

[www.humak.fi](http://www.humak.fi)

## Opinnäytetyö

*”Teette työnne mahdollisimman hyvin  
ja sitten toivotaan parasta?”*

VB-valokuvakeskuksen strategian kehittäminen

*Riikka Partanen*

Kulttuurituottaja  
(240 op)

Arvioitavaksi jättämisaika  
20.11.2020



HUMANISTINEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

## TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu  
Kulttuurituotannon koulutusohjelma 240 op

---

Tekijät: Riikka Partanen

Opinnäytetyön nimi: ”Teette työnne mahdollisimman hyvin ja sitten toivotaan parasta?” –

VB-valokuvakeskuksen strategian kehittäminen

Sivumäärä: 58 ja 44 liitesivua

Työn ohjaaja(t): Jari Hoffrén ja Sanna Pekkinen

Työn tilaaja(t): Victor Barsokevitsch-Seura ry

---

Tämä opinnäytetyö keskittyy Kuopiossa toimivan VB-valokuvakeskuksen strategian kehittämiseen. Työ toteutetaan Victor Barsokevitsch-Seura ry:lle ja työ on toteutettu työntekijän roolissa. Työn tavoitteena on uudistaa strategia prosessia, lisätä strategista ymmärrystä ja kirskastuttaa strategian merkitystä organisaatiolle.

Kehittämistyön lähestymistapa on tapaustutkimus ja sen menetelminä on käytetty haastattelua, havainnointia, ennakointimenetelmiä ja kyselyä. Menetelmillä on selvitetty määrällistä ja laadullista tietoa eri kohderyhiltä. Lisäksi työssä on käytetty ajankohtaisia ja olennaisia havaintoja strategiatyön kannalta sekä työn tietoperusta koostuu strategiakirjallisuudesta.

Menetelmien kautta kartoitettiin henkilökunna ja hallituksen ajatuksia startegian suhteen. Prosessiin osallistettiin myös valokuvakeskuksen kävijät, jäsenet ja muut sidosryhmät sähköisen kyselyn avulla. Havainnointia tapahtui työntekijän roolin kautta.

Keskeiseksi teemaksi menetelmien kautta nousi organisaation rahoitukseen liittyvät asiat. Analyysiluku esittelee organisaation rahoituksen nykytilan ja siihen vaikuttavat uhkakuvat sekä muutokset. Lopuksi esitellään muutamia kehitysehdotuksia ja ideoita, joita syntyi prosessin tuloksena.

Opinnäytetyön tuotos on strategia-asiakirjan luonnos, jota organisaatio voi hyödyntää hakemusten ja muiden asiakirjojen yhteydessä.

---

Asiasanat: strategiat, strategiatyö, strateginen suunnittelu

## ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences  
Master Degree in Cultural Management

---

Author: Riikka Partanen

Title: "You do your job as well as possible and then hope for the best?" -

VB Photography Center's strategy development

Number of Pages: 58 and 44 attachment pages

Supervisor(s): Jari Hoffrén ja Sanna Pekkinen

Subscriber(s): Victor Barsokevitsch-Seura ry

---

This thesis focuses on the development of the strategy of the VB Photography Center in Kuopio. The work is done to the Victor Barsokevitsch Society and the work was done in the role of an employee. The goal of this work is to reform the strategy process, increase strategic understanding and clarify the importance of strategy for the organization.

The approach in this development work is case study and the used methods are interview, observation, foresight methods and a survey. The methods have been used to determine quantitative and qualitative information from different target groups. In addition, current and relevant observations from the point of view of strategy work have been used in the work, and the knowledge base of the work consists of strategy literature.

Ideas about the strategy were surveyed from the staff and society board members through the methods. Visitors, society members and other stakeholders were also involved in the process through an electronic survey. The observation took place through the role of the employee. The main theme through the methods became issues related to the financing of the organization.

The analysis chapter presents the current state of the organization's funding and the threats and changes that affect it. In the end are few development suggestions and ideas that emerged as a result of the process,

The output of the thesis is a draft strategy document that the organization can use in connection with applications and other documents.

---

Keywords: strategies, strategy work, strategic planning

# SISÄLLYS

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	5
2	TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA TILAAJA.....	6
2.1	Valokuvakeskukset .....	6
2.2	Victor Barsokevitch-Seura ry ja VB-valokuvakeskus.....	7
2.3	Nykytila & resurssit .....	8
2.4	Taustaa, tarve ja tavoitteet .....	9
3	STRATEGIATYÖ.....	11
3.1	Strategian käsitteet.....	11
3.2	Strateginen ajattelu ja johtaminen .....	12
3.3	Strategiaprosessi .....	14
4	KEHITTÄMISTYÖ .....	16
4.1	Lähestymistapa ja aineistonhankintamenetelmät .....	16
4.2	Menetelmien esittely .....	17
4.3	Menetelmät käytännössä .....	19
4.3.1	Haastattelu .....	19
4.3.2	Tehtäväpaketti.....	19
4.3.3	Yleisökysely .....	20
4.4	Menetelmien tulokset.....	22
4.4.1	Haastattelun tulokset .....	22
4.4.2	Tehtäväpaketin tulokset.....	25
4.4.3	Yleisökyselyn tulokset .....	31
5	ANALYYSILUKU .....	35
5.1	Kaupungin rahoitus .....	35
5.2	Valtion rahoitus ja kentän muutokset .....	38
5.3	Omarahoitus, kulutustottumukset ja uudet yleisöt .....	43
5.4	Kehitysehdotukset, löydökset ja päätelmät.....	48
6	POHDINTA.....	49
6.1	Synteesi ja lopputuote.....	49
6.2	Palaute ja henkilökohtaiset mietteet.....	51
	LÄHTEET.....	52
	LIITTEET .....	60

## 1 JOHDANTO

Victor Barsokevitsch-Seura ry on valokuvakulttuurin edistämiseen perustettu yhdistys, joka toimii Kuopiossa entisen puolalaistaustaisen valokuvaajan Victor Barsokevitschin (1863–1933) koti- ja ateljeerakennuksessa. Rakennuksessa toimii nykyään yhdistyksen ylläpitämä VB-valokuvakeskus, jonka ydintoimintaan kuuluu koti- ja ulkomaalaisten valokuvanäyttelyiden järjestäminen. Näyttelytoiminnan lisäksi keskus toteuttaa erilaista oheisohjelmaa sekä hankkeita ja projekteja.

Pitkän linjan kulttuurialan organisaation lailla, myös VB-valokuvakeskukselle on laadittu strategioita, jotka ohjaavat toimintaa aina noin 4-5 vuoden aikajänteellä. Yhdistystaustaisten organisaatioiden ongelmana usein kuitenkin ilmenee se, ettei strategiaa ole, sen tarkoitusta ei ymmärretä tai se sisältää konkreettisten suunnitelmien sijaan vain vaikuttavia iskulauseita. Tämä johtuu osittain strategiatyöhön liittyvästä tietämättömyydestä, mutta myös yhdistyksessä vaikuttavien toimihenkilöiden vaihtuvuudesta.

VB-valokuvakeskuksen viimeisin strategia on laadittu vuonna 2015 ohjaamaan toimintaa vuosille 2016-2020. Yhdistyksessä on siis aiemminkin laadittu strategioita, mutta ovatko ne toimineet suunnitelmana tavoitellulle toiminnalle? Olen työskennellyt yhdistyksessä kokoaikaisena työntekijänä nyt viisi vuotta, jonka myötä olen todennut strategiatyöhön liittyviä puutteita. Aiempien strategioiden tarkastelut ovat antaneet ymmärtää, että strategiat on laadittu yleensä aina pienellä porukalla edellisten pohjalta. Yhdistys on vuonna 2020 niin uuden strategian, kuin päivitetyn prosessin tarpeessa.

Tämän opinnäytetyön tehtävänä on kehittää VB-valokuvakeskuksen strategiaa, jossa kehittämistyön lähestymistapana on tapaustutkimus. Käytetyt kehittämistyön menetelmät ovat henkilökunnan yksilöhaastattelu, hallituksen toiminnallinen kehittämispaja, sekä jäsenistölle ja yleisölle suunnattu sähköinen kysely. Strategiaa varten tehdään myös ennakointia ja analysoidaan tiettyjä toimintakentällä tapahtuvia muutoksia havainnoinnin avulla.

Opinnäytetyön tuloksena syntyy uusi päivitetty strategia vuosille 2021-2025. Strategia tullaan jäsentämään kirjalliseen muotoon, jolloin sitä on helppo hyödyntää esim.

kirjallisten toimintasuunnitelmien yhteydessä ja apurahahakemusten liitteinä. Konkreettisen tuotoksen lisäksi, tavoitteena on myös lisätä strategian ymmärrystä yhdistyksessä ja pyrkiä jalkauttamaan suunnitelmaa myös käytännön toimiin entistä paremmin.

## 2 TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA TILAAJA

### 2.1 Valokuvakeskukset

Eri puolille Suomea perustettiin 1980-luvun lopulta lähtien alueellisia valokuvakeskuksia, jotka pyrkivät edistämään valokuvataidetta alueellaan. Keskusten ydintoiminta on valokuvagallerioiden ylläpitäminen ja valokuvanäyttelyiden järjestäminen. Tämän lisäksi toimintaan on tyypillisesti kuulunut tapahtumia, kursseja, työpajojen järjestäminen sekä valokuva-alan kirjaston ylläpitäminen (Luovan valokuvauksen keskus ry 1991, 2).

Suomessa alueellisia valokuvakeskuksia ylläpitää vuonna 1983 Kuopiossa perustettu Victor Barsokevitsch-Seura ry (VB-valokuvakeskus), Tampereella vuonna 1986 perustettu Valokuvakeskus Nykyaika ry, Oulussa vuonna 1988 perustettu Pohjoinen valokuvakeskus – Nordliga Fotocentret ry, Mikkelissä vuonna 1989 perustettu Mikkelin valokuvataide r.y., Jyväskylässä vuonna 1989 perustettu Luovan valokuvauksen keskus ry, Turussa vuonna 1990 perustettu Valokuvakeskus Peri ry, Raaseporissa vuonna 1996 perustettu Fotocentrum Raseborg valokuvakeskus rf sekä Lapualla vuonna 1999 perustettu Pohjanmaan valokuvakeskus LAKEUS ry (Patentti- ja rekisterihallitus 2020).

2000-luvulla perustettiin myös vuonna 2005 Lappeenrannassa Kaakkois-Suomen valokuvakeskus ry ja Kotkassa 2006 Kotkan valokuvakeskusyhdistys ry (Patentti- ja rekisterihallitus 2020). Kotkan valokuvakeskus on lopettanut toimintansa vuonna 2018 (Kymen Sanomat 2019) ja Kaakkois-Suomen valokuvakeskus lakkautti näyttelytoimintansa vuonna Lappeenrannan Pihatossa vuonna 2019 (Etelä-Saimaa 2019). Kummankin keskuksen toiminta loppui rahapulan takia.

Valokuvakeskuksia on kuvailtu 1990-luvulla melko väljiksi organisaatioiksi, joiden toimintaa on pyöritetty yleisesti vähäisin varoin. Toiminta ei ole myöskään kuihtunut yhteiskunnan tuen vähyydestä. Valokuvakeskusten toimintaa ovat vaikeuttaneet kokonaisrahoituksen hajanaisuus ja palkattujen toimihenkilöiden puute. Valtaosa keskusten toimista onkin aiemmin toteutettu seuran jäsenten vapaaehtoistyönä (Luovan valokuvauksen keskus ry 1991, 2).

Valokuvakeskusten työ tunnustetaan tärkeäksi kulttuurikentällä. Keskukset pystyvät tarjoamaan näyttelypaikkoja tekijöille ja samalla kulttuurista sisältöä paikalliselle yleisölle (Vuorenmaa 2008, 80). Valokuvakeskukset ovat keskenään erilaisia ja ainutlaatuisia organisaatioita, joissa kukin painottaa toiminnassaan hiukan eri asioita. Kaikkien valokuvakeskusten toiminnalla on kuitenkin ollut vaikutus siihen, kuinka valokuvaa nykyään arvostetaan valtakunnallisesti (Jokinen 2008, 239).

## 2.2 Victor Barsokevitch-Seura ry ja VB-valokuvakeskus

Victor Barsokevitsch-Seura ry on vuonna 1982 kolmen lehtikuvaajan Jaakko Julkusen, Jorma Komulaisen ja Topi Ikäläisen perustama yhdistys. Seura perustettiin valokuvakulttuurin edistämiseksi sekä Kuopiossa 1887-1927 toimineen valokuvaaja Victor Barsokevitschin elämäntyön vaalimiseksi ja esille tuomiseksi (Karjalainen 2013, 7). Seuran alkuvuosina perustajajäsenet olivat kiinnostuneet Victor Barsokevitschin negatiivikokoelman kohtalon lisäksi Kuopion keskustassa sijaitsevasta Barsokevitschin asuintalosta. Talo oli rakennettu vuonna 1894 ja 80-luvulla se oli Kuopion kaupungin omistama ja toimi asuinkäytössä (Karjalainen 2013, 10).

Vuonna 1982 Suomen Lehtikuvaajat ry:n Kuopion osasto lähetti Kuopion kaupunginhallitukselle kirjeen, jossa esitettiin entisen Barsokevitschin kotitalon suojelemista muutostöiltä ja entisöitävä valokuvaajan nimeä kantavaksi valokuva- ja kotimuseoksi. Kuopion museon valokuvakokoelmia ja vaihtuvat näyttelytilat ehdotettiin puolestaan sijoittuvan samalla tontilla olevaan viereiseen kivrakennukseen (Karjalainen 2013, 11). Usean vuoden sinnikkään lobbauksen, varainkeruun ja kulttuurivaikuttamisen jälkeen Kuopion kaupunginvaltuusto hyväksyi Barsokevitschin entisen kotitalon seuran käyttöön 17.3.1986 (Karjalainen 2013, 16). VB-valokuvakeskuksen virallisia avajaisia vietettiin seuraavan vuonna 15.6.1987,

jolloin keskuksella esiteltiin Victor Barsokevitschin henkilöhistoriaa näyttelyn ja kirjanjulkistuksen muodossa (Karjalainen 2013, 20).

Seura toteuttaa alkuperäistä tehtäväänsä tänäkin päivänä, edistämällä valokuvakulttuuria järjestämällä korkeatasoisia ja monipuolisia valokuvanäyttelyitä oheistapahtumineen (Victor Barsokevitsch-Seura ry 2019, 4). Tarkoitustaan varten seura järjestää valokuvanäyttelyitä ja valokuvaan liittyviä tapahtumia, kuten lasten ja nuorten taidetapahtumia, luentosarjoja, seminaareja, työpajoja sekä koulutustilaisuuksia, harjoittaa tutkimus-, kokoelma- ja julkaisutoimintaa (Victor Barsokevitsch-Seura ry 2020a).

### 2.3 Nykytila & resurssit

Nykypäivänä valokuvakeskuksissa työskentelee jo palkallisia työntekijöitä yhdestä muutamaan henkilöön, mutta osassa paikoista toiminta pyörii edelleen yhdistys aktiiveilla sekä hallitusten jäsenten voimin. VB-valokuvakeskuksessa työskentelee kaksi kokoaikaista työntekijää: näyttelytoimenjohtaja ja palvelupäällikkö. Palvelupäällikön työnkuvaan kuuluu yhdistyksen taloudenhoito, henkilöstöhallinto, työntekijöiden esimiehenä toimiminen, rahoitushakemukset, hallituksen sihteerin tehtävät, asiakas- ja jäsenpalvelut, myynti, graafinen suunnittelu, tiedotus, tapahtumat ja yhteistyö. (Victor Barsokevitsch-Seura ry 2018a) Palvelupäällikkö toimii myös yhdistyksen sihteerinä ja on nimenkirjoitusoikeudellinen henkilö (Victor Barsokevitsch-Seura ry 2020a). Näyttelytoimenjohtajan työnkuvaan kuuluu näyttelyiden järjestämiseen liittyvät tehtävät, kuten näyttely tuotantojen koordinointi, aikataulutus, sopimusasiat, tiedotus, kiertonäyttelyt, kokoelmat sekä kiinteistöasiat (Victor Barsokevitsch-Seura ry 2018b). Keskus työllistää myös muutaman näyttelyvalvojan, jotka työskentelevät pääsääntöisesti viikonloppuisin, sekä hanke- ja projektikohtaisesti taiteilijoita ja kulttuurin alan ammattilaisia (Victor Barsokevitsch-Seura ry 2019, 39-40).

VB-valokuvakeskus toimii Kuopion keskustassa osoitteessa Kuninkaankatu 14-16, jossa toimitilaa on kaikkiaan 240 m<sup>2</sup>. Näyttelykäytössä on tiloista noin puolet ja muita tiloja ovat pieni puoti, Adélen salonki, kokous- ja kirjastotila, keittiö sekä toimisto- ja varastointitilat. Lisäksi yhdistys vuokraa viereisen kiinteistön, niin sanotun 'Barson



kulman' kellarista varastotilaa kiertonäyttelyille, kehyksille, kokoelmille ja yhdistyksen arkistoille. Kiinteistön omistaa Kuopion kaupunki ja yhdistys on tiloissa vuokralaisena (Victor Barsokevitsch-Seura ry 2019, 39). Yhdistys on ollut uskollinen vuokralainen jo vuodesta 1986, jolloin yhdistys solmi vuokrasopimuksen Kuopion kaupungin kanssa (Kuopion kaupunginhallitus 1986). Kuopion kaupungin vuokrakiinteistöjä ylläpitää Kuopion kaupungin tilapalvelut (Kuopion kaupunki 2020d).

Yhdistyksen talouden perusta ovat toiminta-avustukset Kuopion kaupungilta 34,66 % ja Taiteen edistämiskeskukselta 19,64 %, oma varainhankinta 32,70% ja liiketoiminta 8,56% sekä projektikohtaiset apurahat 4,44 %. Yhdistyksen oma varainhankinta tai ns. omarahoitus osuus koostuu pääsylipputulosta, yhdistyksen jäsenmaksuista, tilavuokratuloista, kiertonäyttelyvuokrista sekä sponsorituesta. (Victor Barsokevitsch-Seura ry 2019, 37).

#### 2.4 Taustaa, tarve ja tavoitteet

Seura on määritellyt VB-valokuvakeskuksen toiminnalle strategian neljäksi vuodeksi kerrallaan. Aiemmat ovat olleet voimassa 2008-2012 (Victor Barsokevitsch-Seura ry 2009) ja 2016-2020 ajanjaksoilla (Victor Barsokevitsch-Seura ry 2015). Viimeisin strategia vanhenee kuluvan vuoden aikana, jonka vuoksi strategian päivittäminen on ajankohtainen asia. Strategian tarpeen voi ilmaista kuka tahansa yhdistyksessä toimiva taho (Heikkala ym. 2014, 10). Strategian päivittämisen tarpeen nostin itse esille VB-seuran hallituksen kokouksessa 17.9.2019, jossa kerroin vuosille 2016-2020 laaditun strategian vaativan päivittämistä.

Kokouksessa nimettiin kaksi hallituksen jäsentä ottamaan vastuu strategian päivittämisestä yhdessä henkilökunnan kanssa. Strategian suunnitteluun ja päivittämiseen olivat tervetulleet kaikki hallituksen jäsenet. (Victor Barsokevitsch-Seura ry hallitus 2019). Strategiatyötä ryhdyttiin heti syksyllä 2019 tekemään ja koolle kutsuttiin hallituksen asettama pienempi porukka. Yhdistyksen sihteerin roolissa hoidan tiettyjen kokousten koolle kutsumiset ja aikataulujen sovittamiset sähköpostitse. Kun kerroin kokousajankohtaan liittyvässä tiedusteluviestissä kokouksen koskettavan yhdistyksen strategiaa, sain paluuviestissä seuraavan kommentin yhdeltä hallitukseen kuuluvalta.

*Strategia kyllä hiukan asiana huvittaa minua, eikö se VB:n kohdalla ole ihan yksinkertaisesti sitä, että sinä ja Laura pyritte tekemään työnne mahdollisimman hyvin ja sitten toivotaan parasta? (Hallituksen jäsen 2019).*

Vaikkakin suhtauduin viestiin lämminhenkisesti ja huumorilla, se oikeastaan osoitti strategian tekemiseen liittyvän ongelman: aihetta ei ymmärretä tarpeeksi laajasti. Pienellä ryhmällä toteutettiin vapaamuotoinen strategiasuunnittelupalaveri 25.10.2019, josta tuloksena saatiin aikaiseksi ideoita ja aihioita, kuinka asian kanssa voitaisiin edetä. Pidimme vielä kollegani kanssa päivän mittaisen strategiapalaverin 27.1.2020, jossa kävimme läpi voimassa olevaa strategiaa ja kuinka sen kanssa olemme päässeet tavoitteisiin.

Vaikka strategiatyölle oli nimetty porukka, koin prosessin eteneminen tarvitsevan nimetyn vastuutekijän ja fasilitoijan. Keväällä 2020 sovittiin, että toteuttaisin strategiatyön opinnäytetyönä palvelupäällikön työn puitteissa (Victor Barsokevitsch-Seura ry hallitus 2020a). Aiempiin strategioihin perehtyessä ilmeni, että strategian rooli keskuksen toiminnassa on ollut hyvin tyypillinen; se on laadittu ja sen jälkeen unohdettu. Se kaivellaan esiin, vasta kun toimintaa täytyy esitellä tai perustella esim. rahoittajille. Strategiat on aina myös laadittua vain muutaman henkilön toimesta, eikä laadinnassa ole välttämättä kuultu kaikkia työntekijöitä. Strategia ei näin ollen toteuta sen perimmäistä tarkoitusta, joka on toimia suunnitelmana pitkäjänteiselle toiminnalle.

Tarve uuden strategian laadinnalle nousee esiin myös seuran resursseja ajatellen. Keskuksen henkilökunnassa on tapahtunut paljon henkilöstömuutoksia viimeisen viiden vuoden aikana, joka on muuttanut henkilökunnan työnkuvia ja työkuormaa. Vähentyneet henkilöstöresurssit pakottavat tarkastelemaan toiminnan eri osa-alueita ja myös priorisoimaan niitä. Tähän liittyy niin ajankäytölliset, kuin toiminnalliset kysymykset. Mikä on nyt ja tulevaisuudessa keskeisintä toiminnan pyörittämisen kannalta? Mistä voidaan luopua ja jättää tekemättä? Mitä uutta ryhdytään tekemään ja mitä loppupeleissä halutaan saavuttaa ja miksi?

Yhdistyksen toiminnan rahoituksena on toiminut Kuopion kaupungin ja Taiteen edistämiskeskuksen toiminta-avustukset sekä omarahoitusosuus. Uutisointi Veikkauksen heikentyvästä tuloksesta ja ennätyshuonosta kuntatalouden tilanteesta ajavat vääjäämättä myös rahoituskysymysten äärelle. Vähenevä julkinen avustus,

kasvavat kiinteät kustannukset ja yleisön kulutustottumukset luovat painetta löytää ratkaisuja uusien rahoituskeinoihin.

Tämän opinnäytetyön tavoitteina on tarkastella yhdistyksen toimintaa ja sen eri resursseja, sekä tehdä niihin mahdollisia kehitysehdotuksia ja ottaa strategian päivittämisessä huomioon eritoten tulevaisuuden näkymät. Kehitystyötä varten kerätään tietoa asiakkailta, jäsenistöltä ja muilta sidosryhmiltä, mitä yhdistyksen toiminnalta odotetaan ja toivotaan. Lisäksi otetaan huomioon päärahoittajien painopisteet, arviointikriteerit ja odotukset. Tavoitteena on lisätä ymmärrystä ja kirkastuttaa strategian merkitystä ja tärkeyttä organisaation toiminnassa ja saada strategian seuranta ja päivittäminen osaksi vuotuista toimintaa. Ja ennen kaikkea, saada määriteltyä uusi päivitetty strategia seuraavalle neljälle vuodelle.

### 3 STRATEGIATYÖ

#### 3.1 Strategian käsitteet

Yhdistyksen strategia on usean asian kudelma, jossa on kyse yhtä aikaa toimintaa ohjaavasta visiosta, toiminnan voimavaroista, asetetuista tavoitteista sekä mitä toiminnalla halutaan saavuttaa ja millä keinoin. Strategian tarkoitus on hahmottaa suunnitelma asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Siinä kuvataan valintoja sen suhteen, mihin yhdistys toiminnassaan keskittyy ja miten se käyttää resurssejaan, jotta tavoitteet saadaan toteutettua (Heikkala ym. 2014, 10-11). Organisaation strategian kokonaiskuvan luominen ja hahmottaminen toteutetaan perinteisesti strategiakäsitteiden avulla. Käsitteet luovat strategiaan eri osia, jotka ovat omia kokonaisuuksia, joilla on merkityksiä suhteessa muihin osiin (Tuomi, Sumkin 2009, 37). Strategiseen perustaan kuuluu perinteisesti kolme pääosatekijää: visio, arvot ja toiminta-ajatus.

Vaikka strategia on alati kehittyvä toimintamalli, sen tarkoitus ja tehtävä on aina ollut toteuttaa organisaation visio – onnistuneesti. Visiolla tarkoitetaan tulevaisuuden toivottua tilaa, jota organisaatio tavoittelee. Vision avulla organisaatio tietää, mihin se on yhteistumiin pyrkimässä. Tämän vuoksi on tärkeää, että kaikki ovat yhteisesti samaa mieltä tavoitellusta päämäärästä, joka on aina valinta monista vaihtoehtoisista

tulevaisuuskuvista (Tuomi, Sumkin 2009, 47-48). Onnistuneesti laadittu visio auttaa selkiyttämään muutoksen suuntaa, kannustaa tarvittaviin toimenpiteisiin sekä auttaa toimenpiteiden koordinoinnissa. Hyvä visio on kuviteltavissa, vaikkei ole vielä sen hetkistä todellisuutta. Se on oltava haluttava sekä toteutuskelpoinen, jonka eteen kaikki ovat valmiita ponnistelemaan (Kamensky 2015, luku 3.10).

Strategiassa määritellyt arvot kertovat mitkä ovat toimintaa ohjaavat periaatteet. Arvot ohjaavat organisaatiossa sisäisesti toimintatapoja ja perustelee, miksi organisaation toimintaa tehdään. Toiminta-ajatus eli missio kertoo organisaation olemassa olon oikeutuksen (Tuomi & Sumkin 2009, 51-52). Yleensä kaikki aatteelliset yhdistykset on perustettu jotain nimettyä tarkoitusta varten, jonka vuoksi ne ovat olemassa. Tämä on kirjattu yhdistyksen säännöissä yleensä aivan ensimmäisissä pykälissä. VB-valokuvakeskusta ylläpitävän Victor Barsokevitsch-Seura ry:n yhdistyksen sääntöjen 2 § mukaan seuran tarkoitus on suomalaisen valokuvakulttuurin edistäminen (Victor Barsokevitsch-Seura ry 2020a).

Strategiassa toiminnan kenttä muodostaa strategialle viitekehyksen ja määrittelee missä toiminnassa organisaatio on mukana ja keiden toimijoiden kanssa se tekee yhteistyötä. Toiminnan kenttä on valittu alue laajemmasta toimintaympäristöstä, jonka tuntemus ja tarkastelu kuuluu myös nykyhetken ja tulevan suunnitteluun. Toiminnan kenttää voidaan tarkastella niin yksilön, organisaation kuin yhteiskunnan näkökulmasta (Tuomi, Sumkin 2009, 38). VB-valokuvakeskuksen kohdalla asia voidaan määritellä esim. toiminnan kenttään kuuluvan näyttelytoiminta ja toimintaympäristön olevan yleishyödyllinen ja yhdistyspohjainen taide- ja kulttuuriala Kuopiossa. Tai hiukan laajemmin katsottuna: toiminnan kenttä on alueellisen valokuvakeskuksen toiminnan pyörittäminen taiteen vapaalla kentällä Suomessa.

### 3.2 Strateginen ajattelu ja johtaminen

Kun organisaatio sisäistää strategisen ajattelun tärkeyden, se parantaa edellytyksiään kehittyä ja menestyä entistä paremmin. Organisaatiolle kehittyä strategisen ajattelun myötä kyky uudistaa strategiaa ajantasaisesti, joka voi olla hyvinkin merkityksellistä selviytyäkseen muutoksista (Kamensky 2015, luku 2.1). Valitettavaa on kuitenkin, että yhdistysten strategisen ajattelun taso on usein heikkoa ja strategiatyötä ei tehdä

säännöllisesti tai lainkaan. Strategian keskeistä merkitystä ei oikeastaan ymmärretä ja strategiatyötä tehdään vain muodollisesti, koska on pakko tai se koetaan trendikkääksi (mt., luku 1.2). Moni yhdistysten toimintaa rahoittava taho tiedustelee yhdistyksen strategiaa hakemuksissa, joka on täysin ymmärrettävää. Rahoittaja on kiinnostunut rahallisen resurssien käytön lisäksi myös siitä, kuinka organisaatio on suunnitellut toimintaansa pitkällä aikavälillä. Strategia onkin kenties mielletty vain hakemusten pakonomaiseksi liitteeksi. Strategiassa ei saisi olla pakonomaista tunnetta, vaan sen tulisi tuntua tarpeelliselta ja olennaiselta ohjanuoralta toiminnan toteutuksen kannalta.

Järjestö ja yhdistys organisaatiot usein kilpailevat resursseista kuten rahasta, ajankäytöstä ja muista tarpeista. Yhdistyksille on myös tyypillistä, että niiden tulee hankkia rahaa talouden tasapainottamiseksi (mt., luku 2.5). Talouden johtaminen on entistä tärkeämpää ja useasti vaikeampaa voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa. Näissä organisaatioissa usein korostuu resurssien ja tuotosten välisen suhteen saaminen onnistuneeksi (mt., luku 1.4). Vaikka yhdistyksissä toiminta saattaa olla hyvin pientä verrattavissa yrityksen pyörittämiseen, ei se suinkaan poista strategian tarvetta, päinvastoin, sen tarve korostuu entisestään. Yhdistyksissä on tarkkaan mietittävä marssijärjestys sille, mitä tehdään, missä järjestyksessä ja miksi, koska resurssit ovat yleensä rajalliset. Tämä vaatii myös hyvää strategista ajattelukykyä ja johtamista.

Hyvä ja toimiva johtaminen on hyvin tilanne- ja kontekstisidonnaista, joka riippuu organisaatioiden luonteesta, strategiasta ja toimintaympäristöstä. Nykypäivän johtamisessa korostuu entistä enemmän yksilöiden kokonaisvaltainen kokemus, eikä henkilöitä nähdä koneistomaisen resurssina (Hämäläinen ym. 2016, luku 6). Taideorganisaatioissa johtamisen liittyvät kiistat liittyvät tavallisesti siihen, millainen osaja johdossa tulisi olla – hallinnollisen vai taiteellisen. Perinteisesti näiden kahden välillä on keskinäistä työnkuvaan, toimintoihin, ajatuksiin sekä arvomaailmojen ymmärtämiseen liittyviä haasteita (Kamensky 2015, luku 2.5). Monessa organisaatiossa ratkaisuksi on luotu kahden tasavertaisen johtajan malli, joka onkin jo hyvin tavanomainen kentällä. Hyvän ja osaavan hallituksen rooli korostuu myös eriävien näkemysten sovittamisessa, jotta se voi luottaa henkilökunnan toteuttavan työtään riittävällä osaamisella ja onnistumisella (mt., luku 2.5).

Organisaatioiden uusia toimintamalleja pyritään ajamaan läpi leimaamalla aiemmat mallit negatiivisiksi. Uudistamisen vimmassa on riski, että huomio siirtyy tulevaisuuden suunnittelusta menneen kritisointiin. Tällaiset tilanteet saattavat johtua esimerkiksi johtajamuutoksista (Kamensky 2015, luku 6). Hyvänä johtamisfilosofiana sekä työskentelytapana on pidetty pienen jatkuvan kehittämisen ylläpitoa. Vaikka kaikki kehittäminen on aina muutosta, niin kaikki muutos ei ole aina kehitystä organisaatiolle. Organisaation muutostarpeet kumpuavat yleensä toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista (mt., luku 3.10). Strategian tulee näin ollen olla elävä ja dynaaminen, jotta se voi mukautua muutoksiin ja toimia yhä työkaluna tulevaisuuden tekemiseen (Tuomi & Sumkin, 2009, 28). Strategia on yhdistyksen johtamisen työkalu, jolloin avainasemassa olevat henkilöiden tulee päättää ja myös sitoutua siihen (Heikkala ym. 2014, 11).

### 3.3 Strategiaprosessi

Hyvin tyypillisesti strategiaa lähdetään määrittelemään aiempien lukemien, tietojen ja kokemusten pohjalta, joka voi nostaa esiin arvokastakin tietoa. Tämä ei välttämättä anna hedelmällisintä lähtötilannetta uuden strategian luomiselle, jossa pitäisi pystyä hahmottamaan tulevaa. Vanhoihin tietoihin nojautuvan strategian riskinä on, ettei se ei ole tarpeeksi ajankohtainen työkalu ja kaikki uudet mahdollisuudet jäävät huomaamatta (Hämäläinen ym. 2016, luku 7). Jokaisesta valokuvakeskuksen aiemmasta strategiasta on tullut hiukan erilainen vain oikeastaan siksi, että niitä on päivitetty aina edellisten pohjalta. Strategian seuraamista tai päivittämistä ei ole toteutettu matkan varrella, vaan uusi strategia laaditaan aina edellisen vanhennettua. Jos suunnitelmat ja päämäärät päivitetään aina vaan vanhojen olettamusten pohjalta, silloin ei oteta tarpeeksi huomioon ulkoisten heikkojen signaalien vaikutuksia tai muita muutoksia.

Ketterässä strategiaprosessissa keskitytään liiallisen suunnittelun sijaan asioiden kokeilemiseen. Tällöin tuloksia ja arvokasta tietoa saadaan myös yritysten ja erehdysten kautta, eikä analyysit nojaa pelkästään vuoden päästä saatavaan tilastotietoon. Strategiatyötä ei siis saisi sanella organisaation vuosikello, vaan strategian tulisi elää ja mukautua havaintojen, kokemusten ja opittujen asioiden

kautta. (Hämäläinen ym., 2016, luku 7). Tämä vaatii hyvää reagoitukykyä organisaatiolta, että tilaisuuksiin pystytään tarttumaan heti. Ketterän prosessin kannalta organisaatiossa kannattaa kiinnittää huomiota kollektiiviseen sitoutumiseen, resurssien joustavaan käyttöön sekä strategiseen herkkyyteen. Strateginen herkkyyks on kykyä seurata, havainnoida sekä tulkita ympäristöön liittyviä muutoksia ja tulkita niitä. Organisaation tulee pystyä olemaan vuorovaikutuksessa oman ympäristönsä kanssa sekä tunnistaa millä tavalla se sinne sijoittuu nykyhetkessä (mt., luku 7).

Skenaariotyö on osa strategiaprosessia, jossa tarkastellaan vaihtoehtoisia tulevaisuuksia eli skenaarioita. Eri skenaarioiden tarkastelussa pitää pystyä tarkastelemaan organisaatiota kuvitteellisesti ylhäältä helikopterista käsin ja suuntaamaan katse kauas horisonttiin, eli vaihtoehtoiseen tulevaisuuteen. Tulevaisuushorisontin näkeminen edellyttää laajojen kokonaisuuksien, muutoksia ja kehityskulkujen hahmottamista. Skenaariotyö on tärkeä osa strategiaprosessia, jottei tulevaisuuden ennustaminen jää vain kuvauksiksi tulevaisuuden suuntauksista, vaan on aidosti ohjaamassa strategian toteutusta (Tuomi & Sumkin 2009, 42-43).

Yhdistyksissä on tärkeää, että strategiaprosessin otetaan mukaan kaikki hallituksen jäsenet sekä palkatut toimihenkilöt. Jäsenistöä, vapaaehtoistyötä ja muita sidosryhmiä kannattaa kuulla myös prosessin aikana (Heikkala ym. 2014, 11). Vaikka VB-valokuvakeskuksen toimintaa pyörittää pieni porukka, strategioita on laadittu yleensä vain muutaman henkilön toimesta, eikä prosessiin ole osallistuneet kaikki, jota strategia oikeastaan koskettaa. Tämä totuttu ajatusmalli voi leimata huonolla tavalla tärkeää prosessia. Kun on totuttu, että prosessin toteuttaa aina vain pieni porukka, prosessiin ei välttämättä lähdetä niin hanakasti mukaan. Strategiaan saattaa liittyä myös stigmaa, jos aiemmat strategiaprosessit ei ole hoidettu hyvin tai ovat jääneet kesken. Silloin prosessi ei motivoi osallistumaan. Myöskään sellaiseen prosessin lopputulokseen johon ei ole itse päässyt osallistumaan tai vaikuttamaan, on paljon hankalampi sitoutua (Tuomi & Sumkin 2009, 20).

Strategian tekeminen on myös aina oppimisprosessi, joka edellyttää harjoittelua ja ohjausta. Yhteiset tekemisen mallit ja käsitteet opitaan vasta useamman strategiaprosessin tuloksena. Jokainen prosessi kantaa kuitenkin aina hedelmää, sillä oppimisen tuloksena strategian ja sen uudistaminen muuttuvat organisaation

osaamiseksi (Tuomi & Sumkin 2009, 107). Vaikka lopputulemana syntynyt uusi strategia ei olisi merkittävästi edellisestä poikkeava, suurempana hyötynä organisaatiolle jää prosessin tuomat merkittävät sivuhyödyt, joita ovat esimerkiksi oppiminen tai ennakointi (Kamensky 2015, luku 3.10).

Aikaa ja vaivaa vievä strategian uudistamisprosessia voisi kuvailla maratoniksi, jonka maaliviivana toimii sovittu päivämäärä uuden strategia-asiakirjan valmistumisesta. Raskaan prosessin jälkeen halutaan ansaitusti hengähtää ja kuvitellaan, että prosessi on nyt ohi (Tuomi & Sumkin 2009, 20). Millään edellä mainitusta ei ole mitään merkitystä, jos strategiaa ei osata jalkauttaa osaksi organisaation toimintaa. Peter Druckerin mukaan ”kulttuuri syö strategian aamupalaksi”, eli jos strategiaa ei oteta käytännön toimintakulttuurissa, työarjen toimintatavoissa ja päätöksissä huomioon, ollaan takaisin lähtöruudussa (Hämäläinen ym. 2016, luku 6). Strategian tulee elää organisaation arjessa ja sen tekijöissä. Se sulautuu osaksi puhetta, toimintaa ja päätöksen perusteluita (Tuomi & Sumkin 2009, 73). Tämä yksipyöräisellä etenevä ja samaan aikaan jonglööraava ikiliikkuja nimeltä strategia, edellyttää hyvää perehtyneisyyttä organisaatioon, strategisen ajattelun ja herkkyyden omaksumista, hyviä johtamis- ja yhteistyötaitoja sekä selkeän ja muutoksiin mukautuvan suunnitelman.

## 4 KEHITTÄMISTYÖ

### 4.1 Lähestymistapa ja aineistonhankintamenetelmät

Kehittämistyön lähestymistavaksi valikoitui tapaustutkimus eli case study, jonka tutkimuksen kohteena on aina yleensä yksittäinen tapaus (case). Tapaus voidaan rajata yksittäisestä palvelusta kokonaisen organisaation toiminnan tutkimiseen. Lähestymistapa soveltuu kehittämistyöhön, kun tarkoitus on tuottaa kehitysehdotuksia ja ideoita. Lähestymistavan tavoitteena on saada syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tapauksesta, jolloin sitä on helpompi ymmärtää kokonaisvaltaisemmin ja toimintaympäristössään. Tapaustutkimus sopi lähestymistavaksi, koska tapauksena keskitytään vain yhden organisaation (VB-valokuvakeskus) heikosti ymmärrettyjen prosessien (strategia) tutkimiseen. Tapaustutkimuksessa kehittämistyö nojaa myös teorioihin, metodeihin ja tietoperustaan, jotka tässä tapauksessa liittyvät



strategiakirjallisuuteen. Tietoperustassa on tärkeintä löytää kaikista olennaisimmat osuudet ja soveltaa niitä tätä kehittämistyötä ajatellen (Ojasalo ym. 2015, 53-53).

Tapaustutkimukselle on tyypillistä eri menetelmien monipuolinen käyttö. Tätä kehittämistehtävää varten valitsin menetelmiksi haastattelun, havainnoinnin, ennakoitimenetelmät ja kyselyn. Päädyin näihin aineistonhankintamenetelmiin, koska tavoitteenani oli saada erilaista tietoa määrällisesti ja laadullisesti eri kohderyhmiltä (mt., 55). Haastattelu, havainnointi ja ennakoitimenetelmät ovat kvalitatiivisia eli laadullisia tutkimusmenetelmiä, joilla tähdätään tuntemaan paremmin tutkittavaa aihetta. Laadullisilla menetelmillä on tarkoitus hankkia paljon tietoa suppeastakin kohteesta ja niiden pohjalta ymmärtää kokonaisuutta paremmin ja laajemmin. Laadullisissa tutkimuksissa tutkija voi olla hyvin lähellä tutkittavaa kohdetta ja osallistuu myös toimintaan. Kysely on kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusmenetelmä, jossa kysytään samoja asioita isolta vastaajajoukolta. Määrällisellä menetelmällä voidaan kerätä tietoa esimerkiksi eri väittämistä sekä oletuksista ja ottaa selvää pitävätkö ne paikkaansa. (Ojasalo ym. 2015, 104-105).

Haastattelun toteutin kollegalleni VB-valokuvakeskuksen näyttelytoimenjohtaja Laura Whitelle, koska hän on kanssani se taho, joka ryhtyy strategiaa toteuttamaan. Ennakoitimenetelmiä sovelsin puolestaan hallituksen tehtäväpakettiin, jotta saisin useamman henkilön näkemyksiä nykyhetkestä ja asioista, jotka vaikuttavat heidän mielestään yhdistyksen tulevaisuuteen. Yhteisöllisiä ideointimenetelmiä oli tarkoitus hyödyntää pitämällä strategiatyöpaja hallituksen jäsenille ja henkilökunnalle. Keväällä alkanut koronapandemia vaikutti kuitenkin koko kehittämistehtävän aikatauluihin ja toteutukseen, jonka vuoksi jouduin muuttamaan myös suunnitelmia lennosta ja venymään aikatauluissa tiettyjen toteutuksien osalta. Sähköinen kysely suuntautui laajalle yleisölle: seuran jäsenille, asiakkaille ja sidosryhmille, jotta saatiin mahdollisimman monelle mahdollisuus päästä vaikuttamaan strategiaproessiin.

#### 4.2 Menetelmien esittely

Haastattelun muodoksi valitsin puolistrukturoidun teemahaastattelun. Puolistrukturoidulla haastattelulla ei ohjata liikaa haastateltavan vastauksia, mutta kuitenkin pysytään tietyssä teemassa (Ojasalo ym. 2015, 41). Puolistrukturoidussa

haastattelussa etukäteen laadittuja kysymyksiä voi myös täydentää, sekä vaihtaa kysymysten paikkaa haastattelun edetessä (mt., 108). Tämä oli hyvä valinta haastattelun toteutuksen kannalta, sillä pystyin tekemään täsmentäviä lisäkysymyksiä haastattelun aikana. Haastattelu valikoitui menetelmäksi, koska koin sen olevan paras ja kattavin keino saada yhdeltä henkilöltä tietoa, mielipiteitä ja ajatuksia mahdollisimman hyvin talteen.

Havainnointi toimii erittäin hyödyllisenä kehittämistyön menetelmänä, koska sen avulla saadaan tietoa siitä, kuinka asiat tapahtuvat niiden luonnollisessa ympäristössä. Havainnoinnilla on myös helppo täydentää haastattelujen ja kyselyjen tuloksia. Havainnointi on systemaattista tarkkailua, jossa kannattaa kirjata havainnot heti ylös. Kehittämistyössä havainnointi tapahtui aktiivisen osallistujan roolissa, koska olin ollut jo useamman vuoden työsuhteessa yhdistykseen. (mt., 114-116). Havainnointi valikoitui menetelmäksi työroolini myötä, koska minun on täytynyt työni puolesta havainnoida sekä työympäristön, että koko kentän muutoksia. Tähän kytkeytyy osaltaan myös monipuolinen ja ajankohtainen lähdeaineiston käyttö.

Ennakointiin kuuluu yhtä lailla tulevaisuuden arviointi ja mittaaminen sekä suunnittelu. Tulevaisuuden tekeminen vaatii tietoa tulevasta sekä suunnitelman, jonka mukaan toimia ja kohdentaa resursseja. Ennakointi on polveutunut tulevaisuuden tutkimuksesta ja toimii eräänlaisena käytännön ilmentymänä, jota esiintyy organisaatioissa esimerkiksi strategisen johtamisen ja pitkälinjaiseen päätöksentekoon liittyvissä asioissa. Ennakointi luo pohjaa myös tavoitteellisille ja toiminnallisille prosesseille (mt. 90-92). Ennakointimenetelmät ovat keskeisiä asioita strategiatyössä, jonka vuoksi se valikoitui menetelmäksi luomaan kokonaisvaltaisemman käsityksen ja tulevaisuuteen tähtäävästä strategiasta.

Kyselytutkimuksella saadaan kerättyä laajalta joukolta tutkimusaineistoa suhteellisen nopeasti ja vaivattomasti. Kyselyillä saadaan aikaan määriin perustuvia tuloksia, joita voidaan käsitellä ja analysoida tilastollisesti. Kyselyn toteuttaminen kuitenkin edellyttää, että tutkittavasta aiheesta on olemassa aiempaa tietoa. Tämä vaikuttaa niin kysymysten muotoiluun, kuin vastauksen antamisen mahdollisuuksiin. Kyselytulosten tarkkuuteen vaikuttaa myös se, onko vastausvaihtoehdot annettu vai voiko kysymykseen vastata avoimesti (mt. 121-132). Kysely valikoitui menetelmäksi, koska halusin saada isolta joukolta sekä määrällistä, että laadullista tietoa strategiatyöhön.

## 4.3 Menetelmät käytännössä

### 4.3.1 Haastattelu

Strategiatyötä varten haastattelin VB-valokuvakeskuksen näyttelytoimenjohtaja Laura Whitea. Haastattelu toimii hyvin tiedonkeruu menetelmänä, kun halutaan korostaa yksilöä ja hänen mahdollisuuttaan tuoda omia ajatuksia esille (Ojasalo ym. 2015, 106). Koska valokuvakeskuksella työskentelee vain kaksi kokoaikaista työntekijää, koin tärkeäksi strategiatyön kannalta, että saan kollegani mielipiteitä ja ajatuksia esille. Haastattelukysymyksillä pyrin selvittämään kollegani ajatuksia organisaation tehtävän olemassa olon merkityksestä, nykyistä arvopohjaa sekä visiota ja kuinka ne näkyvät käytännössä. Haastattelun tavoite oli myös kerätä tietoa kollegan havainnoista toimintaympäristön ja kentän muutoksiin sekä mielipiteitä siitä, kuinka työn teko on organisoitu.

Haastattelu toteutettiin 10.7.2020 videoimalla ja oli kestoltaan noin tunnin. Pidin videohaastattelun tekoa erittäin hyödyllisenä, sillä pystyin palaamaan haastattelutilanteeseen paremmin videon avulla. Video tallenteeseen jää keskustellun asian lisäksi haastateltavan eleet ja ilmeet, jotka vahvistavat paremmin sitä, mitä mieltä kysyttävästä asiasta ollaan. Tämä ei olisi ollut mahdollista pelkän äänitteen kohdalla. Pysäytyskuva haastattelusta ja haastattelukysymykset löytyvät opinnäytetyön liitetiedostoista (Liite 1: Haastattelukysymykset & pysäytyskuva videohaastattelusta).

### 4.3.2 Tehtäväpaketti

Tehtäväpakettia varten sovelsin ”Näe, koe, tee. Yhdistyksen strategia opas” (Heikkala ym. 2014.) verkkojulkaisua. Tehtäväpaketilla tahdoin toteuttaa samaa skenaariotyöskentelyä, jota olin alun perin suunnitellut toteutettavaksi kontaktissa työpajan muodossa. Kontaktissa pidettävän pajan esti keväällä alkaneen koronapandemian tuomat kokoontumisrajoitukset (Valtioneuvoston kanslia 2020). Valitsin em. oppaan tehtäväpaketin pohjalle, koska teos oli selkeästi jäsennelty ja suunnattu yhdistysten strategian laadintaa varten. Oppaassa strategian laadinta

kuvailtiin kolmeosaisen tutkimusmatkan muodossa, johon on poimittu olennaisimmat vaiheet (Heikkala ym. 2014, 8).

Tehtäväpaketin rakensin verkossa toimivalla Google Forms -kyselypohjalla. Tehtäväpaketissa oli seitsemän tehtäväkohtaa, pitäen sisällään seitsemäntoista avointa kysymystä ja yhdeksän arvoasteikkokysymystä. Kysymykset liittyivät toimintaympäristöön, sidosryhmiin ja kumppaneihin, tulevaisuuden näkymiin, yhteiseen toiminta-ajatukseen, arvoihin, toiminnan painopisteisiin sekä unelmiin. Jokaista kysymystä edelsi oppaan mukainen alustusteksti, joka johdatti vastaajan aiheen äärelle. Tehtäväpaketin tavoitteena oli saada sekä kerättyä tietoa strategiatyöhön, että lisätä hallitusten jäsenten ymmärrystä ennakoinnista ja strategiaan liittyvistä aihepiireistä. Ennakointi auttaa ymmärtämään ja kuvaa eri valinnoista aiheutuvia uhkia sekä mahdollisuuksia, sekä tarjoaa vaihtoehtoisia lähestymistapoja tulevaisuuden suhtautumiseen (Ojasalo ym. 2015, 92). Alustavat tarkastelut osoittivat, että strategiaan liittyvää ymmärtämistä tulisi lisätä, jonka vuoksi tehtäväpaketissa oli hyvin ohjaava ja opasmainen lähestyminen.

Ennen tehtäväpaketin lähettämistä, luetutin tehtäväosiot vielä ulkopuolisella henkilöllä varmistaakseni, että kysymysten muotoilu on ymmärrettävä. Lähetin linkin ja ohjeistuksen tehtäväpaketin tekoon seuran hallitukselle sekä kollegalleni 10.7.2020 ja annoin vastausaikaa kuukauden verran 9.8.2020 saakka. Lähetin yhden muistutusviestin hallitukselle 31.7.2020 ja muistutin myös kasvotusten niitä hallituksen jäseniä, joita satuin heinäkuun aikana näkemään. Tehtäväpakettiin vastasi määräaikaan mennessä yhteensä neljä henkilöä: kolme kahdeksasta hallituksen jäsenestä sekä kollegani. Vaikka vastausaikaa annettiin kuukausi, vastausinnostuksen on varmasti vaikuttanut tehtäväpaketin vastausajankohdan sijoittuminen kesälomakaudelle. Tehtäväpaketin pohja löytyy opinnäytetyön liitteistä (Liite 2: Hallituksen jäsenille suunnatun tehtäväpaketin Google Forms -pohja).

#### 4.3.3 Yleisökysely

Yleisölle suunnattua kyselyä varten etsin eri organisaatioiden tekemiä strategiakyselyitä kyselyn kysymysten muotoilua varten. Esikuva-arvioin kattavasti mm. eri kuntien, seurakuntien, yhdistysten ja yritysten tekemiä kyselypohjia, joita

soveltamalla sain luotua omaan strategiatyöhön soveltuvan kyselypohjan. Kyselyllä selvitettiin heti alussa vastaajien profiilia, kysymällä sukupuolta, ikäryhmää, ammattiasemaa, oma suhdetta VB-valokuvakeskukseen sekä postinumeroa. Seuraavaksi kysyttiin kolme arvoasteikkokysymystä liittyen vuoden 2016-2020 strategian onnistumiseen. Tämän jälkeen seurasi neljä avointa kysymystä siitä, miksi VB-valokuvakeskus on olemassa, mikä siinä on parasta ja miksi, mitkä asiat on hoidettu hyvin ja mitä tulisi parantaa. Toimintaa ohjaavia arvoja kysyttiin monivalintakysymyksellä, johon oli listattu viisikymmentä eri arvoa, joista sai valita enintään kymmenen. Lopuksi oli vielä arvoasteikko kysymys siitä, mitä palveluita ja toimintoja näkisi tai ei näkisi keskuksella toteutettavan, viisikymmentä eri toiminnan listauksesta. Arvoihin ja palveluihin liittyvissä kysymyksissä oli annettu vielä kysymyksen jälkeen avoimen vastauksen mahdollisuus. Lopuksi oli mahdollisuus vapaalle sanalle ja palautteelle.

Halusin hyödyntää erilaisia kysymys- ja vastausmuotoja yleisökyselyssä. Arvoasteikkokysymyksiä käytin edellisen strategian onnistumisen sekä palveluihin liittyvien odotuksien ja mielipiteiden mittaamiseen. Monivalintakysymyksiä käytin arvopohjan tutkimiseen ja avoimia kysymyksiä toiminnan olemassa olon perusteluun. Avoimia kysymyksiä suositellaan käyttämään vain perustellusti tai silloin, kun jos vastaajajoukon tiedetään olevan aktiivinen (Ojasalo ym., 2015, 132). Avoimien kysymysten käyttö oli mielestäni perusteltua, koska kyselyyn vastanneet koostuivat näyttelykävijöistä, jäsenistöstä ja muista sidosryhmäläisistä, joilla kaikilla on joku suhde valokuvakeskukseen. Organisaation arvojen määrittämisprosessissa kannattaa hyödyntää myös ulkopuolisia mielipiteitä. Sisäisen alkuideoinnin tuloksena voidaan saada aikaan lista arvoja, joista tiedustellaan muutamaa tärkeintä (Kamensky 2015, luku 3.12). Vaikka arvolistaus oli ennalta määritelty, koin erittäin tärkeäksi, että yleisö pääsee vaikuttamaan siihen, mitkä arvot heidän mielestään resonoi parhaiten keskuksen toimintaa ajatellen.

Toteutin yleisökyselyn myös Google Formsilla ja se oli julkisesti kaikille vastattavissa 17.-31.8.2020 aikavälillä. Strategiakyselyn linkki lähetettiin sähköpostitse saatetekstin kanssa VB-seuran henkilö-, yritys- ja yhteisöjäsenille, joita on yhdistyksen sähköpostirekisterissä yhteensä 231. Sama sähköposti laitettiin myös yhdistyksen yhteistyökumppanien ja sidosryhmien sähköpostilistoille, joissa on yhteensä 191

osoitetta. Linkki strategiakyselyyn löytyi myös VB-valokuvakeskuksen näyttelytilojen yhteydestä olleesta ilmoituskyltistä 17.-31.8.2020 aikavälillä, jolloin keskuksella vieraili 761 kävijää. Linkki strategiakyselyyn oli myös VB-valokuvakeskuksen nettisivujen etusivulta osoitteesta [www.vb-valokuvakeskus.fi](http://www.vb-valokuvakeskus.fi). Strategiakyselystä tehtiin sosiaalisen median julkaisut 17.8.2020 VB-valokuvakeskuksen Facebook-sivuille, joka tavoitti 1078 henkilö ja Instagram-tilille, joka tavoitti 699 henkilöä. Strategiakyselyyn vastasi määräaikaan mennessä 46 henkilöä. Kyselyn pohja, ilmoituskyltti ja ruutukaappaukset sähköisistä ilmoituksista löytyvät opinnäytetyön liitteistä (Liite 2: Hallituksen jäsenille suunnatun tehtäväpaketin Google Forms - pohja).

#### 4.4 Menetelmien tulokset

##### 4.4.1 Haastattelun tulokset

VB-valokuvakeskuksen näyttelytoimenjohtaja Laura White kertoi, että VB-valokuvakeskuksen pääasiallinen tehtävä on toteuttaa valokuvanäyttelyitä. Organisaation olemassa olon tarkoitusta on hänen mielestään valokuvan edistäminen valtakunnallisesti sekä kansainvälisesti. Arvopohjaa kysyessäni, hänelle ei tullut mieleen selkeää käsitystä siitä, mitä yhdistyksen arvoihin on oikeastaan kirjattu. Visiota tiedustellessa White koki, että tämän hetkinen visio on ennemmin korulause, jossa on puhe yleisesti valokuvan edistämisestä, joka toistui jo missio kohdassa. Selkeitä tavoitteita hän ei pystynyt määrittelemään, vaan käsite jäi yleisemmälle tasolle kuten toimia yleishyödyllisesti.

Tämän hetkiset arvot, missio ja visio on Whiten mukaan tehty löysiksi ja kirjattu siitä näkökulmasta mitä olemassa oleva toiminta sillä hetkellä on ollut. Strategian käsitteitä ei siis ole ensin määritelty, jonka kautta ryhdyttäisiin ohjaamaan toimintaa. Strategia on ajateltu organisaatiossa Whiten mukaan niin ympärööräisesti, että kaikki toiminta mitä tehdään, toteutuu silti strategian puitteissa.

Whiten mukaan strategia ei ole ajan tasalla, eikä laatulupausta ole määritelty tai konkreettisesti listattu. Toiminnassa on kuitenkin laatutekijöitä, jotka on otettu huomioon. Tiedusteltaessa vertausta organisaation strategiaa kilpailijoiden

strategioihin, White pohti ketkä ovat edes keskuksen kilpailijoita tässä vaiheessa ja kuinka sen määrittäisi. Whiten arvion mukaan nykyinen strategia ei välttämättä ole kuitenkaan yhtä ajantasainen kuin muilla ja siitä löytyy paljon historia kaikuja.

Whiten mukaan organisaatiossa tehdään kenties paljonkin asioita eri tavalla, kuin muissa vastaavan kokoisissa näyttelypaikoissa. Strategian tärkeys korostuu myös siinä kohdassa, kun keskukselle ei ole täysin vertailukelpoista mallia ottaa vertailukohteeksi, joka toimisi täysin samalla tavalla. Organisaation kannalta hän kuvaili tilannetta väliinputoajana tai oman tien kulkijana, riippuen vähän mistä näkökulmasta asiaa haluaa katsoa.

Whiten mukaan asioita pitää strategisesti katsoa eri tavalla, kun peritään pääsymaksu näyttelykäynneistä. Asia vaikuttaa mm. näyttelyvalintoihin, kulurakenteeseen ja on aivan perustavanlaatuinen ero ilmaisiin näyttelypaikkoihin nähden.

Whiten mukaan organisaation strategian seuraaminen, arviointi ja uudistaminen tapahtuu tyypilliseen tapaan, eli todetaan sen vaativan päivittämistä ja otetaan mallia vanhasta pohjasta ja muokataan sitä. Perustavanlaatuisia mylläystä keskuksen strategia ei ole koskaan varmastikaan käynyt läpi ja sama runko on ollut käytössä jos vuosikymmeniä.

White näkee tärkeäksi tavoitella uusia asiakkaita ja toimenpiteitä kannattaa viedä myös uuteen ja ennen kokemattomaan suuntaan. Se mikä on toiminut jo vuosikymmeniä, on toki riittävää, mutta mikä olisi siitä seuraava askel, White pohti. Toimintaa voisi pyörittää näin myös jatkossakin, mutta olisiko sillä sitten mitään tarkoitusta.

White kokee, että strategiassa tulisi olla välietappeja ja kokonaisuutta tulisi kirkastaa. Strategiatyö kuuluu vahvasti myös hallituksen kokouksiin, jossa tarkistetaan missä ollaan menossa strategian suhteen. Strategiat jäävätkin Whiten mielestä helposti kirjallisessa muodossa kansioden uumeniin, eikä edes muista mitä niihin on kirjattu. Tärkeäksi korostui, että strategiaa tarkasteltaisiin useammin ja asetettaisiin selkeitä tavoitteita. Tämä tukisi pitkäjänteistä ja suunnitelmallista työtä. Whiten mukaan

strategian jonkun lopputuloksellisen formaatin sijaan strategian käsittelyn hetket ja jalkauttaminen ovat avaintekijä. Sen tulee olla osa arkirutiinia ja toimintaa koko ajan.

Kentän muutoksista Whiten arvion mukaan digitalisaatio on ehdottomasti kelkka, johon tulee hypätä, eikä jäädä vaan ihmettelemään. Kuvaa tuotetaan valtavat määrät nykypäivänä ja kuka tahansa voi ottaa kuvan ja jakaa sitä. Tämä on perustavanlaatuisen muutos, mikä on tullut digitalisaation myötä. Koska kuvaa on nykyään niin paljon, Whiten arvion mukaan yleisöstä on kasvanut hyvin laatu tietoisia, eikä mitä tahansa räpsyjä haluta tulla katsomaan näyttelyyn. Elämyksellisyyden halu korostui myös Whiten pohdinnassa ja kuinka yleisölle saadaan välitettyä kuvan tunnelmaa tai viestiä myös muun esillepanon kautta.

White kokee, että toiminnan johtaminen jakautuu vastuualueittain, josta huolehtii asiaan nimetty työntekijä. Johtamista ei toteuteta ylhäältä alaspäin, mutta hallitus valvoo ja tarkistaa tilanteiden toimivuutta säännöllisesti. Whiten mielestä työntekijöillä on aiempaa parempi mahdollisuus vaikuttaa tulokseen ja työn sisältöön. Johtamistyyli on mennyt parempaan suuntaan, koska on annettu myös vapaus työntekijöille toteuttaa itseään intohimolla. Silloin työtä tulee tehtyä täydellä sydämellä, kun työtä ei ohjaa pakonomainen tunne. Laatu on tällöin myös parempaa, kun työ halutaan tehdä hyvin.

Yhteinen arvostus työyhteisössä muodostuu toisen kunnioittamisesta, antamalla toiselle tilaa turvallisesti kehittyä ja kokeilla asioita. Kannustava henki on myös äärimmäisen tärkeää, joka luo hyvän työilmapiirin. Työhyvinvoinnista huolehditaan työterveyden kautta, mutta ennaltaehkäiseviä toimenpiteitä voisivat olla paremmat, joka helposti unohtuu. Whiten mukaan se voisi olla kannustusta liikuntaan tai joku virkistystoiminta. Perusoletuksena on, että näyttelyavajaiset ovat aina myös työntekijän juhla. Tämä ei kuitenkaan toteudu, sillä avajaiset on henkilökunnalle aina kiireinen työpäivä.

Vaikeat tilanteet pyritään ratkaisemaan aina puhumalla tai hallituksen tuella. Palkitsemisen tapoja ei oikeastaan ole työssä käytössä, paitsi korvaus tehdystä työstä, eli palkka. Whiten mukaan rahallisen bonuksen sijaan, joku sisällöllisesti merkityksellinen koulutus tai virkistymisen voisi olla toimiva ratkaisu.



#### 4.4.2 Tehtäväpaketin tulokset

##### ***Toimintaympäristö***

Tehtäväpaketin ensimmäisessä kohdassa tiedusteltiin mitkä ovat VB-valokuvakeskuksen toimintaympäristön keskeiset muutokset. Vastauskenttään pyydettiin kokoamaan runsaasti erilaisia näkemyksiä trendeistä ja signaaleista. Vastajaat kokivat, että keskus on saavuttanut notkeutta ja selkeyttä toimenkuvissa pienimpiä nyansseja myöten. Organisaatio on löytänyt itselleen hyvän tavan toimia ja arvomaailma on selkiytynyt entisestä. Valokuvan digitalisoituminen on vaikuttanut niin näyttelyiden toteutukseen, esitystapaan kuin tiedottamiseenkin. Digitaalisten murroksesta ja taloudellisesta taantumasta huolimatta, valokuvan koettiin olevan pysyvää.

Merkityksellisten kokemusten tarve ja kilpailu ajasta varsinkin nuorempien kohderyhmien kohdalla on voimakasta. Yhä suurempi osa ihmisistä haluaa ja olettaa taide-elämysten tarjoavan myös osallisuutta, jossa tuntee kuuluvansa osaksi jotain joukkoa. Koronapandemian arvioitiin myös vaikuttaneen, että ihmisillä on entistä suurempi kaipuu kulttuurin ja kohtaamisten äärelle.

Näyttelykokemukselta saatetaan odottaa katsomisen lisäksi myös osallistumista ja usean aistin kautta toteutettua elämystä. Harvojen ihmisten arvioitiin enää kiinnostuvan korkeatasoisista näyttelyistä pelkästään taiteellisten arvojen takia, vaan sisällöiltä toivotaan kantaaottavuutta tai muuta sidosta nykyhetkeen. Koettiin, että esiteltävän tekijän tai ilmiön täytyisi olla tuttu mediasta, jotta siihen jaksaisi tutustua enemmän. Vallitsevan informaatioähkyn keskellä on korkea kynnyks lähteä perehtymään johonkin täysin tuntemattomaan.

Menestyksen kannalta pidettiin olennaisena sitoutuneen kohderyhmän löytäminen ja tavoittaminen, joka myös viestii sosiaalisen median kautta keskuksen sisällöistä. Tämä luo uudenlaista nostetta sekä houkuttelee myös muita käymään. Sosiaalisen median merkitystä kävijävirroille pidettiin entistä keskeisempänä.

Vain 'vahvan kivijalan' omaavat organisaatiot koettiin tulevaisuudessa selviävän ja muutoksiin on pystyttävä mukautumaan ja löydyttävä resilienssiä. Talouden nojaaminen vahvasti julkisen sektorin avustuksiin koettiin kriittisenä ja epävarmana. Toiminnan tuottavuutta täytyisi pystyä perustelemaan entistä paremmin. Arvioitiin, että valintojen ollessa poliittisia, yksin argumentointi ei välttämättä ole riittävää. Kulttuuripääkaupunkihankkeiden kaltaisissa toiminnoissa nähtiin myös mahdollisuuksia uusien isompien kokonaisuuksien luomiseen ja kulttuurin merkityksen korostuvan alueellisina menestystekijöinä.

### ***Sidosryhmät ja kumppanit***

Toisessa kohdassa tiedusteltiin keskeisiä sidosryhmiä ja miten ne vaikuttavat VB-valokuvakeskuksen toimintaan. Tehtävässä pyydettiin listaamaan olemassa olevat sidosryhmät sekä kumppanit ja sijoittamaan ne kysymyksen yhteydessä olleeseen nelikenttäkaavioon. Tämän lisäksi sai ehdottaa uusia toivottuja sidosryhmiä ja kumppaneita.

Tehtäväpaketin kaavion punaiselle alueelle eli kaikkein ajankohtaisimpina ja painoarvoltaan suurimpina sidosryhminä pidettiin Kuopion kaupunkia, Taiteen edistämiskeskusta, eri säätiöitä, sekä alueellisia kehitysprosesseja kuten kulttuuripääkaupunki -hanketta. Myös kansainväliset museot, yhdistykset ja instituutiot, valokuvaajat sekä näyttelyvieraat koettiin kaikkein tärkeimmiksi. Kaavion oranssille alueelle, eli vähemmän ajankohtaisimmiksi, mutta silti tärkeiksi sidosryhmiksi koettiin valokuvakeskukset, muut alan yhdistykset ja toimijat, oppilaitokset ja oma jäsenistö.

Kaavion siniselle ja vihreälle alueelle, jotka kuvasivat pientä painoarvoa, osattiin nimetä vain muutamia tahoja. Ajankohtaisina pidettiin matkailuun ja muuhun asiakastyöhön liittyvää toiminnallista verkostoa ja vähemmän ajankohtaisina pidettiin maksullisia mainosmedioita. Uusina toivottuina sidosryhminä olivat hyvinvoinnin edistämisen sisältökumppanit, uudet kansainväliset suhteet, isommat sponsorijat sekä syvempi yhteistyö taiteilijoiden kanssa.

### ***Tulevaisuuden näkymät***

Kolmannessa kohdassa toteutettiin perinteinen SWOT-analyysi. Vastaajilta tiedusteltiin näkemyksiä sisäisistä vahvuuksista ja heikkouksista sekä ulkoisista uhista ja mahdollisuuksista yhdistyksen toiminnan kannalta.

Sisäisinä vahvuuksina nähtiin työntekijöiden vahva ammattitaito, hallituksen jäsenten osaaminen ja ajankäyttö sekä tietynlainen itsenäisyys, eli mahdollisuus vaikuttaa omaan toimintaan. Hyvät ja sujuvat toimintatavat ja rutiinit, sekä nykyisten resurssin riittäminen tarpeeksi korkeatasoiseen toimintaan, koettiin vahvuudeksi. Laaja jäsenistö ja asiakaskunta, joka pitää työtä merkityksellisenä ja käy katsomassa näyttelyitä nostettiin myös vahvuuksiin. Hyvät tilat, historia kytkös ja hyvä maine koettiin myös sisäisiksi vahvuuksiksi. Luovuus, uskallus ja rohkeat kannanotot tulivat myös mainituksi.

Sisäisinä heikkouksina koettiin rajalliset resurssit, pysyttely neljän seinän sisällä sekä työntekijöiden vähäinen määrä, jotka vaikeuttavat kehittämistyöhön ja verkostoitumista arkityön lomassa. Tietynlaista näköalan ajateltiin jäävän sisäisiin toimiin ja kehitysprosessien ja uudistuminen ei näyttäyty ulospäin ilmaisemaan pyrkimyksiä ja tulevaisuuden odotuksia. Epävarmuus rahoittajien mielipiteistä työn merkityksellisyydestä, arviointitavoista sekä rahan vähäisyys nousivat myös esille.

Ulkoisina uhkina koettiin yksimielisesti rahoituksen väheneminen sekä niihin koskeva epävarmuus ja säästöpainet. Samasta rahoituksesta tullaan kamppailemaan entistä kiivaammin ja toimikentän muutokset ja niiden odotusten täyttäminen asettaa myös odotuksia ja paineita. Onko valokuvan kiinnostavuus ikuista, pohdittiin myös.

Ulkoisina mahdollisuuksina koettiin Museokortti-järjestelmän kautta tuodut uudet kävijät ja keskuksen tunnettavuuden lisääntyminen sen myötä. Kaupungin toteuttamat eri projektit, hankkeet ja kulttuuriyhteistyö opetustoimen kanssa voivat tarjota myös kiinnostavia yhteistyökuvioita. Myös yrityssektorin hyödyntämisessä nähtiin mahdollisuuksia. Kohderyhmälähtöinen asiakasymmärrys voi lisätä kasvua ja tuottoja hiljaisimpinakin vuodenaikoina, kun sisällöt on muotoiltu oikein. Tilojen vuokrauksessa ja 'kevyessä kaupallisuudessa', jossa ei tingistä laadusta voisi muodostua uudeksi tulon lähteeksi.

### ***Skenaariot***

Tulevaisuuden näkymät -kohdassa katsasteltiin kolmea eri skenaariota: katastrofin ainekset, samaan malliin sekä toivottu tulevaisuus. Katastrofaalisena skenaariona nähtiin, rahoituksen merkittävä pieneneminen, esimerkiksi koronan aiheuttaman kiinniolon ja talousvaikutusten kautta. Huono kuntatalous ajaa kaupungin leikkaamaan avustuksia, joista kamppaillaan entistä kiivaammin. Rahoituksen määrän romahtaessa kustannuksia on supistettava merkittävästi ja ajaudutaan tilanteeseen, jossa työntekijät väsyvät eikä heillä ole mahdollisuuksia toteuttaa työtä yhtä hyvin kuin ennen. Näyttelyiden laadusta pitäisi tinkiä ja pääsylippujen hintoja korottaa paikkaamaan tulovajetta. Kävijöiden asenne pääsymaksullisuuteen muuttuisi kielteiseksi eikä valokuvaa pidetä kiinnostavan. Kävijämäärät lähtisivät laskuun ja keskuksen maine huonontuisi, eikä yhdistyksellä olisi enää varaa maksaa palkkoja ja vuokraa. Lopulta toiminta loppusi.

Samaan malliin skenaariona kuvailtiin pitkälti taloudellista nykyhetkeä, jossa näyttelytoiminta pysyy laadukkaana ja keskus pystyy tavoittamaan asiakkaita. Talous vakiintuu ja vahvistuu pienin askelin tai vaihtoehtoisesti koronavirus tilanne pitkittyy, eikä kasvua näy. Rahoitusta on sen verran, että organisaatio pysyy pinnalla, muttei todella pääse kehittymään.

Toivotulta tulevaisuudelta haluttiin rahoitusperustan olevan monipuolisempi ja vahvistuvan entisestään. Keskus toimisi maineikkaana yksikkönä valokuvataiteen- ja kasvatuksen alalla ja olisi laajasti verkostoitunut sisältö- ja elämystuotannon kokonaisuus. Valokuvataiteen huipputekijät ovat aloitteellisia toteuttamaan näyttelynsä nimenomaan VB-valokuvakeskuksessa ja keskus pystyy luomaan tuotannollista lisäarvoa heille. Keskuksen rooli Savon historian vaalijana unohdettaisiin ja keskus profiloituisi nykyhetkessä ajankohtaisena ja kansainvälisenä kulttuuritoimijana ja kohtauspaikkana. Keskuksella toimisi viihtyisä kahvila, jossa järjestettäisiin myös monipuolista oheisohjelmaa. Keskus houkuttelisi käymään useammin kuin vain kerran kunkin näyttelyn aikana. Toivotun tulevaisuuden kohdalla mainittiin myös nykyisyyden olevan oikein hyvä, eli toivottu tulevaisuus on pitkälti samaan malliin kuin ennenkin. Nykytilanne on myönteisellä tavalla dynaaminen ja kehitetään toimintamuotoja paremmaksi ja uusia ideoita kehittyä koko ajan.

### ***Yhteinen toiminta-ajatus***

Neljännessä kohdassa tiedusteltiin mitä tarkoitusta varten VB-valokuvakeskus on olemassa. VB-valokuvakeskus on olemassa valokuvan takia, jota se edistää valtakunnallisesti. Keskus mahdollistaa valokuvataiteeseen liittyvien taidekokemusten toteutuksen ja luo merkityksellisen kokemuksen sekä sisällöllisen vuorovaikutuksen taiteilijan ja yleisön välille. Toiminnallaan se levittää tietoa, taidetta, kulttuuria, opettaa, ilahduttaa, koskettaa ja kasvattaa. Se luo mahdollisuuden nähdä ja seurata valokuvataidetta ja ajankohtaisia ilmiöitä.

Keskus on kohtaamispaikka ihmisille, jossa esteettisten elämysten lisäksi syttyy kipinä laajempaan ja visuaalisempaan tapaan katsoa, tulkita ja käsitellä ympäröivää maailmaa. Keskus toteuttaa kulttuurillista hyvinvointia sillä arvopohjalla, joka on tavoitettava, merkityksellinen ja kestävä. Tekemisessä korostuu immateriaalinen merkityksellisyys, jossa materiaalisen lisän hankkiminen ei tuota enää hyvää oloa, vaan rasittaa ympäristöä ja tuottaa eriytymistä. Keskus on Kuopion alueella ihmisyyttä kohottava kulttuurialan toimija.

### ***Arvot***

Viidentenä kohtana tiedusteltiin mikä on yhdistykselle tärkeää eli oma käsitys yhdistyksen arvoista. Arvoiksi ja tärkeiksi asioiksi kirjattiin valokuvakulttuurin näkemisen mahdollistaminen ja mahdollisuuksien luominen taiteilijoille. Myös kulttuurialan ammattilaisten ja opiskelijoiden työedellytysten luominen ja yleisön palveleminen koettiin tärkeäksi. Taiteellisen ilmaisun vapaus, sananvapaus, tasa-arvo, yhteisöllisyys ja laatu mainittiin myös perinteisinä arvokäsitteinä. Lisäksi kysyttiin yhdeksän arvoasteikko kysymystä asteikolla 1-10, liittyen muuttuvaan maailmaan. Keskiarvotulos on esitetty taulukon oikeassa laidassa.

1	organisoitu (ry)	10	organisoitumaton (liike)	2,25
1	yhdistys	10	osakeyhtiö	1,75
1	yleishyödyllinen	10	elinkeinotoiminta	2,50
1	vapaaehtoistoiminta	10	ammattilaiset	6,75
1	jäsenyys	10	asiakkuus	3,75
1	yhteisöllinen	10	sopimuksellinen	3,25
1	paikallinen	10	globaali	5,00

1	perustoiminta	10	palvelutoiminta	5,00
1	perinteinen tapa toimia	10	Uudistettu tapa toimia	7,50

*Taulukko 1: Tehtäväpaketin arvoasteikko vastausten keskiarvot.*

### **Toiminnan painopisteet**

Kuudennessa kysymyksessä tiedusteltiin, millaisilla valinnoilla luomme haluamaamme tulevaisuutta ja mitkä ovat VB-valokuvakeskuksen painopisteet. Strategian kannalta oleelliseksi nähtiin työntekijöiden, hallituksen ja näyttelytyöryhmä yhteispohdintaa ja keskustelua tulevaisuudesta, jotta päästäisiin jaettuun visioon. Vasta sitten voitaisiin pohtia, millä käytännön keinoilla pyritään yhteistä päämäärää kohti. Tärkeitä elementtejä kirjattiin osallistumisen mahdollisuudet yleisölle, savolaisuudesta nykyaikaan, työntekijöiden ja harjoittelijoiden vaaliminen.

Toiminnan painopisteiksi kirjattiin myös avoimuus luoda yhteistyörakenteita ja kykyä tarttua laaja-alaisiin tavoitteisiin. Yhteistyötä, joka avaa uusia resurssilähteitä tai vahvistaa vanhoja, sekä tuo sisällöllistä lisäarvoa ja kehitystä. Sopivien kumppaneiden löytäminen asiakastyö, markkinointiin, sisältötuotannon osalta, jotta työ on innostavaa ja ammatillisesti rakentavaa. Riittävä resurssointi ja tekemisen rohkeus, että toiminnasta välittyy into, eteenpäin suuntautuneisuus sekä kiinnostavuus.

### **Unelma**

Viimeisessä seitsemännessä kohdassa kysyttiin, millainen on unelmien VB-valokuvakeskus. Muutama kertoi vastanneensa kysymykseen jo aiemmassa ”toiminnan painospisteet” kohdassa. Unelmoitiin, että VB-valokuvakeskus toimisi inspiraation lähteenä monille uraansa aloitteleville taide- ja kulttuurialan ammattilaisille ja olisi niin hyvä maineinen toimijana, että muualtakin tultaisiin tutustumaan keskuksen toimintatapoihin. Keskuksessa nähtäisiin monenlaista sisällöllistä toimintaa, eikä keskus nukkuisi kuin välttämättömän, jolloin voitaisiin tavoittaa eri kohderyhmiä ja mukautua monenlaisiin sisällöllisiin tarpeisiin. Keskus olisi valtakunnallisesti tunnettu, jonka näyttelytoiminta uutisoidaan laajasti. Valokuvataiteilijat pitävät kunnia-asiana toimia yhteistyössä keskuksen kanssa ja nostaa sen yhteydessä olennaisimmat teoksensa esiin. Keskus ei ole pelkästään sen

toimipiste Kuopiossa, vaan keskuksen näyttelytuotannot levittäytyvät myös muualle valtakunnallisesti ja nostaisivat erityisesti Itä-Suomen kulttuurista kiinnostavuutta. Kansainvälinen näyttelyvaihto olisi vilkasta ja keskuksella olisi useita haluttuja kiertonäyttelyitä kokoelmissaan.

#### 4.4.3 Yleisökyselyn tulokset

Yleisön strategiakyselyssä kartutettiin alkuun vastaajien profiilia, jotka esittelen isoimmasta pienempään vastaajaryhmään vastanneiden järjestyksessä. Kyselyyn vastanneet olivat 71,10 % naisia, 26,70 % miehiä ja 2,20 % muun sukupuolisia. Ikäryhmältään vastaajista 42,20 % oli 50-64-vuotiaita, 33,30 % 35-49-vuotiaita, 17,80 % 20-34-vuotiaita, 4,40 % 65-74-vuotiaita ja 2,20 % yli 75-vuotiaita. Alle 20-vuotiaita vastaajia ei ollut yhtään. Ammattiasemaltaan vastaajat olivat 71,10 % työssä, 13,30 % yrittäjä tai freelancer, 11,10 % eläkkeellä ja 4,40 % opiskelija. Työttömien tai koti-äiti tai isä statuksella vastanneita ei ollut yhtään. Vastanneiden suhde VB-valokuvakeskukseen oli 53,30 % näyttelykävijä / asiakas, 26,70 % VB-seuran jäsen, 13,30 % sidosryhmä / yhteistyökumppani ja 6,70 % VB-seuran yhteisöjäsen. Näytteilleasettaja / taiteilija / keskuksessa näyttelyn pitänyt tai pitävä vastaajia ei ollut yhtään. Kaikkien vastaajien postinumerot seitsemää vastaajaa lukuun ottamatta, sijoittuvat Kuopioon. Muut vastanneet olivat Helsingistä, Espoosta, Turusta, Lempäälästä, sJoensuusta sekä yksi erehdyksissä kirjoitettu puhelinnumero.



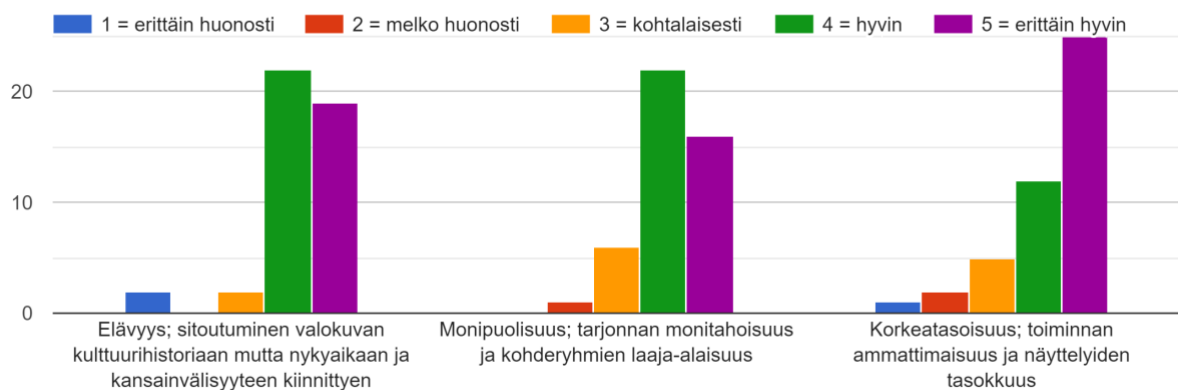
*Kuviot 1 ja 2: Yleisökyselyn vastanneiden sukupuoli & ikäryhmä.*



Kuviot 3 ja 4: Yleisökyselyn vastanneiden ammattiasema ja suhde VB-valokuvakeskukseen.

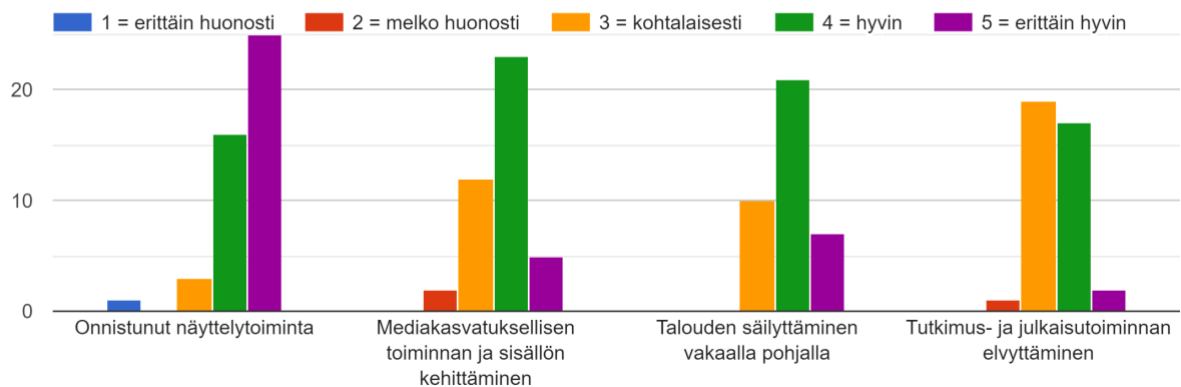
Vastausprofiilin jälkeen tiedusteltiin VB-valokuvakeskuksen nykyisten toimintaa ohjaavien arvojen onnistumista, jotka ovat vastaajien mielestä pääsääntöisesti toteutuneet hyvin tai erittäin hyvin. VB-valokuvakeskuksen nykyisten päämäärien koettiin toteutuneen pääsääntöisesti hyvin, mutta joidenkin osalta kohtalaisesti tai erittäin hyvin. VB-valokuvakeskuksen nykyisen vision eri osien koettiin toteutuneen pääsääntöisesti hyvin tai erittäin hyvin. Vain kansainvälinen tunnettavuus koettiin toteutuneen kohtalaisesti enemmistön mielestä. Vision arviointi oli pilkottu yhdeksään kysymykseen, jotka kysymykset eivät näy infografiikan yhteenvedossa. Kysymykset löytää liitteistä kysymyspohjasta (Liite 3: Yleisölle suunnatun strategiakyselyn Google Forms -pohja. Kuvat: VB-valokuvakeskuksen strategiakyselyn pohja 6/20 ja 7/20.)

Anna arvosana miten VB-valokuvakeskuksen nykyiset toimintaa ohjaavat arvot ovat mielestäsi toteutuneet?

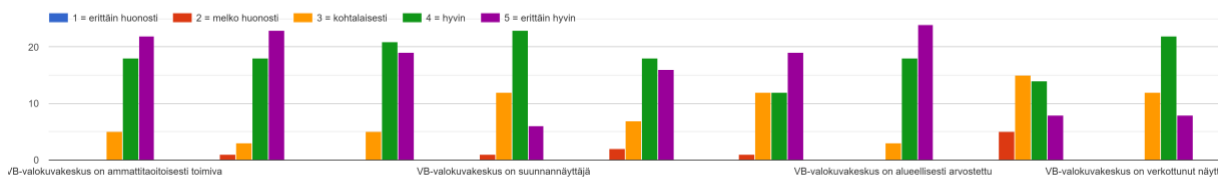




Anna arvosana kuinka VB-valokuvakeskuksen nykyiset päämäärät ovat toteutuneet?



Anna arvosana kuinka VB-valokuvakeskuksen nykyinen visio on toteutunut? (1 = erittäin huonosti, 5 = erittäin hyvin)?



*Kuviot 5, 6 ja 7: Yleisökyselyn vastauksien jakautuminen.*

Vuoden 2016-2020 strategian arvioinnin jälkeen tiedusteltiin avointen vastausten kautta: Mitä varten VB-valokuvakeskus on olemassa. Vastauksiin kirjattiin korkeatasoisten kulttuurielämysten tarjoaja, valokuvan puolustaja, perinteikäs näyttelytoiminnan toteuttaja. Tulkitsemassa historiaa ja nykyaikaa, kotimaisen- ja kansainvälisen valokuvan ja valokuvataiteen esittäjä ja alueellisen valokuvan nostaja, Victor Barsokevitschin perinnön vaalija. Historiallisesti merkittävä paikka, joka heijastaa nykypäivää ja katsoo tulevaisuuteen, esittelee ajankohtaisia teemoja valokuvan keinoin ja on puheenaiheita herättävä, elämysten tuottaja ja kaupungin kulttuurielämän monipuolistaja. Tuo esille monipuolisesti eri valokuvataiteen tekijöitä ja teoksia sekä tekee tunnetuksi kuvan eri mahdollisuuksia ja rooleja. Lisää arvostusta alaa kohtaan ja ylläpitää alueellisesti ja kansallisesti merkittävää toimintaa historiallisessa miljöössä.

Tämän jälkeen kysyttiin mikä on VB-valokuvakeskuksessa parasta ja miksi, mitkä asiat on toiminnassa hoidettu hyvin ja missä tulisi parantaa. Vastauksissa toistuivat useaan otteeseen parhaina asioina tunnelma sekä miljöö, näyttelyiden ajankohtaisuus,

tasokkuus ja monipuolisuus. Hyvin hoidetuista asioista nousivat asiakaspalvelu ja näyttelytoiminta. Myös taloudenhoitoa, toiminnan pysymistä sopivan intiiminä ja luotettavana sekä resursseihin nähden laadukasta toteutusta keuhuttiin hyvin hoidetuksi. Parantamisen varaa olisi oheistoiminnoissa, markkinoinnissa, eikävijöiden sekä uusien kohderyhmien houkuttelussa sekä pihapiirin paremmassa hyödyntämisessä.

Seuraavaksi vastaajille annettiin viisikymmentä eri arvoa, joista heidän tuli valita kymmenen, jotka ovat heidän mielestään VB-valokuvakeskuksen toimintaa ohjaavia. Vastauksissa selvästi suurinta suosiota saivat elämyksellinen, laadukas, kansainvälinen ja alueellinen. Kuvion 8 kautta on havainnollistettu, kuinka paljon kukin arvo sai kannatusta vastaajien keskuudessa. Viimeiseksi tiedusteltiin mitä asioita, palveluita tai toimintoja haluaisi nähdä VB-valokuvakeskuksen toiminnassa. Vastaajia pyydettiin ilmaisemaan näkemyksensä viidestäkymmenestä eri toiminnosta asteikolla 1 = en näkisi lainkaan, 8 = näkisin hyvin vahvasti. Tulokset on esiteltyä kuviossa 9 keskiarvoltaan paremmuusjärjestyksessä.

31	Elämyksellinen	6	Uusiutuva
28	Laadukas	6	Yrittelijäs
22	Kansainvälinen	6	Yhteisöllinen
20	Alueellinen	5	Kestävästi kehittyvä
16	Innostava	5	Kokeileva
15	Kunnianhimoinen	5	Kunnioittava
15	Taidelähtöinen	5	Tavoitteellinen
15	Vetovoimainen	4	Ekologinen
14	Vaikuttava	4	Moderni
14	Luova	4	Monimutkainen
13	Arvostava	4	Perinteinen
13	Näkemyksellinen	4	Turvallinen
12	Asiakaslähtöinen	3	Kansalaisaktiivinen
12	Luotettava	3	Osallistava
11	Avoin	2	Rehellinen
11	Tasa-arvoinen	2	Taloudellinen
10	Moniarvoinen	2	Yhteistyö
10	Hyvinvointia edistävä	1	Osallisuus
9	Edelläkävijyys	1	Oikeudenmukaisuus
8	Taiteilijalähtöinen	0	Yhdenvertainen
8	Vuorovaikutteinen	0	Humoristinen
7	Aistikas	0	Isänmaallinen
7	Eettinen	0	Läpinäkyvä
7	Palveleva	0	Resurssiviisas
6	Rohkea	0	Totinen

Kuvio 8: Yleisökyselyn tulokset VB-valokuvakeskuksen toimintaa ohjaavista arvoista.

7,44	Kotimaisten valokuvaajien näyttelyiden järjestäminen	5,97	Muiden tahojen pitämät kurssit, luennot ja seminaarit
7,34	Kesäkahvila	5,97	Myyjäiset / kirppikset
7,14	Ulkomaaalaisten valokuvaajien näyttelyt	5,82	VB-valokuvakeskuksen tuottamat kiertonäyttelyt esillä muualla
7,14	Taiteilijan opastus / taiteilija tapaaminen	5,75	Maksullinen näyttelyopastus omalle ryhmälle
7,07	Puutarha, piha-alue, kasvihuone	5,73	Verkkonäyttelyitä
7,04	Valokuva-aiheiset tapahtumat	5,73	Blogikirjoituksia
7,02	Puoti (postikortit, oheistuotteet, kirjat ym.)	5,70	Lainattavat opetusmateriaalit
7,00	Sosiaalinen media (Facebook, Instagram)	5,70	Livestreamit
6,76	Soolonäyttelyt (yhden tekijän tuotantoon keskittyvät näyttelyt)	5,63	Kokoustaminen ja kokoustilan vuokraaminen
6,58	Ryhmänäyttelyt (useampi tekijä esillä samaan aikaan)	5,58	Valokuvakirjoihin painottuva kirjasto & lainausmahdollisuus
6,56	Teosmyynti	5,56	Yksityistilaisuuudet ja omien juhlien järjestäminen
6,50	Ilmaiset yleisöopastukset	5,51	Julkaisu toiminta (yhdistyksen omat julkaisut)
6,45	Pienimuotoiset näyttelyt (esim. Barson kallarissa)	5,48	Vapaaehtoistyö ja kansalaistoiminta
6,40	Erilaiset konsertit, esitykset, näytökset	5,47	Kerhotoiminta
6,39	Valokuvaajien videohaastattelut	5,20	Podcasteja
6,37	Victor Barsokevitschiin liittyvä historiatieto esiteltynä	5,17	Vuokrattava / varattavat työtilat tai studio
6,37	Valokuvaajien pitämät kurssit, luennot ja seminaarit	5,10	Lainattava laitteisto ja kalusto
6,35	Ympärivuotinen kahvila	5,05	Kamera- ja valokuvatarvike kokoelma esiteltynä
6,34	Digitaalinen näyttelyluettelo	5,00	Digitointipalvelu
6,29	Sähköinen jäsenkirje / newsletter	4,97	Painettu näyttelyluettelo
6,24	Eksklusiiviset tilaisuudet (VB-seuran jäsenille), ennakkotutustumiset	4,66	Baari
6,24	Kuvanotto piste / photobooth	4,56	Residenssitoiminta
6,21	Camera Obscura	4,33	Mysteerihuone
6,02	Työpajatoiminta	4,12	Majoituspalvelu (esim. Airbnb)
6,00	Näyttelykäyntiin liittyvät opetusmateriaalit	4,12	Sauna

*Kuutio 9: Yleisökyselyyn tulokset palveluista, asioista ja toiminnoista joita näkisi VB-valokuvakeskuksen toiminnassa.*

## 5 ANALYYSILUKU

Kaikkien kehittämistyön menetelmien kautta nousi niin kasvavaksi uhkakuvaksi, kuin strategian kannalta vahvistettavaksi päämääräksi yhdistyksen rahoitus. Analyysiluvussa pääpainoksi ja rajaukseksi valikoitui toiminnan rahoitus aiheen ajankohtaisuuden ja kokonaisvaikutuksenkin kannalta – ilman riittävää rahoitusta on vaikea toteuttaa toimintaa. Taustoitan mitkä asiat vaikuttavat rahoituksen nykytilaan ja nähtyihin uhkakuviin. Esittelen myös strategiaprosessin kautta nousseita uusia ideoita ja lähestymistapoja. Tässä luvussa näkyvät myös havainnointi ja ennakointi menetelmät, niiltä osin, kun taustoitan käsiteltävää aihetta.

### 5.1 Kaupungin rahoitus

VB-valokuvakeskus saa toimintaansa Kuopion kaupungin kulttuurijärjestöille myönnettävää yleisavustusta (Kuopion kaupunki 2020b), jota haetaan vuotuisasti ja myönnetään harkinnanvaraisesti (Kuopion kaupunki 2020a). Kuopion kaupungin Hyvinvoinnin edistämisen lautakunnan myöntämä yleisavustus kattaa yhdistyksen tuloista noin kolmanneksen. Kuopion kaupunkia pidettiin kaikkien tehtäväpakettiin

vastanneiden kesken kaikkein ajankohtaisimpana ja painoarvoltaan tärkeimpänä yhteistyökumppanina. Yleisavustuksen leikkauksesta oltiin yhdistyksen uhkakuvissa yleisesti huolissaan ja aivan aiheesta. Kuopion kaupungin kuntatalous on ollut huonolla pohjalla ja paheni entisestään koronakriisiin myötä (Savon Sanomat 27.3.2020). Kaupunki tulee määrittelemään palveluiden tasoa ja laajuutta, jossa keskeisenä pidetään toimintojen vaikuttavuutta (Savon Sanomat 12.5.2020).

Vuoden 2020 yleisavustusten päätös pöytäkirjassa kerrotaan Hyvinvoinnin edistämisen lautakunnan päättäneen 24.4.2019 avustus- ja maksupolitiikan uudistamisen lähtökohdista ja kehitystyön alkavan liikuntaan suunnatuista avustuksista. Lautakunnan seminaarien pohjalta on luotu linjaukset, jossa keskeiset lähtökohdat ovat toimijoiden yhdenvertaisuus, lasten, nuorten ja ikääntyvien aktivointi, toiminnan liittyminen koulupäivän yhteyteen, yhtenevät kriteerit ja mittarit avustus- ja maksupolitiikalle, kehittämisen toteutuminen vaiheittain siirtymäajoilla ja uudistuksen toteutuvan yhdessä asukkaiden ja toimijoiden kanssa (Kuopion kaupunki 2020b). Avustus- ja maksupolitiikalle on kirjattu myös sen tehtävä, mitä sillä tulee saavuttaa, konkreettiset mitattavissa olevat tavoitteet, keskeiset kohderyhmät, päätöksenteon keskeiset arviointikriteerit sekä kehitettävät avustusmuodot (Kuopion kaupunki 2020b). Se mitä pöytäkirja ei kerro, on millä aikavälillä ja järjestyksessä uudistaminen ja kehitystyö on tarkoitus toteuttaa ja koskeeko kirjatut linjaukset liikuntajärjestöjen lisäksi jo nyt muitakin yhdistyksiä. Vuoden 2021 yleisavustuksen hakuun liittyvät ohjeistukset eivät ole kuitenkaan muuttuneet viime vuodesta (Kuopion kaupunki 2020e).

Tarkkasilmäisimmät voivatkin huomata, että isojen yleisavustus summien listauksesta puuttuu isoja kaupungissa toimivia kulttuuritoimijoita, kuten Kuopio Tanssii ja Soi sekä Anti-festivaali. Nämä tahot löytyvät kuitenkin toisesta listasta, jossa ovat yleisavustusta nauttivat tahot, joiden kanssa on solmittu useamman vuoden sopimus (Kuopion kaupunki 2020c). Listalla olevien tahojen kanssa Kuopion kaupunki on solminut muutaman vuoden mittaisen sopimuksen, joille se varaa sovitun summan jaettavasta määrärahasista sopimuksen osapuolelle. Käytännössä näille järjestöille on korvamerkitty raha ainakin kahdeksi vuoksi, eikä heidän tarvitse murehtia kaikkia muita koskevasta harkinnanvaraisuudesta. Kuinka tällaisen sopimuksen piirin sitten päästään ja mistä asiasta kerrotaan? Sopimusasioista on kerrottu Hyvinvoinnin

lautakunnan kokousten julkisissa pöytäkirjoissa, mutta kuinka ja ketkä sopimuksen piiriin pääsee, ei ole kerrottu missään. Kyseessä on siis niin sanottua hiljaista tietoa.

Hyvinvoinnin edistämisen palvelualue toteuttaa toiminnan vaikutusten arviointia ja kehityskeskusteluja avustusta saavien tahojen kanssa (Kuopion kaupunki 2020e). VB-valokuvakeskuksen toimintaa liittyvä kehityskeskustelu pidettiin 17.6.2020, johon osallistui keskuksen varinainen henkilökunta ja puheenjohtaja sekä kolme hyvinvoinnin palvelualueen edustajaa (Victor Barsokevitsch-Seura ry hallitus 2020b). Palaverissa käytiin läpi keskuksen strategian päivitykseen liittyviä asioita, kuten toiveita ja odotuksia, joita kaupungilla on keskuksen toimintaa ajatellen. Samassa yhteydessä keskusteltiin myös yleisavustuksesta sekä useamman vuoden sopimuksen edellytyksistä. Strategian suhteen kaupungin tahoilla oli toiveena, että keskus olisi mukana uudessa lasten ja nuorten hyvinvointirannekkeessa. Kuopion kaupunki on lanseeraamassa alle 20-18-vuotiaille ranneketta, jonka tavoitteena on harrastustoiminnan ja mielekkään tekemisen tarjoamisessa (Kuopion kaupunki 2020f). Useamman vuoden sopimusta varten kehoitettiin laatimaan vaikuttavuuteen liittyvä dokumentti sopimusehdotuksen liitteeksi. Päätös itsessään on valtuustotason asia, jossa sopimukset ovat herättäneet jo kritiikkiä hakijoiden yhdenvertaisuuden ja kaupungin sitoutumisen osalta. Yleisavustuksiin liittyviin uudistuksiin tullaan kulttuurijärjestöt ottamaan mukaan arvioinnin kehittämiseen.

Yleisesti ottaen julkisen rahoituksen tulee vastata johonkin toivottuun tarkoitukseen ja saavuttaa tiettyjä tavoitteita. Avustuksen myöntäjät arvioivat tätä yleensä hakemuksessa eri kriteeristöjen ja laaditun toimintasuunnitelman kautta. Ristiriitaa herättää edellä mainittujen lautakunnan uudistus lähtökohdat ja niiden sopivuus kulttuurijärjestöjen toimintaa ajatellen. Käytetyt termit viittaavat vahvasti liikunta- ja harrastustoimintaan, eivätkä sovellu kaikilta osin taide- ja kulttuurialan toimintoihin. Esimerkiksi konkreettiseksi, mitattavissa oleviksi tavoitteeksi avustus- ja maksupolitiikalle on kirjattu liikunnan lisääntyminen, senioreiden toimintakyvyn kehittyminen, yhteisöllisyyden lisääntyminen, jokaiselle lapselle ja nuorelle harrastus ja koetun hyvinvoinnin parantuminen (Kuopion kaupunki 2020b). Rahaa ollaan valmiit antamaan, jos kaupunkilaisten hyvinvointivaikutukset ovat todennettavissa. Tässä cooperin testissä kaupunki on sponsoroinut kaikille keskikoon lenkkarit, mutta unohtanut etteivät ne sovi kaikkien jalkoihin.

Kriteeristö ja arviointiperusteet kaipaavat siis selvästi vielä viilausta kulttuurijärjestöjen osalta, sekä kirkastusta sen suhteen miten hyvinvoinnin mittaaminen toteutetaan. Taiteen ja kulttuurin hyvinvointi näkökulmat olivat pari vuotta sitten hyvinkin tapetilla. Rahoittajat loivat hyvinvointiin tähtääviä apurahoja, taiteilijoille syntyi uudenlaisia työmahdollisuuksia hyvinvoinnin toimialoilla ja sairaalat panostivat taidehankintoihin. Keskustelu kärjistyi myös taiteen itseisarvon ja hyvinvointinäkökulman vastakkain asetteluun, eikä nämä kaksi asiaa tuntuneet mahtuvan samaan lauseeseen. Kriittisen keskustelun ongelmana nähtiin myös käsitteistön tietämättömyys ja mitä hyvinvoinnilla edes tarkoitetaan taide- ja kulttuurialan kontekstissa (Selin 2017).

Mitä tästä kaikesta tulisi sitten ajatella yhdistyksen strategian suhteen? Rahoituksen turvaaminen ja kasvattaminen on selvästi yksi painopiste, ja toimenpiteet kaupungin saadun rahoituksen suhteen ovat ainakin päästä edellä mainitun sopimuksen piiriin, mikäli sellainen käytäntö jatkuu. Toinen keskeinen toimenpide on vaikuttavuuteen ja hyvinvointiin liittyvän olennaisen tiedon kerääminen. Tämä saattaa vaatia myös erilaisten mittaustapojen kehittämistä, joka kannattaa tehdä vahvassa dialogissa muiden toimijoiden ja kaupungin avustuksiin liittyvän uudistuksen kanssa. Kolmantena on ottaa huomioon kaupungin omat toimenpiteet ja kehityssuuntaukset, kuten lasten- ja nuorten hyvinvointiranneke. Tämä saattaa vaikuttaa tulevaisuudessa esim. lasten- ja nuorten pääsylippujen myynnin tipahtamiseen, rannekkeeseen liittyvien kassajärjestelmien käyttöönottoa sekä muita käytännön toimenpiteitä.

## 5.2 Valtion rahoitus ja kentän muutokset

Rahoitukseen liittyvä tilanne ei näytä lupaavalta myöskään valtiolta saatujen tukien suhteen. Veikkaus voittovaroilla rahoitettua Taiteen edistämiskeskuksen yleisavustukset ovat VB-valokuvakeskuksen kohdalla tehneet jo kahden perättäisen vuoden verran laskua (Taulukko 2). Taiteen edistämiskeskuksen antamien tietojen mukaan, jos taidealakohtaista määrärahaa ei nosteta, johtuu yksittäisten yhteisöjen tuen nousu ja lasku heidän kesken jaettavan avustuksen liikehinnästä (Taiteen edistämiskeskus 2020a). Taiteen edistämiskeskuksen tuet ovat Kuopion kaupungin tavoin harkinnanvaraisia ja myönnetään aina vuosi kerrallaan. Valtion tuen

järjestymisen edellyttää, että eduskunta on osoittanut talousarviossaan tähän tarkoitukseen varatut määrärahat (Taiteen edistämiskeskus 2020b).

	Valtion visuaalisten taiteiden toimikunta (kuvataide, valokuvataide, sarjakuvataide ja kuvitustaide)				Valokuvataide toimikunta				
	Valokuvataide				Alueellisten valokuvakeskusten toimintaan				
	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Valokuvataiteilijoiden liitto ry, Helsinki	135 000 €	135 000 €	115 000 €						
Pohjoinen valokuvakeskus ry - Nordliga fotocentret ry, Oulu	90 000 €	90 000 €	88 000 €	88 000 €	86 000 €	85 000 €	84 500 €	87 000 €	80 000 €
Valokuvakeskus Nykyaika ry, Tampere	90 000 €	90 000 €	77 000 €	83 000 €	67 000 €	66 000 €	65 500 €	68 000 €	58 000 €
Valokuvakeskus Peri ry, Turku	70 000 €	68 000 €	55 000 €	55 000 €	52 000 €	50 000 €	50 000 €	52 000 €	52 000 €
Luovan valokuvauksen keskus ry, Jyväskylä	35 000 €	34 000 €	39 000 €	39 000 €	39 000 €	39 000 €	39 000 €	40 000 €	40 000 €
<b>Victor Barsokevitsch -Seura ry, VB-valokuvakeskus, Kuopio</b>	<b>30 000 €</b>	<b>34 000 €</b>	<b>38 000 €</b>	<b>38 000 €</b>	<b>36 000 €</b>	<b>36 000 €</b>	<b>36 000 €</b>	<b>40 000 €</b>	<b>50 000 €</b>
Mikkelin valokuvataide ry, Mikkelä	25 000 €	20 000 €	19 000 €	19 000 €	18 000 €	18 000 €	18 000 €	15 000 €	25 000 €
Fotocentrum Raseborg Valokuvakeskus rf, Karjaa	20 000 €	20 000 €	19 000 €	21 000 €	21 000 €	20 000 €	20 000 €	22 000 €	22 000 €
Pohjanmaan valokuvakeskus Lakeus ry, Lapua	-	-	10 000 €	11 000 €	9 000 €	8 000 €	9 000 €	10 000 €	13 000 €
Kotkan Valokuvakeskisyhdistys ry, Kotka,	-	-	-	11 000 €	11 000 €	14 000 €	14 000 €	15 000 €	
Kaakkois-Suomen valokuvakeskus ry, Lappeenranta	-	-	-	-	11 000 €	14 000 €	14 000 €	15 000 €	16 000 €
	495 000 €	491 000 €	460 000 €	252 000 €	350 000 €	350 000 €	350 000 €	364 000 €	356 000 €

Taulukko 2: Taiteen edistämiskeskukseen valokuvataiteen toiminta-avustukset yhteisöille 2012-2020.

Se mistä kahden peräkkäisen vuoden avustuksen lasku johtuu, jää oikeastaan vain arvioiden tasolle. Avustuksen myöntäminen perustuu hakemusten arviointiin, keskinäiseen vertailuun sekä kokonaisarviointiin, jonka toteuttaa Taiteen edistämiskeskukseen asiantuntijaeliminä taidetoimikunnat. Päätöksen tekevät erityisasiantuntijan esittelystä viraston johtaja (Taiteen edistämiskeskus 2020b). Vaikka yhdistyksen toiminta olisi mallikelpoisesti suunniteltu ja toteutettu, valtion tuki voi silti tehdä laskua. Tuen laskeminen voi tarkoittaa myös sitä, että rahoittaja haluaa turvata toisen hakeneen yhteisön toiminnan edellytykset. Hakijoiden kesken voi olla hyvinkin kirjavia vuosibudjetteja, jolloin toisilla yhdistyksillä on rahallisesti paremmat edellytykset, kuin toisella. Vuonna 2018 vielä toiminnassa ollut Kotkan valokuvakeskus sai esimerkiksi Kotkan kaupungilta vain kymmenesosan rahallista tukea siihen verrattuna, mitä Kuopion kaupunki rahoittaa VB-valokuvakeskuksen toimintaa (Kymen Sanomat 2018).

Se millaisilla rahallisilla resursseilla yhdistys toimintaansa pyörittää, riippuu monesta asiasta. Niin rahoittajien kiinnostuksesta ja uskosta toimintaan, mutta myös yhdistyksen omasta aktiivisuudesta. Koska julkinen rahoitus on lähes poikkeuksetta aina vain osarahoitus, on yhdistyksen pystyttävä tekemään rahaa toiminnan ylläpitämiseksi myös muilla keinoin. Muiden rahoitusväylien hupeneminen voi aiheuttaa tilanteen, jossa julkisen rahoituksen osuus ylittää sallitun prosentuaalisen osuuden. Tällöin Taiken kaltainen rahoittaja voi katsoa erilaisen tuen muodon olevan soveltuvampi toimintaan nähden, kuten Pohjanmaan valokuvakeskuksen kohdalla

kävi vuonna 2019 (Yle Uutiset 2019) sen siirryttyä toiminta-avustuksen piiristä erityisavustuksen saajaksi (Taiteen edistämiskeskus 2019).

Valtion avustuksiin, sekä niiden jakoperusteisiin ja määriin liittyykin hyvin usein keskinäistä katkeruutta ja eripuraa. Tämä osaltaan johtuu siitä, ettei päätöksen tekoa ehkä hahmoteta kentän toimijoiden kannalta kokonaisuutena, vaan keskitytään vertailemaan saman taidealan organisaatioita keskenään. Tilanteeseen pitäisi pystyä suhtautumaan neutraaliksi ja kiinnittää enemmän huomio taidealojen välillä vallitsevaan rahoitukselliseen epätasa-arvoon (Hirvi-Ijäs & Sokka s. 26).

Vaikka valtion rahoituksesta tasa-arvoistamisesta pidettäisiinkin meteliä (Frame Finland 2019), en määrärahan kasvulle oman ennakkoinnin mukaan olisi laittamassa kovinkaan paljon toiveita. Vuoden 2019 loppupuolella uutisoitiin jo Veikkauksen vähenevistä tuotoista, joka toi tummia pilviä yhdistysten rahoituksen ylle (Savon Sanomat 18.11.2019). Sitten tuli korona, joka sulki kaikki veikkauksen peliautomaatit lähes neljäksi kuukaudeksi, jolloin lähes yhden vuosineljänneksen peliautomaattien tulot jäivät tulematta (Veikkaus 2020). Tämä vaikuttaa väistämättä koko Veikkauksen kautta taiteelle ja kulttuurille tulevan rahallisen tuen kokonaistilanteeseen. Tilanteen kiteyttää hienosti Ville Rannan pilapiirros (Iltalehti 2020). Vaikka hallitus on alku syksystä budjettiriihessä lupailut paikkaavansa Veikkauksen rahapelituottoihin syntynyttä lovea, turvaten täten järjestöjen rahoituksen (Savon Sanomat 29.8.2020) on aivan selvää, että valtion rahoitus tekee tässä useamman vuoden takapakkia.

Syksyllä 2020 Taiteen edistämiskeskus lanseerasi Reilun taiteen manifestin, jolla se pyrkii lisäämään tietoisuutta ja edistämään alalla olevien käytettyjä kirjavia palkkiokäytäntöjä parempaan suuntaan (Reilun taiteen manifesti 2020). Kampanjointi ja vaikutustyö luikerteli heti jo vuoden 2021 yhteisöjen toiminta-avustusten arviointiperusteisiin, jossa kysyttiin ensimmäistä kertaa ”Maksaako yhteisö palkkaa tai palkkiota alan reilujen palkkiokäytäntöjen mukaan?” (Taiteen edistämiskeskus 2020b). Näyttelytoiminnassa puhutaan niin näyttelypalkkiosta, kuin korvauksestakin.

Näyttelypalkkiolla tarkoitetaan taiteilijalle maksettavaa rahallista korvausta työstä, jota on tehty näyttelyä varten ennen ja sen aikana. Palkkion lisäksi on myös



näyttelykorvaus, joka on tekijänoikeudellinen korvaus taideteoksen esittämisestä (Näyttelykorvaus 2020). Suomessa visuaalisten alojen tekijänoikeuksia edistää Kuvasto ry, joka kerää jäsen taiteilijoiden tekijänoikeuskorvauksia ja tilittää tekijöille ja oikeuden haltijoille (Kuvasto 2020). Koko näyttelypalkkiokeskustelu on alkujaan museokentältä, jossa mainitut korvaukset eivät välttämättä toteudu. Opetus ja kulttuuriministeriö asetti työryhmän selvittämään näyttelyiden järjestämiseen liittyviä sopimus- ja korvauskäytäntöjä ja julkaisi aiheesta loppuraportin vuonna 2016 (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2016). Ministeriöltä oli haettavissa vuonna 2017 ensimmäistä kertaa avustusta näyttelypalkkioiden kattamiseen (Taiteilija-lehti 2017), mutta avustukset olivat tarkoitettu vain kuntien, yhdistysten ja säätiöiden museoille (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2020a).

Uuden rahoitusinstrumentin käyttöönotto, ei mahdollistanut vapaalle kentälle näitä kehitysaskelia samalla tavalla. Tämä ei kuitenkaan ollut este Oulussa toimivalle Pohjoisen valokuvakeskukselle, joka sai toteutettua oman näyttelypalkkiopilotoinnin vuonna 2019 vähentämällä ohjelmistostaan yhden näyttelyn (Taiteilija-lehti 2020). Hyviksi todettuja tuloksia ja käytäntöjä organisaatio suosittelee myös muille tahoille ja pyrkii levittämään myös käytäntöä (Heikkinen 2020, 42-43). On aivan selvää, että muutos, joka koskettaa vielä museotasoisia organisaatioita ei pysty rantautumaan pienempiin organisaatio samalla tavalla. Pohjoisen valokuvakeskuksen toiminta osoittaa kuitenkin hienosti sen, miten muutokseen on pystytty vastaamaan järjestelemällä toimintoja uudelleen. Pienet askeleet ovat aina alku myös isommalle muutokselle.

Koko aihe on siis hyvin ajankohtainen koko visuaalisten taiteiden kentällä, jossa näyttelypaikat tekevät hidasta muutostyötä näyttelyvuokran perimisestä näyttelypalkkion maksamiseen. Syksyllä 2017 yhteisöjen toiminta-avustuksen vuodelle 2018 erityisehtoihin oli lisätty uutena kohtana ”näyttelytoimintaa järjestävillä merkittävää valtionavustusta saavilta yhteisöiltä edellytetään, että yhteisö on luopunut taiteilijoilta perittävistä galleriamaksuista tai esittää hyväksyttävän suunnitelman maksuista luopumisesta” (Taiteen edistämiskeskus 2020b). Mitä merkittäväällä valtionavustuksella tässä yhteydessä tarkoitetaan, ei ole kerrottu, mutta valokuvakeskusten tapaamisessa kävi ilmi, että tuo maaginen raja on 40 000 €.

VB-valokuvakeskus on saanut Taiteen edistämiskeskukselta merkittävän avustussumman viimeksi vuonna 2013, jonka jälkeen summa on pysynyt tämän rajan alapuolella tehden sekä nousua että laskua (Taulukko 2). Edistyksellistä tilanteesta tekee sen, että keskus luopui näyttelyvuokrasta vuoden 2017 alusta alkaen (Taiteilija-lehti 2016), eli jo pari vuotta ennen kuin asiaa ryhdyttiin rahoittajan toimesta edes edellyttämään. Galleriavuokralla tai maksulla on kuitattu näyttelypaikan toiminnan liittyviä kuluja ja taiteilijat ovat saaneet vastineeksi näkyvyyttä sekä toivoa teosmyynnistä (Suvanto 2017). Taiteilijavetoinen galleriatoiminta on aikoinaan ollut vastaisku instituutiomaiselle näyttelytoiminnalle, joka on kuitenkin nyt omassa vanhanaikaisuudessaan jo kääntynyt itseään vastaan. Niiden rahoitusmallilla jää hyvin vähän mahdollisuuksia uudistaa toimintaansa ja reagoida näihin muutoksiin (Suvanto 2017). Taidekenttä onkin ollut aiheesta keskustelemassa ja todettu jo ääneen, että näyttelyvuokrakäytännöt eivät tule katoamaan, ellei niitä perivät tahot muuta toimintaansa. Vastuu asiassa on vuokraa perivällä taholla, ei sitä maksavalla (Taiteilija-lehti 2018a). Vaikka järjestöillä olisikin tahtotila toiminnan uudelleenarvioinnissa, vähenevät ja niukat resurssit, muutospaine ja linjaukset eivät anna tilaa luoville ratkaisuille ja uusille ajatuksille (Taiteilija-lehti 2018b).

Itse koen niukkuuden olevan jopa polttoainetta luovuudelle. Kun resursseja on vähän, tai niitä vähennetään, keskeisiksi ominaisuuksiksi korostuu mukautumisen, ennakoinnin ja uusiutumisen taidot. Monien perheyriyten menestystarinan osatekijänä on ollut osaltaan niukkojen resurssien arvostaminen. Monesti myös rahallisten resurssien käyttäjät eivät ole niitä ansainneet, mutta heillä on niihin käyttöoikeus (Kamensky 2015, luku 3.4). Rahallisten resurssien käytön saatetaan tällöin olla paljon leväperäisempiä, kun rahaan ei suhtauduta samalla säästeliäisyydellä kuin esimerkiksi omaan omaisuuteen (Kamensky 2015, luku 1.4).

Yksi varteenotettava vaihtoehto olisi myös VOS eli valtionosuusjärjestelmään hakeutuminen. VOS-järjestelmillä rahoitetaan museoiden, teatterien ja orkestereiden toimintaa, joka perustuu henkilötyövuosiin ja sen yksikköhintaan (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2020b). Koska visuaalisille taiteille ei ole olemassa omaa järjestelmää, tarkoittaisi VOS-järjestelmään hakeutuminen organisaatio muutosta museoksi. Valtionosuuden piiriin pääseminen edellyttää, että museo täyttää museolain viidennessä pykälässä säädetyt edellytykset (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2020c).

Käytännössä tämä tarkoittaisi ainakin sääntömuutoksia museotoiminnan lisäämistä yhdistyksen sääntöihin, kouluttautumista museologiassa, ylempää korkeakoulutusta sekä kokoelmapoliittisen ohjelman laatimista (Museolaki 314/2019). Valokuvakeskuksista Mikkelin valokuvakeskus on ainoa, joka nauttii museo-organisaation nimikettä (Mikkelin valokuvakeskus 2020).

Mitä valtiontuesta ja kentän muutoksista tulisi sitten ajatella strategian näkökulmasta? Ainakin se, että myös olemassa olevat ja oletusasetuksiltaan vahvimmat rahoituskanavat voivat järkkyyä, eikä niiden nojaan tule rakentaa liikaa tulevaisuutta. Kentän muutoksia on pystyttävä aistimaan hyvissä ajoin, jottei muutospaine myöskään murskaa toimintaa alleen. Tämä korostaa entisestään, että toiminnan rahoitus ei voi rakennettu pelkästään totuttuihin kaavoihin, vaan täytyy löytää kykyä uudistua. Koska visuaalisilla aloilla voidaan viettää vielä tovi rahoituskuopassa ja uusia rahoitusinstrumentteja vapaalle kentälle tuskin on ihan heti myöskään tarjolla, tulee rahoituksen lisäämisessä laittaa toivoa omarahoitukseen.

### 5.3 Omarahoitus, kulutustottumukset ja uudet yleisöt

Julkisen tuen lisäksi VB-valokuvakeskus rahoittaa toimintaansa myös omarahoitteisesti sekä liiketoiminnalla. Kuten esittelin jo kappaleessa 2.3 ”Nykytila ja resurssit” kaupungin, valtion ja projektikohtaiset apurahat kattavat yhteensä 58,74 % rahoituksesta. Loput 41,26 % keskus tekee itse. Omarahoitus, eli yhdistyksen tekemä verovapaa varainhankinta koostuu näyttelyiden pääsylipputuloista, yhdistyksen jäsenmaksuista ja keskuksen tilavuokrasta, jonka osuus on 32,70 %. Liiketoiminnan veronalaisten tulojen osuus on noin 8,56 %, joka koostuu puodin kautta myydyistä tuotteista (Victor Barsokevitsch-Seura ry 2019, 37). Tulojen prosenttiosuudet vaihtelevat vuotuisasti, riippuen kuinka hyvin näyttelyt ovat keränneet kävijöitä ja onko myynti ollut vilkasta. Lähes poikkeuksetta omarahoituksen osuus on aina vähintään kolmanneksen tai vähän yli puolet vuoden tuloista.

VB-valokuvakeskus on siitä poikkeuksellinen valokuvakeskus, että se perii pääsymaksua yleisöltä keskuksella esitetyistä näyttelyistä. VB-valokuvakeskuksen lisäksi ainoastaan Mikkelin valokuvakeskus toimii samoin (Mikkelin valokuvakeskus 2020), muihin valokuvakeskusten näyttelytiloihin on vapaa pääsy. VB-valokuvakeskus

mielletään hyvin usein museo-organisaatioksi. Tämä osaltaan johtuu keskuksen sijoittumisesta vahvaan paikka- ja henkilöhistorialliseen kontekstiin, joka on helppo mieltää kotimuseoksi. Keskuksen sijainti kaupungin museoiden läheisyydessä sekä yleisökyselyn tuloksissakin todetut korkeatasoiset näyttelyt synnyttävät herkästi mielikuvan museosta. Väärin tulkitusta organisaatiomuodosta ei oikeastaan ole keskukselle haittaa, vaikka aiheuttaakin välillä hämmennystä museoammattilaisissa, jotka ovat tottuneet kulkemaan kansainvälisen museoneuvoston ICOM:in kortilla kaikki näyttely läpi ilmaiseksi.

VB-valokuvakeskuksen liittyminen Museokortin piiriin keväällä 2019, ei ainakaan karistanut museomaista identiteettiä, vaikka olikin hyvä päätös liittyä mukaan kohteeksi. Museokortti on ostajalleen pääsylippu valtakunnallisesti yli 300 eri museoon Suomessa. Museokortti toiminnasta vastaa FMA Creations Oy, jonka omistaa Suomen museoliitto (FMA Creations Oy 2020). Kohteeksi liittyminen ei edellytä museon statusta tai liiton jäsenyyttä, mutta on liiton jäsenille edullisempi (Suomen museoliitto 2020). Museokortin suosiota ja menestyskulkua on uutisoitu laajasti (Museovirasto 2020) ja tulos näkyy täällä Kuopiossakin (Savon Sanomat 18.7.2020). Museokorttikävijät ovat kivunneet vuonna 2020 VB-valokuvakeskuksen kävijöissä suurimmaksi yksittäisistä kävijäryhmistä (Victor Barsokevitsch-Seura ry 2020b), mutta samalla laskenut VB-seuran henkilöjäsenten määrää (Victor Barsokevitsch-Seura ry 2019, 37).

Vaikka Museokortti on saanut kävijät liikkeelle ja madaltanut kynnystä näyttelykäynteihin, ei se yksinään riitä ratkaisemaan tulopuolen ailahteluja. Kaikki ostettujen museokorttien myyntitulot tilitetään FMA Creations Oy:lle, joka puolestaan maksaa kohteille jokaisesta museokorttikävijästä prosentuaalinen osuuden täydestä pääsylipun hinnasta. Palautusprosentin suuruus vaihtelee kolmesti vuodessa (Museoliitto 2020). Museokorttia onkin luonnehdittu kulttuurista kiinnostuneiden bonuskorttina (Helsingin Sanomat 20.6.2017) eli sellainen löytyy suurella todennäköisyydellä jo sellaisen taskusta, joka joka tapauksessa kävisi katsomassa näyttelyitä. Olennaiseksi kysymykseksi nouseekin, millä keinoin saamme museokorttiakävijän jättämään enemmän rahaa keskuksen näyttelykäynnillään? Entäs he, jotka eivät käy näyttelyissä? Kuinka saisimme heistä tehtyä uusia asiakkaita

ja kävijöitä? Myös ei-kohderyhmän ja uusien kohderyhmien tavoittaminen koettiin yleisökyselyjen tuloksissa kehitettäväksi osa-alueeksi.

Osa taidelajeista on hyvin kannattavia alan organisaatioille ja osalle aloista suodaan merkittävää taloudellista tukea toisia enemmän (Kamensky 2015, luku 2.5), kuten tutkimuksetkin ovat osoittaneet (Hirvi-Ijäs & Sokka, 26). Alalla pärjääminen ilman julkista tukea on varmasti ajatuksena absurdi, muttei utopistinen. Malliesimerkki valokuvataiteen saralta löytyy rajanaapuristamme Ruotsista, jossa Tukholman valokuvataiteen museo Fotografiska porskuttaa ilman julkista rahaa (Kauppalehti 2017) ja on onnistunut levittäytymään New Yorkiin (Fotografiska 2018), Tallinnaan (Fotografiska 2019) ja lähivuosina Berliiniin (Fotografiska 2020). Se miksi naapurimaa osaa tämänkin asian näin hyvin, voi johtua yksinkertaisesti hyvästä bisnesvainusta. Toki ruotsalainen kuvataiteen ekosysteemikin rakentuu paljon laajemmin ja eri tavalla kuin Suomessa (Heinämaa 2019, 21-22). Kenties tässäkin löytyisi paljon naapurilta opittavaa.

Taidekentällä on hyvin yleinen ajatusmalli, että taide- ja kulttuuritoiminnan tulisi kuitenkin olla itsekannattavaa ja yhteiskunnan velvollisuus on tukea taidealaa voimakkaasti (Kamensky 2015, luku 2.5). Tällä hetkellä taiteen ja kulttuurin osuus valtion budjetista on kuitenkin vain 0,8 % ja kiivasta lobbaustyötä tehdään, että kentän rahoitus nousisi edes 0,2 prosenttiyksiköllä tasan yhteen prosenttiin 2019-2023 hallituskauden aikana (Kulttuuribudjetti prosenttiin! 2020). Julkinen tuki kattaa VB-valokuvakeskuksenkin tapauksessa vain perusedellytykset, muttei mahdollista taloudellista liikkumavaraa tai kehitystyötä. Koska aiempien esiteltyjen rahoitusmuotojen ylle on langennut tummia pilviä, on strategisesti viisasta siirtää katseet kohti aurinkoisia merimaisemia.

Sinisen meren strategialla tarkoitetaan strategisia siirtoja kuten toimenpiteiden ja päätösten joukkoa, jotka synnyttävät merkittäviä uusia markkinoita (Kim & Mauborgne 2015, luku 1.5). Sinisen meren strategiassa ei käytetä kilpailijoita vertailukohteena. Tarkoituksen ei olla parempi kuin kilpailija, vaan tehdä koko kilpailusta merkityksetöntä, joka onnistuu nostamalla asiakkaiden ja organisaation saamaa arvoa. Tätä kautta avautuu täysin uusia mahdollisuuksien valtameriä, joissa ei käydä kilpailua. (mt., luku 1.6). Pitkälle viety segmentoinnin tuloksena ovat yleensä

pienemmät kohdemarkkinat. Kysyntää päästään kasvattamaan, kun keskitytään ei-asiakkaiden suuriin yhtäläisyyksiin, eikä pienempien asiakasryhmien eroihin (mt., luku 1.7)

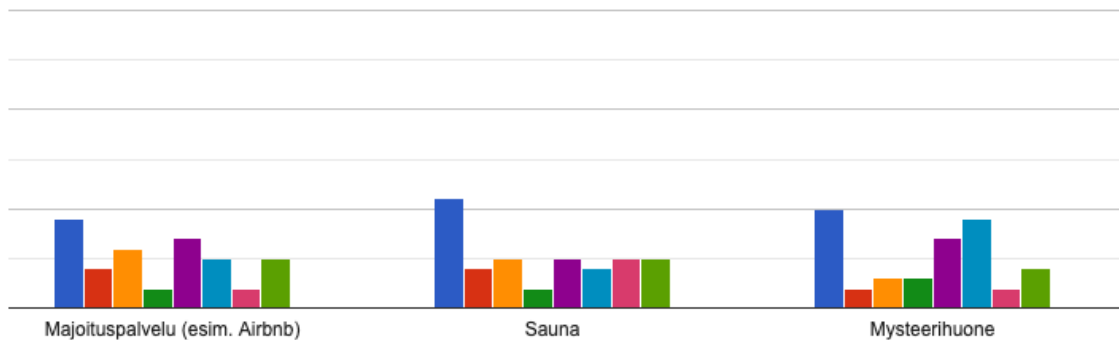
Liiallinen konsensus voi olla haitaksi strategiselle herkkyydelle. Monet strategiset oivallukset ovat syntyneet ristiriitaisuuksienkin, erimielisyyksien ja jännitteen kautta (Hämäläinen ym., 2016, luku 7). Kun osaa ajatella asioita laatikon ulkopuolelta, voi olla varsin tuotteliainen innovaatioiden äärellä. Strategian visioinnissa on kuitenkin aina kyse unelmoinnista (Heikkala ym. 2014, 8), joka ei maksa mitään. Luovuutta usein motivoi pakko sekä ongelma. Kun vaihtoehdot ovat vähissä, on pystyttävä uusiutumaan ja heittäytymään luovaksi. Ongelmanratkaisu on useasti ihmisellä ideoinnin lähtökohta. Pim! Olet luova (Tuuma), kirjan kirjoittaja Paavo Järvillehdon mukaan mielikuviutus on kyky ajatella jotain, mitä ei ole olemassa ja luovuus on mielikuviutuksen soveltamista itse ongelman ratkaisemiseen. Luovuus lähtee runsaasta ja monipuolisesta määrästä ideoita, joista lähdetään vasta jalostamaan (Helsingin Sanomat 2020). Toiminnan kentän määrittelyssä tulee pystyä katsomaan omaa toimintaa laaja-alaisesti ja ylittämään totutut mukavuusalueet ja perinteiset rajat (Tuomi, Sumkin 2009, 40).

Tämä oli lähtökohtani myös yleisön strategiakyselyn palveluiden kartoituksen kohdalla. Olin kiinnostunut siitä, kuinka yleisö ottaa ajatuksen tasolla vastaan toimikentän ulkopuolelta poimitut palvelut, kuten majoituspalvelu (esim. Airbnb), saunan tai mysteerihuone. Vaikkei edellä mainittuja palveluita ei lähtökohtaisesti nähty osana keskuksen toimintaa, niin kiinnostavinta oli, että näiden kohdalla oli selvästi isoin hajonta mielipiteiden suhteen. Palvelujen arvottamisen jälkeen sai vastata halutessaan avoimella vastauskentällä, jossa uusissa ideoissa nähtiin jopa potentiaalia.

*Enpä ollut tullut edes ajatelleeksi mysteerihuonetta tai airB&B:tä, mutta nehan voisi todella toimia! (Yleisön Strategiakyselyyn vastannut*

*Yllä hyviä ideoita! Kun muistaa paikan historian ja kunnioittaa sitä, ei mene pahasti pieleen. (Yleisön Strategiakyselyyn vastannut).*

Mitä seuraavista asioista, palveluista ja toiminnoista haluat nähdä VB-valokuvakeskuksen toiminnassa? 1. = En näkisi lainkaan. 8. = Näkisin hyvin vahvasti



*Kuvio 10: Ote strategiakyselyn vastauksista, jossa 1. = En näkisi lainkaan on vasemmanpuoleinen sininen palkki ja 8. = Näkisin hyvin vahvasti on oikeanpuolimmainen vihreä palkki.*

VB-seuran hallituksen jäsenille suunnatussa tehtäväpaketissa nousi esille materiaalsen hyödykkeen arvostuksen väheneminen, sekä kulttuurinen pääoma ja merkityksellisen sisällön korostuminen. Suomalaisen kulutustottumukset ovatkin muuttuneet tavaran ostamisesta palveluiden ostamiseen (Helsingin Sanomat 12.8.2019) ja suoratoistopalveluista tutut kuukausimaksut ovat luikerrelleet jo innovatiivisin keinoin usean eri palvelun piiriin (Talouselämä 30.11.2019). Pahimmaksi kilpailijaksi nyky maailmassa nouseekin yleisön omat kotisohvat ja helpot sähköiset älylaitteilla käytettävät viihdepalvelut. Toisaalta koronapandemia sulki koko maailman neljän seinän sisälle pitkäksi aikaa, jonka jäljiltä ajan viettäminen muualla kuin kotona, voi olla tulevaisuudessa hyvin kysyttyä. Taide- ja kulttuurilaitoksia ja niissä käymistä arvostetaan Suomessa ja sitä on pidetty yleisesti hyvänä kulttuurisena pääomana identiteetinkin kannalta (Purhonen ym. 2014, luku 10).

Älylaitteen äärellä oleva yleisö on entistä helpompaa ja edullista tavoittaa. Sosiaalinen media kasvattaakin tärkeää rooliaan entisestään, kun kaikki tiedottaminen ja markkinointi tapahtuu käytännössä verkossa ja sähköisesti. Kuvaamisesta ja kokemusten jakamisesta on tullut sekä oman identiteetin rakennusaineita, mutta myös tärkeä markkinointikeino organisaatioille. Nykyään museonäyttelyt ovatkin suunniteltu Instagram aikakauden kävijöitä ajatellen (Helsingin Sanomat 8.12.2016), jotka imaisevat sisäänsä immersiiivisyydellään, upottaen kävijän osaksi teosta.

Organisaation pitääkin pystyä ajattelemaan strategian kannalta, kuinka saamme omalla someviestinnällä yleisön paikan päälle, mutta myös jakamaan omia kokemuksiaan paikan päältä, paljastamatta kuitenkaan liikaa (Helsingin Sanomat 17.2.2020). Tämän myönteisen lumipalloefektin toivotaan jatkavan sitten vielä onnistuneesti omaa matkaansa, tuoden sekä uusia kävijöitä että lisää tulovirtaa.

Mitä puolestaan omarahoituksesta, kulutustottumuksista ja yleisöstä tulisi ajatella strategian kannalta? Omarahoituksen kasvattaminen on varmasti yksi helpompia väyliä tähteä kokeilemaan uusia palveluita ja tuotteistamista. Henkilö- ja paikkasidonnaisuuden ansiosta tarinallistamisen lähtökohdat ovat loistavat. Niin yleisökyselyn tulokset, kuin hallituksen tehtäväpaketti tulivat siihen tulokseen, että uusien palveluiden kehittämissä voisi olla tulevaisuus. Vaikka perinteisellä postikorttimyynnillä tulee varmasti olemaan vielä pitkään kysyntä, kaipaavat ihmiset selvästi sen materian sijaan elämyksiä ja palveluita. Oli se sitten kahvin tai kuuntelun muodossa.

#### 5.4 Kehitysehdotukset, löydökset ja päätelmät

Yleisesti ottaen koen, että hallituksen, henkilökunnan ja yleisön välillä valitsee konsensus siitä, millaista toiminta on ja kuinka sitä on toteutettu. Nykytilaan oltiin aika tyytyväisiä, mutta esiteltyt uhkakuvat esittävät myös tilanteen todellisuutta – jos nyt ei ryhdy miettimään ja toimimaan ajoissa, se voi kääntyä toiminnan kannalta kohtalokkaaksi. Vanhoista ylläpidetyistä tavoista täytyisi uskaltaa päästää irti, jos ne eivät ole enää perusteltuja toiminnan kannalta. Myös täysin uusia ja toimikentän ulkopuolelta poimittuja ideoita olisi suotavaa kokeilla, vaikka niihin suhtauduttaisiin alkuun epäilevästi tai varauksella.

On äärimmäisen haastavaa ajatella ratkaisuja yleishyödyllisen kulttuuriorganisaation rahoitukseen, kun lähtökohtaisesti koko taiteen ja kulttuurin kenttä on heikossa rahoitusasemassa ja koronan kurittama. Kehitysehdotuksina voisin todeta täysin uusien rahoitusväylien löytämisen esimerkiksi liiketoiminnan, yhteistyön tai muita täysin uusia reittejä pitkin. Uskon palvelumuotoilussa, tuotteistamisessa ja elämystaloudessa olevan runsaasti vielä oivalluksia odottavia mahdollisuuksia, jotka



voivat kääntyä VB-valokuvakeskuksen eduksi. Olemassa olevien rahoitusten turvaamiseksi eri vaikuttavuus tekijöiden mittaaminen on keskeistä omaksua lähitulevaisuudessa, jotta toiminnan perustelua pystytään tekemään vakuuttavasti. Myös valtiosuusjärjestelmän kaltaiset kokonaisuudet tulee puntaroida. Olisiko organisaatiomuutos reitti kohti vakaampia rahoitusväyliä? Jätän itselleni aiheen tiimoilta oven auki, ylempää korkeakoulututkintoa ajatellen.

Koska VB-valokuvakeskus on myös hyvin paikkasidonnainen, tulee tilakysymyksiä tarkastella myös laajasti. Tilojen käyttötarkoitusta voisi pyrkiä ajattelemaan uudella tavalla ja lisäämään näin myös käyttöastetta sekä tuloja. Rahankeräys ja lahjoitukset organisaation hyväksi on isoissa maailmanluokan museoissa tehty myös erittäin vaivattomaksi. Siihen suuntaan tulisi tehdä paljon vertailukehittämistä, jotta toteutus saataisiin integroitua myös osaksi uusia rahoitusväyliä. Kaikki edellä mainitut vaativat myös omia kehittämistyön prosesseja, jossa riittää aineksia uusiksi työelämän kehittämistehtäviksi ja opinnäytetöiksi.

Strategian kannalta keskeisiksi toimenpiteiksi nousevat myös tiedotuksen ja markkinoinnin lisääminen. Tätä varten kannattaa laatia tiedotussuunnitelma, jonka avulla päästäisiin tavoittamaan myös uusia yleisöjä. Sosiaalisen median ja sähköisen viestinnän taitoja tulee kehittää entisestään, onnistuneen sosiaalisen median markkinoinnin luomiseksi.

## 6 POHDINTA

### 6.1 Synteesi ja lopputuote

Kehittämistyön kannalta tämä opinnäytetyö sekä otti, että antoi. Strategiaprosessin alkukartoitus, suunnittelu, läpivieminen, jäsentely ja raportointi oli iso ja työläs kokonaisuus. Prosessi oli myös hyvin aikaa vievää, joten se vei myös tietyn osan ajankäytöstäni, niin työ-, kuin vapaa-ajallani. Oma pitkä työhistoria ja syvä perehtyneisyys organisaation toimintaan selvästi edesauttoivat prosessin etenemistä. Prosessin aikana huomasin, että minun kannattaa keskittää analyysi vahvasti talousasioihin, sillä niistä oltiin aidosti huolissaan. Uuden strategia kohdalla kannattaa ajatella kokonaisuus myös pienempinä osa strategioina ja asettaa välitavoitteita, jotta uudet tavoitteet integroituvat paremmin.

Toisinaan oli myös hyvin haastavaa pitää tasapainoa neutraalina fasilitoijana ja työn suorittajan välillä. Oli tärkeää huomioida, etten ohjannut valintoja liikaa oman työkokemuspohjan kautta, sillä muutoin muiden ääni ei välttämättä olisi päässyt kuuluviin. Tästä syystä välillä tuntui, että koko prosessin olisi kannattanut toteuttaa joku organisaation ulkopuolinen taho. Prosessi kuitenkin opetti, että tekemäni työ on äärimmäisen tärkeää ja hyödyllistä, jota tulee ylläpitää jatkossakin. Strategiatyö oli valtavan hyvä oppimiskokemus ja nyt kun mylläävä pohjatyö on tehty, on sen ylläpitäminen paljon kivuttomampaa.

Strategiakirjallisuus on pääsääntöisesti voittoa tavoittelevien yritysten tarpeisiin laadittuja, mutta se edesauttaa myös yleishyödyllisiä ja voittoa tavoittelemattomia organisaatioita, kun osaa poimia rusinat pullasta. Kyky soveltaa jossain muussa yhteydessä totuttua käytäntöä omaansa nousee myös merkittävään rooliin organisaation kehityksen kannalta.

Tutkimusmenetelmien valinnat olivat mielestäni perustellut ja monipuoliset ja tietoa tuli riittävästi. Tehtäväpaketin olisin halunnut päästä toteuttamaan läsnä, sillä nyt kaikki hallituksen jäsenet eivät päässeet ääneen ja kysymysten alustusteksteistä huolimatta, eri kysymysten vastauksissa oli hyvin paljon toistoa. Ohjatussa työpajassa, vastaukset olisivat olleet kevyempiä ja täsmällisempiä. Olin kuitenkin tyytyväinen niiden henkilöiden vastausten laajuuteen ja sisältöön, jotka vaivautuivat vastaamaan. Strategian kirjallinen tuotoksen (Liite 5: VB-valokuvakeskuksen strategia 2021-2025 asiakirja luonnos) kohdalla halusin panostaa myös graafiseen ulkoasuun, joka houkuttelisi tutustumaan tuotokseen paremmin. Haaveenani on vielä saada kirjallinen strategia paljon visuaalisempaan, kerronnallisempaan ja moniaistillisempaan muotoon. Tässä videoiden tekeminen voisi olla yksi hyvä ratkaisu.

Tämä strategiaprosessi poikkeaa aiemmista, merkittävästi sillä nyt prosessiin osallistuivat vain muutaman hallituksen jäsenen lisäksi kokoaikaiset työntekijät sekä yleisö. Aiemmat strategiat on laadittu hyvin johtoryhmä tyyliin hyvään kirjalliseen muotoon, mutta ne eivät näy arjen työssä eivätkä ulospäin. Tästedes strategia otetaan huomioon säännöllisesti vuosikellossa ja sitä myös päivitetään matkan varrella. Vaikka hallitusten jäsenten osallistuminen tehtäväpaketin suhteen jäi vähäiseksi, sain

kuitenkin luotua puitteet sille, että kaikilla on ollut mahdollisuus osallistua prosessiin. Strategian ymmärrys ei välttämättä lisääntynyt runsain määrin hallituksen keskuudessa, mutta opinnäytetyö osoitti, että strategia on ikuista oppimista eikä se tavallaan ole koskaan valmis. Hyvin keskeiseksi nousee sekä oma että kollegani prosessin kautta omaksutut asiat ja kuinka hyvin pystymme jatkamaan strategiatyötä tästä eteenpäin.

## 6.2 Palaute ja henkilökohtaiset mietteet

Tämän opinnäytetyön valmistuessa varsinainen lopputuote, eli strategian kirjallinen tuotos on vielä luonnoksen asteella ja odottaa esittelyään vuoden viimeiseen hallituksen kokoukseen, jossa esittelen myös prosessin tuloksia. Näiden jälkeen teen vielä loppusilaukset kirjalliseen strategia tuotokseen, ennen sen hyödyntämistä eri asiayhteyksissä. Esittelin kuitenkin jo alustavasti yleisökyselyn tuloksia syyskuun hallituksen kokouksessa, jossa kiiteltiin mittavan ja tärkeän informaation taltioimisesta.

Koen, että opinnäytetyöstä tuli onnistunut lopputulos olosuhteisiin nähden. Aloitin opinnäytetyö aiheen suunnittelun loppuvuodesta 2019 ja suunnitelmat olivat toteutusta vaille valmiit alkuvuodesta 2020. Keväällä 2020 alkanut koronapandemia muutti kuitenkin kaiken, mikä liittyi niin opintojen, kuin työn tekemiseen. Korona toi mukanaan aivan uuden määrän informaatiota ja työtä, joka tuli pystyä omaksumaan lyhyessä ajassa työhön liittyen. Samalla alkoi taistelu yhdistyksen taloudellisen tilan säilyttämisestä poikkeustilan keston määrittelemättömyydestä johtuen. Strategia prosessin muuttaessa matkanvarrella muotoaan, myös aikataulu opinnäytetyön tekemisen suhteen venyi. Koronakevään jälkeen ansaittu kesäloma ei ollut palauttava tai lomanmakuinen, sillä opintoja piti edistää kesäloman aikana, jotka kaikki liittyivät aiheelta omaan työhöni.

Strategiatyöhön ja sen toteuttamiseen minulla oli pohjana vain itsenäisesti suoritettu verkkokurssikokonaisuus, joten prosessin toteutukseen olin aivan noviisi. Strategian tietoperusta jäi tästä johtuen kenties tavalliselle tasolle, kun tavoitteena oli myös ymmärtää ihan teoreettiset perusteet. Useamman vuoden työkokemus samasta yhdistyksestä oli kuitenkin iso tekijä työn onnistumisen kannalta. Koen opinnäytetyön aiheen kehittäneen minua ammattilaisena entistä valmiimpaan muotoon.

Tavoitteenani on pyrkiä ylläpitämään strategiatyön tuomaa osaamista ja jalostaa sitä aina vaan paremmaksi tulevaisuudessa. Yhdistyksen kannalta, toivon että strategiatyö pysyy kirkkaana ja helposti omaksuttavana työkaluna tästä eteenpäin. Toivon myös vielä pääseväni jakamaan osaamistani ohjaamalla esimerkiksi muita alan opiskelijoita vastaavanlaisen työn äärellä.

Strategiat ja niiden prosessit ovat aina ainutlaatuisia ja organisaatiokohtaisia monimutkaisia ja moniulotteisia kokonaisuuksia. Uskon tämän opinnäytetyön ja koko VB-valokuvakeskuksen strategiaproessin olevan hyödyllinen mallitapaus myös muille saman kokoluokan taide- ja kulttuurialan organisaatioissa toimiville ja siellä strategiatyötä kenties ensikertaa tekeville tahoille. Opinnäytetyö on onnistunut, jos sitä hyödyntävät vuoden 2021 jälkeen muutkin strategiatyön kanssa kipuilevat ja pystyvät vielä poimimaan kokonaisuuden kannalta olennaisimmat onnistumiset, sekä välttämään tekemäni sudenkuopat. Loppupeleissä kysehän on vaan siitä, että pyritään tekemään työ mahdollisimman hyvin ja toivotaan parasta.

## LÄHTEET

Etelä-Saimaa 2019. Kaakkois-Suomen valokuvakeskus lähtee Pihatosta – Kaupunki ryhtyy etsimään gallerialle uutta vetäjää, ja esimerkiksi Saimaan kameraseurassa asiaa harkitaan. Etelä-Saimaa 9.1.2019. viitattu 4.8.2020.

<https://esaimaa.fi/uutiset/lahella/8ca80a18-7a72-4fbb-b57a-417d6f618bbe>

Fotografiska 2018. Fotografiska Announces Plan for International Location to Open in New York City. Fotografiska New York press release 28.6.2018. Viitattu 13.11.2020.

<https://www.fotografiska.com/app/uploads/sites/4/2019/08/NYC.pdf>

Fotografiska 2019. The world's best photography is on it's way to Tallinn. Fotografiska Tallinn press release 29.3.2019. Viitattu 13.11.2020.

<https://news.cision.com/fotografiska/r/the-world--s-best-photography-is-on-it--s-way-to-tallinn,c2776478>

Fotografiska 2020. Fotografiska opens in Berlin 2022. Fotografiska Berlin press release 11.9.2020. Viitattu 13.11.2020.

<https://www.fotografiska.com/sto/en/news/fotografiska-opens-in-berlin-2022/>

Frame Finland 2019. Raija Koli: Kuvataiteen rahoituskuoppa on korjattava. Frame Contemporary Art Finland 16.12.2019. Viitattu 13.11.2020. <https://frame-finland.fi/2019/12/16/raija-koli-kuvataiteen-rahoituskuoppa-on-korjattava/>

FMA Creations Oy 2020. FMA Creations Oy verkkosivut. Viitattu 13.11.2020. <http://fmac.fi/>

Hallituksen jäsen 2019. Re: kokousajankohta ym. email [riikka.parviainen@vb-valokuvakeskus.fi](mailto:riikka.parviainen@vb-valokuvakeskus.fi). 19.9.2019.

Heikkala, Juha & Krook, Pekka & Pekarinen, Helena 2014. Näe, koe, tee. Yhdistyksen strategia opas. Lahti: Aldus Oy. <https://issuu.com/jarjestohautomodocs/naekoetee>

Heikkinen, Julia 2020. Artisti ei maksa – Taiteilijoiden kokemuksia näyttelypalkkiosta ja näyttelykäytännöistä Pohjoisessa valokuvakeskuksessa vuonna 2019. Oulun ammattikorkeakoulu. Kulttuurituottaminen ja luova talous. Yamk opinnäytetyö. Viitattu 13.11.2020. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202004014272>

Heinämaa, Riitta 2019. Kuvataiteen talo -esiselvitys. Suomen Taiteilijaseura 20.12.2019. Viitattu 13.11.2020. <https://artists.fi/wp-content/uploads/2020/01/Kuvataiteen-talo-esiselvitys.pdf>

Helsingin Sanomat 8.12.2016. Instagram laulaa taidemuseossa – Yayoi Kusaman taide sopii täydellisesti someaikaan. Viitattu 13.11.2020. <https://www.hs.fi/kulttuuri/art-2000004997121.html>

Helsingin Sanomat 20.6.2017. ”Paljon museossa käyvän bonuskortti” – Museokortti on kävijälle ihana, mutta museopuolella se herättää myös kritiikkiä. Viitattu 13.11.2020. <https://www.hs.fi/kulttuuri/art-2000005262408.html>

Helsingin Sanomat 12.8.2019 Suomalaiset käyttävät entistä enemmän rahaa palveluihin tavaran sijaan: HS selvitti, mistä muutos johtuu ja mitä vaikutuksia sillä on. Viitattu 13.11.2020. <https://www.hs.fi/talous/art-2000006201289.html>

Helsingin Sanomat 17.2.2020. Näkykö hittinäyttelyistä jo liikaa kuvia sosiaalisessa mediassa? Taiteilijat pohtivat, pitäisikö näyttelyiden ”spoilaamisesta” varoittaa. Viitattu 13.11.2020. [https://www.hs.fi/kulttuuri/art-2000006410325.html?fbclid=IwAR28TfQ78rTXXgj6DsWmXS\\_ZjkHHhYC3d6ibEX\\_P7I8IIIo9UHT7YcIph3Yw](https://www.hs.fi/kulttuuri/art-2000006410325.html?fbclid=IwAR28TfQ78rTXXgj6DsWmXS_ZjkHHhYC3d6ibEX_P7I8IIIo9UHT7YcIph3Yw)

Helsingin Sanomat 2020. Näin olet Luova. Helsingin Sanomat 7.3.2020. Viitattu 3.11.2020. [https://www.hs.fi/ura/art-2000006430214.html?fbclid=IwAR1VrGju5a-apSO6uy7DGfE-G-bXxNBQWzTQO\\_uJ\\_eAS572z-XXL96JQGfM](https://www.hs.fi/ura/art-2000006430214.html?fbclid=IwAR1VrGju5a-apSO6uy7DGfE-G-bXxNBQWzTQO_uJ_eAS572z-XXL96JQGfM)

Hirvi-Ijäs, Maria & Sokka, Sakarias 2019. Suomen taide- ja taitelijapolitiikka 2019. Cuporen tietovihko 2. Kulttuuripolitiikan tutkimuskeskus Cupore.  
[https://www.cupore.fi/images/tiedostot/2019/cupore\\_stt\\_tietovihko\\_web.pdf](https://www.cupore.fi/images/tiedostot/2019/cupore_stt_tietovihko_web.pdf)

Hämäläinen, Virpi & Maula, Hanna & Suominen Kimmo 2016. Digiajan strategia. Helsinki: Alma Talent Oy.

Iltalehti 2020. Ville Rannan pilapiirros: Taiteilijat: nyt mummot äkkiä pelikoneiden ääreen! Iltalehti 17.7.2020. Viitattu 4.8.2020.  
[https://www.iltalehti.fi/villeranta/a/c677972f-9f6c-4f16-a441-910655c2f6d7?utm\\_medium=Social&utm\\_source=Facebook&fbclid=IwAR3SsjeQYgW-GFIODz\\_XrhUHOngJW6dKaRTRCa-yLkDXUnWhq4jC1P1Pms#Echobox=1595007776](https://www.iltalehti.fi/villeranta/a/c677972f-9f6c-4f16-a441-910655c2f6d7?utm_medium=Social&utm_source=Facebook&fbclid=IwAR3SsjeQYgW-GFIODz_XrhUHOngJW6dKaRTRCa-yLkDXUnWhq4jC1P1Pms#Echobox=1595007776)

Jokinen, Heikki & Rautiainen, Pauli 2008. Taiteen edistämistä varten - taidetoimikunnat 40 vuotta. Helsinki: Taiteen keskustoimikunta.

Kamensky, Mika 2015. Menestyksen timantti: strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.

Karjalainen, Mirja & Kononen, Seppo & Wallius, Ossi 2013. Valokuvan puolesta – VB. Kuopio: Media Wallius.

Kauppalehti 2017. Valokuvamuseo ilman julkista rahaa on Tukholmalle tuottoisa vetonaula. 9.2.2017. Viitattu 13.11.2020.  
<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/valokuvamuseo-ilman-julkista-rahaa-on-tukholmalle-tuottoisa-vetonaula/fc7c9f73-ccc7-3fd6-a98e-5cecofcaa146?fbclid=IwAR2JNENNTGo-REsmp8wi7m1umj1NTRQvy1HhGDtL9GSehI7lDOOcn1shfvU>

Kim, Chan W, & Mauborgne, Renee 2015. Sinisen meren strategia. Helsinki: Alma Talent Oy.

Kulttuuribudjetti prosenttiin! 2020. Kulttuuribudjetti prosenttiin! -kampanja sivusto. Viitattu 13.11.2020. <http://www.kulttuuribudjettiprosenttiin.fi/>

Kuopion kaupunki 2020a. Hyvinvoinnin edistämisen palvelualueen vuoden 2021 avustukset. Viitattu 5.11.2020.  
<https://www.kuopio.fi/avustukset#HEP%20avustukset>

Kuopion kaupunki 2020b. Hyvinvoinnin edistämisen lautakunta. Pöytäkirja 1.4.2020, Hyvinvoinnin edistämisen palvelualueen yleisavustukset vuonna 2020/ yli 10.000 euron hakemukset. Viitattu 9.11.2020.  
<http://publish.kuopio.fi/kokous/2020635555-3.PDF>

Kuopion kaupunki 2020c. Hyvinvoinnin edistämisen lautakunta. Pöytäkirja 1.4.2020, Hyvinvoinnin edistämisen palvelualueen yleisavustukset vuonna 2020/ yli 10.000 euron hakemukset. Liite 9318/2019-66: Yhteenveto 2020. Viitattu 9.11.2020.  
<http://publish.kuopio.fi/kokous/2020635555-3-2.PDF>

Kuopion kaupunki 2020d. Kuopion Tilapalvelut. Viitattu 27.10.2020.  
<https://www.kuopio.fi/palvelut>

Kuopion kaupunki 2020e. Kuopion kaupungin avustusohje kansalaistoiminnan tukemiseen. Viitattu 9.11.2020.  
<https://www.kuopio.fi/documents/7369547/7624492/Avustusohje+2020.pdf/13976b6f-7e18-47aa-9d75-5a987abf350b>

Kuopion kaupunki 2020f. Hyvinvointiranneke tarjoaa lapsille ja nuorille mahdollisuuden harrastaa kulttuuria ja liikuntaa edullisesti. 26.6.2020. Viitattu 13.11.2020.  
<https://www.kuopio.fi/-/hyvinvointiranneke-tarjoaa-lapsille-ja-nuorille-mahdollisuuden-harrastaa-kulttuuria-ja-liikuntaa-edullisesti-kuopiossa>

Kuopion kaupunginhallitus 1986. Sopimus Barsokevitschin talon luovutuksesta. 28.4.1986.

Kuvasto 2020. Tietoa kuvastosta. Viitattu 13.11.2020. <http://kuvasto.fi/tietoa-kuvastosta/>

Kymen Sanomat 2019. Rahat ovat loppu – Kotkan Valokuvakeskus lopettaa toimintansa. Kymen Sanomat 2.5.2018. Viitattu 4.8.2020.  
<https://kymensanomat.fi/uutiset/kulttuuri-ja-viihde/452a92f8-3452-4453-aeaf-1158852f329b>

Kymen Sanomat 2018. Timo Mähönen sai Kotkan Valokuvakeskukseen työntekijäksi Orvo Heinosen – Tällähetkellä duunari nauttii palkkaa, johtaja sinnittelee ilman. 18.1.2018. Viitattu 13.11.2020. <https://kymensanomat.fi/uutiset/kulttuuri-ja-viihde/eed1f6bf-5aa0-4c56-8bd9-4aa54c5c57ac>

Luovan valokuvauksen keskus ry 1991. Galleriat, alueelliset valokuvakeskukset Suomessa. ER-Painko Ky: Lievestuore.

Mikkelin valokuvakeskus 2020. Mikkelin valokuvakeskus verkkosivut. Viitattu 13.11.2020. <https://www.mikkelinvalokuvakeskus.fi/yhteystiedot>

Museolaki 314/2019. Viitattu 13.11.2020.  
<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2019/20190314>

Museoliitto 2020. Museokortin-järjestelmän sopimusehdot.

Museovirasto 2020. Museoiden käyntiluvut jälleen uuteen ennätykseen – vuonna 2019 museoissa vierailtiin 7,6 miljoonaa kertaa. Museovirasto ePressi tiedote. 5.2.2020. Viitattu 13.11.2020. <https://www.epressi.com/tiedotteet/kulttuuri-ja-taide/museoiden-kayntiluvut-jalleen-uuteen-ennatykseen-vuonna-2019-museoissa-vierailtiin-76-miljoonaa-kertaa.html>

Näyttelypalkkio 2020. Mikä näyttelypalkkio on? Oranmo ja Suomen taiteilijaseura. Viitattu 13.11.2020. <https://www.nayttelypalkkio.fi/mika-nayttelypalkkio-on>

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: SanomaPro Oy.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2016. Taidenäyttelyiden järjestämiseen liittyvistä sopimus- ja korvauskäytännöistä – työryhmän loppuraportti. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2016:4.

[https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/64928/Taidenäyttelyiden%20järjestämiseen%20liittyvistä%20sopimus-%20ja%20korvauskäytännöistä\\_Työryhmän%20loppuraportti.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/64928/Taidenäyttelyiden%20järjestämiseen%20liittyvistä%20sopimus-%20ja%20korvauskäytännöistä_Työryhmän%20loppuraportti.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2020a. Erityisavustukset museoille taiteilijoiden näyttelypalkkioiden maksamiseksi. Viitattu 13.11.2020. <https://minedu.fi/-/avustukset-museoille-taiteilijoille-maksettavien-nayttelypalkkioiden-kattamiseksi>

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2020b. Taiteen ja kulttuurin valtionosuudet. Viitattu 13.11.2020. <https://minedu.fi/valtionosuudet>

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2020c. Museoiden valtionosuudet. Viitattu 13.11.2020. <https://minedu.fi/museoiden-valtionosuudet>

Patentti- ja rekisterihallitus 2020. Yhdistysrekisterin tietopalvelu. Hakutulos: valokuvakeskukset. Viitattu 4.8.2020. <https://yhdistysrekisteri.prh.fi>

Purhonen, Semi & työryhmä 2014. Suomalainen maku – Kulttuuripääoma, kulutus ja elämäntyylien sosiaalinen eriytyminen. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Reilun taiteen manifesti 2020. Reilun taiteen manifesti verkkosivusto – Kampanja. Viitattu 13.11.2020. <https://reiluntaiteenmanifesti.fi/kampanja>

Savon Sanomat 18.11.2019. Kulttuuri- ja liikuntajärjestöt pala kurkussa – Veikkauksen väheneviä tuottoja tuskin kompensoidaan edunsaajille valtion budjetista, arvioivat kansanedustajat. Viitattu 13.11.2020.

<https://www.savonsanomat.fi/kotimaa/Kulttuuri-ja-liikuntajärjestöt-pala-kurkussa--Veikkauksen-väheneviä-tuottoja-tuskin-kompensoidaan-edunsaajille-valtion-budjetista-arvioivat-kansanedustajat/1468997>

Savon Sanomat 27.3.2020. Kuopion kaupungin talous vajosi – "Tulos oli ennätyksellisen huono". Viitattu 2.8.2020.

<https://www.savonsanomat.fi/savo/Kuopion-kaupungin-talous-vajosi---Tulos-oli-ennätyksellisen-huono/1533162>

Savon Sanomat 12.5.2020. Korona koettelee Kuopion taloutta – kaikki palvelut tuskin säilyvät nykyisellä tasolla, ja investointeja punnitaan. Viitattu 2.8.2020.

<https://www.savonsanomat.fi/savo/Korona-koettelee-Kuopion-taloutta---kaikki-palvelut-tuskin-säilyvät-nykyisellä-tasolla-ja-investointeja-punnitaan/1554149>

Savon Sanomat 18.7.2020. Kuopion museoilla hurja heinäkuu – museokorttien käyttö räjähtänyt paikoin käsiin. Viitattu 13.11.2020.

<https://www.savonsanomat.fi/paikalliset/3079928>



Savon Sanomat 29.8.2020. Veikkausvoittovarojen kuopan täyttämisestä on syntynymässä sopu budjettiriihessä – järjestöt saanevat rahansa. Viitattu 13.11.2020. <https://www.savonsanomat.fi/paikalliset/3082757>

Selin, Matti 2017. Hyvintointi -näkökulma ei ole uhka taiteen itseisarvolle. 100 puheenvuoroa taiteesta. Taiteen edistämiskeskus. 12.5.2017. Viitattu 13.11.2020. <https://100puheenvuoroataiteesta.taike.fi/hyvintointinakokulma-ei-ole-uhka-taiteen-itseisarvolle/>

Suomen museoliitto 2020. Museokortti-kohteeksi liittyminen. Suomen Museoliitto. Viitattu 13.11.2020. <https://www.museoliitto.fi/museokortti>

Suvanto, Eliisa 2017. Galleriatoiminnan vuokrattomuuden tavoitteet ja vaikutukset. 100 puheenvuoroa taiteesta. Taiteen edistämiskeskus. 13.6.2017. Viitattu 13.11.2020. <https://100puheenvuoroataiteesta.taike.fi/galleriatoiminnan-vuokrattomuuden-tavoitteet-ja-vaikutukset/>

Taiteilija-lehti 2016. Kuopion VB-valokuvakeskus luopuu näyttelyvuokrasta. Taiteilija-lehti. 29.2.2016. Viitattu 13.11.2020. <https://taiteilijalehti.fi/kuopion-vb-valokuvakeskus-luopuu-nayttelyvuokrasta/>

Taiteilija-lehti 2017. Museoille avustus taiteilijoiden näyttelypalkkioihin. Taiteilija-lehti. 21.6.2017. Viitattu 13.11.2020. <https://taiteilijalehti.fi/museoille-avustus-taiteilijoiden-nayttelypalkkioihin/>

Taiteilija-lehti 2018a. Sorbus-galleria kommentoi näyttelyvuokria: Taiteesta toimeentuloa – myös taiteilijoille? Taiteilija-lehti. 7.3.2018. Viitattu 13.11.2020. <https://taiteilijalehti.fi/sorbus-galleria-kommentoi-nayttelyvuokria-taiteesta-toimeentuloa-myos-taiteilijoille/>

Taiteilija-lehti 2018b. Valokuvataiteilijoiden liitto: Olisiko järjestögallerioiden alasajo taiteilijan etu? Taiteilija-lehti. 21.3.2018. Viitattu 13.11.2020. <https://taiteilijalehti.fi/valokuvataiteilijoiden-liiton-vastine-nayttelyvuokrakeskusteluun/>

Taiteilija-lehti 2020. Pohjoinen valokuvakeskus pilotoi näyttelypalkkiota onnistuneesti. Taiteilija-lehti. 29.4.2020. Viitattu 13.11.2020. <https://taiteilijalehti.fi/pohjoinen-valokuvakeskus-pilotoi-nayttelypalkkiota-onnistuneesti/>

Taiteen edistämiskeskus 2019. Valokuvataiteen erityisavustukset 2019. 26.3.2019. Viitattu 13.11.2020. <https://www.taike.fi/fi/uutinen/-/news/1263166>

Taiteen edistämiskeskus 2020a. Suullinen tiedonanto 24.1.2020.

Taiteen edistämiskeskus 2020b. Toiminta-avustukset, avustukset yhteisöille hakuilmoitus 01.10.2020-2.11.2020. Viitattu 13.11.2020. <https://www.taike.fi/fi/avustukset-yhteisoille/-/stipend/AhK7rZDMBpbH/viewStipend/11150>

Talouselämä 30.11.2019. Ensin tulivat Netflix ja Spotify, nyt voit ostaa kuukausimaksulla lastenvaatteita ja hammashoitoa – Tilauspalveluissa kookuttaa jatkuva elämys, josta yritykset hyötyvät. Viitattu 13.11.2020.

<https://www.talouselama.fi/uutiset/ensin-tulivat-netflix-ja-spotify-nyt-voit-ostaa-kuukausimaksulla-lastenvaatteita-ja-hammashoitoa-tilauspalveluissa-kookuttaa-jatkuva-elamys-josta-yritykset-hyotyvat/47323785-2a7f-4541-8dce-aed6aa80c171>

Tuomi, Lauri & Sumkin, Tuula 2009. Strategia arjessa – oivalluksia organisaation uudistajille. Helsinki: WSOY.

Valtioneuvoston kanslia 2020. Hallituksen linjaukset koronavirustartuntojen leviämisen estämiseksi ja riskiryhmien suojelemiseksi – yhteenveto rajoituksista. 17.6.2020. Viitattu 28.10.2020.

<https://valtioneuvosto.fi/documents/10616/20764066/yhteenvetotaulukko-17062020/57c0a86c-c8bd-fe3d-35cc-25fda67bc5c5>

Victor Barsokevitsch-Seura ry 2009. VB-valokuvakeskuksen strategia 2008–2012 09/2009.

Victor Barsokevitsch-Seura ry 2015. VB-valokuvakeskuksen strategia 2016-2020. 15.10.2015.

Victor Barsokevitsch-Seura ry 2018a. Riikka Parviainen työsopimus. 20.2.2018. Ei julkaistu.

Victor Barsokevitsch-Seura ry 2018b. Laura White työsopimus. 31.5.2018. Ei julkaistu.

Victor Barsokevitsch-Seura ry 2019. Toimintakertomus 2019.

Victor Barsokevitsch-Seura ry 2020a. Säännöt. 31.8.2020.

Victor Barsokevitsch-Seura ry 2020b. VB-valokuvakeskus näyttelykävijätilasto 1.1.-31.12.2020. Ei julkaistu.

Victor Barsokevitsch-Seura ry hallitus 2019. Hallituksen pöytäkirja 9/2019, 17.9.2019. Ei julkaistu.

Victor Barsokevitsch-Seura ry hallitus 2020a. Hallituksen pöytäkirja 5/2020, 21.4.2020. Ei julkaistu.

Victor Barsokevitsch-Seura ry hallitus 2020b. Hallituksen pöytäkirja 6/2020, 23.6.2020. Ei julkaistu.

Veikkaus 2020. Korona laskee Veikkauksen tulosta tänä vuonna arviolta noin 300 miljoonalla eurolla. 21.8.2020. Viitattu 13.11.2020.

Vuorenmaa, Tuomo-Juhani 2008, Ilman takariviä ei ole eturiviä. Teoksessa Jokinen, Heikki & Rautiainen, Pauli (toim.) Taiteen edistämistä varten – taidetoimikunnat 40 vuotta. Helsinki: Taiteen keskustoimikunta.

Yle Uutiset 2019. Pohjanmaan Valokuvakeskus ja Elokuakeskus jäivät ilman toiminta-avustuksia – keskuksset pyrkivät kehittämään toimintaansa pienemmän erityisavustuksen turvin. 25.2.2019. Viitattu 13.11.2020. <https://yle.fi/uutiset/3-10657261>

Yle Uutiset 2020. Kuvataiteelle valtion tuista vain murunen, teatteri kahmii suurimman potin – eri taiteenaloja kohdellaan eriarvoisesti. 21.1.2020. Viitattu 13.11.2020. [https://yle.fi/uutiset/3-11166949?fbclid=IwAR1jLSPnDbSju9Dsc5eQwhnsg7qo8FEizY\\_JMVKBVlOQvycQa1BO336ACw](https://yle.fi/uutiset/3-11166949?fbclid=IwAR1jLSPnDbSju9Dsc5eQwhnsg7qo8FEizY_JMVKBVlOQvycQa1BO336ACw)

White, Laura 2020. Näyttelytoimenjohtaja. Kuopio, 10.7.2020. Haastattelija: Riikka Partanen.

## LIITTEET

### Liite 1: Haastattelukysymykset & pysäytyskuva videohaastattelusta.

#### Haastattelukysymykset

Ajatuksia strategisen johtamisen **merkityksestä** ja **mahdollisuuksista** haastateltavan organisaatiossa ja sen toimintaympäristössä.

Mikä organisaatio on? Mitä se tekee?

Mikä on organisaation toiminnan tärkein tehtävä eli missio ja olemassaolon tarkoitus?

Määrittele organisaation arvopohja. Millä keskeisillä periaatteilla organisaatio toimii? (Määrittele 3–5 keskeistä arvoa, johon toiminta perustuu.)

Mikä on organisaation visio eli mitä se tahtoo olla?  
(Mallinna tulevaisuuden kuva ja tavoitteet. Missä organisaatio on ensi vuonna, kolmen vuoden päästä jne.? – Paras alalla, paras Suomessa, paras Euroopassa, tulostavoitteet, paras työpaikka tms.)

Miten organisaation arvot, visio ja missio näkyvät käytännössä? Onko strategia ajan tasalla?

- Henkilöstö- ja esimies
- Taiteellisissa valinnoissa
- Arjen työssä

Mikä on organisaation toiminnan laatulupaus?

Miten organisaation strategia poikkeaa kilpailijoiden strategioista?

Mitkä ovat sellaisia valintoja ja toimenpiteitä mitä teemme toisin?

Miten organisaatio seuraa, arvioi ja uudistaa strategiaa?

Mitkä tulevaisuuden muutokset (esim. digitalisaatiokehitys) vaikuttavat organisaation strategiaan valintoihin?

Mitkä ovat toimintaympäristömme keskeiset muutokset?

Kuvaa lyhyesti miten toiminta on organisoitu ja miten toimintaa johdetaan?

(Esim. johtamisen tyyli)

Onko johtamisen tyyli muuttunut aiemmista vuosista? Onko muutos ollut hyvä vai huono?

Kuva 1: Haastattelukysymykset 1/2

- Kuvaa lyhyesti minkäläinen on organisaation henkilöstöstrategia?
- o Miten työt organisoidaan?
  - o Miten luodaan yhteistä arvostusta?
  - o Miten osaamista johdetaan ja kehitetään?
  - o Miten työhyvinvoinnista huolehditaan?
  - o Miten vaikeat tilanteet ratkaistaan?
  - o Minkälaisia palkitsemisen tapoja käytetään?

*Kuva 2: Haastattelukysymykset 2/2*



*Kuva 3: Pysäytyskuva haastatteluvideosta. Kuvassa haastateltava VB-valokuvakeskuksen näyttelytoimenjohtaja Laura White. Videokuvaus: Riikka Partanen.*

Liite 2: Hallituksen jäsenille suunnatun tehtäväpaketin Google Forms -pohja.



## VB-valokuvakeskuksen strategian päivittäminen

VB-valokuvakeskuksen strategiaproessin tehtäväpaketti 9.7.-9.8.2020

VB-valokuvakeskus päivittää vuoden 2020 aikana strategiaansa vuosille 2021-2025. Tämä tehtäväpaketti on suunnattu Victor Barsokevitsch-Seura ry:n yhdistyksen hallitukselle ja VB-valokuvakeskuksen työntekijöille, jonka tarkoituksena on kartoittaa ajatuksia, ideoita ja mielipiteitä uutta strategiaa varten.

Tehtäväpaketissa on hyödynnetty "Näe, koe, tee. Yhdistyksen strategia opas" -julkaisua, joka kuljettaa tehtäväpaketin läpi. Julkaisusta on poimittu teksti suorina lainauksina, jonka vuoksi ne ovat lainausmerkeissä.

Tehtäväkohtia on seitsemän ja niihin vastataan anonyymisti. Kaikki kysymysosiot vaativat vastuksen, jotta voit edetä. Mikäli et osaa vastata johonkin osioon, kirjaa vastauksesi "en osaa sanoa". Vastauksia hyödynnetään VB-valokuvakeskuksen strategiaprosessissa sekä osana Riikka Partasen Humanistisen ammattikorkeakoulun opinnäytetyötä.

Varaa tehtäväpaketin tekoon REILUSTI AIKAA. Vastaathan 9.8.2020 mennessä!

Mikäli herää kysyttävää, älä epäröi ottaa yhteyttä:

Riikka Partanen  
0405748900

LÄHDE:

Heikkala, Juha & Krook, Pekka & Pekarinen, Helena 2014. Näe, koe, tee. Yhdistyksen strategia opas. Aldus Oy: Lahti. <https://issuu.com/jarjestohautomo/docs/naekoetee>

Next

Kuva 4: VB-valokuvakeskuksen strategian päivittäminen tehtäväpaketti 1/14.



## VB-valokuvakeskuksen strategian päivittäminen

### Strategian määritelmä

"Tekstissä käytetään sanaa strategia, vaikka se on vierasperäinen sivistyssanaksikin moitittu termi. Sanan suora kääntäminen on vaikeaa, sillä kyse on suunnitelmaa monisyisemmästä ja visiota seikkaperäisemmästä asiasta. Itse asiassa yhdistyksen strategia on monta asiaa yhtä aikaa: se on kiteytymä yhdistyksen toimintaa ohjaavasta visiosta sekä toiminnan voimavaroista ja tavoitteista - siitä, mitä toiminnalla on määrä saavuttaa ja millä keinoin.

Strategiassa hahmotellaan suunnitelma, joka sisältää tavoitteita. Nämä kuvastavat valintoja sen suhteen, mihin yhdistys toiminnassaan keskittyy ja miten se käyttää resurssejaan tavoitteiden toteuttamiseksi pitkällä aikavälillä.

On hyvä tunnistaa ja painaa mieleen muutama keskinen seikka, joita unelman saavuttaminen edellyttää:

- Kuka tahansa yhdistyksen toimija voi sanoa ääneen esimerkiksi vuosikokouksessa, hallituksessa tai kahdenkeskisessä keskustelussa, että yhdistyksen olisi syytä luoda itselleen unelma ja laatia sen tueksi strategia.
- Unelmalle ja strategialle on oltava vilpiton tarve, ja ihmisillä on oltava tahtoa käyttää niiden työstämiseen aikaa ja energiaa.
- Maailma on täynnä mitä houkuttelevempia mahdollisuuksia, mutta strategiaan on rohkeasti kirjattava ne omat päämäärät, joita halutaan pitkäjänteisesti tavoitella.
- On tärkeää, että strategian tekemiseen otetaan mukaan kaikki hallituksen jäsenet ja palkatut toimihenkilöt. Jäseniä, vapaaehtoisia ja keskeisten sidosryhmien edustajia kannattaa kuulla työstön aikana.
- Vastuu yhteisen unelman saavuttamisesta on kaikilla yhdistyksen toimijoilla, jotka strategian työstämiseen osallistuvat."

(Heikkala & Krook & Pekkarinen 2014, 10-11.)

[Back](#)

[Next](#)

Kuva 5: VB-valokuvakeskuksen strategian päivittäminen tehtäväpaketti 2/14.

# VB-valokuvakeskuksen strategian päivittäminen

\* Required

## 1. Toimintaympäristö

"Toimintaympäristössä tapahtuu erikokoisia muutoksia. Megatrendien kuten väestön ikääntymisen tai alueellisen keskittymisen voi melkoisella varmuudella luvata toteutuvan. Heikot signaalit sen sijaan ovat ihmisten eri tavoin havaitsemia ilmiöitä, jotka saattavat kasvaa pysyvämmäksi trendeiksi, kuten voimakkaasti merkitystään kasvanut tosi-tv.

Myös yhdistyksiin kohdistuu toimintaympäristöstä sekä suoria vaikutuksia, kuten jäsenten ikärakenteen muutos, että välillisiä muutoksia, kuten median murros tai yhteiskunnan hyvinvointierojen kärjistyminen. Vaikutusten havaitsemiseksi on hyvä paitsi havainnoida arkielämää ympärillään, myös perhetyä tutkimustietoon."

(mt., 15)

Mitkä ovat VB-valokuvakeskuksen toimintaympäristömme keskeiset muutokset? Kokoa vastauskenttään runsaasti erilaisia näkemyksiä trendeistä ja signaaleista. \*

"Ota askel taaksepäin ja pohdi, miltä maailma yhdistyksen ympärillä näyttää - muistele mistä aikoinaan aloitettiin, mitä kaikkea sittemmin on saatu aikaan, mitä esteitä ylitetty, mitä haasteita voitettu. Entä mikä ympäröivässä maailmassa on samalla muuttunut? Katsele ympärillesi ja kokoa yhteen runsaasti erilaisia näkemyksiä trendeistä ja signaaleista. Hyödynnä tarpeen mukaan sekä yhdistyksen omia toimijoita että asiantuntijalähteitä. Älä rajaa vastauksia pelkästään yhdistyksen toimialaan." (mt., 16)

Your answer

Back

Next

Kuva 6: VB-valokuvakeskuksen strategian päivittäminen tehtäväpaketti 3/14.





## VB-valokuvakeskuksen strategian päivittäminen

\* Required

### 2. Sidosryhmät ja kumppanit

"Sidosryhmä on taho, jolla on yhdistykselle jotain annettavaa tai tiettyjä odotuksia sitä kohtaan. Sidosryhmä voi olla esimerkiksi kunta, yritys tai toinen yhdistys, ja se voidaan mieltää kumppaniksi, kilpailijaksi tai tulevaisuuden kannalta kiinnostavaksi toimijaksi. Suhde sidosryhmään on saattanut myös hiipua ajan myötä." (mt., 18)

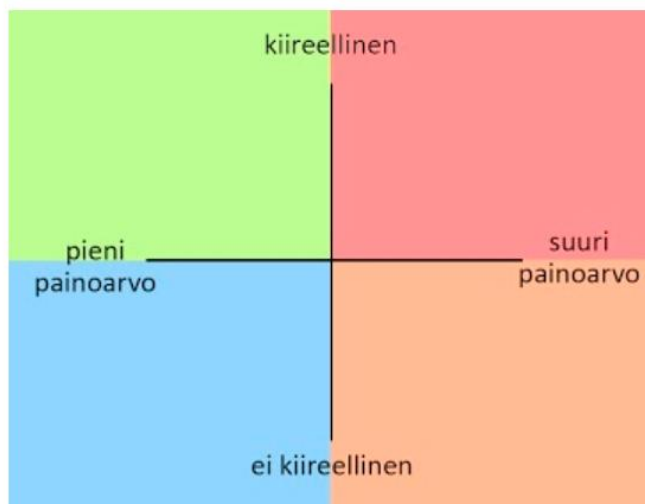
**Ketkä ovat keskeiset sidosryhmämme ja miten ne vaikuttavat VB-valokuvakeskuksen toimintaan? Listaa olemassa olevat ja toivomistasi sidosryhmät ja erottele niistä tärkeimmät 4 + 1 eri vastauskenttään.**

"Listaa ranskalaisin viivoin olemassa olevat, että toivomasi sidosryhmät ja erottele niistä tärkeimmät. Pohdi, mikä merkitys yhdistyksellä on keskeisille sidosryhmille, ja millaisia yhteistyömahdollisuuksia ne tarjoavat.

Ajattele sidosryhmät vaaka- ja pystyakselin muodostamaan nelikenttään. Vaaka-akseli kuvaa sidosryhmien painoarvoa ja vaikuttavuutta - vasemmalla pieni painoarvo, oikealla suuri - ja pystyakseli ajankohtaisuutta - alhaalla ei kiireelliset, ylhäällä kiireelliset." (mt., 18)"

Kuva 7: VB-valokuvakeskuksen strategian päivittäminen tehtäväpaketti 4/14.

Luettele sidosryhmiä + vaikutus esim näin: "-DiaLab: näyttelykuvien tuotanto."



ajankohtainen / suuri painoarvo (punainen alue) \*

Your answer

---

ei ajankohtainen / suuri painoarvo (oranssi alue) \*

Your answer

---

ei ajankohtainen / pieni painoarvo (sininen alue) \*

Your answer

---

Kuva 8: VB-valokuvakeskuksen strategian päivittäminen tehtäväpaketti 5/14.

ajankohtainen / pieni painoarvo (vihreä alue) \*

Your answer

---

Toivomani uudet sidosryhmät + vaikutus toimintaan \*

Your answer

---

**Back** **Next**

Kuva 9: VB-valokuvakeskuksen strategian päivittäminen tehtäväpaketti 6/14.

### 3. Tulevaisuuden näkymät

"Voidaan puhua tulevaisuuden ennustamisesta tai tulevaisuuksien ennakoimisesta. Strategiatyössä kyse on ennakoimisesta eli useiden mahdollisten tulevaisuuksien tunnistamista, ei yrityksestä ennustaa yhtä tulaisuutta. Vaihtoehtoisten tulevaisuuksien ennakoiminen avaa näkyjä sellaisiin tulevaisuuksiin, joita itse haluamme omalla toiminnallamme luoda tai vahvistaa.

Hyviä ennakoimisen välineitä ovat SWOT-analyysit ja erilaiset skenaariot. Toimintaympäristön analyysien, SWOT-analyysien ja skenaarioiden avulla nousevat esiin ne olennaiset eli strategiset muutokset, ilmiöt ja trendit, jotka vaikuttavat merkittäväällä tavalla yhdistyksen elinvoimaisuuteen tulevaisuudessa." (mt., 19)

Tee SWOT-analyysi! Kirjaa vastauskenttiin VB-valokuvakeskuksen sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat.

	+	-
<b>Sisäinen ympäristö</b>	<b>S</b> Vahvuudet	<b>W</b> Heikkoudet
<b>Ulkoinen ympäristö</b>	<b>O</b> Mahdollisuudet	<b>T</b> Uhat

Mitä sisäisiä vahvuuksia näet yhdistyksen toiminnassa? \*

Your answer

Mitä sisäisiä heikkouksia näet yhdistyksen toiminnassa? \*

Your answer

Kuva 10: VB-valokuvakeskuksen strategian päivittäminen tehtäväpaketti 7/14.

Mitä ulkoisia uhkia näet yhdistyksen toiminnassa? \*

Your answer

---

Mitä ulkoisia mahdollisuuksia näet yhdistyksen toiminnassa? \*

Your answer

---

**Skenaariot**

"Luo muutamia skenaarioita eli kuvauksia maailmasta. Kuvittele maailma, joka kääntyy yhdistyksen toiminnan kannalta huonoon suuntaan (Katastrofin ainekset), jossa ei tapahdu merkittäviä muutoksia (Samaan malliin) tai joka kääntyy hyvään suuntaan (Toivottu tulevaisuus)" (mt., 20)

Katastrofin ainekset -skenaario: \*

Your answer

---

Samaan malliin -skenaario: \*

Your answer

---

Toivottu tulevaisuus -skenaario: \*

Your answer

---

**Back** **Next**

Kuva 11: VB-valokuvakeskuksen strategian päivittäminen tehtäväpaketti 8/14.

#### 4. Yhteinen toiminta-ajatus

"Yhdistykset perustetaan toteuttamaan tiettyä tarkoitusta, ja se sitoo yhdistyksen toimijat yhteen. Yhdistys muistuttaa enemmän tiukasti samaa suuntaan uivaa delfiiniparvea kuin sinne tänne lenteleviä lintuja." (mt., 24)

"Yhdistyksen toiminta-ajatus on kuvaus siitä, miksi ja ketä varten yhdistys on olemassa, ja mitä tarkoitusta se toteuttaa. Kuvausta eivät rajoita säännöt, kaavat tai ohjeistukset, vaan se voi yhtä hyvin olla iskulauseenomainen kuin pidempikin teksti. Olennaista on, että kenelle ja miksi, ja harjoittaako se esimerkiksi palvelutoimintaa. Asia käy toki ilmi myös yhdistyksen sääntöjen tarkoituuspykälästä. Viestinnällinen kiteyttäminen on kuitenkin tärkeää, sillä se antaa toiminnasta houkuttelevamman kuvan." (mt., 26)

#### Mitä tarkoitusta varten VB-valokuvakeskus on olemassa? \*

Avaa näkemystäsi sekä henkilökohtaiselta että yleiseltä kantilta - mitä yhdistys merkitsee sinulle ja mitä ympäristölleen, mitä sinä merkitset yhdistykselle. (mt., 27)

Your answer

Back

Next

Kuva 12: VB-valokuvakeskuksen strategian päivittäminen tehtäväpaketti 9/14.

## 5. Arvot

"Arvot kuvastavat sitä, mikä on meille tärkeää ja merkityksellistä, tai mitä tavoitteleme tai tahdomme saavuttaa. Kun yhdistys kertoo arvoistaan, se samalla viestittää toisille toimijoille siitä, millaisen mielikuvan se haluaa itsestään antaa. Aivan yhtä tärkeää on, että arvot kuvaavat sitä lisäarvoa, jota yhdistys lupaa jäsenilleen, kohderyhmilleen, asiakkailleen ja kumppaneilleen tuottaa.

Klassisia arvoja ovat hyvyys, kauneus ja totuus. Varsin tyypillisesti arvoiksi määritellään oikeudenmukaisuus, avoimuus ja demokraattisuus, ja nykyään yhä useammin myös innostava, yhdistävä, uudistava tai helposti lähestyttävä samoin kuin edelläkävijyys tai innovatiivisuus."

"Vain yhdistyksen jäsenet ja vetäjät tietävät, mikä on yhdistyksen kannalta oikein ja toivottavaa, sitä ei voi kukaan ulkopuolinen määritellä. Arvoja koskeviin kysymyksiin ei myöskään ole oikeita vastauksia - on vain se, mitä yhdistyksessä toimivat ihmiset haluavat tavoitella." (mt., 27-29)

Mikä meille on tärkeää? Kirjaa käsityksesi yhdistyksen arvoista. \*

Your answer

### Muuttuva maailma

"Myös yhdistykset ja järjestöt käyvät keskustelua siitä, mihin ne haluavat asemoida itsensä muuttuvassa maailmassa. Kansalaistoiminnan kentällä on nähtävissä arvojännitteitä, joita voi kuvailla arvoasteikon avulla. Eri ulottuvuudet eivät sulje toisiaan pois. Päinvastoin, luovat innovaatiot piilevät eri olomuotojen yhdistelmissä!" (mt., 28)

Aseta yhdistys arvoasteikolle \*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Organisoitu (ry)            Organisoitumaton (liike)

Kuva 13: VB-valokuvakeskuksen strategian päivittäminen tehtäväpaketti 10/14.

Aseta yhdistys arvoasteikolle \*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Yhdistys           Osakeyhtiö

Aseta yhdistys arvoasteikolle \*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Yleishyödyllisyys           Elinkeinotoiminta

Aseta yhdistys arvoasteikolle \*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Vapaaehtoiset           Ammatillaiset

Aseta yhdistys arvoasteikolle \*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Jäsenyys           Asiakkuus

Kuva 14: VB-valokuvakeskuksen strategian päivittäminen tehtäväpaketti 11/14.



Aseta yhdistys arvoasteikolle \*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Yhteisöllinen            Sopimuksellinen

Aseta yhdistys arvoasteikolle \*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Paikallinen            Globaali

Aseta yhdistys arvoasteikolle \*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Perustoiminta            Palvelutoiminta

Aseta yhdistys arvoasteikolle \*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Perinteinen tapa            Uudistettu tapa toimia

Perustele tai avaa valintojasi halutessasi tähän

Your answer

---

Kuva 15: VB-valokuvakeskuksen strategian päivittäminen tehtäväpaketti 12/14.

## 6. Toiminnan painopisteet

"Unelman tai vision ja sitä toteuttavan strategian ytimessä on tahdonilmaisu: tällaisen tulevaisuuden haluamme yhdistyksellemme luoda, ja siksi teemme tällaisia valintoja. Uskomme, että valinnoilla on suuri vaikutus siihen, että toiminta-ajatuksemme, arvomme ja visiomme toteutuvat.

On syytä kerrata edellä kuvattu strategian määritelmä: strategia on valintoja siitä, mihin yhdistys keskittyy ja mihin ja miten se käyttää resurssejaan, eli ihmisten aikaa ja osaamista sekä rahaa. Asioita voi valita myös pois, mikä merkitsee että joitakin mahdollisuuksia jätetään myös käyttämättä ja toisista luovutaan.

Tämä on koko strategiaprosessin vaativin vaihe, joka edellyttää rehellistä analyysiä, uskoa omaan asiaan ja kypsytystä." (mt., 29)

Millaisilla valinnoilla luomme haluamaamme tulevaisuutta? Mitkä ovat mielestäsi VB-valokuvakeskuksen painopisteet? \*

Pohdi strategian aiheita ja niitä vastaavia painopisteitä. Keskity pohdinnoissa vain kaikkein olennaisimpiin strategian aiheisiin ja painopisteisiin.

Your answer

---

Back

Next

Kuva 16: VB-valokuvakeskuksen strategian päivittäminen tehtäväpaketti 13/14.



## VB-valokuvakeskuksen strategian päivittäminen

\* Required

### 7. Unelma

"Unelma tai visio on kuvaus siitä, miltä yhdistys näyttää vuonna 20xx, kun olemme menestyksekkäästi toteuttaneet siihen tähtäävät toimenpiteet valitsemiemme painopisteiden mukaisesti. Toiminta-ajatus ja arvot ovat se kivijalka, jolta yhdistys ponnistaa kohti haluamaansa tulevaisuutta. Toiminnan strategiset painopisteet sekä niitä vastaavat toimenpiteet ovat se polku tai reitti, jota pitkin kulkien unelma saavutetaan." (mt., 31)

Millainen on unelmien VB-valokuvakeskus? \*

Kuvaa unelmiesi yhdistys ja toiminta

Your answer

Back

Next

Kuva 17: VB-valokuvakeskuksen strategian päivittäminen tehtäväpaketti 14/14.

### Liite 3: Yleisölle suunnatun strategiakyselyn Google Forms -pohja.



## VB-valokuvakeskuksen strategiakysely

Victor Barsokevitsch-Seura ry päivittää strategiaansa vuoden 2020 aikana vuosille 2021-2025. Strategiatyössä haluamme kuulla niin näyttelykävijöiden, jäsenistön kuin sidosryhmiemme mielipiteitä ja ideoita.

Vastaamalla kyselyyn olet osaltasi vaikuttamassa siihen, mitä tulevaisuudessa toteutamme. Kysely on avoinna 17.-31.8.2020.

Kyselyyn vastataan anonyymisti ja vastauksia hyödynnetään VB-valokuvakeskuksen strategiaprosessissa sekä osana Humanistisen ammattikorkeakoulun opinnäytetyötä.

Sukupuoli

- Nainen
- Mies
- Muu

Kuva 18: VB-valokuvakeskuksen strategiakyselyn pohja 1/20.

### Ikäryhmä

- alle 20 vuotta
- 20-34 vuotta
- 35-49 vuotta
- 50-64 vuotta
- 65-74 vuotta
- yli 75 vuotta

### Ammattiasema

- Opiskelija
- Työssä
- Työtön
- Kotiäiti tai -isä
- Eläkkeellä
- Yrittäjä tai freelancer
- Other: \_\_\_\_\_

Kuva 19: VB-valokuvakeskuksen strategiakyselyn pohja 2/20.

Suhteesi VB-valokuvakeskukseen

Näyttelykävijä / asiakas

VB-seuran jäsen

VB-seuran yhteisöjäsen

Sidosryhmä / yhteistyökumppani

Näytteilleasettaja / taiteilija / keskuksessa näyttelyn pitänyt tai pitävä

Other: \_\_\_\_\_

Postinumero

Your answer \_\_\_\_\_

Kuva 20: VB-valokuvakeskuksen strategiakyselyn pohja 3/20.

Anna arvosana miten VB-valokuvakeskuksen nykyiset toimintaa ohjaavat arvot ovat mielestäsi toteutuneet?

	1 = erittäin huonosti	2 = melko huonosti	3 = kohtalaisesti	4 = hyvin	5 = erittäin hyvin
Elävyys; sitoutuminen valokuvan kulttuurihistoriaan mutta nykyaikaan ja kansainvälisyyteen kiinnittyen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Monipuolisuus; tarjonnan monitahoisuus ja kohderyhmien laaja-alaisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Korkeatasoisuus; toiminnan ammattimaisuus ja näyttelyiden tasokkuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kuva 21: VB-valokuvakeskuksen strategiakyselyn pohja 4/20.

Anna arvosana kuinka VB-valokuvakeskuksen nykyiset päämäärät ovat toteutuneet?

	1 = erittäin huonosti	2 = melko huonosti	3 = kohtalaisesti	4 = hyvin	5 = erittäin hyvin
Onnistunut näyttelytoiminta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mediakasvatuksellisen toiminnan ja sisällön kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Talouden säilyttäminen vakaalla pohjalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tutkimus- ja julkaisutoiminnan elvyttäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kuva 22: VB-valokuvakeskuksen strategiakyselyn pohja 5/20.



Anna arvosana kuinka VB-valokuvakeskuksen nykyinen visio on toteutunut? (1 = erittäin huonosti, 5 = erittäin hyvin)?

	1 = erittäin huonosti	2 = melko huonosti	3 = kohtalaisesti	4 = hyvin	5 = erittäin hyvin
VB-valokuvakeskus on ammattitaitoisesti toimiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VB-valokuvakeskus on korkeatasoinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VB-valokuvakeskus on monipuolista valokuvakulttuuria tarjoava keskus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VB-valokuvakeskus on suunnannäyttävä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VB-valokuvakeskus yhdistää valokuvan kulttuurihistorian elävään ja kehittyvään toimintaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kuva 23: VB-valokuvakeskuksen strategiakyselyn pohja 6/20.

Muistiorganisaationa VB-valokuvakeskus talitoi ja esittelee valokuvan keinoin yleisölle ympäröivän yhteiskunnan muutosta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VB-valokuvakeskus on alueellisesti arvostettu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VB-valokuvakeskus on kansainvälisesti tunnettu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VB-valokuvakeskus on verkottunut näyttelypaikka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mitä varten VB-valokuvakeskus on olemassa? Kuvaile muutamalla virkkeellä.

Your answer \_\_\_\_\_

Kuva 24: VB-valokuvakeskuksen strategiakyselyn pohja 7/20.

Mikä on VB-valokuvakeskuksessa parasta ja miksi?

Your answer

Mitkä asiat VB-valokuvakeskuksen toiminnassa on hoidettu hyvin?

Your answer

Mitä asioita VB-valokuvakeskuksen tulisi parantaa toiminnassaan?

Your answer

*Kuva 25: VB-valokuvakeskuksen strategiakyselyn pohja 8/20.*

Mitkä ovat mielestäsi VB-valokuvakeskuksen toimintaa ohjaavat arvot? Valitse entintään kymmenen.

	Column 1
Alueellinen	<input type="checkbox"/>
Aistikas	<input type="checkbox"/>
Arvostava	<input type="checkbox"/>
Asiakaslähtöinen	<input type="checkbox"/>
Avoin	<input type="checkbox"/>
Edelläkävijyys	<input type="checkbox"/>
Ekologinen	<input type="checkbox"/>
Eettinen	<input type="checkbox"/>
Elämyksellinen	<input type="checkbox"/>
Humoristinen	<input type="checkbox"/>

Kuva 26: VB-valokuvakeskuksen strategiakyselyn pohja 9/20.

Hyvinvointia edistävä	<input type="checkbox"/>
Innostava	<input type="checkbox"/>
Isänmaallinen	<input type="checkbox"/>
Kansainvälinen	<input type="checkbox"/>
Kansalaisaktiivinen	<input type="checkbox"/>
Kestävästi kehittyvä	<input type="checkbox"/>
Kokeileva	<input type="checkbox"/>
Kunnianhimoinen	<input type="checkbox"/>
Kunnioittava	<input type="checkbox"/>
Laadukas	<input type="checkbox"/>
Luova	<input type="checkbox"/>
Läpinäkyvä	<input type="checkbox"/>
Luotettava	<input type="checkbox"/>

Kuva 27: VB-valokuvakeskuksen strategiakyselyn pohja 10/20.

Moniarvoinen	<input type="checkbox"/>
Moderni	<input type="checkbox"/>
Monimuotinen	<input type="checkbox"/>
Näkemyksellinen	<input type="checkbox"/>
Osallisuus	<input type="checkbox"/>
Osallistava	<input type="checkbox"/>
Oikeudenmukaisuus	<input type="checkbox"/>
Palveleva	<input type="checkbox"/>
Perinteinen	<input type="checkbox"/>
Rohkea	<input type="checkbox"/>
Resurssiviisas	<input type="checkbox"/>
Rehellinen	<input type="checkbox"/>
Taidelähtöinen	<input type="checkbox"/>

Kuva 28: VB-valokuvakeskuksen strategiakyselyn pohja 11/20.

Taiteilijalähtöinen	<input type="checkbox"/>
Taloudellinen	<input type="checkbox"/>
Tavoitteellinen	<input type="checkbox"/>
Tasa-arvoinen	<input type="checkbox"/>
Totinen	<input type="checkbox"/>
Turvallinen	<input type="checkbox"/>
Uusiutuva	<input type="checkbox"/>
Vaikuttava	<input type="checkbox"/>
Vuorovaikutteinen	<input type="checkbox"/>
Vetovoimainen	<input type="checkbox"/>
Yrittelijäs	<input type="checkbox"/>
Yhteisöllinen	<input type="checkbox"/>
Yhteistyö	<input type="checkbox"/>

Kuva 29: VB-valokuvakeskuksen strategiakyselyn pohja 12/20.

Yhteistyö

Yhdenvertainen

Puuttuiko listasta kenties joku arvo jonka haluaisit mainita?

Your answer

---

Kuva 30: VB-valokuvakeskuksen strategiakyselyn pohja 13/20.

Mitä seuraavista asioista, palveluista ja toiminnoista haluat nähdä VB-valokuvakeskuksen toiminnassa? 1. = En näkisi lainkaan. 8. = Näkisin hyvin vahvasti  
Vaihtoehdoissa on olemassa olevia palveluita, sekä keksittyjä vaihtoehtoja.

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
Kotimaisten valokuvaajien näyttelyiden järjestäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ryhmänäyttelyt (useampi tekijä esillä samaan aikaan)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Soolonäyttelyt (yhden tekijän tuotantoon keskittyvät näyttelyt)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ulkomaalaisten valokuvaajien näyttelyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkkonäyttelyitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pienimuotoiset näyttelyt (esim. Barson kallarissa)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kuva 31: VB-valokuvakeskuksen strategiakyselyn pohja 14/20.



Mitä seuraavista asioista, palveluista ja toiminnoista haluat nähdä VB-valokuvakeskuksen toiminnassa? 1. = En näkisi lainkaan. 8. = Näkisin hyvin vahvasti

Vaihtoehtoisissa on olemassa olevia palveluita, sekä keksittyjä vaihtoehtoja.

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
Kotimaisten valokuvaajien näyttelyiden järjestäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ryhmänäyttelyt (useampi tekijä esillä samaan aikaan)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Soolonäyttelyt (yhden tekijän tuotantoon keskittyvät näyttelyt)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ulkomaalaisten valokuvaajien näyttelyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkkonäyttelyitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pienimuotoiset näyttelyt (esim. Barson kallarissa)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kuva 32: VB-valokuvakeskuksen strategiakyselyn pohja 15/20.

Maksullinen näyttelyopastus omalle ryhmälle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ilmaiset yleisöopastukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taiteilijan opastus / taiteilija tapaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eksklusiiviset tilaisuudet (VB-seuran jäsenille), kuten ennakkotutustumiset näyttelyihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valokuvaajien videohaastattelut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Painettu näyttelyluettelo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Digitaalinen näyttelyluettelo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Näyttelykäyntiin liittyvät opetusmateriaalit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VB-valokuvakeskuksen tuottamat kiertonäyttelyt esillä muualla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kuva 33: VB-valokuvakeskuksen strategiakyselyn pohja 16/20.

Valokuvakirjoihin painottuva kirjasto & lainausmahdollisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Julkaisutoiminta (yhdistyksen omat julkaisut)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kamera- ja valokuvatarvike kokoelma esiteltynä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Victor Barsokevitschiin liittyvä historiatieto esiteltynä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valokuvaajien pitämät kurssit, luennot ja seminaarit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muiden tahojen pitämät kurssit, luennot ja seminaarit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erilaiset konsertit, esitykset, näytökset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksityistilaisuudet ja omien juhlien järjestäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kokoustaminen ja kokoustilan vuokraaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kuva 34: VB-valokuvakeskuksen strategiakyselyn pohja 17/20.

Lainattavat opetusmateriaalit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lainattava laitteisto ja kalusto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuvanotto piste / photobooth	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuokrattava / varattavat työtilat tai studio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puoti (postikortit, oheistuotteet, kirjat ym.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puutarha, piha-alue, kasvihuone	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kesäkahvila	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ympärivuotinen kahvila	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Baari	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Camera Obscura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sosiaalinen media (Facebook, Instagram)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kuva 35: VB-valokuvakeskuksen strategiakyselyn pohja 18/20.

Sähköinen jäsenkirje / newsletter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Blogikirjoituksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Livestreamit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podcasteja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valokuva-aiheiset tapahtumat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teosmyynti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myyjäiset / kirppikset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vapaaehtoistyö ja kansalaistoiminta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kerhotoiminta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpajatoiminta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Digitointipalvelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Residenssitoiminta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kuva 36: VB-valokuvakeskuksen strategiakyselyn pohja 19/20.

Majoituspalvelu (esim. Airbnb)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sauna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mysteerihuone	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mitä uusia asioita, palveluita tai toimintoja toivoisit VB-valokuvakeskuksella tulevaisuudessa olevan?

Your answer \_\_\_\_\_

Vapaa sana ja palaute:

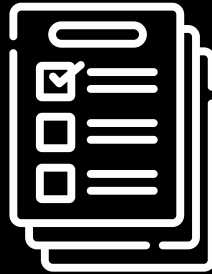
Your answer \_\_\_\_\_

**Lämmin kiitos osallistumisestasi! Paina lopuksi "Submit" lähettääksesi vastaukset.**

**Submit**

Kuva 37: VB-valokuvakeskuksen strategiakyselyn pohja 20/20.

Liite 4: Ilmoitukset yleisölle suunnatusta strategiakyselystä.



# Olisiko sinulla hetki aikaa vaikuttaa toimintaamme?

*Victor Barsokevitsch-Seura ry päivittää strategiaansa vuoden 2020 aikana vuosille 2021-2025. Strategiatyössä haluamme kuulla niin näyttelykävijöiden, jäsenistön kuin sidosryhmiemme mielipiteitä ja ideoita.*

*Vastaamalla strategiakyselyyn olet osaltasi vaikuttamassa siihen, mitä tulevaisuudessa toteutamme. Kysely on avoinna 17.-31.8.2020. Kyselyyn vastataan anonyymisti ja vastauksia hyödynnetään VB-valokuvakeskuksen strategiaprosessissa sekä osana Humanistisen ammattikorkeakoulun opinnäytetyötä.*

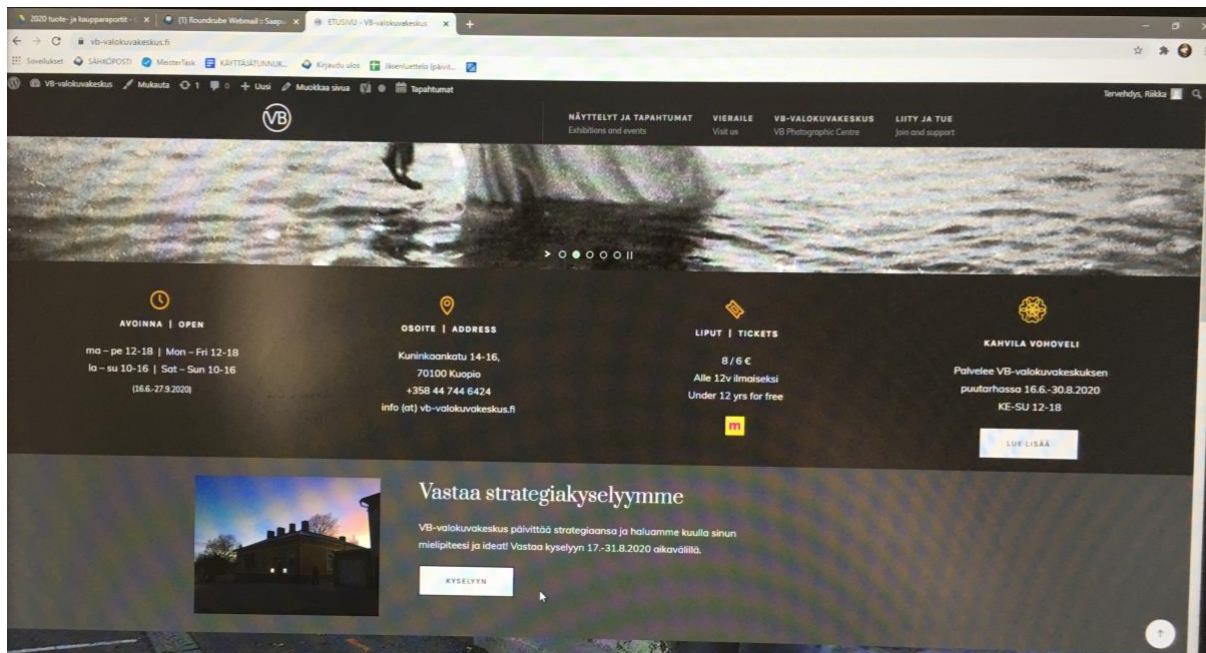
***Kyselyyn pääsee oheisesta linkistä:  
<https://cutt.ly/Md5s6Vl>***

*Lämmin kiitos osallistumisesta!*

Kuva 38: A3 ilmoitus yleisölle suunnatusta strategiakyselystä. Aineiston suunnittelu ja taitto: Riiikka Partanen.



Kuvat 39 ja 40: Yleisölle suunnatun strategiakyselyyn ilmoitus VB-valokuvakeskuksen tiloissa 31.8.2020.



Kuva 41: Linkki strategiakyselyyn VB-valokuvakeskuksen verkkosivuilla 17.8.2020. Kuvat: Riikka Partanen



Liite 5: VB-valokuvakeskuksen strategia 2021-2025 asiakirja luonnos.



Kuva 42: Strategia 2021-2025 asiakirja 1/14.

## Toiminta-ajatus

*VB-valokuvakeskus edistää alueellista ja kansallista valokuvakulttuuria sekä esittelee kansainvälistä valokuvaa.*

*VB-valokuvakeskus kertoo valokuvanäyttelyillään vaikuttavia tarinoita, jotka tuovat inspiraatiota, antavat tietoa, lisäävät hyvinvointia ja ymmärrystä sekä tekevät vaikutuksen katsojaan.*

Kuva 43: Strategia 2021-2025 asiakirja 2/14.

*”Ylläpitää paikallisesti ja kansallisesti merkittävää toimintaa historiallisena valokuvakeskuksena. Tuo korkealaatuisia näyttelyitä myös selvästi pääkaupunkialueen ulkopuolelle. Kunnioittaa perinnettä mutta esitellä samalla uutta.”*

Strategiakyselyyn vastannut  
näyttelykävijä, 20-34v muunsukupuolinen, Turku

Kuva 44: Strategia 2021-2025 asiakirja 3/14.

## Arvot

### **Elämyksellisyys**

*Meille on merkityksellistä valokuvakeskuksen ainutlaatuinen paikka, perintö sekä tunnelma. Tähtäämme aina elämykselliseen näyttelykäyntiin.*

### **Kansainvälisyys**

*Palvelemme kansainvälisesti ja tähtäämme entistä laajempiin kansainvälisiin verkostoihin*

### **Laadukkuus**

*Tähtäämme korkealle laadussa, asiantuntemuksessa ja tuloksessa. Toteutamme toimintaa täydellä sydämmellä ja intohimolla.*

### **Avoimuus**

*Suhtaudumme ennakkoluulottomasti ja avarakatseisesti eri aiheiden ja tekijöiden esiin nostamista. Meille on tärkeää, että yleisö kohtaa valokuvan täällä kuten tekijä haluaa sen esitettävän.*

Kuva 45: Strategia 2021-2025 asiakirja 4/14.

*”Mielenkiintoiset näyttelyt historiallisessa  
ja tunnelmallisessa ympäristössä.  
Ei liian suuri. Ehdoton helmi.”*

Strategiakyselyyn vastannut  
näyttelykävijä, 50-64v nainen, Kuopio

Kuva 46: Strategia 2021-2025 asiakirja 5/14.

## Toiminnan painopisteet

### *Laadukasta näyttelytoiminta*

- Talouden ja tiedotuksen ennakointi.
- Näyttelyohjelmisto valmis 1 vuodella eteenpäin ja kesänäyttely 2 vuodella.
- Valokuvakentän laajakatseinen ja kansainvälinen seuraaminen ja näyttelytyöryhmän aktiivisuus.
- Entistä parempi verkostoituminen.
- Omien näyttelytuotantojen vastuullisuus ja kestävyys.
- Näyttelyn kierto mahdollisuuksien kehittäminen, parempien yleisömäärien tavoit
- Kiertonäyttely konseptin kehittäminen, matalan kynnyksen näyttelyiksi.
- Näytteilleasettajien korvauskäytäntöjen kehittäminen.
- Rohkeat, omaperäiset ja ennakkoluulottomat aihevalinnat (ajankohtaisuus, kantaottavuus, vaikuttavuus.)
- Digitalisaation ja tekniikan hyödyntämisessä jolla korvataan fyysinen ja aineellinen (kertakäyttöisyyden poistaminen, projisoinnit, sähköiset luettelot, kestävästi tuotetut näyttelyt).

Kuva 47: Strategia 2021-2025 asiakirja 6/14.

### **Syventävää oheistoimintaa**

- Näyttelyjen yhteydessä oheistapahtumia, osallisuutta, aktivointia, elämyksiä ja valokuvakasvatusta.
- Näyttelyihin liittyy oheistarjontaa, jota toteutetaan yhteistyössä eri tahojen kanssa.
- Pedagogisessa toiminnassa kohderyhminä lapset ja nuoret ja myös erityisryhmät.
- Ilmaisille koululaisryhmille sisältöä esim. verkkoon syventämään näyttelykäyntiä.
- Nettiin ja someen panostamisella edistetään saavutettavuutta ja vaikuttavuutta.
- Yhteistyötä oppilaitosten ja koulujen kanssa
- Tarjotaan vuosikortteja kirjastoille lainattavaksi.
- Keskus toimii yhteistyökumppanina kaupungin kulttuuripalveluiden ja muiden aluekeskusten kanssa.

### **Aktiivinen seuratoiminta ja kumppanuudet**

- Kohderyhmä kohtaisten (yleisö, taiteilija, toimintakenttä) etujen, palveluiden ym. kehittäminen ja tarjoaminen.
- Yleisötyö aktiivointi ja yhteisöllisyyden tukeminen koetaan toiminnassa tärkeiksi.
- Kulttuurisia kohtaamisia valokuvien äärellä ja ympärillä;  
tarjotaan myös muille toimijoille mahdollisuus toteuttaa omaa sisältöä tiloissa entistä enemmän.
- Synergia etuus esim. markkinoinnissa, uusien yleisöjen saamisessa ja tilan/kaluston käytössä.

Kuva 48: Strategia 2021-2025 asiakirja 7/14.



Kuva 49: Strategia 2021-2025 asiakirja 8/14.

*”VB-valokuvakeskus on olemassa valokuvan takia. Levittääkseen tietoa, taidetta, kulttuuria ja opettaakseen, ilahduttaakseen, koskettaakseen ja kasvattaakseen. VB haastaa, motivoi, innostaa eri ikäisiä ihmisiä sekä valtakunnallisesti että kansainvälisesti. Sekä toimijoita, taiteilijoita, opiskelijoita, lapsia ja nuoria. Ja kävijöitä. Hallitukselle VB-valokuvakeskus on sydämen asia.”*

**Strategia tehtävään vastannut**  
Victor Barsokevitch-Seura ry:n hallituksen jäsen

Kuva 50: Strategia 2021-2025 asiakirja 9/14.

## Toiminnan kivijalka

### ***Ammattitaitoinen henkilökunta***

- Henkilökunnan kouluttaminen
- Henkilökunnan hyvinvointi

### ***Toimivat tilat***

- Mahdollistaa erinomaisen näyttelykokoemuksen
- Soveltuvat myös muiden toimintaan

### ***Talous***

- Talouden säilyttäminen vakaalla pohjalla
- Uusien rahoituskanavien löytäminen

Kuva 51: Strategia 2021-2025 asiakirja 10/14.

*”Ulospäin kaikki on hoidettu hyvin ja pääosin resursseihin suhteutettuna jopa erinomaisesti. Näyttelytoiminnan lisäksi on syytä kiittää myös erittäin ystävällistä ja palvelukykyistä asiakaspalvelua ja muuta henkilökuntaa.”*

Strategiakyselyyn vastannut  
VB-seuran jäsen, 50-64v mies, Kuopio

Kuva 52: Strategia 2021-2025 asiakirja 11/14.

## Visio

*VB-valokuvakeskus on arvostettu, ainutlaatuinen ja vetovoimainen paikka, jota ei vastaavaa löydä Suomesta.*

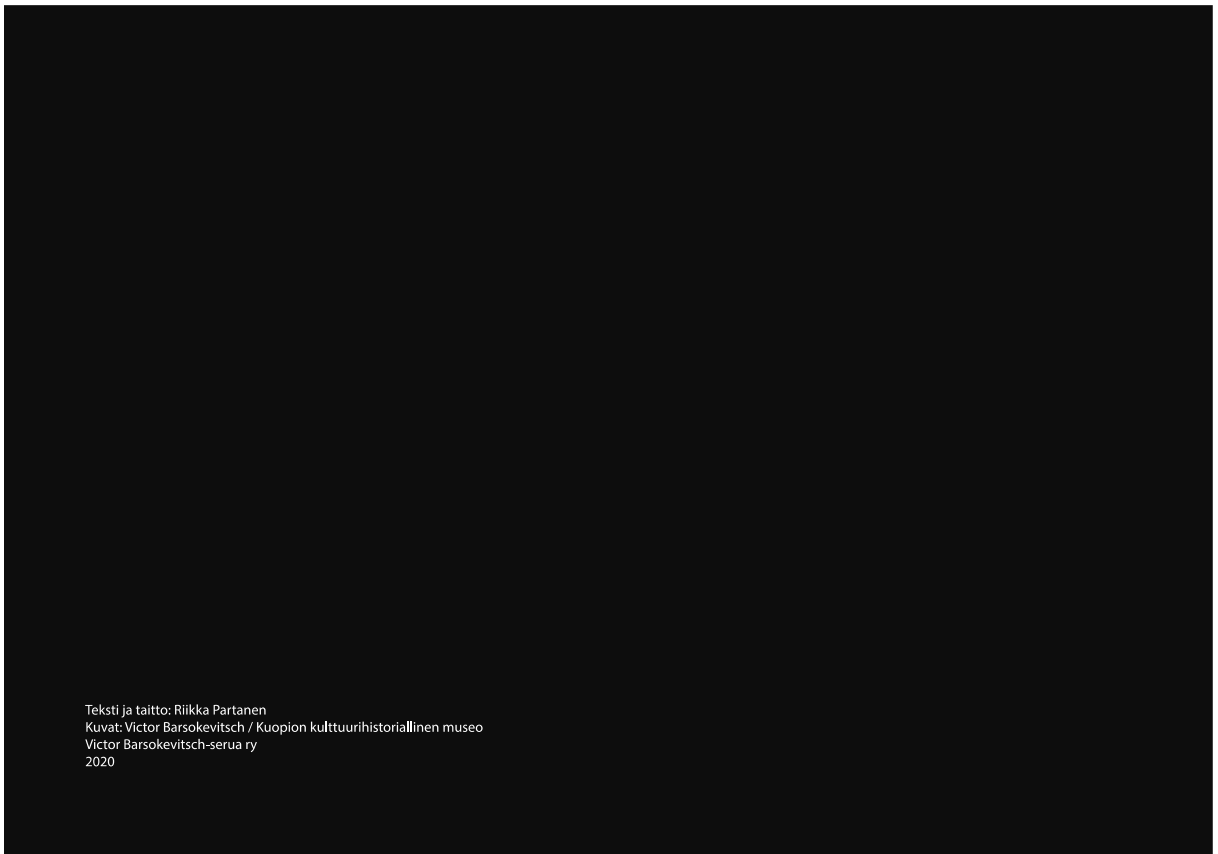
*Olemme ajankohtaisia ja laadukkaita sisältö aiheiltaan sekä toimintatavoiltaan. Mahdollistamme korkeatasoisen valokuvakulttuurin saavutettavuuden.*

*Toimimme kansainvälisesti ja katseemme on aina tulevaisuudessa.*

Kuva 53: Strategia 2021-2025 asiakirja 12/14.



*Kuva 54: Strategia 2021-2025 asiakirja 13/14.*



Teksti ja taitto: Riikka Partanen  
Kuvat: Victor Barsokevitsch / Kuopion kulttuurihistoriallinen museo  
Victor Barsokevitsch-serua ry  
2020

*Kuva 55: Strategia 2021-2025 asiakirja 14/14.*