

Museerna som samhällsaktörer

En kartläggning av behov och mål

Minna Karvonen

Ulla Teräs

Mirva Mattila

Eeva Kukko



MUSEOIDEN arviointimalli
Utvärderingsmodell för MUSEER



MUSEIVERKET

Layout | Oona Loman, Jere Kasanen

Utgivare | Museiverket

ISBN 978-951-616-204-4 (pdf.)

Tryckeri | Universitetstryckeriet 2009

Innehållet

Bakgrund	3
I Utmaningar för museerna i ett föränderligt samhälle	4
1. Värden	5
Hållbar utveckling	5
Välfärdssamhället	6
Ansvar för och rätten till kulturarvet	7
2. Förändringstrender	8
Globaliseringen	8
Den informations- och kommunikationstekniska omvälvningen	9
De regionala omstruktureringarna	11
Befolkningsförändringarna	12
Den kulturella differentieringen	13
Ändringar i verksamhetsformerna	14
II Museerna som samhällsaktörer: val, verksamhet och växelverkan	17
1. Museiverksamhetens mål	17
Kulturella mål	17
Sociala och ekonomiska mål	19
2. Växelverkan och planmässighet	21
Identifiering av kundbehoven	21
Verksamhetens planmässighet	23
Strategier i vardagen	25

Samhällskontakter och växelverkan 27

Utvärdering 29

”Museerna som samhällsaktörer” – utnyttjande av kartläggningen av behov och mål i helhetsutvecklingen av museiområdet 30

Källor 32

Organiseringen av projektet ”På väg mot en utvärdering av museiverksamheten och ett museipolitiskt handlingsprogram” 38

Utvecklingsmatriser för en kartläggning av kärnområdena i utvärderingen, t.ex. forskning, inventering och dokumentering -arbetsgruppens matris 41



Bakgrund

Undervisningsministeriet och Museiverket inledde i augusti 2005 projektet "På väg mot en utvärdering av museiverksamheten och ett museipolitiskt handlingsprogram". Projektet hade två mål: att kartlägga behov och mål som underlag för ett nationellt museipolitiskt handlingsprogram samt att göra upp en lämplig modell för självvärdering och utvärdering av museiverksamheten.

Syftet med hela projektet var å ena sidan att klargöra vilka det omgivande samhälles behov är i fråga om museerna och å andra sidan att utveckla museernas verksamhet så att de kan sätta och uppnå sina mål och vara framgångsrika i sina verksamhetsformer.

Som bakgrund till projektet kartlades de framtida förändringsfaktorer som kommer att påverka verksamhetsbetingelserna för och innehållet i museibranschen. Förändringstrenderna i samhället utgör också en utgångspunkt för kartläggningen av behov och mål.

Projektet har bestått av fyra arbetsgrupper med bred representation i museibranschen vars uppgift varit att slå fast vad som är väsentligt i museernas verksamhet och deras inriktning, hur verksamheten kan utvärderas och hur man argumenterar för den. Utifrån denna målsättning har arbetsgrupperna ställt upp kriterier för kärnområdena i utvärderingsmodellen. Målsättningen utgör också en grund för kartläggningen av behov och mål. Den breda sakkunskapen i arbetsgrupperna har på det här sättet kunnat integreras med utvecklingen av museibranschen. I planeringen och genomförandet av projektet deltog Petri Uusikylä från bolaget NetEffect Oy som konsult.

En central utgångspunkt för kartläggningen av behoven och målen är de resultat som erhöles genom en pilotomgång av självvärderingen. Utgående från svaren kan man se hur yrkesmuseerna själva anser att de har uppnått sina mål och inom vilka delområden det finns skäl att vidareutveckla verksamheten.



Den grupp av 38 museer som testat självvärderingsmodellen utgör både innehållsmässigt, administrativt och geografiskt ett så representativt tvärsnitt av yrkesmuseerna att deras svar kan anses vara vägledande som kartläggning av yrkesmuseernas starkaste sidor och utvecklingsobjekt. Utöver självvärderingen deltog åtta museer i en extern utvärdering, och erfarenheterna av den har utnyttjats vid kartläggningen av behoven och målen.

I Utmaningar för museerna i ett föränderligt samhälle

Karaktäristiskt för museernas verksamhetsfält är en brokig mångfald av intressentgrupper. Kopplingarna till den offentliga förvaltningen utgörs förutom av ägarförhållandena framför allt av det regionala och lokala strategiarbetet, planeringen och uppföljningen av verksamheten samt museernas expertroll. Centrala samarbetspartner är kultur-, undervisnings- och forskningssektorn samt aktörer inom informationsförmedlingen. De divergerande behoven bland de privatpersoner, företag och sammanslutningar som använder museernas tjänster innebär utmaningar för museerna och deras utbud.

De samhälleliga faktorer som inverkar på museernas verksamhet kan indelas i ekonomiska faktorer, miljöfaktorer, sociala faktorer, befolkningsfaktorer och kulturella faktorer. De allmänna förvaltningspolitiska faktorerna (det politiska systemet, den offentliga förvaltningen, lagstiftningen, arbetsfördelningen mellan förvaltningsområdena och deras verksamhetsformer) samt informations- och kommunikationsteknologin är en väsentlig del av verksamhetsfältet som helhet.

Förändringstrenderna i samhället inverkar på museernas verksamhet i två avseenden. Å ena sidan förändrar de de förhållanden där museerna verkar; befolkningsförändringar påverkar ofrånkomligen museernas framtidsutsik-



ter och den tekniska utvecklingen inverkar väsentligt på museernas verksamhetsformer och formerna för informationsförmedling. Å andra sidan bör samhällsförändringar avspegla sig i museernas kärnverksamhet, dvs. museerna ska främja tillgången på information om vårt kultur- och naturarv genom att ta till vara och förvara det materiella och visuella kulturarvet samt genom att bedriva forskning, undervisning, informationsförmedling samt utställnings- och publikationsverksamhet som anknyter till området.

I denna rapport beskrivs först de centrala värden som inverkar på museernas verksamhetsförhållanden i det finländska samhället. Därefter diskuteras de väsentliga förändringsfaktorerna i samhället ur museernas synvinkel. De framtida förändrings- och utvecklingstrenderna och de centrala utmaningarna kan ses som mål som museerna genom sin verksamhet kan svara mot.

1. Värden

Bakom de centrala förändringstrenderna kan man se gemensamma värden i det finländska samhället. Dessa värden är faktorer som man önskar att utvecklingen ska eftersträva och som man upplever är viktiga att bevara också i framtiden. I denna rapport lyfts tre värden som är centrala för utvecklingen av museiverksamheten fram.

Hållbar utveckling

Ekologisk, ekonomisk, social och kulturell hållbarhet är etablerade delområden inom hållbar utveckling.

Hållbar utveckling håller på att bli ett allt viktigare värde inom både konsumtion och produktion. Den största orsaken till detta är den allt starkare politiska viljan i västvärlden att minska de negativa effekterna av förändringar i världsekonomin. Exempel på sådana förändringar är klimatförändringen, ökningen



av energiförbrukningen och den snabba ökningen av den materiella konsumtionen samt en allt kortare livslängd för produkter.

Social och kulturell hållbarhet betonar likvärdighet och jämlikhet bland medlemmarna i samhället samt en förbättring av den kunskaps- och färdighetsmässiga förmågan att göra val som gynnar en hållbar utveckling. Väsentligt när det gäller att trygga en hållbar utveckling kulturellt sett är att öka det mänskliga kapitalet, förmedla bildning samt värna om kulturarvet, den kulturella mångfalden och de kulturella identiteterna.

Välfärdssamhället

Välfärdssamhällets andliga, sociala och fysiska kapital, t.ex. gratis utbildning, social trygghet, jämställdhet mellan könen och fungerande offentliga tjänster, har även i ett internationellt perspektiv skapat en stabil grund för den ekonomiska verksamheten. I Finland har man strävat efter att stödja medborgarnas deltagande i beslutsfattandet och en öppen växelverkan samt att göra de offentliga tjänsterna tillgängliga för alla.

Kostnaderna för välfärdssamhället håller snabbt på att öka på grund av att befolkningen åldras och invandringen ökar. Den ökande ojämlikheten är både en social och en ekonomisk utmaning. En partiell arbetskraftsbrist som dels beror på att de stora åldersklasserna går i pension, dels på att de yngre åldersklasserna är små försämrar skattebasen och innebär en utmaning när det gäller att fylla det växande behovet av hälsovård och omsorg.

En fortsatt strukturell arbetslöshet, en ökning av antalet invandrare och av den samhällseliga mångfalden skapar ett samhällsligt tryck som kräver åtgärder för att främja tolerans och minska diskriminering. Den offentliga förvaltningen kan främja medborgarnas möjligheter att påverka den samhällseliga utvecklingen och förverkliga sig själva genom att stödja medborgarinflytande samt främja växelverkan och delaktighet. Museerna upprätthåller och stär-



ker genom sin verksamhet förståelsen för kultur, miljö och historia. Ett starkt nationellt arv och kännedom om andra kulturer leder till ökad stabilitet och tolerans i samhället.

Omvälvningarna i samhället ändrar även förutsättningarna för subjektiv välfärd. De fysiologiska grundbehoven är allmänt taget väl tillgodosedda i Finland, men det finns hot mot tryggheten och känslan av trygghet samtidigt som samhällsformerna förändras. Museerna har många kopplingar till arbetet för välfärd på både samhälls- och individnivå. På samhällsnivå utgör museerna ett centralt nätverk av kulturella inrättningar som upprätthålls med i huvudsak offentliga medel. Deras tjänster är en del av det nätverk av lokala, regionala och nationella välfärdstjänster som är avsedda för hela befolkningen.

Ansvar för och rätten till kulturarvet

Enligt grundlagen bär var och en ansvar för naturen och dess mångfald samt för miljön och kulturarvet. Museernas ansvar är att främja tillgången på information om kulturarvet och se till att det tas till vara och bevaras för kommande generationer.

Utbildning och kultur bör vara tillgängligt för alla som bor i Finland oavsett ålder, kön, nationalitet, språk, hälsotillstånd eller funktionsnedsättning, social status och ekonomiska tillgångar.

Jämlika kulturtjänster innebär lika rätt och möjlighet för alla att ta del av kulturtjänsterna och få upplevelser. Begreppet tillgänglighet gäller just detta, dvs. att kulturtjänsterna ska vara tillgängliga för alla och att alla ska ha möjligheter att verka inom yrken i kulturbranschen. Kulturtjänsterna kan göras mer tillgängliga t.ex. genom att göra det lättare för besökarna att se, höra, interagera, förstå och röra sig på platsen.



2. Förändringstrender

På basis av den kartläggning av verksamhetsfältet som gjordes år 2005 och uppdaterades år 2007 är den globala integrationen och utvecklingen av informations- och kommunikationstekniken allmänna förändringsfaktorer som påverkar museernas verksamhetsfält. Den regionala omstruktureringen, befolkningsförändringarna och den kulturella differentieringen utgör nya utmaningar också för museernas verksamhet. När produktivetskraven ökar och verksamhets- och partnerskapsformerna samt växelverkan mellan olika typer av aktörer blir mångsidigare, måste också museerna utveckla sin verksamhet.

Globaliseringen

Globaliseringen innebär att världsekonomin integreras. Rörligheten över gränserna ökar för varor, människor och immateriella tjänster. Samtidigt ökar det inbördes beroendet och den inbördes växelverkan mellan de olika delarna av världen. Informationsgången blir snabbare och fenomenen mer komplicerade. De konjunkturväxlingar på marknaden som avspeglas i människornas vardag är snabbare än förut och den tekniska utvecklingen accelererar.

Den öppna ekonomin innebär ökade möjligheter för en innovativ, kunnig och högutbildad arbetskraft. Konkurrensen om investeringar, företag och kunnig arbetskraft hårdnar. Den materiella tillväxten försämrar miljöns tillstånd: de icke-förnybara naturresurserna minskar och luftkvaliteten försämras. Samtidigt ökar även produktionen av immateriella tjänster.

Den tekniska globaliseringen minskar avstånden i världen, men endast i en del av världen och endast för en del av mänskligheten. Den kulturella globaliseringen möjliggör kulturell mångfald, men upplevs även som ett hot mot värderingar, levnadssätt och strukturer. Det finns en strävan att göra allt flera kulturella fenomen till produkter som marknadsförs globalt.



Den informations- och kommunikationstekniska omvälvningen

I internationellt perspektiv är Finland en fruktbar kombination av informations- och välfärdssamhälle. För att Finland ska kunna bevara sin ställning som informations-samhälle bör vi försäkra oss om att informationssamhällets funktioner är tillgängliga för alla.

Informations- och kommunikationsteknikens genombrott leder till att tjänsterna blir elektroniska och nätbaserade. Framtidens informationssamhälle är ett utvecklat servicesamhälle där informationskanalerna blivit mångsidigare.

Gemensamma drag för utvecklingen är den fortgående ökningen av den elektroniska lagrings- och överföringskapaciteten, Internets växande betydelse, allt fler bredbandsanslutningar, trådlös kommunikation, växelverkan och teknisk konvergens, vilket innebär att tekniken och dess tillämpningar närmar sig varandra och blir mer integrerade. Utvecklingen innebär å ena sidan en informationsteknisk integration och å andra sidan differentiering. En digital klyfta innebär ökande ojämlikhet mellan de som har tillgång till datanät och de som inte har det. Med digital balans avses i motsats till en digital klyfta ett jämlikt, rättvist och fungerande informationssamhälle. Vägen mot ett informationssamhälle förutsätter ett förtroende för informationssamhällets aktörer och tjänster, en fungerande och öppen infrastruktur samt en balanserad social och regional utveckling av informationssamhället.

Faktorer som leder skapar framgång i informationssamhället är teknisk tillämpning, tillämpning av kunskap och skapande av ny kunskap, nya informationsprodukter, elektroniska arbetsmetoder och virtuella organisationer. Samarbetet mellan olika aktörer kan då öka och det kan uppstå nya kombinationer av tjänster. Det kan också leda till att nya affärsverksamhetsmodeller uppstår på nätet.

Förändringen förutsätter att aktörerna har förmåga att snabbt tillägna sig ny information, lösa komplicerade problem, självständigt skaffa och producera information samt innovativitet och kritisk mediekunskap. Inlärningsförmåga, flexibilitet och elektroniska arbetsmetoder blir allt viktigare.



Informationen ökar i det nätbaserade informationssamhället, men samtidigt spelar experterna och de informationsförmedlande organisationerna en allt viktigare roll. Nätinformationens tillförlitlighet blir allt viktigare. Även betydelsen av innehållsmässig innovationsverksamhet ökar.

Utvecklingen av informationssamhället skapar många nya möjligheter på kulturarvsområdet. Datanäten når en bred kundkrets och ger möjligheter att göra museernas material känt också för nya användargrupper. Museerna borde lägga ut sitt material på nätet så att det blir tillgängligt för alla. Digitaliseringsarbetet skapar sysselsättningsmöjligheter i hela landet tack vare det heltäckande museinätverket. Det specialkunnande som museerna behöver kan köpas även av privata företagare och offentliga organisationer.

Kulturarvet i digital form kombinerat med geografisk information och mobiltelefoner eller annan mobil utrustning öppnar nya möjligheter för kulturarvsfostran, kulturturism och upplevelseproduktion. Interaktiva tjänster möjliggör ett nytt slags förhållningssätt till en innehållsmässigt högklassig informationsproduktion och främjar en spridning av kulturarvsvetandet via nya kanaler. Produktifieringen och innehållsproduktionen förutsätter samarbete såväl mellan de olika museerna som mellan museerna och andra aktörer och uppmuntrar till ett nytt slags service- och företagsverksamhet.

Positivt scenario:

- Nättjänsterna gör kulturarvet mer tillgängligt och främjar samarbetet mellan museerna.
- Sakkunnigorganisationer är tillförlitliga och högklassiga informationsproducenter på nätet.
- Nättjänsterna lockar nya grupper till museerna.



De regionala omstruktureringarna

Regionernas politiska och administrativa betydelse och deras betydelse som aktörer har ökat sedan mitten av 1990-talet. Regionernas fortgående strukturella omvandlingar – centraliseringen av produktionen, befolkningen och tjänsterna – kommer att vara en stor utmaning även i framtiden. Välfärden hotar att bli differentierad och polariserad.

Utvecklingsmöjligheterna på jordbruksdominerade områden och ensidiga industriorter blir färre när den unga och utbildade befolkningen flyttar bort. På områden som försvagats av den interna migrationen i landet blir förutom de sociala utmaningarna även förändringarna i livsmiljön tydliga på grund av tomma och outnyttjade byggnader. I tillväxtcentrumen kan bevarandet av kulturmiljön förutsätta att man prutar på en effektiv rums- och tomtanvändning. Metoderna för utvärdering av kulturmiljöns ekonomiska betydelse är fortfarande så outvecklade att det är svårt att argumentera för lönsamhet i samband med bevarande av miljön.

Utmaningen är att balanserat utveckla hela landet även i framtiden. Nätverket av utbildnings- och kulturtjänster är en faktor som gör en region attraktiv. Bevarandet och utvecklingen av det nätverket tryggar tillgången på kultur för hela befolkningen, främjar invånarnas välfärd, förbättrar ett områdes attraktionskraft som boende- och arbetsmiljö och stöder utvecklingen av turismen. En viktig aspekt i det jämlika upprätthållandet av ett nationellt heltäckande kulturtjänstutbud är att förhindra att vissa regioner marginaliseras.

Informationssamhället ger den regionala utvecklingen två slags impulser. Den ekonomiska integrationen och avregleringen stärker tillväxtcentrumen. Nätverksekonomi möjliggör dock regional specialisering och utnyttjande av de starka sidorna på lokal nivå. Med tanke på en gynnsam framtid är den väsentliga frågan hur väl de regionala ekonomierna kan möta nya utmaningar och dra nytta av informationssamhällets möjligheter.



Positivt scenario:

- Regionerna har inte längre så stor betydelse som fysiska rum.
- I synnerhet i tillväxtcentrum och på metropolområden finns tillräckligt med kritisk kundmassa.
- Nättjänsterna gynnar jämlikhet och demokrati.

Befolkningsförändringarna

Under de kommande årtiondena kommer befolkningens åldersstruktur att förändras betydligt i Finland i och med att den arbetsföra befolkningen minskar, antalet äldre personer ökar och de unga åldersklasserna blir mindre. Statistikcentralen uppskattar att andelen personer över 65 år kommer att öka från nuvarande 16 procent till 26 procent före år 2030 och bibehållas nästan oförändrad under de följande tio åren. Andelen personer under 15 år minskar ytterligare från nuvarande 17 procent till 15,5 procent före år 2040. Den åldrande befolkningen får större betydelse som en framtida resurs när de unga åldersklasserna blir mindre. Detta syns i strävandena att höja pensionsåldern, men även i det ekonomiska trycket på produktionen av offentliga tjänster och i behovet av att utveckla fritidstjänster för äldre personer.

Välfärdens servicestrukturer står inför nya utmaningar överallt i Finland till följd av den interna migrationen. Om den interna migrationen i landet fortsätter i samma takt som i början av 2000-talet, kommer folkmängden i Kajanaland enligt Statistikcentralen att minska med åtta procent före år 2020. Näst mest, dvs. med fem procent, minskar enligt prognosen befolkningen i Södra Savolax medan befolkningen i både Lappland och Norra Karelen beräknas minska med tre procent. Ökningen av befolkningen förutspås vara störst i landskapen Åland, Birkaland, Nyland och Östra Nyland. De här landskapens folkmängd beräknas år 2020 vara cirka 10 procent större än nu. Folkmängden i Helsingfors, Esbo och Vanda ökar enligt prognosen med 85 000 personer före år 2020, folkmängden i Tammerfors med 16 000 personer och folkmängden i Uleåborg med 15 000 personer.



Enligt långtidsprognoserna kommer arbetslöshetsgraden att sjunka och sysselsättningsgraden att öka i motsvarande mån. Antalet personer i arbetsför ålder kommer att börja minska permanent i slutet av det första decenniet av 2000-talet. De ungas andel av arbetskraften minskar och tillgången på arbetskraft försämras.

Positivt scenario:

- Beaktandet av befolkningsförändringarna medför att museernas tjänster blir mångsidigare.
- Den interna migrationen i landet skapar utmaningar för museerna att utveckla innovativa serviceformer som baserar sig på partnerskap och arbetsfördelning.

Den kulturella differentieringen

Nettoimmigrationen och andelen utlänningar av befolkningen i Finland hör till de lägsta i EU. Enligt Statistikcentralen uppgick i slutet av år 2006 antalet permanent bosatta finländska medborgare i Finland till 5 155 216, dvs. 97,7 procent av befolkningen och antalet permanent bosatta utländska medborgare i Finland till 121 739, dvs. 2,3 procent av befolkningen. Antalet utländska medborgare ökade under år 2006 med 7 887 personer. De största grupperna av utlänningar var ryska (25 326 personer), estniska (17 599 personer), svenska (8 265 personer) och somaliska (4 623 personer) medborgare. Nettoimmigrationen uppgick under år 2006 till sammanlagt 10 350 personer, vilket är det största antalet efter år 1991. Den årliga nettoimmigrationen kommer uppskattningsvis att hålla sig kring 10 000 personer fram till år 2030.

Det finländska samhället har förändrats och fortsätter att förändras så att de kulturella värderingarna blir mer pluralistiska och heterogena än tidigare. Det är ändå inte meningsfullt att tala om invandrare som en enda grupp. Invandrarna utgörs av personer som flyttat på grund av arbete eller familj, av återflyttare och av flyktingar.



För att samhället ska kunna bli mer pluralistiskt är det viktigt att olika sektorer i samhället förbinder sig vid icke-diskriminering, jämlikhet oberoende av ursprung samt respekt för olika kulturer och religioner.

Det pluralistiska samhället skapar på många sätt utmaningar för museerna. Serviceutbudet måste utvecklas så att det bättre möter behoven bland personer som är både stadigvarande och tillfälligt bosatta i Finland. Även om det i regel är individen själv som bestämmer sin identitet, kan man med en generalisering konstatera att mångfalden av special- och subkulturer ökar och att samhället blir mer komplext sammansatt. Om museerna beaktar flyktingkapets psykosociala dimensioner har också de möjligheter att främja integreringen.

Positivt scenario:

- Nya slags subkulturer omformar museernas verksamhetsfält.
- Den ökade invandringen utmanar museerna att utveckla arbetet med sina samlingar och sitt serviceutbud.
- Den kulturella differentieringen ökar museernas möjligheter till samhällelig påverkan.

Ändringar i verksamhetsformerna

Inom förvaltningsområdet, dvs. skötseln och organiseringen av gemensamma frågor, går utvecklingen mot allt hårdare produktivetskrav samt mångsidigare arbetssätt, partnerskap, nätverk och växelverkan mellan aktörerna inom den offentliga, privata och tredje sektorn. Inom detta område är valet av lämpliga och ändamålsenliga metoder för varje situation avgörande. Kommun- och servicestrukturen samt den ökande användningen av beställar–utförarmodellen i kulturförvaltningen är sådana faktorer som inom den närmaste framtiden kommer att förändra museibranschen.



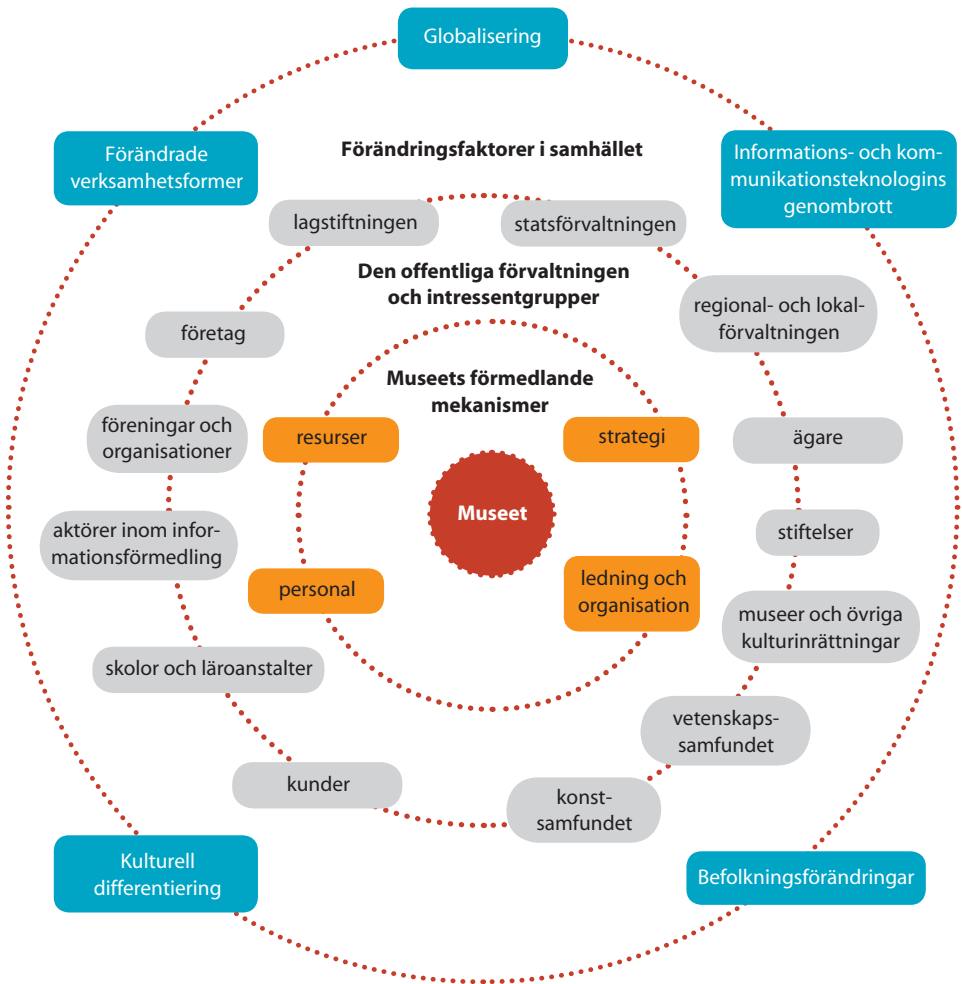
I utbudet av tjänster och varor söker man allt mer också sådana lösningar där den offentliga förvaltningen svarar för servicesystemets kvalitet (tillräckliga tjänster samt deras inriktning och tillgänglighet), men i själva verksamhetsproduktionen betonas samarbetet och arbetsfördelningen mellan den privata och den offentliga sektorn samt tredje sektorn. En annan parallell utvecklingstrend är utnyttjandet av synergier genom å ena sidan utvecklandet av gemensamma serviceformer inom verksamhetsområdena, t.ex. kultur- eller museibranschen, och å andra sidan genom partnerskap inom olika sektorer.

Kunskap och kompetens blir allt viktigare faktorer inom produktion och ekonomi. I framtiden kommer ökningarna i produktiviteten att i allt högre grad basera sig på innovationer och kompetens. Både inom den offentliga och den privata sektorn utgör immateriellt kunnande och kapital – utbildning, forskning och utveckling, kompetens och information – avgörande faktorer för att producera offentliga tjänster och bevara konkurrenskraften. Av arbetstagarna förutsätts allt större beredskap på förändringar och kontroll över förändringarna, fortgående inläring samt utveckling av kunnandet. I takt med att arbetet förändras och blir allt tyngre betonas arbetsgivarnas ansvar för arbetstagarnas hälsa.

Positivt scenario:

- Mera nätverksbildning, samarbete och avtal om arbetsfördelning mellan aktörerna.
- Betydelsen av kunskap och kompetens ökar vid produktionen av tjänster.
- Förändringarna i arbetssätten föder nya möjligheter att stärka dialogen mellan museerna och de övriga sektorerna.





II Museerna som samhällsaktörer: val, verksamhet och växelverkan

1. Museiverksamhetens mål

I projektet "På väg mot en utvärdering av museiverksamheten och ett museipolitiskt handlingsprogram" ansåg man det viktigt att definiera vilka mål man eftersträvar med museiverksamheten och vilken nytta samhället får av museernas resultat. Utifrån en beskrivning av museernas verksamhetsfält och förändringstrenderna, identifieringen av intressentgrupperna samt de allmänna principerna i lagstiftningen och museiverksamheten gestaltades i projektets arbetsgrupper och styrgrupp ett antal effekter som museerna i Finland allmänt eftersträvar genom sin verksamhet.

Med hjälp av de indikatorer för verksamhetens effektivitet som tagits fram i projektet kan man beskriva hur väl museernas gemensamma mål uppnåts. När det gäller ett enskilt museum är det väsentligaste dock att utifrån museets egna värderingar och visioner samt en analys av omvärlden och de strategiska valen slå fast enskilda effektivitetsmål, följa upp hur de uppnås samt utveckla verksamheten utifrån analysen av effekterna. Vikten av att museet själv tar kontroll över sitt inflytande i samhället betonades av både projektets arbetsgrupper och de museer som deltagit i pilotomgången för självvärderingen.

Kulturella mål

De kulturella målen för museernas verksamhet som slogs fast i projektet är att skapa och stärka identiteter, utöka den kulturella dialogen och ett aktivt medborgarskap, bredda och fördjupa den kulturella bildningen samt öka uppskattningen för kultur- och naturarvet.



Indirekt möjliggör även museets verksamhet uppkomsten av kulturella effekter, i och med att den information och de tjänster som museet producerar är jämlikt tillgängliga. Målen konkretiserades genom en mängd faktorer som ska indikera att de eftersträlvade effekterna uppnås.

De centrala indikatorerna för **att skapa och stärka identiteter, öka den kulturella dialogen samt sträva efter ett aktivt medborgarskap** är:

- Forskning i material och fenomen, tolkning och presentation ur olika synvinklar.
- Aktivt och mångsidigt utnyttjande av de egna samlingarna i verksamheten.
- Beaktande av besökarnas olika utgångspunkter vid förmedlingen av den historiska kontinuiteten.
- En aktiv användning av museets tjänster (både sammanslutningar och privatpersoner).
- Sporrande av befolkningen till att aktivt och självständigt värna om kulturarvet.
- Stöd för medborgarnas möjligheter att påverka i kultur- och naturarvsfrågor.

Indikatorer för museets **påverkan på den kulturella bildningen** är:

- Ett aktivt samarbete med vetenskaps- och konstsfund, daghem, skolor och andra läroanstalter samt aktörer inom det fria bildningsarbetet (bl.a. folkhögskolor, arbetarinstitut, hobbyföreningar) och medierna.
- Deltagande i inhemska och internationella forsknings- och utvecklingsprojekt.
- Föredrag och anföranden om frågor som har med området att göra på konferenser, seminarier, möten och evenemang för allmänheten.



Centrala indikatorer för **att öka uppskattningen för kultur- och naturarvet** är:

- Deltagande i politiskt arbete samt strategi- och programarbete inom det egna verksamhetsområdet eller tangerande områden.
- Kännedomen om kultur- och naturarvet främjas aktivt bland intressentgrupper och allmänheten.
- Informationsmaterial, rapporter och undersökningar produceras till stöd för planering och beslutsfattande (beställningsarbeten).
- Museets forskningsresultat och datamaterial (arkiv, inventeringsmaterial osv.) utnyttjas av intressentgrupper i den lokala och regionala planeringen.
- Museets verksamhet får publicitet.

Indikatorer för **att information och tjänster är jämlikt tillgängliga** är:

- Museets samlingar visas för den breda allmänheten i basutställningar och temporära utställningar.
- Utställningar och publikationer för olika målgrupper (t.ex. olika åldersgrupper, syn- och hörselskadade, invandrare och migranter, personer med olika kulturell bakgrund).
- Öppettider och guideservice som är anpassade för olika besökargrupper.
- Samlingarna presenteras på webben.
- Olika kunders behov av informations- och rådgivningstjänster beaktas.
- Museets samlingar görs tillgängliga för andra museer (t.ex. utlåning av föremål) och forskare.
- Kundunderlaget breddas genom aktiv verksamhet.

Sociala och ekonomiska mål

Sociala effekter har att göra med välfärd, hälsa, säkerhet och samhällets stabilitet. Museet kan genom sin verksamhet bidra till bl.a. trivsel, en stärkt lokal identitet, stöd för integrering och en minskad utslagning. Museerna utgör en central del



av välfärdstjänsterna och museierfarenheter har enligt undersökningar effekter som främjar hälsan och välfärden. Museerna kan genom sin verksamhet bidra till att den sociala trivselen i närmiljön främjas och livskvaliteten förbättras.

Upplevelsen av sammanhållning är i sig en bestående faktor för social välfärd, men dess uttrycksformer är svårare att förutsäga än tidigare. Medborgarverksamheten ändrar form: det har blivit ovanligare att man långvarigt engagerar sig i en förening. Nya slags kanaler måste skapas för deltagande, påverkan och ställnings-tagande. I synnerhet stödet för de ungas delaktighet har genom utveckling av livskompetensen och en stärkt identitet stor effekt på förebyggandet av utslagning.

Indikatorer för gynnsamma **sociala effekter** är:

- Synlighet som lokala kulturaktörer.
- Etablerad ställning som mötesplats.
- Museerna som inlärningsmiljö.
- En aktiv utveckling av verksamheten som en del av de lokala eller regionala välfärdstjänsterna.
- Verksamhet för att minska utslagning.
- Verksamhet i sakkunniguppgifter (utlåtanden, förfrågningar från allmänheten).
- Samarbete med social- och hälsovårdsväsendet och organisationer i branschen.

En hållbar ekonomisk tillväxt samt förbättrandet av den lokala, regionala, nationella och internationella konkurrenskraften hör till området för ekonomiska verkningar. Ett väsentligt problem är att det finns så litet forskning både nationellt och internationellt om de gynnsamma ekonomiska effekterna av att värna om kulturarvet. För museibranschen kan detta innebära t.ex. att informationsreserverna utnyttjas mera i produktutveckling och att den hållbara kulturarvsturismen ökar.



Indikatorer för museiverksamhetens **ekonomiska effekter** är:

- Deltagande i projekt där det uppstår nya tillfälliga eller permanenta arbetsplatser eller företagsverksamhet.
- Museiverksamhetens betydelse för ortens dragningskraft som boende- och arbetsmiljö samt resmål.
- Ökad förståelse för kultur- och naturmiljöns ekonomiska betydelse som ett resultat av museiverksamheten.

2. Växelverkan och planmässighet

För att kunna öka sin effektivitet och synlighet måste museerna identifiera och tolka de omfattande förändringstrenderna i samhället. Dessutom måste museerna ha ett starkt band till kunderna och intressentgrupperna, kunna definiera och följa trender samt ha en förmåga att växelverka med det övriga samhället. På basis av de självvärderingar och externa utvärderingar av museerna som utfördes under projektet samt de utvecklingsmatriser som arbetsgrupperna utarbetade utkristalliserades följande gemensamma utmaningar för museibranschen: identifiering av kundbehoven, genomförande av strategier i museiarbetets vardag och skapande för en aktiv växelverkan med olika aktörer i samhället.

Identifiering av kundbehoven

I projektets arbetsgrupper, seminarier och material framträdde vikten av att öka kännedomen om kundernas behov och förväntningar som en utgångspunkt för utvecklingen av museernas verksamhet. Befintlig information om allmänna förändringar i kundbehoven bör utnyttjas mycket aktivare än tidigare i museernas strategiarbete. Även när museerna är medvetna om de allmänna förändringstrenderna för kundernas förväntningar och beteende, upplever de i många fall att de behöver goda exempel och praktiska verktyg för att kunna utveckla tjänsterna så att de bättre motsvarar kundbehoven.



En tydlig förändringstrend som gäller kundbehoven är individualisering och uppkomsten av mer komplexa identiteter. Kundernas behov differentieras och marknaden splittras upp i allt mindre segment. Museerna måste aktivt sträva efter att lära känna nya subkulturer och nya slags sociala sammanhang. En utveckling av användarbaserade tjänster och kundernas deltagande i produktionen av tjänster (t.ex. mobila guidetjänster, näthandel) kan förbättra museernas synlighet och produktivitet samt öka kundtillfredsställelsen.

Befolkningens snabba åldrande och den ökade invandringen ändrar museernas potentiella kundstruktur. Förutom den fysiska framkomligheten är det viktigt att den kulturella och kunskapsmässiga tillgängligheten förbättras för att museerna ska kunna möta kundernas förväntningar i framtiden. Befolkningsförändringarna inom den närmaste framtiden påverkar museernas verksamhet som inläringsmiljöer samt utvecklare och utövare av museipedagogik.

Konsumtionsvanorna i vissa befolkningsgrupper kan förändras och mera gynna värderingarna för en hållbar utveckling. Detta skapar tillsammans med befolkningens åldrande och en ökande fritid förutsättningar för en ökning av konsumtionen av immateriella tjänster och av långvariga produkter som utnyttjar kulturarvet. Museerna deltar i den hårdnande konkurrensen mellan privata och offentliga serviceproducenter om de potentiella kundernas fritid.

Vid avslutningsseminariet för handlingsprogrammet "På väg mot en utvärdering av museiverksamheten och ett museipolitiskt handlingsprogram" våren 2007 framkom att den informations- och kommunikationsteknologiska utvecklingens effekter på kundernas förväntningar är en av de största utmaningarna inför framtiden. Digitaliseringen är ett centralt instrument för museerna när det gäller kontrollen över och bevarandet av samlingarna. Elektronisk kundtjänst blir snabbt allmännare inom både den privata sektorn och den offentliga förvaltningen. En stor del av befolkningen känner väl till möjligheterna i den digitala miljön som både social miljö och inläringsmiljö. Utmaningen för mu-



seerna är att utveckla attraktiva webbtjänster och samtidigt ta hänsyn till den kundkrets som inte kan ta del av dessa.

Verksamhetens planmässighet

För att åstadkomma önskad effekt med sin verksamhet måste museerna ha en strategisk planering som utgår från en beskrivning av verksamhetsfältet och förändringarna inom det. Dessutom måste de beakta den samhälleliga nyttan i den strategiska planeringen.

Strategisk planering betonas också i museilagen (729/1992). Den förutsätter att museet, på det sätt som bestäms genom förordning av statsrådet, har en verksamhets- och ekonomiplan samt andra planer som styr verksamheten. Enligt museiförordningen (1192/2005) ska museet ha en långsiktig verksamhets- och ekonomiplan som utöver finansieringsplaner innehåller planer för museets mål och prioriteringar samt för hur forskningen och konserveringen är ordnad i museet och hur samlingarna visas, registreras, utökas och bevaras. Landskapsmuseerna och de regionala konstmuseerna förutsätts dessutom ha en plan för prioriteringar och mål för den regionala verksamheten, och de riksomfattande specialmuseerna för den riksomfattande verksamheten.

Museiverksamheten bör mer än tidigare planeras utifrån en analys av vilka effekter variablerna för verksamhetsfältet har. De möjligheter och frågor som förändringstrenderna föder måste behandlas ingående i museibranschen, t.ex. vid gemensamma framtidsseminarier.

På basis av svaren från de 38 museer som deltog i pilotomgången för självvärderingen verkar den strategiska planeringen av verksamheten vara viktig. De strategiska målen bör härledas ur museets värderingar, vision och mission och omvandlas till mål och planer för verksamheten.

Det väsentliga vid uppgörandet av en långsiktig helhetsstrategi är att beakta museets ägares samt andra intressentgruppers behov och strategiska riktlinjer



när målen ställs upp. Enligt pilotomgången för självvärderingen tyckte museerna också att de lyckats med detta. Situationen är dock klart sämre då man granskar hur väl museernas behov är kända bland andra aktörer. Drygt hälften av museerna konstaterar att intressentgrupperna känner försvarligt eller dåligt till museets värderingar, vision, mission samt strategiska och funktionella mål.

Det centrala målet inom olika delområden i museernas kärnverksamhet är att göra upp en samlingspolicy. I samlingsarbetsgruppen för utvärderingsprojektet betonades att museets samlingspolicy bör innehålla planer för hur samlingarna ska utökas, registreras och hanteras, hur samlingarna ska förvaras och konserveras. Inom museibranschen anses det viktigt att göra upp planer som styr verksamheten också i fråga om inventering, digital katalogisering och konditionskartläggning av samlingarna samt för forskning, dokumentering och inventering, utställningsverksamhet och museifostran.

Att planera forskningsverksamhet är något som är svårt för museerna. Detta framkom både i arbetsgruppsdiskussionerna, vid utarbetandet av självvärderingskriterierna och i resultaten av pilotomgången för självvärderingen. Utmaningen är att bemöta forskningsbehoven i nuläget där målen för forskningsverksamheten ofta förblir ouppnådda på grund av otillräcklig resurstilldelning.

Utmaningen är att sammanföra dessa innehållsmässiga planer med museets helhetsstrategi så att delstrategierna inte styr museets verksamhet på bekostnad av helhetsstrategin. Det är inte heller ovanligt att förändringarna och behoven i det omgivande samhället har fått mycket liten uppmärksamhet i delstrategierna och delplanerna för museiarbetets innehåll.

Den stora utmaningen i planeringen av museiverksamheten är att anpassa de till buds stående resurserna till de strategiska valen. Resultaten av både självvärderingen och den externa pilotomgången visade att den strategiska planeringen och resursplaneringen ofta bara är löst kopplade till varandra. I praktiken kan detta leda till att verksamheten utvecklas i en annan riktning än den överenskomna strategin.



Personalens deltagande, dess arbetshälsa och utvecklingen av dess kompetens har stor effekt för om verksamheten är framgångsrik. För den strategiska planeringen innebär detta att personalens kompetens och vetande ska identifieras och samordnas med museets behov och mål samt att de strategiska målen förankras hos personalen.

Strategier i vardagen

Att följa upp och kontrollera hur strategierna och verksamhetsplanerna genomförs är ett bekant problem för museerna. Utifrån resultaten av pilotomgången för självvärdering verkar det som om museernas praxis inte på långt när alltid motsvarar planerna: i de flesta av de museer som svarade har resurserna allokerats nöjaktigt, försvarligt eller dåligt enligt de strategiska målen. Uppgiften är utmanande och få museer kan i sin verksamhetsplanering anpassa uppgifter, resurser, kort- och långsiktiga mål samt intressentgruppernas förväntningar.

I framtiden kommer det att vara en utmaning för hela branschen att utveckla olika sätt att bättre länka samman den strategiska och funktionella planeringen så att strategierna inte blir en isolerad visionär plan på hög nivå som existerar utan kontakt med museernas vardag.

På museerna anser man det vara viktigt att ställa kvalitets-, resultat- och effektivitetsmål samt mål för personalens kompetens och utvecklingen av resurserna. Ägarsammanslutningarna förutsätter också detta i regel. Att ställa upp effektivitetsmål kan inom museibranschen ses som en bro mellan de långsiktiga strategierna och de praktiska verksamhetsplanerna. I detta sammanhang avser man med eftersträlvade effekter de fördelar som samhället får av museernas verksamhet. Det är sannolikt att samma slags mål som de som utvärderingsprojektet skissade upp som eventuella gemensamma mål inom museibranschen kommer fram när museerna själva ställer upp sina effektivitetsmål.



På basis av pilotomgången för självvärdering framgick det att museerna i rätt liten omfattning följer upp hur just effektivitetsmålen uppnåtts. Det finns flera orsaker till detta. Museets roll i uppkomsten av någon viss effekt kan vara ytterst viktig men indirekt. Utmärkande för uppkomsten av effekter är även att de till stor del kan utvärderas först med en fördröjning. För identifieringen och en grundlig analys av effekterna behövs i många fall särskilda utredningar samt forskningsdata. Även när effekterna inte exakt kan bevisas kan man dock komma överens om vilka kriterier som tillräckligt väl indikerar uppkomsten av en viss effekt. Den här typen av indikatorer som kan utnyttjas av museerna har presenteras i avsnittet Museiverksamhetens mål.

Information om museets effekter är till nytta när man argumenterar om museiverksamhetens prestationer för beslutsfattare och andra intressentgrupper i en vidare samhälllig kontext. Sådan information om museibranschen är ägnad att stärka museernas samhällliga roll och kulturarvets betydelse.

Alla arbetsgrupper i utvärderingsprojektet betonade vikten av kontroll över de interna verksamhetsprocesserna när verksamheten fokuseras och effektiviseras. Även de museer som deltagit i självvärderingen har så gott som undantagslöst betonat vikten av i synnerhet en beskrivning och utveckling av samlingsarbets- och utställningsprocesserna.

Att integrera den strategiska planeringen i vardagen förutsätter förutom en målorientering av museernas centrala uppgifter och en uppföljning av hur de uppnåtts också en bättre samverkan mellan kärn- och stödprocesserna. Arbetsgrupperna i utvärderingsprojektet betonade framför allt behovet av att bättre inlemma informationshantering, ekonomiförvaltning och kommunikation i stödandet av museets strategiska och funktionella mål.



Samhällskontakter och växelverkan

En långsiktig planering och ett lyckat genomförande av verksamheten kräver ett såväl kunnigt, visionärt och öppet ledarskap som fungerande samarbetsnätverk och partnerskapsförhållanden.

I museernas interna verksamhetskultur och ledarskapsförfaranden finns mycket som enligt museerna själva måste utvecklas även om utmaningarna i ledarskapet varierar kraftigt. Det finns en klar beställning på en utveckling av ledarskapet med hjälp av fortbildning, utvärdering och kamratlärande (s.k. peer learning).

Det moderna samhället karaktäriseras av att beroendeförhållandena mellan olika sektorer och olika typer av aktörer fördjupas och blir mer komplicerade, vilket märks också inom museibranschen.

Förutsättningen för att museiverksamheten ska vara framgångsrik är att museerna på ett mångsidigt sätt sköter relationerna till olika parter. Utöver en fungerande växelverkan mellan museet och ägarna utgör de omfattande kontakterna med beslutsfattare och finansärer samt olika slags partnerskapsrelationer parallellt med kundrelationerna ett annat slags nätverk av kanaler för påverkan. De här relationerna kan museerna utnyttja för att skapa samarbete och förmedla sakkunskap om kulturarvet till en bred krets i samhället.

I arbetsgrupperna i utvärderingsprojektet kom behovet av att utveckla museernas tjänster tillsammans med de övriga aktörerna fram upprepade gånger. Förutom samarbete inom kultur- och undervisningssektorn är samverkan med socialsektorn och företag en av de framtida utvecklingstrenderna. När det gäller museiarbetets innehåll i synnerhet på delområdena utställningsverksamhet och museifostran ansåg arbetsgrupperna det vara nödvändigt att intensifiera samarbetet mellan experter från olika områden.

Det finns fortfarande för litet sådant projektkunnande vid museerna som behövs för att gemensamma projekt ska kunna genomföras. Vid sidan av utbildning i allmän projektledning skulle det inom museibranschen vara fruktbart att



utveckla förfarandena för kamratlärande (peer learning) så att i synnerhet de museer som deltagit i partnerskapsprojekt skulle kunna överföra sitt kunnande till andra museer.

En form av växelverkan som är viktig när det gäller museernas samhälleliga betydelse är att museerna deltar i nätverk, projekt och arbetsgrupper som experter på sitt eget område. En integrering av kulturarvsinnehållet i omfattande utvecklingsplaner, t.ex. inom den regionala utvecklingen, och program för andra sektorer öppnar vägen för en ökning av kulturarvets och museernas betydelse i samhället.

Museerna betonar vikten av att identifiera olika kundgruppers behov som en utgångspunkt för utvecklingen av verksamheten. Exempel på betoningar i den nuvarande nationella kulturpolitiken som också syns i museernas självständiga verksamhet är främjandet av tillgängligheten och kulturinrättningarnas verksamhet som miljöer för livslångt lärande.

Museerna anser utifrån resultaten av pilotomgången för självvärderingen att det är viktigt att öka växelverkan med kunderna för att verksamheten ska kunna utvecklas. I svaren framkommer i synnerhet ett behov av att bygga upp ett kundresponssystem även för annan verksamhet än utställningsverksamhet samt att stärka museets roll som mötesplats.

Utvärdering

Utvecklingen av museernas verksamhet som en del av samhället förutsätter att man analyserar förändringsfaktorerna i samhället och för en aktiv dialog med den offentliga förvaltningen, intressentgrupperna och kunderna.

Parallellt med kravet på en utveckling av museiarbetets innehåll betonas i museernas verksamhet deras allmänna utveckling som organisationer: ledning, organisering och planering, ekonomiförvaltning, informationshantering och fastighetskötsel samt säkrande av personalens kompetens och välmående.

Särskilt värdefullt i museibranschens utveckling är beredskapen hos de finländska professionella museerna att lära känna sina egna verksamhetsformer och starka sidor samt välja prioriteringar i utvecklingen. Den självvärderingsmodell som utarbetades i utvärderingsprojektet och den metod för externa expertutlåtanden som baserar sig på peer review-metoden utgör ett nytt instrument med hjälp av vilket museerna kan förbättra sin självkänedom och argumentera för sin verksamhet och dess framtid.

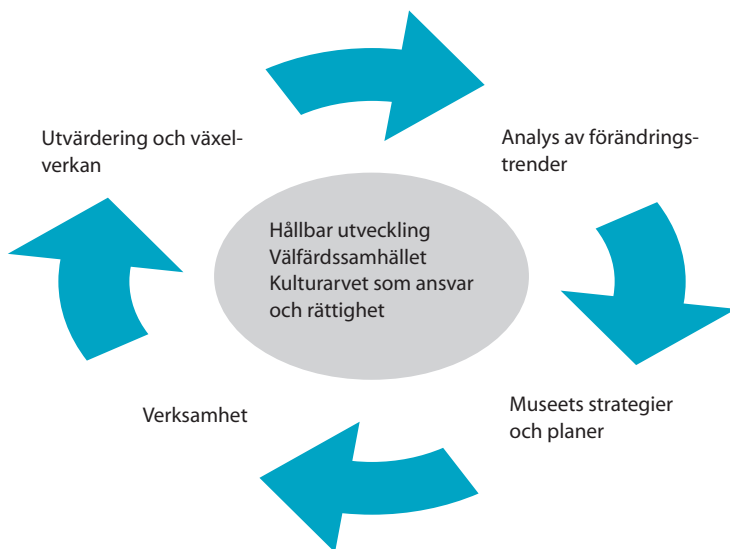


Bild över utvecklingen



”Museerna som samhällsaktörer” – utnyttjande av kartläggningen av behov och mål i helhetsutvecklingen av museiområdet

I den här utredningen har vi lyft fram de gemensamma mål för museerna som ställts upp i projektet ”På väg en utvärdering av museiverksamheten och ett museipolitiskt handlingsprogram” och de allmänna utvecklingsbehoven på området. Det är viktigt att bemöta de utmaningar som lyfts fram i kartläggningen på många plan med hjälp av mångsidiga metoder och utnyttjande av alla aktörer i branschen.

Svaren på de gemensamma utvecklingsbehoven kan hittas med hjälp av museipolitisk påverkan, riktad finansiering, informationsutbyte, utbildning, kamratlärande (peer learning) och projektverksamhet.

En utmaning på riksnivå är att utarbeta ett museipolitiskt handlingsprogram som identifierar utvecklingsbehoven på museiområdet. I handlingsprogrammet är det ytterst viktigt att beskriva på vilket sätt man kommer att följa upp hur de mål som i programmet ställts upp för museer och andra aktörer i branschen ska uppnås och hur de åtgärder som ålagts dem ska genomföras. Som ett komplement till de sammanfattande uppgifter om museibranschen som modern museistatistik och den elektroniska tillämpningen av självvärderingen kan ge behövs också fördjupad information om både hur de museipolitiska riktlinjerna tillämpats i museernas verksamhet och om nya utmaningar på museifältet. Skapandet av en nationell digitaliseringsstrategi och en handlingsplan för samtliga museer, bibliotek och arkiv utgör en helhet som på nationell nivå tangerar ett museipolitiskt handlingsprogram.

Utifrån kartläggningen kan man också slå fast de områden där en nationellt koordinerad infallsvinkel ger största nyttan för museifältet. Sådana helheter är t.ex. identifiering och analys av förändringstrender i omvärlden samt koordinering av externa utvärderingar. Upprätthållande och utveckling av självvärderingsverktyget stöder museernas självständiga utvecklingsarbete och



producerar samtidigt aktuell information om museernas starka sidor och utvecklingsobjekt på hela fältet.

Den centrala uppgiften för aktörer som utvecklar museerna på riksnivå är också att förmedla nationella kultur- och museipolitiska riktlinjer till museifältet samt tematiska utvecklingshelheter (t.ex. tillgänglighet, kulturarvsfostran) och innehållsmässiga utvecklingshelheter (t.ex. samlingspolicy, långfristiga lån). Ett engagerat och interaktivt samarbete med museifältet håller på att bli en viktig arbetsmetod för det utvecklingsarbete som koordineras på riksnivå.

I utbildningsbehoven på riksnivå framträder vid sidan av museiarbetets innehåll starkare än tidigare behovet av att utveckla ledarskap och strategisk planering.

Museibranschen i Finland har tills vidare endast i liten utsträckning utnyttjat de möjligheter som s.k. peer review innebär. Självvärdering och extern utvärdering är redan ett stöd för museerna när de identifierar och utvecklar sina egna verksamhetsformer genom att också lära av andra museer. För identifieringen och förmedlingen av goda förfaranden samt kamratlärande (peer learning) är det dessutom nödvändigt att utveckla modeller och verktyg som kan tillämpas på ett brett område. Sätten att genomföra ett sådant här utvecklingsarbete kan t.ex. vara utvecklingsgrupper som är gemensamma för några museer och som länkas till det riksomfattande utvecklingsarbetet samt webbprogram, projekt, workshoppar och seminarier som är ändamålsenliga för spridningen av goda förfaranden.



Källor

- The Accreditation Scheme for Museums. The Museums, Libraries and Archives Council (MLA). http://www.mla.gov.uk/website/programmes/accreditation/accreditation_documents
- Action Plan for the EU Promotion of Museum Collections' Mobility and Loan Standards. Ministry of Education, Finland. 2006.
- Arviointi ja asiantuntijuus. Red. Risto Eräsaari, Tuija Lindqvist, Mikko Mäntysaari, Marketta Rajavaara. Oy Yliopistokustannus. 1999.
- Askelmerkit tulevaisuuteen. Suomi 2015 –ohjelman loppuraportti. Red. Tuovi Allén. Sitra. 2003.
- Barnkulturpolitiskt program. Undervisningsministeriets publikationer 2003:29. http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2003/liitteet/opm_114_opm29.pdf?lang=fi
- Befolkningsprognos 2007–2040. Statistikcentralen: 2007. http://www.stat.fi/til/vaenn/2007/vaenn_2007_2007-05-31_tie_001.html
- Canadian Heritage – Museum Assistance Program (MAP). http://www.pch.gc.ca/progs/pam-map/index_e.cfm
- The EFQM Excellence Model 2003. Suomen Laatukeskus. <http://www.laatukeskus.fi/default.asp?cg=153&urli=pslink.asp?action=productlist.do?productGroup=72>
- EFQM Publications. EFQM Foundation. <http://www.efqm.org/Default.aspx?tabid=33>
- Elva steg mot ett kreativt Finland; Slutrapport om kreativitetsstrategin. Undervisningsministeriets publikationer 2006:43. <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2006/liitteet/opm43.pdf?lang=fi>
- En livskraftig landsbygd – vårt gemensamma ansvar Det landsbygdspolitiska helhetsprogrammet 2005–2008. Landsbygdspolitiska samarbetsgruppen. 2004.



- Ett förnyat, människonära och konkurrenskraftigt Finland. Nationell informationssamhällsstrategi 2007–2015. Statsrådets kansli. 2006.
- Euroopan laatupalkintomalli julkisella sektorilla. Näkökohtia itsearviointiin ja mallin käyttöön toiminnan edistämisessä. Finlands Kommunförbund och finansministeriet. 2001.
- FinnSight2015 – Tieteen ja teknologian yhteiskunnan näkymät. Suomen Akatemia ja Tekes. 2005. <http://www.finnsight2015.fi/>
- From Australia to Zanzibar. Museum Standards Schemes Overseas. A research project for Resource: The Council for Museums, Archives and Libraries. Ed. Timothy Mason, Jane Weeks. 2002. http://www.mla.gov.uk/website/programmes/accreditation/accreditation_overseas/
- För framtidens kulturarvsarbete. Omvärldsanalys 2006. Riksantikvarieämbetet. 2006.
- Förordning om museiverket 119/1992.
- Gemensam utvärderingsmodell (CAF). Utveckling av organisationer med hjälp av självutvärdering. 2002.
- Gemensam utvärderingsmodell (CAF). Utveckling av organisationer med hjälp av självutvärdering. CAF 2006. http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/08_muut_julkaisut/20060927CAF200/CAF_julkaisu_netti.pdf
- Handbok i skötsel av lokalmuseer. Red. Mirva Mattila, Marianna Kaukonen, Ulla Salmela. Museiverket. 2006.
- Huopainen, Raili: Tulevaisuuden museossa. Museiverket 1997.
- Häyrynen, Simo: Kulttuuristen vaikutusten arviointi kulttuuripolitiikan toimenkuvana: lähtökohtia. Stiftelsen för främjande av kulturpolitisk forskning Cupore. 2004.
- Kainulainen, Kimmo: Kunta ja kulttuurin talous. Tampereen yliopisto. 2005.
- Keskustelunaloite museoiden arviointitoiminnan kehittämiseksi. Promemoria av en intern arbetsgrupp vid Museiverket. 2004. <http://www.nba.fi/tiedostot/614215a9.pdf>



- Kompetanseoppbygging for et multikulturelt normalsamfunn. Red. Per Bjørn Rekdal. ABM-utvikling. 2005.
- Korpiää, Riitta: Taidemuseoiden vaikuttavuus. Esitutkimus taidemuseoalan ja taidemuseotoiminnan välillisen ja välittömän vaikuttavuuden arvioimiseksi. Statens konstmuseum. 2005. <http://www.fng.fi/fng/rootnew/fi/kehys/pdf/esitutkimus.pdf>
- Kulttuurin arviointi ja vaikutusten väylät. Red. Simo Häyrynen. Stiftelsen för främjande av kulturpolitisk forskning Cupore. 2005.
- Kulttuurin Arvo? Kulttuurin kansantaloudellisia vaikutuksia arvioineen työryhmän raportti. (Kulturens värde? Rapport av en arbetsgrupp som utrett kulturens samhällsekonomiska verkningar.) Undervisningsministeriets arbetsgruppspromemorior och utredningar 2006:35. <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2006/liitteet/tr35.pdf?lang=fi>
- Kvalitetsvurdering af museer. Kulturarvstyrelse (KUAS). <http://www.kulturarv.dk/forvaltning/museumsdrift/kvalitetsvurdering/index.jsp>
- Laamanen, Kai – Tinnilä, Markku: Prosessijohtamisen käsitteet. Metalliteollisuuden Keskusliitto. 2002.
- Laamanen, Kai – Tuominen, Kari: Prosessijohtamisen toimintamalli. 32 hyvää kysymystä ja esimerkkiparia. ChangeManager.
- Lag om museiverket 282/2004.
- Lag om Statens konstmuseum 566/2000.
- Lika tillgång till konst och kultur – Undervisningsministeriets åtgärdsprogram 2006-2010. Undervisningsministeriets publikationer 2006:23 (finska 2006:6). http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2006/liitteet/opm_18_opm6.pdf?lang=fi
- Maailman tila ja Suomi. Red. Anu Kantola et al. Utrikesministeriet, avdelningen för utvecklingsamarbete. 2002.



- Mercer, Colin: Towards Cultural Citizenship: Tools for Cultural Policy and Development. The Bank of Sweden Tercentenary Foundation & Gidlunds Förlag. 2002.
- Museene i 2025. Ulike scenarier. ABM-utvikling. 2007.
- Museo 2000 – museopoliittinen ohjelma. Kommittébetänkande 1999:8. Undervisningsministeriet 1999.
- Museo oppimisympäristönä. Suomen museoliitto-Finlands museiförbund ry och projektet Den finska EKEN+. 2004.
- Museoiden itsearviointimalli. Självvärderingsmodell för museer. Huvudredaktör Minna Karvonen. Redaktörer Ulla Teräs, Mirva Mattila, Eeva Kukko, Marianna Kaukonen. Museiverket. 2007.
- Museilagen 729/1992.
- Museistatistik 2006. Red. Marianna Kaukonen, Terhi Vihanto. Museiverket. 2007.
- Museum Accreditation and Grants Program. Australia. http://www.history.sa.gov.au/chu/programs/musuems_grants.htm
- Museum Accreditation Program. American Association of Museums. <http://www.aam-us.org/museumresources/accred/index.cfm>
- Museum Assessment Program. American Association of Museums. <http://www.aam-us.org/museumresources/map/index.cfm>
- Museum Excellence Program (Alberta Museums Association). Canada. <http://www.museumsalberta.ab.ca/excellence.html>
- Museumsgütesiegel. Österreich. <http://www.icom-oesterreich.at/guetesiegel.html>
- Mål og mening i museumshverdagen. Sjøevalueringsopplegg for plan- og utviklingsarbeid i museer. ABM-utvikling. <http://www.abm-utvikling.no/publisert/fulltekst/nmu6-1999/>
- Människan i centrum. Agenda kulturarvs programförklaring. Riksantikvarieämbetet. 2004.



- Määttä, Seppo – Ojala, Timo: Tasapainoisen onnistumisen haaste. Johtaminen julkisella sektorilla ja Balanced Scorecard. Centralen för förvaltningsutveckling och finansministeriet. 2001.
- The Netherlands Museum Register. <http://www.museumvereniging.nl/engels/nmv/musreg/musreg.html>
- Opetusministeriön toiminta- ja taloussuunnitelma 2008–2011. Undervisningsministeriets publikationer 2007:3. <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2007/liitteet/opm03.pdf?lang=fi>
- Regionutvecklingsstrategi för åren 2003–2013. Undervisningsministeriets publikationer 2002. http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2002/liitteet/opm_73_opmalustrategia.pdf?lang=fi
- Renaissance in the Regions: a New Vision for England's Museums. A research project for Resource – The Council for Museums, Archives and Libraries. 2001.
- Reinventing the Museum. Historical and Contemporary Perspectives on the Paradigm Shift. Edited by Gail Anderson. Altamira Press. 2004.
- Riktlinjer för bildningen. Finlands Kommunförbunds bildningspolitiska program. Finlands Kommunförbund. 2007.
- Rådets slutsatser om digitalisering och elektronisk tillgång till kulturellt material samt digitalt bevarande 2006/C 297/01. Europeiska unionens officiella tidning 7.12.2006.
- Seed, Philip – Lloyd, Greg: Quality of Life. Jessica Kingsley Publishers. 1997.
- Seppälä, Vesa – Kaipainen, Jouni: Kulttuurilaitosten yhteiskunnalliset vaikutukset. Finlands Kommunförbund. 1997.
- Statsrådets förordning om museer 1192/2005.
- Statsrådets förordning om Statens konstmuseum 618/2004.
- Strategi för dataadministrationen inom undervisningsministeriets förvaltningsområde 2006–2015. Undervisningsministeriets publikationer 2007:20 (finska 2006:52).



- Suomen laatupalkintokilpailu. Suomen Laatu keskus. <http://www.laatu keskus.fi/default.asp?docid=1453>
- Suomen museoliiton strategia 2007–2013. 2007. http://www.museoliitto.fi/doc/Museoliiton_strategia270307.doc
- Taidemuseoiden kokoelmapolitiikka ja resurssit. Statens konstmuseum. 2006. <http://www.fng.fi/fng/rootnew/fi/kehys/pdf/Koporaportti2006.pdf>
- Taiteen ja kulttuurin kentät. Perusrakenteet, hallinta, lainsäädäntö ja uudet haasteet. Red. Ilkka Heiskanen, Anita Kangas, Ritva Mitchell. Tietosanoma. 2002.
- Teräs, Ulla: Museoiden arviointijärjestelmiä ulkomailla. Museiverket. 2005. <http://www.nba.fi/fi/arviointi>
- Tulosohjauksen käsikirja. Finansministeriet, avdelningen för förvaltningsutveckling. 2005. <http://www.netra.fi/nc/doc/download.asp?id=Tulosohjauksen%20k%E4sikirja;2929;%7BF8CAFB65-2521-4119-BAE6-6231386CA222%7D>
- Tuomaala, Seija: Laatu taidemuseotyössä. Statens konstmuseum. 1997.
- Undervisningsministeriets strategi 2015. Undervisningsministeriet 2005. http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2003/liitteet/opm_155_opm11.pdf?lang=fi
- Utvärdering av museer – webbsidor. Museiverket. <http://www.nba.fi/fi/arviointi>
- Valovirta, Ville – Uusikylä, Petri: Osaoptimoinnista tulosketjuihin. NetEffect Oy. 2002.
- Valuing Museums. Impact and innovation among national museums. The United Kingdom. http://nationalmuseums.org.uk/valuing_museums.html
- Visies op erfgoed in Vlaanderen en Europa. Visions of Heritage in Flanders and Europe. Ed. Joris Capenherts, Jan Cools, Patrick De Rynck. Culturele Biografie Vlaanderen. 1999.
- Wilenius, Markku: Luovaan talouteen. Kulttuuriosaaminen tulevaisuuden voimavarana. Sitra. 2004.



Organiseringen av projektet "På väg mot en utvärdering av museiverksamheten och ett museipolitiskt handlingsprogram"

Projektet hade en styrgrupp som svarade för helheten och riktlinjerna i projektet "På väg mot en utvärdering av museiverksamheten och ett museipolitiskt handlingsprogram" (2005–2006). Innehållet för utvärderingsmodellen för museerna utarbetades inom projektet av fyra arbetsgrupper med bred representation av yrkesfolk i museibranschen.

Styrgruppen

Karvonen Minna, utvecklingschef / Museiverket (ordf.)
Salonen Päivi, överinspektör / undervisningsministeriet (vice ordf.)
Erä-Esko Liisa, intendent / Finlands nationalmuseum
Huovinen Anja-Tuulikki, generalsekreterare / Suomen museoliitto – Finlands museiförbund
Kaitavuori Kaija, utvecklingschef / Statens konstmuseum, Konstmuseibranschens utvecklingsenhet Kehys
Kaukonen Marianna, forskare / Museiverket
Kokko Ilpo, kulturråd / undervisningsministeriet (ständig sakkunnig)
Kostet Juhani, museidirektör / Åbo landskapsmuseum
Levä Kimmo, museidirektör / Mobilia
Liukkonen Eija, forskare / Statens konstmuseum, Konstmuseibranschens utvecklingsenhet Kehys (fr.om.1.11.2005)
Mattiila Mirva, koordinator / Museiverket (sekreterare)
Merisalo Tiina, museidirektör / Helsingfors stadsmuseum
Myllyharju Taina, museidirektör / Oulun taidemuseo (till 31.10.2005)
Puhakka Janne, överinspektör / undervisningsministeriet (ständig sakkunnig)
Sivonen Pauli, intendent / G.A. Serlachius-museet
Steiner-Kiljunen Kaija, överintendent / Finlands nationalmuseum
Terhivuo Juhani, överintendent / Naturvetenskapliga centralmuseet, Zoologiska museet
Winqvist Ditte, specialsakkunnig / Finlands Kommunförbund



Utvärderingsmodellen utarbetades av

Ahtola-Moorhouse Leena / Statens konstmuseum, Ateneums konstmuseum
Anttila Elina / Finlands nationalmuseum
Biström Olof / Naturvetenskapliga centralmuseet, Zoologiska museet
Dölle Sirkku / Museiverket
Erä-Esko Liisa / Finlands nationalmuseum
Hautio Minna / Aboa Vetus et Ars Nova
Heikkilä Elisa / Museiverket
Heikkilä Tomi / Emil Cedercreutz-museet
Hiltula Leena / Vanda stadsmuseum
Hongisto Vesa / Museiverket
Immonen Olli / Villmanstrands museer
Jaatinen Aija / Kuopio konstmuseum
Kaukonen Marianna / Museiverket
Kilpinen Tuulikki / Statens konstmuseum, Ateneums konstmuseum
Koivisto Kaisa / Finlands glasmuseum
Koponen Sanna / Rautalammin museo
Koskinen Helinä / Museiverket
Koskivirta Riitta / Finlands fotografiska museum
Kostet Juhani / Åbo landskapsmuseum
Kotilainen Simo / Finlands hantverksmuseum
Kukko Eeva / Museiverket
Levä Kimmo / Mobilia
Liukkonen Eija / Statens konstmuseum, Konstmuseibranschens utvecklingsenhet Kehys
Malinen Ismo / Finlands sjöhistoriska museum
Matti Mirva / Museiverket
Merisalo Tiina / Helsingfors stadsmuseum
Muona, Jyrki / Naturvetenskapliga centralmuseet, Zoologiska museet
Myllyharju Taina / Oulun taidemuseo
Mäkelä Asko / Finlands fotografiska museum
Nieminen Eino / Joensuu taidemuseo
Niskanen Riitta / Lahden kaupunginmuseo
Nummelin Liisa / Satakunnan museo
Pohjanvirta Marja-Liisa / Suomen museoliitto-Finlands museiförbund
Salmela Ulla / Museiverket
Saloniemi Marjo-Riitta / Tampereen museot
Schauman-Lönnqvist Marianne / Museiverket



Siimes Tuija / Museiverket
Simanainen Timo / Riihimäen taidemuseo
Sivonen Pauli / G.A. Serlachius-museet
Sjöström Mats / Åbo landskapsmuseum
Sojakka Pirjo / Mellersta Finlands museum
Steiner-Kiljunen Kaija / Finlands nationalmuseum
Salmela Ulla / Museiverket
Tuokila Hanna / Tampereen museot
Valanto Sirkka / Museiverket
Vihanta Ulla / Statens konstmuseum, Centralarkivet för bildkonst
Väre Henry / Naturvetenskapliga centralmuseet, Botaniska museet







