainen tehtävä, joka vaatii monitieteistä lähestymistapaa ja erilaisten indikaattorien yhdistämistä. Käytännössä holistisen, kokonaisvaltaisen hahmotuksen määrittely edellyttää systeemistä näkökulmaa, joka ottaa huomioon myös eri tekijöiden väliset keskinäisriippuvuudet sekä näiden kautta syntyvät yhteisvaikutukset.

Edellä on pohdittu myös museoiden kestävyysvaikutuksia eli miten museot voivat edistää kestävästä kehityksestä omassa toiminnassaan ja yhteisössään. Se esittelee erilaisia kestävyysmalleja ja viitekehyksiä, sekä korostaa kestävyysindikaattorien ja -strategioiden merkitystä. Kirjallisuuskatsaus tarjoaa hyvän yleisnäkökulman kestävyyskeskustelun nykytilaan museosektorilla ja osoittaa, että kestävyys on tulevaisuudessa yhä tärkeämpi osa museoiden identiteettiä ja toimintaa.

Kansainväliset esimerkit antavat hyvän lähtökohdan Suomessa tehtävällä museoiden vaikuttavuusmittarityölle. Jatkossa onkin tärkeää tunnistaa suurimmalle osalle museoita soveltuvat geneeriset, KPI-tyyppiset (*Key Performance Indicator*) mittarit sekä mittarikorit, joista museot voivat valita oman toimintansa kannalta parhaiten soveltuvat mittarit.

Ongelmana lähes kaikissa edellä kuvatuissa museoiden vaikuttavuusmalleissa ja niiden toteutuksessa on ollut liian pitkälle yksinkertaistettu ja osin harhainen näkemys siitä, että pelkästään vaikutusmittareita asettamalla ja seuraamalla museo voi uudistua ja muuttaa toimintaansa kulloisessakin toimintaympäristön tilanteessa. Harha perustuu ennen kaikkea siihen, että muutos ei ole lineaarista, sen eri osatekijät ovat usein vahvasti keskinäisriippuvaisia ja muutos tuo mukanaan palautesilmukoita, joiden huomioonottaminen ja ymmärtäminen on välttämätöntä muutosdynamiikan ja muutoksen taustalla olevien

mekanismien ymmärtämiselle. Tämä edellyttää systeemistä ymmärrystä ja systeemisen muutoksen työkaluja.

4. Museoiden vaikuttavuus systeemisenä ilmiönä

Museoiden menestyminen perustuu tulevaisuudessa kykyyn toimia joustavasti, kokeilulähtöisesti, resurssiviisaasti ja ennakoivasti jatkuvassa muutoksessa olevassa ekosysteemissä. Systeemiajattelussa kokonaisuus on enemmän kuin osiensa summa. Museoiden vaikuttavuutta ei voi ymmärtää ja kehittää purkamalla sen toiminnot osakokonaisuuksiin ja tarkastella niiden erillisvaikuttavuutta. Tässä suhteessa edellä käsitellyt (sinänsä tärkeät) museoiden vaikutusmallit indikaattoreineen antavat hyvin hajanaisen ja vajavaisen kuvan museoiden vaikuttavuudesta.

Toinen keskeinen ongelma edellä kuvatuissa malleissa on se, että ne eivät riittävästi integroidu museoiden toimintaprosesseihin, strategiaan ja johtamiseen. Tulevaisuuden menestyjämuseo ajattelee ja toimii systeemisesti ja on valmis nopeasti muuttamaan toimintaansa ekosysteemin dynamiikan muutoksen myötä. On muistettava, että ekosysteemissä sen osat ovat vahvasti yhteydessä toisiinsa. Tällainen keskinäisriippuvuus aikaansaa sen, että muutos yhdessä osiossa vaikuttaa nopeasti sen kaikkiin osioihin.

LAATIKKO 1.

ESIMERKKI: Kuvitellaan perinteinen taidemuseo, joka on jo vuosikymmenten ajan perustanut toimintansa klassiseen taiteeseen, kuten renessanssiajan maalauksiin ja kuvanveistoon. Tämä museo on pitkään luottanut yksittäisten näyttelyiden houkuttelevuuteen ja sen kokoelman laatuun, tarjoamatta juurikaan interaktiivisia tai osallistavia elementtejä. Museon toimintamalli perustuu siihen, että yleisö tulee fyysisesti museoon, katselee teoksia ja osallistuu korkeintaan perinteisiin opastettuihin kierroksiin.

Museon johto ei ole kiinnittänyt huomiota siihen, että museon ympärillä oleva ekosysteemi – teknologia, kuluttajien odotukset, kilpailu muiden kulttuurilaitosten kanssa ja sosiaalinen media – on muuttunut merkittävästi viimeisten vuosien aikana. He eivät ole omaksuneet systeemistä ajattelua, jossa museon tulisi ymmärtää ja reagoida moniin toisiinsa vaikuttaviin tekijöihin.

Kun yhteiskunnassa tapahtuu raju muutos, kuten esimerkiksi globaali pandemia tai pitkittynyt sotilaallinen kriisi museon toimintaympäristö muuttuu dramaattisesti. Fyysiset vierailijat vähenevät lähes olemattomiin, ja ihmiset siirtyvät yhä enemmän digitaalisille alustoille. Toiset museot, jotka ovat jo aiemmin omaksuneet systeemisen ajattelun ja kehittäneet digitaalisia strategioita, pystyvät nopeasti reagoimaan muuttuneeseen tilanteeseen ja tarjoamaan virtuaalisia näyttelyitä, online-työpajoja ja sosiaalisen median kampanjoita.

Tämä perinteinen museo, joka ei ole ymmärtänyt systeemisen ajattelun merkitystä, huomaa kuitenkin olevansa täysin valmistautumaton. Heidän verkkosivustonsa on vanhentunut, eikä heillä ole käytössään työkaluja tai osaamista siirtää näyttelyitä verkkoon. Tämän seurauksena he menettävät suuren osan kävijöistään, heidän tulonsa romahtavat, ja heidän maineensa kulttuuritoimijana kärsii merkittävästi.

Tämä esimerkki osoittaa, kuinka museon toimintaympäristössä tapahtuva muutos voi vaikuttaa dramaattisesti museon toimintaan, jos se ei ota huomioon laajempaa ekosysteemiä ja sopeudu siihen riittävän ajoissa.

Laatikossa 1. kuvattu esimerkki nostaa esiin kuvitteellisen museon, jolla ei ole systeemistä ymmärrystä ja adaptiivista kyvykkyyttä. Nämä puutteet tekevät museoista ja niiden ydintoiminnoista varsin haavoittuvia. Jo pienikin shokki ekosysteemissä saattaa vaarantaa museon toiminnan perustavaa laatua olevalla tavalla. Systeeminen kyvykkyys tuo museoiden toimintaan tärkeää kriisinsietokykyä, resilienssiä. Tämä on tarpeen etenkin näinä epävarmuuden aikoina³⁴.

Systeeminen kyvykkyys ei suinkaan tarkoita vain varautumista kriiseihin tai poikkeustilanteisiin. Se voi olla myös keskeinen osa museon kehittämistä systeemisesti ymmärtäen muutosten ilmaantuvan (emergentin) ja transformatiivisen luonteen. Pat Villeneuve ja Juyeon Song kuvaavat artikkelissaan "Paradigms, Visitor-Centered Museum Practices and Systems Thinking"³⁵ kuinka "City Museum" (kuvitteellinen esimerkki) pystyi SSM-mallia (Soft Systems Methodology)³⁶ hyödyntäen ymmärtämään systeemisiä muutosprosesseja ja niiden taustalla olevia keskinäisriippuvuuksia. Hyödyllisen resurssin museoiden toiminnan systeemiseen kehittämisen antaa myös Britannian hallinnon suhteellisen tuore ja kattava resurssipankki: Systems Thinking for Civil Servants³⁷. Mitä yksittäisen museojohtajan, johtoryhmän jäsenen tai museoalan ammattilaisen tulisi tietää tai ymmärtää systeemisen vaikuttavuuden merkityksestä? Entä miten tämän pitäisi näkyä käytännössä?

Lähdettäessä kehittämään toimintaa, tekemään toiminnan sopeuttamispäätöksiä tai uusia investointeja, ainakin seuraavat tekijät olisi hyvä käydä tarkistuslistanomaisesti läpi:

³⁴ Jalonen, H. & Uusikylä, P. (2023). Yhteiskunnallinen resilienssi systeemisen muutoksen mahdollistajana. 25-47. Teoksessa: Uusikylä, Petri & Jalonen, Harri (Toim.). Epävarmuuden aika. Kuinka ymmärtää systeemistä muutosta? Into Kustannus. Helsinki.

³⁵ Villeneuve, P & Song, J. (2017). Paradigms, Visitor-Centered Museum Practices and Systems Thinking. In: Jung, Y. & Love A. (eds.). Systems thinking in museums. Theory and Practice. Rowman & Littlefield. London.

³⁶ Soft Systems Metodology (SSM) on lähestymistapa erilaisten sotkuisten ja viheliäisten tilanteiden ratkaisemiseen. Se on toimintalähtöinen ongelmatilanteiden selvitys- ja merkityksenantoprosessi, jossa käyttäjät oppivat tiensä tilanteen selvittämisestä sen parantamiseen. Ks. enemmän: Checkland, P., Poulter, J. (2020). Soft Systems Methodology. In: Reynolds, M., Holwell (Retired), S. (eds) Systems Approaches to Making Change: A Practical Guide. Springer, London.
https://doi.org/10.1007/978-1-4471-7472-1_5

³⁷ <https://www.gov.uk/government/publications/systems-thinking-for-civil-servants>

- 1) Ymmärrämmekö riittävästi, millaisessa ekosysteemissä toimimme? Millaisia keskinäisriippuvuuksia museollamme on sisäisesti tai ulkoisesti?
- 2) Ymmärrämmekö riittävästi ongelmien taustalla olevia juurisyitä vai keskitymmekö vain esiin nousevien ongelmien hoitamiseen?
- 3) Kun teemme päätöksiä tai korjaavia/parantavia toimenpiteitä, ymmärrämmekö niiden todellisia vaikutuksia (vrt. myös kerrannaisvaikutukset, ulkoisvaikutukset jne.)?
- 4) Kuuluuko museon toimintakulttuuriin asioiden syvälinen pohdinta, reflektointi? Sallitaanko museon työntekijöille mahdollisuus haastaa vallitsevaa näkemystä? Entä esittää epämukavia kysymyksiä?
- 5) Onko museollamme riittävästi uskallusta kokeilla ennakkoluulottomasti uudenlaisia ratkaisuja, tehdä asioita toisin?
- 6) Onko museollamme kyvykkyyttä toimeenpanna uusia ja ennakkoluulottomia kokeiluja tai toimintatapauudistuksia?
- 7) Osaako museomme arvioida muutosten merkitystä, vaikutuksia ja vaikuttavuutta?
- 8) Opimmeko tekemistämme virheistä. Teemmekö korjaavia toimenpiteitä oppien perusteella?

Edellä on tarkasteltu erilaisia tapoja tarkastella museoiden vaikuttavuutta ja todettu niiden sisältävän lähtökohtaisesti monia positiivisia ja tavoiteltavia asioita kuten: museoiden toimintalogiikan läpivalaisua, mahdollisuuden kerätä tietoa (edes proxy-lukuja) toiminnan aikaansaamista vaikutuksista ja mahdollisuutta arvioida toimintaa näiden perusteella.

Haasteena näissä malleissa on ollut niiden liiallinen irrallisuus museoiden arkisesta tekemisestä, sotkuisen toimintaympäristön ja ekosysteemien liiallinen yksinkertaistaminen ja kerätyn vaikutustiedon heikko kytkentä toiminnan kehittämiseen (vrt. palautesilmukoiden puute). Kohti vaikuttavaa museotoimintaa -hankkeessa pyritään hahmottamaan edellisten mallien pohjalta uudenlaista systeemistä viitekehystä. Systeemisen viitekehyyksen tavoitteena on koota yhteen museoiden vaikutusten kannalta keskeisiä "kenttiä", kuten alueellinen, museopoliittinen ja museotoiminnan oma vaikutuskenttä (organisaatiotaso) (ks. kuvio 13.). Näiden ulkoisten kenttien sisällä (makro- ja mesoreunukset) tapahtuu varsinainen toimintaan integroitu systeeminen vaikuttavuustoiminta. On äärimmäisen tärkeää, että vaikuttavuus näky museotoiminnan arjessa; sen jokaisessa kohtaamisessa, päätöksessä, resurssivalinnassa jne. Vasta tätä kautta vaikuttavuus päästään kunnolla integroimaan osaksi museoiden toiminnallista arkea.



Kuvio 13. Museoiden vaikuttavuus systeemisinä kenttinä

Monimutkaisen ja keskinäisriippuvaisia toimintoja korostavan mallin ajatuksena on se, että museoiden toiminnan kokonaisvaikuttavuus syntyy näiden kenttien välisen vuorovaikutuksen kautta. Vaikuttavuustavoitteiden määrittely etukäteen on kohtuullisen vaikeaa, koska varsinainen vaikuttavuus syntyy itse toiminnan kautta. **Sen sijaan muutoksen seuraaminen ja navigointi on mahdollista sovittaa osaksi arjen vaikuttavuustoimintaa.** Tämä kuitenkin haastaa perinteisiä ajattelumalleja, työkäytäntöjä ja johtamismalleja. Systeeminen vaikuttavuus edellyttää myös suurta muutosta kulttuuripolitiikan ohjaukseen ja resurssien jakamiseen. Valtioneuvoston systeemisen ohjauksen tulevaisuutta tarkastelleessa Ohjaus 2020 -hankkeessa todetaan:

"Systeemisyyys on tarpeen kokonaisuuksien ja niiden keskinäisriippuvuuksien hahmottamiseksi ja dynaamisen käyttäytymisen ja sen synnyttämien rakenteiden ymmärtämiseksi. Tällainen ymmärrys auttaa hahmottamaan mihin ja miten ohjauksella

voidaan vaikuttaa toimintapolitiikkaan ja sen hallintajärjestelmiin sekä tätä kautta yhteiskuntapolitiikkaan.” (Lähteenmäki-Smith ym. 2022)³⁸.

Mikäli museoiden vaikuttavuustoiminnassa ja museopolitiikan ohjauksessa ryhdytään tulevaisuudessa soveltamaan systeemistä lähestymistapaa ja navigointia perinteisen normi-, budjetti- ja informaatio-ohjaukseen sijaan, tulee koko museokentän toimintamalli uudistumaan perustavaa laatua olevalla tavalla. Tällöin museot todennäköisesti irrotettaisiin kustannus-hyöty – tai kustannus-vaikuttavuus -seurannasta ja lopullinen toimintamäärärahojen tai valtionavustusten määrä olisi seurausta aikaansaaduista ja osoitetuista systeemisistä vaikutuksista perinteisen mittaroinnin sijaan.

5. Museokentän näkemyksiä vaikuttavuuden seuraamisesta ja arvioinnista

Vaikuttavuusmallin rakentamisessa on tärkeää, että museoalan ammattilaiset ovat mukana mallin kehittämisessä. Tässä hankkeessa kehittäjätiimin sparraajana toimi museoliiton hallituksen nimeämä asiantuntijaryhmä, joka kommentoi vaikuttavuusmallin rakentamista ja toimi sen alustavien versioiden validoijana. Hankkeen alustavia tuloksia ja vaikuttavuusmallin versiota esiteltiin myös Helsingissä järjestetyillä Museoliiton tietopäivillä 12.12.2024. Tämän jälkeen vaikuttavuusmalli lähetettiin museokentälle kommenteille. Kommenttipyyntöön yhteydessä museoalana ammattilaisille esitettiin myös muita vaikuttavuuden mittaamiseen, seurantaan ja arviointiin liittyviä kysymyksiä. Määräaikaan 10.1.2025 mennessä saatiin yhteensä 173 vastausta. Vastauksia saatiin, Ahvenanmaa mukaan lukien, kaikista maakunnista. Eniten vastauksia tuli Uudeltamaalta (37 % kokonaismäärästä). Seuraavaksi eniten vastauksia kertyi Varsinais-Suomesta (8,1 %), Pirkanmaalta (6,9 %) ja Pohjois-Pohjanmaalta (5,8 %). Museotyypeittäin arvioituna suurin vastaajaryhmä oli alueelliset vastuumuseot (38,2 %), muun valtionosuuden piiriin kuuluvat

³⁸ <https://tietokayttoon.fi/documents/113169639/113170760/20-2020-Välähdyksiä+systeemisyydestä+valtion+ohjauskulttuurissa.pdf/1ed2607c-9fd0-0c0e-1a6a-b6945f50364d/20-2020-Välähdyksiä+systeemisyydestä+valtion+ohjauskulttuurissa.pdf?version=1.0&t=1597992383519>

museot (29 %) ja valtakunnalliset vastuumuseot (16,8 %). Tässä luvussa esitetään tiivistykset kyselyn määrällisen ja laadullisen (avovastaukset) osioiden tuloksista.



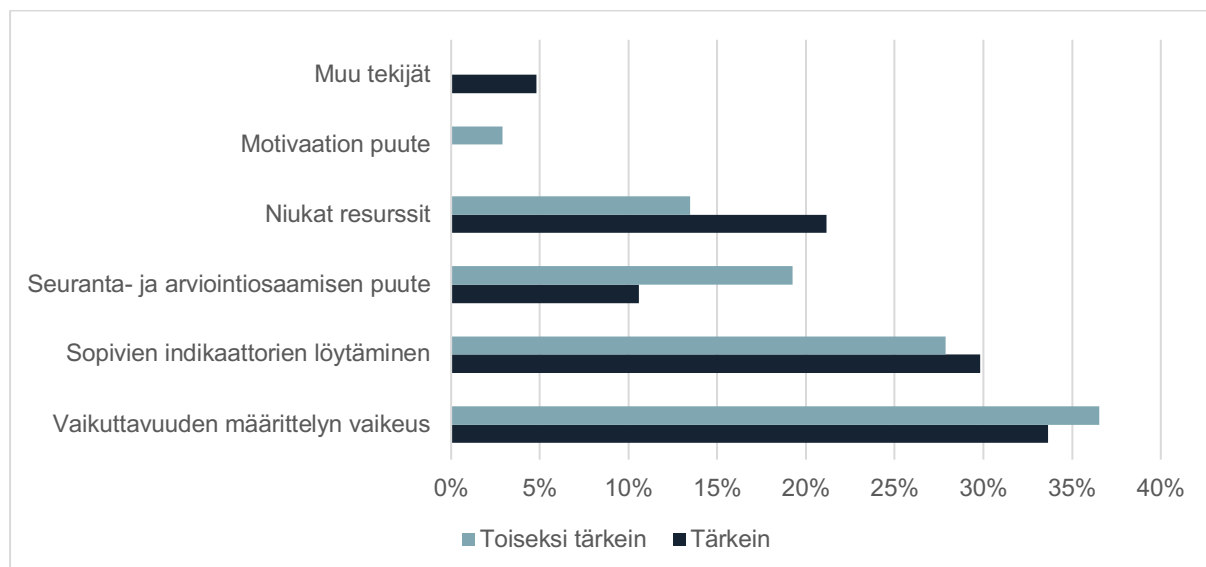
Kuvio 14. Museoalan ammattilaisten vastauksia vaikuttavuutta koskeviin väittämiin (asteikko 1-5, missä 1 = täysin eri mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä). N=104.

Kuviosta 1. käy selkeästi ilmi, että museoalan ammattilaiset pitävät museoien vaikuttavuuden mittaamista ja kuvaamista erittäin tärkeänä ja, että vaikuttavuutta tulisi seurata sekä määrällisten mittareiden että laadullisten kriteerien kautta. Myös vaikuttavuuden palasteleminen panos-tuotos-tulos-vaikuttavuusosioihin koetaan perustelluksi. Positiivista on myös huomata, että hyvin monessa museossa vaikuttavuustietoa käytetään jo tällä hetkellä strategian laadinnan ja johtamisen tukena. Vaikuttavuuden seurannan systemaattisuudessa ja kokonaisvaltaisten arviointimallien (kansallinen arviointikehikko ja MOI-malli) käyttämisessä museoilla olisi selvä aktivoitumisen paikka.

Kyselyn avo-osioissa museoiden antamat kommentit vaikuttavuuden mittaamisesta heijastelevat haasteita ja mahdollisuuksia, jotka liittyvät kulttuurilaitosten merkityksen

arviointiin. Seuraava tiivis avokohtien yhteenveto pureutuu näihin näkökohtiin ja avaa keskustelua vaikuttavuuden mittaamisen kehittämisestä museoiden kontekstissa.

Useat museot painottavat vaikuttavuuden monimutkaisuutta ja sitä, että sitä on vaikea mitata yksinkertaisilla indikaattoreilla. Tämän taustalla voi olla laajan ja monitasoisen vaikutuksen käsitteellinen määrittelyongelma. Museoiden edustajat korostavat myös, että vaikuttavuuden ymmärrystä tarvitaan resurssien tehokkaaseen kohdentamiseen. Tämä viittaa siihen, että vaikuttavuus mielletään yhä enemmän työkaluna, jonka avulla voidaan perustella investointeja museotoimintaan. Kommenteissa korostettiin myös mittaamisen haasteita, jotka johtuvat muun muassa resurssiongelmistä, riittämättömistä tietojärjestelmistä sekä menetelmien ja osaamisen puutteesta. Museot painottavat vahvasti laadullisten arvioinnin merkitystä. Tämä viittaa tarpeeseen ymmärtää vaikuttavuutta syvällisemmin ja ottaa huomioon inhimilliset ja yhteiskunnalliset tekijät. Museot ovat tietoisia siitä, että niiden vaikutukset ulottuvat monille elämänalueille. Tämän vuoksi tarvitaan kehittyneitä menetelmiä, jotka pystyvät mittaamaan ja kuvaamaan näitä monimutkaisia vaikutuksia.



Kuvio 15. Vastaajien näkemykset merkittävimmistä museoiden vaikuttavuuden seuranta- ja arviointia vaikuttavista tekijöistä (N=104).

Kuviosta kaksi näkyy selvästi edellä kuvattu vaikuttavuuden määrittelyn ja sopivien indikaattorien löytämisen vaikeus. Vasta sen jälkeen tulevat seuranta- ja arviointiosaamisen puute sekä resurssien niukkuus. Motivaation puute ja muut tekijät (esim. kiire ja vastuuhenkilöiden puute tulevat tärkeysjärjestyksessä vasta muiden tekijöiden jälkeen.

Keskeisimmät avovastauksissa nostetut kehittämiskohteet ovat:

- **Kansalliset standardit ja malli:** Vaikka kansallisia mittareita ja malleja on kehitetty, niiden käyttö ja soveltaminen museoissa on epäjohdonmukaista. Tarvitaan selkeämpiä ohjeita ja standardoituja käytäntöjä.
- **Yhteistyö ja osaamisen kehittäminen:** Vaikuttavuuden mittaaminen edellyttää museoiden ja tutkimuslaitosten välistä tiivistä yhteistyötä. Yhteistyö voi edistää sekä osaamisen kehittämistä että parantaa mittausmenetelmien luotettavuutta.
- **Viestinnän ja tiedonkulun tehostaminen:** On tärkeää viestiä vaikuttavuustietoa selkeästi ja ymmärrettävästi sekä museoissa että niiden sidosryhmille. Tietoisuuden lisääminen ja avoin vuoropuhelu edistävät vaikuttavuuden ymmärtämisen ja kehittämisen prosessia.

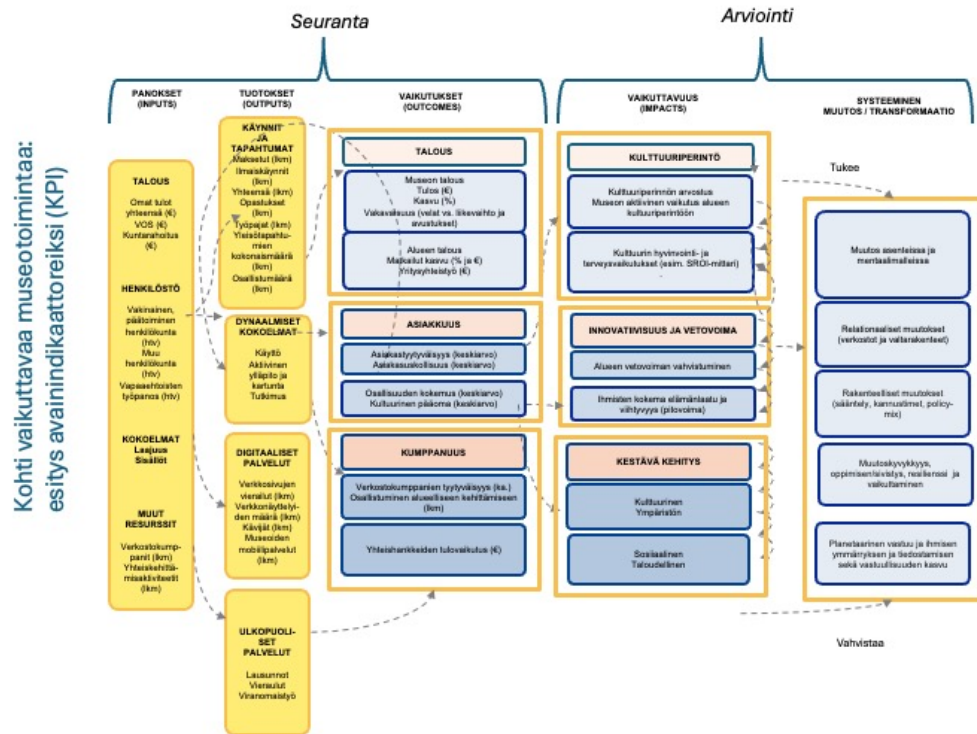
6. Suositus museoiden vaikuttavuuden seuranta- ja arviointimittareiksi

Tässä loppuluvussa on esitetty kehittämishankkeen tulosten pohjalta koonti museoiden toiminnan kannalta keskeisistä tulosten ja vaikuttavuuden seurannan osa-alueista sekä seurannassa ja arvioinnissa sovellettavista seurantamittareista. Mittareiden laadinnan kohdalla on tärkeää huomioida museoiden toiminnan erityispiirteet sekä paikallinen ja alueellinen konteksti. Tämän vuoksi jokaisen museon on syytä koota tässä esitetyistä tai muista validoiduista (vrt. kv-esimerkit) mittaristoista omaan toimintaan parhaiten soveltuvat mittarit.

Samaan aikaan on muistettava, että alan näkyvyyden, kehittämisen ja edunvalvonnan näkökulmasta on perusteltua sopia joistain avainmittareista, joita kaikki museot seuraavat ja raportoivat. Tämä antaa Museoliitolle mahdollisuuden koostaa näistä ns. avainindikaattorit (engl. Key Performance Indicators eli KPIs), joilla museoiden vaikuttavuutta voidaan seurata.

Kuviossa 16 on esitelty museoiden vaikuttavuuden mittaamisen muutosteoria (Theory of Change) tai vaikutusketjumalli. Mallin tavoitteena on avata systemaattisesti vaikuttavuuden osatekijöitä ja niiden välisiä yhteyksiä. Malli on rakennettu hyödyntämällä kansainvälisiä

esimerkkejä tulos- ja vaikuttavuusmittareista sekä kokoamalla kansallisesti jo käytössä olevaa mittaritietoa (esim. museotilastot, museoiden arviointimallin ulottuvuuden jne.



Kuvio 16. Esitys Suomen museoiden vaikuttavuusmalliksi

Muutosteoria lähtee liikkeelle museoille osoitetuista resursseista, jotka ovat talouteen, henkilöresursseihin, toimitiloihin, kokoelmiin ja muihin vastaaviin liittyviä. Nämä panosmittarit muodostavat museoiden muutosteorian tai vaikutusketjun perustan. Sen jälkeen tulevat toimintaa kuvaavat aktiviteetit ja niistä seuraavat välittömät suoritteet tai tuotokset. Kuviossa tuotoksiin on kirjattu osakokonaisuuksiksi käynnit ja tapahtumat, dynaamiset kokoelmat, digitaaliset palvelut ja ulkopuoliset palvelut. Jokainen museo tai museoryhmä (esim. alueelliset tai valtakunnalliset museot) voivat muodostaa näistä omat mittarikorinsa operatiivista toimintaa parhaimmin mittaavine indikaattoreineen. Seuraavassa vaiheessa suoritteista syntyy ensimmäisen tason vaikutuksia tai tuloksia. Kuvion 16 vaikutusketjumallissa tällaisiksi on nimetty talous, asiakkuudet ja kumppanuudet. Kunkin tulokorin alla on jälleen joukko geneerisiä ja museokohtaisia mittareita. Tähänastiset mittarikorit ja yksittäiset mittarit muodostavat perustan museoiden toiminnan seurannalle (engl. Monitoring). Nämä tiedot löytyvät suurelta osin Museotilastoista³⁹ ja museoiden omista seurantajärjestelmistä.

³⁹ <https://www.museotilasto.fi>

Varsinainen vaikuttavuuden arviointi alkaa ketjussa seuraavaksi. Tähän on nostettu kansainvälisten esimerkkien pohjalta kolme vaikuttavuuskoria, jotka ovat 1) kulttuuriperintö, 2) innovatiivisuus ja vetovoima ja 3) kestävä kehitys. Tässä yhteydessä on huomattava, että esim. taloudellisten ja sosiaalisten vaikutusten osatekijöitä on jo sisällytetty aikaisempiin tulos- ja vaikutuskoreihin.

Viimeisenä kokonaisuutena museoiden vaikutusmallissa on museokentän systeemistä muutosta ja transformaatiota kuvaavat attribuutit, joita ei ole mahdollista johtaa suoraan jatkumona lineaarisista vaikutussuhteista. Tällaisia ovat: 1) muutos asenteissa ja mentaalimalleissa, 2) relationaaliset muutokset (verkostot ja valtarakenteet), 3) rakenteelliset muutokset (esim. sääntely, museopoliittinen ohjaus, kannustimet jne.) ja lopuksi 4) laajemmat ihmiskunnan tulevaisuuden ja selviämisen kannalta eksistentiaaliset kysymykset, kasvun rajat ja planetaariseen vastuuseen liittyvät arvo- ja valinta-avaruudet. Liitteessä 1 on esitetty suositus sovellettaviksi avainindikaattoreiksi. Kunkin suosituksen yhteyteen on laadittu linkki vaikuttavuuden mittaamisen ja arvioinnin tukiresursseihin. Museoliiton vuoden 2026 pilottihankkeen yhteydessä on syytä tarkistaa ja uudelleenarvioida mittarikoreja ja tehdä tarkoituksenmukaisuusharkintaa vaadittavan työpanoksen suhteesta oletettuihin hyötyihin. Toivotamme hankkeelle onnea ja menestystä. Sen hyödyt näkyvät vasta pidemmällä aikavälillä.

Liite 1. Suositus vaikuttavuuden avainmittariksi laadintaohjeineen

Tähän liitteeseen on lopuksi koottu suositus sovellettaviksi vaikuttavuuden avainindikaattoreiksi (KPI). Koska näiden laskeminen edellyttää kansainvälisessä museotoiminnan kehittämisessä sovellettuja laskentamalleja, olemme lisänneet kunkin avainindikaattorin alle ohjeistusta ja linkkejä laskentaa helpottaviin tietolähteisiin. Lisäksi suosittelemme, että vuoden 2025 aikana pilotoitavassa kehittämishankkeessa luodaan Museoliiton toimesta erillinen tukirakenne museoiden vaikuttavuustyön kehittämiselle. Tämä tukirakenne palvelisi parhaimmillaan myös Museoviraston vastuumuseoiden (alueelliset ja valtakunnalliset) vaikuttavuusmittareiden kehittämistyötä. Avainindikaattorikorit ovat seuraavat

KPI 1. TALOUS

- Museoiden bruttoarvonlisäyksen laskeminen (GVA-analyysi)
 - Perustuu suorien, epäsuorien ja johdettujen vaikutusten yhteen laskemiseen
 - Perustuu tilastotietoon eli ei välttämättä tarvetta kerätä primääritietoa (esim. tehdä kyselyitä tai sen sellaista)
 - Tällä mallilla voi olla mahdollista laskea myös alueellisia vaikutuksia tai yksittäisen museon vaikutuksia (riippuu datasta)
 - Edellyttää erityisosaamista eli kannattanee tuottaa ulkopuolisella taholla ainakin alkuvaiheessa (kenties mahdollista toteuttaa omin voimin, kun malli on ja tarvittavan datan saatavuus on varmennettu)
 - Esimerkki/Lähde: American Alliance of Museums 2017. *Museums as Economic Engines. A National Report*. <https://www.aam-us.org/wp-content/uploads/2018/04/American-Alliance-of-Museums-web.pdf>
- Työkalu
 - VisitFinlandin ja Tilastokeskuksen sivuille on kerätty matkailudataa koskien mm. turistien rahankäyttöä
 - Data avoimesti saatavilla mutta se pitäisi käydä tarkemmin lävitse, jotta selviäisi minkä tason laskelmia olisi mahdollista tehdä sen pohjalta (ainakin tilastokeskuksen sivuilla on tietoa erikseen kotimaisten ja ulkomaisten matkailijoiden rahankäytöstä)
 - Lähde: <https://www.visitfinland.fi/suomen-matkailudata>
 - Britanniassa AIM on kehittänyt työkalun paikallisten ja alueellisten talousvaikutusten laskemista varten, mitä voisi hyödyntää pohjana (ks alla oleva kuva): <https://aim-museums.co.uk/resources/economic-impact-of-independent-museum-sector/>
 - Tältä sivulta löytyy näköjään valmis Excel-kaavio, johon luvut syöttämällä voidaan laskea museon vaikutukset mm. paikallistalouteen ja työllisyyteen

PART A: GROSS ECONOMIC IMPACT OF A MUSEUM

- **Level A1 – (I) Overall and (II) Off-Site Visitor Impacts:** This stage is for those museums who want to express the impact of visits to their museum in terms of the gross economic contribution to their local economy.
- **Level A2 – Overall Employment Impacts:** This stage is for those museums who want to express the impact of their employees (if they have them) in terms of the gross economic contribution to their local economy.
- **Level A3 – Overall Impacts of Spend on Goods and Services:** This stage is for those museums who want to express the impact of their spending on goods and services in terms of the gross economic contribution to their local economy.

TOTAL A – Overall Gross Impact = (Level A1(II) + Level A2 + Level A3)

PART B: NET ADDITIONAL ECONOMIC IMPACT OF A MUSEUM

- **Level B1 – Net Additional Visitor Impacts:** This stage is for those museums who want to express the impact of visits to their museum in terms of the net economic contribution to their local economy.
- **Level B2 – Net Additional Employment Impacts:** This stage is for those museums who want to express the impact of their employees (if they have them) in terms of the net economic contribution to their local economy.
- **Level B3 – Net Additional Impacts of Spend on Goods and Services:** This stage is for those museums who want to express the impact of their spending on goods and services in terms of the net economic contribution to their local economy.

TOTAL B – Net Additional Impact = (Level B1 + Level B2 + Level B3)

Yllä olevassa kuva tiivistetty AIM:n työkalusta eli millä tasoilla taloudellinen vaikutus lasketaan eli siinä olisi kaksi (tai kuusi) mahdollista KPI:tä, jos vain tarvittava perusdata Suomesta löytyy

KPI 2. ASIAKKUUS

- Asiakastyytyväisyys / palveluiden laatu
 - Tätä tietoa varmasti kerätään mutta menetelmiä on aika monenlaisia tarjolla ja tuskin olemassa oleva data keskenään vertailukelpoista
 - Esim. tietoa voidaan kehittää jatkuvaluonteisesti tai erillistutkimuksin (vaikea sanoa, kuinka usein museot toteuttavat kävijätutkimuksia tai ovatko niiden tulokset vertailukelpoisia)
 - Yksi standardisoitu menetelmä on NPS-indeksi (Net Promoter Score), joka pohjimmiltaan kysyy, suositteletko tätä palvelua toiselle
 - Siihen on oma laskukaavansa mutta vaihtoehdot esitetään asteikolla 0-10 ja tulos asteikolla 0-100
 - Tätä käytetään erilaisten julkisten palveluiden kohdalla (esim. terveyspalveluiden) ja periaatteessa se olisi helppo toteuttaa jatkuvaluonteisena palautteenkeruuna eri keinoin (esim. tekstarilla)
 - Lähde: <https://www.qualtrics.com/experience-management/customer/net-promoter-score/>

- Tässä artikkelissa on kehitetty yksityiskohtaisempi asiakas-/palvelutyytyväisyysmalli nimeltä HISTQUAL: Isabelle Frochot, Howard Hughes 2000. HISTOQUAL: The development of a historic houses assessment scale. Tourism Management, Volume 21, Issue 2, 2000, Pages 157-167, ISSN 0261-5177, [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(99\)00045-X](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00045-X)
 - Se perustuu SERVQUAL-malliin, joka pohjimmiltaan mittaa palveluihin kohdistuvia odotuksia ja niiden toteuttamista
 - Tämä(kin) on loputtomasti muunneltavissa (tuli vastaan useita erilaisia muunnelmia) ja vaikka se rakentuu eri palvelun osa-alueiden arvioinnista, niin näistä olisi tuotettavissa yksi asiakastyytyväisyyttä kuvaava tunnusluku
- Todennäköisesti olisi tarve kehittää standardisoidumpi versio

KPI 3. KUMPPANUUS

- Tähän en tiedä oikein kunnollista KPI-mittaria (siinä policy briefissä kuvatussa taulukossa oli lähinnä indikaattorien erilaisia tunnuslukuja, kuten esim. kumppaneiden tai sponsoreiden lukumääriä)
- Eri yritykset tarjoavat tutkimuksia (esim. T-Median Luottamus&Maine), jotka tarjoavat yhden mahdollisuuden lähestyä tätä osa-aluetta
 - Kiinnostava kysymys olisikin, ovatko museot tilanneet sidosryhmäkyselyitä (useampi putiikki näitä kuitenkin tarjoaa ja julkiset organisaatiotkin niitä hyödyntävät toisinaan)
 - Oma kysymyksensä tietenkin, kuinka hyvin tällaiset jo vakiintuneet mallit soveltuvat museoihin -> Uskoisin, että jonkinlainen standardisoitu malli olisi mahdollinen
 - Käytännössä tällaisen toteuttaminen olisi hankittava ulkopuolelta

KPI 4. SOSIAALISET VAIKUTUKSET

- SROI-laskelma
 - Tähän löytyy useita oppaita sekä vakiintuneita laskentamalleja tuottaa rahallinen arvo museon tuottamille hyvinvointivaikutuksille
 - Kuitenkin SROI on aina tapauskohtainen eikä sillä voi tuottaa vertailukelpoisia tuloksia
 - Esimerkki: *The Impact of the Museum of Making – Social Return on Investment* (2023).
https://derbymuseums.org/static/e5fa49422ad3734c1d632df8cd0e222a/DM_MoM_SocialReturnOnInvestment_report2023.pdf
- Sosiaaliset vaikutukset (MOMSI)
 - MOMSI-hankkeessa on kehitetty työkalu sosiaalisten vaikutusten mittaamista varten ja se on varsin laajasti validoitu
 - Se on kysely, jossa arvioidaan sosiaaliin vaikutuksiin liittyviä väittämiä Likert-asteikolla (1-7)
 - Tämäkin on muunneltavissa eli kaikki väittämiä ei ole pakko ottaa mukaan
 - Näistä väittämistä voidaan sitten laskea indikaattoriarvo kullekin sosiaalisen vaikutuksen osa-alueelle (ks. kuvio alla) eli siinä olisi 4 KPI:tä

- Periaatteessa tällaisen tutkimuksen data-analyysin voisi hoitaa keskitetysti mutta toteutus edellyttää museoilta aktiivista osallistumista toteukseen (koskettaa erityisesti kyselyyn osallistuneiden rekrytointia)
- Lähde: <https://museumsocialimpact.org/toolkit/>

Inputs	Activities	Outputs	Short-Term Outcomes	Intermediate Outcomes	Long-Term Outcomes/ Impacts
US Museums • Staff and volunteers • Visitors and communities	Invite visitors to participating museums Provide access to: • Lifelong learning opportunities • Arts/History • STEM Topics • Culture	Access to museum exhibits and programs	Content Knowledge School success Making interpretations Personal application	Stimulate inquiry, wonder, curiosity, and interest Critical thinking Conservation	Continued learning and engagement
			Restorative Self esteem Participating in community activities	Recharge Positive outlook Involvement in community	Increased health and well-being
			Altruism Empathy Communication Perspective	Connection to community (belonging, perspective, place, sense, etc.) Empathy	Valuing diverse communities
			Positive time spent with others Care and concern for others	Strengthened social relationships Strengthened family relationships	Strengthened relationships

MOMSI-hankkeen logiikkamalli

KPI 4. INNOVATIIVISUUS JA VETOVOIMA

- Ks. talousosio (paikallis- ja aluetalouteen kohdistuvien vaikutusten mittaaminen)

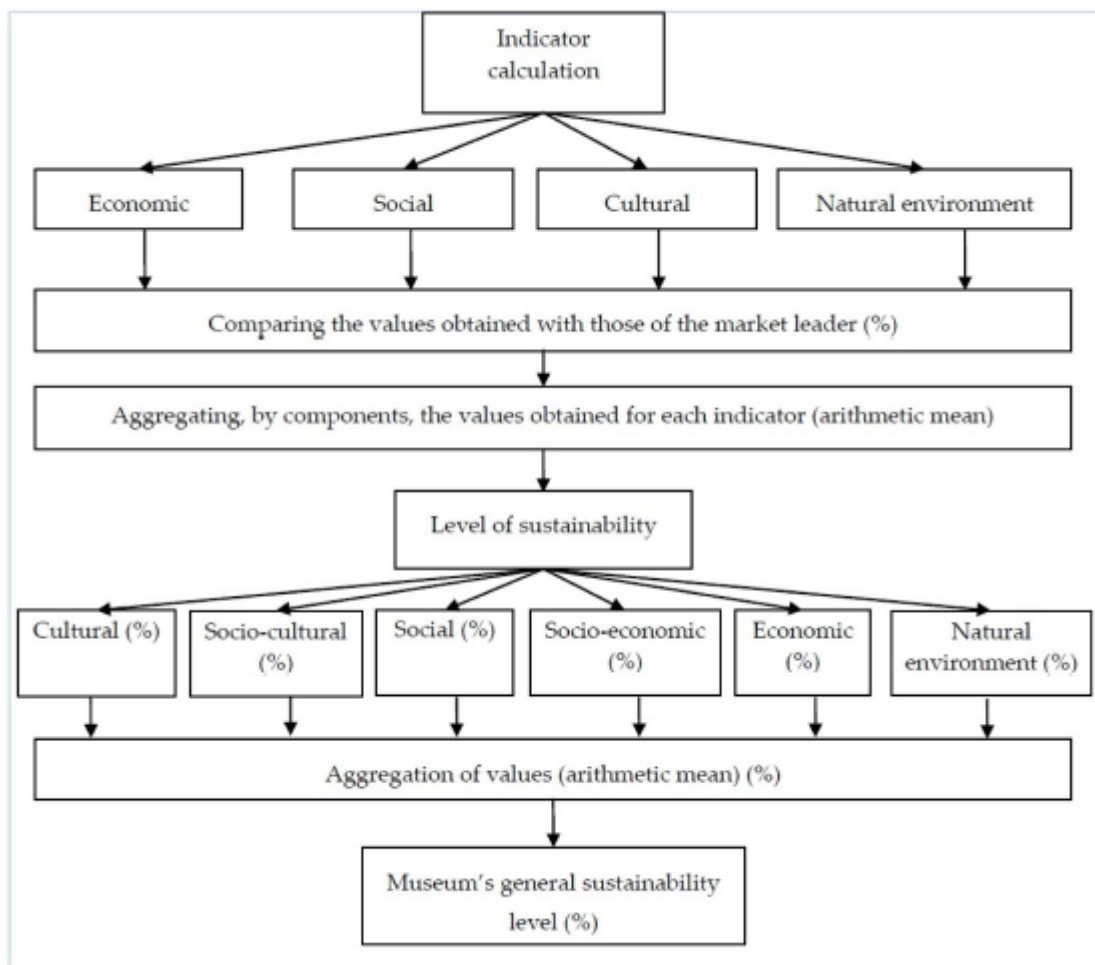
KPI 5. KESTÄVÄ KEHITYS

- Tämä on niin laaja paketti ja muunneltavissa oleva, koska se pitää sisällään taloudellisen, sosiaalisen, ekologisen ja kulttuurisen ulottuvuuden
- Alla hahmotus Popin ja Borzan artikkelista. Siinä kuvataan, kuinka kestävä kehityksen osa-alueella voitaisiin laskea tunnusluvut (luvut perustuvat suoriteluonteisiin lukuihin ja sinänsä tämän tyylinen laskelma olisi kai helppo toteuttaa itsenäisesti)
 - Tätä mallia ei ole testattu käytännössä ja vaatii hiomista indikaattoreiden suhteen

- Huomioitava että tällä mallilla voidaan vertailla ainoastaan museoiden keskinäistä kestävyyttä
- Lähde: Pop, Izabela Luiza, and Anca Borza. 2016. *Factors Influencing Museum Sustainability and Indicators for Museum Sustainability Measurement*. Sustainability 8, no. 1: 101. <https://doi.org/10.3390/su8010101>

No.	Indicators	Optimum	Sustainability Dimension
1	<i>State of conservation</i> : the proportion of objects which are conserved perfectly (%)	maximum	Cultural (collection storage, conservation and research)
2	<i>Storage conditions</i> : the proportion of collections stored in appropriate conditions (%) [67]		
3	<i>The degree of heritage research</i> : the proportion of objects pertaining to which the documentation is complete (%) [67]		
4	<i>Meeting the microclimate conditions</i> : the number of days in which there were no deviations from the optimum microclimate parameters/365 (%) ¹		
5	<i>The degree of exhibiting</i> : (The number of objects exhibited per year * the number of days of exhibition / (The number of heritage objects * 365) (%)	maximum	Social and cultural
6	<i>Online visibility</i> : Number of mentions of the museum on Google/ Number of objects in the collection		
7	<i>Extension outside the main premises</i> : (Number of objects exhibited outside the main premises * number of days of exhibition) / (Total number of objects not exhibited at the main premises * 365) (%)		
8	<i>Extension on the market</i> : The percentage of the number of objects lent to other institutions from the total of objects not exhibited (%) [67]	maximum	Social (collection accessibility; community involvement; the museum's social impact)
9	<i>Visibility in the media</i> : number of mentions in the press per year/Number of events organized annually		
10	<i>Attractiveness of the museum's collections</i> : Number of visitors/objects exhibited		
11	<i>Assessment of the museum by the visitors</i> : Number of positive impressions/Total number of impressions written by visitors in the guestbook, in a year (%)		
12	<i>Ratio of young and old staff</i> : ratio of staff who are in the first 10 years of their career to those in the last 10 years of their career (%) [67]		
13	<i>Online accessibility of the collections</i> : Number of objects expressed as percentage from the whole collection published on-line (%) [67]		
14	<i>Labour productivity 1</i> : Number of events/Number of staff	maximum	Social and economic
15	<i>Labour productivity 2</i> : Number of temporary exhibitions/Number of staff		
16	<i>Labour productivity 3</i> : Number of visitors/Number of staff		
17	<i>Labour productivity 4</i> : Number of online unique visitors per year/Number of staff		
18	<i>Efficiency of financial resource use</i> : Number of visitors/Total expenses	maximum ²	
19	<i>Efficiency of material resource use</i> : Number of visitors/Exhibition area		
20	<i>Attractiveness of museum's electronic resources</i> : Number of online unique visitors per year/Number of posts	maximum	
21	<i>Voluntary involvement</i> : Number of hours worked by volunteers per year/Number of volunteers		Social and economic
22	<i>Capital productivity</i> : Earned income/Total objects exhibited per year		
23	<i>Consumption of financial resources</i> : Objects exhibited per year/Total expenses		
24	<i>Consumption of electricity</i> : Consumption of electricity /Museum's area	minimum	Natural environment (using the resources as efficiently as possible)
25	<i>Consumption of thermal energy</i> : Consumption of thermal energy /Museum's area		
26	<i>Consumption of water</i> : Consumption of water / (Staff + Volunteers + Unique visitors at the main premises)		
27	<i>Consumption of consumables</i> : Expenses for consumable office materials (ink cartridges, stationary, files, etc.)/Number of staff and volunteers		
28	<i>Consumption of fuel</i> : Consumption of fuel/No. of external events	maximum	Economic (efficiency; economic impact on the community)
29	<i>Labour productivity 5 (value)</i> : Earned income/Number of staff		
30	<i>Capacity of self-financing</i> : Earned income/Total income (%)		
31	<i>Quantitative liquidity of merchandise (calculated individually for each type of products)</i> : Annual merchandise sales (pcs.)/Quantities manufactured or purchased (pcs.) (%)		
32	<i>Value liquidity of merchandise</i> : Annual income from merchandise sales/Value of stored merchandise		
33	<i>Correlation between the number of tourists from the city or area and the number of visitors of the museum (this measures the museum's contribution to the economic development of the area)</i>		

Kestävyyden indikaattorit



Kestävyyden laskentamalli