

# Muotoaan etsivä virasto

## Taiteen edistämiskeskuksen arviointi

Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2021:11

Uusikylä, Petri; Lähde, Kristiina; Lintinen, Urho

Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2021:11

# Muotoaan etsivä virasto

## Taiteen edistämiskeskuksen arviointi

Opetus- ja kulttuuriministeriö Helsinki 2021

**Julkaisujen jakelu**

Distribution av publikationer

**Valtioneuvoston  
julkaisuarkisto Valto**

Publikations-  
arkivet Valto

[julkaisut.valtioneuvosto.fi](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi)

**Julkaisumyynti**

Beställningar av publikationer

**Valtioneuvoston  
verkkokirjakauppa**

Statsrådets  
nätbokhandel

[vnjulkaisumyynti.fi](http://vnjulkaisumyynti.fi)

Opetus- ja kulttuuriministeriö

© 2021 tekijät ja opetus- ja kulttuuriministeriö

ISBN pdf: 978-952-

ISSN pdf: 1799-0351

Taitto: Valtioneuvoston hallintoyksikkö, Julkaisutuotanto

Helsinki 2021

## Muotoaan etsivä virasto Taiteen edistämiskeskuksen arviointi

**Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2021:11**

**Teema**

kulttuuri

**Julkaisija** Opetus- ja kulttuuriministeriö

**Tekijät** Uusikylä,Petri; Lähde,Kristiina; Lintinen,Urho

**Kieli** suomi

**Sivumäärä**

165

### Tiivistelmä

Opetus- ja kulttuuriministeriö tilasi kilpailutuksen perusteella ulkoisen arvioinnin Taiteen edistämiskeskuksen ja sen yhteydessä olevien luottamuselinten, joita ovat taideneuvosto sekä valtion- ja alueelliset taidetoimikunnat, toiminnasta. Tavoitteena oli tuottaa kokonaiskuva viraston ja sen yhteydessä olevien luottamuselinten organisaatorakenteen tarkoituksenmukaisuudesta, toiminnan laadusta sekä vaikuttavuudesta niille säädettyjen lakisääteisten tehtävien osalta. Arviointi toteutettiin 15.5.-15.12.2020 välisenä aikana. Arviointi osoittaa, että Taiteen edistämiskeskusta pidetään asiantuntevana, osaavana ja suorituskykyisenä taiteen edistämisen virastona. Nuorena virastona Taiteen edistämiskeskuksella on kuitenkin ollut jossain määrin vaikeuksia toimeenpanna viraston uudistuslinjauksia ja hallinnollisia prosesseja. Arvioinnissa ehdotetaan, että Taiteen edistämiskeskuksen perustehtävää, tulevaisuuden visiota ja strategista asemointia tulee terävöittää. Myös viraston ohjausta ja johtamista tulee parantaa. Lisäksi ehdotetaan toimikuntalaitoksen rakenteen ja taiteen rahoitusmallin uudistamista sekä viraston kansainvälisen toiminnan parantamista.

**Asiasanat** virastot, arviointi, taidepolitiikka, kulttuuri

**ISBN PDF** 978-952-263-821-2

**ISSN PDF**

1799-0351

**Asianumero** -

**Hankenumero**

VN/3222/2020

**Julkaisun osoite** <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-821-2>

## Ämbetsverk som söker sin form Utvärdering av Centret för konstfrämjande

---

**Undervisnings- och kulturministeriets publikationer 2021:11****Tema**

kultur

**Utgivare** Undervisnings- och kulturministeriet**Författare** Uusikylä,Petri; Lähde,Kristiina; Lintinen,Urho**Språk** finska**Sidantal**

165

**Referat**

Undervisnings- och kulturministeriet beställde i enlighet med en konkurrensutsättning en extern utvärdering av verksamheten vid Centret för konstfrämjande och förtroendeorganen i anslutning till centret, dvs. vid konstrådet samt de statliga och regionala konstkommissionerna. Syftet med utvärderingen är att skapa en helhetsbild av hur ändamålsenlig organisationsstrukturen hos Centret för konstfrämjande och förtroendeorganen i anslutning till centret är samt angående kvaliteten på verksamheten och dess genomslag i fråga om centrets lagstadgade uppgifter. Utvärderingen genomfördes 15.5.-15.12.2020. Utvärderingen visar att Centret för konstfrämjande anses vara ett sakkunnigt, kompetent och resultatrikt ämbetsverk för konstfrämjande. Centret för konstfrämjande har dock, i egenskap av nytt ämbetsverk, haft vissa svårigheter ifråga om att verkställa verkets riktlinjer för en förnyelse och vissa administrativa processer. I utvärderingen föreslås det att centrets grundläggande uppgift, att skapa framtidsvisioner och positionera sig strategiskt, bör vässas. Styrningen och ledningen av ämbetsverket bör även förbättras. Dessutom föreslås en reform av konstkommissionsstrukturen och finansieringsmodellen för konst samt en förbättring av ämbetsverkets internationella verksamhet.

**Nyckelord** ämbetsverk, utvärdering, konstpolitik, kultur**ISBN PDF** 978-952-263-821-2**ISSN PDF**

1799-0351

**Ärendenummer** -**Projektnummer**

VN/3222/2020

**URN-adress** <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-821-2>

## Agency taking shape Evaluation of the Arts Promotion Centre

---

**Publications of the Ministry of Education and Culture, Finland 2021:11**      **Subject**      culture

**Publisher**      Ministry of Education and Culture

**Authors**      Uusikylä,Petri; Lähde,Kristiina; Lintinen,Urho

**Language**      Finnish      **Pages**      165

---

### Abstract

The Ministry of Education and Culture commissioned an external evaluation of the activities of the Arts Promotion Centre Finland (Taike) and its associated elected bodies, such as the Central Arts Council and the national and regional arts councils, on the basis of competitive tendering. The purpose of the evaluation was to produce an overall view of the relevance of the Arts Promotion Centre's and its associated bodies' current organisational structure and of the quality and effectiveness of their activities with regard to the statutory tasks assigned to them. The evaluation was conducted from 15 May to 15 December 2020. The results show that the Centre is perceived as a competent, skilled and performant agency for arts promotion. It was, however, observed that being a young agency the Arts Promotion Centre has experienced some difficulties in implementing its reform policies and administrative processes. The evaluation proposes that the mission, future vision and strategic positioning of the Arts Promotion Centre should be sharpened. Its steering and management should also be enhanced. It is moreover proposed that the committee system and the arts financing model should be restructured and the international activities of the Centre need to be developed.

**Keywords**      culture, evaluation, agencies, arts policy

**ISBN PDF**      978-952-263-821-2      **ISSN PDF**      1799-0351

**Reference number**      -      **Project number**      VN/3222/2020

---

**URN address**      <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-821-2>

---

# Sisältö

<b>Tiivistelmä</b> .....	8
<b>1 Johdanto</b> .....	11
<b>2 Arviointiasetelma ja -kysymykset</b> .....	13
<b>3 Taiteen edistämiskeskuksen arviointi</b> .....	22
3.1 Taiken synty ja virastomallin tavoitteet .....	22
3.2 Taiken lakisääteiset tehtävät ja toiminnan organisointi .....	24
3.3 Taiken brändi ja kumppaneiden mielikuvat virastosta .....	30
3.4 Taiken strategia ja viraston johtamisjärjestelmä .....	33
3.5 Taiken henkilöstö, kyvykkyydet ja inhimillisten voimavarojen hallinta .....	40
3.5.1 Henkilöstön määrä ja työsuhteen luonteet .....	40
3.5.2 Henkilöstövoimavarojen suunnittelu ja kehittäminen .....	40
3.5.3 Henkilöstön tyytyväisyys ja työilmapiiri .....	44
3.6 Kehittämisen vastuualue ja läänintaiteilijainstituutio .....	47
3.7 Taiteen tukeminen .....	63
3.8 Taiken sidosryhmäyhteistyö ja kansainvälisyys .....	79
3.9 Yhteenvedo, johtopäätökset ja suositukset .....	82
<b>4 Toimikuntalaitoksen arviointi</b> .....	85
4.1 Taideneuvosto .....	85
4.2 Valtion taidetoimikunnat ja alueelliset taidetoimikunnat .....	88
4.3 Yhteenvedo, johtopäätökset ja suositukset .....	98
<b>5 Taiken tulosohtaus ja sen toimivuus</b> .....	103
5.1 Tulosohtauksen käsitteestä .....	103
5.2 Opetus- ja kulttuuriministeriön ja Taiken välinen tulosohtaus .....	105
5.3 Tulostavoitteiden määrittely, tulosohtausprosessi ja tulokortit .....	107
5.4 Taiken tuloksellisuus ja vaikuttavuus .....	117
5.5 Yhteenvedo, johtopäätökset ja suositukset .....	118
<b>6 Kansainväliset esimerkit</b> .....	121
6.1 Kanadan taideneuvosto .....	121
6.2 Irlannin taideneuvosto .....	133
6.3 Mitä Suomi voi oppia Kanadan ja Irlannin malleista? .....	144
<b>7 Keskeiset havainnot ja johtopäätökset</b> .....	146
<b>8 Kehittämissuosituks</b> .....	153

<b>LÄHTEET</b> .....	156
<b>Liite 1. Lista haastatelluista ja arviointiin liittyvistä tilaisuuksista</b> .....	160
<b>Liite 2. Atrain-mallin havaintoesimerkki Taiteen edistämiskeskuksen organisointitavasta vuoden 2018 tietojen perusteella</b> .....	162



## TIIVISTELMÄ

Tässä raportissa esitetään Frisky & Anjoy Oy:n ja Saliens Oy:n tekemä ulkopuolinen arviointi Taiteen edistämiskeskus -nimisestä virastosta (Taike) ja sen yhteydessä olevista luottamuselimistä, joita ovat taideneuvosto sekä valtion- ja alueelliset taidetoimikunnat. Tavoitteena on opetus- ja kulttuuriministeriön (OKM) toimeksiannon mukaisesti tuottaa kokonaiskuva viraston ja sen yhteydessä olevien luottamuselinten organisaatorakenteen tarkoituksenmukaisuudesta, toiminnan laadusta sekä vaikuttavuudesta niille säädettyjen lakisääteisten tehtävien osalta. Arviointi on toteutettu 15.5.-15.12.2020 välisenä aikana.

Arvioinnin keskeiset aineistot ovat olleet OKM:ltä ja Taikelta saadut dokumenttiaineistot, aikaisemmat selvitykset ja tutkimukset, julkisiin asiakirjoihin perustuvat kansainväliset vertailuanalyysit, teemahaastattelut (sekä yksilö- että ryhmähaastatteluja yli 50 haastateltua), sisäinen kysely Taiken työntekijöille, toimikuntien jäsenille ja OKM:n edustajille (yht. 116 vastaajaa), ulkoinen kysely sidosryhmille (yht. 191 vastaajaa), Taiken johtoryhmän työpaja, alueseminaari (osallistujamäärä vaihteli 50:n ja 70:n hengen välillä), validointiseminaari (osallistujamäärä n. 100 henkeä) ja maakuntajohtajien kuulemistilaisuus sekä tulosten esittely Taiken henkilökunnalle.

Arviointi osoittaa selkeästi, että Taiteen edistämiskeskusta pidetään asiantuntevana, osaavana ja suorituskykyisenä taiteen edistämisen virastona. Viraston osaaminen, prosessit ja suorituskyky ovat kohdallaan. Myös kehittämisen osalta virasto on toiminut aktiivisesti ja toteuttanut sekä viraston johdon että ministeriön sille määrittelemiä kehittämistoimeksiantoja. Viraston toimintakykyä ovat vahvistaneet myös uusien avainhenkilöiden rekrytointi sekä digitaalisten avustusjärjestelmien kehittäminen.

Taiken strateginen asemointi hakee vielä muotoaan. Viraston strategian yhteys hallinnonalan (toimialan) strategiaan on jäänyt etäiseksi. Samaan aikaan taiteen kentän odotuksiin (etenkin taiteilijoiden taloudellisen aseman vahvistaminen) vastaaminen on hyvinkin voimakkaasti ohjannut viraston kehittämisen strategista linjausta. Opetus- ja kulttuuriministeriön tulosohtausprosessi on viime vuosina kehittynyt, mutta se kaipaa edelleen parempaa yhteyttä ja dialogia virastojen kanssa ja strategisen tahtotilan yhteistä määrittelyä.

Nuorena virastona Taiteen edistämiskeskuksella on ollut jossain määrin vaikeuksia toimeenpanna viraston uudistuslinjauksia ja hallinnollisia prosesseja. Näkyvien prosessien ja rakenteiden ohella myös viraston toimintakulttuuri ja työilmapiiri vaikuttavat olennaisesti

viraston suorituskykyyn. Viraston koko itsenäisen toiminnan ajan henkilöstökyselyissä on välittynyt varsin kriittinen suhtautuminen viraston johtoa ja sen ajamaa muutosohjelmaa kohtaan. Tämä on näkynyt jännitteisyytenä virastossa monelta muilta osin kohtuullisen työtyytyväisyyden ohella.

Taiteen edistämiskeskus on toiminut jo edeltäjänsä Taiteen keskustoimikunnan aikana tiiviissä yhteistyössä taidekentän ja erilaisten sidosryhmien kanssa. Sidosryhmien taholta toivottaisiin nykyistä luontevampaa vuorovaikutuksellisuutta ja dialogisuutta. Tätä varten puolestaan tarvittaisiin niin virallisia kuin epävirallisiakin kohtaamistilanteita ja kanavia. Myös kansainvälisen verkostoitumisen puolella Taiken toiminta on ollut jokseenkin näkymätöntä.

Taiteen edistämiskeskuksella on toimintaa 11 alueellisessa toimipisteessä. Osa toimipisteistä (esim. Pohjanmaa) on selkeästi aliresursoituja eikä niillä ole juurikaan aktiivista yhteistyötä taiteen alueellisten ekosysteemien kanssa. Toisaalla taas joillakin toimipisteillä (esim. Varsinais-Suomi, Pirkanmaa, Keski-Suomi, Pohjois-Pohjanmaa ja Lappi) toiminta on ollut hyvin aktiivista ja verkostoitunutta. Kokonaisuudessaan alueellisten toimipisteiden ongelma on niiden toiminnan puutteellinen ohjaus ja koordinaatio. Samoin läänintaiteilijoiden siirtyminen aikaisempaa tiiviimmin Helsingin keskustoimiston yhteyteen on vähentänyt Taiteen edistämiskeskuksen alueellisia toimintaedellytyksiä.

Taideneuvosto on Taiteen edistämiskeskuksen asiantuntijaelin, joka päättää valtion taidetoimikuntien toimialoista, nimistä ja määristä. Se nimeää sekä valtion että alueellisten taidetoimikuntien jäsenet kaksivuotiskausittain. Neuvosto tekee virastolle esityksen taiteen määrärahojen jakaantumisesta sekä päättää sille osoitettujen kehittämisarvojen käytöstä. Taideneuvostolla ei juurikaan ole yhteyttä muihin Taiken luottamuselimiin ja niiden toimintaan. Yleisesti taideneuvoston vaikuttamismahdollisuuksia pidettiin vähäisinä nykyisessä mallissa.

Toimikuntalaitoksen keskeisin tehtävä on päättää apurahoista ja palkinnoista yksityishenkilöille ja niistä muodostuville työryhmille. Toimikunnat antavat tarvittaessa myös lausuntoja yhteisöavustuksista. Toimikuntatyö työllistää noin 200 asiantuntijaa. Toimikuntien määrä on liian suuri ja käsiteltävien hakemusten määrä kohtuuton. Lisäksi työmäärä jakaantuu epätasaisesti taidetoimikuntien kesken. Alueellisten taidetoimikuntien aktiivinen kehittämisrooli on hävinnyt ja jäljelle on jäänyt avustusten jakaminen. Strategisen tehtävän vähäisyyden lisäksi yhteys jaettujen avustusten tuloksellisuuteen ja vaikuttavuuteen on hävinnyt. Tämä on ollut omiaan heikentämään alueellisten taidetoimikuntien organisaattorisista oppimista ja strategista kapasiteettia. Suurin osa avustuksista on euromääräisesti hyvin pieniä. Nykyinen järjestelmä ei erottele hakemuksia niiden koon perusteella. Kokonaisuudessaan toimikuntalaitoksen toiminta on tehotonta ja vaatisi perusteellisen uudelleenmäärittelyn.

Arviointi päätty esittämään kahdeksan kehittämissuositusta Taiteen edistämiskeskuksen ja sen yhteyteen kuuluvien toimikuntien toiminnan kehittämiseksi (näistä tarkemmin ks. luku 8):

1. Taiteen edistämiskeskuksen perustehtävää, tulevaisuuden visiota ja strategista asemointia tulee terävöittää.
2. Taiteen edistämiskeskuksen ohjauksen ja strategisen johtamisen tueksi tulee perustaa erillinen hallitus.
3. Opetus- ja kulttuuriministeriön ja Taiteen edistämiskeskuksen välistä tulosohjausta tulee terävöittää.
4. Taiteen edistämiskeskuksen itsenäistä asemaa tulee vahvistaa ministeriön tavoiteohjelmissa määritellyn delegointiperiaatteen mukaisesti.
5. Taiteen toimikuntalaitos tulee uudistaa perusteellisesti.
6. Taiteen edistämisen alueellista toimintaa tulisi vahvistaa ja toiminnot tulisi organisoida uudelleen.
7. Taiteen rahoitusmalli tulisi uudistaa. Uudistuksen tueksi tulisi laatia kokonaisvaltainen selvitys taiteen rahoituksen tilasta ja tulevaisuudesta.
8. Taiteen edistämiskeskuksen toiminnan kansainvälisyyttä tulisi vahvistaa.

# 1 Johdanto

Tässä raportissa esitetään ulkopuolinen arviointi Taiteen edistämiskeskus -nimisestä virastosta ja sen yhteydessä olevista luottamuselimistä, joita ovat taideneuvosto sekä valtion ja alueelliset taidetoimikunnat. Tavoitteena on opetus- ja kulttuuriministeriön toimeksianton mukaisesti tuottaa kokonaiskuva viraston ja sen yhteydessä olevien luottamuselinten organisaatorakenteen tarkoituksenmukaisuudesta, toiminnan laadusta sekä vaikuttavuudesta niille säädettyjen lakisääteisten tehtävien osalta. Tarkoituksena on arvioida viraston ja luottamuselinten rakennetta, toimintamalleja ja -tapoja sekä onnistumista toimijana tehtäväalueellaan. Toiminnan vaikuttavuutta arvioidaan ottamalla huomioon toiminnan alueellinen, kansallinen ja kansainvälinen ulottuvuus. Arviointi ei koske viraston yhteydessä olevia Kirjailijoiden ja kääntäjien kirjastoapurahalautakuntaa eikä Näyttöapurahalautakuntaa visuaalisten taiteenalojen taiteilijoille. Valtionavustustoiminnan vaikuttavuus tai taiteen edistämisen rahoitusjärjestelmät eivät myöskään kuulu arviointitehtävään.

Taiteen edistämiskeskus on opetus- ja kulttuuriministeriön alainen virasto, joka perustettiin vuonna 2013 jatkamaan ja uudistamaan edeltäjänsä Taiteen keskustoimikunnan työtä taiteen ja kulttuurin edistämisen alueella. Organisaatiouudistus oli vastaus muuttuneeseen toimintaympäristöön ja sillä tavoiteltiin hallintorakenteen selkeyttämistä, päätöksentekoprosessien läpinäkyvyyden paranemista, toimintakyvyn tehostamista sekä taiteen itsenäisen aseman vahvistamista. Tämän arvioinnin tavoitteena on etsiä näyttöä siitä, onko virastomalli malli parantanut läpinäkyvyyttä, lisäännyt toimintakyvyn tehostamista ja vahvistanut taiteen itsenäistä asemaa. Luonnollisesti edellä mainittuihin tekijöihin vaikuttaa myös joukko viraston vaikutuspiirin ulkopuolella olevia tekijöitä.

Arvioinnissa edellä mainittuja kysymyksiä pyritään lähestymään monipuolisen aineiston kautta. Käytettävissä olevan dokumenttiaineiston lisäksi arviointitehtävän toteuttamisen yhteydessä on suoritettu joukko haastatteluja (sekä yksilö- että ryhmähaastatteluja), työpajoja, kuulemistilaisuuksia ja keskusteluja. Lisäksi sähköisten kyselyiden (yksi virastokysely ja yksi sidosryhmille suunnattu kysely) avulla pyritään saamaan laajemman vastaajajoukon näkemykset osaksi arvioinnin tietoperustaa.

Arviointi on luonteeltaan kehittävä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että arvioinnin tuloksia jaetaan avoimuuden hengessä välittömästi niiden valmistuttua. Samoin alustavia havaintoja, johtopäätöksiä ja kehittämissuosituksia pyritään jakamaan ja testaamaan varhaisessa vaiheessa arviointiprosessin kuluessa. Myös tällä tavoin pyritään varmistamaan prosessin avoimuus ja dialogisuus.

Osittain edellisestä johtuen arviointi tarkastelee alati muuttuvaa kohdetta. On todettu tosiasia, että jo arvioinnin toteuttaminen itsessään saa aikaan muutoksia arvioinnin

kohteessa (ns. Hawthorne-vaikutus<sup>1</sup>). Positiivisesti katsottuna virastoarvioinnin kohdalla tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että arvioinnin kuluessa esiin nousevia kehittämisehdotuksia ryhdytään toteuttamaan välittömästi.

Arviointiraportti koostuu yhteensä seitsemästä luvusta. Johdannon jälkeen luvussa 2 kuvataan arviointiasetelma, arviointiaineistot sekä esitetään keskeiset arviointikysymykset. Luku 3 käsittää arvioinnin Taiken lakisäätelien tehtävien toteutumisesta, virastouudistuksen tarpeen ja lähtökohtien kuvauksen sekä arvion opetus- ja kulttuuriministeriön ja Taiteen edistämiskeskuksen välisestä tulosohtauksesta. Tämä luku on raportin laajin ja se käsittää Taike-viraston kokonaisarvion lähtien liikkeelle Taiken strategiasta, johtamisesta toimikuntalaitoksen ja taiteen rahoituksen ja tukemisen arvioinnista. Luku sisältää myös arvion Taiken kehittämistoimista, läänintaiteilijoiden roolista ja asemasta, henkilöstövoimavarojen hallinnasta sekä hallintopalveluiden tarkoituksenmukaisuudesta ja toimivuudesta.

Luvussa 4 tarkastellaan Taiken sidosryhmäyhteistyötä, verkostoja ja kansainvälistä toimintaa. Luku 5 käsittää tapausanalyysin Kanadan ja Irlannin taideneuvostojen toiminnasta. Luvussa 6 esitetään kootusti keskeiset havainnot ja johtopäätökset ja luvussa 7 esitellään kolme vaihtoehtoista mallia tai skenaariota Taiteen edistämiskeskuksen jatkokehittämiseksi. Lopuksi esitellään näistä skenaarioista riippumattomat kehittämisehdotukset.

Arviointi on toteutettu 15.5.-15.12.2020 välisenä aikana. Arviointihankkeen pääasiallisena arvioitsijana toimi VTT Petri Uusikylä (Frisky & Anjoy Oy) ja kumppaniarvioitsijana DI Kristiina Lähde (Saliens Oy). Hankkeen analyytikkona toimi YTM Urho Lintinen (Frisky & Anjoy Oy) ja lisäksi hankkeen toteuttamisen avustavissa tehtävissä toimivat projektiassistentit Vera Djakonoff ja Suvi Jaakkola (Frisky & Anjoy Oy). Arviointitiimin työn tukena toimi tilaajan hankkeelle nimeämä asiantuntija: ministeriön palveluksessa pitkään toiminut johtava virkamies, entinen johtaja Rauno Anttila.

---

1 Hawthorne-ilmiöksi kutsutaan tilannetta, jossa tutkimuksen kohteena olevat henkilöt muuttavat toimintaansa, koska tietävät olevansa tarkkailun kohteena. Ks. enemmän French, J. R. P. (1953). "Experiments in field settings", *Research methods in the behavioral sciences*, s. 98–135. New York: Holt, Rinehart and Winston.

## 2 Arviointiasetelma ja -kysymykset

Edellä kuvatun arviointitehtävän onnistunut suorittaminen edellyttää ymmärrystä Taiken kaltaisen asiantuntijaviraston yhteiskunnallisesta roolista. Virastojen rooli yhteiskunnallisen muutoksen toteuttajana on muuttunut perustavaa laatua olevalla tavalla Suomessa viimeisen 25 vuoden aikana. Siinä missä hallinto (*administration*) vastasi aikaisemmin suunnitteluvetoisesta yhteiskunnallisesta kehityksestä, nykyisessä monitasoisessa ja keskinäisriippuvaisessa toimintaympäristössä hallinto on osa laajempaa hallintajärjestelmää (*governance*). Samalla usean viraston yhteiskunnallinen rooli on muuttunut sääntelijästä mahdollistajaksi ja sen toiminnan ”onnistuneisuuden kriteerit” ovat vaihtuneet toimeenpanon tehokkuudesta toiminnan vaikuttavuudeksi. On sanomattakin selvää, että tällainen ”paradigman” muutos edellyttää täysin uudenlaista osaamista, johtamista ja toimintakulttuuria. Tarjouspyynnössä todetaankin hallinta-ajattelun hengessä, että ”vaikuttavuutta arvioitaessa tulee ottaa huomioon mm. tulossopimuksilla sovitut tavoitteet, opetus- ja kulttuuriministeriön strategia 2030 ja kulttuuripolitiikan strategia 2025 sekä hallitusohjelmalinjaukset. Myös muutokset toimintaympäristössä kuten esimerkiksi rakenteelliset muutokset aluehallinnossa, lainsäädännön muutokset sekä valtioneuvoston linjaukset tulee ottaa huomioon.” Seuraavassa hahmotamme oman näkemyksemme onnistuneen Taike-viraston arvioinnin toteuttamisesta.

Pääministeri Marinin hallitusohjelmassa on tunnistettu systeemisen uudistumisen ja ohjauksen haasteet ja mahdollisuudet. Hallitusohjelmassa myös peräänkuulutetaan innovatiivisia politiikanteon ja päätöksenteon tapoja ja toimintamalleja sekä muutosten dynamiikan kokonaisvaltaisen hahmottamisen tarvetta. Lisäksi ohjelmassa edellytetään systemaattista ohjauk käytäntöjen arviointia, sekä rohkeaa ja ennakkoluulotonta käytäntöjen kehittämistä. Ohjauksen yhteiskunnallinen vaikuttavuus syntyy tietoon perustuvista, mutta poliittista tahtoa ilmentävistä tavoitteista johdetuista toimenpiteistä, toimenpiteiden osumatarkkuuden arvioinnista sekä tarvittaessa arvioinnin pohjalta toteutettavasta toimenpiteiden hienosäädöstä. Kuvioon 1 on tiivistetty näkemyksemme Taiken arvioinnissa tarkasteltavista kentistä. Kuviossa on hahmotettu hallinnan rakenteita ja prosessia julkisen hallinnan ja kollektiivisen alueellisen ja paikallisen kehittämisen näkökulmasta. Malli on luonnollisesti liiaksi yksinkertaistava ja rajaava (tosiasiassa kentät ovat samanaikaisesti yhteydessä toisiinsa) mutta antaa nähdäksemme hyvän kokonaiskuvan Taiken toiminnan vaikuttavuuden analyysin lähtökohdiksi.

**Kuvio 1.** Taiken ja sen yhteydessä olevien luottamuselinten arviointi tulosohjauksen ja itseohjautuvuuden ristipaineessa.



Taiken toiminnan kokonaisvaikuttavuus syntyy sen lakisäateisen tehtävän ja sille asetettujen tulostavoitteiden toteutumisen, sekä toiminnan kautta itseorganisoituvien prosessien (alue- ja paikallistoimijat ja kumppanit) yhteisvaikutusten kautta. Arvioinnin näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että pelkkä tulosohjausprosessin toimivuuden tai tulostavoitteiden toteutumisen analyysi ei riitä Taiken toiminnan vaikuttavuuden ja kehittämistarpeiden selvittämiseksi. Arvioinnissa on otettava huomioon toiminnan kokonaisuus eli myös systemisen muutoksen ja vaikuttavuuden tekijät ja mekanismit, joilla on usein keskeinen merkitys tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden syntymiseen.

Realistisessa vaikuttavuusarvioinnissa lähdetään yleensä liikkeelle kysymällä mikä toimii, kenelle, ja missä olosuhteissa. Pawsonin ja Tilley'n (1997)<sup>2</sup> mukaan realistisen arvioinnin tavoitteena on kuvata olosuhteet (*context*) ja kertoa millä mekanismilla (*mechanism*) organisaatio tai ohjelma tuottaa tavoitteen mukaisen tuloksen (*outcome* ja *impact*). Mallista

<sup>2</sup> Pawson, R., Tilley, N. (1997). *Realistic Evaluation*. Sage. Thousand Oaks, CA. Dahler-Larsen, P. (2001). From Programme Theory to Constructivism. On Tragic, Magic and Competing Programmes. *Evaluation*. Vol 7. Issue 3. Sage Publications. Dahler-Larsen, P. (2001). From Programme Theory to Constructivism. On Tragic, Magic and Competing Programmes. *Evaluation*. 7(3). Sage Publications. Brousselle, A., & Champagne, F. (2011). Program theory evaluation: Logic analysis. *Evaluation and Program Planning*, 34(1), 69–78.

voidaan johtaa joko ohjelmateoriaan (*programme theory*) tai muutoksen teoriaan (*theory of change*) perustuvia kausaalisia vaikutusketjuja (*logic models, result chains*). Se perusteleekin toimenpiteen sen odotettujen kausaalisten vaikutusten kautta (Dahler-Larsen 2001, 331). Näiden loogisten mallien avulla voidaan selittää miten ja miksi ohjelmat toimivat. Tämän vuoksi niitä voidaan käyttää myös ohjelman kehittämisessä (Astbury & Leeuw 2010, 364). Ymmärrys siitä mikä toimii, kenelle ja missä olosuhteissa parantaa myös mahdollisuuksia hyödyntää saatuja kokemuksia silloin, kun hyväksi havaittua toimintamallia siirretään uusille alueille tai kun saaduista kokemuksista halutaan oppia (Brousselle & Champagne 2011: 70–71). Stiglitz, Sen ja Fitoussi ovat kiinnittäneet huomiota myös panosten, toimintojen, tuotosten ja vaikutusten erilliseen tarkasteluun sekä ulkoisten vaikutusten huomioon ottamisen tärkeyteen. Loogista arviointimallia on sovellettu myös aikaisemmissa Taiken toiminnan arvioinnissa (ks. Sokka & Jakonen 2020<sup>3</sup>).

Tässä arvioinnissa sovellamme laaja-alaista systeemisen ja kehittävän vaikuttavuusarvioinnin viitekehystä (vrt. Patton 2011; Laloux 2014 ja Jakonen ja Kamppinen 2017)<sup>4</sup>. Valintaa voidaan perustella sillä, että Taiken ja sen yhteydessä toimivien toimikuntien kautta pyritään laaja-alaisesti edistämään suomalaista taidekenttää: sen toimintaedellytyksiä, toimijoita, prosesseja ja kumppanuuksia. Systeemisen vaikuttavuusarvioinnin lähtökohtana on muutoksen dynamiikan hahmottaminen keskinäisriippuvaisessa suhteessa olevien ilmiöiden ja toimijoiden vuorovaikutuspintojen kautta. Tällöin muutos ei ole lineaarista, vaan palautemekanismit limittyvät ilmiöiden välisiin rajapintoihin. Samoin muutoksen dynamiikka ei noudata volyyymiin pohjautuvaa vaikutusajattelua, vaan spiraalista kehittymispolkua, jossa pienillä toimintakäytäntöihin, mentaalimalleihin ja käyttäytymiseen vaikuttavilla muutoksilla saattaa olla systeemisellä tasolla hyvinkin merkittävä vaikutus. Mallin lähtökohtana on ajatus siitä, että kokonaisuutta ei voida johtaa osien summasta.

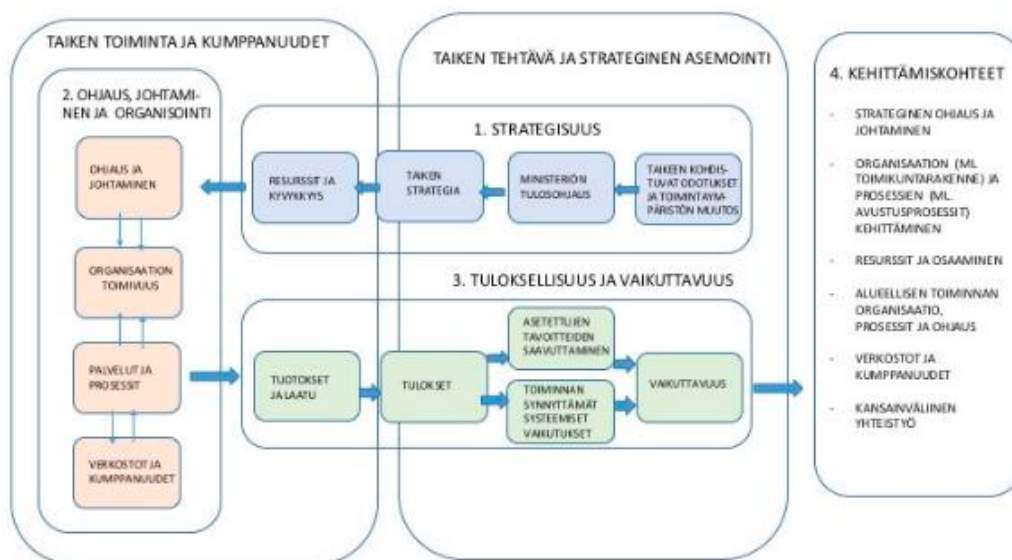
Systeeminen vaikuttavuusarviointi edellyttää vuorovaikutteista arviointiasetelmaa ja kehittävän arvioinnin mallin soveltamista. Arviointiprosessi perustuu arvioinnin tekijäkonsoortion ja tilaajan väliseen dialogiin ja yhteisen tulkinnan hahmottamiseen. Projektin toteutus ja ohjaus ja raportointi noudattavat niin ikään tätä mallia. Myös arviointitiimi työskentelee kiinteässä vuorovaikutuksessa eikä työtä ositeta toisistaan irrallisiin komponentteihin. Osakokonaisuudet ja niiden ajallinen jaksotus on kuvattu alla olevassa kuviossa sekä tätä seuraavissa tarkentavissa osioissa.

3 Sokka, S. & Jakonen, O. (2020). Taidepolitiikan kepit ja porkkanat. Taiteen edistämiskeskuksen toiminta-avustukset taiteenalojen yhteisöille. Cuporen verkkojulkaisu 58. Kulttuuripolitiikan tutkimuskeskus Cupore. Helsinki.

4 Patton, M. Q. (2011). *Developmental Evaluations. Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use*. Guilford. New York.; Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations*. Nelson Parker. Brussels.; Jakonen J P, Kamppinen, M. (2017). *Kokonaisuuden näkemisen taito. Johdatus integraaliseen ajatteluun*. Basam Books. Helsinki.



**Kuvio 2.** Taiteen edistämiskeskuksen sekä sen luottamuselinten arvioinnin osa-alueet



Kuviossa 2 on esitetty arvioinnin neljä osakokonaisuutta, joiden kautta pyrimme lähestymään tarjouspyynnössä esitettyjä arvioinnin kohteita. Kuviossa arvioinnin osakokonaisuudet näyttäytyvät selkeän lineaarisen vaikutusketjun muodossa. Tosiasiassa ne kuitenkin limittyvät toiminnan arvioinnissa edellä kuvattujen systeemisten kytkentöjen ja ilmiöiden kautta. Tarjouspyynnössä todetaan, että arvioinnissa tulee kiinnittää huomiota muun muassa:

1. ohjaus- ja johtamisjärjestelmään,
2. organisaatorakenteeseen ja hallinnon järjestämiseen,
3. palveluiden tuottamisen prosesseihin sekä
4. yhteistyöhön muiden viranomaisten kanssa.

sekä arvioinnin edellä todetusta kokonaisuudesta tulee sisältyä ainakin seuraavat asiat:

1. viraston johtaminen ja sen tukiprosessit, tulos- ja informaatio-ohjaus,
2. ydinprosessien, hallinnon sekä organisaatorakenteen toimivuus, tehokkuus ja laatu,
3. palvelukokonaisuuksien ja toimintatapojen tarkoituksenmukaisuus ja viranomaispalveluista selviytyminen suhteessa lakisääteisiin tehtäviin ja virastolle osoitettuihin voimavaroihin (toiminnan painopisteet),
4. henkiset ja taloudelliset voimavarat, tietojärjestelmien kehittäminen,
5. strategiatyö osana hallinnonalan strategiaa,

6. asema ja kyvykkyys toimijana tehtäväalueellaan ja
7. odotukset viraston toiminnalle (mm. kohdistuuko virastolle odotuksia tehtäväalueilla, jotka eivät virastolle kuulu).

Nämä osa-alueet muodostavat arvioinnin konkreettisen ytimen ja määrittävät tavat, joiden kautta seuraaviin arviointikysymyksiin pyritään vastaamaan:

### **Arviointialue 1: Taiteen edistämiskeskuksen kokonaiskuva, lakisääteiset tehtävät**

#### **Taike kokonaisuutena**

- Onko Taiken organisaatorakenne tarkoituksenmukainen säädettyjen lakisääteisten tehtävien kannalta? Mitä siinä on hyvää, mitä kehitettävää?
- Onko Taiken hallinto järjestetty tarkoituksenmukaisesti ja tehokkaasti? Mitä siinä on hyvää, mitä kehitettävää?
- Millainen on Taiken toiminnan laatu säädettyjen lakisääteisten tehtävien kannalta? Mikäli puutteita esiintyy, missä toiminnassa ja millaisia?
- Millaisia ovat Taiken toimintamallit ja -tavat? Mitä erityisen hyvää niissä on, missä löytyy kehitettävää?
- Millainen on Taiken vaikuttavuus säädettyjen lakisääteisten tehtävien kannalta? Mikäli puutteita esiintyy, millaisia?
- Onko Taike onnistunut toimijana tehtäväalueellaan? Miksi? Miksi ei?

#### **Taideneuvosto**

- Onko Taiken yhteydessä toimivan taideneuvoston organisaatorakenne tarkoituksenmukainen säädettyjen lakisääteisten tehtävien kannalta? Mitä siinä on hyvää, mitä kehitettävää?
- Onko Taiken yhteydessä toimivan taideneuvoston hallinto järjestetty tarkoituksenmukaisesti ja tehokkaasti? Mitä siinä on hyvää, mitä kehitettävää?
- Millainen on Taiken yhteydessä toimivan taideneuvoston toiminnan laatu säädettyjen lakisääteisten tehtävien kannalta? Mikäli puutteita esiintyy, missä toiminnassa ja millaisia?
- Millaisia ovat Taiken yhteydessä toimivan taideneuvoston toimintamallit ja -tavat? Mitä erityisen hyvää niissä on, missä löytyy kehitettävää?
- Millainen on Taiken yhteydessä toimivan taideneuvoston vaikuttavuus säädettyjen lakisääteisten tehtävien kannalta? Mikäli puutteita esiintyy, millaisia?
- Onko Taiken yhteydessä toimiva taideneuvosto onnistunut toimijana tehtäväalueellaan? Miksi? Miksi ei?

### Valtion taidetoimikunnat

- Onko Taiken yhteydessä toimivien 7 valtion taidetoimikunnan organisaatorakenne tarkoituksenmukainen säädettyjen lakisääteisten tehtävien kannalta? Mitä siinä on hyvää, mitä kehitettävää?
- Onko Taiken yhteydessä toimivien 7 valtion taidetoimikunnan hallinto järjestetty tarkoituksenmukaisesti ja tehokkaasti? Mitä siinä on hyvää, mitä kehitettävää?
- Millainen on Taiken yhteydessä toimivien 7 valtion taidetoimikunnan toiminnan laatu säädettyjen lakisääteisten tehtävien kannalta? Mikäli puutteita esiintyy, missä toiminnassa ja millaisia?
- Millaisia ovat Taiken yhteydessä toimivien 7 valtion taidetoimikunnan toimintamallit ja -tavat? Mitä erityisen hyvää niissä on, missä löytyy kehitettävää?
- Millainen on Taiken yhteydessä toimivien 7 valtion taidetoimikunnan vaikuttavuus säädettyjen lakisääteisten tehtävien kannalta? Mikäli puutteita esiintyy, millaisia?
- Ovatko Taiken yhteydessä toimivat 7 valtion taidetoimikuntaa onnistuneet toimijoina tehtäväalueellaan? Miksi? Miksi ei?

### Alueelliset taidetoimikunnat

- Onko Taiken yhteydessä toimivien 13 alueellisen taidetoimikunnan organisaatorakenne tarkoituksenmukainen säädettyjen lakisääteisten tehtävien kannalta? Mitä siinä on hyvää, mitä kehitettävää?
- Onko Taiken yhteydessä toimivien 13 alueellisen taidetoimikunnan hallinto järjestetty tarkoituksenmukaisesti ja tehokkaasti? Mitä siinä on hyvää, mitä kehitettävää?
- Millainen on Taiken yhteydessä toimivien 13 alueellisen taidetoimikunnan toiminnan laatu säädettyjen lakisääteisten tehtävien kannalta? Mikäli puutteita esiintyy, missä toiminnassa ja millaisia?
- Millaisia ovat Taiken yhteydessä toimivien 13 alueellisen taidetoimikunnan toimintamallit ja -tavat? Mitä erityisen hyvää niissä on, missä löytyy kehitettävää?
- Millainen on Taiken yhteydessä toimivien 13 alueellisen taidetoimikunnan vaikuttavuus säädettyjen lakisääteisten tehtävien kannalta? Mikäli puutteita esiintyy, millaisia?
- Ovatko Taiken yhteydessä toimivat 13 alueellista taidetoimikuntaa onnistuneet toimijoina tehtäväalueellaan? Miksi? Miksi ei?

## Arviointialue 2: Taiteen edistämiskeskuksen tuloksellisuus ja vaikuttavuus

- Yhteiskunnallinen vaikuttavuus: Tavoite 1: Onko taiteilijoiden työllisyys parantunut ja palkkatyö lisääntynyt (HO: työllisyysaste on noussut 75 prosenttiin).
- Yhteiskunnallinen vaikuttavuus: Tavoite 2: Onko demokraattisen ja tasa-arvoisen yhteiskunnan kehitys taiteen ja kulttuurin avulla vahvistunut.
- Toiminnallinen tuloksellisuus: Toimiiko virasto laadukkaasti, tehokkaasti ja taloudellisesti ottaen huomioon valtiontalouden toiminnalle asettamat reunaehdot?
- Toiminnallinen tuloksellisuus: Tavoite 1: Onko viraston yhteydessä toimivien vertaisarviointia tekevien luottamuselinten toimintaa ja rakennetta lähdetty uudistamaan? Miten niitä pitäisi uudistaa? (TAE2020).
- Toiminnallinen tuloksellisuus: Tavoite 2: Onko virastorakennetta ja alueellisia palveluita lähdetty parantamaan? Miten niitä tulisi parantaa? (TAE2020).
- Miten Taike on edistänyt seuraavia tavoitteita? Onko niissä nähtävissä positiivista kehitystä, johon voidaan sanoa Taiken omalta osaltaan vaikuttaneen?
- Luova, tutkiva ja vastuullinen toiminta uudistaa yhteiskuntaa.
- Merkityksellisen elämän edellytykset turvataan yhdenvertaisesti.
- Virasto edistää aktiivisesti Agenda 2030-ohjelman ja Terveet tilat 2028-ohjelman tavoitteiden toteutumista toiminnassaan.
- Taiteellisen ja muun luovan työn tekemisen edellytykset ovat parantuneet ja tuotannon ja jakelun muodot monipuolistuneet.
- Osallisuus kulttuuriin on lisääntynyt ja eri väestöryhmien erot osallistumisessa ovat kaventuneet.
- Työllisyysaste nousee 75 prosenttiin.
- Luovien alojen työpaikat lisääntyvät, osuus BKT:stä nousee ja työntekijöiden työskentelyedellytykset paranevat.
- Kulttuuripalvelut ovat paremmin saavutettavissa ja kulttuurin toimintaedellytykset ovat vahvistuneet.
- Kansalaislähtöisiä julkisia palveluita kehitetään, edistetään digitaalisia palveluita ja esteettömyyttä sekä selkeää hallinnollista kieltä.
- Poikkihallinnollinen yhteistyö julkisessa hallinnossa vahvistuu.
- Henkilöstöjohtamisen uudistusohjelman toteutusta tuetaan siten, että parannetaan valtion kilpailukykyä työnantajana
- Lapset ja nuoret voivat hyvin. Nuorten syrjäytyminen vähenee ja nuorten osallisuus kasvaa.
- Kansalaisten yhdenvertaisuus, tasa-arvo, yhdenvertaiset oikeudet, demokratia ja osallisuus sekä luottamus yhteiskunnan instituutioihin vahvistuvat.
- Yhteiskunnan ja kansalaisten hyvinvointi, lapsi- ja perheystävällisyys sekä ikäystävällisyys vahvistuvat ja eriarvoisuus yhteiskunnassa vähenee.
- Maahanmuuttajien integroituminen yhteiskuntaan vahvistuu.

### Arviointialue 3: Taiteen edistämiskeskuksen ohjaus, luottamusmiehet ja kumppanit

- Miten Taike ja sen luottamuselimet ovat onnistuneet toiminnassaan vertailtuna vastaaviin elimiin muissa maissa?
- Millaista on Taiken ja sen luottamuselinten kansainvälinen toiminta? Onko se tarkoituksenmukaista?
- Kuinka toimintaympäristön muutokset kuten aluehallinnon rakenteelliset muutokset, lainsäädännön muutokset sekä valtioneuvoston linjaukset ovat muuttaneet tai tulevat muuttamaan Taiken ja sen luottamuselinten rakennetta, roolia ja toimintaa?
- Toimiiko Taiken ohjaus- ja johtamisjärjestelmä tarkoituksenmukaisesti?
- Toimivatko Taiken johtamisen tukiprosessit asianmukaisesti?
- Toimiiko Taiken tulos- ja informaatio-ohjaus tarkoituksenmukaisesti?
- Miten em. järjestelmiä ja prosesseja voitaisiin kehittää tai parantaa?
- Miten Taike ja sen luottamuselimet ovat onnistuneet palveluntuottajina?
- Miten tehokkaita/toimivia Taiken ja sen luottamuselinten palveluiden tuottamisen prosessit ovat?
- Kuinka tarkoituksenmukaisia Taiken ja sen luottamuselinten palvelukokonaisuuudet ovat?
- Miten Taike ja sen luottamuselimet ovat onnistuneet yhteistyössä muiden viranomaisten kanssa?
- Mitä erityisiä onnistumisia yhteistyössä on ollut? Miten sitä voisi kehittää?

Edellä mainittuihin kysymyksiin pyritään vastaamaan usean eri aineiston avulla ja samaan aikaan erilaisia aineistoja asetetaan myös vastakkain luotettavan kokonaisarvion aikaan saamiseksi. Tällaista menettelyä kutsutaan arvioinnissa triangulaatioksi. Arvioinnin keskeisinä aineistoina ovat olleet seuraavat:

- Asiakirja-analyysi
  - OKM:ltä ja Taikelta saadut aineistot
  - Aiemmat selvitykset ja tutkimukset
  - Kansainväliset benchmarkit dokumenttianalyysin perusteella
- Teemahaastattelut
  - OKM:n, Taiken ja sidosryhmien edustajat
  - Sekä yksilö- että ryhmähaastatteluja (yli 50 haastateltua)
- Kyselyt
  - Sisäinen kysely taikelaisille, toimikuntien jäsenille ja OKM:n edustajille (yht. 116 vastaajaa)
  - Ulkoinen kysely sidosryhmille (yht. 191 vastaajaa)

- Muut tilaisuudet
  - Taiken johtoryhmän työpaja
  - Osallistuminen Taiken järjestämään visiopäivään
  - Alueseminaari (osallistujamäärä vaihteli 50:n ja 70:n välillä)
  - Validointiseminaari (osallistujamäärä n. 100)
  - Maakuntajohtajien kuulemistilaisuus

## 3 Taiteen edistämiskeskuksen arviointi

### 3.1 Taiteen synty ja virastomallin tavoitteet

Suomen taiteen edistämisyjärjestelmän keskeinen murrosvaihe voidaan ajoittaa vuoteen 1968, jolloin säädettiin laki Taidetoimikuntalaitoksesta (328/1967) eli niin sanottu taiteen edistämislaki. Tuossa laissa valettiin nykymuotoisen taidetoimikuntalaitoksen peruspilarit. Edistämisyjärjestelmä synnytti taiteen keskustoimikunnan, valtiontaidetoimikunnat sekä alueelliset taidetoimikunnat. Taiteen keskustoimikunnalla oli erillinen hallintotoimisto, ja luottamuselimenä toimivan taiteen keskustoimikunnan muodostivat valtion taidetoimikuntien puheenjohtajat ja valtioneuvoston määräämät kuusi muuta jäsentä, joista vähintään kahden tuli edustaa alueellisia taidetoimikuntia.

Toimikuntalaitoksen tarkoituksena oli varmistaa taiteen rahoituksen ja edistämisen riippumattomuus, sekä antaa taiteilijoille vahva itsemääräämisoikeus rahoituksen suuntaamisessa ja taiteen edistämisen sisältöjen määrittelyssä. Tämä autonominen ajattelu on vahvaa edelleen tilanteessa, jossa taiteen edistämistehtävää toteutetaan hybridiorganisaation avulla, eli valtion viraston ja toimikuntalaitoksen rinnakkaiselon kautta. On huomattava, että vanhamuotoisessa organisointimallissa alueelliset taidetoimikunnat olivat hyvin itsenäisiä ja niillä oli käytössään riittävät resurssit alueellisten erityistoimien rahoitukseen ja toiminnan suuntaamiseen.

Järjestelmää on vuosien varrella pyritty uudistamaan useaan otteeseen, mutta varsin vaatimattomin tuloksin. Alkuaan seitsemästä taidetoimikunnasta muodostettiin vuonna 1977 kaksi uutta toimikuntaa jakamalla kamerataidetoimikunta elokuva- ja valokuvataidetoimikunniksi ja irrottamalla vuonna 1983 tanssitaide omaksi toimikunnaksi näyttämötaidetoimikunnan yhteydestä, jolloin taidetoimikuntien kokonaismäärä nousi yhdeksään.

Alueellisten taidetoimikuntien kohdalla merkittävin muutos oli 11 läänin taidetoimikunnan muuttaminen 13 alueelliseksi taidetoimikunnaksi lääniuudistuksen yhteydessä vuoden 1998 alusta. Vuoden 2008 alusta alueellisten taidetoimikuntien hallinnollista asemaa muutettiin niin, että niiden hallinto ja hallintohenkilöstö siirrettiin sisäasiainministeriön hallinnonalalta opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalalle. Muutoksella alueellinen taidetoimikuntalaitos liitettiin hallinnollisesti taiteen keskustoimikunnan alaisuuteen ja sen tulosohjaus siirrettiin opetus- ja kulttuuriministeriöltä taiteen keskustoimikunnalle. Tämä alueellisen taidehallinnon keskittäminen herättää edelleen kritiikkiä maakunnissa ja nähdään vahvana keskittämisyrittämispyrkimyksenä.

Muutaman vuoden kuluttua aluehallinnon toimintaympäristö muuttui jälleen kun vuonna 2010 perustettiin uudet aluehallintovirastot ja elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset. Kulttuuriasiat siirtyivät uudistuksessa elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten tehtäviin. Alueellisten taidetoimikuntien nimitysoikeus siirtyi aluehallintouudistuksen yhteydessä vuoden 2010 alusta opetus- ja kulttuuriministeriöltä maakunnan liitoille. Tätä ”alueiden voittoa<sup>5</sup>” ei kuitenkaan ehditty kauaa riemuita, kun valtioneuvosto antoi keväällä 2010 eduskunnalle selonteon kulttuurin tulevaisuudesta (VNS 4/2010 vp)<sup>6</sup>. Ehdotukseen sisältyi toteamus siitä, että taiteen keskustoimikunnasta tulisi muodostaa uusi valtion virasto, Taiteen edistämiskeskus.

Valtioneuvoston parissa uudistus nähtiin kuitenkin välttämättömänä. Vanha järjestelmä ei vastannut valtionhallinnon toimintamallia, jossa ministeriöt hallituksen strategisina esikuntina ohjaavat valtion virastoja ja laitoksia, joiden tehtävänä on toimeenpanna hallitusohjelmaa ja hallinnonalan muita keskeisiä politiikkatavoitteita. Varsinaisena alkusysäyksenä Taiteen keskustoimikunnan uudistamiselle voidaan pitää opetusministeriön valmistelemaa kulttuuripolitiikan strategiaa, joka ulottui vuoteen 2020 asti (OPM 2009:12). Kulttuuri- ja urheiluministeri Stefan Wallinin aloitteesta puheenjohtaja Berndt Arell käynnisti vuoden 2009 alussa taiteen keskustoimikunnan hallinnon kehittämistyön, jossa tarkasteltavaksi otettiin koko taidetoimikuntajärjestelmän rakenne, toiminta ja asema valtionhallinnossa. Arellin raportti ”Taiteen keskustoimikunnasta taiteen edistämiskeskus. Esitys valtion taidetoimikuntajärjestelmän kehittämisestä” valmistui 20.11.2009<sup>7</sup>. Se käynnisti taidekentässä kiihkeän keskustelun, vaikka uudistusehdotuksissa ei esitettykään mitään radikaaleja uudistuksia toimikuntalaitoksen muuttamisen suhteen. Taiteen edistämisen tueksi haluttiin luoda tehokas, itsenäinen ja läpinäkyvä virasto. Kentän huoli liittyikin pitkälti päälliköviraston johtajan asemaan taiteen edistämisen keskiössä. Pian Arellin raportin jälkeen käynnistyi opetus- ja kulttuuriministeriön uuden lain valmistelu. Uudistuksen tahtotila on kuvattu hallituksen esityksessä laiksi Taiteen edistämiskeskuksesta (HE 52/2012), jossa todetaan seuraavasti:

*”Esityksen lähtökohtana on uudistaa taiteen keskustoimikunnan toimintaa ja rakennetta vastaamaan paremmin jo tapahtuneisiin ja tuleviin toimintaympäristön muutoksiin kuitenkin siten, että taiteen autonomiaan liittyvä vertaisarviointi turvataan.”*

5 Maakuntajohtajien Taiteen edistämiskeskusta koskeneen lakiesityksen lausunnossa 20.4.2012 esitettiin kriittisiä äänenpainoja alueellisen taidetoimikuntalaitoksen ja läänintaiteilijajärjestelmän ”alasarjoa” kohtaan sekä esitettiin huoli siitä, että Taiteen alueellisten toimipisteiden lakkauttamista koskevaa päätösvaltaa ei tulisi antaa Taiteen johtajalle.

6 Ks. myös eduskunnan kirjelmä valtioneuvoston selontekoon (EK 38/2010 vp).

7 Arell, Berndt (2009). Taiteen keskustoimikunnasta taiteen edistämiskeskus. Esitys valtion taidetoimikuntajärjestelmän kehittämisestä. Taiteen keskustoimikunta.



*”Tavoitteena on selkeyttää taidetoimikuntalaitoksen taiteen edistämiseen liittyvää toimintaa erottamalla selkeästi luottamuselimen vertaisarviointiin perustuvat ja keskuksen viranomaistehtävät toisistaan. Samalla keskuksen tehtäviä uudistettaisiin siten, että sillä olisi aikaisempaa enemmän tehtäviä, jotka edellyttävät itsenäistä päätöksentekoa ja aktiivista taiteen ja kulttuurin edistämistä.”*

*”Tavoitteena on yhdistää keskus ja sen aluetoimipisteet yhdeksi kokonaisuudeksi, mikä parantaisi viraston toimintakykyä ja hallintoa. Hallinnon läpinäkyvyyttä myös parannettaisiin. Tavoitteiden toteuttamiseksi perustettaisiin Taiteen edistämiskeskus -niminen virasto, jolla olisi aluetoimipisteitä.”*

*”Uudistuksessa säilytettäisiin luottamuselimet niin valtakunnallisella kuin alueellisella tasolla. Valtion taidetoimikunnilla ja alueellisilla taidetoimikunnilla olisi itsenäinen päätöksentekovalta taiteilijoiden apurahoja ja palkintoja koskevissa asioissa. Tämä vahvistaisi taiteen edistämiseen liittyvää päätöksentekoa, jonka keskeisenä elementtinä on vertaisarviointi ja siihen liittyvä riittävän etäällä poliittisesta ja virkamiesten tekemästä päätöksenteosta oleva Arm’s length –periaate. Esityksellä vahvistettaisiin näin taiteen autonomista asemaa.”*

Edellä kuvattuihin lain tavoitteisiin tiivistyy myös tämän arvioinnin keskeiset lähtökohdat ja yleiset tavoitteet. Arvioinnin yhteydessä voidaankin kysyä: missä määrin Taiteen edistämiskeskuksen perustaminen on selkeyttänyt jakoa luottamuselinten vertaisarviointiin liittyvien tehtävien ja viranomaistehtävien välillä? Onko Taiteen edistämiskeskuksesta syntynyt keskus- ja aluetoimipisteet kattava virastokokonaisuus, jonka toiminnan läpinäkyvyys, toimintakyky ja hallinnollisten prosessien toimivuus (laatu ja tehokkuus) ovat parantuneet? Onko Taiteen edistämiskeskus saanut lisää itsenäistä päätösvaltaa taiteen ja kulttuurin edistämisessä? Miten hallituksen esityksessä mainittu Arm’s length -periaate toteutuu käytännössä?

## 3.2 Taiken lakisääteiset tehtävät ja toiminnan organisointi

Vuonna 2013 aloitti toimintansa uusi virasto: Taiteen edistämiskeskus (Taike). Taike on opetus- ja kulttuuriministeriön alainen taiteen edistämisen asiantuntija- ja palveluvirasto. Taiken tehtävänä on edistää taidetta kansallisesti ja kansainvälisesti. Keskus jakaa ammatitaitaiteilijoille apurahoja ja alan yhteisöille avustuksia. Taiken yhteydessä toimii Taideneuvosto, seitsemän valtion taidetoimikuntaa sekä 13 alueellista taidetoimikuntaa. Taiken päätoimipiste sijaitsee Helsingissä, minkä lisäksi sillä on kymmenen ympäri maata sijaitsevaa aluetoimipistettä. Toimipisteiden tarkkaa lukumäärää ei ole kirjattu lakiin. Uudistuksen ja virastomalliin siirtymisen tavoitteena oli selkeyttää Taiken hallintaa sekä ministeriön ja keskuksen välistä ohjaussuhdetta. Päätöksentekoprosesseja haluttiin selkeyttää ja Taiken

asemaa ja toimintaedellytyksiä vahvistaa. Uudistuksen yhteydessä koettiin tärkeäksi säilyttää vertaisarviointi ja läsnäolo alueilla. Toimikunnat jätettiin viraston rinnalle, mutta niiden kaudet muutettiin kaksivuotisiksi ja nimittämistä kevennettiin.

Taiken asema ja muoto perustuvat lakiin. Laki Taiteen edistämiskeskuksesta (657/2012) määrittelee Taiken tehtävät seuraavalla tavalla:

Keskuksen tehtävänä on:

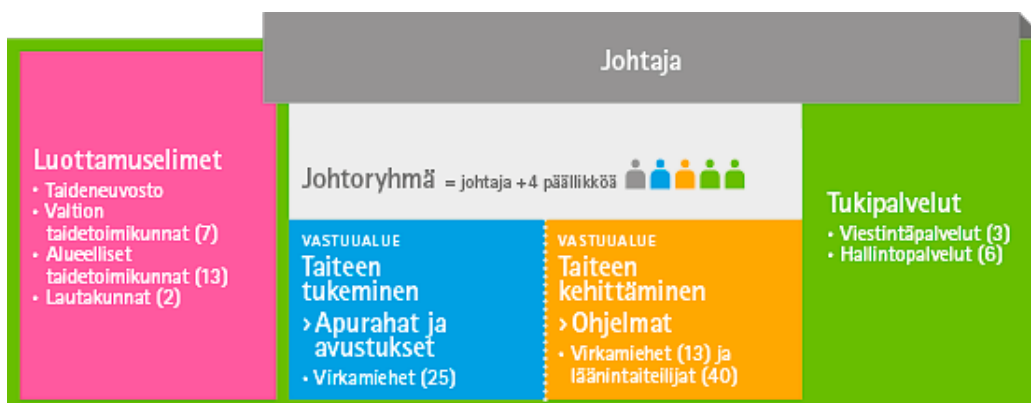
1. edistää taidetta kansallisesti ja kansainvälisesti;
2. edistää kulttuuria kansallisesti ja kansainvälisesti siltä osin kuin se ei kuulu muun viranomaisentehtävään;
3. edistää taiteilijoiden kansallisia ja kansainvälisiä työskentelyedellytyksiä;
4. osallistua taiteilijoiden toimeentuloedellytysten edistämiseen;
5. vastata yhteydessään olevien valtion taidetoimikuntien, alueellisten taidetoimikuntien ja erillislautakuntien sekä taideneuvoston hallinnosta sekä niille kuuluvien asioiden valmistelusta, päätösten esittelystä ja toimeenpanosta;
6. toimia opetus- ja kulttuuriministeriön asiantuntijavirastona toimialallaan;
7. laatia opetus- ja kulttuuriministeriölle perusteltu ehdotus valtion talousarvioon otettavistatoimialansa määrärahoista;
8. huolehtia muista taiteen ja kulttuurin edistämistehtävistä, joista erikseen säädetään tai jotka opetus- ja kulttuuriministeriö sille antaa.

Taiken eri osien täsmällisemmistä tehtävistä säädetään valtioneuvoston asetuksella sekä toiminnan ohjauksesta ja organisoinnista viraston työjärjestyksellä. Asetuksessa Taikelle annetaan laissa mainitun lisäksi neljä tehtävää:

1. seurata ja arvioida keskuksen toimialan kehitystä ja tehdä toimintaa koskevia kehittämissuhteita;
2. päättää läänintaiteilijoiden toimialat ja tehtävät kuultuaan alueellisia taidetoimikuntia;
3. ratkaista tarvittaessa minkä taidetoimikunnan alaan toimikuntien ratkaistavaksi annettu asia kuuluu ja huolehtia toimikuntien välisestä yhteistyöstä;
4. jakaa keskukselle osoitetuista määrärahoista varat toimikuntien päätettäväksi.

Laissa määritellään erikseen Taideneuvoston, valtion taidetoimikuntien ja alueellisten taidetoimikuntien tehtävät, joita käydään myöhemmin läpi. Laki Taiteen edistämiskeskuksesta lisäksi Taiken toimintaan vaikuttavat hallintolaki, laki valtion taiteilija-apurahoista, laki ylimääräisistä taiteilijaeläkkeistä sekä kirjasto- ja näyttöapurahoja koskevat erillislait.

Kuvio 3. Taiken organisaatio 2019–2020



Taiken johtoryhmä koostuu johtajasta ja neljästä päällikköstä. Johtaja nimetään virkaansa viiden vuoden määräajaksi. Johtaja vastaa viraston kehittämisestä ja tehtävien tuloksellisesta johtamisesta. Johtajan vastuulla on järjestää Taiken toiminta siten, että sen luottamuselimillä on edellytykset hoitaa niille laissa säädetyt taiteen edistämisen tehtävät. Johtajan tehtävänä on Taiteen edistämiskeskuksen strateginen johtaminen ja strategisten linjausten määrittely. Johtaja vahvistaa viraston työjärjestyksen. Lisäksi johtajan tehtävänä on ratkaista ne viraston asiat, joita ei ole säädetty taideneuvoston, valtion taidetoimikuntien, alueellisten taidetoimikuntien taikka erillislautakuntien ratkaistaviksi tai työjärjestyksessä määrätty viraston muun virkamiehen ratkaistavaksi.

Johtajan apuna toimii johtoryhmä, johon kuuluvat hallintopäällikkö, taiteen tukemisen päällikkö, kehittämispäällikkö ja viestintäpäällikkö. Se valmistelee muun muassa viraston talous- ja toimintasuunnitelman, tulossopimuksen sekä tilinpäätös- ja toimintakertomuksen. Johtoryhmä kokoontuu johtajan kutsusta. Taiken organisaatorakenteeseen kuuluu kolme ydintoimintojen mukaista vastuualuetta. Nämä vastuualueet ovat taiteen tukemisen vastuualue, kehittämisen vastuualue ja hallintopalveluiden vastuualue. Vastuualueista ja niiden tehtävänjaosta päättää viraston johtaja. Vastuualueiden kautta Taika toteuttaa sille lakisääteisesti määriteltyä taiteen ja kulttuurin edistämisen tehtävää. Vastuualueilla toimii virkamiehiä, jotka toimivat esittelijöinä ja esimiestehtävissä. Kehittämisen vastuualueella toimii lisäksi läänintaiteilijoita määräaikaisissa työsuhteissa. Molemmat vastuualueet valmistelevat viraston johtajalle vastuualueensa taiteen edistämisen määrärahoja koskevan talousarvion, sekä osallistuvat viraston strategiatyöhön oman vastuualueensa osalta. Lisäksi vastuualueet suorittavat muut viraston johtajan vastuualueille antamat tehtävät.

Taiteen tukemisen vastuualue vastaa apurahoista ja avustuksista. Sen tehtävänä on vastata taidetoimikuntien, erillislautakuntien ja viraston johtajan valtionavustuspäätösten, viraston johtajan tekemien ylimääräisiä taiteilijaeläkkeitä koskevien päätösten ja muiden

päätösten valmistelusta, esittelystä ja toimeenpanosta sekä toimeenpanna johtajan taideneuvostolle esittelemät valtionavustuspäätökset. Lisäksi tukemisen vastuualue valmistelee taideneuvostolle taidetoimikuntien nimittämistä koskevat asiat. Tukemisen vastuualue tekee esityksen vastuualueen rahoitusohjelmasta ja valvoo valtionavustusten käyttöä. Vastuualueen johtajana ja esimiehenä toimii taiteen tukemisen päällikkö.

Taiteen kehittämisen vastuualue vastaa kehittämistehtävien ja -hankkeiden suunnittelusta, valmistelusta, esittelystä, toimeenpanosta sekä valvonnasta, viraston asiakkaita sekä viraston ja sen luottamuselinten toimintaa palvelevasta tiedontuotannosta sekä viraston toiminnan ja hankkeiden arviointityön suunnittelusta, valmistelusta, esittelystä ja organisoinnista tarvittaessa yhteistyössä viraston muiden vastuualueiden kanssa. Lisäksi kehittämisen vastuualue tekee esityksen viraston ohjelmakokonaisuuksista, vastuualueen kehittämisohjelmista projekti- ja läänintaiteilijaresursseista johtajalle, sekä seuraa ja arvioi viraston toimialan kehitystä. Vastuualue antaa toimintaa koskevia kehittämis ehdotuksia viraston johtajalle ja taideneuvostolle. Vastuualueen johtajana ja esimiehenä toimii taiteen kehittämisspäällikkö.

Taiteen luottamuselimenä toimii Taideneuvosto, seitsemän valtion taidetoimikuntaa, 13 alueellista toimikuntaa sekä kaksi lautakuntaa (2019–2020). Toimikuntien tehtävänä on osallistua viraston taiteeseen liittyvään strategiatyöhön ja antaa asiantuntijalausuntoja. Taideneuvoston jäsenet saavat työstään kuukausikorvauksen ja toimikuntien jäsenet kokouspalkkion.

Taideneuvoston vastuulla on nimetä toimikuntien jäsenet. Lisäksi Taideneuvosto päättää valtion taidetoimikuntien toimialat. Taideneuvosto antaa Taikelle esityksen taiteen määrärahojen jakautumisesta. Neuvoston tehtävänä on myös toimia opetus- ja kulttuuriministeriön asiantuntijaelimenä taidepoliittisissa linjauksissa sekä hoitaa muita ministeriön sille osoittamia tehtäviä. Taideneuvosto esittää valtion taitelija-apurahoista annetun lain mukaista akateemikon arvonimeä. Neuvoston toimikausi on kolme vuotta. Lain mukaan Taideneuvostossa on opetus- ja kulttuuriministeriön nimeämänä puheenjohtaja, sekä vähintään kuusi ja enintään kahdeksan muuta jäsentä. Taideneuvoston jäsenen tulee olla taiteeseen ja kulttuuriin perehtynyt henkilö.

Valtion taidetoimikuntia on seitsemän: arkkitehtuuri- ja muotoilutoimikunta, audiovisuaalisten taiteiden toimikunta, esittävien taiteiden toimikunta, kirjallisuustoimikunta, musiikkitoimikunta, visuaalisten taiteiden toimikunta ja taiteen moninaisuuden toimikunta. Toimikunnat toimivat Taiken asiantuntijaelimenä, jotka päättävät valtion taiteilija-apurahoista sekä muista taiteilijoille, taiteilijaryhmille ja yhteisöille myönnettävistä apurahoista ja palkinnoista.

Lain mukaan valtion taidetoimikuntia on vähintään seitsemän ja enintään kymmenen. Valtion taidetoimikunnassa on puheenjohtaja ja vähintään neljä ja enintään yksitoista muuta jäsentä. Toimikunnan jäsenellä tulee olla hyvä taiteellinen asiantuntemus. Ennen toimikunnan asettamista taideneuvosto kuulee taiteen kannalta merkittäviä tahoja. Toimikuntaa asetettaessa on huolehdittava, että toimikunnan taiteellinen ja muu asiantuntemus on monipuolinen ja että kielelliset ja alueelliset näkökohdat otetaan huomioon.

Taideneuvosto nimittää alueellisten taidetoimikuntien jäsenet kaksivuotiskausiksi kuultuaan taiteen kannalta merkittäviä tahoja. Toimikuntia on yhteensä 13 joiden määrästä on säädetty erikseen laissa (657/2012), ja ne päättävät taiteilijaryhmille ja yhteisölle myönnettävistä apurahoista edustamallaan alueillaan.

Toimikunnilla tulee olla puheenjohtaja ja vähintään neljä ja enintään yksitoista muuta jäsentä. Toimikunnan jäsenellä tulee olla hyvä taiteellinen asiantuntemus. Toimikuntaa asetettaessa on huolehdittava, että toimikunnan asiantuntemus on monipuolinen ja että toimialueen kielelliset näkökohdat otetaan huomioon.

Viraston yhteydessä toimii kaksi erillislautakuntaa:

1. apurahojen ja avustusten jakamista varten lautakunta, josta säädetään eräistä kirjailijoille ja kääntäjille suoritettavista apurahoista ja avustuksista annetussa laissa
2. apurahojen jakamista varten lautakunta, josta säädetään eräistä kuvataiteen tekijöille suoritettavista apurahoista annetussa laissa.

Lautakuntien jäsenten toimikausi ja nimeämistapa ovat erilaisia kuin taidetoimikunnilla. Opetus- ja kulttuuriministeriö nimittää niiden jäsenet kolmeksi vuodeksi kerrallaan. Taiken perustamisen myötä läänintaiteilijoiden uudeksi rooliksi muotoutui taiteilijoiden työllistymismahdollisuuksien edistäminen. Taike nimittää läänintaiteilijat kolmen vuoden määräajaksi. Taiken taiteen kehittämisen vastuualueen tehtävänä on vastata läänintaiteilijoiden työtehtävien yleisestä organisoinnista. Alueellisia taidetoimikuntia kuullaan viraston valitessa uusien läänintaiteilijoiden tehtäväaloja. Läänintaiteilijoiden määrästä, tehtävistä ja sijoitustoimipisteistä päättää Taiken johtaja.

Arvioitaessa Taiteen edistämiskeskusten toimintaa viraston toimivuuden ja tuloksellisuuden näkökulmasta on ymmärrettävä, mikä on valtion keskushallinnon virastojen tehtävä, asema ja miten nämä ovat kehittyneet viimeisten vuosien aikana. Etenkin Taiteen edistämiskeskuksen kohdalla tämä on merkityksellistä, koska kyseessä on vuonna 2013 toimintansa aloittanut virasto. Perustuslain 119 §:n mukaan valtion keskushallintoon voi kuulua valtioneuvoston ja ministeriöiden lisäksi virastoja, laitoksia ja muita toimielimiä. Valtiolla voi lisäksi olla alueellisia ja paikallisia viranomaisia. Eduskunnan alaisesta hallinnosta

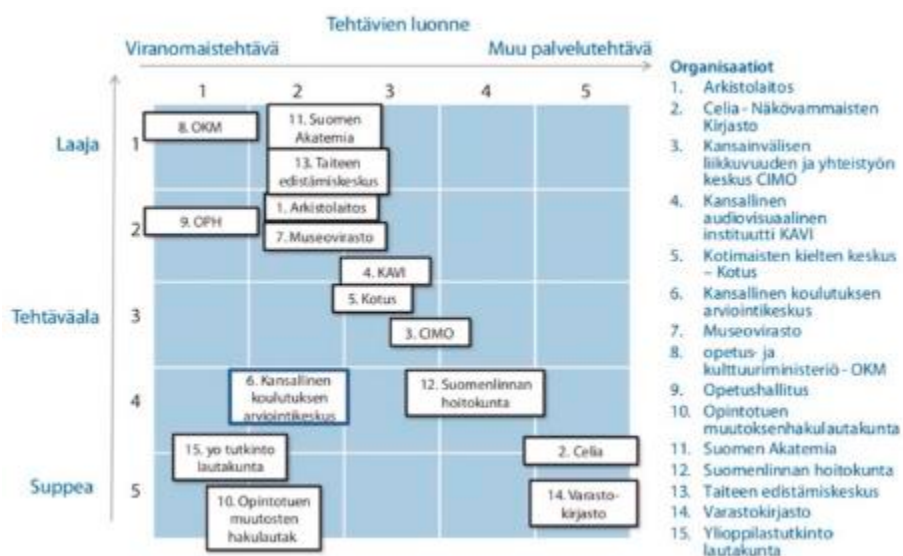
säädetään erikseen lailla. Lain mukaan (HE 1/1998) valtion keskushallinnolla tarkoitetaan alueellisesti koko maan kattavaa hallintoa ja siihen liittyviä tehtäviä keskitetysti hoitavia hallintoyksiköitä.

Virastot voidaan jakaa valtiontalouden tilipidon näkökulmasta ainakin kirjanpitoyksiköihin, tulosohjattuihin virastoihin ja työnantajavirastoihin. Aikaisemmin käytössä ollut tilivirastokäsite muutettiin vuonna 2004 kirjanpitoyksiköksi (talousarviolain muutosta koskeva HE 2003/56). Virastojen tehtävät on tyypillisesti määritelty laissa ja asetuksessa sekä täsmennetty työjärjestyksissä ja niihin rinnastettavissa erillisissä määrittelyasiakirjoissa. Talousarviolaki (423/1988) määrittelee viraston taloudenhoidon ja tuloksellisuuden reunaehdot.

Opetus- ja kulttuuriministeriön ja Taiteen edistämiskeskuksen välinen ohjaussuhde perustuu säädösohjaukseen, tulosohjaukseen sekä informaatio-ohjaukseen. Usein käytännön ohjaussuhteeseen vaikuttavat viraston toiminnan ominaispiirteet, toimiala, perustehtävät ja ohjaussuhteen historia ja sitä kautta vakiintuneet toimintatavat. Lähtökohta on se, että ministeriöiden toiminnan luonne on lähinnä poliittista päätöksentekoa ja valmistelua palveleva ja virastot keskittyvät operatiivisiin toimeenpanotehtäviin. Opetus- ja kulttuuriministeriön kohdalla tosin myös ministeriöön on kasautunut huomattava määrä operatiivisuonteisia tehtäviä, kuten avustusten jakamista, käyttösuunnitelmien laadintaa ja avustettavien yhteisöjen informaatio-ohjausta.

Opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalalla on ministeriön lisäksi seitsemän kirjanpitoyksikköä (Kansainvälisen liikkuvuuden ja yhteistyön keskus CIMO, Kansallisarkisto, Suomen Akatemia, Museovirasto, Suomenlinnan hoitokunta, Valtion taidemuseo ja Opetushallitus) ja kuusi muuta tulosohjattua virastoa/yksikköä (Kotimaisten kielten keskus, Kansallinen audiovisuaalinen instituutti, Varastokirjasto, Näkövammaisten kirjasto, Ylioppilastutkintolautakunta ja Taiteen edistämiskeskus). Yhdenmukaisuuden näkökulmasta Taiteen edistämiskeskuksen tulisi olla myös itsenäinen kirjanpitoyksikkö - samalla tapaa kuin Museovirasto, Suomen Akatemia tai Opetushallitus. Syynä muun tulosohjatun viraston statukseen on viraston pitkä historia Taiteen keskustoimikuntana, jolloin se oli luonteeltaan enemmän valtionhallinnon sivuelinorganisaatio kuin virasto. On huomattava, että Suomessa kirjanpitoyksikön muodostamisen kriteereitä ei ole julkilausuttu, vaan yksikön perustaminen on pitkälti valtiovaraministeriön määräyksen varassa. Taiteen edistämiskeskusta koskevan lain valmisteluvaiheessa OKM selvitti mahdollisuutta muodostaa Taikesta kirjanpitoyksikkö, mutta se ei toteutunut. Ratkaisua voidaan pitää hieman merkillisenä, koska tilivelvollisuuden ja tulosohjauksen terävöittämisen näkökulmasta kirjanpitoyksikön asema olisi perusteltu.

**Kuvio 4.** Taiteen edistämiskeskuksen virastoluonne tehtävälän laajuuden ja toiminnan perusluonteen perusteella verrattuna OKM:öön ja sen alla toimiviin elimiin (VM 2014, 50).



Laki Taiteen edistämiskesuksesta (657/2012) määrittelee Taiken tehtävät varsin laajasti. Sen mukaan viraston tulee edistää taidetta kansallisesti ja kansainvälisesti, edistää kulttuuria kansallisesti ja kansainvälisesti siltä osin kuin se ei kuulu muun viranomaisen tehtävään, edistää taiteilijoiden kansallisia ja kansainvälisiä työskentelyedellytyksiä, osallistua taiteilijoiden toimeentuloedellytysten edistämiseen, vastata yhteydessään olevien valtion taidetoimikuntien, alueellisten taidetoimikuntien ja erillislautakuntien sekä taideneuvoston hallinnosta sekä niille kuuluvien asioiden valmistelusta päätösten esittelystä ja toimeenpanosta sekä toimia opetus- ja kulttuuriministeriön asiantuntijavirastona toimialallaan. Edellinen vastuuluettelo korostaa voimakkaasti myös Taiken viranomaistehtäviä (mm. avustusten jakaminen, viranomaispätösten valmistelu ja hallinnonalan politiikkojen toimeenpano). Tältä osin sen virastoluonne muistuttaa läheisesti Suomen Akatemian ja Museoviraston toimintaa.

### 3.3 Taiken brändi ja kumppaneiden mielikuvat virastosta

Valtionhallinnossa on viime vuosina yhä enemmän kiinnitetty huomiota ministeriöiden ja valtion virastojen sekä laitosten maineeseen, imagoon, brändiin ja tunnettuuteen. Vaikka nämä tuntuvat joskus päälle liimatuilta käsitteiltä julkisen hallinnon toimintayksiköiden kohdalla, voidaan toisaalta ajatella myös niin, että ne kertovat jotain ministeriöiden, virastojen ja laitosten legitimitetistä. Tällä puolestaan on merkitystä silloin kun arvioidaan

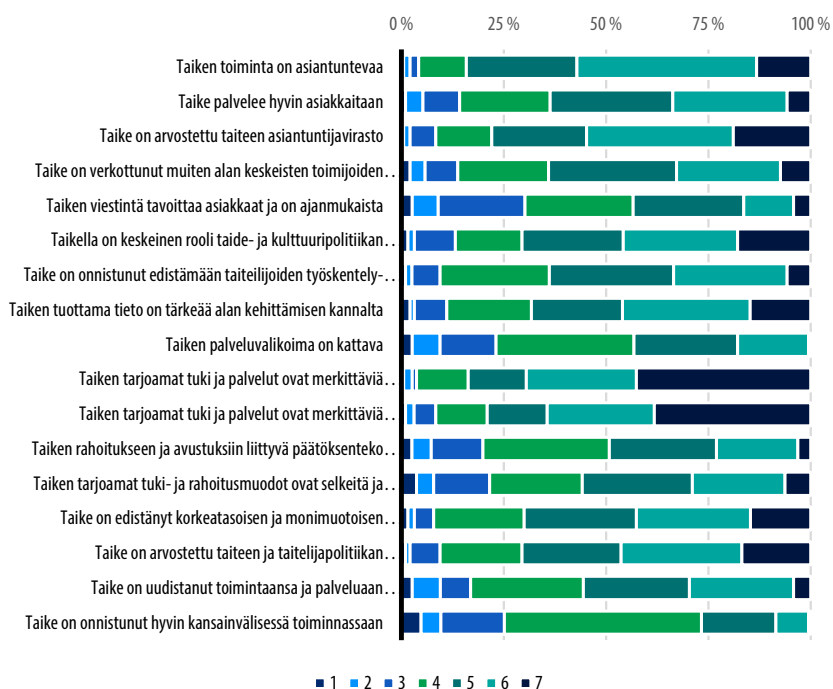
julkisin varoin ylläpidettyjen toimintojen oikeutusta kansalaisten, asiakkaiden ja veronmaksajien kannalta. Taiken kohdalla edellä mainituilla mielikuvilla on uutena virastona vielä suurempi merkitys. Mielikuvat kertovat siitä, kuinka Taiteen edistämiskeskus on onnistunut löytämään paikkansa ja lunastamaan siihen kohdistuneita odotuksia.

Arvioinnin yhteydessä toteutettiin sisäinen kysely Taiken työntekijöille, toimikuntien jäsenille ja OKM:n edustajille, (yht. 116 vastaajaa) sekä ulkoinen kysely sidosryhmille (yht. 191 vastaajaa). Kuvio 5 osoittaa, että kyselyn vastanneiden yleiset mielikuvat Taikesta olivat varsin positiiviset. Mielikuvissa korostuivat selvästi Taiken rooli ja arvostus taiteen asiantuntijavirastona, toiminnan professionaalisuus ja asiantuntemus sekä Taiken tarjoamien toiminta-avustusten merkitys taideyhteisöille ja Taiken myöntämien apurahojen merkitys yksittäisille taiteilijoille. Myös Taiken tuottaman tiedon merkitys, rooli taiteen edistämässä sekä taiteilijoiden työskentelyedellytysten parantamisessa saivat erittäin positiivisen arvion sidosryhmien taholta. Kyselyn avovastauksissa korostuivat edellä mainitut avustusten jakamisen toiminnot. Suurin osa vastaajista katsoi Taiken suoriutuneen hyvin perustehtävästään eli taiteiden tukemisesta: Taiteiden tukemisen järjestelmää taidetoimikuntineen pidettiin tehokkaana ja taidekentän tarpeet (esim. yksilöiden ja yhteisöjen) riittävän hyvin huomioivana. Osa vastaajista kiinnitti huomiota siihen, että Taike on pyrkinyt kehittämään rahoitusinstrumenttejaan ajan hengen mukaisesti, ja esimerkiksi hakuprosessia ja siihen liittyvää sähköistä järjestelmää pidettiin selkeänä käyttäjän näkökulmasta katsottuna. Myös Taiken reagointi Korona-tilanteeseen nähtiin onnistuneeksi. Vastaajat toivat esille myös Taiken taiteiden kehittämistoiminnan, jonka alla toteutuneen hanke-toiminnan piirissä tunnistettiin onnistumisia muun muassa julkisen taiteen prosenttiperiaatteen ja kulttuurisen hyvinvoinnin teemojen parissa. Muutama vastaaja toi esille Taiken tällä toiminnan saralla saavuttaneen myös alueellisia onnistumisia. Lisäksi Taiken tutkimusta, tiedontuotantoa ja -välitystä koskettavaa toimintaa vastaajat pitivät onnistuneena ja tärkeänä osana Taikea. Lopuksi osa vastaajista toi esille Taiken roolin taiteiden ja kulttuurin puolestapuhujana sekä julkisen keskustelun herättäjänä taiteiden yhteiskunnallisesta asemasta, mitä pidettiin arvokkaana asiana.

Selvästi kriittisimmän arvion Taike sai onnistumisestaan kansainvälisessä toiminnassaan, viestinnän tavoitettavuudessa ja palveluvalikoiman kattavuudessa. Myös Taiken uudistumis- ja muuntumiskyky yhteiskunnallisen muutoksen mukaisesti nähtiin varsin vaatimattomaksi. Kaiken kaikkiaan edellä kuvattu piirtää kuvan hyvin perinteisestä (toisin sanoen Taiteen keskustoimikunnan manttelinperijästä) virastosta, jossa rahoituspäätöksiä tehdään tehokkaasti ja asiantuntevasti etäällä asiakasrajapinnasta. Toiminta on ennustettavaa ja luotettavaa muttei kovin palvelusuuntautunutta. Nämä näkemykset korostuivat myös kyselyn avoimissa vastauksissa.

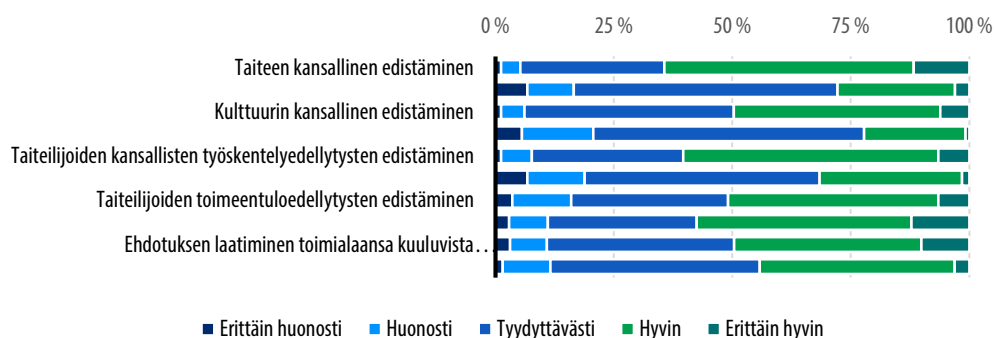


Kuvio 5. Ulkoiseen sidosryhmäkyselyyn vastanneiden mielikuvia Taikesta virastona.



Taiken taiteen tukemisen vastuualuetta koskevat kommentit kohdistuivat pääasiassa avustusjärjestelmän maltillisiin parannuksiin siten, että avustukset kohdentuisivat paremmin esiintyvien tarpeiden mukaisesti. Lisäksi erityistä huomiota tulisi kiinnittää esimerkiksi aloitteleviin taiteilijoihin ja uusiin taidealoihin. Lisäresursoinnin ohella avustusjärjestelmän läpinäkyvyyttä ja alueellista ulottuvuutta tulisi parantaa edelleen. Yleisesti vastaajat toivoivat Taiken panostavan enemmän kehittämistoimintaansa alueilla yhteistyössä viranomaistahojen ja taideyhteisöjen kanssa, minkä kautta voitaisiin esimerkiksi tunnistaa yhdessä toteutettavia hankeideoita. Myös Taiken tiedontuotannon ja kansainvälistymisen kehittämisen aiheet keräsivät yksittäisiä mainintoja avointen vastausten joukosta. Kolmantena merkittävänä kehittämisteemana vastauksista nousi esille Taiken tiedotustoiminnan ja vaikuttavuuden kehittämistarpeet. Taiken tulisi edelleen pyrkiä parantamaan kohdeyleisöjensä saavuttamista ja avaamaan itseään heille sekä ulkopuolille kuulijoille. Viestintään kaivattiin lisää vuorovaikutuksellisuutta, jonka vastaajien mielestä tulisi ilmetä dialogisempaa suhteena Taiken ja sen sidosryhmien välillä.

**Kuvio 6.** Ulkoiseen sidosryhmäkyselyyn vastanneiden näkemyksiä Taiken suoriutumisesta sille laissa määriteltyjen tehtävien hoidossa.



Yhteenvedon voidaan todeta, että vastaajien mielikuvat Taikesta olivat valtaosin positiivisia tai neutraaleja (tarkoittaen, että Taikessa havaittiin sekä hyviä että huonoja puolia) ja vajaalla neljännekselle vastaajista oli selvemmin negatiivinen käsitys Taikesta. Positiivisten mielikuvien joukosta toistui useimmiten näkemys Taikesta asiantuntevana ja osaavana virastona, jonka rooli taiteiden ja kulttuurin tukijana ja mahdollistajana on merkittävä, mutta kehittäjänä hieman piilossa. Keskeisin ja toistuvimmin kritiikki puolestaan kohdistui Taiken virastomaisuuteen tai byrokraattisuuteen, joka teki siitä vastaajien mielestä etäisen, vaikeasti hahmotettavan ja lähestyttävän (osin sisäänpäin kääntyneen) organisaation. Lisäksi vastaajien mielestä Taiken toiminnassa on valloillaan keskittämiskehitys kohti Helsinkiä, minkä takia Taiken näkyvyys ja toiminta alueilla on heikentynyt, tai toteutuu epätasaisesti, jolloin esimerkiksi lähin kontakti Taikkeen saattoi olla läänintaiteilija. Tämä heijastui esimerkiksi Taiken reagointikykyyn koskien toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia, mitä luonnehdittiin hitaaksi. Toisaalta joidenkin vastaajien mielestä Taike tekee parhaansa käytettävissä olevilla resursseillaan OKM:n ohjauksen ja lainsäädännön alaisuudessa, mikä rajoittaa Taiken vaikuttavuuden mahdollisuuksia taide- ja kulttuurikentällä. Vaikka mielikuvien kirja Taikesta oli laaja, niin on huomioimisen arvoista, ettei yksikään vastaaja pitänyt sitä merkityksettömänä toimijana taide- ja kulttuurialalla.

### 3.4 Taiken strategia ja viraston johtamisjärjestelmä

Taiken työjärjestyksessä määritellään johtajan tehtävät ja ratkaisuvälit. Työjärjestyksen mukaan ”johtaja kehittää viraston toimintaa sekä vastaa siitä, että virastolle kuuluvat tehtävät hoidetaan tuloksellisesti. Johtajan tehtävänä on järjestää viraston toiminta siten, että taideneuvostolla ja taidetoimikunnilla on edellytykset hoitaa laissa säädetyt taiteen edistämisen tehtävät.” (AT 4 §). Johtajan tehtävänä on niin ikään ”Taiteen edistämiskeskuksen

strateginen johtaminen ja strategisten linjausten määrittely. Johtaja huolehtii strategian toteutumisesta ja toiminnan taloudellisuudesta ja tuloksellisuudesta hyväksymällä viraston tulossopimuksen opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa. Johtajan välittömässä alaisuudessa toimivat Taiteen edistämiskeskuksen vastuualueet ja niiden päälliköt sekä viestintäpäällikkö, jotka huolehtivat yhdessä johtajan kanssa vastuualuerajat ylittävstä yhteistyöstä.”

Taiken olemassaolon aikana viraston johtajina ovat toimineet Marjo Mäenpää (väliaikainen johtaja 2013) sekä Minna Sirnö 2013–2018, joka oli Taiken ensimmäinen varsinainen johtaja. Minna Sirnö oli toimikautensa kuluessa saattanut valmiiksi viraston uuden strategian, henkilöstöstrategian sekä käynnistänyt useita muita uudistuksia, kuten hankehallinnon digitalisoinnin. Taiken nykyinen johtaja Paula Tuovinen aloitti kesäkuussa 2018. Molemmat Taiken varsinaiset johtajat ovat tulleet perinteisen valtionhallinnon ulkopuolelta, mutta omanneet syvän kokemuksen ja tietämyksen niin taide- kuin kulttuuritoimialasta kuin siihen liittyvästä julkisesta hallinnosta ja politiikasta.

Taiteen edistämiskeskuksen strategiassa vuosille 2015–2020 todetaan<sup>8</sup>, että Taike on ”taide- ja taiteilijapolitiikan paras asiantuntija- ja palveluorganisaatio vuonna 2020.” ”Taiteen edistämiskeskus on valtion asiantuntija- ja palveluvirasto, jonka tehtävänä on edistää taidetta ja ammattitaiteilijoiden työtä ja toimeentuloa”. Arvoiksi on määritelty asiantuntijuus, avoimuus ja arvostus. Kesällä 2019 tarkistetun strategian mukaan viraston toiminnallisena tavoitteena vuoteen 2020 mennessä on olla:

- Suomen johtava taide- ja taiteilijapolitiikan asiantuntijaorganisaatio
- taiteilijoiden ja taidekentän tarpeista lähtevä palveluorganisaatio
- virasto, jonka rakenne, työnjako ja resurssit vastaavat sille asetettuja tehtäviä

Kunkin toiminnallisen tavoitteen alla on strategia-asiakirjassa avattu käytännön toimenpiteitä, joiden avulla näihin pyritään. Näitä ovat muun muassa verkostoituminen, osaamisen vahvistaminen, sähköisten palveluiden kehittäminen ja hallinnollisten prosessien tehostaminen. Tämän lisäksi mainitaan kaksi taiteen edistämisen tavoitetta, jotka ovat:

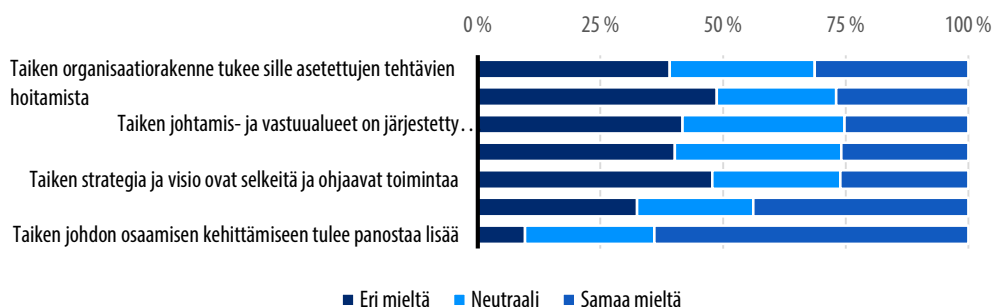
- korkeatasoinen ja monimuotoinen taide ja
- vakiintunut, sektorirajat ylittävä taiteilijoiden työskentelyä ja toimeentuloa edistävä yhteistyö

<sup>8</sup> Taiteen edistämiskeskuksen (Taike) strategia vuosille 2015–2020. Viimeksi muokattu: 12.07.2019.

Strategian valmistelu oli haastateltavien mukaan hyvin vahvasti johtajavetoista, ja vaikka strategian yleiset päämäärät ja tavoitteet hyväksyttiin, ei sitä koskaan viety kunnolla käytäntöön. Samoin strategian kytkentä esimerkiksi Taiteen edistämiskeskuksen tulostavoitteisiin (mikä olisi ollut luonnollinen yhteys) jäi sangen pintapuoliseksi. Samoin kävi haastattelujen mukaan myös henkilöstöstrategian ja eräiden muiden tavoiteasiakirjojen kanssa. Tämä on osaltaan aiheuttanut tyytymättömyyttä ja epätietoisuutta Taiken päämäärästä viraston sisällä ja jossain määrin heikentänyt yleistä mielikuvaa viraston roolista sidosryhmien keskuudessa.

Sisäisen kyselyn avoimissa vastauksissa vastaajat kaipasivat Taikelle selkeämmin määriteltyä yhteistä tavoitetta ja siihen liittyvää strategiaa, mutta tähän työhön tulisi sisällyttää koko henkilöstö paremmin. Yleisemminkin vastauksissa peräänkuulutettiin parempaa ja johdonmukaisempaa viestintää ja vuorovaikutusta asioiden valmistelussa, koska ilman niitä työyhteisöön syntyy epävarmuuden ja luottamuspulan ilmapiiri. Johdon osaamiseen liittyvissä kommentteissa nähtiin tarvetta kehittää virkamies-, esimies- ja tiedolla johtamista. Tähän liittyen muutama vastaaja nosti esiin jo vuoden 2020 aikana toteutuneet parannukset Taiken hallinnon alueella. Merkittävimpinä positiivisina muutoksina voidaan pitää johtoryhmätyöskentelyn kehittämistä sekä uuden hallintopäällikön, henkilöstöpäällikön ja viestintäpäällikön palkkaamista. Toisaalta osa vastaajista toi esille Taiken virastorakenteen vaikutuksen (esim. tukemisen ja kehittämisen vastuualueiden erottaminen toisistaan ja suhde opetus- ja kulttuuriministeriöön) johtamiseen, minkä takia tilanteen ei nähty paranevan ainoastaan koulutusratkaisuilla vaan toimintakulttuurin muutoksella.

**Kuvio 7.** Sisäisen kyselyn vastaajien näkemyksiä Taiken strategiasta ja johtamisesta.



Edellä kuvattu kriittinen näkemys käy ilmi myös yllä olevasta kuviosta. Strategisten tavoitteiden epämääräisyys ja siitä seuraava johtamisen epäselvyys nousevat esiin kaikkein kriittisimpinä huomioina. Tämän kriittisen näkemyksen takana on molemmissa tapauksissa noin puolet kyselyyn vastanneista. Myös organisaation tarkoituksenmukaisuus ja johdon ja henkilöstön välinen kommunikaatio – tai näiden puute – nousevat selvästi esiin niin

sisäisen kyselyn väittämien profiileissa, avoimissa vastauksissa ja haastatteluissa kuin myös VMBaron henkilöstökyselyissä. Todettakoon, että kyseessä ei ole mikään uusi kritiikin aihe, vaan tyytymättömyyttä johtamista ja tiedonkulkua kohtaan on esiintynyt koko Taiteen edistämiskeskuksen toiminnan ajan. Johtamisen kohdalla kritiikin kärki kulminoituu hyvin eräaseen avoimessa vastauksessa esiin nostettuun huomioon, jonka mukaan: ”Taikessa johdetaan asioita, ei ihmisiä. [...] Taike tarvitsee henkilöstöä aidosti osallistavaa ja henkilöstön syvää ammattitaitoa hyödyntävää kehittämistä. Ja tarvitaan organisaatiokulttuurin kehittämistä.”

**Kuvio 8.** Esimiestyötä ja johtamista koskevat profiilit Taiken vuoden 2020 VMBarossa.

**Tutkimus: Työtyytyväisyysbarometri 2020 TAIKE Vuosi: 2020**

Taustamuuttuja		Keskiarvo	Ero Edellinen	Vastaajia		
			2019	Nyt	Edellinen	
<b>1</b>	<b>Esimiestyö ja johtaminen</b>					
	täysin eri mieltä				täysin samaa mieltä	
	KOKO VALTIO	5%	13%	27%	36%	19%
	Taiteen edistämiskeskus	5%	16%	27%	33%	16%
		3,52	0,07	3,45	29180	32124
		3,34	0,26	3,07	56	65
<b>1.1</b>	<b>Tuloksellisen työn tekemisen mahdollistaminen (lähiesimiehen taholta)</b>					
	täysin eri mieltä				täysin samaa mieltä	
	KOKO VALTIO	3%	9%	20%	42%	27%
	Taiteen edistämiskeskus	4%	13%	16%	45%	23%
		3,81	0,05	3,76	29129	32068
		3,71	0,16	3,55	56	65
<b>1.2</b>	<b>Työssä onnistumista tukeva palaute (lähiesimiehen taholta)</b>					
	täysin eri mieltä				täysin samaa mieltä	
	KOKO VALTIO	4%	11%	25%	39%	22%
	Taiteen edistämiskeskus	5%	12%	20%	34%	29%
		3,63	0,07	3,56	29115	32067
		3,68	0,12	3,55	56	65
<b>1.3</b>	<b>Oikeudenmukainen kohtelu (lähiesimiehen taholta)</b>					
	täysin eri mieltä				täysin samaa mieltä	
	KOKO VALTIO	2%	5%	12%	34%	46%
	Taiteen edistämiskeskus	4%	5%	16%	34%	41%
		4,18	0,05	4,13	29107	32066
		4,04	0,14	3,89	56	65
<b>1.4</b>	<b>Esimiesten onnistuminen työyhteisön töiden organisoinnissa.</b>					
	täysin eri mieltä				täysin samaa mieltä	
	KOKO VALTIO	5%	15%	31%	39%	11%
	Taiteen edistämiskeskus	7%	14%	42%	36%	
		3,36	0,07	3,29	29114	32044
		3,07	0,35	2,72	56	65
<b>1.5</b>	<b>Johdon onnistuminen työyhteisön töiden organisoinnissa.</b>					
	täysin eri mieltä				täysin samaa mieltä	
	KOKO VALTIO	7%	20%	37%	30%	7%
	Taiteen edistämiskeskus	11%	25%	30%	27%	
		3,09	0,09	3,00	29090	32020
		2,80	0,51	2,29	56	65
<b>1.6</b>	<b>Ylimmän johdon toimiminen esimerkkinä ja suunnannäyttäjänä</b>					
	täysin eri mieltä				täysin samaa mieltä	
	KOKO VALTIO	8%	18%	36%	29%	9%
	Taiteen edistämiskeskus	1,8%	27%	36%	13%	7%
		3,13	0,11	3,02	29089	32006
		2,64	0,26	2,38	56	65

Kuviossa 8 on esitetty Taiteen edistämiskeskuksen johtamista koskevia näkemyksiä vuoden 2020 VMBaro-aineiston valossa. Keskiarvolla mitattuna Taiken johtamista koskeva profiili on melko lähellä koko valtion keskimääräistä tasoa. Toinen merkittävä huomio on se, että johtamisen profiili on parantunut edellisestä vuodesta johtamisen kaikilla osa-alueilla. Merkittävin poikkeama Taiteen edistämiskeskuksen ja koko valtion profiileiden välillä liittyy ylimmän johdon kykyyn toimia esimerkkinä ja suunnannäyttäjänä. Taiken vastaajien kohdalla 45 prosenttia oli joko täysin, tai osittain eri mieltä väittämän kanssa ja vain 20 prosenttia joko täysin tai osittain samaa mieltä.

Muissa Taiken organisaatiota ja johtamista koskevissa kommentteissa huomio kiinnittyi Taiken toiminnan eheyden ja selkeyden kehittämiseen, joka heijastui useaan eri tasoon ja osa-alueeseen. Esimerkiksi muutamassa kommentissa tuotiin esille Taiketa koskevan lainsäädännön ja virastorakenteen välisen vastaavuuden heikkoudet, jota voitaisiin pyrkiä korjaamaan selkeyttämällä lainsäädäntöä ja/tai muokkaamalla Taiken organisaatorakennetta paremmin lainsäädännön muodostamaa viitekehystä vasten. Toisella tasolla uudistustarpeita havaittiin OKM:n ja Taiken välisissä suhteissa koskien esimerkiksi tulohajausta, jonka tulisi olla luonteeltaan dialogisempaa, jäsentyneempää ja selvemmin yhteisymmärrykseen pyrkivämpää sekä yhteiseen tavoitteeseen ohjaavampaa. Suurin osa kommentteista kohdistui kolmanteen tasoon eli viraston toimintojen organisoimiseen, johtamiseen ja tavoitteellisuuteen, missä edellä kuvatut aiheet toistuivat. Vastaajat kokivat Taiken erittäin johtajavetoiseksi virastoksi (ns. päällikkövirasto), joka näkyy esimerkiksi nopeiksi koetuissa suunnanmuutoksissa ja päätösvallan keskittymisenä sekä vakauden kaipuuna ja tuntemuksena siitä, etteivät henkilöstö ja alueiden edustajat saa ääntänsä kuulluksi päätöksentekohetkissä. Hierarkkisessa organisaatiossa organisaatiokulttuuri muodostuu johtamisen, organisoimisen ja kontrollin ympärille. Oppivassa organisaatiossa organisaatiokulttuuri puolestaan rakentuu vision, arvojen ja henkisten mallien ympärille.

Taiken organisaatiokulttuuri on selvästi lähempänä hierarkiaa kuin oppivaa organisaatiota. Tarvetta katsottiin olevan yhteisesti määritellylle ja koko viraston jakamalle päämäärälle, jota vasten Taiken sisäiset toiminnot tulisi arvioida ja tarvittaessa uudelleenorganisoida. Esimerkkinä eheyden kaipuusta voidaan tuoda esille vastaajien näkemykset koskien taiteen tukemisen ja kehittämisen vastuualueiden eriyttämistä, jolla katsottiin olevan negatiivinen vaikutus työn mielekkyyteen ja kokonaisvaikuttavuuteen. Lopuksi vastauksissa korostui luottamuksellisen ilmapiirin tärkeys, jossa työntekijöiden (ja luottamuselinten

jäsenten) osaamiseen luotettaisiin enemmän ja myös uskallettaisiin hyödyntää monipuolisemmin. Toisin ilmaistuna, strategisen ohjauksen ja operatiivisen autonomian välinen suhde kaipaa kirkastamista.

Osittain vastauksena edellä kuvattuun kritiikkiin ja kehittämistarpeisiin Taiken johtoryhmä on sidosryhmiä kuullen käynnistänyt visiotyöskentelyn vuoden 2020 alussa. Visioluonnoksessa (6.2.2020) Taiken kehittämisen tavoitetilä on määritelty seuraavasti: Taike on uudistuva, läpinäkyvä ja vuorovaikutteinen virasto sekä rohkea taiteen puolestapuhuja. Konkreettisempina tavoitteina on mainittu:

- Itsenäisempi Taike
- Yhtenäinen Taike
- Strateginen valtionavustusjärjestelmä ja alueellinen- ja palvelutoiminta, jotka tukevat nykyisiä ja nousevia taiteen sisältöjä
- Taike mahdollistaa erilaisia toimintamalleja ja riittävän vahvat toimijat kaikilla Suomessa sekä taiteilijoille työtä ja palkkaa

Visio pohjautuu 15.8.2019 valmistuneeseen toimintaympäristön analyysiin, jossa on tarkasteltu yhteiskunnallisen makromuutoksen trendejä kuten väestön ikääntymistä, talouden rakennemuutosta ja luovan sektorin kasvua ja tulevaisuuden potentiaalia. Valtionhallinnon roolin muutoksen yhteydessä hahmotetaan uudenlaisen asiakastarpeesta lähtevän palveluviraston periaatteita. Tämä ajatus uudenlaisesta palveluvirastosta näkyikin varsin vahvasti vision ja tulevan strategian kehittämisen linjauksissa. Tätä viestiä pyritään myös vahvistamaan toimintaympäristöanalyysissä esiin nostetuissa ”asiakkaan näkökulma”-kommenteissa, joita ei tässä yhteydessä ole syytä pitää millään tapaa edustavana otoksena.

Vuoden 2019 lokakuussa valmistui visiotyöskentelyn pohjaksi Taiken itsearviointiraportti. Siinä hahmotetaan viraston kehittämisen tulevaisuuden linjauksia ja uudistamistyön aika-tauluja. Raportin alkuosassa on esitetty niin sanottu nykytilan analyysi, joka käytännössä on kattava listaus viraston sisäisten ja ulkoisten toimintojen sen hetkisistä puutteista. Vahvuudet on tässä perusanalyysissä sivuutettu lähes kokonaan.

Itsearviointiraportin lopussa hahmotetaan visiomaisesti viraston tulevaa toimintamallia. Raportin (Taike 2019, 45–46) mukaan: ”Taike on jatkossa dynaaminen ja rohkea taiteen puolesta puhuja: moderni, läpinäkyvä ja dialoginen virasto<sup>9</sup>. Taike tekee Suomesta taiteen maan.” Tähän pyritään siten, että Taikesta tulee ”aiempaa itsenäisempi ja vahvempi virasto, johon kootaan kaikki olennainen taiteen edistämisen rahoitus, jonka allokointi

<sup>9</sup> Taike (2019/2020). Taiken itsearviointi – selvitys viraston toiminnasta ja luottamuselimistä 2.0. Taiteen edistämiskeskus 26.02.2020.

suunnitellaan uudella tavalla.”Viimeksi mainittu tarkoittaa käytännössä toivetta yhdestä toimintamomentista, jonka virasto voi oman harkintansa mukaan jakaa eri taiteenaloille ja alueille konsultoiden taidekenttää. Haastatteluissa opetus- ja kulttuuriministeriön edustajien näkemykset olivat varovaisen myönteisiä Taiteen edistämiskeskuksen aseman vahvistamisen suhteen, mutta käyttösuunnitelmien laadinnan siirtäminen valtioneuvostolta ja ohjaavalta ministeriöltä edellyttävät perustavaa laatua olevaa keskustelua ja arviota rahoitusjärjestelmän uudistamisen tarpeista. Rahoitusjärjestelmän arviointia ei ole sisällytetty tähän toimeksiantoon.

Toinen Taiken itsenäisyyttä lisäävä toive itsearviointiraportissa on esitys, jonka mukaan tulevaisuudessa ”Taike määrittää toimialueensa ja toimipisteensä ja niissä olevat palvelut toimintaympäristön muutosten ja asiakkaiden tarpeiden perusteella.”Tämä liittyy käytännössä alueellisten toimipisteiden määrään ja resursointiin liittyviin muutoksiin. Tästä aiheesta keskustellaan enemmän tämän arvioinnin alueellista ulottuvuutta käsittelevässä osiossa. Lopuksi raportissa esitetään visio siitä, että ”Taikella on Suomen Akatemian tapaan hallitus, joka johtajan esittelystä päättää Taiken strategian ja vuosittaisen budjetin. Hallitus päättää myös kentälle allokoitavat rahoitusmuodot johtajan esittelystä [ja, että] ministeriön kanssa keskustellaan laajasti ja syvällisesti toimintaympäristön muutoksista ja niistä keinoista, joilla taide- ja kulttuurikenttää kehitetään.”

Erillisen hallituksen perustaminen Taiteen edistämiskeskuksen yhteyteen liittyy viraston laajempaan rakenneuudistukseen, johon liittyvät myös valtion taidetoimikuntien ja alueellisten taidetoimikuntien tehtävät ja asema sekä valtion taideneuvoston asema. Näitä on käsitelty erikseen tämän arviointiraportin luvussa 4. Yleisesti ottaen voidaan todeta, että hallitus olisi omiaan vahvistamaan Taiteen edistämiskeskuksen johtamista, lisäämään strategista dialogia opetus- ja kulttuuriministeriön suuntaan sekä vahvistamaan taidekentän ja yhteiskunnan muiden toimialojen asiantuntemuksen ja kokemuksen välittymistä Taiken johtamiseen. Tästä on saatu hyvin positiivisia kokemuksia muun muassa edellä mainitun Suomen Akatemian kohdalla. Samaan aikaan tulee kuitenkin muistaa, että erillisten johtokuntien ja hallitusten vähentäminen on jo pitkään ollut suomalaisen valtion virastouudistuksen kantavia linjauksia.



## 3.5 Taiken henkilöstö, kyvykkyudet ja inhimillisten voimavarojen hallinta

### 3.5.1 Henkilöstön määrä ja työsuhteen luonteet

Vuoden 2019 lopussa Taiteen edistämiskeskuksessa henkilöstön määrä oli 82. Määräaikaisessa virka- tai työsuhteessa oli 39 henkilöä ja 43 henkilöä vakinaisessa virkasuhteessa. Määräaikaisista työntekijöistä 35 henkilöä työskenteli työsuhteessa ja 4 henkilöä virkasuhteessa. Vuoden 2019 lopussa Taikessa työskenteli 33 henkilöä määräaikaisissa taiteen edistämisen tehtävissä eli 31 läänintaiteilijaa sekä kaksi taideasiantuntijaa. Viraston työntekijöistä noin 40 prosenttia työskentelee parhaillaan määräaikaisissa työsuhteissa. Tehtäviin osoitetaan valtion talousarviossa vuosittain rahapelitoiminnasta tuleva määräraha enintään 42 henkilötyövuoden (htv) kuluihin. Henkilöstömäärä on vähentynyt vuosien 2017 ja 2019 välillä 3,6 prosenttia. Työntekijöistä 75 prosenttia oli vuonna 2019 naisia henkilöstön keski-ikä ollessa 48,3 vuotta.

Taiken organisaatiota uudistettiin vuonna 2017. Keskeinen henkilöstöön vaikuttava muutos uudessa organisaatiossa oli vastuualueiden virkamiesten työnkuvien eriyttäminen toisistaan. Vuoden 2018 toimintakertomuksen mukaan ”tämä tarkoitti sitä, että kehittämisen vastuualueen virkamiehet toimivat ainoastaan kehittämistehtävissä ja läänintaiteilijoiden esimiehinä, pääasiassa alueilla, ja vastaavasti taiteen tukemisen vastuualueen virkamiehet vastaavat vain valtionavustustoiminnasta”. Asian todettiin herättäneen jossain määrin kritiikkiä ja ristiriitaa henkilöstön keskuudessa. Taustalla vaikuttivat myös erilaiset työ- ja virkasuhteen määritykset palkkatasoineen ja muine etuuksineen. Tämän seurauksena viraston johto on jatkanut henkilöstön kehittämistoimia vuosien 2019–2020 aikana. Henkilöstön kehittämistä ohjaavat seuraavat lait ja asetukset: Laki taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä (1136/2013); Laki koulutuksen korvaamisesta (1140/2013); Laki yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa (14§ 1233/2013).

### 3.5.2 Henkilöstövoimavarojen suunnittelu ja kehittäminen

Kyvykkyuksien ja henkilöstövoimavarojen kehittäminen on laadukkaasti ja tuloksellisesti toimivan viraston tärkeimpiä toimenpiteitä. Taiteen edistämiskeskuksen henkilöstövoimavarojen ja kyvykkyuksien kehittäminen on koko Taiken itsenäisen virastohistorian ajan ollut keskeinen painopiste. Erityinen haaste kehittämisessä on liittynyt sovittujen tavoitteiden tai kehittämissuunnitelmien toimeenpanoon. Vuonna 2016 laaditussa Taiteen edistämiskeskuksen henkilöstösuunnitelmassa vuosille 2017–2021 (TKT/1/100/2016)

määritellään neljä strategista painopistettä, jotka olivat: 1) johtaminen, esimiestyö- ja toimeenpano, 2) keskeisiin tehtäviin keskittyminen ja 3) osaaminen ja 4) työhyvinvointi.

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmasta tulee käydä ilmi viraston tai valtion liikelaitoksen koko huomioon ottaen ainakin<sup>10</sup>:

1. toteutuneiden määräaikaisten virka- ja työsuhteiden määrä ja niiden arvioitu kehitys;
2. yleiset periaatteet, joilla pyritään ylläpitämään työkyvyttömyysuhan alaisten ja ikääntyneiden virkamiesten työkykyä sekä työttömyysuhan alaisten virkamiesten työmarkkinakelpoisuutta;
3. arvio koko henkilöstön ammatillisesta osaamisesta sekä ammatillisen osaamisen vaatimuksissa tapahtuvista muutoksista ja näiden syistä sekä tähän arvioon perustuva vuosittainen suunnitelma henkilöstöryhmittäin tai muutoin tarkoituksen mukaisella tavalla ryhmiteltyinä sekä;
4. 1–3 kohdassa tarkoitettujen suunnitelmien toteuttaminen ja seurantamenettelyt.

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmassa tulee kiinnittää huomiota:

- a. osatyökykyisten työllistämisen periaatteisiin sekä;
- b. joustaviin työaikajärjestelyihin

Henkilöstösuunnitelmassa vuosille 2017–2021 kuvataan varsin kattavasti viraston johtamisen ja henkilöstön kehittämisen kannalta keskeisiä tavoitteita ja toimenpiteitä sekä esitetään näille määräaikoja. Tavoitteiden muodostamisen lähtökohdat ja tietoperusta on niin ikään kuvattu varsin hyvin. Tavoitteiden määrittelyn lähtökohtina käytettiin muun muassa edellisten vuosien VMBaro -henkilöstökyselyn tuloksia, koulutustaustatietoja, työ- ja virkasuhteiden analyysiä, poissaolotilastoja sekä eläköitymis- ja rekrytointitarvennusteita. Kullekin kehittämistavoitteelle määriteltiin lisäksi konkreettiset toimenpiteet ja seurantamittarit.

Vuoden 2017–2021 suunnitelmassa todetaan muun muassa, että kehityskeskustelujen yhteydessä kartoitetaan henkilöstön osaamistarpeita ja esimiehet kokoavat tämän osaamistarvekartoituksen tiedot eDuuniin ja että vuotuiset koulutustarpeet määritellään tämän kautta. Lisäksi todetaan, että joka kolmas vuosi laaditaan henkilöstön osaamiskartoitus - arvio koko henkilöstön ammatillisesta osaamisesta.

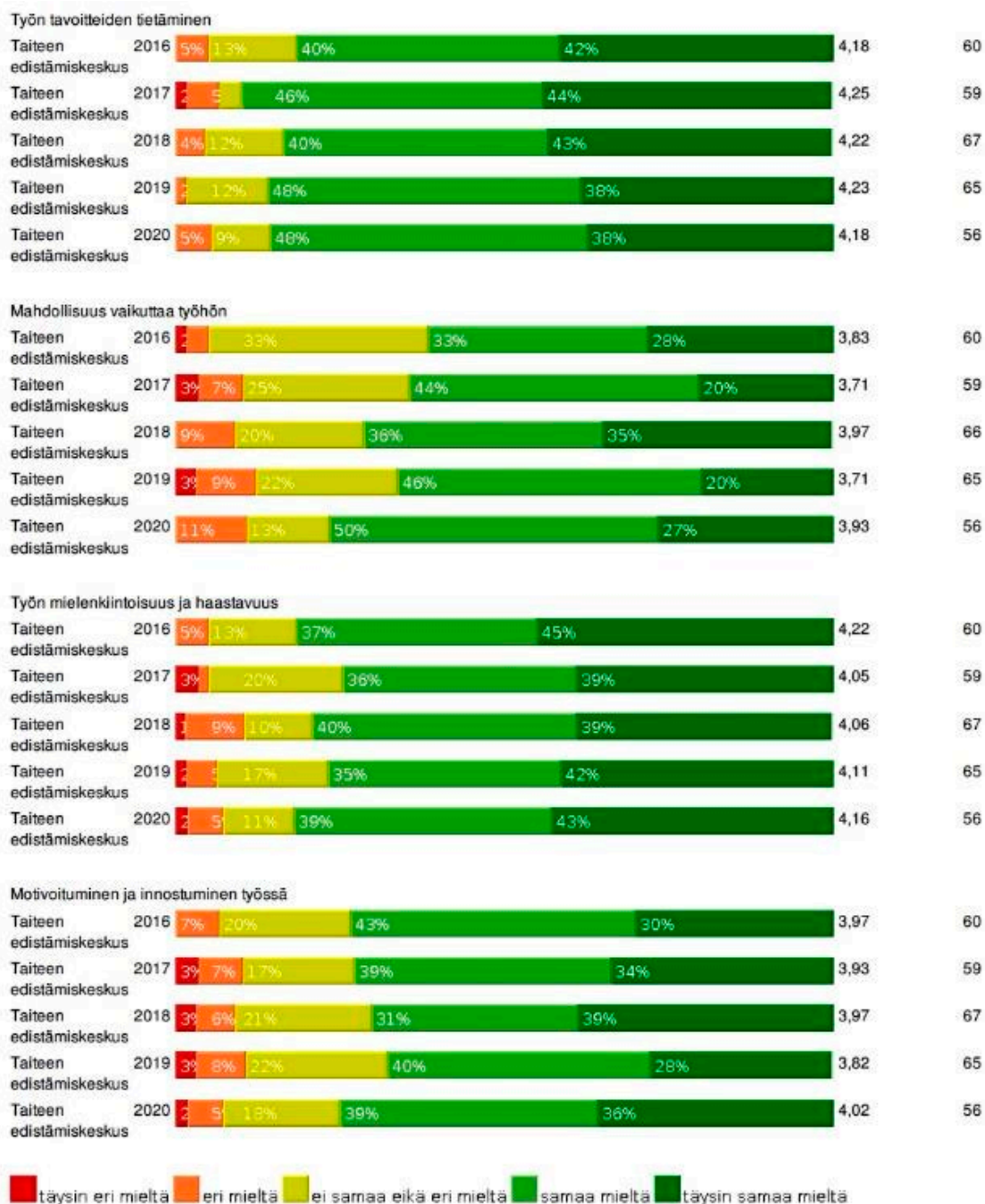
<sup>10</sup> Taiken Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma 2020. Päätös TKT/1/100/2020.

Vuoden 2019 toimintakertomuksen mukaan sinä vuonna uudistettiin myös kehityskeskustelu- ja suoritusarviointiohjeistus, tehtiin tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma sekä erillinen tasa-arvokysely. Vuonna 2019 täsmennettiin uuden työntekijän perehdytyksen muistilista ja kilpailutettiin työterveyspalvelut. Henkilöstöä on koulutettu 1 päivä/htv. Taiken henkilöstö osallistui monenlaiseseen koulutukseen, muun muassa vaikuttavuuskoulutukseen sekä kaksi henkilöä johtamiseen liittyvään pidempään koulutukseen. Henkilöstön työkyvyn edistämiseen investoitiin vuonna 2019 yhteensä 126 euroa/htv ja koulutukseen ja kehittämiseen 229 euroa/htv.

Kuviossa 9 on esitetty Taiken VMBaron tuloksia työn sisällön ja vaikuttamismahdollisuuksien alueella vuosina 2016–2020. Kuvion yleisilme (vihreä väri) kertoo, että koko Taiken itsenäisen virastoajan henkilöstö on kokenut työn sisällöt, vaikuttamismahdollisuudet ja oman työn tavoitteet erittäin positiivisessa valossa. Myös työmotivaatio näyttäytyy varsin positiivisena. Merkittävin positiivinen muutos tultaessa vuoteen 2020 liittyy mahdollisuuksien vaikuttamiseen omaan työhön.

Oman ongelmansa myös henkilöstön kehittämisen näkökulmasta muodostavat Taiken alueelliset toimipisteet. Kymmenen toimipisteen välisessä resursoinnissa on huomattavia eroja ja osa toimipisteistä on käytännössä lähes tyhjiä. Viraston omien kaavailujen mukaan tulevaisuudessa toimipisteissä toimisi tai niihin kiinnittyisi tietty määrä viraston virkahenkilöitä ja määräaikaisia taiteen edistäjiä, joiden nimikkeet ja tehtävät määritellään asiakkaan tai yhteistyökumppanin perusteella (esim. maakuntatason, kuntatason päättäjät, alueen taideyhteisöt ja alueen taiteilijat). Määräaikaiset taiteen edistäjät (eli nykyiset läänintaiteilijat) kiinnitettäisiin alueille ja nimikkeet uudistetaan sen mukaan, mikä työnkuva on, kuka on heidän asiakkaansa tai mihin palveluun he liittyvät (esim. taideasiantuntija, tuotantoneuvoja tai taiteilija-asiantuntija). Heidän työnkuvansa määriteltäisiin, heitä ohjattaisiin systemaattisemmin. Lisäksi heidän tehtävänsä olisi selkästi alueellinen. Joidenkin työ liittyy koko Suomen palvelemiseen paikkariippumattomasti, kuten esimerkiksi julkisen taiteen taideasiantuntija. Tähän viraston esittämään malliin palataan myöhemmin sekä hankkeen alueellista dimensiota käsittelevässä osiossa että loppupäätelmissä ja jatkopohdintoissa.

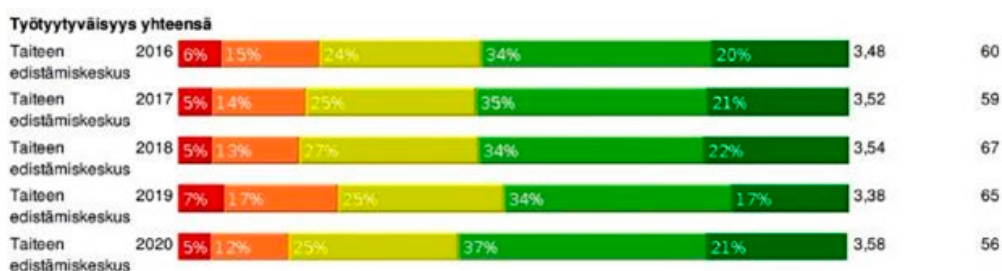
**Kuvio 9.** Työn sisältö ja vaikuttamismahdollisuudet 2016–2020.



### 3.5.3 Henkilöstön tyytyväisyys ja työilmapiiri

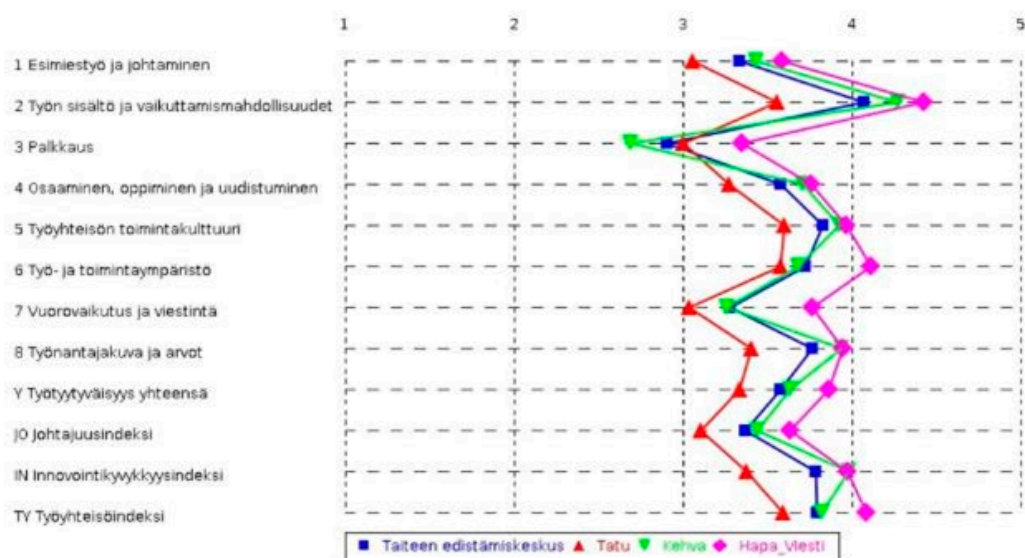
Taiteen edistämiskeskuksen henkilöstön tyytyväisyyttä, motivaatiota ja jaksamista on seurattu koko viraston olemassaolon ajan. Pitkällä aikavälillä henkilöstön kokonaistyytyväisyys on ollut hieman valtion ja OKM:n hallinnonalojen muiden virastojen alapuolella. Kuviossa 10 on kuvattu tyytyväisyyden yleistä muutosta vuosien 2016–2020 välillä. Kuvio antaa varsin positiivisen yleiskuvan Taiken henkilöstön työviihtyvyydestä. Vuonna 2020 peräti 58 prosenttia kyselyyn vastanneista oli joko erittäin tai kohtuullisen tyytyväinen työhönsä. Todettakoon, että suurimmat tyytymättömyyden aiheet löytyivät edellä mainitusta johtamisesta, palkkauksesta sekä vuorovaikutuksesta ja avoimuudesta.

**Kuvio 10.** Taiken henkilöstön yleinen tyytyväisyys vuosina 2016–2020.



Tarkasteltuna asiaa vastualueiden ja muiden VMBaro-osa-alueiden osalta (ks. kuvio 11) voidaan todeta, että myönteisintä suhtautuminen on hallintopalveluissa ja viestinnässä ja kaikkein kriittisintä taiteen tukemisen vastualueella. Kuvion ulkopuolelta on todettava, että vuoden 2020 VMBaron tuloksissa on hienoista positiivista muutosta lähes kaikilla osa-alueilla. Myös johtamisindeksin kohdalla palaute on kaikkien vastualueiden kohdalla parantunut vuodesta 2019 vuoteen 2020.

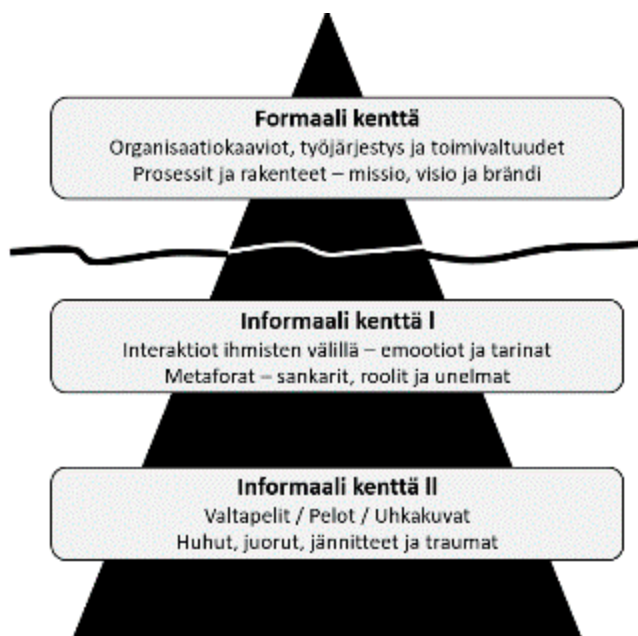
**Kuvio 11.** VMBaron tulokset vastualueittain vuonna 2020.



### Arvioinnin havainnot Taiteen edistämiskeskuksesta virastona, sen strategiasta, johtamisesta ja henkilöstöstä

Kokonaiskuvaa Taiteen edistämiskeskuksesta virastona voidaan pitää jossain määrin ambivalenttina. Yhtäältä virasto näyttäytyy ulospäin asiantuntevana, osaavana ja tehokkaana taiteen edistämisen asiantuntijavirastona. Henkilöstön motivaatio on korkealla ja kokemus oman työn mielekkyydestä ja mahdollisuuksista vaikuttaa työn sisältöihin koetaan hyvänä. Toisaalta virasto kohtaa ohjaavan ministeriön mukaan vaikeuksia hallinnollisissa viranomaisprosesseissa, henkilöstö suhtautuu kriittisesti viraston johtamiseen ja on huolestunutta avoimuuden ja vuorovaikutuksen puutteesta. Toimintaa halutaan kehittää mutta samaan aikaan muutokseen ja johdon uudistusehdotuksiin suhtaudutaan viraston sisällä penseästi. Ongelmaa voidaan havainnollistaa kuviossa 12 kuvatun jäävuorikuvion kautta.

**Kuvio 12.** Taiken organisaation uudistamisen tasot (Jalonen ym. 2019<sup>11</sup>).



Mitä todennäköisemmin Taiteen edistämiskeskuksen muutospuheen ja -suunnitelmien sekä käytännön arjen työn kohtaamattomuus selittyy paitsi voimakkaalla polkuriippuvuudella, (Taiteen keskustoimikunnan toimintatavat ja -kulttuuri) myös vaikeudella viedä muutostarinaa organisaation syvärakenteisiin ja informaalin toiminnan kenttiin. Kuten jäävuorissa myös organisaatioissa suurin ja merkittävin osa toimintaan aidosti vaikuttavista tekijöistä sijaitsee pinnan alla. Tämä näkymätön ja epävirallinen toiminnan alue sisältää erilaisia ihmisten välisiä kohtaamisia, vuorovaikutustilanteita, unelmia, tarinoita ja sankarimyyttejä. Toisaalta pinnan alla vellovat myös erilaiset valtapelit, jännitteet, pelot ja uhkakuvat, millä kaikilla saattaa olla suuri vaikutus organisaation suoritus- ja uusiutumiskykyyn sekä vetovoimatekijöihin ja työviihtyvyyteen. Uudistuksia suunniteltaessa nämä prosessit on syytä tunnistaa ja ottaa mukaan muutosohjelmiin. Taiken tapauksessa tämä tarkoittaa vahvuksien, kuten henkilöstön osaamisen ja asiantuntemuksen, valjastamista muutosvoimaksi.

11 Jalonen, Harri & Uusikylä, Petri & Hyttinen, Ritva (2019). Monimuotoisuuden kohtaaminen ja johtaminen. Teoksessa Pietiläinen, Ville & Syväjärvi, Antti (toim.). Johtamisen psykologia. Jyväskylä: PS-kustannus.

### 3.6 Kehittämisen vastuualue ja läänintaiteilijainstituutio

Suhteessa taiteen tukemisen vastuualueeseen kehittämisen vastuualue (kehva) oli verrattain uusi luomus Taiteen edistämiskeskusta perustettaessa, vaikka kehittämistoimintaa harjoitettiin ennen Taikea. Yleisellä tasolla voidaan tulkita niin, että Taike-uudistuksen yleiset tavoitteiden, kuten koheesion, ohjautuvuuden, tehokkuuden ja vaikuttavuuden vahvistaminen, ohjasivat myös ajattelua kehittämistoiminnasta<sup>12</sup>. Hallituksen esityksessä (HE 52/2012 vp) virastolle kaavailtiin aktiivisempaa ja itsenäisempää toimijuutta kehittämistoiminnan parissa, mutta niiden sisältöjä ei tarkemmin määritelty tai avattu. Kehittämistoiminnan toteuttajina niin valtakunnan kuin alueiden tasolla keskeinen rooli pysyi läänintaiteilijoilla, eikä heidän toimenkuvansa katsottu muuttuvan olennaisesti uudistuksen myötä. Edelleen esityksessä nostettiin yhdeksi tavaksi järjestää toiminta siten, että Taikella olisi mahdollisuus delegoida valtakunnallisia taiteen ja kulttuurin valtakunnallisia erityistehtäviä viraston aluetoimipisteille. Tämän lisäksi Taikelle voitaisiin ohjata muita taiteen edistämiseen liittyviä operationaalisia tehtäviä. Tutkimustoiminnan saralla toimintoja puolestaan virtaviivaistettiin siten, että tiedontuotannon ensisijaisena tarkoituksena on huolehtia viraston edellytyksistä suoritua valtionavustuslain 36. pykälään liittyvästä seuranta- ja arviointitehtävästä.<sup>13</sup>

Kehittämisen vastuualueen ensimmäiset vuodet kuuluivat merkittävilta osin toiminnan järjestämisen ja suunnittelemisen puitteissa, mikä käy ilmi esimerkiksi vuosien 2013–2015 toimintakertomuksista. Keskeisiin aloitettuihin toimenpiteisiin lukeutuivat muun muassa viraston tietotarpeiden kartoittaminen, indikaattoreiden ja mittareiden määrittäminen sekä tilastointikäytäntöjen luominen, hankelähtöisen kehittämistoiminnan prosessien luominen ja läänintaiteilijoiden rekrytointiprosessin vakiinnuttaminen.<sup>14</sup> Vuotta 2016 voidaan pitää yhtenä tärkeänä virstanpylväänä Taiken toiminnan muotoutumisena. Tuolloin Taike sai käyttöönsä oman projektitoiminnan käsikirjan ensimmäisen version ja julkaistiin nykyisin voimassa oleva viraston työjärjestys, jossa kehittämisen vastuualueen tehtävät on määritelty seuraavasti:<sup>15</sup>

vastata taiteen kehittämistehtävien ja -hankkeiden suunnittelusta, valmistelusta, esittelystä, toimeenpanosta sekä valvonnasta ja tähän liittyen mm. vastuualueen virkamiesten ja läänintaiteilijoiden työtehtävien yleisestä organisoinnista

12 Järjestelmän hajanaisuuden piirteisiin ja yhtenäistämisen tarpeeseen on kiinnitetty huomiota aikaisemmissa selvityksissä, kuten OPM 2004:3, An International Evaluation of the Finnish System of Arts Councils; OPM 2005:40, Alueellisen taidehallinnon uudistaminen; OPM 2005:41, Valtion taidetoimikuntalaitoksen kehittäminen.

13 HE 52/2012 vp

14 Taiken toimintakertomukset 2013–2015.

15 Taiteen edistämiskeskuksen työjärjestys 2016, <https://www.taike.fi/fi/johto>



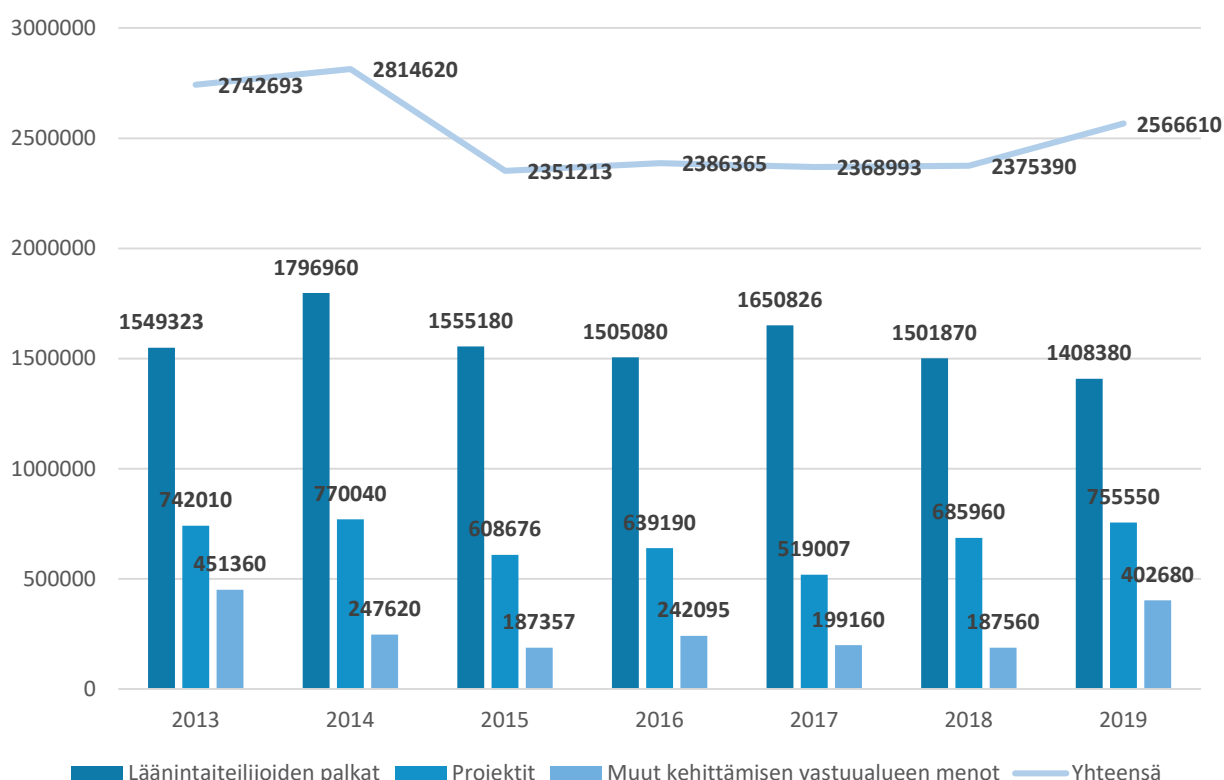
1. vastata taiteen kehittämistehtävien ja -hankkeiden suunnittelusta, valmistelusta, esittelystä, toimeenpanosta sekä valvonnasta ja tähän liittyen mm. vastuualueen virkamiesten ja läänintaiteilijoiden työtehtävien yleisestä organisoinnista
2. vastata viraston asiakkaita sekä viraston ja sen luottamuselinten toimintaa palvelevasta tiedon-tuotannosta
3. vastata viraston toiminnan ja hankkeiden arviointityön suunnittelusta, valmistelusta, esittelystä ja organisoinnista tarvittaessa yhteistyössä viraston muiden vastuualueiden kanssa
4. tehdä esitys viraston ohjelmakokonaisuuksista, vastuualueen kehittämisohjelmista, projekti- ja läänintaiteilijaresursseista johtajalle
5. seurata ja arvioida viraston toimialan kehitystä ja tehdä toimintaa koskevia kehittämisohjelmia viraston johtajalle ja taideneuvostolle
6. vastata viraston toimipisteille annettujen kehittämisen vastuualueen valtakunnallisten erityistehtävien suunnittelusta ja toimeenpanosta yhteistyössä taiteen tukemisen vastuualueen ja asian-tuntijaeliminä toimivien taidetoimikuntien kanssa
7. vastata luottamuselimissä käsiteltävien vastuualueen asioiden valmistelusta, esittelystä ja toimeenpanosta, tarvittaessa yhteistyössä taiteen tukemisen vastuualueen kanssa
8. valmistella viraston johtajalle vastuualueensa taiteen edistämisen määräaikoja koskeva talousarvio
9. osallistua viraston strategiatyöhön vastuualueensa osalta
10. suorittaa muut viraston johtajan vastuualueelle antamat tehtävät.

Kehittämisen vastuualueella työskentelee sekä vakituudessa työsuhhteessa olevia virkamiehiä, (vuonna 2020 14 henkilöä) että määräaikaista työntekijöitä eli pääasiassa läänintaiteilijoita ja uutena nimikkeenä taideasiantuntijoita (vuonna 2020 34 henkilöä)<sup>16</sup>. Kehittämisen vastuualuetta johtaa kehittämisspäällikkö, jonka keskeisiin tehtäviin lukeutuvat muun muassa kehittämistoiminnan suunnittelun, toimeenpanon ja arvioinnin järjestelyt ja ohjaaminen, tiedontuotanto sekä vastuualueen hallinto. Lisäksi vastuualueen hallinnon parissa työskentelee yksi suunnittelija, jonka tehtäviin lukeutuvat määräaikaisten henkilöstön rekrytointiin sekä vastuualueen ja sen palveluiden suunnittelutehtävät. Hankepäällikön ensisijaisena tehtävänä on vastuualueen projektinhallintaan liittyvät tehtävät, joihin liittyen hänen alaisuudessaan työskentelee kolme suunnittelijaa. Viisi erityisasiantuntijaa puolestaan vastaavat pääasiallisesti kehittämisohjelmien suunnittelusta, kehityksestä ja toimeenpanosta, toimipisteidensä hallinnollisista tehtävistä sekä toimivat

<sup>16</sup> Taiken henkilöstösuunnitelma 2020. Tässä kohtaa on huomioitava, että virkamiesten palkat maksetaan Taiken hallintamäärärahoista ja täten kuva kehvan menoista (kuvio 13a) ei ole täysin kattava.

läänintaiteilijoiden lähiesimiehenä ja osallistuvat asiantuntijoina taiteen kehittämiseen. Lisäksi kahden kehittämisen vastuualueen erityisasiantuntijoiden tehtävänä on viraston tiedontuotannon ja toimintojen arvioinnin järjestäminen, kehittäminen ja toteutus.<sup>17</sup> Läänintaiteilijoita käsitellään erikseen omassa luvussaan.

**Kuvio 13a.** Kehittämisen vastuualueen menot 2013–2019<sup>18</sup>



Kehittämisen vastuualueen rahoitus perustuu veikkausvoittovaroihin, joiden käyttöä ohjaavat valtion talousarvion momentti 29.80.52 sekä OKM:n päätökset koskien määrärahojen käyttötarkoituksia, joista tietty osuus suunnataan taiteen ja kulttuuriin edistämiseen, edistämiskeskuksen ja taideneuvoston edistämistoimiin sekä selvitys- ja tiedotustoimintaan. Tästä kehittämistoiminnan määrärahan käytöstä määrää työjärjestyksen mukaisesti Taiken johtaja kehittämispäällikön esityksestä. Kuviossa 13a on

<sup>17</sup> Laadittu kehittämisen vastuualueen työntekijöiden työnkuvauksista. Ks. myös Taiken projektitoiminnan käsikirja 2017 (Taiken sisäinen materiaali).

<sup>18</sup> Laadittu Taiken vuosien 2013–2019 apurahatilastoista, <https://www.taike.fi/fi/apurahatilastot>

esitetty kehittämisen vastuualueen menot vuosilta 2013–2019.<sup>19</sup> Vuodesta 2015 kehittämisen vastuualueen rahoitus on pysynyt verrattain stabiilina (vuonna 2014 Taikessa käytiin yt-neuvottelut, jotka johtivat supistuksiin resurssissa<sup>20</sup>) ja viidessä vuodessa se on kasvanut noin 2 prosenttia. Vastaavasti taiteen tukemisen puolella kasvu on 17 prosentin luokkaa samalla ajanjaksolla. Arvioinnin aikana suoritettujen haastattelujen ja Taiken apurahatilastojen mukaan keskeisin selitys tälle on erilaisten apurahamuotojen siirrot Taikeen, ei rahoituksen varsinainen kasvaminen. Kehittämisen vastuualueen osuus Taiken taiteen ja kulttuurin edistämisen varoista oli vuonna 2019 6,14 prosenttia ja se on vaihdellut 5,9 ja 7,95 prosentin välillä Taiken perustamisesta lähtien.<sup>21</sup> Vaikka kehittämisen vastuualueen rahoituskehitys näyttää vakaalta, niin veikkausvoittovarojen jakamisen logiikka (erityisesti vuosiperusteisuus) rajoittaa osaltaan mahdollisuuksia suunnitella toimintaa pitkäjänteisesti ja ennustettavasti.

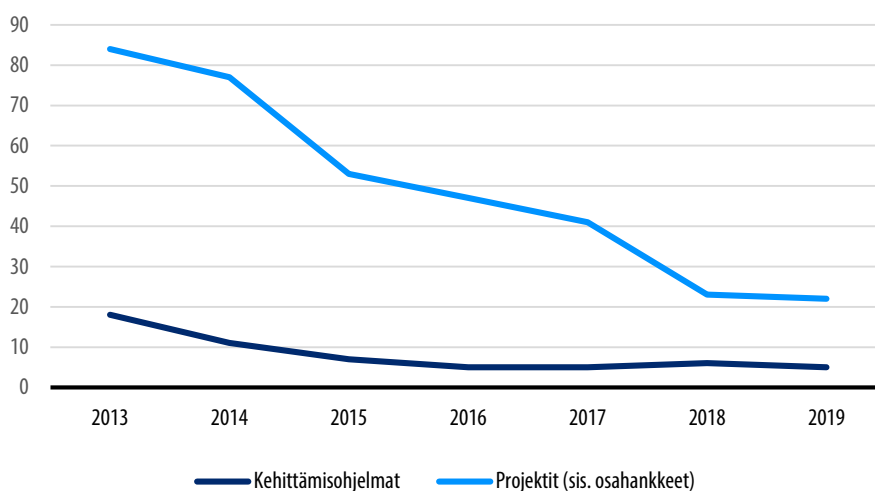
Kehittämisen vastuualueen toiminta perustuu kehittämissuunnitelmiin ja niiden sisältämiin projekteihin. Ensimmäiset linjaukset kehittämistoiminnan suuntaviivoista annettiin vuonna 2013 ja siinä korostui erityisesti se, että hanketoiminnan tulee kytkeytyä johonkin OKM:n ja Taiken välisen tulossopimuksen strategiseen tavoitteeseen sekä muihin Taiken tai OKM:n asettamiin taide- ja kulttuuripoliittisiin tavoitteisiin. Hanketoiminnan prosessien kehittämisen, valtakunnallisten painopistealueiden (7 kpl) määrittämisen ja läänintaiteilijaresurssien kohdentamislinjausten ohella spesifinä tavoitteena oli kehittämishankkeiden määrän laskeminen 80:sta 40:een uudelleenorganisoimalla ne laajempiin ja kokonaisvaltaisempiin kokonaisuuksiin. Tässä kehittämisen vastuualue onkin onnistunut.<sup>22</sup>

19 Osa kehittämisrahasta jaetaan myös apurahoina ja avustuksina, joiden osuus oli 3,9 miljoonaa 6,51 miljoonan kokonaissummasta vuonna 2020. Ks. esittelymuistio ja päätös vuodelta 2020 (TKT/4/220/2020).

20 Toimintakertomus 2014.

21 Taiken apurahatilastot 2013–2019; Taiken tilastoesittely, lokakuu 2020 (Taiken sisäinen materiaali).

22 Päätös Taiteen edistämiskeskuksen hanketoiminnasta ja läänintaiteilijaresurssien linjauksesta vuosina 2013–2016 (TKT/9/593/2013).

**Kuvio 13b.** Kehittämishjelmat ja niihin sisältyvät projektit 2013–2019<sup>23</sup>

Vuonna 2017 julkaistiin vuosille 2017–2020 uudet kehittämistoiminnan linjaukset, joissa tehtiin muutama huomionarvoinen muutos. Ensinnäkin kehittämishjelmista tehtiin valtakunnallisia, kun aiemmin ne saattoivat olla myös alueellisia tai alueiden välisiä. Alueellinen kytkös säilyi läänintaiteilijoiden tehtävissä, jotka saattoivat edelleen olla alueellisia, alueiden välisiä tai valtakunnallisia, ja alueellisilla taidetoimikunnilla säilyi edelleen mahdollisuus antaa lausuntoja läänintaiteilijavalinnoista ja kehittämistoimista, mutta alue-toimipisteillä ei enää ollut varsinaista roolia kehittämistoiminnassa uudistuksen jälkeen. Kehittämishjelmien tarkoitusta tarkennettiin päätöksessä siten, että niillä tavoitellaan ennen kaikkea vaikuttavuutta, joka ilmenee rakenteiden, asenteiden ja tiedon muutoksina ammattitaiteilijoiden ja taiteen aseman, saatavuuden ja saavutettavuuden edistämiseksi. Lisäksi kehittämishjelmien määrä rajattiin 5–7:ksi ja ne jaettiin kahteen kategoriaan: A) Pitkät kehittämishjelmat, jotka perustuvat Taiken lakisääteiseen tehtävään edistää ammattitaiteilijoiden asemaa ja toimeentuloa sekä taidetta ja kulttuuria kansallisesti ja kansainvälisesti monimuotoisena ja joiden painopisteitä tarkastellaan strategiakausittain, B) Lyhyet kehittämishjelmat, jotka pohjautuvat Taiken strategiaan, vallitsevaan tilanteeseen toimintaympäristössä sekä OKM:n kanssa solmittuihin tulossopimuksiin. Kehittämishjelman koordinaattorin vastuulla on pitkän (viisivuotinen) toimintasuunnitelman laatiminen, jonka lisäksi laaditaan vuosittainen toimenpidesuunnitelma budjetteineen, ja näiden suunnitelmien jättämisajankohta ajoittuu syksyyn.<sup>24</sup> Kuviossa 14 näkyy Taiken

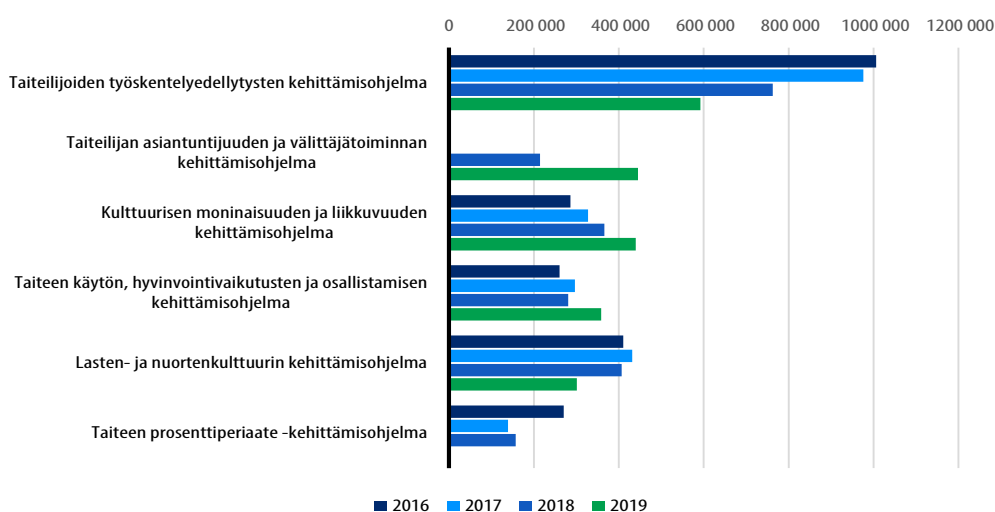
23 Laadittu Taiken apurahatilastojen, toimintakertomusten sekä kehittämisen vastuualueen sisäisistä muistioista (vuoden 2013 kohdalla ei vielä puhuttu kehittämishjelmista vaan hankekokonaisuuksista).

24 Päätös Taiteen edistämiskeskuksen hanketoiminnasta ja läänintaiteilijaresurssien linjauksesta vuosina 2017–2020 (TKT/1/012/2017).

kehittämishelmien rahoitusosuudet vuosilta 2016–2019 ja kuviossa 15 puolestaan kansainvälisten kehittämisprojektien euromäärän kehitys vuodesta 2014 vuoteen 2019. Vuonna 2020 Taikessa oli käynnissä neljä kehittämisohjelmaa ja seitsemän projektia, joihin sisältyy osahankkeita (yht. 19)<sup>25</sup>:

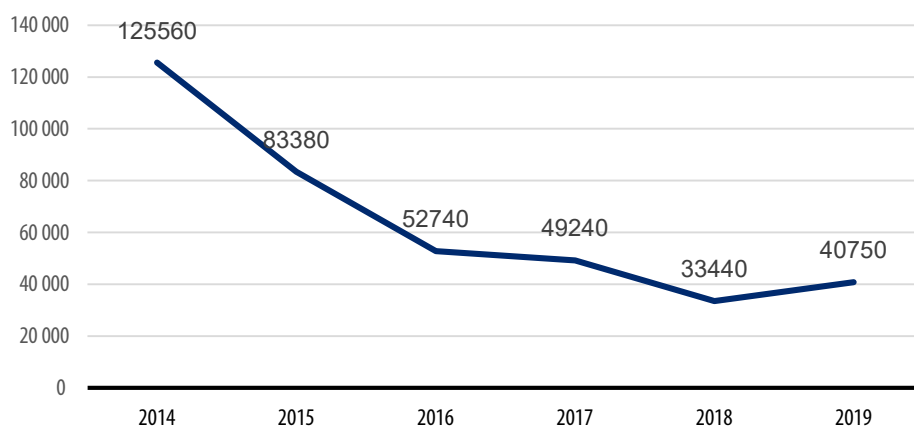
1. Kulttuurisen moninaisuuden ja liikkuvuuden kehittämisohjelma (pitkä): 102 000 € ja 7 läänintaiteilijahtv:tä
2. Taiteilijoiden työskentelyedellytysten kehittämisohjelma (pitkä): 183 000 € ja 10,5 läänintaiteilijahtv:tä
3. Lasten- ja nuortenkulttuurin kehittämisohjelma 2016–2020 (lyhyt): 34 000 € ja 2 läänintaiteilijahtv:tä
4. Taiteilijan asiantuntijuuden ja välittämistoiminnan kehittämisohjelma 2018–2022 (lyhyt): 143 000 € ja 6,5 läänintaiteilijahtv:tä

**Kuvio 14.** Kehittämisohjelmien rahoitus (sis. läänintaiteilijoiden palkat) 2016–2019<sup>26</sup>



25 Päätös Taiken kehittämisen vastualueen projektisalkusta ja toiminnasta 2020 (TKT/4/220/2020); Ks. myös kehittämisohjelmat, <https://www.taike.fi/fi/kehittamisohjelmat>

26 Taiken apurahatilastot 2019. Vuonna 2019 käynnistyi myös julkisen taiteen asiantuntijapalvelu, jonka meno-osuus oli 62 737 €.

**Kuvio 15.** Kansainväliset kehittämisohjelmien projektit 2014–2019 (€)<sup>27</sup>

Kehittämisohjelmien lisäksi vuodesta 2019 lähtien Taike on lähtenyt lanseeraamaan uutta asiantuntijapalvelukonseptia. Kyseessä on viisivuotinen kehittämisspilotti, jonka tavoitteena on Taiken lakisääteisten toimintatavoitteiden toteutumista edistävän palvelutoiminnan vakiinnuttaminen. Tällä hetkellä käynnissä ovat julkisen taiteen ja kulttuurihyvinvoinnin asiantuntijapalvelut, joihin on kohdennettu 54 000 euroa ja neljän taideasiantuntijan työpanos vuonna 2020, ja niiden lisäksi Taikessa toimii työryhmiä suunnittelemassa vastaavanlaisia palveluita.<sup>28</sup> Molempien kehittämisspilottien taustalta löytyvät päättyneet kehittämisohjelmat, joita olivat taiteen prosenttiperiaatteen kehittämisohjelma 2014–2018<sup>29</sup> sekä taiteen käytön, hyvinvointivaikutusten ja osallistamisen kehittämisohjelma 2015–2019<sup>30</sup>.

Kehittämisen vastuualueelle kuuluu tiedontuotanto, jonka pääasiallisena tehtävänä on tuottaa tietoa viraston toiminnasta sekä toimialatietoa taide- ja kulttuurialasta. Keskeisin ja näkyvin tiedontuotannon ilmentymä ovat vuosittain tuotettavat apurahatilastot, joilla

27 Laadittu Taiken vuosien 2014–2019 apurahatilastoista (vuoden 2013 luku sisältää EU-rahoituksen osuuden, joka oli 58 786 €), <https://www.taike.fi/fi/apurahatilastot>

28 Päätös Taiken kehittämisen vastuualueen projektisalkusta ja toiminnasta 2020 (TKT/4/220/2020); Rahapelitoiminnan voittovarojen käyttösuunnitelma 2020 Taiken kehittämisen vastuualueella (TKT/3/220/2020).

29 Ks. esim. Jakonen, Olli ja Lahtinen, Emmi (2019), Taide, kulttuuri ja hyvinvointi. Hallitusohjelman kulttuurin kärkihankkeen arviointi: Prosenttitaiteen periaatteen laajentaminen yhteistyössä sosiaali- ja terveydenhuollon kanssa. Cuporen verkkojulkaisu 53; Taiteen edistämiskeskus prosenttiperiaatteen asialla 2014–2016 -väkiraportti (2016), Taiteen edistämiskeskus.

30 Ks. esim. STM 2019:34: Kulttuuri ja taide hyvinvoinnin edistäjinä sosiaali- ja terveydenhuollossa, työelämässä ja koulutuksessa – Terveyttä ja hyvinvointia edistävän taide- ja kulttuuritoiminnan yhteistyöryhmän raportti ja jatko-toimenpide-ehdotukset; "Välillä tuntuu, että kukaan ei tiedä, miten isoissa kuvioissa liikkuu" – Taiteen käytön, hyvinvoinnin ja osallistamisen kehittämisohjelman loppuraportti (2020), Taiteen edistämiskeskus.

on avainrooli valtionavustusten seuraamiseen liittyvän veloitteen toteutumisessa. Apurahatilastot esittävät kattavan kuvan Taiken harjoittamasta tuki- ja kehittämistoiminnasta, minkä lisäksi niissä on tiiviisti esitetty havainnot vuoden aikana tapahtuneista muutoksista ja kehityskuluista. Apurahatilastojulkaisujen rakenne vakiintui hyvin nopeasti Taiken alkuvuosista lähtien ja jo vuodesta 2014 lähtien niihin ovat sisältyneet pääsääntöisesti viiden vuoden jakson kattavat aikasarjat, jotka mahdollistavat kehitystrendien seurannan muun muassa hakijamäärissä, tukien taidealakohtaisissa kohdentumisissa ja niiden alueellisessa jakautumisessa. Taikella on myös hallussaan tilastoja perustamistaan edeltävältä ajalta (avoimesti saatavilla nettisivuilta), mikä osaltaan mahdollistaa laajempien muutostrendien tutkimisen.<sup>31</sup> Apurahatilastojen lisäksi Taiken tiedontuotanto toteuttaa vertaisarvioitsijoille (taidetoimikuntien jäsenille) heidän kautensa lopussa kyselytutkimuksen, joka tuottaa tietoa taidetoimikuntalaitoksen toimivuuden tilasta kehittämistoimia varten. Myös tässä tutkimuksessa on pyritty vakiintuneeseen rakenteeseen, jonka ansiosta kehitystrendien tunnistaminen on mahdollista vuodesta 2018 eteenpäin, jolloin julkaistiin kolmas tutkimusarjan osa. Esimerkiksi vuoden 2018 kyselystä käy ilmi, että vastaajien tyytyväisyys Taiken tiedontuotannon tasoon ja apurahatilastoihin perehtyneiden osuus on ollut kasvu-uralla vuodesta 2014 (vuonna 2018 molempien kohdalla prosenttiosuus oli yli 60).<sup>32</sup> Vastaavasti arvioinnin ulkoisen kyselyn esittämässä väittämässä koskien Taiken tuottaman tiedon tärkeyttä alan kehittämiseksi lähestulkoon 70 prosenttia oli pääasiassa samaa mieltä väittämän kanssa. Tämän lisäksi kyselyn avoimissa kommentteissa koskien Taiken onnistumisia nousi tiedontuotanto yhdeksi aiheeksi. Kuitenkin Taike-uudistuksen myötä virasto ei itse harjoita tutkimustoimintaa, vaan tätä varten Taikella on yhteistyösuhde kulttuuripoliittikan tutkimuslaitos Cuporen kanssa, joka allokoii osan resurssejaan vuodessa Taiken tutkimustarpeita varten. Yhteistyön seurauksena on muun muassa syntynyt vuonna 2015 käynnistynyt Taiteen ja kulttuuri barometri -julkaisusarja, johon on kertynyt viisi osaa vuoteen 2020 mennessä, ja Taiken taiteenalojen yhteisöille jakamia toiminta-avustuksia käsitellyt tutkimus vuodelta 2020 (barometrien lisäksi muita on selvityksiä kahdeksan kappaletta, joista osa Taiken julkaisemia)<sup>33</sup>. Tämän lisäksi Taiken tiedontuotanto vastaa myös muiden asiakkaidensa, kuten muiden viranomaisten, tietotarpeisiin sekä osallistuu vastuualueensa kehittämisohjelmien ja projektien seurannan kehitystyöhön asiantuntemuksellaan.

## Läänintaiteilijat

Läänintaiteilijajärjestelmä käynnistyi kokeiluna vuonna 1972, jota edelsi Taiteen keskus-toimikunnan ja valtion taidetoimikuntien luominen vuonna 1968, ja käynnistävänä taustavoimana toimi silloisten läänien taidetoimikuntien aiheeseen liittyvä kiinnostus, sillä

31 Taiken apurahatilastot, <https://www.taike.fi/fi/apurahatilastot>; Toimintakertomukset 2014–2017.

32 Oman toiminnan arviointi, <https://www.taike.fi/fi/arviointi>

33 Tilastot ja toimialatietoa, <https://www.taike.fi/fi/tilastot-ja-toimialatietoa>; Toimintakertomukset 2014–2017.

järjestelmä tarjosi mahdollisuuden kehittää alueellinen tukijärjestelmä valtiolähtöisen rinnalle ja täten vähentää Helsinki-keskeisyyttä. Järjestelmän kehittyminen on jaettavissa kolmeen vaiheeseen. Vuosina 1972–1983 voidaan kuvailla kokeilun aikakaudeksi, jolloin järjestelmä haki muotoaan käytännössä olemattoman suunnitelmallisuuden puitteissa, ja läänintaiteilijan toimenkuvaan sisältyi sekä ohjaavia tehtäviä, että omaa taiteellista luomistyötä. Vuosina 1984–1997 läänintaiteilijan tehtävät keskittyivät ohjaustoiminnan harjoittamiseen oman taiteellisen työn poistamisen myötä. Kuitenkin tällä ajanjaksolla läänintaiteilijajärjestelmä alkoi hallinnollisesti eriytyä ja yhteinen kehittäminen vaikeutua, minkä taustalla vaikutti läänien taidetoimikuntien toimistohenkilöstön siirtyminen sisäministeriön alaisuuteen ja läänintaiteilijoiden pysyminen opetusministeriön alalla. Kolmannen vuonna 1998 alkaneen vaiheen taustalla vaikutti keskeisesti valtion aluehallinnon uudistus (1997), jonka yhtenä seurauksena syntyi kolmetoista alueellista taidetoimikuntaa. Läänintaiteilijat linkittyivät vahvemmin alueellisiin taidetoimikuntiin, joilla oli merkittävää vapautta läänintaiteilijoiden tehtävien määrittämisen suhteen ja esimerkiksi joissakin tapauksissa läänintaiteilijoille suotiin mahdollisuus omaan taiteelliseen työhön.<sup>34</sup>

Taike-uudistuksen yleiset tavoitteet heijastuivat myös läänintaiteilijajärjestelmään ja tavoitteena oli hallinnollisten toimintatapojen selkeyttäminen ja yhtenäistäminen, koska aiemmin käytännöt vaihtelivat merkittävästi alueittain eivätkä läänintaiteilijat olleet riittävän tasa-arvoisessa asemassa suhteessa toisiinsa. Taiken lain perusteluissa on maininta, että ”heillä (läänintaiteilijoilla) olisi keskeinen tehtävä taiteen ja kulttuurin edistämässä. Toimenkuvia tarkennettaisiin kuitenkin siten, että läänintaiteilijan tehtävään ei kuuluisi oma taiteellinen työskentely apurahataiteilijoiden tapaan. Tämä edellyttäisi nykyisen läänintaiteilijan toimenkuvan tarkentamista.” Laki ja siihen liittyvä asetus eivät kuitenkaan määrittele tarkemmin, mitä tarkoitetaan taiteen ja kulttuurin edistämisen tehtävillä.<sup>35</sup> Läänintaiteilijoihin kohdistuvasta henkilötyövuosien määrästä päätetään vuosittain valtion talousarvioesityksessä, jossa rajaksi on asetettu 42 htv:tä. Läänintaiteilijoiden rahoitus perustuu veikkausvoittovaroihin. Taikessa on myös linjattu, että läänintaiteilijaresurssista vähintään kaksi htv:tä kohdistuu alueellisiin projekteihin ja kehittämistoimenpiteisiin kunkin taidetoimikunnan alueella, ja läänintaiteilijoiden tehtävät voivatkin olla luonteeltaan valtakunnallisia, alueiden välisiä tai alueellisia<sup>36</sup>. Taulukosta 1 näkyy läänintaiteilijoiden työpanoksen jakautuminen kehittämisohjelmittain vuosina 2016–2019.

34 Oesch, Pekka (2012), Läänintaiteilijajärjestelmä 1972–2011. Toiminta ja järjestelmän vaiheet. Taiteen keskus-toimikunta, tutkimusyksikön julkaisuja n:o 39; Rautiainen, Pauli (2008), Suomalainen taiteilijatuki. Valtion suora ja välillinen taiteilijatuki taidetoimikuntien perustamisesta tähän päivään. Taiteen keskus-toimikunta, tutkimusyksikön julkaisuja n:o 34; Ks. myös Paltila, Pertti (2009), Alueellinen taiteen edistäminen. Opetusministeriön työryhmämuis-tioita ja selvityksiä 2009:9.

35 HE 52/2012 vp, osio 3.2.

36 Päätös Taiteen edistämiskeskuksen hanketoiminnasta ja läänintaiteilijaresurssien linjauksesta vuosina 2017–2020 (TKT/1/012/2017).



**Taulukko 1.** Läänintaiteilijoiden htv-osuudet kehittämisohjelmittain 2016–2019<sup>37</sup>

Kehittämisohjelma	2016	2017	2018	2019
Taiteilijoiden työskentelyedellytysten kehittämisohjelma	17	18,3	13,3	9
Taiteen prosenttiperiaate -kehittämisohjelma	4,9	2,7	2	0
Taiteen käytön, hyvinvointivaikutusten ja osallistumisen kehittämisohjelma	4,7	5,2	4,3	5,6
Lasten- ja nuortenkulttuurin kehittämisohjelma	6,3	7,7	7,6	5,2
Kulttuurisen moninaisuuden ja liikkuvuuden kehittämisohjelma	4,1	5,9	5,5	6,7
Taiteilijan asiantuntijuuden ja välittäjätoiminnan kehittämisohjelma			4,3	6,9
	37	39,8	37	33,4

Läänintaiteilijoiden työnkuvat ovat moninaisia ja edelleen varsin yksilöllisiä painottuen eri tavoin työskentelyyn taidekentän kanssa, tuottamistehtäviin ja erilaisiin asiantuntijatehtäviin. Läänintaiteilijoiden toimintasuunnitelma laaditaan työsuhteen alkuvaiheessa yhdessä hänen lähiesimiehensä kanssa ja vuositasolla sitä tarkennetaan projektisuunnitelmiksi kehityskeskusteluissa<sup>38</sup>. Lisäksi Taiea koskevan asetuksen mukaan virasto kuulee alueellisia taidetoimikuntia päättäessään läänintaiteilijoiden toimialoista ja tehtävistä<sup>39</sup>. Tehtävän nimike ja tehtävään edellytettävä ammattitaito ovat osin ristiriitaisia työkuvaan nähden. Tehtävästä viestiminen sekä asiakkaille että tehtäviin hakeville taiteilijoille on osoittautunut haasteelliseksi. Läänintaiteilijat itse toivovat myös tarkempaa ohjausta työnantajalta siitä, mitä heiltä konkreettisesti odotetaan kyseisessä tehtävässä. VMBaron tuloksista on myös käynyt ilmi, että erityisesti läänintaiteilijoiden työhyvinvoinnissa, osaamisen kehittämisessä ja palkkauksessa on edelleen parannettavaa, vaikka yleisesti kehittämisen vastualueella ollaan taiteen tukemisen vastuualuetta hieman tyytyväisempiä. Taiteen edistämiskeskus on edellä mainituista syistä tarkentanut ja tarkentaa edelleen läänintaiteilijoiden työnkuvia ja tehtäviä.

Syksyllä 2018 johtajan päätöksellä yhdenmukaistettiin kaikki läänintaiteilijasopimukset viisivuotisiksi, jotta perinteenä olleista eriaikaisista lyhyistä ketjuttamisista (3+1 tai 3+1+1) päästiin eroon ja läänintaiteilijat olisivat yhdenvertaisessa asemassa keskenään<sup>40</sup>. Päätöstä edelsi muun muassa viraston johtajan ja läänintaiteilijoiden keskustelu läänintaiteilijan tehtävän nykytilasta, haasteista ja kehittämistarpeista. Keskustelun pohjalta taiteilijoiden työskentelyedellytysten kehittämisohjelmaa koordinoivalle erityisasiantuntijalle ja

37 Taiken apurahatilastot 2019. Vuonna 2019 käynnistyi myös julkisen taiteen asiantuntijapalvelu, jonka htv-osuus oli 0,6 kyseisenä vuonna.

38 Taiken projektitoiminnan käsikirja 2017 (Taiken sisäinen materiaali)

39 Valtioneuvoston asetus Taiteen edistämiskeskuksesta (727/2012)

40 Päätös määräaikaisista taiteen edistämistehtävistä vuodelle 2019 (TKT/2/1112/2018)

ohjelmassa työskenteleville läänintaiteilijoille annettiin tehtäväksi laatia kehittämisohdotuksia läänintaiteilijan tehtävään ja työnkuvan uudistamiseksi. Johtoryhmä sai pyydetyn esityksen 31.5.2019, joka sisälsi useita ehdotuksia. Niiden toteuttamisen mahdollisuuksia pohditaan jatkossa osana viraston laajempaa sisäistä kehittämistyötä, joka etenee visiotyö-nimikkeen alla.

Työryhmän kehittämisohdotuksista otettiin kuitenkin käsittelyyn ehdotus läänintaiteilijan omaehtoisen taiteellisen työn (OTT) jaksosta, jonka esimerkkinä toimi yliopistoista saatu kokemus taideopettajien omaehtoisesta taiteellisen työn jaksosta tai opettajapainotteisten tutkijoiden omaehtoisesta tutkimusjaksosta. Tämä valittiin kolmesta syystä: taiteilijan ammattitaidon kytkemiseksi paremmin läänintaiteilijan ydintehtävään, työhyvinvoinnin lisäämiseksi sekä osaamisen kehittämiseksi. Ensimmäinen pilotointijakso toteutettiin vuonna 2019 ja sille suunniteltiin jatkoa vuodelle 2020. Taiken oman selvityksen mukaan kokeilun alustavat tulokset olivat lupaavia ja se näyttää vaikuttaneen positiivisesti läänintaiteilijoiden ammattitaidon kehittymiseen, työhyvinvointiin ja läänintaiteilijabrändin vetovoimaan.<sup>41</sup> Kuitenkin OTT-pilotti itsessään poikkeaa selvästi hallituksen alkuperäisesti esityksestä koskien Taiketa, ja täten sen tilasta ja tulevaisuudesta tulisi keskustella ja sopia OKM:n kanssa. Joka tapauksessa, on oletettavaa, että oman taiteellisen työn järjestämisen kohdalla esiin nousevat samat haasteet kuin 1970-luvulla, joihin lukeutuvat muun muassa tasavertaisuuden varmistaminen eri taiteenlajien edustajien kesken, ajallinen yhteensovittaminen muun läänintaiteilijatyön kanssa ja suhde muihin apurahalla työskenteleviin taiteilijoihin<sup>42</sup>.

Läänintaiteilijoiden tuominen Taiken alaisuuteen on luonut puitteet ja osittain edistänyt tehtäväkuvien, toiminnan ja ohjauksen yhtenäistämistä. Läänintaiteilijatyön keskeiseksi eduksi on nostettu työn vapaus, joka mahdollistaa yksilökohtaisen osaamisen soveltamisen monipuolisuudella, ja näin kehittämisen vastuualueella on mahdollista toteuttaa kokeilevia ja vaihtelevia projekteja, joita voidaan räätälöidä joustavasti erilaisia toimintaympäristöjä varten. Arvioinnin suorittamissa haastatteluista, kyselyistä sekä VM-Baroista muodostuu kuva, jonka mukaan läänintaiteilijat ovat hyvin motivoituneita työnsä tekemiseen ja heidän osaamistaan arvostetaan laajasti. Läänintaiteilijat muodostavat keskeisen linkin julkisen vallan ja taide- ja kulttuurikentän välillä. Arvioinnin aikana tehdyissä haastatteluissa tätä läänintaiteilijoiden välittäjäroolia on luonnehdittu myös eräissä mielessä korvaamattomaksi, sillä muita linkkejä taidekentälle ei oikein ole olemassa (esimerkiksi Taiken erityisasiantuntijat eivät pystyisi paikkaamaan tätä). Taiken kehittämisohjelmien työllistävän vaikutuksen lisäksi ne osaltaan edistävät läänintaiteilijoiden osaamisen

41 Selvitys: Läänintaiteilijoiden omaehtoisen taiteellisen työskentelyn (OTT) pilotti 2019 (Taiken sisäinen materiaali); Taiken apurahatilasto 2019.

42 Ks. Oesch, Pekka (2012), Läänintaiteilijajärjestelmä 1972–2011. Toiminta ja järjestelmän vaiheet. Taiteen keskus-toimikunta, tutkimusyksikön julkaisuja n:o 39.

kehittymistä, joka voi avata uusia työllistymismahdollisuuksia kauden päättymisen jälkeen taiteellisen luomistyön lisäksi. Tällä tavoin läänintaiteilijoita voitaisiin myös hyödyntää nykyistä enemmän taiteellisen taustan omaavien työllistämismahdollisuuksien laajentamisen esikuvina. Kuitenkin itse läänintaiteilijanimike, joka on myös eräänlainen brändi, tulee uudistaa vastaamaan paremmin nykyistä tehtäväkuvaa ja Taikessa on jo testattu taidekoordinaattorin ja taideasiantuntijan kaltaisia nimikkeitä.

Läänintaiteilijoiden toimenkuvien tarkentamista tulee edelleen jatkaa ja erityisesti kiinnittää huomioita heidän kytkemiseensä kehitysohjelmien tavoitteisiin ja tarpeisiin. Läänintaiteilijavalinnoissa keskeisessä asemassa on edelleen heidän taiteellinen osaamisensa, mikä osaltaan vaikuttaa siihen, että heidän ja kehittämisohjelmien välisen yhteyden laatu vaihtelee tapauskohtaisesti. Toisin ilmaistuna, läänintaiteilijoita ei varsinaisesti rekrytoida kehittämisohjelmia varten. Tämä näkyy osittain projektien ja kehittämisohjelmien välisen yhteyden ohuutena, jonka takia yksittäisen projektin vaikutus – positiivinen tai negatiivinen – kehittämisohjelman tavoitteen edistämiseen vaihtelee tapauskohtaisesti. Tämä heijastuu myös kritiikissä koskien Taiken aluedimensiota, jonka toteutumisen laatu koetaan varsin vaihtelevaksi. Läänintaiteilijat itse kaipaavat toimenkuviansa ja toteuttamien projektiansa tavoitteiden selkiyttämistä ja kontekstualisointia, mikä käy ilmi arvioinnin tuottaman aineiston lisäksi myös vuoden 2020 VMBaron tuloksissa ja avoimissa vastauksissa. Toisin sanoen, läänintaiteilijoiden työn vapauden, tavoitteellisuuden ja vaikuttavuuden välisen tasapainon saavuttaminen on yksi tärkeimmistä kehittämis-kohteista. Panostuksia työhön tai läänintaiteilijuuteen perehtymistä varten tulisi lisätä ja esimerkiksi muodollisen mentorointimallin kehittämistä voisi harkita, vaikka kehittämisohjelmien tiimit omalta osaltaan perehdyttävätkin ”epävirallisesti” uudet läänintaiteilijat työhönsä ja yhteisöjensä toimintatapoihin.

Läänintaiteilijat ovat pääosin tyytyväisiä omaan lähiesimiehiinsä ja -yhteisöihin, mutta kritiisyys ja etäisyys kasvavat siirryttäessä ylemmäs Taiken johtoporrasta. Myös kehittämisohjelmien tiimien välinen vuorovaikutus ja tiedonvaihto kaipaavat kehittämistä, koska tällä hetkellä ne perustuvat pitkälti muodollisiin tilaisuuksiin, kuten palaverihin ja tyky-päiviin. Tarvetta olisi löytää luonnollisempia ja jatkuvan vuorovaikutuksen mahdollistavia toimintatapoja tai alustoja, joiden kautta kehittämisen vastuualueen henkilöstö voisivat toimia tehokkaammin toistensa sparraajina ja hyötyä toistensa osaamisesta ja verkostoista. Taikessa on tunnistettu asian tärkeys ja pieniä askeleita tilanteen korjaamiseksi on otettu. Vastaavasti taiteen tukemisen ja kehittämisen vastuualueen työntekijöitä on pyritty tuomaan uudestaan lähemmäksi toisiaan ja yhteisiä rajapintoja tunnistettu, mutta ne toimivat edelleen välimatkan päässä toisistaan. Tilanteen haastavuuteen voi vaikuttaa läänintaiteilijoiden määräaikaisuus, joka vähentää taiteen tukemisen parissa työskentelevien intressiä luoda yhteyksiä läänintaiteilijoihin. Läänintaiteilijoiden määräaikaisuus aiheuttaa myös kehittämistoiminnalle haavoittuvuuden riskin, joka liittyy läänintaiteilijoiden työn

jatkuvuuden varmistamiseen ja heidän luomiensa verkostojen säilyttämiseen<sup>43</sup>. Vastavasti Taiken luottamuselinten ja läänintaiteilijoiden välillä ei käytännöllisesti katsoen ole todellista yhteyttä, mutta Taikessa on kuitenkin järjestetty tilaisuuksia läänintaiteilijoille käydä esittäytymässä taidetoimikunnille. Tätä vuorovaikutussuhdetta on myös syytä pyrkiä syventämään entisestään ja perehtyä sen tarjoamiin mahdollisuuksiin koskien esimerkiksi lupaavien kehittämisprojektien tunnistamista ja läänintaiteilijoiden työn kehittymistä taidetoimikuntien tarjoaman reflektion kautta.

### Arvioinnin havainnot kehittämisen vastuualueen toiminnasta

Taiken olemassaolon ajan kehittämisen vastuualueelle on aktiivisesti pyritty löytämään toiminnan järjestämismalli, joka vastaisi aiemmin esiintyneisiin toiminnan epäyhtenäisyyden ja ohjaamattomuuden haasteisiin kuitenkin uhraamatta kehittämisen edellyttämää vapautta ja luovuutta. Kyseessä on ollut tasapainotilan hakeminen vaikuttavuuden maksimoimiseksi ja tämä työ on edelleen käynnissä. Syntynyttä kehittämisohjelmamallia voidaankin pitää perusidealtaan lupaavana lähestymistapana, koska se mahdollistaa Taiken ydintoiminnasta nousevien tavoitteiden toteuttamisen, sekä määräaikaisten ja ulkopuolelta tulevien tavoitteiden edistämisen rinnakkain. Se onkin onnistunut fokusoidaan toimintaa tiivistämällä hankekirjoa merkittävästi, mikä osaltaan parantaa mahdollisuuksia lisätä vastuualueen vaikuttavuutta vähentämällä resurssien pirstaloitumista. Tämän kehityskulun myötä päätöksentekoprosessit, toimintatavat sekä niiden aikataulut ovat hiljalleen alkaneet selkiintyä ja vakiintua osaksi kehittämisen vastuualueen arkea. Kuitenkin kehittämisen vastuualue on pysynyt vaatimattomana suhteessa taiteen tukemiseen, vaikka kehittämisen tehtävissä työskentelee yli puolet Taiken työntekijöistä (tosin vertaus ei ole täydellinen johtuen taidetoimikuntalaitoksen jäsenten työpanoksesta apurahaprosesseissa). Arvioinnin toteuttamisissa kyselyissä ja haastatteluissa käytävissä olevien resurssien vähyys nousi keskeisimmäksi tekijäksi, joka rajoittaa toiminnan vaikuttavuutta ja pitkäjänteisyyttä. Tästä huolimatta Taiken kehittämisohjelmat ovat myös aikaansaaneet muutoksia tai olleet mukana niiden luomisessa. Tätä ovat edesauttaneet tilanteet, joissa ne ovat asettuneet linjaan muiden vastaavien kehittämishankkeiden ja -ohjelmien kanssa. Myös ulkoisen kyselyn eri kohtien avoimissa kohdissa mainittiin kehittämisohjelmien yksittäisiä saavutuksia, kuten prosenttiperiaate, Taikusydän<sup>44</sup> ja TEA-viisari<sup>45</sup>. Lisäksi kehittämisen vastuualueen tiedontuotantotoimintaa pidettiin laadukkaana suhteessa käytössä oleviin resursseihin, kuten jo edellisessä kappaleessa todettiin, ja epäilemättä tähän on vaikuttanut asiantuntijaosaamisen onnistunut siirtyminen (ja

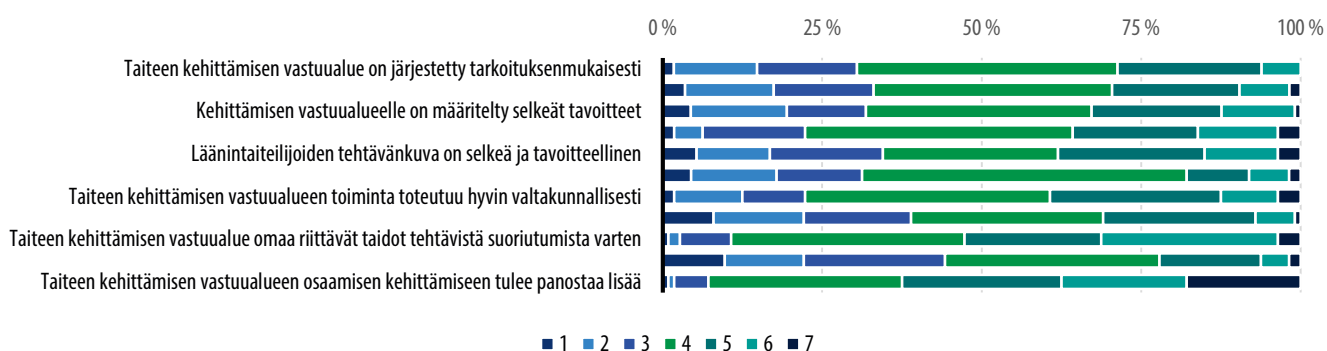
43 Kuitenkin esimerkiksi sidosryhmäyhteistyön tärkeys on tiedostettu Taikessa ja vuonna 2020 Taikessa käynnistyi Taike ja kunnat -projekti, joilla yhteiskehittämisen tapoja pyritään tietoisesti syventämään. Ks. esittelymuistio ja päätös vuodelta 2020 (TKT/4/220/2020).

44 Taikusydän, <https://taikusydan.turkuamk.fi/>

45 TEAviisari, <https://teaviisari.fi/teaviisari/index>

sopeutuminen) Taiteen keskustoimikunnasta Taikeen. Tulevaisuudessa Taiken pilotoimat julkisen taiteen ja kulttuurihyvinvoinnin asiantuntijapalvelut saattavat myös osaltaan todistaa kehittämisohjelmien aikaansaamasta muutoksen pysyvyydestä. Projektilähtöisen kehittämistyön eduiksi voidaankin mahdollisuudet hyödyntää kokeilevia ja monimuotoisia lähestymistapoja taiteen ja kulttuurin rakenteiden kehittämistyössä sekä niiden nopea muokattavuus toimintaympäristössä tapahtuneisiin muutoksiin, joihin voidaan lukea muun muassa uudet politiikkatavoitteet ja niiden toteutumisen edistäminen.

**Kuvio 16.** Sisäisen kyselyn väittämät koskien kehittämisen vastuualuetta, kaikki vastaajat (1=Täysin eri mieltä 4=Ei samaa eikä eri mieltä 7=Täysin samaa mieltä)



Kehittämisen vastuualueen tilanteen voi tiivistää siten, että vaikka taiteen ja kulttuurin kehittämistehtävään suhtauduttiin periaatteen tasolla suopeasti, niin vastuualueen identiteetti ei vielä ole muotoutunut kovin tunnistettavaksi kentällä eikä myöskään viraston sisällä. Tämä käy hyvin ilmi yllä olevasta kuviosta 16 varsinkin, kun sitä vertaa taiteen tukemisen vastuualueen (tatu) vastaaviin tuloksiin. Sisäisessä kyselyssä (yht. 33 vapaata kommenttia) Taiken kehittämisen vastuualueen toimintaideaa pidetään periaatteessa kannatettavana, mutta sen tavoitteenasettelu kaipaasi selkiinnyttämistä ja strategisempaa kokonaisuuden hallinnointia. Kehittämistoiminnan toteutuminen ja vaikuttavuus sekä alueellisesta että kansainvälisestä näkökulmasta katsottuna näyttäytyi epätasaisena, koska vastaajien mukaan kehittämisen saralla löytyy sekä yksittäisiä onnistumisia että toiminnan katvealueita. Ulkoisen kyselyn avoimien vastausten joukosta muodostui myös käsitys kehittämisen vastuualueen toiminnan satunnaisista onnistumisista (esim. Barents-yhteistyö), jotka olivat tilannekohtaisia ja merkittävästi yksittäisistä henkilöistä riippuvaisia, ja vastaavanlaisen tilannekuvaan olivat päätyneet useat arvioinnin haastattelemat tahot.

Sisäisen kyselyn vastaajien mukaan toiminnan tason vaihtelevuuteen vaikuttaa kehittämisen vastuualueen alla toimivien työntekijöiden ja heistä muodostuneiden tiimien itsenäisyys, jonka osittaisen vaikutuksen takia toiminnalta puuttuu yhteinen suunta, vaikka itse

tekijöitä – niin virkamiehiä kuin läänintaiteilijoitakin – pidetään erittäin ammattitaitoisina. Lisäksi kritiikki Taiken alueellisen näkyvyyden heikkenemiskehityksestä, jota esitettiin niin haastattelujen yhteydessä kuin kyselyissä, kertoo osaltaan kehittämistoiminnan epäta-  
saisesta luonteesta. Joiltain osin tätä voi selittää sidosryhmien puutteellinen tieto Taiken nykyisistä kehittämistehtävistä, jotka ovat lähtökohdiltaan valtakunnallisia, ja täten Taiken kohdistuu väärin kohdistuneita odotuksia (vertailukohtana Taikea edeltänyt aika)<sup>46</sup>. Sinänsä onkin odotettavaa, että valtakunnallisesta lähtökohdasta seuraa toiminnan ajautuminen taskuihin, joissa vallitsevat suotuisat olosuhteet (taiteellisen toiminnan keskittymät/ekosysteemit), mutta tämä ei muuta havaintoa siitä, että kehittämistoiminta ja Taike ylipäättänsä on ajautunut erilleen muusta aluepolitiikasta<sup>47</sup>.

Viraston strategisen toiminnan yleiset puutteet, joilla on osaltaan negatiivinen vaikutus ohjautuvuuteen, näkyvät siinä, että kehittämisen vastuualue on organisoitunut varsin itseenäisesti ja osin irrallaan muusta viraston toiminnasta. Erityisesti selkeyden ja yhteisymmärryksen puute koskien tavoitteenasettaa virastotasolla toistuu myös kehittämistoiminnan tasolla. Tähän viitattiin sisäisessä kyselyssä ja haastatteluissa, ja se ilmenee muun muassa tavoitteiden runsautena, jolla puolestaan on pirstaloiva vaikutus resurssienkäyttöön. Kuitenkin kehittämisen vastuualueella on tietoisesti pyritty ja onnistuttu kohdentamaan toimintaa harvempiin ohjelmiin ja projekteihin. Tätä suuntausta saatetaan joutua jatkamaan tulevaisuudessa, mikäli resurssitaso pysyy samana tai vähenee. Myös kehittämisohjelmien jaottelu pitkiin ja lyhyisiin on lupaava ratkaisu eri tavoitetasoille kohdistuvan toiminnan järjestämistä ajatellen, mutta samalla tulisi huolehtia kehittämisohjelmien rakenteellisesta ja suunnitelmallisesta yhtenäisyydestä ja jäsentyneisyydestä muun muassa vertailtavuuden ja hyvien käytäntöjen siirtämisen edistämiseksi. Omalla tavallaan toiminnan suunnan selkeyden puutteet näkyvät myös tässä kohtaa, koska kehittämisohjelmien katsottiin poikkeavan toisistaan muun muassa tavoitteenasetuksen ja seurantakäytäntöjen (esim. indikaattorit) suhteen<sup>48</sup>. Edelleen kehittämisohjelmien ja projektien välisessä kytkennässä esiintyy kehittämistarpeita, koska yksittäisten projektien asettuminen sopusointuun kehittämisohjelman kanssa koettiin satunnaiseksi. Harmonisointitarve koskettaa myös projektien suunnittelurakennetta ja indikaattoreita, jotka mahdollistavat vertailtavuuden ja hyvien käytäntöjen tunnistamisen.

46 Ulkoisen kyselyn tulosten tulkinnassa on syytä muistaa, että vajaa 60 prosenttia vastaajista ilmoitti edustamansa sidosryhmän kytköksen Taikkeen toteutuvan avustustoimintaan liittyvien asioiden kautta ja Taiken kehittämistoimintaa sivuavat kysymykset olivat yleisluonteisia, ja tämän takia kyselyn perusteella ei voida kovin pitkälle meneviä johtopäätöksiä.

47 Ks. esim. OKM:n kulttuuripolitiikan strategista kehittämisestä alueilla koskeva selvitys, jossa mm. Taiken alueellisen toiminnan suuntaviivoja määriteltiin. OKM 2016, Taide ja kulttuuri osana alueiden kehitystä. Näkymä vuoteen 2025. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2016:20.

48 Toimintakertomuksissa ja apurahatilastoissa löytyy resurssienkäytön lisäksi muita indikaattoritietoja hyvin vaihtelevasti: esimerkiksi vuoden 2019 apurahatilastosta kehittämisohjelmien löytyi ensimmäinen yhteinen indikaattori, joka kosketti tapahtumia ja osallistujamääriä (saavutettavuus), ja vuoden 2017 toimintakertomuksissa oli tuotu esille kehittämisohjelmien tulokset suhteessa tulossopimustavoitteisiin.

Kyseessä on eräänlaisen tasapainotilan hakeminen: esimerkiksi arvioinnin aikana tuotiin esille, että kehittämisspuolen toiminnan parhaita puolia on vapaus kokeilla ja hyödyntää osaamistaan parhaaksi näkemällään tavalla, mutta toisaalta yksittäiset toimet kaipaavat jaetun päämäärän, jotta niiden merkitys olisi ymmärrettävämpi. Mikäli kytkentä kehittämissohjelmien ja projektien välillä jää heikoksi, kehittämissohjelmat toimivat lähinnä eräänlaisina sateenvarjoina aktiviteeteille, joiden vaikuttavuus jää pistemäiseksi ja muutokset rakenteisiin epävarmoiksi tai todennuttamattomiksi. Uutena suuntauksena Taikessa on ollut kehittämissohjelmien suuntaaminen kohti palveluiden luontia ja vaikka tämä antaa niille konkreettisemmän suunnan, niin se ei välttämättä ole soveltuva lähtökohta kaikille kehittämissohjelmille<sup>49</sup>. Kehittämissohjelmilla itsessään on eräänlainen kaksoisrooli sekä strategisten linjausten toteuttajina että asiakasrajapinnassa todennettujen tarpeiden tyydyttäjinä. Ideaalitulanteessa asiakastarpeet informoivat strategisia linjauksia, jotka sitten palautuvat takaisin asiakasrajapinnoille toimeenpanovaiheessa. Kehittämissohjelmia voidaan hyödyntää palvelutarpeen todentamiseen ja keinoihin kokeilla palveluita, joiden vakiinnuttamisesta tehdään erillinen päätös. Tällöin uusi mahdollinen palvelu olisi yksi seuraus kehittämissohjelmasta, ei sen varsinainen tarkoitus. Joustavuuden säilyttäminen olisikin tärkeää, jotta mahdollisen uuden palvelun järjestämisen ja tuottamisen vaihtoehtoja olisi riittävän monia.

Kehittämissohjelmista ei vielä ole ehtinyt kertyä riittävästi raportointimateriaalia, jotta kehittämistoiminnan yleinen arviointi olisi mahdollista<sup>50</sup>. Kuitenkin hyvä suunnittelu ja seuranta luovat tälle vahvat edellytykset. Tiedon hyödyntämisen parantaminen nousi esille erityisesti arvioinnin aikana suoritetuissa haastatteluissa, mikä on myös tunnistettu Taiken sisällä. Kehittämisen vastuualueelle on kertynyt runsaasti erilaista aineistoa, kuten projekti- ja läänintaiteilijaraportteja sekä avustusselvityksiä, ja tämän materiaalin analysointi ja hyödyntämistapoja on viety suunnittelu- ja kehittelyasteelle. Toiminnan arvioinnissa Taikella on mahdollisuus hyödyntää kolmansia osapuolia, joista keskeisin on Cupore jo olemassa olevan yhteistyösopimuksen perusteella. Esimerkkinä Taiken tiedontuotannon uusista toimenpiteistä mainittakoon vuonna 2017 alkanut yleisiin tilastoihin ja Taiken omiin tietoihin perustuvien alueprofiilien luomisen kehitystyö, joka osaltaan voi viedä eteenpäin Taiken kertyneen tiedon hyödynnettävyyttä ja parantaa tiedolla johtamisen edellytyksiä.<sup>51</sup> Kuitenkin tiedontuotannon sijaitseminen kehittämissen vastuualueen alla ei ole optimaalinen johtuen sen raportointitehtävästä koskien Taiken resurssienkäyttöä, missä tilivelvollisuuden toteuttaminen korostaa objektiivisuuden ja neutraaliuden tärkeyttä. Taiken tukemisen vastuualueen suhteen tiedontuotannolla on riittävä välimatka, mutta näin ei ole kehittämissen vastuualueella. Täten olisi luontevampaa siirtää tiedontuotanto Taiken

49 Taiken apurahatilastot 2019.

50 Arvioinnin ajankohtana Taiken sivuilla saatavilla oli yksi raportti ja kaksi väliraporttia.

51 Arvioinnin aineistot -Word-tiedosto (Taiken sisäinen materiaali).

hallinto- ja tukipalveluiden alueelle, mikä ei kuitenkaan muuttaisi merkittävästi tiedontuotannon nykyisiä toimintoja. Tästä asemasta käsin tiedontuotannon asiantuntijat voisivat edelleen osallistua molempien vastuualueiden seurannan ja arvioinnin kehittämistöimiin organisatorisen välimatkan taatessa puolueettomuuden. Lisäksi sijainti hallinto- ja tukipalveluiden parissa voisi osaltaan parantaa tiedolla johtamisen laatua ja edellytyksiä, jonka tärkeyteen arvioinnin haastattelemat henkilöt kiinnittivät huomiota.

Palataksemme vielä lopuksi virastojen toimintojen hajautuneisuuden teemaan on syytä tuoda esille taiteen tukemisen ja kehittämisen vastuualueiden eriyttäminen, joka käynnistettiin vuonna 2017 ja jonka taustalla vaikutti potentiaalinen jääviystilanne. Tämä syntyi läänintaiteilijan siirtyessä kautensa päätteeksi apurahanhakijaksi ja hakemuksen käsittelijäksi osui entinen esimies<sup>52</sup>. Tämä on entisestään hankaloittanut toiminnan yhteistä suunnitelmaa ja aiheuttanut työyhteisön jakaantumista, josta kertoo vähäinen vuorovaikutus vastuualueiden välillä. Vaikka viime vuosina Taikessa eriytymistä on pyritty vähentämään muun muassa järjestämällä yhteisiä tilaisuuksia, kehittämällä työparimalli ja sallimalla joidenkin työntekijöiden työskentely molemmilla vastuualueilla, niin arvioinnin aikana esille tulleiden näkemysten mukaan vastuualueet toimivat edelleen itsenäisesti eikä yhteinen toiminta ole kovin syvällistä. Yhteistä suunnittelua hankaloittavat myös päätösprosessien yhteensovittamattomuus: vastuualueiden rahanjakoon liittyvät päätökset tehdään etäällä virastosta, minkä lisäksi päätösyklit eivät vastaa toisiaan (taiteen tukemisen käyttösuunnitelmasta päätetään alkuvuodesta, kun taas kehittämisen vastuualueen päätökset ajoittuvat lähemmäksi syksyä)<sup>53</sup>. Eräässä mielessä kehittämisen vastuualue ”reagoi” tukemisen vastuualueen linjaukseen, koska aidon yhteissuunnittelun mahdollisuudet ovat nykyään rajalliset. Kehittämishojelmien tiimien väliselle vuorovaikutukselle ja tiedonvaihdolle on järjestetty erilaisia tapoja ja tilaisuuksia, mutta se ei vielä ole edennyt sellaisella tasolle, jolla vuorovaikutus olisi luontevaa ja jatkuvaa. Kehittämistarve on myös tunnistettu Taikessa ja tilanteen parantamiseksi on tehty pieniä tekoja, kuten järjestetty tilaisuuksia, joissa kehittämishojelmien työntekijät esittelevät toimintaansa toisilleen. Vuorovaikutuksen ja avoimuuden edistämistä tulee jatkaa, koska se voi vahvistaa kehittämistoiminnan tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta lisäämällä mahdollisuuksia toiminnan yhteiskoordinointiin ja vertaisoppimiseen sekä edistämällä yhteishenkeä.

### 3.7 Taiteen tukeminen

Suomessa taiteen tuki-instrumentit voidaan jakaa suoriin ja välillisiin. Suoralla tuella tarkoitetaan taiteen edistämiseen myönnettäviä rahallisia avustuksia tai taiteen

52 Ks. esim. Taiken toimintakertomus 2017.

53 Päätös Taiteen edistämiskeskuksen hanketoiminnasta ja läänintaiteilijaresurssien linjauksesta vuosina 2017–2020 (TKT/1/012/2017); Valtionavustusten valmistelun vuosikello 2020 -PDF-tiedosto (Taiken sisäinen materiaali).



vastaanottajan konkreettisia varallisuusarvoisia etuuksia. Pauli Rautiaisen mukaan (2008) taiteisiin kohdistuva tuki on jaettavissa kolmeen lohkoon: 1) suoraan taiteilijoille apurahoina ja avustuksina kohdentuvaan tukeen 2) valtionosuusrahoituksen (vos) piirissä olevien taidelaitosten tukeen ja 3) muuhun taideyhteisöihin kohdistuvaan tukeen. Näistä lohkoista Taike työskentelee ensimmäisellä ja kolmannella, joista epäilemättä ensimmäinen on kaikkein tunnetuin osa Taiken toimintaa. Suoran taiteilijatuon perustan loivat 1970-luvulla syntyneet 0,5–5-vuotiset taiteilija-apurahat, joiden tarkoitus oli mahdollistaa määräaikaisten puitteiden ammattitaiteilijoille keskittyä täysipainoisesti taiteelliseen työhönsä, ja myöhemmin tukirepertuaari on täydennetty erilaisilla palkinnoilla ja kohdeapurahan kaltaisilla instrumenteilla. Samaan valtiollisen suoran tukitoiminnan rinnalla alkoivat kehittyä myös alueelliset tukimekanismit, joihin kuuluivat alueellisten taidetoimikuntien kautta jaettu tuki sekä eräissä mielessä läänintaiteilijatoimet. Vuosien saatossa tukijärjestelmä on muotoutunut pienten muutosten kautta ja sitä kuvastaa rakenteellinen jäykkyys, johon ovat vaikuttaneet tukimuotojen lisääntyminen määrärahojen heikentyessä tai pysyessä samalla tasolla.<sup>54</sup> Kuitenkin tukijärjestelmän fragmentoituneeseen luonteeseen on kiinnitetty huomiota erilaisissa teetetyissä selvityksissä ja strategisuuden vahvistamisen tarve on huomioitu kehittämissuunnitelmissa<sup>55</sup>. Taike-viraston luominen onkin ollut yksi keskeisimmistä toimenpiteistä tuoda yhtenäisyyttä, ohjattavuutta ja suurempaa vaikuttavuutta taiteen tukemisen toimikentälle. Vaikka julkisen tuen merkitys ja Taiken rooli sen jakamisessa on edelleen suuri taiteille ja kulttuurille, niin kokonaisuuden hahmottamisessa ei voida sivuuttaa säätiöitä, joiden merkitys rahoittajana on ollut kasvussa (esim. vuonna 2018 säätiöiden tuki taiteille oli yhteensä n. 63 miljoonaa Taiken vastaavan tuen ollessa n. 35 miljoonaa)<sup>56</sup>.

Taiteen tukitoiminnan siirrossa ja käynnistämisessä Taiken alla ovat edesauttaneet osaltaan yllä kuvattu historia ja sen mukanaan tuoma kokemus. Taiteen tukemisen vastualueen tehtävänä on Taiken vuonna 2016 julkaistun työjärjestyksen mukaan:<sup>57</sup>

1. vastata taidetoimikuntien ja erillislautakuntien valtionavustuspäätösten ja muiden päätösten valmistelusta, esittelystä ja toimeenpanosta, muiden päätösten osalta tarvittaessa yhteistyössä kehittämisen vastualueen kanssa

54 Rautiainen, Pauli (2008), Suomalainen taiteilijatuoni. Valtion suora ja välillinen taiteilijatuoni taidetoimikuntien perustamisesta tähän päivään. Taiteen keskustoimikunta, tutkimusyksikön julkaisuja n:o 34

55 Ks. esim. OPM 2005, Alueellisen taidehallinnon uudistaminen. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2005; OPM 2005:41, Valtion taidetoimikuntalaitoksen uudistaminen. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2005:41; OKM 2016, Taiteen ja kulttuurin valtionavustuspolitiikan uudistus. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2016:17.

56 Säätiötuki lukuina, <https://saatiotrahastot.fi/saatioiden-tuki-lukuina/>; Lisätietoja Gaia Consulting Groupin tekemästä selvityksestä (2020) "Säätiöt ja rahastot ry:n jäsensäätiöiden tuen kohdentuminen 2018".

57 Taiken johto, <https://www.taike.fi/fi/johto>

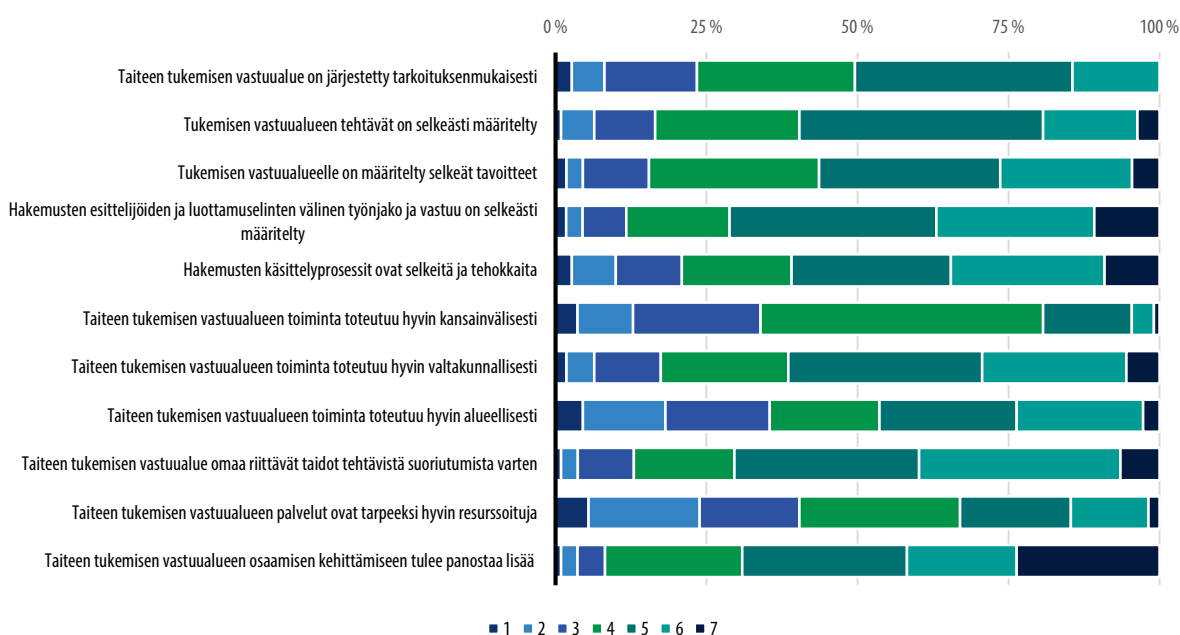
2. vastata viraston johtajan valtionavustuspäätösten valmistelusta, esittelystä ja toimeenpanosta sekä valmistella ja toimeenpanna johtajan taideneuvostolle esittelemät valtionavustuspäätökset
3. vastata viraston johtajan tekemien ylimääräisiä taiteilijaeläkkeitä koskevien päätösten valmistelusta, esittelystä ja toimeenpanosta
4. tehdä esitys vastualueen rahoitusohjelmista
5. valvoa valtionavustusten käyttöä

Taiteen tukeminen on sekä kyselyiden että haastatteluiden perusteella Taiken näkyvin ja tärkein tehtävä. Taiteen tukemisen vastuualueella työskentelee 25 virkamiestä. Vastuualuetta johtaa taiteen tukemisen päällikkö, jonka vastuulle kuuluvat tehtäväalueen suunnittelu-, valmistelu- ja toimeenpanotehtävien johtaminen, taidetoimikuntien nimitysten valmistelu sekä muut asiantuntija- ja esimiestehtävät. Suunnittelupäällikön tehtävän on vastuualueen suunnittelijoiden esimiestehtävät ja erilaiset vastuualueen kehittämissuunnittelu- ja esimiestehtävät. Erityisasiantuntijoiden toimenkuvaan lukeutuvat avustuksiin liittyvät suunnittelu-, valmistelu-, esittelijä-, toimeenpano- ja seurantatehtävät sekä muu vastuualueeseen liittyvä asiantuntijatyö. Erityisasiantuntijoiden apuna toimivat suunnittelijat, jotka osallistuvat avustustasioiden valmisteluun ja toimivat asiakaspalvelutehtävissä.<sup>58</sup> Lakisääteisten avustusten toimeenpanon ohella vastuualueen vuotuista toimintaa ohjaavista dokumenteista keskeisin OKM:n laatima rahapelivarojen käyttösuunnitelma, joka luo yksityiskohtaisen viitekehysten rahoituksen jakamiselle. Vastuualueella on käytössään selkeät ja vaiheistetut prosessit sekä sisäiset ohjeistukset tehtävien järjestämistä ja toteuttamista vaadittavalla tavalla, mitkä osaltaan tuovat esille sen perimmäisen toimeenpanevan luonteen.<sup>59</sup> Avustustoiminnan seuranta ja tilivelvollisuuden toteutuminen ilmenee vuosittain julkaisuvista apurahatilaistoista, joiden tuottamisesta vastaa kehittämisen vastuualueella sijaitseva tiedontuotanto.

58 Koostettu taiteen tukemisen vastuualueen toimenkuvista (Taiken sisäinen materiaali)

59 Ks. esim. Taiken sisäinen materiaali: Valtionavustusten käsittelyn menettelytapaohje; Ohje puolueettomuuden takaamiseksi (Dnro 5/20/2014); Valtionavustusprosessi -PDF-tiedosto; Oikaisuvaatimus (sähköinen asiointi) -PDF-tiedosto

**Kuvio 17.** Sisäinen kysely: Mitä mieltä olet seuraavista Taiken taiteen tukemisen vastuualuetta koskevista väittämistä asteikolla 1 – 7 (1 = Täysin eri mieltä 4 = Ei samaa eikä eri mieltä 7 = Täysin samaa mieltä)



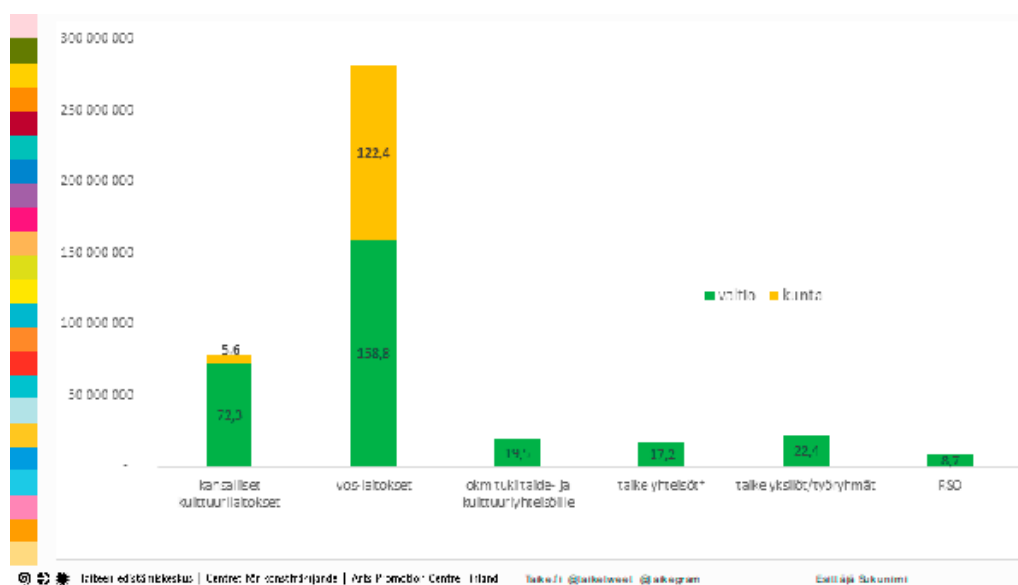
Sisäisessä kyselyssä taiteen tukemisen vastuualueen toimintaan ollaan valtaosin tyytyväisiä, kriittisimmin vastaajat suhtautuivat taiteen tukemisen vastuualueen toiminnan toteutumiseen kansainvälisesti sekä vastuualueiden palveluiden resurssien riittävyyteen. Kolmanneksi huonoimmat arvosanat sai taiteen tukemisen vastuualueen toiminnan toteutuminen alueellisesti.

Eniten samaa mieltä vastaajat olivat väittämien ”Taiteen tukemisen vastuualueen osaamisen kehittämiseen tulee panostaa lisää”, ”Hakemusten esittelijöiden ja luottamuselinten välinen työnjako ja vastuu on selkeästi määriteltä” sekä ”Taiteen tukemisen vastuualue omaa riittävät taidot tehtävistä suoriutumista varten”.

Avoimissa vastauksissa taiteen tukemisen vastuualuetta käsittelevissä vastauksissa huomiota kiinnitettiin avustusten hakumuotojen lukumäärään, johon vaikuttaa keskeisesti taidealälähtöisyys, ja avustusten määrittämiseen Taiken ulkopuolella, mitkä osaltaan vaikuttavat järjestelmän jäykkyyteen ja rajoittavat Taiken mahdollisuuksia uudistaa prosesseja. Sinänsä taiteen tukemisen vastuualueen katsottiin suoriutuvan sille asetetuista nykyisistä tehtävistä. Vastuualueen katsottiin kaipaavan lisäresursseja (niin avustustoimintaan kuin sen hallintoihin), jotta esimerkiksi uudet taidealat ja kansainvälistyminen pääsisivät kehittymään paremmin. Lisäresursoinnin tarpeen katsottiin myös koskettavan taiteen tukemisen alueellista ulottuvuutta, jonka vastaajat kokivat olevan heikentymisen tiellä.

Taiteen tukimuodoista suurin on niin sanottu taiteilija-apuraha tai yleisemmin yksilöapuraha. Se on taiteilijan henkilökohtaiseen työskentelyyn tarkoitettu apuraha, joka kattaa palkanluonteisesti taiteilijan elinkustannuksia. Viime aikoina Suomessa on käyty keskustelua siitä, pitäisikö koko apurahajärjestelmä uudistaa siten, että apurahoista siirryttäisiin niin sanottuun taiteilijapalkan maksamiseen, jolloin taiteilijoille kertyisi myös eläke-etuuksia ja mahdollisuus työttömyysturvan järjestämiseen. Vastaavasti tulo olisi verotettavaa. Tähän kategoriaan voidaan rinnastaa myös taiteilijalle tai taiteilijaryhmälle osoitetut apurahat, jotka elinkustannusten sijaan kohdistuvat taiteellisista projekteista, esimerkiksi näyttelyistä tai esityksistä aiheutuviin kuluihin. Apurahojen myöntäminen on Taiteen edistämiskeskuksen keskeinen taiteen tukemisen instrumentti.

**Kuvio 18.** Julkinen rahoitus taiteelle ja kulttuurille vuonna 2020<sup>60</sup>



Pysyvien taidelaitosten keskeinen suoran tuen rahoitusinstrumentti on teattereiden, orkestereiden ja museoiden valtiosuusjärjestelmä (vos). Tässä järjestelmässä rahoitusvastuu on jaettu valtion ja kuntien kesken. Kuntien näkökulmasta tarkasteltuna vos-laitokset ovat niiden rahamääräisesti merkittävien panostus suoraan taidetukeen. Kolmannen ryhmän muodostavat valtiosuusien ulkopuolella rahoitettavien taidelaitosten tuet. Tällaisen rahoituksen kohteina ovat esimerkiksi Kansallisgalleria, Radion sinfoniaorkesteri, Kansallisteatteri ja Suomen Kansallisooppera. Edellä mainittujen lisäksi muuhun

<sup>60</sup> Taiteen rahoitus 7.12.2020 (Taiken sisäinen materiaali)

taideyhteisötukeen lasketaan kuuluviksi Taiteen edistämiskeskuksen avustukset yhteisöille, kulttuurivientiin liittyvät tuet sekä Suomen elokuvasäätiö, jonka kautta valtio kanavoi veikkausvoittovaroista tukea suomalaiselle elokuvalla vuosittain noin 25 miljoonaa euroa.

Seuraavassa tarkastellaan Taiteen edistämiskeskuksen jakamia tukia, niiden kohdentumista tukimuodoittain ja taiteenaloittain, tukien alueellista jakautumista sekä tukien kehitystä viimeisen viiden vuoden aikana. Tämän lisäksi arvioidaan tukien määräytymisen perusteita, tukien myöntöprosessia sekä siihen liittyviä keskeisiä kehittämistarpeita. Päähuomio on kuitenkin Taiken taiteen tukemisen tuloksellisuuden analyysissä, ei taiteen rahoitusjärjestelmän yleisissä uudistamistarpeissa.

Taike ja sen yhteydessä olevat taidetoimikunnat ja lautakunnat jakavat apurahoja ammattitaiteilijoille ja avustuksia taiteen alan yhteisöille, yhteensä noin 40 miljoonaa euroa vuosittain. Tuet jakautuvat kuvion 19 mukaisesti.

**Kuvio 19.** Taiteen edistämiskeskuksen määrärahat ja niiden kohdentuminen vuonna 2019<sup>61</sup>



61 Taiken apurahatilastot 2019

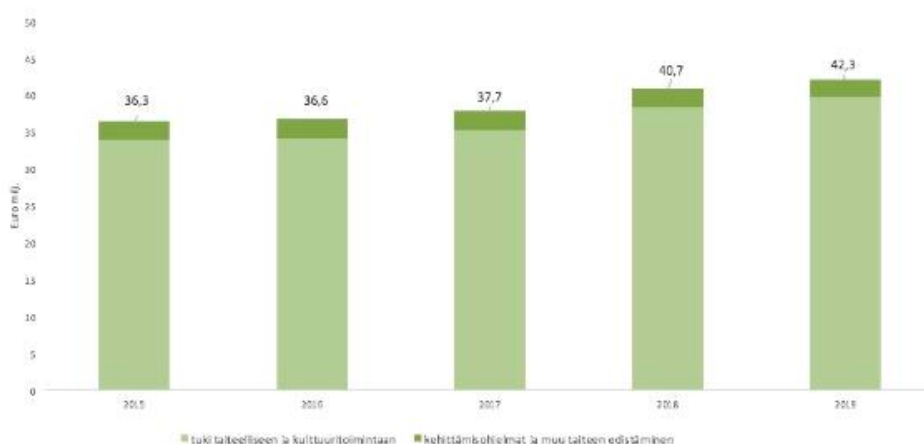
Apurahojen ja avustusten kokonaisbudjetti vuonna 2019 oli 39,7 miljoonaa euroa. Tästä yhteisöille myönnettiin 43 prosenttia eli 17,2 miljoonaa euroa, ja taiteilijoille ja työryhmille 57 prosenttia eli 22,5 miljoonaa euroa. Valtakunnallisten tukimuotojen osuus oli 92 prosenttia ja alueellisten tukimuotojen osuus 8 prosenttia.

Taiken taiteen ja kulttuurin edistämisen budjetti koostuu 63 prosenttia rahapelituotoista, mikä tekee rahoitusrakenteesta varsin haavoittuvan. Tämä nähtiin konkreettisesti evaluoinnin kuluessa vuonna 2020 Veikkauksen tuottojen laskiessa COVID-19 pandemian aikana.

Taike saa vuosittain 14 000 hakemusta, joista se tekee päätökset. Päätöksentekoon osallistuu kaikkiaan 200 vertaisarvioijaa.<sup>62</sup> Taiken euromääräisestä tuesta kaikkiaan 58 prosenttia oli vuonna 2018 taidetoimikuntien päättämää eli vertaisarvioitua. Sellaisilla taiteenaloilla, joilla on myönnettävänä paljon toiminta-avustuksia, on tuen euromääräinen painopiste siirtynyt viraston (johtajan) päätettäväksi.

Vuonna 2020 julkaistussa Taidepolitiikan kepit ja porkkanat -raportissa (sivu 5) todetaan seuraavanlaisesti: ”Taiken myöntämien toiminta-avustusten rahoitus tulee rahapelitoiminnan tuotoista. Sekä taiteenaloille että muihin yhteisöavustusmuotoihin allokoitavat summat päätetään ministeriössä rahapelitoiminnan varoja ohjaavassa käyttösuunnitelmassa. Taike on siis näiden varojen osalta edelleen tarkasti resurssiohjattu virasto, vaikka yksityiskohtaisesta resurssiohjauksesta on ollut tarkoitus yleisesti päästää irti tulosohjauksen myötä”

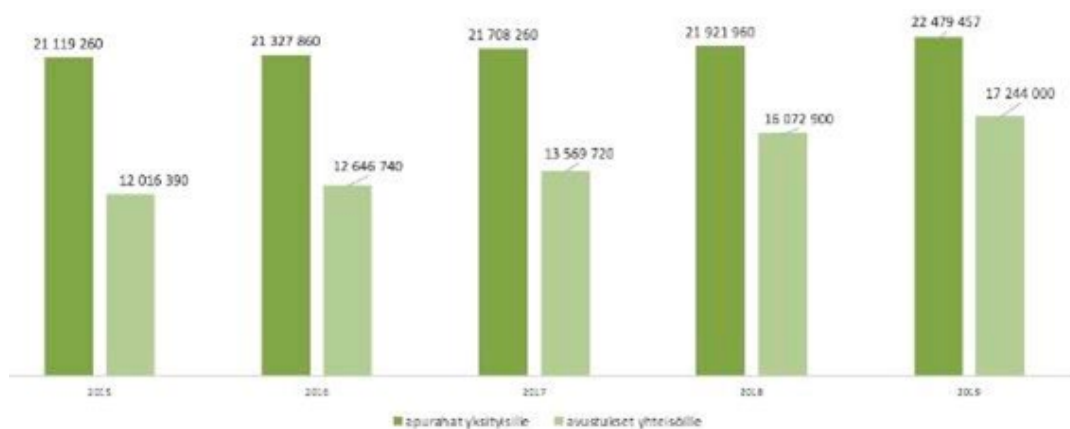
**Kuvio 20.** Taiken määrärahojen kehitys 2015–2019



62 Tietoa Taikesta, <https://www.taike.fi/fi/tietoa-taikesta>

Taiken määrärahat ovat nousseet yhteensä 16,5 prosenttia vuodesta 2015 vuoteen 2019. Kasvu on kohdistunut taiteellisen ja kulttuuritoiminnan tukeen, kehittämisohjelmat ja muu taiteen edistäminen on pysynyt määrärahoiltaan samalla tasolla, noin 2,3–2,6 miljonnassa eurossa.

**Kuvio 21.** Taiken apurahat yksityisille ja avustukset yhteisöille euroina vuosina 2015–2019



Taike-uudistuksen (2013) myötä taiteellisen toiminnan tukea koskeva päätösvalta jaettiin taidetoimikuntien ja viraston (johtajan) kesken. Taiken apurahat yksityisille ovat nousseet 6,4 prosenttia vuodesta 2015 vuoteen 2019. Samaan aikaan avustukset yhteisöille ovat nousseet 43,5 prosenttia vuoteen 2015 verrattuna. Vuonna 2013 yhteisöavustukset olivat 31 prosenttia apurahojen ja avustusten yhteisummasta ja yksityisten osuus 69 prosenttia; vuonna 2019 osuus oli noussut yhteisöavustusten osuus 43 prosenttiin ja yksityisten laskenut 57 prosenttiin.<sup>63</sup> Koska yhteisöavustukset jaetaan viraston johtajan toimesta, kasvava yhteisöavustusten osuus osaltaan selittää toimikuntien päättämän rahoituksen suhteellista laskua.

<sup>63</sup> Taiken apurahatilastot 2013 ja 2019; Taiken tilastoesitys, lokakuu 2020 (Taiken sisäinen materiaali)

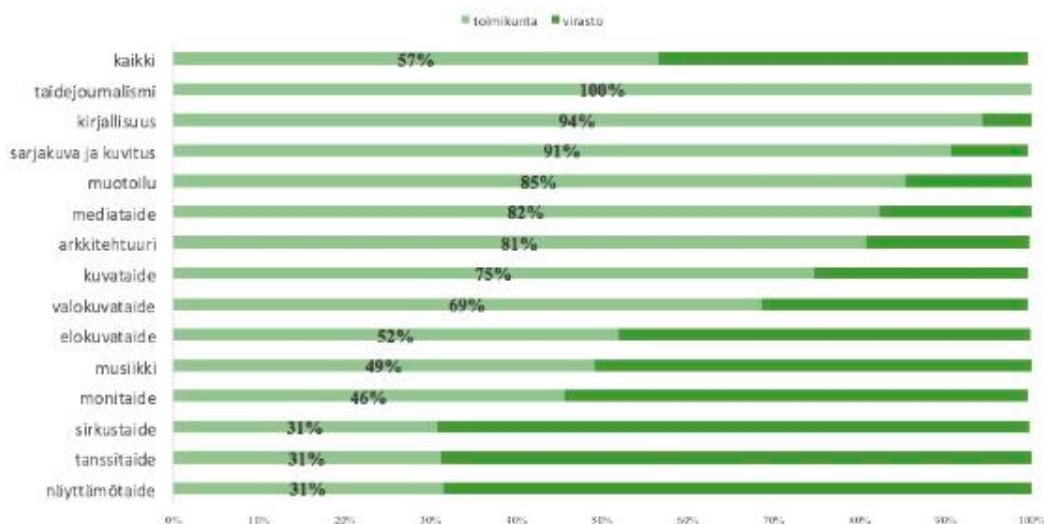
**Taulukko 2.** Taiken tuki taiteenaloittain 2019

Taiteenala	Apurahat ja palkinnot €	Avustukset €	Yhteensä €	Muutos % (2018)
Kuvataide	5 204 000	1 774 500	6 978 500	4 %
Kirjallisuus	5 542 480	339 500	5 881 980	4 %
Näyttämötaide	1 737 980	3 931 000	5 668 980	9 %
Musiikki	2 603 600	2 698 500	5 302 100	3 %
Tanssitaide	1 218 020	2 690 000	3 908 020	7 %
Kulttuuri	-	2 484 000	2 484 000	-5 %
Valokuvataide	1 141 570	524 000	1 665 570	3 %
Elokuvataide	792 550	736 500	1 529 052	-7 %
Muotoilu	1 217 100	211 000	1 428 100	6 %
Monitaide	579 910	692 000	1 271 910	6 %
Sirkustaide	365 540	824 000	1 189 540	20 %
Mediataide	792 410	180 000	972 410	9 %
Sarjakuva- ja kuvitustaide	580 800	60 000	640 800	2 %
Arkkitehtuuri	415 630	99 000	514 630	-4 %
Taidejournalismi	169 830	-	169 830	-11 %
Performanssi- ja esitystaide	62 500	-	62 500	**
Valo- ja äänitaide	41 310	-	41 310	**
Ympäristötaide	20 730	-	20 730	**
<b>Yhteensä</b>	<b>22,5 milj.</b>	<b>17,2 milj.</b>	<b>39,7 milj.</b>	<b>4 %</b>

\*\* Yhdistetty vuonna 2019 muuttanut taiteenalaihin (näyttämötaide, mediataide, sirkustaide). Summat ovat maksussa olevia taitolija-apurahoja.

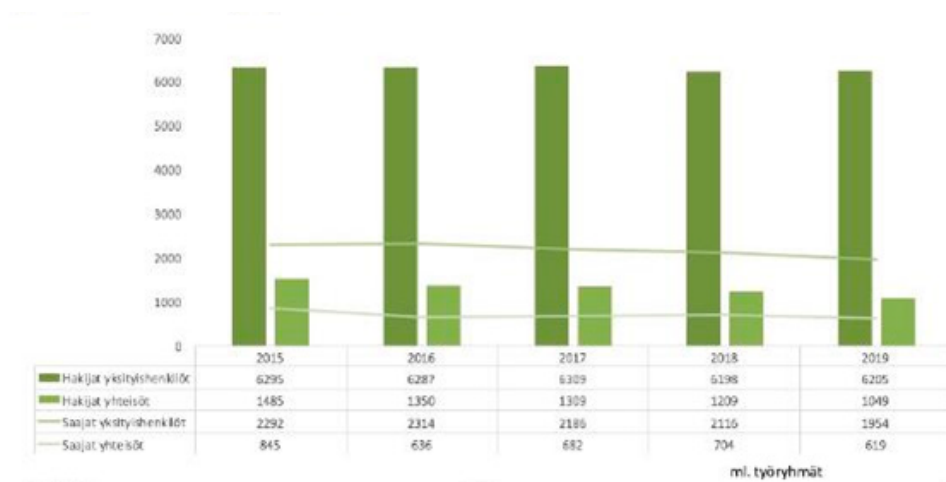
Taiken ja kulttuuripalvelujen järjestämiseen osaksi sosiaali- ja terveysalan tuella, avustukset monikulttuurisuuden edistämiseen ja ruusunen vastaavaan toimintaan, avustukset vammaisryhmien kulttuuritoimintaan ja kulttuurin saavutettavuuden edistämiseen sekä avustukset kulttuuriväestölle.

**Kuvio 22.** Taiken apurahat, avustukset ja palkinnot (€) päätöksentekijän mukaan 2019



Taiteenalakohtaiset erot olivat kuitenkin suuret. Esimerkiksi taidejournalismin, sarjakuvan ja kuvituksen sekä kirjallisuuden tuesta lähes kaikki on toimikuntien (ml. alueelliset taidetoimikunnat ja kirjastoapurahalautakunta) päättämää, kun taas esittävässä taiteissa (näyttämötaide, sirkustaide, tanssitaide) toimikunnat päättävät vain vajaasta kolmasosasta Taiken kautta myönnettävästä tuesta.



**Kuvio 23.** Taiken apurahojen/avustusten hakijat ja saajat 2015–2019: yksityishenkilöt ja yhteisöt

Yksityishenkilöiden hakijamäärät ovat tarkasteluajana pysyneet suhteellisen vakaina, mutta apurahoja saaneiden yksityishenkilöiden määrät ovat pudonneet. Vuonna 2015 36 prosenttia rahoitusta hakeneista yksityishenkilöistä sai rahoitusta, vuonna 2019 osuus oli 31 prosenttia. Keskimääräinen apurahan suuruus vuonna 2015 oli 9214 euroa, ja vuonna 2019 keskimääräinen apuraha oli 11 504 euroa.

Yhteisöhakijoiden määrä on pudonnut 29 prosenttia vuodesta 2015 vuoteen 2019. Hakeneista yhteisöistä rahoitusta sai 57 prosenttia vuonna 2015 ja vuonna 2019 59 prosenttia. Kun samaan aikaan yhteisöavustusten yhteissumma on noussut noin 12 miljoonasta eurosta hieman yli 17 miljoonaan euroon, myös keskimääräisen yhteisöavustuksen summa on noussut 14 221 eurosta 27 858 euroon.

Taulukko 3. Apurahat ja avustukset maakunnittain 2015–2019

	2015	2016	2017	2018	2019	ka %-osuus
Uusimaa	20 017 560	20 853 440	21 137 270	22 478 910	23 540 000	59,5 %
Varsinais-Suomi	2 518 050	2 457 950	2 661 970	2 908 040	3 175 150	7,6 %
Pirkanmaa	2 602 110	2 552 240	2 596 940	2 729 290	3 024 710	7,4 %
Pohjois-Pohjanmaa	1 275 430	1 111 530	1 212 380	1 608 900	1 536 530	3,7 %
Keski-Suomi	922 700	944 260	909 920	993 430	1 128 210	2,7 %
Pohjois-Savo	843 380	884 010	848 060	1 016 170	891 120	2,5 %
Lappi	708 160	721 810	676 710	708 010	864 210	2,0 %
Päijät-Häme	720 900	868 390	775 370	984 750	848 280	2,3 %
Satakunta	731 780	687 760	777 590	811 250	837 340	2,1 %
Pohjois-Karjala	495 340	472 040	522 770	718 490	599 920	1,5 %
Pohjanmaa	320 860	347 670	342 350	426 380	518 160	1,1 %
Etelä-Savo	383 190	346 670	538 990	428 170	443 850	1,2 %
Kanta-Häme	562 580	452 160	543 080	441 270	439 300	1,3 %
Kainuu	259 780	179 430	240 670	466 620	410 460	0,9 %
Ulkomaat	519 560	463 560	473 160	405 970	394 710	1,2 %
Etelä-Karjala	354 740	295 140	331 660	446 780	346 370	1,0 %
Kyminlaakso	332 990	236 480	251 140	230 330	278 890	0,7 %
Keski-Pohjanmaa	282 630	227 380	239 420	283 120	259 680	0,7 %
Etelä-Pohjanmaa	175 100	135 700	176 410	154 960	173 560	0,4 %
Ahvenanmaa	13 500	26 000	25 600	45 000	13 000	0,1 %
<b>Yhteensä</b>	<b>34 040 350</b>	<b>34 263 610</b>	<b>35 281 440</b>	<b>38 285 860</b>	<b>39 723 460</b>	<b>100,0 %</b>

Rahoituksen jakautuminen pääkaupunkiseudun ja muun Suomen välillä sekä pohdinta, missä rahoituspäätökset tehdään, nousevat esiin omana teemanaan Taieka koskeissa keskusteluissa. Taiekan tilastojen mukaan eri maakuntien osuudet hakijoista ja saajista vastaavat toisiaan varsin hyvin.

**Taulukko 4.** Apurahan hakijat ja saajat maakunnittain vuonna 2019

	<b>Hakijat %</b>	<b>Saajat %</b>	<b>Summa %</b>
Uusimaa	55,4 %	55,0 %	59,3 %
Pirkanmaa	8,7 %	8,9 %	7,6 %
Varsinais-Suomi	7,5 %	8,0 %	8,0 %
Pohjois-Pohjanmaa	3,7 %	3,3 %	3,9 %
Keski-Suomi	3,1 %	3,3 %	2,8 %
Lappi	2,2 %	2,4 %	2,2 %
Pohjois-Savo	2,0 %	2,1 %	2,2 %
Päijät-Häme	2,0 %	2,2 %	2,1 %
Pohjois-Karjala	2,0 %	2,1 %	1,5 %
Satakunta	1,9 %	2,4 %	2,1 %
Kanta-Häme	1,9 %	1,6 %	1,1 %
Etelä-Savo	1,6 %	1,9 %	1,1 %
Ulkomaat	1,6 %	1,0 %	1,0 %
Pohjanmaa	1,5 %	1,3 %	1,3 %
Etelä-Karjala	1,3 %	1,3 %	0,9 %
Kymenlaakso	1,3 %	1,2 %	0,7 %
Etelä-Pohjanmaa	0,8 %	0,9 %	0,4 %
Keski-Pohjanmaa	0,8 %	0,8 %	0,7 %
Kainuu	0,5 %	0,4 %	1,0 %
Ahvenanmaa	0,2 %	0,1 %	0,0 %
	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>
<i>N</i>	<b>7 254</b>	<b>2 573</b>	<b>39,7 M€</b>

Pääkaupunkiseudun osuus niin tukisummasta kuin apurahan saajistakin on taiteilija-apurahojen osalta korkea ja kymmenen prosenttiyksikköä hakijaosuutta suurempi. Samoin näyttöapurahat, apurahat kulttuurisen moninaisuuden edistämiseen sekä liikkuvuusapurahat näyttävät painottuvan hakijaosuutta vahvemmin pääkaupunkiseudulle.

Taulukko 5. Apurahat yksityisille ja työryhmille 2019

	Yhteensä €	PK-seutu € %	PK-seutu hakijat %	PK-seutu saajat %
Taiteilija-apurahat*	11 798 960	67 %	56 %	66 %
Kirjastoapurahat	2 740 000	51 %	46 %	51 %
Näyttöapurahat	960 000	64 %	50 %	64 %
Eri taiteenalojen kohdeapurahat	3 109 000	61 %	53 %	60 %
Apurahat kulttuuriseen moninaisuu- teen	160 000	62 %	57 %	70 %
Liikkuvuusapurahat	410 600	73 %	62 %	71 %
Alueelliset kohdeapurahat	990 400	31 %	43 %	32 %
Lastenkulttuuriapurahat	243 000	36 %	37 %	34 %
Alueelliset työskentelyapurahat	1 776 500	13 %	38 %	15 %
<b>Yhteensä</b>	<b>22,2 milj. €</b>	<b>58 %</b>	<b>49 %**</b>	<b>51 %**</b>

\* Vuonna 2019 maksussa olevat taiteilija-apurahat, joita on haettu myös aiempina vuosina. Hakija- ja saajaprosentit vain vuoden 2019 alusta alkaneiden apurahojen osalta.

\*\* Keskimääräinen prosenttiosuus.

Yhteisöjen tuessa pääkaupunkiseudun osuus hakijoista vaihtelee alle 20 prosentista runsaaseen puoleen. Hakijoiden ja saajien osuudet vastaavat kohtuullisen hyvin toisiaan, mutta melko isojakoin eroja on esimerkiksi kulttuurisen moninaisuuden edistämiseen tarkoitetuissa avustuksissa ja saavutettavuusavustuksissa. Euromääräisesti pääkaupunkiseudun prosenttiosuus on useimmissa kategorioissa selkeästi suurempi kuin hakijoiden osuus, joten pääkaupunkiseudun menestyneet hakemukset ovat olleet euromääräisesti suurempia kuin muilta alueilta tulleet.

Taulukko 6. Yhteisöjen avustukset 2019

	Yhteensä €	PK-seutu € %	PK-seutu hakijat %	PK-seutu saajat %
Toiminta-avustukset	9 605 000	54 %	51 %	51 %
Erityisavustukset	1 424 500	43 %	37 %	39 %
Residenssiavustukset	335 000	61 %	24 %	25 %
Avustukset kulttuurisen moninaisuuden edistämiseen	605 000	75 %	51 %	64 %
Avustukset "Prosentti rakennuskustannuksista taiteeseen" -hankkeille	285 000	-	11 %	-
Taide- ja kulttuuripalvelut osaksi sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaa	300 000	23 %	20 %	14 %
Kulttuurin hyvinvointivaikutusten erityisavustukset	452 000	14 %	23 %	15 %
Avustukset vammaisyhteisöjen kulttuuri-toimintaan	691 000	67 %	44 %	60 %
lastenkulttuurin erityisavustukset	325 000	43 %	32 %	32 %
Erityisavustukset kulttuurilehdille	888 000	76 %	63 %	65 %
Festivaaliavustukset	2 333 500	24 %	28 %	23 %
	17,2 milj.	49 %	35 %**	35 %**

\* Keskimääräinen prosenttiosuus.

Tarkasteltaessa Taiken apuraha- ja avustustilastoja viimeisen viiden vuoden aikana yleistrendinä on pois pienistä yksittäisistä apurahoista kohti suurempia avustuksia. Rahoituksen kasvusta suurin osa on mennyt avustuksiin, apurahasumma on kasvanut vain 6 prosenttia ja avustussumma on kasvanut 44 prosenttia. Samaan aikaan apurahan hakijoiden määrä on pysynyt lähes samana, mutta avustusten hakijoiden määrä on laskenut 29 prosenttia.

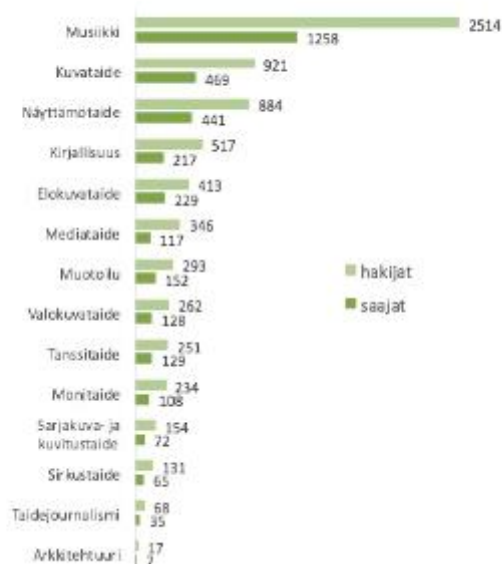
**Kuvio 24.** Apuraha- ja avustustoiminnan kehitys vuosien 2015 ja 2019 välisenä aikana<sup>64</sup>



**Kuvio 25.** Vuoden 2020 Korona-apurahat (1 & 2)<sup>65</sup>

Hakemuksia kaikkiaan 9 182  
Yhteensä 10,3 miljoonaa euroa  
Yksittäisiä hakijoita 7 006  
- heistä uusia hakijoita 3 017 (43 %)

	Myöntöprosentti
Elokuvataide	55 %
Muotoilu	52 %
Taidejournalismi	51 %
Tanssitaide	51 %
Kuvataide	51 %
Musiikki	50 %
Näyttämötaide	50 %
Sirkustaide	50 %
Valokuvataide	49 %
Sarjakuva- ja kuvitustaide	47 %
Monitaide	46 %
Kirjallisuus	42 %
Arkkitehtuuri	41 %
Mediataide	34 %
Kaikki	49 %



64 Taiken tilastoesitys, lokakuu 2020 (Taiken sisäinen materiaali)

65 Ibid.

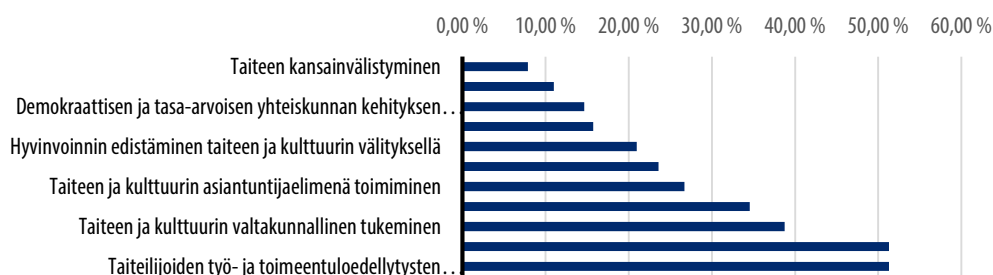
Vuonna 2020 Taike toteutti nopealla aikataululla kolme hakukierrosta korona-apurahoja koronan vuoksi ahdinkoon joutuneille luovien alojen ammattilaisille. Tämä oli merkittävä voimanponnistus virastolle ja sen henkilökunnalle. Korona-apurahat nousivatkin esiin esimerkkinä Taiken onnistumisista ja hyvin hoidetusta perustehtävästä sekä haastatteluissa että muissa ryhmäkeskusteluissa.

### Arvioinnin havainnot taiteen tukemisen vastuualueesta

Taide- ja kulttuurihallinnossa tendenssinä on ollut siirtyminen kohti yhä muodollisempia tulos- ja arviointikriteereitä sekä tuotoksiin ja indikaattoreihin perustuvaa seuranta. Myös virkamiesten päätösvaltaa suhteessa taidekenttään on yhteisöavustuksissa kasvatettu. Vaikka avustusten myöntöperusteista tiedotetaan hakuohjeissa, niin niiden arviointikriteerien soveltamisen tapa päätöksenteossa on kuitenkin toimijakentälle epäselvää. Arvioinnissa kävi ilmi, että taiteen kentälle ei ole selvää, kuka nykyisin päättää toiminta-avustuksista. Päätöksentekojärjestelmä on ollut jossain määrin epäselvä ja raskaaksi koettu jopa Taiken luottamuselimissä toimiville vertaisarvioitsijoille. Tästä keskustellaan lisää toimikuntalaitoksen yhteydessä.

Ulkoisessa kyselyssä Taiken tärkeimmiksi tehtäväalueiksi nähtiin taiteilijoiden työ- ja toimeentuloedellytysten parantaminen (esim. apurahat) sekä taiteen ja kulttuurin alueellinen tukeminen. Taiteen kansainvälistyminen jäi tässä kysymyksessä viimeiseksi.

**Kuvio 26.** Ulkoinen kysely: Valitse mielestäsi kolme tärkeintä Taiken tehtäväaluetta oman organisaatiosi kannalta



Sisäisen kyselyn avoimissa vastauksissa taiteen tukemisen vastuualuetta käsittelevissä vastauksissa huomiota kiinnitettiin avustusten hakumuotojen lukumäärään, johon vaikuttaa keskeisesti taidealalähtöisyys, ja avustusten määrittymiseen Taiken ulkopuolella. Nämä tekijät vaikuttavat osaltaan järjestelmän jäykkyyteen ja rajoittavat Taiken mahdollisuuksia uudistaa prosesseja, vaikka sinänsä tukemisen vastuualue suoriutuu sille asetetuista nykyisistä tehtävistä. Vastuualueen katsottiin kaipaavan lisäresursseja sekä avustustoimintaan

että sitä koskevaan hallinnointiin, jotta esimerkiksi uudet taidealat ja kansainvälistyminen pääsisivät kehittymään paremmin. Lisäresurssoinnin tarpeen katsottiin myös koskettavan taiteen tukemisen alueellista ulottuvuutta, jonka merkityksen vastaajat katsoivat heikentyneen vuosien varrella.

Taiken määrärahojen jyvitys jo ministeriössä eri käyttötarkoituksiin ja taiteenalojen välille herättää keskustelua, samoin kuin avustusmuotojen delegointi OKM:ltä Taikelle. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmä on julkaisussaan<sup>66</sup> todennut ”Valtionavustusmäärärahan myöntäminen ministeriöstä sen enempää kuin sen delegointi alaiselle virastolle ei ole itsetarkoituksellista. Tärkeää on, että kunkin määrärahan jakaminen tapahtuu sekä määrärahan jakavan organisaation toimintatarkoituksen ja -profiilin että määrärahan vaikuttavan käytön kannalta mielekkäästi ja perustellusti.” Työryhmän työn tuloksena delegoitiin useita avustusmuotoja ministeriöstä virastoille, mukaan lukien Taike. Avainkysymyksenä delegointipäätöksissä pidetään rahoituksen strategisuutta.

Taiken rahoitusinstrumentteja ja määrärahojen allokointia käsitellään myös Cuporen julkaisussa ”Taidepolitiikan kepit ja porkkanat”<sup>67</sup> jossa todetaan rahoitusinstrumenttien siiloutumisen vähentävän Taiken mahdollisuuksia käyttää omaa asiantuntijuuttaan ja harkintavaltaansa esimerkiksi rahoituksen joustavaan allokointiin. Toisaalta ministeriön suunnalla katsotaan jyvityksen mahdollistavan eduskunnan ja kulloisenkin ministeriön informoinnin siitä miten eri taiteenaloja tuetaan. Julkaisun, kuten myös tämän evaluoinnin haastatteluaineiston perusteella asiaan liittyy monia erilaisia näkökantoja eikä konsensusratkaisun löytäminen ole helppoa.

### 3.8 Taiken sidosryhmäyhteistyö ja kansainvälisyys

Verkostoistuminen ja yhteiskehittäminen ovat nykyaikaisen palveluviraston keskeisiä toimintaperiaatteita. Myös Taiteen edistämiskeskus on pyrkinyt niitä kehittämään etenkin nykyisen johtajansa aikana. Keskeisimpiä valtteja Taiken sidosryhmätyössä on asiantuntijuus, jonka laaja-alaisuus ilmenee muun muassa kattavassa taidealojen ja toimijoiden tuntemuksessa. Vastaajilla oli myös positiivisia kokemuksia Taiken saavutettavuudesta, joka ilmeni henkilötasolla Taiken virkailijan tai erityisesti läänintaiteilijan helppona tavoitettavuutena. Taiken harjoittama viestintä (sisältäen erilaiset tapahtumat, infotilaisuudet ja muu tiedontuotanto) koettiin myös tärkeiksi vastaajien parissa ja Taiken suhdetta sidosryhmiinsä kuvattiin myös vuorovaikutukselliseksi, mikä oli ilmennyt muun muassa yhteisten projektien käynnistymisinä ja laajana näkemysten keräämisenä koskien

66 Taiteen ja kulttuurin valtionavustuspolitiikan uudistus, Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisu 2016:17

67 Jakonen, Olli & Sokka, Sakarias 2020: Taidepolitiikan kepit ja porkkanat. Taiteen edistämiskeskuksen toiminta-avustukset taiteenalojen yhteisöille 2013–2019 Cuporen verkkojulkaisu 58.



taidetoimikuntien jäsenehdotuksia. Toisaalta kokemusten vaihtelevuus sidosryhmäyhteistyöstä välittyi vastaajien kommentteista ja Taiken toivottiinkin panostavan edelleen viestinnän toimivuuteen/kattavuuteen sekä yhteistyön syventämiseen, joka lopulta johdattaisi keskustelusta konkreettiseen toimintaan.

Vastaajien näkemykset Taiken sidosryhmäyhteistyön kehittämisen tarpeista keskittyivät sen syventämiseen ja kattavuuden laajentamiseen. Erityisesti tarve kohdistui Taiken alueilla tapahtuvan sidosryhmätyöskentelyn parantamiseen, koska Taiken läsnäolon alueilla katsottiin hiipuneen vuosien varrella, ja tällä saralla kunnat ja maakunnat nousivat esille keskeisinä kumppaneina. Lisäksi Taiken sidosryhmäpiiriin toivottiin sisällytettävän muut kulttuurilaitokset ja vastaavat instituutiot, minkä lisäksi muutama kommentoija toi esille uusien taiteenalojen ja niihin liittyvien järjestöjen tarpeen luoda Taikkeen yhteys, jonka luominen koettiin nykyisellään haastavaksi. Viestinnän keinojen tehostamistarpeiden kattavuuden ja oikea-aikaisuuden lisäämisen sijasta vastaajien kommenttien fokuksessa olivat luontevampi vuorovaikutuksellisuus ja dialogisuus, joita varten tarvittaisiin niin virallisia kuin epävirallisia kohtaamistilanteita ja kanavia. Tästä yhtenä esimerkkinä kommentteista nousi esille ajatus, että Taikella voisi olla myös eräänlainen fasilitoijan rooli eri taide- ja kulttuuriryhmittymien yhteen tuojana. Vastauksista välittyi myös näkemys siitä, että Taiken sidosryhmätyö kaipaisi aloitteellisempaa, systemaattisempaa ja pitkäjänteisempää lähestymistapaa, koska tällä hetkellä yhteistyön laatu koetaan vaihtelevaksi, vahvasti henkilöistä riippuvaiseksi ja haavoittuvaksi esimerkiksi läänintaiteilijoiden määräaikaisten työsuhteiden takia.

## KANSAINVÄLISYYS

Taiteen edistämiskeskuksen kansainvälistä toimintaa ei ole selkeästi määritelty laissa tai asetuksessa. Lain 3 pykälän mukaan Taiken tehtävänä ”edistää taidetta kansallisesti ja kansainvälisesti [ja] huolehtia muista taiteen ja kulttuurin edistämistehtävistä, joista erikseen säädetään tai jotka opetus- ja kulttuuriministeriö sille antaa”. Taiteen kansainvälisyys on laaja kokonaisuus, jos tarkasteluun otetaan mukaan myös kulttuurivienti. Taiken lisäksi myös useat muut tahot jakavat valtionavustuksia ja ylläpitävät valtion rahoituksella ohjelmia edistääkseen taiteen ja taiteilijoiden liikkuvuutta sekä kansainvälistymistä. Ministeriön delegeoimia avustuksia jakavat muun muassa Frame Finland, Kirjallisuuden vientikeskus FILI, Music Finland ja Suomen elokuvasäätiö (SES). OKM itse jakaa vuosittain yhteisöille suunnattua kulttuuriviennin avustusta, jonka tavoitteena on lisätä vientiä ja työpaikkojen syntymistä (Karttunen ym. 2019)<sup>68</sup>.

68 Sari Karttunen & Lahtinen, Emmi & Seirala, Viivi (2019). Selvitys Taiteen edistämiskeskuksen liikkuvuusapurohoista. Tavoitteet, jakautuminen, hallinnointi ja kehittämistarpeet. Kulttuuripoliitikan tutkimuskeskus Cuporen työpapereita 10. Cupore. Helsinki.

Taiken kansainvälisen toiminnan määrää ja luonnetta voidaan tarkastella edellisen perusteella kolmesta näkökulmasta: 1) miten aktiivinen Taike itse on kansainvälisessä edustamisessa, verkostojen luomisessa ja/tai kansainvälisiin hankkeisiin ja ohjelmiin osallistumisessa, 2) miten onnistuneesti Taike tukee ja edistää kulttuurin ja taiteen kentän toimijoiden kansainvälistymistä ja 3) miten Taike seuraa alansa kansainvälistä kehittymistä, hakee hyviä käytäntöjä ja toimintamalleja Euroopasta ja maailmalta. Taike toimii aktiivisesti lähinnä pohjoismaisessa johtajien verkostossa sekä kansainvälisessä taideneuvostojen ja kulttuurivirastojen IFACCA-järjestössä. Näissä kyse on vastaavien toimijoiden välisestä kansainvälisestä vuoropuhelusta ja benchmarkkauksesta. Vertaiskehittämisen mielessä Taike on kartoittanut Pohjoismaiden lisäksi myös Britannian ja Irlannin taideneuvostojen toimintamalleja ja nostonut niistä uusia ajatuksia Taiken ja toimikuntalaitoksen kehittämiseksi (mm. arviointipaneelit). Taiken tehtävät suhteessa kansainvälistymiseen ovat kovin epäselvät. Vaikuttaa, että kansainvälisyyttä edistäviin hankkeisiin ei ole organisaatiossa varattu resursseja, mikä heijastuu epäselvinä tavoitteina yhteistyökumppaneiden suuntaan.

Taike on tehnyt yhteistyötä Barentsin, pohjoismaiden sekä Baltian alueella yhdessä OKM:n ja ulkoministeriön (UM) kanssa. Toiminnan sisältöinä ovat olleet monikulttuurisuus ja kotouttaminen, kestävät kulttuurimatkaluotukset sekä taiteen ja kulttuurin kytkökset kestävään kehitykseen. Arktisen taiteen toinen huippukokous Arctic Arts Summit järjestettiin Rovaniemellä yhteistyössä OKM:n, Lapin yliopiston, saamelaiskäräjien, Rovaniemen kaupungin sekä edellisen järjestäjän Norjan Arts Councilin kanssa.

Kansainvälisen toiminnan tuki on suhteellisen pieni osa koko toiminnan mittakaavaa. Vuonna 2014 kansainvälisen toiminnan rahoitusta myös vähennettiin selvästi resurssien vähenemisen vuoksi: rahoitusta supistamalla kyettiin välttämään muuhun apurahoitukseen kohdennettavat määrärahalleikkaukset. Kansainvälisyyteen liittyvä kehittämistoiminta on kokonaisuudessaan varsin vähäistä, mistä kertoivat niin haastateltavat kuin molempiin kyselyihin vastanneet sekä kansainvälisiin hankkeisiin kohdistuneen rahoituksen osuuden kehitys. Cuporen selvityksessä vuodelta 2019 (Karttunen ym. 2019) on selvitetty Taiteen edistämiskeskuksen myöntämien liikkuvuusapurahojen kohdentumista, määrää ja tarkoituksenmukaisuutta. Raportin mukaan vuonna 2017 Taike ja sen taidetoimikunnat jakoivat taiteilijoille tai näiden muodostamille työryhmille apurahoja ulkomailla tapahtuviin hankkeisiin yhteensä liki 940 000 euroa. Kun määrään lisätään vielä yhteisöille myönnetyt residenssiavustukset sekä valtakunnalliset ja alueiden erityisavustukset, joilla on toteutettu osin tai kokonaan ulkomailla tapahtuvaa toimintaa, nousee kansainvälisyyden ja liikkuvuuden tuki vuonna 2017 runsaaseen 1,3 miljoonaan euroon. Rahallisesti eniten liikkuvuusapurahoja kohdistui kuvataiteelle (26,4 %), musiikille (20,9 %) ja näyttämötaiteelle (7,8 %). Raportin mukaan liikkuvuusapurahaa samoin kuin laajemmin taiteen kansainväliseen tukeen suunnattuja resursseja tulisi tarkastella kokonaisvaltaisemmin Taiteen edistämiskeskuksessa jo vuonna 2013 aloitetun selvityshankkeen pohjalta.

### 3.9 Yhteenveto, johtopäätökset ja suositukset

Tässä luvussa on tarkasteltu Taiteen edistämiskeskuksen lakisäätöisiä tehtäviä, viraston perustamisen yhteydessä esitettyjä tavoitteita sekä viraston imagoa ja profiilia sidosryhmien ja viraston toimijoiden sekä ohjaavan ministeriön näkemysten pohjalta. Lisäksi luvussa on analysoitu Taiken johtamisjärjestelmää ja suunnitelmia viraston aseman, rakenteen johtamisen ja ohjauksen kehittämiseksi.

Kokonaisuudessaan Taiteen edistämiskeskuksen voidaan katsoa suoriutuneen hyvin sille määritellyistä tehtävistä. Parhaiten sen voidaan arvioida selviytyneen taiteen ja kulttuurin kansallisista edistämistehtävistä, taiteilijoiden toimeentuloedellytysten edistämisestä, rahoituksen (apurahat ja avustukset) jakamisesta sekä lievin varauksin myös asiantuntijavirastona toimimisesta. Viimeksi mainitun kohdalla lievä varaus tulee siitä, miten hyvin virasto itse kykenee asemoitumaan viranomaistehtävien ja asiakasohjautuvan palveluviraston (vrt. kuvio 4) väliseen kenttään. Sidosryhmäpalautteen perusteella virastoa arvostetaan juuri sen osaamisen, asiantuntijuuden ja selkeän viranomaistehtävän hoidon osalta. Viraston omissa kehittämissuunnitelmissa pyritään vahvasti lähemmäs asiakasohjautuvaa palveluvirastoa. Tässä kohden on olemassa vaara sille, että virasto unohtaa roolinsa ja tehtävänsä valtioneuvoston ja opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalan strategisten linjausten ja taide- ja kulttuuripoliittisten tavoitteiden toimeenpanijana.

Selkeästi kriittisimmin Taiteen edistämiskeskusta arvioidaan kyselyaineiston ja haastattelujen perusteella alueellisen tehtävän hoidosta sekä kansainvälisestä toiminnasta. Ensiksi mainittuun on viraston omissa kehittämislinjauksissa kiinnitetty voimakkaasti huomiota ja sillä on olemassa näkemys siitä, kuinka alueellisia toimipisteitä ja alueellisten taidetoimikuntien asemaa tulisi kehittää (ks. tämän raportin luvut 3 ja 4).

Viraston strategiseen asemointiin ja johtamiseen liittyy niin ikään huomattavia kehittämistarpeita. Vuonna 2019 tarkistettua strategiaa ei ole kunnolla toimeenpantu ja tämä yhdessä samaan aikaan tehtävän visiotyöskentelyn kanssa on herättänyt epätietoisuutta niin viraston henkilöstön kuin sidosryhmien keskuudessa. Viraston johto on tästä tietoinen ja asiaa pyritty parantamaan opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa käytävän dialogin vahvistamisen, johtoryhmätyöskentelyn ja sisäisen sekä ulkoisen viestinnän parantamisen avulla.

#### **Viraston asemaa, strategiaa ja johtamista koskevat kehittämissuositukset:**

**Taiteen edistämiskeskuksen toimivallan kasvattaminen, virastoaseman vahvistaminen ja toiminnan painopisteen suuntaaminen kohti vahvempaa asiantuntijavirastoa ovat perusteltuja tavoitteita** niin toimintaympäristön muutostekijöiden, asiakasodotusten kuin yleisten virastoasemaa koskevien hallinnon kehittämislinjausten perusteella. Niiden

valmistelu tulee kuitenkin toteuttaa kiinteässä yhteistyössä opetus- ja kulttuuriministeriön ja Taiteen edistämiskeskuksen kanssa. Asialla tulee olla myös poliittinen tuki.

**Taiteen edistämiskeskuksen johtamisjärjestelmän kehittämistä tulee jatkaa** viraston aloittamassa muodossa. Keskeisinä kehittämiskohteina tulee myös jatkossa olla viraston johtoryhmän toiminnan kehittäminen sekä tiedonkulun, vuorovaikutuksen ja avoimuuden lisääminen viraston johdon ja henkilökunnan välillä. Erillisen hallituksen perustaminen liittyy laajempaan viraston rakenneuudistukseen (vrt. esim. kappaleessa 6 kuvattuihin Kanadan ja Irlannin taideneuvostojen malleihin). Lähtökohtaisesti sitä voidaan pitää kannatettavana ajatuksena. Se on omiaan vahvistamaan viraston johtamista.

**Viraston strategia- ja visiotyön jatkaminen on suositeltavaa.** Työssä kannattaa kuitenkin tarkastella Taiteen edistämiskeskuksen lähtötilannetta kokonaisvaltaisemmin. Myös viraston nykyiset vahvuudet (asiantuntijuus, osaaminen, tehokkuus, viranomaistehtävien hyvä hoitaminen) tulee ottaa tulevan toiminnan suunnittelun lähtökohdiksi. Tämä on omiaan vahvistamaan viraston kehittämisen tasapainoista ja kokonaisvaltaista kuvaa. Visiolinjauksista on syytä keskustella tiiviisti ohjaavan ministeriön kanssa. Monelta osin kyse on myös toimialastrategian laadinnasta – prosessista, missä valtioneuvostotason poliittiset sekä taide- ja kulttuuripoliittiset linjaukset sovitetaan yhteen Taiteen edistämiskeskuksen strategisten tavoitteiden kanssa.

#### **Taiken kehittämistoimintaan liittyvät suositukset:**

**Taiken kehittämisohjelmien systematisointia tulee edelleen kehittää** ja ennen kaikkea vahvistaa niiden linkittämistä strategiatason tavoitteisiin, Taiken toimintatarkoitukseen sekä muihin ohjelmiin, jotka tarjoavat synergiaetuja, parannettava entisestään. Tämä edesauttaa kehittämisohjelmien tavoitteiden ja niiden seurantaan liittyvien mittareiden tarkempaa määrittämistä. Myös arviointikäytäntöjen luomista ja vakiinnuttamista tulee edistää siten, että ne olisivat konkreettinen osa kehittämisohjelmien suunnitteluvaihetta.

**Lyhyiden kehittämisohjelmien rakenteiden ja toimintasuunnitelmien yhteensovittamista tulee parantaa niitä ohjaavien strategioiden ja tavoiteohjelmien kanssa erityisesti aikataulutuksen näkökulmasta** (esimerkiksi hallituskauden tavoitteisiin). Erityisesti lyhyiden kehittämisohjelmien kohdalla on tärkeää artikuloida avoimesti, miksi ne ovat olemassa ja kuinka ne asettuvat/sisällytetään viraston toimintaan. Kehittämisohjelmien ja niihin sisältyvien projektien koheesiota tulee edelleen pyrkiä vahvistamaan. Tähän liittyen kehittämisohjelman tarkoitusta ja lopputulemaa (tavoiteltu muutos) tulisi pyrkiä kirkastamaan, mikä edesauttaisi yksittäisten projektien parempaa kohdentumista yhteiseen päämäärään nähden. Erityisesti lyhyiden kehittämisohjelmien kohdalla tämä on tärkeää, koska se vaikuttaa siihen, mitä kehittämisohjelmista jää jäljelle niiden elinkaaren jälkeen.

**Kehittämisen vastualueen toiminnan ja läänintaiteilijoiden tehtävien järjestelyn vastaavuuden suhteessa Taiken organisaatorakenteeseen tulee parantaa entisestään.**

Tämä liittyy kehittämistoiminnan asettumiseen ja sopeuttamiseen taiteen ja kulttuurin ekosysteemeihin, joista osa on valtakunnallisia ja osa vahvemmin alueellisia luonteeltaan. Ekosysteemeissä toiminen edellyttää tehtävien vastuuttamisen kirkastamista koskien esimerkiksi sidosryhmäverkostojen luomista ja ylläpitämistä.

**Tiedontuotannon kehittämistyötä jatketaan erityisesti tiedon hyödynnettävyyden mahdollisuuksien luomiseksi ja se sijoitetaan hallinto- ja tukipalveluiden alle, jotta sen positiot taiteen tukemisen ja kehittämisen vastualueiden suhteen vastaisivat toisiaan.** Esimerkiksi sähköisen tietokannan luominen mahdollistaisi tietojen päivittämisen reaaliajassa ja avoimena järjestelmänä se olisi helposti muiden osapuolten hyödynnettävissä. Lisäksi yhtenä mahdollisuutena olisi pyrkiä luomaan yhdessä muiden toimijoiden kanssa laajempi tietokanta, johon olisi mahdollista kerätä kattavasti eri tahojen harjoittama taiteen ja kulttuurin tukitoiminta, ja tällaiselle järjestelmälle olisi tilausta johtuen alaa koskevien tietojen hajaantuneisuudesta.

## 4 Toimikuntalaitoksen arviointi

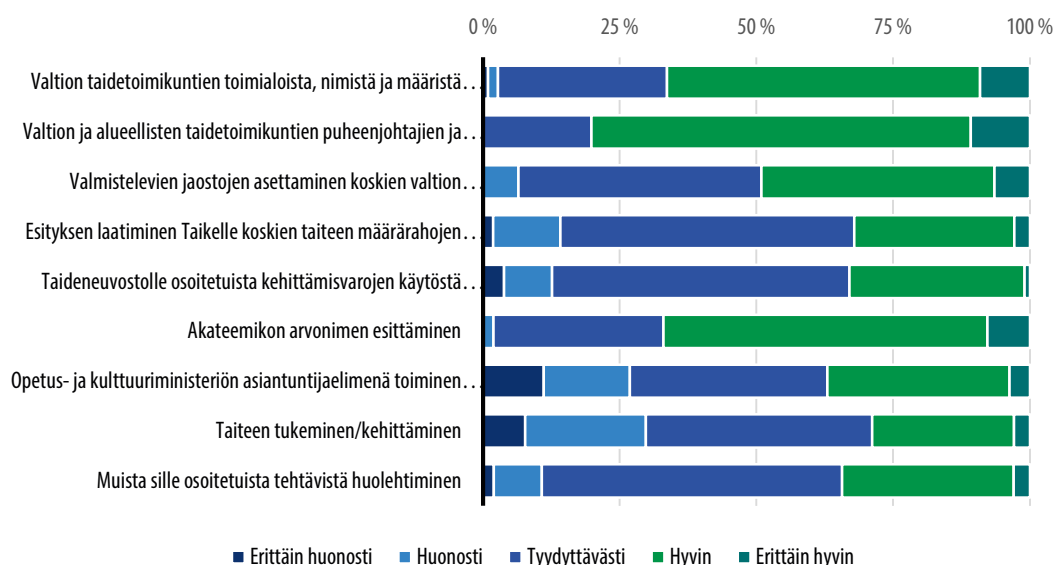
Taiken yhteydessä toimii 24 asiantuntijaelintä, joista tämän arvioinnin piiriin kuuluvat taideneuvosto, valtion taidetoimikunnat (7 kappaletta) ja alueelliset taidetoimikunnat (13 kappaletta). Toimikunnat ja lautakunnat päättävät apurahoista ja palkinnoista ja antavat asiantuntijalausuntoja. Taideneuvosto nimeää toimikunnat.

Vuoden 2018 Taiken toimintakertomuksessa kerrottiin taideneuvoston kokoontuneen 8 kertaa taidetoimikuntien ja lautakuntien kokoontuneen noin 120 kertaa. Vuoden 2019 toimintakertomuksessa toimikuntalaitosta ei mainittu.

### 4.1 Taideneuvosto

Taideneuvosto on Taiteen edistämiskeskuksen asiantuntijaelin, joka päättää valtion taidetoimikuntien toimialoista, nimistä ja määristä. Se nimeää sekä valtion että alueellisten taidetoimikuntien jäsenet kaksivuotiskausittain. Neuvosto tekee virastolle esityksen taiteen määrärahojen jakaantumisesta sekä päättää sille osoitettujen kehittämisvarojen käytöstä. Lisäksi se toimii opetus- ja kulttuuriministeriön asiantuntijaelimenä taidepoliittisissa linjauksissa. Opetus- ja kulttuuriministeriö nimeää taideneuvoston kolmivuotiskausiksi. Jäsen tulee olla taiteeseen ja kulttuuriin perehtynyt.

**Kuvio 27.** Sisäinen kysely: Kuinka hyvin Taideneuvosto on onnistunut seuraavien lakisääteisten tehtävien hoidossa?

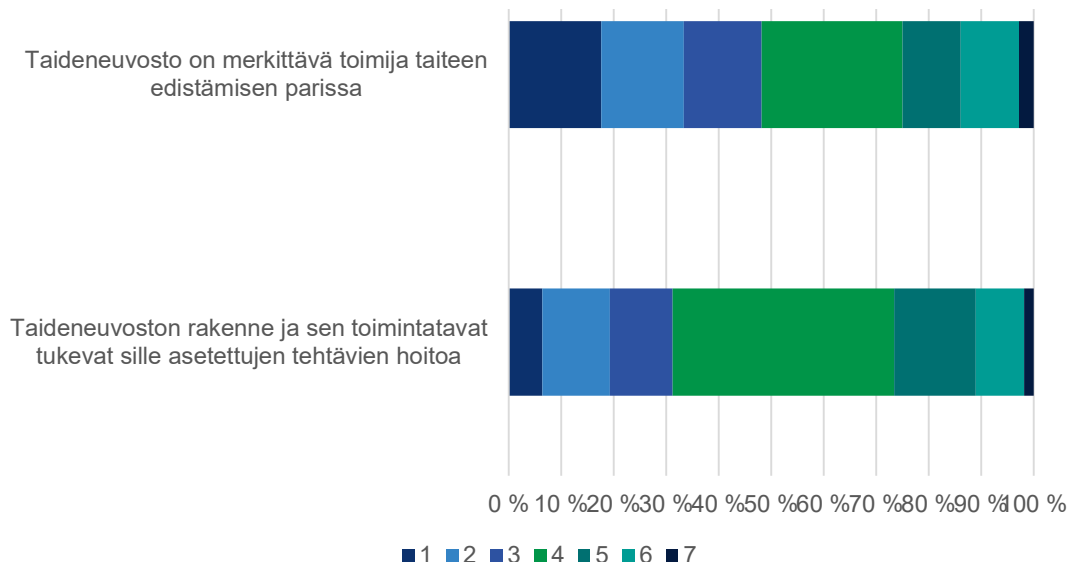


Kyselyssä taideneuvoston katsottiin onnistuneen parhaiten taidetoimikuntien puheenjohtajien ja jäsenten nimeämisessä, akateemikon arvonimen esittämisessä sekä valtion taide-toimikuntien toimialoista, nimistä ja määristä päättämisessä. Heikoimmin taideneuvoston koettiin onnistuneen taiteen tukemisessa ja kehittämisessä, OKM:n asiantuntijaelimenä toimiminen taidepoliittisissa linjauksissa sekä esityksen laatimisessa Taikelle koskien taiteen määrärahojen jakaantumista.

Sisäisessä kyselyssä kysyttiin myös tekstikysymyksillä missä tehtävissä ja asioissa taideneuvosto on onnistunut hyvin, sekä kehityskohteista. Vastaajien mukaan taideneuvosto on suoriutunut hyvin sille asetetuista lakisääteisistä tehtävistä, joista eniten mainintoja saivat nimeämiset. Muutama vastaaja toi esille taideneuvoston merkityksen taide- ja kulttuuripolitiikan asiantuntijatahona, joka on esimerkiksi antamiensa lausuntojensa avulla nostanut esille taiteisiin ja kulttuurin liittyviä teemoja julkiseen keskusteluun. Suurin osa vastaajista ei kuitenkaan juurikaan tuntenut taideneuvoston toimintaa ja osa myös kyseenalaisti sen olemassaolon tarpeellisuuden.

Vastaajien näkemyksissä koskien taideneuvoston kehittämistarpeita merkittävä osa kohdistui sen roolin vahvistamiseen taidepoliittisen keskustelun aktivoijana ja vaikuttajana toimimiseen koskien esimerkiksi taidealojen määrärahojen painotuksista päätettäessä. Toisaalta taideneuvostolta toivottiin vuorovaikutteisempaa roolia suhteessa Taikkeen ja erityisesti sen toimikuntaelimiin, joihin sillä ei nykyään käytännöllisesti katsoen ole kontaktipintaa. Lisäksi vastaajien mielestä taideneuvoston roolia tulisi kirkastaa entisestään ja tästä tulisi myös viestiä paremmin; kuitenkin tätä ennen tulisi palata yhteen kietoutuneisiin kysymyksiin taideneuvoston perimmäisestä tarkoituksesta ja tarpeellisuudesta.

**Kuvio 28.** Sisäinen kysely: Mitä mieltä olet seuraavista Taideneuvostoa koskevista väittämistä asteikolla 1–7? (1 = Täysin eri mieltä 4 = Ei samaa eikä eri mieltä 7 = Täysin samaa mieltä)



Valtion taideneuvoston rooli ja tarkoitus ovat jääneet epäselviksi niin sen jäsenille kuin sidosryhmillekin. Taideneuvoston päättämät asiat valmistellaan pitkälti Taiken virkamiesten toimesta ja taideneuvosto puuttuu harvoin esitysten sisältöihin. Taideneuvostolla ei juuri-kaan ole yhteyttä muihin Taiken luottamuselimiin ja niiden toimintaan. Yleisesti taideneuvoston vaikuttamismahdollisuuksia pidettiin vähäisinä nykyisessä mallissa.

Edellisen Taideneuvoston puheenjohtaja Risto Ruohonen ja varapuheenjohtaja Saara Tiuraniemi esittivät kesäkuussa 2019 nykymuotoisen valtion taideneuvoston lakkauttamista. Vaihtoehtoksi he esittivät, että taideneuvosto toimisi ministerin johtamana ministeriön neuvonantajana valtioneuvoston toimikausittain tai taideneuvosto toimisi todelliseksi kehittämiskeskukseksi muutetun Taiteen edistämiskeskuksen johtokuntana tai, että mallina olisi yhdistelmä kahdesta edellä mainitusta.<sup>69</sup>

### Arvioinnin havainnot ja kehitysehdotukset

Yleinen näkemys haastatteluissa oli se, ettei taideneuvosto nykymuotoisena vastaa sille asetettua tehtävää, eikä sen jäsenten asiantuntemusta hyödynnetä Taiken tai ministeriön

<sup>69</sup> Tiedote (12.6.2019), "Taideneuvosto ehdottaa itsensä lakkauttamista ja Taiken vahvistamista", <https://www.taike.fi/fi/uutinen/-/news/1270835>



suunnasta. Taiken hallituksena toimiminen sai jossain määrin kannatusta. Nykyinen taideneuvoston puheenjohtaja ja varapuheenjohtaja eivät kuitenkaan pitäneet sitä kannatettavana. Osa haastateltavista korosti, että taideneuvostolla tulisi olla riippumaton asema sekä Taiken että ministeriön suuntaan. Yhtenä uutena vaihtoehtona pohdittiin taideneuvoston muuttamista tiede- ja innovaationeuvoston kaltaiseksi elimeksi, mutta tässäkin kohtaa keskeinen kysymys liittyi sen tosiasiallisiin vaikuttamismahdollisuuksiin.

## 4.2 Valtion taidetoimikunnat ja alueelliset taidetoimikunnat

Toimikuntalaitoksen keskeisin tehtävä on päättää apurahoista ja palkinnoista yksityishenkilöille ja niistä muodostuville työryhmille. Toimikunnat antavat tarvittaessa myös lausuntoja yhteisöavustuksista. Toimikuntatyö työllistää noin 200 asiantuntijaa.

### Valtion taidetoimikunnat

Taikelain<sup>70</sup> mukaan valtion taidetoimikuntien tehtävänä on:

1. päättää valtion taiteilija-apurahoista annetun lain mukaisista apurahoista;
2. päättää vertaisarviointiin perustuvista taiteilijoille, taiteilijaryhmille ja yhteisöille myönnettävistä apurahoista ja palkinnoista kukin omalla toimialallaan;
3. antaa asiantuntijalausuntoja oman toimialansa asioista;
4. osallistua toimialansa asiantuntijaelimenä keskuksen taiteeseen liittyvään strategiatyöhön;
5. toimia asiantuntijaelimenä oman toimialansa valtakunnallista erityistehtävää hoitavalle aluetoimipisteelle.

Taiken nettisivujen<sup>71</sup> mukaan ”Valtion taidetoimikunnat ovat Taiteen edistämiskeskuksen asiantuntijaelimiä, jotka päättävät valtion taiteilija-apurahoista sekä muista taiteilijoille, taiteilijaryhmille ja yhteisöille myönnettävistä apurahoista ja palkinnoista.” Mainintaa strategiatyöstä tai asiantuntijalausunnoista ei ole.

Kausilla 2019–20 sekä 2021–22 valtion taidetoimikuntia on seitsemän. Taideneuvosto nimesi niihin jäsenet syksyllä 2018 ja 2020. Ehdokkaita pyydettiin taiteen kannalta

<sup>70</sup> Laki taiteen edistämiskeskuksista, <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20120657>

<sup>71</sup> Valtion taidetoimikunnat, <https://www.taike.fi/fi/valtion-taidetoimikunnat>

merkittäviltä tahoilta. Vuosien 2021–22 väliselle toimintakaudelle valtion taidetoimikuntiin on nimetty yhteensä 74 asiantuntijajäsentä.

- **Arkkitehtuuri- ja muotoilutoimikunta**, jonka toimialana on arkkitehtuuri ja muotoilu. Toimikunnassa on puheenjohtaja ja yhdeksän muuta jäsentä.
- **Audiovisuaalisten taiteiden toimikunta**, jonka toimialana on elokuvataide ja mediataide. Toimikunnassa on puheenjohtaja ja kymmenen muuta jäsentä.
- **Esittävien taiteiden toimikunta**, jonka toimialana on näyttämötaide, tanssitaide ja sirkustaide. Toimikunnassa on puheenjohtaja ja 11 muuta jäsentä.
- **Kirjallisuustoimikunta**, jonka toimialana on kirjallisuus ja taidejournalismi. Toimikunnassa on puheenjohtaja ja yhdeksän muuta jäsentä.
- **Musiikkitoimikunta**, jonka toimialana on musiikki. Toimikunnassa on puheenjohtaja ja kahdeksan muuta jäsentä.
- **Visuaalisten taiteiden toimikunta**, jonka toimialana on kuvataide, valokuvataide sekä sarjakuva- ja kuvitustaide. Toimikunnassa on puheenjohtaja ja 11 muuta jäsentä.
- **Taiteen moninaisuuden toimikunta**, jonka toimialana on monitaide ja kulttuurinen moninaisuus. Toimikunnassa on puheenjohtaja ja yhdeksän muuta jäsentä

### Arvioinnin havainnot

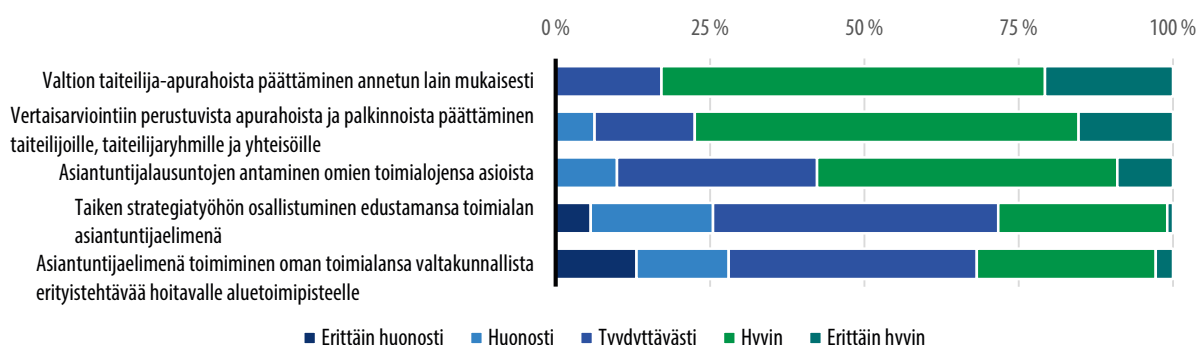
Haastattelujen perusteella valtion taidetoimikunnat itse ovat kokeneet toiminnan sinänsä hyväksi ja joustavaksi. Tarvittavaa asiantuntemusta on löytynyt toimikuntalaitoksen piiristä täydentämään oman toimikunnan jäsenten tietoja. Haastatteluissa toivottiin aktiivisempia yhteyksiä toimikuntien kesken, toimikuntien ja taideneuvoston sekä toimikuntien ja Taiken johdon välillä. Valtion taidetoimikunnat olisivat halukkaita osallistumaan strategiatyöhön yhdessä taideneuvoston ja alueellisten taidetoimikuntien kanssa. Esittelijän roolia pidettiin tärkeänä ja toimikunnat arvostavat esittelijöiden työtä, mutta kantavat huolta esittelijöiden työmäärästä ja resurssien riittävydestä.

Sisäisessä kyselyssä valtion taidetoimikuntia arvioitiin hyvin samansuuntaisesti kuin Taikakin kautta linjan: Vertaisarviointi ja apurahojen jako onnistuu hyvin, sen sijaan strategiatyöhön osallistumiseen ja asiantuntijaelimenä toimimiseen suhtauduttiin kriittisemmin.

Avoimien kommenttien mukaan vastaajat eivät ole havainneet taidetoimikuntien toimintatavoissa erilaisuuksia (tosin osa vastaajista kertoi, etteivät he tunteneet toisten taidetoimikuntien työskentelytapoja), mutta he nostivat esille työmäärän epätasaisen jakautumisen niiden välillä, tarpeen parantaa taidealakohtaisen rahoituksen määräytymisen kriteerejä (esim. työllistävien rakenteiden merkitys) ja vertaisarviointityön palkattomuuden. Tässä yhteydessä on huomattava että toimikuntatyöstä maksetaan kokouspalkkio, joka

on VM:n yleistä suositusta korkeampi koska toimikuntatyö edellyttää asioihin valmistautumista. Siitä huolimatta vertaisarviointityön ”palkattomuus” nousi esiin sekä avovastauksissa että haastatteluisa. Korvauksen riittävydestä on siis erilaisia mielipiteitä. Lisäksi vastauksissa tuotiin esille taidetoimikuntien roolin supistumisen ”apuraha-automaatiksi” ja niiden jäsenten asiantuntijuutta hyödynnetään heikosti esimerkiksi strategiatyössä ja lausunnoissa.

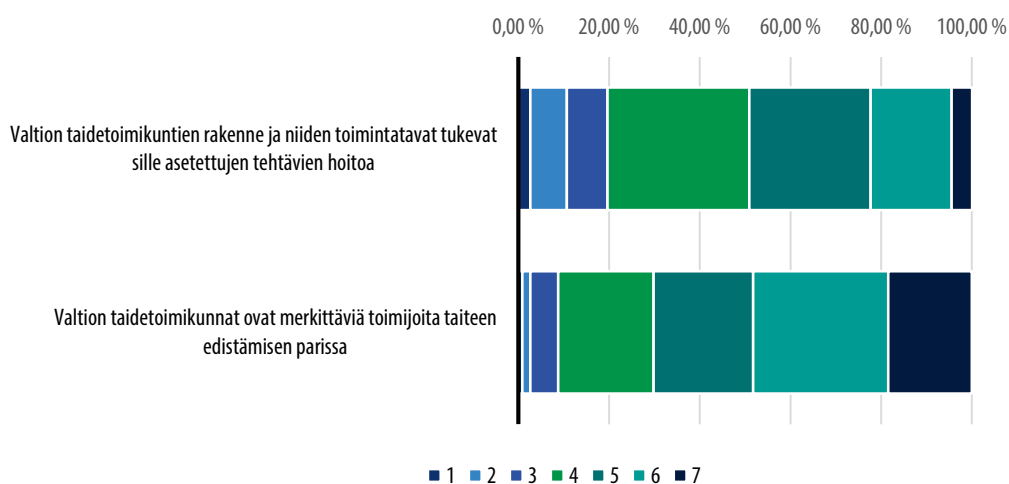
**Kuvio 29.** Sisäinen kysely: Kuinka hyvin valtion taidetoimikunnat ovat onnistuneet seuraavien tehtävien hoidossa?



Tekstikysymysten avoimissa vastauksissa vallitsi myös käytännössä yksimielisyys siitä, että valtion taidetoimikunnat suoriutuvat varsin hyvin apurahojen käsittelyprosessista. Vertaisarviointi perustuu syvään ja monipuoliseen asiantuntijuuteen sekä keskustelemaan kulttuuriin, jonka pohjalta parhaat apurahahakemukset nousevat pinnalle. Valtion taidetoimikunnat suoriutuvat apurahaprosessista tunnollisesti ja tehokkaasti, vaikka muutama vastaaja toi esille tarpeen lisätä hallinnollisia resursseja muun muassa toimintaan perehdytyksen ja keskustelujen vahvistamiseksi.

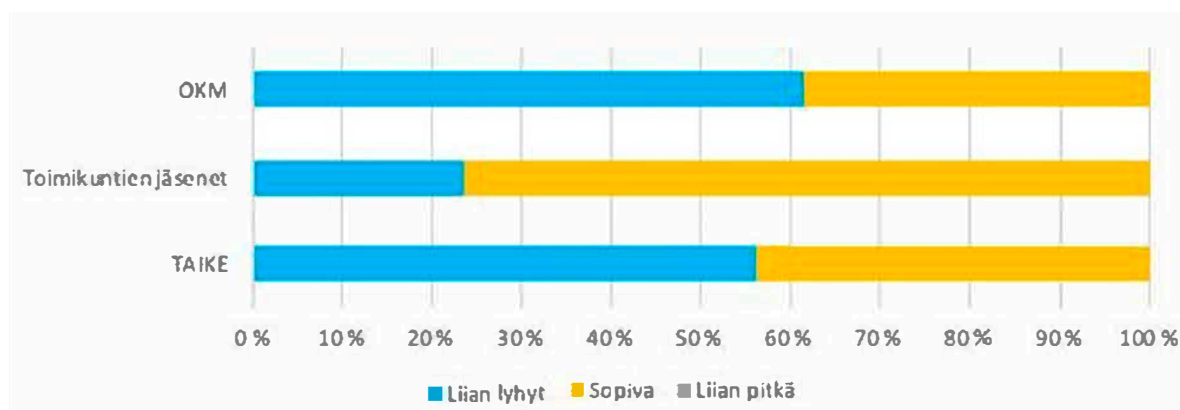
Apurahojen jakamisjärjestelmään vastaajat eivät kaivanneet perustavanlaisia muutoksia, mutta kehittämistarpeiksi nähtiin uusien taiteenalojen ja taiteilijoiden huomioimisen parantaminen, jotta vakiintuneet taidealat ja tekijät eivät dominoisi järjestelmää. Kuitenkin enemmän puutteita nähtiin taidetoimikuntien asiantuntijuuden hyödyntämisessä taiteiden kehittämisessä ja strategisessa vaikuttamistyössä, minkä katsottiin edellyttävän taidekentän (esim. alueiden ja kulttuurisen moninaisuuden) parempaa tuntemusta, toiminnan lisäresurssointia ja ylipäättänsä osallistamista kehittämiseen. Lisäksi vastauksissa tuotiin esille valtakunnallisten taidetoimikuntien toimintaa koskettava tiedottamisen vahvistamisen tarve.

**Kuvio 30.** Sisäinen kysely: Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä asteikolla 1–7? (1 = Täysin eri mieltä 4 = Ei samaa eikä eri mieltä 7 = Täysin samaa mieltä)



Myös yllä olevan kuvan kysymykseen liittyen kyselyssä kysyttiin, onko väittämässä eroa eri taidetoimikuntien välillä. Vastaajat eivät tuoneet esille kommentteissaan valtion taidetoimikuntien välisiä eroja, vaan huomio keskittyi enemmän tarpeeseen kehittää määrärahojen kohdentumista taiteenalojen erityispiirteitä ja tarpeita paremmin vastaavaksi, sekä säilyttää vertaisarviointikäytännön periaatteet sallien kuitenkin maltilliset uudistukset, kuten vertaisarviointityöhön liittyvän rahallisen korvausmallin luominen. Lisäksi vastaajat korostivat jälleen taidetoimikuntiin sisältyvän asiantuntijuuden hyödyntämisen heikkoa tilaa muissa kuin apurahojen jakoon liittyvissä toiminnoissa.

**Kuvio 31.** Sisäinen kysely: Valtion taidetoimikuntien toimikausien pituus



Sisäisessä kyselyssä valtion taidetoimikuntien toimikausien pituudesta toimikuntien jäsenet pitivät pituutta voittopuolisesti sopivana, ja opetus- ja kulttuuriministeriön sekä Taiken vastaajat taas liian lyhyenä. Yksikään vastaaja ei kuitenkaan pitänyt toimikautta liian pitkänä. Haastatteluissa toimikautta pidettiin voittopuolisesti liian lyhyenä, vaikka käytännössä onkin tavallista, että toimikuntien jäsenet toimivat kaksi kautta. Yhden kaksivuotiskauden todettiin olevan liian lyhyt prosessien oppimiseen kunnolla. Samansuuntaisia vastauksia löytyy myös Taiken aiemmin suorittamista kyselyistä taidetoimikuntien jäsenille<sup>72</sup>.

### **Alueelliset taidetoimikunnat**

Taike-lain mukaan alueellisten taidetoimikuntien tehtävänä on:

1. päättää vertaisarviointiin perustuvista taiteilijoille, taiteilijaryhmille ja yhteisöille myönnettävistä apurahoista ja palkinnoista alueellaan;
2. osallistua toimialueensa asiantuntijaelimenä keskuksen taiteeseen liittyvään strategiatyöhön;
3. antaa asiantuntijalausuntoja.

Taiken nettisivujen<sup>73</sup> mukaan ”alueelliset taidetoimikunnat ovat Taiteen edistämiskeskuksen asiantuntijaelimiä, jotka päättävät taiteilijoille, taiteilijaryhmille ja yhteisöille myönnettävistä apurahoista ja palkinnoista alueillaan. Lisäksi ne antavat asiantuntijalausuntoja.” Mainintaa strategiatyöstä ei Taiken nettisivuilla ole, vaikka laissa toimikuntien yhtenä tehtävänä on ”osallistua toimialueensa asiantuntijaelimenä keskuksen taiteeseen liittyvään strategiatyöhön”.

Alueelliset tukimuodot v 2019 olivat yhteensä 3,1 miljoonaa euroa<sup>74</sup>. Alueellisen tuen myöntävät alueelliset taidetoimikunnat. Alueelliset taidetoimikunnat eivät enää myönnä yhteisöille valtionavustuksia, vaan kaikki yhteisötuet on muutettu valtakunnallisiksi tukimuodoiksi.

### **Alueelliset taidetoimikunnat kaudella 2019–20:**

- Etelä-Savon taidetoimikunta (6 henkeä)
- Hämeen taidetoimikunta (8 henkeä)
- Kaakkois-Suomen taidetoimikunta (8 henkeä)

72 Oman toiminnan arviointi, <https://www.taike.fi/fi/arviointi>

73 Alueelliset taidetoimikunnat, <https://www.taike.fi/fi/alueelliset-taidetoimikunnat>

74 Taiken apurahatilastot 2019

- Keski-Suomen taidetoimikunta (8 henkeä)
- Lapin taidetoimikunta (8 henkeä)
- Pirkanmaan taidetoimikunta (9 henkeä)
- Pohjanmaan taidetoimikunta (8 henkeä)
- Pohjois-Karjalan taidetoimikunta (7 henkeä)
- Pohjois-Pohjanmaan ja Kainuun taidetoimikunta (9 henkeä)
- Pohjois-Savon taidetoimikunta (7 henkeä)
- Satakunnan taidetoimikunta (7 henkeä)
- Uudenmaan taidetoimikunta (12 henkeä)
- Varsinais-Suomen taidetoimikunta (9 henkeä)

Yhteensä alueellisissa taidetoimikunnissa on 116 jäsentä vertaisarvioimassa ja päättämässä 3,2 miljoonan euron alueellisista tuista. Toimikuntatyö on vapaaehtoistyötä, ja toimikuntien työskentelytavat ja prosessit vaihtelevat toimikunnittain.

**Kuvio 32.** Taiken alueellisten taidetoimikuntien toimialueet

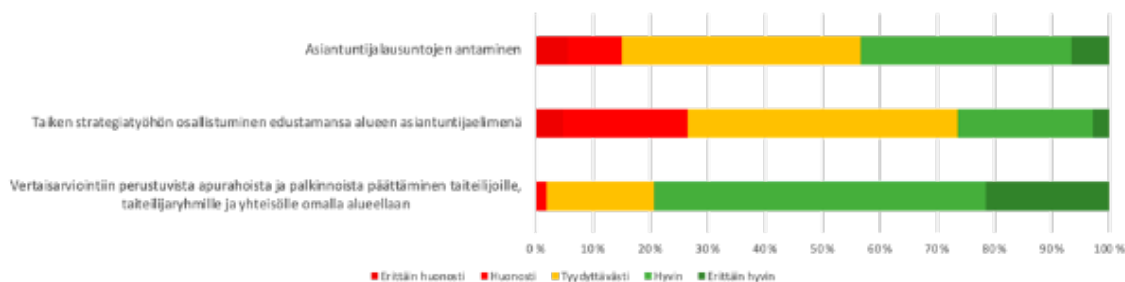


## Havainnot

Alueellisten taidetoimikuntien työ on arvostettua ja sen tärkeyttä haastatteluissa korostettiin erityisesti niiden henkilöiden toimesta, jotka kokivat Taiken alueellisen näkyvyyden ja toiminnan alueilla olevan heikkoa. Sekä haastatteluissa sekä kyselyssä esiin nousi

toistuvasti huoli Taiken toiminnan keskittymisestä pääkaupunkiseudulle ja alueellisten toimikuntien koettiin jossain mielessä olevan se viimeinen ja olennaisin asia mitä Taiken aluetoiminnasta on jäljellä. Huoli alueellisten taidetoimikuntien roolin kaventumisesta vain apurahojen jakajaksi nousi toistuvasti esiin. Alueellisilla taidetoimikunnilla tulisi olla useiden haastateltujen mielestä rooli aluestrategioiden luomisessa sekä myös taiteen kehittämisen alueella.

**Kuvio 33.** Sisäinen kysely: Kuinka hyvin alueelliset taidetoimikunnat ovat onnistuneet seuraavien tehtävien hoidossa?



Kyselyvastauksissa alueellisten taidetoimikuntien koettiin vahvimmin onnistuneen apurahaprosesseissa ja heikommin asiantuntijalausuntojen antamisessa tai strategiatyöhön osallistumisessa. Erot eri alueiden välillä näissä tehtävissä eivät nousseet vastauksissa vahvasti esille. Tämä selittynee vähäisellä tiedon määrällä muiden kuin itseään lähellä olevan elimen toiminnasta, mikä puolestaan kertoo taidetoimikuntarakenteen työskentelyn siiloutuneesta luonteesta. Muutamassa yksittäisessä vastauksessa tuotiin esille näkemys, että joitakin eroja toiminnassa on esiintynyt aiemmin tai esiintyy vielä eroja, joita selittävät muun muassa käytettävissä olevat resurssit, esittelijöiden erilaiset toimintatavat sekä taidetoimikuntien koostumus ja/tai toimintatavat. Keskeiseksi puutteeksi nousi alueellisten taidetoimikuntien vaikutusvallan vähyys koskien taiteiden edistämistä ja osallisuutta strategiseen valmistelutyöhön, mitä varten niiltä puuttuvat edellytykset (pääosvalta ja resurssit).

Alueellisten taidetoimikuntien toimikautta arvioitiin kyselyssä vastaavalla tavalla kuin valtion taidetoimikuntienkin kohdalla. Noin 60 prosenttia vastaajista piti kyselyssä nykyistä kahden vuoden kautta sopivana, 40 prosenttia liian lyhyenä. Haastatteluissa pidettiin taiteilijoiden kannalta pidempää kautta ongelmana sekä jääviyden takia että kohtuuttoman ja vain nimellisesti korvatus arviointityömäärän takia. Samalla tuotiin esiin mahdollisuus toimia toimikunnassa useamman kauden ajan.

**Kuvio 34.** Sisäinen kysely: Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä asteikolla 1–7? (1 = Täysin eri mieltä 4 = Ei samaa eikä eri mieltä 7 = Täysin samaa mieltä)



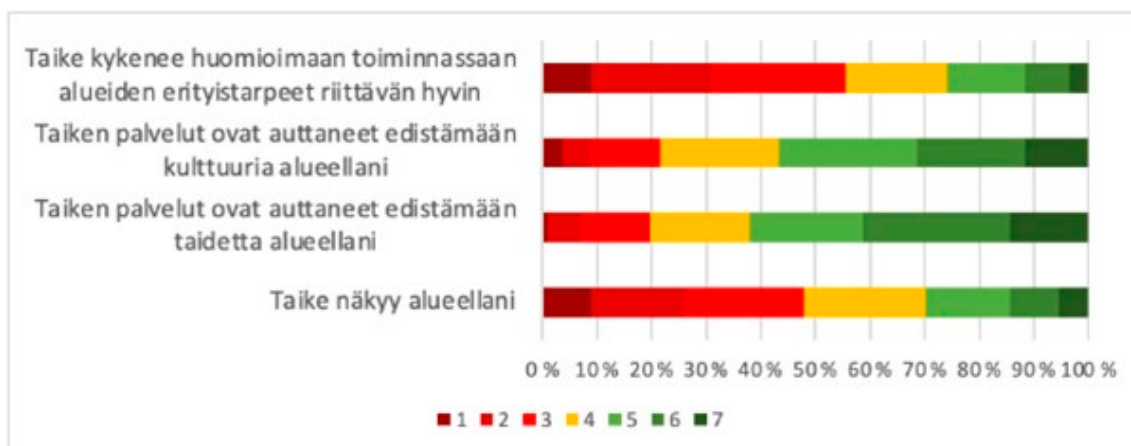
Avoimissa vastauksissa huomio kiinnittyi alueellisten taidetoimikuntien käsittelemien apurahojen pienuuteen, jonka jakamisen koneisto on ylimitoitettu summiin nähden. Ainoana taidetoimikunnista erottuvana tekijänä mainittiin Uusimaa, jolla on käytettävissään suurimmat resurssit. Vallitsevassa järjestelmässä alueellista taidetoimikuntarakennetta eivät kaikki vastaajat pitäneet välttämättömyytenä, vaan niiden määrää voitaisiin pikemminkin supistaa tai luopua niistä kokonaan. Kuitenkin suurempi osa vastaajista toivoi alueellisten taidetoimikuntien resurssien ja vaikutusvallan kasvattamista keskittämistendenssin sijasta. Tätä perusteltiin alueellisen taidekentän asiantuntemuksen säilyttämisen tärkeydellä.

Avoimissa kysymyksissä alueellisten taidetoimikuntien katsottiin suoriutuneen apurahojen ja palkintojen jakamisesta hyvin käytettävissä oleviin resursseihin nähden. Vastaajat toivat esille alueellisten taidetoimikuntien jäsenten taiteellisen ja erityisesti alueellisen asiantuntemuksen merkityksen, jonka ansiosta avustusten kohdentuminen perustuu vahvaan tietämykseen alueiden tarpeista ja potentiaalisista lahjakkuuksista.

Kysyttäessä kehitysalueista apurahojen jakamiseen liittyviin asioihin ei kohdistunut kovinkaan useita mainintoja, muutamat mainitut lähinnä koskettivat resurssien lisäystä ja parannuksia apurahojen kohdentumisen määrittelyyn (esim. riittävän monipuolinen taiteenalojen edustus alueellisissa taidetoimikunnissa). Suurin osa kehittämistarpeista kohdistuikin alueellisten taidetoimikuntien asiantuntijaroolin hyödyntämisestä vaikuttajatyössä ja alueellisen taiteen ja kulttuurin edistämiseksi, mihin liittyen vastaajat toivat esille tarpeen parantaa tiedottamista niiden toiminnasta ja vahvistaa niiden alueellista kytköstä entisestään. Alueellisten taidetoimikuntien toivottiin profiloituvan paremmin edustamillaan alueillaan.



**Kuvio 35.** Sisäinen kysely: Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä asteikolla 1–7? (1 = Täysin eri mieltä 4 = Ei samaa eikä eri mieltä 7 = Täysin samaa mieltä)



Sekä sisäisessä että ulkoisessa kyselyssä Taiken nähdään edistäneen sekä kulttuuria että taidetta alueilla, mutta alueellinen näkyvyys sekä alueiden erityistarpeiden huomioiminen saa kritiikkiä.

Sisäisen kyselyn tekstivastauksissa Taiken alueellisen toiminnan haasteet tiivistyivät vastaajien mukaan käytettävissä olevien resurssien kuihtumiseen, joka ilmenee aluerahan, aluehenkilöstön ja toimipisteiden määrän supistumisena. Kuitenkin vastaajien mukaan Taikella edelleen on ja tulisi olla eräänlainen taiteiden saavutettavuuden takaajan rooli alueilla, sillä esimerkiksi pienissä kunnissa toiminta ja rahoitus tällä saralla on ollut laskusuunnassa. Alueellista läsnäoloa perusteltiin sillä, että ilman sitä tieto alueellisista erityistarpeista ei välity eteenpäin.

#### **Haastattelupalautetta aluetoimikuntien nykyisestä toiminnasta<sup>75</sup>:**

Jaettavat avustussummat ovat nykyisellään erittäin pieniä ja tämä turhauttaa aluetoimikuntien jäseniä. Paljon osaamispotentiaalia menee hukkaan nykyisessä toimintamallissa. Alueellisten taidetoimikuntien puheenjohtajien haastattelussa todettiin, että tämä oli heidän ensimmäinen yhteinen tapaamisensa, ja koordinoitujen yhteisten tapaamisten (esim. etäkokouksina) olisivat hedelmällisiä. Alueelliset taidetoimikunnat eivät ole keskenään paljoakaan yhteistyössä. Jotkut eri alueiden taidetoimikunnat ovat kokeilleet yhteisten kokousten pitämistä, josta saadut kokemukset ovat olleet positiivisia.

<sup>75</sup> Arvioinnin suorittamista haastatteluista kerättyä tietoa.

Alueellisten taidetoimikuntien koettiin vieraantuneen muista taidetta ja kulttuuria edistävästä organisaatioista ja toimijoista. Verkottumisen merkitys taiteen edistämässä koettiin tärkeäksi. Taidetoimikunnat olisivat halukkaita tukemaan tässä enemmän ja osaltaan auttamaan Taikaa olemaan alueilla näkyvämpi. Viestintä ja tiedonjako Taiken keskuksessa (Helsingistä) koettiin puutteelliseksi ja hitaaksi. Taidetoimikunnat olisivat halukkaita auttamaan myös viestinnän jalkauttamisessa alueilla, mutta se on ollut haastavaa, on esiintynyt epäselvyyttä mistä saa tiedottaa (julkisesti) ja tietoa on tullut nihkeästi.

Taiken esittelijöiden toimintaan oltiin tyytyväisiä, vaikka haastateltavat katsoivat heidän olevan ylikuormittuneita. Esittelijän rooli on alueellisten taidetoimikuntien toiminnassa keskeinen. Riittävät resurssit ovat tärkeitä toiminnan turvaamisen kannalta, mikä mahdollistaisi riittävän asioihin paneutumisen ja yhteisen toimintalinjan muodostamisen.

Alueellisuuden säilyttäminen koettiin tärkeäksi ja alueellisten taidetoimikuntien puheenjohtajat suhtautuivat asiantuntijapooliajatuksen kriittisesti, koska se saattaisi kaventaa asiantuntijuuden monipuolisuutta päätöksenteossa. Tosin he myös totesivat, että poolimallin käytännön järjestäminen ja toiminta olivat vielä vaikeasti hahmotettavia asioita.

Muissa haastatteluissa suhtauduttiin alueellisiin taidetoimikuntiin kahtiajakoisesti: Toisaalta niiden merkitystä ja tarpeellisuutta kyseenalaistettiin ja todettiin niiden roolin ja jakamien rahamäärien pienentyneen niin paljon, ettei aluetoimikuntasysteemin ylläpitämiselle juurikaan nähty perusteita. Osaamispotentiaalin ja asiantuntijaresurssien nähtiin pitkälti menevän hukkaan nykyisessä mallissa. Toisaalta alueellista asiantuntemusta pidettiin tärkeänä ja aluetoimikuntien roolia asiantuntijuuden hyödyntämisessä merkittävänä.

Haastatteluissa tuotiin myös esiin, ettei alueellisilla toimikunnilla ole enää riittäviä työkaluja tukea alueellista ja paikallista toimintaa omalla alueella, ja haastateltavat pitivät tärkeänä, että alueellisten taidetoimikuntien erityisasiantuntijoiden tuntemus olisi oikeasti käytössä ja että se säilytettäisiin. Aluetaidetoimikuntien roolin koettiin marginalisoituneen, ja haastatteluissa todettiin, että Taikella on tähän vaikutusvaltaa esimerkiksi päättäessään, mihin eri apurahamuodot sijoitetaan.

#### **Nykyisessä aluetoimikuntarakenteessa eri tahojen esiin nostamia vahvuuksia:**

- Paikallisen **taidekentän tuntemus**
- **Taiken ”edustus” alueilla**, joilla ei ole paikallistoimistoa tai sen näkyvyys on heikko
- **Taiteilijoiden luottamus** vertaisarviointiin on vahvempi kuin virkamiespäättöksiä tehtyihin päätöksiin

- Vahvempi luottamus siihen, että myös muualta kuin pääkaupunkiseudulta tulevat taiteilijat voivat saada tukea, **matalampi kynnys hakea paikallistoimikunnalta** kuin valtakunnallisessa haussa
- **Toimikuntien arvostus**, toimikunnassa toimiminen nähdään arvokkaana kunniatehtävänä

#### Nykyisessä aluetoimikuntarakenteessa eri tahojen esiin nostamia heikkouksia:

- **Toimikuntien toimiaika on liian lyhyt.** Joka toinen vuosi toteutettava valintaprosessi työllistää kohtuuttomasti Taiken toimistoa, ja myös monet toimikuntien jäsenet kokevat 2-vuotisen kauden liian lyhyeksi, joskin enemmistö jäsenistä pitää kauden pituutta sopivana.
- **Työmäärä suhteessa jaettavaan rahaan on kohtuuton.** Aluetoimikuntien jakamat tuet ovat pienentyneet, mutta työtä tehdään samalla pieteetillä kuin aikaisemmin vaikka jaettavaa on vähän.
- **Työ on nimellisellä korvauksella tehtävää.** Vaikka toimikuntien jäsenet ovatkin motivoituneita, tämä ei ole kestävä malli.
- **Jääviysoingelmat.** Mikäli haussa on mukana yksikin hakemus, joka jäävää toimikunnan jäsenen, tämä on jäävi koko haun arvioimiseen. Tämä on johtanut tilanteisiin, jossa aluetoimikunnan ainoa tietyn taiteenalan edustaja on jäävi.
- **Epäyhtenäiset ja epäselvät prosessit.** Toimikunnat/puheenjohtajat ovat luoneet omat prosessinsa, ja ratkaisseet esimerkiksi jääviystilanteet vaihtelevilla tavoilla (pyytäneet toisen aluetoimikunnan jäsentä arvioimaan yhden taiteenalan hakemukset, hakeneet puuttuvan asiantuntijan omista verkostoistaan). Joissain toimikunnissa osa jäsenistä on lukenut kaikki hakemukset, joissain tietyn taidealan hakemukset on käytännössä arvioinut vain yksi kyseistä taidealaa edustava jäsen.
- **Arviointiperusteiden läpinäkymättömyys.** Ei ole selvää, miten hakemukset arvioidaan, ovatko apurahan myöntöperusteet samat jokaisella alueella, kuinka moni henkilö on tietyn hakemuksen arvioinut, jne.
- **Apurahojen ja toimintatukien vaikuttavuus** (koko Taiken ongelma, ei pelkästään aluetoimikuntien). Taiteen rahallinen tukeminen on Taiken ydintoimintaa, mutta se ei ole mukana tulossopimuksissa eikä sen tuloksia ja vaikuttavuutta mitata.

### 4.3 Yhteenveto, johtopäätökset ja suositukset

Toimikuntien määrä on liian suuri ja käsiteltävien hakemusten määrä kohtuuton. Sisäisen kyselyn avovastauksissa myös työmäärän koettiin jakaantuvan epätasaisesti taide-toimikuntien kesken. Taiken valtionavustustoiminnan haasteena on se, että hakemuksia

on lähes 14 000 mutta hakijoita arviolta noin 7 500. Tämä tarkoittaa, että merkittävä osa hakijoista tekee enemmän kuin yhden hakemuksen vuodessa. Jokainen hakemus tuottaa työtä sekä hakijalle että Taike-virastolle, jossa jokainen hakemus kulkee tietyn käsittely- ja päätösprosessin.

Taidetoimikuntien aktiivinen kehittämisrooli on heikentynyt ja jäljelle on jäänyt pelkkä avustusten jakaminen. Lisäksi yhteys jaettujen avustusten tuloksellisuuteen ja vaikuttavuuteen on hävinnyt. Tämä on ollut omiaan heikentämään taidetoimikuntien organisatorista oppimista ja strategista kapasiteettia. Erityisesti aluetaidetoimikuntien kohdalla suurin osa avustuksista on euromääräisesti hyvin pieniä. Nykyinen järjestelmä ei erottele hakemuksia niiden koon perusteella. Kokonaisuudessaan toiminta on tehotonta ja vaatii perusteellisen uudelleenmäärittelyn.

Arviointityö koetaan talkootyöksi. Toimikuntien jäsenille maksetaan kokouspalkkio mutta arviointityöstä ei erikseen makseta. 2018 toimikuntakyselyn perusteella arviointityön kokonaisuus vastaa suunnilleen 10–15 henkilötyövuoden panostusta (keskimäärin 20 minuuttia/hakemus, 250 hakemusta/jäsen ja 200 jäsentä).

Vaikka toimikuntien arviointiprosessit ovat tehostuneet (vrt. sähköinen järjestelmä ja pisteytykset) on käsiteltävien hakemusten määrä toimikunnan jäsentä kohden kohtuuton. Turhautumista herättää myös erityisesti aluetaidetoimikuntien jäsenistössä jaettavien summien pienenus, joka ei ole suhteessa toimikunnan jäsenten työmäärään.

Taiteenalakohtaisten valtiontaidetoimikuntien määrä ja tarve ovat nousseet esiin taiteen tukemisen keskustelussa. Muun muassa Cuporen julkaisussa vuodelta 2014<sup>76</sup> puhutaan kulttuuripolitiikan stagnaatiosta ja nostetaan esiin jäykkä toimikuntarakenne aikana, jolloin taidealojen rajat hämärtyvät ja uusia taiteenaloja syntyy. Taiken kaksikerroksinen toimikuntarakenne on osaltaan johtanut tilanteeseen, jossa yksittäinen taiteilija ei ole varma esimerkiksi siitä, kannattaako hakemus kohdistaa alueapurahoihin, joista päättää aluetaidetoimikunta, vaiko kohdeapurahoihin, joista päättää taiteenalakohtainen valtiontaidetoimikunta. Onkin perusteltua harkita tämän kaksoisrakenteen purkamista.

Taiken nykyisessä toimikuntiin perustuvassa vertaisarviointiprosessissa on paljon hyvää, ja kentällä on ymmärrettävästi pelkoa sen menettämisestä. Asiantuntijapooliajatus herättää paljon kysymyksiä ja epävarmuutta ja siksi myös vastustusta. Tällä hetkellä Taikella on käytössään ”epävirallinen” asiantuntijapooli eli jääviyden kohdalla toisesta taidetoimikunnasta lainataan asiantuntijaa vertaisarviointia varten, tai puheenjohtaja pyytää paikkaamaan

76 Saukkonen, Pasi 2014: Vankka linnake, joustava sopeutuja vai seisova vesi? Suomalaisen kulttuuripolitiikan viimeaikainen kehitys. Cuporen verkkojulkaisu 23.

sopivaksi näkemänsä asiantuntijan, tai Taiken suunnalta ehdotetaan paikkaajaa. Tätä käytäntöä pidetään toimivana lähinnä siksi että siihen on totuttu.

Toimikunta- ja vertaisarviointikeskustelua leimaa niukkuuden jakaminen ja pelko oman alan tai alueen jäämisestä entisestään niukemmille resursseille, mikäli nykykäytäntöjä muutetaan. Nykyistä toimikuntarakennetta pidetään ylimitoitettuna ja ylityöllistävänä jaettavaan rahaan nähden, eikä kestävästi voida pitää tilannetta jossa ”valtio teettää ilmaista talkootyötä taiteilijoilla” kuten eräs kyselyyn vastaajista kiteytti. Aluetoimipisteiden pienuus ja resurssien vähyys tulee myös toistuvasti esiin keskustelussa Taiken alueellisuudesta, samoin kuin toimikuntien yksipuolinen rooli pelkkinä rahan jakajina alueellisen kehityksen sijaan.

Ehdotetut ratkaisut näiden haasteiden ratkaisuihin olisivat alueellisten taidetoimikuntien jakamien määrärahojen kasvattaminen, läänintaiteilijoiden selkeämpi kytkeminen aluetoimikuntien yhteyteen, sekä toimikuntien tehtävien palauttaminen strategisemmiksi kuten laissa jo edellytetään.

Taiteen tukemiseen osoitettavan rahan ei odoteta kokonaisuudessaan kasvavan lähitulevaisuudessa. Mikäli rahaa haluttaisiin osoittaa alueelliseen päätöksentekoon nykyistä enemmän, se tapahtuisi siirtämällä rahaa valtion taidetoimikunnilta tai Taiken johtajan päätettävissä olevista rahamomenteista. Nykyisen johtajan aikana yhteisöavustukset ovat siirtyneet pois vertaisarvioinnin piiristä, ja ne olisi myös mahdollista palauttaa vertaisarvioinnin piiriin, mikäli näin haluttaisiin. Muutoksia tulisi kokonaisuudessaan tarkastella osana Taike-lain mahdollista uudistamista.

### **Päätöksentekoprosessien selkeyttäminen, yhtenäistäminen ja läpinäkyväksi tekeminen**

Riippumatta siitä millaiseen vertaisarviointirakennelmaan päädytään, hakemusten arvioinnin ja päätösten prosessit on selkeytettävä ja kuvattava. Erityisen tärkeää olisi avata päätöksenteon kriteerit (esim. pisteytysmallien kuvaukset). Toimintatapojen on oltava tiedossa ja samanlaiset riippumatta siitä missä päin Suomea tuki haetaan tai hakemus arvioidaan. Tällä tavoin voidaan hälventää päätöksentekoprosessiin kohdistuvia epäilyksiä, joiden olemassaoloon viitattiin arvioinnin haastattelutilanteissa.

### **Asiantuntijapooli vertaisarvioinnin toteutukseen.**

Raskas toimikuntarakenne olisi korvattavissa asiantuntijapoolilla ja siitä koostettavilla vertaisarviointipaneeleilla, joita hyödynnetään muun muassa Kanadassa ja Irlannissa (ks. kapale 6). Tämä ratkaisisi jääviysongelmat eikä poolia tarvitsisi uusia kahden vuoden välein.

Alustavia ajatuksia poolin toiminnasta:

- Pooliin hakeutuvat asiantuntijat ilmoittaisivat asiantuntemuksensa alueet sekä taidealoittain/taidealojen sisällä, sekä myös maantieteelliset alueet (tiettyt alueet/maakunnat/valtakunnallinen tuntemus/kansainvälinen tuntemus).
- Kuten nykyään toimikuntien jäsenet, poolin asiantuntijoita voisivat ehdottaa taiteen toimijat sekä maakuntaorganisaatiot.
- Hakijoille voitaisiin myös tarjota mahdollisuutta luokitella hankkeensa vaikuttavuudeltaan alueelliseksi, valtakunnalliseksi tai kansainväliseksi, ja näin saada arvioijaksi asiantuntemukseltaan vastaavia arvioijia. Samoin taiteenalojen sisällä olisi mahdollista käyttää paremmin juuri hakijan/hankkeen alaan perehtyneitä arvioijia myös alueellisissa hankkeissa.
- Kuhunkin hakuun voitaisiin koota poolin jäsenistä arviointipaneeli jonka koko ja koostumus voi vaihdella haun painopisteiden mukaan. Ehdotuksen paneelin kokoonpanosta tekee Taiken virkamies ja vahvistaa alueellisessa haussa aluetoimikunta ja valtakunnallisessa haussa valtakunnallinen valtion taidetoimikunta
- Asiantuntijapoolin asiantuntijoiden tietoihin kirjattaisiin minkä hakujen paneelissa he ovat olleet mukana, ja pyrittäisiin siihen, ettei samoja asiantuntijoita käytettäisi liikaa. Mahdollista olisi myös laittaa poolityöskentelyyn pakollisia väli vuosia, esimerkiksi kahden aktiivisen arviointivuoden jälkeen samaa asiantuntijaa ei käytettäisi vuoteen. Paneelien kokoa tulisi voida muokata joustavasti kulloisenkin hakumuodon tarpeisiin sopiviksi
- Asiantuntijat arvioisivat ja pisteyttäisivät kunkin hankkeen Taiken tietojärjestelmään kirjallisesti, järjestelmään luotua arviointirakennetta käyttäen. Kunkin hankkeen arvioisi vähintään kaksi asiantuntijaa, mikäli näiden kahden arviot poikkeaisivat toisistaan huomattavasti, mukaan otettaisiin vielä kolmas arvioija.
- Asiantuntijoille maksettaisiin hankkeiden arvioinnista.
- Lopullisen päätöksen myönnettävistä avustuksista tekee arvioitsijoiden arvioiden pohjalta alueellisten hankkeiden osalta aluetoimikunta, ja valtakunnallisten arvioiden pohjalta valtakunnallinen taidetoimikunta

### 5+1 toimikuntaa

Mikäli vertaisarviointiin käytettäisiin asiantuntijapoolia, päätökset arvioiden pohjalta voitaisiin tehdä aluetoimikunnissa, joita olisi esimerkiksi viisi kappaletta. Arvioitsijat pisteyttäisivät hakemukset ennalta päätetyn kriteeristön pohjalta, mutta toimikunnat tekisivät lopullisen päätöksen keskustelun pohjalta ja käytettävissä olevan rahan huomioiden. Toimikuntien ei olisi pakko jakaa avustuksia suoraan arvioitsijoiden pisteytyksen mukaan, vaan niillä olisi valta poiketa pisteytysjärjestyksestä toimikunnan yksimielisellä päätöksellä kirjaten perusteet pöytäkirjaan.

Toimikunnat voisivat halutessaan hakea lisälausuntoja hankalimpiin tapauksiin, tai halutessaan siirtää jonkin hankkeen valtakunnalliseen päätöksentekoon. Alue-toimikunnat voisivat Taiken aluestrategioiden mukaisesti luoda alueellisiin hakuihin painotuksia, joita olisi mahdollista ottaa huomioon sekä arvioinnissa ylimääräisinä pisteytettävänä kriteereinä että toimikuntien lopullisissa päätöksissä. Toimikuntien jäsenten toimikausi olisi 4 vuotta siten, että kaikkien jäsenten toimikausi ei olisi joka vuosi katkolla vaan porrastetusti.

Valtaosa nykyisestä hakemuskannasta voitaisiin hoitaa alueellisena päätöksentekona, ja vain suurimmat, selkeästi valtakunnalliset hankkeet päätettäisiin valtakunnallisina. Valtakunnalliset hankkeet arvioitaisiin myös asiantuntijapoolin asiantuntijoiden toimesta, ja niihin voitaisiin käyttää myös poolin kansainvälisiä asiantuntijoita. Valtakunnallisten hankkeiden päätökset voitaisiin tehdä joko yhdessä valtakunnallisessa taidetoimikunnassa tai Taiken johtajan toimesta. Sellaiset hankkeet joihin ei liity vertaisarviointia olisivat Taiken johtajan päätösvallan alla. Toimikuntien strateginen rooli palautettaisiin ja niiden asiantuntemusta hyödynnettäisiin sekä Taiken valtakunnallisissa strategiaprosesseissa että aluestrategioiden luomisessa.

### **Hankkeiden luokittelu ja prosessien eriyttäminen**

Apurahahakemukset ja hankkeet luokitellaan laajuuden ja jaettavan summan mukaan 3–4 eri luokkaan. Hakemuksen rakenne, sisältökriteerit sekä arviointi- ja päätöksentekoprosessi ovat erilaisia eri luokissa. Alle 5000 € hakemukset käsitellään kevennetyllä prosessilla, esimerkiksi 2020 korona-apurahaan verrattavasti. Suuremmat hankkeet vaativat sekä yksityiskohtaisempaa hakemusta että tarkempaa vertaisarviointia ja päätöksentekoprosessia.

### **Sisäisten vaikuttavuusmittareiden kehittäminen**

Taiken ydinprosessienkehityksen tueksi olisi kehitettävä mittaristo sekä prosessien toimivuuden ja tehokkuuden seurantaan (käsittelyajat, yksittäiseen hakemukseen käytetty työaika jne.) että toiminnan tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden seurantaan ja kommunikointiin. Tämä tukisi myös resursointia ja toiminnan suunnittelua.

**Valtion taideneuvoston rooli voisi olla Taiken hallitus / johtokunta** siten, että jäseninä olisivat valtion taidetoimikunnan (supistettu ks. kehittämissuositus kohdassa valtion taidetoimikunta) sekä neljän alueellisen taidetoiminnan (ks. kehittämissuositus kohdassa alueelliset taidetoimikunnat) edustajat sekä erikseen nimettävät luottamushenkilöt.

Uusimuotoinen taideneuvosto olisi opetus- ja kulttuuriministeriön kumppanina strategisten linjausten ja nelivuotisten tulossuunnitelmien laadinnassa. Lisäksi se voisi toimia Taiken johdon ja toiminnan sparraajana.

## 5 Taiken tulosohjaus ja sen toimivuus

Tässä luvussa arvioidaan opetus- ja kulttuuriministeriön ja Taiteen edistämiskeskuksen välistä tulosohjaussuhdetta, ohjauksen strategista tahtotilaa, tulostavoitteiden asetantaa, tulosopimusten laadintaa ja tuloksellisuuden seuranta- ja raportointia.

Opetus- ja kulttuuriministeriö ohjaa Taiteen edistämiskeskusta nelivuotisella tulosopimuksella, jossa toiminnalle asetetaan konkreettiset tulostavoitteet, keskeiset toimenpiteet ja mittarit toiminnan tuloksellisuuden seuraamista varten sekä määritetään voimavarat, ja se tarkistetaan tulosneuvotteluissa vuosittain. Tulosohjaus on ministeriön tärkeä ydinprosessi, koska se kytkee yhteen hallitusohjelman tavoitteet, hallinnonalan strategiat, ministeriön omat tulostavoitteet ja ohjattavien virastojen tavoitteet. Hieman yksinkertaistaen voisi todeta, että tulosohjaus on instrumentti, jonka avulla ministeriö orkestroi hallinnonalansa toiminnan. Hyvin ”yhteen soiva orkesteri” puolestaan on edellytys laajempien strategisten vaikuttavuustavoitteiden saavuttamiselle. Tulosohjausprosessin ja tulostavoitteiden määrittelyn kautta sovitaan myös työnjako ministeriön ja viraston välillä sekä yhteiset ja erikseen seurattavat tavoitteet.

### 5.1 Tulosohjauksen käsitteestä

**Tulosohjaus** on valtiovarainministeriön määritelmän mukaisesti *”sopimukseen perustuva ohjausmalli, jonka tavoitteena on löytää tasapaino käytettävissä olevien voimavarojen ja niillä saavutettavissa olevien tulosten välille sekä samalla kehittää palvelujen laatua ja varmistaa niiden kustannustehokas toteuttaminen”*<sup>77</sup>. Tulosohjaus pohjautuu hallitusohjelmassa asetettuihin politiikkatavoitteisiin, hallinnonalojen konsernitavoitteisiin sekä virastokohtaisiin tavoitteisiin.

Tulosohjauksen välineitä ovat **valtion talousarvio** sekä ministeriön ja viraston välille neuvoteltava (monivuotinen) **tulosopimus**. Talousarviossa sovitaan virastojen määrärahoista talousarviovuodelle. Tulosopimuksessa puolestaan sovitaan tarkemmin käytettävistä resursseista, tavoitteista ja tuloksista talousarviossa esitettyjen alustavien tulostavoitteiden pohjalta. Sopimuksessa on kuvattu kyseessä olevan viraston strategisen ohjauksen kannalta keskeiset ajankohtaiset sisällöt ja tuloksellisuustavoitteet. Lisäksi tulosopimusneuvotteluissa sovitaan käytettävissä olevista resursseista ja niiden kehityksestä tulevana vuosina.

<sup>77</sup> <https://vm.fi/ohjausjarjestelmat>



Tulosohjauksesta ei ole säädetty erillislakia, vaan tulosohjausta koskevat säännökset ovat sisällytetty useampaan eri säädökseen. Tärkeimmät säädökset ovat perustuslain (731/1999) ohella valtion talousarviosta annettu laki (423/1988) ja asetus (1243/1992). Lisäksi on myös erinäisiä valtiovarainministeriön, Valtiokonttorin ja ministeriöiden omille hallinnonaloilleen antamia määräyksiä, ohjeita ja suosituksia.

**Perustuslain 3 §:n** mukaan valtionaloudesta päättää eduskunta, joka päättää valtion talousarviosta sekä säätää lakeja, jotka aiheuttavat valtiolle menoja ja tuloja (verojen kautta). Eduskunnan tehtävänä on myös valvoa valtion taloudenhoitoa ja valtion talousarvion noudattamista, minkä vuoksi eduskunnalle tilivelvollisen hallituksen on vuosittain annettava eduskunnalle kertomus toiminnastaan ja toimenpiteistä. Eduskunnassa valtion taloudenhoitoa ja talousarvion noudattamista valvoo tarkastusvaliokunta. Eduskunnan yhteydessä toimii myös riippumaton **valtionalouden tarkastusvirasto (VTV)**, jonka tehtävänä on tarkastaa taloudenhoidon laillisuutta ja tarkoituksenmukaisuutta sekä talousarvion noudattamista.

**Talousarviolaisissa** säädetään valtion talousarviosta, taloushallinnosta, varallisuuden- ja velanhoidosta, taloudenhoidon ohjauksesta ja sisäisestä valvonnasta sekä tilinpäätöksestä. Lain 12 §:n mukaan:

”Ministeriöiden on suunniteltava toimialansa yhteiskunnallista vaikuttavuutta sekä hallinnonalansa taloutta ja toiminnallista tuloksellisuutta usean vuoden aikavälillä. Virastojen ja laitosten on suunniteltava toimintaansa ja talouttansa sekä tuloksellisuuttaan usean vuoden aikavälillä. Suunnittelun on tuotettava valtion talousarvion valmistelussa sekä valtioneuvoston johdolla muutoin tehtävässä valtionalouden suunnittelussa tarvittavat tiedot.”

Talousarviolain 16 §:n mukaan:

”Viraston ja laitoksen tulee järjestää toiminnan kustannusten, toiminnallisen tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden seuraamista sekä muita ohjauksen, johtamisen ja tilivelvollisuuden toteuttamisen tarpeita varten tuloksellisuuden ja johdon laskentatoimensa sekä muu seurantajärjestelmänsä siten kuin valtioneuvoston asetuksella tarkemmin säädetään.”

Talousarviolain 17 §:n mukaan hallitus antaa eduskunnalle kultakin varainhoitovuodelta seuraavan vuoden kesäkuun loppuun mennessä valtion **tilinpäätöskertomuksen**, johon sisältyy valtion tilinpäätöksen lisäksi mm. ”tiedot valtion toiminnasta ja sen yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta ja tuloksellisuudesta”.

Talousarviolain 4 luvussa säädetään puolestaan taloudenhoidon ohjauksesta ja sisäisestä valvonnasta sekä **valtiovarain controller -toiminnosta**, jonka tehtävänä on varmistaa, että valtion tilinpäätöskertomus antaa oikeat ja riittävät tiedot valtiontaloudesta ja tulokellisuudesta. Toiminto myös ohjaa, sovittaa yhteen ja kehittää valtiontaloutta ja tulokellisuutta koskevaa raportointia ja arviointia.

Keskeisin tulosohjauksen sisältöä, rakenteita ja menettelyjä kuvaava säädös on **talousarvioasetus**, jossa on annettu yksityiskohtaisemmat asetukset koskien myös tulosohjausta. Sen mukaisesti virastojen ja laitosten talousarvioehdotusten tulee sisältää muun muassa tavoitteet toimialan yhteiskunnallisen vaikuttavuuden kehitykselle sekä alustavat tulostavoitteet hallinnonalan merkittävimpien virastojen ja laitosten toiminnalliselle tulokellisuudelle. Lisäksi asetuksen mukaisesti ministeriön toiminta- ja taloussuunnitelman tulee sisältää ministeriön toimialan tärkeimmät suunnitelmat ja niitä koskevat tulostavoitteet tunnuslukuineen sekä arviot suunnittelukauden määrärahatarpeista ja tuloarvioista. Viraston ja laitoksen toiminta- ja taloussuunnitelman tulee vastaavasti sisältää viraston tai laitoksen tärkeimmät suunnitelmat ja niitä koskevat tulostavoitteet tunnuslukuineen.

Muita tulosohjaukseen liittyviä säädöksiä ovat muun muassa **Valtion maksuperustelaki (150/1992) ja asetus (211/1992)**, joissa säädetään virastojen ja laitosten maksullisesta toiminnasta, johon liittyen asetetaan usein myös tulostavoitteita. Valtiontalouden tarkastusvirastosta annetussa laissa (676/2000) säädetään tarkemmin tarkastusviraston asemasta ja tehtävistä. Lisäksi on olemassa joukko muita eritasoisia päätöksiä ja määräyksiä, joissa on annettu tarkempia ohjeita ja suosituksia tulosohjaukseen liittyen.

## 5.2 Opetus- ja kulttuuriministeriön ja Taiken välinen tulosohjaus

Neuvottelut tulossopimuksista ministeriöiden ja virastojen välillä käynnistyvät tyypillisesti uuden hallitusohjelman jälkeisenä syksynä. Lähtökohtaisesti tulossopimukset neuvotellaan koko hallituskaudelle. Ensimmäisessä tulosneuvottelussa sovitaan ensimmäisen vuoden tulostavoitteista ja alustavista tulostavoitteista toiselle, kolmannelle ja neljännelle vuodelle. Tavoitteita päivitetään ja täsmennetään seuraavien vuosien neuvotteluissa. Tulostavoitteiden toteutumisesta raportoidaan virastojen tilinpäätökseen kuuluvassa **toimintakertomuksessa**. Ministeriöt puolestaan raportoivat koko toimialansa tulokellisuudesta osana **hallituksen vuosikertomusta**.

Opetus- ja kulttuuriministeriössä tulosohjaus etenee uusitun vuosikellon mukaan seuraavien vaiheiden kautta. Nelivuotisten tulossopimusten laadinta alkaa hallinnonalan yhteisten tavoitteiden laatimisesta. Tässä työssä lähtökohtana on uusi hallitusohjelma ja sen

toimeenpanosuunnitelma, ministeriön strategia ja muut strategiset linjaukset. Tuloso-  
hauksen yhteistyöryhmä (TY) valmistelee tavoitteiden asetannan, minkä jälkeen osastot  
käsittelevät ja täydentävät niitä omista lähtökohdistaan ja lopulta kansliapäällikön johto-  
ryhmä päättää linjaukset. Tämän jälkeen laaditaan hallinnonalan yhteinen ohjekirje viras-  
toille. Ohjekirje sisältää yhteisten tavoitteiden tarjottimen, tulossopimuksen rakenteen,  
hallinnonalan yhteiset konsernitavoitteet ja niiden mittarit, voimavaratietoja (kehys ja  
TAE), tiedot seuranta- ja raportointivelvoitteet, aikataulut ja yhteyshenkilöt.

Kulttuuripolitiikan osaston (KUPO) kohdalla tulossopimuksen valmistelu etenee tämän jäl-  
keen varsinaisiin kevään tulosohjaustapaamisiin. Keskustelujen pohjana ovat ministeriön  
ja viraston tilannekatsaus, viraston raportti edellisen vuoden toteutumasta, talousarvioeh-  
dotus sekä kuluvan vuoden ajankohtaiset asiat. Paikalla tapaamisessa ovat KUPO:n vas-  
tuualueen päälliköt sekä viraston ylin johto. Ministeriön ja viraston välisissä keskusteluissa  
ja konsultaatioissa pyritään hahmottelemaan yhteistä tilanneymmärrystä ja tavoitetilaa.  
Neuvottelujen jälkeen virasto, tässä tapauksessa Taike, alkaa valmistella omaa tulossopi-  
musehdotusta toimitettavaksi ministeriölle. Asiakirjassa on tulossopimusehdotuksen ta-  
voitteet ja mittarit tunnuslukuineen ministeriölle ja muut ohjekirjeessä pyydyt asiakirjat.  
Asiakirja toimitetaan lokakuun alkuun mennessä.

Tämän jälkeen käydään prosessiin liittyvä keskustelu ja vuoropuhelu. On tyypillistä, että  
yhteistä näkemystä haetaan useiden valmistelukokousten ja tarkistuspyyntöjen kautta.  
Prosessiin osallistuvat ministeriön puolelta osaston johto ja viraston tulosohjaaja ja Taiken  
puolelta viraston johtaja ja johdon erikseen nimeämät asiantuntijat. Tulossopimusluon-  
noksen valmisteluprosessin aikana pyritään myös yhteensovittamaan voimavarat viras-  
toille talousarvio- ja kehysvalmistelun kanssa ministeriön johtoa konsultoiden. Lopulta mi-  
nisteriö lähettää tulossopimusehdotuksen Taikelle. Tarvittaessa ministeriö pyytää viraston  
kommentit ministeriön tulossopimusehdotukseen ennen tulosneuvotteluja. Varsinaisissa  
tulossopimusneuvotteluissa käydään läpi ministeriön ja viraston tilannekatsaukset, sovitut  
erilliset keskusteluaiheet sekä itse sopimus voimavaroineen. Neuvottelussa puheenjoh-  
tajana toimii KUPOn ylijohtaja, ja paikalla ovat ministeriön ja viraston tulosneuvottelijat.  
Lopuksi tehdään tarvittavat tarkistukset vuoropuhelussa viraston kanssa ja mahdollisesti  
laaditaan pöytäkirja/yhteenveto tulossopimusneuvotteluista sekä allekirjoitetaan itse tu-  
lossopimus. Allekirjoittamisen jälkeen asiasta laaditaan tiedote ja tulossopimus viedään  
VAHVA-järjestelmään sekä jaetaan tiedoksi ministerille, avustajille, eduskunnalle, VTV:lle ja  
VM:lle.

## 5.3 Tulostavoitteiden määrittely, tulosohjausprosessi ja tulokortit

Opetus- ja kulttuuriministeriön ja Taiken välisen tulosohjauksen tilaa ja kehittämistarpeita on käsitelty arvioinnin ohjausryhmän keskusteluissa, ministeriön tulosohjaajien ja esittelijöiden haastatteluissa, OKM:n kansliapäällikön ja Suomen akatemian pääjohtajan haastatteluissa, Taiken johtajan ja johtoryhmän jäsenten haastatteluissa, Taiken kehittämispäällikön haastattelussa sekä Taiken johtoryhmän kehittämistyöpajassa. Lisäksi tulosohjauksesta järjestettiin erillinen kehittämistyöpaja 17.9.2020. Työpajaan osallistuivat KUPOn tulosohjaajat sekä opetus- ja kulttuuriministeriön tulosohjauksen kehittämisestä vastaava neuvotteleva virkamies liris Patosalmi. Lisäksi tulosohjaukseen liittyviä kysymyksiä oli sisällytetty KUPOn esittelijöille ja Taiken henkilöstölle suunnatussa kyselyssä. Näiden aineistojen lisäksi arviointitiimi on käynyt läpi relevantin tulosohjausaineiston, toimintakertomukset, tulosseurantaraportoinnin aineistot sekä ulkopuoliset arviot KUPOn ja Taiken tulosohjauksen tilasta.

Alkuun on todettava, että opetus- ja kulttuuriministeriö on pyrkinyt systemaattisesti kehittämään strategisen suunnittelun järjestelmäänsä ja tulosohjaustaan niin koko ministeriön tasolla kuin kulttuuripolitiikan osaston kohdalla. Kehittämistoimien taustalla ovat olleet ministeriön johdon omat strategiset linjaukset samoin kuin Valtiontalouden tarkastusviraston esiin nostamat kehittämissuosituksen keväällä 2016 valmistuneessa tarkastusraportissa<sup>78</sup>. Raportissa ministeriölle annettiin positiivista palautetta strategisen suunnittelun ja toimialastrategioiden kehittämisestä ja kritiikkiä tulostavoitteiden asetannasta, tulostavoitteista ja tulosraportoinnista. Kehittämissuosituksen liittyvät neljään alueeseen.

1. Johtamiskäytäntöjen ja ohjausvälineiden jälkikäteistä arviointia ja sen hyödyntämistä ministeriössä ja sen ohjausketjussa on tarpeen kehittää siten, että se voidaan liittää nykyistä kiinteämmin ministeriön päätösprosesseihin.
2. Opetus- ja kulttuuriministeriön tulee seurata lakien toteutuneita vaikutuksia nykyistä järjestelmällisemmin.
3. Opetus- ja kulttuuriministeriön tulee parantaa yhteistyötä ja tiedonkulkua säädösvalmistelussa eri osastojen välillä.
4. Opetus- ja kulttuuriministeriön tulee kehittää raportointia yhteiskunnallisten vaikuttavuustavoitteiden osalta siten, että tavoitteita on mahdollista mitata numeerisesti. Lisäksi indikaattoreiden muutoksia kuvaaville arvosanoille tulee kehittää selkeät kriteerit.

<sup>78</sup> VTV (2016). Tuloksellisuustarkastuskertomus. Opetus- ja kulttuuriministeriön ohjausjärjestelmä. Valtiontalouden tarkastusviraston tarkastuskertomukset 4/2016.

Vuoden 2019 lokakuussa valmistuneessa VTV:n jälkiseurantaraportin loppukaneeteissa<sup>79</sup> todetaan seuraavaa:

”Opetus- ja kulttuuriministeriön johtamiskäytäntöjen ja ohjausvälineiden jälkikäteisen arvioinnin kehittäminen on aloitettu. Ministeriössä toteutettiin vuonna 2018 CAF-malliin perustuva itsearviointi, jonka keskeinen tulos oli, että ministeriön strategista toimintaa tulee kehittää yhtenäisemmäksi ja tiedon hyödyntämistä ja analyysikyvykkyyttä edelleen vahvistaa. Tarkastuksen mukaan ministeriön tulee seurata lakien toteutuneita vaikutuksia nykyistä järjestelmällisemmin, mutta jälkiseurannan perusteella ei voida ottaa kantaa siihen, millä tavoin lakien toteutuneiden vaikutusten seuranta on ministeriössä edistetty. Ministeriössä on yhtenäisen toiminnan varmistamiseksi, yhteistyön lisäämiseksi ja tiedonkulun parantamiseksi perustettu keskeisille ydintoiminnoille yhteistyöryhmät, jotka mahdollistavat yhtenäisen ohjauksen ja yhtenäiset toimintakäytännöt ministeriön eri yksiköiden välillä. Ministeriön raportointia kehitetään siten, että yhteiskunnallisten vaikuttavuustavoitteiden saavuttamista olisi mahdollisuus mitata numeerisesti: keskeisille vaikuttavuustavoitteille ollaan parhaillaan laatimassa indikaattoreita, joita voidaan seurata.”

Edellä esitettyyn näkemykseen ministeriön strategisen ohjauksen kehittymisestä on helppo yhtyä. Opetus- ja kulttuuriministeriön yhteiskunnalliset vaikuttavuustavoitteet perustuvat hallitusohjelmaan ja hallituksen toimintasuunnitelmaan, opetus- ja kulttuuriministeriön strategiaan 2030 sekä toimialojen strategioihin, toimintaohjelmiin tai vastaaviin suunnitelmiin. Ministeriön sisäistä toimintaa koskevat tavoitteet perustuvat ministeriön strategian lisäksi henkilöstömenojen sopeuttamissuunnitelmaan vuosille 2020–2023 sekä ministeriössä käynnissä olevaan laadunhallintatyöhön. Opetus- ja kulttuuriministeriön yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja sisäisen toiminnan yhteiset tavoitteet koskevat kaikkia osastoja ja toimintayksiköitä. Ministeriön strategian 2030 mukaisesti opetus- ja kulttuuriministeriö vastaa yhteiskunnan sivistysperustasta. Hallitusohjelman linjausten mukaisesti hallituskauden keskeisiä kehittämisen painopisteitä ja hankkeita ovat:

- koulutus- ja osaamistason nostaminen
- oppivelvollisuuden laajentaminen
- jatkuvan oppimisen uudistus
- koulutuspoliittinen selonteon valmistelu
- lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistäminen
- TKI-tiekartan toteutus
- taiteen, kulttuurin ja luovien alojen edistäminen sekä
- sivistyspalveluiden saavutettavuuden edistäminen.

<sup>79</sup> VTV (2019) Tuloksellisuustarkastuskertomus 4/2016 Opetus- ja kulttuuriministeriön ohjausjärjestelmä. Jälkiseurantaraportti 17.10.2019 Dnro 247/54/2014.

Taiken vuosien 2017–2019 tulossopimuksen strategiset valinnat muodostuvat edellä kuvatun mukaisesti hallitusohjelman koko valtiokonsernille sekä opetus- ja kulttuuriministeriön, hallinnonalalle asettamista tavoitteista. Valintoihin vaikuttavat lisäksi ohjaavan ministeriön ja viraston omat strategiat, julkisen talouden suunnitelman tavoitteet sekä valtion talousarvion painopisteet. Alla on esitetty näistä strategisista valinnoista johdettu Taiken vuosien 2017–2019 strategiset tulostavoitteet:

### Valinnat hallitusohjelman tavoitteista ja kärkihankkeista

- Sujuvoitetaan säädöksiä (T6, T8)
- Digitalisoidaan julkiset palvelut (T7)
- Parannetaan johtamista ja toimeenpanoa (T10)
- Edistetään terveyttä ja hyvinvointia sekä vähennetään eriarvoisuutta (T3, T4)
- Parannetaan taiteen ja kulttuurin saavutettavuutta (T2, T4)

### Valinnat opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalan strategisista tavoitteista

- Lasten ja nuorten osallisuutta on vahvistettu koulutuksen, kulttuurin ja liikunnan keinoin. Koulutuksessa
- ja työelämän ulkopuolella olevien nuorten määrä on vähentynyt ja koulutuksen keskeyttäneiden
- määrä on laskenut. (T2)
- Taiteen ja kulttuurin saavutettavuutta on parannettu. (T2, T3, T4)
- Yhteiskunnan avoimuus, yhteenkuuluvuus ja luottamus ovat vahvistuneet. Vihapuheeseen ja
- rasismiin on puututtu ennalta ehkäisevästi ja osallisuutta edistävin toimin. (T3)
- Digitalisaatiota on hyödynnetty. (T7)
- Palveluja on kehitetty asiakaslähtöiseksi ja niitä koskeva palvelulupaus on annettu. (T6)
- Kokeilukulttuuri on otettu käyttöön. (T4, T5, T7)
- Johtamista ja toimeenpanoa on parannettu. (T10)
- Työhyvinvointia on parannettu ja osaamista on kehitetty. (T9)
- Valinnat kulttuuri- ja taidepolitiikan strategisista tavoitteista
- Taiteellisen ja muun luovan työn tekemisen edellytykset parantuvat sekä tuotannon ja jakelun
- muodot monipuolistuvat (T1, T5)
- Osallisuus kulttuuriin lisääntyy ja eri väestöryhmien erot osallistumisessa kaventuvat (T2, T3)
- Uudistetaan rahoitusjärjestelmiä (T4)

### Valinnat viraston omista strategisista tavoitteista

- Kehitetään palveluiden laatua sekä valtionavustustoimintaa vuorovaikutuksessa taiteilijoiden, taidekentän ja muiden sidosryhmien kanssa (T5, T6)
- Tuetaan taiteellisia ja kulttuurisia ilmaisu- ja osallistumismuotoja (T1, T2, T3, T4)

Yllä olevat Taiken strategiset tavoitteet muodostavat sekalaisen luettelon erilaisia tavoitteita, joista osa on luonteeltaan laajoja yhteiskunnallisia makrotavoitteita (esim. edistetään terveyttä ja hyvinvointia sekä vähennetään eriarvoisuutta), osa selkeästi muihin OKM:n hallinnonalan virastojen tavoitteisiin liittyviä (esim. lasten ja nuorten osallisuutta on vahvistettu koulutuksen, kulttuurin ja liikunnan keinoin. Koulutuksessa ja työelämän ulkopuolella olevien nuorten määrä on vähentynyt ja koulutuksen keskeyttäneiden määrä on laskenut) ja osa hyvin operatiivisia ja yleisluonteisia (esim. digitalisaatiota on hyödynnetty). Voidaan perustellusti kysyä auttavatko nämä hallitusohjelmakauden tavoitteet virastoa aidosti suuntautumaan strategisesti mielekkäällä tavalla. Ongelmaa korostaa entisestään tavoitteiden puutteellinen operationalisointi ja seurantamittareiden yleisyys. Alla on esimerkki Taiken tuloskortin vaikuttavuustavoitteista:

**Taulukko 7.** Esimerkki Taiken vuosien 2017–2019 tulossopimuksen tavoitteesta ja mittareista

Tavoite 2: Lisätään lasten ja nuorten osallistumista taiteeseen ja kulttuuriin (TAE)			
Mittarit	Tavoitearvo 2017	Tavoitearvo 2018	Tavoitearvo 2019
<p>Mittari 2.1 Hallitusohjelman kärkihankkeen "Taiteen ja kulttuurin saavutettavuuden parantaminen lapsille"-tavoitteen mukaisesti viraston toimenpiteitä kohdistetaan OKM:n kartoittamille alueille, joissa lapsen oikeus taiteeseen toteutuu heikosti.</p> <p>2017: 5 aluetta toteutunut (Pohjois-Pohjanmaa, Etelä-Pohjanmaa, Lappi, Pohjois- ja Etelä-Savo, Itä-Uudenmaa)</p>	Vähintään 3 aluetta saavutettu.	Vähintään 3 uutta aluetta saavutettu.	Vähintään 3 uutta aluetta saavutettu.
Mittari 2.2 Lasten- ja nuortenkulttuurin edistämiseen myönnetty tukimäärä	Lasten- ja nuorten kulttuurin edistämistä tuettu myös muista määrärahoista.	Mittari ei ole tarkoituksenmukainen, tavoitearvo poistettu.	Mittari ei ole tarkoituksenmukainen, tavoitearvoa ei aseteta.

Yllä esitetty tavoitekuvaus edustaa varsin tyypillistä vuosien 2017–2019 tavoiteenasentaa. Vaikuttavuustavoitteessa nostetaan hallitusohjelmaston tavoiteilmaus (tässä tapauksessa kärkihanke) ja se liitetään lähestulkoon sellaisenaan viraston tulossopimukseen. Siinä tavoitteen määrittely tai viraston attribuutio/kontribuutio jää määrittelemättä ja kunnolliset seurantamittarit puuttuvat. Hieman sama ongelma koskee myös tulosprisman muita alueita. Ne ovat tyypillisesti joko htv-tavoitteita (esim. taiteilijoiden työllistyminen virastosta myönnettyillä henkilökohtaisilla ja kohdeapurahoilla) tai euromääräisiä (esim. rakenuttajien oman rahoituksen määrä viraston kautta tuetuissa uusissa alkavissa hankkeissa kasvaa). Tässä kohden on huomautettava, että vaikuttavuustavoitteiden puutteellinen kirjaaminen tulossopimukseen ei ole ainoastaan Taiken tai opetus- ja kulttuuriministeriön ongelma vaan heijastelee laajemmin valtionhallinnon tulossopimusten tilaa<sup>80</sup>. Siirryttäessä vuosien 2017–2019 vaikuttavuustavoitteista ja niiden alla olevista strategista tavoitteista tulosprisman muille alueille, edellä mainitun tavoiteenasetteluun ja mittaamiseen liittyvät ongelmat näyttävät jatkuvan edellä kuvatun kaltaisina.

Vuoden 2020–2023 tulossopimusneuvottelu käytiin ministeriön ja Taiken johtajan Paula Tuovisen kesken. Tavoitteet perustuvat hallitusohjelmaan ja hallituksen toimintasuunnitelmaan sekä ministeriön strategiaan 2030. Ministeriön sisäistä toimintaa koskevat tavoitteet perustuvat lisäksi ministeriön laadunhallintatyöhön sekä osastojen ja yksiköiden näkemyksiin sisäisen toiminnan kehittämisestä. Vuosien 2020–2023 tulossopimuksen valmistelun lähtökohdaksi oli pääministeri Antti Rinteen hallitusohjelma ja sen pohjalta laadittava hallituksen toimintasuunnitelma, julkisen talouden suunnitelma vuosille 2020–2023, ministeriön ehdotus vuoden 2020 talousarvioksi, opetus- ja kulttuuriministeriön strategia 2030, ministeriön hallinnonalan toimialakohtaiset ja virastoja koskevat strategiat sekä muut ministeriön toimialan linjaukset. Hallitusohjelman ja muiden strategisten linjausten pohjalta on laadittu liitteessä 1 olevat hallinnonalan yhteiset tavoitteet, jotka sisällytetään soveltuvin osin kaikkien virastojen tulossopimuksiin.

Lisäksi asetetaan yhteisiä konsernitavoitteita muun muassa henkisiin voimavaroihin, tiloihin ja infrastruktuuriin, tasa-arvoon ja kestävään kehitykseen liittyen. Yhteisiä tavoitteita ja tulossopimusprosessia on käsitelty yhdessä hallinnonalan johdon tapaamisessa 5.6.2019. Tulossopimuksissa otetaan huomioon vuoden 2020 talousarvioesityksessä esitetyt tavoitteet. Välivuosina päivitetään tulossopimukseen tiedot viraston taloudellisista resursseista eduskunnan hyväksymän talousarvion mukaisiksi. Uusimman, vuosien 2020–2029 tulossopimuskierron yhteydessä näistä tavoitteista muodostuu 21 kohdan ”strateginen tarjotin”, josta Taike voi valita nelivuotista tulossuunnitelmaa tehdessään mielensä strategiset tavoitteet. Nämä ovat kaikki sellaisia horisontaalisia tavoitteita, joihin Taike ainakin

<sup>80</sup> Valtionhallinnon tulossopimusten tilasta on parhaillaan käynnissä laaja arviointihanke (VATULA), jossa myös osa tämän raportin kirjoittajista on mukana. Hanketta koordinoi valtiovarainministeriö ja toteuttajina ovat 4Front, Frisky & Anjoy ja Tampereen yliopisto.



periaatteessa voi toiminnallaan kontribuoida joko suoraan tai välillisesti. Näiden päälle täytyy lisätä vielä ministeriön erilliset kulttuuri- ja taidepolitiikkaa koskevat linjaukset. Linjauksissa on esitetty 16 konkreettista kulttuurin ja taiteen edistämistoimenpidettä, joista ainakin osa olisi sovittavissa Taiken vaikuttavuustavoitteiksi. Näin on päädytty ”laajennettuun strategiatarjottimeen”, jossa on yhteensä 37 strategista tavoitetta ja tämän päälle vielä viraston omat. Tätä voidaan pitää varsin suurena määränä ja tarjottimen ohjaava vaikutus voidaan perustellusti kyseenalaistaa. Tämä näkyy jossain määrin myös tulossuunnitelman tavoitteenasettelussa, tavoite-keino -hierarkian epäselvyydessä ja vaikuttavuusindikaattorien puuttumisena.

**Taulukko 8.** Esimerkki Taiken vuosien 2020–2023 tulossuunnitelman vaikuttavuustavoitteesta.

**Yhteiskunnallinen vaikuttavuus**

**Hallinnonalan yhteiset yhteiskunnallista vaikuttavuutta koskevat tavoitteet**

(hallitusohjelma, OKM 2030-strategia ja muut strategiat, virasto määrittelee virastokohtaisen mittarin)

Tavoite/ toimenpide sekä mittarit	2019 arvio	2020 tavoite	2021 tavoite	2022 tavoite	2023 tavoite
<b>Tavoite 1</b>					
<b>Taiteilijoiden työllisyys on parantunut ja palkkatyö lisääntynyt (HO työllisyysaste on noussut 75 prosenttiin).</b>					
Toimenpiteet					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seurataan yhteisöjen taiteilijoille maksamien palkkojen kehitystä.</li> <li>• Seurataan Taiken kehittämistoiminnassa tehdyn työn työllistävää vaikutusta.</li> <li>• Seurataan asiantuntijapalveluiden työllistävää vaikutusta.</li> </ul>					
Mittarit: Taike seuraa tukemiensa yhteisöjen maksamien palkkojen kehitystä (€).		Luodaan seurannan mallit ja asetetaan tarkemmat tavoitteet vuosille 2021-2023.			
Taiken kehittämissuunnitelmien vaikutuksesta syntynyt työllisyys (€).		Luodaan seurannan mallit ja asetetaan tarkemmat tavoitteet vuosille 2021-2023.			
Taiken julkisen taiteen ja muiden asiantuntijapalveluiden vaikutuksesta syntyneet / välitetyt työmahdollisuudet taiteilijoille (€).		Luodaan seurannan mallit ja asetetaan tarkemmat tavoitteet vuosille 2021-2023.			

Taulukossa 8 on esitetty taiteilijoiden työllisyyden parantumista kuvaava Taiken vuosien 2020–2023 tulossuunnitelman vaikuttavuustavoite. Tavoite on lähtöisin hallitusohjelman

laajemmasta 75 prosentin työllisyysastetavoitteesta ja se on pyritty asemoimaan Taiken toiminnan kontekstiin. Tavoitteenasettelu jää epämääräiseksi, sillä virastolla ei ole käytävissä minkäänlaista lähtötasotietoa (ns. baseline), jota vasten tulevien vuosien tavoitteenmäärittelyä voisi suhteuttaa. Näin tavoite jää epämääräiseksi ja kun eri osatavoitteiden kohdalla ei ole määritelty valideja tulosmittareita, voi perustellusti ihmetellä asiakirjan käyttökelpoisuutta Taiken toiminnan ohjaamisen ja viraston strategisen johtamisen näkökulmista.

Siirryttäessä tulosprisman toiminnallisille alueille, kuten prosessien tehokkuuteen, asiakaspalveluun tai inhimillisten voimavarojen hallintaan muuttuu myös tavoitteen määrittely konkreettisemmaksi - samoin kuin tulosmittarit. Alla on esitetty kuvaus Taiken vuosien 2020–2023 tulossopimuksen hakemusten käsittelyn tehostamista koskevasta tulokortista. Voimme havaita, että mittari perustuvat laadintahetken lähtötasoon ja tulevien vuosien tavoitetasot on suhteutettu näihin. Myös tässä samoin kuin monissa muissa tulokorteissa on paljon avoimia soluja ja viittauksia myöhemmin laadittaviin laskentamalleihin ja -kaavoihin. Periaatteessa tulokorteissa tulisi soveltaa sellaisia mittareita, joihin on varmuudella saatavilla luotettavaa seurantatietoa.

**Taulukko 9.** Esimerkki Taiken vuosien 2020–2028 tehokkuustavoitteista ja niiden mittareista.

<b>Tavoite 1</b>					
<b>Tehostamme hakemusten käsittelyprosesseja.</b>					
Toimenpiteet					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tehostamme arviointiprosesseja ja parannamme samalla viraston asiantuntijuuden laatua.</li> <li>Tehostamme virkamiesten työpanosta per hakemus.</li> </ul>					
Mittari (1 kpl) Jaetut eurot/va- toiminta htv	38 M€ / 25 htv = 1,52 M€ / 1 htv	1,6 M€ / 1 htv	1,7 M€ / 1 htv	2 M€ / 1 htv	3 M€ / 1 htv
<b>Tavoite 2</b>					
<b>Tehostamme valtionavustusten selvitysten tarkastusprosessia.</b>					
Toimenpide					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tehostamme tarkastusprosesseja.</li> </ul>					
Mittari: Selvitysten keskimääräinen käsittelyaika	32/40 viikkoa	Luodaan laskenta-malli.			

Kokonaisuutena Taiteen edistämiskeskuksen tulossuunnitelmassa on hyvää aito pyrkimys kiinnittää viraston strategiset tavoitteet hallitusohjelmatavoitteisiin, ministeriön ja koko hallinnonalan strategisiin tavoitteisiin samoin kuin viraston omiin strategisiin päämääriin. Kokonaisuutena tästä muodostuu kuitenkin varsin kirjava tavoitekokonaisuus, joka ei

todennäköisesti tarjoa riittäviä välineitä viraston pitkänjänteiseen johtamiseen ja kehittämiseen. Keskeinen huomio on myös se, että tulostavoitteiden ja mittareiden tulisi riittävässä määrin kohdistua myös viraston ydinprosesseihin. Nykyisessä kehittämispainotteisessa tuloksellisuusajattelussa on vaarana se, että useat sinänsä tärkeät, mutta viraston toiminnan kokonaisuuden kannalta vähempiarvoiset projektit ja kehittämistavoitteet saavat kohtuuttoman suuren painoarvon Taiken tuloskorteissa.

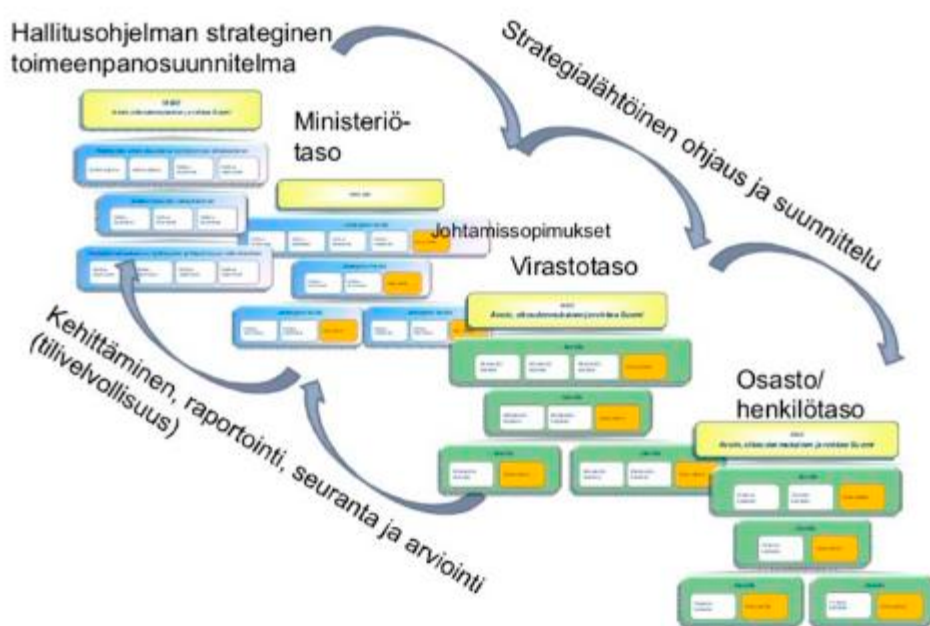
Valtionhallinnon tulosoajauksen käsikirjan<sup>81</sup> mukaan tulostavoitteet ja indikaattorit välittyvät hallituksen yhteisesti päättämään hallitusohjelman perusteella aina virastotasolle saakka niin, että kaikilla tasoilla toteutetaan, täsmennetään ja konkretisoidaan ylemmän tason tavoitteita ja indikaattoreita. Kuviossa 36 on kuvattu tulosoajauksen kokonaisarkkitehtuuri. Siinä ajatuksena on selkeä tavoitteiden ja keinojen ketju, joka linkittää hallitusohjelmatason yhteiskunnalliset tavoitteet hallinnonalojen tavoitteisiin sekä ministeriöiden ja virastojen omiin tavoitteisiin. Viimeinen linkki on viraston tavoitteiden kytkeminen kehityskeskustelujen kautta henkilöstön toiminnallisiin tavoitteisiin.

Opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalalla sekä Taiken tulossuunnittelussa tämä strateginen yhteys ei toteudu. Tämä on seurausta yhtäältä liian moninaisista erillistavoitteista sisältävästä ”strategisesta tarjottimesta”, liian epäsystemaattisesta tulosoajauksesta sekä viraston strategisen kannanmuodostuksen vaikeudesta. Tämä on haasteellista sekä tulossuunnittelun näkökulmasta mutta ennen kaikkea tuloksellisuuden seurannan ja arvioinnin kannalta. Viimeksi mainituilla puolestaan on yhteys laajempaan julkisen palvelun tehtävään ja julkisorganisaatioiden tilivelvollisuuteen.

---

81 VM (2012). Tulosoajauksen käsikirja. Tavoitteena strategisempi, kevyempi, poikkihallinnollisempi ja yhtenäisempi tulosoajaus. Valtiovarainministeriön julkaisuja. Helsinki.

Kuvio 36. Kokonaistuloksellisuuden muodostumisen lähtökohdat ja periaatteet (VM 2012)<sup>82</sup>



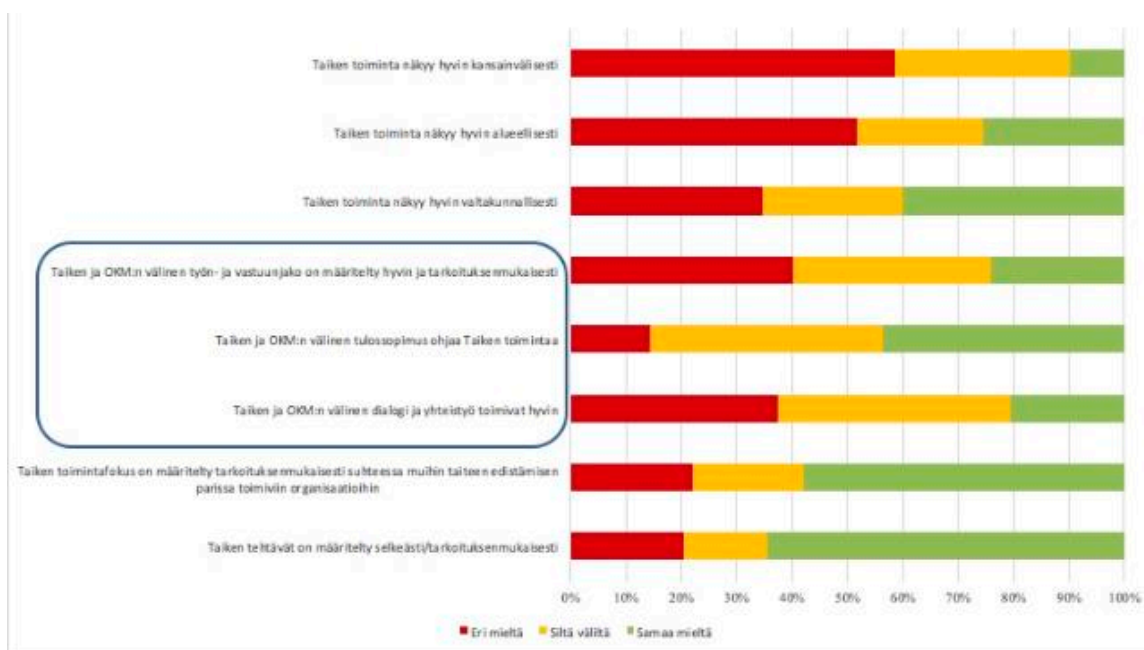
Opetus- ja kulttuuriministeriön ja Taiken välinen ohjaussuhde oli yhtenä teeman tämän arvioinnin haastatteluissa, työpajoissa sekä kyselyissä. Yleisesti ottaen tulossuunnittelu noudattaa varsin hyvin opetus- ja kulttuuriministeriön laatimaa tulossuunnittelun prosessikuvausta. Esimerkiksi vuoden 2020–2023 tulossopimusprosessi eteni seuraavan vaiheistuksen kautta: Taike lähetti ministeriölle esityksensä tulossopimukseksi ja tulosneuvottelua koskevan aineiston 1.10.2019. Ministeriö lähetti virastoille tulossopimusluonnokset 1.11.2019. Ennen tätä oli käyty erillisiä neuvotteluja ja epävirallisia keskusteluja varsinaiset tulossopimusneuvottelut käytiin opetus- ja kulttuuriministeriössä Taiteen edistämiskeskuksen osalta 13.11.2019. Itse tulossopimus allekirjoitettiin tammikuussa 2020, kun eduskunnan hyväksyttyä valtion talousarvioesityksen. Ministeriön osastot toimittivat virastoille erillisen ohjeistuksen koskien talousarvioehdotuksen, tilinpäätöksen ja mahdollisen toiminnan ja talouden suunnitelman laatimista ja aikataulua sekä johtamissopimuksia.

Ulkoisesti tehokkaasti sujuneen prosessin sisällä on kuitenkin viime vuosina havaittu olevan jonkin verran kitkaa ministeriön ja Taiken välillä. Sakarias Sokka (2016) on käsitellyt

82 Ibid.

ministeriön ja Taiken välisen ohjaussuhteen jännitteitä raportissaan ”Kolmen vuoden kokemukset - Selonteko Taiteen edistämiskeskuksen toiminnasta”. Jännitteinen suhde kuluu Sokan mukaan tiedon avoimuuden puutteeseen, Taiken alueellisen toiminnan kehittämislinjausten epämääräisyyteen sekä tarpeeseen käydä ministeriön ja Taiken välillä laajempaa dialogia toimialan strategisten linjausten hahmottamisesta. Vastaavia kehittämistarpeita nostettiin esiin myös tämän arvioinnin haastatteluissa ja KUPOn esittelijöille ja Taiken henkilöstölle sekä toimikuntien jäsenille lähetetyssä kyselyssä. Kuviossa 37 on kuvattu tämän arvioinnin yhteydessä tehdyn ns. sisäisen kyselyn vastauksia (N=116) siltä osin, kun ne liittyvät opetus- ja kulttuuriministeriön ja Taiken väliseen ohjaussuhteeseen (ml. tulosohjaus).

**Kuvio 37.** Arvioinnin sisäisen kyselyn tulokset liittyen ministeriön ja Taiken väliseen ohjaussuhteeseen



Kuviosta 37 käy ilmi, että vastaajien mukaan Taiken tehtävät on määritelty kohtuullisen selkeästi (ka. 4,6) ja samoin toiminnan fokus näyttäisi olevan kohdallaan suhteessa muihin hallinnonalan virastoihin (ka. 4,5). Samoin tulosohjauksen katsotaan ohjaavan Taiken toimintaa (ka. 4,4). Sen sijaan Taiken ja ministeriön välisessä dialogissa (ka. 3,6) ja työjaoissa sekä yhteistyösuhteissa (ka. 3,7) **näyttäisi olevan eniten kehitettävää. Jo tämän arvioinnin kuluessa asia on ollut esillä ministeriön ja Taiken välisissä keskusteluissa ja vuoden 2020 aikana säännöllisesti järjestetyt johdon tapaamiset ja keskustelutuokiot ovat vieneet tilannetta parempaan suuntaan.**

## 5.4 Taiken tuloksellisuus ja vaikuttavuus

Tulostavoitteiden asettamisessa sekä tuloksellisuutta koskevassa raportoinnissa käytävät tuloksellisuuden peruskriteerit muodostuvat yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta ja toiminnallisesta tuloksellisuudesta. Toiminnallisen tuloksellisuuden perusteita ovat toiminnallinen tehokkuus, tuotokset ja laadunhallinta sekä henkisten voimavarojen hallinta. Toiminnalliset tulostavoitteet korostavat viraston oman panoksen merkitystä tuloksen saavuttamisessa. Ne ovat viraston omasta toiminnasta johdettuja ja painottavat niitä tulostekijöitä, joihin viraston omalla toiminnalla ja sen johtamisella voidaan välittömästi vaikuttaa.<sup>83</sup>

Taiken tuloksellisuusraportointi on kehittynyt vuosien varrella, mutta siinä on edelleen parantamisen varaa. Vuoden 2018 toimintakertomuksessa tuloksellisuusosiossa painotetaan varsin paljon määrärahojen jakamista ja kohdentumista (syötteitä ja suoritteita) varsinaisen tuloksellisuuden sijaan. Toiminnallisen tehokkuuden -osiossa raportoidaan varsin yleisellä tasolla palveluprosessien parantumisesta ja palvelulupausten toteutumisesta. Kokonaisuus jää hieman sirpaleiseksi, eikä anna kattavaa kokonaiskuvaa viraston toiminnan tuloksellisuudesta varainhoitovuonna - saati kehityksestä ajassa.

Vuoden 2019 raportointi on jo jäntevämpää. Raportin rakenne (yhteiskunnallinen vaikuttavuus - toiminnallinen tuloksellisuus - toiminnallinen tehokkuus - toiminnan taloudellisuus - henkilöstö) tekee raportista luettavamman. Sanallista tuloksellisuusraportointia tukevat selkeät mittarit, vuosimuutostiedot ja aikasarjat. Taulukossa 10 on esitetty esimerkki vuoden 2019 tuloksellisuusraportoinnista.

**Taulukko 10.** Taiken toiminnallinen tuloksellisuus ja sen mittarit vuoden 2019 toimintakertomuksen mukaan

	2017 toteutuma	2018 toteutuma	2019 toteuma
Valtionavustus- ja apurahahakemukset	14 000	13 661	13 040
Myönteiset valtionavustus- ja apurahapäätökset	3 369	3 283	2 966
Apuraha-/avustushakemuksen käsittelyaika (keskimäärin viikkoa)	15	21	14
Tukimuotojen lukumäärä	24	23	22
Toimielinten lukumäärä	24	23	24
<i>Henkisten voimavarojen hallinta</i>			
Henkilötyövuodet (sis. määräaikaiset rahap.)	87	87	80
Työtyytyväisyysindeksi (VMBaro)	3,5	3,5	3,4

83 VM (2005).

Yllä olevasta taulukosta käy ilmi viraston itsensä nostamien tunnuslukujen kehitys. Osa aikasarjoista (toimielinten määrä tai tukimuotojen määrä) ovat varsin staattisia ja voidaankin kysyä, onko niiden nostaminen viraston avaintunusluvuiksi perusteltua. Avaintunusluvuilla tulisi olla vahva yhteys viraston toiminnan kokonaisnäytöksellisuuteen, lisäarvoon ja vaikuttavuuteen. Oman ilmoituksensa mukaan Taike tavoittelee vuodesta 2020 alkaen toiminnan tehostamista kehittämällä valtionavustustoiminnan eli hakemusten käsittelyprosesseja. Vertailukohtana virasto aikoo käyttää Suomen Akatemian, yksityisten säätiöiden ja muiden toimijoiden tehokkuuslukuja, vaikka verrokkien välillä onkin eroja prosesseissa ja summien suuruudessa. Vuoden 2019 toimintakertomuksen mukaan jatkossa Taiken valtionavustustoiminnan prosessien tehokkuutta kuvaamaan nostetaan keskeinen tunnusluku jaetut eurot/htv. Toimintaa pyritään tehostamaan myös kehittämällä valtionavustusten saajien antamien selvitysten tarkastusprosessia, johon virastossa kehitetään laskentamallia.

Opetus- ja kulttuuriministeriön ja Taiteen edistämiskeskuksen välisen tulosohjaustapaamisen 8.4.2020 päivätyssä pöytäkirjassa<sup>84</sup> todetaan, että ”Viraston toiminnasta annettujen selvitysten perusteella voidaan toiminnan katsoa toteutuneen hyvin suhteessa asetettuihin tavoitteisiin”. Toiminnan vaikuttavuutta kuvaavien tavoitteiden osalta todetaan, että ”toiminta on vahvistanut erityisesti taiteilijan toimeentulo- ja työskentelyedellytysten kehittämistä ja yhdenvertaisia kulttuuriin osallistumisen mahdollisuuksia. Toiminnalla on pyritty saavuttamaan erilaisia ryhmiä. Virastolla on kehittämisohjelmia ja läänintaiteilijoiden toiminta on kytketty kehittämisohjelmien toteuttamiseen.”

Toiminnallista tehokkuutta on raportin mukaan parannettu kehittämällä muun muassa valtionavustustoimintaa. Virastossa on tarkistettu valtionavustusprosesseja ja hallinnollisia menettelyitä sekä käyty lävitse avustusmuotoja ja niiden kriteerejä. Käytössä on sähköinen valtionavustusten haku ja asioiden käsittely. Valtionavustustoiminnan kehittämistä jatkettiin vuonna 2019. Toiminnallisen tehokkuuden mittaamista on myös kehitetty.

## 5.5 Yhteenveto, johtopäätökset ja suositukset

Tässä luvussa on arvioitu Taiken tulosohjausta, ministeriön ja viraston välistä yhteistyötä ja tuloksellisuuden määrittelyä. Yleisenä huomiona voidaan todeta, että opetus- ja kulttuuriministeriön toiminnan strateginen suunnittelu ja tulosohjaus ovat kehittyneet huomattavasti viimeisen kymmenen vuoden aikana. Valtiontalouden tarkastusviraston vuoden 2016 OKM:n tulosohjausta käsitelleessä tarkastusraportissa ministeriötä kritisoitiin

84 Opetus- ja kulttuuriministeriön ja Taiteen edistämiskeskuksen tulosohjaustapaaminen 2020. Kokouspöytäkirja 8.4.2020.

tulostavoitteiden asetannan epämääräisyydestä, tulosseurannan puutteista ja raportoinnin vähyydestä. Monet näistä asioista ovat sittemmin korjaantuneet.

Taiken tulossopimusten 2017–2019 ja 2020–2023 analyysi kuitenkin osoittaa, että etenkin vaikuttavuustavoitteiden asettamisessa ja niihin liittyvien tulostavoitteiden kehittämisessä on edelleen paljon parannettavaa. Samoin toiminnallisten tulostavoitteiden valinnan yhteydessä tulisi käydä riittävää keskustelua siitä mitkä ovat viraston ydintoimintojen ja tulokellisuuden kannalta keskeisimpiä tavoitteita ja mittareita. Nykyisessä kehittämisskeemissä tulostavoitteiden asettamisessa tapahtuu helposti kokonaistulokellisuuden seurannan vinoutuma, kun sinänsä perustellut mutta viraston toiminnan kannalta vähämerkitykselliset tavoitteet ja indikaattorit saavat liiallisen painoarvon.

Ministeriön ja Taiken välisen ohjaussuhteen pulmat ovat olleet esillä aikaisemmissa selvityksissä (vrt. Sokka 2016; Sokka & Jakonen 2020) ja tämän arvioinnin haastatteluissa. Mistään perustavaa laatua olevasta luottamuspulasta ei kuitenkaan näytä olevan kyse. Sen osoittavat jo käynnistetyt ministeriön ja Taiken johdon tapaamis- ja keskustelutuokit, jotka ovat lähentäneet ministeriön ja viraston välejä ja parantaneet keskusteluyhteyttä. Viimeisin esimerkki tulosohjausdialogin parantumisesta saatiin marraskuun 2020 tulossopimuksen vuositarkistuskokouksesta, jossa molemmat osapuolet erikseen vahvistivat keskustelun luonteen olleen erittäin positiivista ja rakentavaa. Kun koko ministeriön tasolla tai KUPOn tasolla onnistutaan harmonisoimaan nykyisellään varsin sirpaleinen strategiatavoitteisto, on sekin omiaan vahvistamaan yhteistä strategista näkökulmaa ja tavoitetilaa.

Yhteenvedon voidaan todeta, että opetus- ja kulttuuriministeriön tulosohjauskäytännöt ovat kehittyneet selvästi viimeisten vuosien aikana. Ministeriö määrittelyt uudet tulossuunnittelun ja raportoinnin ohjeet ja panostanut etenkin hallitusohjelmatavoitteiden ja hallinnonalan omien strategisten tavoitteiden kytkemiseen virastojen kanssa tehtäviin tulossopimuksiin. Esimerkiksi Taiken osalta hallitusohjelmatavoitteet ja opetus- ja kulttuuriministeriön 2030-strategiset painotuksen näkyvät tulostavoitteiden asettelussa. Myös monivuotiset tulossopimukset ovat tuoneet tulossuunnitteluun ja -seurantaan lisää pitkäjänteisyyttä ja strategisuutta. Myös mittarien kehittämiseen on panostettu niin OKM:ssä kuin Taikessakin.

Hyvistä pyrkimyksistä huolimatta tulosohjauksessa ja suunnittelussa on edelleen paljon parannettavaa. Strategisten tavoitteiden määrä on varsin suuri ja tulossopimuksen laadinnan ”strategiatarjotin” on liian sirpaleinen eikä riittävästi ohjaa viraston tulossuunnitelman tekemistä. Kun virastovastuu on KUPOn sisällä vielä jaettu yksittäisille virkamiehille, on olemassa vaara, että kokonaisuudesta muodostuu liian hajanainen eikä ministeriön strateginen tahtotila välity tulossopimusneuvotteluissa.



Taiken kohdalla keskeisenä tulossuunnittelun kehittämistarpeena voidaan nostaa viraston strategian ja tulostavoitteiden yhteensovittaminen sekä kytkeminen toimialan keskeisiin strategisiin päämääriin, sillä ymmärryksellä mikä viraston perustehtävä ja rooli on niiden edistämässä. Myös tulosseurannassa ja -raportoinnissa tulisi pyrkiä pitkäjänteiseen, selkeään ja viraston toiminnan kannalta strategisesti merkittäviin kokonaisuuksiin keskittävään tuloksellisuuden edistämiseen.

#### **Tulosohjausta, -sopimista ja -raportointia koskevat kehittämissuositukset:**

1. Taiken tulossuunnitelma ja viraston ja ministeriön välinen tulosohjausdialogi vaativat uudistamista siten, että käytössä olisi selkeä ja johdonmukainen tulosohjausprosessi.
2. Yhteisten, hallituskauden mittaisten tulostavoitteiden ja -mittareiden edellyttävät jatkossa hyvää dialogia ja yhteisistä tavoitteista sopimista ministeriön ja Taiken välillä.
3. Tulostavoitteiden asettamisessa, seurannassa ja raportoinnissa tulisi yhteensovittaa pidemmän aikavälin ydintoimintojen kehitys- ja hallituskausittain vaihtuvat kehittämispainotukset sekä Taiken strategiaan liittyvät erillispainotukset.
4. Tulost mittarit tulisi määritellä suhteessa luotettavaan lähtötasoon ja realistisesti perusteltuihin tavoitetasoihin. Mittareiden käytössä tulisi erottaa toisistaan ns. avainmittarit (*KPI = Key Performance Indicators*) ja muut seurantaindikaattorit.
5. Tulostavoitteet tulisi vielä kehityskeskustelujen kautta yksilötasolle (vrt. tuloksellisuuden kokonaisarkkitehtuuri).

## 6 Kansainväliset esimerkit

### 6.1 Kanadan taideneuvosto

#### YLEISTÄ

Kanadan taideneuvosto (*Canada Council for the Arts*) perustettiin vuonna 1957<sup>85</sup>, ja se määrittellään kruunuyhtiöksi (*Crown Corporation*)<sup>86</sup>, joka on liittovaltion täysin omistama yritys/organisaatio ja jonka ansiosta taideneuvoston rakenne perustuu yritysmalliin ja se toimii kädenvarren mitan periaatteen hengessä suhteessa poliittiseen hallintoon<sup>87</sup>. Kanadan taideneuvosto on rekisteröity hyväntekeväisyysjärjestöksi ja sen toiminnasta on säädetty erikseen lailla, josta voimassa oleva versio on vuodelta 1985 ja jota on viimeksi muutettu vuonna 2009<sup>88</sup>. Lisäksi Kanadan taideneuvoston toimintaa ohjaavat muut kruunuyrityksiä koskevat lait ja Treasury Boardin säännökset<sup>89</sup>. Lainsäädännössä taideneuvoston tehtäväksi on yleisesti määritelty taiteiden oppimisen, nauttimisen ja tuottamisen edistäminen, minkä lisäksi sen tulee erityisesti:

- a) avustaa, pestata ja toimia yhteistyössä sellaisten organisaatioiden kanssa, jotka jakavat samanlaiset tavoitteet
- b) tarjota sopivien organisaatioiden tai muiden väylien kautta avustuksia, stipendejä ja lainoja taiteiden opiskelua ja tutkimusta varten Kanadassa (niin Kanadan sisällä kuin ulkomailla)
- c) tehdä palkintoja merkittävien taiteellisten saavutusten tunnustamista varten Kanadassa
- d) järjestää ja tukea taiteellisia näyttelyitä, esityksiä ja julkaisuja
- e) tehdä avustuksia (pääoma-avustuksen/capital assistancen välityksellä) yliopistoille ja vastaaville korkean oppimisen instituutioille koskien rakennushankkeita

85 The Canada Council for the Arts Governance Policy (October 2019), <https://canadacouncil.ca/about/governance/corporate-policies>; Harvey, Jocelyn 2011/2015, The Canada Council for the Arts, <https://www.thecanadianencyclopedia.ca/en/article/canada-council-for-the-arts>

86 Tupper, Allan (Smyth, Julie) 2006/2013, Crown Corporation, <https://www.thecanadianencyclopedia.ca/en/article/crown-corporation>

87 Lisätietoa kruunuyritysten toiminnan ohjauksesta ja raportoinnista, <https://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-eng.aspx?id=32574>

88 Canada Council for the Arts Act, <https://laws-lois.justice.gc.ca/eng/acts/c-2/index.html>

89 Ks. The Canada Council for the Arts Governance Policy (October 2019)

- f) osallistua taidetta koskevan tiedonvälitykseen muiden valtioiden, organisaatioiden ja henkilöiden kanssa
- g) tehdä järjestelyjä koskien kanadalaisen taiteen esittämistä ja tulkintaa muissa maissa

Kuitenkin taideneuvoston tehtävät eivät rajaudu yllä kuvattuun listaukseen, vaan se voi ottaa hoitaakseen muita tehtäviä, jotka edistävät taiteen asemaa. Kanadan taideneuvoston yhteydessä toimivat lisäksi Kanadan Unesco -komitea<sup>90</sup> ja julkisten kirjastojen lainakorvauslautakunta<sup>91</sup> Lisäksi Kanadan taideneuvosto ylläpitää visuaalisten taiteiden taidepankkia (*The Art Bank*), jonka kautta julkisen hallinnon organisaatiot ja yritysasiakkaat voivat saada käyttöönsä taideteoksia, ja sen kokoelmiin kuuluu yli 17 000 taideteosta, joiden yhteenlaskettu arvo on yli 71 miljoonaa Kanadan dollaria<sup>92</sup>. Ministeriön (*Department of Canadian Heritage*)<sup>93</sup> tavoin Kanadan taideneuvosto on lähtökohtaisesti valtakunnallinen toimija, minkä lisäksi Kanadan liittovaltion provinseilla ja joillakin suurimmilla kaupungeilla, kuten Torontolla, Ottawalla ja Edmontonilla, on omat vastaavat elimensä taiteen edistämistä ja tukemista varten.

#### KANADAN KRUUNUNYRITYSTEN OHJAUksesta LYHYESTI

Kruununyritysten toimintaa ohjaa taloushallintolaki (*Financial Administration Act*), joka asettaa niille seuraavat raportointi vaatimukset: 1) liiketoimintasuunnitelma ja budjetti 2) tiivistelmät liiketoimintasuunnitelmista ja budjetista parlamenttia varten 3) neljännesosavuosikatsaukset (taloudelliset) 4) vuosikertomukset ja 5) säännölliset tilintarkastukset. Yksityiskohtaisemmasta ohjeistuksesta vastaa Treasury Board Of Canada, joka vastuussa liittovaltion yleisestä hallinnointipolitiikasta. Taideneuvoston johtokunnan ja toiminnanjohtajat rooleja käsitellään tarkemmin seuraavassa kappaleessa mutta alla on lyhyt kooste kruununyritysten ohjaukset muista osapuolista ja heidän keskeisistä tehtävistään:<sup>94</sup>

##### A. Portfolioministeri

- Opastaa johtokunnan jäseniä, kuinka kruununyritykselle asetettuja tehtäviä tulee tulkita suhteessa asetettuihin politiikkatavoitteisiin
- Seuraa ja pitää yhteyttä kruununyritykseen varmistaakseen, että asetetut tavoitteet saavutetaan

90 The Canadian Commission for UNESCO (CCUNESCO), <https://en.ccunesco.ca/>

91 Public Lending Right Program, <https://publiclendingright.ca/>

92 The Canada Council Art Bank, <https://artbank.ca/>

93 Department of Canadian Heritage, <https://www.canada.ca/en/canadian-heritage.html>

94 Guidance for Crown Corporations on Preparing Corporate Plans and Budgets, <https://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-eng.aspx?id=32574>

- Edustaa kruununyriytystä parlamentin edessä ja huolehtii tähän liittyvistä tehtävistä, kuten kruununyriytksen budjetin esittelystä
- B. Portfolioministeriö ja sen apulaisministeri (johtava virkamies)
- Tukee ja neuvoo portfolioministeriä kruununyriytksiin liittyvissä asioissa
  - Edistää politiikkaohjelmien ja kruununyriytysten toiminnan välistä koordinaatioita (integraatio)
  - Koordinoi kruununyriytysten budjetointiin liittyvissä asioissa eri osapuolten kesken
- C. Talousministeri
- Arvioi, koordinoi ja seuraa kruununyriytysten toimintaa fiskaalisten asioiden saralla (esim. fiskaaliset tavoitteet ja niiden seurantamittarit)
- D. Treasury Board (päättävä elin)
- Arvioi ja hyväksyy kruununyriytysten liiketoimintasuunnitelmat ja budjetit sekä varmistaa niiden asettumisen politiikkatavoitteisiin ja että kruununyriytokset kykenevät saavuttamaan odotetut tulokset
- E. Treasury Board of Canada Secretariat (valmisteleva elin)
- Tukee ja neuvoo sekä Treasury Boardin jäseniä, että kruununyhtiöitä liiketoimintasuunnitelmiin ja budjetointiin liittyvissä asioissa
- F. Privy Council Office (valtaneuvosto)
- Tuottaa tietoa pääministerille julkisen hallinnon organisaatiosta, johtavien virkamiesten nimittämisestä ja julkisen hallinnon menoista
  - Johtaa johtavien virkamiesten (sis. kruununyriytysten toiminnanjohtajat) nimeämisprosessia, heidän palkitsemisjärjestelmäänsä sekä huolehtii koulutus- ja perehdytysjärjestelyistä

Lopuksi kuviossa 38 on esitetty kruununyriytysten vuotuinen raportointisykli, jota ne ovat velvollisia noudattamaan.

Kuvio 38. Kruununyriyten vuotuinen raportointisykli<sup>95</sup>

## KANADAN TAIDENEUVOSTON ORGANISAATORAKENNE

Kanadan taideneuvoston johtokunta koostuu puheenjohtajasta, varapuheenjohtajasta ja korkeintaan yhdeksästä muusta jäsenestä. Kenraali-kubernööri nimittää taideneuvoston johtokunnan jäsenet sekä toimitusjohtajan hallituksen esityksestä, ja nimitysprosessin johtavia periaatteita ovat avoimuus, läpinäkyvyys ja ansioperusteisuus<sup>96</sup>. Puheenjohtajan sekä varapuheenjohtajan kausien pituus on enimmillään viisi vuotta, kun taas muiden taideneuvoston jäsenten kauden pituus on neljä vuotta. Taideneuvostossa voi palvella kaksi peräkkäistä kautta, minkä jälkeen jäsenen tulee olla poissa taideneuvoston toiminnasta vuoden ajan, kunnes hänestä tulee uudelleen valitsemiskelpoinen. Puheenjohtaja ja varapuheenjohtaja nauttivat työstään palkkaa tai muuta vastaavaa korvausta, kun taas muiden taideneuvoston jäsenten saama korvaus perustuu taideneuvoston tapaamisiin osallistumiseen<sup>97</sup>. Laissa on määritetty, että taideneuvoston johtokunnan tulee ko-

95 Ibid.

96 Lisätietoa nimityskäytännöistä, <https://www.canada.ca/en/privy-council/programs/appointments/governor-council-appointments/general-information/appointments.html>

97 Puheenjohtajan päivärahan suuruus on 310–375 Kanadan dollaria ja asemaan perustuva vuosikorvaus 8000–9400 dollaria. Varapuheenjohtajan ja johtokunnan jäsenen päiväraha on samansuuruinen kuin puheenjohtajan mutta vuosikorvaus asettuu 4000–4700 dollarin haitariin. Lisäksi matka- ja elinkulut korvataan erikseen. Lähde, <https://appointments.gc.ca/prflOrg.asp?OrgID=CCL&lang=eng>

koontua vähintään kolme kertaa vuodessa Ottawassa, jossa sen pääkonttori sijaitsee, tai muina tarvittavina ajankohtina. Taideneuvosto raportoi vuosittain parlamentille vastaavan ministerin kautta (*Minister of Canadian Heritage*), minkä lisäksi Kanadan liittovaltion tilintarkastajaviranomainen (*Auditor General of Canada*) suorittaa tilintarkastuksen vuosittain. Liittovaltion tilintarkastaja on velvollinen suorittamaan erityistilintarkastuksen vähintään kymmenen vuoden välein ja edellinen tarkastus suoritettiin vuonna 2018.<sup>98</sup> Edelleen taideneuvoston tulee julkaista osavuosisikatsaukset ja kruununyhtiönä se on velvollinen järjestämään julkinen yhtiökokous vuosittain (*Annual Public Meeting*)<sup>99</sup>.

Taideneuvoston organisaatiota on tarkemmin eritelty yhtiöjärjestyksessä ja hallintosäännössä, minkä keskeisimmät sisällöt käydään seuraavaksi lävitse.<sup>100</sup>Taideneuvoston johtokunta on vastuussa organisaation budjetin, ohjelmien (program), toimenpideohjelmien (policy), avustus päätösten, strategisen suunnittelun, Unesco-komitean toiminnan valvonnasta sekä sidosryhmäyhteistyön ylläpidosta. Johtokunnan tulee arvioida toimintaansa säännöllisin väliajoin, minkä toteuttaa erityiskomitea. Johtokunnan vastuu parlamentille toteutuu portfolioministerin (*Minister of Canadian Heritage*) välityksellä, minkä lisäksi se voidaan kutsua parlamentaaristen komiteoiden kuultavaksi. Taideneuvoston johtokunta tekee suosituksen portfolioministerille johtokunnan jäsenten valintakriteereistä, missä asiantuntijuuden lisäksi vaikuttavat monimuotoisuuden kriteerit (esim. sukupuoli, sukupolvi, alueellisuus, kieliryhmä, alkuperäkansalaisuus, kulttuurinen monimuotoisuus ja invaliditeetti).

Taideneuvostoon kuuluu neljä pysyvää komiteaa, jotka ovat luonteeltaan neuvoa-antavia ja jotka ovat vastuussa johtokunnalle, ja niiden lisäksi johtokunta voi asettaa erityiskomitean tarpeen mukaan. Ne muodostetaan pääosin johtokunnan jäsenistä, mutta osassa niistä voi olla mukana myös ulkopuolisia asiantuntijoita. Neljä komiteaa on seuraavat:

1. Toimeenpaneva komitea

- Käyttää taideneuvoston johtokunnalle kuuluvia valtuuksia johtokunnan kokousten välillä mutta sillä ei ole auktoriteettia päättää seuraavista asioista

i.Toimenpideohjelman (policy), strategisen suunnitelman, budjetin, vuosiraportin, taloudellisten lausuntojen tai avustusten hyväksyminen

98 Canada Council for the Arts Act, <https://laws-lois.justice.gc.ca/eng/acts/c-2/index.html>; Special Examinations Reports, <https://canadacouncil.ca/about/governance/special-examination-reports>

99 Annual Public Meeting, <https://canadacouncil.ca/about/governance/annual-public-meeting>; Corporate Reports, <https://canadacouncil.ca/about/governance/corporate-reports>

100 The Canada Council for the Arts Governance Policy (October 2019); The Canada Council for the Arts By-laws (October 2019)

ii. Yhtiöjärjestykseen liittyvistä säädöksistä

iii. Asioista, jotka on kielletty yhtiöjärjestyksessä

- Jäsenenä taideneuvoston johtokunnan puheenjohtaja, varapuheenjohtaja, hallinto- ja nimityskomitean puheenjohtaja, tilintarkastus- ja talouskomitean puheenjohtaja sekä taideneuvoston toimitusjohtaja (ilman äänioikeutta)

## 2. Tilintarkastus- ja talouskomitea

- Keskeisimpiä tehtäviä:

i. Valvoo taideneuvoston fiskaalista tilaa ja tilintarkastustoimintaa

ii. Tarjoaa opastusta koskien riskinhallinnan, -kontrollin ja tilivelvollisuuden prosessien riittävyyttä

iii. Valvoo aktiivisesti ja systemaattisesti taideneuvoston ydinalueita ja tilivelvollisuuden toteutumista

iv. Tukee taideneuvoston hallinnollisten käytäntöjen (*Corporate's Management Practices*) kehittämistä

- Jäsenenä tulee olla vähintään kolme taideneuvoston johtokunnan jäsentä ja komitean puheenjohtajan tulee olla virallistettu tilintarkastaja, jolla merkittävää ammatillista kokemusta

## 3. Hallinto- ja nimityskomitea

- Valvova ja neuvova rooli suhteessa taideneuvoston hallinnollisiin käytäntöihin, johtokunnan toiminnan ohjaamiseen, henkilöstöpolitiikkaan ja muihin aihealueeseen liittyviin asioihin
- Jäsenenä tulee olla vähintään kolme taideneuvoston johtokunnan jäsentä ja komitean puheenjohtajalta edellytetään tehtävähoidon kannalta relevanttia osaamista ja kokemusta

## 4. Investointikomitea

- Valvova rooli suhteessa taideneuvoston sijoitusvaroihin ja jakamispolitiikkaan koskien kantarahastoa (*Endowment Fund*) sekä erityisrahastoja (*Special Funds*)

- Jäsenenä tulee olla vähintään kolme taideneuvoston johtokunnan jäsentä, joista yhden on kuuluttava myös tilintarkastus- ja talouskomiteaan. Lisäksi komiteassa voi olla korkeintaan kahdeksan ulkopuolista jäsentä, joilla on asiantuntemusta institutionaalisista erityisrahastoista, ja muita vastaavia henkilöitä, joita johtokunta voi nimittää ajoittain. Komitean puheenjohtajalta edellytetään ammatillista kokemusta sijoitustoiminnan alalta (institutionaalisten erityisrahastojen hallinnointi), minkä lisäksi myös muilta komitean jäseniltä edellytetään toimialan tuntemusta.

Taideneuvoston johtokunnan puheenjohtaja ja varapuheenjohtaja sekä taideneuvoston toimitusjohtaja (*Director and CEO*)<sup>101</sup>, hallitussihteeri (*Corporate Secretary*) ja taluspäällikkö (*Chief Financial Officer*) muodostavat organisaation ylimmän johdon, jota johtokunta voi halutessaan täydentää. Tuorein tieto Kanadan taideneuvoston henkilökunnan koosta on vuosilta 2016–17, jolloin se työllisti 235 henkilöä kokoaikaisesti<sup>102</sup>. Taideneuvoston nykyinen organisaatio koostuu viidestä osastosta<sup>103</sup>:

1. Avustusohjelmat / Arts Grants Program
2. Strategia, julkiset asiat ja taiteeseen osallistuminen / Strategy, Public Affairs and Arts Engagement
3. Kabinetti, johtokunnan sihteeristö sekä henkilöstö- ja organisaatiohallinto / Cabinet, Corporate Secretariat and HROD
4. Taluspäällikön toimisto / Office of the CFI (*Chief Finance Officer*)
5. Tietohallintopäällikön toimisto / Office of the CIO (*Chief Information Officer*)

Taiteen tukemisen ohella taideneuvostolla on tutkimukseen, evaluointiin ja toiminnan mittaamiseen keskittynyt osasto, jonka toiminnan aihealueisiin lukeutuvat taideneuvoston strategiset sitoumukset ja prioriteetit sekä alat ylittävät trendit taiteessa, ja osaston tehtävät sekä niihin liittyvät linjaukset (tutkimus, evaluaatio ja toiminnan mittaaminen) on erikseen määritelty policy-papereissa. Itsenäisten tutkimusprojektien ohella osasto toimii aktiivisessa yhteistyössä keskeisten sidosryhmiensä kanssa.<sup>104</sup>

## KANADAN TAIDENEUVOSTO JA TAITEEN EDISTÄMINEN

Kanadan taideneuvoston toiminta rahoitetaan pääosin liittovaltion budjetista, josta toteutunut summa oli vajaat 293 miljoonaa dollaria taideneuvoston kokonaistulojen ollessa

101 Toimitusjohtajan vastuulla on operatiivinen toiminta ja toimintasuunnitelman toteuttaminen ja hän on vastuussa johtokunnalle organisaation toiminnasta, <https://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-eng.aspx?id=32574>

102 Corporate Score Card 2016–17, <https://canadacouncil.ca/research/data-tables>

103 Organizational Chart (January 2020), <https://canadacouncil.ca/about/governance>

104 Research, Evaluation and Performance Measurement, <https://canadacouncil.ca/research>



vajaat 309 miljoonaa dollaria toimintakautena 2018–2019. Kanadan taideneuvoston budjetti on kasvanut poikkeuksellisen voimakkaasti vuodesta 2016, jolloin Justin Trudeaun ensimmäinen hallitus sitoutui kaksinkertaistamaan taideneuvoston budjettirahoituksen osuuden. Vuosien 2016 ja 2021 välillä taideneuvosto saa ylimääräisen 550 miljoonan dollarin summan, josta 487 miljoonaa (88,5 prosenttia) on tarkoitus sijoittaa suoraan taidesektorille, ja toimintakauteen 2018–2019 mennessä taideneuvosto oli saanut tästä potista 225 miljoonaa (41 prosenttia).<sup>105</sup>

Taideneuvoston harjoittama taiteen tukeminen perustuu yhdeksän periaatteen varaan, jotka muodostavat eettisen ja filosofisen viitekehyksen taideneuvoston sisäisille operatiivisille toimintaohjelmille ja prosesseille<sup>106</sup>:

1. Käsivarren mitta (etäisyys hallituksesta ja poliittisesta vaikutusvallasta)
2. Julkisen varojen hoitamiseen ja hallinnointiin liittyvä vastuu (tilivelvollisuuden toteutuminen)
3. Vertaisarvioinnin hyödyntäminen, joka tukee parhaiten päätöksentekoa
4. Kunnioittavan työpaikan periaatteiden noudattaminen, jotka koskettavat niin taideneuvostoa kuin tukea nauttivia organisaatioita
5. Alkuperäiskansojen kulttuurisen itsemäärittämisen kunnioittaminen ja huomioiminen toiminnassa
6. Oikeudenmukaisuuden ja monimuotoisuuden huomioiminen toiminnassa
7. Virallisen kielipolitiikan ja siihen liittyvän lainsäädännön huomioiminen toiminnassa
8. Vertailevan arvioinnin noudattaminen hakemuksista päätettäessä (ansioperusteisuus)
9. Tulosperusteinen näkökulma toiminnan järjestämiseen (sis. avustusohjelmien evaluointikäytännöt)

Edellä kuvattujen periaatteiden ohella taideneuvoston toimintaa ohjaa vuosille 2016–2021 julkaistu strategia, joka kehitettiin sidosryhmiä kuunnellen, ja se sisältää neljä sitoumusta, joiden toteuttamista varten on erikseen määritetty toimenpiteet<sup>107</sup>:

105 Annual Report 2018–2019, <https://canadacouncil.ca/about/governance/corporate-reports>

106 Canada Council For the Arts Granting Policy (June 2018), <https://canadacouncil.ca/about/governance/corporate-policies>

107 Shaping A New Future: Strategic Plan 2016–2021 (2016), <https://canadacouncil.ca/about/governance>; Strategiassa ilmoitettujen sitoumusten toteutumiseen liittyvää tietoa julkaistaan myös taideneuvoston sivuilla, <https://canadacouncil.ca/commitments>

1. Tuen lisääminen taiteilijoille, kollektiiveille ja organisaatioille, jotka tavoittelevat taiteellista erinomaisuutta ja suurempaa kanssakäyntiä taiteiden parissa entistä monimuotoisemman yleisön kanssa
2. Kanadalaisen taiteen laadun, skaalan ja jakamisen vahvistamisen digitaalisen teknologian välityksellä
3. Alkuperäiskansoihin kuuluvien taiteilijoiden ja alkuperäiskansoistakoostuvan sekä muun yleisön välisen suhteen uudistaminen
4. Kanadalaisen taiteen ja taitelijoiden kansainvälisen profilin nostaminen

Kanadan taideneuvoston tuki taiteille toteutuu ensisijaisesti avustusohjelmien välityksellä. Säännöllisiä avustusohjelmia on kaikkiaan kuusi, jotka koostuvat useista eri avustuskomponenteista joihin avustushakemukset kohdistetaan (30 kappaletta). Vuonna 2017 säännölliset avustusohjelmat uudistettiin siten, että ne rakentuivat temaattisten kokonaisuuksien ympärille aiemman taidealakohtaisen järjestämisperiaatteen sijasta (aiemmin säännöllisiä avustusohjelmia oli yli 140 kappaletta).<sup>108</sup> Säännöllisiä avustusohjelmia ovat<sup>109</sup>:

1. Explore and Create: Innovatiivisen, eloisian ja monimuotoisen taiteen luomisen ja levittämisen tukeminen
2. Engage and Sustain: Taideorganisaatioiden tukeminen luovissa yhteisöissä ja yleisön altistaminen taiteille (taideorganisaatioiden relevanttius paikallisissa yhteisöissä)
3. Creating, Knowing and Sharing: The Arts and Cultures of First Nations, Inuit and Métis Peoples: Alkuperäiskansojen taiteellisen ja kulttuurisen luomisen, tiedon säilyttämisen ja siirtämisen sekä jakamisen tukeminen
4. Supporting Artistic Practice: Taiteen ekosysteemin ja siinä toimivien ammattilaisten (yksilöt, ryhmät, organisaatiot) innovoinnin ja kehittämistoiminnan tukeminen
5. Arts Across Canada: Taiteilijoiden ja yleisön välisen yhteyden kehittämisen tukeminen
6. Arts Abroad: Kanadalaisen taiteen kansainvälistymisen tukeminen

Edellä kuvattujen säännöllisten avustusohjelmien lisäksi Kanadan taideneuvostolla on käytössään strategisia rahastoja, joiden avulla voidaan puuttua taidekentälle ilmeneviin erityiskysymyksiin tai aiheisiin, jotka koskettavat useita säännöllisten avustusohjelmien teemoja. Niiden avulla voidaan puuttua muun muassa taideneuvoston tunnistamaan strategiseen prioriteettiin tai luoda uudenlaisia kumppanuuksia, yhteistyömalleja tai aloitteita,

108 Office of the Auditor General (2018), Special Examination Report 2018, <https://canadacouncil.ca/about/governance/special-examination-reports>

109 Grants, <https://canadacouncil.ca/funding/grants>

jotka täydentävät säännöllisiä avustusohjelmia.<sup>110</sup> Strategisia rahastoja on tällä hetkellä kuusi kappaletta, joita täydentävät kerta- ja projektiluonteista luonteista rahoitusta tarjoavat aloitteet (16 kappaletta)<sup>111</sup>:

1. Covid-19 Emergency Support Fund: Taideorganisaatioille suunnattu taloudellinen tuki lieventämään koronaviruksesta aiheutuvia taloudellisia paineita
2. Digital Strategy Fund: Taiteilijoille, taiteilijaryhmille ja -organisaatioille suunnattu tuki koskien sellaisia strategisia aloitteita, jotka edistävät digitaalista muutosta taidekentällä
3. Access Support Fund: Tuki invalideihin omaaville taiteilijoille tai ryhmille/organisaatioille, joiden toiminta kohdistuu invalideihin omaaviin taiteilijoihin
4. Official Languages Fund: Kielivähemmistöön kuuluvien taidekentän toimijoiden tukeminen
5. Market Access Strategy for Official Language Minority Communities (OLMC) Fund: Taide- ja kulttuurimarkkinoille pääsemistä edistävä tuki virallisiin kielivähemmistöryhmiin kuuluville
6. Media Arts Equipment Acquisition Fund: Ammattimaisille mediataiteen organisaatioille suunnattu tuki teknisen infrastruktuurin kehittämistä varten

Lopuksi Kanadan taideneuvosto myöntää myös palkintoja taiteellisista saavutuksista, joita on kaikkiaan neljää eri lajia<sup>112</sup>. Kanadan taideneuvosto julkaisee avoimesti kattavasti tilastotietoa koskien taiteeseen kohdistunutta rahoitustaan internet-sivuillaan erilaisia taulukointimetoja hyödyntäen (esim. alueelliset ja taidealakohtaiset jakaumat). Esimerkiksi toimintavuotena 2018–2019 avustuksia jaettiin yhteensä 247,2 miljoonan dollaria, josta 184,8 miljoonaa kohdistui taideorganisaatioille (2032 organisaatiota), 12 miljoonaa taiteilijaryhmille (442 ryhmää), 49,2 miljoonaa taiteilijayksilöille (2851 yksilöä), 3,3 miljoonaa meni Kanadan ulkopuolelle ja 14,3 miljoonaa muihin ohjelmiin ja aktiviteetteihin.<sup>113</sup> Kanadan taideneuvosto on pyrkinyt tilanteeseen, jossa taiteen tuki jakautuisi tasan projektiaavustusten ja kestävän ydinavustusten (organisaatioille suunnattu usean vuoden mittainen rahoitus, jolla katetaan toimintakuluja), ja tämä tavoite saavutettiin toimintavuotena 2018-19<sup>114</sup>. Näiden kahden avustusmuodon lisäksi on olemassa eräänlainen yhdistelmäavustus, jota voidaan hakea usean projektin toteuttamista varten 1–3 vuoden aikavälillä, mutta niitä on saatavilla hyvin rajoitettu määrä<sup>115</sup>.

110 Canada Council For the Arts Granting Policy (June 2018), <https://canadacouncil.ca/about/governance/corporate-policies>

111 Strategic Funds, <https://canadacouncil.ca/funding/strategic-funds>

112 Prizes, <https://canadacouncil.ca/funding/prizes>

113 Stats and Stories, <https://canadacouncil.ca/research/stats-and-stories>; Huom. nämä luvut ovat hieman pienempiä kuin Corporate Scorecardissa esitetyt luvut, jotka löytyvät samalta sivulta

114 Annual Report 2018–2019, <https://canadacouncil.ca/about/governance/corporate-reports>

115 Composite Grant, <https://canadacouncil.ca/glossary/composite-grant>

## KANADAN TAIDENEUVOSTO JA VERTAISARVIOINTI

Jokaiselle Kanadan taideneuvoston hallinnoimalle avustusmuodolle on luotu hakijoita varten ohjeistus, joissa on määritelty muun muassa kelpoisuuskaavat, arviointikriteerit ja raportointivelvoitteet. Lisäksi hakemusten määrästä on linjattu yleisesti siten, että hakijat, jotka eivät saa ydinavustusta, voivat tehdä vuodessa korkeintaan kolme hakemusta, ja hakijat, jotka saavat ydinavustusta, voivat tehdä korkeintaan kaksi projektiavustushakemusta vuodessa (tieto poikkeuksista löytyy taideneuvoston sivuilta)<sup>116</sup>. Kanadan taideneuvoston myöntämät avustukset perustuvat valtaosin vertaisarviointiin, joka suoritetaan komiteatyönä. Kuitenkin osa hakemuksista voidaan arvioida sisäisesti taideneuvoston työntekijöiden toimesta, kun kriteereihin ei kuulu taiteellinen ansio. Lisäksi taideneuvosto voi hyödyntää erityisosaamista omaavia ulkopuolisia arvioitsijoita, jotka laativat kirjallisen arvion, mutta eivät osallistu arviointikomiteatyöhön. Vertaisarvioijat ovat tyypillisesti taiteilijoita tai taidealan ammattilaisia ja vertaisarvioijaksi voi päästä joko hakeutumalla itse sähköisen portaalin<sup>117</sup> kautta tai taideneuvoston tekemän nimityksen kautta. Toimintavuotena 2018–2019 Kanadan taideneuvoston vertaisarvioijina toimi 463 henkilöä<sup>118</sup>. Vertaisarviointikomiteoiden koostaminen kuuluu taideneuvoston avustusohjelmien virkamiesten vastuulle ja lopullisen hyväksynnän esityksille antaa avustusohjelman johtaja. Keskeisimmät valintakriteerit vertaisarviointikomiteoiden jäsenien moninaisuuden takaamiseksi ovat ammatillinen erikoistuminen, taiteellinen työ, demografiset tekijät ja alueellisuus. Vertaisarviointikomiteoiden jäsenten nimet julkaistiin neljännesvuosittain taideneuvoston sivustoilla.<sup>119</sup> Taiteen edistämiskeskuksen suorittaman haastatteluselvityksen mukaan vertaisarviointikomiteoiden koko vaihtelee yleensä kolmen ja seitsemän hengen välillä ja korvaus vertaisarviointityötä perustuu käsiteltävien hakemusten määrään (14 dollaria per hakemus) ja komiteatapamisiin (375 dollaria per päivä), joiden lisäksi korvataan matkakulut<sup>120</sup>.

Vertaisarviointikomitean tehtävänä on 1) arvioida ja verrata hakuehdot täyttäviä hakemusten avustusten ohjelman kriteerejä ja tavoitteita vastaan 2) käydä keskustelua hakemuksen ansioista 3) pisteyttää jokainen hakemus asetettuja arviointikriteerejä vasten. Hakijan hakukelpoisuuden tarkistaminen puolestaan toteutuu sähköisessä portaalissa tehdyn profiilin välityksessä, minkä verifiointista vastaavat taideneuvoston työntekijät.

116 Annual Application Limits, <https://canadacouncil.ca/funding/grants/guide/apply-to-programs/annual-application-limits>

117 Sähköisessä portaalissa luodaan eräänlainen ansioluetteloprofiili ja sitä kautta haetaan myös avustuksia, <https://apply.canadacouncil.ca/>

118 Stats and Stories, <https://canadacouncil.ca/research/stats-and-stories>; Huom. Corporate Scorecardissa esitetty luku on suurempi (500)

119 The Application Assessment Process and the Awarding of Grants, <https://canadacouncil.ca/funding/funding-decisions/decision-making-process/application-assessment>; Decision-making process, <https://canadacouncil.ca/funding/funding-decisions/decision-making-process>; Disclosure of Peer Assessment Committee Members, <https://canadacouncil.ca/about/public-accountability/proactive-disclosure/peer-assessors>

120 Taiteen edistämiskeskuksen sisäinen haastatteluselvitys koskien Kanadan taideneuvostoa

Arviointikriteerit, painotukset ja soveltaminen vaihtelevat avustusohjelmien ja niiden komponenttien kesken mutta toistuvimpia arvioinnin teema-alueita (3–4 kappaletta) ovat vaikuttavuus, taiteellinen ansio ja soveltuvuus. Projektiavustusten esikarsintavaiheessa jokainen vertaisarviointikomitean jäsen poimii sellaiset hakemukset, jotka hän katsoo heikoimmiksi suhteessa arviointikriteereihin ja joista ei ole tarvetta keskustella komiteatapauksissa (ydinavustusten kohdalla ei ole esikarsintavaihetta). Seuraavassa vaiheessa edellä kuvattuja arvioinnin teema-alueita sovelletaan siten, että hakemusten tulee ensiksi saada niistä minimipisteet, jotta niitä voidaan harkita avustuksen arvoisina, ja sitten kynnyksen ylittäneet hakemukset laitetaan saamiensa pisteiden perusteella järjestykseen, jonka vertaisarvioijat allekirjoittavat. Projektiavustusten kohdalla vertaisarvioijat lisäävät vielä järjestyslistalle päässeiden kohdalla, suosittelevatko he avustuksen myöntöä vai eivät. Ydinavustusten kohdalla vertaisarvioijat antavat suosituksen a) VIHREÄ = rahoituksen suosittelemisesta ja/tai sen nostamisesta b) KELTAINEN = nykyisen rahoituksen säilyttämisestä tai c) PUNAINEN = rahoituksen vähentämisestä ja varoituksesta. Avustuspäätöksistä on mahdollista valittaa ja päätöksen kumoaminen edellyttää todistuksen esittämistä tehdystä virheestä arviointiprosessin aikana.<sup>121</sup>

Menestyneiden hakemusten avustussummien määrittäminen kuuluu avustusohjelman työntekijöiden (virkamiehet ja päällikkö) vastuulle. Vertaisarviointikomitean asettaman järjestyksen lisäksi avustussumman määrittämisessä huomioidaan hyväksyttävät kulut vertaisarvioitsijoiden kommentit koskien budjettia, haettu avustussumma, avustusohjelmalle allokoitu budjetti sekä strategiselle prioriteettialueille kohdennettu rahoitus. Lopuksi kulloisenkin avustusohjelman päällikkö arvioi kaikki avustussuositukset kokonaisuutena ja ydinavustusten kohdalla konsultoi vielä avustusohjelmaosaston johtajaa ennen lopullisen suosituksen tekoa. Varsinainen päätöksentekovalta on delegoitu haettavien avustussummien perusteella seuraavanlaisesti:<sup>122</sup>

- Avustusohjelmien päälliköt: 100 000 dollarin tai pienemmät avustukset
- Avustusohjelmaosaston johtaja: 100 001–500 000 dollarin avustukset
- Taideneuvoston johtokunta: yli 500 000 dollarin avustukset

Tiedot myönnettyistä avustuksista ja niiden saajista julkaistaan avoimesta Kanadan taideneuvoston internetsivuilla<sup>123</sup>.

121 The Application Assessment Process and the Awarding of Grants, <https://canadacouncil.ca/funding/funding-decisions/decision-making-process/application-assessment>; Decision-making process, <https://canadacouncil.ca/funding/funding-decisions/decision-making-process>; Disclosure of Peer Assessment Committee Members, <https://canadacouncil.ca/about/public-accountability/proactive-disclosure/peer-assessors>

122 Ibid.

123 Data Tables, <https://canadacouncil.ca/research/data-tables>

## 6.2 Irlannin taideneuvosto

### YLEISTÄ

Irlannin taideneuvosto (*The Arts Council of Ireland*) perustettiin vuonna 1951 parlamentin toimesta ja sen tehtävänä on herätellä kansalaisten mielenkiintoa taiteita kohtaan sekä edistää taiteisiin liittyvää tietoa, arvostusta ja niiden harjoittamista. Taideneuvosto on autonominen ja kansallinen virasto, joka toimii isäntäministeriönsä (*Department of Arts, Heritage and the Gaeltacht*) alla.<sup>124</sup> Taideneuvoston toiminta on määritelty vuonna 2003 säädetyssä laissa (*Arts Act 2003*), minkä lisäksi sen toimintaa ohjaavat muut julkista hallintoa koskevat lait, hallintokäytännöt sekä viraston sisäiset toimintaohjeet<sup>125</sup>. Taideneuvostoa koskevassa laissa viraston johtokunnan (council) keskeisiä tehtäviä ovat<sup>126</sup>:

1. Yleisön kiinnostuksen herättäminen taiteita kohtaan
2. Taiteita koskevan, tiedon, arvostuksen ja niiden harjoittamisen edistäminen
3. Taiteiden laadun parantamisessa avustaminen
4. Ministerin avustaminen hänen pyynnöstään toiminnoissa, jotka liittyvät tähän lakiin
5. Taiteisiin liittyvässä hallituspolitiikassa ja siinä määritetyissä tavoitteissa avustaminen ministerin pyynnöstä
6. Tiedon ja ohjeiden tarjoaminen hallituksen ministereille taideneuvoston toimialaan liittyvissä asioissa oma-aloitteisesti tai ministerin pyynnöstä
7. Tiedon ja ohjeiden tarjoaminen muille julkisille organisaatioille taideneuvoston toimialaan liittyvissä asioissa oma-aloitteisesti tai pyynnöstä
8. Yhteistyön harjoittaminen muiden julkisten organisaatioiden kanssa taideneuvoston oman harkinnan perusteella sen toimialaan kuuluvissa asioissa

Taideneuvoston johtokunta voi delegoida näitä tehtäviä viraston operatiiviselle johdolle ja se myös nimittää (myös tarvittaessa erottaa) viraston toimitusjohtajan ja hallitussihteerin ministerin suostumuksella sekä määrittää heidän pääasialliset vastuunsa sekä arvioi heidän toimintaansa. Irlannin taideneuvoston lisäksi paikallishallinnon tasolla – kunnissa – toimivat paikalliset taideneuvostot, jotka osaltaan edistävät taiteita ja toimivat yhteistyössä Irlannin taideneuvoston kanssa<sup>127</sup>. Lisäksi julkisen vallan yhteydessä toimivia muita

124 Who we are, <http://www.artscouncil.ie/about/Who-we-are/>

125 Ks. Code of Governance Framework (May 2018), <http://www.artscouncil.ie/about/Corporate-governance/>

126 Arts Act 2003, <http://www.irishstatutebook.ie/eli/2003/act/24/enacted/en/html>

127 Lista paikallisista taideneuvostoista, <http://www.artscouncil.ie/Arts-in-Ireland/Local-Arts/Links/>

taiteita edistäviä organisaatioita ja ohjelmia ovat Screen Ireland<sup>128</sup> (elokuva-ala), Culture Ireland<sup>129</sup> (taiteiden kansainvälisyyden edistäminen) ja ministeriön hallinnoima Creative Ireland -ohjelma<sup>130</sup> (luovuuden ja kulttuurin edistäminen).

#### JULKISEN HALLINNON VIRASTOJEN OHJAUKSESTA IRLANNISSA LYHYESTI

Irlannin valtiossa julkisen hallinnon yhteyteen kuuluvien organisaatioiden ja virastojen, jotka toimivat ministeriöiden valvonnan alaisina, johtamis- ja hallintointikäytäntöjä ohjaa Code of Practice for the Governance of State Bodies -ohjeistus, jonka viimeisin versio astui voimaan elokuussa 2016<sup>131</sup>. Seuraavassa kappaleessa esitellään Irlannin taideneuvoston organisaatiota, joka perustuu pitkälti tähän ohjeistukseen, mutta tässä kappaleessa esitellään lyhyesti yleisellä tasolla ministeriön ohjaussuhde sen alla toimiviin julkisiin organisaatioihin ja virastoihin. Vaikka virastoilla on operatiivista autonomiaa ja itsenäisyyttä suhteessa ministeriöihin, niin niihin kuitenkin kohdistuu valvonnan ja tilivelvollisuuden vaatimuksia, joiden tarkoituksena on varmistaa julkisten resurssien vaikuttava ja tehokas käyttö. Tämän asiantilan saavuttamisen edellytyksiä ovat selkeä roolien ja vastuiden määrittäminen, sekä jatkuva ministeriön ja viraston välinen dialogi koskien erityisesti tavoitteita ja keinoja niiden saavuttamiseksi.<sup>132</sup>

Isäntäministeriölle kuuluu valvova rooli suhteessa sen alla toimiviin virastoihin, mikä toteutuu kirjallisten sopimusten välityksellä (ks. kuvio 39). Valvontasopimuksessa (*Oversight Agreement*) tulisi määritellä selkeästi isäntäministeriön ja valvottavan viraston suhteen luonne sekä vastuutoimijoiden roolit huomioiden muun muassa lainsäädännöllisen viitekehyksen, toimintaympäristön, viraston tarkoituksen, asetettujen tavoitteiden ja päätöksenteon rajojen (esim. menopäätökset, joihin tarvitaan ministeriötason hyväksyntä) vaikutukset. Virastojen, joiden toimintaan ei sisälly kaupallisia elementtejä, tulisi solmia isäntäministeriöiden kanssa tulossopimus (*Performance Delivery Agreement*), jolla muodollisesti hyväksytään yhteisesti sovitut tulostavoitteet. Tulossopimuksen tulisi asettautua linjaan isäntäministeriön oman strategian (*Statement of Strategy*) sekä muiden relevanttien hallituksen politiikkaohjelmien kanssa. Tulossopimuksen keskeiset elementit ovat seuraavat:

- Korkean tason tavoitteet ja päämäärät
- Keskeisimpien toimintaohjelmien tunnistaminen
- Avaintuotokset mitattavissa määreissä

128 Screen Ireland, <https://www.screenireland.ie/>

129 Culture Ireland, <https://www.cultureireland.ie/>

130 Creative Ireland, <https://www.creativeireland.gov.ie/en/>

131 Code of Practice for the Governance of State Bodies (August 2016), <https://govacc.per.gov.ie/governance-of-state-bodies/>

132 Ibid.

- Tuotosten tavoitetasojen tunnistaminen vuositasolla ja useamman vuoden aikaperspektiivillä (sis. virstanpylväät)
- Toiminnan kustannusten tunnistaminen
- Tulossopimuksen muodollisen arviointiprosessin suunnitteleminen

Tulossopimukset laaditaan usein käsittämään kolmen vuoden jakso ja ne tarkastetaan vuosittain, jolloin esimerkiksi tavoitteisiin ja tuotoksiin liittyviä indikaattoreita voidaan tarvittaessa kehittää edelleen. Viraston johtokunnan vastuulla on varmistaa, että näistä sopimuksista viestitään ymmärrettävästi henkilökunnalle.<sup>133</sup>

Tulossopimuseurannan lisäksi virastojen, joilla ei ole kaupallisia toimintoja, tulee käydä lävitse erillinen kriittinen arviointiprosessi (*Periodic Critical Review*) vähintään viiden vuoden välein. Arvioinnin tavoitteena on paitsi varmistaa kehittyminen tilivelvollisuuden, tehokkuuden ja vaikuttavuuden saralla mutta tarkastella objektiivisesti virastojen asemaa suhteessa muutoksiin toimintaympäristössä, odotuksissa ja prioriteeteissa sekä arvioida virastorakenteen ja sen valvomisen soveltuvuutta lainsäädännölliseen viitekehykseen ja viraston tarpeisiin. Arvioitaviin aihealueisiin lukeutuvat ulkoinen toimintaympäristö sekä organisatorinen kapasiteetti ja toiminta. Todistusperusteiden lisäksi kriittisen arviointiprosessin tulisi noudattaa seuraavia periaatteita: sopusuhtaisuus, oikea-aikaisuus, haastava, avoin ja inklusiivinen sekä läpinäkyvä. Arvioinnin järjestämisvastuu kuuluu isäntäministeriölle ja sen asettaman työryhmän jäsenenä tulisi olla isäntäministeriönministeriön, viraston ja julkishallinnon tilasta vastaavan ministeriön (*Department of Public Expenditure and Reform*) edustajia, joiden lisäksi myös viraston johtokunnan jäsen voidaan ottaa mukaan.<sup>134</sup>

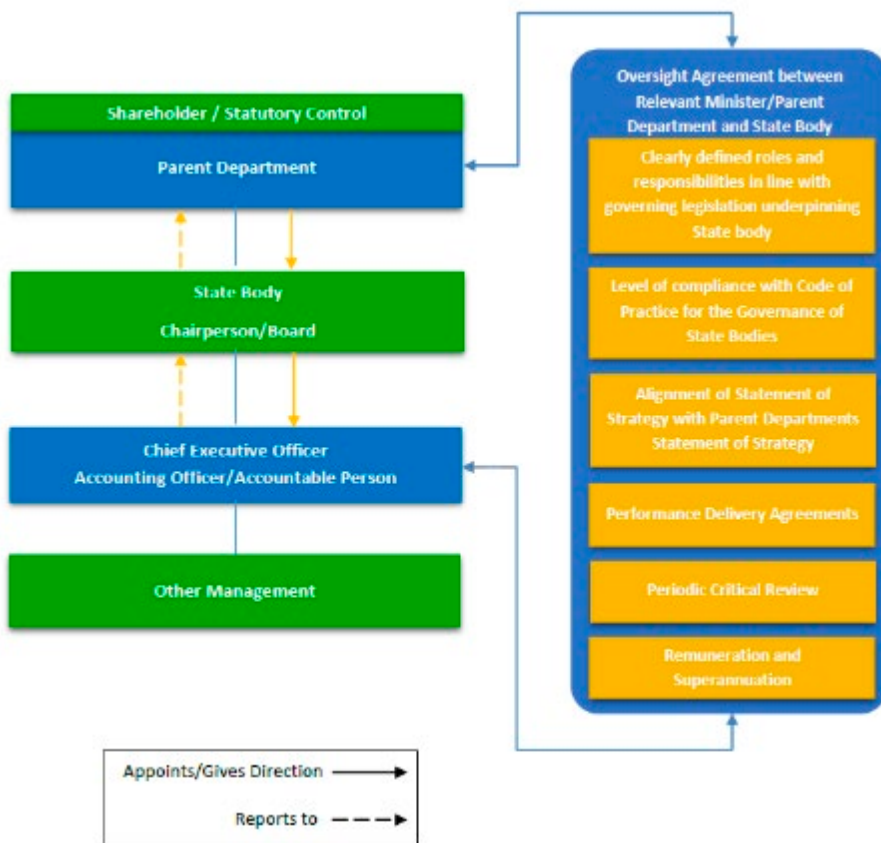
---

133 Ibid.

134 Ibid.



Kuvio 39. Ministeriön ja viraston välinen ohjaus- ja valvontasuhte<sup>135</sup>



### IRLANNIN TAIENEUVOSTON ORGANISAATORAKENNE

Irlannin taideneuvoston johtokunta koostuu puheenjohtajasta ja kahdestoista muusta jäsenestä, jotka nimittää vastuuministeri. Johtokunnan toimikauden pituus on viisi vuotta ja niiden määrä on rajattu kahteen peräkkäiseen kauteen. Edelleen johtokunnan koostumuksen tulee noudattaa sukupuolijakaumaa (50/50) ja sen jäsenillä tulee omata relevanttia kokemusta tai tietämystä taidealasta.<sup>136</sup> Taideneuvoston puheenjohtajan pääasiallisiin tehtäviin lukeutuvat taideneuvoston tavoitteiden strategioiden ja toimintasuunnitelmien selkeyden ja olemassaolon varmistaminen, taideneuvoston toiminnan varmistaminen asetettujen vaatimusten ja käytäntöjen mukaan, taideneuvoston julkinen edustaminen ja yhteyshenkilönä toimiminen ministerin, toimitusjohtajan ja taideneuvoston johtokunnan

135 Ibid.

136 Arts Act 2003, <http://www.irishstatutebook.ie/eli/2003/act/24/enacted/en/html>

välisissä yhteyksissä sekä ministerin ohjeistaminen tarpeen niin vaatiessa. Taideneuvoston johtokunta voi delegoida tehtäviään toimitusjohtajalle ja viraston johtoportaalalle mutta muun muassa seuraavien asioiden kohdalla tarvitaan johtokunnan hyväksyntä<sup>137</sup>:

- Strategioiden, toimenpideohjelmien ja toimintasuunnitelmien hyväksyntä
- Toimitusjohtajan ja hallitussihteerin nimeäminen, tehtävien määrittäminen, toiminnan arviointi sekä mahdollinen erottaminen
- Vuosittaisten talouslausuntojen ja -suunnitelmien hyväksyntä
- Cnuas:sen palkitseminen ansioituneille taiteilijalle ja myöntämiseen liittyvien sääntöjen määrittäminen<sup>138</sup>
- Johtokunnan komiteoiden luominen
- Taideneuvoston toiminnan valvominen asetettujen säädösten ja käytäntöjen valossa
- Yli 25 000 euron arvoisten ei-rutiininomaisten menojen ja poistojen (disposals) hyväksyntä
- Yli 50 000 euron arvoisten palvelusopimusten hyväksyntä
- Myönnettyjen avustusten hyväksyntä tai tämän päätösvallan delegoiminen
- Avustuspäätöksiä koskevien valitusten käsittely

Taideneuvoston johtokunta kokoontuu tarpeen niin vaatiessa mutta normaalisti kokouksia on vähintään yhdeksän vuoden aikana. Taideneuvoston johtokunta on jakautunut pysyviin komiteoihin, joita on tällä hetkellä kolme:

#### 1. Tilintarkastus- ja riskinhallintakomitea

- Taideneuvoston taloudellisten lausuntojen valvominen, hyväksyntä sekä muut aihealueeseen kuuluvat tehtävät
- Jäsenenä sekä johtokunnan (korkeintaan kolme mukaan lukien liiketoiminta- ja talouskomitean puheenjohtaja) että ulkopuolisia jäseniä (vähintään kaksi ja korkeintaan kolme)
- Puheenjohtajalta edellytetään relevanttia ammattitaitoja ja osaamista (kuitenkin taideneuvoston johtokunnan puheenjohtaja ei voi olla jäsen)
- Kauden pituus on kolmekymmentä kuukautta ja niitä voi olla kaksi peräkkäin
- Kokoontuu tarpeen mukaan mutta vähintään neljä kertaa vuodessa

137 Code of Practice for the Governance of State Bodies (August 2016), <https://govacc.per.gov.ie/governance-of-state-bodies/>

138 Eräänlainen monivuotinen taiteilija-apuraha Aosdána (yhdistys ansioituneille taiteilijoille, jonka jäsenmäärä on rajattu 250:een ja jonka jäsenet valikoituvat vertaisnimeämisen ja vaalien kautta) jäsenille, <http://aosdana.artscouncil.ie/cnuas/>

## 2. Liiketoiminta- ja talouskomitea

- Taideneuvoston budjettivalmistelun valvonta ja taloudellisten resurssien tehokkaan käytön seuraaminen
- Jäseniin voivat kuulua vain taideneuvoston johtokunnan jäsenet (vähintään neljä) ja kauden pituus on kolmekymmentä kuukautta, joita voi olla kaksi peräkkäin
- Kokoontuu tarpeen mukaan mutta vähintään neljä kertaa vuodessa

## 3. Toimenpideohjelma- (policy) ja strategiakomitea

- Taideneuvoston toimenpideohjelmien määrittäminen ja toteutuksen/vaikeuttavuuden seuraaminen sekä strategian muotoilu ja sen toteutumisen seuranta
- Jäseniin voivat kuulua vain taideneuvoston johtokunnan jäsenet (vähintään viisi) ja kauden pituus on kolmekymmentä kuukautta, joita voi olla kaksi peräkkäin
- Kokoontuu tarpeen mukaan mutta vähintään neljä kertaa vuodessa

Jokainen pysyvä komitea raportoi toiminnastaan vuosittain. Lisäksi vastuuministeri voi vaatia taideneuvostoa perustumaan erityiskomitea taidealan erityiskysymysten käsittelyä varten. Erityiskomiteoiden määrä on rajattu kolmeen ja vastuuministerin nimeämän puheenjohtajan, joka on taideneuvoston johtokunnan jäsen, lisäksi erityiskomitean jäseniin kuuluu neljä henkilöä, joista kaksi nimittää vastuu ministeri ja kaksi taideneuvoston johtokunta. Taideneuvoston johtokunnan tulee kuunnella erityiskomiteoiden antamia suosituksia mutta se ei ole velvollinen toimeenpanemaan niitä.<sup>139</sup> Vuonna 2018 taideneuvoston johtokunnan puheenjohtajalle maksettavan vuosittaisen korvauksen summa oli 8978 euroa ja muun jäsenen 5985 euroa, minkä lisäksi korvataan työstä aiheutuneet kulut<sup>140</sup>.

Taideneuvoston toimintaa johtaa johtokunnan nimeämä (ministerin suostumuksella) toimitusjohtaja, jolla on osallistumisoikeus johtokunnan kokouksiin, ja johtokunnan toiminnasta puolestaan huolehtii hallitussihteeri.<sup>141</sup> Toimitusjohtajan lisäksi taideneuvostossa työskentelee neljäkymmentä yksi kokoaikaista työntekijää, joiden lisäksi taideneuvosto hyödyntää taideneuvoja asiantuntijatehtävissä konsultointisopimuksen pohjalta<sup>142</sup>. Tai-

139 Code of Practice for the Governance of State Bodies (August 2016), <https://govacc.per.gov.ie/governance-of-state-bodies/>

140 Annual report 2018, <http://www.artscouncil.ie/publications/>

141 Code of Practice for the Governance of State Bodies (August 2016), <https://govacc.per.gov.ie/governance-of-state-bodies/>

142 Who we are, <http://www.artscouncil.ie/about/Who-we-are/>

teen edistämiskeskuksen tekemässä haastatteluselvityksessä taideneuvojien päiväkorkaus oli 450 euroa myös luku- kokouspalkkioiden osalta (työsuhteessa olevalle korvaus oli viisikymmentä prosenttia pienempi) ja toiminta-avustuksista kirjalliset arviot laativille asiantuntijoille korvaushaarukka asettui 300–800 euroon<sup>143</sup>. Taideneuvoston organisaatiorakenne koostuu seuraavista elementeistä<sup>144</sup>:

- Johtajan toimisto
- Taidetiimi 1 ja Taidetiimi 2 (vastuualueet tai ”korit” on määritelty pääsääntöisesti taidemuotojen mukaan)
- Hallintopalvelut
- Strateginen kehittämisosasto
- Julkisten asioiden ja viestinnän osasto
- Talousosasto
- Projektivastaavat ja muu henkilökunta

#### IRLANNIN TAIDENEUVOSTO JA TAITEEN EDISTÄMINEN

Irlannin taideneuvosto toteuttaa tehtävänsä taiteiden edistäjinä pääasiallisesti erilaisen avustusohjelmien kautta ja vuonna 2018 taideneuvoston käytti taiteiden tukemiseen 68,2 miljoonaa euroa viraston kokonaisbudjetin ollessa 72 miljoonaa euroa<sup>145</sup>. Vuonna 2015 vastuuministeriö teetätti arvioinnin taideneuvoston toiminnasta ja siinä esitettyjen suositusten toimeenpanoa tarkasteltiin vuonna 2018 vastuuministeriön toteuttamassa seuranta-arvioinnissa, jonka mukaan taideneuvosto oli toteuttanut täysin tai osittain 83 prosenttia annetuista suosituksista<sup>146</sup>. Taideneuvoston toimintaa ohjaa vuosille 2016–2025 laadittu Making Great Art Work -strategia, jonka muotoilussa hyödynnettiin sidosryhmien näkemyksiä, ja se rakentuu viiden prioriteettialueen ja niiden sisäisten tavoitteiden pohjalle<sup>147</sup>:

1. Taiteilija: Taiteilijoiden ja taiteellisen työn tukeminen
2. Julkinen sitouttaminen: Taiteen vieminen yleisön pariin
3. Investointistrategia: Julkisten resurssien tehokas investointi asetettujen prioriteettien saavuttamiseksi

143 Taike (2019): Benchmark-raportit Irlanti ja Sveitsi 2019

144 Annual report 2018, <http://www.artscouncil.ie/publications/>

145 Annual report 2018, <http://www.artscouncil.ie/publications/>

146 Spending review 2018: Implementation of the recommendations of the Value for Money and Policy Review of the Arts Council, <https://www.gov.ie/en/collection/6551ae-spending-review-2018/>; Value for Money and Policy Review of the Arts Council (September 2015), <https://www.chg.gov.ie/about/finance-evaluation/evaluation/value-for-money-and-policy-reviews-2/>

147 Making Great Art Work -strategia (2016–2025), <http://www.artscouncil.ie/arts-council-strategy/>

4. Spatiaalinen ja demografinen suunnitteleminen: Taiteen saavutettavuuden edistäminen (sidosryhmäyhteistyö ja taiteen infrastruktuuri kehittäminen)
5. Kehittämiskapasiteetti: Taideneuvoston ja taidesektorin tietotaitojen ylläpitäminen ja kehittäminen

Strategia laitetaan käytäntöön kolmen vuoden jaksoissa, joita varten laaditaan erilliset toimintasuunnitelmat, joissa kuvataan tarkemmin asetetun toimijakson investointisuunnitelmia, projekteja, ohjelmia ja odotettuja tuloksia<sup>148</sup>. Lopuksi taideneuvosto on laatinut myös taidemuotokohtaiset ja poikkitaiteelliset toiminta- ja strategiaohjelmat, jotka osaltaan edistävät yleisstrategian toimeenpanoa kolmen vuoden aikajänteellä, ja edistymistä seurataan esimerkiksi taideneuvoston vuosiraporteissa, joka rakentuu taidemuotojen eritellyn pohjalta<sup>149</sup>. Vuonna 2020 erilaisia haettavia avustusmuotoja oli tarjolla yli seitsemänkymmentä kappaletta, joihin lukeutuvat muun muassa taiteilija- ja taiteilijaryhmäavustukset, taideorganisaatioille suunnatut avustukset, palkinnot ja stipendit. Taulukosta 11 on kuvattu taideneuvoston kehittämä rahoituksen viitekehys, joka koostuu taiteilijoiden tuesta, ohjelma- ja projektiavustuksesta, strategisesta avustuksesta, kumppanuusavustuksesta ja kehittämisavustuksesta. Lisäksi sen alla olevasta taulukosta 12 käy ilmi taideneuvoston menorakenne vuoden 2018 osalta.

---

148 Three-Year Plan 2017–2019 ja 2020–2022, <http://www.artscouncil.ie/arts-council-strategy/>

149 Policy Papers, <http://www.artscouncil.ie/publications/?&Category=Policy%20papers>

Taulukko 11. Irlannin taideneuvoston rahoitustoiminnan viitekehys<sup>150</sup>

Funding category	Purpose	Who can apply?
<b>Artists' supports</b>	To support individual artists to develop their ideas and their practice through: <ul style="list-style-type: none"> <li>• taking time out to concentrate on their artistic practice,</li> <li>• travelling to learn or to experience work in other countries, or</li> <li>• availing of a residency opportunity with an organisation or institution</li> </ul>	Individual artists only
<b>Project and programme</b>	To provide funding on a competitive basis to support individuals, entities or organisations to: <ul style="list-style-type: none"> <li>• develop a specific idea, or</li> <li>• to deliver more than one idea or activity</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individual artists</li> <li>• Organisations</li> <li>• Entities that come together for the purpose of delivering a project or programme of work</li> </ul>
<b>Strategic</b>	To provide funding on a competitive basis to support arts organisations with ambitious and imaginative proposals to: <ul style="list-style-type: none"> <li>• assist artists in developing their practice and their ideas, and/or</li> <li>• deliver excellent arts experiences to the public</li> </ul>	Organisations that are formally constituted and have a track record for the delivery in the arts
<b>Partnership</b>	To provide funding to support local authorities in delivering arts experiences to people across Ireland	Local authority arts offices
<b>Development</b>	To support a range of activities designed to assist artists and organisations in undertaking developmental activities that enhance participation and stimulate public interest in the arts. There are two types of development funding programme. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programmes in partnership with third-party organisations</li> <li>• Programmes managed directly by the Arts Council</li> </ul>	Development funding is not an open programme. The development funding on offer will change depending on our priorities and goals. This means that who can apply will also change.

Taulukko 12. Irlannin taideneuvoston menojakauma vuonna 2018 (milj. euroa)<sup>151</sup>

	€m	Proportion
<b>Strategic Funding</b>	36.9	51.3%
<b>Project &amp; Programme</b>	10.1	14.0%
<b>Partnership Funding</b>	7.9	11.0%
<b>Artists' Supports</b>	5.6	7.8%
<b>Development Funding</b>	4.5	6.2%
<b>Salaries &amp; Admin*</b>	7.0	9.7%
<b>TOTAL</b>	<b>72.0</b>	

150 Funding, <http://www.artscouncil.ie/funding/>

151 Making Great Art Work Investment Plan 2018, <http://www.artscouncil.ie/Publications/All/Making-Great-Art-Work-Investment-Plan-2018/>

Avustustoimintaa seurataan sähköisen raportointijärjestelmällä (*The Arts Activity Report Portal*), jonne avustusten saajien tulee täyttää tarvittavat tiedot, jotka ovat sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia. Vaikka Irlannin taideneuvosto ei harjoita tutkimustoimintaa, niin se teetättää muita tutkimus- ja kehittämishankkeita ulkopuolisilla sidosryhmillä ja se on esimerkiksi solminut sopimuksen strategisesta kumppanuusviitekehystä Irlannin tutkimusneuvoston kanssa vuosille 2017–2020.<sup>152</sup> Taiteisiin kohdistuvan avustustoiminnan lisäksi Irlannin taideneuvosto ylläpitää taidekokoelmaa, jonka kartuttaminen aloitettiin vuonna 1962 ja joka koostuu yli 1100 eläviltä taiteilijoilta hankitusta teoksesta. Taideneuvosto ei kuitenkaan ylläpidä museota taidekokoelmaa varten, vaan ne ovat pääasiallisesti julkisen hallinnon organisaatioiden lainattavissa.<sup>153</sup>

#### IRLANNIN TAIDENEUVOSTO JA VERTAISARVIOINTI

Muodollisesti Irlannin taideneuvoston johtokunta päättää kaikista avustushakemuksista mutta se voi delegoida päätöksentekoon liittyvää valtaa ja toimintoja vertaisarviointipaneelille (esim. projektiapurahat), kolmansille osapuolille (spesifit hankeavustukset) ja henkilökunnalle (esim. matka-avustukset). Taideneuvosto ja sen liiketoiminta- ja talouskomitea valmistelevat ja päättävät taiteisiin kohdistuvan rahoituksen linjoista, jossa huomioitavia asioita ovat strategiset prioriteetit/sitoumukset, taidelajien väliset ja sisäiset allokaatiot sekä allokaatiot organisaatioille ja taiteilijoille.<sup>154</sup> Tätä työvaihetta on pyritty virtaviivaistamaan vuonna 2015 julkaistujen arvioinnin suositusten pohjalta ja edellisessä kappaleessa on kuvattu rahoituksen jakautumisen logiikka.

Yleisesti avustusten käsittelyprosessi sisältää kuusi vaihetta, jotka muokataan avustusohjelmiin soveltuviksi<sup>155</sup>:

1. Arviointikriteereistä ja avustussummista päättäminen, joka kuuluu taideneuvoston johtokunnalle
2. Avustushakemusten jättäminen sähköisen portaalin kautta
3. Hakemusten arviointi, jonka voi suorittaa taideneuvoston sisäinen lautakunta (henkilökunnan jäsen ja taideneuvoja), vertaisarviointipaneeli tai ulkopuolinen avustusohjelmaa hallinnoiva elin

152 The Arts Council and the Irish Research Council: Framework for Strategic Partnership 2017–2020, <http://www.artscouncil.ie/Arts-in-Ireland/Strategic-development/Irish-Research-Council---Partnership-Agreement/>; Measurement and evaluation, <http://www.artscouncil.ie/Arts-in-Ireland/Strategic-development/Measurement-and-evaluation/>

153 Arts Council Collection Policy 2018–2022, <http://www.artscouncil.ie/Publications/Visual-arts/Arts-Council-Collection-Policy-2018-22/>

154 Value for Money and Policy Review of the Arts Council (September 2015), <https://www.chg.gov.ie/about/finance-evaluation/evaluation/value-for-money-and-policy-reviews-2/>

155 Ibid.

4. Avustusehdotuksen toimittaminen hakijalle (sis. mm. tarjotun summan, ehdot ja raportointivaatimukset)
5. Myönnetyn avustuksen käytön seuraaminen ja raportointi (sähköisessä portaalissa)
6. Myönnetyn avustuksen käytön arviointi ja evaluointi

Vaikka jokaista avustusohjelmaa varten laaditaan erilliset kriteerit ja ohjeistukset, niin arviointi perustuu pisteytysjärjestelmän noudattamiseen, joka toimii 0–6 -pisteasteikolla ja joka koostuu seuraavista osa-alueista (painotuksen prosenttiluku on esitetty suluissa)<sup>156</sup>:

- Aiemmat ansiot ja/tai onnistumisen potentiaali taiteissa (30 %)
- Taidemuodon kehittäminen (20 %)
- Yleisön ja/tai taiteilijoiden saavuttaminen (20 %)
- Toimintamalli, kumppanuudet ja resurssit (15 %)
- Taideneuvoston strategiaan asettuminen (15 %)

Vertaisarviointimenettelyä hyödynnetään hanke- ja työskentelyapurahoista päätettäessä, kun taas organisaatioille suunnatut avustushakemukset kuuluvat erityisen taideneuvoston tai -neuvojen (taide- ja kulttuurialan asiantuntija) ja taideneuvoston henkilöstön (haku- muodon päällikkö ja valmisteleva virkamies/-miehet) käsiteltäviksi<sup>157</sup>. Vertaisarviointityö tehdään paneeleissa, joiden jäsenet valikoituvat kutsumenettelylle ja jotka heijastelevat tasa-arvoisuuden, monimuotoisuuden ja kattavuuden arvoja. Keskeisimmiksi nimityskriteereiksi on nostettu A) tunnistettu asiantuntijuus ja saavutukset taiteenlajin saralla B) vähintään kolmen vuoden relevantti ammatillinen kokemus ja C) nykyinen taiteen harjoittaminen. Nimettyjen ehdokkaiden tiedot käsitellään taideneuvoston sisällä ja lopullisen hyväksynnän tekee taideneuvoston johtokunta.<sup>158</sup> Lista vertaisarviointipaneeliin nime- tyistä uudistetaan viiden vuoden välein ja listalle nimetty henkilö voi hakea toista kautta. Listalle päässeiden nimet, joita on tällä hetkellä yli 750, julkaistaan taideneuvoston nettisivuilla ja he voivat osallistua paneeliin korkeintaan kolme kertaa viiden vuoden ajan- jaksolla tai seitsemän kertaa kymmenen vuoden ajanjaksolla. Normaalisti paneeliin kuuluu viisi arvioitsijaa ja puheenjohtaja, joka on taideneuvoston johtokunnan jäsen ja jonka tehtävänä on fasilitoida arviointiprosessia. Arviointipaneeli käy lävitse esikarsintavaiheen (taideneuvojen ja taideneuvoston työntekijöiden vastuulla oleva vaihe) läpäisseet hake- mukset ja niihin liittyvät dokumentit, minkä pohjalta hakemukset pisteytetään ja arviointipaneeli tekee suosituksensa. Taideneuvoston johtokunta on delegoinut päätösvalan arviointipaneelille ja se merkitsee tiedoksi paneelien tekemät suositukset (ellei toisin ole

156 Spending review 2018: Implementation of the recommendations of the Value for Money and Policy Review of the Arts Council, <https://www.gov.ie/en/collection/6551ae-spending-review-2018/>

157 Taik: Benchmark-raportit Irlanti ja Sveitsi 2019

158 Making Peer Panel Nominations 2017, <http://www.artscouncil.ie/Funding/Peer-Panel/>



päätetty).<sup>159</sup> Hakijoilla on mahdollisuus valittaa päätöksistä ja valitukset käsittelee taideneuvoston johdosta, taideneuvostosta ja itsenäisestä puheenjohtajasta koostuva ryhmä, jonka löydökset ja päätökset menevät taideneuvoston johtokunnan käsiteltäväksi<sup>160</sup>. Paneelityöskentelystä maksetaan korvaus siten, että valmisteleavasta työstä maksetaan 200 euron päiväkorvaus ja paneelitapaamisesta 200 euron päiväkorvaus työssäkäyville jäsenille ja muille 450 euron korvaus (tai puolikkaan päivän korvaus), joiden lisäksi korvataan matkakulut<sup>161</sup>.

### 6.3 Mitä Suomi voi oppia Kanadan ja Irlannin malleista?

Sekä Irlannissa että Kanadassa on pyritty luomaan ministeriön ja viraston välillä selkeät yhteistyön käytännöt, jotka ilmenevät selkein päätösvalan, vastuualueiden sekä tilivelvollisuuden toteutumisen kuvauksina. Virkamiestason suhteiden järjestämisen tapojen suhteen molempien maiden kohdalla huomioimisen arvoista on myös se, että virastojen hallituksella on olemassa muodollinen suhde poliittiseen tasoon (ministeriin), joka osaltaan luo mahdollisuuksia tuoda virastojen toiminta lähemmäksi hallitusohjelmataivoitteita ja parantaa tiedolla johtamisen vaikuttavuutta. Jäsentyneisyys ulottuu myös virastojen toiminnan strategiseen suunnitteluun, jolla on määritelty virastojen strategia- ja tulostavoiteasiakirjojen muodolliset vaatimukset muun muassa tavoitteenasennan ja mitattavuuden suhteen. Lisäksi ne on linkitetty ylemmän hallintotason ohjausasiakirjoihin. Tähän liittyen molemmissa verrokkimaissa on pyritty huomioimaan myös eri tulostavoitetasojen (esim. strategiakausi ja toimintavuosi) yhteensovittaminen, niihin liittyvien toimenpiteiden määrittäminen ja indikaattoreihin perustuvan seurannan järjestäminen. Toiminnan toimeenpanon seuraamisen, kehittämisen ja ennen kaikkea tilivelvollisuuden todentamisen toteuttamista silmällä pitäen molemmissa maissa on pyritty luomaan vakiintuneet arviointikäytännöt, joiden noudattaminen perustuu ajallisesti määriteltyihin jaksoihin enemmän ad hoc-henkisen tarveperusteisen arvioinnin sijasta. Täsmällisesti määritellyt ohjausproseduurit ja roolien kirkastaminen edesauttavat tavoitteenasennan konkretisoinnissa, joka puolestaan parantaa relevanttien mittareiden tunnistamista, sekä mahdollistaa prosessin perustamisen dialogisuuteen.

Lopuksi verrokkimaat tarjoavat esimerkin vertaisarvioinnin järjestämisen vaihtoehtoista siten, että taiteen sisältöjä koskevan päätösvalan pysyminen kädenvarren mitan päässä julkisesta vallasta säilyy johtavana periaatteena. Sekä Irlannissa että Kanadassa on päädytty vertaisarviointipaneelisiin pohjautuvaan malliin, jossa arviointityö ja päätöksenteko

159 Peer Panel Nominations 2017, <http://www.artscouncil.ie/Funding/Peer-Panel/>

160 Appeals process, <http://www.artscouncil.ie/Funding/Appeals-process/>

161 Paying the Artist: Statement of practice, <http://www.artscouncil.ie/about/artists-pay-policy/>

on eriytetty toisistaan. Tämä erottelu on voinut osaltaan auttaa vertaisarviointiin liittyvän työn arvokkuuden esilletuomista, minkä takia siitä on tullut korvauksen ansaitsemaa toimintaa. Lisäksi vertaisarviointipooliin valikoitumisen ja -paneelien koostamista ohjaavat selkeät kriteerit ja avoimuuden periaatteet, mitkä varmistavat päätöksentekoprosessin läpinäkyvyyden ja oikeudenmukaisuuden. Vaikka käytännön tasolla toimintatavat poikkeavat toisistaan näiden maiden kesken, niin itse pooliajattelu tarjoaa varteenotettavan esimerkin tavasta järjestää vertaisarviointi, jossa tulevat huomioiduiksi arvioitsijoiden edustettavuuden, vaihtuvuuden ja asiantuntijuuden näkökulmat. Sekä Irlannissa että Kanadassa taiteiden tukitoimintaa on lähdetty uudelleenorganisoimaan siten, että avustuskanavat on organisoitu temaattisiin kokonaisuuksiin taidelajikohtaisten avustusmuotojen sijasta. Lisäksi molemmissa maissa vähintään puolet avustuksista kohdistuu rakenteisiin (organisaatioille suunnatut avustukset), joka on Kanadan kohdalla ollut julkilausuttu tavoite, ja samanlainen suuntautuminen on nähtävissä myös Taiken avustustoiminnassa. Kuitenkin Taiken kehittämistoiminta ja aluedimensio erottavat sen näiden kahden maan vastaavista virastoista, sillä molemmat ovat lähtökohtaisesti valtakunnallisia toimijoita ja ennen kaikkea toiminnan rahoittajia (esim. Irlannin taideneuvosto tukee alueellista kehittämistyötä rahoituksen kautta muttei varsinaisesti osallistu kehittämishankkeiden toteutukseen).<sup>162</sup> Myös verrokkimaiden taideneuvostojen hallitusmalli ei täysin sovellu sellaiseen Taiken johtuen sen ”valtioyhtiömäisyydestä” mutta ne kuitenkin tarjoavat esimerkkejä siitä, kuinka luottamuselintä voidaan hyödyntää viraston toimintojen kehittämisessä.

---

162 Ks. esim. Canadian Art:ssa julkaistu artikkeli (toukokuu 2019) Kanadan taideneuvoston uudistuksesta, <https://canadianart.ca/news/artists-and-art-orgs-still-have-questions-about-canada-council-changes/>

## 7 Keskeiset havainnot ja johtopäätökset

Tämän raportin tavoitteena on ollut tuottaa kattava ulkopuolinen arvio Taiteen edistämiskeskuksen ja sen yhteydessä olevien luottamuselinten organisaatorakenteiden tarkoituksenmukaisuudesta, toiminnan laadusta sekä vaikuttavuudesta niille säädettyjen lakisääteisten tehtävien osalta. Pyrkimyksenä on ollut arvioida viraston ja luottamuselinten rakennetta, toimintamalleja ja -tapoja sekä onnistumista toimijana tehtäväalueellaan. Toiminnan vaikuttavuutta arvioidaan välillisesti ottamalla huomioon toiminnan alueellinen, kansallinen ja kansainvälinen ulottuvuus. Arvioinnin päätösluvussa on syytä palata niihin odotuksiin, joita uuden viraston perustamiseen kohdistui vuonna 2012 kun virastouudistusta ja siihen liittyvää lakiesitystä valmisteltiin. Hallituksen esityksessä laiksi Taiteen edistämiskeskuksella (HE 52/2012) lain ”tavoitetila” määriteltiin siten, että i) uuden viraston toiminta ja rakenne tulee uudistaa toimintaympäristön vaateiden mukaisesti, ii) keskuksen ja toimikuntalaitoksen toiminta tulee erottaa selkeästi toisistaan, iii) keskus- ja aluetoimipisteet tulee yhdistää yhdeksi kokonaisuudeksi ja iv) taiteen autonomista asemaa tulee vahvistaa pitämällä vertaisarviointiin liittyvä päätöksenteko etäällä poliittisesta ja virkamiesten tekemästä päätöksenteosta. Ovatko nämä tavoitteet toteutuneet? Onko uusi virasto vastannut sille asetettuihin odotuksiin?

Arviointi osoittaa selkeästi, että Taiteen edistämiskeskusta pidetään asiantuntevana, osavana ja suorituskykyisenä taiteen edistämisen virastona. Niukkenevien resurssien aikana ja yllättävien toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten (vrt. Covid-19 -kriisi ja sen myötä syntynyt tarve erityisrahoitukselle) keskellä se on säilyttänyt suorituskykynsä ja selvinnyt taiteen rahoituksen jakamisesta mallikelpoisesti. Tältä osin viraston osaaminen, prosessit ja suorituskyky ovat kohdallaan. Myös kehittämisen osalta virasto on toiminut aktiivisesti ja toteuttanut sekä viraston johdon että ministeriön sille määrittelemiä kehittämistoimeksiantoja. Viraston toimintakykyä ovat vahvistaneet myös uusien avainhenkilöiden rekrytointi sekä digitaalisten avustusjärjestelmien kehittäminen.

Taiteen edistämiskeskus on koko itsenäisen virastohistoriansa (vuodesta 2013 lähtien) aikana hakenut strategista asemaansa taiteen ja kulttuurin edistämisen kentässä. Ristipaine on syntynyt pitkälti viranomaistehtävän ja responsiivisen palveluviraston tavoitteiden yhteensovittamisen vaikeudesta. Kehittäessään aktiivisesti Taiteen toimintaa, viraston johdolla on ollut vaikeuksia yhteensovittaa Taiteen edistämiskeskuksen tehtävää valtioneuvoston sekä opetus- ja kulttuuriministeriön kulttuuri- ja taidepoliittisten päätösten sekä strategisten linjausten toimeenpanijana. Samalla tapaa opetus- ja kulttuuriministeriön tulosohjausprosessissa tätä ministeriön ja hallinnonalan strategista tahtotilaa ja ohjausviestiä ei riittävässä määrin ole kyetty kiteyttämään tulossopimusneuvotteluissa ja siihen liittyvässä valmisteluprosessissa. Näin Taiteen virastostrategian yhteys hallinnonalan (toimialan) strategiaan on jäänyt etäiseksi. Samaan aikaan taiteen kentän odotuksiin (etenkin

taiteilijoiden taloudellisen aseman vahvistaminen) vastaaminen on hyvinkin voimakkaasti ohjannut viraston kehittämisen strategista linjausta. Opetus- ja kulttuuriministeriön tulosohjausprosessi on viime vuosina kehittynyt, mutta se kaipaa edelleen parempaa yhteyttä ja dialogia virastojen kanssa ja strategisen tahtotilan yhteistä määrittelyä.

Nuorena virastona Taiteen edistämiskeskuksella on ollut jossain määrin vaikeuksia toimeenpanna viraston uudistuslinjauksia ja hallinnollisia prosesseja. Esimerkkeinä tästä voidaan mainita vuosille 2015–2020 suunnatun strategian puutteellinen toimeenpano, henkilöstöstrategian puutteellinen toimeenpano, kehityskeskusteluiden ylimalkaisuus, tuloseurannan ja raportoinnin pintapuolisuus. Samaan aikaan on todettava, että viraston nykyinen johto ryhtynyt päättäväisesti lähtenyt uudistamaan niin strategiatyötä (ns. visiotyöskentely), johtoryhmätyöskentelyä kuin viraston perusprosesseja. Uusien avainhenkilöiden (hallintopäällikkö, henkilöstöpäällikkö, viestintäpäällikkö) rekrytoinnit ovat olennaisesti vahvistaneet juuri edellä mainittuja prosesseja.

Näkyvien prosessien ja rakenteiden ohella myös viraston toimintakulttuuri ja työilmapiiri vaikuttavat olennaisesti viraston suorituskykyyn. Taiteen edistämiskeskuksen kohdalla luottamus johtoon, tiedonkulun avoimuus, tyytyväisyys palkkaukseen ja työhyvinvointi (eräiden osatekijöiden kohdalla) ovat koko itsenäisen viraston ajan olleet koko valtionhallinnon ja opetus- ja kulttuuriministeriön muita virastoja heikompia (mitattuna VMBaro-tuloksilla). Tähän on vaikeaa löytää yhtä yksittäistä tekijää. Arvioinnin haastatteluissa ja kyseilyissä kuitenkin nousi esiin kolme seikkaa, joilla on keskeinen merkitys edellä mainittujen tekijöiden syntyyn ja esiintymiseen: 1) strategian puute ja tulevaisuuden kehittämislinjauksen epämääräisyys, 2) asijaohjauksen korostuminen ihmisten johtamisen kustannuksella, 3) puutteellinen viestintä, 4) Taiken alueellisen toiminnan sirpalemaisuus ja puutteellinen ohjaus sekä koordinaatio ja 5) erilaiset palkkaus- ja kannustinjärjestelmät sekä läänintaiteilijoiden tehtäväkuvan epäselvyys ja työsopimussuhteiden lyhytkestoisuus ja läänintaiteilijoiden muusta henkilöstöstä poikkeava palkan ja työsuhteen muiden etuuskien määräytyminen.

Taiteen edistämiskeskus on toiminut jo edeltäjänsä Taiteen keskustoimikunnan aikana tiiviissä yhteistyössä taidekentän ja erilaisten sidosryhmien kanssa. Uudet poikkihallinnolliset ohjelmat kuten julkisen taiteen ja kulttuurihyvinvoinnin asiantuntijapalvelut ovat lisänneet yhteistyötä esimerkiksi sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalan toimijoiden kanssa. Tästä huolimatta sidosryhmäyhteistyö on viime vuosina jäänyt muun kehittämisen jalkoihin. Sidoryhmien taholta toivottaisiin luontevampaa vuorovaikutuksellisuutta ja dialogisuutta. Tätä varten puolestaan tarvittaisiin niin virallisia kuin epävirallisia kohtaamistilanteita ja kanavia. Kyselyn vastauksista välittyi myös näkemys siitä, että Taiken sidoryhmätyö kaipaisi aloitteellisempaa, systemaattisempaa ja pitkäjänteisempää lähestymistapaa, koska tällä hetkellä yhteistyön laatu koetaan vaihtelevaksi, vahvasti henkilöistä

riippuvaiseksi ja haavoittuvaksi esimerkiksi läänintaiteilijoiden määräaikaisten työsuhteiden takia.

Kansainvälisen verkostoitumisen puolella Taiken toiminta on ollut jokseenkin näkymätöntä. Taike toimii aktiivisesti lähinnä pohjoismaisessa johtajien verkostossa sekä kansainvälisessä IFACCAn<sup>163</sup> järjestössä. Näissä kyse on vastaavien toimijoiden välisestä kansainvälisestä vuoropuhelusta ja kokemusten vaihtamisesta. Vertaiskehittämisen mielessä Taike on kartoittanut Pohjoismaiden lisäksi myös Britannian ja Irlannin taideneuvostojen toimintamalleja ja nostanut niistä uusia ajatuksia Taiken ja toimikuntalaitoksen kehittämiseksi (mm. arviointipaneelit). Taiken tehtävät suhteessa kansainvälistymiseen ovat kovin epäselvät. Vaikuttaa, että kansainvälisyyttä edistäviin hankkeisiin ei ole organisaatiossa varattu resursseja, joka heijastuu epäselvinä tavoitteina yhteistyökumppaneiden suuntaan.

Taiteen edistämiskeskuksella on toimintaa 11 alueellisessa toimipisteessä. Osa toimipisteistä (esim. Pohjanmaa) on selkeästi aliresursoituja eikä niillä ole juurikaan aktiivista yhteistyötä taiteen alueellisten ekosysteemien kanssa. Toisaalla taas (esim. Varsinais-Suomi, Pirkanmaa, Keski-Suomi, Pohjois-Pohjanmaa ja Lappi) toiminta on ollut hyvin aktiivista ja verkostoitunutta. Kokonaisuudessaan alueellisten toimipisteiden ongelma on niiden toiminnan puutteellinen ohjaus ja koordinaatio. Samoin läänintaiteilijoiden siirtyminen aikaisempaa tiiviimmin Helsingin keskustoimiston yhteyteen on vähentänyt Taiteen edistämiskeskuksen alueellisia toimintaedellytyksiä. Tilanne on pitkälti vastaava myös 13 alueellisen taidetoimikunnan kohdalla. Alueellisen rahoituksen vähetessä (nykyisin vain 3,1 miljoonaa euroa) ja toimikunnan strategisen ohjaustehtävän puuttuessa nykyisten alueellisten taidetoimikuntien malli vaikuttaa jossain määrin yliorganisoidulta.

Taideneuvosto on Taiteen edistämiskeskuksen asiantuntijaelin, joka päättää valtion taidetoimikuntien toimialoista, nimistä ja määristä. Se nimeää sekä valtion että alueellisten taidetoimikuntien jäsenet kaksivuotiskausittain. Neuvosto tekee virastolle esityksen taiteen määrärahojen jakaantumisesta sekä päättää sille osoitettujen kehittämisvarojen käytöstä. Lisäksi se toimii opetus- ja kulttuuriministeriön asiantuntijaelimena taidepoliittisissa linjauksissa. Valtion taideneuvoston rooli ja tarkoitus ovat jääneet epäselväksi niin sen jäsenille kuin sidosryhmillekin. Taideneuvoston päättämät asiat valmistellaan pitkälti Taiken virkamiesten toimesta ja Taideneuvosto puuttuu harvoin esitysten sisältöihin. Taideneuvostolla ei juurikaan ole yhteyttä muihin Taiken luottamuselimiin ja niiden toimintaan. Yleisesti taideneuvoston vaikuttamismahdollisuuksia pidettiin vähäisinä nykyisessä mallissa.

163 International Federation of Arts Councils and Culture Agencies (IFACCA), <https://ifacca.org/en/>

Toimikuntalaitoksen keskeisin tehtävä on päättää apurahoista ja palkinnoista yksityishenkilöille ja niistä muodostuville työryhmille. Toimikunnat antavat tarvittaessa myös lausuntoja yhteisöavustuksista. Toimikuntatyö työllistää noin 200 asiantuntijaa. Toimikuntien määrä on liian suuri ja käsiteltävien hakemusten määrä kohtuuton. Lisäksi työmäärä jakaantui epätasaisesti taidetoimikuntien kesken. Taiken valtionavustustoiminnan haasteena on se, että hakemuksia on lähes 14 000 mutta hakijoita arviolta noin 7 500. Tämä tarkoittaa, että yksi hakija tekee keskimäärin 2 hakemusta vuodessa. Jokainen hakemus tuottaa työtä sekä hakijalle että Taike-virastolle, jossa jokainen hakemus kulkee tietyn käsittely- ja päätösprosessin.

Vaikka toimikuntien arviointiprosessit ovat tehostuneet (vrt. sähköinen järjestelmä ja pisteytykset) on käsiteltävien hakemusten määrä per toimikunnan jäsen kohtuuton. Arviointityöstä maksetaan nimellinen korvaus eikä se millään muotoa kompensoi riittävästi arvioinnista aiheutuvaa työtaakkaa. Vuoden 2018 toimikuntakyselyn perusteella arviointityön kokonaisuus vastaa suunnilleen (20 minuuttia x 250 hakemusta x 200 jäsentä) 10–15 henkilötyövuoden panostusta<sup>164</sup>. Alueellisten taidetoimikuntien aktiivinen kehittämisrooli on hävinnyt ja jäljelle on jäänyt pelkkä avustusten jakaminen. Strategisen tehtävän vähäisyyden lisäksi yhteys jaettujen avustusten tuloksellisuuteen ja vaikuttavuuteen on hävinnyt. Tämä on ollut omiaan heikentämään alueellisten taidetoimikuntien organisatorista opista ja strategista kapasiteettia. Suurin osa avustuksista on euromääräisesti hyvin pieniä. Nykyinen järjestelmä ei erottele hakemuksia niiden koon perusteella. Kokonaisuudessaan toiminta on tehotonta ja vaatii perusteellisen uudelleenmäärittelyn.

Taiteen edistämiskeskuksen arvioinnissa on noussut esiin useita viraston ja sen yhteydessä olevan toimikuntalaitoksen toimintaan liittyviä kehittämis ehdotuksia. Ehdotuksia kirjatessa on kuitenkin määriteltävä mihin suuntaan Taiteen edistämiskeskusta halutaan lähteä kehittämään. Arvioinnin yhteydessä käydyissä keskusteluissa, haastatteluissa ja kuulemistilaisuuksissa on noussut esiin useita vaihtoehtoisia tulevaisuuden kehittämismalleja. Olemme kiteyttäneet ne seuraavassa kolmeen:

1. **Status quo** eli nykymalli pienin parannuksin (*Linnake*)
2. Keskitetty ja ketterä **taiteen palveluvirasto** (*Keskiketterä*) ja
3. Alueellisesti verkostoitunut **taiteen ekosysteemien tukija** (*Atrain*)

Jokaiseen malliin liittyy joukko perusolettamuksia ja toimintaa ohjaavia periaatteita, jotka on syytä kirjoittaa auki mallin tarkastelun kohdalla. Kaikki mallit ovat luonteeltaan ideaalimalleja eli niitä ei ole tarkoitettu toteutettavaksi sellaisenaan. Ideaalimallien kuvauksen

164 Taiken toimintakertomus 2018

etuna on se, että näin voidaan korostaa toimintamallien erityispiirteitä ja nostaa esiin niiden välisiä eroja.

**Status quo (Linnake)** tarkoittaa nykyistä virastomallin sekä siihen sen osana toimivan toimikuntalaitoksen ja taideneuvoston säilyttämistä lähestulkoon nykyisellään. Parannetussa nykyversiossa toki voidaan vahvistaa Taiteen edistämiskeskuksen itsenäisen viraston asemaa muun muassa antamalla sille itsenäisen kirjanpitoyksikön asema, lisäämällä viraston itsenäistä päätösvaltaa määrärahojen allokaatiossa tai tehostamalla alueellisten yksiköiden toimintaa. Monet viraston sisäiset, käynnissä olevat kehittämistoimenpiteet todennäköisesti veisivät virastoa tähän suuntaan. Malli on kuitenkin varsin konservatiivinen eikä vastaa moniin arvioinnissa esiin nostettuihin kehittämisenäkökohtiin eikä kovassa muutoksessa olevan toimintaympäristön vaateisiin. Esimerkiksi toimikuntalaitoksen raskaus, taideneuvoston häilyvä rooli ja alueellisen osallistumisen heikkous jäisivät korjaantumatta status quo -mallissa. Ilman resurssien merkittävää uudelleenkohdentamista ja lisäämistä Taiken alueellisen toiminnan heikkeneminen ja Helsinki-lähtöisyyden korostuminen tulisivat todennäköisesti jatkumaan. Edellytyksen toteutumisen realismi on heikko vallitsevissa olosuhteissa (esim. vuonna 2018 Taiken hallinnon osuus budjetista 4,3 milj. € / 9,6 %<sup>165</sup>). Kuviossa 1 esiteltiin raportin alussa esitelty Taiken ja sen yhteydessä olevien luottamuselinten arviointikehikko ja sijoitettu vaihtoehtoiset malli siihen. Nykymalli edustaa vahvasti tulosohtajaa, viranomaistehtävien hoitoon keskittyvää Taiteen edistämiskeskusta, toisin sanoen hyvin perinteistä hallintovirastoa. Mallin taustalla olevat lähtökohdat ovat luotettavuus, ennustettavuus, kontrolli, laatu ja tehokkuus. Malli edustaa siis tyypillistä toimeenpanovirastoa ja sille ominaista toimintakulttuuria.

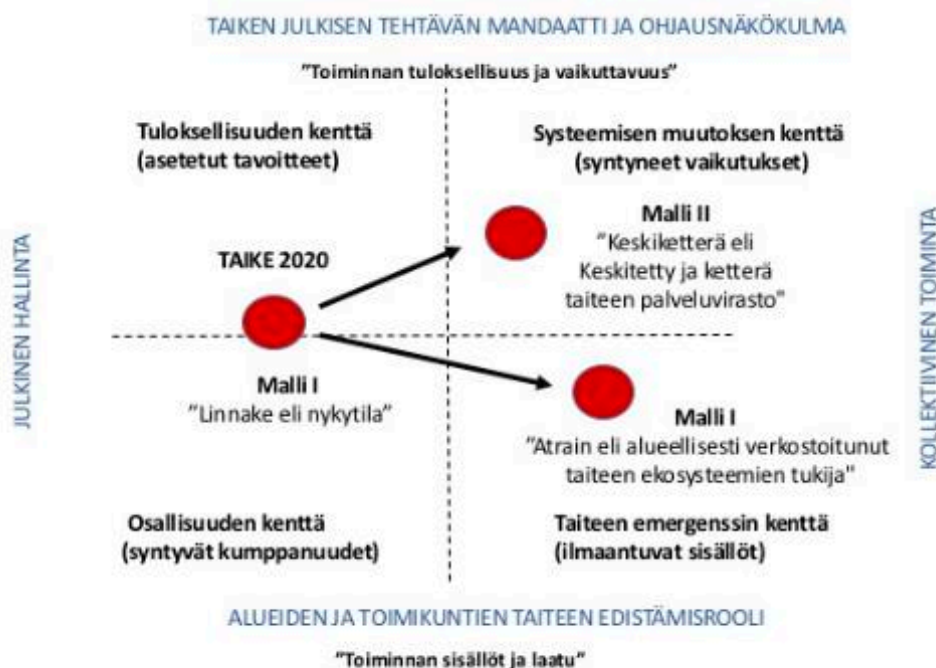
**”Keskitetty ja ketterä taiteen palveluvirasto” (Keskiketterä)** on hyvin lähellä sitä mallia, jota Taiteen edistämiskeskus omista visiolinjauksissaan on hahmotellut ja johon Kanadan ja Irlannin taideneuvostojen järjestämismallit tarjoavat läheiset vertailukohteet. Sen lähtökohdaksi on ajatus nykyaikaisesta asiantuntija- tai palveluvirastosta, jolla on huomattava määrä itsenäistä toimivaltaa ja päätösvaltaa rahoituksen allokaatiossa kentän tarpeiden mukaisesti (viraston johto puhuu yhden toimintamenomomentin mallista). Keskitetyssä taiteen palveluvirastossa korostuvat viraston johtaminen, prosessien tehokkuus ja adaptiivisuus sekä vahva ammatillinen osaaminen. Tässä mallissa taiteen edistämisen tehtävää hoidettaisiin keskustuimistosta käsin. Taiken alueellisesta taiteen ja kulttuurin edistämisestä luovuttaisiin suurelta osin. Taiken toiminta keskittyisi taiteen ja kulttuurin valtakunnalliseen tukemiseen sekä painottuisi jatkossa vahvemmin kansainväliseen toimintaan ja suomalaisen kulttuurin ja taiteen kansainvälisyyden edistämiseen yhdessä kulttuurivientitoimijoiden kanssa. Alueellisen taiteen ja kulttuurin edistämisen vetovastuu siirtyisi mallissa alueellisille julkiselle organisaatioille (esim. maakunnat ja kunnat). Alueellisista

---

165 Taiken apurahatilastot 2018

taidetoimikunnista luovuttaisiin (13 kpl ja jäsenmäärä min. 65 – max. 156) ja valtion taidetoimikuntien säilytettäisiin nykyisen mallin mukaisesti tai supistettaisiin yhteen päätävään monialaiseen taidetoimikuntaan, jolloin hakemusten vertaisarviointi toteutuisi erikseen koostettavissa vertaisarviointipaneeleissa. Aluetoimipisteiden (10 kpl) määrää vähennettäisiin huomattavasti tai niistä luovuttaisiin kokonaan ja tarvittaessa viraston tavoitettavuutta voitaisiin vahvistaa sijoittamalla Taiken asiamiehiä soveltuvien alueellisten hallinto-organisaatioiden, kuten ELYjen, yhteyteen. Mallin vahvuutena olisi lisääntyneen toimivallan mahdollistama rahoituksen ja kehittämisinstrumenttien joustava käyttö, joka loisi mahdollisuuksia toimia taiteen ja kulttuurin kansallisessa kentässä uudenlaisen systeemin muutoksen synnyttäjänä. Haasteena mallissa olisi kuitenkin alueellisen taiteen ja kulttuurisen edistämisen riittävä resursointi ja toimeenpanon siirtäminen/vastuuttaminen alueellisille julkisille organisaatioille sekä Taikeen kertyneen osaamisen siirtäminen/hyödyntäminen valtakunnallisessa mallissa.

**Kuvio 40.** Taiteen edistämiskeskuksen tulevaisuuden muutosmallit



Kolmas malli on nimeltään **“Alueellisesti verkostoitunut taiteen ekosysteemien tukija” (Atrain)**. Siinä toimintaa koordinoitaisiin keskustoimistosta käsin mutta valtaosa operaatioista (jatkossa myös rahoituksen jakamisesta) tapahtuisi alueilla. Toiminnalle mallissa kolme olisi tunnusomaista ketterä osallistuminen alueellisten taiteen ja kulttuurin ekosysteemien toimintaan, rahoituksen suuntaaminen alueellisten tarpeiden ja kysynnän



mukaisesti sekä alueellisen päätösvalan lisääminen toiminnan strategisten painopisteiden määrittelyssä. Alue toimipisteillä olisi mallissa autonomisuutta toimintansa järjestämisen suhteen, jotta ne kykenisivät sopeutumaan alueellisiin ekosysteemeihin<sup>166</sup>. Mallissa alueelliset toimikunnat toteuttaisivat Taiken strategiaa mutta voivat päättää alueellisista painotuksista esimerkiksi vuosittain tai useammaksi vuodeksi. Painotukset päätettäisiin yhteistyössä alueen kuntien, maakuntien ja taidetoimijoiden kanssa. Painotuksia voisi olla myös pienemmillä alueilla ja painotuksiin liittyviä hankkeita voitaisiin yhteisrahoittaa kuntien ja maakuntaliittojen kanssa. Myös Euroopan unionin rakennerahastojen kautta tuleva rahoitus olisi jatkossa merkittävässä roolissa. Esimerkiksi tilanteessa, jossa maakuntaliitto on saanut projektirahoitusta ympäristötaiteen hankkeeseen, aluetoimikunta voi suunnata taiteilijoille teemaan liittyvän haun kyseisen maakunnan alueelle. Alueelliset painotukset voivat ohjata apurahojen jakoa ja osa alueellisesta rahasta voidaan allokoida teemahakuun. Mallin vahvuutena olisi taiteen rahoituksen tiivis yhteys taiteen ja kulttuurin alueellisen kehittämistyöhön ja uudenlaisten innovatiivisten kokeilujen mahdollistaminen. Haasteena mallissa saattaisi olla toiminnan sirpaloituminen, taiteen määrittäminen liian vahvasti osaksi alueellista kehittämistoimintaa (vrt. taiteen autonomiavaade) sekä taiteen valtakunnallisten ja kansainvälisten kärkihankkeiden jääminen alueellisen taiteen edistämistoiminnan varjoon.

---

166 Liitteessä 4 on kuvattu havaintoesimerkki viiden suuralueen jaosta vuoden 2018 lukujen valossa. Kyseessä on vain heuristinen esimerkki resurssien jakaantumisesta eikä laskelmaa ole tarkoitettu sovellettavaksi sellaisenaan.

## 8 Kehittämissuosituksset

**1. Taiteen edistämiskeskuksen perustehtävää, tulevaisuuden visiota ja strategista asemointia tulee terävöittää.** Uudelleen asemointi tulee tehdä suhteessa toimintaympäristön muutokseen, taiteen kentän odotuksiin, viraston omiin kehittämissuunnitelmiin sekä ministeriön ja hallinnonalan yleisiin strategisiin linjauksiin. Perustehtävän kirkastaminen määrittää pitkälti myös muiden alla esiteltävien kehittämissuositusten yksityiskohtaisia toimenpidesisältöjä.

**2. Taiteen edistämiskeskuksen ohjauksen ja strategisen johtamisen tueksi tulee perustaa erillinen hallitus.** Hallituksen tehtäviin kuuluu päättää Taiteen edistämiskeskuksen yleisistä toimintalinjoista ja tavoitteista opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa sovittujen tavoitteiden pohjalta<sup>167</sup>. Hallituksen tehtävänä on ohjata ja tukea viraston strategista johtamista sekä tukea ja edistää valtion taidetoimikunnan (ks. myöhempi suositus 5 yhdestä toimikunnasta) sekä alueellisten taidetoimikuntien (ks. suositus 6 viidestä alueellisesta taidetoimikunnasta) toimintaa. Hallitus voi myös kohdentaa taiteen tukemisen määrärahat taidemuotojen, alueiden ja erillistavoitteiden suhteen opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa sovittuun laajuuteen. Hallitus myös päättää Taiken toimintaa ja taloutta koskevat suunnitelmat, talousarvioehdotuksen ja tulossopimuksen sekä hyväksyy tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen siinä tapauksessa, että Taikella on itsenäisen kirjanpitoyksikön asema (vrt. suositus 4). Taiken johtaja toimisi hallituksessa esittelijänä. Hallituksen toimikausi olisi 3–4 vuotta.

**3. Opetus- ja kulttuuriministeriön ja Taiteen edistämiskeskuksen välistä tulosohtajasta tulee terävöittää.** Tulosohtauksessa tulee nykyistä paremmin kyetä sovittamaan yhteen hallitusohjelmataavoitteet, opetus- ja kulttuuriministeriön strategiset linjaukset ja Taiken virastokohtaiset tavoitteet. Tähän pääseminen edellyttää uudenlaista dialogia hallituskauden mittaisten tulossopimusten valmistelussa sekä vuositavoitteiden tarkistamisessa. Tavoitteiden määrittelyyn tulee tapahtua läheisessä yhteistyössä Taiken johdon ja ministeriön tulosohtajan kanssa. Tulostavoitteet tulee konkretisoida nykyistä paremmin ja niille tulee määritellä sellaiset mittarit, joita voidaan aidosti seurata.

**4. Taiken itsenäistä asemaa tulee vahvistaa ministeriön tavoiteohjelmissa määrittelyyn delegointiperiaatteen mukaisesti.** Käytännössä tämä merkitsee operatiivisten asioiden ja niiden toteuttamiseksi tarvittavien resurssien siirtoa ministeriöstä Taikelle. Samalla

<sup>167</sup> Ajatus Taiken hallituksen perustamisesta oli vahvasti esillä ja hyvin perusteltuna jo Arellin uudistamismuistiossa vuonna 2009. Ks. enemmän: Arell, Berndt (2009). Taiteen keskustoimikunnasta taiteen edistämiskeskus. Esitys valtion taidetoimikuntajärjestelmän kehittämisestä. Taiteen keskustoimikunta.

Taikelle tulee muiden hallinnonalan virastojen tapaan antaa itsenäisen kirjanpitoyksikön asema. Tämä on omiaan vahvistamaan viraston tilivelvollisuutta.

**5. Taiteen toimikuntalaitos tulee uudistaa perusteellisesti.** Nykyiset valtion taidetoimikunnat tulee lakkauttaa ja tilalle tulee asettaa yksi monialainen valtion taidetoimikunta, jossa kaikki taidealat ovat edustettuina. Taiteen autonomian kannalta keskeinen vertaisarviointi tulee säilyttää, mutta se tulisi jatkossa toteuttaa vertaisarviointipoolista valittavien taiteen asiantuntijoiden toimesta. Vastaavasta menettelystä on saatu positiivisia kokemuksia muissa OECD-maissa samoin kuin tieteen rahoituksen piirissä. Arviointipoolin ja siitä koostettavien paneelien kautta tapahtuva vertaisarviointi antaisi valtion monialaiselle taidetoimikunnalle samoin kuin alueellisille taidetoimikunnille mahdollisuuden keskittyä taiteen rahoitusta ja edistämistä koskevaan strategiseen päätöksentekoon. Toimikunnat hyväksyisivät rahoituspäätökset vertaisarviointien ja Taiken esitysten pohjalta. Toimikunnalla tulisi olla myös mahdollisuus poiketa esittelijän kannasta tai pyytää uutta vertaisarviointia asian niin vaatiessa.

**6. Taiteen edistämisen alueellista toimintaa tulee vahvistaa ja toiminnot tulee organisoida uudelleen.** Nykyinen hajallaan oleva alueellinen toimipisteverkko tulisi koota viiteen Taiken aluekeskukseen (taidehubiin). Keskuksella olisi johtaja, joka olisi suoraan Taiken johtajan alaisuudessa. Johtaja vastaa alueellisen tulosyksikön johtamisesta. Alueellisessa toiminnassa keskitytään taiteen alueellisen rahoituksen lisäksi myös aktiivisesti alueellisen taide- ja kulttuuriekosysteemin kehittämiseen sekä maakuntaohjelmatyöhön. Läänintaiteilijat tulisi siirtää takaisin alueellisiin Taike-keskuksiin. Läänintaiteilijan nimeke tulisi muuttaa aluetaiteilijaksi tai muuksi toimenkuvaa paremmin kuvaavaksi titteliksi. Nykyiset 13 alueellista taidetoimikuntaa koottaisiin viiteen alueelliseen taidetoimikuntaan. Toimikunnat toteuttaisivat taiteen edistämistehtävää ylimaakunnallisesti ja läheisessä yhteistyössä Taiken aluekeskusten kanssa. Läänintaiteilijoiden ja toimikuntien välistä vuorovaikutusta tulisi syventää taiteen ja kulttuurin kehittämistoiminnassa mutta siten että direktio-oikeus säilyy virastolla. Työntekijät voisivat työskennellä alueella paikkariippumattomasti hyödyntäen etätyömahdollisuuksia ja digitaalisia alustoja(aluejaosta ks. Liite 4).

**7. Taiteen rahoitusmalli tulee uudistaa. Uudistuksen tueksi tulisi laatia kokonaisvaltainen selvitys taiteen rahoituksen tilasta ja tulevaisuudesta.** Nykyinen taiteen rahoitusmalli on liian sirpaleinen ja sekava. Mallin riskialttiutta lisää myös se, että hieman yli 60 prosenttia rahoituksesta tulee rahapelituottojen kautta valtion budjettiosuuden ollessa näin vain 40 prosenttia. Rahapelitoimintaan kohdistuvat ulkoisen toimintaympäristön muutostekijät (esim. rahapelimonopolin loppuminen, peliriippuvuushaittojen ehkäisemiseen liittyvät rajoitustoimet jne.) asettavat suuria uhkia ja riskejä taiteen rahoituksen jatkuvalle. Samoin pyrkimykset taiteilijoiden taloudellisen aseman vahvistamiseen edellyttävät pitkällä aikavälillä apurahapohjaisen järjestelmän kriittistä uudelleentarkastelua.

**8. Taiteen edistämiskeskuksen toiminnan kansainvälisyyttä tulee vahvistaa.** Kansainvälisyyden vahvistaminen edellyttää kansainvälisen toiminnan nostamista viraston strategisen kehittämisen painopisteeksi. Toiminnan resursointia tulee myös vahvistaa. Kansainvälisen toiminnan vahvistaminen tulee tehdä yhteistyössä kulttuurivientitoimijoiden ja tiedotuskeskusten kanssa. Myös kansainvälisten taiteen asiantuntijoiden ottaminen mukaan vertaisarviointipooleihin palvelee samalla myös Taiken ja suomalaisen taiteen kansainvälistymispyrkimyksiä.

## LÄHTEET

### Taiteen edistämiskeskusta koskevat sisäiset ja julkiset aineistot<sup>1</sup>

Arell, Berndt (2009). Taiteen keskustoimikunnasta taiteen edistämiskeskus. Esitys valtion taidetoimikuntajärjestelmän kehittämisestä. Taiteen keskustoimikunta.

Arvioinnin aineistot -Word-tiedosto, 17.12.2015 (päivitetty 2020).

Esittelymuistio ja päätös vuodelta 2020 liittyen rahapelitoiminnan käyttövarojen käyttösuunnitelmaan Taiken kehittämisen vastuualueella 2020 (TKT/4/220/2020).

Hallituksen esitys eduskunnalle laeiksi Taiteen edistämiskeskuksesta, valtion taiteilija-apurahoista annetun lain muuttamisesta ja alueiden kehittämisestä annetun lain muuttamisesta (HE 52/2012 vp).

Laki Taiteen edistämiskeskuksesta (657/2012)

Maakuntajohtajien lausunto koskien Taiteen edistämiskeskusten perustamisen lakiesitystä 20.4.2012

Ohje puolueettomuuden takaamiseksi (Dnro 5/20/2014).

Oikaisuvaatimus (sähköinen asiointi) -PDF-tiedosto.

Opetus- ja kulttuuriministeriön ja Taiteen edistämiskeskusten tulohajautustapaaminen 2020. Kokouspöytäkirja 8.4.2020.

Päätös määräaikaisista taiteen edistämistehtävistä vuodelle 2019 (TKT/2/1112/2018).

Päätös Taiken kehittämisen vastuualueen projektisalkusta ja toiminnasta 2020 (TKT/4/220/2020).

Päätös Taiteen edistämiskeskusten hanketoiminnasta ja läänintaiteilijaresurssien linjauksesta vuosina 2017–2020 (TKT/1/012/2017).

Päätös Taiteen edistämiskeskusten hanketoiminnasta ja läänintaiteilijaresurssien linjauksesta vuosina 2013–2016 (TKT/9/593/2013).

Selvitys: Läänintaiteilijoiden omaehtoisen taiteellisen työskentelyn (OTT) pilotti 2019 -PowerPoint -esitys. Taidetoimikuntien ja lautakuntien oman toiminnan arviointiraportit 2014, 2016 ja 2018.

Taiken benchmark -raportit Irlannin ja Kanadan taideneuvostoista.

Taiken itsearviointi – selvitys viraston toiminnasta ja luottamuselimitystä 2.0. Taiteen edistämiskeskus 26.02.2020.

Taiken projektitoiminnan käsikirja, versio 1.0 (27.3.2017)

Taiken tilastoesittely, lokakuu 2020 -PowerPoint -esitys.

Taiken tuki taiteen ja kulttuuri edistämiseen 2013–2019 (apurahatilastot)

Taiteen edistämiskeskusten henkilöstö- ja koulutussuunnitelmat 2020 ja 2017–2021 (TKT/1/100/2020 ja TKT/1/100/2016).

Taiteen edistämiskeskusten taiteen kehittämisen vastuualueen työntekijöiden toimenkuvaukset (13 kpl)

Taiteen edistämiskeskusten taiteen tukemisen vastuualueen työntekijöiden toimenkuvaukset (10 kpl)

Taiteen edistämiskeskusten strategia vuosille 2015–2020 (viimeksi muokattu 12.07.2019).

Taiteen edistämiskeskusten toimintakertomukset 2013–2019.

Taiteen edistämiskeskusten tulossopimukset 2017–2019 ja 2020–2023 sekä niihin liittyvä materiaali (9 kpl) (OKM 2/210/2019 ja OKM 23/210/2019)

Taiteen edistämiskeskusten työjärjestys 2016.

Taiteen edistämiskeskusten visiotyöhön liittyvä materiaali sisältäen visiotyöpäivän (27.8.2020) koonnit (13 kpl).

Taiteen edistämiskeskus prosenttiperiaatteen asialla 2014–2016 -väliraportti (2016), Taiteen edistämiskeskus. Helsinki.

Taiteen rahoitus 7.12.2020 -PowerPoint-esitys

Valtionavustusprosessi 2018 -PDF-tiedosto.

Valtionavustusten käsittelyn menettelytapaohje -PDF-tiedosto, 29.1.2019.

Valtionavustusten valmistelun vuosikello 2020 -PDF-tiedosto.

Valtioneuvoston asetus Taiteen edistämiskeskuksesta (727/2012)

VMBarot koskien Taiteen edistämiskeskusta 2019–2020 ja niihin liittyvät dokumentit (18 kpl).

Välirikitys 2016–2017. Lasten- ja nuorten kulttuurin kehittämissuunnitelma, Taiteen edistämiskeskus. Helsinki.

”Välillä tuntuu, että kukaan ei tiedä, miten isoissa kuvioissa liikkuu” – Taiteen käytön, hyvinvoinnin ja osallistamisen kehittämissuunnitelman loppuraportti (2020), Taiteen edistämiskeskus. Helsinki.

<sup>1</sup> Tähän on listattu arvioinnissa eniten hyödynnetty aineisto eikä se kata kaikkea OKM:n ja Taiteen edistämiskeskusten toimittamaa materiaalia.

## Muut lähteet

- Annual Application Limits (Canada Council for the Arts), <https://canadacouncil.ca/funding/grants/guide/apply-to-programs/annual-application-limits>
- Annual Public Meeting (Canada Council for the Arts), <https://canadacouncil.ca/about/governance/annual-public-meeting>
- Annual report 2018 (Arts Council of Ireland), <http://www.artscouncil.ie/publications/>
- Annual Report 2018–2019 (Canada Council for the Arts), <https://canadacouncil.ca/about/governance/corporate-reports>
- Appeals process (Arts Council of Ireland), <http://www.artscouncil.ie/Funding/Appeals-process/>
- Arts Act 2003, <http://www.irishstatutebook.ie/eli/2003/act/24/enacted/en/html>
- Arts Council Collection Policy 2018–2022 (Arts Council of Ireland), <http://www.artscouncil.ie/Publications/Visual-arts/Arts-Council-Collection-Policy-2018-22/>
- Asetus valtion talousarviosta (1243/1992).
- Brouselle, A., & Champagne, F. (2011). Program theory evaluation: Logic analysis. *Evaluation and Program Planning*, 34(1), 69–78.
- Canada Council for the Arts Act, <https://laws-lois.justice.gc.ca/eng/acts/c-2/index.html>
- Cnuas, <http://aodana.artscouncil.ie/cnuas/>
- Code of Governance Framework (May 2018) (Arts Council of Ireland), <http://www.artscouncil.ie/about/Corporate-governance/>
- Code of Practice for the Governance of State Bodies (August 2016), <https://govacc.per.gov.ie/governance-of-state-bodies/>
- Dahler-Larsen, P. (2001). From Programme Theory to Constructivism. On Tragic, Magic and Competing Programmes. *Evaluation*. Vol 7. Issue 3. Sager Publications.
- Data Tables (Canada Council for the Arts), <https://canadacouncil.ca/research/data-tables>
- Decision-making process (Canada Council for the Arts), <https://canadacouncil.ca/funding/funding-decisions/decision-making-process>
- Disclosure of Peer Assessment Committee Members (Canada Council for the Arts), <https://canadacouncil.ca/about/public-accountability/proactive-disclosure/peer-assessors>
- Eduskunnan kirjelmä koskien valtioneuvoston selontekoa kulttuurin tulevaisuudesta 2010 (EK 38/2010 vp)
- French, J. R. P. (1953). "Experiments in field settings", *Research methods in the behavioral sciences*, s. 98–135. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Funding (Arts Council of Ireland), <http://www.artscouncil.ie/funding/>
- Gaia Consulting Group (2020). Säätö ja rahastot ry:n jäsenäätöiden tuen kohdentuminen 2018. Säätö ja rahastot ry.
- Canada Council for the Arts Granting Policy (June 2018), <https://canadacouncil.ca/about/governance/corporate-policies>
- Composite Grant (Canada Council for the Arts), <https://canadacouncil.ca/glossary/composite-grant>
- Corporate Reports 1958–2020 (Canada Council for the Arts), <https://canadacouncil.ca/about/governance/corporate-reports>
- Corporate Score Card 2016–17 (Canada Council for the Arts), <https://canadacouncil.ca/research/data-tables>
- Governor in Council Appointments, <https://www.canada.ca/en/privy-council/programs/appointments/governor-council-appointments/general-information/appointments.html>
- Grants (Canada Council for the Arts), <https://canadacouncil.ca/funding/grants>
- Guidance for Crown Corporations on Preparing Corporate Plans and Budgets, <https://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-eng.aspx?id=32574>
- Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi valtion talousarviosta annetuista lain muuttamisesta (HE 56/2003).
- Hallituksen esitys eduskunnalle uudeksi Suomen Hallitusmuodoksi (HE 1/1998).
- Harvey, Jocelyn 2011/2015, The Canada Council for the Arts, <https://www.thecanadianencyclopedia.ca/en/article/canada-council-for-the-arts>
- Jakonen J P, Kamppinen, M. (2017). Kokonaisuuden näkemisen taito. Johdatus integraaliseen ajatteluun. Basam Books. Helsinki.
- Jakonen, Olli ja Lahtinen, Emmi (2019), Taide, kulttuuri ja hyvinvointi. Hallitusohjelman kulttuurin kärkihankkeen arviointi: Prosenttitaitteen periaatteen laajentaminen yhteistyössä sosiaali- ja terveydenhuollon kanssa. Cuporen verkkojulkaisuja 53.
- Jalonen, Harri & Uusikylä, Petri & Hyttinen, Ritva (2019). Monimuotoisuuden kohtaaminen ja johtaminen. Teoksessa Pietiläinen, Ville & Syväjärvi, Antti (toim.). Johtamisen psykologia. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Karttunen, Sari & Lahtinen, Emmi & Seirala, Viivi (2019). Selvitys Taiteen edistämiskeskuksen liikkuvuusapurahoista. Tavoitteet, jakautuminen, hallinnointi ja kehittämistarpeet. Kulttuuripolitiikan tutkimuskeskus Cuporen työpapereita 10. Cupore. Helsinki.
- Laki koulutuksen korvaamisesta (1140/2013)

- Laki taidetoimikuntalaitoksesta (328/1967).
- Laki taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä (1136/2013).
- Laki valtion talousarvioista (423/1988).
- Laki valtiontalouden tarkastusvirastosta (676/2000).
- Laki yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa (1233/2013).
- Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations*. Nelson Parker. Brussels.
- Making Great Art Work Investment Plan 2018 (Arts Council of Ireland), <http://www.artscouncil.ie/Publications/All/Making-Great-Art-Work-Investment-Plan-2018/>
- Making Great Art Work – Irlannin taideneuvoston strategia (2016–2025), <http://www.artscouncil.ie/arts-council-strategy/>
- Making Peer Panel Nominations 2017. Guidelines for nominators (Arts Council of Ireland), <http://www.artscouncil.ie/Funding/Peer-Panel/>
- Measurement and evaluation (Arts Council of Ireland), <http://www.artscouncil.ie/Arts-in-Ireland/Strategic-development/Measurement-and-evaluation/>
- Oesch, Pekka (2012), Läänintaitelijajärjestelmä 1972–2011. Toiminta ja järjestelmän vaiheet. Taiteen keskus-toimikunta, tutkimusyksikön julkaisuja n:o 39.
- Office of the Auditor General (2018). Special Examination Report 2018, <https://canadacouncil.ca/about/governance/special-examination-reports>
- OKM 2018:20, Taide ja kulttuuri osana alueiden kehitystä. Näkymä vuoteen 2025.
- OKM 2016:17, Taiteen ja kulttuurin valtionavustuspolitiikan uudistus.
- OPM 2009:12, Kulttuuripolitiikan strategia 2020.
- OPM 2005:41, Valtion taidetoimikuntalaitoksen kehittäminen.
- OPM 2005:40, Alueellisen taidehallinnon uudistaminen.
- OPM 2004:3, An International Evaluation of the Finnish System of Arts Councils.
- Organization Profile – Canada Council for the Arts, <https://appointments.gc.ca/prflOrg.asp?OrgID=CCL&lang=eng>
- Organizational Chart January 2020 (Canada Council for the Arts), <https://canadacouncil.ca/about/governance>
- Pahttila, Pertti (2009), Alueellinen taiteen edistäminen. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2009:9.
- Patton, M. Q. (2011). *Developmental Evaluations. Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use*. Guilford. New York.
- Pawson, R., Tilley, N. (1997). *Realistic Evaluation*. Sage. Thousand Oaks, CA.
- Paying the Artist: Statement of practice (Arts Council of Ireland), <http://www.artscouncil.ie/about/artists-pay-policy/>
- Policy Papers (Arts Council of Ireland), <http://www.artscouncil.ie/publications/?&Category=Policy%20papers>
- Prizes (Canada Council for the Arts), <https://canadacouncil.ca/funding/prizes>
- Research, Evaluation and Performance Measurement (Canada Council for the Arts), <https://canadacouncil.ca/research>
- Rautiainen, Pauli (2008), Suomalainen taiteilijatuki. Valtion suora ja välillinen taiteilijatuki taidetoimikuntien perustamisesta tähän päivään. Taiteen keskus-toimikunta, tutkimusyksikön julkaisuja n:o 34.
- Sandals, Leah (2019). Artists and Art Orgs Still Have Questions about Canada Council Changes, *Canadian Art Magazine* (May 2019), <https://canadianart.ca/news/artists-and-art-orgs-still-have-questions-about-canada-council-changes/>
- Saukkonen, Pasi 2014: Vankka linnake, joustava sopeutuja vai seisova vesi? Suomalaisen kulttuuripolitiikan viimeaikainen kehitys. Cuporen verkkojulkaisuja 23.
- Shaping A New Future: Strategic Plan 2016–2021 (2016) (Canada Council for the Arts), <https://canadacouncil.ca/about/governance>
- Sokka, S. & Jakonen, O. (2020). Taidepolitiikan kepit ja porkkanat. Taiteen edistämiskeskuksen toiminta-avustukset taiteenalojen yhteisöille. Cuporen verkkojulkaisuja 58. Kulttuuripolitiikan tutkimuskeskus Cupore. Helsinki.
- Spending review 2018: Implementation of the recommendations of the Value for Money and Policy Review of the Arts Council, <https://www.gov.ie/en/collection/6551ae-spending-review-2018/>
- Stats and Stories (Canada Council for the Arts), <https://canadacouncil.ca/research/stats-and-stories>
- STM 2019:34: Kulttuuri ja taide hyvinvoinnin edistäjinä sosiaali- ja terveydenhuollossa, työelämässä ja koulutuksessa – Terveyttä ja hyvinvointia edistävän taide- ja kulttuuritoiminnan yhteistyöryhmän raportti ja jatkotoimenpide-ehdotukset.
- Strategic Funds (Canada Council for the Arts), <https://canadacouncil.ca/funding/strategic-funds>
- Suomen perustuslaki (731/1999).
- The Application Assessment Process and the Awarding of Grants (Canada Council for the Arts), <https://canadacouncil.ca/funding/funding-decisions/decision-making-process/application-assessment>
- The Arts Council and the Irish Research Council: Framework for Strategic Partnership 2017–2020, <http://www.artscouncil.ie/Arts-in-Ireland/Strategic-development/Irish-Research-Council---Partnership-Agreement/>

- The Canada Council for the Arts By-laws (October 2019), <https://canadacouncil.ca/about/governance/corporate-policies>
- The Canada Council for the Arts Governance Policy (October 2019), <https://canadacouncil.ca/about/governance/corporate-policies>
- Three-Year Plan 2017–2019 ja 2020–2022 (Arts Council of Ireland), <http://www.artscouncil.ie/arts-council-strategy/>
- Tupper, Allan (Smyth, Julie) 2006/2013, Crown Corporation, <https://www.thecanadianencyclopedia.ca/en/article/crown-corporation>
- Valtion maksuperusteasetus (211/1992).
- Valtion maksuperustelaki (150/1992).
- Valtionavustuslaki (688/2001).
- Valtioneuvoston selonteko kulttuurin tulevaisuudesta 2010 (VNS 4/2010 vp)
- Value for Money and Policy Review of the Arts Council (September 2015), <https://www.chg.gov.ie/about/finance-evaluation/evaluation/value-for-money-and-policy-reviews-2/>
- VM (2014). Keskushallinnon virastorakenneselvitys. Keskushallinnon virastorakenne - kartoitusnykytilasta. Valtiovarainministeriön julkaisu 8/2014.
- VM (2012). Tulohajauksen käsikirja. Tavoitteena strategisempi, kevyempi, poikkihallinnollisempi ja yhtenäisempi tulohajaus. Valtiovarainministeriön julkaisu. Helsinki.
- VM (2005). Tulohajauksen käsikirja 2/2005. Valtiovarainministeriö. Hallinnon kehittämisosasto julkaisu. Helsinki
- VN 2019:31: Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelma 10.12.2019. Osallistava ja osaava Suomi – sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta.
- VTV (2016). Tuloksellisuustarkastuskertomus. Opetus- ja kulttuuriministeriön ohjausjärjestelmä. Valtiontalouden tarkastusviraston tarkastuskertomukset 4/2016.
- VTV (2019) Tuloksellisuustarkastuskertomus 4/2016 Opetus- ja kulttuuriministeriön ohjausjärjestelmä. Jälki-seurantatieto 17.10.2019 Dnro 247/54/2014.
- Who we are (Arts Council of Ireland), <http://www.artscouncil.ie/about/Who-we-are/>



## Liite 1: Lista haastatelluista ja arviointiin liittyvistä tilaisuuksista

### Opetus- ja kulttuuriministeriö

Elina Anttila, hallitussihteeri (kulttuuri- ja taidepolitiikan osasto)  
Petra Havu, kulttuuriasiainneuvos (kulttuuri- ja taidepolitiikan osasto)  
Riitta Kaivosoja, ylijohdaja (kulttuuri- ja taidepolitiikan osasto)  
Minna Karvonen, johtaja (kulttuuri- ja taidepolitiikan osasto)  
Kirsi Kaunisharju, kulttuuriasiainneuvos (kulttuuri- ja taidepolitiikan osasto)  
Anita Lehtikoinen, kansliapäällikkö  
Maija Lummepuro, kulttuuriasiainneuvos (kulttuuri- ja taidepolitiikan osasto)  
Laura Mäkelä, kulttuuriasiainneuvos (kulttuuri- ja taidepolitiikan osasto)  
Iiris Patosalmi, neuvotteleva virkamies (kansliapäällikön esikunta)  
Päivi Salonen, kulttuuriasiainneuvos (kulttuuri- ja taidepolitiikan osasto)  
Katri Santtila, kulttuuriasiainneuvos (kulttuuri- ja taidepolitiikan osasto)

### Sidosryhmät

Heikki Mannila, pääjohtaja (Suomen Akatemia)  
Marjo Mäenpää, johtaja (Cupore)  
Kaisa Rönkkö, toiminnanjohtaja (Music Finland)  
Johanna Selkee, erityisasiantuntija (Kuntaliitto)  
Minna Sirnö, kirjasto- ja kulttuuritoimen johtaja (Orimattila), ent. Taiken johtaja  
Sakari Sokka, erityistutkija (Cupore)  
Liisa Suvikumpu, toimitusjohtaja (Säätiöt ja rahastot ry)

### Taiteen edistämiskeskus

Eva-Maria Hakola, kehittämispäällikkö (taiteen kehittämisen vastuualue)  
Paula Karhunen, erityisasiantuntija (tiedontuotanto)  
Tiina Kuoppa, hallintopäällikkö  
Krista Petäjäjärvi, läänintaiteilija (asiantuntijuuden ja välittäjätoiminnan kehittämisohjelma)  
Esa Rantanen, päällikkö (taiteen tukemisen vastuualue)  
Henri Terho, erityisasiantuntija (taustakeskustelu)  
Paula Tuovinen, viraston johtaja  
Susanna Vuosmaa, henkilöstöpäällikkö  
Juha Itkonen, taideneuvoston puheenjohtaja  
Sari Kaasinen, taideneuvoston jäsen  
Rosa Meriläinen, taideneuvoston varapuheenjohtaja  
Hanna Rosendahl, taideneuvoston jäsen

Hannu Saha, taideneuvoston jäsen  
Dag Andersson, valtion taidetoimikunnan puheenjohtaja, (audiovisuaaliset taiteet)  
Minna Henriksson, valtion taidetoimikunnan puheenjohtaja (taiteen moninaisuus)  
Erika Kallasmaa, valtion taidetoimikunnan puheenjohtaja (visuaaliset taiteet)  
Anneli Kanto, valtion taidetoimikunnan puheenjohtaja (kirjallisuus)  
Kirsti Kovanen, valtion taidetoimikunnan puheenjohtaja (arkkitehtuuri ja muotoilu)  
Ville Sandqvist, valtion taidetoimikunnan puheenjohtaja (esittävät taiteet)  
Risto Autio, alueellisen taidetoimikunnan puheenjohtaja (Häme)  
Marja Ikonen, alueellisen taidetoimikunnan puheenjohtaja (Etelä-Savo)  
Mikko Kaarlejärvi, alueellisen taidetoimikunnan puheenjohtaja (Pohjois-Savo)  
Hannah Kaivovirta, alueellisen taidetoimikunnan puheenjohtaja (Pohjanmaa)  
Taina Laaksonen, alueellisen taidetoimikunnan puheenjohtaja (Pirkanmaa)  
Hannele Niiranen-Mattson, alueellisen taidetoimikunnan puheenjohtaja (Uusimaa)  
Kai Paavilainen, alueellisen taidetoimikunnan puheenjohtaja (Pohjois-Karjala)  
Katriina Pietilä-Juntura, alueellisen taidetoimikunnan puheenjohtaja (Lappi)  
Marja Susi, alueellisen taidetoimikunnan puheenjohtaja (Varsinais-Suomi)

#### **Tilaisuudet**

Taiteen edistämiskeskuksen johtoryhmän työpaja 14.8.2020, Helsinki  
Alueseminaari 20.10.2020, Zoom (osallistujamäärä 50–70 henkeä)  
Validointiseminaari 10.11.2020, Microsoft Teams (osallistujamäärä n. 100 henkeä)  
Maakuntajohtajien tapaaminen 20.11.2020 (tilaisuus järjestettiin maakuntajohtajien aloitteesta eikä arvioitsijoilla ole osallistujalistaa mutta läsnä tilaisuudessa oli yli 12 henkeä)  
Arvioinnin esittelytilaisuus Taiteen edistämiskeskuksen henkilöstölle 17.12.2020 (Taiken järjestämä)

## Liite 2: Atrain-mallin havaintoesimerkki Taiteen edistämiskeskuksen organisointitavasta vuoden 2018 tietojen perusteella

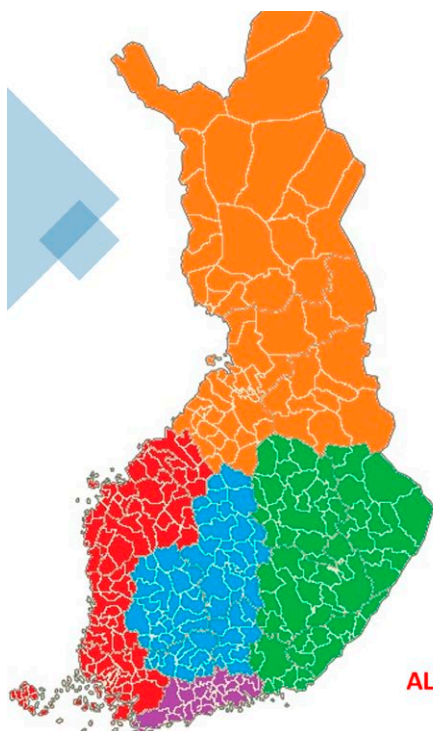
Tässä liitteessä on havaintoesimerkki esitetyn Atrain-mallin järjestämislogiikasta Taiteen edistämiskeskuksen vuoden 2018 apurahatilastojen perusteella. Havaintoesimerkki on muodostettu siten, että johtoajatuksena on ollut Taiteen edistämiskeskuksen taiteiden tukemiseen kohdistuvien resurssien (ml. henkilöresurssit) tasapuolinen jakautuminen, eikä ehdoteta toteuttavaksi sellaisenaan. Alun perin se esiteltiin Taiteen edistämiskeskuksen arvioinnin validointiseminaarissa 10.11.2020.

### Taustaksi: Taiken tuki taiteelle ja kulttuurille vuonna 2018

- Avustustoiminta yhteensä 38,3 miljoonaa €
  - Valtakunnallisia tukimuotoja 35,1 miljoonaa €
  - Alueellisia tukimuotoja 3,2 miljoonaa euroa €
  - Hakijoita yhteensä 7 407 ja saajia 2 820
- Kehittäminen, projektit ja muu taiteen edistäminen 2,4 miljoonaa €
- Veikkausvoittovarojen osuus taiteen ja kulttuurin edistämiseen osoitetuista varoista 62 %
- Taiken hallinnon määrärahat 4,3 miljoonaa €
- Yhteensä 45 miljoonaa €

**ALUSTAVA LUONNOS ARVIOINNIN HAVAINNOISTA JA  
KEHITYSEHDOTUKSISTA**

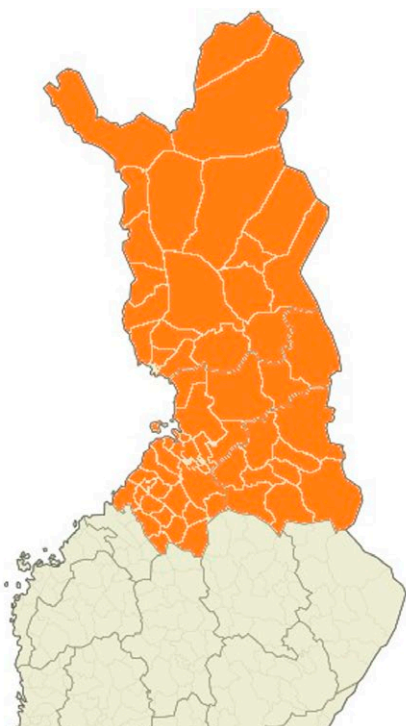




## Esimerkki viidestä alueesta

- Pohjoinen
- Itäinen
- Läntinen
- Keskinen
- Eteläinen

ALUSTAVA LUONNOS ARVIOINNIN HAVAINNOISTA JA KEHITYSEHDOTUKSISTA



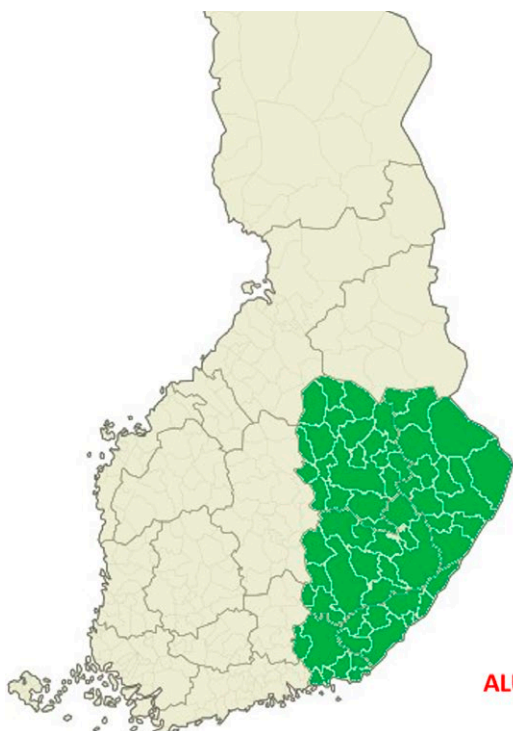
## Pohjoinen suuralue

- Oulu ja Rovaniemen toimipisteiden yhdistäminen
- Lapin sekä Pohjois-Pohjanmaan ja Kainuun alueellisten taidetoimikuntien yhdistäminen
- Henkilöstö: 11 työntekijää (7 läänintaitelijaa ja 4 virkamiestä)
- Taiken tuki alueelle yhteensä: 2 783 536 € (7,3 %)\*
- Apurahat / avustukset hakijamäärän mukaan:
  - Hakijat: 490 (6,6 %)
  - Saajat: 203 (7,2 %)

\*Laskettu avustustoiminnan yhteissummasta 2018 ja suluissa prosentiosuus yhteissummasta

ALUSTAVA LUONNOS ARVIOINNIN HAVAINNOISTA JA KEHITYSEHDOTUKSISTA

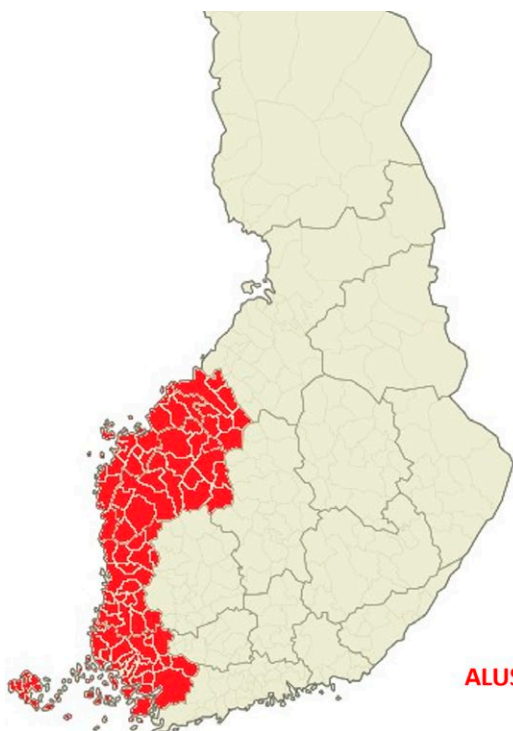




## Itäinen suuralue

- Kuopion, Joensuun ja Kouvolan toimipisteiden yhdistäminen
- Pohjois-Savon, Etelä-Savon, Kaakkois-Suomen ja Pohjois-Karjalan alueellisten taidetoimikuntien yhdistäminen
- Henkilöstö: 10 työntekijää (5 läänintaitelijaa ja 5 virkamiestä)
- Taiken tuki alueelle yhteensä: 2 839 950 € (7,4 %)
- Apurahat / avustukset hakijamäärän mukaan:
  - Hakijat: 628 (8,5 %)
  - Saajat: 240 (8,5 %)

**ALUSTAVA LUONNOS ARVIOINNIN HAVAINNOISTA JA KEHITYSEHDOTUKSISTA**



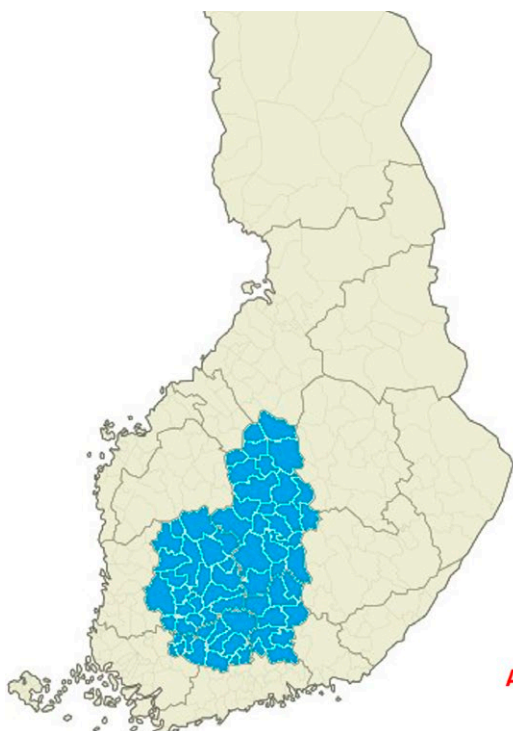
## Läntinen suuralue

- Turun, Porin ja Vaasan aluepisteiden yhdistäminen
- Pohjanmaan, Satakunnan ja Varsinais-Suomen alueellisten taidetoimikuntien yhdistäminen
- Henkilöstö: 11 työntekijää (6 läänintaitelijaa ja 5 virkamiestä)
- Taiken tuki alueelle yhteensä: 4 628 757 € (12,1 %)\*
- Apurahat / avustukset hakijamäärän mukaan:
  - Hakijat: 962 (13 %)
  - Saajat: 371 (13,2 %)

\*Ahvenanmaan luvut laskettu osaksi läntistä suuraluetta

**ALUSTAVA LUONNOS ARVIOINNIN HAVAINNOISTA JA KEHITYSEHDOTUKSISTA**





## Keskinen suuralue

- Jyväskylän ja Tampereen toimipisteiden yhdistäminen
- Keski-Suomen, Hämeen ja Pirkanmaan alueellisten taidetoimikuntien yhdistäminen
- Henkilöstö: 9 työntekijää (6 läänintaiteilijaa ja virkamiestä)
- Taiken tuki alueelle yhteensä: 5 148 731 € (13,4 %)
- Apurahat / avustukset hakijamäärän mukaan:
  - Hakijat: 1 148 (15,5 %)
  - Saajat: 410 (14,5 %)

**ALUSTAVA LUONNOS ARVIOINNIN HAVAINNOISTA JA KEHITYSEHDOTUKSISTA**



## Eteläinen suuralue

- Uudenmaan toimipiste
- Uudenmaan taidetoimikunta
- Henkilöstö: 36 henkeä (1 läänintaiteilijaa ja taideasiantuntijaa ja 31 virkamiestä)
- Taiken tuki alueelle yhteensä: 22 478 912 € (58,7 %)
- Apurahat / avustukset hakijamäärään mukaan:
  - Hakijat: 4 061 (54,8 %)
  - Saajat: 1 561 (55,4 %)

**ALUSTAVA LUONNOS ARVIOINNIN HAVAINNOISTA JA KEHITYSEHDOTUKSISTA**





Opetus- ja kulttuuriministeriö

Undervisnings- och kulturministeriet

Ministry of Education and Culture

Ministère de l'Éducation et de la Culture

ISBN 978-952-263-821-2(PDF)

ISSN 1799-0351 (PDF)